

# Digital HR

Special Dossier



## Autorenteam



**Karim Timo El Zenaty**, BA Betriebswirtschaft und Digitalisierung, ist Gründer und Geschäftsführer der Digital HR Ecosystem GmbH, einem auf digitale HR-Transformation spezialisierten Beratungs- und Technologieunternehmen in Zürich. Mit langjähriger Erfahrung in HR-Funktionen und HR-Transformationsprojekten in Schweizer KMU und im internationalen Corporate-Umfeld wie der KPMG Schweiz vereint er fundiertes HR-Fachwissen mit tiefgreifender technologischer Expertise. Er gründete die Digital HR Ecosystem GmbH mit dem Ziel, Unternehmen eine zentrale Anlaufstelle bei der digitalen Transformation ihrer HR-Organisation zu bieten.



**Patrick Hofstetter**, eidg. dipl. HF Informatik (Management and System Engineering), gründete nach internen Rollen bei Schneider Electric bereits mehrere erfolgreiche Unternehmen und ist Chief Technology Officer (CTO) der Digital HR Ecosystem GmbH. Mit 15 Jahren Erfahrung in IT-Entwicklung, Infrastruktur und digitaler Transformation hat er bereits eine Vielzahl an praxisbewährten und innovativen digitalen Lösungen für Start-ups, KMU und Fortune-500-Unternehmen konzipiert und erfolgreich umgesetzt.



**Alexander Berke**, BA internationales Personalwesen und MsC Internationales Management & Finance, leitet als Prozess- & Transformationsmanager der Sanitas Krankenversicherungen Automatisierungsprojekte in den Funktionen Human Ressource, Finanzen & Kundenberatung und unterstützt als wissenschaftlicher Mitarbeiter der Digital HR Ecosystem GmbH bei der Erstellung von Inhalten. In der Vergangenheit war er mehrere Jahre in der Managementberatung unter anderem für KPMG Schweiz sowie Mücke, Roth & Company Deutschland tätig.

## Impressum

### Digital HR

#### Special Dossier

**Autoren** Karim Timo El Zenaty, Patrick Hofstetter & Alexander Berke

**Projektleitung** Seline Durand **Layout/Satz** Sarah Rutschmann **Korrektorat** Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG, Hermetschloosstrasse 77, 8048 Zürich, Tel. 044 434 88 34

info@weka.ch, www.weka.ch, www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

SD8125-2127-202510

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
1.1 Aufbau und Ziel des Dossiers	5
1.2 Definition und Abgrenzung «Digital HR»	5
1.3 Ziele von Digital HR	12
1.4 Nutzen von Digital HR	12
1.5 Herausforderungen bei der Digitalisierung des HR-Bereichs	13
<b>2. Technologien und Tools in Digital HR</b>	<b>16</b>
2.1 Überblick: ATS, HCM-Systeme, LMS und People Analytics	16
2.2 Harmonisierung von Tools und Plattformen	18
2.3 Typische Herausforderungen bei der Harmonisierung	18
2.4 Erfolgsfaktoren für eine gelungene Harmonisierung	19
2.5 Zukunftsweisende HR-Technologien: AI Agents, Chatbots, Virtual Reality	20
2.6 Aktuelle Digital-HR-Trends	22
<b>3. Künstliche Intelligenz in der HR-Transformation</b>	<b>24</b>
3.1 Potenziale und Grenzen von KI in HR-Prozessen	24
3.2 Erfolgsfaktoren für die Implementierung von HR-Systemen mit KI	25
<b>4. Der digitale Employee Lifecycle</b>	<b>28</b>
4.1 Attraction	29
4.2 Recruiting	30
4.3 Onboarding	30
4.4 Development	31
4.5 Retention	32
4.6 Offboarding	32
4.7 Alumni	33
<b>5. Datenschutz und regulatorische Rahmenbedingungen</b>	<b>33</b>
5.1 Datenschutz   revDSG und DSGVO im HR-Umfeld	33
5.2 Der EU AI Act: Anforderungen und Auswirkungen auf HR-Technologien	35
5.3 Compliance bei digitalen HR-Tools	36

6.	Nachhaltigkeit und Ethik in Digital HR	37
6.1	Nachhaltige Technologien und Ansätze im HR-Management	37
6.2	Soziale Verantwortung: Diversität, Inklusion und Ethik im digitalen Kontext	38
6.3	Ethische Aspekte und Verantwortungsfragen des Personalwesens im Umgang mit KI	38
7.	Von der Standortbestimmung zur digitalen HR-Organisation	39
7.1	Standortbestimmung   Digital HR Readiness Assessment	39
7.2	Zielbild entwickeln   Sollzustand	40
7.3	Handlungsfelder priorisieren	40
7.4	Strategiemodelle und Methoden berücksichtigen	41
7.5	Umsetzung starten und Projekte realisieren	44
7.6	Governance und Erfolgsmessung definieren	45
	<b>Praxisteil: Lessons Learned &amp; Best Practices</b>	46
	Lessons Learned	46
	Best Practices	48
8.	Schlusswort	51
	Literaturverzeichnis	52

# 1

## Einleitung

Die Digitalisierung im Human Resource Management (HRM) hat weitreichende Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Personalprozesse gestalten. Digital HR geht dabei über die reine Automatisierung von Prozessen hinaus: Es ist eine strategische Initiative, die darauf abzielt, HR zu einem Treiber der Unternehmensentwicklung zu machen.

### 1.1 Aufbau und Ziel des Dossiers

Dieses Dossier bietet einen umfassenden Leitfaden zur effektiven Umsetzung der HR-Transformation im digitalen Zeitalter. Es richtet sich an HR-Professionals und Entscheidungsträger und soll einen fundierten Einblick in die Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen im Bereich Digital HR vermitteln. Ziel ist es, aufzuzeigen, wie die Digitalisierung im HR-Bereich strategisch und prozessual integriert werden kann, um einen nachhaltigen Mehrwert für Organisationen zu schaffen.

Im weiteren Verlauf werden zentrale Technologien und Tools vorgestellt, die im digitalen HR-Management entlang des Employee Lifecycle zum Einsatz kommen. Ebenso wird die Rolle von künstlicher Intelligenz in der HR-Transformation beleuchtet sowie auf regulatorische Anforderungen und ethische Fragestellungen eingegangen. Ergänzt wird das Dossier durch praxisnahe Impulse und bewährte Ansätze, die den Leser dabei unterstützen, ein vertieftes Verständnis für digitale HR-Technologien zu entwickeln und eigene Digitalisierungsprojekte gezielt voranzutreiben.

### 1.2 Definition und Abgrenzung «Digital HR»

Der Begriff «Digital HR» bezeichnet die Digitalisierung und technologische Transformation des Human Resource Managements (HRM). Dabei steht nicht nur die Automatisierung administrativer Prozesse im Fokus, sondern auch die strategische Neuausrichtung der HR-Abteilung durch digitale Technologien und datenbasierte Ansätze.

#### Prozessdigitalisierung

Ein Prozess bezeichnet eine Abfolge von zusammenhängenden Aktivitäten, die dazu dienen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder einen Wert zu schaffen. Prozesse sind oft wiederkehrend und können sowohl manuell als auch automatisiert ablaufen. Nach Scheer und Jost handelt es sich bei Prozessen um «zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolgen von Aktivitäten, die durch bestimmte Inputs ausgelöst werden und definierte Outputs erzeugen» (Scheer, 1996, S. 29–46).

Es ist zielführend, Geschäftsprozesse auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen zu betrachten. Dies sollte stufenweise nach dem «Top-down-Prinzip» geschehen.

Abstraktionsebene	Beschreibung
<b>Geschäftsprozesse</b>	Übergeordnete Abläufe, die mehrere Prozessschritte umfassen und die Wertschöpfung eines Unternehmens definieren.
<b>Geschäftsprozessschritte</b>	Einzelne, zusammenhängende Schritte innerhalb eines Geschäftsprozesses.
<b>Elementare Geschäftsprozessschritte</b>	Kleinste Einheiten eines Prozesses, die keine weiteren Bearbeiterwechsel erfordern (Gadatsch, 2023, S. 8).

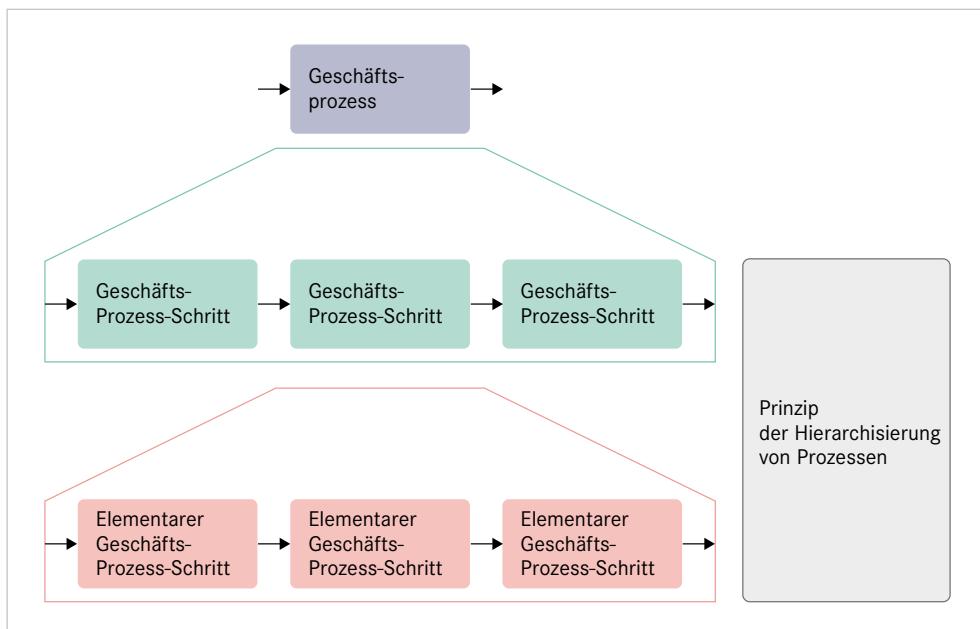


Abbildung 1: Hierarchisierung von Prozessen – in Anlehnung an Gadatsch, 2023, S. 9

Eine Kategorisierung von Prozessen lässt sich anhand ihres Wertschöpfungsanteils vornehmen, wobei die HR-Organisation auch als Dienstleister für die Erbringung interner Dienstleistungen für andere Abteilungen als Kunden verstanden werden kann. Im HR-Bereich können diese Kategorien wie folgt definiert werden:

Prozesskategorie	Beschreibung
<b>Steuerungsprozesse (Führungsprozesse)</b>	Mittels der Steuerungsprozesse wird das Zusammenspiel sämtlicher HR-Prozesse geregelt. Sie führen leistungserstellende und unterstützende HR-Prozesse zusammen und ermöglichen eine zielorientierte Struktur innerhalb der HR-Organisation. Hierzu zählt beispielsweise die strategische Personalplanung und -entwicklung.
<b>Kernprozesse (Primärprozesse)</b>	Kernprozesse beinhalten einen hohen Wertschöpfungsanteil. Sie sind wettbewerbskritisch und definieren das Wesen der Personalabteilung. Beispiele hierfür sind die Personalbeschaffung, das Onboarding und die Mitarbeiterentwicklung. Diese Prozesse ermöglichen die Leistungserstellung ausgehend vom Personalbedarf bis hin zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung.
<b>Unterstützungsprozesse (Querschnittsprozesse)</b>	Diese Prozesse tragen nur einen geringen Teil zur Wertschöpfung bei, gewährleisten jedoch Querschnittsleistungen für andere HR-Prozesse. Sie sind nicht wettbewerbskritisch und werden meist nicht direkt wahrgenommen. Beispiele hierfür sind die Personaladministration oder das Berichtswesen (Gadatsch, 2023, S. 9).

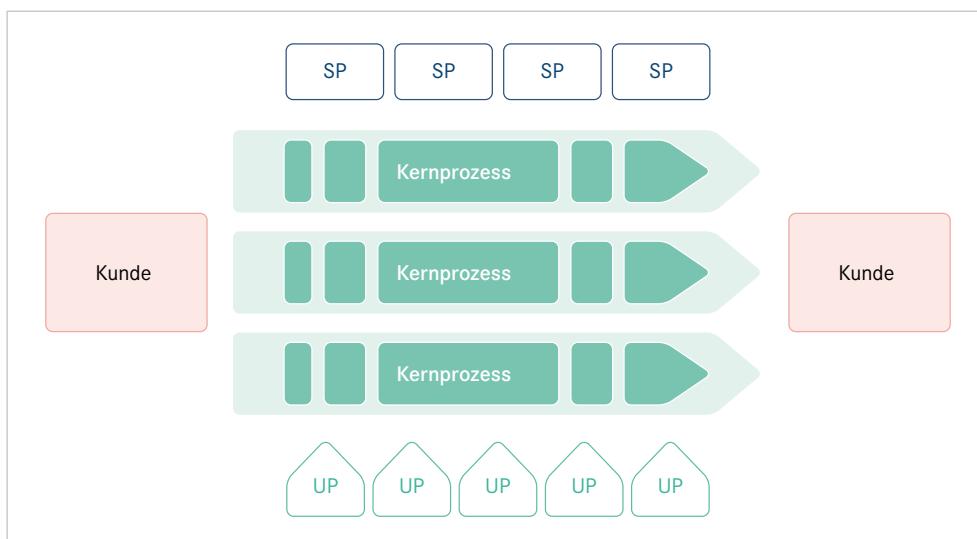


Abbildung 2: Prozesskategorien (Gadatsch, 2023, S. 10)

Die Auseinandersetzung mit Prozessmanagement begann bereits im frühen 20. Jahrhundert und kann in fünf Phasen unterteilt werden:

1. **Arbeitszerlegung (Taylorismus, ab 1900):** Frederick W. Taylor prägte mit seinem Werk von 1903 die industrielle Arbeitsteilung.
2. **Aktionsorientierte Datenverarbeitung (1970–1980):** Die Einführung der EDV ermöglichte eine effizientere Steuerung elementarer Arbeitsschritte.

3. **Prozessorientierung (1990–2010):** Forscher wie Hammer, Champy, Scheer und Österle propagierten eine prozessorientierte Unternehmensstruktur mit stärkerer IT-Integration.
4. **Digitalisierung (ab 2010):** Konzepte wie Cloud Computing, Big Data und Industrie 4.0 veränderten das Prozessmanagement grundlegend (Gadatsch, 2023, S. 3–5).
5. **KI-gestützte Automatisierung und Autonomie (ab ca. 2020):** Die Integration von KI, maschinellem Lernen und generativer KI verändert das Prozessmanagement radikal.

Es existiert keine einheitliche Definition von Digitalisierung. Historisch betrachtet begann sie mit der Transformation analoger Medien in digitale Formate (Vogelsang, 2010, S. 7). Seit den 2000er-Jahren umfasst Digitalisierung jedoch weit mehr als nur die Umwandlung von Daten – sie beschreibt einen fundamentalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft (Wirtschaft, 2015, S. 3), weshalb folgende Definition der Digitalisierung als zutreffend erachtet werden kann:

**«Digitalisierung ist die strategisch orientierte Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien mit dem Ziel, nachhaltige Wertschöpfung effektiv und effizient zu gewährleisten.»**

(Patrick Ulrich, 2019, S. 264)

