

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Henkel

Digital Upskilling für  
53.000 Beschäftigte

## Digitales Recruiting

Ein Leitfaden in zehn  
Schritten

## Motivation

Was Mitarbeiter heute  
wollen – und brauchen



## Der Mittelstand braucht eine Digitalisierungsstrategie

PROFESSOR WILHELM BAUER, FRAUNHOFER IAO,  
UND OLIVER MAASSEN, TRUMPF GROUP, SPRE-  
CHEN ÜBER DIE DIGITALE TRANSFORMATION IN KMU.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen

## HUMAN-CAPITAL-MANAGEMENT-SYSTEME

## Are you HCM ready?



Ein HCM verknüpft Menschen, Prozesse und Daten zu einem interaktiven System mit großen Vorteilen für HR.

© metamorworks/IStock/Thinkstock/Getty Images.

Cloudbasierte Human-Capital-Management-Systeme (HCM) sind Teil der zukünftigen HR-Strategien in Unternehmen und Treiber der digitalen Transformation. Die Entscheidung über eine Einführung sollte wohlstrukturiert sein, da sie alle HR-Prozesse und -Systeme betrifft. Eine Blaupause für die Entscheidungsfindung und rechtzeitig adressierte Fokusbereiche helfen auf dem Weg dahin.

HCM-Systeme sind das Herzstück der HR-System- und Prozesslandschaft. Sie unterstützen das Management der Kernprozesse der gesamten Mitarbeiterlaufbahn. Schritte von der Bewerbung bis zum Renteneintritt können flexibel gestaltet und gesteuert werden. Die cloudbasierten Softwarelösungen ermöglichen neben der effizienten Abwicklung und Dokumentation der Administration durch nahtlose Integration und hohe Datenquali-

tät eine taktische und strategische Ausrichtung wie das Finden und Binden der besten Mitarbeiter.

Vor allem SAP SuccessFactors (HCM Suite), Oracle (HCM Cloud) und Workday (HCM) bieten Lösungen für global agierende Großunternehmen. Für das Personalmanagement ermöglichen diese Lösungen den Wechsel vom Flickenteppich aus diversen, oft lokal installierten Anwendungen hin zu einem integrierten, cloudbasierten HCM-System.

Aktuell nutzen die meisten Unternehmen verschiedene HR-Anwendungen mit diversen Schnittstellen, was zu unterschiedlichen Datenbeständen führt. Auch treiben divisions- sowie regionalspezifische Prozesse den Aufwand für die systematische und zielorientierte Analyse von Personaldaten, Aufbereitung steuerungsrelevanter Kennzahlen und die Erstellung von Berichten. Zudem ist die Mehrheit der Systeme in der Anwendung kompliziert, kontraintuitiv und ohne mobile Anbindung.

Damit verleihen sie HR die Flexibilität, auf stetig verändernde Geschäftsanforderungen zu reagieren und die Erfolgsfaktoren im Personalbereich zu managen. HCM-Systeme sind ein entscheidender Baustein für die Umsetzung der digitalen Transfor-

mation des HR-Bereichs und dessen Positionierung als digitalen Vorreiter im gesamten Unternehmen.

### Einführung eines HCM-Systems

HCM-Projekte sind keine primären IT-Implementierungsprojekte, sondern HR hat die treibende Rolle und wird durch die IT unterstützt. Im Hinblick auf die Entscheidung stellen sich Fragen. Welche Muss- und Kann-Funktionalitäten erfüllt das System? Wähle ich spezifische Lösungen für jede Funktionalität oder nehme ich alles aus einer Hand (Best-of-Suite-Strategie)? Können alle HR-Anwendungen integriert und auf einer einheitlichen Zielarchitektur aufgebaut werden, um die Benutzerfreundlichkeit zu maximieren? Auch ist zu prüfen, ob sich bisherige Prozesse in den standardisierten Systemvorgaben einer SaaS-Lösung konfigurieren lassen. Ein aktuelles Prozessinventar bildet eine Grundlage der Anforderungen und dient als Quelle für Use-Cases. Es hilft dabei, die richtige Systemauswahl zu treffen, um Prozesse zu standardisieren und automatisieren. Die Datenqualität ist ebenfalls relevant und sollte auf das Konzept für die Migrations- und Testphase fokussiert sein. →

© 4C GROUP



**Christian Baier**

Partner, 4C GROUP AG  
christian.baier@4cgroup.com

© 4C GROUP



**Dominik Rehring**

Manager, 4C GROUP AG  
dominik.rehring@4cgroup.com

© 4C GROUP



**Mark Oberst**

Senior Consultant, 4C GROUP AG  
mark.oberst@4cgroup.com

Neben den fachlichen und technischen Aspekten hängt der Erfolg eines Projektes auch von einer geeigneten Struktur ab. Sind das potentielle System sowie ein Designpartner per Ausschreibung identifiziert, ist die Durchführung einer Proof-of-Concept-Phase ein bewährtes Vorgehen in der Praxis. Zudem wird die Implementierungsphase vorbereitet, um Doppelarbeiten zu vermeiden. Das System wird in Bereichen wie Prozesse & Funktionalität, Technologie und Machbarkeit geprüft. Des Weiteren werden im Projektmanagement die Vision, Umfang, Designprinzipien, Risiken inklusive Maßnahmen, Projektplan sowie das Einbinden aller relevanten Stakeholder konkretisiert. Die lückenlose Kommunikation – vom Betriebsrat bis zum Vorstand – ist dabei entscheidend.

**Checkliste – zehn Punkte zur HCM-Readiness**

Eine rechtzeitige Adressierung der Focusbereiche räumt mehr Zeit ein, diese anzugehen. Im Folgenden werden wichtige Focusbereiche illustriert:

1. Projektmanagement/Governance (z. B. Umfang, Ziele, Design Prinzipien, Projektplan, Delivery Model)
2. Business-Case (z. B. Kosten- und Ertragsplanung)
3. Cloud Readiness (z. B. Community Engagement, Service Delivery Model, Vendormanagement/Partnermodell, Kontrollfunktionen)
4. Prozessdesign/-konfiguration (z. B. Process/Product Owners, Prozessinventar, Standardisierung/Automatisierung)
5. Architektur (z. B. Zielarchitektur, Integration, insbesondere Payroll, Reporting)
6. Daten (z. B. Datenqualität, -migration, -schutz)
7. Satellitensysteme (z. B. Dokumentenmanagement, Portal)
8. Zentrale Konzepte (z. B. Rolle des Managers, Position/Job-Management)
9. Transformation-Management (z. B. Change-Management, Engagement & Enablement)
10. Stakeholder-Management (z. B. Betriebsrat, Vorstand)

Zunächst ist es wichtig, das Projekt sauber aufzusetzen. Klare Projektziele, definierte Design- und Implementierungsprinzipien und ein robuster Plan sind nur einige Bestandteile. Gute Rahmenbedingungen helfen, die Transparenz zu erhöhen, um die wesentlichen Geschäftsanforderungen umzusetzen, ohne dass das Projekt aus dem Ruder läuft.

Die Cloud-Readiness beschäftigt sich stark mit der Fähigkeit des eigenen Unternehmens, eine Cloud-Applikation produktiv zu machen und zu verwalten. Hierzu sollte überprüft werden, wie die internen und rechtlichen Regelungen ausgestaltet sind oder ob der Betriebsrat, die IT-Struktur inklusive Information & Security-Office sowie das Vendor-Management für Cloudlösungen bereit sind.

Das Prozessdesign und die IT-Architektur sind die zentralen Bestandteile einer HCM-Systemeinführung. Für die Transformation muss der Mehrwert mittels durchgängiger Prozesse und optimierter Betriebsmodelle erarbeitet werden. Die Fähigkeit, zu jedem Zeitpunkt vergleichbare Aussagen liefern zu können, lässt sich nur über ein globales, konsolidiertes HCM-System mit standardisierten Prozessen herstellen. Das hiermit verbundene Geschäftsprozess-Reengineering wird so zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Auch sollte ein aktuelles Prozessinventar vorhanden sein, um sich ein eindeutiges Bild der häufig sehr komplexen Prozesslandschaft zu verschaffen. Die Anpassung der Unternehmensprozesse an das jeweilige HCM-System ist entscheidend, um eine Effizienzsteigerung durch Standardisierung der Prozesse zu realisieren.

Ebenfalls sollte die Zielarchitektur inklusive der Anbindung weiterer Systeme (z. B. Payroll) frühzeitig ausgearbeitet werden. Ein zentraler Aspekt, der daraus folgt, ist die Aktualität des Softwarebestandes. Der Fokus liegt hier auf bereits vorhandenen Software-Applikationen, die das Unternehmen weiterhin einsetzen wird, um über eine Schnittstelle Daten mit dem HCM-System auszutauschen. Diese Faktoren gilt es vorab zu bewerten und auf die Strategie auszurichten, um den Grundstein für eine erfolgreiche Implementierung zu legen, die dem Mitarbeiter ein nahtloses Nutzererlebnis ermöglicht.

Ausschlaggebend für ein wertstiftendes HCM-System sind eine hohe Datenverfügbarkeit und -qualität. Moderne HCM-Systeme nutzen Validierungsregeln, um eine hohe Datenqualität sicherzustellen. Der stark technische Anschein einer HCM-Einführung täuscht, da vor allem prozessuale und organisatorische Änderungen die Transformation treiben. Die Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen und HR neu auszurichten sind Erfolgsfaktoren für das Projekt. Themen wie Impact-Analyse & Management, Kommunikation, Training und Enablement rücken in den Fokus. <

# 4C GROUP AG

## Enforcing Performance

Wir konzentrieren unsere Beratung auf die Nahtstelle von Strategie und Umsetzung und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung in ausgewählten Unternehmensbereichen. Wir begleiten unsere Kunden dort mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how und darüberhinaus auch bei grundsätzlichen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen.

## Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen. *Competent*: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung. *Creative*: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung. *Change Driven*: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten. *Customer Focused*: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

## Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum und unsere Dienstleistungen, die wir seit mehr als 20 Jahren kontinuierlich ausbauen, richten sich inhaltlich an den Bedürfnissen und Anforderungen der Unternehmensbereiche Finance Office (CFO), Information Office (CIO), Digital Office (CDO), Human Resources (CHRO), Regulatory Management (CRegO) und der übergreifenden

Business Transformation aus. Darüber hinaus bieten wir auch Beratung für inhaber- und eigentümergeführte Unternehmen in speziellen Phasen.

## Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und Marken sowie unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, Healthcare, Manufacturing und Industrial Services und Technology aktiv sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische, oft inhaber- und eigentümergeführte Unternehmen.

## Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

## Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

# UNSERE HR-EXPERTISE

Unser breites HR Leistungsspektrum deckt Themenfelder von der Strategie bis zur Umsetzung ab.

## Strategie



- \_ HR Strategie
- \_ HR Reorganisation
- \_ Restrukturierungsmanagement
- \_ Workforce Management / Skill Management

## Performance Management



- \_ Personalcontrolling
- \_ People Analytics
- \_ HR Big Data Management
- \_ HR Steuerungsinstrumente
- \_ Personal- / Kostenplanung

## Organisationsentwicklung



- \_ Aufbauorganisation
- \_ Prozessoptimierung
- \_ Recruiting
- \_ Personalentwicklung
- \_ Reward / Benefits

## Digitalisierung



- \_ HR Digitalisierung /
- \_ Digitale Transformation
- \_ Human Capital Management (HCM) Systems
- \_ HR Software Einführung

## Leadership & Transformation



- \_ Change Management /
- \_ Transformation Management
- \_ Employer Branding
- \_ Corporate Health
- \_ Project Management



Workday Advisory Partner



Mitglied im DIN-Normenausschuss „Personalmanagement“



International Organization for Standardization