

HR in der Cloud – 4 Blickwinkel – über eine Revolution im HR Management (Teil 1)

HR Strategien befassen sich seit geraumer Zeit mit dem Thema, ob Ihre Investitionen in die Zukunft zielgerichtet sind. Seitdem es Cloud-Services als Alternativen zu On-Premise-Lösungen gibt, scheint eine Entscheidung in der einen oder anderen Richtung wie ein Damokles Schwert über HR und IT zu liegen. Ersteres versteht sich als IT-Dienstleistung nach Bedarf, also nicht dauerhaft gekauft und nicht in eigenen Rechenzentren betrieben, wonach On-Premise die bisher bekannte Variante der IT-Unterstützung darstellt, bei der Installation, Betrieb und in der Regel auch die Wartung im eigenen Hause erfolgt und die Rechnerkapazitäten vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden müssen.

Thomas Eggert, Personaler, Prozessdenker und Blogger befragt zu diesem Thema den HR-Experten und Unternehmensberater Peter Keuchel, der seine Erfahrungen aus seinen Kundenprojekten zu diesem Thema widerspiegelt. Dieser Artikel ist Teil einer 4 - teiligen Reihe zu dem Thema „HR in der Cloud“, die mit diesem Interview-Special den Auftakt macht.



Thomas Eggert: Herr Keuchel, das Thema HR in der Cloud wird häufig mit anderen Lösungen vermischt oder missverstanden, was bedeutet HR in der Cloud genau?

Peter Keuchel: Ich freue mich endlich einmal eine ganzheitliche Diskussion anzustoßen, um das Thema HR in der Cloud transparent zu machen. Von Zeit zu Zeit gibt es revolutionäre Produkte, die alles ändern. Cloud-Software wird von der IT Industrie als „Game Changer“ gesehen. Um die Begriffsbestimmung zu erläutern, HR in der Cloud sind IT-Dienstleistungen, die dem Kunden als vollständiges System mit standardisierten Prozessen per Web-Browser und Internet-Verbindung zur Verfügung gestellt werden.

Führungskräfte fragen nach mehr Unterstützung strategischer Prozesse - die Technologie gibt den HR Verantwortlichen bessere Tools, um auf diese Fragen zu antworten.

Welche „wolkigen Vorteile bringt „HR in der Cloud“?



Auch für Softwareanbieter liegt die Zukunft in Cloud Services. Den Prognosen über den Boom von Cloud-Software gemäß namhafter Institute wie Gartner etc. folgen nun die Umstellungen von Kaufsoftware zu Mietsoftware bei den Softwareanbietern. Konnten SAP, Oracle und Co. in den Neunziger Jahren von Jahr zu Jahr Umsatzsteigerungen durch den Verkauf von Software erzielen, so wird heute ein immer größerer Anteil der Erlöse durch Wartung und Miete erzielt. Diese kontinuierlichen Umsätze sorgen für Stabilität bei den Anbietern und protegieren damit Leasen oder Mieten von Software.

Das Bild der Wolke liefert entscheidende Argumente für den Kunden:

- Die gesamte Software basiert auf **innovativen**, standardisierten und optimierten Prozessen, d. h. Medienbrüche werden vermieden. Definiert sich nicht jedes zweite HR Projekt über Prozessoptimierung?
- Implementierungen werden vorangetrieben durch **reduzierten Konfigurationsaufwand** (=Customizing) und generell weniger Sonderprogrammierung. Das ist eine Forderung aus leidgeplagten „Erfahrungen“ vergangener ERP-Projekte
- Wartungen, seien sie gesetzlicher Art, **Release-Wechsel** oder Fehlerkorrekturen werden in erster Linie vom Hersteller durchgeführt und sind in den Wartungspreisen **enthalten**. So entfallen hohe Umstellungsaufwände.
- Ein wesentlicher Qualitätssprung für die meisten HR Anwender heute stellt eine durchgehende Öffnung und Präsentation der Prozesse auf **mobilen Endgeräten** dar. Ob Smartphone, Tablet oder Desktop, der Zugriff kann von überall und zu jederzeit erfolgen. Führungskräfte rufen seit Jahren nach Benutzerfreundlichkeit – was IT-Abteilungen mit enormen Aufwand Prozess für Prozess nachprogrammieren ist in Cloud Services bereits kostenlos inkludiert.
- Letztlich führt dies insgesamt zu **verringerten Kosten**. Eines der wichtigsten Voraussetzungen für die Erneuerung der Infrastruktur. Während noch vor 15 Jahren das Drittelprinzip für die Kosten galt: 1/3 Hardware, 1/3 Software, 1/3 Implementierungs- und Beratungskosten. So gilt heute 1/3 des Aufwands für Hard- und Software zusammen sowie 2/3 für Beratungs- und Implementierungskosten. Das zeigt, dass bei schlanker Implementierung auch Einsparpotentiale gehoben werden können.

Das sind schlagkräftige Argumente. Welche Herausforderungen bringt HR in der Cloud denn mit sich?

Es gibt natürlich nicht nur Vorteile, sondern auch Herausforderungen. Ob dies Nachteile sind, muss jedes Unternehmen für sich selbst bewerten. Laut einer Befragung von 150 Unternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitern im D-A-CH – Region durchgeführt durch die Unternehmensberatung Promerit HR+IT Consulting AG haben sich bereits 27 Prozent der befragten Unternehmen für HR-Lösungen aus der Cloud entschieden, mit dem Thema beschäftigen sich aktuell über ein Drittel. Als Herausforderungen nennen Firmen, die sich gegen HR-Cloud-Services aussprechen, insbesondere Sicherheitsbedenken (87 Prozent) und den Datenstandort außerhalb Deutschland (74 Prozent) als Hauptgründe. Betriebe, die hingegen Cloud-Dienste nutzen, führen diese Hemmnisse nur zu einem geringeren Prozentsatz an. Sicherheitsbedenken bei der Einführung von HR-Cloud-Services scheinen ein Zeichen von Unkenntnis zu sein.

Dabei gibt es Lösungsmöglichkeiten für die genannten Herausforderungen. Erst kürzlich haben Microsoft und T-Systems Ihre Kooperation in diesem Segment bekanntgegeben, um Cloud-Lösungen im großen Stil mit Datenhaltung in **deutschen Rechenzentren** zu fördern. Die Telekom-Tochter T-Systems wird dabei als Treuhänder den Zugang zu den Daten überwachen.

Nach dem der europäische Gerichtshof sein Urteil zum Safe-Harbour gefällt hat (Die "Safe Harbor"-Erklärung ist demnach als Rechtsrahmen für die Übermittlung personenbezogener Daten in die USA nicht mehr zulässig) betonen Google und Microsoft, dass weder Privat- noch Geschäftskunden Einschränkungen der Dienste hinnehmen müssten. Die Firmen haben sich bereits alternativen Übertragungswegen geöffnet und benutzen die EU-Standardvertragsklauseln nach Artikel 26, Absatz 2 der **EU-Datenschutzrichtlinie** von 1995 (EC95/46). Heißt im Klartext: Bei der Datenspeicherung im Ausland wird nach europäischen und nicht nach US-Richtlinien gehandelt. Und das war bisher der strittigste Punkt.

Können sie uns etablierte HR Cloud Produkte nennen? Wie viele gibt es überhaupt?

Um eine bessere Übersicht zu schaffen, wähle ich die grobe Unterscheidung Mittelstand - kleiner und größer als 5.000 Mitarbeiter. Möglicherweise finden sich nicht alle Unternehmen in dieser Definition wieder, dennoch ist die Größe für die Auswahl von Software wesentlich. Es sind nicht nur die unmittelbaren Kosten, die das jeweilige HR Cloud Softwarepaket generiert. Insbesondere sind auch Referenzen, Geschäftsverständnis und Umsatzerwartung der Anbieter ein wichtiges Kriterium für die Auswahl von HR Cloud Software und damit entscheidend für die Partnerwahl.

- Kleiner 5.000 Mitarbeiter
Es gibt sehr viele Anbieter, die entweder viele HR Prozesse oder nur einzelne Prozesse und Funktionen anbieten. Z. B. bietet viasto eine Video-recruiting software, die eine kostengünstige Form des Hochschulrecruitings unterstützt. Andere Hersteller, wie Rexx systems HR Cloud bieten eine ganze Suite. Begis mit seiner digitalen Personalakte bietet Workflow-Szenarien in der Cloud, Microsoft Office 365 Sharepoint HR bietet eine guten Start mit Templates für die eher kleinen Unternehmen, die nicht nur mit den Office-Produkten arbeiten möchten, Salesforce.com HR setzt auf Integration von HR mittels

einer benutzerfreundlichen App , Sage HR Software und viele mehr bieten Lösungen teils abgeleitet von ihren seit Jahren erprobten on-Premise Produkten. SAP Business by design ist die Lösung für klein- und mittelständische Kunden und bietet eine Komplettlösung für den Mittelstand inklusive einer HR Lösung. Cornerstone bietet eine Plattform mit integrierten Prozessen für Talentmanagement (Recruiting, Onboarding, Learning, Performance, Compensation, Succession)

- Größer 5.000 Mitarbeiter
Diese Unternehmen arbeiten alle international und bevorzugen in der Regel etablierte Anbieter von HR Software mit einer hohen Funktionsabdeckung. Im angelsächsischen Raum wird Oracle bevorzugt. Unternehmen mit Hauptsitz in Europa setzen auf die SAP cloud Software SuccessFactors, in der Regel mit Integration zur Payroll aus dem On-Premise Modul HCM. Hier ist schon erkennbar, dass es für große Unternehmen noch keine HR Komplettlösung gibt und deshalb Schnittstellen in dieser hybriden Variante erforderlich sind. Ein Newcomer auf dem Markt ist Workday – eine relativ neue und sehr moderne Software, die nur als Cloud Lösung existiert. Der Erfinder von ehemals Peoplesoft wollte etwas viel besseres erfinden, aus den Erfahrungen der 90er Jahre lernen und hat alle Ideen in die neue Software gesteckt. Bei Workday zeigen sich die Veränderungen von HR in der Cloud am deutlichsten. Alle Funktionen sind durchgängig mobile und es wird beabsichtigt alle erforderlichen HR Prozesse zu unterstützen.

Mit der Abdeckung der etablierten Payroll in vielen verschiedenen Ländern hadern die neuen Cloud-Lösungen. Entweder werden nur einzelne Länderlösungen für Payroll angeboten (Workday) oder man verlässt sich auf bereits installierte Software und damit bereits getätigte Investitionen (SuccessFactors mit SAP R/3 HCM) als hybride Lösung. Ein Hinderungsgrund sind nicht nur die hohen Entwicklungsinvestitionen der Hersteller. Sondern auch die guten und etablierten externen Angebote zur Durchführung der Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Wie unterscheidet sich die HR Cloud vom klassischen Outsourcing?

Die Marktanbieter für Outsourcing Lösungen und Payroll Services haben bereits seit einer Ewigkeit Cloud-Lösungen am Start, diese wurden jedoch früher nie unter diesem Namen vermarktet. Stand doch der Verkauf einer Dienstleistung im Vordergrund und nicht die Vermietung und Wartung von Software.

Outsourcing die Personaldienstleistung bedeutet im Wesentlichen die Verlagerung von HR Prozessen an den Dienstleister. Das folgende Schaubild zeigt die Möglichkeit der Skalierung und Erläuterung der dazugehörigen Begrifflichkeiten.

- Beispiel 1: Ein Kunde lässt seine selbstentwickelte SAP HR Anwendung von externen Spezialisten warten
- Beispiel 2: Ein Kunde bevorzugt ausschließlich HR Cloud Software, die von externen Spezialisten gewartet wird

Betriebsmodell / Leistung	Housing	Hosting	Application Service Providing (ASP)	Software as a Service (SaaS)	Applikation Management (Customizing)	Payroll managed Service	Business Process Outsourcing (BPO)
Rechner des Kunden wird in externer Infrastruktur untergebracht und dort gewartet							
Rechnerleistung und Betrieb wird bei einem Dienstleister gemietet							
Applikation wird vom Dienstleister gewartet, Lösung ist nur für einen Kunden (50 Kunden, 50 Lösungen)			Bsp_1				
Applikation wird vom Dienstleister gewartet, Lösung wird von vielen Kunden geteilt (50 Kunden, 1 Lösung)		Bsp_2		Bsp_2	Bsp_2		
Eine spezielle, viel gefragte Payroll Dienstleistung wird geliefert (Payslip drucken, Daten übertragen, Reporting)							
Dienstleister übernimmt ganze Prozesse, Kommunikation, Dateneingabe, Verarbeitung, Lieferung, z.B. Zeugniserstellung							

Welche Voraussetzungen sind aus Ihrer Sicht erforderlich, um das Thema HR in der Cloud anzugehen?

Die wichtigste Voraussetzung ist die Entwicklung der HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie.

Daraus wird ein Human Resources Zielbild mit der Landkarte der zukünftigen Prozesse und deren erforderlichen IT-Unterstützung abgeleitet. Mit allen Beteiligten lässt sich daraus gemeinsam eine HR-IT Strategie erarbeiten.

Was sind die Treiber für eine erfolgreiche HR Cloud Implementierung?

Die wesentlichen Treiber für eine erfolgreiche „HR in der Cloud“ – Umsetzung sollten in der HR-Strategie enthalten sein. Bei einigen Unternehmen stehen Talentsuche und Mitarbeiterbindung im Vordergrund. Diese Unternehmen werden versuchen die Prozesse recruiting, onboarding, learning, performance management, compensation und succession planning optimal zu unterstützen. Unabhängig davon, ob es eine „integrierte HR Suite“ geben wird.

Es wird auch gerne etwas unspezifischer das Argument „besser am Business ausgerichtet sein“ genannt. Daraus resultiert die Frage was das Business des spezifischen Unternehmens erwartet. Nicht immer geht es um Tools, „Information on your fingertips“ und effiziente Prozesse. Auch kulturelle Themen und Fragen zu der Rolle von HR überlagern dieses Argument. Mehr dazu im dritten Teil dieser Interview Special Serie.

Nicht zu unterschätzen ist auch das Kostenargument. Ein stärkerer Focus auf den Return on Investment (ROI) ist zunehmend feststellbar – massive Investitionen in HR Infrastruktur habe gemischte Ergebnisse zu Tage gebracht. Ohne einen Business Case wird kein Vorstand die Entscheidung für HR in der Cloud fällen. Die Schwelle in HR Infrastruktur zu investieren liegt höher als je zuvor ohne dem Nachweis einer verbesserten Effizienz oder Effektivität.

Welche Barrieren sehen sie einer erfolgreichen HR Cloud Implementierung entgegenstehen?

Die drei großen Diskussionspunkte, die es in Analysen, Vorstudien etc. zu klären gilt sind meines Erachtens:

- a. Sicherheitsbedenken wie Datenverlust oder Datenmissbrauch
- b. Bedenken zum Datenstandort
- c. Veränderungen in der IT-Organisation und den HR-Prozessen

Herr Keuchel, vielen Dank für das Gespräch und die Informationen zum ersten Teil unserer Serie HR in der Cloud. Lesen Sie in der nächsten Ausgabe „Wie HR-IT sich auf die Cloud vorbereitet“.