



## PROJEKTERFAHRUNG: KRAFTFELD HR IT

**Wäre man ein Paartherapeut, würde man sagen, dass HR und IT ein ungleiches Gespann sind, keine Liebesbeziehung, eher eine Zweckgemeinschaft. Denn beide können nicht ohne einander. Wie aber gelingt dieses Miteinander am besten?**

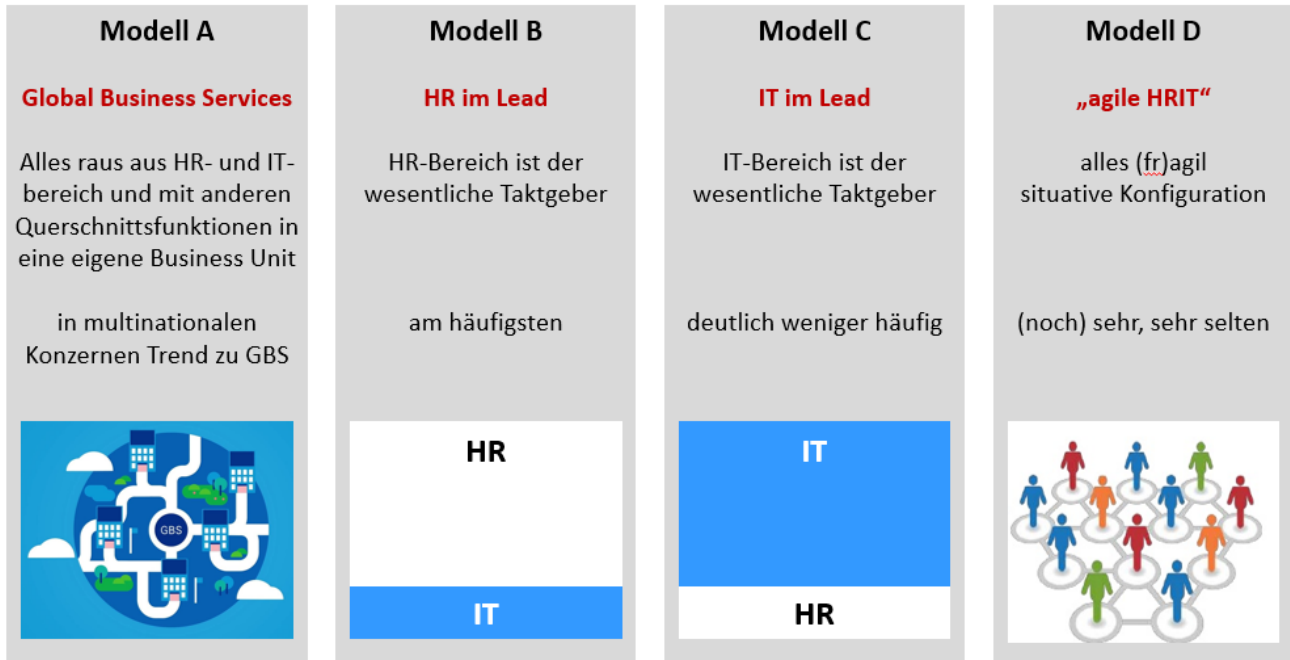
### Organisation von HR IT

Falls der Head HR, was überaus klug ist, organisatorische Zuordnungen auch unter machtpolitischen Aspekten gestalten möchte, dann müssten sie oder er drei Kraftfelder für sich claimen: Erstens, den Bereich OFK (Obere Führungskräfte), weil dadurch die Karrieren im Topmanagement mitgestaltet werden (und folglich die Business Leader nicht allzu sehr über die Personalfunktion ablästern können). Zweitens, den Bereich HR-Controlling, weil damit die Hoheit über KPI verbunden ist (und die Finanzfunktion einen nicht ständig anzählt). Drittens, den Bereich HR IT, weil nur so technische und prozessuale Innovationen vorangetrieben werden (und der IT-Vorstand nicht andere Funktionsbereiche bevorzugen kann). Der Head HR sollte bei IT-Themen alle Hebel in Bewegung setzen, um zu vermeiden, dass die Personaler lediglich Bittsteller sind und in ein Eck gedrängt werden, das stolz zwar Anforderungsmanagement heißt, aber nicht mehr als Zwangsbewirtschaftung und Mängelverwaltung ermöglicht.





Derzeit gibt es für HR IT **vier grundsätzliche Organisationsmodelle**:



**Global Business Services** (Modell A) sind etwas für Konzerne, die ihr Kostenbewusstsein beim Overhead demonstrieren müssen. Sämtliche transaktionalen, administrativen Services, also Teile von HR sowie Finance, Einkauf und IT, werden in einer Einheit zusammengefasst (mit der jeweiligen funktionalen IT als Subunit). Die permanente Kostensenkung wird durch Prozessoptimierung (KVP), Leistungsbegrenzung (SLA), teils auch durch Offshoring und Outsourcing angestrebt. Ob das oft lauthals verkündete Einsparungsziel tatsächlich erreicht wird, ist allerdings längst nicht ausgemacht. Zu gerne möchte man in manchen Konzernen den anfänglich optimistischen Business Case und das anschließend realistische Benefit Tracking gegenüberstellen. Ein Vergleich, bei dem dann selbstredend die „überraschend“ höheren Umsetzungsaufwände, die „unerwartet“ geringeren Einsparungen aus der Labor Arbitrage, die abnehmende Servicequalität (als Folge der Kostensenkung), die Schnittstellenprobleme dreidimensionaler Organisationsformate und die eingeschränkte Agilität/Flexibilität auf der Schattenseite einfließen. Aber klar: Mit GBS zeigen CEO & CFO gegenüber ihren Shareholdern, dass sie einen strengen Blick auf die Bottomline haben und beim internen Wasserkopf die Kostenschraube anziehen. In Konzernen gehört GBS seit Jahren zum guten Ton.



Aus Personalersicht ist **HR im Lead** (Modell B) das Wunschbild – und in der betrieblichen Realität oft auch die Wirklichkeit. Es gibt dann ein Kompetenzcenter HR IT mit (hoffentlich) versierten Experten, die den Demand der anderen Kompetenzcenter und der HR Business Partner aufnehmen und den daraus abgeleiteten Supply effizient und effektiv gewährleisten. Der Lead von HR IT ist fachlich und disziplinarisch dem Head HR zugeordnet, wobei man sich natürlich an den allgemeinen Policies und Architekturen der Konzern-IT orientiert (und diese teilweise mitformuliert). Im Idealfall gibt es klar definierte Schnittstellen und Verantwortlichkeiten. Neben dem mikropolitischen Charme hat dieses Modell weitere Vorteile: „one team“ (Leistungen aus einer Hand), mehr Speed, meist kostengünstiger. Als Nachteil erweist sich die Integration zur non-HR-IT, wenn etwa die von vielen Personalern geliebte Workday-Cloud und die von den Finanzern geschätzte SAP-Lösung nicht mit den versprochenen Standard-Schnittstellen gelingt, sondern eine aufwändige Middleware benötigt.

Das Spiegelbild dazu: **IT im Lead** (Modell C). Der HR-Bereich äußert Wünsche und der IT-Bereich „schaut mal, was sich so machen lässt.“ Meist nicht besonders viel! Beim Demand-Supply-Spiel haben die Personalers keine guten Karten, zumal die HR-„Experten“ in der IT-



Funktion selten kompetent und engagiert sind. Man muss wissen: In DACH gibt es keinen Überschuss an Könnern von HR IT. Dass sich diese einer Firma anschließen, die ihre funktionale Expertise der der IT-Funktion zuordnet, ist unwahrscheinlich. Aus dem fehlenden Know-how sowie durch Kundenferne, Konfliktherde und Kostendeckelung sinkt die „Ownership“ und wächst die Behäbigkeit, mit zwei Effekten. Alles dauert

ewig und die Firma wird zum Tummelplatz externer Berater, die die Lücken stopfen sollen (und letztlich vom HR-Bereich zu bezahlen sind). Der Head HR sollte alles tun, um dieses Modell zu verhindern, ansonsten gerät die technologische Weiterentwicklung des Personalbereichs, an die vom Business bekanntlich gewaltige Erwartungen gestellt werden, auf die Standspur.



Die vierte Option ist „**agile HRIT**“ (Modell D), für die sich derzeit besonders Banken aufgeschlossen zeigen (zum Beispiel ING). Dabei ist eine HR-IT-„Squad“ sowohl für Run als auch für Change zuständig. Formell ist diese Squad im IT-„Tribe“ angesiedelt, aber organisatorisch nur lose angekoppelt. Die agilen Methoden wie etwa MVP, Scrum und Design Thinking bestimmen die Arbeit von Teams, die situativ, flexibel und „cross-functional“ (also auch unter Beteiligung des HR-Bereichs) zusammengesetzt werden. Ist dieses zeitgeistige Modell der Durchbruch? Das wird man sehen! Bislang gibt es keinen „proof of concept“ und in der Praxis werden hinter vorgehaltener Hand erhebliche Liefer- und Leistungsprobleme erzählt. Was aber auch nur die Nörgelei von Traditionalisten sein kann. Wie bei vielen bahnbrechenden Innovationen ist es wohl am besten, dass sich die „early adopter“ erstmal die Hörner abstoßen und man von ihren Dos & Don'ts lernen kann. Agile HRIT ist gegenwärtig noch weit davon entfernt, ein „must-have“ zu sein, auch wenn die Szene dies schon heute als nächste Generation feiert.



Günstig für HR ist, dass sich mit der Tendenz zu SaaS- und Cloud-Lösungen die Gewichte in die eigene Richtung verschieben. Die IT-Entwicklungsarbeit im klassischen Prozess Plan – Built – Run (z.B. ITIL) nimmt mehr und mehr ab. Während in der on-premise-Welt die in-house-IT mit ihren zeitaufwändigen Aktivitäten wie Coding und Testing der Engpassfaktor war, wird dies heute und erst recht in den 2020er Jahren vom Provider übernommen,





ob nun SuccessFactors/SAP, Workday oder PeopleSoft/Oracle (siehe auch Peter Keuchel, „Personalmanagement in der Cloud“, erscheint Ende 11/2019). Dies ist allerdings nur dann der Fall, falls der HR-Bereich auf individuelle Lösungen verzichtet (Customizing). Wenn etwa an „unserem großartigen Payroll-Prozess“ festgehalten wird, dann sind weiterhin individuelle Modellierungen erforderlich. Von außen wirkt dies wie eine stillschweigend durchgewunkene Arbeitsbeschaffungsmaßnahme für den HR- und den IT-Bereich (samt weiterhin gepflegter Dissonanzen). Wer sich das Arbeitsleben umständlich gestalten möchte, findet viele Unternehmen als „employer of choice“. Dem Wildwuchs wird dort kein Riegel vorgeschoben, solange die Produkte von den Kunden weiterhin abgenommen werden.

Übrigens: Inzwischen müssten sich interne IT-Bereiche aus der Entwicklungsarbeit weitgehend zurückziehen, um ihren Mehrwert und das Geschäftsmodell in Richtung IT-Gesamtarchitektur und Schnittstellenmanagement zu verlagern. Doch dazu fehlt den ITlern vielerorts das Wollen und das Können, weshalb am alten Rollenspiel festgehalten wird. Dies ist in etwa so wie das Beharrungsvermögen traditioneller HR-Bereiche mit ihren administrativen Aufgabenbergen (statt sich als „Business Partner“ den transformationalen Herausforderungen zu stellen).



Organisatorische Diskussionen haben stets eine rationale und eine – keinesfalls zu unterschätzende – politische Dimension. Zur rationalen Entscheidung gehören die üblichen Designkriterien wie Kosten/Effizienz und Qualität/Effektivität bei der Leistungserbringung,

fachliche Expertise (End-to-end-Kompetenz) sowie Innovationskraft, Synergiefähigkeit und Flexibilisierungsmöglichkeit. Das sind doch eigentlich schon genügend Eckpunkte. Auf die Egoismen aus einer längst überholten Interpretation der eigenen Rolle könnte man dann durchaus verzichten. Wo dies nicht der Fall ist, wird weiterhin Mikropolitik gespielt. Wer in solchen Unternehmen bei den allgegenwärtigen Rangeleien nicht wohl oder übel mitmacht, gilt bei den Zockern, die es in jeder Firma gibt, als Spielmuffel und nicht als ernstzunehmender Mitspieler. Allen unpolitischen Kollegen, die einer sachlichen Lösung den Vorrang geben, wird übel mitgespielt. Sie haben schon vor dem ersten Zug schlechte Karten (z.B. Pfeffer 2010, Modler 2019). □□□