



## Eine Frage der Reife

Die Transformation von HR schreitet unterschiedlich schnell voran. Manche entdecken gerade die digitale HR-Welt, andere basteln bereits an Lösungen auf Basis von KI. Beim Round Table berichteten Software-Experten, wo Deutschlands Personaler in Sachen Technik stehen.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Ob Bewerbermanagement, Personalakte, Zeitwirtschaftslösung, Recruiting oder Weiterbildung: Der Bedarf an digitalen HR-Lösungen ist nach wie vor groß, in Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen. Das zeigen nicht nur Marktanalysen, auch die namhaften HR-Software-Experten berichten beim jährlichen Branchengespräch der Personalwirtschaft von sehr aktiven Kunden, die ihre Chancen erkennen und an der Digitalisierung partizipieren wollen.

Daraus zu schließen, dass die digitale HR-Transformation auf einem sehr guten Weg ist, wäre allerdings vorschnell. Die Anbieter zeichnen sehr unterschiedliche Bilder: Von einer Zerteilung oder sogar Dreiteilung des Entwicklungsstandes ist die Rede. Da gibt es den großen Anteil mittelständischer und kleiner Betriebe mit bis zu 100 Mitarbeitern, die erst ganz am Anfang stehen und die digitale HR-Welt

entdecken. Andere Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung befinden sich in der Phase, in der sie bestehende digitale HR-Prozesse oder einzelne Lösungen anpassen und optimieren. Bei den Dritten, vor allem unter den Großunternehmen zu finden, sind HR-Systeme etabliert, aber sie streben eine grundlegende Neuausrichtung an: eine digitale plus kulturelle Transformation ihrer Prozesse, die mehr an Agilität, Kollaboration und Transparenz ermöglicht.

Während also ein Teil der Unternehmen noch mit der Digitalisierung von Basisaufgaben der Administration beschäftigt ist, streckt ein anderer Teil die Fühler nach den sogenannten intelligenten Lösungen aus – nach People Analytics und selbstlernenden Anwendungen, die auf künstlicher Intelligenz (KI) beruhen.

### Erwartungen und Befürchtungen bei KI

KI-Lösungen, von den Anbietern auch als Machine Learning bezeichnet, versprechen vielfältige Einsatzmöglichkeiten – beispielsweise von der Kommunikation mit Bewerbern, Mitarbeitern und Kunden durch den Einsatz von Chatbots bis zur automatischen Erkennung von kritischen Personalsituationen mit Lösungsvorschlägen für HR. Die Resonanz der Personalverantwortlichen auf die neuen technischen Anwendungen ist erwartungsgemäß sehr unterschiedlich. Derzeit überwiegt die Furcht vor KI, stellt Dr.

Die Expertenrunde diskutierte unter der Leitung von Moderator Professor Dr. Stefan Strohmeier, Universität des Saarlandes.



Ralf Gräßler, Geschäftsführer von Veda, fest. Einerseits registriert er eine Stimmung der Angst, dass Maschinen den Menschen ersetzen werden; andererseits beobachtet er die Sorge vor dem Missbrauch von Daten. Seine Prognose: „Wenn wir begreifen, dass KI den Menschen in den Bereichen Empathie oder Ethik niemals ersetzen wird, stattdessen uns aber bei vielen Tätigkeiten erfolgreich entlasten kann, dann wird sich KI sukzessive in den Unternehmen durchsetzen.“

SAP-Berater Stefan Schüßler, verantwortlich für das Business Development Management, erlebt „keine Furcht vor KI“, aber in Gesprächen häufig die Erwartung, „dass künstliche Intelligenz Routineaufgaben übernimmt“. So könne KI beim Aufbau einer digitalen Personalakte die Dokumente selbstständig klassifizieren oder fehlerhafte Bewerbungen automatisch vorsortieren. Gleichzeitig hört er ebenso auch von Bedenken. Dass ein Algorithmus voll automatisiert Entscheidungen trifft, beispielsweise über den besten Kandidaten für eine Stellenausschreibung, werde mit Skepsis betrachtet.

## Die Suche nach Orientierung

Andere Unternehmen gehen KI und Co. mit offener Neugierde an. Sie versuchen sich zu orientieren und wollen herausfinden, in welchen Bereichen „KI wirklichen Mehrwert stiften kann“, beobachtet Manuel Egger, Mitglied der Geschäftsführung von Sovanta. Als probate Methode, um diese Frage zu klären, habe sich Design Thinking bewährt. Daher biete Sovanta Data-Thinking-Workshops an, in denen zusammen mit dem Kunden umsetzbare Ideen geprüft und mögliche Prototypen identifiziert werden, die den HR-spezifischen Zusatznutzen von KI-Technologien verdeutlichen.

Bei vielen Kunden ist das Thema KI aber noch nicht angekommen, beziehungsweise es ist für sie irrelevant, berichtet Begis-Geschäftsführer Thomas Eggert: „Big Data und KI sind noch sehr weit weg – und wenn, dann ist die Angst davor größer als die Erwartung von etwas Positivem.“ Der Softwareanbieter für mittelständische Unternehmen und Organisationen im Gesundheits- und Sozialsektor macht die Erfahrung, dass sich das Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vor allem darauf konzentriert, die Prozesse digital zu optimieren und Mitarbeiter sowie Führungskräfte aktiv in HR-Prozesse einzubeziehen. Zu guter Letzt gehe es ihnen auch darum, „das Ganze vor allem bezahlbar zu gestalten“.

## Sind KI-Lösungen für HR schon marktreif?

Problematisch an der KI-Diskussion ist die Tatsache, dass die Definition von Machine-Learning-Anwendungen doch sehr unterschiedlich ausfällt. Wie ungenau die Öffentlichkeit



„Cloud-Lösungen liegen nach wie vor im Trend, speziell eine verstärkte Nachfrage nach hybriden Lösungen – mit dem Wunsch nach einer einheitlichen User Experience.“

Manuel Egger, Mitglied der Geschäftsführung, Sovanta AG



„Viele Unternehmen im Mittelstand wollen erst einmal nur die eigenen digitalen Prozesse optimieren, Mitarbeiter und Führungskräfte einbinden und das Ganze vor allem bezahlbar halten.“

Thomas Eggert, Geschäftsführer, Begis GmbH

und auch der Markt der Anbieter mit dem Begriff KI umgehen, lässt sich immer dann studieren, wenn Softwarelösungen mit dem Attribut KI angeboten werden.

Genaue Nachfragen zeigen nämlich oft, dass „mit HR-Algorithmen gearbeitet wird, also mit einem definierten Parameterkreis, der vergangene Situationen bewertet“, erklärt Mischa Wittek. Eine „wirkliche künstliche Intelligenz“ in HR-Systemen müsse mehr leisten. Der Vertriebsleiter von Gfos, das auf Zeitwirtschafts- und Zeiteinsatzplanungssysteme spezialisiert ist, verdeutlicht dies an einem Beispiel: Will ein Arbeitgeber Fluktuationsprävention betreiben, müssten die Daten einzelner Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen haben, in Beziehung gesetzt werden zu Arbeitsbedingungen wie Tätigkeit, zeitlich ungünstigen Einsätzen, Wunscherfüllungsquoten und anderen Parametern. Wenn dann noch hinterlegt sei, warum ein Mitarbeiter geht, ließen sich alle Parameter auswerten und so verdichten, dass rechtzeitige Handlungsempfehlungen generiert werden. „Eine echte KI wäre aber darüber hinaus in der Lage, diese Erkenntnisse angepasst auf andere Bereiche zu übertragen, ohne dass spezifische Algorithmen und Parameter erneut vorgegeben werden müssen.“ Dieses Szenario ist zwar keine utopische Luftblase, doch derzeit fehlen für die Umsetzung die Daten, auch schon deshalb, weil die wenigsten Mitarbeiter die wahren Kündigungsgründe offenbaren.

Dieser Beurteilung schließt sich Hendrik Kellermeyer, Geschäftsführer von Perbit Software, an: „Ich sehe noch keine KI-Lösungen im HR-Bereich.“ Dazu brauche es große Datenmengen, über die der Personaler aus einem KMU

„Wenn wir begreifen, dass KI den Menschen in den Bereichen Empathie und Ethik niemals ersetzen wird, uns aber bei vielen Tätigkeiten entlasten kann, wird sich KI sukzessive durchsetzen.“

Dr. Ralf Gräßler, geschäftsführender Gesellschafter, VEDA GmbH



„Der Trend geht zu digitalen Lernangeboten, mit denen man viele Lerner in kurzer Zeit erreichen kann.“

Dr. Hartwig Holzapfel, Director Professional Services, Time4you GmbH



nicht verfügt. Denn: „KI muss Entscheidungen für die Zukunft, die ich noch vorhersehen kann, vorschlagen.“ Perbit beschäftigt sich daher mit dem Aspekt der Datengenerierung, sodass auch kleinere Betriebe zukünftig mit KI-Anwendungen arbeiten können.

Doch zur ganzen Wahrheit über die Marktfähigkeit von KI in HR gehört auch die Feststellung, dass in „der realen HR-Welt KI-gesteuerte Prozesse in Teilbereichen schon ganz gut funktionieren“, sagt Ingolf Teetz, CEO von Milch & Zucker, das auf Recruiting-Systeme spezialisiert ist. Die automatische Klassifizierung von Stellenanzeigen nach Geografie oder Einstiegslevel liefere den Beweis dafür.

Allerdings stecke der Machine-Learning-Ansatz, der den Match zwischen Stellenangeboten und Lebenslauf sowie Skills der Kandidaten vornimmt, noch in den Kinderschuhen. Auch hier liegt der Grund in den fehlenden notwendigen Datenmengen. Dies sei insbesondere für KMU mangels Datenmasse ein großes Problem, stimmt Teetz mit den anderen Experten überein. Und er warnt davor, „die Recruiting-Daten von vielen kleineren Organisationen einfach zusammenzufassen und damit Machine Learning zu starten“. Damit entstehe ein Einerlei ohne Charakteristika: „Die Unternehmenskultur als wichtiges Entscheidungskriterium für Bewerber geht darin unter.“ Die größte Herausforderung im Bereich des Machine Learning sei nun einmal das existierende Datenmaterial. In Großunternehmen sieht er dieses Problem gelöst, denn sie verfügen über ein umfangreiches Datenmaterial, sodass der Kulturfaktor in den selbstlernenden Prozess miteinfließen könne.

Unter dem Strich bleibt die Erkenntnis, dass etliche Proof-of-Concept-Projekte laufen, die die Machbarkeiten testen. In anderen Teilbereichen ist die KI-Software schon anwendungsbereit, wie bei Chatbots oder im Recruiting, fasst Manuel Egger von Sovanta zusammen.

Konkrete Beispiele für die intelligente Unterstützung von Teilprozessen mit KI-Software nennt SAP-Experte Stefan Schüßler. So beinhaltet Success Factors auf Basis von SAP-Leonardo Machine-Learning-Anteile: etwa Resume Matching im Bereich Recruiting, algorithmenbasierte Weiterbildungsvorschläge im Learning oder Predictive Analytics zu Kündigungen.

### Volle Automatisierung

„Wir befinden uns auf dem besten Weg zu marktreifen HR-KI-Lösungen“, lautet das Urteil von Aconso-CEO Ulrich Jänicke. Der Softwareentwickler für das HR-Dokumentenmanagement prognostiziert, dass in naher Zukunft Prozesse der reinen Personaladministration voll automatisiert ablaufen werden. Beispielsweise könne ein Arbeitszeugnis bereits durch rollenbasierte Systeme über feste Algorithmen abgebildet und in 15 Sekunden erstellt werden. KI-Lösungen würden den Prozess der Digitalisierung auf das nächste Level bringen. Dokumente aus der Mitarbeiterakte könnten eben auch dazu genutzt werden, dass KI das Arbeitszeugnis voll automatisiert erstellt. „Mittelfristig werden entsprechende Systeme die Personaladministration revolutionieren und der Personalabteilung zu 100 Prozent echten digitalen Prozessen verhelfen“, hält Jänicke fest.

Auch Dr. Hartwig Holzapfel von Time-4-you, das Software für E-Learning und Weiterbildung entwickelt, berichtet von anwendungsreifen KI-Lösungen, zum Beispiel bei der Trainereinsatzoptimierung. Im praktischen E-Learning experimentiert das Unternehmen mit Bots, die als E-Learning-Contents angesehen werden und Hilfestellungen geben können.

### Auf dem Teppich bleiben ...

Die Digitalisierung im HR-Bereich wurde immer verknüpft mit einem großen Versprechen: Wenn es Personalmanagern erst einmal gelingt, sich von administrativen Aufgaben zu befreien und auf Basis exzellenter digitaler Instrumente zahlenbasiert und auf Augenhöhe mit dem Vorstand zu argumentieren, dann könnten sie ihre strategischen Mehrbeiträge nachweisen und würden als strategischer Partner anerkannt. Mit anderen Worten: Wer digitalisiert, rückt in eine höhere Kaste auf, die Wertschätzung und Unentbehrlichkeit verspricht. Und die Realität? Ist ein digitalisiertes Personalmanagement jetzt doch nur der effiziente Administrator, der mit intelligenter Software billiger und schnell wird? Und wie hoch sind die strategischen Beiträge von



„Die Sättigung mit klassischen digitalen Lösungen ist noch nicht erreicht. Künftig werden Prozesse der reinen Personaladministration mit KI voll automatisiert ablaufen.“

Ulrich Jänicke, CEO, Aconso AG



„Waren HR-Systeme bisher eher bei größeren Unternehmen im Einsatz, entdecken jetzt auch kleinere Betriebe mit unter 100 Mitarbeitern die Vorteile der digitalen HR-Welt.“

Hendrik Kellermeier, Geschäftsführer,  
Perbit Software GmbH

HR zur Transformation? Die Meinungen der HR-Software-Berater und -Entwickler zur Rolle von HR gehen weit auseinander. „Zu erwarten, dass der Personaler sowohl seinen eigenen Arbeitsbereich digitalisiert als auch das Unternehmen transformiert, indem er strategischer Partner ist, grenzt an Überforderung“, rückt Mischa Wittek von Gfos die Erwartungen zurecht. HRler könnten nicht die „Heilsbringer der Transformation sein“, das ganze Unternehmen coachen und unterstützen und „schon gar nicht, ohne dass das Management die dafür erforderlichen Ressourcen und Unterstützungsleistungen beisteuert“. Auch werde vielfach übersehen, dass viele Personaler, von denen dies nun erwartet werde, über Jahre und Jahrzehnte „mehr zum ‚Abarbeiter‘ denn zum Gestalter konditioniert wurden“. Für das Gelingen eines Transformationsprozesses seien Zeit, Verständnis und Unterstützung erforderlich, um die aktuelle Generation der HR-Verantwortlichen für diese Rolle zu befähigen.

Einen weiteren Aspekt bringt Veda-Chef Ralf Gräßler ein. Die Erwartungen an die Rolle von HR seien meistens zu hoch, denn „HR kann die Transformation unterstützen und begleiten, aber selten anstoßen“. Am Ende bestimmten die strategischen Unternehmensziele den Veränderungsbedarf für die Organisation und die Kultur. Der Impuls komme daher aus dem Business und HR springe auf den Zug auf. Das beurteilt Hendrik Kellermeier von Perbit ähnlich. Ein Kulturwandel oder eine strategische Wertschöpfung müsse vom Business getrieben sein. Wie solle ein Personaler strategischer Partner sein, wenn die Praxis im Unternehmen das nicht vorsehe? Außerdem sieht er auch eine Verantwortung für die Entwicklung von Personalthemen beim Vorstand oder bei der Geschäftsführung: „Reine HR-Themen werden heute noch sehr stark vom Personaler getrieben. Eigentlich müssten sie stärker von der Geschäftsführung angestoßen werden.“

### ... oder Vorreiter sein?

Andere weisen HR im Transformationsprozess einen wesentlich aktiveren Beitrag zu. Die strategische Rolle von HR in der digitalen Transformation sei enorm wichtig, betont Aconso-CEO Ulrich Jänicke. Um bei strategischen Entscheidungen, wie

„Moderne HR-Lösungen steigern die Produktivität und das Engagement der Mitarbeiter und leisten einen messbaren, positiven Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.“

Stefan Schüßler, Business Development Management, SAP SE & Co. KG



„Wir erleben viele Personaler, die in einem enormen Tempo ihre Prozesse digitalisieren und vom Business als strategischer Partner wahrgenommen werden.“

Ingolf Teetz, CEO, Milch & Zucker, Talent Acquisition & Talent Management Company AG



beispielsweise im Bereich Rekrutierung, zukünftig auf der sicheren Seite zu stehen, müsse HR sich als Vorreiter für die Digitalisierung im Unternehmen positionieren. „HR muss dazu beitragen, mit einer gezielten Digitalisierungsstrategie im eigenen Bereich die Unternehmensziele zu erreichen.“

Dass HR diese Rolle schon einnimmt, erlebt Ingolf Teetz von Milch & Zucker. Viele Personaler digitalisierten „in einem enormen Tempo ihre Instrumente, um im Business als strategischer Partner wahrgenommen werden“. Das mag nicht immer helfen, aber ohne geht es nicht. Denn zum

strategischen Partner werde HR nur dann, wenn es „seinen Erfolg mit Zahlen darlegen könne“. Und da der Schlüssel für den Unternehmenserfolg derzeit in der Personalgewinnung liege, setze HR konsequent auf die Digitalisierung des Recruitings.

Die vielen Diskussionen, „wie es HR gelingt, als strategischer Partner akzeptiert zu werden und ab wann es sich so nennen darf“, haben einen großen Ermüdungsfaktor, meint Manuel Egger von Sovanta. Er empfiehlt HR, einfach stärker aus der Sicht der Endnutzer – Bewerber, Mitarbeiter, Führungskräfte, Vorstand, Geschäftsführung – zu denken. Ziel müsse es sein, digitale HR-Prozesse anzubieten, die Mehrwert schaffen und einfach zu bedienen sind. Dann erledige sich die Diskussion um das Ringen nach Anerkennung als strategischer Partner von alleine.

### Viele Innovationen im Köcher

Ob im Privatbereich oder im Business: Die Erwartungshaltung von Kunden und Anwendern ist hoch. Daran sind die Medien, Hersteller und Entwickler nicht unschuldig. Auf dem Markt landet kaum eine Entwicklung, die nicht mit dem Attribut „disruptiv“ oder „intelligent“ versehen wird – dank eines „disruptiven“ Marketings. Aus einer kleinen Verbesserung eines Produkts wird dann beispielsweise ein „intelligenter Laufschuh“.

Die meisten Weiterentwicklungen sind nicht disruptiv. Das gilt auch für die Welt der HR-Software. „Das Alte wird durch das Neue verbessert, aber es wird nicht komplett abgelöst“, resümiert Ulrich Jänicke. Die digitale Personalakte verkaufe sich besser denn je, die Sättigung klassischer digitaler Lösungen sei noch nicht erreicht. Zwar habe Aconso viele Innovationen im Köcher, diese könnten aber nur an innovative Unternehmen verkauft werden. Statt von Disruption spricht auch Gfos-Experte Mischa Wittek lieber von Innovation. Mit den Zeitwirtschafts- und Einsatzplanungslösungen von vor 15 Jahren haben heutige Produkte nichts mehr zu tun. Und daher prognostiziert er, dass der Innovationsgrad von Workflow-Management-Lösungen in den nächsten fünf Jahren größer sein wird als in den 15 Jahren zuvor. Der Kunde kann sich also auf neuartige Bedienkonzepte und stark erweiterte Automatismen einstellen.

Zu den innovativen Entwicklungen von HR-Software zählt etwa auch eine Lösung von Veda, die abweichende Prozesse ermöglicht. Ein Beispiel zeigt Ralf Gräßler auf: Im Recruiting können Arbeitgeber zwar einen Prozess vorgeben, aber aufgrund des Fachkräftemangels bestimmen zunehmend die Bewerber den Ablauf. Es ist nicht ungewöhnlich, dass sie zunächst das Unternehmen in Gesprächen kennenlernen wollen, bevor sie Bewerbungsunterlagen verschicken. „Unternehmen sind zu mehr Agilität gezwungen: Digitalisierung ja, aber mit flexiblen Prozessen und vernetzter

### Die wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

#### 1. Unterschiedliche Reifegrade der Unternehmen

Big Data und KI interessieren überwiegend nur Unternehmen, in denen die Digitalisierung von HR sehr weit fortgeschritten ist. Sehr viele Betriebe im Mittelstand konzentrieren sich darauf, ihre Prozesse digital zu optimieren und die Mitarbeiter aktiv einzubeziehen.

#### 2. Unterschiedlicher Entwicklungsstand der HR-Bereiche

Der Entwicklungsstand von Lösungen für HR unterscheidet sich auch je nach dem Bereich: In HR-Teilprozessen wie dem Recruiting und der Kommunikation funktionieren KI-getriebene Anwendungen bereits.

#### 3. Genau hinschauen bei „KI“

Manche neue Softwarelösung, die mit dem Zusatz „KI“ (künstliche Intelligenz) beworben wird, beruht nach wie vor auf Algorithmen, die von Menschenhand vorgegeben werden. Das hat nichts mit selbstlernenden, intelligenten Prozessen zu tun.

#### 4. Disruption ist oft nur ein Buzzword

Auch beim Attribut „disruptiv“ ist Vorsicht geboten. Die Mehrzahl der Neuerungen von HR-Software fallen unter Verbesserung und Weiterentwicklung, sind jedoch keineswegs eine Revolution, die bisherige Lösungen hinwegfegt.

Kommunikation.“ Bei Begis können Kunden unabhängig von ERP-Systemen auf eine Plattform zugreifen, mit der jeder Prozess von der Bewerbung bis zum Zeugnis abgebildet werden kann. Begleitet von einem Kommunikationstool – einer Form von Whatsapp für Unternehmen – können Mitarbeiter zum Beispiel ihre Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung fotografieren und dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Der On-Premise-Markt mit individuellen Systemen bleibt bei Perbit der stärkste Motor der Nachfrage. Gleichzeitig erschließt das Softwarehaus einen neuen Markt: Auch kleinere Firmen sollen auf ein für sie entwickeltes HR-System zugreifen können. Technik, Ansprache des Kunden und Betreuungskonzepte werden dafür komplett neu entwickelt.

### Leuchtturmprojekte

Die Entwicklung von Machine-Learning-Lösungen treiben die Softwareanbieter parallel zu ihren „normalen“ Services weiter. So beschäftigt sich Sovanta intensiv mit Data Prediction und Text-, Image- und Face-Recognition. Anwendungen im Bereich Voice Recognition erfahren bereits eine große Nachfrage. Ein weiteres Beispiel: Time-4-you konzentriert sich im Learning-Bereich auf KI-Anwendungen,



„Zu erwarten, dass der Personalbereich digitalisiert und als strategischer Partner das Unternehmen transformiert, grenzt an Überforderung.“

Mischa Wittek, Vertriebsleiter,  
GFOS Gesellschaft für Organisationsberatung  
und Softwareentwicklung mbH

die auf Lernplattformen, in die Trainingsplanung und in Bots Einzug halten.

Ingolf Teetz von Milch & Zucker beschreibt eine Situation, in der sich auch manch anderer Anbieter wiederfindet: „Wir bewegen uns immer im Spagat zwischen Standardprodukten und hochgradig individualisierten Leuchtturmprojekten.“

HR braucht auf jeden Fall Durchhaltevermögen und die Unterstützung vom Management, um die Digitalisierung im Personalbereich voranzutreiben. Zur Tagesordnung gehört sie noch lange nicht, auch wenn andere Unternehmen schon die digitale Transformation inklusive der kulturellen realisiert haben und nach KI-Lösungen greifen. ■