



Viel Neues

SAP hat sich als Softwarehersteller für die digitalisierte Unternehmenswelt gerüstet. Sechs Experten diskutierten über die veränderten Anforderungen der Kunden – und angemessene Antworten darauf.

VON ULLI PESCH

! Was Kunden wünschen

► **Die Digitalisierung und die Modernisierung bestehender Lösungen sind die Haupttreiber für die gute Stimmung in der SAP-Partnerwelt. Viele Kunden sind bereit für neue Ideen und Konzepte. Doch nicht immer kann das zur Verfügung stehende Portfolio an SaaS und Cloud-Lösungen die Anforderungen bedienen.**

„Die Unternehmen, auch im Mittelstand, haben ihren Handlungsbedarf in Richtung Digitalisierung der Personalwirtschaft mittlerweile erkannt. Ein ganzheitliches Konzept fehlt allerdings sehr oft. So werden teilweise einzelne kostspielige Prozesse automatisiert, ohne jedoch das ‚große Bild‘ zu haben“, meint Joachim Volpert, geschäftsführender Gesellschafter der Novamus HR01 GmbH. Kostendruck sei nicht der alleinige Treiber für Digitalisierungsprojekte. Oft seien es mangelnde Transparenz, viel zu lange Prozessketten und schlechte Usability, so Volpert.

„Ich teile das, was Herr Volpert sagte“, fügt Michael Kern, Vorstand der Sovanta AG, hinzu. „Gleichzeitig nehme ich wahr, dass es eine große Fülle an Themen gibt, die den Kunden zurzeit unter den Nägeln brennen. Ich meine damit unter anderem die Digitalisierung von Prozessen. Aber auch neue Themen wie zum Beispiel Sprachtechnologien und KI.“

„Bei der Digitalisierung muss man mehrere Ebenen unterscheiden und schauen, in welcher Situation der Kunde ist“, weiß Kai Göttmann, Geschäftsführer bei KWP Inside HR. „Denn die Herausforderungen und Kundenerwartung unterscheiden sich sehr, je nachdem mit wem man auf Kundenseite spricht.“ Auf operativer Ebene stünden Unternehmen oft vor der Herausforderung, bestehende Systeme weiter zu betreiben, wenn langjährige Mitarbeiter in Rente gehen. „Für sie sind unsere Servicekonzepte attraktiv, die Systembetreuung oder sogar den dazugehörigen Prozess zu übernehmen.“ Weitere Themen beträfen die Standardisierung oder den Ausbau der Automatisierung, gerade in Kernbereichen wie Zeitwirtschaft, Entgelt oder im administrativen Bereich.

Stefan Schüßler, Business Development Manager HCM bei SAP, geht noch einen Schritt weiter: „Mittlerweile etablieren sich neue Herangehensweisen in Projekten. Neben der klassischen Herangehensweise über Pflichtenhefte und Workshops nutzen mehr und mehr Kunden Methoden wie Design Thinking, um ein Projekt vorzubereiten.“

Thomas Schüttler, Gesellschafter der Göttinger ABS Team, betont einen anderen Trend: „Heute nutzen wir zum Beispiel viel mehr Projektinstrumente als noch vor ein paar Jahren und setzen verstärkt auf agile Vorgehensweisen.“ Der Mehrwert solcher Ansätze werde immer mehr erkannt, berichtet er aus seiner Praxis. „Alte Zöpfe abschneiden und komplizierte Prozesse kürzer und gradliniger machen!“, fordert indessen Dr. Martin Grentzer, Vorstand und Gründer des Digitalisierungsspezialisten Aconso. „Vor allem auch, weil HR innerhalb des Unternehmens ein moderneres Bild abgeben will und soll. Für jüngere Generationen ist eine unkomplizierte und effektive Kommunikation mittels cleverer Prozesse ein wichtiges Indiz für ein modernes Unternehmen.“

Info zum Round Table

Für ausgewählte Themen rund um SAP und das HR-Projektgeschäft holt sich die Personalwirtschaft Experten an einen Tisch, um mit ihnen über die aktuelle Situation und Entwicklungen zu diesem Thema zu diskutieren. Die Expertenrunde wurde dieses Mal von **Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft**, moderiert. Das Wichtigste aus der Diskussion lesen Sie hier.



Veränderte Anforderungen

► **Mit dem Druck, den die Digitalisierung und neue Technologien aufbauen, verändern sich auch die Anforderungen der Kunden. Wie laufen Projekte heute ab?**

Gegenüber der Zeit der Pflichtenhefte, bei denen letztlich niemanden so recht interessierte, wie gut der Benutzer mit der implementierten Lösung umgehen konnte, sei man heute an einem Punkt angelangt, an dem man fragen müsse, wie die Nutzer wirklich mit Tools arbeiten könnten, meint Michael Kern: „Daher kommt auch dieser Drang zur Veränderung. Jetzt muss man Lösungen anbieten, die aus einer ganz anderen Perspektive, nämlich aus der der Führungskraft, des Mitarbeiters, des Bewerbers oder anderer HR-Anwender, gestaltet werden.“

Zwar stellt heute niemand mehr die Notwendigkeit der weiteren Digitalisierung von HR-Prozessen in Frage, doch für Martin Grentzer ist es wichtig, dass die einzelnen Prozesse und Schritte der Digitalisierung nicht nur durch HR genehmigt werden, sondern auch durch die Mitarbeiter, die tagtäglich mit den Prozessen arbeiten. „Für uns bei Aconso spielt dabei der People-based-Ansatz eine große Rolle“, erzählt er. „Bei diesem Ansatz streben wir eine bestmögliche Verbindung zwischen neuer Technologie und dem Mitarbeiter an.“

Indessen empfiehlt sein Kollege Kai Göttmann, der Kunde sollte zu Beginn solcher Projekte auf jeden Fall zunächst eine Bestandsaufnahme seiner Systemlandschaft machen, auch um den individuellen Reifegrad des Unternehmens zu ermitteln. „Danach schauen wir als Beratungshaus zusammen mit dem Kunden, wo er heute steht, auch im Vergleich zum Wettbewerb.“

Es geht zudem um den Personalwandel, denn die jungen Mitarbeiter stellen ganz andere Forderungen als früher. „Jetzt kommt die junge Generation, die nicht mehr mit einem 20 Jahre alten SAP-System, sondern mit mobil erreichbaren Services und gebrauchstauglichen Oberflächen arbeiten will“, betont Thomas Schüttler. „Das bedeutet, Sie müssen bei diesen jungen Mitarbeitern Akzeptanz für die neue Lösung schaffen, gleichzeitig aber auch die älteren Mitarbeiter, die es gewohnt sind, mit dem alten System zu arbeiten, für die anstehenden Veränderungen gewinnen.“

Für eine verbesserte User Experience steht auch der Gang in die Cloud. Hier verlangen insbesondere die hybriden Systeme, davon ist Joachim Volpert über-

Die Experten des Round Tables



Kai Göttmann, Geschäftsführer KWP INSIDE HR und TalentChamp, Mitglied im Group Management Team der All for One Group AG



Dr. Martin Grentzer, CFO, aconso AG



Michael Kern, Vorstand, sovanta AG



Stefan Schübler, Manager Business Development HCM, SAP SE



Thomas Schüttler, Gesellschafter, ABS Team GmbH



Joachim Volpert, geschäftsführender Gesellschafter, novamusHR01 GmbH

zeugt, einen stärkeren Beratungseinstieg über die personalwirtschaftlichen Prozesse. „Letztendlich geht es darum, schlanke, auch hier effiziente Prozesse zu gestalten, in denen sich alle Prozessbeteiligten wiederfinden. Das bedeutet höhere Usability und die passende Servicequalität“, hebt der HR-Systemexperte hervor. Der Einstieg beim Kunden über qualifizierte Prozessberatung habe sich demzufolge in den letzten Jahren manifestiert. Am Ende des Tages geht es laut Stefan Schübler aber auch um Veränderungsbereitschaft: „Es gibt sicher die vielen Unternehmen, die agil und flexibel mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und einem hohen Maß an Vertrauen gegenüber ihren Mitarbeitern agieren. Es gibt aber auch die Unternehmen, deren langjährig gewachsene Unternehmenskultur deutlich weniger solche Spielräume kennt und die sich deutlich schwerer mit Veränderungen in etablierten Prozessen tun.“



Universalwerkzeug Cloud?

► **Klar ist: Die Cloud birgt eine Vielzahl von Vorteilen. Nach anfänglichem Zögern seitens HR ist sie mittlerweile weithin akzeptiert. Das Umsteigen dauert an, die Experten sind gefragt. Dennoch: Warum ist SAPs Cloud-Portfolio für Zeiterfassung und Payroll nur bedingt geeignet?**

„Das beginnt bei der Zeitrückmeldung und -bewertung, denn die Zeiterfassung ist ja nicht mehr als das Festschreiben von Kommt-/Geht-Zeiten“, meint Michael Kern. Das andere Thema gehe in Richtung Personaleinsatzplanung, wo die Anforderungen nicht einheitlich, weil sehr industriespezifisch seien. Kern: „Da sehen wir zurzeit Anforderungen, die man mit den heutigen Angeboten aus der Cloud nicht oder nur sehr bedingt abgebildet bekommt.“

Doch um speziell die Zeitwirtschaft besser in die am Markt angebotenen Cloud-Lösungen zu transferieren, wäre oft ein Re-Design der Regelungen zur Zeitwirtschaft sinnvoll. Das zumindest regt Joachim Volpert an, der gleichzeitig zu bedenken gibt: „Dazu sind nicht nur viele Partner notwendig. Die großen Unternehmen tun sich zusätzlich durch die Tarifbindung und die individuellen Betriebsvereinbarungen beson-

ders schwer.“ Die Lösungen von Kronos oder Atoss seien sehr gut in der Lage, alle erforderlichen Funktionalitäten abzubilden, ergänzt er. Aber: „Es wäre wünschenswert, wenn SAP im Rahmen von Digitalisierungsprojekten künftig mehr Anreize für einen Umstieg in die Cloud geben würde, weil die Vorteile der Cloud ja tatsächlich auf der Hand liegen.“

Thomas Schüttler ergänzt: „Ich denke, die Zeitwirtschaft ist in einem bestehenden SAP-HCM-On-Premise-System über viele Jahre gewachsen und mitunter sehr komplex.“ Er verweist dabei auf einen Kunden, der komplett in die Cloud wechseln wollte, aber aufgrund der differenzierten Anforderungen an die Zeitwirtschaft einen kompletten Umstieg nicht durchführen konnte.

„Bereits heute ist es möglich, Zeitwirtschaft und Payroll aus der Cloud zu beziehen“, betont Stefan Schüßler. SAP biete im Rahmen von Successfactors die Kombination aus Employee Central als Stammdatensystem und der darauf abgestimmten Employee Central Payroll an. Zudem biete Employee Central eine eigene Zeitwirtschaftslösung, die stetig wachse und weiterentwickelt werde.



Den Shop Floor einbinden

► **Eine gute Employee Experience ist nicht zuletzt angesichts des Fachkräftemangels eine enorme Herausforderung. Wie kann es in Zeiten von Industrie 4.0 und HR 4.0 gelingen, auch die gewerblichen Mitarbeiter in die Unternehmenskommunikation einzubinden und deren Employee Experience zu verbessern?**

Wenn heute nahezu jeder ein Smartphone besitzt, müsste es doch, so die Annahme, ein Leichtes sein, allen Mitarbeitern, auch den Werkstattemitarbeitern, auf deren privatem Handy den Zugang beispielsweise zu ESS und MSS zu gewähren. In diesem Kontext verweist Kai Göttmann auf den Fachkräftemangel speziell in den MINT-Berufen. Von allen offenen Stellen seien etwa zwei Drittel aller gesuchten Fachkräfte gewerbliche Mitarbeiter, vor allem Meister und Azubis. Göttmann: „Wenn doch so ein hoher Bedarf an solchen Kräften besteht, muss man ihnen eine attraktive Infrastruktur anbieten, um sie davon abzuhalten, sich gegebenenfalls für andere Jobs und Unternehmen zu interessieren!“

Martin Grentzer stimmt zu: „Mir fällt überall auf, dass in allen Berufen, ob bei den Münchner Stadtwerken oder bei Fraport, händeringend nach jungen qualifizierten Leuten gesucht wird. Die muss man heute überzeugen, zum Beispiel mit optimalen Arbeitsbedingungen und vielseitigen Aufgabenbereichen, die Spaß machen.“

Bei SAP scheint man diesen Trend erkannt zu haben. Insbesondere bei den Mitarbeitern in der Produktion oder im Handel, die keinen festen Büroarbeitsplatz haben, sieht man dort großes Potenzial. „Hier gibt es neben klassischen ESS-Szenarien wie Urlaub viele weitere spannende Szenarien wie das Optieren und Tauschen von Schichten oder die Zutrittskontrolle für bestimmte Bereiche via Berechtigungen für Mitarbeiter und Lieferanten. Entsprechende Lösungen, die auf Handhelds wie Tablet oder Smartphone lauffähig sind, gibt es bereits“, erklärt Stefan Schüßler. „Was häufig noch fehlt, ist die notwendige Infrastruktur, um etwa Mitarbeitern über ‚Bring your own Device‘ den Zugang zu solchen Szenarien zu ermöglichen.“



DSGVO – schlecht für die User Experience?

► Vor etwa anderthalb Jahren trat die DSGVO in Kraft. Erschwert sie, insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von Smartphones und anderen mobilen Endgeräten, die Bereitstellung benutzerfreundlicher Softwarelösungen?

In der öffentlichen Wahrnehmung sind die unterschiedlichen Möglichkeiten, moderne Kommunikationslösungen wie Whatsapp DSGVO-konform auf mobilen Endgeräten einzusetzen, für Laien schwer auseinanderzuhalten. Themen werden oft durcheinandergeworfen. Dabei gibt es die Möglichkeit, auf einem Handy zwei Bereiche zu schaffen, einen dienstlichen und einen privaten, sodass vorhandene Lösungen dennoch DSGVO-konform implementierbar sind.

Mit guter Beratung und viel Fachwissen lassen sich diese Szenarien auch benutzerfreundlich umsetzen. Grundsätzlich sollte nach Ansicht von Martin Grentzer

für alle technischen Umsetzungen und Zugänge gelten, dass die Systeme untereinander sicher sind. „Hier spielt die DSGVO wirklich eine wichtige Rolle“, ergänzt er. „Mit dieser Frage werden wir sehr oft konfrontiert – auch international. Für uns schließt sich eine intuitiv zu bedienende und moderne Benutzeroberfläche und die Gewährleistung der Sicherheit der Personaldaten nicht aus.“

Grundsätzlich beschränkt sich das Thema mobiles Arbeiten rechtlich nicht auf die DSGVO. „Da spielen noch andere Effekte eine Rolle“, ergänzt Joachim Volpert mahndend: „Wenn man zu Hause am Abend einen Urlaubsantrag oder andere Prozesse anstoßen oder genehmigen soll, dann ist das zunächst außerhalb der normalen Arbeitszeit. Dann sind andere Dinge, Mitbestimmung und gesetzliche Regelungen, zu beachten. Das Thema ist komplex!“

Kompakt: Die vier wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① Digitalisierung zeigt den Pfad in ein **modernes Unternehmen** auf. Sie dreht sich vor allem und immer wieder um **Prozesse**. Aber um diese digitalisieren zu können, müssen sie erst einmal definiert werden. Dazu ist es für das Unternehmen grundlegend und sinnvoll, zuerst mit einer **Bestandsaufnahme** den eigenen **Status quo** zu ermitteln.
- ② Mit Verfügbarkeit neuer Techniken und Technologien verändern sich auch die **Anforderungen der Kunden**, die teilweise auch schon bereit für neue Wege der **Unternehmenstransformation** sind. **Große Expertise** und viel Know-how müssen dafür seitens der SAP-Partner zur **Begleitung ihrer Kunden** vorhanden sein. Das schließt auch die Umsetzung sehr diffiziler Anforderungen ein, für die **bei Bedarf** gegebenenfalls auf **externe Lösungen** gesetzt werden muss.
- ③ **Es geht um User Experience!** Gerade in Zeiten akuten **Fachkräftemangels** und eines veränderten Verständnisses von Arbeit der jungen Generation müssen Unternehmen **sich modern aufstellen**, um für die gesuchten Mitarbeiter attraktiv zu sein. Das hat auch und vor allem mit der Verfügbarkeit **intuitiv bedienbarer Arbeitsmittel** zu tun.
- ④ Es gibt **keine technischen Grenzen** bei der Umsetzung kreativer Ideen **im Personalbereich**. Vor allem nicht, wenn **künstliche Intelligenz geschickt einsetzbar** ist, um Mitarbeiter **von Routineaufgaben** zu **entlasten**. Selbst wenn KI aufgrund einfacherer Rahmenbedingungen in manchen Ländern **scheinbare Vorteile** schafft, lässt sich das bestehende Umfeld mit KI **wettbewerbsfähig** gestalten.



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik HR-Organisation.



Hype KI?

► **Künstliche Intelligenz ist das Hype-Thema schlechthin. Deren Umsetzung bei Kunden ist Tagesgeschäft für Systemhäuser. Deshalb braucht man nicht mehr viel dazu zu sagen. Oder doch?**

Kai Göttmann ist auf jeden Fall anderer Ansicht. Weil KI ein internationales Wettbewerbsthema sei, bliebe gar nichts anderes übrig, als offensiv damit umzugehen. „KI hat viel mit Forschung und Entwicklung zu tun“, so Göttmann, der erst kürzlich während eines Aufenthaltes in China feststellen konnte, wie viel Geld dort investiert wird, ohne dass damit zunächst Umsätze generiert würden. Er gibt zu bedenken, dass die Europäer bei diesem Rennen ins Hintertreffen geraten könnten: „Auch weil es in China andere gesetzliche Regularien gibt, legen die Chinesen eine ganz andere Innovationsgeschwindigkeit vor. Im Moment gibt es in Deutschland nur wenige Start-ups in diesem Umfeld.“

Michael Kern stimmt ihm zu: „Da haben Länder mit laxeren Datenschutzbestimmungen als in Europa einfach Vorteile. Das mag man gut finden oder nicht. Das ist aber nicht der allein entscheidende Aspekt für uns hier. Gerade im Kontext von SAP-Prozessen haben wir gemeinsam große Chancen bei Themen, die auch für Amazon, Google, Alibaba und Co. nicht direkt im Zugriff sind, KI-Technologien sinnvoll und wertstiftend zum Einsatz zu bringen. Wenn wir zum Beispiel über die Unternehmensprozesse und Unternehmensdaten gehen, die in SAP liegen. Dafür braucht man dann andere Ansätze.“

Speziell im Zusammenhang mit der vorangegangenen Diskussion um Blue Collars, fügt Thomas Schüttler hinzu, seien KI und Chatbots ein interessantes Thema. Er verweist auf Praxisberichte von Unternehmen, die mittlerweile Chatbots im Mitarbeitersupport einsetzen

und damit ein hohes Volumen an Anfragen an die Personalsachbearbeiter unmittelbar beantworten können: „Das ist eine immense Zeitersparnis!“ „Chatbots funktionieren mittlerweile ganz gut“, ergänzt Kern. „Aber man muss sich aus Nutzersicht den Dialog dann etwas intensiver ansehen, denn wie geht man beispielsweise mit Anfragen um, die der Chatbot nicht beantworten kann und dann der Nutzer nicht frustriert wird und ihn nicht mehr nutzen will?“

Das Thema Predictive Analytics, ergänzt Martin Grentzer, passe ebenfalls gut in die KI-Diskussion. „Wenn man damit beispielsweise Fluktuationen vorhersagen kann, hilft das doch enorm! Wir arbeiten mit einem Münchner Start-up zusammen. Die können sogar individuell zugeschnittene Weiterentwicklungsprofile erstellen, um Mitarbeiter gezielt zu fördern. Damit lassen sich Mitarbeiter motivieren und an das Unternehmen binden. Das ist für eine nachhaltige Mitarbeiterpolitik doch eine wichtige Erkenntnis.“

Weil das Thema KI von großen Datenmengen und großen Partnerschaften lebe, plädiert indessen Göttmann dafür, neue Wege zu gehen und sich beispielsweise als Systemhaus mit einem Hardwarehersteller zu verbünden, der Produkte und Wissen in Projekte einbringen könne, über die man selbst nicht verfüge. Vielleicht komme man dann auch in Verbindung mit Design Thinking zu innovativen Ansätzen im Bereich KI. „Das Wichtigste aber ist“, schließt Michael Kern die Runde ab, „dass wir nach vorne ausgerichtet immer prüfen, wo man diese Technologien mitnutzen kann, um den nächsten Schritt in Richtung Einfachheit von Prozessen und Bedienung zu erreichen. Am Ende sind die Prozesse zwar nicht andere, aber damit können Menschen von teilweise routinemäßigen Aufgaben entlastet werden.“