



Im digitalen Kaufrusch

Die analoge HR-Welt war gestern. Zwar ist eine klare HR-IT-Strategie nur in wenigen Unternehmen zu erkennen. Doch die digitale Transformation der Personalabteilungen ist in vollem Gange, wie die Experten der Branche beim Round Table berichten.

Wer mit HR-IT-Anbietern über die aktuelle Nachfrage spricht, schaut in höchst zufriedene Gesichter: „Die Kunden investieren“, „Die Nachfrage ist exorbitant“, „Das Geld will ausgegeben werden“ – so kommentieren die Experten beim Round Table das rege Marktgeschehen. Fraglos ein Grund für ungetrübte Zufriedenheit, auch wenn sich manche Anbieter die Marktnachfrage gänzlich anders vorgestellt haben: Die Kundenunternehmen kaufen nämlich in Scharen HR-Software ein – in Cloud-Lösungen fließen die Investitionen – seltener.

Wer jetzt denkt, Cloud-scheue Unternehmen wollten sich vorsorglich mit Software eindecken, liegt falsch. Eher ist es die Niedrigzinsphase, die Investitionen begünstigt, sowie der Wille zur Digitalisierung, um sich auch noch vom letzten Urlaubsantrag auf Papier zu befreien. Investiert wird in Einzellösungen für Bewerbermanagement, Talent

Management, Zeitwirtschaft, E-Learning oder Mitarbeitergespräche. Gleichzeitig ist der Vorstoß in Richtung Cloud jedoch nicht abgebrochen. Cloud-basierte Gesamtlösungen stoßen auf großes Interesse, stellen beispielsweise die Anbieter GFOS, Oracle, SAP und VEDA fest, wobei der Begriff Interesse noch nicht die direkte Umsetzung umfasst.

Treiber und Bremser

Überzeugungsversuche oder Drängen in Richtung Cloud sind für die Anbieter Tabu, auch wenn etliche von ihnen überzeugt sind, dass Cloud Computing die Zukunft ist. Doch zum einen ist Zukunft ein dehnbarer Zeitraum. Zum anderen zeigt sich: Cloud Computing ist sowohl eine Frage des Vertrauens als auch der Strategie, der Kosten, fehlender Standards und der Bereitschaft, sich von einem Stück IT-Know-how zu verabschieden. Aktuell sind es in erster Linie die großen

Unternehmen, in denen HR-IT eindeutig in Richtung Cloud geht, berichtet Joachim Skura, Business Development Manager HCM bei Oracle. „Die technische Darreichungsform“ spiele dabei kaum eine Rolle, sondern Kunden sehen vor allem die Vorteile dieses Systems, beispielsweise dass die Cloud-Technologie HR Analytics ermögliche. Dagegen



Moderatorenduo im Einklang: Chefredakteur Erwin Stickling (l.) und Redakteur Christoph Bertram



„Moderne HR-Systeme bieten die Möglichkeit der Teilhabe für Mitarbeiter und Manager, doch entscheidend ist, welche Anforderungen der Kunde stellt.“

Patrick Attanasio, Director Sales, fidelis HR GmbH



„Wir wollen nicht den Kunden in Richtung Cloud missionieren; die technische Abwicklung kann ein Element der Aufgabenstellung sein, muss es aber nicht.“

Mischa Wittek, Geschäftsstellenleiter Stuttgart, GFOS mbH

nicht, dass automatisch jedes dieser Projekte über die Cloud realisiert wird. Das zeigt die Erfahrung beim Spezialisten für Workforce Management GFOS. Je produktionsnah und je enger am operativen Geschäft, desto schwieriger werde dieser Schritt für Unternehmen. Der Grund: Die Daten der Fertigungsebene gehören in den Bereich der Kernkompetenzen und hier zeige sich, dass die Anwender der Datensicherheit in der Cloud nicht gänzlich vertrauen. Mischa Wittek, GFOS-Geschäftsstellenleiter Stuttgart: „Wir haben nicht die Absicht, den Kunden in Richtung Cloud zu missionieren. Entscheidend ist, welche Aufgaben er lösen muss. Die technische Abwicklung kann ein Element der Aufgabenstellung sein, muss es aber nicht.“

Cloud nicht zwingend

„Die Anforderungen der Anwender entscheiden über die Wahl des Systems“, betont Hendrik Kellermeyer von perbit und stellt noch einmal klar: „On-Premise ist keine veraltete Lösung“, auch Mobile Devices funktionierten umfassend. Dreh- und Angelpunkt für die Entscheidung sei schlussendlich die Frage: „Wer macht`s? Wir übernehmen die

Administration für HR. Ob die Lösung in der Cloud ist oder nicht, spielt für uns keine Rolle.“ Auch für die Kunden von fidelis HR wird die Systemwahl maßgeblich davon beeinflusst, wie hoch der Grad der administrativen Entlastung sein soll und welche Anforderungen seitens der IT vorliegen. Der Trend gehe jedoch klar zum Outsourcing: Neun von zehn Kunden entscheiden sich dafür, die Payroll im Outsourcing und in der Cloud zu nutzen, sagt Director Sales Patrick Attanasio, „auch wenn die dahinterliegende Software in beiden Durchführungsformen identisch ist“.

Auch beim Einsatz von E-Learning legt sich der Kunde mit dem Kauf oder der Miete noch nicht fest, ob er die Plattform im eigenen Hause betreibt oder durch einen Dienstleister in der Cloud hosten lässt. Wer eine Lernplattform mehrere Jahre betreiben möchte, fährt mit der Kauflösung meist günstiger, stellt Dr. Hartwig Holzapfel fest, Director Professional Services beim Software-Hersteller und Dienstleister für E-Learning time4you. Bei der Mietlösung sei die Initialinvestition geringer.

Die reine Konzeption und Programmierung einer Schnittstelle ist im Normalfall nicht

sehr aufwendig, sodass die Hersteller die volle Integration von unterschiedlichen HR-Lösungen versprechen. Sie statten ihre Software mit Import- und Exportfunktionen aus, die den Datenaustausch in beide Richtungen komplikationslos ermöglichen. Die Praxis sieht jedoch oft anders aus und Kundenunternehmen klagen nicht selten über erhebliche Probleme.

Der Ärger mit den Schnittstellen

Diese unterschiedliche Wahrnehmung des Schnittstellenproblems ist leicht zu erklären. Zum Teil liegt es an den „stiefmütterlich behandelten Anwendungsprogrammierschnittstellen anderer Systeme“, sagt Ingolf Teetz, Geschäftsführer von milch & zucker, das unter anderem auf Talent-Acquisition- und Talent-Management-Software spezialisiert ist. „Das Hauptproblem besteht aber im unterschiedlichen Vokabular der Daten in den verschiedenen Systemen, die immer ‚gemappt‘ werden müssen.“ Hilfreich sei es, sich an der Richtschnur zum Datenaustausch des HR-Open-Standards-Konsortiums zu orientieren. Sie biete für alle Arten von HR-bezogenen Daten einen passenden Standard, von Assessments über Recruiting bis zu Gehältern und Zeitmanagement.

Die unterschiedlichen Begrifflichkeiten und Kategorisierungen sind Folge der von den Kunden geschätzten Best-of-Breed-Lösungen. Unternehmen wählen Einzellösungen, die unabhängig voneinander laufen, dafür aber den Vorteil bieten, dass im Vergleich zu einer Gesamtlösung der einzelne Bereich durch umfassendere Features abgebildet wird. Andererseits: „So spannend einzelne Lösungen heutzutage sind, sie brauchen eine gemeinsame Datenbasis, um ein sauberes Datenmanagement zu ermöglichen“, erklärt Thomas Eggert von BEGIS. „Es fehlen gleiche Strukturen bei den einzelnen Lösungen.“ Wichtig sei es, das führende System – beispielsweise für die Pflege der Stammdaten – zu definieren. Man könne aus fünf Systemen nicht gleichzeitig ein Datenfeld pflegen, „dann bekommen Unternehmen sehr schnell unsaubere Daten und die Systeme die Krise“. Die Import- und Exportschnittstellen sind teilweise sehr

komplex, sodass Zusatzprogramme entwickelt müssen. Dadurch entsteht ein erheblicher Mehraufwand, den Kunden einkalkulieren müssen.

„Neue Schnittstellen sind eher eine Frage der Implementierung und des Vorgehens im Projekt“, ergänzt Stefan Schüßler, Business Development Manager ERP Human Capital Management bei SAP. Nicht die Schnittstellentechnologie mache Probleme, „wir können jede Schnittstelle liefern“. Doch passe sie wirklich zu dem Prozess, den der Kunde sich vorstellt, und zu seinem Anspruch an Individualisierung?

Entwicklungsland HR-Kennzahlen

Ein Stiefkind ist immer noch das HR-Controlling, es wird in Unternehmen nicht sonderlich forciert. Dabei hat jedes System ein Dashboard und liefert Kennzahlen. Doch wie nutzen Personaler die Daten? Warum ist Controlling noch nicht angekommen? Um es klar zu sagen: Eine schlüssige Antwort konnten die Experten des Round Tables nicht finden. Sie verweisen auf das, was heute an Daten lesbar ist, und müssen beim Thema „Controlling in der HR-Praxis“ oft im Konjunktiv reden. So können Personaler heute über die Reporting-Systeme Hunderte von Zahlen erfassen, betont Patrick Attanasio von fidelis HR, und ergänzt mahndend, dass strategisches Controlling weniger eine kontrollierende, sondern eine steuernde, zukunftsgerichtete Funktion sei. Doch diese „wird heute noch zu wenig genutzt“, beispielsweise um die Wechselwahrscheinlichkeit von Schlüsselmitarbeitern zu bestimmen.

Eine Kontrolle, zum Beispiel der Time to hire, sei schön und gut, doch ohne Benchmarks fehle die Aussagekraft, diagnostiziert Thomas Eggert. „Wenn die Verantwortlichen nur auf die Vorjahreszahlen schauen können, bleiben die Daten letztlich ohne Erkenntnis.“ Erst die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen oder Branchen bringe einen Vorteil, betont der BEGIS-Chef. Die nötige Transparenz könnten Cloud-Systeme schaffen, da dort die Daten unterschiedlicher Kunden lägen. Dadurch sei es ein Einfaches, diese Daten natürlich anonym auszuwerten



„ Kostengünstige Cloud-Lösungen sind oft performant, aber nicht immer flexibel genug, um eine hohe Anwenderakzeptanz und damit Effizienzsteigerungen zu erreichen.

Ingolf Teetz, CEO, milch & zucker, Talent Acquisition & Talent Management Company AG



„ Ohne Cloud wird es keine semi-intelligenten Systeme geben, keine Automatisierung von Knowledge Working, kein Sharing der Intelligenz aus anderen HR-Projekten.

Joachim Skura, Sales Development Manager HCM, ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG

und nach verschiedensten Kriterien darzulegen.

Und noch ein Konjunktiv: Benchmarking ist das eine, die richtigen Fragen für die Erfassung relevanter personalwirtschaftlicher Daten das andere. Prinzipiell können HCM-Systeme heute alle benötigten Daten liefern, ob im Recruiting oder bei Kündigungen, zählt SAP-Experte Schüßler auf. Voraussetzung sei aber immer, dass die im Unternehmen implementierten Prozesse auch die entsprechenden Daten liefern. „Wenn ich ermitteln möchte, was die häufigsten Kündigungsgründe sind, müssen Arbeitgeber diese auch erfragen und festhalten.“

Für Oracle-Experte Joachim Skura ist der Begriff Personalcontrolling überholt und sollte durch HR Analytics ersetzt werden. Denn sowohl die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und von HR selbst als auch die Kombination mit Big Data – also nicht personenbezogener Daten – stehe im Vordergrund. HR Analytics erfasse Business-relevante Daten für den Dialog zwischen HR und dem Management-Board. „HR muss stärker die Zahlensprache nutzen.“ Neue Systeme ermöglichen die intuitive Darstellung komplexer Inhalte. Dabei müsse kein Unternehmen von

Null auf 100 Prozent springen. Ein erster Schritt, auch im Konjunktiv: Statt Excel-Sheets könnten Unternehmen schon mal 20 Prozent über digitalisierte Anwendungen in der Cloud auswerten. „Mit der Fähigkeit, Ad-hoc-Analysen durchzuführen und Business-Simulationen zu machen, liefert HR unmittelbar Nutzen für den Business-Dialog.“

Mobile HR-Prozesse

Im Homeoffice, auf Dienstreisen, in einer Niederlassung des Unternehmens oder bei einer Besprechung in einer anderen Abteilung: Der Laptop, das Smartphone und auch das Tablet gehören zur normalen Arbeitswelt. Doch der Einsatz von mobilen HR-Lösungen ist noch nicht selbstverständlich, konstatiert VEDA-Geschäftsführer Ralf Gräßler, selbst wenn prinzipiell jeder HR-Prozess mobil abbildbar ist. Denn: Die Machbarkeit gerade im Umgang mit sensiblen Daten könne nicht isoliert betrachtet werden. Zum einen sind in Unternehmen Fragen der Sicherheit und des Datenschutzes zu lösen. Zum anderen erfordert das mobile Arbeiten einige Regeln in Betriebsvereinbarung, beispielsweise bei der Definition von Arbeitszeit. „Hier sind die



„On-Premise ist keine veraltete Lösung, die Anforderungen der Anwender entscheiden über die Wahl des Systems.“

Hendrik Kellermeyer, Geschäftsführer,
perbit Software GmbH

Unternehmen unterschiedlich weit und experimentieren mit verschiedenen Ansätzen.“ Häufig scheitern die mobilen HR-Lösungen doch wieder an der Praxis, zum Beispiel „an der Nutzung von mobilen Geräten in den gesicherten Netzwerken des Unternehmens oder der Installation von Firmensoftware auf privaten Endgeräten“, ergänzt BEGIS-Geschäftsführer Thomas Eggert. Künftig werde die Software so entwickelt sein, dass sie auf allen Devices bedienbar ist und nicht für jede Lösung eine eigene App verwendet werden müsse. Daneben stelle sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines mobilen Prozesses. Zum Beispiel, ob ein großer Bildschirm aus Gründen der Übersichtlichkeit notwendig und damit die mobile Applikation auf einem Handy überflüssig sei.

Andererseits: Nicht alles, was mobil sinnvoll ist, wird auch tatsächlich genutzt. Die mobile Bearbeitung von Antrags- und Genehmigungsprozessen erfolgt heute noch oftmals über die klassische Peripherie. So erlebt es in der Praxis Mischa Wittek von GFOS. Zwar verzichte kaum ein Unternehmen im Beschaffungsprozess auf mobile Lösungen, aber in der Ausführung seien sie noch lan-

ge nicht flächendeckend verbreitet, „auch diejenigen, die unbedingt Sinn machen“.

Trotz aller beeindruckenden Statistiken warnt Hartwig Holzapfel, time4you, vor einem Fehlschluss: Mobile Geräte sind zwar weit verbreitet, aber noch nicht jeder Mitarbeiter bringt ein eigenes Gerät auf dem Stand der neuesten technischen Möglichkeiten mit. Im Bereich E-Learning zeige sich: Wenn Unternehmen eine bestimmte Zielgruppe erreichen möchten, sollten sie die Lernenden bei Bedarf mit geeigneten Geräten ausstatten.

Technik als Kulturtreiber

Die Digitalisierung verändert Führung und Zusammenarbeit in den Unternehmen. Ändern sich damit auch die Tools im Sinne der Kollaboration und transparenter HR-Prozesse? Oder ist die HR-Software sogar Treiber einer neuen Unternehmenskultur? So hat zum Beispiel VEDA mit einer neuen Software eine Kollaborationsplattform geschaffen, die sämtliche Mitarbeiter in die HR-Prozesse einbezieht. Die Beschäftigten können Bewertungen abgeben, Kompetenzen untereinander einschätzen, und die HR-Prozesse

sind von allen gestaltbar und transparent. „Wir sind damit früh am Markt, die Technologie stößt die komplette Bandbreite von Kulturfragen an und ist somit auch als Kulturtreiber zu verstehen.“ Wenn Unternehmen agiler werden wollen, dann bedeute dies, mit weniger Hierarchie, mit stärkerer Vernetzung und mit mehr Entscheidungsfähigkeit auf Mitarbeiterenebene zu führen. Ralf Gräßler beschreibt diesen Wandel als „Führung, die sich zur Vertrauensführung entwickelt“.

Die Reaktion der Expertenrunde auf diese Lösung bewegt sich zwischen Respekt und Skepsis. Einerseits wird der Weg als „mutig“ gewürdigt, andererseits wird die „Vordenkerrolle“ kritisch beurteilt. Unbestritten ist, dass eine solche Lösung nicht zu jeder Organisation passt. Der Prozess hinter einer transparenten, kollaborativen Unternehmenskultur setzt nicht nur einen gewissen Administrationsgrad voraus, sondern beruht auch auf einer Führungsphilosophie, die von Mitarbeitern eine Menge Selbstverantwortung und -steuerung erwartet und sie auch dazu befähigt. „Eine solche Kollaboration kann nur schrittweise eingeführt werden, in Abhängigkeit von den individuellen Zielen und der jeweiligen Unternehmenskultur“, bemerkt Patrick Attanasio, fidelis HR. Jedes moderne HR-System biete die Möglichkeit der Teilhabe für Mitarbeiter und Manager, entscheidend sei, welchen Weg der Kunde gehen wolle.

„Wer seit Jahren herkömmliches Talent Management betreibt und dann kollaborative Elemente einführt, muss einen erheblichen Aufwand bei Prozessumgestaltung und Integration leisten“, sagt Stefan Schübler. Es werde für viele Unternehmen schwierig sein, eine Plattform für Kollaboration als letztes Werkzeug separat einzuführen. Theoretisch müssten Unternehmen „erst mit einer Kollaborationsplattform und dem Fördern einer Feedback-Kultur beginnen und dann Prozesse wie Zielvereinbarungen und Beurteilungen kollaborativ gestalten“.

Indirekt nimmt der SAP-Experte damit Bezug auf eine entwicklungstheoretische Debatte: Wie viel Einfluss und wie viel Macht hat Technik auf die Entwicklung einer Kultur?



„Neue Schnittstellen sind eher eine Frage der Implementierung und des Vorgehens im Projekt, prinzipiell ist jede Schnittstelle realisierbar.“

Stefan Schübler, Manager Business Development HCM,
SAP Deutschland SE & Co. KG



„ Wer eine Lernplattform mehrere Jahre betreiben möchte, fährt mit der Kauflösung meist günstiger; bei der Mietlösung ist die Initialinvestition geringer.

Dr. Hartwig Holzapfel, Director Professional Services, time4you GmbH



„ HR ist durchaus eine bedrohte Spezies, die aber nicht unter Artenschutz gestellt werden muss, da sie selbst proaktiv agieren kann, um ihr Aussterben zu verhindern.

Dr. Ralf Gräßler, Geschäftsführender Gesellschafter, VEDA GmbH

Dass Technologie ein Kulturtreiber ist und die Unternehmenskultur ein Stück vor sich hertreibt, ist unumstritten. Aber HR-Technologie hat nicht die Macht, komplexe Organisationen mit hierarchischen, intransparenten Strukturen umzukrempeln. Unternehmen, die Kollaborationsplattformen einsetzen, haben ihren Teil der Kulturentwicklung zu mehr Mitsprache der Arbeitnehmer und Transparenz schon geleistet. In diesen Organisationen fällt eine Plattform zur Kollaboration auf fruchtbaren Boden. Für andere Unternehmen bleibt diese Form (vorerst) ein Terrain, das sie nicht betreten wollen.

Personaler auf dem Abstellgleis?

Was bleibt für HR, wenn smarte Prozesse die originären personalwirtschaftlichen Aufgaben ersetzen, wenn die Administration vereinfacht und effizienter wird, wenn typische HR-Aufgaben in die Linie verlagert werden? Die Prognosen der Experten sind sehr unterschiedlich: Die einen sind optimistisch, die anderen sprechen von notwendigem Ressourcenabbau. Keinen Bedeutungsverlust für HR sieht perbit-Chef Hendrik Kellermeier: „HR steht vor vielen bekannten und neuen Aufgaben, für die es keine Tools zu kaufen

gibt.“ Ob Diversity, die Integration von Flüchtlingen, das Managen des demografischen Wandels – hier würde die Kreativität und die Qualifikation der Personaler gebraucht, die nicht zu ersetzen seien. Ähnlich sieht es SAP-Experte Stefan Schüßler: HR werde künftig sicher vermehrt Governance-Aufgaben wahrnehmen. Durch die Digitalisierung würden auch Kapazitäten für neuere Themen frei, wie für Betriebliches Gesundheitsmanagement oder für eine agile, lebensphasenorientierte Personalarbeit.

Mischa Wittek wünscht eine Entwicklung, bei der „Personaler wieder Personaler sein können“. Administration und Datenmanagement seien schließlich keine Personalarbeit, wohl aber die Funktion „als Gestalter der Unternehmenskultur, Treiber der Unternehmensentwicklung und für den Transformationsprozess“.

Auch wenn eine weitere Prozessbündelung und Bildung von Shared-Service-Center-Modellen oder Outsourcing von HR-Prozessen zu erwarten ist, so sieht Ingolf Teetz, milch & zucker, Personaler nicht überflüssig werden. Beispielsweise liege ihre Aufgabe im kreativen und sozialen Prozess der Auswahl und Bindung passender Talente. „Es gibt

eine Menge Aufgaben, die allen Big-Data-Möglichkeiten zum Trotz nicht komplett von Maschinen erledigt werden können.“

Ein anderes mögliches Szenario entwirft dagegen Thomas Eggert, BEGIS, der Personalabbau nicht ausschließen will. In vielen Unternehmen werde gute Personalarbeit gemacht, die keine weitere personelle Reduzierung verträge. Doch in Unternehmen, in denen HR durch die Digitalisierung der HR-Prozesse Einsparungen vornehmen könne, solle dies auch geschehen. Es werde zwar einerseits Substitutionseffekte geben, so dass die Mitarbeiter andere HR-Aufgaben übernehmen könnten. Eggert: „Wo dies nicht der Fall ist, muss HR auch den Mut zum Abbau haben und zeigen, dass sie Effizienzsteigerungen umsetzen können – so wie sie es bisher von vielen anderen Bereichen erwartet hat.“

HRler als Prozessdesigner

Eine Alternative zum Personalabbau liegt allerdings auch darin, dass HR-Mitarbeiter ihre Funktion erweitern und ändern. Bei aconso erlebt man am Beispiel sehr innovativer Kunden, dass nach einer konsequenten Digitalisierung der HR-Prozesse die Mitarbeiter eine neue, andere Rolle besetzten. Waren sie bisher nur für die Abwicklung zuständig, entwickelten sie sich jetzt zu Prozessdesignern. Ihre Aufgabe liege nun darin, stetig neue Optimierungspotenziale und -felder aufzuzeigen, die sich für die fortschreitende Digitalisierung eigneten. Aber auch dieser alternative Weg ist nur eingeschränkt realisierbar: Nicht jeder Personalreferent wird einer solchen Aufgabe gerecht, sein Kompetenz- und Qualifikationsniveau muss schon passen. Somit wird das Szenario vom Personalverantwortlichen auf dem Abstellgleis nicht gänzlich unwahrscheinlich.

An dieser Stelle zieht Ralf Gräßler von VEDA ein Resümee, das sich zwischen grenzenlosem Optimismus und Abbauszenarien bewegt: „HR ist durchaus eine bedrohte Spezies. Doch man muss sie nicht unter Artenschutz stellen, da sie selbst proaktiv agieren kann, um ihr Aussterben zu verhindern.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz