

# Wie die Cloud die HR-Welt revolutioniert

Ein Text von  
**Daniel Dirks**

Cloudbasierte HR-Systeme sind die Zukunft im Personalbereich. Viele Unternehmen scheitern jedoch bereits bei der Implementierung. HR-Experte Daniel Dirks zeigt auf, worauf Unternehmen achten sollten, um die Effizienz von Cloudbasierten Systemen zu garantieren.

**M**it dem Wandel der HR-Welt haben sich auch die Softwarelösungen für den Personalbereich stark verändert. Vor allem die Umgestaltung der Systemlandschaften in Richtung Cloudbasierter und Software as a Service-Lösungen (SaaS) hat die personalwirtschaftliche und technische Infrastruktur in der letzten Dekade erheblich geprägt.

Cloudbasierte Systeme verbessern durch ihren neuartigen nutzerzentrierten Ansatz nicht nur die Art und die Möglichkeiten der Interaktion mit dem System, indem sie mobil und jederzeit verfügbar sind, sondern auch die Prozesse und den Wertbeitrag der HR-Organisation innerhalb eines Unternehmens.

Für HR-IT-Verantwortliche wird es daher immer wichtiger, nicht nur über Zukunftssysteme zu sprechen, sondern diese auch erfolgreich zu implementieren.

## Erfolgreiche Cloud-Implementierungen: Do's and Don'ts

Vereinfachend meint die Implementierung eines Cloudbasierten Systems zum einen, alle notwendigen technischen Schnittstellen zu bestehenden Systemen erfolgreich einzurichten. Zum anderen bedeutet es, von allen zur Verfügung stehenden Optionen der Systemkonfiguration diese auszuwählen, die die Anforderungen des eigenen Unternehmens am besten unterstützen.

Nachhaltig implementierte Cloud-Lösungen haben das Potential, den Mehrwert von HR in der Organisation erheblich zu steigern und innovative Lösungsansätze für Herausforderungen im Bereich Talent Management zu ermöglichen. Was aber unterscheidet erfolgreiche von erfolglosen Implementierungen?

Eine typische Kundensituation: Die Einführung neuer HR-Informationssysteme wird hauptsächlich durch IT getrieben, wobei der Fokus der Implementierung stark auf technische Aspekte gelegt wird. Fachliche und prozessuale Anforderungen von HR als auch aus den Geschäftsbereichen werden hingegen nicht ausreichend einbezogen, womit die Nutzerakzeptanz häufig gänzlich vernachlässigt wird.

Eine CEB-Analyse zeigt, dass Organisationen im Durchschnitt eine Rendite von 15 Prozent aus Investitionen in HR-IT erwarten, sich aber am Ende des Projekts regelmäßig mit einem Verlust von bis zu 26 Prozent konfrontiert sehen.

**ÜBER CEB** Seit Juli 2014 kooperiert der BPM mit CEB (jetzt Gartner) im Rahmen einer ‚Thought Leader‘-Partnerschaft. Im Rahmen dessen bringt CEB neueste Forschungsergebnisse zur Stärkung des internationalen Profils des BPM ein. **Mehr auf [gartner.com/ceb](http://gartner.com/ceb)**

Der Wertverlust ist auf einige wenige Ursachen zurückzuführen:

- mangelhafte Projektdurchführung,
- Nichtanpassung des implementierten Systems an die Bedürfnisse der Organisation und
- zu niedrige Nutzerakzeptanz.

Vor allem die letzten beiden Punkte haben einen gravierenden negativen Einfluss, da 80 Prozent des Wertverlusts bei einer Implementierung auf sie zurückzuführen sind. Vor allem die Nutzerakzeptanz spielt im Kontext der Cloudbasierten Produkte eine große Rolle, weil solche nutzerzentrierten Systeme einen wirklichen Paradigmenwechsel einleiten.

## Elemente einer erfolgreichen Implementierung

Organisationen, die Cloud-Implementierungen erfolgreich durchgeführt haben, folgen einem ganzheitlichen Ansatz, indem HR die Rolle eines gleichberechtigten Partners neben IT einnimmt. Dies ermöglicht, drei wichtige Punkte zu adressieren, die typischerweise nicht im Fokus von IT stehen, aber entscheidend zum Implementierungserfolg beitragen:

- 1) die HR-Prozesse optimieren und vereinfachen,
- 2) die funktionalen Anforderungen aus den Bedürfnissen von HR und den Geschäftsbereichen ableiten, und
- 3) eine wertschöpfende Rolle von HR ermöglichen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor dieser Organisationen ist die Begleitung der Implementierung durch ein aktives Veränderungsmanagement, um so frühzeitig die notwendige Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz für die neuen Anwendungen im Unternehmen zu erzeugen.

### 1 – HR Prozesse optimieren und vereinfachen

Zu komplexe und schwerfällige Prozesse mit unklaren Rollen und Verantwortlichkeiten werden auch durch eine Systemimplementierung nicht automatisch verschlankt oder klarer. Jeder in seiner Gänze betrachtete Prozess beinhaltet Schritte, die sowohl im IT-System abgebildet als auch außerhalb eines System stattfinden müssen. Daher ist eine umfängliche Prozessanalyse wichtig und notwendig, um den kompletten Vorgang zu verstehen und ihn anschließend im Sinne einer besseren Nutzererfahrung zu optimieren. Einen erheblichen Einfluss auf den Prozessablauf und die Nutzererfahrung haben aber auch die Entscheidungs- und Kommunikationswege in Organisationen. Auch sie müssen bewusst optimiert und verschlankt werden – und dies idealerweise vor der Implementierung.

### 2 – Die funktionalen Anforderungen aus den Bedürfnissen von HR und den Geschäftsbereichen ableiten

Wenn das implementierte System mehr Funktionalitäten bietet, als gebraucht oder gefordert sind, dann werden nicht nur die Systemkomplexität, sondern auch die Implementierungskosten unnötig erhöht. Werden hingegen dringend benötigte Funktionalitäten nicht bereitgestellt, stellen enttäuschte Nutzer die Sinnhaftigkeit der Systemimplementierung infrage. In beiden Fällen ist sowohl die Bedienerfreundlichkeit als auch die Nutzerakzeptanz gefährdet.

Um sicherzustellen, dass Aufwand, Kosten und Komplexität in einem angemessenen Rahmen bleiben, müssen die funktionalen Anforderungen also aus den Bedürfnissen von HR und

der übrigen Geschäftsbereiche abgeleitet werden.

### 3 – Eine wertschöpfende Rolle von HR ermöglichen

Werden Personalinformationssysteme implementiert, findet dies oftmals ohne hinreichenden Einfluss von HR statt. Personalbereichen während der Implementierung eine mit IT gleichberechtigte Rolle einzuräumen, ist jedoch ausschlaggebend für den Erfolg. Denn nur so werden ein ganzheitlicher fachlicher Blick sowie das rechtzeitige Erkennen von Fehlentwicklungen und Diskrepanzen zwischen Bedarf und Umsetzung ermöglicht. Zudem wird dadurch ein Herzstück der erfolgreichen Implementierung ermöglicht: ein effektives und frühzeitiges Veränderungsmanagement durch HR, um die notwendige Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz im Unternehmen zu erzeugen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen, um eine erfolgreiche Cloud-Implementierung und Akzeptanz zu gewährleisten:

- eine strategische und gleichberechtigte Partnerschaft zwischen IT und HR herstellen,
- Geschäftsbereichs- und Nutzeranforderungen in der Mittelpunkt stellen und
- optimalerweise die Systemeinführung durch aktives Veränderungsmanagement begleiten sollten.

---

Daniel Dirks verantwortet als Leiter Consulting EMEA die strategische Ausrichtung des HR Consultinggeschäfts von CEB, jetzt Gartner.