

HR 4.0: Effizienz steigern mit Lean-Methoden aus der Praxis

Dresden, 24.09.2026

Wir reden heute über HR 4.0 ...

... was meinen wir damit eigentlich?

- HR 4.0 bedeutet nicht, Personalprozesse nur zu digitalisieren, sondern HR vom Verwalter zum datenbasierten Gestalter von Arbeit zu entwickeln.
- Wer in HR 4.0 nur Papier durch Workflows ersetzt, hat digitalisiert – aber noch nichts transformiert.
- In HR 4.0 übernimmt Technologie die Routine. Der Wertbeitrag von HR entsteht dort, wo Urteilkraft, Gestaltung und menschliche Verantwortung gefragt sind.

Sind wir schon bei HR 4.0 – oder haben wir bisher nur Papierformulare durch digitale Formulare ersetzt?

Von HR 1.0 zu HR 4.0

Die Entwicklung von Rolle, Prozessen und Technologie im Überblick

	HR 1.0	HR 2.0	HR 3.0	HR 4.0?
Leitidee	Verwalten	Standardisieren	Digitalisieren	
HR-Rolle	Personalverwaltung	Prozess- & Servicefunktion	Strategischer Partner	
Prozesse	individuell, papierbasiert	standardisiert	digital & integriert	
Technologie	Papier, Akten	erste HR-Systeme	Cloud, Self-Service, Workflows	
Daten	Akten & Listen	zentrale Datenhaltung	integrierte HR-Daten	
Mensch	führt Vorgänge aus	arbeitet nach Standards	steuert digitale Prozesse	



**HR 4.0 hat keine
einheitliche
Definition.**

Aber wiederkehrende Themen.

- Digitalisierung
- Vernetzung
- Automatisierung
- Daten
- Flexibilisierung
- neue Kompetenzen
- veränderte HR-Rolle
- neue Formen der Zusammenarbeit



Für wen machen wir das eigentlich?

Bei all diesen Entwicklungen bleibt eine Frage gleich.

Wir können lange darüber diskutieren, was HR 4.0 genau bedeutet. Am Ende müssen sich aber HR 1.0 und HR 4.0 dieselbe Frage gefallen lassen:

Welchen Mehrwert schaffen wir eigentlich für unsere Kunden und für das Unternehmen?

Digitalisierung, Automatisierung und KI sind darauf noch keine Antwort. Sie sind lediglich Werkzeuge.



Nicht der Digitalisierungsgrad entscheidet über die Qualität von HR, sondern der Wert, der für Mitarbeitende, Führungskräfte und das Unternehmen entsteht.





Lean richtig einordnen

Lean Management in HR

Wert für den Kunden schaffen und unnötigen Aufwand reduzieren

Lean Management richtet Prozesse konsequent an ihrem Ergebnis aus:

- Was benötigt der Kunde wirklich?
- Welche Tätigkeiten tragen zu diesem Ergebnis bei?
- Wo entstehen Wartezeiten, Fehler und unnötige Arbeit?
- Wie kann der Prozess einfacher und zuverlässiger werden?

Lean Management setzt den Kundennutzen in den Mittelpunkt aller Entscheidungen.

Was Lean nicht bedeutet

Effizienz entsteht nicht durch höhere Belastung



Lean bedeutet nicht

- Personalabbau
- immer schneller arbeiten
- jede Tätigkeit standardisieren
- möglichst viele Kennzahlen erheben
- sofort automatisieren



Lean bedeutet

- ✓ vorhandene Kapazitäten sinnvoller einsetzen
- ✓ Wartezeiten und unnötige Arbeit reduzieren
- ✓ wiederkehrende Abläufe verlässlich gestalten
- ✓ wenige relevante Kennzahlen nutzen
- ✓ Prozesse zuerst verstehen und vereinfachen



Den Wert eines HR-Prozesses bestimmen

Wer sind die Kunden von HR?

Der Wert eines Prozesses hängt von der Perspektive ab

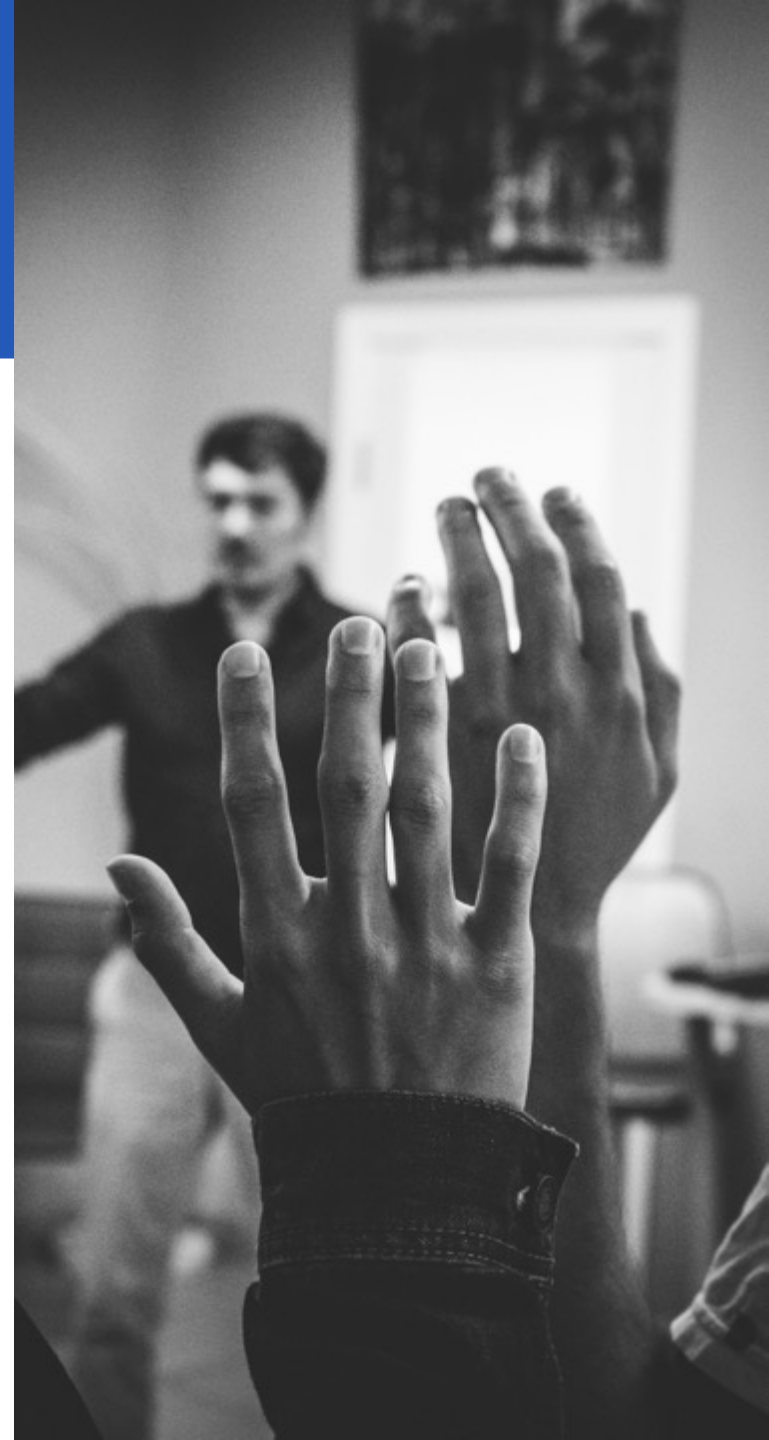
HR arbeitet für verschiedene Prozesskunden:

- Mitarbeitende
- Führungskräfte
- Bewerberinnen und Bewerber
- Geschäftsführung
- Betriebsrat
- interne Bereiche wie Finance
- externe Stellen und Behörden

Diese Kunden können unterschiedliche Erwartungen an denselben Prozess haben.

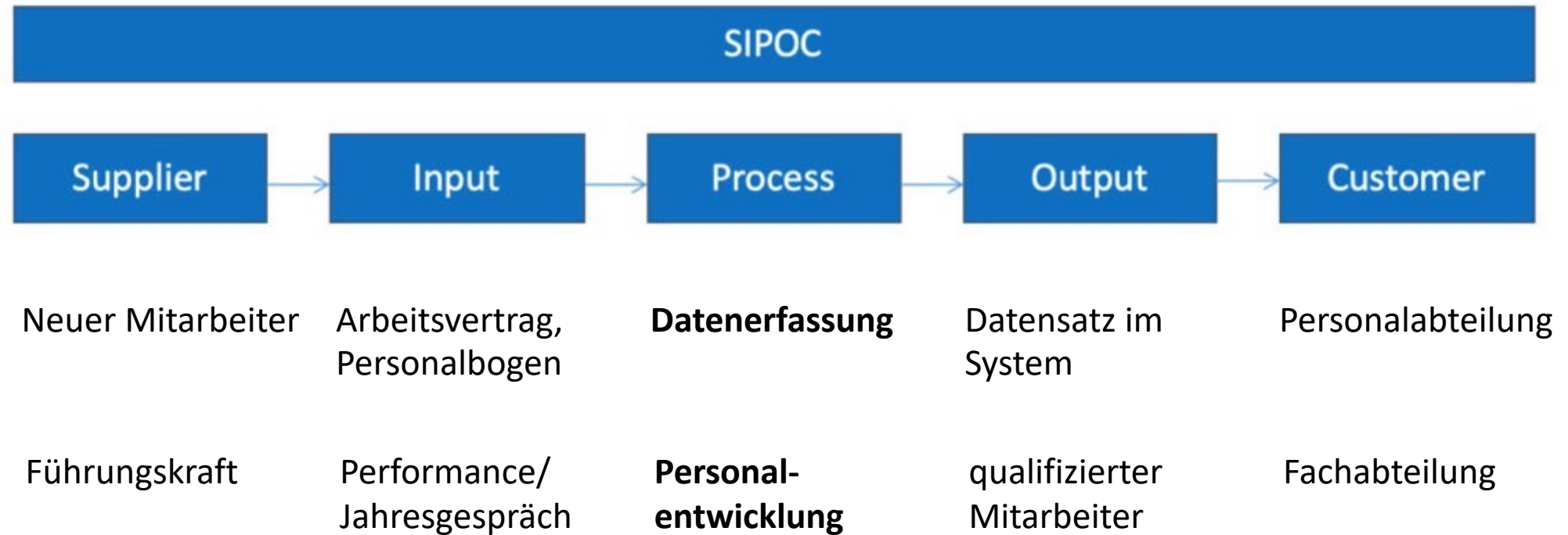
Diskussion

Wer ist bei unseren wichtigsten HR-Prozessen
der eigentliche Kunde?



SIPOC

Tool aus dem Lean Management



Wert aus Sicht des Kunden

Ein HR-Prozess schafft Wert, wenn er ein konkretes Kundenbedürfnis erfüllt



Prozess

Recruiting
Onboarding
Vertragserstellung
Personaländerung
Zeitwirtschaft
Entgeltabrechnung



Erwarteter Wert

geeignete Besetzung zum benötigten Zeitpunkt
arbeitsfähiger und orientierter Mitarbeitender
richtiger Vertrag zum vereinbarten Termin
korrekte Umsetzung ohne mehrfache Meldung
richtige Zeitdaten ohne ständige Klärung
vollständige und pünktliche Abrechnung

Wertschöpfung oder notwendiger Aufwand?

Nicht jede erforderliche Tätigkeit schafft unmittelbar Kundenwert



Wertschöpfend

Die Tätigkeit erzeugt ein Ergebnis, das der Kunde benötigt.

Beispiel: Ein korrekter Arbeitsvertrag wird erstellt.



Notwendig, aber nicht wertschöpfend

Die Tätigkeit erfüllt eine rechtliche oder organisatorische Anforderung.

Beispiel: Dokumentation einer vorgeschriebenen Prüfung.



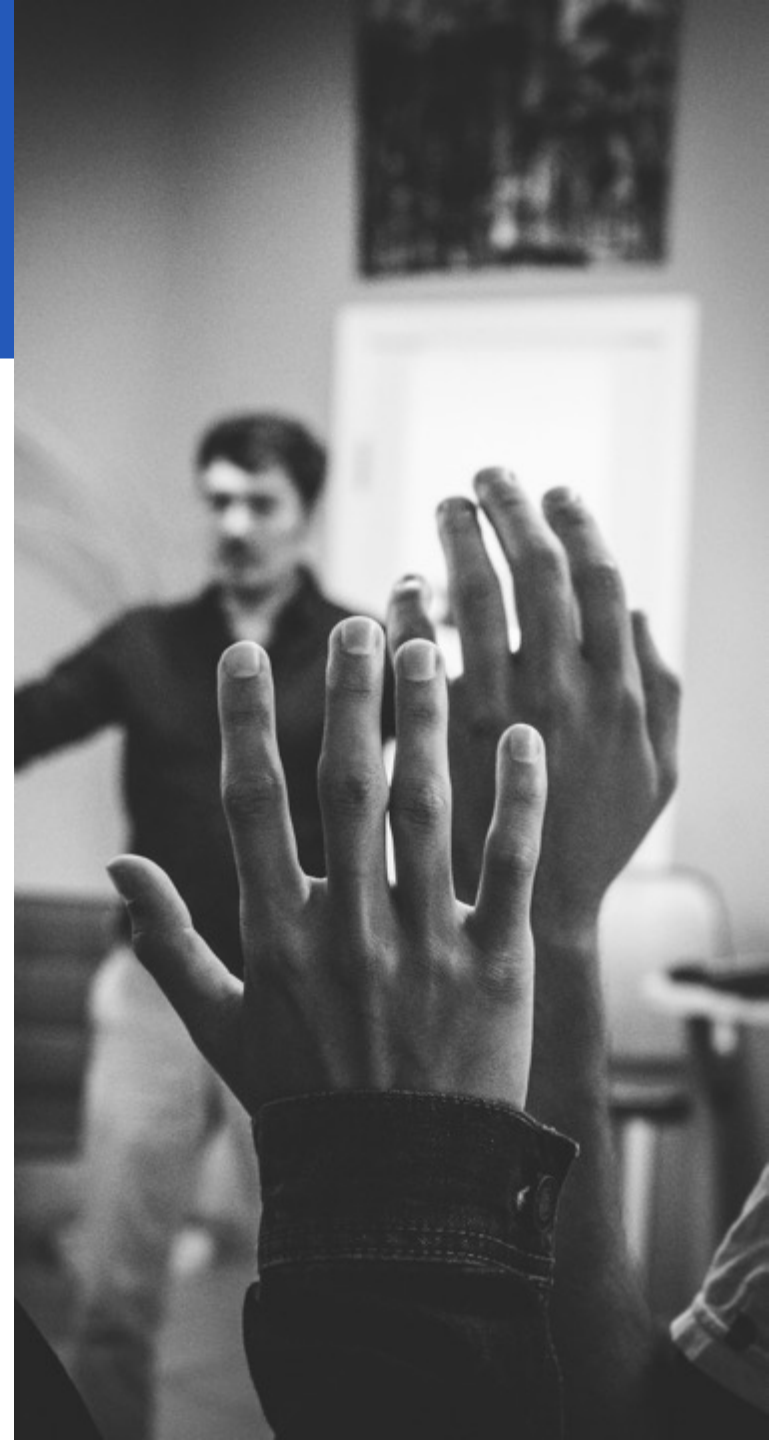
Verschwendung

Die Tätigkeit entsteht durch Fehler, unnötige Komplexität oder einen schlecht gestalteten Prozess.

Beispiel: Daten erneut erfassen, weil Systeme nicht verbunden sind.

Diskussion

Wie groß ist der wertschöpfende Anteil an einem typischen HR-Prozess tatsächlich?





Verschwendung in HR erkennen

Verschwendungsarten

Verschwendungsart	Typische Symptome	Besonders geeignete Lean-Tools
Überproduktion	Zu viele Berichte, Vorräte, Auswertungen, zu frühe Bearbeitung	Kanban, Pull-Prinzip, Taktung, Wertstromanalyse, Work-in-Progress-Limits
Bestände	Offene Vorgänge, unerledigte Tickets, Lagerbestände	Kanban, FIFO, Wertstromanalyse, One-Piece-Flow
Fehler / Nacharbeit	Korrekturen, Reklamationen, Rückfragen	Poka Yoke, Standardisierung, Ursachenanalyse (5 Why), Ishikawa, Qualitätsregelkreise
Überbearbeitung (Overprocessing)	Doppelte Prüfungen, unnötige Freigaben, zu komplexe Prozesse	Prozessanalyse, Wertstromanalyse, Standardisierung, Prozessverschlinkung

Verschwendungsarten

Verschwendungsart	Typische Symptome	Besonders geeignete Lean-Tools
Transport	Dokumente werden zwischen Abteilungen hin- und hergeschickt	Wertstromanalyse, Layoutoptimierung, Digitalisierung, Prozessmapping
Bewegung	Suchen von Informationen, unnötige Wege, Systemwechsel	5S, Arbeitsplatzgestaltung, visuelles Management, Standardarbeitsplätze
Wartezeiten	Liegezeiten, Freigaben dauern zu lange, Warten auf Entscheidungen	Kanban, Shopfloor Management, Engpassanalyse, Prozesssynchronisation
Nicht genutztes Mitarbeiterwissen	Gute Ideen werden nicht aufgenommen, geringe Beteiligung	KVP, Ideenmanagement, Shopfloor-Runden, A3-Problemlösung, Coaching
Nicht eingeforderte Normalleistung	Leistungsunterschiede, fehlende Standards	Standard Work, Kennzahlenmanagement, Shopfloor Management, Zielvereinbarungen

Typische Verschwendung in HR

Verschwendung versteckt sich häufig im Arbeitsalltag

Warten

fehlende Freigaben,
Unterlagen oder
Rückmeldungen

Doppelerfassung

dieselben Daten in
Formular, Excel und HR-
System

Nacharbeit

Verträge, Stammdaten
oder Abrechnungen
korrigieren

Suchen

Informationen in
Postfächern und
Laufwerken finden

Übergaben

Vorgänge wandern
zwischen mehreren
Beteiligten

Überarbeitungen

zusätzliche Listen,
Kontrollen und Reports
ohne klaren Nutzen

Bestände

unbearbeitete Tickets,
Anträge und
Personalmaßnahmen

Ungenutztes Wissen

bekannte Probleme
bleiben bestehen

Bearbeitungszeit und Durchlaufzeit

Das größte Potenzial liegt häufig zwischen den Arbeitsschritten



Beispiel Vertragserstellung:

- Eingang der vollständigen Anforderung: Montag
- tatsächliche Bearbeitungszeit: 45 Minuten
- fertiger Vertrag: acht Arbeitstage später

Mögliche Ursachen:

unvollständige Angaben
Rückfragen
mehrere Freigaben
unterschiedliche Eingangskanäle
unklare Prioritäten
Liegezeiten zwischen den Beteiligten

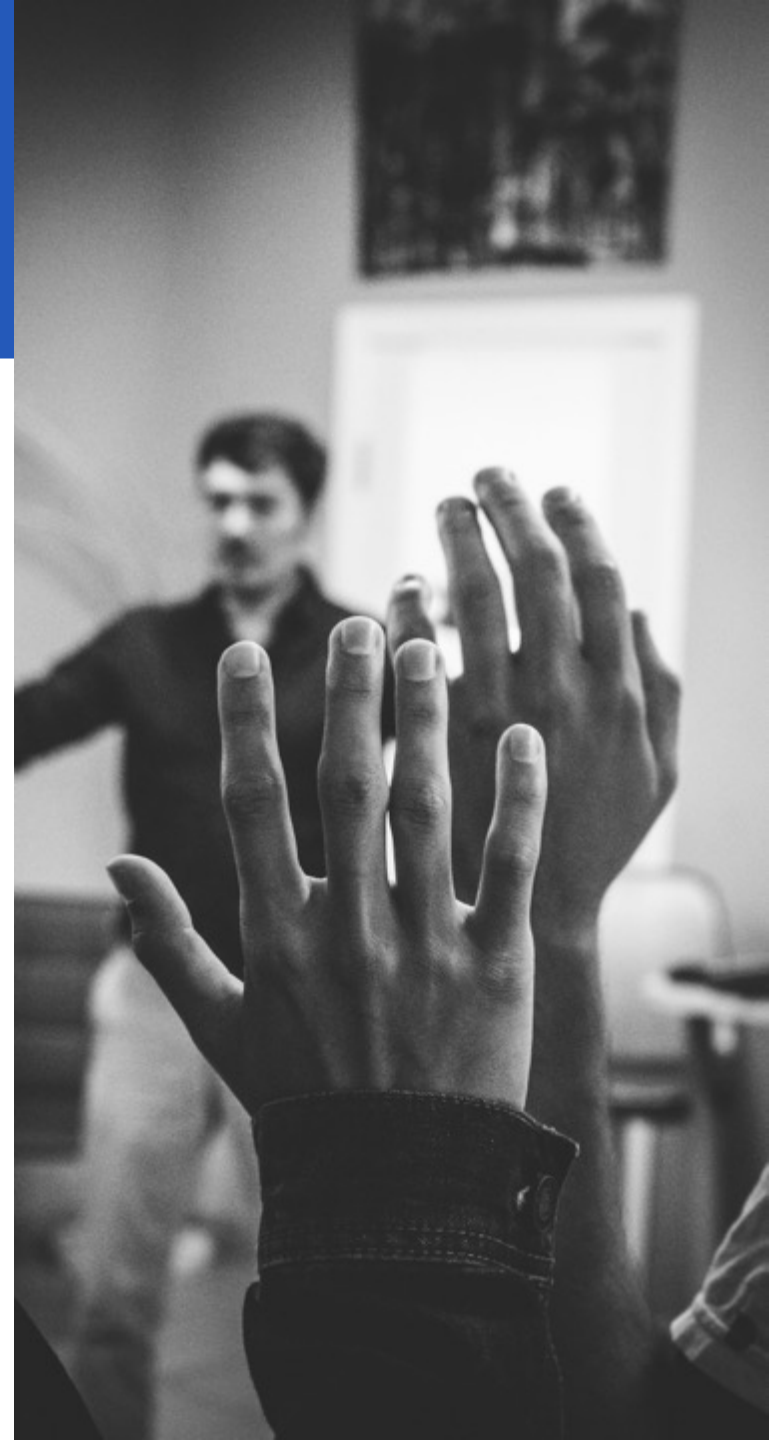
Kernaussage:

Nicht die Vertragserstellung dauert acht Tage.
Der Vorgang wartet einen Großteil dieser Zeit.

Verschwendung im eigenen Arbeitsalltag

Denkt an einen HR-Prozess, der regelmäßig Zeit oder Nerven kostet:

- Wo wartet der Vorgang?
- Welche Informationen fehlen häufig?
- Welche Daten werden mehrfach erfasst?
- Wo entstehen Rückfragen oder Korrekturen?
- Welche Arbeitsschritte würde der Kunde vermutlich nicht vermissen?





Einen Prozess sichtbar machen

Bestandteile einer Prozessaufnahme

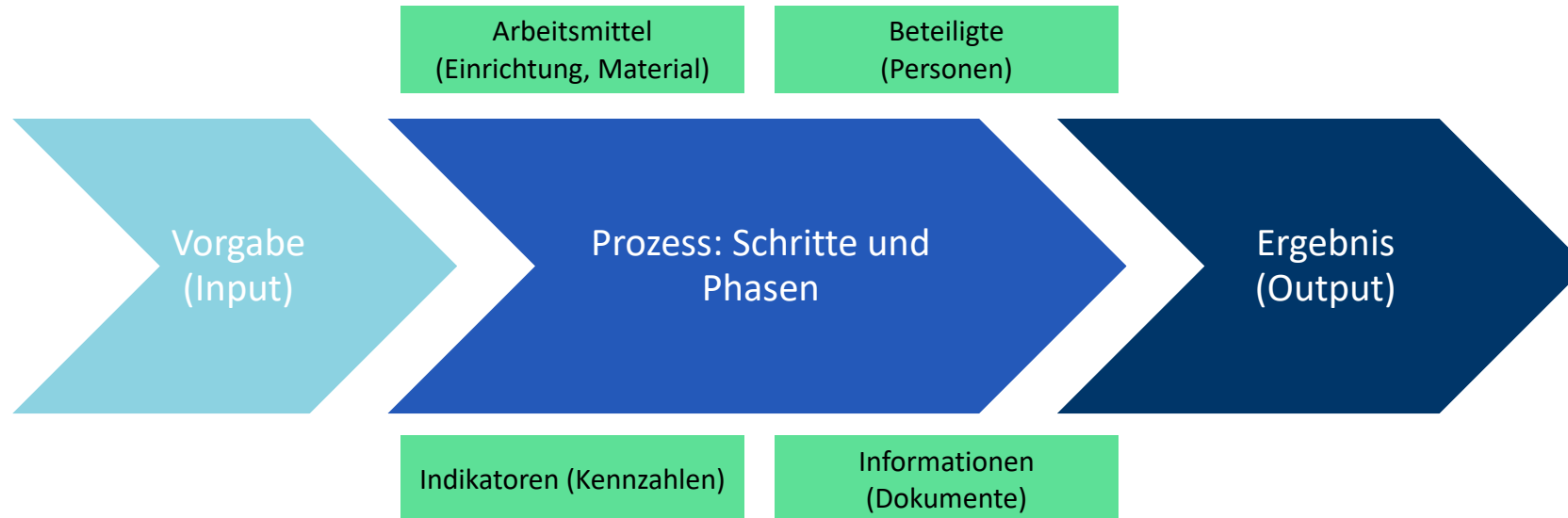
Ein Prozess wird erst optimierbar, wenn sein tatsächlicher Ablauf sichtbar ist

Zu erfassen sind:

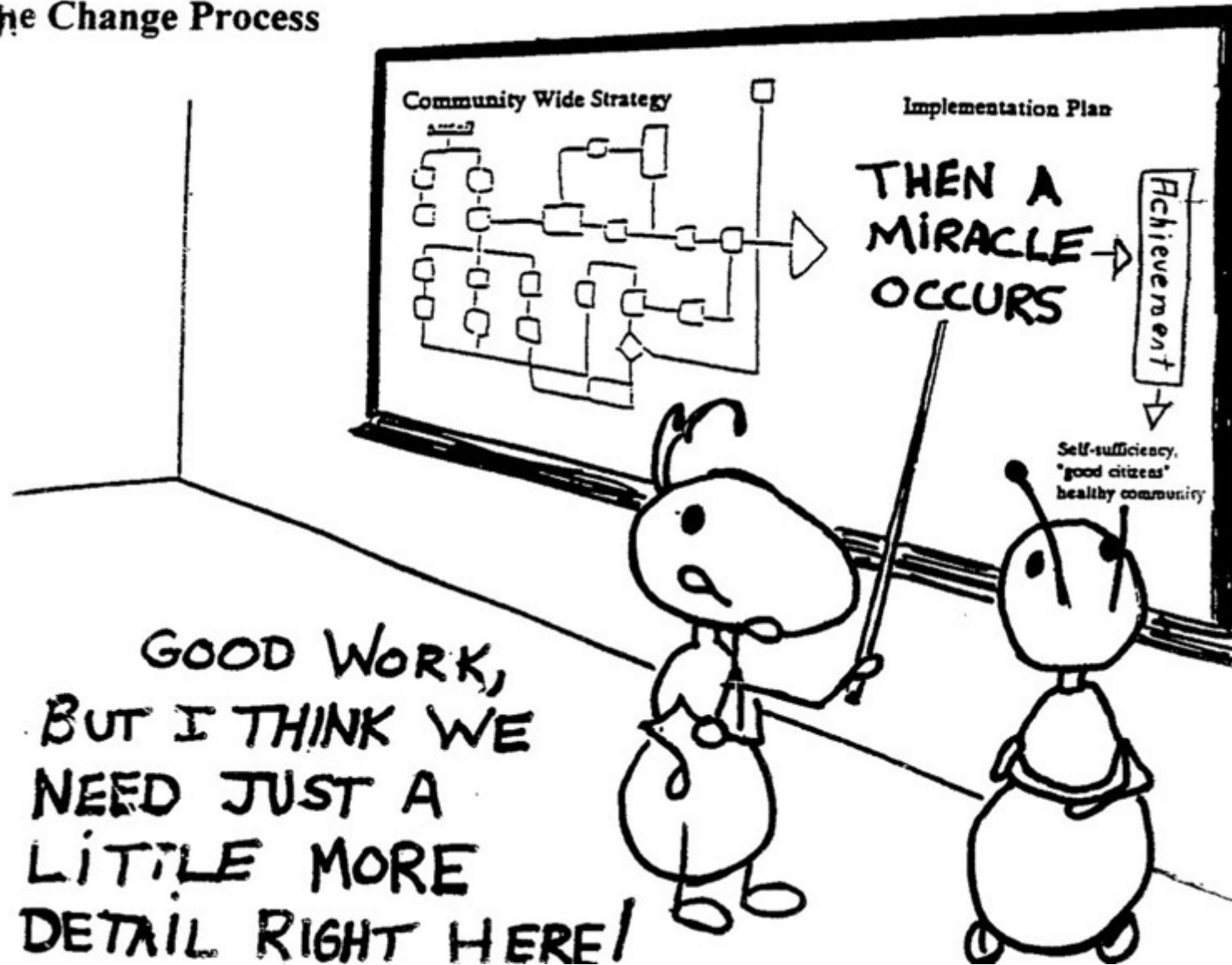
- Auslöser und gewünschtes Ergebnis
- einzelne Arbeitsschritte
- Beteiligte und Verantwortlichkeiten
- verwendete Systeme und Dokumente
- Übergaben und Schnittstellen
- Bearbeitungszeiten
- Wartezeiten
- Fehler, Rückfragen und Schleifen

Was ist ein Prozess?

Ein Prozess ist eine definierte **Kette von Aktivitäten**, die zu einem bestimmten **Ergebnis** führen soll.



The Change Process



Warum brauchen wir Prozesse?

Bezogen auf Personalbereich



Was ist das Ziel am Ende?

- ???

Wie erreichen wir das Ziel?

- Kurze Durchlauf- und Bearbeitungszeiten
- Hohe Termintreue und Verlässlichkeit
- Weniger Rückfragen, Schleifen und Doppelarbeit
- Klare Verantwortlichkeiten und Schnittstellen
- Gleichmäßige und effiziente Ressourcenauslastung

Welche Ziele können sie unterstützen?

Personalbereich

FÜR UNTERNEHMEN



- Effiziente und standardisierte HR-Abläufe
- Klare Rollen und Verantwortlichkeiten
- Effiziente Nutzung von Ressourcen
- Transparenz über Abläufe und Bearbeitungsstände
- Sicherung von Qualität und Compliance

FÜR MITARBEITENDE UND FÜHRUNGSKRÄFTE



- Schnelle und verlässliche Bearbeitung von HR-Anliegen
- Klare und nachvollziehbare Abläufe
- Einheitliche HR-Services und Informationen
- Weniger Rückfragen und Abstimmungsaufwand
- Bessere Employee Experience

Typische Prozesse

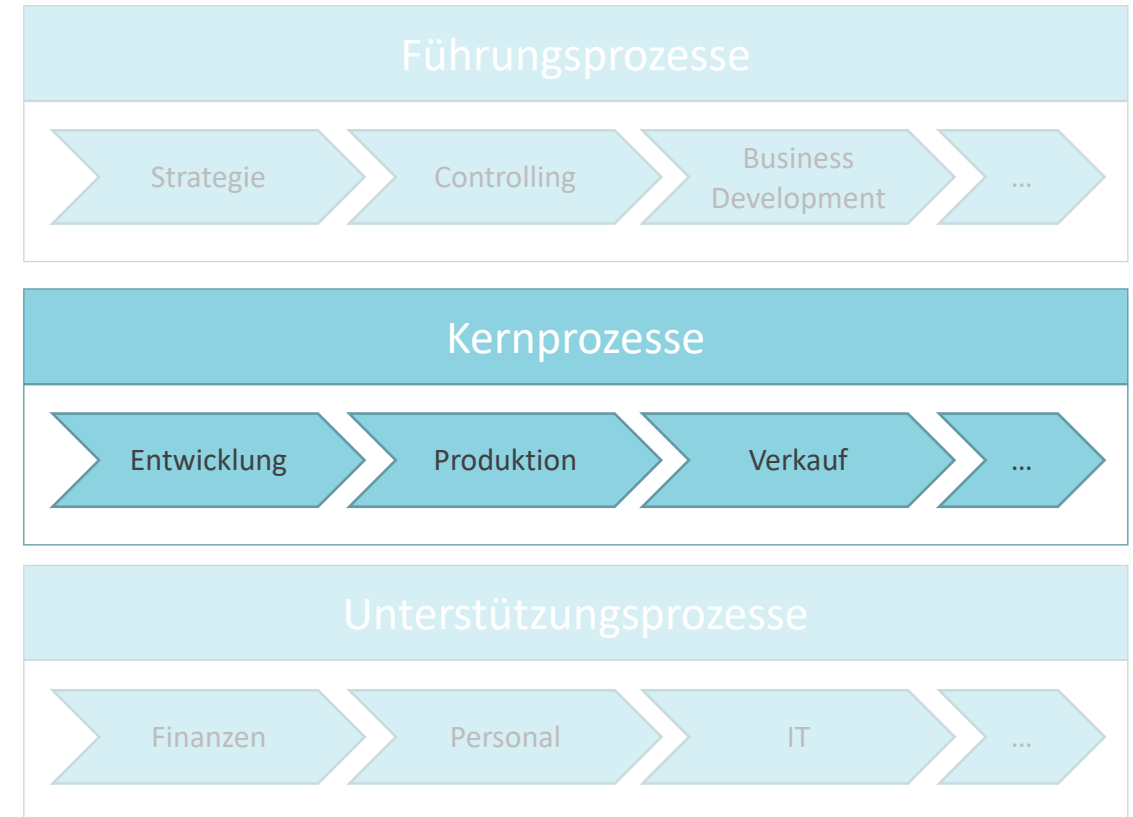
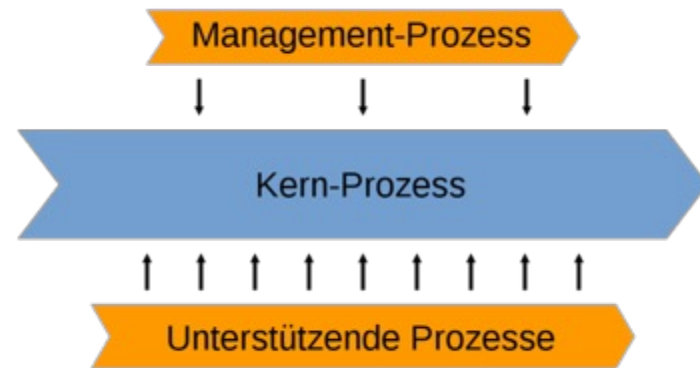


Prozesse im Personalbereich

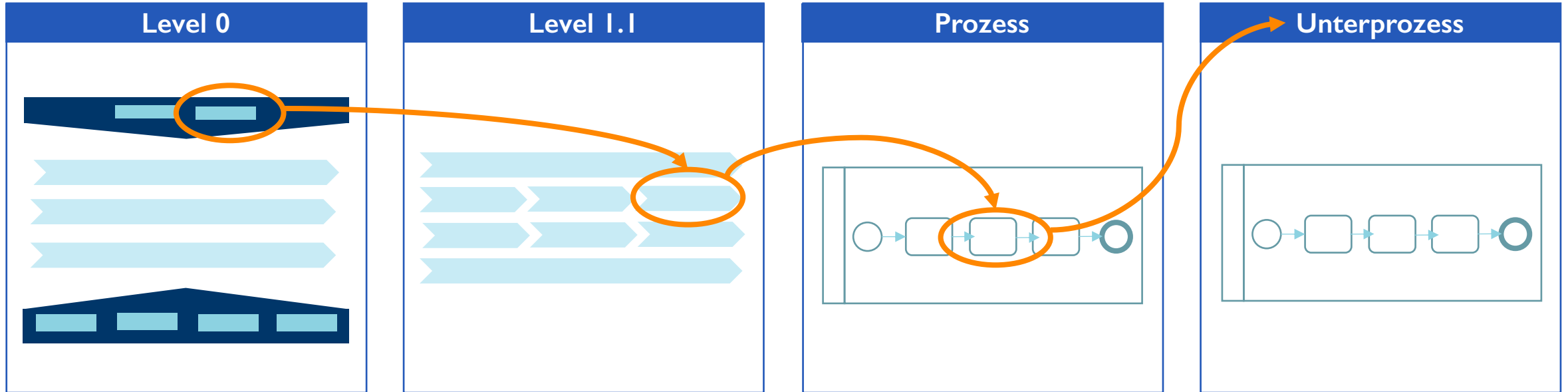
- Stellenausschreibung
- Bewerbermanagement
- Onboarding & Offboarding
- Personalstammdatenmanagement
- Vertrags- & Dokumentenmanagement
- Zeit- & Abwesenheitsmanagement
- Lohn- & Gehaltsabrechnung
- Mitarbeitergespräche
- Kompetenzmanagement
- Weiterbildung & Personalentwicklung

Prozesslandkarte

Konzentration auf den Kernprozess / Hauptwertschöpfung

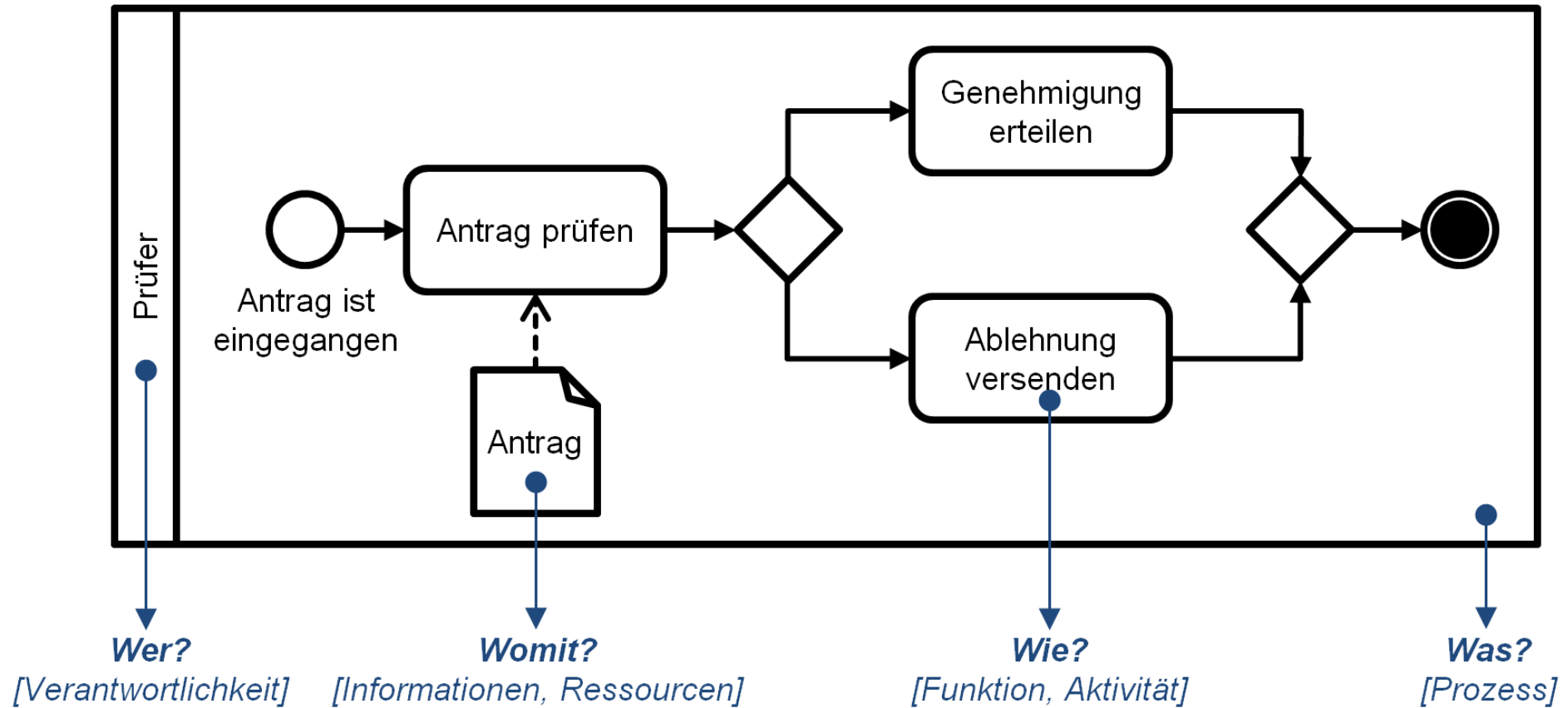


Welche Prozesse muss ich beschreiben?



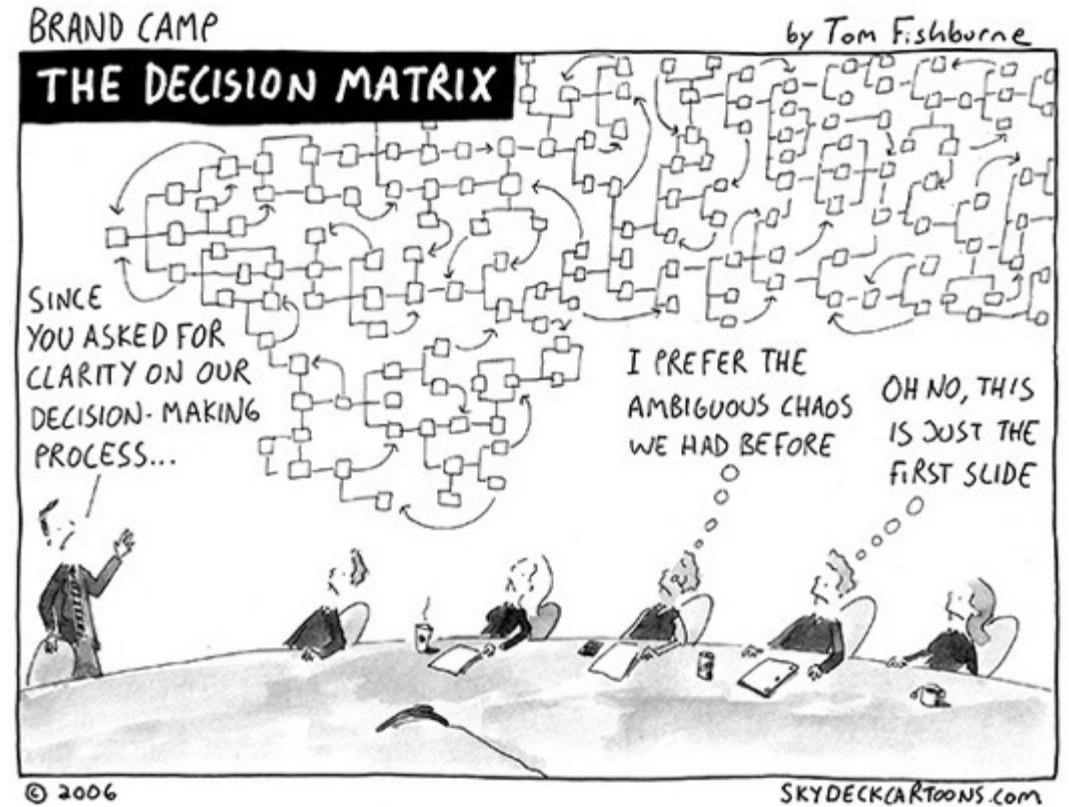
Was ist ein Prozess?

Beispiel



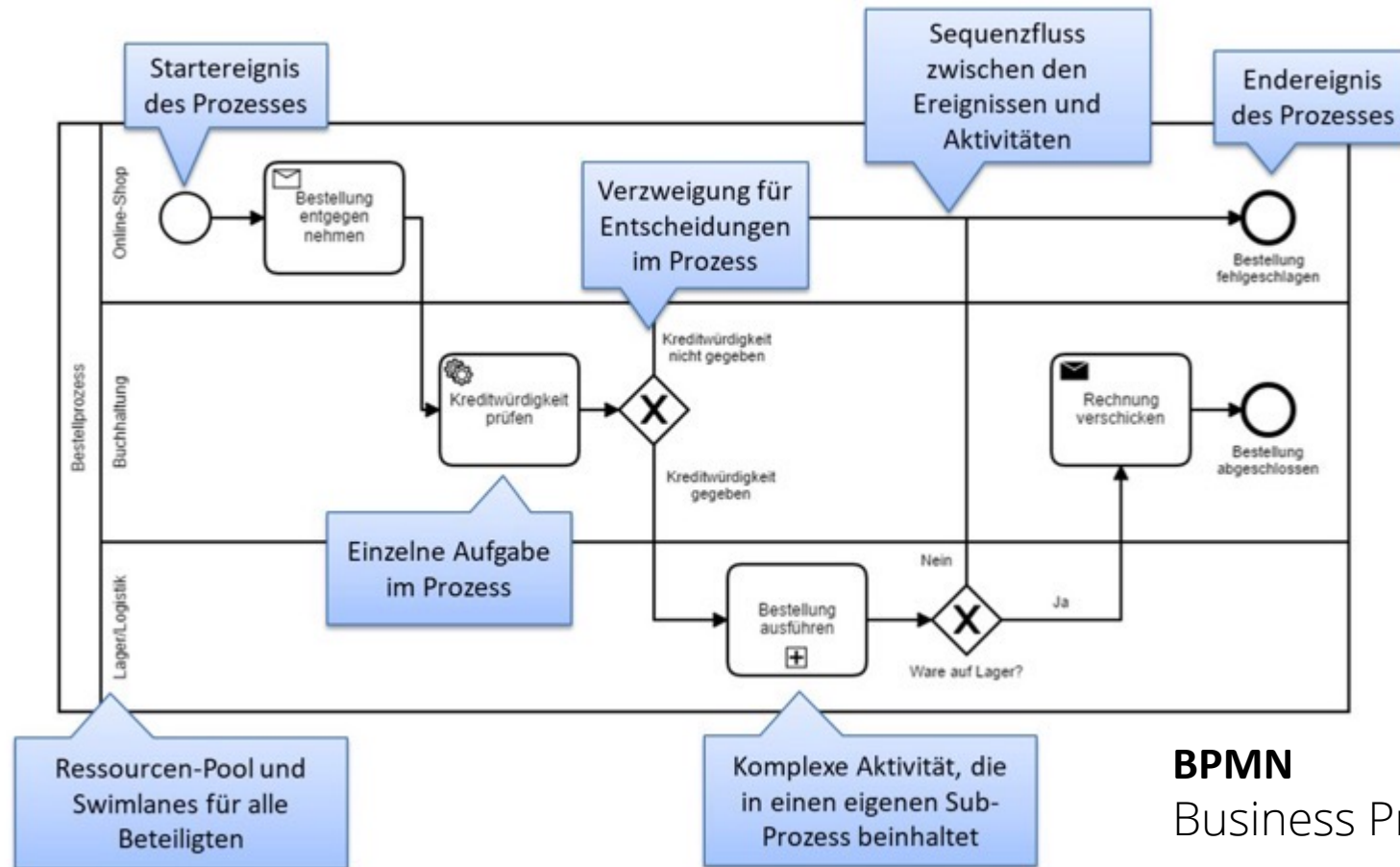
Warum ist die Visualisierung wichtig?

- Aktuellen IST-Stand einsehen
- Wissensaustausch wird vereinfacht
- Neue Mitarbeiter können bei der Einarbeitung unterstützt werden
- Leichteres Aufdecken von Schwachstellen im Prozess
- Prozesssicherheit und Qualität
- Grundlage für eine Reorganisation des Ablaufs
- Bei Fehler im Arbeitsablauf: Ursachenanalyse der modellierten Prozesse
- Decken Redundanzen auf / Beseitigung von Doppelarbeit
- Ableitung präziser Arbeitsanweisungen
- Erste Schritt zur Automatisierung und Digitalisierung



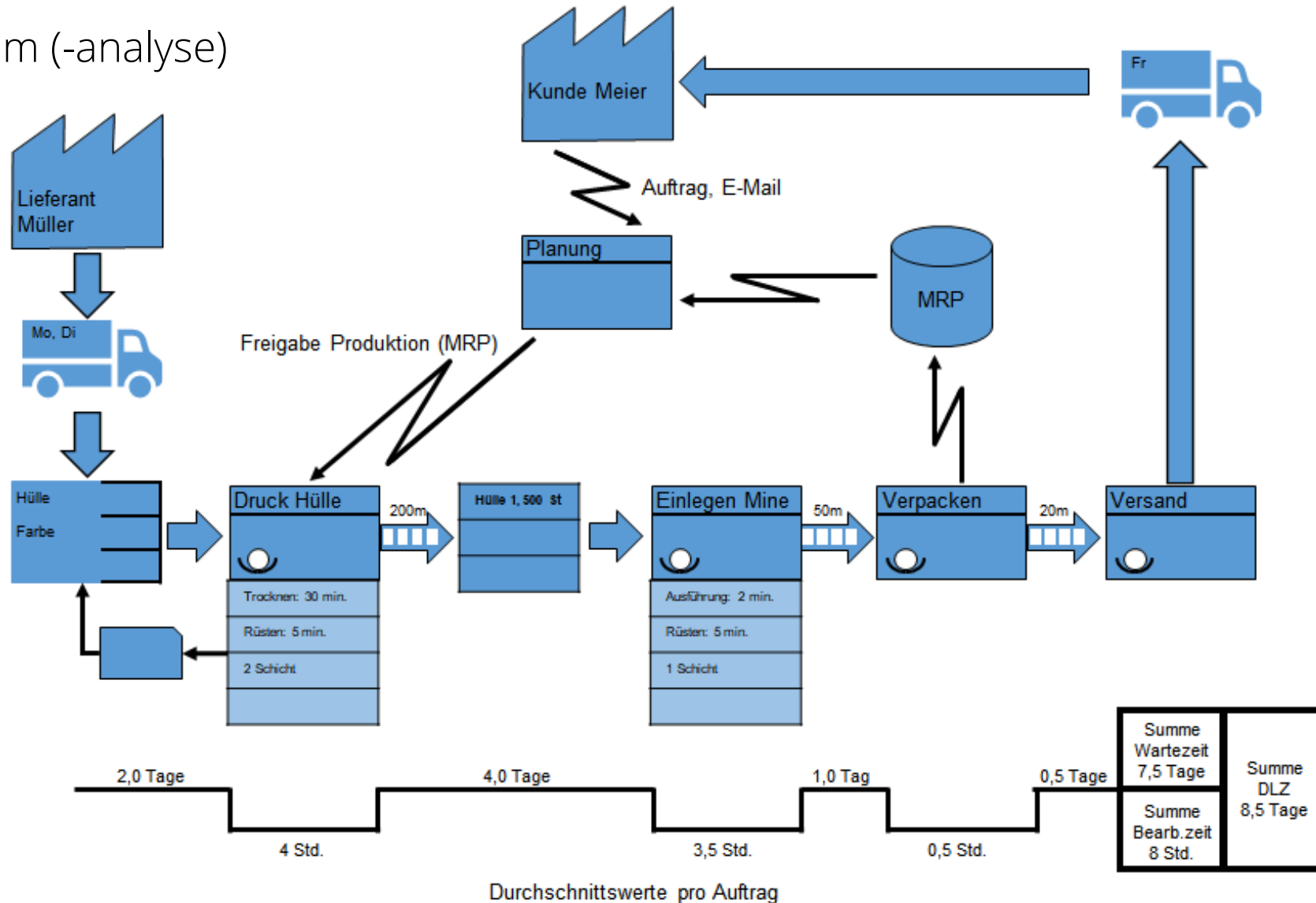
Prozessvisualisierung

Welche Formen gibt es Prozess darzustellen?



Prozessvisualisierung

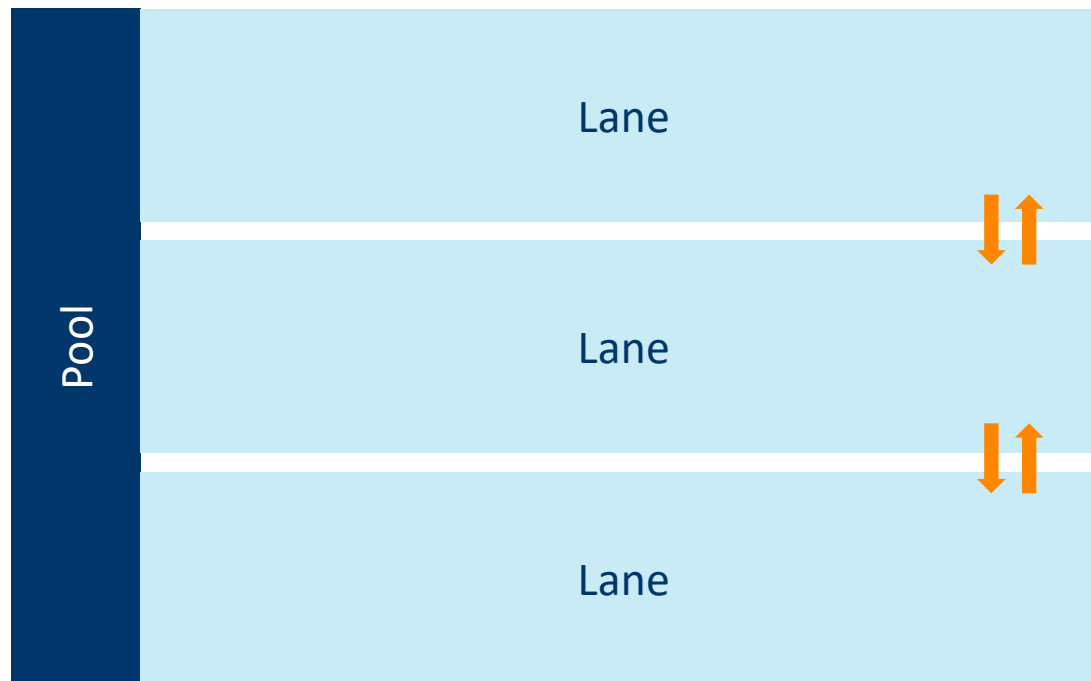
Wertstrom (-analyse)



Darstellung des Unternehmens

Pools & Lanes

Mit dieser Darstellung werden Verantwortlichkeiten im Geschäftsprozess aufgezeigt:



Pool: Einheit mit klar voneinander abgegrenzten organisatorischen Einheiten (Unternehmen oder Organisation)

Lane: Abteilungen, Rollen oder Personen im Prozess

Lanes, die im selben Pool können ohne Einschränkung miteinander agieren

Wichtige Symbole



Start und Ende



Aktivität



Sequenzfluss



Nachrichtenfluss



Für Verzweigungen: Gateways



Von Entscheidungen abhängig:
Ja / Nein



Parallele Vorgänge



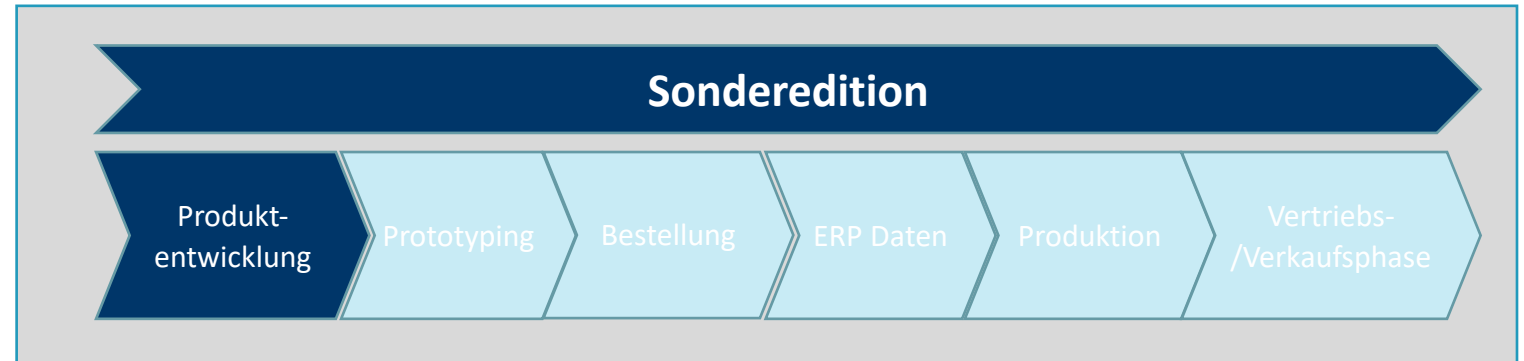
Verknüpfung „nächste Seite“

Prozess & Subprozess

Darstellung

Prozesslandkarte

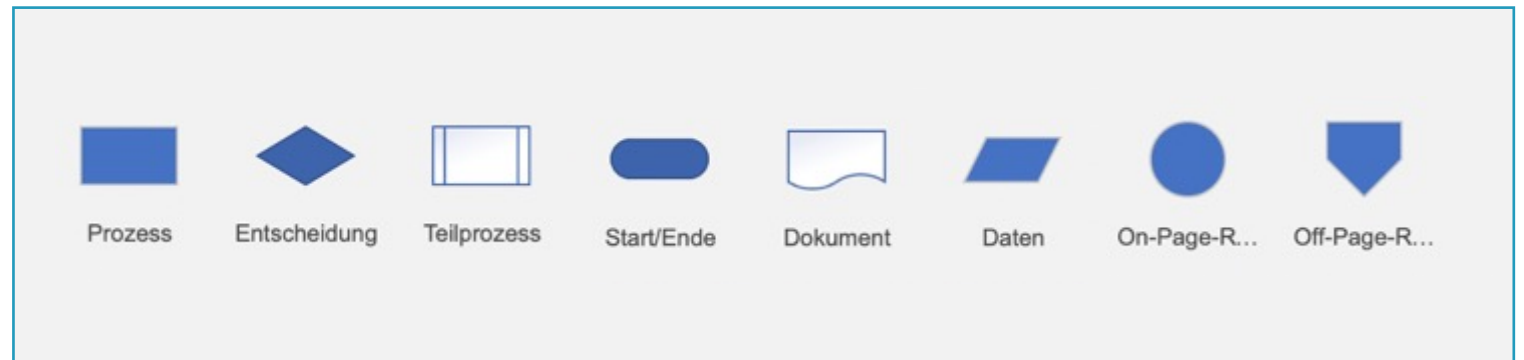
Darstellung von Geschäftsprozessen und Subprozessen mittels einfachen „Richtungspfeilen“



Geschäftsprozess

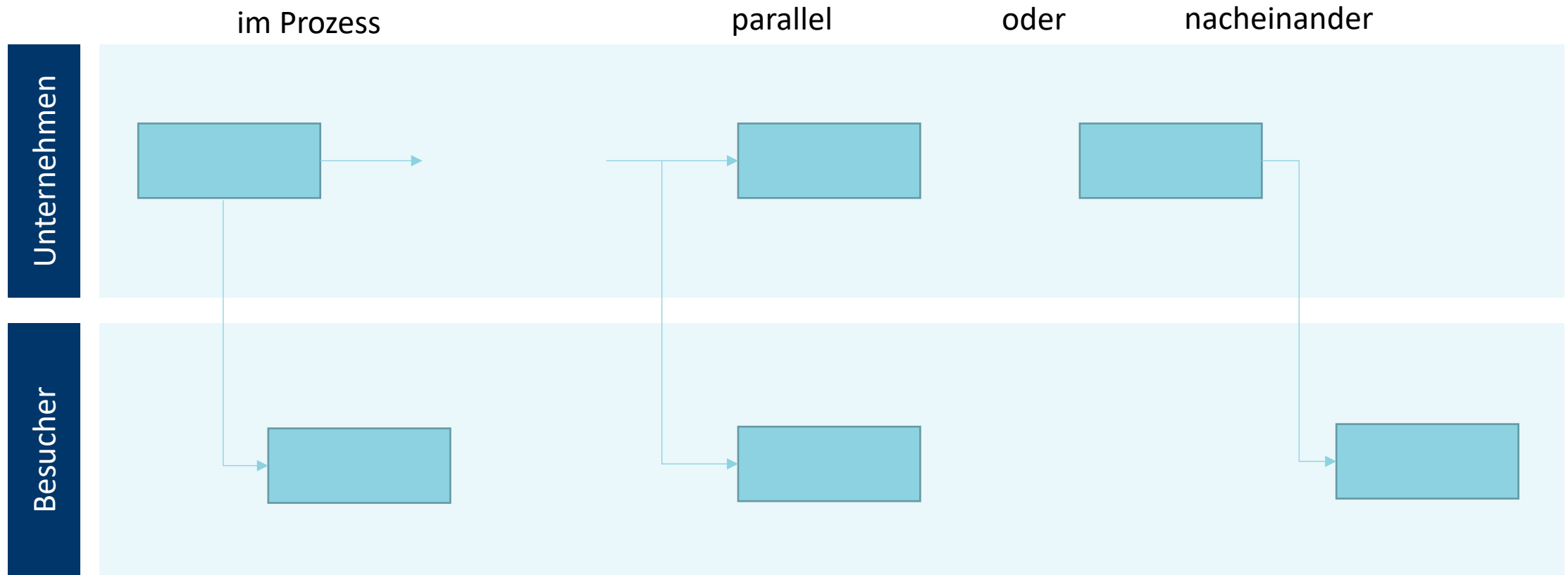
einfaches Set an Symbolen

- Start / Ende
- Prozess & Teilprozess
- Entscheidung
- Dokumente
- Daten



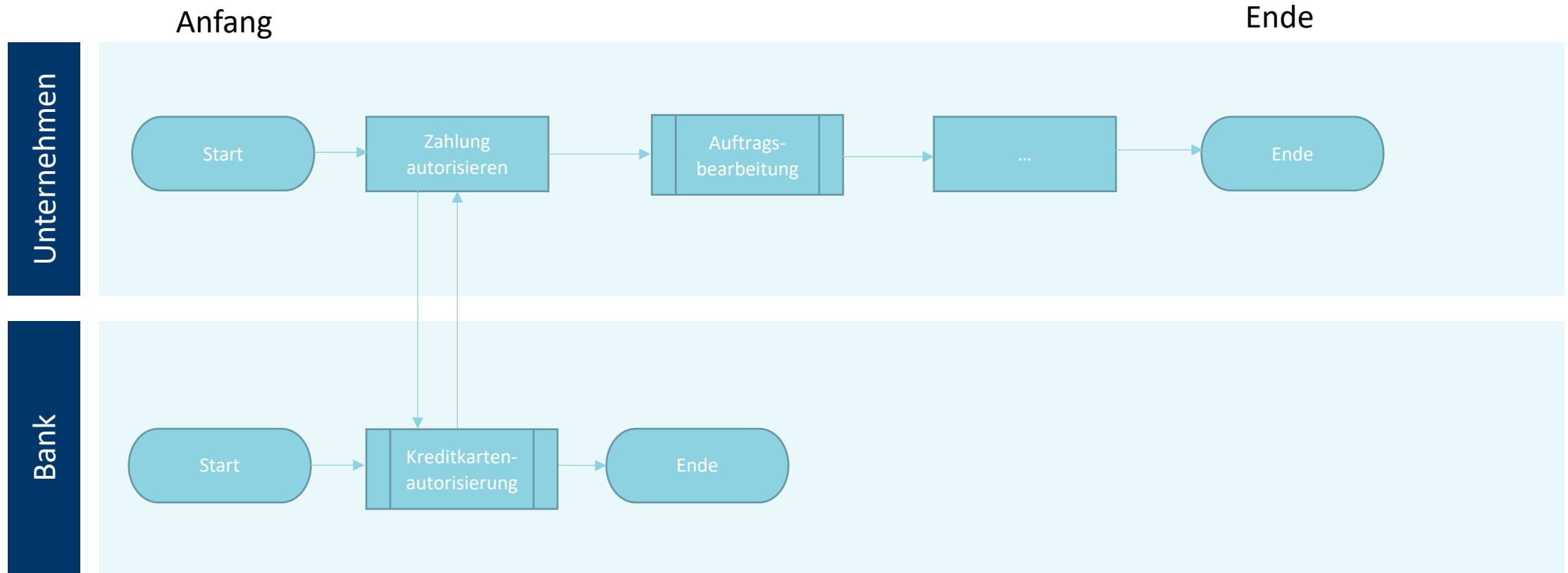
Prozessdarstellung

Grundlagen auf die man achten sollte...



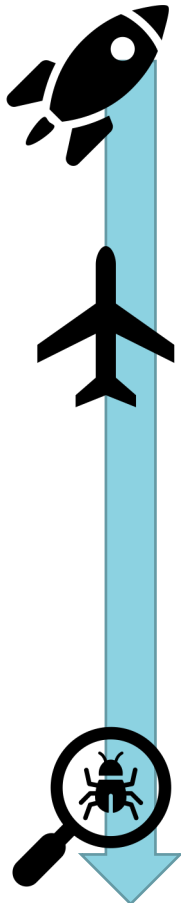
Prozessdarstellung

Grundlagen auf die man achten sollte...



Zweiter Schritt

Flughöhe bestimmen



zu große Flughöhe (> 100km)

Gefahr – zu oberflächlich; wichtige Dinge werden gar nicht gesehen; Simplifizierung

Geeignet – zur schematischen Darstellung; grobe Veranschaulichung Unternehmenszecke

Reiseflughöhe (10km)

Gefahr – zur Fehler- und Problemanalyse sowie für Optimierungsansätze immer noch zu hoch

Geeignet – Umrisse sind erkennbar (Abteilungsgrenzen / Schnittstellen); an interessanten Stellen kann man zielgerichtet tiefer gehen mit der Flughöhe

Dazwischen liegt die Wahrheit....

Detailebene (<1cm)

Gefahr – Mikromanagement, kein Fortschritt, „große Ganze“ wird aus dem Blick gelassen

Geeignet – eher auf Programmablafebene / weniger für Geschäftsprozesse

Beispiel Personaländerung

Vom Änderungsbedarf bis zur korrekten Abrechnung

Beispielhafter Ist-Prozess:

- Führungskraft meldet die Änderung per E-Mail.
- HR prüft die Angaben.
- Fehlende Informationen werden nachgefordert.
- HR erstellt und versendet ein Dokument.
- Die Änderung durchläuft die Freigabe.
- HR erfasst die Daten im HR-System.
- Payroll erhält die Informationen separat.
- Payroll prüft und erfasst erneut.
- Fehler werden im Folgemonat korrigiert.

Analysefragen:

- Wo findet Wertschöpfung statt?
- Wo wartet der Vorgang?
- Welche Information wird mehrfach bewegt oder erfasst?
- Welche Schritte entstehen nur aufgrund des heutigen Prozessdesigns?



**Ursachen statt Symptome
bearbeiten**

Problem, Symptom und Ursache

Schnelle Lösungen greifen häufig zu kurz



Beobachtung: Personalmaßnahmen erreichen die Payroll regelmäßig zu spät.

Typische Sofortmaßnahmen:

- Erinnerungsmail versenden
- Fristen erneut kommunizieren
- zusätzliche Kontrolle einführen
- Führungskräfte erneut schulen

Mögliche Ursachen:

- unklarer Auslöser
- uneinheitliche Meldewege
- zu viele erforderliche Angaben
- fehlende Verantwortlichkeit
- kein transparenter Bearbeitungsstatus

Kernaussage:

Zusätzliche Kontrollen behandeln häufig das Symptom und erhöhen gleichzeitig den Aufwand.

Ursachenanalyse mit 5-Why

Wiederholtes Nachfragen führt vom Problem zur gestaltbaren Ursache

Problem: Eine Personalmaßnahme erreicht die Payroll zu spät.

- **Warum?** Die Führungskraft hat sie verspätet gemeldet.
- **Warum?** Die benötigte Frist war nicht erkennbar.
- **Warum?** Fristen stehen nur in einer Prozessbeschreibung.
- **Warum?** Der Meldeprozess führt den Nutzer nicht durch die notwendigen Schritte.
- **Warum?** Der Prozess wurde aus Sicht der bearbeitenden Stellen gestaltet.

Möglicher Lösungsansatz:

Ein geführter Prozess zeigt Fristen, Pflichtangaben und Bearbeitungsstatus direkt an.

Hinweis:

5-Why liefert keine automatische Wahrheit. Die vermutete Ursache muss anhand des tatsächlichen Prozesses geprüft werden.

Weitere Ursachentools



Ishikawa / Fischgräte

Mehrere mögliche Ursachen systematisch sammeln

Warum dauert das Onboarding so lange?



Prozessanalyse / Prozessmapping

Ursache direkt im Ablauf suchen

Wo entstehen Übergaben, Wartezeiten oder Schleifen?



Pareto-Analyse

Herausfinden, welche Ursachen den größten Anteil ausmachen

Welche 2–3 Fehler verursachen die meisten Payroll-Rückfragen?



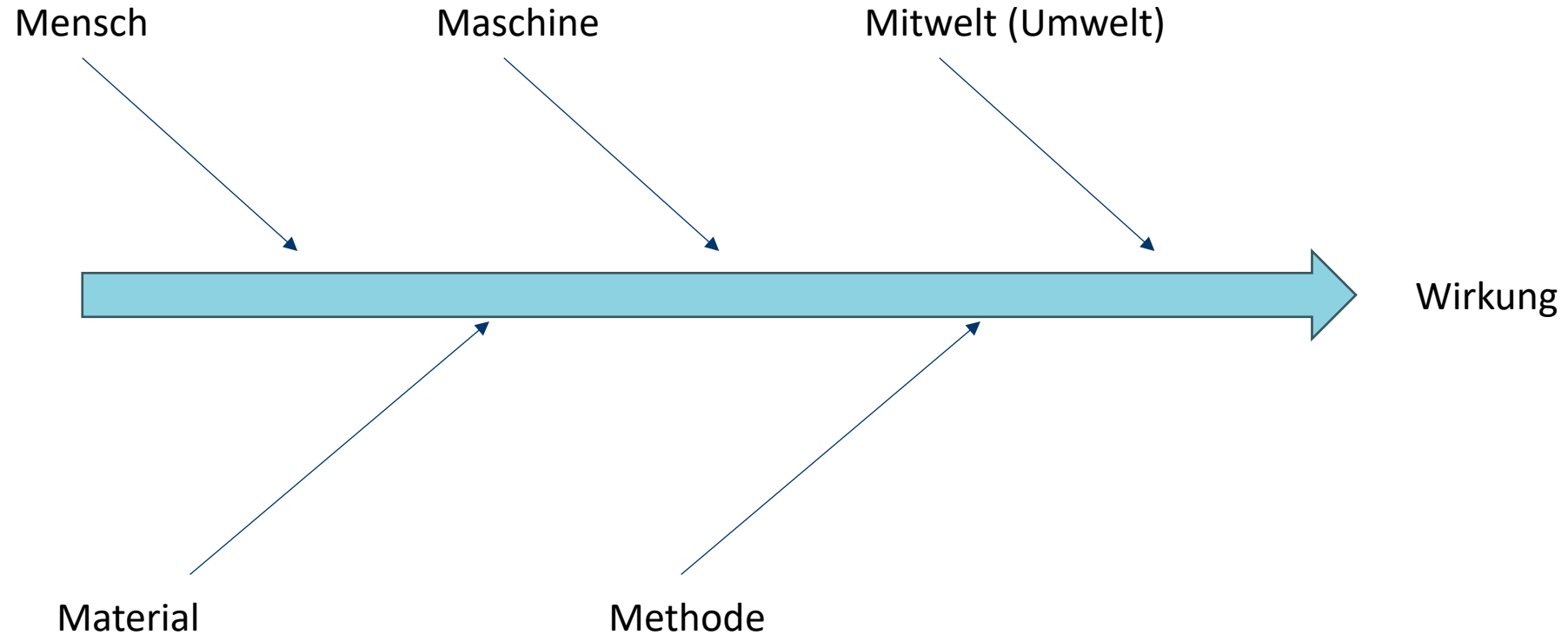
Ursache-Wirkungs-Matrix

Viele Ursachen nach Einfluss priorisieren

Welche Faktoren beeinflussen die Bearbeitungszeit am stärksten?

Ishikawa Diagramm

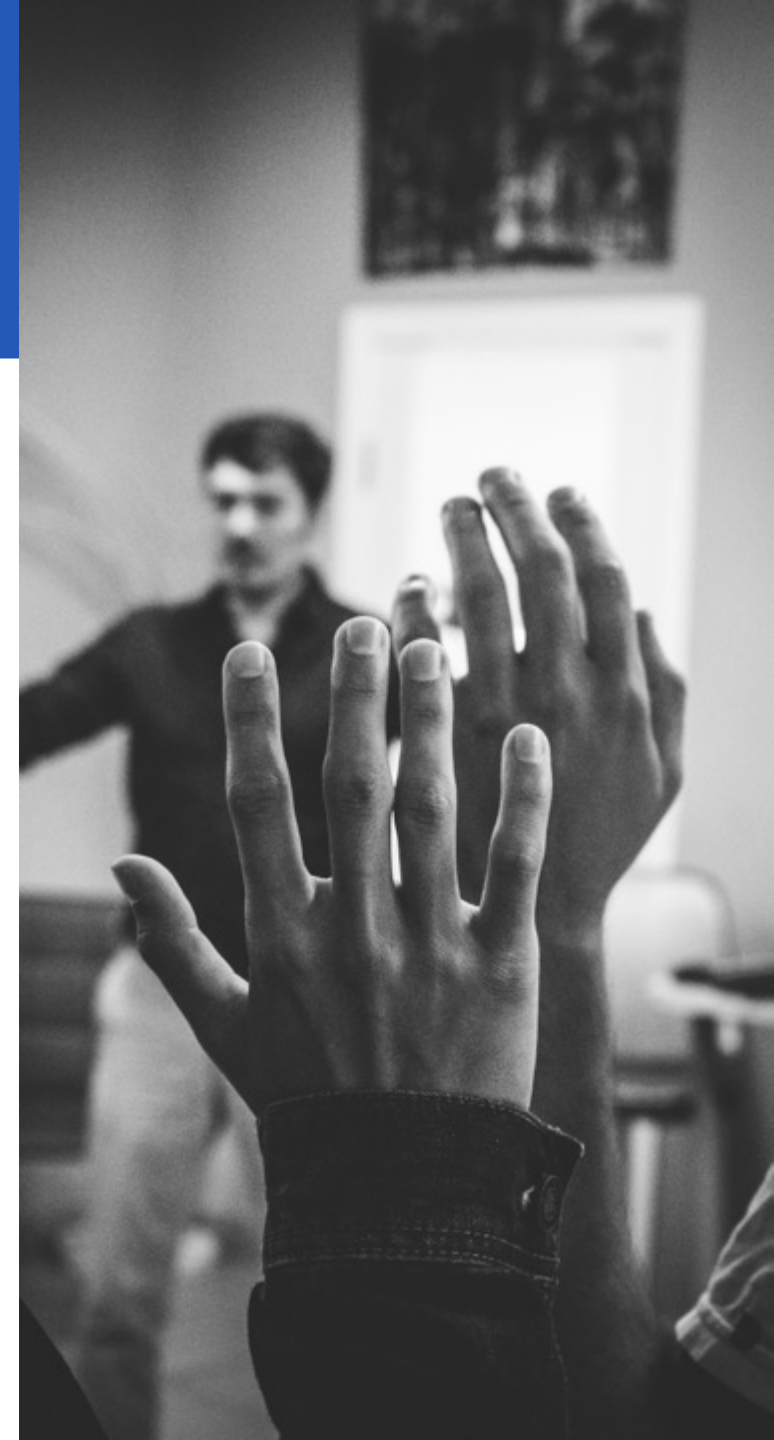
Romeo und Julia sind Tod!



Vom Symptom zur Ursache

Denken Sie an ein wiederkehrendes Problem aus Ihrer HR-Praxis.

- **Problem beschreiben:** Was beobachten Sie konkret?
- **Sofortlösung hinterfragen:** Wie reagieren Sie heute darauf?
- **Ursache suchen:** Fragen Sie mehrfach „**Warum?**“ – was steckt tatsächlich dahinter?
- **Lösung ableiten:** Was müsste sich ändern, damit das Problem gar nicht erst entsteht?





**Einen besseren Sollprozess
entwickeln**

Leitfaden für die Prozessaufnahme

Wie verstehe ich einen Prozess?



ZIEL

Was soll am Ende erreicht sein?
Für wen entsteht Wert?



BETEILIGTE

Wer macht was?
Wo sind Übergaben?



ABLAUF

Was passiert tatsächlich?
Wo gibt es Schleifen?



DATEN & SYSTEME

Womit arbeiten wir?
Wo gibt es Medienbrüche?



AUFWAND

Wo verlieren wir Zeit?
Wo warten wir?



VERSCHWENDUNG

Was schafft keinen Wert?
Was machen wir doppelt?

Reihenfolge der Prozessoptimierung

Automatisierung steht am Ende der Prozessgestaltung

Inhalt als Abfolge:

- **Eliminieren**
Welche Tätigkeiten und Freigaben können entfallen?
- **Vereinfachen**
Wie lässt sich der Ablauf verständlicher gestalten?
- **Standardisieren**
Welche wiederkehrenden Fälle können gleich bearbeitet werden?
- **Digitalisieren**
Wie lassen sich Informationen durchgängig verarbeiten?
- **Automatisieren**
Welche stabilen Regeln kann ein System übernehmen?

Wer einen unnötigen Prozess automatisiert, erzeugt automatisierte Verschwendung.

Prozessdesign

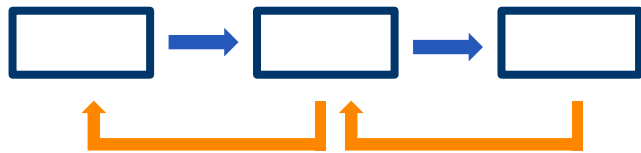


- **Ansätze zur Prozessoptimierung**
- Unnötige Schritte eliminieren
- Reihenfolge von Schritten tauschen
- Nötige Schritte hinzufügen
- Schritte kombinieren, Aktivitäten zusammenfassen

Prozessdesign

Rückfragen und Korrekturschleifen vermeiden

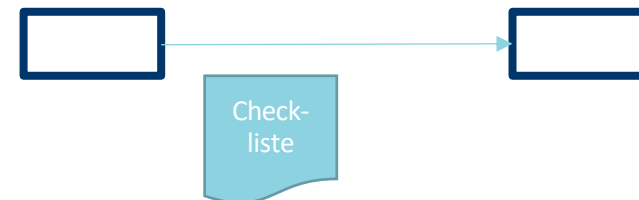
Unvollständige Übermittlung von Informationen an den nächsten Prozessschritt oder unklare Parameter, führen zu Rückfragen und Korrekturschleifen



Optimierungsansatz

Ansatz: Bestätigte Versionen, Zwischenfreigabe; kritische Pfade / Entscheidung in Prozess vorziehen und nicht am Ende nach „Umsetzbarkeit“ fragen.

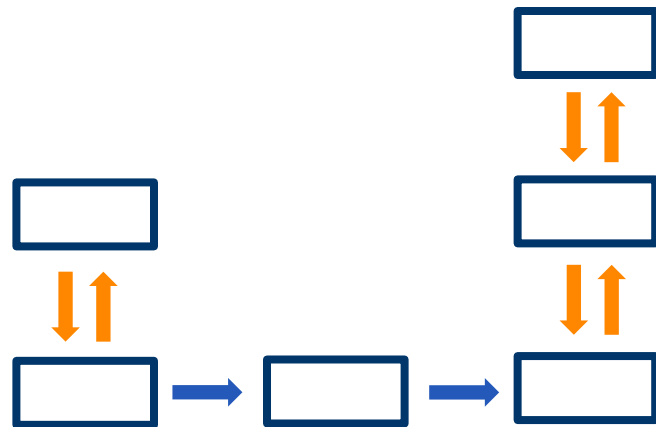
- Checklisten zur Info-Übergabe an nächste Abteilung
- Abnahme von Zwischenständen
- Beschreibung von „Arbeitsstand“ nach Prozessschritt (Ausgangs- und Eingangskontrollen)



Prozessdesign

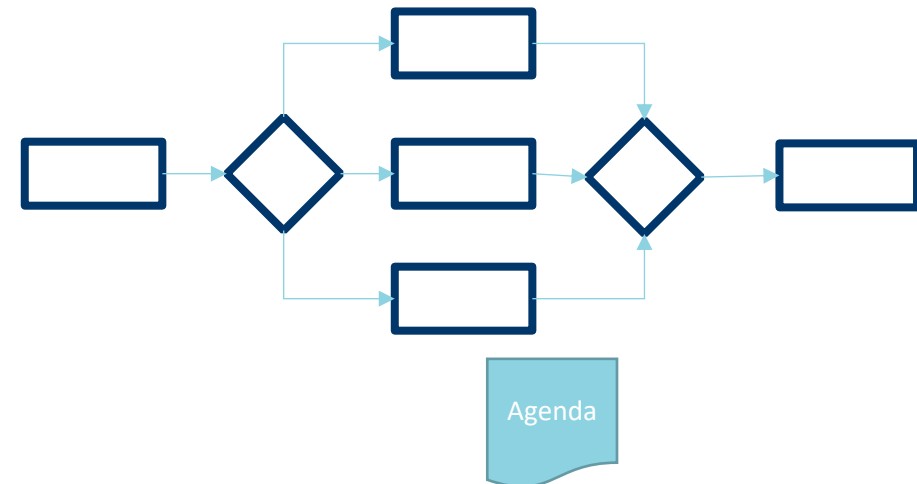
Reduzierung unnötiger Genehmigungen

Beispiel: Budgetplanung, Freigabe dennoch vor jeder Investition, ab einer gewissen Höhe zusätzlich nächste Instanz, obwohl alles im Budget.



Optimierungsansatz

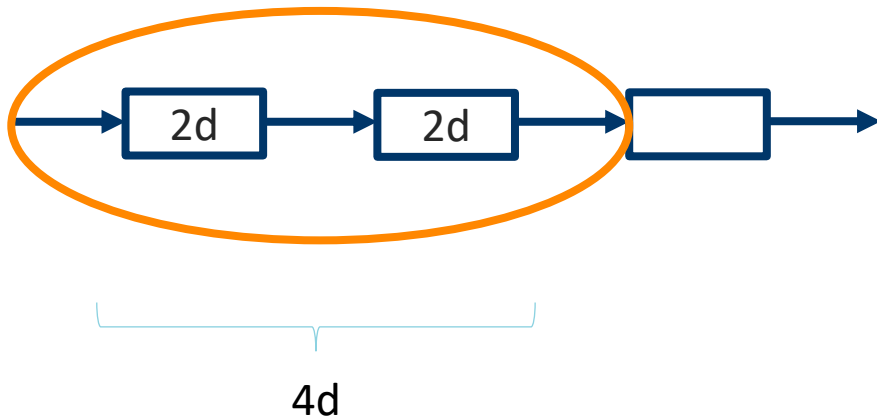
Ansatz: Wenn Entscheidung / Freigabe erforderlich, dann bspw. Im Rahmen eines Freigabetermins alle Entscheidungen treffen.
Beispiel: Capital Release Board



Prozessdesign

Zeitkritische Prozesse parallelisieren

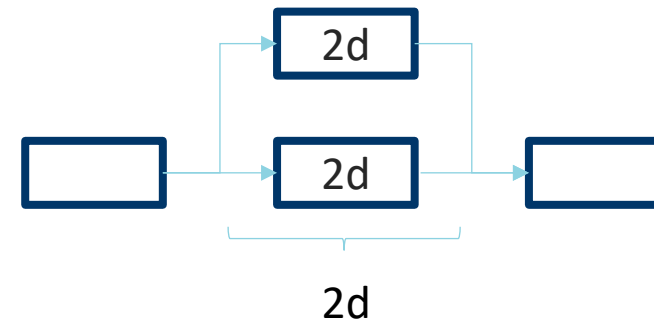
Klassischer Fall des „Aktenumlaufes“, welcher eine Prozesszeit künstlich verlängern kann, wenn jede Abteilung 1-2 Tage Zeit zur Bearbeitung hat.



Optimierungsansatz

Parallel verlaufende Prozesse müssen einen gemeinsamen Start und Endpunkt haben. Umso komplexer parallele Prozesse werden, umso unwahrscheinlicher ist der erhoffte positive Effekt der Zeitersparnis.

Kleine Sequenzen parallel fahren, Arbeitsschritte sollten in etwa gleich lang sein und sich nicht gegenseitig bedingen. Bspw. Rechtliche und kommerzielle Prüfung eines Vertrages.



Prozessoptimierung

Leistung der Schritte steigern

Notwendige Prozessschritte folgen aufeinander und lassen sich nicht eliminieren. Output ist allerdings zu gering, Kundenbedarf ist deutlich höher und kann so nicht erreicht werden.

Beispiel: Ladezeit des Programms nach Ausführung einer Transaktion.



Optimierungsansatz

Wenn Prozesse sich nicht parallelisieren lassen, Leistung der Prozessschritt steigern.

Flughöhe niedriger Stellen, Prozessworkshop mit Mitarbeitenden vor Ort.

Problemanalyse (4-Methode; 5W; Workshop; Pareto; Arbeitsschrittaufnahme; etc.)

Prinzipien eines guten HR-Sollprozesses

Weniger Übergaben und klare Verantwortung verbessern die Leistung

Ein guter Sollprozess hat:

- ✓ einen eindeutigen Auslöser
- ✓ einen klar definierten Kunden und ein erwartetes Ergebnis
- ✓ einen verantwortlichen Prozessowner
- ✓ einen einheitlichen Eingangskanal
- ✓ möglichst wenige Übergaben
- ✓ einmalig erfasste Daten
- ✓ transparente Bearbeitungsstände
- ✓ definierte Standards für wiederkehrende Fälle
- ✓ geregelte Ausnahmen für besondere Sachverhalte

Kann jeder Beteiligte erkennen, was als Nächstes passiert und wer dafür verantwortlich ist?

Technologie unterstützt den Sollprozess

Digitalisierung und KI entfalten ihren Nutzen auf einer klaren Prozessgrundlage

Mögliche Einsatzfelder

Bedarf im Prozess

strukturierte Datenerfassung
eindeutige Steuerung
systemübergreifende Übergabe
wiederkehrende Regelprüfung
Klassifikation von Anfragen
Formulierung und Zusammenfassung
transparente Bearbeitung

Mögliche Unterstützung

Formular oder Self-Service
Workflow
Schnittstelle
Automatisierung
KI-Unterstützung
generative KI
Statusanzeige oder Dashboard

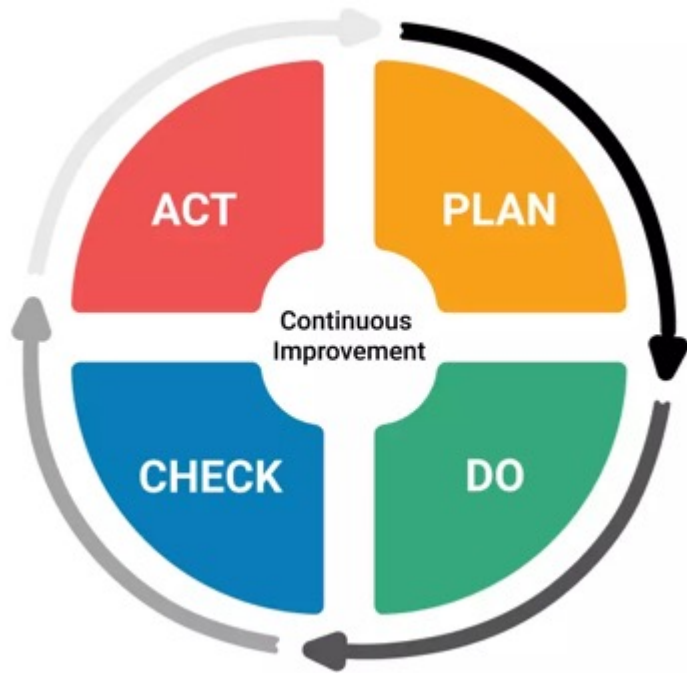
Die Prozessanforderung bestimmt das Werkzeug. Das vorhandene Werkzeug sollte nicht den Prozess bestimmen.



**Verbesserungen dauerhaft
verankern**

Kontinuierliche Verbesserung mit PDCA

Kleine überprüfbare Veränderungen sind häufig wirksamer als der große Umbau



Plan

Problem, Kundenerwartung, Ziel und Ursache klären.

Do

Eine konkrete Verbesserung in einem begrenzten Bereich testen.

Check

Ergebnis anhand vorher festgelegter Kriterien prüfen.

Act

Wirksame Lösung standardisieren oder auf Basis der Erkenntnisse anpassen.

Wirkung messbar machen

Kennzahlen zeigen, ob der Prozess für den Kunden besser geworden ist

Mögliche Prozesskennzahlen:

- ✓ gesamte Durchlaufzeit
- ✓ tatsächliche Bearbeitungszeit
- ✓ Termintreue
- ✓ Rückfragen pro Vorgang
- ✓ Fehler- und Korrekturquote
- ✓ Anzahl der Übergaben
- ✓ unbearbeitete Vorgänge
- ✓ Zufriedenheit der Prozesskunden

Wirkung messbar machen

Kennzahlen zeigen, ob der Prozess für den Kunden besser geworden ist

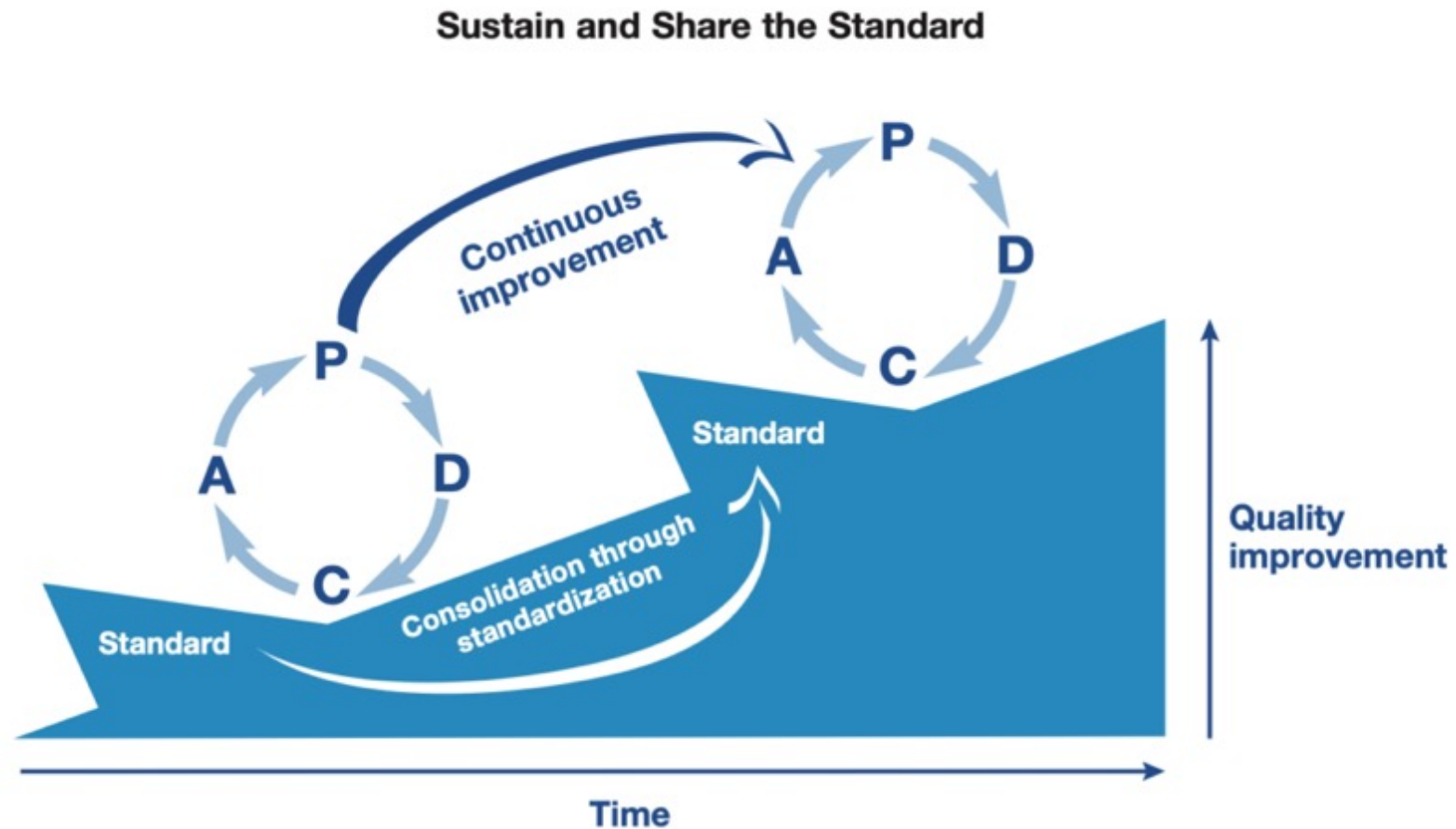
Beispiel Zielbild:

Arbeitsverträge liegen in 95 Prozent der Fälle spätestens fünf Arbeitstage nach Eingang der vollständigen Angaben vor.

Eine Kennzahl braucht:

- ✓ einen klaren Ausgangswert
- ✓ ein konkretes Ziel
- ✓ einen definierten Messzeitraum
- ✓ eine verantwortliche Person

Ergebnisse sichern!



Lean als Teil der HR-Arbeit

Kontinuierliche Verbesserung braucht Verantwortung und Beteiligung

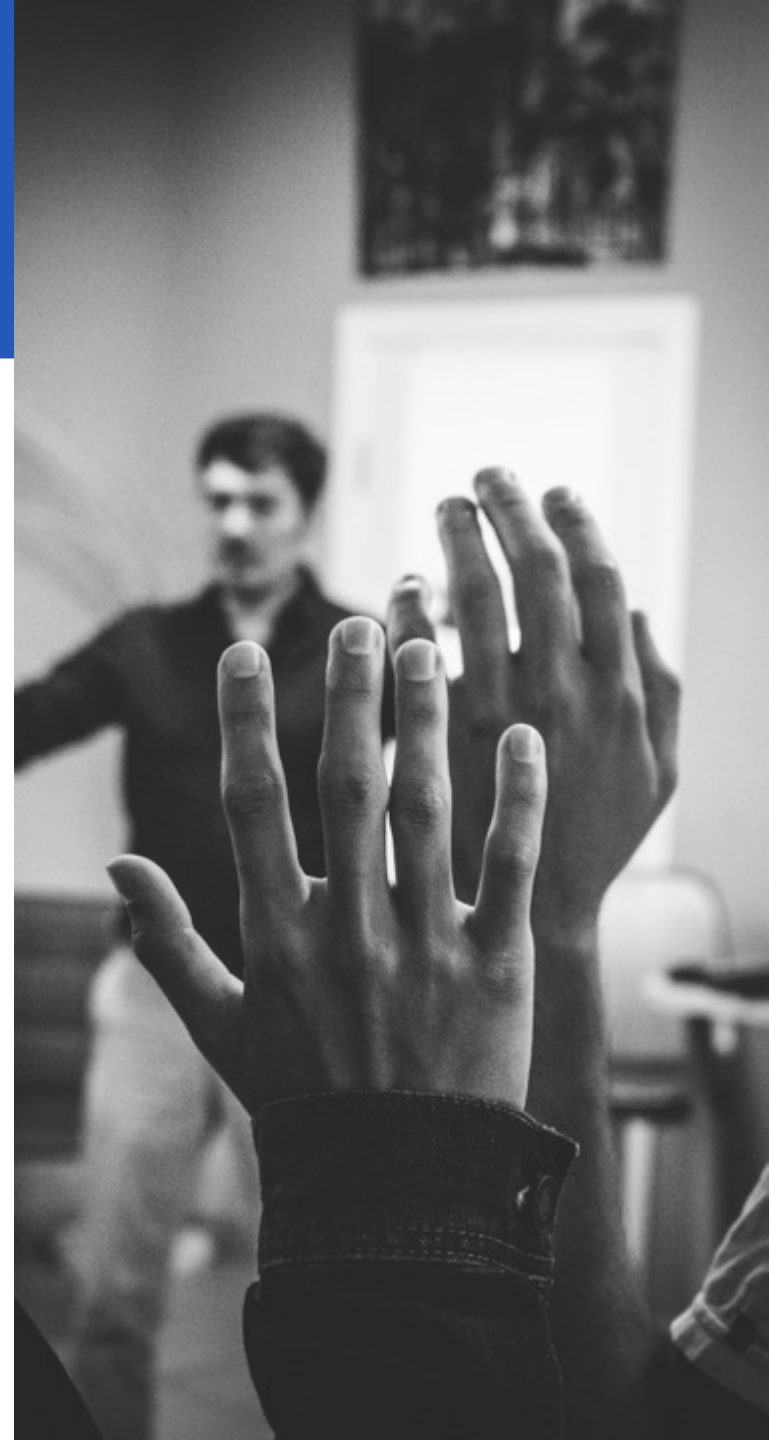
Inhalt:

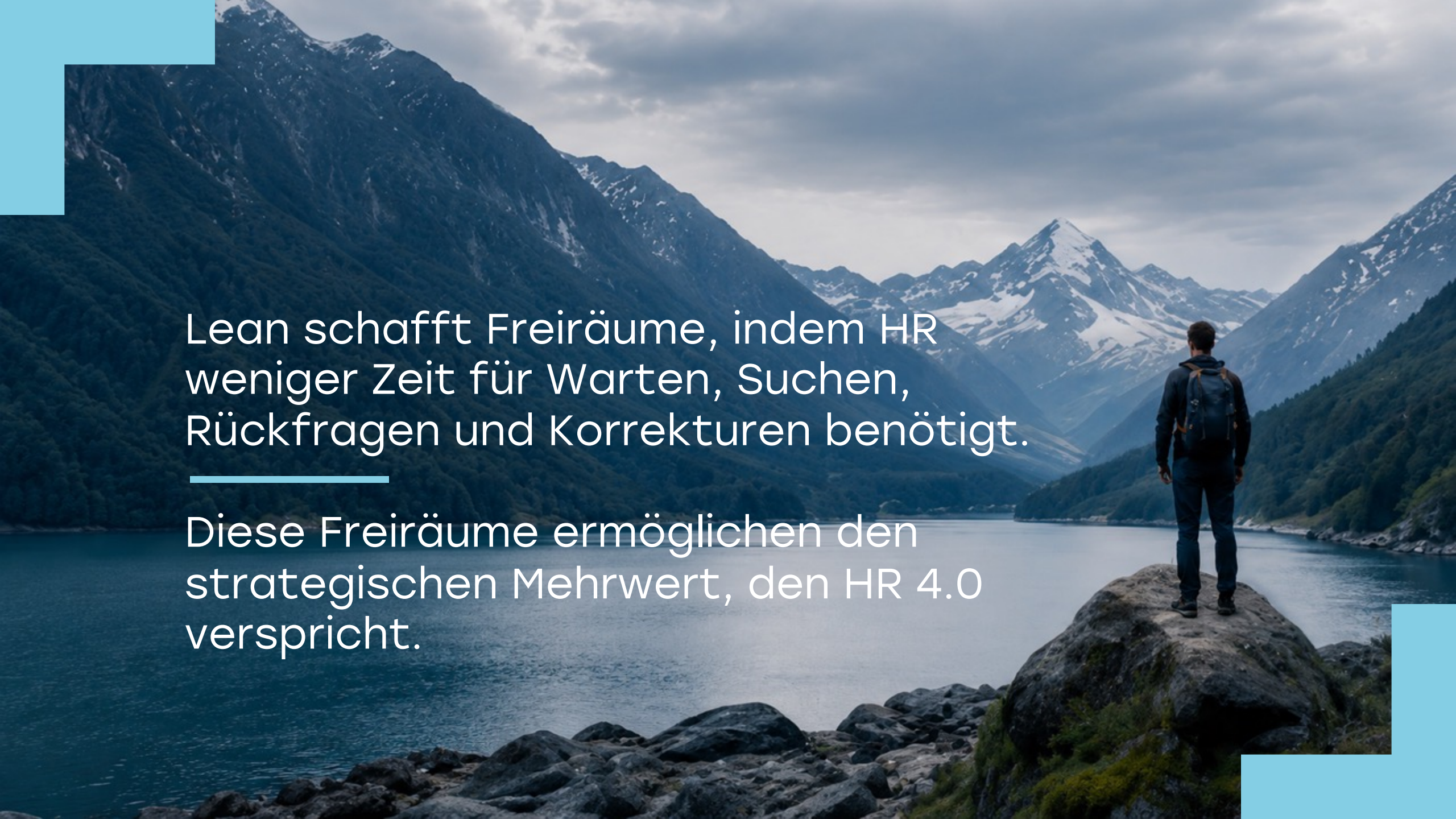
- ✓ Prozessverantwortliche beobachten den Gesamtprozess.
- ✓ Mitarbeitende bringen Probleme und Verbesserungsideen ein.
- ✓ Teams besprechen regelmäßig Abweichungen und Ursachen.
- ✓ Verbesserungen werden zunächst in kleinem Rahmen getestet.
- ✓ erfolgreiche Lösungen fließen in den Standard ein
- ✓ Kennzahlen machen die Wirkung sichtbar.
- ✓ Führung schafft Zeit und Raum für Prozessverbesserung.

Abschlussfrage

Eigenes Projekt

Welchen HR-Prozess würden wir als Erstes verbessern, wenn wir konsequent aus Sicht unserer Kunden denken?



A person with a backpack stands on a rocky outcrop, looking out over a calm lake towards a range of snow-capped mountains under a cloudy sky. The scene is serene and expansive.

Lean schafft Freiräume, indem HR weniger Zeit für Warten, Suchen, Rückfragen und Korrekturen benötigt.

Diese Freiräume ermöglichen den strategischen Mehrwert, den HR 4.0 verspricht.

KI und Prozessmanagement

Vom Ablaufoptimierer zum System- & Regel-Designer

HEUTE: Prozess beschreiben

„Wie läuft die Arbeit ab?“

End-to-End-Prozess

- Arbeitsschritte
- Übergaben
- Freigaben
- Systemschritte
- Ausnahmen

Lean-Fokus:

Verschwendung im Ablauf erkennen und reduzieren

MORGEN: Prozess steuern

„Was soll erreicht werden – und unter welchen Regeln?“

Ziel / Outcome



Leitplanken & Regeln



Daten & Entscheidungsräume



Kontroll- und Eskalationspunkte



Qualitätskriterien

KI / Systeme orchestrieren den Weg zunehmend selbst.

Agentic Process Canvas

Wie dokumentieren wir Prozesse, wenn KI den Weg zunehmend selbst bestimmt?

1 Ziel / Outcome



Was muss am Ende erreicht sein?

z. B. Mitarbeiter korrekt onboarden

2 Trigger & Input



Was startet den Vorgang?
Welche Informationen werden benötigt?

z. B. Eintritt, Vertrag, Stammdaten

3 Leitplanken



Welche Regeln, Policies und gesetzlichen Vorgaben gelten?

z. B. DSGVO, Tarif, Berechtigungen

4 Entscheidungsraum



Was darf das System selbst entscheiden?

z. B. Standardfälle autonom bearbeiten

5 Human in the Loop



Wann muss ein Mensch entscheiden oder freigeben?

z. B. Ausnahmen, Risiken, sensible Entscheidungen

6 Daten & Systeme



Auf welche Daten und Systeme darf zugegriffen werden?

z. B. HRIS, Payroll, IAM, DMS ...

7 Qualitätskriterien



Woran erkennen wir ein korrektes Ergebnis?

z. B. richtig, vollständig, fristgerecht

8 Monitoring & Logging



Was muss nachvollziehbar und auditierbar sein?

z. B. Entscheidungen, Aktionen, Abweichungen

9 Verantwortung



Wer verantwortet Ergebnis, Regeln und System?

z. B. Process Owner / HR / IT



Heute standardisieren wir **den Weg**.

Morgen standardisieren wir stärker **Ziel, Regeln und Qualität** – der Weg dazwischen kann variabel werden.