



Vereinfachen, anpassen und optimieren

Recruiting, Talent Management, Cloud Computing und Mobile HR gehören im HR Software-Umfeld aktuell zu den meistdiskutierten Themen. Sie bestimmten Anfang Juni auch die Agenda unseres Round Table-Gesprächs mit SAP und SAP-Partnerunternehmen. Moderiert wurde die Runde erneut von Professor Dr. Wolfgang Jäger von der Hochschule RheinMain.

Talent Management ist nach wie vor eines der zentralen Themen in der HR-Gemeinde. Fraglich ist dabei immer wieder, wie systematisch Unternehmen es tatsächlich betreiben und mit welchen technologischen Instrumenten sie es abbilden. Die diesbezüglichen Erfahrungen der Beratungshäuser klopfte denn auch Moderator Professor Wolfgang Jäger ab: „Wie ganzheitlich betrachten überhaupt Ihre Kunden das Thema Talent Management? Wie steigen sie darin ein – indem sie einfach die bereits im SAP-Umfeld vorhandenen Lösungen nutzen, oder indem sie nach individuellen Werkzeugen für Spezialthemen wie Nachfolgeplanung oder Potenzialanalyse fragen?“

Meistens sei das Vorgehen der Unternehmen bedarfsgetrieben, antwortete Daniel Mitschke, Manager HR Cloud Services bei Promerit HR IT Consulting. „In den

meisten Unternehmen, so meine Erfahrung, entwickelt man keine umfassende Personalstrategie, sondern handelt aus aktuellem Bedarf heraus, ganz gleich, ob das im Talent Management, im Recruiting oder anderswo ist. Und genau dieses spezifische Tool führt man dann ein.“ Habe das Unternehmen dann „Appetit“ auf software-gestützte Prozesse bekommen, beginne es damit, weitere Lösungen zu implementieren. „Wir empfehlen allerdings, zunächst eine umfassende HR+IT-Strategie zu entwickeln, um daraufhin zu entscheiden, welche Tools es zur gesamtheitlichen Prozessunterstützung braucht.“ Konstantin Schäfer, Inhaber von KSF Consult, ergänzte: „Häufig erfolgt der Einstieg in eine Lösung über die rein technischen Anforderungen an die Applikation – beispielsweise über die Integrationsfähigkeit, und nicht unbe-

dingt über den betrieblichen Gesamtprozess. Die implementierten Anwendungen müssen jedoch im HR-Gesamtprozess wirken.“

Erst die Strategie, dann die Software

Stellt sich die Frage: Kann man eigentlich Talent Management Tools gewinnbringend einführen, ohne den Gesamtkontext im Blick zu haben? Nein, lautete der Tenor. „Im Idealfall erklärt man als Beratungshaus dem Kunden, warum er auch die angrenzenden Prozesse im Blick haben sollte“, erklärte dazu Stefan Müller, Senior Solution Expert Human Capital Management. Darüber hinaus gelte es etwa bei einem weitgefassten Thema wie Talent Management, sich intensive Gedanken über unternehmensspezifische Kompetenzen, Skills, Jobarchi-

tekturen et cetera zu machen. „Dies haben viele Unternehmen mittlerweile verstanden“, beobachtet Michael Kleine-Beckel, der bei KWP die Geschäftseinheit Consulting gemeinsam mit seinem Kollegen Volker Sorg verantwortet: „Zurzeit stellen wir bei unseren Kunden den starken Wunsch fest, einen ‚IT-Bebauungsplan‘ zu entwickeln. Wir schauen dann gemeinsam mit den Kunden die HR-Landschaft an und prüfen, wo wirklich Bedarf ist. Wir finden: Man sollte zuerst das große Bild anschauen und dann ins Detail gehen.“ In diesem Kontext stellen sich ebenso die Fragen, inwiefern derlei Lösungen grundsätzlich systematisch von Unternehmen eingekauft werden und woran der strategische Beschaffungsansatz womöglich scheitert und damit die HR IT-Landschaft fragmentiert.

Konstantin Schäfer, Inhaber von KSF Consult, beobachtet folgendes: „Nicht selten ist es so, dass in großen Konzernen die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen nicht funktioniert und nicht einheitlich kommuniziert wird. Dies kann dazu führen, dass Unklarheiten über die Ziele und Handlungen der anderen Abteilung entstehen. Zugespißt heißt das beispielsweise: IT-seitig wird die Einführung von E-Recruiting geplant, von der HR-Fachabteilung wird aber eine Applikation für die Personalentwicklung erwartet und dringend benötigt.“ Beidseitige Kooperationsbereitschaft zwischen HR-Fach- und IT-Abteilung sei unabdingbar, um unternehmensintern die richtige Kompetenzbasis zur Umsetzung strategierelevanter HR-IT-Themen zu schaffen.“ Fakt ist: In



„ Immer mehr Kunden beschäftigen sich jetzt endlich mit der Renovierung ihrer Self Service-Landschaft, die ja für viele interne Kunden, also Mitarbeiter und Manager, so etwas wie das Gesicht von HR darstellt.

Manuel Egger, Mitglied der Geschäftsführung, Sovanta

der Regel entscheidet nicht HR über die Anschaffung einer Personallösung, zumindest nicht alleine. Meistens sitzt die IT mit am Tisch, die sowohl die bestehende IT-Infrastruktur bei Auswahlentscheidungen berücksichtigen und gleichzeitig darüber wachen muss, dass die Regeln der Corporate Governance eingehalten werden.

Das Recruiting vereinfachen

Beim Gros der Teilnehmer herrschte Einigkeit darüber, dass neben dem Talent Management das Recruiting gegenwärtig höchste Aufmerksamkeit in den Unternehmen genießt, nicht zuletzt aufgrund des vielerorts bereits spürbaren Fachkräftemangels. Und das zunächst unabhängig von der eingesetzten Software und der genutzten Technologie, sprich einer Inhouse Lösung (OnPremise) oder dem Gang in die Cloud. Moderator Jäger gab zu bedenken, dass alleine schon deshalb, das die ersten Recruiting-Lösungen bereits

an die fünfzehn Jahre alt seien, eine Ablösungswelle – und dann möglicherweise mit Vorzug für die Cloud – bevorstehen könne. Nach Ansicht von Manuel Egger, Mitglied der Geschäftsführung bei Sovanta, ist insbesondere Recruiting eine der Lösungen, mit denen Unternehmen den ersten Schritt in die Cloud wagen können – vor allem, weil sie vergleichsweise einfach implementierbar sei. „Und weil zunächst nur die Daten Externer dort erfasst werden, also die nach wie vor vorhandenen Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes nicht so kritisch einzustufen sind“, ergänzt er. Allerdings gab Konstantin Schäfer zu bedenken, dass, sobald ein interner Arbeitsmarkt vorhanden sei, die Daten in irgendeiner Form kombinierbar sein müssten. Solange nicht hundertprozentig klar sei, wer auf die dann extern liegenden Daten interner Mitarbeiter Zugriff habe, führe das Cloud-Szenario bei Personalern immer noch eher zu Zurückhaltung.

Dazu Wolfgang Jägers Frage in die Runde: „Aus welchen Gründen kommen die Kunden zu Ihnen, wenn sie sich für ein neues Bewerbermanagement-System in der Cloud entscheiden – etwa, weil das alte nicht mehr gut genug ist?“ Es sei kein vorrangiges Motiv, in die Cloud zu wollen, meinte dazu Michael Kleine-Beckel, Leiter der Business Unit Consulting bei KWP. Es gehe eher darum, dass die Unternehmen eine neue Lösung benötigten und diese vor allem schnell einführen woll-



Die Gesprächsrunde leitete Professor Dr. Wolfgang Jäger, Fachbereich Design, Informatik, Medien der Hochschule RheinMain Wiesbaden.

ten. „Cloud-Oberflächen werden zudem häufig als netter und schicker empfunden.“ Konstantin Schäfer warnte an diesem Punkt vor voreiligen Entscheidungen: „Ein produktives Bewerbermanagementsystem wie SAP ERP eRecruiting, das sich in der Unternehmenspraxis bewährt, sollte nicht aus reinem Selbstzweck in Richtung Cloud abgelöst werden. SAP-Kunden stehen mit dem On-Premise-, dem Cloud- und dem Hybrid-Modell grundsätzlich drei Ansätze mit jeweils eigenen Qualitäten zur Verfügung. Grundlage der Entscheidung sollte immer die Angemessenheit des technischen Ansatzes für die unternehmenseigenen Prozesse sein - also Rationalität vor Zeitgeist.“

Mobile Sackgassen und neue Wege

Wer das Thema Rekrutierung darüber hinaus in Richtung mobiles Recruiting erweitert, muss rasch erkennen, dass es noch, wie Wolfgang Jäger es nennt, zu viele „mobile Sackgassen“ gibt. Denn laut Jäger bieten erst zehn Prozent der Firmen auf Mobilgeräte abgestimmte Bewerberverfahren an. Hinzu komme, das zeigten unter anderem seine eigenen Forschungen, dass zurzeit noch 80 bis 90 Prozent sich nie über ein mobiles Endgerät bewerben würden. Womöglich könnte sich, so Jäger, diese hohe Ablehnung in den nächsten Jahren abflachen, wenn neue Generationen ins Arbeitsleben einsteigen und hier den Paradigmenwechsel fördern. Für ihn wird es dennoch in absehbarer Zeit einen Wandel im Recruiting geben: „Wir glauben, dass es nicht mehr lange dauert, bis die Personal-Erstsuche und das Aufrufen von Stellenanzeigen in Richtung überwiegend mobiler Zugriffe kippt.“ Seit zwei bis drei Jahren nimmt die Diskussion um Active Sourcing und Social Media Recruiting an Fahrt auf. In beiden Bereichen zeigt sich in der Praxis, dass dieser alternative Ansatz im Recruiting vor allem zu einem höheren Arbeitsaufwand führt, weil sich zwar die Menge der relativen Treffer zunächst erhöht, aber das Aussortieren hohen Aufwand verursacht. Das Handling unterstützender Soft-



„Es wird immer so sein, dass bestimmte Prozesse nicht eins zu eins mit Cloud-Lösungen unterstützt werden können. Es gibt Kunden, die dann zurückschrecken. Andere sind froh, dass die Prozesse nicht mehr veränderbar sind und dass sie nehmen müssen, was da ist.“

Michael Kleine-Beckel, Leiter Business Unit Consulting, KWP



„Es ist unrealistisch, dass sich der Bewerber von jedem Unternehmen eine App runterlädt, um sich zu bewerben. Da wird definitiv der Trend in Richtung offener Standards wie HTML 5 gehen.“

Daniel Mitschke, Manager HR Cloud Services, Promerit HR IT Consulting

ware-Lösungen gestaltet sich auch nicht immer einfach. „Wir haben das auf einer Veranstaltung gemeinsam mit SAP ausprobiert, indem wir den Anwesenden das Produkt ‚Search‘ eines unserer Partner an die Hand gaben. Sie sollten beurteilen, wie gut sie damit zurechtkommen. Nach anfänglicher Euphorie stellte sich schnell heraus, dass den meisten das Suchergebnis nicht gefällt“, beschreibt Michael Kleine-Beckel. „Es wurden zu viele undifferenzierte Ergebnisse gefunden, die dann im Anschluss wieder aufwendig verifiziert werden mussten. Das ist scheinbar noch ein Problem im Umgang mit derlei Lösungen.“ Auch Daniel Mitschke (Promerit) stimmt zu: „Viele Personalisten sind sich nicht bewusst, wieviel Mehrarbeit Active Sourcing bedeutet. Das ist ähnlich wie früher beim Thema ‚Mitarbeiterpools‘: Jeder will einen haben, aber

wer kümmert sich darum? Dafür müssen auch die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden!“

HCM aus der Cloud

An der anschließenden Frage, ob HCM künftig nur noch in der Cloud stattfinden werde, schieden sich die Geister. Während Wolfgang Jäger zunächst von einem in naher Zukunft möglichen Verhältnis von 50 Prozent Cloud und 50 Prozent OnPremise ausgeht, sind sich die übrigen Teilnehmer nicht so sicher. Denn nach wie vor herrscht viel Skepsis im Hinblick auf den Schutz vor allem von Personaldaten in der Cloud. Allerdings scheint hier das Angebot seitens SAP, die Rechenzentren und Datenspeicher auf europäischem Hoheitsgebiet und insbesondere in Sankt Leon-Rot zu betreiben, bei einigen Unternehmen das Vertrauen in die

SETZEN SIE.. FIORITÄTEN!

In unseren Workshops demonstrieren wir Ihnen die Leistungsfähigkeit von SAP Fiori für Ihr Personalmanagement – in einer Demo oder direkt auf Ihrem eigenen System!

CONET – IHR PARTNER FÜR SAP MOBILITY

Wir machen Sie „mobile ready“; von Strategie und Prozessberatung bis zur sicheren mobilen Infrastruktur.

JETZT ANMELDEN!



www.conet.de/DE/Loesungen/Mobility/Workshop

Cloud-Technologie zu stärken. Ein wichtiger Punkt für oder gegen den Einstieg in die Cloud ist für einige der Umstand, dass sich Cloud-Lösungen zurzeit noch nicht und in allen Fällen so parametrisieren und anpassen lassen wie OnPremise-Lösungen. Wobei sich einige Teilnehmer unserer Runde sicher waren, dass sich SuccessFactors in dieser Hinsicht den Individualisierungswünschen der Kunden öffnen wird – beispielsweise durch die Bereitstellung von Schnittstellen, über die sich individualisierbare Lösungen anhängen lassen. Michael Kleine-Beckel (KWP) ist überzeugt: „Es wird immer so sein, dass bestimmte Prozesse nicht eins zu eins mit Cloud-Lösungen unterstützt werden können. Es gibt Kunden, die dann zurückschrecken, und andere, die froh sind, dass die Prozesse nicht mehr veränderbar sind und dass sie nehmen müssen, was da ist.“

Für Manuel Egger von Sovanta lässt sich der Grad der Akzeptanz von Cloud-Lösungen auch anhand von HR-Handlungsfeldern unterscheiden. „Das Thema Cloud wird sich im Recruiting-Bereich eher durchsetzen als im Bereich Payroll – zumindest in Deutschland.“ Egger wies allerdings auch auf den Trend zur sogenannten Private Cloud hin. „Hier geht es darum, dass die vorgefertigten Best Practice-Prozesse in einer privaten Cloud des Kunden laufen. Und tatsächlich: Zurzeit wird bei SAP geprüft, ob das Unternehmen seinen Kunden eine Private Cloud zur Verfügung stellt.“

Hybride Modelle für Bestandskunden interessant

„Die Private Cloud ist in der Tat ein aktuelles Thema“, berichtet Promerit-Experte Mitschke aus seiner Erfahrung. „Aber auch Hybrid-Modelle sind zurzeit nachgefragt“, ergänzte er. Grund sei, dass viele Unternehmen noch nicht einmal dazu bereit seien, der Private Cloud bestimmte Daten anzuvertrauen. „Das ist beispielsweise bei den Stammdaten der Fall, die man noch als sensitiv ansieht. In solchen Situationen geht



es vor allem um die Frage: Wie koppel ich die beiden Welten ‚Cloud‘ und ‚OnPremise‘ intelligent miteinander?“ Stefan Müller von SAP ergänzte: „Ich glaube, dass die Hybrid-Modelle stark an Zuspruch gewinnen werden. Ich habe das schon bei einigen Großunternehmen gesehen, die zum Beispiel im Ausland Niederlassungen mit kleinen Personalabteilungen betreiben, die ebenfalls ein System mit schönen Oberflächen haben wollen, sich aber nicht den Support und die ganze Infrastruktur aufhalten wollen. Auch das ist ein gewichtiges Argument für das Hybrid-Modell: Es kann voll integriert laufen, ohne dass sich die Personaler darum zu kümmern brauchen.“ Hybrid-Modelle seien zudem für die SAP-Bestandskunden noch lange relevant, warf Manuel Egger ein. „Das wird auch so bleiben, solange die Integration zwischen SuccessFactors und SAP weitergeht und noch nicht komplett abgeschlossen ist.“ Für diese Prognose spricht auch ein weiterer Grund: die Tatsache, dass ein Unternehmen bereits viel Geld in bestehende Systeme investiert hat. „Wenn es seit zehn Jahren Personaladministration, Abrechnung und Zeitwirtschaft aufgebaut hat und viele Personaler in diesen Bereichen arbeiten, ist ein Unternehmen eher geneigt, auf ein hybrides Modell zu setzen. Das kann es sehr gut mit neuen Personallösungen von SuccessFactors tun, beispielsweise mit Talent Management“, ergänzt dazu Stefan Müller.

„Wenn ein Unternehmen seit zehn Jahren Personaladministration, Abrechnung und Zeitwirtschaft aufgebaut hat und viele Personaler in diesen Bereichen arbeiten, ist es eher geneigt, auf ein hybrides Modell zu setzen.“

Stefan Müller, Senior Solution Expert Human Capital Management, SAP

Einige Anforderungen, speziell im deutschsprachigen Raum, können jedoch nach Ansicht des Promerit Cloud-Experten Mitschke zumindest zurzeit noch nicht in SuccessFactors abgebildet werden – beispielsweise Azubi-Recruiting oder die Einbindung des Betriebsrates. Speziell im Öffentlichen Dienst ist das Fehlen der Integrierbarkeit des Personalrates indessen ein Ausschlusskriterium für die Anschaffung einer Lösung. Diese Einschränkungen müssen allerdings nicht notwendigerweise bestehen bleiben: Denkbar ist, dass durch zunehmende Flexibilisierbarkeit auch von SuccessFactors (und anderen Cloud-Lösungen) die allermeisten Individualwünsche zufriedengestellt werden können.

Die Akzeptanz für die Cloud lässt sich darüber hinaus steigern, wenn Kunden vorab in beiden Systemen prüfen und ausprobieren können, ob ihnen eine OnPremise-Lösung mit ihren hochvariablen Anpassungsmöglichkeiten eher zusagt als ein Cloud-System, dessen angebotene eingeschränkte Flexibilität den meisten Unternehmen reichen könnte.

Individuelle Standards

Nicht nur in Sachen Cloud Computing läuft die Diskussion in Deutschland oft anders ab als in anderen Ländern. Entkoppelt sich die internationale von der deutschen Unternehmenswelt? Wie gut sind deutsche Unternehmen auf die Anforderungen im internationalen HR-Umfeld vorbereitet?



„Nicht selten ist es so, dass in großen Konzernen die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen nicht funktioniert und nicht einheitlich kommuniziert wird. Dies kann dazu führen, dass Unklarheiten über die Ziele und Handlungen entstehen.“

Konstantin Schäfer, Inhaber von KSF Consult

Betrachtet man das Thema Cloud Computing, vertreten insbesondere die deutschsprachigen Länder Deutschland, Österreich und die Schweiz im Hinblick auf den Datenschutz eher nationale, weil strengere Normen und wollen diese auch in ihren Niederlassungen und Tochterfirmen im Ausland ebenso stark geschützt sehen.

Das wirkt sich zwangsläufig auf die internationale IT-Strategie eines Unternehmens aus. Während beispielsweise international operierende US-Unternehmen häufig, so Moderator Wolfgang Jäger, mit großer Selbstverständlichkeit ihre Systeme weltweit in ihren Tochterfirmen und Niederlassungen einheitlich ausrollten, respektierten deutsche Unternehmen eher landesspezifische und kulturelle Eigenarten. Dies schlägt sich dann auch auf die Auswahl und individuelle Anpassungen von Software, beispielsweise im Recruiting oder in der betrieblichen Weiterbildung, nieder.

In anderen Bereichen, beispielsweise im Talent Management, sei es, wie Daniel Mitschke meinte, indessen wichtig, einheitliche Prozesse zu haben, insbesondere, wenn es um den länderübergreifenden Einsatz von Mitarbeitern geht. KWP-Mann Kleine-Beckel kommentierte die Frage nach Standardisierungsbemühungen über Ländergrenzen hinweg so: „Im Mittelstand sehe ich, dass man dort im Bereich Talent Management eine einheitliche Struktur verfolgt. Insbesondere in Unternehmen mit vier bis fünftausend Mitarbeitern, die

international operieren, klappt das erstaunlich gut. Gleiches gilt für das Thema Shared Service Center, weil es hier auch um standardisierte Prozesse geht.“

SAP Fiori schließt eine Lücke

Im letzten Teil des Round Table-Gesprächs ging es um „SAP Fiori“. Was sich dahinter verbirgt? SAP hat mit dieser Technologie eine Lücke in den Self Services geschlossen, was es Unternehmen erlaubt, deren Darstellung und Einsatz unabhängig von der genutzten Plattformtechnologie zu standardisieren. Manuel Egger erläuterte: „SAP Fiori ist ein Produkt, das auf dem HTML5 Framework SAP UI5 basiert und verschiedene Self Service-Szenarien abbildet. Diese Szenarien sind sowohl im Web als auch auf mobilen Endgeräten lauffähig. Immer mehr Kunden beschäftigen sich jetzt endlich mit der Renovierung ihrer Self Service-Landschaft, die ja für viele interne Kunden, also Mitarbeiter und Manager, so etwas wie das Gesicht von HR bildet.“ Auf die Frage, warum das so ist, führt der HR Mobility Experte mehrere Vorteile an: „Unsere Kunden haben heute im Bereich der Self Services noch oft verschiedene Technologien im Einsatz. Diese können sie jetzt auf Basis von SAP UI5 konsolidieren. Und sie haben jetzt noch einmal die Chance, auch die Inhalte, das Layout und den Aufbau der Services neu zu gestalten und anzupassen. Genau hier setzen wir gerade in vielen Projekten an. Auf Basis unseres designbasierten Ansatzes haben wir

viele Self Services abgebildet und dadurch unsere eigene Sovanta-UI5-Bibliothek aufgebaut. Unsere Kunden bekommen somit individuelle Self Services auf Basis der strategischen Technologie SAP UI5.“ Zu den Vorteilen von SAP Fiori ergänzte Stefan Müller: „Ein Ziel der Personalabteilung kann es auch sein, durch diese Technologie noch mehr Mitarbeitern einen einfachen Zugang zu personalwirtschaftlichen Prozessen zu geben. Unter dem Aspekt ‚Bring-Your-Own-Device‘ kann der Mitarbeiter heutzutage seinen Urlaubsantrag auch über sein eigenes Smartphone ausfüllen.“

Brauchen wir noch Apps?

Damit stelle sich, so Moderator Jäger zum Abschluss der Runde, auch die Frage, ob Unternehmen künftig überhaupt noch Apps benötigen, wenn der Trend ohnehin in Richtung HTML5 beziehungsweise SAP UI5 gehe. Die Mehrheit der Anwesenden vertrat die Ansicht, dass künftig eher mehr als weniger Apps zum Einsatz kämen. Nicht zuletzt der Trend zu großformatigen Smartphones kann den Einsatz von Apps weiter verstärken. Trotzdem: Den Bogen zum Mobile Recruiting zurückschlagend, ergänzte Daniel Mitschke in diesem Zusammenhang: „Es ist unrealistisch, dass sich der Bewerber von jedem Unternehmen eine App runterlädt, um sich zu bewerben. Da wird definitiv der Trend in Richtung offener Standard gehen.“ Bei den Schwerpunkten von Projektausschreibungen, das zeigt die Praxis, spiegelt sich dies ebenso wider: An erster Stelle stehen Projekte zur Entwicklung mobiler Seiten, dann solche zur Stellensuche und dann die zur mobilen Bewerbung. Künftig wird es also normal sein, dass das Arbeiten mit mobilen Endgeräten neben dem stationären Arbeiten existieren wird. Denn, so stellt einer der Teilnehmer zum Schluss Runde fest: „Warum soll ich das, was ich im privaten Bereich mobil kann, nicht auch beruflichen beziehungsweise im Unternehmen können?“

Ulli Pesch, freier Journalist, Kirchheim-Heimstetten