



Teilen, um zu gewinnen

Nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass Personalarbeit auch fernab von Entlohnung und Bescheinigungswesen und nicht nur in der Personalabteilung, sondern überall im Unternehmen stattfindet und viel stärker als bisher den Wertschöpfungsprozess unterstützt. Ein Plädoyer für das Konzept des Shared-HR.

Seit Jahren fordern Personal-Experten, dass Unternehmen den Wert der Mitarbeiter und damit auch den Wert der Personalarbeit als erheblichen strategischen Wettbewerbsfaktor erkennen, der einen erheblichen Einfluss auf Wohl und Untergang eines Unternehmens hat. Wirklich in die Unternehmenspraxis Einzug gehalten hat diese Erkenntnis bisher nur vereinzelt. Personaler können sich daher heute kaum noch dem Druck entziehen darüber nachzudenken, wie sie die Personalarbeit auch außerhalb der Personalabteilung wertschöpfend gestalten können. „Shared-HR“ ist das neue Schlagwort. Genährt wird das „Konzept der verteilten Personalarbeit“ auch durch Diskussionen um die Auslagerung ganzer Personalabteilungen als Cost- oder Shared Service-Center.

Gegenwärtig allerdings wird verteilte Personalarbeit noch zu häufig mit Outsourcing verwechselt – und noch öfter mit Mitarbeiterportalen, den Employee Self Services, kurz ESS. Shared-HR bedeutet aber vor allem, die Personalarbeit dorthin zu verlagern, wo sie stattfindet: Zu den Mitarbeitern, den Linienvorgesetzten, dem Management, zu Personal- und Ideenentwicklern und bei Bedarf auch extern. Unterstützt und angetrieben wird diese Entwicklung durch die Informationstechnologie. Doch bevor diese wirken kann, müssen die zu verteilenden Personalarbeits-Prozesse erst

einmal identifiziert werden. Die Basis dafür ist deshalb zunächst deren genaue Kenntnis.

Aller guten Dinge...

Im Wesentlichen teilt sich Personalarbeit in drei Bereiche: in administrative, operative und strategische Aufgaben. Dabei nimmt der administrative Bereich, unter anderem bestehend aus Lohn- und Gehaltsabrechnung, aber auch zum Beispiel aus der IT, die für den Betrieb der Personalsoftware zuständig ist, mit etwa 60 Prozent Aufwand nach wie vor den größten Teil des Personalbearbeitungsaufwands ein.

Zu den operativen Aufgaben zählen unter anderem die Organisations- und Stellenplanung und – sehr wichtig – die Personalkosten- und Personaleinsatzplanung. Gerade in personalintensiven Betrieben verstecken sich hier oft erhebliche Optimierungspotenziale. So beispielsweise im Handel oder bei Fast Food-Ketten, deren personelle Besetzung stark von ihrem Standort und deren Öffnungszeiten abhängt.

Bisher eher vernachlässigt stellt strategisches Personalmanagement heute die höchsten Ansprüche an Personalarbeit. Früher spielte sie fast keine Rolle. Nicht zuletzt aufgrund des zunehmenden Konkurrenzdrucks verstehen heute immer mehr Unternehmen, dass es ohne nicht geht und dass sie einen entscheidenden Anteil an der Wettbewerbsfähigkeit hat.

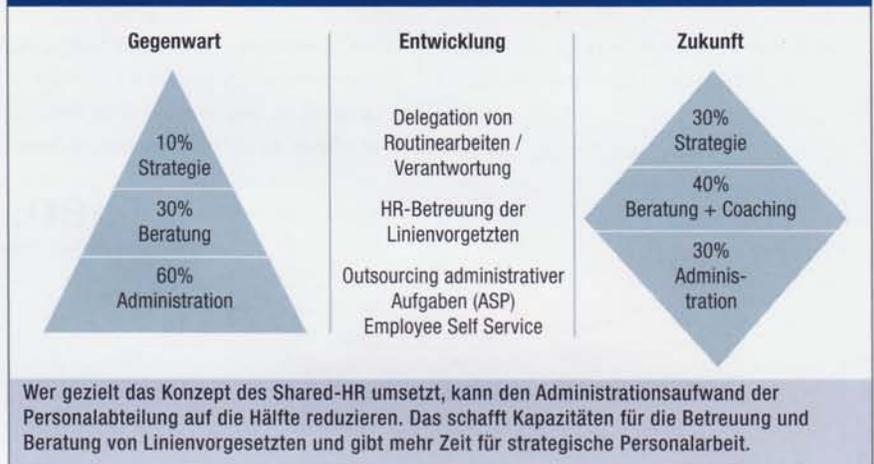
Insbesondere in und für Krisenzeiten muss die Verfügbarkeit intelligenter Konzepte zum Abbau von Personalkosten, ohne dass das im Betrieb vorhandene Wissen verloren geht, sichergestellt sein. Ebenso wichtig: Wie werden Leistungsträger mittels Potenzialanalyse identifiziert und gefördert und wie können sie erhalten und optimal eingesetzt werden? So kann beispielsweise ein Fertiger, der mit sehr kurzen Vorlaufzeiten arbeitet und der in einer auftragsschwachen Zeit Personal abbaut, leicht in die Bredouille geraten, wenn plötzlich ein Großauftrag ansteht, den er dann aufgrund abgebauter Kapazitäten nicht erfüllen kann.

Wertschöpfung schaffen

Anhand folgender Szenarien wird deutlich, dass Shared-HR in der Tat nicht ausschließlich Aufgabe der Personalabteilung ist und dass vor deren praktischer Umsetzung eine Reihe von Fragen beantwortet werden müssen. Beispielsweise: Wie lässt sich aus den zuvor beschriebenen Situationen verteilte Personalarbeit ableiten? Oder wer definiert beispielsweise die erforderlichen Qualitätsstandards für Shared-HR? Ist es die Personalabteilung alleine? Oder entwickelt sie diese zusammen mit den Fachabteilungen? Denn Mitarbeiterführung findet immer statt, ob man will oder nicht, nur: Gibt es dafür definierte Qualitätsstandards? Sind Fachführungskräfte überhaupt in der Lage, vernünftig Mitarbeiter zu führen? Oder wie ist, zum Beispiel bei Einstellungen und Vertragsgestaltung, deren arbeitsrechtlicher Kenntnisstand? Ist das Aufgabe der HR-Abteilung oder kann man das gegebenenfalls an externe Experten und Dienstleister auslagern? Häufig werden Mitarbeiter direkt von der Fachabteilung eingestellt, deren Entlassung überlässt man dann gerne der Personalabteilung. Wurden aufgrund mangelnder Sachkenntnis bei der Einstellung für das Unternehmen nachteilige Arbeitsverträge abgeschlossen, verursacht das unnötige Kosten. Eine gängige Praxis in nahezu allen Unternehmen in Deutschland. Wäre der den Mitarbeiter einstellende Fachvorgesetzte in Personalangelegenheiten aber gut geschult, dann hätte er bereits bei der Einstellung ver-

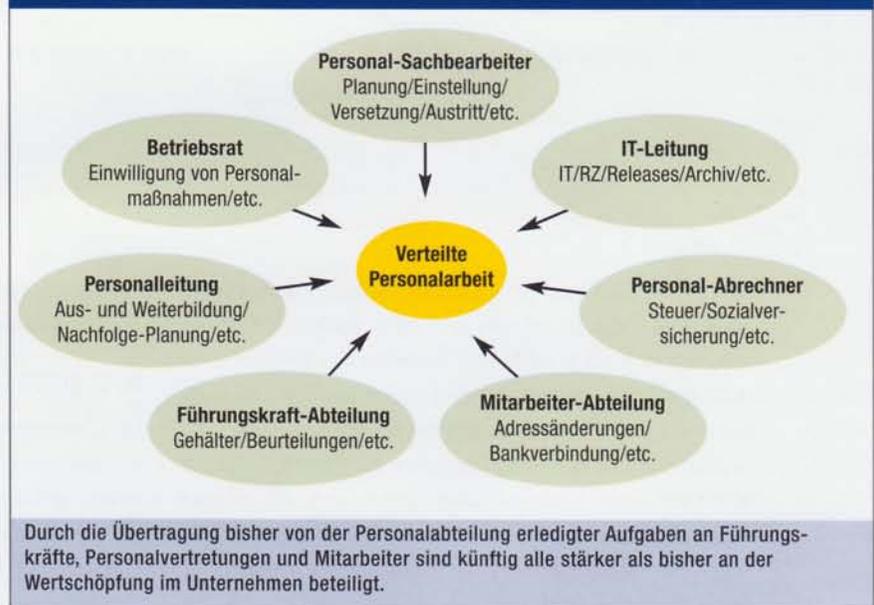
Prozesse optimieren durch verteilte Personalarbeit

Abbildung 1



Prinzip Shared-HR

Abbildung 2



traglich festlegen können und müssen was passiert, wenn man sich trennt. Deshalb müsste es Aufgabe der Personalabteilung sein, sozusagen als Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen, das Coaching in der Linie zu verstärken. Dabei sollen Fachführungskräfte und Linienvorgesetzte nicht bessere Personaler werden, sondern sie sollen in die Lage versetzt werden, bei Personalangelegenheiten (Abmahnungen, Einstellungen, Stellenbeschreibungen, Mitarbeitergespräche führen et cetera) professioneller agieren zu können.

Aber auch ESS-Portale sind ideale Werkzeuge, mit denen Personalarbeit aus der Personalabteilung sogar direkt zum Mitarbeiter verlagert wird. Selbst wenn es nur um Adressänderungen geht: Fallen bei 1000 Mitarbeitern monatlich 20 Adressänderungen an, kann das der jeweilige Mitarbeiter in einer Minute über das Portal erledigen. Damit ist nicht nur sichergestellt, dass die eingegebene Adresse korrekt ist, sondern man überträgt außerdem Verantwortung auf ihn und erreicht dadurch, dass er sich stärker mit dem Unternehmen identifiziert.

Ein Personalsachbearbeiter hingegen muss die Daten kontrollieren, eingeben und auf Richtigkeit überprüfen – und braucht vielleicht drei Minuten pro Adresse. Ein weiteres Beispiel: Alleine durch die Anschaffung einer Software, die ein elektronisches Bescheinigungswesen enthält, können leicht 10 oder 20 Arbeitstage im Jahr eingespart werden.

Mitarbeiter einbeziehen

Und wenn der Mitarbeiter seine Bescheinigungen über ein Portal abrufen, führt das zu einer zusätzlichen Wertschöpfung und Zeitersparnis. Für die Mitarbeiter muss die Bedienung solcher Werkzeuge simpel sein und sie müssen einen Mehrwert oder Vorteil für sich in deren Benutzung sehen. Sonst verkümmert Shared-HR leicht zu einer bloßen Arbeitsverlagerung von hier nach da.

Noch ein Beispiel: Wenn ein Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung oder Arbeitszeitreduktion wünscht und dies mit seinem Vorgesetzten bespricht, muss dieser in der Regel viele Details (Budget, neue Lohnberechnung, Alternativen) zuerst mit der Personalabteilung klären. Hätten jedoch der Vorgesetzte und der Mitarbeiter direkten Zugang zu Gehaltssimulationen, könnte der Mitarbeiter sich vorab über ein Portal selbst ausrechnen, wieviel er bei Teilzeit weniger verdient. Oder beide prüfen gemeinsam im Mitarbeitergespräch, ob es Sinn macht, anstatt der Gehaltserhöhung eine Fortbildung im nächsten Jahr zu finanzieren. So sind Informationen schneller und direkter im Zugriff und beschleunigen Entscheidungen, was erneut zu Zeit- und damit Kostenersparnis führt.

Mehr Zeit für Strategie

Gelingt es, die Personalarbeit von der HR-Abteilung weg auf Fachvorgesetzte, Mitarbeiter, Softwarewerkzeuge oder extern zu verteilen, kann und sollte diese sich stärker strategischen Themen widmen, beispielsweise den Fragen, wo das Unternehmen in ein paar Jahren stehen soll, wie die Märkte aussehen werden und welches Fachpersonal dann benötigt wird? Lässt sich

Checkliste

Diese Fragen sollten vor der Einführung verteilter Personalarbeit unbedingt beantwortet werden:

- Passt verteilte Personalarbeit zur Unternehmensstrategie?
- Ist sie von der Unternehmensleitung gewollt und wird sie von dieser aktiv unterstützt?
- Ist bekannt, wo im Unternehmen bereits Personalarbeit stattfindet?
- Wohin kann außerdem noch Personalarbeit verteilt werden?
- Welche Kosten können in welcher Höhe durch die Verteilung der Personalarbeit eingespart werden?
- Lässt sich die Qualität der Personalarbeit durch Verteilung und Neuordnung der Prozesse erhöhen?
- Sind die Zielgruppen, auf die Personalarbeit verteilt werden soll, fachlich in der Lage, diese Aufgaben zu übernehmen?
- Besteht die Möglichkeit, durch Optimierung der vorhandenen IT-Infrastruktur Personalarbeit zu verteilen?

das benötigte Personal aus dem eigenen Mitarbeiterstamm herausziehen oder muss es rekrutiert werden?

Das eröffnet die Chance, proaktiv auf den Unternehmenserfolg Einfluss zu nehmen. In einigen Situationen kann es, zum Beispiel in schnell wachsenden oder großen Unternehmen, einen Sinn ergeben oder auch Unternehmenspolitik sein, dass zusätzlich zur verteilten Personalarbeit bestimmte Personalaufgaben zusammengefasst oder extern an Experten oder Dienstleister vergeben werden. In größeren Firmen lassen sich dabei auch Skaleneffekte nutzen und Kosten reduzieren, wenn beispielsweise die komplette Entgelt- und Reisekosten-Sachbearbeitung zusammengefasst in einem Shared-HR-Center gemeinsam für alle Tochterfirmen durchgeführt wird, während alle weiteren Personalaufgaben in den jeweiligen Unternehmen verteilt bleiben. Beispielsweise könnte der eigentliche Abrechnungsvorgang mit einer entsprechenden Entgelt-Software, die in einem externen Rechenzentrum läuft, durchgeführt werden.

Ebenso übergeben Firmen ihr Recruitment heute häufig an externe Personalberater und verteilen damit die Personalarbeit außerbetrieblich. Es gibt Fälle, bei denen das Unternehmen gezwungen war, Teile der Personalarbeit nach Außen zu verlagern, weil wichtige Personalfachkräfte das Unternehmen verließen und dadurch ein Vakuum in der Personalabteilung entstand. Die Lösung: Die Entgeltabrechnung wurde

auf ein externes Rechenzentrum und die Einstellungsprozesse auf die Linienvorgesehen übertragen. Allerdings gilt: Selbst wenn Personalarbeit umfangreich verteilt stattfindet, muss die Personalabteilung stets darauf achten, dass sie „Owner of Process“ bleibt und die verteilten Prozesse weiterhin steuert.

Voraussetzung für erfolgreiches Shared-HR ist, dass die Geschäftsführung grundsätzlich erkennt, dass Personalarbeit im Unternehmen stattfindet, ganz gleich ob in der Personalabteilung, in der Linie, beim Mitarbeiter oder extern. Und deshalb muss verteilte Personalarbeit von ihr gewollt und beschlossen werden. Die Personalabteilung übernimmt die Aufgabe, die Prozesse zu beschreiben und dann zu überlegen, wohin sie verteilt werden.

Einen wesentlichen Faktor sollte man auch beim Prinzip Shared-HR nicht außer Acht lassen: Effiziente und moderne Personalarbeit wird erst durch richtige Softwaretechnologie möglich, denn sie unterstützt die Umsetzung des neuen Konzepts und trägt aktiv zur Wertschöpfung im Unternehmen bei.



Autor
Maik Degner,
Unternehmensberater mit Spezialgebiet Personal und Experte für Shared-HR und Betreibermodelle im HR-Bereich,
m.degner@perstar.de