

„Es geht um mehr als Software“

INTERVIEW. Siemens Convergence Creators hat eine weltweit einheitliche HR-Software eingeführt. Personalchef Dominik Löffler berichtet von diesem komplexen Projekt.

personalmagazin: Herr Löffler, warum haben Sie sich bei Siemens Convergence Creators mit Workday für eine neue HR-Software entschieden?

Dominik Löffler: Unser Ziel war, von lokalen Systemen auf ein globales, weltweit durchgängiges HCM-System umzusteigen. Da wir in einem stark technologiegetriebenen Geschäft tätig sind, war es für mich wichtig, auch auf HR-Seite ein modernes System zu implementieren. Es geht darum, als Unternehmen nicht nur nach außen für fortschrittliche Technologie zu stehen, sondern auch nach innen – den Mitarbeitern gegenüber.

personalmagazin: Wie wichtig war Ihnen die internationale Verfügbarkeit der neuen Software?

Löffler: Wir agieren durchgängig global. Unser Projektgeschäft reicht von Europa bis nach Südafrika, Thailand und in die USA. Insgesamt sind unsere Mitarbeiter in 70 Ländern im Einsatz. Unser Geschäft zeichnet sich dadurch aus, dass unsere Projektteams international zusammengesetzt sind. Damit war auch klar, dass unsere HR-Plattform global ausgelegt sein muss.

personalmagazin: Und nun können Sie die internationale Zusammenarbeit über die HR-Software steuern?

Löffler: In Workday gibt es ein Modul „Projects“, über das die Projektleiter für ihre Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Ländern nachverfolgen können, wer wie viel Zeit auf das Projekt bucht. Das können alle Projektleiter von Österreich bis China nutzen. Aber sie sehen



DOMINIK LÖFFLER ist seit vier Jahren bei Siemens Convergence Creators in der Funktion als Head of Global HR tätig. Der Hauptsitz des weltweit tätigen IT-Solutions- und Services-Unternehmens ist in Wien.

keine personenbezogenen Daten wie Geburtsdatum, Religionszugehörigkeit oder Einkommen, weil diese dem lokalen Datenschutz unterliegen. Wir haben sorgfältige Maßnahmen ergriffen, um zu definieren, welche Daten für welche Rollen sichtbar sind. Alle Mitarbeiter weltweit können Workday als Adressbuch nutzen. Weitere Daten sind nicht öffentlich sichtbar. Da setzt das Berechtigungskonzept an. In der Implementierungsphase haben wir hohen Aufwand betrieben, dies genau zu definieren.

personalmagazin: Wie lange hat die Implementierung gedauert?

Löffler: Wir hatten einen sehr ambitionierten Zeitplan von sechs Monaten. In dieser Zeit haben wir es auch geschafft, aber es war eine sehr intensive Phase. Wir haben nach dem „Go Live“ schrittweise weitere Funktionen ausgebaut und das System entsprechend unseren Anforderungen verfeinert.

personalmagazin: Wie häufig kommt es vor, dass Projektleiter über die Software auch nach Mitarbeitern mit bestimmten Fähigkeiten suchen?

Löffler: Es war für uns ein klares Auswahlkriterium, dass unser neues globales HCM-System die bisherigen dezentralen Skill-Datenbanken ablöst. Das ist für uns sehr wichtig: Sowohl für die Besetzung von Kundenprojekten als auch für die Teilnahme an Ausschreibungen, bei denen Kunden gezielt Informationen zu den vorhandenen Kompetenzen abfragen. Es kommt immer wieder vor, dass wir einen Experten für Content Distribution mit Französisch-Kenntnissen und PMI-Zertifizierung suchen. Wegen des sehr kurzen Implementierungszeitraums haben wir zunächst das Basis-System implementiert. Bis Ende 2016 wollen wir erweiterte Funktionalitäten einführen, dazu gehört unter anderem das „Skill & Competence Management“, das die beschriebenen Funktionen abdeckt. Auch das Modul „Performance Management & Target Setting“ und das Modul „Reporting & Analytics“ sollen bis dahin implementiert werden.

personalmagazin: Weshalb entschieden Sie sich für eine cloudbasierte Software?

Löffler: Schon bei der ersten Auswahl war uns klar, dass wir eine cloudbasierte Software wollten und keine, die im Unternehmen installiert ist. Auch die Möglichkeit, jederzeit mobil auf das System zuzugreifen, hat eine Rolle gespielt. Ein weiterer Grund liegt in der HR-Funktion, wie ich sie für uns definiert habe: Unsere Kernkompetenz liegt darin, dass wir HR-Systeme optimiert nutzen und Freiräume für unser Kerngeschäft erhalten – und nicht darin, dass wir HR-Systeme betreiben oder warten. Die Applikation soll das Mittel zum Zweck sein, um Mitarbeiter- und Manager-Self-Services anbieten und Aufgaben schneller erledigen zu können.

personalmagazin: *Inwiefern nutzen Sie die Software auch mobil?*

Löffler: Wir nutzen sie derzeit primär über das Web, wobei auch ein gewisser Teil an Anwendern regelmäßig die Apps einsetzt. Meine Kollegen und ich finden es vom Prinzip her sehr attraktiv, bestimmte Prozessschritte in Echtzeit und von unterwegs vorzunehmen, zum Beispiel, wenn eine Genehmigung für einen Antrag nötig ist. Die Apps haben in der Praxis an manchen Stellen aber noch einen eingeschränkten Nutzungsumfang. Bei manchen Dingen sind wir auf die Web-Applikation angewiesen.

personalmagazin: *Mussten Sie Ihre HR-Prozesse stark an die Software anpassen?*

Löffler: Wir haben die Implementierung genutzt, um weltweit einheitliche Prozesse zu designen. Das ist ein hoher Aufwand, der abseits der Technik passiert und auf die Frage ausgerichtet ist: Wie kann ich Prozesse vereinheitlichen und gleichzeitig verschlanken? Ob ich in Österreich, Indien oder den USA eine Neueinstellung vornehme oder eine Bonus-Auszahlung anstoße – der Prozess innerhalb der Software ist weltweit der gleiche. Damit ist es nicht mehr nötig, einen Ansprechpartner vor Ort zu haben, der sich mit dem Prozess auskennt.

„Unsere Kernkompetenz liegt darin, dass wir HR-Systeme optimiert nutzen und Freiräume für unser Kerngeschäft erhalten – und nicht dass wir sie betreiben.“

Auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Länder ist nun einfacher, da alle auf derselben Plattform arbeiten.

personalmagazin: *Gibt es HR-Prozesse, die weiterhin von lokalen HR-Softwarelösungen abgedeckt werden?*

Löffler: Wir haben separate Lösungen für das Recruiting im Einsatz, die elektronische Personalakte sowie die Spesenabrechnung, die auf einzelne Länder begrenzt und ebenso cloudbasiert sind. Auch die Gehaltsabrechnung wird lokal über externe Dienstleister oder Inhouse durchgeführt.

personalmagazin: *Konnten die HR-Mitarbeiter durch die neue Software Freiräume für qualitative Personalarbeit erlangen?*

Löffler: Das kann ich in dem relativ kurzen Zeitraum nach der Implementierung noch nicht beantworten. In der Praxis ist es so, dass die Implementierung und der Echtbetrieb in den ersten drei bis sechs Monaten einen erheblichen Aufwand und eine große Umstellung bedeuten, da es nicht nur um eine neue Technik geht. In dieser Zeit besteht eine hohe Lernanforderung an alle Beteiligten. Das ist ähnlich wie bei einem neuen Auto: Bei den ersten Fahrten werden Sie sich fragen, warum der Schalter nicht an der gewohnten Stelle eingebaut ist. Wenn Sie einige Zeit mit dem Auto fahren, denken Sie nicht mehr darüber nach. Diese Phase durchläuft jedes Unternehmen, wenn es eine Softwareumstellung vornimmt.

Nach der Anpassungsphase gehen dann alle in den normalen Betrieb über. Bis dahin ist es unrealistisch zu bewerten, welche Vorteile oder Einsparungen HR in der Praxis generiert.

personalmagazin: *Wo sehen Sie das größte Potenzial?*

Löffler: Den Zugriff auf Informationen über Ländergrenzen hinweg gab es früher nicht, da liegt ein großes Potenzial. Als Vorteil für die Zukunft sehe ich auch die Self-Service-Funktionalitäten. Heute funktioniert die Kommunikation einer Führungskraft mit dem zuständigen Personalbetreuer in einem durchgängigen Prozess, bei dem die Führungskraft keine E-Mail mehr versendet, sondern die Daten direkt in Workday eingibt. Dadurch arbeiten alle Beteiligten auf einer Basis und HR hat stets den Überblick.

personalmagazin: *Wie viele Personen waren mit der Implementierung der Software beschäftigt?*

Löffler: Weltweit sind in der HR-Organisation zwölf Personen tätig. In die Implementierung waren zahlreiche andere Bereiche mit einbezogen, natürlich auch IT. Dafür, dass es sich um ein komplexes IT-Projekt handelte, war relativ wenig Beteiligung unserer IT-Abteilung nötig. Da es um eine globale Implementierung ging, war jedes Land eingebunden. Lokal waren Themen wie Datenschutz und Mitbestimmung abzuklären. Es war aufwendig, die Daten in jedem Land in dem von Workday erwarteten Format zu sammeln und bereitzustellen und dann jeweils zu prüfen: Sind sie richtig geladen, passt das Datumsformat, sitzen die Daten an der richtigen Stelle? Gerade wenn Unternehmen ein globales System implementieren, sollten sie sich bewusst sein, welche Komplexität ein solches Projekt hat. Es geht um viel mehr als die Einführung einer HR-Software. Richtig gemacht, erzielt man unternehmensweite Prozessveränderungen. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.