



## Global harmonisierte Prozesse

Eine heterogene Systemlandschaft, lokal unterschiedliche Prozesse, teils automatisierte Schnittstellen, doppelte Dateneingaben – bis vor drei Monaten war dies die Realität bei Avaya. Dann hat das internationale Kommunikationsunternehmen seine Systeme in eine globale Cloud-Lösung überführt, für die Daten von über 65 000 Mitarbeitern.

Im HR-Bereich sind heute moderne Prozesse und die Beteiligung von Mitarbeitern über Self Services gefordert. Da die Arbeitswelt immer globaler wird, braucht es außerdem systemtechnische Lösungen, die den Anforderungen an global rekrutierte und rund um die Welt eingesetzte Arbeitskräfte gerecht werden. Und nicht zuletzt sollen Personaler mehr Zeit für wertschöpfende und strategische Aufgaben erhalten.

### Die Ausgangslage

Anfang 2015 entschied sich die Avaya-Geschäftsleitung deshalb, die Success Factors HCM Suite konzernweit einzuführen. Sowohl strategische Zielsetzungen der HR-Fachbereiche als auch IT-technische Zielsetzungen sollten umgesetzt werden. Der Weg in die Cloud war strategisch gesetzt. Avaya nutzte bereits Cloud-basierte Lösungen für die Mitarbeiterentwicklung und für das Reisekostenmanagement. Die HR-Aufgaben waren zu dem Zeitpunkt schon zentral aufgestellt.

Während zentrale Personalteams die Mitarbeiterdatenpflege übernehmen, sind lokale Teams für die Ergänzung der Daten zum Beispiel um landesspezifische, steuerliche Aspekte verantwortlich, bereiten die Abrechnungen vor beziehungsweise führen die Personalabrechnung wie etwa in Deutschland selbst durch.

Hierzu verfügte Avaya bereits über ein globales HR-System auf SAP HCM-Basis. Die Voraussetzungen für ein globales System waren damit fast geschaffen. Für Deutschland gab es ein weiteres System auf Basis SAP HCM, das sich datenmodelltechnisch vom globalen HR-System unterschied und sich nicht so ohne Weiteres in das globale System überführen ließ.

### Redundanz und Heterogenität

Die HR-Prozesse wurden primär durch die Personalabteilung durchgeführt, flächendeckende, einheitliche Self Services für die Mitarbeiter waren noch nicht eingeführt. Stattdessen existierte eine Vielzahl unterschiedlicher Lösungen für die

gleichen Zwecke, wie beispielsweise für die Zeitdatenerfassung, für das Aufsetzen von Zielvereinbarungen, für das Onboarding oder für die unterschiedlich realisierten Self Services zur Mitarbeiterdatenerfassung oder zur Workflowsteuerung. Durch Firmenkooperationen und Zukäufe war die Systemlandschaft mit der Zeit heterogen gewachsen.

Zudem gab es zahlreiche selbstentwickelte Lösungen, die den unternehmensspezifischen Prozessanforderungen gerecht wurden, etwa für die deutschen Servicetechniker, die ihre gefahrenen Kilometer und Arbeitsstunden dezentral erfassen. Eine selbstentwickelte Schnittstelle überführte diese abrechnungsrelevanten Daten in das deutsche Abrechnungssystem. Die beiden HR-Systeme waren mit insgesamt über 50 Schnittstellen an weitere Systeme angeschlossen. Die Bewältigung dieser immens heterogenen Systemlandschaft erforderte beträchtlichen personellen Aufwand im operativen Bereich seitens der Fachabteilungen.

Mehrmaliges Anmelden in verschiedenen Systemen und Medienbrüche verzögerten die Bearbeitung eines fachlichen Prozesses. Für die IT-Teams blieben die Erstellung benötigter Schnittstellen und der Erhalt der Datenflüsse im laufenden Betrieb sehr kostenintensiv, zumal es unterschiedliche technische Realisierungsmodelle für diese gab.

**Das Lösungsdesign**

Als wichtigste strategische Ziele galten für Avaya:

• **Erhöhung der Transparenz**

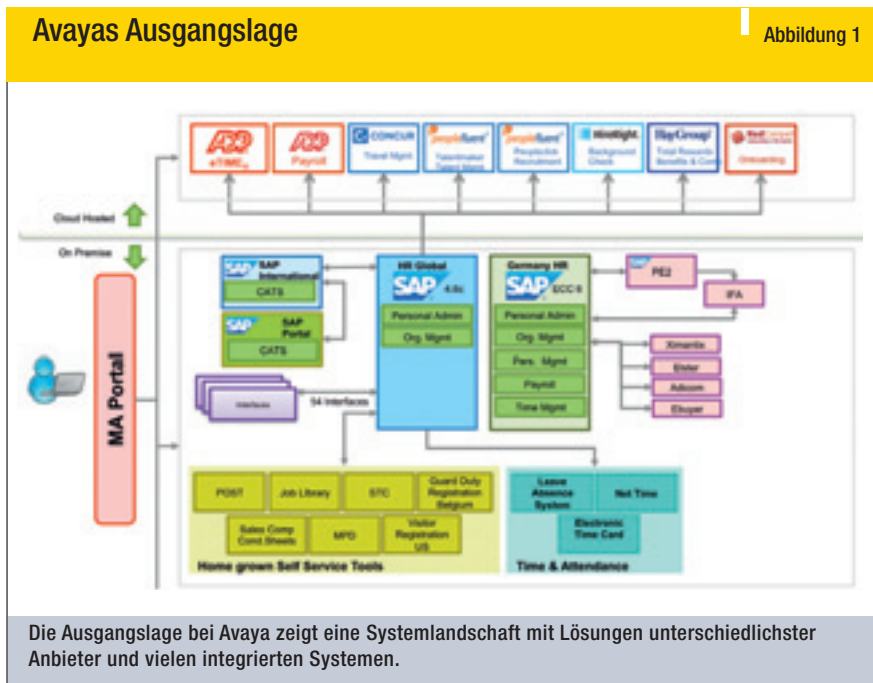
Dieses Ziel wurde vor allem gesetzt, um Avaya als einem der international führenden Unternehmen für Kommunikationslösungen weitere Agilität und zunehmenden Geschäftserfolg zu ermöglichen. Mitarbeiterengagement für die Kunden nimmt eine hohe Priorität ein, die Beschäftigten tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Die offene und transparente Unternehmenskultur sollte auch Einzug in die bereitgestellten HR-Werkzeuge halten. Die neuen transparenten Prozesse sollten um ein Vielfaches vereinfachte Vorgehensweisen bereitstellen, zum Beispiel internationale Mitarbeiterereinsätze unterstützen und die externen Mitarbeiter noch enger mit in die Datenverwaltung und HR-Prozesse einbinden.

• **Erhöhung der Effizienz**

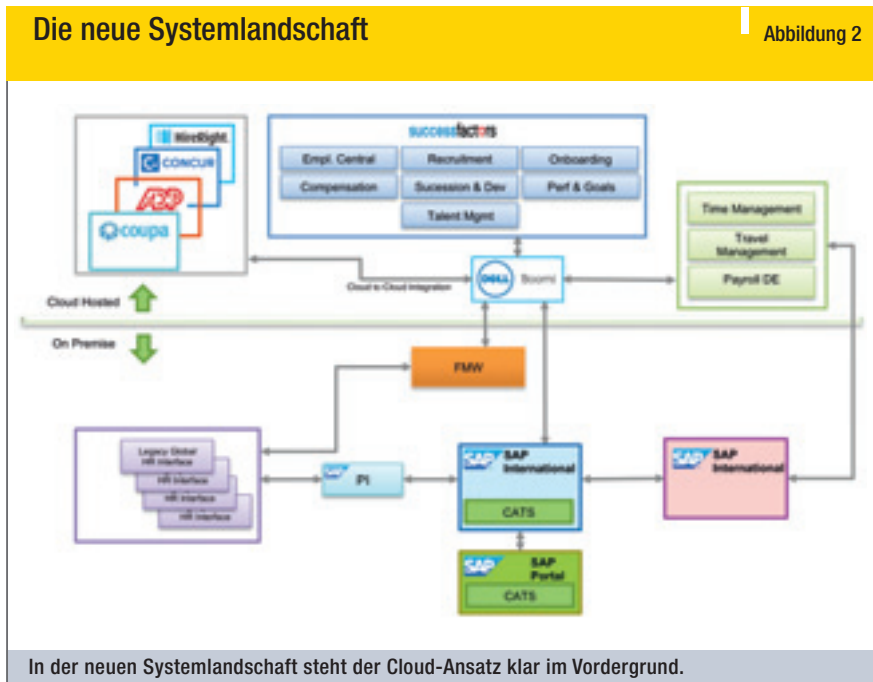
Insgesamt sollten die HR-Prozesse harmonisiert werden, das heißt, wo es möglich war, auf für Avaya passende internationale Standards gestellt werden. Nach Möglichkeit sollte es zentrale und einheitliche Werkzeuge geben, ein Prozess sollte sich ohne Medienbruch durchführen lassen. Self Services in den Bereichen Mitarbeiterdatenpflege und Zeitwirtschaft sollten zur Entlastung der HR-Abteilungen beitragen. Schließlich galt es auch, die Vielzahl der Schnittstellen und unterschiedliche Technologien abzulösen. Das internationale HR-System mit Release Stand 4.6C konnte all das nicht leisten.

• **Kostenoptimierung**

Die Betriebskosten für die integrierten Prozesse und für die Eigenentwicklungen



Quelle: Avaya/inside, 2016



Quelle: Avaya/inside, 2016

gen waren sehr hoch. Eine Modernisierung auf der bestehenden Systemlandschaft und auf Basis der bestehenden Lösungen hätte die Kosten eher noch weiter in die Höhe getrieben als gesenkt. Daher hat die Geschäftsleitung von Anfang an das globale Ziel der Kostensenkung ausgegeben. Systemkonsolidierungen, die

Vermeidung von kundeneigenen, aufwendig zu programmierenden Lösungen und stattdessen das Aufsetzen auf im Markt erhältliche Werkzeuge wurden als Ziele definiert. War auch das deutsche SAP HR-System mit seinem aktuellen Release Stand modern (ein ERP 6.0-System), sollte dennoch das bestehende deutsch-

landspezifische Datenmodell in das globale Stammdatenmodell in Success Factors überführt und das SAP HR-System damit überflüssig werden. Für die lokale Anwendung der deutschen Entgeltabrechnung wurde ein Anbieter gesucht, der die Abrechnung nach Möglichkeit als Cloud-Lösung zur Verfügung stellt.

## Die Erfolgsfaktoren

Als Mittel zum Erfolg setzte man auf eine Cloud-Strategie. Mit bereits im Einsatz befindlichen Cloud-Lösungen hatte das Unternehmen positive Erfahrungen gemacht.

Um insgesamt die Zielsetzungen einer höheren Effizienz und Transparenz von HR-Prozessen erzielen zu können, bedurfte es einer besonders achtsamen Umsetzungsstrategie. Das Unternehmen hat dies erkannt und das internationale Projekt von Anfang an richtig aufgestellt. Im Projekt haben daher die HR-Fachbereiche und die IT-Teams kontinuierlich eng miteinander zusammengearbeitet. Konsequenterweise mit eingeschlossen wurden die Dienstleister. Inside wurde als Anbieter der Inside HCM Cloud für die Umsetzung der lokalen HR-Prozesse rund um die deutsche Entgeltabrechnung von Anfang an mit in das Projekt einbezogen. Alle Beteiligten waren so von der Konzeption des Employee-Central-Datenmodells, über die Prozessmodellierung bis zur Datenintegration im Projekt involviert.

Systemseitig galt es, die beiden HR-Systeme in Success Factors Employee Central zu überführen. Dazu wurde ein global harmonisiertes Datenmodell in Success Factors umgesetzt. Auf dessen Basis wurden die von den Fachbereichen definierten HR-Prozesse eingerichtet.

Als wichtigste Erfolgsfaktoren können folgende angesehen werden:

- **Offene Kommunikation über die strategischen Zielsetzungen und stetige Kontrolle des Projektkurses**

Allen Beteiligten waren die strategischen Zielsetzungen des Projekts von Anfang an klar kommuniziert worden. Aufgabe der Projektleitung war es, die Ziele stets

im Auge zu behalten und Konzeptionsansätze daraufhin zu überprüfen, ob gewählte Ansätze noch im Sinne der Zielsetzungen funktionierten. Als Beispiel sei genannt, dass alle Prozesse daraufhin überprüft wurden, ob mit einem zentralen Organisationsmanagement in Employee Central auszukommen ist. Die Antwort hierauf fiel positiv aus, weshalb man in dem lokalen deutschen Inside HCM Cloud-System auf die Übernahme des Organisationsmanagements und einer damit erforderlichen Integration zwischen Success Factors Employee Central und dem Abrechnungssystem verzichten konnte.

- **Globale Harmonisierung – globales Template versus lokale Anforderungen**

Das Bestreben, HR-Prozesse zu standardisieren, galt für alle Prozesse, die sich rund um die Verwaltung grundlegender Mitarbeiterdaten abspielen oder für den weiteren Ausbau von Talent-Management-Anwendungen herangezogen werden sollten. Für die lokal notwendigen Prozesse war es nötig, hier die entsprechenden Anbieter zu identifizieren beziehungsweise bereits genutzte Lösungen zu bestätigen wie etwa die unterschiedlichen Abrechnungslösungen in Ländern außerhalb Deutschlands. Der Ansatz von Avaya zog konsequent die globale Harmonisierung den lokalen Interessen vor. Nur mit diesem harten Kurs gelang es, Prozesse global zu standardisieren.

Dennoch wurden lokale Interessen selbstverständlich berücksichtigt, vor allem wenn es lokal notwendigen Anforderungen entsprach. Diese wurden jedoch an den neu geschaffenen Standard angeschlossen und nicht per se in ihrer alten Realisierung übernommen. Die globale Harmonisierung wirkte sich beispielsweise so auf die Umsetzung des Reportings aus. Die Liste der SAP-Bestandsreports konnte merklich reduziert werden und musste so erst gar nicht in den Umzug der Personalabrechnung in die Inside HCM Cloud übernommen werden.

Da Avaya sich auf eine den gesamten Konzern beziehende Einführungsstrategie

geeignet hatte und gleich alle Länder mit im Projektumfang waren, stellte sich die Frage nach einem globalen Template nicht. Es war selbstverständlich.

- **Detaillierte Analyse benötigter Funktionen und eine gezielte Umsetzungsplanung**

Am Beginn des Einführungsprojekts standen viele Stunden detaillierter Funktionsanalyse. Die im Success-Factors-Standard zur Verfügung stehenden Funktionen wurden mit den Anforderungen abgeglichen. Die Implementierungspartner machten sich mit den Anforderungen vertraut und erklärten dem Unternehmen, was der neue Standard abzubilden im Stande ist. Gemeinsam wurden dann Lösungen gewählt. Beispielsweise entschied sich Avaya nach eingehender Analyse, die Zeitwirtschaftsfunktionen des Abwesenheitsmanagements über Success Factors zu nutzen. Auch die Verwaltung der Fuhrparkfahrzeuge wurde in dieser Lösung realisiert.

## Erfolgreiche Migration

Insgesamt hat Avaya seine Ziele erreicht. Seit Mai 2016 ist man global mit der Success Factors HCM Suite live, die ersten Abrechnungen integriert mit Success Factors HCM Suite liefen bereits erfolgreich. Es wurden insgesamt über 65 000 interne und externe Mitarbeiterstammsätze nach Success Factors mit den historischen Daten für die letzten zehn Jahre migriert und die beiden SAP HR-Systeme in Employee Central konsolidiert. Angeschlossen sind alle Schnittstellen, die umziehen mussten.



Autorin  
**Heike Kolar**,  
Business Development  
Manager, inside Unternehmens-  
beratung GmbH, Oldenburg,  
h.kolar@inside-gmbh.de



Autor  
**Dr.-Ing. Klaus Sauer**,  
Head of IT Germany, Avaya  
GmbH & Co. KG, Frankfurt am  
Main, k.sauer@avaya.com