

HR performance

#Netzwerk_für_digitale_HR



HR goes Agile

Anbieter

- PE Bildungscontrolling
- Kompetenzporträts
- Firmenprofil

„HR goes Agile“

Wie Siemens progressives HR-Team bei der globalen Implementierung seines ATS innerhalb von 14 Monaten agil agierte und dabei die Kultur innerhalb von HR und darüber hinaus prägte.



In der sich rasant wandelnden Arbeitswelt von heute streben Unternehmen nach anpassungsfähiger Kultur und hoher Innovationsbereitschaft. Aus diesem Grund ist auch im HR Agilität/AGILE unverzichtbar.

Agile Methoden kamen erstmals in der Softwareentwicklung zum Einsatz, fassen heute aber auch auf anderen Gebieten immer mehr Fuß. Sie helfen Teams, besser mit den unvorhersehbaren Faktoren umzugehen, die jedes Projekt mit sich bringt. In der agilen Projektarbeit wird auf inkrementelle, iterative Arbeitsabläufe und Entwicklungsschritte gesetzt, um ein Produkt hin zum „Minimum viable Product“ zu entwickeln. Auch bei komplexen HR-Problemen kann sich diese Methode der Lösungsfindung als bahnbrechende Neuerung erweisen.

Siemens – ein globaler Pionier im Maschinenbau und in der Digitalisierung mit Schwerpunkt auf den Bereichen Elektrifizierung und Automatisierung – setzte vor kurzem auf agiles Projektmanagement, um das neue firmeneigene Applicant-Tracking-System einzuführen. Das ATS wurde innerhalb von sechs Monaten in mehr als 100 verschiedenen Ländern in über 20 Sprachen lanciert. 14 Monate dauerte der Prozess insgesamt – vom Erwerb der Lösung bis zum Go-Live.

„Die agile Methodik ist eine nicht-traditionelle, dynamische, auf kleine Schritte ausgelegte Arbeitsweise, die auf kontinuierlichen Feedback-Schleifen beruht. Damit unterscheidet sie sich stark von der normalen, hierarchischen Top-down-Entscheidungsfindung, wie sie üblicherweise in Großkonzernen praktiziert wird. Agile Methoden sind die nicht untypische Antwort auf unternehmenstypische komplexe Probleme, die es unter hohem Zeitdruck zu lösen gilt“, erklärt Dr. Sebastian Hu-

bert, HR-Business-Partner für den Bereich Gas und Power bei Siemens UK und Irland, der zuvor als Global Head of Strategy and Technology für Talent Acquisition für das Unternehmen von Singapur aus tätig war.

Die Vorreiterrolle von HR mit Blick auf AGILE

Im heutigen Geschäftsklima stehen Unternehmen vor der Herausforderung, eine anpassungsfähige Kultur und schnellstmögliche Problemlösungen zu leben. Typischerweise setzen Firmen dazu auf Schulungen, um AGILE den Mitarbeitern näherzubringen. Siemens setzt den Schwerpunkt hier jedoch bewusst etwas anders: mehr Praxis, weniger Theorie.

„Natürlich kann man unseren Kollegen agile Methoden beibringen, es kommt jedoch darauf an, diese tatsächlich zu erfahren, zu sehen, dass es funktioniert, und dann zu leben“, betont Dr. Hubert. „Wir ändern uns innerhalb von Talent Acquisition – und im weiteren Sinne die gesamte HR-Abteilung – hin zu AGILE, „einfach“ indem wir Projekte vermehren und dort, wo es Sinn macht, mit AGILE Project Management abfahren.“

Agiles Projektmanagement funktioniert am besten bei komplexen Problemstellungen mit zahlreichen Unsicherheitsfaktoren und engen Fristen. Das erste agile HR-Projekt von Siemens war die Einführung des Applicant-Tracking-Systems von Avature: Eine SaaS-Technologie für Unternehmen, die so konfigurierbar ist, dass darüber der gesamte Einstellungsprozess für Kandidaten, Recruiter und Hiring Manager verwaltet werden kann.

Wie Dr. Hubert bestätigt, war dieses Projekt aufgrund seiner Komplexität ein idealer Ausgangspunkt. „Es ging darum, ein globales Tool einzuführen. Die Schwierigkeit bei einem solchen Projekt besteht darin, ein Tool zu entwickeln, das maximal standardisiert und dennoch für alle unsere unterschiedlichen Märkte relevant ist. Es reicht nicht, nur die Sichtweise der Zentrale einzunehmen, vielmehr mussten wir nahtlose und den jeweiligen örtlichen Gegebenheiten angepasste Bewerbungsprozesse ermöglichen und die grenzübergreifende Arbeit unserer Recruiter ermöglichen, um global die besten Talente für Siemens zu finden und anzusprechen. Global versus lokal war der scheinbare Widerspruch, den es zu lösen galt. AGILE hilft hierbei enorm, da das Feedback aller Nutzer konstant in den Sprints eingesammelt und eingebaut wird“, sagte Hubert.

Siemens legte folgende zentrale Voraussetzungen für das Projekt fest:

- Ein enger Implementierungszeitplan von nur 14 Monaten musste eingehalten werden.

- Das Potenzial aller Kollegen sollte optimal genutzt werden; die Zusammenarbeit sollte in funktionsübergreifenden, multinationalen Teams erfolgen.
- Der Fokus sollte maximal auf eine differenzierte Nutzererfahrung (Recruiter, Hiring Manager und Kandidaten) gelegt werden.

Von Anfang an entschieden Siemens und Avature gemeinsam, auf welcher Basis das Projekt durchgeführt werden sollte. Das ATS war das erste HR-Implementierungsprojekt, das Siemens mithilfe agiler Methoden realisieren wollte. Auch für Avature war es das erste Mal, dass ein Projekt gemeinsam mit einem Kunden agil umgesetzt wurde. „Uns war klar, dass der traditionelle Projektmanagement-Ansatz nicht zu einem erfolgreichen neuen Produkt geführt hätte“, unterstreicht Dr. Hubert. „Wir mussten anders vorgehen.“

Agile Methoden erfordern Anpassungsfähigkeit, da sie von konstantem Feedback leben. Experten sollten ihren eigenen Erfahrungsschatz einbringen können, gleichzeitig aber auch offen für Feedback sein und die Perspektiven wichtiger Stakeholder einbeziehen. „Es geht darum, Entscheidungen zu treffen, von denen das gesamte Unternehmen profitiert“, betont Dr. Hubert.

So ist beispielsweise ein erfahrener Recruiter in einer sehr spezifischen Region nicht unbedingt der geeignetste Kandidat. Stattdessen wählte Siemens Recruiter aus, die ihre Expertenmeinung einbrachten, sich aber dennoch darüber bewusst waren, dass ihre Recruiting-Realität nur eine von vielen ist.

Das Kernteam von Siemens umfasste Mitarbeiter aus verschiedenen Teams und Regionen. Jedes Teammitglied brachte eine unterschiedliche Perspektive mit ein.

- **Strategische Denker:** Mitglieder des Strategie- und Technologie-Teams sorgten dafür, dass das Projekt auf das organisatorische Gesamtkonzept und den Technologie-Stack (die zugrundeliegende Technologiebasis) abgestimmt war.
- **Fachexperten:** Recruiter aus verschiedenen Geschäftsbereichen stellten sicher, dass die Technologie unterschiedlichen Service-Levels gerecht werden konnte. „Wir wollten



Ein agiles Projekt umsetzen

Dr. Hubert zufolge hängt der Erfolg eines agilen Projekts unter anderem von ein paar Hauptfaktoren ab.

1. **Eine klare Produktvision:** Als Erstes nahm Siemens sich die Zeit, alle Projektmitglieder und wichtigen Stakeholder auf die Produktvision einzuschwören. Diese wurde zum Leitstern bei der Konzeption der kleineren Entwicklungsschritte. „Man muss wissen, wo die Reise hingehet und wie all diese Puzzelstücke zusammenpassen, die man entwirft. Unser Leitstern war: „Technologie, die allen Nutzern mehr Zeit für Sinnvolles ermöglicht“ – dies galt es, bei jeder Design-Entscheidung im Hinterkopf zu haben und jedes Detail so intuitiv und simpel wie möglich zu gestalten.“
2. **Ein dynamisches Kernteam:** Siemens stellte ein Kernteam aus über 30 Mitarbeitern zusammen, die über unterschiedliche Kompetenzen und vielfältiges Fachwissen verfügten. Dr. Hubert empfiehlt, die Mentalität und Denkweise der wichtigsten Teammitglieder vorab kritisch zu prüfen. „Man braucht Leute, die flexibel in ihrer Einstellung sind, die in der Lage sind, mehrere Perspektiven auf ein Problem einnehmen zu können und die verstehen, dass es Entscheidungen mit hoher Priorität gibt, die getroffen werden müssen, wenn man in Sprints entwickelt.“
3. **Einen echten Product Owner:** Im Zentrum des Projekts standen zwei sogenannte „Product Owner“ (so werden die Projektmanager bei agilen Projekten genannt). Dies ist eine wichtige Funktion, wenn es um die Festlegung von Prioritäten, das Stakeholder-Management und die Kommunikation geht. Außerdem sorgt ein Product Owner dafür, dass während der Arbeit an den Sprints alle auf dem gleichen Stand sind und sich am Ende des Tages alle Puzzleteile zu dem Produkt zusammensetzen lassen, das die Produktvision umsetzt.
4. **Flache Hierarchien:** Ganz oben auf der Agenda des Siemens-Teams standen auch horizontales Empowerment und dezentrale Entscheidungsfindung. So wurde innerhalb des multinationalen, funktionsübergreifenden Teams Eigenverantwortung geschaffen – ein entscheidender Faktor für alle, um nicht nur Spaß am Projekt zu haben, sondern um täglich über sich hinauszuwachsen.

die Bandbreite der verschiedenen Länder abdecken, in denen wir tätig sind, da die Marktdynamik jeweils sehr unterschiedlich ist“, so Dr. Hubert.

- **Funktionsübergreifend:** Implementierungsexperten und Kollegen aus den Bereichen IT/Systeme halfen dabei, das Projekt mitzusteuern, aktiv im Design mitzugestalten und das System zu testen. „Die Avature-Berater haben die Anforderungen von Siemens optimal erfasst. Es war erstaunlich mitzuerleben, wie die Mitarbeiter von Siemens auf einmal anfangen, wie Software-Entwickler zu sprechen und zu denken, und zu sehen, wie Avature-Mitarbeiter die Siemens-Realität ebenso vertraten wie unsere Kollegen“, kommentiert Dr. Hubert.



Nachdem die Produktvision formuliert und das Team zusammengestellt waren, trieb Siemens das Projekt voran und schaffte es so, den auf 14 Monate festgelegten Zieltermin einzuhalten und Avature ATS am 1. Oktober überall auf der Welt einzuführen. Das Produkt wird nun von den Recruitern genutzt, womit die zweite Phase des ATS-Projekts beginnt: die Live-Iteration.

„Was wir entwickelt haben, ist keine 120-Prozent-Lösung sondern ein sogenanntes Minimum Viable Product, also ein funktionsfähiges Produkt mit allen Features, die wir in der gegebenen Zeit umsetzen konnten“, erklärte Dr. Hubert.

Die Produktentwicklung ist noch nicht zu Ende

Üblicherweise führt ein Unternehmen eine neue Technologie zunächst in einem Pilotland ein und beginnt dann in einem zweiten Schritt mit der Neukonfiguration. Bei der agilen Projektumsetzung hingegen wird eine 1.0-Version herausgebracht, um das Produkt anschließend während der Einführung durch iterative Prozesse weiterzuentwickeln. Siemens führte Avature ATS zuerst in kleineren englischsprachigen Ländern ein, bevor das Tool in über 20 Sprachen implementiert wurde. In Ländern mit strengeren Arbeitsgesetzen, wie beispielsweise Deutschland oder China, wurde das System erst am Ende des sechsmo- natigen Rollout-Prozesses eingeführt.

„Wir lernten im Laufe des Prozesses“, schildert Dr. Hubert. „Das Feedback, das wir von den Recruitern und Hiring Managern bekamen, wurde ernstgenommen und während der Einführung eingearbeitet.“

Jetzt, wo das Produkt im Einsatz ist, setzt Siemens den Entwicklungsprozess in sogenannten Sprints fort: Verbesserungen und Optimierungen, die in jeweils zweiwöchigen Release-Zyklen vorgenommen werden. Bei dieser Projektmanagement-Methode stehen somit eher kleinere Einzelschritte und nicht das gesamte Projekt im Vordergrund. „Man arbeitet mit Puzzleteilen, die leichter erfassbar sind“, so Dr. Hubert. „Wenn man in die falsche Richtung geht, hat man bloß ein paar Teile falsch gelegt, aber nichts komplett Falsches entwickelt.“

Die enge Zusammenarbeit mit dem Technologiepartner spielt dabei eine wichtige Rolle. „Wenn man mit einer Firma, wie Avature, und einem Produkt, wie dem Avature-System, arbeitet, von dem man weiß, dass es anpassungsfähig ist, kann man Entscheidungen zeitnah rückgängig machen, ohne dadurch das gesamte Projekt zu gefährden.“

Angesichts ständiger Änderungen erfordert eine erfolgreiche Produktentwicklung eine gute Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern. So wissen die Recruiter von Siemens beispielsweise genau, wie der Verbesserungsprozess vorangeht und mit welchen Ergebnissen zu rechnen ist. „Es ist von enormem Vorteil, wenn die beteiligten Akteure den Prozess nicht nur verstehen, sondern auch dahinterstehen“, betont Dr. Hubert. Transparenz fördert dabei aber nicht nur die Akzeptanz des Produkts, sondern auch die aktive Beteiligung am Entwicklungsprozess. Mitarbeiter, die sich in diesem Sinne engagieren, hält Dr. Hubert für entscheidende Akteure innerhalb des Prozesses. „Agile Methoden erfordern die Schaffung eines breiter angelegten Ökosystems von Mitarbeitern, die als echte Botschafter für das Projekt fungieren – und zwar nicht nur in der Talentgewinnung, sondern auch auf Unternehmensseite und im Personalbereich“, führt er weiter aus.

Ein individuell anpassbares Produkt entsteht

Avature ATS ermöglicht individuell anpassbare, markenzentrierte Online-Nutzererfahrungen, die auf die wichtigsten Akteure innerhalb des Prozesses zugeschnitten sind. Dies ist besonders für multinationale Unternehmen mit einem breiten Spektrum unterschiedlicher Datenschutzrichtlinien und Bewerberreisen von Bedeutung. So ist beispielsweise China ein passiver Bewerbermarkt, weshalb die Kandidaten einen relativ „reibungsarmen“ Prozess mit so wenigen Klicks wie möglich durchlaufen. So kann die Absprungrate bei Bewerbungen deutlich gesenkt werden. Im Gegensatz hierzu müssen Bewerber in Indien – einem aktiven Bewerbermarkt – einen traditionelleren, mehrstufigen Bewerbungsprozess absolvieren. So gelingt der Focus auf die bestmöglichen Talente.

„Man muss im Vorfeld die verschiedenen Userjourneys analysieren, die benötigt werden“, erklärt Dr. Hubert. „Und man muss



flexibel sein, um das Produkt so konfigurieren zu können, dass es den Anforderungen der jeweiligen Märkte gerecht wird."

Siemens führte Avature ATS zwei Jahre nach der Implementierung von Avature CRM ein, der weltweit führenden Lösung für Sourcing, Recruitment-Marketing und Kandidatenbindung. Beide Lösungen arbeiten von ein und derselben Plattform aus. Aus Nutzerperspektive gibt es ein universelles Log-in, ein einziges Passwort und einen einzigen Speicherort für Informationen.

Dr. Hubert zufolge haben Recruiter und Hiring Manager das neue ATS bereitwillig angenommen. Dies führt er unter anderem auf folgende drei Aspekte des agilen Projektmanagements zurück:

- Kommunikation und Transparenz gegenüber einer weiter gefassten Gruppe von Mitarbeitern
- konstantes Feedback zur iterativen Weiterentwicklung des Produkts
- Verständnis dafür, dass das „Minimum Viable Product“ einem Entwicklungsprozess unterliegt

Werden Projekte auf diese Weise durchgeführt, „gewöhnt man die Abteilung daran, dass neue Technologien bei uns zeitnah eingeführt werden“, legt Dr. Hubert dar. „Die Mitarbeiter verstehen, dass ein Technologie-Stack nichts Statisches ist, sondern aktiv mitgestaltet werden muss. Und daran erkennt man meiner Meinung nach, dass sich ein Wandel abzeichnet. Man wird zum aktiven Teil einer Innovationsgemeinschaft.“

Vom Wissen der Recruiter profitieren

Recruiter spielen eine wichtige Rolle bei der Ausgestaltung des Technologie-Stacks von Siemens. Um vom Wissen der Recruiter bezüglich alltäglicher Probleme und der gefundenen Lösungen zu profitieren, entwickelte Siemens TAventures. Diese interne Marke und der dazugehörige Prozess ermöglichen es Siemens, die Erkenntnisse und Änderungswünsche der Recruiter zu sammeln, um so die TA-Technologie-Plattform des Unternehmens zu verbessern. Siemens testet die gewünschten Lösungen in einer Sandbox, und falls eine davon gut funktioniert, wird sie vom TA-Team direkt eingeführt.

„Dies entspricht eher einer Graswurzelbewegung – im Gegensatz zu einer Führungskraft, die zentral die Probleme und potenziellen Technologiepartner ausfindig macht“, erläutert Dr. Hubert. „Wir profitieren von jedem einzelnen – von all unseren Fachexperten –, um die relevanten Probleme und Technologielösungen zu erkennen. Allein das entspricht schon einer agilen Vorgehensweise.“

Normalerweise werden neue Technologien über ein hierarchisches System in ein Unternehmen eingeführt. Die Führungsebene trifft die Entscheidung, eine Lösung linear und schrittweise zu implementieren. „Wenn man dagegen agil vorgeht und seine Mitarbeiter befähigt, dreht sich diese Dynamik“, erläutert Dr. Hubert. „Bei der agilen Projektentwicklung liegt es an den Mitarbeitern, die Entwicklung des Technologie-Stacks zu verantworten.“

Informationen zu Avature

Als weltweit führender Dienstleister im Bereich Sourcing, Recruitment-Marketing und Talentbindung ermöglicht es Avature Unternehmen, Leistungsträger zu rekrutieren und an sich zu binden. Die Lösungen von Avature umfassen das Sourcing von Shared Services, die Bewerberverwaltung, das Hochschul- und Veranstaltungs-Recruiting, das Mitarbeiterempfehlungs-Management, Onboarding-Plattformen, Mitarbeiterbindung über die Arbeitgebermarke, Mitarbeitermobilität und Personalsoptimierung sowie das Leistungs-Management. Avature-Produkte werden von 110 Fortune-500-Unternehmen in über 100 Ländern und 22 Sprachen eingesetzt. Das Unternehmen erbringt seine Leistungen über die firmeneigene private Cloud mit Rechenzentren in den USA, Europa und Asien. Das Unternehmen ist mit Niederlassungen in Buenos Aires, London, Madrid, Melbourne, München, New York und Shenzhen vertreten.

Wollen Sie Ihre Personalbeschaffung, die Neueinstellung von Mitarbeitern sowie Ihr Talentmanagement effektiver gestalten? Besuchen Sie avature.net, um mehr zu erfahren.

Bei großen, aufwendigen Projekten werden agile Methoden von der modernen Belegschaft gut angenommen. „Wir sind inzwischen alle an schnelle Aktualisierungen und neu erhältliche, leicht verständliche Technologien gewöhnt“, so Dr. Hubert. „Wenn wir bei der Einführung neuer Technologien agil vorgehen, werden wir der Erwartung gerecht, die wir privat ohnehin erfüllen, und bringen sie mit an den Arbeitsplatz.“

Durch gemeinschaftliches Feedback und kontinuierliche Verbesserungen können Unternehmen Lösungen entwickeln, die nicht nur Probleme beheben, sondern gleichzeitig die Mitarbeiter befähigen.

„So kann man für einen grundlegenden kulturellen Wandel sorgen, bei dem es darauf ankommt, schnellere Ergebnisse zu erzielen, die zwar nicht perfekt sind, einen aber langfristig weiterbringen“, bringt es Dr. Hubert auf den Punkt. „So sollte man meiner Meinung nach Veränderungen im Unternehmen herbeiführen: Indem man agile Methoden lebt, statt lediglich darüber zu reden. Jedes Technologieprojekt, das wir durchführen, ist eine Chance, mit gutem Beispiel voranzugehen.“

DR. JAN CHRISTIAN SEEVOGEL
Senior Vice President DACH
Avature

