



## HR Robotics – Die Maschinen kommen

Die Nutzung von „smarten Helfern“ in HR-Prozessen ist keine ferne Zukunftsmusik mehr

Die weltweit durchgeführte [Human-Capital-Studie](#) von Deloitte hat es 2015 bereits erkennen lassen und 2016 eindrucksvoll bestätigt: Roboter werden immer wichtiger und rücken zunehmend häufiger in den Fokus von Investitionsvorhaben.

Das Thema „Robotics“ ist vielen HR-Verantwortlichen kein unbekannter Begriff mehr. In diversen Foren und Communities wird bereits seit Jahren über Roboter gesprochen, oftmals liegt dabei die Debatte über den Einsatz in Produktions-

straßen nicht fern. Es gibt jedoch eine Veränderung, die die Geschäftsprozesse in den HR Funktionen grundlegend beeinflusst. Neben ausführenden, manuellen Tätigkeiten können nun auch Gedankenleistungen maschinell nachgebildet werden. Dies ermöglicht die Verlagerung monotoner, repetitiver Arbeiten auf Maschinen, sodass HR sich auf essenzielle Tätigkeiten fokussieren kann.

Denn die von HR-Robotern ausgehende Automatisierung hat das Potenzial, die

heutigen HR-Aufgaben- und Stellenprofile ähnlich stark zu verändern, wie es im Laufe der Automatisierung in den Fabriken zu beobachten war. Kritische Kernkompetenzen wie Prozesswissen und kontinuierliche Verbesserung, Technologie-Interaktion und Analytik können nun oftmals mit geringeren Kosten abgebildet werden. [Sowohl die technologischen Möglichkeiten als auch die Nachfrage nach derartigen Technologien bestehen bereits und sind den Kinderschuhen entwachsen.](#) ➔

### Werden wir nun alle durch Roboter ersetzt?

Die Sorge vieler Angestellter, ihren Job durch Roboter zu verlieren, ist gewiss nicht unbegründet. Viele Berufsbilder, die wir heute kennen, werden durch den Einsatz von Robotern betroffen sein. Eine gemeinsame Studie von Deloitte und der Oxford University zeigt, dass etwa 35 Prozent der bestehenden Berufsbilder in den nächsten 20 Jahren durch Roboter ersetzt werden. Zusätzlich steht ein [Schnellcheck](#) auf Basis dieser Studie für eine individuelle Prüfung zur Verfügung.

Fest steht damit, dass viele Aufgaben durch Roboter erfüllt werden können. Nicht richtig ist allerdings, dass die breite Masse der Berufstätigen hierdurch ihre Jobs verliert. Sie werden bestimmte Tätigkeiten abgeben, nicht aber ihre Anstellung. Die meisten Organisationen wollen die Effizienz und Effektivität ihrer Belegschaft verbessern und sie nicht vollständig ersetzen.

HR Robotics soll von Routine-Aufgaben, zeitintensiven und wenig wertstiftenden Aktivitäten befreien. HR gewinnt hierdurch Zeit für relevantere und sinnhaftere Tätigkeiten. Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung können somit nachweislich gesteigert werden. Durch diesen Wandel verspricht man sich mehr Freiraum für echte Innovation. Gleichzeitig wächst der Anspruch an kognitive und fachliche Fähigkeiten, wie etwa die Genauigkeit und die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter.

### Was steckt hinter Robotics?

Sprechen wir von Robotics und bestimmten Fähigkeiten, so ist häufig die Robotic Software Process Automation (RPA) gemeint. RPA ist in der Lage, HR-Prozesse einfacher und somit auch kundenorientierter zu bearbeiten. Zudem besitzt sie die Vorteile, dass Prozesse effizienter und mit signifikant geringerer Fehlerquote durchgeführt werden können.

Die Software wird schnell und kostengünstig implementiert. Als „Roboter“ zeichnet die Lösung bestehende Prozesse nach, um Transaktionen, Datenbearbeitung und Systeminteraktion, auch über verschiedene Systeme hinweg, durchzuführen. Dazu repliziert RPA die menschlichen Aktionen in einem regelbasierten Prozess. Zum Beispiel können diese Roboter auf E-Mails, HRIS-Systeme und (lokale) Dateien zugreifen, aber auch logikbasierte, programmierte Prozessschritte realisieren.

Grundsätzlich haben Roboter die gleichen Systemzugriffsrechte wie menschliche Kollegen, sind auf virtuellen Maschinen gehostet, skalierbar und können analog zu ihren physischen Counterparts in den Produktionsstraßen 24/7 arbeiten. In Prozessen mit hohen Volumina sind Roboter im Bereich der Versicherungen und Banken bereits seit geraumer Zeit im Einsatz und haben ihren Mehrwert nachgewiesen.

RPAs umfassen mittlerweile auch „Cognitive Technologies“. Hierbei handelt es sich um besondere Funktionen, die durch das Mitlernen der Software bereitgestellt werden. Das ermöglicht zum Beispiel das Lesen von Handschriften oder das Nachvollziehen und „Verstehen“ menschlicher Sprache während eines Telefonats.

### Was sind die Anwendungsgebiete in HR?

Die Implementierung von HR Robotics im Sinne von RPA sollte u.a. erfolgen, sobald:

- Menschen einfache strukturierte Prozessaktivitäten mit hohen Volumina durchführen, die jedoch mit Blick auf den Gesamtprozess nur geringen Mehrwert liefern
- Prozesse standardisiert sind bzw. mit geringem Aufwand standardisiert werden können
- Teilprozesse und Aktivitäten in signifikantem Maße manuell bearbeitet werden müssen

- Fehlerquoten nicht zulässig oder zu hoch sind
- Mehrere parallele ERP- bzw. Quellsysteme existieren und Schwierigkeiten bei der Interaktion zwischen den verschiedenen Applikationen bestehen
- Kosten für technische Schnittstellen zwischen HR-Systemen hoch sind bzw. die Verbindung über eine Middleware zu komplex und fehleranfällig ist
- Bearbeitungszyklen beschleunigt werden sollen oder 24/7 laufen müssen

Mögliche Anwendungsszenarien für die HR-Funktionen sind unter anderem die Übertragung von Bewerberdaten aus einer Talent Management Suite in SAP HCM, die Generierung von HR Performance Reports mit Datenquellen in Ticketing-System und separaten Lösungen, regelmäßige Validierungsaktivitäten bei der Prüfung von Arbeitsgenehmigungen, Checks zur Vollständigkeit von Beurteilungsunterlagen, der jährliche Performance- und Gehaltsanpassungsprozess mit seinen Excel-Reports oder die Abarbeitung von Wiedervorlagen und Folgeaktivitäten im Rahmen der Personalverwaltung.

Organisatorisch sind RPAs nicht gebunden. Ob sie in Centers of Excellence, für HR Business Partner oder in Shared Services zum Einsatz kommen, ist nicht ausschlaggebend. Die Prozessorientierung und das Volumengeschäft machen RPA jedoch für HR Shared Services interessant und bieten einen Hebel für die Verbesserung der Servicequalität durch Entlastung der HR-Funktion bei gleichzeitiger Verringerung von Fehlerquoten.

In einem bestehenden Shared Service Center bietet Robotics somit die Möglichkeit, oftmals bereits standardisierte Prozesse mit der Software weiter zu verbessern oder beim Prozessdesign die Unterstützung der Prozesse durch Robotics miteinzubeziehen.

**Wie unterstützt Deloitte Ihr HR Robotics-Vorhaben?**

Mit unseren HR-Experten und den Fachleuten im Unternehmen arbeiten wir entlang eines 4-Phasen-Modells:

**Socialize: Explore and Prove**

Deloitte lernt die Umgebung des Kunden und seine Bedürfnisse kennen und verstehen. So wird es möglich, den Prozess des 4-Phasen-Modells für den Kunden optimal zu gestalten. Ziel ist es, den Mehrwert von RPA für die tragenden Säulen des Unternehmens herauszuarbeiten, den Zyklus der Transformation darzulegen und Ersteren mithilfe eines praxisnahen Beispiels aus der Umgebung des Kunden zu validieren. Die Überprüfung erfasst dabei auch interne Vorgänge der Organisation. Hierbei wird die Chancenbewertung beispielsweise durch Workshops mit Managern des Unternehmens vorgenommen.

**Strategize: Imagine and Plan**

Ausgewählte Prozesse werden von Deloitte analysiert und auf mögliche Automatisierungspotenziale überprüft. Die IT-Landschaft wird mit dem Kunden vorbereitet und benötigte Ressourcen sowie die damit einhergehende Transformation werden geplant. In dieser Phase werden der Zielzustand, Change-Management-Maßnahmen und Investments definiert.

**Succeed: Design and Deliver**

Die Implementierung des RPA-Proof-of-Concept-Prozesses erfolgt fließend. Hierfür ist es notwendig, dass Experten des Kunden den Prozess aktiv begleiten. Deloitte unterstützt beim Kompetenzaufbau, beim Abarbeiten von organisatorischen Anforderungen und beim letztendlichen Design aller Parameter. Ein weiteres Ziel ist es, das RPA Operating Model zu definieren.

**Sustain: Run and Optimize**

Nachdem die Definition aller operationalen, organisatorischen, technischen und prozessualen Voraussetzungen abgeschlossen und getestet ist, kann der Kunde RPA optimal ausführen. Hierbei hilft und unterstützt Deloitte als zuverlässiger Mentor. Zudem optimieren die Deloitte-Experten das Automation CoE und die Workforce Transformation. Kundenseitig werden die Roboter kontinuierlich verbessert und Updates durchgeführt. Somit können die RPA im kontinuierlichen Verbesserungsprozess agil eingesetzt werden.

Die beiden initialen Abläufe „Explore and Prove“ können in der Regel innerhalb der ersten drei bis fünf Wochen abgeschlossen werden – abhängig von bestehenden Vendoren-Beziehungen, der Vorauswahl und dem ausgewählten Prozess. Diese sehr kurze Laufzeit ermöglicht es einer-

seits, sehr schnell Passform und Nutzen abzuschätzen und den „Way Forward“ auch für Nicht-HR'ler klar aufzuzeigen. Zum anderen werden somit eine Festlegung und ein finanzielles Commitment erst dann eingegangen, wenn der klare Nutzen für die HR-Organisation nachgewiesen werden konnte.

Mithilfe des 4-Phasen-Modells und des fundierten Fachwissens von Deloitte können Kunden optimal bei der Implementierung von RPA begleitet werden – die Maschinen können kommen.

Für weitergehende Informationen sprechen Sie uns gerne an.

**Ihre Ansprechpartner**

**Marius Stern**

Tel: +49 (0)40 32080 4862  
mastern@deloitte.de

**Andre Dahlke**

Tel: +49 (0)30 25468 5629  
adahлке@deloitte.de

**Abb. 1 – 4-Phasen-Modell**



# Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.