



INFORMATION UND BILDUNGSARBEIT

**Setzen Sie sich  
in Szene!**Im E-3 Magazin  
oder online auf  
e-3.de und international  
bei e3zine.com

# New HR-Work

Uta Ernst-Diarra ist Managing Director Deutschland bei Workday und gibt Auskunft über die Megatrends in HR. Gemeinsam mit Dr. Anna Gajda von LeanIX, Anna Blendinger von PwC und Daniela Porr von Workday wird das Thema People Management in allen Aspekten diskutiert. Dazu gibt es ergänzend am 14. September um 11.00 Uhr einen kostenfreien YouTube-Videostream mit den vier Expertinnen.

Ab Seite 36

**Respekt muss man  
sich verdienen**

Seite 19

**Preise drücken  
genügt nicht**

Seite 54

**Automatisiert und  
zuverlässig**

Seite 62

# New

# HR-Work

New Work in der Cloud, im Homeoffice, on the Road braucht als Erfolgsfaktor ein neues Peoplemanagement. HR muss sich neu erfinden: In der Vergangenheit war HR eine Verwaltungsaufgabe von Gehaltszahlungen und Urlaubsansprüchen. Moderne HR kann nicht nur mehr, sondern muss im Sinne von New Work auch mehr leisten.

Die Aufbau- und Ablauforganisationen brauchen für ihre digitale Transformation einen HR-Booster.

*Von Peter M. Färbinger*

Die Pandemie hat nicht nur neue Funktionen wie eine Booster-Impfung hervorgebracht, sondern im Geschäftsleben auch das Personalmanagement neu gefordert und verändert. Während viel Anbieter von HR-Software noch neue Funktionen und Bereitstellungsmodelle diskutieren, ist Workday mit einem „HR Booster“ schon wesentlich weiter. HR-Cloudanbieter Workday diskutiert mit seinen Kunden den strategischen und humanen Mehrwert der HR-Arbeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für das Management.

Über die neuen Herausforderungen des Peoplemanagements und der HR-Arbeit diskutierten Uta Ernst-Diarra, Managing Director für Deutschland bei Workday, ebenfalls von Workday Daniela Porr und verantwortlich für das Solution-Marketing sowie Anna Gajda, Vice Presidentin of People und Enablement bei LeanIX und Anna Blendinger, Partnerin bei PwC Deutschland. Das Gespräch wird im Rahmen dieser E-3 Coverstory auszugsweise wiedergeben. Eine detaillierte Diskussion der hier erwähnten Themen gibt es am 14. September dieses Jahres um 11 Uhr aus dem E-3 Studio als Livestream auf YouTube. Der Videostream kann kostenfrei bezogen werden und bleibt zum Abrufen im E-3 YouTube-Kanal bestehen.

Der Digitalverband Bitkom rechnet damit, dass der Trend zu mobilem Arbeiten anhält. Bitkom-Präsident Achim Berg: „Die Corona-Krise hat eine Entwicklung angestoßen, die nicht mehr zurückzudrehen ist. Die Mehrheit der Berufstätigen und der Arbeitgeber hat überwiegend positive Erfah-

rungen mit Homeoffice gemacht. Unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten, wird von immer mehr Beschäftigten eingefordert und das neue Normal in der Arbeitswelt definieren.“ Darauf müssten sich Arbeitgeber einstellen.

In den vergangenen Jahren hat sich die Sichtweise auf die Digitalisierung der Arbeitswelt weiter stark zum Positiven entwickelt. Mehr als acht von zehn Erwerbstätigen sehen die Digitalisierung als Chance für ihre berufliche Situation. Das ist das Ergebnis einer Befragung von mehr als 600 Unternehmen ab 20 Beschäftigten im Auftrag des Digitalverbands Bitkom.

Die digitale Transformation als Enabler wahrnahmen: Nur noch jede und jeder Siebte sieht dagegen in der Digitalisierung eine Gefahr für die eigene berufliche Situation, sehr viel weniger als vor der Pandemie. Aktuell dürfen zwei Drittel der Erwerbstätigen mobil, etwa im Homeoffice, arbeiten. Von ihnen nehmen drei Viertel diese Möglichkeit auch wahr. Auf alle Erwerbstätigen gerechnet – also auch diejenigen, deren Jobs sich nicht für mobiles Arbeiten eignen – macht das genau die Hälfte: 50 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland arbeiten aktuell ganz oder teilweise mobil beziehungsweise im Homeoffice. Uta Ernst-Diarra ist Managing Director für Deutschland bei Workday. Sie sieht in der digitalen Transformation ein deutliche Herausforderung: „Der Einsatz von IT kann nur so erfolgreich sein, wie auch die existierenden Unternehmensstrukturen sind. Hierbei geht es also in erster Linie um eine digitale Transformati-



*Uta Ernst-Diarra ist Managing Director bei Workday für Deutschland. Von 2019 bis Anfang 2021 war sie bei Workday als regionale Vertriebsleiterin für den Mittelstand tätig. Die Absolventin der Eslsca Business School Paris war vor Workday von 2014 bis 2019 bei Dassault Systèmes als europäische Vertriebsleiterin tätig. Weitere Karrierestationen führten Ernst-Diarra zuvor zu Computacenter und der HanseNet Telekommunikation (heute O2).*



on, die nur mit einem Change Management in der vorhandenen Organisation zum Erfolg führt.“ Aus der Vergangenheit weiß Uta Ernst-Diarra, dass es viele Arbeitnehmer gibt, die kaum eine Bindung zum Unternehmen oder eine Affinität zur Unternehmenskultur haben. „Hier kann natürlich IT wie von Workday neue Türen öffnen“, bestätigt sie aufgrund vieler erfolgreicher Kundenprojekte. Die meiste Menschen habe ein Mobilgerät bei sich, dessen private Nutzung selbstverständlich ist. Eine Einbindung in die HR-Arbeit mit Unterstützung dieser Geräte ist aber natürlich kein Projekt, das nebenbei mitläuft, erklärt die Workday-Managerin im Gespräch mit dem E-3 Magazin. „Aber es ist eine wichtige Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, erklärt Uta Ernst-Diarra und: „Workday kann hier unterstützen und führen.“ Es ist eine gewaltige Transformation von einer traditionellen und zentralistischen HR-Abteilung hin zu einer Selbstverantwortung und eigenmächtigen Datenpflege durch die Arbeitnehmer.

Anna Gajda, VP People und Enablement bei LeanIX, bestätigt den Umbruch im HR-Bereich: „Ich beobachte einen Paradigmenwechsel. Wir bewegen uns weg von einem



*HR ist verantwortlich, eine erfolgreiche Unternehmenskultur sicherzustellen. Die Mitarbeiter fühlen sich dann gehört.*

**Uta Ernst-Diarra**  
Managing Director für Deutschland,  
Workday

sehr transaktionalen Verständnis hin zu einem eher strategischen Verständnis.“ Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und neue Formen der Zusammenarbeit: Die Modernisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt haben sich in den vergangenen Jahren weiter beschleunigt. Aktuell arbeitet die Hälfte aller Erwerbstätigen in Deutschland vollständig oder teilweise im Homeoffice beziehungsweise mobil. Der Zuspruch für flexiblere Arbeitsformen ist groß. Die übergroße Mehrheit der Erwerbstätigen versammelt sich hinter Werten und Einstellungen, die mit New Work verbunden werden: Die Arbeitszeit frei einteilen, individuelle Leistungs- und Lernziele selbst bestimmen und allgemein einer sinnstiftenden Tätigkeit



*Es geht um agile Veränderung von Geschäftsprozessen – von Vergütungsmodellen bis hin zu innovativen Recruiting-Verfahren.*

**Daniela Porr**  
Solution Marketing,  
Workday

nachgehen zu können, sind breit geteilte Wünsche an den Job.

„Bei LeanIX ist es die Experience, sowohl die Employee Experience aber gleichzeitig auch die Customer Experience“, erklärt Anna Gajda und präzisierte in der E-3 Diskussionsrunde: „Was bedeutet, dass die HR-Rolle – bei LeanIX heißt es People – auch einen klaren Business-Bezug hat. Damit werden die People-Verantwortlichen auch als strategische Partner im Unternehmen wahrgenommen. Es reicht eben nicht mehr aus, die HR-Aufgaben transaktional abuarbeiten, sondern der Mitarbeiter braucht die Experience.“

Der Digitalverband Bitkom hat erhoben, dass vom Arbeitgeber erwartet wird, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und Gleichstellung und Diversität zu fördern. „HR ist aktuell eine Multi-Krisenmanager, wenn ich die gehörten Herausforderungen zusammenfasse“, definiert Daniela Porr, Solution Marketing bei Workday im E-3 Gespräch. Genaugenommen sind wir im DACH-Raum mit der Digitalisierung noch nicht durch, meint die Workday-Managerin, aber mit neuen Arbeitsformen wie virtuelle Arbeit, hybride Arbeit etc. konfrontiert. Daniela Porr sieht aber eine Lösung: „HR kann aktuelle ein Connector für Arbeitnehmende, Manager und das Gesamtunternehmen sein. Dafür brauchen wir in der HR-Arbeit aber Anpassungsfähigkeit, Agilität und Flexibilität in der IT und die IT muss auch mit dem notwendigen Tempo mithalten.“

Anna Blendinger, Partnerin bei PwC Deutschland mit dem Schwerpunkt HR und Workday Transformation, bestätigt: „HR-Arbeit ist aktuell besonders spannend und herausfordernd, denn die Welt ändert



#### Round Table am 14. Sep. 2022, 11 Uhr:

Aus dem E-3 Videostudio senden wir live eine Diskussion zum Thema New HR-Work. Die Teilnahme ist kostenfrei über den E-3 YouTube-Kanal. Der Livestream bleibt auf dem Kanal bestehen und kann jederzeit im Nachgang abgerufen werden. Die HR-Diskussion ist auf eine Stunde angelegt und umfasst die in dieser E-3 Coverstory angeführten Themen.

#### E-3 Videos

Videostream zum Thema:  
New HR-Work

Es diskutieren Dr. Anna Gajda von LeanIX, Anna Blendinger von PwC Deutschland und Uta Ernst-Diarra und Daniela Porr von Workday.



*HR muss Enabler für Veränderung des Unternehmens sein, und das ist keine leichte Aufgabe.*

**Anna Blendinger**  
Partnerin People und Organisation,  
PwC Deutschland

sich, die Art der Zusammenarbeit ändert sich, damit verändert sich auch der Arbeitsmarkt. Natürlich ist das Transaktionale noch immer wichtig, wie in der Vergangenheit, aber dafür haben wir Technik, die das organisiert.“ Mit der Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt verändert sich auch die Kultur am Arbeitsplatz, steht auch in dem Bitkom-Konzeptpapier zu New Work. Die vergangenen Jahre haben ein breites Umdenken ausgelöst, was Führung, Kollaboration und Prozesse angeht. Acht von zehn abhängig Beschäftigten haben den Eindruck, dass ihr Arbeitgeber seinen Beschäftigten seit der Pandemie mehr vertraut und verstärkt auf Eigenverantwortung setzt. Drei Viertel stellen



*Wer ist verantwortlich? Wir verstehen unser People-Arbeit als dezentrale Rolle – was eine strategische Komponente ist.*

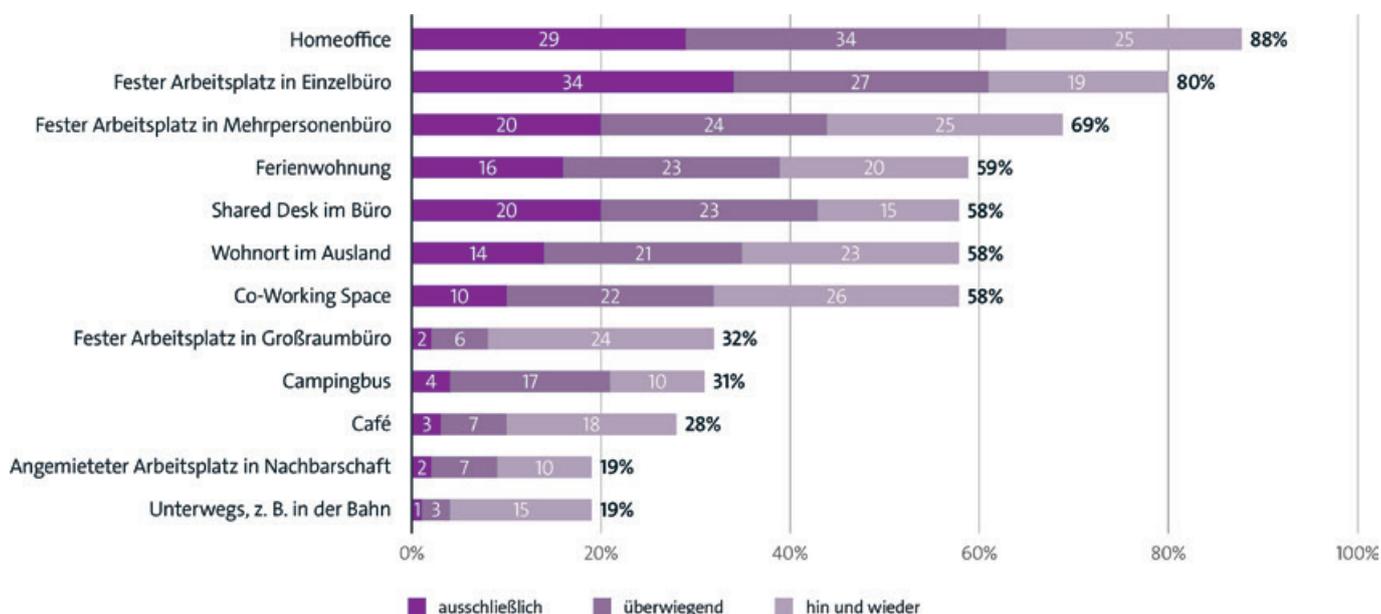
**Anna Gajda**  
VP People & Enablement,  
LeanIX

eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber digitalen Technologien fest. Die Hälfte sagt, dass mehr auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten geachtet wird. Jeweils vier von zehn berichten von einem kooperativeren Führungsstil, flexibleren Arbeitszeiten und einer gelockerten Kleiderordnung. Ein Drittel sieht mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für die Beschäftigten.

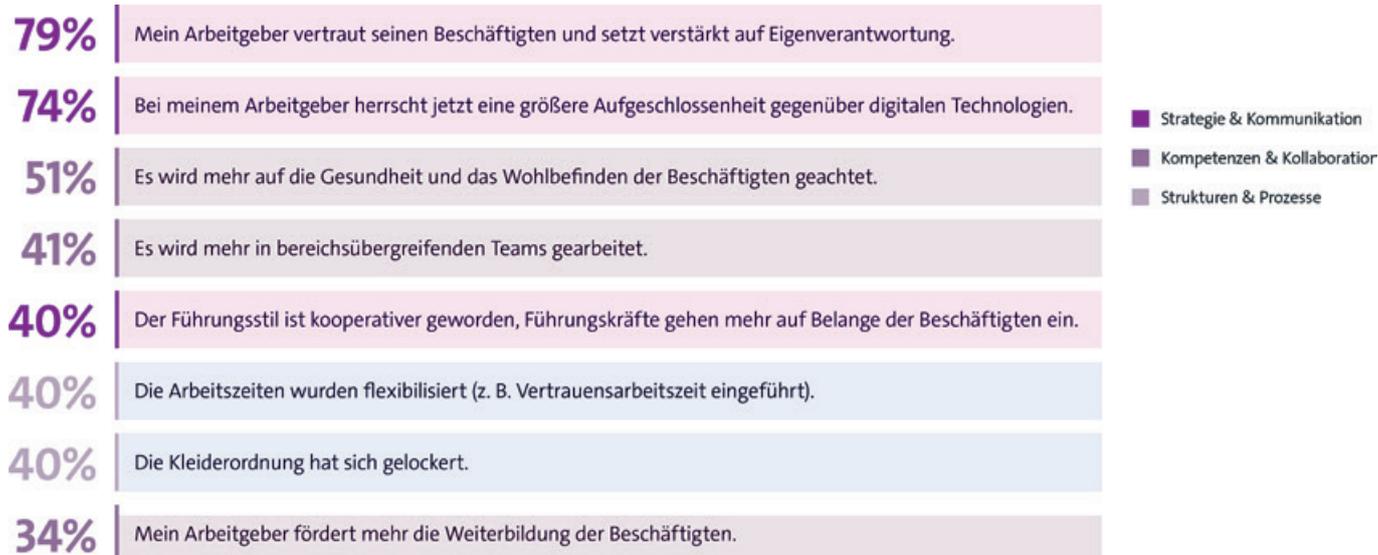
Workday-Managerin Daniela Porr: „Es geht um eine adäquate und agile Veränderung von Geschäftsprozesse – von neuen Vergütungsmodellen bis hin zu innovativen Recruiting-Verfahren. Ich muss die Digitalisierung weiterbetreiben und auch beim Einsatz der IT langfristig denken und



natürlich anpassungsfähig bleiben mit meinen HR-Prozessen.“ Und Anna Blendinger ergänzt: „Moderne HR-Arbeit muss sich an den aktuellen Veränderungen ausrichten und das ist nicht immer eine leichte Aufgabe, weil Veränderungen für Menschen immer eine Herausforderung sind. Wenn etwa ein Unternehmen eine neue Strategie verfolgt, sollte dieser neue Weg von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen werden. HR muss natürlich hier Enabler sein!“ New-Work-Konzepte müssten sich in Unternehmen, Institutionen und Behörden noch stärker durchsetzen, damit der Arbeitsalltag innovativer und digitaler wird, heißt es bei Bitkom und Daniela Porr von Workday bringt noch einen weiteren Punkt in die Diskussion: „Der Fokus auf Skills und Experience erscheint mir in dieser kontinuierlichen Transformation besonders wichtig. Besonders Diversität ist in der aktuell angespannten Arbeitsmarktlage besonders wichtig, weil es eben gilt eine Arbeitskultur zu schaffen, die für alle passt. Hierbei geht es um die Herausforderung, wie hören wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeit zu, sodass wir eine positive Experience erzielen können.“



Neun von zehn sehen ihre zukunft im Homeoffice. An welchem Ort möchten Sie nach der Pandemie arbeiten? Basis: Alle befragten Erwerbstätigen (n=1.502), Quelle Bitkom Recherche 2022.



Corona treibt den Kulturwandel hin zu New Work. Inwiefern hat sich die Arbeitskultur bei Ihrem Arbeitgeber in der Pandemie verändert? Basis Abhängig Beschäftigte (n=1.303), Mehrfachnennungen möglich. Quelle Bitkom Recherche 2022.

Anna Blendinger postuliert somit, dass HR im optimalen Fall eine Funktion sein soll, die das Unternehmen mitgestaltet. Blendinger: „Das war natürlich in der Vergangenheit ganz selten der Fall, dass HR dieses Selbstverständnis hatte und dazu auch in die Lage versetzt wurde. Ich will von HR gefragt werden, ob ich mein Team optimal aufstellen und die strategischen Ziele erreichen kann. HR sollte sich an meinen Business-Zielen orientieren und mich dabei unterstützen diese auch zu erreichen.“

## HR gestalten mit IT

Die Digitalisierung der Arbeitswelt voranzubringen und zu gestalten, ist Ziel von Workday. Dazu Uta Ernst-Diarra: „Eine Herausforderung der jüngeren Vergangenheit war die fehlende Bindung an das Unternehmen, weil viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter de-facto in das Homeoffice verbannt wurden. Es gibt Studienergebnisse, die besagen, dass durch die bekannte Entwicklung viele Arbeitnehmer sich damit weniger stark mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Das traditionelle zwischenmenschliche Verhalten im Büro ist somit definitiv zu kurz gekommen. Damit ist aber auch ein Teil der Unternehmenskultur verloren gegangen. Letztendlich haben uns dann viele Kunden gefragt: Wie kann ich durch innovative HR-Arbeit meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser ans Unternehmen binden?“

Der fehlende persönliche Austausch mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist wiederum der am meisten genannte Nachteil von Homeoffice, so die Erkenntnisse von Bitkom: Vier von zehn beklagen weniger Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen. Für ein Fünftel ist es auch ein Problem,

weniger Kontakt mit Vorgesetzten zu haben. „Wie kann ich die Organisation von HR soweit ändern und auch optimieren, dass die Arbeitnehmer wieder sagen: Ich stehe zu meinem Unternehmen. Ich bin loyal. Ich bin motiviert“, fragt Uta Ernst-Diarra. Die HR-Arbeit muss somit das ganzheitliche Verständnis für die Herausforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln. „HR muss Trendbarometer sein und gemeinsam mit dem Management eine mitarbeiterorientierte Kultur etablieren“, fordert die Workday-Managerin. „Die neue HR-Funktionalität ist ein Service für die Arbeitnehmer aber auch eine Herausforderung und Chance für das Management.“

Daraus resultiert nach Uta Ernst-Diarra, dass die Unternehmensleitung aktuell verpflichtet ist, Störungen in der Aufbau und Ablauforganisation zu erkennen und zu beseitigen. Hier kommt Workday ins Spiel: Wie kann diese Aufgabe durch IT unterstützt werden? Wie kann etwa die Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit durch Daten erreicht und abgesichert werden? „Aber diese Datenlage ist heute noch kaum vorhanden. Viele Unternehmen wollen jedoch aktuell IT einsetzen, um die HR-Arbeit signifikant zu optimieren – deswegen befindet sich Workday auch auf einem hervorragenden Wachstumspfad“, berichtet Uta Ernst-Diarra.

Die ganzheitliche Sicht auf die Transformation des Peoplemanagement bringt Anna Gajda von LeanIX ins Gespräch: „Um end-to-end experience zu leben, reicht es für eine moderne HR nicht aus, nur die employee experience zu kennen. Man muss zusätzlich im Business verankert sein und die Anforderungen des Business verstehen. Daher vereinen wir bei LeanIX die Sichtweise

von employee und customer experience. In meiner Rolle bin ich nicht nur für alle HR Themen verantwortlich, sondern gestalte unser Business nach außen aktiv mit, indem mein Team und ich auch für das Product Enablement verantwortlich sind.“

## Mündigkeit und Gemeinwohl

Anna Blendinger von PwC Deutschland betont, dass es eine strategisch kluge Idee ist, mit mündigen Menschen zu arbeiten, die motiviert sind und das Gemeinwohl schätzen. „Wer ist verantwortlich“, fragt Anna Gajda und antwortet: „Wir verstehen unsere People-Arbeit als dezentrale Rolle, was eine strategische Komponente ist. Dieser dezentrale HR-Ansatz muss aber durch entsprechende IT-Werkzeuge gestützt werden. Wir dürfen im Peoplemanagement nicht der Flaschenhals sein, wo ein Informationsstau unvermeidlich wird.“ Letztendlich geht es darum, dass die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter in die Situation gebracht werden, Prozesse selbstständig anzustoßen und durchzuführen. Es geht hier zwischen der HR-Abteilung und den Arbeitnehmern weniger um eine Bring- oder Holschuld, sondern um Mündigkeit, betonen beide HR-Expertinnen, Anna Gajda und Anna Blendinger. „HR ist verantwortlich, eine erfolgreiche Unternehmenskultur sicherzustellen. Die Mitarbeiter fühlen sich dann gesehen und gehört und werden auch emotional zu einem Teil des Unternehmens und damit zu einem Teil der digitalen Transformation“, fasst Workday-Managerin Uta Ernst-Diarra zum Abschluss die E-3 Diskussionsrunde zusammen.

Aktuelle Studie: Legacy-Modernisierung 2022

# Kostenfalle Legacy-IT

Legacy-Systeme werden oft als das größte Hindernis für digitale Innovation gesehen und so steht bei den Unternehmen eine Modernisierung ganz oben auf der Agenda.

In Summe bestätigen 61 Prozent, dass die Legacy-Modernisierung „sehr wichtig“ oder „wichtig“ ist. Aber nur jedes zehnte Unternehmen hat die wichtigsten Modernisierungsprojekte bereits abgeschlossen. Das steht in der Studie „Legacy-Modernisierung 2022“, die unter 339 IT-Verantwortlichen aus Deutschland, Österreich und in der Schweiz umgesetzt wurde. Der Studienpartner Workday erklärt, warum Unternehmen bei der Modernisierung nicht zögern sollten.

Laut den Ergebnissen gehen die Unternehmen ein unterschiedliches Tempo bei der Modernisierung an - knapp ein Viertel der Unternehmen plant seine Bestandssysteme nächstes Jahr zu modernisieren, 38 Prozent beabsichtigen das für die nahe Zukunft (1 bis 3 Jahre). „Legacy-Systeme mit monolithischer On-Premises-Software sowie manuelle Prozesse erschweren es Unternehmen, die Digitalisierung aktiver anzugehen“, gibt Jens Löhmar, Chief Technology Officer bei Workday für die DACH-Region und Kontinentaleuropa, zu bedenken. Momentan sind die Unternehmen nur durchschnittlich zufrieden mit ihrer derzeitigen IT-Infrastruktur. Ein Treiber für die Legacy-Modernisierung ist für die Hälfte der befragten IT-Verantwortlichen eine bessere Anpassung von Geschäftsprozessen und die gestiegenen Sicherheitsanforderungen (47,5 Prozent). Druck zur raschen Modernisierung kommt dabei eher vom Management oder der IT-Abteilungen selbst. Wunsch der befragten Unternehmen ist es, eine IT-Infrastruktur zu haben, die agiler, innovativer und digitaler ist. Legacy-Systeme sind kostspieliger in der Wartung und im Betrieb. Bei 44 Prozent der befragten Unternehmen sind mindestens die Hälfte der Bestandssysteme schon lange im Einsatz. In 59 Prozent der Unternehmen ist der Aufwand für Wartung und Betrieb der Bestandssysteme höher, als der für aktuelle Lösungen. Darunter klagen besonders kleinere Firmen mit bis zu 249 Mitarbeitenden über einen deutlich höheren Aufwand. In der Vergangenheit haben Unternehmen nicht nur viel Budget, sondern in den Einsatz von Personal für die Einführung von IT-Systemen investiert. In vielen Fällen auch in die individuelle Anpassung von Unternehmensprozessen. Maßgeschneiderte IT-Anpassungen abseits von

Standards verursachen einen zusätzlichen Aufwand bei der Wartung und den Modifizierungen von Support- und Upgrade-Prozessen. „Customizing führt oft in die Kostenfalle“, erklärt Löhmar. „Unternehmen mit einem hohen Customizing-Anteil in ihrer IT-Infrastruktur verzögern durch das Festhalten an Legacy-IT die erfolgreiche Umsetzung der Transformation. Nach unserer Erfahrung sind konfigurierbare Standardprozesse in vielen Fällen die bessere Alternative, insbesondere wenn über unterschiedliche Branchen hinweg wenig Alleinstellungsmerkmale bestehen - wie zum Beispiel beim Onboarding-Prozess in der HR.“

## Integration und Flexibilität

Laut der Studie sind Großbetriebe mit mehr als 1000 Mitarbeitende die Vorreiter bei der IT-Modernisierung in der DACH-Region. „Es besteht in Deutschland, Österreich und in der Schweiz ein Nachholbedarf an flexiblen IT-Systemen“, stellt Löhmar fest. „Es braucht einen integrierten Ansatz, denn die digitale Transformation ist eine komplexe Herausforderung. Daher lohnt es sich, die Ablösung von traditionellen Legacy-Systemen möglichst frühzeitig anzugehen.“ Das sehen auch die befragten IT-Verantwortlichen so: 49 Prozent der Unternehmen sind mit ihren bisherigen Modernisierungsprojekten „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“. Hier überwiegen Aussagen wie „schneller werden“ oder „schnellere Umsetzung“.

Die große Mehrheit der Befragten geht bei der Modernisierung der Bestandssysteme strategisch vor. 37 Prozent der Unternehmen haben eine umfassende Gesamtstrategie für die Unternehmenstransformation, fast ebenso viele eine Datenstrategie. Das bestätigt auch Löhmar: „Viele Unternehmen haben ihre strategischen Planungen während der Pandemie vernachlässigt. Sie tun sich schwer damit, Datensilos aufzulösen beziehungsweise zusammenzuführen. Stattdessen werden mit viel Aufwand erhebliche Datenmengen aus unterschiedlichen Systemen verarbeitet und aufbereitet, was wiederum die Datenqualität, -aktualität und -verfügbarkeit negativ beeinflusst.“ Die wichtigsten Methoden für die Modernisierung der IT sind



*Im Jahr 2017 kam Löhmar als Presales Enterprise Architect zu Workday und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Unternehmenssoftware und Customer-Lifecycle-Management in zahlreichen Branchen – von der Evaluierung, Implementierung und Entwicklung bis hin zur Wartung von Lösungen. Jens Löhmar arbeitete von 2001 bis 2016 bei SAP, wo er erfolgreich Transformationsinitiativen für mittelständische Kunden bis hin zu globalen Konzernen steuerte.*

Virtualisierung, die Erweiterung von bestehenden Anwendungen durch neue (Micro-) Services und Datenkonversion.

In den meisten Unternehmen setzt die interne IT-Abteilung die Modernisierung der Anwendungen selbst um oder beauftragt einen konzerneigenen Dienstleister (36 Prozent). Nur 18 Prozent beauftragen einen externen Dienstleister - bei den externen Partnern haben Cloud-Provider (41 Prozent) die Nase vorn, vor allem bei den großen Unternehmen ab 1.000 Beschäftigten. Löhmar rät dazu, die Änderung der IT-Architektur als einen fortlaufenden Prozess zu verstehen: „Es zahlt sich aus, die Ablösung von traditionellen Legacy-Systemen möglichst frühzeitig anzugehen und als kontinuierlichen Prozess zu verstehen. Der erste wichtige Schritt ist, Transparenz in der Architektur und den eingesetzten Applikationen zu schaffen. In vielen Domains haben sich bereits SaaS-Standards gebildet, wie zum Beispiel für Finance oder HR. Diese Domains können in weiteren Schritten von einem monolithischen ERP-System entkoppelt und als SaaS-Anwendung betrieben werden. Eine Domain-orientierte IT-Landschaft ermöglicht organisatorische Agilität innerhalb der Geschäftsbereiche und kann eine Anpassung an neue Anforderungen besser berücksichtigen. So lässt sich die Abhängigkeit von veralteten Legacy-Systemen Stück für Stück reduzieren. Dadurch können Datensilos abgebaut und kürzere Planungs-, Ausführungs- und Analyse-Zyklen ermöglicht werden, was eine wichtige Grundlage für schnellere und bessere Entscheidungsprozesse ist.“

CHT setzt neue HR-Standards für den Mittelstand mit Workday

# HR als Business-Enabler

An der Digitalisierung des HR-Managements führt heute kein Weg mehr vorbei: Die Vorteile reichen von der digitalen Personalbetreuung und dem Recruiting über Entgeltabrechnung, Talentmanagement bis hin zu Innovationen wie künstliche Intelligenz und Machine Learning.

**A**uch die CHT Gruppe, eine seit fast 70 Jahren weltweit operierende Unternehmensgruppe für Spezialitätenchemie mit Hauptsitz in Tübingen, hat den Mehrwert einer unternehmensweiten cloudbasierten Lösung für das HR-Management erkannt und umgesetzt. Um effiziente und global durchgängige HR Prozesse sicherzustellen und den Ansprüchen an eine professionelle und moderne HR-Arbeit auch zukünftig gerecht zu werden, hat das stark wachsende Unternehmen mit über 2.400 Mitarbeitenden seine gruppenweiten HR-Prozesse transformiert.

Bis 2018 war die Personalarbeit ob im Recruiting, dem Personalcontrolling oder auch der Personalbetreuung stark geprägt von manuellen Prozessen. Ein „stand-alone“ Personalmanagementsystem konnte den Anforderungen an ein digitales und effizientes HR-Management nicht standhalten. Neben der geringen User-Akzeptanz, fehlten zudem: ein globales, integriertes Konzept, das schnell und kostengünstig in den weltweiten Gesellschaften genutzt werden kann; ein transparenter Überblick über die verteilte Belegschaft; Werkzeuge für digitales Recruiting und globales Personalmanagement; sowie ein modernes Talent- und Performance Management.

Die CHT Gruppe, hatte eine klare Vorstellung, was eine neue Lösung bieten musste. Neben einem durchgängigen cloudbasierten HR-Management stand eine Lösung im Fokus, die einem Unternehmen mit komplexen Strukturen und hohen Wachstumsambitionen entspricht, agil ist und als zukunftsichere Basis agiert,

CHT entschied sich nach einem intensiven Auswahlprozess für die Enterprise Management Cloud von Workday, darunter die Lösungen Workday Human Capital Management, Workday Recruiting, Workday Learning, Workday Talent- & Performance Management. CHT konnte das Deployment nach weniger als zehn Monaten Implementierungszeit im Juli 2019 abschließen.

Die Mitarbeitenden optimal auf die Veränderung vorbereiten – das war ein entscheidender Punkt für CHT. Mit entsprechenden Schulungen und einer unternehmensweiten Kommunikationsstrategie wurde der Change-Prozess von Anfang an



*Rainer Hallenberger trat 2009 als Head of Corporate Development in die CHT Gruppe ein. Seit 2018 verantwortet er als Group VP HR und Corporate Development die Bereiche Learning, Culture und Leadership, Global HR, HR-Processes, Systems und Services sowie HR CHT Germany.*

begleitet. Dieses Vorgehen war besonders wichtig, um den Wechsel für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte so einfach und intuitiv wie möglich zu gestalten. Hallenberger dazu: „Es ging uns nicht nur darum die Akzeptanz zu steigern, sondern auch ganz klar den Mehrwert des neuen HR-Systems für jeden einzelnen Mitarbeitenden in den Vordergrund zu stellen. Wir haben uns bei der Einführung auf Themen wie Recruiting, Urlaubsanträge etc., Payslip, sowie Talent Prozesse konzentriert. Die effiziente Weiterentwicklung und Integration der HR-Prozesse stand für uns im Rahmen der Implementierung im Vordergrund.“

## HR als Cloud

Mit Workday stützt sich CHT auf eine Cloud-Architektur, die sich flexibel an das Wachstum anpasst, regulatorische Änderungen berücksichtigt, Innovationen wie KI und Machine Learning bietet und zweimal im Jahr ohne zusätzlichen Installationsaufwand aktualisiert wird. Dadurch stellt sich der Mittelständler optimal für die Zukunft

der Personalarbeit und moderne, hybride Arbeitsmodelle auf. Mit dem Mobile-First-Ansatz ist der Zugang zu HR-relevanten Prozessen und Daten für alle 2.400 Mitarbeitenden auf allen fünf Kontinenten jederzeit und rund um die Uhr möglich.

Durch die Digitalisierung der HR Prozesse und ein einheitliches System hat sich der Bewerbungs- und Einstellungsprozess bei CHT deutlich beschleunigt: „Unsere HR-Abteilung ist mittlerweile fast papierlos. Entgeltabrechnungen, Urlaubsanträge, HR-Reports, usw. werden nur noch digital bearbeitet. Das beschleunigt unsere Prozesse immens und macht die Abwicklung für alle Beteiligten sehr einfach und effizient“, so Hallenberger. Höhere Transparenz schafft der Mittelständler nun auch im Talent Management: Mitarbeitende können ihr persönliches Talent-Profil im System anlegen und so individuelle Kompetenzen und Erfahrungen dokumentieren, durch das Learning Angebot ihre Skills erweitern, Feedbackgespräche abhalten und ihre berufliche Laufbahn innerhalb der CHT Gruppe vorantreiben.

## Fokus der HR Strategy 2025

Um sich im Wettbewerb um erfahrene und junge Talente erfolgreich zu positionieren will sich CHT gezielt in den Bereichen Mitarbeiterentwicklung, Leadership und weltweite Zusammenarbeit für die Zukunft verstärkt aufstellen. Hallenberger sieht das globale HR-Team für diese Veränderung als „Business-Enabler“ und wichtigen Erfolgsfaktor, um sich als moderner, attraktiver Arbeitgeber im Mittelstand global zu behaupten. Auch die Offenheit gegenüber neuen Innovationen und Entwicklungen sind für ihn selbstverständlich.

„Wir werden uns Themen wie künstliche Intelligenz und Machine Learning im HR-Bereich anschauen – ein Beispiel ist hier die Chatbot-Funktion von Workday, die uns dabei unterstützt uns stetig zu verbessern und effiziente HR-Prozesse auf das nächste Level zu bringen. So leisten wir unseren Beitrag als HR, damit die CHT Gruppe als ONE Winning Team weiterhin nachhaltig und profitabel wachsen kann“, bestätigt Rainer Hallenberger abschließend.

Exklusivinterview mit Sebastian Rütting, Regional-Direktor Kainos

# Technik und Analytics

Die beste Software ist nur so viel wert wie Kompetenz der dafür Verantwortlichen. Sebastian Rütting hat mit viel Wissen und Umsicht die HR-Lösungen von Workday zum Erfolg geführt.

**E-3::** Wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit Workday beschreiben?

**Sebastian Rütting:** Kainos ist ein IT-Beratungsunternehmen und Partner von Workday mit über zehn Jahren Erfahrung in internationalen Kundenprojekten. Wir unterstützen Unternehmen bei der Einführung von Workday-Lösungen und unserer Beratungsauftrag beginnt mit einem Vorprojekt und reicht über Implementierung bis hin zum Post Go-Live Support.

**E-3:** Was sind die Kundenanforderungen bzw. Erwartungen an moderne HR-Lösungen?

**Rütting:** Viele Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen und suchen Antworten auf drängende Fragen wie „Ist das Unternehmen in der Lage auf veränderte Marktsituationen schnell zu reagieren?“ oder „Was bedeutet „The Great Resignation“ für unsere Organisation?“. In vielen Fällen kommen die Legacy HR-Lösungen an ihre Grenzen. Hier sind moderne Human Capital Management (HCM)-Lösungen, wie sie Workday anbietet, ein Teil der Antwort. Ein Teil deshalb, weil sie als „catalyst for change“ wirken können. Genauso wichtig ist es, die Gesamtorganisation erfolgreich für die Zukunft aufzustellen. Grundlegend erforderlich ist ein Change-Management-Prozess, ansonsten geraten viele HR-Initiativen und Systemumstellungen in Schieflage.

**E-3:** Wie unterscheiden sich Workday-Produkte von anderen Lösungsanbietern am Markt?

**Rütting:** HR-Lösungen sind dann am besten, wenn sie die Kundenanforderungen vollumfänglich erfüllen. Technologie verknüpft mit Analytics kann Unternehmen

schneller, sicherer und vor allem einfacher ans Ziel bringen. So werden Prozesse automatisiert, um mehr Zeit für strategische Themen zu ermöglichen. Dank einer modernen Bedienungsfläche bringt Workday die User Experience, die wir aus dem Consumer Internet kennen, in den Unternehmenskontext.

**E-3:** Welche Rolle spielt die User Experience?

**Rütting:** User Experience und Usability sind das Maß der Dinge. Aber Technologie ist der wahre Enabler. Die beste Software ist aber nichts wert, wenn sie nicht genutzt wird. Die führenden Anbieter haben verstanden, dass User Experience, Design und Technologie unser Nutzungsverhalten nachhaltig verändern und neu gestalten kann. Einfache und intuitive Anwendungen sparen uns Zeit und Nerven und machen unsere Arbeit effizient und angenehm.

**E-3:** Welche Trends sieht Kainos im Bereich HR?

**Rütting:** Kainos unterstützt Unternehmen die HR-Transformation erfolgreich zu gestalten. Viele von unseren Kunden wollen klare Standards im Tagesgeschäft haben, Innovationen schneller konsumieren und den Betrieb mit Daten in Echtzeit steuern. Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in der Industrie und müssen blitzschnell auf die veränderte Lage reagieren. Wäre es nicht prima, mit einer Planungslösung integriert in ihr HR-System, Szenarien zu simulieren, um der Unternehmensleitung schnell Antworten geben zu können? Viele Unternehmen wünschen sich solche Funktionalität von ihren HR-Systemen. Ein weiteres Thema sind unterschiedliche Daten zusammenzuführen bspw. HR- und Umsatzdaten/CRM-Daten. Hierbei nutzen wir Prism von Workday. Der nächste Trend betrifft das Verstehen der Mitarbeiterzufriedenheit. Je mehr Unternehmen Homeoffice beziehungsweise ein hybrides Arbeitsmodell umsetzen, desto wichtiger sind Anwendungen wie Workday Peakon Employee Voice. Die Lösung erlaubt Unternehmen besser und schneller am Puls der Mitarbeitenden zu



*Sebastian Rütting, Regional Direktor und verantwortlich für das Kainos-Geschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz.*

sein, auf Veränderungen eingehen zu können, die richtigen Entscheidungen abzuleiten und das Business erfolgreich auszurichten.

**E-3:** Welche Rolle spielt die HR-Abteilung bei der Digitalisierung eines Unternehmens?

**Rütting:** Viele Entscheidungen zur Einführung neuer Technologien werden vom Management und der IT getroffen. Jedoch liegt die Ownership der Software im Zeitalter von SaaS oft bei den Fachbereichen. HR kann hier natürlich ihre volle Fachexpertise ausspielen, als Initiator vieler Innovationen agieren, die die Geschäftsentwicklung und die Stimmung im Team positiv beeinflussen.

**E-3:** Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung für Unternehmen?

**Rütting:** In jedem Transformationsprojekt ist die Vorbereitungsphase sehr wichtig. Zuerst sollten die Rollen richtig verteilt werden, also wer ist wofür zuständig und wer trifft schlussendlich die Entscheidungen. Ownership der Unternehmensleitung ist hier notwendig, um kurze Entscheidungswege zu gewährleisten. Man muss klare Ziele beziehungsweise KPIs setzen und das gewünschte Ergebnis visualisieren. Ein solides und realistisches Budget, sowie gut erreichbare Timelines sind genauso von Bedeutung. Der menschliche Faktor ist nicht zu unterschätzen, daher ist es ratsam, erfahrene Mitarbeitende in solche Projekte einzubinden und einen Partner, der die Reise unterstützt.

**E-3:** Danke für das Gespräch.

## Kainos

Kainos Group plc ist ein Softwareunternehmen mit Hauptsitz in Belfast, Nordirland, das Informationstechnologie für Unternehmen und Organisationen entwickelt. Es ist an der Londoner Börse notiert und Bestandteil des FTSE 250 Index.

kainos.com



HR-Geschäftsprozesse: Global denken, lokal handeln

# Globales HR lokal ausbalanciert

Als Unternehmen mit sehr hohem Internationalisierungsgrad stand die Freudenberg-Gruppe vor der Herausforderung ihre HR-Prozesse von zehn unterschiedlichen Geschäftsgruppen in mehr als 60 Ländern neu zu strukturieren.

**G**lobale standardisierte Prozesse erleichtern einerseits die Verwaltung, gleichzeitig galt es in der Freudenberg-Gruppe aber auch auf geografische Diversität zu achten. Zum einen mussten lokale Gesetze eingehalten werden, zum anderen sollten örtliche Standortvorteile berücksichtigt und die lokal und regional ausbalancierte Talent- und Führungskräfteentwicklung stärker ausgebaut werden.

Nach einem Vorprojekt von Corporate HR und allen Geschäftsgruppen der Freudenberg Gruppe, in dem eine Art globaler gemeinsamer Nenner für die HR-Prozesse erarbeitet wurde, entschied man sich für die cloudbasierte und intuitiv zu bedienende HCM-Software von Workday. Dieser Ansatz „Global denken – lokal handeln“ stimmte mit der Unternehmensstrategie von Freudenberg überein.

## HCM mit Schnittstellen

Nach der Entscheidung für die Best-of-Suite Lösung von Workday gelang die Implementierung sehr rasch: Ende Mai 2020 ging die Cloud-Lösung in allen Ländern an den Start und arbeitete bereits ein Großteil der Mitarbeitenden damit aktiv. Alle Mitarbeitenden mit einer digitalen Identität profitieren seither von einem modernen, cloudbasierten HR-IT-System, das schnell und einfach über unterschiedliche Endgeräte (Laptop, Tablet, Smartphone) genutzt werden kann. Schnittstellen zum eigenen Learning Management System sowie den wichtigsten Gehaltsabrechnungssystemen in der Gruppe wurden problemlos geschaffen. Dabei wurden sowohl die EU-weite Datenschutzgrundver-

ordnung (DSGVO) als auch alle nationalen Datenschutzgesetze berücksichtigt.

„Mit Workday als digitalem Drehkreuz haben wir konzernweit schlanke und schnelle Prozesse im Personalmanagement etablieren können“ erklärt Esther Maria Loidl, Personalvorständin – Chief Human Resource Officer, CHRO – der Freudenberg Gruppe. „Mit wenigen Klicks ist jetzt von überall alles auf dieselbe Weise möglich – von der Verwaltung der Personalstammdaten über die einzelnen Bausteine des Talent- und Performance Reviews sowie der Bonus- und Gehaltsüberprüfungen bis hin zur Abbildung aller internen und externen Bewerbungen.“ Innerhalb eines Jahres hat sich Workday mit über einer Million Zugriffen als wertvolles Tool für Mitarbeitende, Führungskräfte und die Personalabteilungen bei Freudenberg etabliert.

## Transparente Prozesse motivieren

Transparenz im Unternehmen motiviert die Mitarbeitenden und Führungseben gleichermaßen und schafft gegenseitiges Vertrauen. Die Aufgabe von modernem HR-Management ist es daher, Systeme und Tools zu schaffen, die eine optimale Information und Kommunikation in den Bereichen Karrieremanagement und Leistungsfeedback sowie Vergütungsmanagement bringen. Die enorm verbesserte Transparenz wird auch von Vorständin Loidl geschätzt: „Workday bezeichne ich in diesem Zusammenhang gern als Single-Source-of-Truth, sprich als unsere sogenannte Quelle der Wahrheit. Es hört sich

vielleicht zunächst banal an, aber eine gemeinsame, verbindliche und tagesaktuelle Datenbasis zu haben, hat massive Auswirkungen für alle Nutzer.“ Und sie zeigt die Vorteile gegenüber früher klar auf: „Diese transparente Datenbasis hilft Führungskräften und der HR-Community, schnellere und bessere strategische Entscheidungen zu treffen. Wo bisher fast alles erst manuell in Excel-Listen gepflegt, zentral abgefragt und zusammengefasst werden musste, können nun tagesaktuelle digitale Berichte auf Knopfdruck erfolgen. Das minimiert einerseits die Fehleranfälligkeit. Andererseits verstehen wir Zusammenhänge deutlich besser und schneller und können gezieltere Maßnahmen ergreifen. Nicht zuletzt haben die neuen Prozesse die HR-Community – vom Projektstart bis heute – noch enger zusammengeschweißt, Silos sind abgebaut worden und alle ziehen an einem Strang“, erläutert Loidl.

Auch die Mitarbeitenden bei Freudenberg profitieren enorm von der neugeschaffenen Transparenz. Denn es gehört zum Standard, Mitarbeitende über Ziele zu führen. Diese sind allerdings nicht immer klar und leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeitende erwarten Perspektiven – sowohl inhaltliche als auch Karrierechancen betreffend. „Workday erhöht also die Rundumsicht und ist in Sachen Karriereplanung bei Freudenberg ein enormer Enabler, wenn das eigene Profil gut gepflegt ist. Unsere Mitarbeitenden können sich besser auf Gespräche mit Kollegen vorbereiten, indem sie deren Profil anschauen oder Ansprechpartner für bestimmte Themen finden. Damit ermög-



licht Freudenberg seinen Mitarbeitenden, sich aktiv für ihre Weiterentwicklung einzusetzen und diese selbst in die Hand zu nehmen“, fasst Loidl die beliebtesten Workday-Features zusammen.

## Recruiting und Talentmanagement

Finden, fördern und binden von qualifizierten und engagierten Mitarbeitenden – in Zeiten des weltweiten Fachkräfte- und Personalmangels suchen alle Unternehmen die Zauberformel dafür. Eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Recruiting und Talentmanagement ist eine optimal abgestimmte HCM-Lösung.

Die Freudenberg-Gruppe führte daher in einem zweiten Schritt Recruiting-Prozesse ein, bei dem alle internen und externen Bewerbungen in allen 60 Ländern digitalisiert abgebildet werden. Das wirkt sich besonders positiv auf das interne Recruiting und das Nachfolgemanagement aus, wie die globale Personalchefin Loidl dargelegt: „Seit wir im September vergangenen Jahres das Workday-Recruiting-Tool eingeführt haben, erhalten unsere Mitarbeitenden auf Knopfdruck einen Überblick über alle ausgeschriebenen Stellen bei



*Esther Maria Loidl startete im Jahr 2013 bei Freudenberg im Bereich Human Resources der Geschäftsgruppe Sealing Technologies. Im Juli 2021 wurde sie zum Vorstand der Freudenberg SE und gleichzeitig in die Unternehmensleitung der Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft bestellt. Loidl hat als Chief Human Resource Officer (CHRO) die globale Verantwortung des Personalresorts.*

Freudenberg und können sich bewerben. Führungskräfte haben mit Workday ein Instrument in der Hand, um mit ihren Mitarbeitenden im Dialog zu sein und sie zu entwickeln. Und die HR-Community versteht dank Workday Zusammenhänge deutlich besser und schneller – beispielsweise welche Fachkräfte uns wo und wann verlassen. So kann sie gezieltere Maßnahmen ergreifen: Sei es, früher mit Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen und nicht erst bei deren Austritt, oder um im Recruiting und bei der Nachfolgeplanung wirkungsvoller vorzugehen.“

Eine von Workday beauftragte europaweite Studie aus dem Frühjahr 2021 zeigt den positiven Einfluss von Diversität und Inklusion (D&I) auf den Unternehmenser-



folg. Ausmaß und Fortschritte von solchen Initiativen variieren stark, ebenso existieren noch große Unterschiede in der betrieblichen Umsetzung.

## Diversität als Erfolgsfaktor

Bei der Freudenberg-Gruppe ist Vielfalt in ihren Werten und Grundsätzen fest verankert, wie die globale HR-Verantwortliche Loidl erklärt: „Wir sind davon überzeugt, dass Teams aus Menschen verschiedenen Alters und Geschlechts und mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund erfolgreicher sind. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf einer ausgewogenen Geschlechterverteilung mit Fokus auf dem Einstellungsprozess, früher Identifikation von weiblichen Talenten sowie gezielter Karriereentwicklung von Frauen für Top-Führungspositionen. Zudem wollen wir zukünftig noch stärker auf eine geografische Diversität achten. Viele der Fach- und Führungskräfte sind in Europa und insbesondere in Deutschland angesiedelt. Mittelfristig möchte die Unternehmensgruppe noch stärker an einer guten lokalen und regionalen Führung arbeiten, sowohl in der Produktion als auch in der Verwaltung. Ziel ist ein ausgewogenes Know-how und Expertenwissen über alle Regionen hinweg. Mit Workday haben wir die notwendige Transparenz geschaffen, um diese Themen gezielt anzugehen.“

## Resümee

Das Fazit von Vorständin Esther Maria Loidl zu Einführung und Betrieb der Workday-Lösung: „Wir konnten mit Workday unsere Vision realisieren: die sehr unterschiedliche und dezentrale HR-Prozesslandschaft der Freudenberg Gruppe mit einer einzigen geschäftsgruppenübergreifenden Systemlösung Schritt für Schritt zu harmonisieren. Mit dieser digitalen HCM-Lösung ist es möglich, die Freudenberg-Gruppe noch zukunftsfähiger zu machen.“

freudenberg.com

## Freudenberg-Gruppe

Die Freudenberg Gruppe mit Hauptsitz in Weinheim, Baden-Württemberg, ist eine Unternehmensgruppe in Familienbesitz. Als globales Technologieunternehmen entwickeln die Freudenberg-Mitarbeitenden gemeinsam mit Kunden und der Wissenschaft technisch führende Produkte, Lösungen und Services für verschiedene Branchen, wie der Automobil-, der Maschinenbau-, Textil-, Bau- und Telekommunikationsindustrie.

Die innovativen Anwendungen reichen von Dichtungen, schwingungstechnischen Komponenten, technischen Textilien, Filtern, Reinigungs-

technologien und -produkte, bis hin zu Spezialchemie und medizintechnischen Produkten. Starke Kundenorientierung, Innovationskraft, sowie Diversität und Teamgeist sind wichtige Erfolgsfaktoren in der mehr als 170-jährigen Unternehmensgeschichte von Freudenberg.

Das Unternehmen in Familienbesitz hat bereits sehr früh seine Geschäfte international ausgerichtet. Im Jahr 2021 beschäftigte die Freudenberg Gruppe rund 50.000 Mitarbeitende aus 136 Nationen in Standorten in 60 Ländern, die erstmals einen Umsatz von mehr als 10 Milliarden Euro erwirtschafteten.