

Verteilte Prozesse

Langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass Personalarbeit auch fernab der Entlohnung und nicht nur in der Personalabteilung, sondern überall im Unternehmen stattfindet und stärker an der Wertschöpfung partizipieren sollte. Verteilte Personalarbeit – Shared HR – könnte eine Alternative sein.

➔ Personaler können sich heute nur schwerlich dem Druck entziehen, darüber nachzudenken, wie sie die Personalarbeit auch außerhalb der Personalabteilung wertschöpfender gestalten können. Mittels eines erfolgreichen Shared HR-Konzeptes, können sie sich als Manager unternehmensweit verteilter Personalprozesse profilieren und die Wertschöpfung steuern. Gegenwärtig allerdings wird verteilte Personalarbeit noch zu häufig mit Outsourcing verwechselt – und noch öfter mit Mitarbeiterportalen, den sogenannten Employee Self Services (ESS). Shared HR bedeutet aber, die Personalarbeit dorthin zu verlagern, wo sie stattfindet: zu den Mitarbeitern, den Linienvorgesetzten, dem Management, an ein externes Rechenzentrum, Personalentwickler und andere Personen im Unternehmen. Dabei ermöglicht, unterstützt und treibt die

IT diese Entwicklung zwar, doch bevor das geschehen kann, müssen die zu verteilenden Personalarbeits-Prozesse erst einmal identifiziert werden.

Im Wesentlichen teilt sich Personalarbeit in drei Bereiche: in administrative, operative und in strategische Aufgaben. Dabei nimmt der administrative Bereich, bestehend beispielsweise aus Lohn- und Gehaltsabrechnung, Bescheinigungen, aber auch aus der IT-Sicherstellung für den Betrieb der Personalsoftware, 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 sowie die Personalkosten- und Personaleinsatzplanung.

Gerade in personalintensiven Betrieben verstecken sich hier oft erhebliche Optimierungspotentiale. Bisher eher vernachlässigt, ist die strategische Personalarbeit heute das „Hohe C“ der Personalarbeit. Das reicht von der Entwicklung intelligenter Konzepte zum Abbau von Personalkosten – ohne dass das Wissen verloren geht – über die Identifizierung und Förderung von Leistungsträgern, bis hin zur Steuerung der Mitarbeiterkommunikation oder der Etablierung von Qualitätsstandards bei der Mitarbeiterführung.

Wie Wertschöpfung schaffen?

An diesen Grundaufgaben ist erkennbar, dass Shared HR in der Tat nicht ausschließlich Aufgabe der Personalabteilung ist und dass sich vor deren Umsetzung eine Reihe von Fragen stellen: Wie kann sich daraus 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 Fachabtei-

Checkliste Shared HR

- Passt verteilte Personalarbeit zur Unternehmensstrategie?
- Ist Shared HR von der Unternehmensleitung gewollt und wird sie von dieser aktiv unterstützt?
- Ist bekannt, wo im Unternehmen bereits Personalarbeit stattfindet?
- Inwiefern sind diese Prozesse für das Unternehmen wertschöpfend?
- Wo 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?



lungen? Sind Fachführungskräfte überhaupt in der Lage, vernünftig Mitarbeiter zu führen? Oder wie ist, zum Beispiel bei Einstellungen und Vertragsgestaltung, deren arbeitsrechtlicher Kenntnisstand?

Häufig werden Mitarbeiter direkt von der Abteilung eingestellt – und deren Entlassung wird in der Regel der Personalabteilung überlassen. Wurden bei der Einstellung für das Unternehmen nachteilige Arbeitsverträge abgeschlossen verursacht das unnötige Kosten. Wäre der den Mitarbeiter einstellende Fachvorgesetzte in Personalangelegenheiten gut ausgebildet, hätte man derlei Schaden vermeiden können. Aus diesem Grund müsste es Aufgabe der Personalabteilung sein, das Coaching in der Linie zu verstärken – als Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen. Dabei sollen Fach-



Der Autor **Maik Degner** ist Unternehmensberater mit Spezialgebiet Personal und Experte für Shared HR und Betreibermodelle im HR-Bereich

Shared HR...

... bedeutet, die Personalarbeit dorthin zu verlagern, wo sie stattfindet: zu den Mitarbeitern, den Linienvorgesetzten, dem Management, an ein externes Rechenzentrum, Personalentwickler und andere Personen im Unternehmen.

führungskräfte und Linienvorgesetzte freilich nicht bessere Personaler werden, sondern sie sollen in die Lage versetzt werden, bei Personalangelegenheiten (Abmahnungen, Einstellungen, Stellenbeschreibungen, besser Mitarbeitergespräche führen usw.) 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 die Änderung einer Adresse geht: Fallen beispielsweise 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 anders gelagertes Beispiel: Alleine durch die Anschaffung einer Software, die ein elektronisches Bescheinigungswesen enthält, können schnell zehn oder mehr Arbeitstage im Jahr eingespart werden. Und wenn der Mitarbeiter seine Bescheinigungen über ein

Portal abrufen, führt das zu einer zusätzlichen Wertschöpfung. Oder: 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, wie viel er bei Teilzeit weniger verdient. Oder man prüft gemeinsam im Mitarbeitergespräch, ob es Sinn macht, anstatt der Gehaltserhöhung besser eine Fortbildung im nächsten Jahr zu finanzieren. So sind Informationen schneller und direkter im Zugriff und beschleunigen Entscheidungen, was zu Zeit- und damit Kostenersparnis führt.

Voraussetzung für erfolgreiche verteilte Personalarbeit ist, dass die Geschäftsführung hinter dem Konzept der verteilten Personalarbeit steht. Die Personalabteilung muss die Prozesse beschreiben und dann überlegen, wohin sie verteilt werden. Dabei sollte man nicht außer Acht lassen, dass moderne Personalarbeit erst durch richtige Softwaretechnologie möglich wird, denn diese hilft, das neue Konzept umzusetzen. ◀]

Maik Degner

ERFOLGSBAUSTEIN

IT-Fachmesse



IFM

COMTEC

TransferX

crossmedia

Stadt der Wissenschaft

www.messe-comtec.de

MESSE DRESDEN

8. – 10. November 2006

täglich 9 – 18 Uhr

ORTEC Messe und Kongress GmbH

Telefon: 0351 315330, Fax: 0351 3153310

Interesse? Bitte nehmen Sie Kontakt mit uns auf:
comtec@ortec.de