

Häufige Stolpersteine bei der Bereitstellung von HR-Services und wie man sie vermeidet



Inhalt

- #1 Einführung spannender Funktionen, bevor die Grundlagen geschaffen sind
- #2 Versäumnis, die Kluft zwischen IT- und HR-Teams zu überbrücken
- #3 Unterschätzung der Bedeutung der User Experience (UX, UI)
- #4 Start ohne das richtige Buy-in der Stakeholder
- #5 Theoretisches Wissen ersetzt keine Praxiserfahrung



Stolperstein #1 **Einführung spannender Funktionen,** **bevor die Grundlagen geschaffen sind**

Unserer Erfahrung nach sind die erfolgreichsten Implementierungen und Akzeptanzen der Technologie dort zu beobachten, wo HR-Teams eine klare Vision für die Mitarbeitererfahrung haben und Zeit investiert haben, um die Zukunftsfähigkeit der Plattform sicherzustellen. Ein Employee-Experience-Projekt mit ServiceNow ist spannend und verspricht, die Mitarbeiterinteraktionen zu verbessern und Prozesse zu optimieren. Bevor man jedoch in die sichtbaren und ansprechenderen Aspekte wie die Gestaltung benutzerfreundlicher Oberflächen oder die Automatisierung von Workflows eintaucht, ist es entscheidend, eine solide Grundlage zu schaffen. Die richtige Gestaltung der Grundlagen, bevor man zu fortgeschritteneren Funktionen übergeht, unterstützt den Erfolg zukünftiger Funktionen, den Erfolg und die Akzeptanz der Plattform und bildet die Grundlage für zukünftige HR-Services. Unserer Erfahrung nach sind die erfolgreichsten Implementierungen und Akzeptanzen der Technologie dort zu beobachten, wo HR-Teams eine klare Vision für die Mitarbeitererfahrung haben und Zeit investiert haben, um die Zukunftsfähigkeit der Plattform sicherzustellen.



Groß denken, aber realistisch bleiben

Nach monatelanger Planung, möglicherweise einem Ausschreibungsverfahren und beeindruckenden Demonstrationen des Potenzials der Softwareplattform, scheint der Traum von der Transformation Ihrer Mitarbeiter-, Manager- und HR-Erfahrungen in greifbarer Nähe. Zuerst müssen Sie jedoch Ihre Vision verfeinern und eine klare Roadmap erstellen, die Folgendes umfasst:

- Verstehen, wo Sie gerade stehen
- Definieren, wohin Sie wollen
- Entwurf und Validierung Ihrer Roadmap

In dieser Phase hören Sie von Ihrem Berater oder Implementierungspartner möglicherweise oft „noch nicht“ oder „später“, was zunächst frustrierend sein kann. Mit der Zeit werden Sie diese Schritte jedoch als die entscheidenden Grundlagen für den langfristigen Erfolg des Projekts schätzen lernen.



Ein Praxisbeispiel: So gelingt der Start mit HR-Service-Management

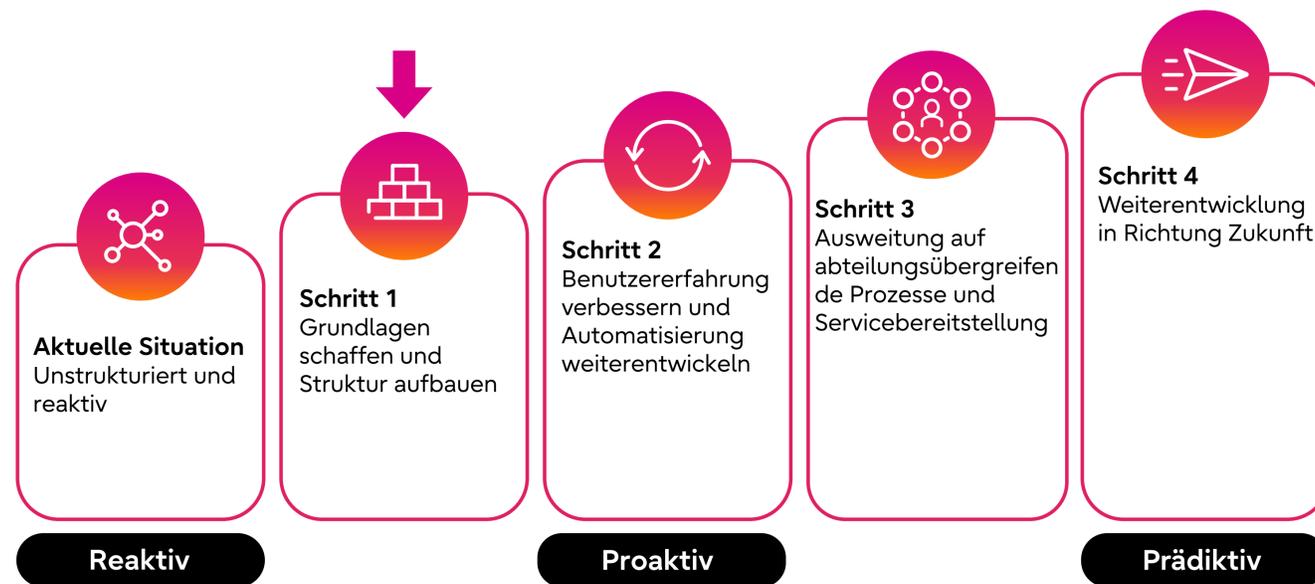
Ein reales Beispiel verdeutlicht dies: Ein belgischer Kunde nutzte ServiceNow bereits für ITSM und CSM, und die HR-Abteilung plante den Anschluss. Sowohl Kunde als auch Fujitsu waren begeistert. Im Kick-off-Meeting zur ersten Phase des HRSD-Projekts betonten wir die Bedeutung der richtigen Vorgehensweise. Der Kunde war bereits von der Digitalisierung des Onboarding-Prozesses angetan und sah die Verbindung von ServiceNow mit dem externen Lohn- und Gehaltsabrechnungsdienstleister als Möglichkeit zur Straffung vieler manueller Prozesse. So könnte sich die HR-Abteilung auf wichtigere Aufgaben konzentrieren.

Doch wir rieten vom sofortigen Start mit dem komplexen Onboarding ab. Diese zunächst überraschende Empfehlung wurde vom Kunden positiv aufgenommen. Anstatt mit ambitionierten Zielen zu beginnen, konzentrierten wir uns zunächst auf die Grundlagen: Eine Wissensdatenbank, ein zentrales Mitarbeiterportal und einfache Formulare zur HR-Serviceprozesse. Dies ermöglichte Mitarbeitern und HR-Team einen schrittweisen Einstieg und erste positive Erfahrungen mit der Plattform.

Dank dieser soliden Basis konnte schnell die zweite Phase eingeleitet und die Verbindung zum HR-Dienstleister hergestellt werden. Der gewünschte Onboarding- und Offboarding-Prozess folgt nun in einer dritten Phase. Dieser sequenzielle Ansatz sichert die Akzeptanz und den Erfolg des Projekts bei Mitarbeitern und HR-Team. Manchmal ist es notwendig, zunächst langsamer vorzugehen, um langfristig schneller ans Ziel zu kommen.

Die Reise beginnt...

Mit Ihrer Vision und Roadmap steht der Beginn Ihrer Reise fest. Es überrascht nicht, dass Sie mit den Grundlagen starten müssen. Die folgende Abbildung zeigt ein Reifegradmodell, das Ihnen bei den ersten Schritten hilft:



Normalerweise beginnen Sie mit:

- HR-Daten: unerlässlich zur Identifizierung Ihrer Mitarbeiter. (Prädiktiv)
- Mitarbeiterportal: ein „One-Stop-Shop“, damit Mitarbeiter wissen, wohin sie sich wenden können.
- HR-Case-Management: für effektive Kommunikation und Problemlösung.
- Wissensmanagement: für einfachen Zugriff auf Informationen.
- HR-Services: die von Ihnen angebotenen und anforderbaren Services für Ihre Mitarbeiter:
 - Mitarbeiteranfragen wie Erstattung von Brillen, Schulungen oder Elternzeit.
 - Von der HR-Abteilung ausgelagerte Anfragen wie Beförderungen oder Änderungen der Stellenbeschreibung.

Es ist wichtig, die Prioritäten für den Start zu setzen und sich auf Entscheidungen und Maßnahmen zu konzentrieren, die die größte Wirkung haben. Ihr Berater oder Implementierungspartner sollte Sie bei dieser Priorisierung unterstützen können.

Hier einige Beispiele:

- **Auswahl und Neugestaltung der Prozesse:** Entscheiden Sie, welche Prozesse zuerst ausgewählt und neu gestaltet werden sollen. Ein Prozess kann beispielsweise aufgrund manueller Schritte sehr komplex sein. Bei einem Kunden hatten wir über 12 Schritte, von denen 4 Unterschriften erforderten. Wir konnten den Prozess mit der Hälfte der Schritte und nur einem Schritt, der eine Unterschrift benötigt, neu gestalten und vereinfachen.
- **Einführung eines vollständigen Serviceangebots mit nur der Hälfte der implementierten Prozesse:** Ermitteln Sie, wie Sie ein vollständiges Serviceangebot mit nur der Hälfte der implementierten Prozesse starten können.
- **Change-Management und Kommunikation:** Bewältigen Sie das Change-Management und die Kommunikation während der Übergangsphase, in der die HR-Abteilung parallel in ServiceNow und den bisherigen Systemen arbeiten muss.

Die Reise geht weiter

Diese Verbesserungen ermöglichen es Ihrem Unternehmen, von reaktiven zu proaktiven Ansätzen zu wechseln und die gesamte Mitarbeitererfahrung zu verbessern. Nutzen Sie generative KI, um HR-Fälle zusammenzufassen oder die Funktionen des virtuellen Assistenten zu erweitern. Starten Sie Lebenszyklen/Prozesse wie Onboarding, Offboarding und Elternzeit. Sobald Ihre grundlegenden Elemente vorhanden sind, können Sie weitere Möglichkeiten zur Automatisierung erkunden:

- Einführung von Lebenszyklen/Prozessen wie Onboarding, Offboarding und Elternzeit.
- Nutzung generativer KI zur Zusammenfassung von HR-Fällen oder zur Verbesserung der Funktionen des virtuellen Assistenten. Diese Verbesserungen ermöglichen es Ihrem Unternehmen, von reaktiven zu proaktiven Ansätzen zu wechseln und die gesamte Mitarbeitererfahrung zu verbessern.



Stolperstein #2 Die Kluft zwischen IT- und HR-Teams überbrücken

Bei der Implementierung von Mitarbeiter-Workflow-Projekten ist eine enge Zusammenarbeit zwischen IT- und HR-Teams unerlässlich. Diese Projekte können jedoch aufgrund unterschiedlicher Prioritäten, Kommunikationsstile und technischem Verständnis der Abteilungen erhebliche Herausforderungen mit sich bringen. Diese Probleme können zu nicht übereinstimmenden Erwartungen, Projektverzögerungen und sogar zum Scheitern führen, wenn sie nicht richtig gemanagt werden. Im Folgenden werden wir einige häufige Probleme untersuchen und Tipps geben, wie die Kluft zwischen IT- und HR-Teams bei ServiceNow-Projekten effektiv überbrückt werden kann.



Häufige Probleme



Unterschiedliche Prioritäten und Ziele

IT-Teams konzentrieren sich oft auf technische Aspekte wie Systemleistung, Skalierbarkeit und Sicherheit. HR-Teams hingegen legen mehr Wert auf Benutzerfreundlichkeit, Prozesseffizienz und die Einhaltung von HR-Richtlinien. Diese unterschiedlichen Prioritäten können zu einer Diskrepanz bei den Projektanforderungen und -zielen führen. Beispielsweise erwarten IT-Teams manchmal, dass die HR-Abteilung ihr (oft sehr funktionsreiches) IT-Portal nutzt, während die HR-Abteilung andere Erwartungen und Visionen für die Mitarbeitererfahrung im Unternehmen hat und andere Anforderungen an ein Portal stellt. Die unterschiedlichen Prioritäten und Ziele führen zu Missverständnissen.



Kommunikationsbarrieren

IT-Teams und HR-Fachkräfte sprechen oft verschiedene „Sprachen“. IT-Diskussionen sind voller Fachjargon, der für HR-Fachkräfte verwirrend sein kann, während HR-Prozesse und -bedürfnisse für IT-Teams übermäßig komplex oder unnötig erscheinen können. Missverständnisse können zu Fehlinterpretationen des Projektumfangs, der Anforderungen und der Zeitpläne führen.





Mangelndes Verständnis der Prozesse des jeweils anderen

Die IT versteht HR-Prozesse und die spezifischen Anforderungen von HR-Systemen möglicherweise nicht vollständig, was zu Lösungen führt, die die HR-Anforderungen nicht vollständig erfüllen. Umgekehrt ist sich die HR-Abteilung möglicherweise der technischen Einschränkungen und Komplexitäten bei der Implementierung der gewünschten Funktionalitäten nicht bewusst.



Widerstand gegen Veränderungen

Sowohl IT- als auch HR-Teams können Veränderungen widerstehen, die ihre gewohnte Arbeitsweise beeinträchtigen. Für die HR-Abteilung können neue Systeme etablierte Prozesse stören, während die IT zögert, die Bedürfnisse der HR-Abteilung über andere kritische IT-Initiativen zu priorisieren.



Unklare Rollen und Verantwortlichkeiten

Mehrdeutigkeiten bei Rollen und Verantwortlichkeiten können zu Verwirrung und Problemen bei der Rechenschaftspflicht führen. Ohne klare Aufgabenverantwortung können Projekte unter Verzögerungen und mangelnder Richtung leiden. Beispielsweise erwarten IT-Teams manchmal, das HR-Portal und die Plattform zu besitzen, während die HR-Abteilung nicht erwartet, der IT in Bezug auf Design und Prozesse Rechenschaft ablegen zu müssen.



Tipps zur Vermeidung dieser Probleme



Etablierung klarer Kommunikationskanäle

Regelmäßige Treffen und eine gemeinsame Kommunikationsplattform können sicherstellen, dass beide Teams informiert bleiben. Verwenden Sie klare, einfache Sprache und vermeiden Sie nach Möglichkeit technischen Jargon. Fördern Sie einen offenen Dialog, in dem beide Teams Bedenken äußern, Fragen stellen und Klärungen suchen können.



Definition gemeinsamer Ziele und Vorgaben

Beginnen Sie das Projekt mit der Definition einer gemeinsamen Vision, die auf die strategischen Ziele von IT und HR abgestimmt ist. Diese gemeinsame Vision sollte dokumentiert und während des gesamten Projekts herangezogen werden, um beide Teams aufeinander abzustimmen. Die Festlegung klarer, gemeinsam vereinbarter Ziele kann dazu beitragen, die Kluft zwischen den unterschiedlichen Prioritäten der Abteilungen zu überbrücken.



Einbeziehung wichtiger Stakeholder von Anfang an

Beziehen Sie wichtige HR-Stakeholder frühzeitig in die Planungsphase ein, um sicherzustellen, dass die HR-Perspektive von Anfang an berücksichtigt wird. Ähnlich sollten IT-Vertreter in Diskussionen über die Bedürfnisse und Erwartungen der HR-Abteilung einbezogen werden. Diese abteilungsübergreifende Beteiligung trägt dazu bei, ein Gefühl der Eigenverantwortung zu schaffen und den Widerstand gegen Veränderungen zu verringern.



Zuweisung eines dedizierten Projektmanagers

Ein Projektmanager oder eine Kontaktperson mit einem guten Verständnis von IT und HR kann zwischen den Teams vermitteln. Diese Person sollte die Befugnis haben, Entscheidungen zu treffen und dafür verantwortlich sein, dass das Projekt auf Kurs bleibt und alle Konflikte oder Missverständnisse bei ihrem Auftreten angegangen werden.





Bereitstellung von Möglichkeiten zur gegenseitigen Schulung

Bieten Sie HR-Mitarbeitern Basisschulungen zu wichtigen IT-Konzepten und IT-Mitarbeitern Schulungen zu HR-Prozessen an. Dieses gegenseitige Verständnis kann jedem Team helfen, die Herausforderungen des anderen zu verstehen und effektiver zusammenzuarbeiten. Es erleichtert auch produktivere Diskussionen über Projektanforderungen und -beschränkungen.



Verwendung agiler Methoden

Agile Methoden wie Scrum können in ServiceNow-Projekten besonders effektiv sein. Agile fördert iterative Entwicklung, kontinuierliches Feedback und Flexibilität, sodass IT- und HR-Teams sich schnell an Veränderungen anpassen können. Regelmäßige Sprints und Review-Sitzungen können beiden Teams helfen, aufeinander abgestimmt zu bleiben und Probleme schnell zu lösen.



Erstellung einer detaillierten Dokumentation

Stellen Sie sicher, dass alle Projektanforderungen, Prozesse und Entscheidungen gut dokumentiert sind. Diese Dokumentation sollte für beide Teams zugänglich und regelmäßig aktualisiert werden. Sie dient als Referenzpunkt zur Klärung von Erwartungen und hilft, das Projekt auf Kurs zu halten.



Klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten

Definieren Sie klar die Rollen und Verantwortlichkeiten jedes am Projekt beteiligten Teammitglieds. Dies hilft, Überschneidungen zu vermeiden und stellt sicher, dass jeder Aspekt des Projekts von jemandem verantwortet wird, was die Rechenschaftspflicht verbessert und Verzögerungen reduziert.



Wichtigste Erkenntnisse

Die Überbrückung der Kluft zwischen IT- und HR-Teams bei ServiceNow-Projekten erfordert gezielte Anstrengungen, um Zusammenarbeit, klare Kommunikation und gegenseitiges Verständnis zu fördern. Durch die Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen und die Implementierung von Strategien wie klare Kommunikationskanäle, abteilungsübergreifende Beteiligung und agile Methoden können Unternehmen die Erfolgsrate ihrer ServiceNow-Implementierungen verbessern und ein harmonischeres Arbeitsverhältnis zwischen IT- und HR-Teams schaffen.



Stolperstein #3 Die Bedeutung von User Experience (UX/UI) unterschätzen

User Experience (UX) ist entscheidend, da schlechtes Design sich sowohl negativ auf HR-Fachkräfte als auch auf Mitarbeiter auswirken kann und zu Ineffizienzen, Frustration und verringerter Produktivität führt. Dies bedeutet, dass die Akzeptanzraten der Software niedriger als gewünscht sind, was es häufig schwierig macht, den Return on Investment (ROI) zu realisieren. Seit den späten 1990er Jahren spielt die Einbindung von Nutzern bei modernen Softwareimplementierungen, einschließlich HR, eine zentrale Rolle.



Durch die Einbindung von Nutzern in den Designprozess wird sichergestellt, dass Systeme deren spezifischen Bedürfnissen entsprechen, was wiederum dazu beiträgt, Fehler zu reduzieren, Prozesse zu optimieren und die allgemeine Interaktion mit dem System zu verbessern. Eine gründliche UX-Analyse stellt sicher, dass das Design der Benutzeroberfläche (UI) auf die Benutzerbedürfnisse zugeschnitten ist und Engagement, Zufriedenheit und Benutzerfreundlichkeit verbessert. Die frühzeitige Integration von UI/UX-Design in den Entwicklungsprozess kann die Kosten erheblich senken, indem Probleme identifiziert werden, bevor sie schwieriger und teurer zu beheben sind. Entwickler und Designer arbeiten abteilungsübergreifend und iterativ zusammen, um identifizierte Probleme zu lösen.



Empathie-Workshops

Das Verständnis der Personas von HR-Fachkräften und Mitarbeitern ist entscheidend für die Gestaltung eines Systems, das ihren Bedürfnissen entspricht. Um Faktoren wie:

- Benutzerdemografie
- Aufgabenanforderungen
- Arbeitsumgebung

zu verstehen, stellen wir viele Fragen: Wer sind sie? Welche Rolle spielen sie? Was sind ihre spezifischen Bedürfnisse für die Aufgaben? Woher wissen sie, wann die Aufgaben erledigt sind? Wie fühlen sie sich bei den Aufgaben? Was tun sie normalerweise, um ihre Aufgaben zu erledigen? Was hören sie von anderen über das Produkt? Unter welchen Bedingungen erledigen sie ihre Aufgaben? Was sagen sie? Was sehen sie um sich herum?



Empathiekarte der Nutzer

Das Ziel der Definition der Persona:

Wer ist der Nutzer? Und was muss er tun?

- Was fühlt der Nutzer?
- Was sieht der Nutzer?
- Was sagt der Nutzer?
- Was tut der Nutzer?
- Welchen Problemen begegnet der Nutzer?

Wichtige UI- und UX-Prinzipien

Damit ein Produkt erfolgreich ist, muss die Benutzeroberfläche intuitiv, zugänglich, ergonomisch und modern sein. Eine schlechte Benutzererfahrung eines Produkts kann zu Verwirrung und Frustration führen, was die Benutzer dazu veranlasst, die Oberfläche zu verlassen und nach einer anderen Option zu suchen (z. B. nach einem Konkurrenzprodukt suchen oder einen Prozess umgehen). Ein gut gebautes Produkt wird zufriedenstellend zu bedienen sein.

Warum UX/UI-Design unerlässlich ist:

- 1 Einbezogene Nutzer
- 2 Flüssige und einfache Bedienung
- 3 Effiziente und produktive Nutzer
- 4 Loyale und zufriedene Nutzer

Die Design-Schnittstelle ist entscheidend, aber nicht ausreichend.

Während eine ansprechende Benutzeroberfläche wichtig ist, reicht sie allein nicht aus. Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit sind entscheidend, um sicherzustellen, dass die Nutzer engagiert und produktiv bleiben. Die Berücksichtigung von Faktoren wie Aufgaben-Effizienz und kognitiver Belastung trägt dazu bei, dass das Systemdesign ansprechender und ansprechender für die Nutzer wird. Je intuitiver, flüssiger und auf die Bedürfnisse des Nutzers ausgerichtet die Benutzeroberfläche ist, desto weniger frustriert ist der Nutzer. Der Nutzer muss sich mit dem Produkt wohlfühlen, egal wie komplex es sein mag. Komplexe, neue Produkte oder solche, die neue Konzepte darstellen, müssen erklärende Tools (Videos, Tutorials oder Erläuterungsblätter) anbieten, um den Nutzer beim Verständnis der verschiedenen Aspekte des Produkts zu unterstützen. Je zufriedener der Nutzer mit dem Produkt ist, desto eher wird er es (und die Marke selbst) natürlich an andere weiterempfehlen.

Kontinuierliches Benutzerfeedback und Iteration sind unerlässlich:

Ein Prozess für Iteration und Entwicklung hilft dem Unternehmen, das System weiterzuentwickeln, um mit modernen Trends und Techniken Schritt zu halten. In der Delivery-Phase werden die Lösungen implementiert und das HR-System mit dem verbesserten Onboarding-Prozess ausgerollt. In der Development-Phase arbeiten Designer an potenziellen Lösungen, z. B. an der Erstellung einer intuitiveren Benutzeroberfläche oder der Automatisierung sich wiederholender Aufgaben, wobei kontinuierliche Tests und Feedback von Stakeholdern durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass die Lösungen deren Bedürfnisse erfüllen und mit den Anforderungen der Stakeholder und des Unternehmens übereinstimmen. In der Definitionsphase werden diese Daten synthetisiert, um klar definierte Probleme zu definieren, die gelöst werden müssen, z. B. die Vereinfachung von Workflows oder die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit des Onboarding-Systems. In der Discovery-Phase arbeiten Designer mit HR-Fachkräften und Nutzern (neue Mitarbeiter) zusammen, um Recherchen durchzuführen und die Schwachstellen zu identifizieren, denen neue Mitarbeiter bei der Nutzung des aktuellen Onboarding-Systems/-prozesses begegnen – vielleicht finden sie den Prozess zu komplex oder es fehlen wichtige Funktionen. Dazu gehört die Einholung von Feedback von neuen Mitarbeitern und HR-Teams durch Umfragen, Interviews oder andere Forschungsmethoden, um deren Bedürfnisse und Schwachstellen vollständig zu verstehen. Das Double-Diamond-Framework kann auf fast jedes Produkt angewendet werden, einschließlich HR. Im HR-Kontext könnte es verwendet werden, um einen Onboarding-Prozess zu verbessern. Durch die Anleitung der beiden Schlüsselphasen: Discovery und Definition (der erste Diamant), gefolgt von Development und Delivery (der zweite Diamant). Ein Designprozessmodell wie „The Double Diamond“ des Design Council kann einen nützlichen Rahmen bieten, um die Weiterentwicklung des Produkts zu informieren. UX/UI-Workshops sind ein fortlaufender Prozess, der zum langfristigen Erfolg beiträgt, indem das Produkt kontinuierlich an die Bedürfnisse der Benutzer angepasst wird. Ein Designprozessmodell wie „The Double Diamond“ des Design Council kann einen nützlichen Rahmen bieten, um die Weiterentwicklung des Produkts zu informieren. Das Double-Diamond-Framework kann auf fast jedes Produkt angewendet werden, einschließlich HR. Im HR-Kontext könnte es verwendet werden, um einen Onboarding-Prozess zu verbessern. Durch die Anleitung der beiden Schlüsselphasen: Discovery und Definition (der erste Diamant), gefolgt von Development und Delivery (der zweite Diamant).

In der Discovery-Phase arbeiten Designer mit HR-Fachkräften und Nutzern (neue Mitarbeiter) zusammen, um Recherchen durchzuführen und die Schwachstellen zu identifizieren, denen neue Mitarbeiter bei der Nutzung des aktuellen Onboarding-Systems/-prozesses begegnen – vielleicht finden sie den Prozess zu komplex oder es fehlen wichtige Funktionen. Dazu gehört die Einholung von Feedback von neuen Mitarbeitern und HR-Teams durch Umfragen, Interviews oder andere Forschungsmethoden, um deren Bedürfnisse und Schwachstellen vollständig zu verstehen. In der Definitionsphase werden diese Daten synthetisiert, um klar definierte Probleme zu definieren, die gelöst werden müssen, z. B. die Vereinfachung von Workflows oder die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit des Onboarding-Systems. In der Development-Phase arbeiten Designer an potenziellen Lösungen, z. B. an der Erstellung einer intuitiveren Benutzeroberfläche oder der Automatisierung sich wiederholender Aufgaben, wobei kontinuierliche Tests und Feedback von Stakeholdern durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass die Lösungen deren Bedürfnisse erfüllen und mit den Anforderungen der Stakeholder und des Unternehmens übereinstimmen. In der Delivery-Phase werden die Lösungen implementiert und das HR-System mit dem verbesserten Onboarding-Prozess ausgerollt. Ein Prozess für Iteration und Entwicklung hilft dem Unternehmen, das System weiterzuentwickeln, um mit modernen Trends und Techniken Schritt zu halten.



Stolperstein #4 Ohne das richtige Buy-in der Stakeholder starten

ServiceNow ist eine leistungsstarke Plattform zur Modellierung von Prozessen mit einem hohen Grad an Variation, wie z. B. HR-Workflows. Es ist wichtig, den Unterschied im Ansatz zu erkennen, der bei der Implementierung der Plattform für HR im Vergleich zur Verwendung der Plattform für IT Service Management (ITSM) erforderlich ist. ITSM-Prozesse sind in Unternehmen oft ähnlich und weisen nur wenige Variationen auf, da IT-Teams oft einem Standardprozessmodell wie ITIL folgen.



Die Information Technology Infrastructure Library (ITIL) ist eine Reihe von Praktiken und ein Framework für IT-Aktivitäten wie IT Service Management (ITSM) und IT Asset Management (ITAM), die sich darauf konzentrieren, IT-Services an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen.

Während es für viele HR-Prozesse in der Regel eine zugrunde liegende Compliance-Anforderung mit nationaler Gesetzgebung gibt, sind IT Service Management- oder IT Asset Management-Prozesse tendenziell standardisierter und weniger komplex als die meisten HR Service Delivery (HRSD)-Projekte. Wir haben gesehen, dass HRSD-Projekte Schwierigkeiten haben, wenn Teams einen Top-Down-Ansatz für Design und Entwicklung verfolgen, der für ITSM in einem Unternehmen funktionieren kann, das einen Standardprozess wie ITIL verwendet, aber HRSD-Projekte profitieren von einem breiten Bottom-Up-Entwicklungsansatz, um Prozesse und deren Variationen zu verstehen.

HR-Prozesse sind aufgrund lokaler Landesgesetzgebung, einzigartiger Unternehmensrichtlinien, Branchen- oder Sektorstandards oder der HR-Organisationsstruktur in einem Unternehmen häufig vielfältiger. Damit HRSD-Implementierungen erfolgreich sind, ist es entscheidend, „vor Ort“ tätige HR-Agenten und -Spezialisten aus dem Unternehmen einzubeziehen, um den Implementierern zu helfen, diese Variationsbreite der Anforderungen zu verstehen und sie in der Konfiguration zu berücksichtigen.





Wie das in der Praxis aussieht: Die richtigen Stakeholder in das Design einbeziehen

Beispielsweise die Gehaltsinformationen eines Mitarbeiters, die Bearbeitung einer Gehaltserhöhung oder eines finanziellen Anreizes. Bei der Gestaltung des Workflows für die Gehaltsabrechnung bei einem Kunden wurden wir darüber informiert, dass es nur geringe Unterschiede im Prozess geben würde, außer welcher HR-Team den Fall bearbeiten würde, daher schlugen wir vor, dass dies durch ein einfaches Routing-Update gehandhabt werden könnte.

Als wir uns jedoch mit HR-Prozessexperten des Unternehmens zusammensetzten, erfuhren wir, dass es eine unbedingt notwendige Variation im Prozess gab: Bestimmte Mitarbeiter benötigten je nach Geschäftsbereich eine zusätzliche Freigabe von verschiedenen Stakeholdern. Dieses Unternehmen hatte eine einzigartige interne Richtlinie, dass Benutzer mit Zugriff auf Finanzsysteme diese Fälle nicht ohne zusätzliche Genehmigungsschritte bearbeiten konnten. Weil wir diese Stakeholder, HR-Prozessexperten, in der Designphase hatten, konnten wir dies im Design des Workflows berücksichtigen und die Einhaltung dieser Unternehmensrichtlinie gewährleisten.

Diese Unterschiede werden oft verstärkt, wenn groß angelegte HR-Services wie Joiners, Movers oder Leavers (JML) implementiert werden. Es mag vernünftig erscheinen, anzunehmen, dass Leaver-Prozesse zwischen Geschäftsbereichen in einem Unternehmen relativ standardisiert sind. Ein groß angelegter JML-Prozess für einen Kunden umfasste mehrere Regionen, und bei der Gestaltung des HR-Service und des Workflows für Leaver wurde deutlich, dass wir lokale HR-Experten aus jeder Landesorganisation benötigten, um uns über die Anforderungen der lokalen Landesgesetzgebung zu informieren, damit wir diese in den Workflow integrieren konnten, um den HR-Service in mehreren Regionen praktikabel und konform zu machen, wobei diese regionalen Gesetze im Workflow berücksichtigt wurden.

In beiden oben genannten Beispielen mussten wir technische Fähigkeiten zur Erstellung des Workflows mit den richtigen HR-Experten vor Ort kombinieren, die ihre lokalen Prozesse und Anforderungen kannten. Unserer Erfahrung nach erfordert die Implementierung von HRSD ein breites Buy-in von Stakeholdern, die das technische Team durch alle Prozessvariationen führen können, um sicherzustellen, dass der bereitgestellte HR-Service und das Produkt vom ersten Tag an einsatzbereit sind.

Es ist unerlässlich, die richtigen leitenden Stakeholder im Projekt zu haben, die die Vision für die Mitarbeitererfahrung des Unternehmens verstehen und sich ihr verpflichtet fühlen und die zugrunde liegenden Prinzipien des Projekts kennen. Dies bedeutet, die wichtigsten Prinzipien zu verstehen, die die Entscheidungen über die Digitalisierung von Prozessen in ServiceNow regeln. Z. B.: „Stimmt das mit unserer ESx-Vision überein?“, „Ist das zukunftssicher?“ usw.

Die Stakeholder müssen die Autorität und die Unterstützung des Führungsteams haben, um den Status quo in Frage zu stellen. Die Einbeziehung wichtiger Stakeholder aus ihren Fachgebieten ist wichtig, aber sie können in ihren Arbeitsweisen stecken bleiben und möglicherweise nicht über diese hinaus auf alternative, effizientere Optionen zur Verbesserung der Mitarbeitererfahrung sehen.

Wichtigste Erkenntnisse:

- Bei der anfänglichen Planung von HRSD-Projekten können HR-Prozesse standardisiert erscheinen, aber bei genauerer Untersuchung von HR-Prozessen treten oft Variationen auf.
- Prozesse sollten vor Projektbeginn optimiert werden, um Effizienz in die neue Plattform einzubauen.
- Es ist entscheidend, Variationen frühzeitig zu erkennen, um Nacharbeiten zu vermeiden – Variationen lassen sich vor der Bereitstellung leichter konfigurieren, um das Risiko zu reduzieren.
- Die Variation ist oft nicht verhandelbar, da sie in der Regel kritische Unternehmensrichtlinien oder lokale Gesetze betrifft.
- Beziehen Sie HR-Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess ein, um zu überprüfen, was konfiguriert wird.
- Das Buy-in des Top-Managements sollte nicht nur von der IT/Finanzabteilung kommen. Der CHRO und die HRDs sollten an dem Projekt beteiligt sein und es sponsern und bereit sein, den Status quo in Frage zu stellen.



Stolperstein #5 Theoretisches Wissen ersetzt keine Praxiserfahrung

Unserer Erfahrung nach sind HR-Prozesse oft organisationsindividuell angepasst, und Standardisierung ist selten. Daher ist es wichtig sicherzustellen, dass Ihr Projektteam nicht nur theoretisches Wissen über das HRSD-Modul, sondern auch praktische Erfahrung mit Implementierungen mitbringt. Das ServiceNow HRSD-Modul hat sich im Laufe der Zeit erheblich weiterentwickelt, und obwohl zertifizierte Implementierungsspezialisten für HRSD ein wichtiger Bestandteil des Projektteams sein sollten, sollten sie durch die Erfahrung bei der Implementierung von HRSD-Projekten ergänzt werden.





Die Zertifizierung zum ServiceNow HRSD Certified Implementation Specialist vermittelt ein breites theoretisches Wissen über die Plattform und ist wichtig, um den besten Ansatz oder das perfekte Szenario für die Implementierung von HRSD zu verstehen, aber praktische Erfahrung ermöglicht es dem Unternehmen, diese Methodik durch die Linse komplexerer, realer Szenarien zu betrachten.

Ein Beispiel hierfür ist die Implementierung des ServiceNow HRSD-Moduls mit einem realen Verständnis dafür, wie Endbenutzer mit der Plattform interagieren und wie die HR-Prozesse von Organisationen variieren können. Das Verständnis der aktuellen Interaktion von Mitarbeitern mit der HR-Abteilung wird die Art und Weise beeinflussen, wie HRSD implementiert werden sollte, und Implementierer mit Erfahrung in HRSD können Change-Management, Schulungen und Kommunikationsmaterialien maßgeschneidert für diese Implementierung gestalten.

Unternehmen sind oft komplex, und es treten Herausforderungen oder Szenarien auf, die in Schulungen nicht abgedeckt werden können. Beispielsweise ist die Prüfung des bestehenden technischen Bestands und der Organisationsstruktur wichtig, um zu verstehen, wie eine Plattform aufgebaut werden kann, die alle Benutzer und Nuancen in den Prozessen berücksichtigt. Aus dieser praktischen Erfahrung können Implementierer beginnen, Fragen wie diese zu stellen:

- Sind alle unsere Mitarbeiter häufig und zuverlässig mit dem Unternehmensnetzwerk verbunden?
- Können alle unsere Mitarbeiter auf das HR-Portal zugreifen, das wir implementieren möchten?
- Sollten wir maßgeschneiderte Workflows für Benutzer haben, die nur selten Zugriff auf Geräte haben?
- Welche anderen ServiceNow-Module sind bereits vorhanden, die wir nutzen können?
- Was ist derzeit im technischen Bestand implementiert und kann mit vorhandener Software integriert werden?
- Welche Benutzererfahrung müssen wir bei der Implementierung sensibler HR-Fälle berücksichtigen?
- Gelten diese Workflows für alle Mitarbeiter oder nur für diejenigen in einer bestimmten Gehaltsklasse oder an einem bestimmten Standort? Welche Variationen sollten wir im Prozess und Workflow berücksichtigen?

Dies sind die Fragen, die wir in der realen Welt zu berücksichtigen beginnen. Theoretisches Wissen über die Plattform ist wichtig, um die Konfigurationsmethoden zu verstehen, die wir anwenden könnten, aber praktische Erfahrung mit der Bereitstellung einer Plattform ermöglicht es uns, dieses theoretische Wissen auf Ad-hoc-Situationen anzuwenden, die in Schulungen nicht abgedeckt werden können. ServiceNow HRSD kann eine Gelegenheit bieten, den Wert zu steigern, der aus anderen Anwendungen gezogen werden kann, die möglicherweise auf der Plattform bereitgestellt werden. Theoretisches Wissen in HRSD und seinen unterstützenden Modulen wie IT Asset Management wird das potenzielle Cross-Value hervorheben, das realisiert werden kann, aber aus praktischer Erfahrung mit der Plattform können Implementierer versuchen, vorhandene Funktionen zu nutzen, um den Return on Investment von HRSD oder anderen Modulen zu steigern.

Wichtigste Erkenntnisse

- Die für HR Service Delivery-Projekte erforderliche Anpassungsfähigkeit (aufgrund von Variationen in Prozessen, Richtlinien, vorhandenem IT- oder ServiceNow-Bestand) ist eine Fähigkeit, die durch die Implementierung der Plattform im Laufe der Zeit in verschiedenen Szenarien entwickelt wird.
- Als Implementierer in HRSD müssen wir Aspekte außerhalb von ServiceNow-Zertifizierungen wie UI- und UX-Design, Prozessvariationen und Datenmanagement bei der Verarbeitung sensibler Informationen berücksichtigen, um nur einige zu nennen.
- Zertifizierungen bilden eine hervorragende Grundlage für den Aufbau der Plattform, aber es ist die praktische Erfahrung, die einem Projektteam hilft, Herausforderungen zu meistern und eine erfolgreiche Bereitstellung von HRSD für alle Benutzer sicherzustellen.



Die Fujitsu ServiceNow Practice kann Ihnen helfen, die transformativen Möglichkeiten von ServiceNow und HR Service Delivery zu nutzen und die Grundlage für eine Zukunft mit optimierten Abläufen und kontinuierlichem Fortschritt zu schaffen.

[➤ Mehr über ServiceNow erfahren.](#)