

Interaktive Broschüre zum 47. Netzwerktreffen der  
Initiative Wege zur Selbst-GmbH e.V.

# Die Zukunft von Human Resources – Digitalisierung und Globalisierung von HR als Teil von „Global Business Services“



7. -8. April 2016 bei SAP SE in Prag

## Vorwort

Seit rund einem Jahr ist nun der neue Vorstand und die neue Geschäftsleitung für die Selbst-GmbH aktiv. Wir freuen uns über die gute Stimmung im Netzwerk, die sich auch durch die regen Aktivitäten in unseren Regionaltruppen zeigt. Die Koordinatoren finden immer wieder tolle Themen und Referenten, die zur regen Diskussion aktueller Themen im System Arbeit einladen und die Teilnehmer wertvolle Impulse mit nach Hause und an den Arbeitsplatz nehmen lassen. Dafür möchten wir an dieser Stelle den Regionalkoordinatoren ganz herzlich danken. Schön, dass Ihr Euch hier engagiert - einige von Euch schon viele Jahre! Besonders motivierend ist es im vergangenen Jahr auch gewesen, dass wir in Stuttgart eine weitere Regionalgruppe etablieren konnten und dass die Regionalgruppe Rhein-Main wiederbelebt wurde. **Super!**

Dieses Engagement einzelner, die Beständigkeit im Zusammenwirken und die Neugier auf die Entwicklungen im System Arbeit zeigten sich auch auf unserem Netzwerktreffen in Prag. Hier trafen sich nicht nur Kollegen, sondern im waren Sinne des Wortes GleichgeSINNte. So erlebten wir auf vielen Ebenen in Prag eine bereichernde Zeit und wünschen allen viele gute Gedanken beim Stöbern in der digitalen Broschüre.



**Bruno Klein**  
Vorstand  
Selbst-GmbH

### Überblick NWT:

[https://youtu.be/LB\\_cER8SePM](https://youtu.be/LB_cER8SePM)

### Über Digitalisierung:

<https://youtu.be/jQKRwjF5P8A>



**Joachim Schledt**  
1. Vorsitzende  
Selbst-GmbH  
**Geschäftsbericht**  
<https://drive.google.com/open?id=0B2qUrKx8SaFlZmpsM0szd3FwRVU>



**Christiane Tantau**  
Geschäftsführerin Selbst-GmbH

## Inhaltsverzeichnis

• <b>Vorwort</b>	<b>Seite 2</b>
• <b>Digitale Transformation und World Class HR</b>	<b>Seite 3</b>
• <b>Digitalisierung &amp; Automatisierung und Stärken und Schwächen von Shared Services</b>	<b>Seite 4</b>
• <b>Best Masters</b>	<b>Seite 5</b>
• <b>Shared Services in action</b>	<b>Seite 6</b>
• <b>Workshops</b>	<b>Seite 7</b>
• <b>Stimmen zum Treffen</b>	<b>Seite 9</b>
• <b>Stimmen zum Treffen und StaRHs</b>	<b>Seite 10</b>
• <b>Impressionen</b>	<b>Seite 11</b>

**Barbara Althoff-Simon**  
SAP

**„Digital Transformation HR@SAP“**

HR hat sich bei SAP in den vergangenen zehn Jahren in drei Evolutionsschritten verändert: von der dezentralisierten HR hin zur globalisierten HR und nun bis 2017 zur digitalisierten HR. Diese Entwicklung erhöht die Komplexität und deshalb verfolgt SAP seit Anfang 2015 die folgenden Grundprinzipien:

- Simplification – Komplexitäten vermeiden und eliminieren
- Standardization – Prozesse und Services automatisieren und standardisieren
- Customer Satisfaction – immer die Zufriedenheit der Kunden ins Zentrum stellen

Die Service Shared Center in Prag und Manila sind ein wichtiger Baustein innerhalb dieser Strategie. Die Shared Service Center waren zunächst vorrangig administrativ ausgerichtet, also etwa auf Dateimanagement und Payroll.. Nun wird aber das Angebotsspektrum immer mehr ausgeweitet, bis hin zu strategisch bedeutsamen Prozessen, die entweder über die Shared Service Center oder über HR Service Delivery zur Verfügung gestellt werden. Ein sehr erfolgreiches Beispiel ist die App „HR-Direct“. Sie verbindet zielgerichtete und leicht zu handhabende Lösungen mit kostengünstiger Umsetzung. Jede Interaktion mit der App kann nachverfolgt und bewertet werden. Und die Ergebnisse zeigen: Die Kundenzufriedenheit ist überdurchschnittlich hoch. HR entwickelt sich bei SAP immer stärker vom Dienstleister hin zum strategischen Business Partner.



**Barbara Althoff-Simon**  
Head of Global HR Service Delivery & TA, SAP SE

**Vortrag:** <https://youtu.be/0Bo6MeTYQjs>  
**Folien:**  
<https://drive.google.com/open?id=0B2qUrKx8SaFIN1lrM1EtcHg0blU>

**Tom Bangemann**  
The Hackett Group

**„World-Class HR - Human Resources als Teil von Global Business Services“**

Tom Bangemann gibt in seinem Vortrag einen Überblick, wie Shared Services die Unternehmenswelt verändern werden. Ihm geht es darum, den Unternehmen die Angst vor Global Business Services zu nehmen und aufzuzeigen, wie Unternehmen durch Umdenken zu „World Class“ Unternehmen werden können. Denn: Multifunktionale Global Business Services sind das Modell der Gegenwart und der Zukunft. Die effektive und lösungsorientierte Steuerung ist die Aufgabe, der sich alle Unternehmen stellen müssen. Die hybride Beschaffung und progressive Platzierung werden mittelfristig zur Norm werden. Es wird für Unternehmen zunehmend wichtiger werden, Business Services mehrdimensional und ganzheitlich zu betrachten.

Global Business Services werden immer ausgereifter und erfordern eine Neugewichtung der Effizienz und Effektivität. Dieser Prozess wird von zwei Seiten gesteuert. Auf der einen Seite wird mithilfe modernster Technologie und Standardisierung ein Teil der Arbeit ausgegliedert. Auf der anderen Seite wird Talent-Management immer wichtiger. Denn nur hochqualifiziertes Personal wird in der Lage sein, Dienstleistungen von höchster Qualität zur Verfügung zu stellen.



**Tom Bangemann**  
Senior Vice President, The Hackett Group

**Vortrag:** <https://youtu.be/Pe8nJpnMnuo>  
**Folien:**  
<https://drive.google.com/open?id=0B2qUrKx8SaFIY2tWdWVIT0dkVHM>

## Dr. Franz Deitering und Robin Bau SAP

### „Digitalisierung und Automatisierung in der Praxis“

In einer zunehmend globalen und digitalen Wirtschaft, wird Technologie auch im HR-Umfeld immer entscheidender für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg von Unternehmen.

Dr. Franz Deitering und Robin Bau geben in ihrem Vortrag einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten von State-of-the-art Technologien im Kontext von GBS Organisationen und Ihren Vorteilen. Lernen Sie anhand von praktischen Beispielen, wie moderne Anwendungen einen signifikanten Beitrag zur Steigerung der Effektivität und Effizienz in GBS Organisationen erzielen können. Erfahren Sie, wie andere Unternehmen Technologien einsetzen um Prozesse zu optimieren und automatisieren und sehen Sie, welche Trends und Technologien zukünftig von Bedeutung für Global Business Services sein werden.

**Vortrag:** <https://youtu.be/kFaW4cODn5o>

**Folien:** <https://drive.google.com/open?id=0B2qUrKx8SaFIRHI0dU85UGFOaXM>



**Dr. Franz Deitering**  
Global Head Shared  
Service Solutions, SAP  
SE

**Statement:**

<https://youtu.be/c6b16OkBMRQ>



**Robin Bau**  
Solution Management  
Shared Services, SAP SE

**Statement:**

<https://youtu.be/10AxDFDHCFM>

## Stärken und Schwächen von Shared Services in der Praxis

### „Stärken und Schwächen von Shared Services in der Praxis“ mit Barbara Althoff-Simon, Franz Deitering und Robin Bau

Wie kann digitale Transformation in der Praxis gelingen und wie kann - trotz Modernisierung und Standardisierung der “Human Touch” im HR-Bereich bewahrt werden? Barbara Althoff-Simon, Franz Deitering und Robin Bau stellen sich den Fragen der Teilnehmer des Netzwerktreffens.

**Video:** <https://youtu.be/hUwM3eGDqjs>



**Katharina Kemether**  
Best Masters/Springer Gabler Verlag

**„Herausforderungen an Führungskräfte aus systemtheoretischer Sicht – eine qualitative Studie zu Bewältigungsstrategien in der Praxis“**

Katharina Kemether ist ,neben ihrer Tätigkeit bei der Landeshauptstadt München, Masterstudentin an der Hochschule für angewandtes Management und ihre preisgekrönte Bachelor-Thesis bildet den Auftakt der Kooperation vom Springer Gabler Verlag und der Selbst-GmbH.

Führung ist ein wichtiger Hebel für ein erfolgreiches Unternehmen: Katharina Kemether untersucht in ihrer ausgezeichneten Bachelor-Arbeit aktuelle Herausforderungen und Handlungsfelder der Führungspraxis im systemtheoretischen Kontext. Sie bildet die aktuelle systemtheoretische Realität in der Führung ab und findet Antworten auf die Frage nach der Systemrolle von Führungskräften sowie nach den Herausforderungen, mit denen diese konfrontiert werden. Hierzu werden die bekannten Führungsdilemmata nach Oswald Neuberger mit dem neuartigen Ansatz der synergetischen Führung verknüpft.



**Lessons Learned – warum synergetische Führung?**

- ❖ Perspektivenwechsel unbedingt erforderlich
- ❖ Konkrete Hilfestellung (statt vager Kompetenzorientierung)
- ❖ Kontinuierliches Lernen von Führungskraft **und** Mitarbeiter
- ❖ Selbstbestimmte Teamarbeit entlastend & bereichernd
- ❖ Teaminterne Konkurrenz wirkt kontraproduktiv

Katharina Kemether



**Katharina Kemether**  
Mitarbeiterin der Landeshauptstadt München  
Master-Studentin an der Hochschule der Wissenschaft  
Ismaning  
Vortrag: <https://youtu.be/Ax0Ew-Z8mM>  
Folien: <https://drive.google.com/file/d/0B9CvmA1HQHJvbWhBVk5BanpQekk/view?usp=sharing>

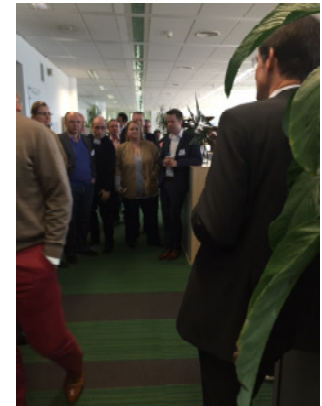


**Dr. Nele Graf**  
Vorstand Selbst-GmbH  
Vorstellung Best Masters:  
<https://youtu.be/D6bt1GclIo0>

**HR Shared Services in action**  
Führungen durch das SAP Shared Service Center



**HR Shared Services in action**  
Führungen durch das SAP Shared Service Center



## Workshops

Unser Workshop-Sequenz war so organisiert, dass zum einen die „internen Personalprofis“ (HR-Mitarbeiter in Unternehmen) hier einen Blick auf das Thema durchführten und dabei die für sie wichtigen Aspekte aus dem Unternehmen heraus auf das Thema darstellten. Die zweite Gruppe setzte sich aus den „externen Personalprofis“ (Interimsmanger, Berater etc.) zusammen, die ebenfalls die für sie wichtigen Aspekte des Themas bei ihrer Außen-Betrachtung von Unternehmen darstellten. Die jeweiligen Ergebnisse wurden dem Plenum im Anschluss an die Workshop-Arbeit vorgestellt.

**Shared Services - Blick auf das Thema aus Unternehmen heraus:** Von den internen Personalprofis wurden fünf relevante Cluster/Themen identifiziert: Prozesse/Prozessarbeit, Skills (sowohl HR als auch Mitarbeiter/Führungskräfte), Changemanagement und Grenzen.

Als das wichtigste Cluster wurde von Sebastian Mittmann das Thema Prozesse/Prozessarbeit dargestellt. Es ist sowohl elementar bei der Planung von Shared Service Centern, als auch bei deren digitaler Unterstützung. Für die HRler gilt es, Prozesse neu zu gestalten, zu kontrollieren, zu optimieren.

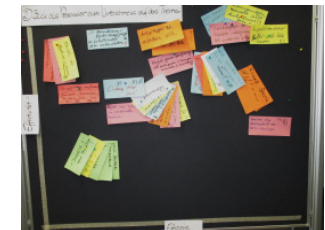
Die optimale Anpassung der Skills an diese neuen Rahmenbedingungen war das zweite wichtige Thema für die Personaler. Zum einen ist es für HR wichtig, passende Skills aufzubauen und optimal qualifiziert zu sein, um die Entwicklungen für das Unternehmen bestmöglich zu organisieren, zum ändern um die Kollegen der anderen Bereiche „mitzunehmen“. Hervorgehoben wurden von Sebastian Mittmann vor allem die IT-orientierten Skills.



## Workshops

Die passende Entwicklung der Skills der Mitarbeiter und Führungskräfte wurde als zweiter Aspekt dieses Clusters hervorgehoben. Wird in einem Unternehmen ein Business Center eingerichtet, verändert sich umfassend die Art und Weise der Zusammenarbeit. Ganze Berufszweige können dadurch wegfallen, neue – vor allem IT-orientierten Berufe können entstehen. Hierauf sind die Mitarbeiter der einzelnen Bereiche bestmöglich vorzubereiten.

Damit einher geht eine Veränderung der Führung in den Unternehmen und somit der Entwicklung der Führungs-Skills. Führung wird künftig viel teamorientierter sein. Führungskräfte werden häufig der Anforderung gerecht werden müssen, virtuell Mitarbeiter an Standorten, die überall auf der Welt sein können, zu führen. Die Mitglieder der Workshop Gruppe waren sich einig, dass diese Veränderung einen weiteren Changesprozess darstellt. Sie empfahlen für eine erfolgreiche Etablierung eine entsprechende Beachtung und das passende Management.



Bei diesem Veränderungsprozess gilt es vor allem Grenzen zu berücksichtigen, die über Werte, Technik und Kultur bestimmt sein werden. Fest steht für die Gruppe, dass sich Werte in diesem Veränderungsprozess verändern werden. Doch sollte dieser Wertewandel bewusst vollzogen und Elemente des bestehenden Wertegerüsts mit in die Zukunft genommen werden. Ähnlich gilt es mit kulturellen Aspekten zu verfahren. Grenzen der Technik, die mit den Schlagworten „Datensicherheit“ und „Big Data“ umschrieben wurden, knüpfen dabei eng an Werte- und Kultur-Grenzen an.

## Workshops

Als weiteres Cluster wurde das Thema „Netzwerk/Netzwerken“ identifiziert. Sebastian Mittmann stellte dar, dass der Austausch im Netzwerk und das Mitnehmen neuer Impulse von den Teilnehmern des Netzwerktreffens als wertvoll für ihre Arbeit im eigenen Unternehmen betrachtet wird und der Austausch mit den andern Mitgliedern der Selbst-GmbH auch eine wunderbar persönliche Bereicherung darstellt.

Klar wurde bei der Zusammenfassung durch Sebastian Mittmann, dass keiner der Personalers diesen Prozess verweigerte bzw. sich dieser Entwicklung entgegenstellte. Es war der Workshop-Gruppe jedoch wichtig, dass bei dieser Entwicklung der Mensch mit seinen Bedürfnissen nicht außer Acht gelassen wird und über die Determinanten „Werte“ und „Grenzen“ eine menschenorientierte digitale Transformation in den Unternehmen stattfindet.

### **Die Empfehlung der internen Personalprofis an die externen**

**Personalprofis:** Eine externe Betrachtung unserer Prozesse kann bei ihrer Optimierung und der Skillanpassung der Mitarbeiter hilfreich sein.

### **Shared Services - Blick auf das Thema von außen auf Unternehmen durch externe Personalprofis:**

Hatten die internen Personalprofis den Punkt „Prozesse“ als wichtiges Element identifiziert, wurde von den externen Personalprofis der Aspekt der „Standardisierung“ hervorgehoben, der einen sogenannten „Human Touch“ benötigt, also wie bleibt die Arbeit – bei aller Standardisierung – noch menschlich? Damit wird deutlich, dass das WIE der Nutzung der digitalen Möglichkeiten ein wichtiges Kriterium sein wird, um eine menschenwürdige digitale Arbeitswelt zu gestalten.



## Workshops

Die externen Personalprofis stellen sich weiterhin die Frage, wie kleinere Unternehmen Shared Services etablieren können. Welcher Grad der Standardisierung ist hier hilfreich? Eine Orientierung können dabei sicherlich die aktuellen Prozesse im jeweiligen Unternehmen bieten, die mit allgemeinen Standards bedient werden können, bevor sich ein Unternehmen eigene Standards gestalten lässt.

Damit eng verbunden sahen die externen Personalprofis das Themenfeld „Kompetenzen“ – sowohl bei HR allgemein als auch bei Shared Services im speziellen. Dabei wurde der Begriff „Digital Readyness“ aufgeworfen. Also wie bereit ist HR für die Digitalisierung im Unternehmen? Und wie groß ist die Veränderungsbereitschaft?



### **Die Empfehlung der externen Personalprofis an die internen**

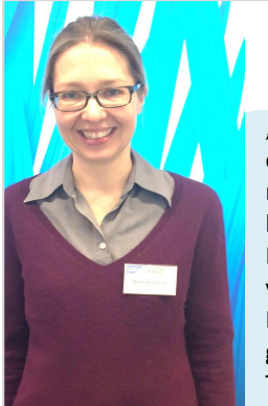
**Personalprofis:** Identifiziert – durchaus auch mit kreativen Ansätzen - die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungskompetenz bei jedem einzelnen Mitarbeiter um ihm den nötigen Support für sein Entwicklung zukommen zu lassen.

Ergänzend sei erwähnt, dass bei der Betrachtung des Themas aus dem Unternehmen heraus und auch von außen auf die Unternehmen sehr ähnliche relevante Punkte gefunden wurden.

Den Teilnehmern des Netzwerktreffens war es wichtig, dass die Ergebnisse der Workshops eine weitere Berücksichtigung und Ausgestaltung bei der Selbst-GmbH erhalten. An dieser Stelle herzlichen Dank an Thorge Günther, der dieses Thema weiter treiben wird.



## Stimmen zum Treffen



„Für mich war das Netzwerktreffen in Prag geprägt von einer intensiven Auseinandersetzung mit einem Thema, das mich so schnell nicht mehr loslässt und nachhaltig beschäftigt. Die Selbst-GmbH hat hierfür den perfekten Rahmen geschaffen: Einen Gastgeber, der das Thema verkörpert und auch kritisch hinterfragt, in einer perfekten Location in einer besonderen Stadt. Das ganze ebenfalls wie gewohnt perfekt organisiert von Geschäftsführung und Team. Für mich gut investierte Zeit!“

*Maren Schmeling, Personalprojekt*



„Der Einblick in die „Werkstatt“ des SAP Shared Service Centers in Prag war ein eindrucksvolles „Genba-Erlebnis“: am Ort des Geschehens ergeben sich ganz andere, tiefere und mehr Einsichten als im Besprechungsraum zu Hause. Die Workshops und Diskussionen mit den Selbst-GmbH'lern haben geholfen, dies für das eigene Umfeld weiter zu denken. Ich konnte viele Anregungen und konkrete Ideen mitnehmen.“

*Dr. Werner Loose, Building Bridges*

## Stimmen zum Treffen



„Wer etwas will, findet Wege. Wer etwas nicht will, findet Gründe“. Das ist mein Motto für 2016 und ich bin sehr froh, dass wir in der Selbst- GmbH insgesamt in diese Richtung denken und fühlen. Das Treffen in Prag hat eindrucksvoll aufgezeigt, wie es in der Handtasche von SAP aussieht und wie wir der Zukunft erfolgreich begegnen können. Am besten vernetzt. Am besten gemeinsam. Am besten wertorientiert und mit Haltung. Weiter so! May the force be with us!

*Thomas Schulz, Rau Interim GmbH*



„Das Netzwerktreffen regt dazu an, Bestehendes kontrovers zu betrachten und mit Experten zu diskutieren. Die dabei vorgestellten Perspektiven erweitern den eigenen Horizont und ermöglichen ein hohes empathisches Bewusstsein für die Ansätze anderer.“

Der Austausch und die entstehenden Gespräche geben jedem neue Impulse für den eigenen unternehmerischen Alltag.“

*Annabel Köster, Globus SB-Warenhaus Holding GmbH&Co.KG*

## Stimmen zum Treffen



Tolle Live-Einblicke in die digitale Transformation von HR@SAP und Ausblick auf World-Class HR und Business Services. Facettenreiches Netzwerktreffen mit vielen praktischen Impulsen. Die Jedi-Ritter der HR-Szene setzen wieder Akzente. „Größe ist nicht alles. Die kleinere Truppe wir sind, dafür größer im Geist.“ (Yoda -star Wars)

*Edmund Komar, people.innovation.partners.*

## StaRHS

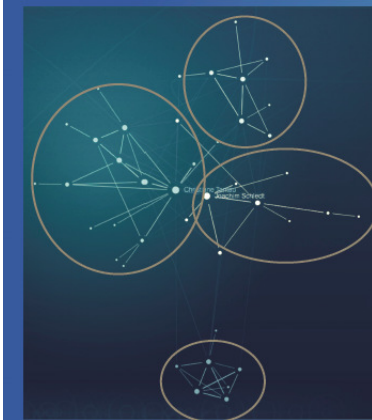
Auch in Prag konnten wieder fleißig Sterne verteilt werden. „StarRHS“ zeigt auf innovative Art und Weise wird mithilfe einer App positives Feedback verteilt wird. Besonders interessant ist das vierte Sternbild. Hier zeigt sich die Entwicklung der Sternbilder nach drei Netzwerktreffen.

## StaRHS

staRHmap der NWT ins Prag



Vier Cluster beim NWT ins Prag



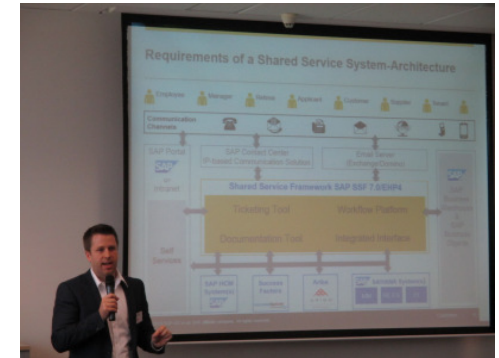
staRHmap nach drei NWTs - mit drei Clustern



Impressionen vom 47. Netzwerktreffen



Impressionen vom 47. Netzwerktreffen





**Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e. V.**

Neue Große Bergstraße 20, 22767 Hamburg

M: +49 170-905 63 49

F: +49 40-70 29 88 23

mailto: [christiane.tantau@selbst-gmbh.de](mailto:christiane.tantau@selbst-gmbh.de)

[www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)