

Kernkompetenzen im Personalwesen

Ist Outsourcing mit dem HR Image vereinbar?

INHALT:

1. **HR Arbeit – Hohe Verantwortung und sinkendes Image?**
2. **HR Software – Ein Ausflug von der Entgeltabrechnung bis zum Personalmanagement**
3. **Outsourcing und HR**
 - Auslagerung und das Image
 - Bewertung der ausgelagerten Prozesse
4. **Die Aufgaben der Personalabteilung – Transformiertes HR**
5. **HR-Administration heute - Wir arbeiten am Menschen**
6. **Verantwortung gestalten**
7. **Fazit**

MANAGEMENT SUMMARY:

Entgeltabrechnung ist der Dinosaurier des HR Managements – und doch scheint es heute fast so, als seien die Aufgaben, die sich in diesem Bereich ergeben, nicht mehr wirklich im Fokus der Personalabteilung. Das Motto „Alles muss raus“ hat in der Personalabteilung Einzug gehalten. Junge Hochschulabsolventen der Betriebswirtschaft sind bereits jetzt vermehrt der „gelehrten“ Ansicht, dass Payroll nur in ausgelagerter Form Sinn stiftet.

Der Markt ist offen für Business Process Outsourcing (BPO) im HR Bereich, doch sind die Folgen überschaubar und zahlt sich BPO langfristig aus? Wie wichtig ist der Ansprechpartner für alle Themen rund um die Entgeltabrechnung und das HR Management? Welches Wissen sollte im Hause bleiben, um den Kontakt zu den Mitarbeitern nicht zu verlieren?

Ist man sich der Relevanz bewusst, die mit den Prozessen auch rund um die Abrechnung verbunden sind? Was ist der nächste Schritt, wenn Auslagerung HR generell zum Thema wird?

Mit dem Beitrag soll aufgezeigt werden, welchen Stellenwert Entgeltabrechnung im Unternehmen einnehmen kann. Gleichzeitig werden Voraussetzungen aufgeführt, die aus dem HR Klassiker ein Erfolgsmodell generieren.

1. HR Arbeit – Hohe Verantwortung und sinkendes Image?

Die Personalabteilungen stehen in den vergangenen Jahren unter Starkstrom: Einerseits ist ein Wandel in den Aufgabenfeldern zu beobachten und zu bewältigen, andererseits unterliegen interne Prozesse wie Personal- und/oder HR-Arbeit einem hohen Kosten- und Restrukturierungsdruck. IT- und Prozess-Outsourcing erscheint hier als Lösung – federführend fokussiert für das Thema Entgeltabrechnung.^{1 2}

Darüber hinaus haben Personalabteilungen noch nicht vollständig die Rolle als strategischer Partner gemäß dem Modell nach Dave Ulrich gefunden: Aus dem Kienbaum HR Klima Index 2012³ wird ersichtlich, dass die Wahrnehmung der Personalabteilung als Business Partner wieder leicht zurückgeht (von 50 % im Jahr 2010 auf 45 % im Jahr 2011) und die Budgets für HR im Jahr 2012 voraussichtlich nicht erweitert werden.

Alle drei Faktoren (Aufgaben, Kosten, Auslagerung) führen dazu, dass sowohl die Stellung als auch das Image der Personalabteilung nicht durchgehend in Deutschland gefestigt sind. Exemplarische Studien wie die Haufe HR Studie 2013⁴ zeigen auf, dass Personalarbeit einerseits auf die administrativen Tätigkeiten im Unternehmen (Entgeltabrechnung, Verwaltung) reduziert wird, diese andererseits als die wichtigste Funktion innerhalb der Personalarbeit angesehen wird – ein Widerspruch, wo doch die Personaler sich selbst als maßgeblich zur Wertschöpfungskette beitragend ansehen?⁵

Stehen unter Umständen Know-how-Abbau und fehlendes Image im direkten Zusammenhang?

Besteht der Widerspruch darin, dass mit dem Outsourcing wichtige Kompetenzen ausgelagert werden, die das Ansehen der Personalabteilung nicht stärken, sondern weiterhin reduzieren?

2. HR Software – Ein Ausflug

Am Anfang erschuf der Personaler die Lohntüte... So oder ähnlich könnte die Aufgabenstellungen im Personalbereich Anfang der 1950er Jahre gelautet haben.

Das Personalwesen war bis zu Beginn der 1960er Jahre noch eine rein verwaltende Tätigkeit, die in den Kinderschuhen steckte. Themen wie ‚Employer Branding‘, ‚War for Talents‘ oder ‚Work-Life-Balance‘ hätten zu diesem Zeitpunkt ausschließlich Kopfschütteln und Unverständnis ausgelöst.

Administration war das Zauberwort, Akten wurden verwaltet, die Wirtschaft wurde aufgebaut. Erst in den 1970er Jahren begann die Strukturierung - Themen wie das Arbeits- und Mitbestimmungsrecht hielten Einzug, die Vermittlung und Werbung um Arbeitnehmer rückten in den Vordergrund. Fragen rund um die Personalplanung sowie Aus- und Weiterbildung wurden erstmalig diskutiert.

Die Arbeitswelt startete in die Phase des Wandels: Arbeitnehmerrechte und Lebensqualität standen im Vordergrund, Unternehmen waren auf der Suche nach Arbeitnehmern, Gastarbeiter wurden eingestellt. HR Softwaresysteme waren bis zu diesem Zeitpunkt nur rudimentär vertreten. Personalabteilungen leisteten noch weiter Handarbeit und hatten daher nur geringe Chancen den Arbeitsplatz zu optimieren.

Anfang der 1980er Jahre setzte sich die EDV als wichtigster Begleiter der Personalabteilungen durch: Basisarbeit konnte am Computer erledigt werden.

Bis in die 1990er Jahre wurden weitere Personalinformationssysteme geschaffen, die das Managen der wichtigen Themen per Knopfdruck ermöglichten. Jetzt konnten wichtige Themen wie Weiterbildung, Organisationsentwicklung und Umsetzung zunehmender gesetzlicher und tariflicher Anforderungen aufgegriffen werden.

Personalabteilungen wurden erstmalig aktiv und agierten: Der eigene Arbeitsplatz konnte gestaltet werden. Bis Anfang 2002 gelang es weitere HR Systeme wie Zeiterfassung, Bewerbermanagement, Provisionssysteme u.v.m. zu entwickeln und in der Breite der Unternehmen einzusetzen. Internet-anwendungen kamen auf den Markt und ergänzten das HR Softwareportfolio. Seit ca. 2003 wachsen permanent die technischen Möglichkeiten und verändern den Aktionsradius der Personaler – einfach zu bedienende Anwendungen mit hohem Automatisierungsgrad sind gefragt.

Eines jedoch ist geblieben – wie bereits Anfang der 1980er Jahre: Datenbasis für sämtliche Managementsysteme, Workflows, Auswertungen und Prozesse sind genau die Daten, die notwendigerweise auch in der Entgeltabrechnung hinterlegt werden.

¹ Laura Josan (2013) Human Resources Outsourcing, Seite 55

² Kienbaum Studie: HR Outsourcing 2010

³ Kienbaum: HR Klima Index 2012, Seite 16

⁴ Haufe: HR Studie 2013

⁵ Haufe: HR Studie 2013, Seite 4, Abb. 1

Daher die Frage: Was ist aus den ehemals wichtigen Tätigkeiten in der Entgeltabteilung geworden? Gibt es sie noch, benötigen wir sie noch – oder hat die Auslagerung bereits alle Felder übernommen?

3. Outsourcing und HR

Im Gegensatz zu den über die ITSG zertifizierten Entgeltprogrammen gibt es für HR BPO Anbieter keine verbindlichen Marktübersichten, da Outsourcing Verträge – im Gegensatz zu den USA – nicht in den Geschäftsberichten deutscher Unternehmen veröffentlicht werden müssen. Möchte man sich einen Überblick verschaffen, so kann nur auf wenige Informationen zugegriffen werden: Anbieterübersichten in Fachzeitschriften geben keinen differenzierten Aufschluss oder führen nur große Anbieter auf. Mittelständische bzw. kleine Bürodienstleister werden i.d.R. nicht ausgewiesen.

Nachfolgend eine Aufstellung des generellen Marktvolumens im Business Process Outsourcing – hier findet keine Unterscheidung nach Unternehmensprozessen statt, der HR Bereich ist ein Teil der unten aufgeführten Statistik.

Tendenzen BPO

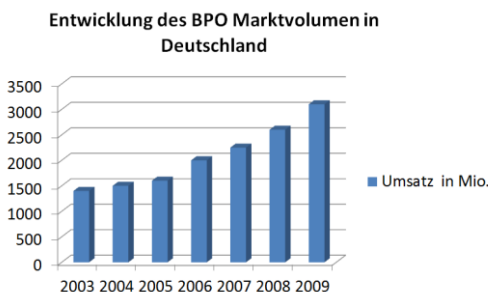


Abb. 1: BPO-Markt eigene Darstellung Anlehnung an Rose, Ulrike ⁶

Die Abbildung 1 verdeutlicht die Entwicklung vom Jahr 2003 bis zum Jahr 2009. Das BPO-Volumen ist in diesen Jahren um fast 100 % gestiegen.

Betrachten wir im Folgenden den reinen HR Bereich, so werden die Geschäftsprozesse in der Personalabteilung zunehmend unter dem Aspekt der Auslagerung betrachtet:

Tendenzen der Auslagerung von Personalprozessen

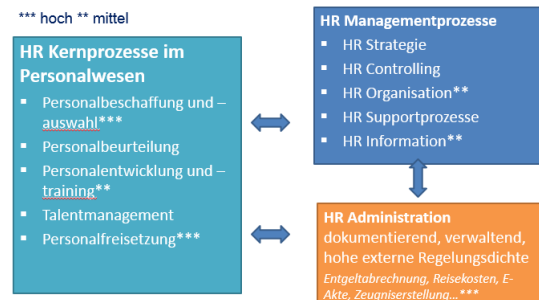


Abb. 2: Welche Prozesse werden aktuell mit hoher und mittlerer Tendenz ausgelagert.

Es ergibt sich zwangsläufig die Fragestellung – wieviel HR darf noch im Unternehmen eigenständig gesteuert werden? Können wir davon ausgehen, dass die Abgabe von Prozessen an Dienstleister – auch bei Einsatz sämtlicher qualitätssichernder Maßnahmen – immer permanent zufriedenstellend und im Sinne des Unternehmens gestaltet wird?

Die Auslagerung von Kernkompetenzen gerade auch in den Bereichen Personalbeschaffung kann dazu führen, dass u.U. nur ein spezieller Mitarbeitertypus ausgewählt wird, der beim Mitbewerber ebenfalls anzufinden ist oder ggf. dort ebenfalls durch dasselbe Beratungshaus akquiriert wurde.

Ist dieses im Sinne der unternehmerischen Vielfalt zu sehen? Wie sieht es mit weiteren Prozessen aus?

Richten wir den Blick auf den Auswahlprozess eines BPO-Anbieters. Wer ist eigentlich am Auswahlprozess beteiligt? Die folgende Grafik macht deutlich, dass der Fachabteilungsleiter auf gleicher Höhe mit dem Leiter IT steht. Kann der IT-Leiter die Funktionalität des Systems, die fachlichen Anforderungen im Gleichschritt mit dem Personalleiter entscheiden? Sicherlich ist Begleitung und Unterstützung für die IT-Prozesse erforderlich, Systemumgebung und Performancefragen sind zu klären. Doch kann es zwei Häuptlinge geben, wenn über Auslagerungsprozesse des Personalwesens in der Tiefe entschieden wird?

Entscheider über Auslagerung von BPO Prozessen

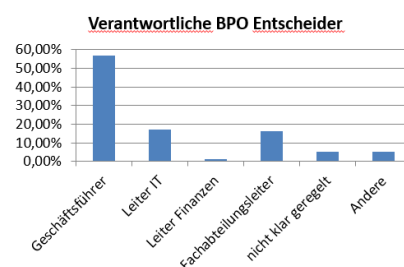


Abb. 3: Entscheider BPO

⁶ Rose, Ulrike (2009), Seite 32

Auslagerung und das Image

Verringern wir mit der Auslagerung nicht auch gleichzeitig das HR-Image – das interne Ansehen der Personalabteilung? Ein kurzer Blick auf den Auslagerungsprozess: Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass dieser bei großen BPO-Dienstleistern durch ein standardisiertes Übernahmeportfolio gesteuert wird, um einerseits den Kunden in der Übergabe zu entlasten und andererseits die eigenen BPO-Prozesse nicht zu stark zu verformen. Hierbei handelt es sich um einen Spagat zwischen der alten Organisationsstruktur des Kunden und systematisierten Abläufen im Rechenzentrum beziehungsweise im Dienstleistungsbetrieb. Zusätzlich stellt sich die Frage, wie gut Übernahmen gestaltet werden können. Es werden oftmals Mitarbeitergruppen bei der Auslagerung befragt, die kurz vor der Auflösung des Arbeitsverhältnisses stehen, durch den Dienstleister übernommen werden oder zukünftig andere Aufgabenstellungen im Unternehmen steuern werden. Der Anspruch an den Übernahmeprozess ist eine kritische Stellgröße und muss seitens der verbleibenden Personalabteilung geprüft werden – wird Know-how übertragen oder lieber dem Dienstleister ein Vertrauensvorschuss gegeben? Vertrauen ist ein Kernthema der Personalabteilungen.

Wer dieses verliert, muss die Imagefrage nicht erneut diskutieren.

Bewertung der ausgelagerten Prozesse

Gehen wir weiter zur Bewertung der ausgelagerten Prozesse. Die Einstiegskosten der Auslagerung erscheinen im Verhältnis zu den eigenen Gehaltskosten (z. B. für Entgeltabrechner) relativ gering. Monatliche Kosten sind transparent und für die Vertretungsregelung ist gesorgt. Service Level Agreements garantieren den Erfolg. Oftmals gerät nach der Auslagerung die Evaluation des Prozesses in Vergessenheit. Evaluation bedeutet, nach zwei bis drei Jahren den kompletten Vorgang nochmals auf den Prüfstand zu stellen: Wie steht es um die Qualität, die Kosten, die Mitarbeiterzufriedenheit und -kommunikation sowie um die Anpassung an inzwischen geänderte Unternehmensprozesse? Zusätzliche Kosten für diese Restrukturierung des HR-BPO nach zwei bis drei Jahren werden in der Projektphase meist nicht kalkuliert. Darüber hinaus ist zusätzliches Know-how gefragt, um die Kompetenz und Innovationskraft des Dienstleisters zu bewerten. Dies muss eventuell extern beauftragt werden.

4. Die Aufgaben der Personalabteilung – Transformiertes HR

Können wir es uns in der Personalabteilung, mit Blick auf den drohenden Fachkräftemangel, leisten, einen durchschnittlichen Service abzuliefern? Das HR-Image und die HR-Administration sind unmittelbar miteinander verbunden. Der Austausch über steuer- und sozialversicherungsrechtliche Verfahren, Bescheinigungen und Fehlzeiten erscheint auf den ersten Blick wenig interessant. Dennoch fallen genau an dieser Stelle Zwischensequenzen an, die fürs Unternehmen wichtig sein können: Die persönliche Lebensplanung, der aktuellen Leistungsstand, individuelle Wünsche der Mitarbeiter. Personalabteilungen können ihren Mitarbeitern nur dann als Business Partner begegnen, wenn sie Infos zu den Mitarbeitern in einer Datenbank systematisieren und im Dialog bleiben. Gleichzeitig sind Personalabteilungen in strategische Überlegungen einzubeziehen, zum Beispiel bei der Produktentwicklung, um Qualifizierung und Weiterbildung künftig mitzugestalten und nicht nur zu verwalten.

5. HR-Administration – Wir arbeiten am Menschen

HR-Administration bedeutet nicht, ausschließlich Daten einzugeben – das wird heute oft verkannt. HR-Administration bedeutet vielmehr aktive Gestaltung einer lebenden Unternehmens-Mitarbeiterdatenbank – eines Personalinformationssystems. Dieses garantiert gleichzeitig qualitativ hochwertige Beratung zu Themen wie betriebliche Altersversorgung oder Gestaltung der Elternzeit. Wie wollen Personaler diese Sachverhalte erläutern, wenn die Kenntnisse im Steuer- und Sozialversicherungsbereich fehlen? HR-Administration zeigt: Das ist es mir wert.

Personalinformationen helfen bei Mitarbeiterplanungen sowie bei Aus- und Weiterbildungskonzepten.

Ein Personalinformationssystem ist heute unabdingbare Voraussetzung für effektive Personalentwicklung. HR-Administration umfasst auch kommunikative Fähigkeiten, technologisches Interesse und Geschick für die effektive Erledigung der Aufgaben. Kurz zusammengefasst, ist der Aufbau von HR-Steuerungsinstrumenten zentraler Bestandteil unternehmerischer Interessen.

7. Fazit

Das Image der Personalabteilung profitiert, wenn gut funktionierende Technologie im Einsatz ist und Zeit für persönliche Gespräche bleibt. Gerade im Mittelstand ist Flexibilität und Individualität gefordert – vor allen Dingen in der Personalabteilung. Dies ist mit dem HR-BPO oftmals nicht vereinbar.

Positives und innovatives Image wird vermittelt, wenn Personaler auf einem hohen technologischen Stand agieren und innerhalb Ihrer IT mit Leichtigkeit navigieren.

Der Arbeitsplatzwandel im klassischen Segment der Personalarbeit steht vor der Tür – öffnen wir sie doch einfach!

Kurzprofil Zukunftsinitiative Personal

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

Initiatoren sind (alphabetisch):

ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, Hansalog GmbH & Co. KG, HR Access Solutions GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, SP_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH

Aktuelle Mitglieder (alphabetisch):

ATOSS Software AG, BEGIS GmbH, boerding messe GmbH & Co KG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, sovanta® AG, SP_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH

Weitere Veröffentlichungen:

- **HR-Lösungen für den demographischen Wandel - ein Überblick!** (Januar 2011)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Loesungen-fuer-den-demographischen-Wandel-ein-Ueberblick
- **Die Kosten des demografischen Wandels** (Februar 2011)
www.competence-site.de/personalmanagement/Die-Kosten-des-demografischen-Wandels
- **Strategisches Personalmanagement: Ein zentrales HR-Instrument für Unternehmen** (März 2011)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Strategisches-Personalmanagement-Ein-zentrales-HR-Instrument-fuer-Unternehmen
- **„Zukunft gestalten“: Talentmanagement im personalpolitischen Handlungsmix** (Oktober 2011)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Zukunft-gestalten-Talentmanagement-personalpolitischen-Handlungsmix
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Psychische Gesundheit** (Februar 2012)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Gesundheitsmanagement-Psychische-Gesundheit
- **Betriebliches Bildungsmanagement** (August 2012)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Bildungsmanagement
- **HR-Prozessmanagement: Der Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung der Personalarbeit** (November 2012)
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Prozessmanagement-Der-Hebel-zur-Effizienz-Qualitaetssteigerung-Personalarbeit>
- **Work-Life-Balance: Familienbewusste Personalpolitik als Win-Win-Strategie** (Januar 2014)
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Work-Life-Balance-Familienbewusste-Personalpolitik-als-Win-Win-Strategie>
- **Arbeitszeit - Neue Arbeitszeitmodelle braucht das Land** (April 2014)
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Arbeitszeit-Neue-Arbeitszeitmodelle-braucht-Land>
- **Hybride Modelle auch im HR-Management - HR Effizienz durch sinnvolle Tools und Dienstleistungen** (April 2014)
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Hybride-Modelle-auch-HR-Management-HR-Effizienz-durch-sinnvolle-Tools-Dienstleistungen>

Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ziP)
Dr. Winfried Felser (Sprecher)
NetSkill AG
Salierring 43
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95
Fax +49 (0) 221 – 719 48 97
Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312
E-Mail: kontakt@zukunftsinitiative-personal.de
URL: www.zukunftsinitiative-personal.de

