



Im Sinne der Nutzer

Bei der Entwicklung von HR-IT-Lösungen rückt die User Experience immer stärker in den Fokus. Denn die Nutzererfahrung mit HR-Tools ist für viele Mitarbeiter Teil ihrer Employee Experience. Wie das die Systeme und HR selbst verändern wird, ist offen.

VON ULLI PESCH

► Die IT-Entwicklungen drücken immer mehr Unternehmen ihren Stempel auf. Social Media, Mobile Working, Cloud Computing, Big Data und Analytics, Industrie 4.0 und jetzt auch Bots – die Digitalisierung gibt den Takt vor. Die Liste lässt sich fortsetzen mit agilem Management, Sprach- und Bilderkennung, Virtual und Augmented Reality, künstlicher Intelligenz und Automatisierung. Der Veränderungsdruck ist so extrem, dass die betroffenen Akteure sich selbst schaden würden, wenn sie sich nur zögerlich oder gar widerwillig damit auseinandersetzen.

Dabei sind die Potenziale, die diese neuen Technologien bieten, enorm: für HR, für die Belegschaft und für das Unternehmen. Alles soll einfacher werden, schneller und optimierter. HR wird, wenn es in seinem Bereich proaktiv handelt, zum Vorreiter, Mittler und Begleiter für die Führungskräfte und Mitarbeiter im täglichen Umgang mit den Werkzeugen der Informationstech-

nologie. Es geht dabei vor allem um die verbesserte User Experience und individuelle Prozesse in allen HR-relevanten Bereichen – und damit um die Mitarbeiterzufriedenheit. Denn das Arbeiten mit den intuitiv bedienbaren Softwarewerkzeugen wird einfacher.

„Die Digitalisierung zwingt Unternehmen auf einen Transformationspfad, weg von zentralisierten und standardisierten Prozessen hin zur Dezentralisierung und zu individualisiert wahrgenommenen Services“, sagt Dr. Stephan Schmid, HR-Experte beim Beratungsunternehmen HKP Group. „Schauen Sie sich beispielsweise das Talent Management an: Mittlerweile öffnen die großen Anbieter ihre HR-Suiten für den Aufbau eines App-Ökosystems von Drittanbietern“, so Schmid. Oft böten kleine Softwarehäuser Funktionen über Apps an, die die großen Hersteller aufgrund ihrer Struktur gar nicht anbieten könnten, die aber die User Experience erheblich verbesserten. „Die lassen sich dann bei Bedarf einfach

an die großen Systeme andocken.“ Diese Transformation, sozusagen weg von den großen, eher schwerfälligen Tankern hin zu wendigen Speedbooten, habe das Potenzial, Prozesse enorm zu beschleunigen.

Geht die Zeit der großen Suiten zu Ende?

Wenn es um die Zukunftsfähigkeit der großen HR-Suiten geht, scheiden sich die Geister. Angesichts der heutigen Verfügbarkeit unzähliger, die Personalarbeit unterstützender Apps stellt sich die Frage nach der Zukunft von „Großlösungen“. Experten sprechen immer häufiger davon, dass es möglicherweise künftig keine Personalmanagementsuiten mehr gibt, wie wir sie bisher kennen, sondern nur noch Plattformen, an die Apps angedockt werden.

Für Sven Semet, HR Thought Leader für die DACH-Region bei IBM, stellt sich diese Frage nicht, denn er bemerkt: „Aus unserer Sicht hat die Zeit der wirklich großen Suiten nie begonnen, da kein Anbieter in der Lage ist, den gesamten Personalmanagementprozess aus einer Hand zu bedienen.“ Verschiedene Studien legten dar, dass ein Unternehmen heute zwischen 15 und 30 verschiedene Lösungen nutze. Wichtig sei die Integration der Anwendungen und die präzise Datenübergabe speziell bei den sensiblen Personaldaten, die zukünftig nur noch in der Cloud verarbeitet werden, so Semet.

Indessen ist für Christoph Kull, Geschäftsführer Vertrieb und Marketing für die Region DACH bei Workday, klar, dass Apps ein wichtiger Bestandteil auf dem Weg in Richtung HR 4.0 sein werden. „Alle Prozesse in einer App“, fordert er. „Damit ist Schluss mit dem Anwen-

dungswildwuchs.“ Die Mitarbeiter sollten sich nicht mit diversen Programmen für die verschiedenen Vorgänge herumschlagen müssen. Sie brauchten alle Funktionen in einer App mit einer durchdachten Nutzerführung. „Dann können sie via Smartphone – ebenso wie am Desktop oder Tablet – Feedback-Runden aufsetzen, Einsatzzeiten erfassen, Krankmeldungen einreichen und so alle HR-Prozesse in einer Benutzeroberfläche organisieren.“

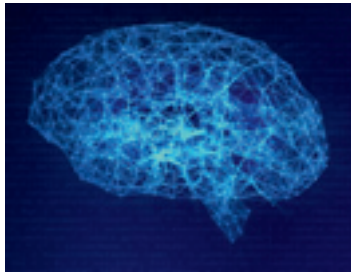
Cloud-Suiten und hybride Apps

Andere Experten sehen unterdessen einen klaren Trend hin zu großen HR-Suiten in der Cloud, mit Stamm-, Organisations-, Abrechnungs- oder Zeitwirtschaften, die lokal in Anwendungen vorhanden sind. Ihrer Ansicht nach finden dann beispielsweise Talent-Management- und Learning-Prozesse ausschließlich in der Datenwolke statt.

Manuel Egger ist Mitglied der Geschäftsführung des Softwareanbieters Sovanta. Er bewertet eine solche Situation folgendermaßen: „Was dann passiert, ist eine komplett unterschiedliche User Experience für die Endanwender, denn ein Stammdatenprofil sieht anders aus als eine Lernhistorie oder ein Talent-Management-Profil.“ Hier brächten dann spezifische hybride Apps einen großen Mehrwert, ergänzt er. „Außerdem wird es immer eine ganze Menge an Anforderungen geben, die im Standard nicht zu hundert Prozent abgedeckt werden. Auch hier wird es immer spezifische Erweiterungen und Apps geben, die diese Lücken adressieren werden.“ Allerdings müssten für eine erfolgreiche digitale Transformation der HR-Funktion Personaler zunächst einmal

Was ist künstliche Intelligenz?

„Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Zweig der Wissenschaft, der sich mit der Simulation und Ausübung eines intelligenten Verhaltens – beziehungsweise Handelns – von Maschinen und deren softwarebasierten Steuerungen beschäftigt. Dabei sollen die Fähigkeiten eines Systems so angelegt werden, dass es intelligentes und menschlich anmutendes Verhalten nachahmen kann.



KI-Systeme können rationale Analysen, Empfehlungen und Entscheidungen auf Grundlage der Umgebung abgeben beziehungsweise treffen, in die sie integriert wurden. Dafür lernen diese Systeme von ihrer Umgebung und analysieren deren Zustand, den sie mit ihren Eingriffen maßgeblich mitbestimmen. Die dafür verwendeten Algorithmen wirken wie kognitive Fähigkeiten auf der Analyseseite und wie Roboter auf der Handlungsseite. Je mehr Daten durch sorgfältig entwickelte Algorithmen gesammelt und analysiert werden, desto besser werden die Genauigkeit der Vorhersagen und die Präzision der Handlungen.“

Quelle: Faust, T./Joseph, K./Lange, G.: Künstliche Intelligenz in Human Resources, in: Appel, W./Wahler, M. (Hrsg.): Die digitale HR-Organisation – Wo wir stehen, was wir brauchen, Köln 2018, S. 237–257, S. 237 f.

die Potenziale neuer Technologien und die damit im Zusammenhang stehenden Entwicklungen rund um das Thema „New Work“ verstehen. Diese Meinung vertritt jedenfalls Professor Thorsten Petry, der Unternehmensführung an der Hochschule Rhein-Main lehrt, in einem Artikel zur digitalen HR-Transformation Ende März im Magazin „Human Resources Manager“. Auf dieser Basis, so Petry weiter, könne dann eine adäquate HR-Strategie entwickelt werden, die HR-Prozesse optimiert und passende Strukturen gestaltet. Dem stimmt auch Egger zu, der dafür plädiert, dass HR die Transformation erst einmal als Chance verstehen und sich darauf einlassen müsse, eigene Prozesse zu hinterfragen und zu beleuchten, wo durch den Einsatz neuer Technologien neue Mehrwerte aus Kundensicht entstehen können.

In diesem Zusammenhang gehe es, ergänzt HKP-Experte Schmid, auch um den Wandel von Selfservices 1.0 hin zu Selfservices 4.0., also um das Handling von Prozessen in einer Art und Weise, wie man das im privaten Umfeld aus dem Umgang mit Amazon, Youtube oder Spotify kenne. „Das lässt sich selbstverständlich auch auf Unternehmensprozesse übertragen“, so Schmid.

Pilotprojekte dazu gibt es mittlerweile viele. Ein schönes Beispiel für Prozessveränderungen durch den Einsatz von mobilen Lösungen ist das CPM, das Continuous Performance Management. Dazu erklärt Dr. Daniela Lange, Vice President Product Management bei SAP Success Factors: „Der frühere halbjährliche Performance-Feedback-Prozess war sehr statisch. Anstatt über aktuelle Aufgaben, Projekte und Leistungen zu sprechen, befasste er sich vielmehr mit der Vergangenheit. Genau dort setzt das CPM an: Hier geht es in einem viel natürlicheren Prozess darum, Aktivitäten, Feedback und Ziel-

erreichungen als kontinuierliche Entwicklung zu leben.“ Einige, vornehmlich aus den USA stammende Anbieter wie beispielsweise Zest, sind auf diesen Zug aufgesprungen und bieten ihre Lösungen teilweise auch bereits hierzulande an.

Auch die Prozesse verändern sich

Dass sich auch die HR-spezifischen Prozesse aufgrund des verstärkten App-Einsatzes verändern, liegt auf der Hand. Auf die Frage, inwiefern dies Einfluss auf die Mitarbeiter ausübe, hat Tobias Göcke eine Antwort parat: „Die Mitarbeiter werden direkt in die Prozesse eingebunden und bekommen Gestaltungsspielräume für die eigene Karriere“, sagt der Geschäftsführer von Supratix, einem Hersteller von Smart Learning Environments. „Das motiviert ungemein, denn man gestaltet mit seinen persönlichen Entwicklungszielen und Leistungen Personalentwicklungsprozesse aktiv mit.“

Mittlerweile stellen Softwarehersteller für nahezu alle HR-Aufgaben Apps zum vereinfachten Prozesshandling und mit Fokus auf eine verbesserte User Experience zur Verfügung. „Ich muss aber betonen“, interveniert Matthias Kunisch, der Geschäftsführer des ECM-Anbieters Forcont Business Technology, „dass bei aller Freude über moderne und spielerische Digitalisierungslösungen die Ernsthaftigkeit des Berufslebens nicht in Frage gestellt werden darf“. Die Professionalität des partnerschaftlichen Miteinanders zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zum Nutzen der Kunden müsse stets im Vordergrund stehen, mahnt Kunisch.

KI und die Employee Experience

Unternehmen müssen nicht zuletzt auch deshalb handeln, weil sie es sonst schwerer haben werden, an die benötigten Fachkräfte heranzukommen, wie eine aktuelle Deloitte-Studie herausfand. Mehr als jeder dritte Befragte (37 Prozent) fühlt sich demnach von seinem Arbeitgeber nicht ausreichend auf Industrie 4.0 vorbereitet. Genauso viele haben auch eine geringe Loyalität zu ihrem Arbeitgeber und wollen längstens zwei Jahre im Unternehmen bleiben. Hinzu kommt: Weil nur wenige bislang eine konkretere Vorstellung von der Funktionsweise künstlicher Intelligenz (KI, im Englischen „AI“ genannt von „artificial intelligence“, siehe auch „Was ist künstliche Intelligenz?“) in Software haben, bereiten jedem zweiten volljährigen Berufstätigen in Deutschland die Veränderungen am Arbeitsplatz durch den Einsatz von KI Sorgen. Das zumindest fand unlängst die Studie „Künstliche Intelligenz am Arbeitsplatz 2018“ des Hamburger Instituts für Management und Wirtschaftsforschung (IMWF) heraus. KI ist demnach für viele Deutsche sowohl ein Kreativitätskiller als auch eine undurchsichtige Konkurrenz am Arbeitsplatz.

Das ist die eine Seite. Auf der anderen sollen insbesondere Bots, KI, Spracherkennung, Virtual Reality und ähnliche Techniken die Anwender unterstützen, ihre Arbeit vereinfachen, Recruiting und Lernen erleichtern sowie die User Experience aufpeppen. Deshalb müssen derlei Werkzeuge auch einen eindeutigen Mehrwert für die Kunden haben, denn ein schlechter HR-Prozess wird nicht alleine durch die Zugabe von KI zu einem guten. Manuel Egger von Sovanta ist überzeugt, dass die Entwicklung solch moderner Werkzeuge und auch die Entwicklung entsprechender Apps einen Einfluss auf die User Experience haben: „Wenn man sich anschaut, dass sich alle großen Anbieter gerade massiv auf dem Weg von Mobile first zu AI first befinden, dann wird deutlich, dass wir im privaten Umfeld eine immer höhere Steigerung von Intelligenz in Anwendungen bekommen werden. Im Alltag der Anwender wird es normal werden, eine solche User Experience zu erleben.“ Dieselbe Entwicklung sieht er auch im professionellen Umfeld: „Sobald das dann Einzug in die Geschäftsanwendungen hält, wird es sich auch positiv auf die Mitarbeiter auswirken und damit einen positiven Effekt auf Mitarbeiterbindung haben.“ Egger denkt allerdings nicht, dass die Nutzung solcher Applikationen der wesentliche Grund für eine gesteigerte Mitarbeiterbindung sein werde. „Es ist eher ein Hygieneeffekt in Bezug auf die Erwartungen der Mitarbeiter.“ Wenn es um die Bewertung des Einsatzes neuer Technologien in HR geht, vor allem darum, inwiefern diese gegebenenfalls Einfluss auf Retention und Motivation haben, ist auch Thorsten Petry eher zurückhaltend: „Ob ein direkter Einfluss auf Mitarbeitermotivation und -bindung besteht, ist schwer nachzuweisen. Eine gute Employee Experience der HR-Prozesse zahlt auf das

Gesamtwohlbefinden ein, ist aber sicherlich nur einer von vielen Faktoren.“ Sie sei, so meint auch er, tendenziell eher ein Hygienefaktor, der zwar zu Missstimmung führen könne, wenn es nicht passe. Für sich alleine genommen sei sie aber sicher kein Faktor, der die Treue zum Arbeitgeber festigen könne. Da spielten viele andere Faktoren eine Rolle.

HR-Services einfach wie Shopping

Auf dem Weg zu verbesserter Employee Experience rät indessen Begis-Geschäftsführer Thomas Eggert zu Augenmaß und Vernunft. Weniger sei manchmal mehr, sinniert er, und hohe Ziele seien zwar gut, aber es sollte nicht alles auf einmal umgesetzt werden. „Am besten, man beginnt zuerst mit einfachen Themen und Prozessen.“

Eher pragmatisch hingegen sieht Peter Schneider, Vice President of Products beim Cloud-Service-Anbieter Efecte, das Thema User und Employee Experience: „Viele, die etwas im Internet einkaufen wollen, gehen zu Amazon, weil man da ja fast alles bekommt. Und wenn sie dort etwas bestellen, können sie auch jederzeit sehen, welchen Status ihre Bestellung hat und wo die Lieferung ist.“ Es stelle sich die Frage, warum Mitarbeiter von HR-Dienstleistungen der eigenen Firma etwas anderes erwarten sollten. „Ich will beispielsweise nicht bei fünf verschiedenen Abteilungen anfragen müssen, ob schon alles für den neuen Mitarbeiter fertig ist, sondern ich möchte das auf einer Webseite sofort sehen.“ Sicherlich in vielen Unternehmen und Softwaresystemen bislang nur eine Vision – in ein paar Jahren aber womöglich der Standard für HR-Prozesse. ■