

# HR in der Cloud (Teil 3) – Wie HR sich transformieren kann, um Mehrwert mit Cloud Services zu bieten



Thomas Eggert: Herr Keuchel, Sie haben uns in der letzten Ausgabe erläutert, welche Anforderungen durch Cloud Services auf HR-IT zukommen. Wie muss sich HR selbst gestalten, um mit Cloud Services erfolgreich zu sein?

Es gibt zwei wesentliche Treiber oder auch Bremser für die Nutzung bzw. Umstellung auf HR Cloud Services. Der erste Treiber ist die Fragestellung, ob und wie HR Cloud die **Anforderungen des Business** unterstützen kann. In der letzten Ausgabe haben wir schon verschiedene Unternehmenssituationen angesprochen. Zum einen gibt es die Situation der Wachstumsstrategie und im Gegensatz dazu die intensive Wettbewerbssituation möglicherweise

sogar mit Restrukturierungsbedarf. Jede dieser Situationen verlangt einen speziellen Ansatz. Ein bekannter Ansatz für die Wachstumsstrategie ist der Talentmanagement-Ansatz. Hier wird der Fokus auf die Unterstützung der Prozesse recruiting, onboarding, learning, performance management, compensation und succession planning gelegt. In der Wettbewerbssituation stellt sich oft die Frage, wie HR mittels geringeren Kosten und gleicher oder besserer Qualität einen positiven Wertbeitrag liefern kann. In diesem Fall ist möglicherweise der HR Core-Ansatz empfehlenswert. Bei diesem steht im Vordergrund, inhomogene Prozesse und zersplitterte HR Landschaften durch eine homogene Infrastruktur zu ersetzen und damit frühe Kosteneinsparungen zu erzielen. Möglich wird dies durch ein iteratives Vorgehen mit dem die Prozesse an den Geschäftsanforderungen reflektiert und damit den globalen und lokalen Anforderungen gerecht werden.

Um den Nutzen aus HR in der Cloud zu maximieren, sollten folgende wichtigen Fragestellungen bzw. Faktoren berücksichtigt werden:

- Ist es sinnvoll die Kernfunktionalitäten der Software zu implementieren, oder ergibt nur die gesamte HR Suite eine sinnvolle Abdeckung?
- In welchem Unternehmensteil oder Land soll der Pilot stattfinden und getestet werden und welche Roll-Out Folge ist optimal?
- Welche Funktionalitäten können kurzfristige Geschäftsanforderungen am besten abdecken ohne langfristige Ziele der HR-Strategie zu behindern?

Der zweite Treiber oder Bremser für die erfolgreiche Implementierung einer „HR in der Cloud“ - Strategie sind die Budgets und damit auch die bisher getätigten Investitionen in HR Infrastruktur. Wurde z.B. in den letzten Jahren aufwendig in globale HR Systeme – on premise – investiert, also

Software, die individuell für Ihr Unternehmen installiert wurde, so werden Entscheider zunächst einmal den Ausblick auf den „Return on Invest (ROI)“ des Vorhabens sehen wollen, bevor die nächste Investition getätigt wird. Ist eher ein Investitionsstau vorhanden, so ist die Zeit gekommen, zu überlegen, ob HR in der Cloud erfolgreich Ihr Unternehmen unterstützen kann, oder nicht.

Beispielsweise einfach SAP HR Software durch das neuere Produkt Workday zu ersetzen, ist auf den ersten Blick durch die zahlreichen Vorteile vielleicht verlockend. Es ist jedoch nicht unbedingt zielführend, wenn Funktionalitäten nicht deckungsgleich sind, wie z.B. die Abdeckung von Vergütungsmanagement, Time Management und Payroll. Des Weiteren ist die Integration in andere Produkte wichtig, d.h. es ist erforderlich die Anzahl benötigter Schnittstellen zu analysieren und die Ergebnisse schließlich in eine fundierte Softwareauswahl münden lassen.

### **Das sind viele implementierungsnahe Gesichtspunkte. Kann denn die HR Organisation bestehen bleiben wie sie ist?**

Natürlich bringt die Nutzung von HR Cloud Software Prozessveränderungen mit sich, die auch einen Ausblick auf die HR Organisation erlauben. Möglicherweise ist dieser eine willkommene Anlass zurückgestellte Fragen und Entscheidungen neu zu diskutieren. Die entscheidende Frage ist, welchen Reifegrad die HR Organisation hat. Sind die Verantwortungsbereiche eindeutig? Gibt es Nachweise über den jeweiligen Wertbeitrag des Verantwortungsbereichs? Eine Organisationsanalyse kann Aufschluss geben, wie nah HR am Business ist. Oder auch das Vorurteil des „ewigen Verwalters“ belegen. Sicher ist, dass HR seinen Mehrwert nachweisen muss. Zum einen wird erwartet, dass der HR Service reibungslos läuft und dies zu „benchmarkfähigen“ Kosten erfolgt. Tools und gute Ansätze können helfen dies zu erreichen. Eine differenzierte Organisationsgestaltung anhand des 3-Rollen Modells HR Advisor, Center of Expertise und HR Service Center oder HR Outsourcing sind hier die erfolgreichsten Ansätze um dem Ziel näher zu kommen.

Je mehr und mehr wir Prozesse durch moderne Tools – und das bedeutet HR in der Cloud – unterstützen, desto mehr Experten benötigen wir in HR, um die Prozesse zu gestalten und nachhaltig zu verbessern. Wenn ich an meine Beratungseinsätze denke, dann gibt es natürlich immer die eine oder andere Person, der sich für Prozesse verantwortlich fühlt. Dennoch gibt es dafür selten eine Competence Funktion. Im Service wird sehr genau auf die Kosten und die damit verbundenen Positionen geschaut. In anderen HR Bereichen fühlt man sich für die generelle Prozesskompetenz eher nicht zuständig. Wenn wir uns aber moderne „cloud“-gestützte Prozesse anschauen, so sind dies „end-to-end“ - Prozesse mit hoher Beteiligung der Führungskräfte, wie z.B. die Anforderung einer zu besetzenden Position durch die Führungskraft.

Es stellt sich die Frage, wer diese Prozesskompetenz dauerhaft vorhält, sie weiterentwickelt und auch gut kommuniziert. Dafür sind Change-Kenntnisse und Moderatorenfähigkeiten erforderlich. Insgesamt fällt auf, dass im HR eher neue Positionen für neue Produkte oder Leistungen entworfen werden, anstatt konsequent prozessorientiert zu denken und dies im ganzen Unternehmen durch gute und attraktive Prozesse umzusetzen. Ein Beispiel ist der Einsatz von mobilen Endgeräten, wie das Smartphone. Jeder erwartet längst HR Informationen per App oder die Möglichkeit benutzerfreundlich eigene Daten einzugeben. Aber was ist die Realität? Es gibt vielfältige Hinderungsgründe, warum es nicht geht oder noch nicht geht. Insbesondere der Datenschutz und die Unternehmensrichtlinien sind meistens Faktoren, die dies nicht erlauben.

Derweil erledigen wir heute unsere Bankgeschäfte spielend leicht mit dem Smartphone .....

**Sie geben den Eindruck, dass HR hier eher der letzte Dinosaurier als Vorreiter für neue Technologien ist. Kann man das generell so feststellen?**

Nein, da haben Sie mich wohl eher missverstanden. Das kann man erstens nicht pauschal beurteilen und zweitens hat das Technologiethema im HR-Management keine Priorität. HR ist der interne Dienstleister und nicht von Natur aus mit ausgeprägter Projektkultur gesegnet. Daher ist der Drang sich selbst zu optimieren weniger stark ausgeprägt wie in Geschäftseinheiten, die in ständigem externen Kundenkontakt stehen.

Die Herausforderungen bestehen meines Erachtens darin, die richtigen Aufgaben für das HR Prozess Competence Center oder Center of Expertise zu definieren und entsprechende Mitarbeiter mit hoher Veränderungsaffinität dort anzusiedeln. Dies bitte mit der gleichen Selbstverständlichkeit, wie z.B. in einem Competence Center Learning, in dem bedarfsgerechte Trainings zugeschnitten werden.

**Sehen Sie noch weiteren Veränderungsbedarf für die HR Organisation?**

Wie gerade angesprochen, benötigen wir vermehrt Change-Agents und Moderatoren. Mit diesen Fähigkeiten wird der Personaler besonders kompetent wahrgenommen. In den Fachbereichen kann er notwendige Veränderungsbedarfe begleiten und moderieren. Oft gibt es Konflikte, die die Projektmanager nicht in den Griff bekommen. Hier ist es sinnvoll, dass HR sich als Coach oder Mediator betätigt. Grundsätzlich liegen die Aufgaben mehr denn je in Projekten als in operativen Tätigkeiten.

Wir Personaler sollten uns selbst „durchforsten“, damit unsere Kapazitäten besser eingesetzt werden können. Dies ist einer der TOP-Prioritäten der HR Direktoren und ein wertvoller Beitrag zur Visibilität. Immer noch erledigen unsere Business Partner / HR Advisor administrative Aufgaben. Auch wenn es ungewohnt oder unhöflich klingt, der Führungskraft mitzuteilen, dass die Ansprechpartner sich dafür im Bereich HR Services befinden, so ist dies eine wichtige klärende Kommunikation. Es darf auch darauf hingewiesen werden, den Computer mit Suchhilfen und Self-Services zu benutzen. In der Regel kann bei diesen Gesprächen auch wertvolles Feedback entgegengenommen werden, wie z.B. einen Verbesserungsbedarf an Funktionen oder Prozessen.

Teilweise ist die Rollendefinition so sehr personengeschneidert, dass ich mich Frage, warum es überhaupt ein Rollenmodell gibt. Wir sollten die Rollen und die dazugehörigen Aufgaben und Prozesse durchleuchten, um uns auch hier kundengerechter und effizienter aufzustellen. Der Wandel ist das einzig beständige in der Geschäftswelt – das sollte auch zum Selbstbild der Personaler werden.

**Vielen Dank für den Einblick in die HR Organisationen in Zusammenhang mit Cloud Services!**

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe „HR in der Cloud: Lässt sich HR vollständig automatisieren?“.