

# HR-Effizienz Kompakt

HR optimieren durch Digitalisierung, Automatisierung und Kooperation

THOMAS EGGERT, JÖRG JOHN, WINFRIED FELSER, ET AL.





# HR-Effizienz Kompakt

HR optimieren durch Digitalisierung, Automatisierung und Kooperation

Thomas Eggert (Autor), Jörg John (Autor), Winfried Felser (Herausgeber), et al.

 **Competence Book Nr. 26**

## *Herausgeber*

Dr. Winfried Felser  
NetSkill AG  
Köln, Deutschland

ISBN-13: 978-3-945658-01-7

NetSkill AG

© NetSkill AG

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Quelle Titelfotos:

Beautiful businesswoman with a lot of folders © baton72 | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Manila file folder tabs © Balefire9 | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Touch screen tablet with cloud of application icons © Shutter\_M | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Red Typewriter © Everlost | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Quellen Bildmaterial Inhaltsverzeichnis:

Isolated Walnut Tree © Coldimages | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Hand pouring water from watering can © Elenathewise | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Small Plant Seedling Isolated on White © AmbientIdeas | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Gedruckt in Deutschland auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Competence Book ist ein Produkt der NetSkill AG.

[www.competence-books.de](http://www.competence-books.de)

[www.competence-site.de](http://www.competence-site.de)

# Partner HR-Effizienz



# Effizienz

## Das ungeliebte HR-Thema

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

HR und Effizienz: sind das zwei Themen, die sich wechselseitig ausschließen oder passen sie besser zusammen als man so denkt? HR steht für Human Resources, also dass „menschliche Mittel (vom lat. resurgere ‚hervorquellen‘) eine Handlung tätigen und einen Vorgang ablaufen lassen“. Effizienz hingegen steht dafür, „die Dinge richtig zu tun“, betrachtet also die Wirtschaftlichkeit einer Handlung oder eines Vorgangs, indem es das Verhältnis von Input zu Output oder aber der Leistung zu den Kosten in den Blickpunkt stellt. HR Effizienz steht also dafür, dass Menschen Handlungen wirtschaftlich tätigen und dabei Vorgänge wirtschaftlich ablaufen, indem sie entweder bei gegebenem Mitteleinsatz den Erfolg maximieren oder mit möglichst geringem Aufwand den gegebenen Erfolg erreichen. Überträgt man diesen Gedanken nun auf Unternehmen und hier im Speziellen auf die Personalabteilung (daher eigentlich „HRM-Effizienz“), dann ergibt sich konkret die Frage, wie aktuell HR Arbeit so gestaltet werden kann, dass sie im Sinne der Effizienzdefinition für die internen wie externen Stakeholder das beste Ergebnis generieren kann.

Im Gegensatz zur Effektivität, die danach fragt, ob die richtigen Dinge getan werden, stellt die Effizienz rein auf die wirtschaftliche Betrachtung der HR Handlungen und Vorgänge ab. Sie fragt nicht danach, ob es richtig ist, bestimmte Themen zu bearbeiten, sondern fokussiert auf die Perspektive der wirtschaftlichen Verrichtung der Handlungen und Vorgänge. Reduziert man die moderne HR Arbeit ausschließlich auf den Blick der Effizienz, dann verkürzt man die Perspektive sicherlich in einer ungebührlichen Art und Weise. Das kann nicht die Effizienz-Perspektive dieses Buchs sein.

Erst die Erweiterung auf die komplette Logik moderner HR Arbeit eröffnet den Weg zu einer möglichen Steigerung der HR Effizienz. Am Anfang steht die HR Strategie, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet und ihr nutzen muss. Sie setzt die strategischen Prioritäten und gibt entsprechende Anhaltspunkte über die zu erreichenden Ziele. Sie determiniert so auch die zweite wichtige Größe, die HR Effektivität, die als Maß der Vollständigkeit und Genauigkeit einer Zielerreichung verstanden werden kann. Wichtig ist hier, dass es nicht um irgendeine Zielerreichung geht, sondern die Ziele der HR Strategie im Fokus stehen. Wenn diese Punkte gegeben sind, dann kommen wir zum dritten Aspekt, der HR Effizienz. Mit ihr betrachten wir nun, wie wir die zuvor in der HR Strategie definierte Ziele auf die wirtschaftlichste Art und Weise erreichen können. Jetzt macht der Dreiklang Sinn: HR Strategie, HR Effektivität und HR Effizienz. Die Effizienz als „krönender Abschluss sorgt dafür, dass die Strategie und die gewünschte Effektivität aufwandsoptimal realisiert werden. HR-Effizienz macht hingegen ohne HR-Strategie und ohne HR-Effektivität keinen Sinn! In diesem „sinn-vollen“ Rahmen bietet sie aber noch ein großes Potenzial.

*„Erst die Erweiterung auf die komplette Logik moderner HR Arbeit eröffnet den Weg zu einer möglichen Steigerung der HR Effizienz. Am Anfang steht die HR Strategie, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet und ihr nutzen muss.“ - Professor Dr. Stephan Fischer*



### Zum Autor Professor Stephan Fischer:

Prof. Dr. Stephan Fischer ist seit WS 2009/2010 Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung. Er leitet das Institut für Personalforschung, ist Studiendekan im Master of Human Resources Management (M.Sc) und Mitglied im Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim (HRCC). Parallel dazu lehrt er am Institut für Bildungswissenschaften der Universität Heidelberg im Master „berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft“. Nach dem Studium der Soziologie, Politik und Rechtswissenschaften in Heidelberg erfolgte die Promotion zum Dr. rer. pol. in BWL (HF) und VWL (NF) in Trier mit einer Arbeit über HRM und Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Parallel dazu hatte er verschiedene Aufgaben in Lehre und Forschung in DFG finanzierten Projekten mit den Schwerpunktthemen HRM, industrielle Beziehungen und Gerechtigkeit in Organisationen inne. Außerhalb der Universität war er Gründer, Vorstand und Aufsichtsrat der O&P Consult AG mit Projekten in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung und als Firmenbeirat bei Bürkert Fluid Control Systems weltweit für Personalführung und -betreuung sowie Personal- und Organisationsentwicklung verantwortlich.

Im vorliegenden Buch werden unterschiedliche Ansatzpunkte vorgestellt, die aus Sicht der Autoren zur Steigerung der Effizienz in HR einen Beitrag leisten können. Dabei wird eine große Bandbreite von Perspektiven geboten, von der strategischen Frage der geeigneten HR Strukturen über die Effizienzsteigerung durch Auslagerung von HR Aufgaben und die Digitalisierung von HR Prozessen bis hin zur Möglichkeit der Messung von HR Effizienz. Ich bin mir sicher, dass der ein oder andere interessante Ansatzpunkt dabei sein wird, der Ihnen als Anregung für Ihre eigenen Überlegungen zur Steigerung der HR Effizienz dienen kann.

## Einleitung



- 5 Unser Kompetenz-Netzwerk  
**Partner des Competence Books**
- 6 Editorial Professor Fischer  
**Effizienz - das ungeliebte HR-Thema**
- 10 Grußwort Thomas Eggert  
**HR-Effizienz - Die Personaler müssen endlich aus dem partiellen Dornröschenschlaf erwachen!**
- 12 Grußwort Jörg John  
**Geiz ist geil - ein Trend auch in der HR?**
- 14 Zahlen kompakt  
**Infografik zu HR-Effizienz**
- 20 Statements  
**Statements zu HR-Effizienz**

## Grundlagen



- 26 Delphi Roundtable HR-Effizienz  
**HR Effizienz 2020 - wo ruhen die ungenutzten Potenziale?**
- 44 Einordnung I  
**Zeit des Erwachens**
- 46 Einordnung II  
**HR-Effizienz als wesentlicher Bestandteil von HR-Exzellenz**
- 49 Einordnung III  
**Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Personalmanagement**
- 53 Vorgehensmodelle  
**HR-Transformation im Spannungsfeld von Effizienz und Effektivität**
- 59 Perspektiven I  
**Brave New HR World?**
- 61 Perspektiven II  
**ROI einer digitalen Personalakte - HR-Effizienz konkret!**
- 68 Perspektiven III  
**Die High-Performance-Organisation: Erfolge jenseits der Effizienz durch die Neurowissenschaft**
- 76 Perspektiven IV  
**HR-Effizienz durch Interimsmanagement**

## Anwendungen & Lösungsbausteine



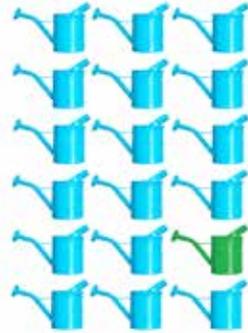
- 86 HR-Prozesse I  
**Effiziente HR-Prozesse als Basis im Rahmenwerk der HR-Exzellenz**
- 89 HR-Prozesse II  
**HR-Prozessmanagement: Der Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung der Personalarbeit**
- 93 HR-Prozesse III  
**Workflows im Personalwesen**
- 96 Digitalisierung / Automatisierung I  
**HR-IT als Motor im Rahmenwerk für HR-Exzellenz**
- 100 Digitalisierung / Automatisierung II  
**Die Digitale Personalakte**
- 105 Digitalisierung / Automatisierung III  
**Digitalisierung von Personal-dokumenten**
- 108 Insourcing / Outsourcing im HR I  
**Shared Service Center - ein Garant zur Effizienzsteigerung?**
- 111 Insourcing / Outsourcing im HR II  
**Grenzenlose Effizienz in der Entgeltabrechnung: Wunsch- oder Albtraum?**
- 114 HR-Kommunikation  
**HR neu organisieren: Kommunikation wird zum Service**

## Case Studies & Produktinformationen



- 114 Luftfahrt  
**HR zum Business bringen: Bedeutung einer digitalen Personalakte und HR-Outsourcings zur Umsetzung der Personalstrategie**
- 120 Versicherungen  
**Starke Personalarbeit durch moderne Dokumentenerzeugung**
- 122 Finanzbranche  
**Vielsprachig, international, integriert - Personaladministration in Hochform**
- 124 Diverse Branchen  
**Weitere Case Studies und Produktinformationen unserer Partner**

## Branchenübersicht



- 128 **Informationsquellen**
- 131 **Unternehmen**
- 136 **Experten**
- 143 **Veranstaltungen**

# HR-Effizienz

## Die Personaler müssen endlich aus dem partiellen Dornröschenschlaf erwachen!

Das HR-Geschäft ist wohl der vielfältigste Bereich in einem Unternehmen. Der Personaler muss heutzutage viele verschiedene Funktionen übernehmen und Aufgaben wahrnehmen:

- Er braucht eine soziale Ader, um sich um die ganzen Wehwechen der Mitarbeiter oder des Unternehmens zu kümmern.
- Er braucht technisches KnowHow, um sich im Dschungel der neuen Medien auszukennen oder die neueste HR-Technik zu beherrschen.
- Er muss Pedant sein, um die ganzen Gesetze und Vorschriften zu kennen und umzusetzen.
- Er muss Visionär sein, um Innovationen im Unternehmen voranzutreiben und zu begleiten.
- Er soll Vermittler und Verhandlungsführer sein, um zwischen Arbeitnehmervertretern, Geschäftsführung, Mitarbeitern und Führungskräften Streitigkeiten zu schlichten.
- Und zu guter Letzt wird von ihm verlangt, immer den richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit an der richtigen Aufgabe zur Verfügung zu stellen.

Diese Liste lässt sich sicherlich noch um einige Punkte erweitern. Ich finde allein diese ist ganz schön umfangreich und kommt in keiner anderen Abteilung in einem Unternehmen vor.

Und dennoch wird Personalarbeit heute auf nur ein bis zwei Themen reduziert, vor allem, wenn man die aktuelle Presse verfolgt. Da geht es auf der einen Seite nur um das Thema Recruiting, insbesondere im Umfeld der neuen Medien, und auf der anderen Seite wird die Personalarbeit nur als Kostenfaktor im Unternehmen angesehen.

Dies zeigt sich bei den meisten Firmen auch in der Zusammensetzung der Geschäftsführung. Sämtliche Bereiche sind auf C-Level vertreten, meistens dürfen aber 2 Bereiche nur „mit am Tisch sitzen“ und werden mehr geduldet als dass sie wirklich den entsprechenden Level vertreten. Diese beiden Bereiche sind der Einkauf und die Personal-

abteilung. Und die Personaler verfallen zur Zeit in Untertüchtigkeit und diskutieren untereinander, wie wenig sie im Unternehmen akzeptiert sind - vielleicht auch gerade deshalb.

Betrachtet man aber die anfänglich beschriebene Vielfalt und vor allem die Auswirkungen aufs Unternehmen, dann muss hier dringend etwas passieren. Denn entweder verliert HR weiter an Reputation und die Folge ist die Auflösung des Bereichs (den administrativen Bereich kann man ja locker auslagern und die strategischen Funktionen übernehmen Führungskräfte) oder HR schafft es, sich in Zukunft entsprechend zu platzieren und die erforderliche Achtung zu erhalten.

Recruiting ist sicherlich ein strategisches Thema, aber noch ganzheitlicher muss HR auch bei der eigenen HR-Performance, insbesondere HR-Effizienz überzeugen. Was kommt hinten raus bei aller Personalarbeit und welche Ressourcen sind dafür notwendig? Genau mit diesen Fragestellungen müssen wir uns in Zukunft beschäftigen.

Und Zukunft ist schon das richtige Stichwort für eine Initiative, die vor 4 Jahren ins Leben gerufen wurde. Die Mitglieder der „Zukunftsinitiative Personal“, alle langjährige Key-Player im HR-Markt, möchten Unternehmen und Organisationen aufzeigen, wie sie die heutigen und zukünftigen Herausforderungen des Wandels durch ein umfassendes HR-Management meistern können. Geprägt von fairem Wettbewerb, Offenheit und mit einer gemeinsamen Botschaft freut man sich darauf, wirklich etwas bewegen zu können. Ein erstes, wirklich interessantes Werk dazu ist das neu erschienene „ZiP-Book“, in dem sich einige der Partner zu den Themen sehr kurzweilig äußern.

Das ganze Thema auch wissenschaftlich zu begleiten ist Ziel des „Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim“, das ich als Wirtschaftsbeirat begleite. Auch hier beschäftigen wir uns mit der Profession der Personalarbeit und der Fragestellung, kann Personalgeschäft jeder?

HR die Freiräume zu verschaffen, damit sie nicht in administrativen Aufgaben versinken, dass ist unsere Mission bei der BEGIS. Wir wollen mit unseren Lösungen rund um Workflow, Dokumentenerstellung und digitaler Personalakte die Personalarbeit einfach machen.

Dazu sind wir auch Initiator des neuen Competence Books „HR-Effizienz“, das sich mit vielen Partnern genau mit dem Thema beschäftigt. Das Book wird im Herbst dieses Jahres über die Competence Site zu beziehen sein.

Wir wollen auch für dieses Thema die führenden Köpfe zusammenführen und dann ein Werk schaffen, dass in der Tiefe und Breite den Personaler bei seiner Zukunftsausrichtung für mehr HR-Effizienz unterstützt!

Ich bin überzeugt davon, dass ein Unternehmen heute nicht ohne Personalabteilung (über)leben kann, wir müssen aber alles daran setzen, die Aufgaben der Personalabteilung klar zu positionieren und von den administrativen Tätigkeiten effizient zu entlasten – damit sie nicht nur Besitzer sind, sondern der CHRO eine selbstverständliche Position im Unternehmen wird. Wenn Sie sich auch einbringen wollen, nehmen Sie gerne den Kontakt zu mir auf!

Ihr  
Thomas Eggert, BEGIS GmbH, für das  
Team Competence Site

# Geiz ist geil

## - ein Trend auch in der HR?

Die Bedeutung effizienter HR-Prozesse hat angesichts des wachsenden Kostendrucks in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Auch auf Ebene der Geschäftsführung – allerdings wird das Thema hier noch oft auf den Aspekt der Kostenoptimierung reduziert. Der britische Schriftsteller, Kunstkritiker und Sozialphilosoph John Ruskin hat bereits im 19. Jahrhundert gesagt: „Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgendjemand ein wenig schlechter machen und etwas billiger verkaufen könnte.“ Auch wenn das Zitat aus einer anderen Zeit stammt, spiegelt es an vielen Stellen auch den heutigen Zeitgeist wieder. Als Marktführer im HR-Outsourcing Markt spüren wir diesen Trend sehr deutlich: Es geht immer billiger. Unter Effizienzgesichtspunkten kann es jedoch nicht Ziel sein, den letzten Cent in der Personalabteilung einzusparen, sondern vielmehr, die richtigen Dinge zu tun - und diese dann auch richtig gut zu tun.

Der HR-Markt steht heute vor vielfältigen Herausforderungen: Generation Y, der demografische Wandel, immer kürzer werdende Konjunktur- und Produktlebenszyklen sowie der viel zitierte Fachkräftemangel sind nur einige Beispiele hierfür. Qualifizierte Mitarbeiter sind angesichts dieser massiv veränderten Rahmenparameter immer mehr zum strategischen Wettbewerbsfaktor geworden. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels sind Unternehmen verstärkt gefordert, bestehende Mitarbeiter gezielt zu fördern und zu entwickeln und zugleich qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. HR-Abteilungen können den gestiegenen Anforderungen mit eigenen Ressourcen oft-

mals nicht mehr gerecht werden, denn bei der Vielzahl der HR-Themen muss der HR-Bereich ein ebenso großes Heer an Spezialisten aufbieten. Für Unternehmen stellt sich daher die Frage nach einer effektiven und effizienten Organisation des HR-Bereichs. Welche Rolle und Aufgaben sollte die HR-Abteilung im Unternehmen haben, um den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden? Welche Vorteile bietet eine Shared Service Organisation und was ist hierbei zu beachten? Wie kann die Personaladministration möglichst effizient und geräuschlos abgebildet werden? Wie können HR-Informationen intelligent und zielgerichtet bereitgestellt werden? Die Antworten auf diese Fragen werden die HR-Effizienz nachhaltig beeinflussen – und sie werden für jedes Unternehmen individuell ausfallen.

Resultierend aus unserem Selbstverständnis als führendem Anbieter von HR-Produkten und Dienstleistungen sehen wir es als eine unserer Kernaufgaben, Trends und aktuelle Themen im HR-Bereich aufzugreifen und eine Plattform für einen qualifizierten, aber vor allem auch unabhängigen Austausch zu bieten, wie zum Beispiel im Rahmen dieses Competence Books. Denn um unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio marktgerecht weiter zu entwickeln, müssen wir verstehen, welche Themen Personalentscheider heute beschäftigen und welche Themen zukünftig im Fokus stehen werden - nur so kann es gelingen, die Zukunft der Personalarbeit aktiv zu gestalten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Jörg John / Geschäftsführer *fidelis HR*



Jörg John  
Geschäftsführer  
der fidelis HR

---

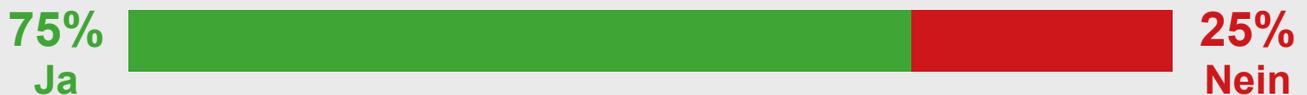
„Kosten in der HR reduzieren mag heutzutage in vielen Unternehmen Pflicht sein. Eine Optimierung unter reinen Kostengesichtspunkten bringt jedoch nur kurzfristig Quick Wins, deren Wirkung sich sehr bald verflüchtigt. Die Kür ist es, die Gesamtprofitabilität des Unternehmens dauerhaft zu steigern – und zwar ohne Qualitätseinbußen in der Leistungserbringung hinzunehmen. Professionelles HR-Outsourcing muss diesem Anspruch gerecht werden, denn nur so kann eine Win-Win Situation für beide Partner entstehen.“

# Infografik HR-Effizienz

## Wichtigkeit HR-Themenfelder<sup>1</sup>



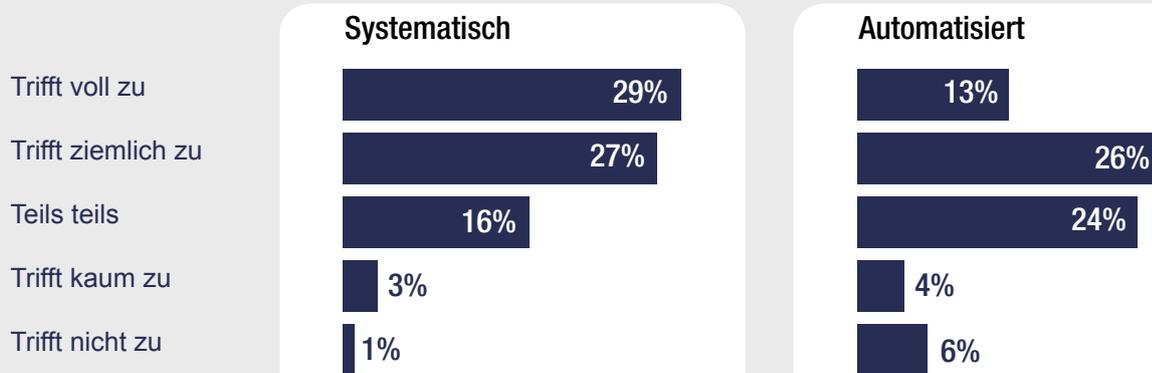
## Sind die wichtigsten HR-Prozesse bereits im Unternehmen dokumentiert?<sup>2</sup>



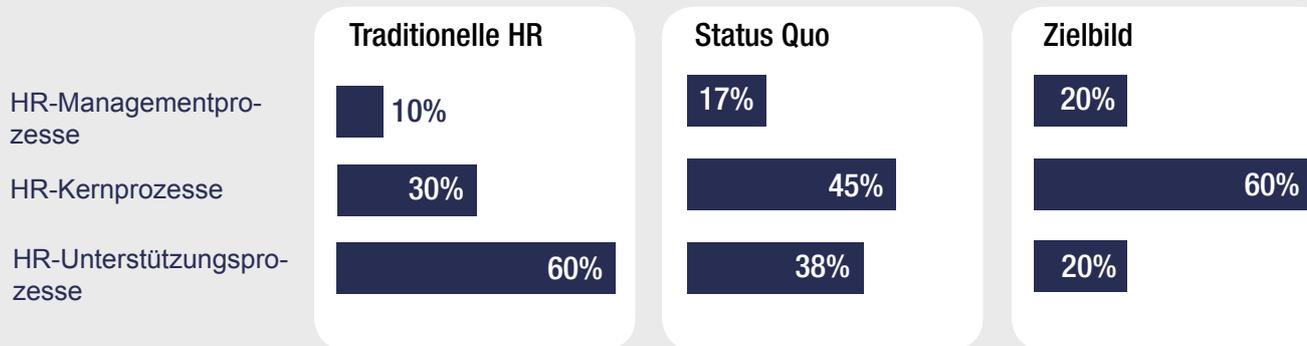
## Werden IT-Systeme zur übergreifenden Prozessautomatisierung eingesetzt?<sup>2</sup>



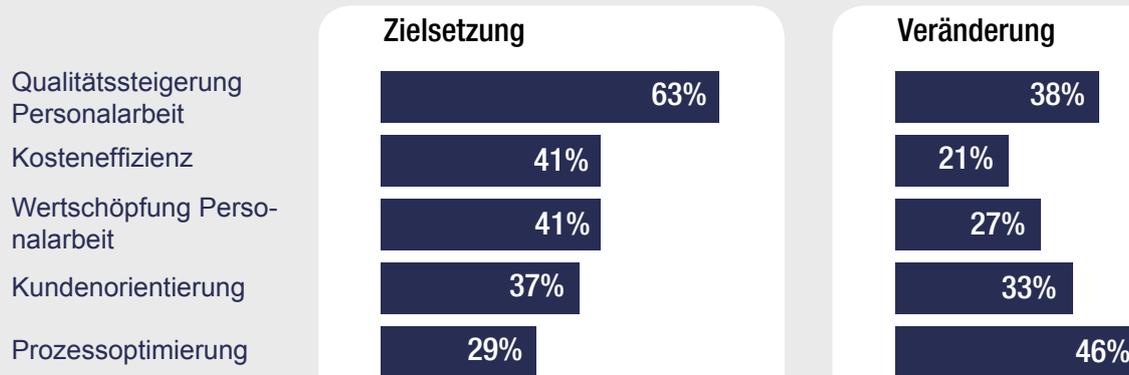
## Die Erhebung der Personalkennzahlen ist...<sup>3</sup>



## Kapazitäten im Personal bei der Effizienzsteigerung<sup>4</sup>



## Top 5 Ziele HR 2010 und Status 2012<sup>4</sup>



## Aufgabe die HR in Zukunft am stärksten prägen wird<sup>5</sup>



## Top 3 Probleme bei der Umsetzung der HR-Strategie<sup>4</sup>

1. Dominanz operativer Themen
2. Zu geringe Kapazitäten
3. Kosten / zu geringe Budgets

### Top 5 Erfolgsfaktoren HR Effizienz<sup>6</sup>



**57%**  
Einbindung Führungskräfte



**47%**  
Klare Prozessbeschreibungen



**41%**  
Kundenorientierung



**41%**  
Definierte Prozessverantwortliche

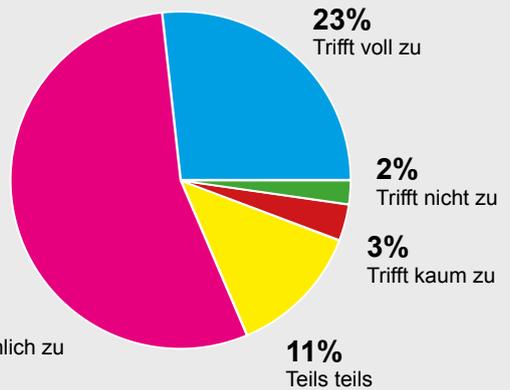


**36%**  
IT-Unterstützung der Prozesse

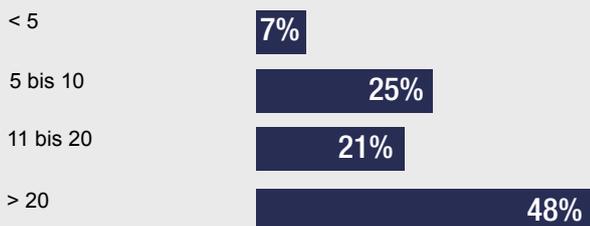
### Gründe gegen HR-Prozessautomatisierung<sup>8</sup>



### Prozesskosten der Personalprozesse sind marktüblich<sup>3</sup>



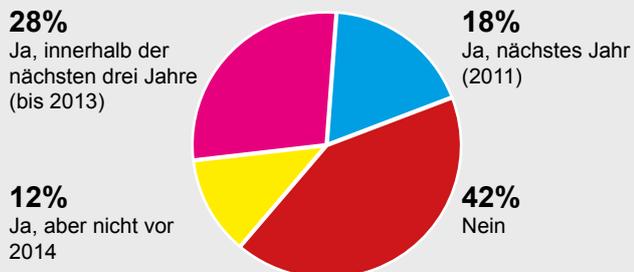
### Wieviele HR-Prozesse werden schriftlich dokumentiert?<sup>8</sup>



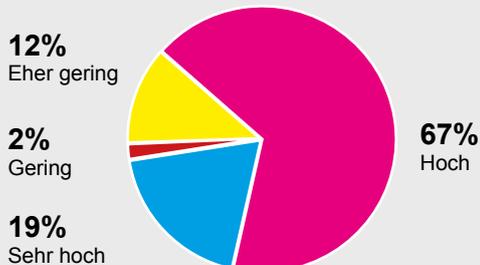
### Wieviele HR-Prozesse werden durch spezielle IT-Systeme gestützt?<sup>8</sup>



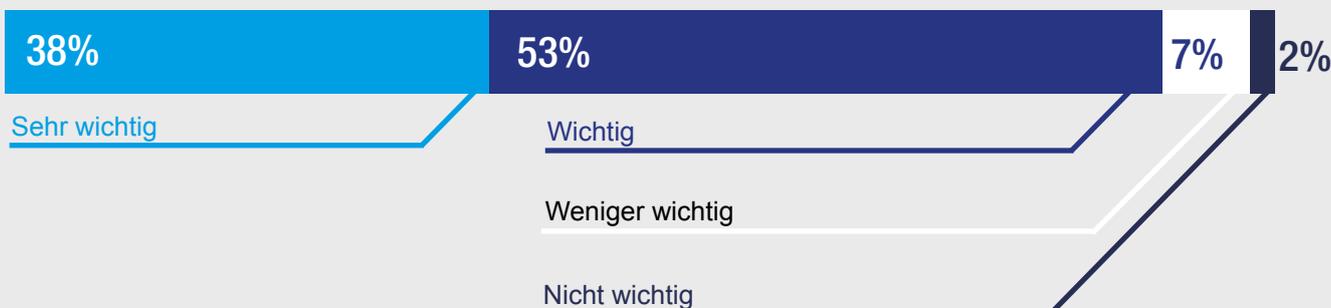
### Planen Sie die Einführung von IT-Systemen zur HR-Prozessautomatisierung?<sup>8</sup>



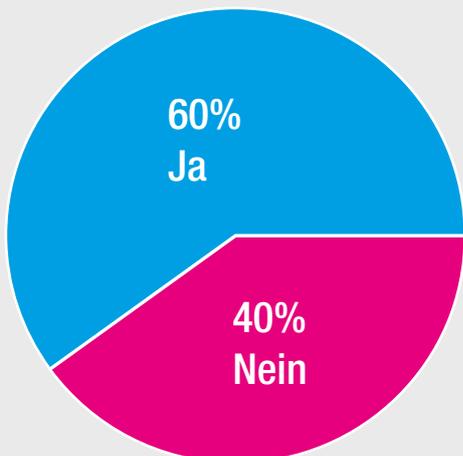
### Einschätzung des allgemeinen Nutzenpotenzials für HR-Prozessautomatisierung<sup>8</sup>



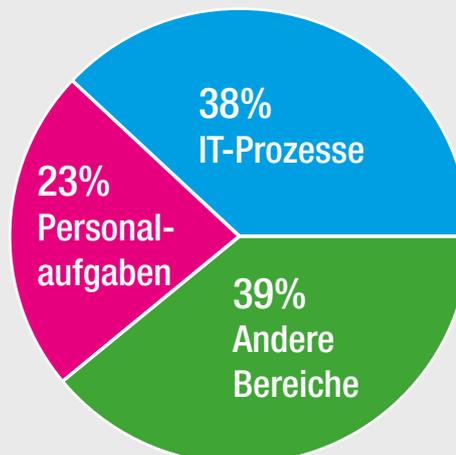
### Wichtigkeit von HR-Prozessautomatisierung in Zukunft<sup>8</sup>



### Haben Sie schonmal ein Outsourcing durchgeführt?<sup>7</sup>



### Welche Prozesse wurden ausgelagert?<sup>7</sup>



## Welche Personalprozesse wurden ausgelagert?<sup>7</sup>



**6%**  
Seminarverwaltung



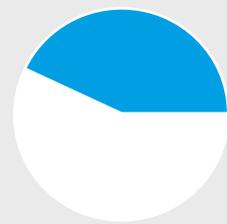
**10%**  
Bewerbermanagement



**17%**  
Reisekostenabrechnung



**23%**  
Betriebliche Altersvorsorge



**43%**  
Lohn- / Gehaltsabrechnung

## Zufriedenheit von Outsourcing bei Großunternehmen<sup>7</sup>



### Quellen:

- (1) Zukunftsinitiative Personal: **HR 2020: Treiber, Handlungsfelder, Lösungen** (Abrufdatum: 05.08.2014)  
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-2020-Treiber-Handlungsfelder-Loesungen-Ergebnisse-Delphi-Befragung-Zukunftsinitiative-Personal>
- (2) perbit Software GmbH: **HR-Prozessmanagement: Der Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung der Personalarbeit** (Abrufdatum: 05.08.2014)  
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Prozessmanagement-Der-Hebel-zur-Effizienz-Qualitaetssteigerung-Personalarbeit>
- (3) Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: **DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement 2012 (pix)** (Abrufdatum: 05.08.2014)  
<http://www.dgfp.de/wissen/empirische-studien/dgfp-langzeitstudie-professionelles-personalmanagement-pix-2012-3682>
- (4) Kienbaum Management Consultants GmbH: **HR Strategie & Organisation - Kienbaum-Studie 2012/2013** (Abrufdatum: 05.08.2014)  
[http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaumstudie\\_HR\\_Strategie\\_2012\\_2013.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaumstudie_HR_Strategie_2012_2013.pdf)
- (5) Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: **DGFP-Studie: Megatrends und HR Trends 2013** (Abrufdatum: 05.08.2014)  
<http://www.dgfp.de/wissen/empirische-studien/dgfp-studie-megatrends-und-hr-trends-2013-4106>
- (6) Kienbaum Management Consultants GmbH: **HR Strategie & Organisation - Kienbaum-Studie 2010/2011** (Abrufdatum: 05.08.2014)  
<http://www.kienbaum.de/web/newsroom/downloads.aspx>
- (7) fidelis HR GmbH: **Human Resources Business Process Outsourcing** (Abrufdatum: 05.08.2014)  
[http://www.fidelis-hr.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/HR\\_BPO\\_Studie.pdf](http://www.fidelis-hr.de/fileadmin/user_upload/Studien/HR_BPO_Studie.pdf)
- (8) perbit Software GmbH: **HR Self-Services & Prozessautomatisierung - Eine Marktstudie der perbit Software GmbH** (Abrufdatum: 05.08.2014)  
<http://media.haufe-group.com/media/attachmentlibraries/rp/Personal/StudiePerbit2011.pdf>

# Partner des Competence Books



## **BEGİS GmbH**

Seit vielen Jahren Experte für Geschäftsprozessoptimierung, Softwareentwicklung und Services und damit ein professioneller Know-How-Träger mit dem Wissen, was Automatisierung und Digitalisierung in HR eigentlich bedeutet. Der ganzheitliche Ansatz, bestehend aus Beratung, Digitalisierung und der Software EDIB® hilft, direkt beim Kunden die nötige Optimierung der Geschäftsprozesse im personalwirtschaftlichen Bereich zu schaffen.



## **efee consult GmbH**

Personalarbeit steht heute immer noch unter der Diskussion der Werthaltigkeit bzw. Wertschöpfung im Unternehmen. Genau hier setzt die efee consult GmbH mit ihren Dienstleistungen an. Die Pakete wurden dabei so geschmürt, dass auch der Mittelstand in den Genuss einer professionellen Evaluation zu vernünftigen Kosten kommen kann. Wir machen wahre Werte sichtbar!



## **fidelis HR GmbH**

fidelis HR, ehemals TDS HR Services & Solutions, bietet Kunden in der D-A-CH Region 360° HR-Outsourcing: von der Lohn- und Gehaltsabrechnung über Personaladministration, Digitale Personalakte, Bewerbermanagement, Application Management (SAP, P&I Loga, fidelis.Personal), Hosting, Self Service & Workflow-Management, interne Kontrollsysteme (KS) bis hin zum Quality Monitoring.



## **consultnet GmbH**

consultnet gehört zu den führenden Sozietäten für Interim Management. Mit rund 1.400 handverlesenen Führungskräften und Experten auf Zeit unterstützt consultnet Unternehmen punktuell genau dort, wo deren Bedarf besteht.



## **ESCRIBA Document Service**

Der ESCRIBA Document Service erstellt und managt intelligente Dokumentenvorlagen, die mit Daten aus verschiedenen Systemen verknüpft werden. So werden Dokumente schneller, effizienter und sicherer erzeugt.



## **O & P Consult GmbH**

O&P Consult ist eine Beratungsgesellschaft, die auf der Basis eines Portfolios eigener Verfahren mit einem interdisziplinären Beraterteam vielseitige Fragestellungen der Personal- und Organisationsentwicklung bearbeitet.



## **perbit Software GmbH**

Die perbit Software GmbH ist Spezialist für Human-Resources-Management-Systeme im Mittelstand. Gemäß dem Motto „Individualität mit System“ bietet das Software- und Beratungshaus seit über 30 Jahren maßgeschneiderte Lösungen für die administrative, qualitative und strategische Personalarbeit.



## **Q5 95 GmbH**

Q595 ist ein globaler Leadership Incubator. Wir trainieren Führungskräfte und Teams in Consulting-skills, Leadership, Sales Effectiveness, Coaching-Skills für Manager. Q595 kreiert mit Neurowissenschaftlern Lösungen mit Wirkung: To the point - modular - different.



## **WAHLER Human Resources**

Als praxisorientiertes Beratungsunternehmen ist WAHLER Human Resources auf die zukunftsorientierte Ausgestaltung ihrer HR-Funktion spezialisiert. Dabei liegen unsere Schwerpunkte auf strategischem HR-Consulting und innovativen HR-Systemen.

# Statements zu HR-Effizienz

## Was sagen die führenden Köpfe zur Zukunft?

Wichtige Treiber sind der steigende Wettbewerb und der dadurch entstehende Kostendruck, dem sich viele Unternehmen ausgesetzt sehen.<sup>2</sup>

Einer der Gründe für den gesteigerten Bedarf an Effizienz im Personalmanagement ist der Mangel an Arbeitskräften für Schlüsselpositionen.<sup>6</sup>

Die Arbeitswelt hat sich insbesondere in den Bereichen, in denen Fachkräftemangel herrscht, bereits komplett gedreht: Hier buhlen Unternehmen um spezialisierte Arbeitnehmer, die ihrerseits die Wahl zwischen einer Vielzahl potentieller Arbeitgeber haben.<sup>3</sup>

Aus dem Blickwinkel der Effizienz heraus betrachtet sind jedoch die traditionellen, etablierten Recruiting-Ansätze – unabhängig vom Unternehmen und von der Unternehmensgröße – einfach nicht mehr effizient genug.<sup>4</sup>

Ich bin nicht davon überzeugt, dass Effizienz das richtige Thema ist. Wir müssen heute fragen, welchen Beitrag HR-Management zur Wertschöpfung eines Unternehmens leisten kann. Effizienz ist kein Modethema, sondern eine Grundhaltung.<sup>5</sup>

# HR

## Effizienz

### Relevante Treiber

Es gibt Diskussionen, ob man auf die Personalabteilung ganz verzichten kann und die strategischen Themen von den Führungskräften übernommen werden können.<sup>1</sup>

Wenn Sie mich nach meinem Bauchgefühl fragen, würde ich sagen, dass sich das Effizienz-Niveau über alle Unternehmen betrachtet deutlich unterhalb von 50% bewegt.<sup>4</sup>

Wenn die zum Unternehmen passenden Strukturen geschaffen werden, können Unternehmen in der Regel deutliche Effizienzsteigerungen, zum Teil von mehr als 25%, verzeichnen.<sup>6</sup>

Durch die Ausschöpfung aller Möglichkeiten gerade im administrativen Bereich der Personalarbeit sind Einsparungen bis zu 50% möglich.<sup>1</sup>

Wenn man den aktuellen Stand quantifizieren will, dann kann man den Wert in Unternehmen mit Kostenführerschaft ganz grob zwischen 6-8 anlegen, während er in anderen Großunternehmen bei 4-6 und im Mittelstand vielleicht sogar noch darunter bei 3-4 liegen dürfte.<sup>2</sup>

Ich bin überzeugt, dass das Optimierungspotential im HR-Bereich längst noch nicht ausgeschöpft ist.<sup>3</sup>

Wer über Kosten diskutiert, hat ein Qualitätsproblem. Er kann den Wert seiner Leistungen nicht vermitteln.<sup>5</sup>

Ich denke nicht, dass eine Branche oder ein Segment in der Effizienz seiner Personalarbeit - weder im Positiven noch im Negativen - besonders herausragt.<sup>7</sup>

# HR

## Effizienz Status Quo & Potenziale

# HR

## Effizienz Handlungsfelder & Hindernisse

Effizienz muss ich wollen. Dinge nicht mehr zu tun, ist oft die beste Optimierung.<sup>5</sup>

Unser Blick muss zukünftig weg von der Teilprozess-Optimierung hin zu einer umfassenden end-to-end Prozessbetrachtung gehen.<sup>3</sup>

Ein Kernproblem liegt sicherlich darin, dass HR nur in ganz wenigen Unternehmen tatsächlich einen Platz in der Wertschöpfungskette besetzen konnte.<sup>4</sup>

Ein Prozess wird ohne die aktive Einbeziehung der handelnden und betroffenen Menschen nicht zum Laufen kommen, sei er noch so effizient.<sup>7</sup>

Viele HR Manager(innen) haben sich für diese Fachrichtung entschieden, weil sie mit Menschen arbeiten wollen. Reine Effizienzbetrachtungen standen dabei oftmals nicht im Vordergrund ihrer Berufswahl.<sup>2</sup>

# HR

## Effizienz Wirtschaftlichkeit & Beispiele

Wer das Thema nur unter dem Ansatz einer ROI-Betrachtung angeht, denkt aus meiner Sicht nicht weit genug, denn es geht nicht nur um Einsparung und weniger Kosten.<sup>1</sup>

Personal ist zu wichtig, um es verwalten zu lassen. Unsere ESCRIBA-Kunden können 30 bis 40 Prozent ihrer Kosten senken und dabei ihre Qualität steigern.<sup>5</sup>

Im Ergebnis ist zu sehen, dass 8 von 10 Interim Managern für ihren Kunden das Doppelte ihres Honorars erwirtschaftet haben.<sup>4</sup>

Ein schönes Beispiel ist hier unser Kunde Jet Aviation, der durch ein selektives Outsourcing und die Einführung von Workflows und der digitalen Akte neben der Kosteneinsparung ein wichtiges Ziel erreicht hat. Er hat HR näher zum Business gebracht.<sup>1</sup>

Leider ist der Personalbereich traditionell nicht der Treiber für Veränderungen und Effizienzsteigerung. Er wird sich aus diesem Grund noch die eine oder andere blutige Nase holen müssen, bevor entgegengesteuert wird.<sup>7</sup>

Nur durch die richtige Abwicklung der administrativen Personalprozesse allein bleibt der Personalbereich ein Verwalter und wird nie als Gestalter im Unternehmen gesehen werden.<sup>1</sup>

# HR

## Effizienz

### Zukunft 2020

Der eigentliche Wandel muss anschließend durch aufgeklärte Köpfe in den Unternehmen eingeleitet werden.<sup>4</sup>

HR-Effizienz bedeutet nicht automatisch, dass das Human Resources Management billiger wird, sondern dass der Output im Verhältnis zum Input steigt.<sup>6</sup>

Effizienz entsteht durch Menschen, die wissen was sie tun.<sup>3</sup>

Sowohl die HR-Bereiche als auch die Mitarbeiter werden sich verändern, als Trends spielen Individualisierung und Digitalisierung dabei eine wichtige Rolle.<sup>5</sup>

#### Quellen:

- 1: Thomas Eggert, BEGIS GmbH
- 2: Prof. Dr. Cathrin Eireiner, efee consult GmbH
- 3: Jörg John, fidelis HR GmbH
- 4: Uwe Sunkel, consultnet GmbH
- 5: Dr. Juergen Erbedinger, ESCRIBA
- 6: Michael Wahler, WAHLER Human Resources
- 7: Abdulvahit Besir, BEGIS GmbH

# GRUNDLAGEN



## Einleitung



- 5 Unser Kompetenz-Netzwerk  
**Partner des  
Competence Books**
- 6 Editorial Professor Fischer  
**Effizienz - das ungeliebte  
HR-Thema**
- 10 Grußwort Thomas Eggert  
**HR-Effizienz - Die Personaler  
müssen endlich aus dem  
partiellen Dornröschenschlaf  
erwachen!**
- 12 Grußwort Jörg John  
**Geiz ist geil - ein Trend  
auch in der HR?**
- 14 Zahlen kompakt  
**Infografik zu HR-Effizienz**
- 20 Statements  
**Statements zu HR-Effizienz**

## Grundlagen



- 26 Delphi Roundtable HR-Effizienz  
**HR Effizienz 2020 - wo ruhen  
die ungenutzten Potenziale?**
- 44 Einordnung I  
**Zeit des Erwachens**
- 46 Einordnung II  
**HR-Effizienz als wesentlicher  
Bestandteil von HR-Exzellenz**
- 49 Einordnung III  
**Wirtschaftlichkeitsbetrach-  
tungen im Personalmanage-  
ment**
- 53 Vorgehensmodelle  
**HR-Transformation  
im Spannungsfeld von  
Effizienz und Effektivität**
- 59 Perspektiven I  
**Brave New HR World?**
- 61 Perspektiven II  
**ROI einer digitalen Personal-  
akte - HR-Effizienz konkret!**
- 68 Perspektiven III  
**Die High-Performance-  
Organisation: Erfolge jenseits  
der Effizienz durch die  
Neurowissenschaft**
- 76 Perspektiven IV  
**HR-Effizienz durch  
Interimsmanagement**

## Anwendungen & Lösungsbausteine



- 86 HR-Prozesse I  
**Effiziente HR-Prozesse  
als Basis im Rahmenwerk  
der HR-Exzellenz**
- 89 HR-Prozesse II  
**HR-Prozessmanagement:  
Der Hebel zur Effizienz- und  
Qualitätssteigerung der  
Personalarbeit**
- 93 HR-Prozesse III  
**Workflows im  
Personalwesen**
- 96 Digitalisierung / Automatisierung I  
**HR-IT als Motor im Rahmen-  
werk für HR-Exzellenz**
- 100 Digitalisierung / Automatisierung II  
**Die Digitale Personalakte**
- 105 Digitalisierung / Automatisierung III  
**Digitalisierung von  
Personaldokumenten**
- 108 Insourcing / Outsourcing im HR I  
**Shared Service Center -  
ein Garant zur Effizienz-  
steigerung?**
- 111 Insourcing / Outsourcing im HR II  
**Grenzenlose Effizienz in der  
Entgeltabrechnung:  
Wunsch- oder Albtraum?**
- 114 HR-Kommunikation  
**HR neu organisieren:  
Kommunikation wird zum  
Service**

# Delphi-Roundtable

## HR-Effizienz 2020:

### Treiber, Status-Quo, Potenziale und Lösungen

Auszug aus dem Delphi-Roundtable mit Thomas Eggert (BEGIS GmbH), Prof. Dr. Cathrin Eireiner (efee consult GmbH), Jörg John (fidelis HR GmbH), Uwe Sunkel (consultnet GmbH), Markus Hedrich (O&P Consult GmbH), Michael Wahler (WAHLER Human Resources), Abdülvahit Besir (BEGIS GmbH) und Dr. Tobias Kiefer (Ernst & Young GmbH)

*„Wenn Sie mich nach meinem Bauchgefühl fragen, würde ich sagen, dass sich das Effizienz-Niveau über alle Unternehmen betrachtet deutlich unterhalb von 50% bewegt.“ - Uwe Sunkel*

**D**ie HR-Abteilungen stehen unter Druck. Zum einen müssen sich Personalmanager neuen strategischen Zielen oder Marktgegebenheiten stellen. Talent Management, Social Recruiting und Generation-Y sind nur einige Stichworte des modernen HR-Managements und die HR-Agenda wird auch in naher Zukunft nicht kürzer werden.

Zum anderen sorgen aber auch Fachkräftemangel, zunehmende Komplexität und der Kostendruck dafür, dass selbst in gereiften Kernbereichen Handlungsbedarf besteht. HR-Effizienz bedeutet, dass dieselben oder zunehmende Aufgaben mit deutlichem geringerem Aufwand zu realisieren sind. Zum Glück existiert eine Vielzahl von Handlungsoptionen für eine bessere HR-Effizienz. Neue Strukturen durch Outsourcing (oder Insourcing), verbesserte Prozesse und digitale Technologien erschließen enorme Optimierungspotenziale im Rahmen eines modernen Personalmanagements.

Wir freuen uns daher sehr, dass wir im Rahmen des neuen Competence Books HR-Effizienz dieses Thema mit führenden Köpfen der HR-Branche diskutieren können.

#### **Treiber in Richtung einer verbesserten HR-Effizienz?**

*Fachkräftemangel, die zunehmende Komplexität des Bewerbermarktes und der Kostendruck sorgen dafür, dass selbst in gereiften Kernbereichen des HR-Managements heute ein gesteigerter Handlungsbedarf in Richtung einer höheren Effizienz besteht.*

*Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Treiber bzw. was sind für Sie die Top-5-Gründe dafür, die Effizienz im Personalmanagement steigern zu müssen? Wird das auch schon erkannt bzw. welchen Stellenwert hat die HR-Effizienz Ihrer Meinung nach in den Unternehmen bei der Geschäftsführung und den Personalmanagern?*

#### **Jörg John**

Die Arbeitswelt hat sich insbesondere in den Bereichen, in denen Fachkräftemangel herrscht, bereits komplett gedreht: Hier buhlen Unternehmen um spezialisierte Arbeitnehmer, die ihrerseits die Wahl zwischen einer Vielzahl potentieller Arbeitgeber haben. Funktionierende Bewerbungsprozesse, attraktive Ein-



#### Zur Autorin Prof. Dr. Cathrin Eireiner:

Prof. Dr. Cathrin Eireiner hat im Fach Organisationspsychologie an der Universität Mannheim promoviert. Von 2008 bis 2013 verantwortete sie die internationale Führungskräfteentwicklung bei MAN Truck & Bus. Seit März 2014 ist sie Professorin für Personalmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Pforzheim, Mitglied des Human Resources Competence Center (HRCC) und lehrt im Bachelor -und Masterstudiengang. Sie arbeitet als Business Coach und ist zertifizierte Komplementärberaterin. Sie ist Experte für Survey Feedbackprozesse in Unternehmen und Ihr Interesse gilt Aspekten wie Employee engagement und Arbeitszufriedenheit. Momentan beschäftigt sie sich mit der Frage wie Agilität und Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext sinnvoll verbunden werden können. Zudem ist sie Geschäftsführerin bei der efee consult GmbH.

stiegsangebote und ein überzeugendes Gesamtangebot als Arbeitgeber werden dadurch zu den kritischen Erfolgsfaktoren.

Die aktuelle Marktentwicklung verlangt Personalabteilungen zwar ab, HR-Prozesse effizient zu gestalten - die Betrachtung der HR-Effizienz bezogen auf die Prozesse der Personalabteilung allein greift aus meiner Sicht jedoch zu kurz. Es geht vor allem darum, die richtigen Dinge zu tun - erst dann folgt die Effizienzbetrachtung der damit verbundenen Prozesse. Für HR bedeutet dies: Der Fokus muss ganz klar

auf den strategisch wichtigen und wertschöpfenden Aktivitäten liegen, um den zukünftigen Herausforderungen gerecht werden zu können. Die Personaladministration muss dann in Folge möglichst effizient und geräuschlos ablaufen - nicht optimiert für die Personalabteilung, sondern für das Gesamtunternehmen, denn nur so werden Mitarbeiter und Führungskräfte nachhaltig um administrative HR-Themen entlastet. Ziel ist es also nicht, den letzten Cent bzw. die letzte Minute in der Personalabteilung einzusparen, sondern vielmehr, dort die richtigen Dinge richtig gut zu tun. Wir stellen

aktuell immer noch fest, dass die HR-Effizienz in den Unternehmen auf Geschäftsführungsebene zwar angekommen ist, oft jedoch auf die Kostenoptimierung der HR-Abteilung reduziert wird.

#### Prof. Dr. Cathrin Eireiner

Wichtige Treiber sind der steigende Wettbewerb und der dadurch entstehende Kostendruck, dem sich viele Unternehmen ausgesetzt sehen. Bei der Suche nach Wettbewerbsvorteilen durch Effizienzsteigerung ist der Fokus dabei auch auf die Unterstützungsprozesse und damit auch auf die HR Abteilung gefallen. So ist auch zu verstehen, warum HR seinen Beitrag zum Unternehmensnutzen aufzeigen muss und so letztlich seine Position als Partner des Business verstanden werden will. Betrachtet man zudem die HR Budgets, dann ist klar, dass alleine aufgrund der Größe aus der reinen Sicht eines Finanzvorstands hier ein entsprechendes Optimierungspotenzial gesehen wird, was es zu heben gilt.

Das Thema wurde bereits erkannt und spielt insbesondere in der Geschäftsführung von Unternehmen eine große Rolle. Vermutlich liegt das daran, dass diese ebenfalls nach Kennzahlen gemessen werden, die über ihren eigenen Erfolg eine Aussage treffen. Dabei sind die HR Kennzahlen entsprechend ein wichtiger Faktor. Darum spielen vermehrt die HR BSC oder das HR Cockpit eine Rolle. Insgesamt scheint der eigentliche Treiber aber eher außerhalb von HR zu liegen. HR selbst reagiert bei dem Thema eher. Natürlich gibt es auch Ausnahmen. In der Mehrzahl dürfte es sich aber so verhalten, dass der Impuls aus der Geschäftsführung kommt.

#### Thomas Eggert

Das Thema Effizienz ist im HR-Bereich leider noch nicht überall angekommen. Zwar wird in vielen Personalabteilungen darüber diskutiert, dass die Kapazitäten nicht ausreichen, um sich den jüngsten Herausforderungen stellen zu können, aber die heutigen Möglichkeiten werden noch nicht vollkommen ausgeschöpft. Und die allgemeine Diskussion um die Wahrnehmung bzw. Wertschöpfung des Personalbereichs im Unternehmen trägt

auch noch dazu bei, dass der Personalbereich in eine Rolle gedrängt wird, die ihm nicht gerecht wird. Dabei stehen gerade Personalabteilungen heute massiv unter Druck. Sie wollen anerkannter Partner im Management sein und die anstehenden Themen wie Demographie oder der Fachkräftemangel machen die Arbeit des Personalers auch nicht einfacher, sondern stellen ihn immer wieder vor neue Herausforderungen.

Andererseits gibt es Diskussionen, ob man auf die Personalabteilung ganz verzichten kann und die strategischen Themen von den Führungskräften übernommen werden können. Wenn man dann noch sieht, dass die Personalabteilung nicht direkt in der Geschäftsführung im Sinne eines CHRO angesiedelt ist, sondern organisatorisch eher aufgehängt ist wie eine Abteilung (zum Beispiel der Einkauf), dann wird es schwierig, gleichzeitig dem Status des strategischen Partners gerecht zu werden. Hier hat es zum Beispiel die IT in den letzten Jahren hervorragend geschafft, ihren Status im Unternehmen zu verankern. Und gerade die IT ist ein Beispiel dafür, wie mit laufenden Effizienzverbesserungen, unterstützenden Tools oder Outsourcing eine schlanke Organisation aufgebaut werden kann, die über den CIO auch fest in der Unternehmensführung etabliert ist. Und sind wir doch mal ehrlich – die IT ist sicherlich ein wichtiger Faktor im Unternehmen und nicht mehr verzichtbar – aber wer kann denn wirklich

einen entscheidenden Beitrag leisten? Wer kümmert sich um die wichtigste und künftig scheinbar auch knappe „Ressource“ – den Menschen und Mitarbeiter im Unternehmen?

Beim Management ist das Thema HR-Effizienz noch nicht auf den Top 5 der wichtigsten Themen. Das ist aber auch nachvollziehbar, denn ein Personalbereich macht ca. 2% der Unternehmenskosten aus. Selbst eine Kosteneinsparung von 10% in der Personalabteilung ergibt dadurch „nur“ eine Einsparung von 0,2% für das Unternehmen. Da ist es sicher nachvollziehbar, dass das Thema nicht in der obersten Priorität steht.

### Uwe Sunkel

Der Fokus unserer Dienstleistungen ist darauf ausgerichtet, fehlende Ressourcen mit der benötigten Fach- und/oder Management-Kompetenz zur richtigen Zeit in den Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Das war bisher (und ist vielerorts noch immer) die Hauptaufgabe der Recruiting-Manager und ggf. externer Personalberater. Aus dem Blickwinkel der Effizienz heraus betrachtet sind jedoch die traditionellen, etablierten Recruiting-Ansätze – unabhängig vom Unternehmen und von der Unternehmensgröße – einfach **nicht mehr effizient genug**, um den gestiegenen Anforderungen an ein ökonomisch sinnvolles Ressourcen-Management gerecht zu werden.

Wir erleben heute bereits – und in Zukunft noch viel stärker – die Auswirkungen zwei-

er sogenannter **Mega-Trends**. Zum einen dreht sich die **Demographie-Spirale** un-  
aufhörlich weiter – mit allen bekannten und vielfach diskutierten Folgen für den Arbeitsmarkt. Der zweite Trend ist die Ausbildung einer **globalen, wissensbasierten Wirtschaft**. In dieser kommt es zukünftig weniger darauf an, offene Positionen zu besetzen und Stellenpläne einzuhalten. Stattdessen müssen sich die Unternehmen anstrengen, Fachwissen und Management-Kompetenz punktuell, projektbezogen und ggf. nur für befristete Zeiträume bereitzustellen. Die ausschließliche Einstellung fest angestellter Mitarbeiter ist dafür weder ausreichend schnell noch flexibel genug. Neue Formen der Zusammenarbeit sind notwendig, um die **Wettbewerbsfähigkeit** der Unternehmen zu erhalten und idealerweise deren **Wachstum** zu fördern. Das sind gleichzeitig für mich die wichtigsten Treiber für ein effizienteres Ressourcenmanagement und zentrale Forderung an jedes professionelle HR Management.

Ob diese Notwendigkeit bereits gesehen wird, lässt sich nur spekulativ beantworten. Rein statistisch betrachtet sind z. B. Instrumente wie das Interim Management oder der Einsatz von Experten auf Zeit in rund 30% aller Unternehmen noch vollkommen unbekannt. Weitere 30% der Entscheider erachten den Einsatz als zu teuer. Hinter diesen Zahlen stehen insbesondere eine noch immer recht große Unkenntnis sowie irrationale Berührungsängste in Bezug auf das Thema. Hinzu



#### Zum Autor Uwe Sunkel:

Uwe Sunkel ist Geschäftsführender Gesellschafter der consultnet GmbH. Darüber hinaus unterstützt Uwe Sunkel seit rund 20 Jahren Unternehmen als operativer HR-Manager und Projektleiter für anspruchsvolle Human Resources Projekte. Uwe Sunkel ist Experte für die Steuerung internationaler HR-Projekte in Europa, Asien und den USA. Als anerkannter Experte für Recruiting in engen Märkten hat er das consultnet Recruiting Competence Center aufgebaut. Er ist als Trainer für erfolgreiche Recruiting Techniken tätig und unterstützt Unternehmen in der Konzeption und Umsetzung leistungsfähiger Recruiting Organisationen.

kommt, dass HR sich in den meisten Unternehmen nicht unbedingt als Innovations-Motor versteht bzw. dass diese Rolle HR traditionell nicht zugetraut wird. Damit neue Konzepte in den Köpfen der Geschäftsführer und Vorstände ankommen können, müssen die Personalverantwortlichen noch einiges an Überzeugungsarbeit leisten. Wir machen dabei die Erfahrung, dass insbesondere die inhabergeführten Unternehmen eine große Umsetzungsfreude entwickeln, wenn eine Steigerung der Effizienz möglich ist. Großkonzerne, in denen Entscheidungen ggf. über mehrere Hierarchieebenen „abgesegnet“ werden müssen, sind dazu vergleichsweise träge.

Unsere Aufgabe als Anbieter – aber auch die Pflicht der Branchenverbände – besteht darin, unseren Gesprächspartnern alle notwendigen Informationen zum Aufbau einer wirtschaftlich nachvollziehbaren Argumentation anzubieten.

### Markus Hedrich

In Ihrer Fragestellung haben Sie schon zwei wesentliche Faktoren genannt, um die Effizienz im Personalmanagement zu steigern. Darüber hinaus sind meines Erachtens noch Aspekte wie Wettbewerbsdruck, Internationalisierung/Globalisierung, Wertewandel oder technologischer Fortschritt entscheidend. Personalauswahlprozesse müssen heutzutage wesentlich schneller ablaufen, da die Bewerber in der Regel mehrere Angebote vorliegen haben und sich der Arbeitsmarkt hin zu einem „Arbeitnehmermarkt“ verändert. Außerdem ist es wichtig, dass die Organisationen auch bei den Bewerbern, die sie ablehnen, einen positiven Eindruck hinterlassen. Auf Bewerberplattformen im Internet oder durch Mund-zu-Mund-Propaganda werden Erfahrungen mit Unternehmen transparent gemacht. Eine positive Wahrnehmung sichert dann die Anzahl potenzieller Interessenten und Bewerber auch in der Zukunft. Darüber hinaus tritt die HR-Abteilung häufig als erster Ansprechpartner für Bewerber auf und besitzt dadurch einen bedeutenden Einfluss auf das Image des Unternehmens. Gleichmaßen liegt es in der Verantwortung des HR-Bereiches, Argumente heraus-



### Zum Autor Thomas Eggert:

Thomas Eggert ist geschäftsführender Gesellschafter bei der BEGIS GmbH. Schon seit fast 30 Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema Personalarbeit, ob zuerst als Personalmanager oder später als Partner der Personalmanager. Seine Themen sind vor allem das operative Personalmanagement, das neben den Themen wie Recruiting oder Personalentwicklung die Basis des Personalgeschäfts absichert und die Effizienz in modernen Personalabteilungen. Er ist in mehreren Gremien tätig, betreibt einen eigenen Blog ([www.noch-ein-hr-blog.de](http://www.noch-ein-hr-blog.de)), ist als Autor tätig und engagiert sich in der Zukunftsinitiative Personal.

zustellen, die die Bewerber auch für eher unbekannte Unternehmen begeistern. Generell ist zu beobachten, dass verstärkt Techniken, Tools und Ansprüche anderer Abteilungen und Fachdisziplinen (z.B. IT, Finanzbereich, dem Einkauf/Vendor Management, dem Projektmanagement oder Produktentwicklungs-Ansätze) auf

die Personalarbeit übertragen werden. Mitbestimmt ist diese Entwicklung durch Wechsel von „Nicht-Personalern“ in verantwortliche HR-Positionen.

In Großunternehmen ist das Bewusstsein für notwendige Veränderungen in HR stark ausgeprägt, und es wurden be-

reits viele Ideen und Konzepte umgesetzt – Stichwort HR-Business-Partner. Den Mittelstand erleben wir insgesamt als sehr heterogen; manche Unternehmen arbeiten im HR-Bereich hochprofessionell, andere haben noch deutliche Potenziale. Die Geschäftsführung hat oft eine indifferente Erwartungshaltung gegenüber HR, wobei der interne Veränderungsdruck für HR meist aus der Unternehmensleitung kommt – und er wird weiter steigen.

Wie das Thema der lebensphasenorientierten Personalarbeit zeigt, verhält sich HR jedoch im Allgemeinen noch viel zu häufig reaktiv, statt eine pro-aktive Rolle im Hinblick auf Trends, Herausforderungen und Erwartungen des Managements einzunehmen. Dies hängt primär damit zusammen, dass meist unmittelbare Alltagsprobleme bei der Ressourcenverteilung Vorrang haben. HR ist mit Operativem nahezu ausgelastet und hat somit kaum Zeit für eine strategische Neu-Ausrichtung und notwendige Transformation.

### Michael Wahler

Einer der Gründe für den gesteigerten Bedarf an Effizienz im Personalmanagement ist der **Mangel an Arbeitskräften für Schlüsselpositionen**. Dieser Mangel bezieht sich nicht nur auf Talente für Top-Management Positionen, wir reden von bestimmten Qualifikationen zur Sicherstellung des Kerngeschäftes auf allen Ebenen im Unternehmen. Bisher war es

meist leicht diese Qualifikationen am Arbeitsmarkt einzukaufen. Daher hat sich HR überwiegend auf die administrativen Tätigkeiten konzentriert. Leider wurde dabei vielfach vergessen, auf Effizienz zu achten. Durch die **zunehmende Digitalisierung in allen Lebensbereichen** werden Self Services als normal empfunden. Das unterstützt die Möglichkeit für HR durch Technologie effizienter zu werden. Der Drang nach mehr Transparenz, z.B. durch **Big Data**, wird zukünftig ein Treiber für die weitere Automatisierung von HR-Prozessen sein. Dies geht einher mit dem **Streben nach Qualität und Steuerbarkeit**. Nur wer seine Fehlerquellen und Zeitfresser kennt, kann diese konsequent reduzieren.

Durch die **veränderte Demografie** müssen die Instrumente der HR-Funktion neu ausgerichtet werden: Einerseits werden Beschaffung von Schlüsselpositionen, Befähigung von Schulabgängern und älteren Mitarbeitern sowie Gesundheitsmanagement für eine längere Lebensarbeitszeit immer wichtiger, andererseits darf der Hygienefaktor Administration nicht leiden. Derzeit sind diese Treiber nicht für alle Unternehmen gleich sichtbar und wichtig. Daher haben wir ein starkes Gefälle im Reifegrad der Personalorganisationen. Ich denke, dass sowohl Geschäftsführung als auch Personalmanager auf HR-Effizienz achten. **Die Hebel, mit denen HR-Effizienz erzielt werden kann, werden**

**aber bei weitem noch nicht konsequent genug genutzt.**

### Abdülvahit Besir

Der Druck auf Personalbereiche ist in den letzten Jahres enorm gestiegen. Es wird von den Personalabteilungen verlangt, zielgerichtet, schnell und ohne viel Kosten zu produzieren, die fehlende Ressource im Fachbereich mit der richtigen Kraft zu besetzen, das Personal für alle Beteiligten zufriedenstellend zu „administrieren“ und für eine immer richtige Abrechnung der Bezüge zu sorgen.

Andererseits sieht HR seine Rolle als personalpolitisch unentbehrlicher, strategischer Partner und Berater des Managements. Es versucht, diese Rolle im Unternehmen zu etablieren und gegen Tendenzen anzukämpfen, um diese strategische Komponente nicht an die Führungskräfte in den Fachabteilungen zu verlieren. Es möchte als Kompetenzträger, vorausschauender und lösungsorientierter Partner wahrgenommen und verstanden werden. Gerne auch ausgestattet mit der großzügigen Zeit und dem Budget von Design- und Entwicklungsabteilungen.

Um diesen Spagat zu vollziehen, müssen die administrativen Prozesse hoch-effizient, geräuschlos und schnell ablaufen; davon sind die Personalverantwortlichen selbst mehr denn je überzeugt. Die Entscheidungsträger allerdings haben



### Zum Autor Jörg John:

Jörg John, Geschäftsführer der fidelis HR, ist ein erfahrener HR-Experte: Nach beruflichen Stationen in Führungspositionen bei Wacker Chemie, T-Mobile Deutschland sowie pwu PersonalSolution ist er 2005 als Mitglied der Geschäftsleitung bei der TDS HR Services & Solutions eingestiegen. 2009 hat er die HCM Gilde gegründet und gemeinsam mit anderen erfahrenen „Kopfwerkern“ des Personalgeschäfts Unternehmen in der HR-Prozessoptimierung und bei der Durchführung von HR-Projekten, insbesondere im Bereich HR-Outsourcing, unterstützt. Seit 2013 gestaltet er als Geschäftsführer der fidelis HR aktiv die Zukunft des Unternehmens.

*„Viele HR Manager(innen) haben sich für diese Fachrichtung entschieden, weil sie mit Menschen arbeiten wollen. Effizienzbetrachtungen standen dabei oftmals nicht im Vordergrund ihrer Berufswahl.“ - Professor Dr. Cathrin Eireiner*

die Notwendigkeit der Effizienz der Personalabteilungen zwar wahrgenommen, allerdings noch nicht in den Fokus der dringenden Handlungsfelder gerückt. Warum auch? Der Bereich hat damals wie heute im Verhältnis zu den Gesamtkosten einen zu geringen Anteil, als dass man sich primär mit der Senkung dieser Kosten oder mit der Steigerung der Effizienz beschäftigen sollte. Zudem kann man sich eines Großteils des Kostenblocks im Personalbereich durch die Verlagerung der Arbeit an Outsourcer und Geschäftsbesorger entledigen, mitsamt der bis dahin geherrschten Effizienz oder auch Ineffizienz.

### Dr. Tobias Kiefer

Die Effizienz im Personalmanagement muss steigen – und sei es indem bestimmte Aufgaben in die Linie oder in Shared Service Center gepackt werden. Die Kernfrage ist jedoch nicht ob wir die Dinge richtig machen sondern ob wir die richtigen Dinge machen. Es geht meines Erachtens darum, dass HR einen wirklichen Wert schafft – und zwar nicht aus der HR-Brille sondern aus Sicht des Business.

1. Es muss primär die Effektivität (= der Wirkgrad) im Personalmanagement steigen. Noch sind wir auf dem besten Weg uns selbst abzuschaffen, indem wir vermeintlich optimieren und dadurch Projekte initiieren, die oftmals vom Business nicht als derart Mehrwert stiftend erachtet werden.
2. Wir brauchen den berühmten „seat at the table“: Personalmanagement muss bei strategischen Projekten von Anfang eingebunden sein. Aber auch hier gilt: HR muss Dinge vereinfachen.
3. HR muss lernen wie ein eigenes Business zu funktionieren: Guter Service = gute Kunden, schlechter Service = keine Kunden. Dabei kommt es auch darauf an,

mutige Entscheidungen zu treffen und zwar mit einer unternehmerischen Brille. Wir sollten aufhören immer die gleichen „Needs Analysen“ durchzuführen. Wenn HR das Business kennt, dann bin ich der Meinung kennt es auch zu 90% die Probleme und die vermeintlichen Lösungen. Mit anderen Worten: Speed matters!!!

**HR Effizienz hat die Gefahr zur HR-Lüge zu werden. HR muss sich verstehen als wirklicher Wertschöpfer und nicht als verlängerter Arm von Compliance-Bemühungen. Ansonsten droht HR, dass sie zum professionellen Hobby eines Unternehmens werden – mit all den Risiken, dass Hobbies manchmal als „zu teuer“ angesehen werden.**

### Status quo und Optimierungspotenziale der HR-Effizienz?

*Der Handlungsdruck in Richtung HR-Effizienz und auch das Potenzial wird sicherlich in den einzelnen Branchen oder Unternehmenssegmenten verschieden sein.*

*Wie bewerten Sie generell den heutigen Stand der Effizienz im Personalmanagement in deutschen Unternehmen auf einer Skala von 1 bis noch 10 (mit 1 Effizienz gering, 10 Effizienz sehr hoch)? Wie hoch schätzen Sie das Optimierungspotenzial in % ein? In welchen Branchen / Segmenten sind wir bereits gut aufgestellt und in welchen nicht? Gibt es Unternehmen, die unter besonderem Druck stehen?*

### Thomas Eggert

Aus meiner Erfahrung heraus gibt es keine speziellen Branchen / Segmente, die sich mit dem Thema vorrangig beschäftigen. Sicherlich haben IT-Unternehmen eine höhere Affinität zu Workflow-Lösungen oder digita-

len Archivierungssystemen. Bei den meisten Unternehmen sind die Potenziale aber bei weitem noch nicht ausgeschöpft bzw. es wurde noch nicht einmal damit begonnen. Dabei sind durch die Ausschöpfung aller Möglichkeiten gerade im administrativen Bereich der Personalarbeit Einsparungen bis zu 50% möglich. Wenn Personalabteilungen nun in der Lage sind, diese Einsparungen in das Recruiting oder die Mitarbeiterentwicklung zu investieren, dann kann sich der Bereich wirklich zum strategischen Partner entwickeln.

### Prof. Dr. Cathrin Eireiner

Es scheint eine unterschiedliche Gewichtung in verschiedenen Unternehmen zu geben. Die Unternehmen, die sich über die Strategie der Kostenführerschaft am Markt positionieren, stehen hier in einem besonderen Druck. Hier wird verstärkt auf das Thema der Effizienzsteigerung gesetzt und dabei auch alternative Optionen wie Outsourcing praktiziert. Andere Unternehmen, die sich eher über eine Marke differenzieren und dadurch auch andere Margen generieren können und viele Mittelständler sehen das Thema zwar ebenso, sind aber in der Umsetzung nicht ganz so konsequent und sehen darin gerade einen Differenzierungsfaktor auf dem HR Markt. Wenn man den aktuellen Stand quantifizieren will, dann kann man den Wert in Unternehmen mit Kostenführerschaft ganz groß zwischen 6-8 anlegen, während er in anderen Großunternehmen bei 4-6 und im Mittelstand vielleicht sogar noch darunter bei 3-4 liegen dürfte. Entsprechend groß dürfte in allen Unternehmenstypen das Optimierungspotenzial sein. Dagegen steht aber oftmals das Selbstverständnis von HR, bestimmte Dienstleistungen selbst und in einer entsprechenden Qualität erbringen zu wollen. Dies speist sich aus der eigenen Vorstellung davon, was genau Professionalität im HR bedeutet. Im Mittelstand kommt

dazu oftmals noch das besondere kulturelle Selbstverständnis hinzu.

### Uwe Sunkel

Wenn Sie mich nach meinem Bauchgefühl fragen, würde ich sagen, dass sich das Effizienz-Niveau über alle Unternehmen betrachtet deutlich unterhalb von 50% bewegt. Darüber hinaus lässt sich diese Frage aber nicht pauschal beantworten. Und für eine statistische Betrachtung fehlen entsprechende Umfragen. Was wir allenfalls aus verschiedenen Studien zum Einsatz von Interim Managern wissen ist, dass die sogenannten **Königsbranchen** Automotive (inkl. Zulieferer), der Maschinen- und Anlagenbau sowie T.I.M.E. (Telekommunikation, Informationstechnologie, Media, Entertainment) traditionell zu den stärksten Nachfragern gehören. Eine generelle Aussage zur Effizienz lässt sich daraus aber sicherlich nicht ableiten.

Wenn wir den Blick etwas breiter schweifen lassen und auf die Performance der **klassischen HR-Prozesse** referenzieren, trübt sich das Bild deutlich ein. Einer unserer stärksten Leistungsbereiche ist die interimistische Besetzung von HR-Management- und HR-Experten-Positionen. In solchen Projekten werden wir interessanterweise immer wieder mit einem Prozess-Audit bzw. mit dem Redesign der HR-Prozesse beauftragt - selbst dann, wenn dies von vornherein gar nicht zum Projektauftrag gehörte.

Warum ist das so? Unsere HR Interim Manager verfügen neben ihrer ausgewiesenen Fachkompetenz und der Erfahrung aus zahlreichen HR Projekten über einen unschätzbaren Vorteil: die **unverstellte, externe Perspektive**. Vor dem Hintergrund, dass ein Interim Manager keine Karriereabsichten im Unternehmen ver-

folgt, kann dieser die Arbeitsabläufe völlig neutral und wertfrei beurteilen. Wenn dabei Prozess-Schwächen entdeckt werden, können diese ohne Angst vor Sanktionen benannt und ggf. thematisiert werden. Diesen Vorteil nehmen Unternehmen natürlich gerne in Anspruch.

Aufgrund der Erfahrungen aus unseren Projekten ist bei mir der - zugegebenermaßen subjektive - Eindruck entstanden, dass gerade in den klassischen HR Kernprozessen ein **nennenswertes Potential** zur Steigerung der Effizienz schlummert. Wie hoch dieses Potential tatsächlich ist, lässt sich wiederum nicht pauschal beantworten. Während manche Unternehmen möglicherweise eine Grundsanierung benötigen, fehlt es bei anderen vielleicht nur am Feinschliff. Auch aus diesem Grund arbeiten wir niemals mit Standard-Leistungen sondern erstellen immer ein individuelles, zum Unternehmen passendes, Angebot.

### Jörg John

Diese Frage ist ohne fundiertes empirisches Material nicht seriös zu beantworten. Ich bin jedoch überzeugt, dass das Optimierungspotential im HR-Bereich längst noch nicht ausgeschöpft ist. Selbst Unternehmen, die HR-Effizienz im Sinne optimaler Prozessabläufe, Durchlaufzeiten und Kosten erreicht haben, müssen ihre HR-Effektivität kritisch hinterfragen. Betrachten wir exemplarisch den Bewerbungsprozess: Wenn Bewerber ihre Informationen komplett über ein Online-Portal eingeben und dem Unternehmen zur Verfügung stellen, ist dies aus Sicht des Unternehmens und der HR sicherlich ein sehr effizienter Bewerbungsprozess. Alle Informationen können direkt digital weiterverarbeitet und ausgewertet werden. Betrachtet man jedoch den end-to-end

Prozess wird schnell deutlich, dass die Gesamteffizienz weniger optimal ist: Dem Bewerber wird sehr viel Zeit und Aufwand abverlangt, um seine Daten ins System einzugeben. Insbesondere gesuchte, qualifizierte Fachkräfte springen an dieser Stelle vermutlich schnell ab. Die Investitionen des Unternehmens in Werbung und Kommunikation, um Fachkräfte - vom Ingenieur bis zur Pflegekraft - zu einer Bewerbung zu motivieren, verpuffen an dieser Stelle schnell. Unternehmen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, sind also gut beraten, diesen Prozess nicht als Bewerberverwaltung, sondern in Summe als Recruiting-Prozess zu betrachten. Ich bin überzeugt, dass im Sinne einer end-to-end Prozessbetrachtung das Optimierungspotential unabhängig von Unternehmensgröße und Branche nach wie vor erheblich ist.

### Markus Hedrich

Die Frage nach dem heutigen Stand der Effizienz im Personalmanagement lässt sich aus meiner Sicht nicht mit einer allgemeinen Aussage beantworten, da dies der Komplexität des Themas nicht gerecht werden würde. Vielmehr muss die Effizienz von HR an den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens gespiegelt werden. Eine wachsende Bedeutung gewinnt hier die Perspektive der „Kunden“, also der Führungskräfte und Mitarbeiter. Generell sind jedoch sicher deutliche Verbesserungs- und Optimierungsmöglichkeiten gegeben. Als zentrale Handlungsfelder lassen sich das Hinterfragen und Anpassen der Strukturen und Prozesse sowie die Neudefinition der Rollen und Aufgaben und auch die weitere Professionalisierung des HR-Personals anführen.

Wenn ich mich auf Zahlen festlegen

*„Die Entscheider in den Unternehmen wollen nicht wissen, was HR tut, sondern wie das, was HR tut, zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.“ - Uwe Sunkel*

## „Wer das Thema nur unter dem Ansatz einer ROI-Betrachtung angeht, denkt aus meiner Sicht nicht weit genug.“ - Thomas Eggert

muss, würde ich die Effizienz des Personalmanagements in Summe bei 5 auf der 10er-Skala sehen und das Optimierungspotenzial bei mindestens 50%.

Auch wenn viele mittelständische Unternehmen sehr innovativ arbeiten, um den sich verändernden Anforderungen erfolgreich zu begegnen, ist in den HR-Bereichen noch deutlich „Luft nach oben“. Der Fokus in der Organisationsentwicklung liegt im Mittelstand oft auf der Optimierung von Kernprozessen, wie z.B. Vertriebs- oder Produktionsprozessen. HR wird hingegen häufiger als klassischer „Dienstleister“ (Supportprozess) im Sinne einer administrativen/operativen Unterstützung gesehen und hat somit vordergründig weniger Veränderungsdruck. Zusätzlich wurde die Besetzung der Personalfunktionen im Mittelstand in der Vergangenheit oft sehr „pragmatisch“ gehandhabt.

Branchenunterschiede erscheinen mir weniger relevant. In der Tendenz am weitesten entwickelt sind aus meiner Sicht die HR-Bereiche in den Sektoren Automotive und Chemie/Pharma.

Unter besonderem Zugzwang, ihre HR-Arbeit zu optimieren, stehen Unternehmen mit hohem Kostendruck, starker internationaler Konkurrenz, einem hohen Bedarf an Fachkräften sowie regionalen Standortnachteilen. Der letzte Aspekt trifft vor allem auf Mittelständler in „abgelegenen“ und weniger attraktiven Regionen zu. Markenträger hingegen, z.B. in der Automobilbranche, haben bisher noch keine Probleme. Sie profitieren davon, dass sie Personal von Dienstleistern und Zulieferern abwerben können. Hier wird es spannend sein, wie sich die Generation Y weiter orientieren wird.

### Michael Wahler

Die Frage nach der Effizienz von Perso-

nalprozessen stellen wir uns bei unserer Arbeit immer wieder. Wir kommen dabei zum Ergebnis, dass Effizienz kein dauerhafter Zustand ist, sondern sich ständig verändert. Allein die Anpassung einer Rolle im Personalwesen, die Einführung eines neuen Systems oder die Änderung einer Unterschriftenberechtigung verändern einen Prozess und können ihn effizienter oder ineffizienter machen. Mit anderen Worten, alle Unternehmen müssen ihre Prozesse permanent überprüfen und anpassen. Die Frage ist, ob ein Unternehmen die passenden HR-Strukturen für ein nachhaltiges Prozessmanagement geschaffen hat und eine Prozesskultur etablieren konnte. Gibt es beispielsweise einen festgelegten Prozessverantwortlichen für jeden HR-Prozess, sind die Unternehmen tendenziell effizienter als Unternehmen ohne diese Strukturen. In unseren Beratungsprojekten empfehlen wir immer Prozessverantwortliche zu benennen und deren Aufgaben konsequent im Arbeitsalltag zu verankern. Dazu ist eine moderne Form der Prozessdokumentation erforderlich. **Wenn die zum Unternehmen passenden Strukturen geschaffen werden, können Unternehmen in der Regel deutliche Effizienzsteigerungen, zum Teil von mehr als 25%, verzeichnen.** Dabei spielen Branchen und Unternehmensgröße eine untergeordnete Rolle.

### Abdülvahit Besir

Ich denke nicht, dass eine Branche oder ein Segment in der Effizienz seiner Personalarbeit - weder im Positiven noch im Negativen - besonders herausragt. Rein spekulativ betrachtet, müssten Unternehmen, die einen hohen Personalbedarf für ihre Wertschöpfungskette benötigen und eine hohe Fluktuation haben (z. B. Call-Center), in den Recruitingprozessen zielorientiert und hocheffizient arbeiten. Unternehmen, die in einem hohen Preiswettbewerb stehen, wie beispielsweise

der Einzelhandel, Discounter oder Baumärkte sollten hingegen bestrebt sein, insbesondere die nicht zu unterschätzenden standortübergreifenden Prozesse sehr effizient zu gestalten. Unsere Erfahrungen in den Projekten allerdings widerlegen diese Mutmaßungen und zeigen, dass die Effizienz in der Personalarbeit nicht wirklich einer Branche folgt.

Ohne einen empirischen Nachweis vorlegen zu können, bin ich davon überzeugt, dass das Effizienz-Niveau im Personalbereich deutscher Unternehmen nicht stark ausgeprägt ist und im Ganzen betrachtet noch große Potentiale schlummern. Je nach Trend, Medienwirbel oder Schmerzschwelle werden punktuell Maßnahmen eingeleitet, meist ohne über den Tellerrand zu schauen. Die Einführung einer digitalen Personalakte ist beispielsweise wieder einmal in aller Munde. Wir erleben bei Anfragen, dass darunter meist die Verwaltung der Akten in digitaler Form verstanden wird und die Personalprozesse wenig oder zum Teil überhaupt nicht angetastet werden. Möchte der Mitarbeiter Einsicht in seine Akte haben, dann soll er sich gefälligst weiterhin in die Personalabteilung begeben. Dokumente werden herkömmlich „zu Fuß“ erzeugt und dann in der digitalen Akte abgelegt oder der gesamte Prozess vom Impulsgeber über den Vorgesetzten, die Gremien bis letzten Endes zum Personalbereich wird lediglich am Ende der Kette – nämlich bei der Ablage in der Akte des Mitarbeiters – betrachtet. Um große Potentiale auszuschöpfen, ist das einfach zu wenig.

In unseren Projekten lagen die Optimierungspotentiale zwischen 35% und 50%. Gefühlsmäßig würde ich dieses Niveau auch bei anderen Unternehmen erwarten.

### Dr. Tobias Kiefer

Der derzeitige Wirkungsgrad von

HR-Maßnahmen ist als moderat einzuschätzen. Das liegt u.a. auch daran, dass HR Abteilungen vergessen, dass sie ihre Ideen und Wertbeiträge aktiv vermarkten und verkaufen müssen. **Die Geschäftsfelder haben kaum Zeit und Energie, sich wirklich um HR-Belange zu kümmern und dementsprechend muss HR um die knappe Ressource Aufmerksamkeit aktiv kämpfen. Bitte aber nur, wenn tatsächlich ein „Business Impact“ ihrer Maßnahmen erkennbar ist.**

Das größte Potential sehe ich für:

- Recruiting: Deutlich entschlacktere Screening-Prozesse und besser ausgebildete Recruiter, die sich als Vertriebskanal des Unternehmens verstehen
- Weiterbildung/ Training: mehr Wirkung durch entsprechendes Design und Abschied von alt-hergebrachten Methoden

Hierbei gilt m.E.: Zöpfe abschneiden und nach innovativeren, schnelleren und wirkungsvolleren Maßnahmen und Verfahren zu suchen. Nochmals: ich zweifle nicht an der Effizienz – ich kritisiere die Effektivität!

## Handlungsfelder / Hindernisse HR-Effizienz?

*Für eine verbesserte HR-Effizienz können Unternehmen auf einen ganzen Blumenstrauß an möglichen Maßnahmen zurückgreifen u.a. Fokussierung, Outsourcing, schlankere Prozesse, Digitalisierung, Digitale Akte, Prozessautomatisierung, ...*

*In welchen Handlungsfeldern bzw. mit welchen Maßnahmen können in Ihrem Umfeld die größten Optimierungen für eine bessere HR-Effizienz erschlossen*

*werden? Welche Hindernisse stehen dieser Optimierung Ihrer Meinung nach noch im Wege (z.B. fehlendes Topmanagement-Commitment, kein Budget, eigene Kompetenzen, ...)?*

### Jörg John

In der Praxis betrachtet das Top-Management HR-Effizienz oftmals singular, ohne die Auswirkung der HR-Prozesse auf vor- und nachgelagerte Bereiche und Systeme zu berücksichtigen. Die HR-Abteilung folgt diesem Ansatz in der Regel bereitwillig: Die Effizienz eines Bewerbungsprozesses wird zum Beispiel daran gemessen, wie effizient die Prozesse im HR-Bereich ablaufen. Welchen Einfluss dies auf die Absprungrate der Bewerber hat, die unter Umständen von diesem Prozess abgeschreckt werden, wird in der HR-Prozesskostenrechnung oft nicht berücksichtigt. Unser Blick muss zukünftig weg von der Teilprozess-Optimierung hin zu einer umfassenden end-to-end Prozessbetrachtung gehen – nur so lassen sich Potentiale für das Gesamtunternehmen erschließen. Dies gilt für alle personalwirtschaftlichen Themen – angefangen beim Bewerbungsprozess bis hin zu Personalthemen, die bestehende Mitarbeiter und Führungskräfte betreffen, wie zum Beispiel Benefit Management, Gehaltserhöhungen und Bewertungsprozesse. Ziel muss es sein, diese Prozesse ganzheitlich – das heißt für alle Beteiligten – effizient zu gestalten und diese bestmöglich durch elektronische Workflows zu unterstützen. Die intelligente und zielgerichtete Bereitstellung und Nutzung von Informationen ist dabei die wesentliche Voraussetzung zur nachhaltigen Steigerung der HR-Effizienz.

### Thomas Eggert

Die Personalabteilungen sollten hier in mehreren Schritten vorgehen. Angefangen mit einer Unterstützung durch professionelle Beratungshäuser, um im ersten Schritt ihre eigene Strategie, Struktur und

Prozesse zu definieren. Darauf aufbauend müssen dann die weiteren Aktionen geplant und umgesetzt werden. Ob dies der ganze Strauß an Maßnahmen ist oder nur einzelne Themen, ist abhängig von vielen firmenindividuellen Voraussetzungen. Ein Unternehmen, das bisher in keinem Bereich Erfahrungen mit Outsourcing gemacht hat, sollte vielleicht nicht unbedingt mit dem Personalbereich starten. Andererseits macht es wenig Sinn, MSS-Szenarien einzuführen, wenn ein Großteil der Mitarbeiter keinen Zugriff auf ein Intranet hat. Und zu guter Letzt sollten alle Maßnahmen auch im Nachhinein auf den Prüfstand gestellt werden, ob das erhoffte Ergebnis wirklich erreicht wurde.

Leider sind diese Themen in der Regel mit Investitionen verbunden. Auch wenn diese sich häufig sehr schnell amortisieren, so investieren Unternehmen lieber Geld in neue Produktionsanlagen oder mehr Marketing und Vertrieb. Vor allem, da der HR-Bereich im Top-Management nicht direkt vertreten ist, befinden wir uns hier in einem Teufelskreis. Zum einen benötigt der Personalbereich diese Investitionen dringend, um seiner Aufgabe als strategischer Partner gerecht zu werden, auf der anderen Seite wird er derzeit nicht als derjenige erlebt und hat keine Lobby in der obersten Unternehmensführung.

### Prof. Dr. Cathrin Eireiner

In großen Unternehmen hilft es oftmals, die vorhandenen HR Prozesse zu standardisieren und zu optimieren. Zudem muss darauf geachtet werden, dass das Rad nicht an mehreren Stellen gleichzeitig erfunden wird. Oftmals weiß ein Unternehmensteil gar nicht so genau, was der andere Unternehmensteil schon gemacht hat. Oder aber es gibt politische Ressentiments, die gerade verhindern, dass bewährte Lösungen auf andere Teile übertragen werden können. Wenn das

*„Effizienz entsteht durch Menschen, die wissen, was sie tun.“*

- Jörg John



#### Zum Autor Markus Hedrich:

Als Geschäftsführer der O&P Consult GmbH verantwortlich für die Bereiche Organisationsentwicklung, Personal und Finanzen. Beratungsschwerpunkte sind u. a. Organisationsberatung und -entwicklung im Mittelstand, Gestaltung von Veränderungsprozessen und -architekturen, Transformation und strategische Ausrichtung des Personalmanagements, Implementierung von Kompetenz Management-Systemen und Teamentwicklung von Management Teams.

fühlt. Auch werden so nicht die ursprünglichen Werte adressiert, die vermutlich oftmals entscheidend für die Berufswahl gewesen sind. Zudem ist all dies Teil ihres professionellen Selbstverständnisses, das sie gefährdet sehen, wenn es „nur noch“ um Effizienz geht. Vermutlich wird der Schlüssel dieses Themas darin liegen, dass HR-Effizienz in gewissem Maße gerade einen Beitrag zur HR Professionalität leistet und diese nicht etwa gefährdet! Dies kann und muss meiner Meinung auch dadurch geschehen, dass Effizienz seitens HR auch emotional-kulturell und nicht nur rein prozessual-monetär diskutiert wird.

#### Uwe Sunkel

Ich möchte bei dieser Frage etwas stärker auf die Hindernisse eingehen, da diese aus meiner Erfahrung viel zu oft übersehen bzw. nicht deutlich genug benannt werden.

Ein Kernproblem liegt sicherlich darin, dass HR nur in ganz wenigen Unternehmen tatsächlich einen Platz in der **Wertschöpfungskette** besetzen konnte. In weitaus mehr Unternehmen ist HR noch immer nicht mehr als eine interne Serviceabteilung, die keinen Einfluss auf die Unternehmensstrategie ausüben kann. Selbst dann, wenn HR eine eigene HR-Strategie entwickelt hat, ist diese nur selten in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert. Einerseits verwaltet HR in den meisten Unternehmen den größten Kostenblock – nämlich die Personalkosten. Andererseits haben die meisten HR Manager aber kein **Gestaltungsrecht**, bei der Planung dieser Ressourcen. Anstelle einer vorausschauenden Planung mit einer Kernbelegschaft plus einem temporären (Projekt)Manager- und Experten-Team, werden noch immer vergleichsweise steife Stellenpläne umgesetzt. Dies ist umso unverständlicher, als die längst etablierte Leiharbeit ja ein ganz ähnliches Modell darstellt – wenn auch (noch) nicht auf Experten- und Management-Level. Der nächste Schritt wäre aus meiner Sicht jetzt dringend erforderlich. Stattdessen mühen sich die Recruiter ab, leergefischte Bewerbermärkte nach den letzten Kandidaten zu durchforsten. Das hat weder etwas mit Effizienz noch mit Wertschöpfung zu tun.

Problem aufgelöst ist, kann die klassische make-or-buy Betrachtung angestellt werden. Dabei sollte es zwei Kriterien geben: zum einen die betriebswirtschaftliche Betrachtung von Aufwand und Nutzen bestimmter HR Prozesse und zum anderen die unternehmenskulturelle Betrachtung der selbst definierten HR Professionalität in der Lieferung bestimmter HR Prozesse. So könnte es sich zum Beispiel aus betriebswirtschaftlicher Sicht rechnen, das komplette Bewerbermanagement nach außen zu vergeben, da dieser Prozess aber in einem Unternehmen als essentiell für die eigene HR Professionalität verstanden

wird, behält man ihn intern und nimmt die potenziellen Mehrkosten in Kauf. Aus diesem Grund dürften die größten Hindernisse auch in HR selbst liegen. Viele HR Manager(innen) haben sich für diese Fachrichtung entschieden, weil sie mit Menschen arbeiten wollen. Sie suchen den sozialen Kontakt. Reine Effizienzbetrachtungen standen dabei oftmals nicht im Vordergrund ihrer Berufswahl. Die Forderung nach mehr HR Effizienz birgt daher ab einem gewissen Maß die Gefahr einer Abwehrreaktion von Seiten HR, weil sich diese letztlich in ihrem eigenen professionellen Selbstverständnis angegriffen

Vielmehr könnte man von einer langfristigen **Fehlplanung** und einem **schlechten Ressourcen-Management** sprechen.

Ich habe es unlängst schon in einem anderen Beitrag beschrieben: Wenn ein Vertriebsmitarbeiter ein Produkt mit 20% Gewinn verkauft, dann hat er zum Erfolg des Unternehmens beigetragen. Das ist ein **messbarer** (!) Erfolg, der vorgezeigt werden kann und wahrgenommen wird. Wenn es HR nicht ebenfalls schafft, die eigenen (Wert)Beiträge **messbar** zu machen und zu präsentieren, dann wird sich in der Wahrnehmung bei den Entscheidern absolut gar nichts ändern. Den Geschäftsführer oder Vorstand des Unternehmens interessiert es nicht, ob HR eine tolle Prozess-Dokumentation erstellt, Active Sourcing eingeführt oder die Work-Life-Balance der Mitarbeiter verbessert hat.

Die Entscheider wollen nicht wissen, **was** HR tut, sondern **wie** das, was HR tut, zum **Erfolg** des Unternehmens beiträgt.

Ein HR Manager, der wirklich etwas bewegen möchte, sollte jede Woche einmal beim Geschäftsführer sitzen und seine (hoffentlich guten) Zahlen präsentieren. Nur so bekommt HR die Chance auf einen Sitz am Tisch der Entscheider. Und da gehört HR nach meiner festen Überzeugung auch hin. Wohl gemerkt: HR gehört dort hin - nicht jedoch jeder beliebige HR Manager. Diesen Platz dürfen nur Top Manager für sich beanspruchen.

### Markus Hedrich

Der Fokus unserer Beratungsarbeit zur HR-Transformation liegt klar im Mittelstand. Hier begleiten wir die strategische Neu-Ausrichtung und arbeiten intensiv

an den „weichen“ Faktoren Personal, Kultur, Rolle und Selbstverständnis von HR. Wichtig ist es, die Rolle von HR in Unternehmen zu klären sowie ihre Aufgaben und Anforderungen genau zu definieren. Aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sollte dann die Personalstrategie (und Personalmission) definiert werden. Hierbei ist die Frage nach dem aktuellen sowie zukünftig notwendigen Reifegrad von HR zu stellen. Der Fokus sollte aus unserer Sicht darauf liegen, HR als strategischen Partner und damit als wesentlichen Unterstützer zur Umsetzung einer erfolgreichen Unternehmensstrategie zu etablieren. Damit sich HR als wichtiger Impulsgeber und Gestalter von Veränderungsprozessen in Unternehmen profilieren kann, ist eine enge Zusammenarbeit mit den Linienführungskräften und ein gutes Verständnis des Kerngeschäfts unabdingbar.



### Zum Autor Michael Wahler:

Michael Wahler ist Inhaber von WAHLER Human Resources. Für seine Beratungsprojekte verbindet er tiefgreifendes administratives, strategisches und IT-Wissen zu innovativen Lösungen. Seit über 18 Jahren arbeitet der Diplom-Betriebswirt (FH) in operativen HR-Rollen sowie in der internationalen HR-Beratung.

Hindernisse für die Optimierung von HR sind unter anderem darauf zurückzuführen, dass das Selbstverständnis von HR nicht zu dem Fremdbild der „Kunden“ passt. Die Frage nach dem Nutzen der HR-Arbeit wird oft (mit negativer Konnotation) diskutiert. Außerdem steht die HR-Arbeit bei der Geschäftsführung oft nicht als Top-Thema auf der Agenda. Es fehlen positive Beispiele, die einen Unterschied machen. Häufige Strategiewechsel und periodisch auftretende „Anpassungs-Schocks“ – insbesondere massive Kosteneinsparungswellen, verbunden mit Personalabbau – untergraben immer wieder möglicherweise begonnene Wege der Effizienzsteigerung oder des strategischen Umbaus von HR. Operative Tageshektik und die Außenwahrnehmung von HR schädigende „harte Schnitte“ lassen keinen oder kaum Raum für tiefere strategische oder gestalterische Veränderungen. Eine wirkliche Transformation und Effizienzsteigerung von HR dauert aufgrund ihrer komplexen und vielfältigen Vernetzungen im Unternehmen oft zu lange. Hinzu kommen Modetrends und Management-Philosophie-Wellen, die die Nachhaltigkeit der eingeschlagenen Maßnahmen gefährden, da ein neuer Ansatz propagiert wird. Nicht zuletzt treten in HR-Transformationen selbstverständlich – wie in allen Veränderungsprozessen – auch Widerstände auf. Sofern diese aus den HR-Leitungsfunktionen selbst kommen, ist dies natürlich eine besondere Herausforderung. Der Erwartungs- und Erfolgsdruck auf HR durch die Geschäftsführung und Unternehmensleitungen wird jedoch weiter steigen.

Für den Mittelstand existieren noch einmal spezifische Hindernisse für die Optimierung der HR-Arbeit. Er ist geprägt durch ein hohes Maß an Flexibilität und wenig Standardisierung. Es existiert häufig ein gering ausgeprägtes Prozessregelwerk und Entscheidungen werden ad hoc getroffen. Der Fokus von HR liegt somit auch heute noch in vielen Unternehmen auf operativem Service (Gehaltsabrechnung etc.) oder auch auf der „Kontrollfunktion“ und weniger auf strategischen Aufgaben. Das Ziel unserer Arbeit ist es, die Spezifikationen des Mittelstandes mit

den hilfreichen Ideen des Business-Partner-Modells zusammenzubringen und ein eigenes HR-Modell zu entwickeln, das den bisherigen Hindernissen begegnet.

### Michael Wahler

**HR-Effizienz besteht aus den vier Handlungsfeldern Prozesse, IT-Systeme, Service Management und Kennzahlen – diese vier Bausteine müssen zielgerichtet vernetzt werden. Außerdem müssen sie angemessen für das jeweilige Unternehmen, dessen Strategie und Kultur sein. Daher ist Effizienz für jedes Unternehmen anders zu bewerten.** Das Problem bei der Optimierung ist, dass häufig alle vier Bausteine nicht oder nicht durchgängig betrachtet werden. Ziel sollte eine End-to-end-Betrachtung sein. Oft wird nur an einem Hebel oder nur innerhalb der HR-Funktion angesetzt. So kommt das System aus dem Gleichgewicht und häufig senkt dies die Gesamteffizienz sogar.

Mit erfahrenen Beratern, die ohne Betriebsblindheit einen neutralen Blick auf das Ökosystem HR-Effizienz werfen, können alle Bausteine zu einem neuen, funktionierenden System weiterentwickelt werden. Viele Initiativen für HR-Effizienz scheitern daran, dass versucht wird, allein mit internen Kräften auszukommen. Meist können diese die Aufgabe aus verschiedenen Gründen nicht bewältigen – nicht aufgrund ihrer Qualifikation, sondern aufgrund der Rahmenbedingungen.

### Abdülvahit Besir

Ich halte relativ wenig davon, vorgefertigte Standardlösungen aus der Schublade zu ziehen und diese Unternehmen „überzustülpen“. HR hat zwar überall die gleiche Aufgabe – das Personal im weitesten Sinne und vollumfänglich zu managen – allerdings aufbauend auf einer existierenden Unternehmenskultur, strategischer Ausrichtung und unternehmensindividuellen Freiheitsgraden. Diese zuallererst zu erkennen und zu formulieren, ist Voraussetzung für jede Optimierung, wenn sie erfolgreich angenommen und gelebt werden soll.

Daneben ist oftmals nicht wichtig, wel-

cher Teil des bunten Straußes herangezogen wird, sondern ob alle Beteiligten – auch außerhalb von HR – im Boot sitzen und die gesamte Prozesskette im Fokus der Optimierung steht. Es hilft nicht, einen Versetzungsprozess digital durch Self-Service-Szenarien zu unterstützen, wenn die Führungskräfte, die ein Teil der Prozesskette sind, sich nicht ausreichend eingebunden fühlen. Auch ein workflow-basierter Einstellungsprozess kann nicht optimal gestaltet werden, wenn die Mitbestimmung ihre Belange nicht abgebildet sieht und deshalb Entscheidungsvorbereitung und Sitzungen – möglichst mit dem dafür erforderlichen Berg an Unterlagen – traditionell umgesetzt. Ein Prozess wird ohne die aktive Einbeziehung der handelnden und betroffenen Menschen nicht zum Laufen kommen, sei er noch so effizient.

Der dritte und ebenso wichtige Aspekt liegt in der traditionellen Zurückhaltung von HR und ihrem Wirken im Hintergrund. Sie wird von der Geschäftsleitung nicht als aktiver und gestalterischer Partner wahrgenommen und ist deshalb nicht selten gar nicht in dem oberen Führungszirkel vertreten. „HR funktioniert gut, wenn keine Klagen über HR kommen“ ist leider eine weit verbreitete Meinung in Unternehmen. Damit werden die Interessen des Personalmanagements nur sekundär auf die Agenda gesetzt. Dies zu ändern, ist für einen Wandel unerlässlich.

### Dr. Tobias Kiefer

Was fehlt ist MUT! Mut zum Dinge anders angehen, wie z.B. im Bereich Training. Hier werden m.E. noch immer die falschen Schwerpunkte gesetzt. So stellt sich mir immer wieder die Frage, wie es sein kann, dass sich Mitarbeiter in HR-Bereichen mit Dingen wie „Taxi-Preise“ für die Anreise zum Trainingsort auseinandersetzen. Wo liegt denn der wirkliche Hebel im Bereich Training? Es geht um Wiederholbarkeit und Skalierbarkeit. D.h. mit anderen Worten: wie bekomme ich mein Curriculum derart modularisiert, so dass es (a) beliebig ausbaufähig und transferierbar wird und (b) es so gestaltet ist, dass die Teilnehmer lernen können (da das Design stimmt!). Der Ausweg eLearning – da bin



### Zum Autor Abdülvahit Besir:

Abdülvahit Besir ist Gründer der BEGIS GmbH. Inhaltlich beschäftigt sich der Diplom-Ingenieur neben der Strategieberatung vor allem mit der Optimierung von Geschäftsprozessen in Unternehmen und dem Interimsmanagement in Kombination mit der Neustrukturierung von Unternehmensteilen. Sein zwanzigjähriges Fachwissen aus seiner selbständigen Beratertätigkeit hat er in vielen Projekten bei Klienten aus dem Bankensektor, der Industrie und dem Dienstleistungssektor eingebracht. Für namhafte Unternehmen hat er Outsourcingmaßnahmen begleitet, europaweite effiziente Organisationsstrukturen geschaffen und Unternehmensbewertungen durchgeführt.

ich sehr sehr skeptisch!!! Denn das kann unterm Strich ein teures Investment werden – vermeintlich effizient aber mit sehr geringer Wirkung. Im Bereich Training ist ganz klar die Gefahr, dass HR sehr effizient in etwas investiert, das nicht funktioniert. Vorsicht!

### Eigene Aktivitäten im Umfeld von HR-Effizienz, Nachweis ROI?

*Grau ist jede Theorie, überzeugender ist oft ein erfolgreiches Beispiel. Können Sie aus Ihrem eigenen Erfahrungs-Kontext Beispiele skizzieren, wo eine Steigerung der HR-Effizienz durch moderne Konzepte und Lösungen gelingen ist. Wie gelingt am Ende eines solchen Projekts der Erfolgsnachweis bzw. die ROI-Berechnung?*

#### Uwe Sunkel

Im Interim Management gibt es dazu mittlerweile eine aussagekräftige Kennziffer. Die Leitzahl **RoIM** (Return on Interim Management) wird seit dem letzten Jahr im Rahmen einer jährlich durchgeführten Studie zum Thema Interim Management von der Ludwig Heuse GmbH gemessen.

Ausgehend von der Frage, welchen monetären Vorteil der Einsatz eines Interim Managers seinem Kunden tatsächlich bringt, wurden 501 abgeschlossene Interim Projekte ausgewertet. Im Ergebnis ist

zu sehen, dass 8 von 10 Interim Managern für ihren Kunden das **Doppelte** ihres Honorars erwirtschaftet haben. 20% aller Interim Manager konnten sogar mindestens das **10-fache** ihres Honorars erwirtschaften. Diese beeindruckenden Zahlen und die gemessene Kennziffer RoIM sind ein wichtiger Anhaltspunkt für Unternehmen, die sich für den Einsatz eines Interim Managers interessieren.

Darüber hinaus darf aber bei einer rein monetären Bewertung nicht vergessen werden, dass ein positiver ROI nicht das alleinige Kriterium für den Einsatz eines Interim Managers ist. Argumente wie kurzfristige Verfügbarkeit, zeitliche Flexibilität oder auch die Minimierung eines ansonsten drohenden Schadens (z. B. bei einer Nichtbesetzung der Vakanz) spielen in der Praxis oftmals eine weitaus größere Rolle. Dabei geht es also um die sogenannten **Opportunitätskosten**, die entstehen, wenn ein Projekt nicht fristgerecht startet oder Fehlentscheidungen aufgrund nicht verfügbaren Experten-Knowhows getroffen werden.

#### Jörg John

Als aktuelles Beispiel fällt mir hier das Thema Benefit Management ein. Im Kern geht es hier um das Angebot und Management von Arbeitnehmerzusatzleistungen – angesichts des bereits erwähnten Fachkräftemangels in vielen Branchen ein brandaktuelles Thema. Über ein gutes

Benefit Management und entsprechendes Arbeitgeberbranding können sich Unternehmen letztlich von ihren Mitstreitern im Wettbewerb um die besten Köpfe positiv abheben.

Wir bieten diese Leistung zusammen mit einem skandinavischen Kooperationspartner an, der auf eine beeindruckende Erfolgsstory über die letzten 10 Jahre zurückblicken kann und im europäischen Markt weiter auf Expansionskurs ist.

Dreh- und Angelpunkt des Benefit Managements ist es, volle Transparenz über das gesamte Vergütungspaket eines jeden Mitarbeiters herzustellen. Oftmals werden die über das Gehalt hinausgehenden gebotenen Zusatzleistungen, wie zum Beispiel Kinderbetreuung, Altersversorgung, Essens- oder Fahrtkostenzuschüsse von den Mitarbeitern gar nicht wahrgenommen. Durch das Offenlegen des Gesamtpaketes verschaffen sich Unternehmen eine deutlich bessere Ausgangsbasis für Mitarbeitergespräche und Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung. Der zweite Eckpfeiler besteht in dem Angebot selbst: Nur wer ein umfassendes und differenziertes Angebot machen kann, kann auch auf die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingehen – in der heutigen individualisierten Arbeitswelt ein klarer Wettbewerbsvorteil. Damit sich das für das Unternehmen rechnet und letztlich die Effizienz steigert, braucht man einen

Anbieter, der attraktive Konditionen aus-handeln kann und die Services für das Unternehmen effektiv managt. Technologisch wird das Ganze über moderne, webbasierte Portal-Lösungen abgebildet. Unternehmen und Mitarbeiter können so selbständig ihre Benefits buchen, einsehen und verwalten.

### Prof. Dr. Cathrin Eireiner

Mein konkretes Beispiel kommt aus einem sehr dezentral organisierten Mittelständler, der sich den Luxus geleistet hat, einige HR Prozesse (hier die Beschaffung der Mitarbeiter) rein dezentral zu organisieren. Das hatte zur Konsequenz, dass sich bestimmte Standards in der Außendarstellung beim Personalmarketing unterschieden haben, Formulare im Bewerbungsprozess parallel entwickelt wurden, in jedem Standort Halb-Profis die Personalauswahl betrieben haben und Abläufe im eigentlichen Prozess der Personalauswahl unterschiedlich waren. Begründet wurde dies viele Jahre mit den regionalen Besonderheiten, die eine solche Vorgehensweise erforderlich macht. Durch ein entsprechendes Veränderungsprojekt unter Beteiligung der Betroffenen konnten hier deutliche Effizienzsteigerungen erzielt werden, indem analog zum Leadbuyer Konzept im Einkauf dezentral jeweils Verantwortliche für bestimmte Berufsgruppen definiert wurden, die als Spezialisten für das gesamte Unternehmen fungiert haben. In diesem Zuge wurden zusammen mit den dezentralen Einheiten einheitliche Prozesse in der Personalauswahl und ein gemeinsamer Auftritt im Personalmarketing gewährleistet. So konnten nicht nur Ressourcen gespart, sondern auch noch die Qualität erhöht werden. In dem konkreten Fall hat das auch zu einem verbesserten Image der Arbeitgebermarke geführt. Auch wenn das sicherlich ein idealer Fall ist, dürfte er in der Praxis nicht selten vorzufinden sein.

### Thomas Eggert

Wer das Thema nur unter dem Ansatz einer ROI-Betrachtung angeht, denkt aus meiner Sicht nicht weit genug, denn es geht nicht nur um Einsparung und weniger Kosten. Ganz entscheidend sind im Personalbereich auch Bereiche wie er-

höhte Qualität, Rechtssicherheit und die Stärkung der Kompetenzen in anderen Feldern der Personalarbeit. Ein schönes Beispiel ist hier unser Kunde Jet Aviation, der durch ein selektives Outsourcing und die Einführung von Workflows und der digitalen Akte neben der Kosteneinsparung ein wichtiges Ziel erreicht hat. Er hat HR näher zum Business gebracht. Und gerne zitiere ich hier Herrn Clerici, Personalleiter der Jet Aviation: „Als Resümee können wir feststellen, dass die Umsetzung unserer Personalstrategie nur durch dieses hybride Modell möglich war. Also ein gezieltes Outsourcing für Themen, die durch eine interne Bearbeitung keinen echten Mehrwert bringen, die Nutzung von modernen Softwaresystemen und eine für uns ideale Aufstellung der HR-Abteilung. Unser Team betreut seit dieser Umstellung hochmotiviert seine Kunden und durch die Gesamtverantwortung eines Teams hat dieses immer den gesamten Überblick im Vordergrund und nicht nur ein einzelnes spezialisiertes Thema. Für uns war es genau der richtige Schritt und wir haben als moderne HR-Abteilung die volle Akzeptanz im Unternehmen und sind somit zum kompetenten Partner des Business geworden.“

### Markus Hedrich

Als ein gelungenes Beispiel lässt sich die Entwicklung vom „Referentenmodell“ hin zu einer modernen HR-Organisation bei einem größeren mittelständischen Familienunternehmen anführen. Inspiriert vom Business-Partner-Modell wurde hier eine sehr tragfähige Struktur aufgebaut, die auch den zunehmend globalen Anforderungen an HR gerecht wird. Kernstück der HR-Struktur ist die Kombination von klassischer Referentenrolle mit einer klaren Spezialisierung für ein Expertenthema in strategisch bedeutsamen HR-Themengebieten. Um diese Kernrolle angemessen etablieren zu können, wurden Zuständigkeitsbereiche verkleinert und administrative Tätigkeiten verlagert (intern und extern). Darüber hinaus wurden einige wenige weitere Expertenrollen installiert und Spezialkompetenzen aufgebaut, die den spezifischen Anforderungen des Unternehmens entsprechen (z.B. PE, Talent Management, strategisches Kompe-

tenzmanagement). Auch das komplexe Spannungsfeld zentral - dezentral wurde über den Aufbau von „HR-Inseln“ in den weltweiten Regionen und den Aufbau von Experten-Netzwerken hier sehr gut und zielführend „aufgelöst“. Insgesamt ist es somit gelungen, die HR-Funktion sehr viel strategischer und einflussreicher im Unternehmen zu positionieren.

Auf Grundlage der Ist-Situation und abgeleitet aus der Unternehmensstrategie wurden zunächst die übergeordneten Ziele der Transformation und die Anforderungen an HR definiert (auch international). Auf dieser Basis startete dann der Veränderungsprozess, der über mehrere Jahre hinweg zu begleiten war. Dies fand in enger Zusammenarbeit mit dem Top-Management, den Führungskräften aller Abteilungen und unter intensiver Beteiligung der HR-Mitarbeiter statt.

### ROI

Der ROI ist in der Tat schwer nachzuweisen, da selten Kennzahlen erhoben werden. Dies ist eine mögliche Aufgabe für die Zukunft, um den Nutzen von HR-Transformationsprozessen noch deutlicher zu machen. Allerdings ist dabei die Qualität der Daten ein erfolgskritischer Faktor, der nicht leicht zu gewährleisten ist. Aufwand und Nutzen müssen zudem auch hier wieder in einer Relation stehen. Bedeutsam sind auch Kennzahlenberechnungen, die zeigen, inwiefern die interne HR kostengünstiger, effizienter oder „professioneller“ arbeitet als externe Anbieter.

### Michael Wahler

**Effizienz ohne Qualität ist keine Effizienz.** Daher lag der Projektfokus mit einem unserer mittelständischen Kunden auf der **Steigerung der Qualität der Personalarbeit bei gleichzeitiger Erhöhung der Effizienz innerhalb der HR-Funktion.** Die Prozesse bei diesem Kunden waren klassisch organisiert und über viele Standorte und Gesellschaften dezentral verteilt. Wir haben zusammen mit dem Kunden ein Projektteam gebildet und in gemeinsamen Workshops die bestehenden Rollen, Strukturen und Systeme erhoben. Dabei wurde klar, dass keiner wusste, wie der Nachbarbereich arbeitet,

mit welchen Systemen er agiert und welches Volumen an Arbeit er zu bewältigen hat.

Gemeinsam mit dem Kunden haben wir ein Konzept entwickelt, um mit Hilfe eines automatisierten Aufgabenmanagements einen Überblick über das Aufgabenvolumen und dessen Steuerung zu bekommen. Wir haben die Rollen neu beschrieben und ausgerichtet sowie die Prozessabläufe überarbeitet und dokumentiert. Es wurde ein nachhaltiges Prozessmanagement mit Rollen, Gremien und Verantwortlichkeiten eingeführt. Dazu wurden neben dem Aufgabenmanagementsystem auch ein Tool zur Dokumentenerzeugung sowie eine digitale Personalakte eingeführt. Schließlich haben wir die Mitarbeiter nicht nur für die neuen Systeme qualifiziert, sondern auch Schulungen für die bereits eingesetzten Systeme angeboten. Insbesondere wurden die grundlegende Bedienung der Systeme und der Umgang mit Auswertungen trainiert. Dadurch stieg nicht nur die Qualität spürbar, sondern auch die Anzahl der bearbeiteten Fälle pro Mitarbeiter konnte deutlich erhöht werden.

### Abdülvahit Besir

Ein prägendes Beispiel aus unseren Projekten möchte ich hier aufzuführen. Es betrifft das Outsourcing der Personaladministration einer großen Bank; meines Wissens nach die erste Bank in der Bundesrepublik Deutschland, die konsequent administrative Arbeiten wie die Bewerberbearbeitung, Vertragserstellung, Versetzungen und ähnliche Vorfälle der Personalarbeit an einen externen Dienstleister ausgelagert hat. Als Vorreiter der Branche wurden gemeinsam Strukturen für die Zusammenarbeit festgelegt, Verfahren zur effektiven Kommunikation eingeführt und die Prozessketten vom Antragsteller in der Bank bis hin zum Abschluss der Arbeiten beim Dienstleister hocheffizient – auch unter Einsatz gemeinsam zu nutzender Systeme – entworfen und eingeführt. Ein Outsourcing allein greift allerdings zu kurz. Es verbleiben noch viele Prozesse in der Bank und es kommen Prozesse hinzu, die ebenso effizient im Kontext geregelt werden müssen.

Der Einsatz von digitalen Workflowsystemen – auch im Hinblick auf die Kommunikation mit dem Dienstleister – hat sich an dieser Stelle bewährt. Ein in der Bank im Workflowsystem angestoßener Prozess (zum Beispiel Versetzung) durchläuft die internen Bearbeitungs- und Genehmigungsschritte in der Bank und wird anschließend für die Bearbeitung durch den Dienstleister digital freigeschaltet. Mit der Bearbeitung durch den Dienstleister werden automatisiert erforderliche Schreiben und Verträge erzeugt, die digitale Akte bedient und die möglichen Daten in die Personalsysteme übermittelt. Zugegeben, ein nicht einfacher Prozess, aber dafür sehr effizient und transparent.

Ein rechnerischer Erfolgswachweis war im Projekt möglich, weil wir die „Absprungbasis“ mit Hilfe eines Aufgaben- und Zeitverteilungsplans mit konkreten Zeiten erhoben hatten. Dies war in jedem Fall notwendig, um die Kapazitäten zu ermitteln, die noch in der Bank verbleiben mussten. Wir wussten detailliert, was ein Geschäftsprozess vorher an Ressourcen gekostet hat und konnten somit eine gute Schätzung der verbleibenden Aufgaben für die künftigen Prozesse abgeben und nach einigen Monaten Praxiserfahrung nachjustieren.

### Dr. Tobias Kiefer

Im Bereich Training bin ich teilweise skeptisch mit ROI Berechnungen. Einzig bei der Umsetzung eines Sales- oder Executive Trainings, wo durch ein gutes selektieren der richtigen KPIs ein ROI berechnet werden kann. Dabei zeigen sich meiner Erfahrung nach die besten Erfolge in Veranstaltungen, in denen kein neuer Inhalt trainiert wurde, sondern bei dem zusammen mit ehemaligen/ potentiellen/ bestehenden Kunden **zusammengearbeitet** wurde. D.h. nicht ein Trainer erzählt, wie es in der Theorie besser ist zu verkaufen, sondern wirkliche Vorstände und GF haben mit den Teilnehmern über Simulationen, Case Studies, Dialoge die richtige „Sales Strategie“ erarbeitet. **Die Idee für wirkungsvolle Trainings-Maßnahmen ist simpel: Bringen Sie Ihre Propheten zum Berg anstatt zu warten, dass dieser zu Ihren Propheten kommt.**

**Ermöglichen Sie Austausch mit denen, die Entscheiden ob sie kaufen, ob sie engagiert sind, ob sie für Ihre Führungskräfte durchs Feuer gehen anstatt Konzepte und Modelle zu predigen. Und: Vertiefen Sie die Erkenntnisse „on the job“ über entsprechende Coachings, in denen Sie dann auf konkrete Sales Situationen/ Pitches vorbereitet werden. In einigen meiner Projekte konnte so die Sales Effektivität von Teams um ca. 40-50% (Hit-Rate) erhöht werden.**

## HR-Effizienz 2020

*Lassen Sie uns einen Blick in die Zukunft der HR-Effizienz wagen. Inwieweit wird sich die HR-Effizienz bis zum Jahr 2020 verändern? Wie könnte eine Initiative für HR-Effizienz den Wandel unterstützen? Was erwarten Sie von einem Competence Book zum Thema? Welche Pläne verfolgen Sie und Ihr Unternehmen bis 2020?*

### Thomas Eggert

Dem Thema werden sich moderne Personalabteilungen auf Dauer nicht entziehen können. Denn wie eingangs erwähnt, ist das die einzige Möglichkeit, um Personalabteilungen künftig effizient und schlagkräftig aufzustellen. Denn eins ist uns sicherlich allen bewusst - nur durch die richtige Abwicklung der administrativen Personalprozesse allein bleibt der Personalbereich ein Verwalter und wird nie als Gestalter im Unternehmen gesehen werden. Personaler müssen verstehen, dass Effizienz nichts negatives ist (unter dem meist faden Beigeschmack der Rationalisierung). Es ist vielmehr der einzige Weg, um künftig auf Augenhöhe mit anderen Bereichen das Unternehmen strategisch weiter zu entwickeln und seinen Beitrag dazu zu leisten.

Dabei hoffen wir, mit diesem Competence Book zur Aufklärung beizutragen und auch den Wandel weiterhin zu unterstützen. Und als Unternehmen bleiben wir dabei: Wir wollen mit unseren Lösungen und Dienstleistungen Personalarbeit einfacher machen – getreu unserem Motto: Einfach **machen** oder **einfach** machen!



### Zum Autor Dr. Tobias Kiefer:

Dr. Tobias Kiefer ist Gründer und Eigentümer von Q595 GmbH und Chief Learning Officer - Advisory bei Ernst & Young in München. Als ehemaliger Top-Management-Berater bringt Dr. Kiefer eine starke strategische Komponente in das Themenfeld Personalentwicklung. Dr. Kiefer kennt die Nachfrage- und die Angebotsseite im Training- und Coachingmarkt und coached und trainiert mit seinem Team bei Q595 regelmäßig Executives und Geschäftsführer von Start-ups in Themen wie Sales, Effektiveres Leadership und Positioning. Er arbeitet dabei eng mit Neurowissenschaftlern zusammen.

### Uwe Sunkel

Victor Hugo hat einmal gesagt: „*Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.*“ Vor diesem Hintergrund sehe ich den Entwicklungen eher gelassen entgegen. Die Veränderungen, die sich allein schon aufgrund des Wirkens der eingangs angesprochenen Mega-Trends ergeben, sind nicht mehr aufzuhalten. HR Manager müssen sich darauf einstellen – oder untergehen. Wenn gelegentlich beschrieben wird, dass Kernaufgaben (z. B. das Recruiting) aus den HR Abteilungen in die Fachbereiche abwandern, dann ist das ein deutliches **Alarmsignal**. Bislang beschränkt sich HR noch auf das Kritisieren solcher Trends. Ich bin jedoch überzeugt davon, dass die Top Manager unter den Personalern ihre Rückschlüsse rechtzeitig ziehen und um ihre Kompetenzen kämpfen werden.

Bislang treffen wir noch wenige Unternehmen, die sich bereits vollständig auf die Entwicklungen eingestellt haben. Gleichzeitig spüren wir jedoch eine große Neugier und Spannung auf das, was kommt. Das ist gut, denn Interesse fördert die Lernbereitschaft. Eine Initiative für HR-Effizienz kann vor allem durch Aufklärung dazu beitragen, dass sich Dinge ändern. Der eigentliche Wandel muss anschließend durch **aufgeklärte Köpfe** in den Unternehmen eingeleitet werden. Ich bin fest davon überzeugt, dass der gezielte Zukauf von Beratungs-Knowhow und Interim Management diesen Prozess beschleunigen und dessen Ergebnis massiv verbessern kann. Daher ist und bleibt dies auch meine Empfehlung.

Unsere eigenen Pläne sind ganz klar an dem bestehenden und zusätzlich neu entstehenden Bedarf ausgerichtet. Wir arbeiten derzeit bereits mit ca. **1.400 handverlesenen Experten und Interim Managern** zusammen. Mit diesem Kandidaten-Pool können wir nahezu jeden Bedarf unserer Kunden bedienen. Häufig sogar innerhalb von 48 Stunden. Wir werden diesen Pool zukünftig noch weiter professionalisieren. Bereits jetzt gibt es Pläne, **vertikale Experten-Netzwerke** aufzubauen und deren Schwarm-Intelligenz in den Unternehmen verfügbar zu machen. Bis zum Jahr 2020 werden wir voraussichtlich bis zu 2.500 Interim Manager in unserem Netzwerk anbieten können. Dieses Ziel ist sicherlich ambitioniert, mit unseren bereits eingeführten QM-Prozessen jedoch durchaus erreichbar.

### Prof. Dr. Cathrin Eireiner

Ein Ansatz, der zuletzt durch Praktiker in der Schweiz unter der Überschrift der „Vereinfachung der HR Landschaft“ diskutiert wurde, könnte ein radikaler Weg in die Zukunft der HR-Effizienz des Jahres 2020 sein. Dahinter verbirgt sich die Idee, nur noch eine kleine Anzahl hoch qualifizierter HR Business Partner im Unternehmen zu haben, die sich im Hintergrund alle HR Dienstleistungen einkaufen. Die HR Business Partner haben dabei die Aufgabe eines HR Brokers, der sich im Falle eines spezifischen Bedarfs die gewünschte Qualität zum gewünschten Preis einkauft. Er muss dabei die Bedarfe der internen Abteilungen genauso gut kennen, wie die Qualität der Angebote (und Preise) von externen Dienstleistern.

Wenn das so käme, gäbe es eine entsprechende Kostentransparenz. Die externen Dienstleister müssten die entsprechenden Kennzahlen liefern und würden danach auch für mögliche Folgeaufträge ausgewählt. HR würde sich ebenfalls drastisch verändern. Demnach gäbe es nur noch eine sehr kleine Anzahl höchst qualifizierter HR Jobs, die innerhalb der Unternehmen angesiedelt wären. Die überwiegende Mehrzahl an HR Aufgaben aus den Bereichen HR Services und HR Exzellenz würden von entsprechend spezialisierten HR Dienstleistern zur Verfügung gestellt.

### Jörg John

Der Trend wird sein: Weg von der Betrachtung und Optimierung einzelner Teilschritte des HR-Prozesses hin zu einer integrierten end-to-end Betrachtung des HRM. Zum Beispiel in der Praxis: Es reicht eben nicht mehr aus, den Bewerbungsprozess nur aus Unternehmenssicht zu optimieren, was dann zu einer Verlagerung unliebsamer Tätigkeiten in benachbarte Bereiche führt und dann dort Aufwand und Frust verursacht. Was zählt ist, dass am Ende die richtigen Leute ins Unternehmen kommen, das Arbeitsumfeld stimmt, Entwicklungsperspektiven da sind und das angebotene Leistungspaket stimmt. Nur mit einer solchen gesamtheitlichen, integrierten Sicht auf die HR-Effizienz werden Unternehmen langfristig erfolgreich darin sein, die richtigen Köpfe ins Unternehmen zu holen und auch dauerhaft zu binden.

Effizienz entsteht durch Menschen, die wissen, was sie tun. Unternehmen und

HR'ler müssen in der Lage sein, die richtigen Angebote und Abläufe zu finden, die dem Unternehmen tatsächlich helfen. Wir, die fidelis HR, haben diese Entwicklung und diese Herausforderung erkannt und angenommen. Als ganzheitlicher HR-Outsourcing Anbieter reagieren wir auf die Veränderungen und bauen unsere Angebote konsequent und soweit ziel führend mit spezialisierten Partnern aus. Unser Leistungsspektrum reicht schon heute von der klassischen Lohn- und Gehaltsabrechnung über die Personaladministration und die Digitale Personalakte bis zum Bewerbermanagement, um nur einige Services zu benennen. HR-Bereiche und Dienstleister werden in den nächsten Jahren nur erfolgreich bleiben, wenn sie im Sinne eines ganzheitlichen Angebots HR Services weiter aufbauen und sich der HR-Effizienz in einer end-to-end Betrachtung verpflichten.

### Markus Hedrich

Inwiefern wird sich die HR-Effizienz bis 2020 verändern?

Unserer Meinung nach ist die Effizienzperspektive dringend durch die Effektivitätsperspektive ergänzt, um der Komplexität der HR-Themen gerecht zu werden. Es kommt gleichermaßen darauf an, die Dinge richtig zu tun und die richtigen Dinge zu tun. Die Nutzung der IT wird weiter voranschreiten und HR-Arbeit (mit-)bestimmen. Zudem wird das Outsourcing operativer Aufgaben zunehmen. Dies erfordert fast zwangsläufig eine andere Positionierung von HR, da altes „Herrschaftswissen“ nun für alle verfügbar ist. Dies ermöglicht die Auslagerung von HR-Aufgaben in die Linie bzw. die Unternehmensbereiche. Insofern ist zukünftig nicht mehr Wissen entscheidend, sondern

vielmehr die Handlungskompetenz von HR. Dafür benötigt HR ein hohes Maß an Business-Know-How und vertieftem Geschäftsverständnis, um „auf Augenhöhe“ beraten und agieren zu können.

Wir sehen folgende Trends und Handlungsfelder:

- Fokussierung auf das Kerngeschäft und weitere Professionalisierung von HR; Aufbau strategischer Kompetenzfelder. HR muss zum Treiber von Optimierung werden und nicht nur reagieren. (Was können wir intern am besten? Was geben wir an externe Dienstleister?)
- Gezielter „Zukauf“ von Wissensträgern in bisher noch weniger vertrauten Feldern und Ansätzen. Damit verknüpft ein professionelleres Management der „Make-or-Buy“-Entscheidungen für HR-Tools und -Prozesse.
- Vermehrte Wechsel von Führungs- und Fachkräften zwischen der HR-Funktion und anderen Fachfunktionen im Unternehmen (Job Rotation, aber auch längere Phasen von 1-3 Jahren).
- Optimierung des HR-(Wirksamkeits-)Controllings und Ausbau von ausgefilterten Reportings (à la „Management Cockpit“ oder „HR Strategy Implementation Dashboard“)
- Weitere Digitalisierung mit großen Chancen und auch Risiken gleichermaßen.

*Unterstützung des Wandels durch eine Initiative?*

Der Wandel beim Thema HR kann insbesondere durch eine aktiv gelebte Koopera-

tion von Experten unterstützt werden und es müssen interne Verantwortliche für das Thema weiter sensibilisiert werden. Der (kleinere) Mittelstand kann auch sehr gute Lösungen in Unternehmens-Verbänden oder Netzwerken generieren. Hierbei ist sowohl an unternehmensübergreifende Partnerschaften zu denken als auch an den Aufbau stabiler Experten-Netzwerke mit externen Partnern und Beratern. Als Beispiel aus der Praxis möchte ich diesbezüglich eine unternehmensübergreifende Initiative zu gemeinsamen Ausbildungskonzepten nennen.

### *Competence Book*

Die Bündelung von Expertenwissen kann neue Impulse für die Gestaltung der „HR-Zukunft“ generieren. Durch die verschiedenen Perspektiven entsteht ein Mehrwert, der das komplexe Thema HR-Effizienz differenziert beschreibt. Auf dieser Basis können unterschiedliche Ansatzpunkte abgeleitet werden, die den Praktikern in den Unternehmen als Orientierung dienen. Besonders bereichernd ist dabei die große Bandbreite an Perspektiven, die vertreten ist. Das Competence Book liefert somit Ideen, wie sich HR neu erfinden kann, bevor es andere tun.

### *Welche Pläne bis 2020?*

Wir werden das Thema HR-Transformation im Mittelstand weiter intensiv in den Fokus unserer Beratungsarbeit stellen und unsere internen Innovationen und Produktentwicklung für unsere Beratungsarbeit daran ausrichten. Wir möchten uns noch stärker als Ansprechpartner für den Mittelstand etablieren, an den man denkt, wenn man HR neu ausrichten will.

In den Veränderungsprozessen ist unser Ziel, die „Reife“ von HR so zu entwickeln, dass sie dem Grad der definierten Anforder-

*„Es kommt gleichermaßen darauf an, die Dinge richtig zu tun und die richtigen Dinge zu tun.“ - Markus Hedrich*

*„Leider ist der Personalbereich traditionell nicht der Treiber für Veränderungen und Effizienzsteigerung. Er wird sich aus diesem Grund noch die eine oder andere blutige Nase holen müssen, bevor entgegengesteuert wird.“ - Abdülvahit Besir*

derungen möglichst optimal entspricht. Dabei werden wir die Megatrends weiter beobachten und entsprechend in unsere Arbeit einfließen lassen.

### Michael Wahler

Durch die Veränderungen in unserer Gesellschaft verändert sich die Nachfrage nach HR-Dienstleistungen und damit das Spektrum der Personalarbeit enorm: War bisher die qualitativ hochwertige Administration ausreichend, so kommt es zukünftig auch auf die strategischen Aspekte in den vier Dimensionen HR-Strategie, HR-Organisation, HR-Portfolio sowie last but not least das Thema dieses Buches HR-Effizienz an, um HR-Exzellenz zu erreichen.

Die administrativen Anteile sind der Hygienefaktor der Personalarbeit. Nur wenn die HR-Funktion hier effizienter wird, können Ressourcen zugunsten der strategisch wichtigen Themen verlagert werden. Doch vielen Unternehmen fehlen für diese Themen derzeit noch die richtigen HR-Mitarbeiter in der richtigen Anzahl. Hier wird Qualifizierung und Ressourcenaufbau eine wesentliche Rolle spielen. **Denn HR-Effizienz bedeutet nicht automatisch, dass das Human Resources Management billiger wird, sondern dass der Output im Verhältnis zum Input steigt.**

### Abdülvahit Besir

Leider ist der Personalbereich traditionell nicht der Treiber für Veränderungen und Effizienzsteigerung. Er wird sich aus diesem Grund noch die eine oder andere blutige Nase holen müssen, bevor entgegen-

gesteuert wird. Aber letzten Endes wird er sich dem Thema stellen müssen. Ob dies schon bis zum Jahr 2020 geschehen wird, wage ich zu bezweifeln.

Die noch zaghaften Versuche des Fachbereichs, Themengebiete besser als HR machen zu können, werden sich sicherlich noch verstärken. Durchdachte, knackige Leistungspakete werden immer häufiger auf dem Markt günstiger, effizienter und qualitativ hochwertiger von Spezialisten angeboten werden. In diesem Szenario wird sich der Personalbereich zunehmend auf einige wenige Kernthemen vor allem strategischer Natur zurückziehen und sich ansonsten mit der Steuerung seiner „Leistungserbringer“ begnügen müssen. Geht dieser Trend weiter, so wird HR als Folge der Auslagerung das spezifische Fachwissen in den Themengebieten weitgehend verlieren und sich auf die „Spezialisten“ verlassen. In diesem Umfeld die optimalen Abläufe und Methoden sowie die richtigen Verfahren und Menschen zu finden, wird die Effizienz der Leistungserbringung maßgeblich bestimmen.

Wir, die BEGIS, haben uns schon seit Jahren dem Motto gewidmet, die Personalarbeit einfacher und effizienter zu machen. Wir unterstützen Unternehmen sowohl in der strategischen Positionierung als auch in der praktischen Etablierung effizienter Strukturen und Verfahren. Diesen Kurs werden wir konsequent weiterverfolgen. Bereits heute sorgen wir mit unseren Systemen und unserer Dienstleistung für die papierlose Bearbeitung von Personalvorfällen entlang der gesamten Prozesskette. Der Bedarf an solchen Verfahren und

insbesondere daran, Prozesse mit Hilfe digitaler Workflows zu gestalten oder zumindest zu unterstützen, ist enorm. Diesen Bedarf zu decken und es einfach zu machen, dazu fühlen wir uns verpflichtet.

### Dr. Tobias Kiefer

- Bessere Infrastrukturen mit höherer Flexibilität
- Ergebnis- anstatt Prozessorientierung in den HR-Prozessen
- Konkret: ein komplett neues Curriculum erstellen, das die Grundsätze der Neurowissenschaften umsetzt und mit Neurowissenschaftlern entwickelt wird – ein Curriculum, das modular arbeitet und „on demand“ die Bedürfnisse der mehr als 40.000 Mitarbeiter erfüllt. Das Ziel: L&D schafft es eine Lernende Organisation zu formen.

# Zeit des Erwachens

AUTOR: Uwe Sunkel (consultnet GmbH)

Eine der interessantesten Fragen, die in den HR-Blogs in diesem Jahr diskutiert wurde, lautete: Ist der Fachbereich der bessere Recruiter? Das Thema wurde z. B. von Henrik Zaborowski und Robindro Ullah im sogenannten HR Blind Battle aufgegriffen. Mich interessierte dabei jedoch nicht das wenig überraschende Ergebnis (57:43 für die Recruitingabteilung), sondern die Frage, warum wir solche Themen überhaupt diskutieren müssen. Recruiting ist eine DER Kerndisziplinen im Human Resources Management. Wenn das auf den Prüfstand gestellt wird, kann es mit dem Vertrauen in HR nicht allzu weit her sein. Die Alarmglocken läuten - doch HR schläft selig weiter.

Ich gehöre zu denjenigen, die HR vor einer unverantwortlichen Tatenlosigkeit warnen. Damit befinde ich mich z. B. mit Thomas Eggert in guter Gesellschaft. Wir fordern schon seit langem ein „Aufwachen“ und die Übernahme von unternehmerischer Verantwortung. HR Effizienz im Sinne von Wirtschaftlichkeit ist daher auch das Kernthema dieses Competence Books.

## Es mehren sich die Zeichen

Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer. Genauso wenig ist ein einzelnes Beispiel ein Beweis für einen allgemeinen Trend. Dennoch mehren sich die Zeichen. Und gerade wir externen Berater, Interim Manager und Dienstleister sehen in letzter Zeit zahlreiche solcher Beispiele.

Ich saß z. B. unlängst bei einem unserer Kunden und habe dort den neuen Personalleiter kennengelernt. Es handelt sich um ein mittelständisches Produktionsunternehmen mit rund 5.000 Mitarbeitern. Der Personalleiter ist jetzt seit neun Monaten an Bord. Geholt wurde er von der Geschäftsführung, die dem bisherigen HR-Manager im gleichen Atemzug eine externe Perspektive empfohlen hat.

Was war geschehen? Die Geschäftsführung, so berichtete mir mein neuer Gesprächspartner, war es leid, regelmäßig im Kompetenzgerangel zwischen den Fachbereichen und dem HR-Bereich vermitteln

zu müssen. Auch in diesem Unternehmen versuchten die Fachbereiche, HR-Kernkompetenzen wie Recruiting, Vergütung und Weiterbildung sukzessive an sich heranzuziehen. Jeweils verbunden mit der Aussage, dass HR „das einfach nicht hinbekommt“. Der inzwischen ausgeschiedene Personalleiter hatte es jedenfalls nicht geschafft, den lauernden Heckenschützen Einhalt zu gebieten. Stattdessen wurde er immer weiter in eine Rechtfertigungsposition zurückgedrängt. Mit dem Rücken an der Wand, ohne KPIs, mit denen er seine Erfolge hätte belegen können und vor allem ohne jegliche Inspiration hat sich dieser Manager selbst ins Verwalter-Abseits manövriert. Und einen großen Teil seiner Mannschaft gleich mit.

## Durchgriff mit harter Hand

Der „Neue“ hat sich das Szenario drei Monate lang angesehen und dann hart durchgegriffen. Anhand von ganz klaren Zielvorgaben und Zeitleisten hat er sein HR-Team (immerhin 42 Mitarbeiter) vor ein Ultimatum gestellt. Ich sag's mal mit meinen Worten. Die Botschaft lautete: „Wer meinen Weg nicht mitgeht, ist hier fehl am Platz und sollte sich einen anderen Job suchen.“ Jetzt könnte man argumentieren, dass dieser darwinistische Ansatz mit professioneller Mitarbeiterführung nicht viel gemein hat. Weit gefehlt! Manchmal braucht es klare Worte, um die notwendige Orientierung zu geben. Die Ansage hatte eine geradezu kathartische Wirkung. Zwar hat sich das Unternehmen - sehr konsequent - inzwischen von 8 Mitarbeitern getrennt (darunter auch Teamleiter), das Restteam ist jedoch so sichtbar motiviert, wie ich es in den letzten vier Jahren kein einziges mal erlebt habe. Und ich kenne dieses Team wirklich sehr gut.

## Das Ende des Kuschelkurses

Ganz gerade heraus: Ich bin kein Freund des Kuschelkurses. Thomas Eggert spricht in diesem Zusammenhang vom Dornröschenschlaf, in dem sich viele HR-Manager nach wie vor befinden. Ich möchte dem hinzufügen, dass wir es hier nicht mit einem Märchen zu tun haben. Vielmehr nehmen immer mehr Geschäftsführer und Vorstände wahr, dass sie im HR-Bereich die falschen Partner haben. Das ist die harte Realität und wird zwangsläufig dazu führen, dass in absehbarer Zeit das große Aufräumen beginnt.

Vorstehend beschriebenes Beispiel zeigt, dass der neue Typ des HR-Managers, der HR-Effizienz zu seiner Maxime erklärt hat, bereits in den Startlöchern steht. Nehmen Sie jedes beliebige Thema, welches sich unter die Überschrift HR-Strategie subsumieren lässt. Dafür brauchen Sie bewegliche Gestalter mit Inspiration, Mut und Durchsetzungskraft. Wer im Personalbereich nicht die Chuzpe hat, sich mit innovativen Ideen und gelebtem Unternehmertum auch mal gegen Widerstände durchzusetzen, der gehört ins zweite Glied oder sollte den Platz freiwillig räumen. Wer in ständiger Angst um seinen eigenen Job das Risiko scheut, Entscheidungen und Commitment bei der Geschäftsführung einzufordern, der hat nicht verstanden, was Management heißt. Wir brauchen im Personalbereich keine „Ankündigungsweltmeister“, wie meine Kollegin Barbara Braehmer das nennt, sondern operative Umsetzer. So einfach ist das.

### Zeit des Erwachens

Als vor kurzem Robin Williams verstarb, habe ich mir wieder einmal das beeindruckende Filmdrama „Zeit des Erwachens“ angesehen. In Marshalls Melodram verhilft der New Yorker Arzt Malcolm Sayer einem an der Europäischen Schlafkrankheit lei-

denden Patienten zum Erwachen aus einem bereits 30 Jahre währenden Koma. Dieser Patient, Leonard Lowe, erlangt das Bewusstsein wieder und beginnt mit seiner Rehabilitation. Nach ersten Erfolgen kommt es jedoch zu Rückfällen und schließlich fällt Lowe ins Koma zurück. Ich komme nicht umhin, darin gewisse Parallelen zu sehen.

Als Human Resources Manager, der ich seit nunmehr 20 Jahren bin, wünsche ich mir, dass HR dieses Schicksal erspart bleibt. Was mich hoffen lässt, ist, dass - anders als bei einer unheilbaren Krankheit - wir das Ruder selbst in der Hand haben. Dieses Competence Book kann ein wenig dazu beitragen, HR mit den richtigen Ideen und Werkzeugen zu versorgen. Ich wünsche Ihnen für die Umsetzung viel Erfolg!

*„Wer im Personalbereich nicht die Chuzpe hat, sich mit innovativen Ideen und gelebtem Unternehmertum auch mal gegen Widerstände durchzusetzen, der gehört ins zweite Glied oder sollte den Platz freiwillig räumen.“ - Uwe Sunkel*



#### Zum Autor Uwe Sunkel:

Uwe Sunkel ist Geschäftsführender Gesellschafter der consultnet GmbH. Darüber hinaus unterstützt Uwe Sunkel seit rund 20 Jahren Unternehmen als operativer HR-Manager und Projektleiter für anspruchsvolle Human Resources Projekte. Uwe Sunkel ist Experte für die Steuerung internationaler HR-Projekte in Europa, Asien und den USA. Als anerkannter Experte für Recruiting in engen Märkten hat er das consultnet Recruiting Competence Center aufgebaut. Er ist als Trainer für erfolgreiche Recruiting Techniken tätig und unterstützt Unternehmen in der Konzeption und Umsetzung leistungsfähiger Recruiting Organisationen.

# HR-Effizienz als wesentlicher Bestandteil von HR-Exzellenz

AUTOREN: Sinah Maria Fornol, Michael Wahler (WAHLER Human Resources)

Unternehmen mit exzellentem Human Resources Management erreichen einen signifikant höheren Shareholder Value.<sup>1</sup> Wenn also exzellentes Human Resources Management zu einem besseren Betriebsergebnis und damit zu einem höheren Shareholder Value beitragen kann, stellt sich die Frage, was zeichnet exzellentes Human Resources Management (HRM) aus? Zugleich wollen wir in diesem Beitrag aufzeigen, wie HR-Effizienz Teil des Rahmenwerkes ist.

## Der HR-Exzellenz-Kompass

Basis für ein ganzheitliches HRM ist für uns der HR-Exzellenz-Kompass und ergibt sich aus den Dimensionen:

- **HR-Strategie**
- **HR-Organisation**
- **HR-Portfolio**
- **HR-Effizienz**

Werden diese Dimensionen mit ihren jeweiligen Handlungsfeldern nachhaltig miteinander verzahnt, dann verspricht dies HR-Exzellenz. Die einzelnen Handlungsfelder innerhalb der vier Dimensionen des HR-Exzellenz-Kompass werden in der folgenden Graphik dargestellt.

## HR-Strategie

Die HR-Strategie sowie das HR-Portfolio sorgen dafür, dass die Personalfunktion effektiv arbeitet und die richtigen Themen in den Mittelpunkt stellt: Die HR-Strategie bildet den Bauplan, nach dem alle HR-Aktivitäten an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden. Dazu gehören als Handlungsfelder sowohl eine gewissenhafte Prüfung der Make-or-buy-Frage für alle Aktivitäten (**Sourcing**) als auch die Frage nach der Festlegung und Ein-

haltung aller Gesetze, Regelungen und Richtlinien (**Compliance**). Dabei spielt vor allem die Etablierung eines wirkungsvollen internen Kontrollsystems (IKS) eine wichtige Rolle. Ebenso ist das Streben nach Qualität ein wesentlicher Faktor, wenn es um HR-Exzellenz geht. Daher ist der Aufbau eines ganzheitlichen **Qualitätsmanagement** innerhalb der Personalfunktion ein entscheidendes Handlungsfeld, das sich auf alle anderen Handlungsfelder auswirkt. Durch ein umfassendes **Risikomanagement** können Risiken identifiziert und Maßnahmen zur Minimierung der Auswirkungen frühzeitig evaluiert werden.

## HR-Portfolio

Durch ein angemessenes HR-Portfolio werden der Umfang und die Ausgestaltung der HR-Dienstleistungen festgelegt: Die Fokussierung auf die richtigen HR-Kernthemen im Kontext der definierten Unternehmensstrategie und deren Gewichtung untereinander kann nur gelingen, wenn alle Einflussgrößen durch Analyse der internen und externen Entwicklungen (**Trendanalyse**) berücksichtigt und bewertet werden. Daraus wird ein **Dienstleistungskatalog** abgeleitet, der alle HR-Dienstleistungen für das Unternehmen enthält. Je nach Ausprägung können Qualitätskriterien und Leistungskennzahlen integriert werden. Als Steuerungsinstrument können Verrechnungspreise festgelegt werden (**Leistungsverrechnung**). Idealerweise werden dafür Produktkosten ermittelt, um die Kosten der Leistungserbringung und deren Deckungsbeiträge zu kennen. Damit die Leistungen der HR-Funktion bekannt sind, sollten Maßnahmen zur Kommunikation dieser als fester Bestandteil integriert werden. Dabei wirkt die **Kommunikation** nicht nur nach innen, sondern ist ein Teil des Employer Brandings, das innerhalb und außerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden soll.

(1) Oertig, 2006: HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz, S. 18

## HR-Organisation

Die unternehmensspezifische HR-Organisation beschreibt, basierend auf der HR-Strategie und dem HR-Portfolio, die passgenaue Aufbau- und Ablauforganisation der HR-Funktion und bildet das Fundament für eine effiziente Personalarbeit. Dabei spielt die Definition des passenden **Geschäftsmodells** für die HR-Funktion eine wichtige Rolle. Soll beispielsweise ein Shared-Service-Center etabliert werden? Falls ja, soll das Shared-Service-Center eine eigene Gesellschaft oder Teil der Corporate Function sein? Werden Dienstleistungen auch am externen Markt angeboten? Das sind nur einige Fragestellungen von vielen, die in diesem Zusammenhang beantwortet werden müssen. In Abhängigkeit davon sollten die erforderlichen **Qualifikationen der Mitarbeiter**, die **Rollen** sowie die erforderlichen Gremien, deren Kontrollfunktion und Führungsprinzipien (**Governance**) definiert und etabliert werden.

## HR-Effizienz

In der Dimension HR-Effizienz werden die Handlungsfelder für eine effiziente Abwicklung der Administration ausgestaltet, denn alle strategischen HR-Themen sind nur wenig wert, wenn die Stammdatenverwaltung und Entgeltabrechnung fehlerhaft oder in schlechter Qualität erbracht werden. Daher ist einerseits auf höchste Qualität in der Leistungserbringung Wert zu legen, andererseits kann durch eine effiziente Abwicklung ein wesentlicher Beitrag zur Kostenoptimierung erzielt werden. HR-Effizienz wird über vier Handlungsfelder gesteuert:

- **Prozesse**
- **IT-Systeme**
- **Service Management**
- **Kennzahlen**

Eine effiziente Personaladministration setzt optimierte Prozesse unter Berücksichtigung relevanter und angemessener HR-IT-Systeme voraus. Diese sollten mittels aussagefähiger Kennzahlen (KPIs) überwacht werden. Werden externe oder interne Dienstleister bei der Leistungserbringung einbezogen, sollten diese durch ein leistungsfähiges Service Management gesteuert werden.



### Der HR-Exzellenz-Kompass

#### HR-Prozesse

Optimierte Prozesse zeichnen sich durch die Minimierung von Schnittstellen und die Vermeidung von Medienbrüchen entlang der gesamten Prozesskette aus. Idealerweise unterstützen anwenderfreundliche HR-Self-Service-Möglichkeiten die Pflege der Stammdaten. Durchgängige Dokumentation und Vermeidung redundanter Datenhaltung unterstützen das erforderliche Qualitätsmanagement.

Prozesse bieten die Grundlage, um auf stetig gleichwertigem Niveau Arbeitsergebnisse zu erzielen. Um die Qualität zu erhöhen, sollte ein Prozessmodell etabliert werden, das die Prozesse in mehreren Detaillierungsgraden sowie die Schnittstellen zwischen den Prozessen aufzeigt. Beim Streben nach HR-Exzellenz bildet das Denken in Prozessen und ihre stetige Optimierung die Grundlage für eine wirkungsvolle Weiterentwicklung der täglichen Arbeit und ist unverzichtbarer Bestandteil moderner Personalfunktionen.

Prozessdokumentation ist eine zeitintensive Tätigkeit. Damit die Dokumentationen aktiv und täglich genutzt werden, sollten HR-Prozesse in einem Handbuch zusammengefasst werden, das sowohl Prozessdokumentationen als auch Vordrucke von Bescheinigungen, Verträgen und Schreiben sowie Checklisten und andere Dokumente als Templates enthält. Die Verankerung der Dokumentation in den alltäglichen Arbeitsabläufen ist ein wichtiger Baustein für eine umfassende Compliance im Unternehmen und sichert Effizienz sowie einen gleichbleibend hohen Qualitätsstandard.

### HR-IT-Systeme

Die reinen datenverwaltenden Systeme haben sich in den letzten Jahren hin zu prozessunterstützenden, teils sogar prozessstiftenden Personalsystemen entwickelt. Manche Prozesse wie z.B. in Personalentwicklung, Talentmanagement, Personalplanung oder HR-Controlling sind ohne IT-Systeme kaum noch vorstellbar. Die Entwicklung eines IT-Bebauungsplans und die Beschreibung der Systemschnittstellen kann im Ist wie im Soll dargestellt und in einem HR-System-Handbuch dokumentiert werden, um Möglichkeiten zur systemseitigen besseren Unterstützung der HR-Prozesse zu identifizieren.

Durch die fortschreitende Digitalisierung werden Self Services sowie Tools und Systemerweiterungen zur Steigerung der Prozesseffizienz an Bedeutung zunehmen. Daher sollten auf Basis der Ergebnisse eines HR-Prozess-Assessments regelmäßig Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung identifiziert, ein Maßnahmenplan inklusive Business Plan entwickelt und die Maßnahmen bewertet werden.

### HR-Service Management

Das Service Management steuert die Leistungserbringung von internen oder externen Dienstleistern für die HR-Funktion. Die Steuerung geschieht über Service-Level-Agreements (SLAs), in denen die Qua-

lität und Quantität von Dienstleistungen beschrieben und definiert werden. Die Erbringung von HR-Services hat sich insbesondere im Bereich der administrativen HR-Aufgaben in den letzten Jahren wesentlich verändert. Der Technologieeinsatz wurde massiv erhöht. Hierdurch ergeben sich kontinuierlich neue Formen der Organisation und Zusammenarbeit. Der Erfolg der Leistungserbringung kann an vielen Faktoren gemessen werden. Das aktuelle Service Management in laufenden Systemen sollte kontinuierlich überprüft werden, um Transparenz und Steuerungsmöglichkeiten auszubauen. In der Zusammenarbeit mit einem externen Provider müssen die vereinbarten Vertragsinhalte und Qualitätsstandards zwingend in das Steuerungs- und Kontrollsystem überführt werden, um ein gutes Preis-Leistungsverhältnis einzufordern.

### HR-Kennzahlen

Im Personalmanagement gibt es zahlreiche HR-Kennzahlen, deren Steuerungspotenzial noch nicht ausgeschöpft wird. In vielen Unternehmen werden kaum HR-Kennzahlen erhoben oder die Interpretation führt nicht zur Ableitung von Maßnahmen. HR-Kennzahlen sind im höchsten Maße steuerungsrelevant und bieten Unternehmen eine vergangenheits- wie gegenwarts- und zukunftsbezogene Möglichkeit zur Schaffung von Transparenz.

Die Steuerung der Effizienz basiert auf Kennzahlen innerhalb der HR-Prozesse. Diese können einen gesamten Prozess oder Teilsegmente und dessen Performance überwachen. Die Kennzahlen, die bereits verwendet werden, sind oft nicht unternehmensweit definiert und daher uneinheitlich. Ein Kennzahlenhandbuch, ähnlich wie im Finanzbereich, sollte alle HR-Kennzahlen unternehmensweit verbindlich definieren und dokumentieren. Als HR-Intelligence-System können Kennzahlen analysiert und interpretiert werden. Daraus können Maßnahmen zur Steuerung des Unternehmens abgeleitet werden. Diese Maßnahmen müssen wiederum mit der Unternehmens- und der HR-Strategie abgestimmt werden, damit sie effektiv sind.

Dieses Competence Book behandelt das Thema HR-Effizienz, weil es die Basis für eine strategisch ausgerichtete Personalarbeit und damit für den Unternehmenserfolg ist. Wir von WAHLER Human Resources hoffen, dass Ihnen dieses Buch erste Anregungen gibt, Ihre Personalarbeit effizienter zu gestalten und so HR-Exzellenz zu erreichen. Bei Fragen sprechen Sie uns gerne an!



#### Zum Autor Michael Wahler:

Michael Wahler ist Inhaber von WAHLER Human Resources. Für seine Beratungsprojekte verbindet er tiefgreifendes administratives, strategisches und IT-Wissen zu innovativen Lösungen. Seit über 18 Jahren arbeitet der Diplom-Betriebswirt (FH) in operativen HR-Rollen sowie in der internationalen HR-Beratung.

Er ist gefragter Ansprechpartner und unterstützt Unternehmen, wenn es darum geht, HR-Funktionen sowohl strategisch als auch administrativ für zukünftige Aufgaben fit zu machen.

# Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Personalmanagement

AUTOREN: Prof. Dr. Martin Erhardt & Prof. Dr. Cathrin Eireiner (efee consult GmbH)

“You can’t manage what you don’t measure – wer nicht richtig misst, kann auch nicht richtig steuern!“. Neben anderen Geschäftsbereichen wird heutzutage von den HR Organisationen in Unternehmen verlangt, dass sie sich an dieser alten Managementweisheit ausrichten und insbesondere wirtschaftlich arbeiten. Dabei stehen zunächst zwei Dimensionen der quantitativen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Vordergrund. Darunter ist zu verstehen, dass innerhalb von HR effektiv und effizient gearbeitet werden soll. Zumeist wird diese Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter Stichworten wie HR-Controlling und Human Capital Management sowie mittels Tools wie HR Cockpit und HR BSC abgearbeitet. Die reine Fokussierung auf diese Perspektive ist für HR jedoch nicht ausreichend, denn gerade in der HR Organisation spielt daneben aufgrund der Beschäftigung mit dem Faktor „Mensch“ auch eine qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eine ebenso wichtige Rolle. Nur wenn die HR Organisation neben Effektivität und Effizienz auch die erforderliche Qualität erbringt, wird sie zum Businesspartner der Geschäftsführung befähigt. Um eine HR Organisation nun in die Richtung der quantitativen und der qualitativen Wirtschaftlichkeit zu steuern, braucht es entsprechende Indikatoren, die wiederum durch geeignete Messinstrumente hinterlegt sein müssen.

## Die (quantitativ) effektive HR Organisation

Um quantitativen Wirtschaftlichkeitsansprüchen zu genügen, hat eine effektive HR Organisation im Idealzustand die eigene Rolle im Unternehmen genau definiert und umgesetzt. Es besteht also eine klare Ausrichtung auf das Kerngeschäft des Personalmanagements. Eigene Vorgehensweisen und Prozesse werden stetig optimiert und angepasst. Dies führt dazu, dass der Nutzen dieser HR Organisation für die Geschäftsführung deutlich erkennbar ist. Danach sollte eine effektive HR Organisation das Ziel aller HR Kräfte sein. Schwieriger ist oft die Frage, wie dies gelingen kann?

Eigentlich ist der HR Arbeit die Effektivität traditionell immanent. Das angestrebte (meist menschenzentrierte) Ziel wird mit dem Erreichten verglichen und dabei geht es allein um Vollständigkeit. So ist es im Kern wichtig, dass Arbeitszeiten für alle Mitarbeiter akkurat erfasst sind, Löhne und Gehälter pünktlich und mit dem korrekten Betrag ausgezahlt werden oder Personalentwicklungsmaßnahmen die gewünschten Verhaltensänderungen bewirken. Dem dafür benötigten Aufwand wird bisher oftmals keine wesentliche Bedeutung beigemessen. Dieses Selbstverständnis des HR, gepaart mit der Einstellung vieler Unternehmen, der Personalbereich wäre ein unvermeidbarer Kostenfaktor, führte in den letzten Jahren dazu, dass HR in eine Ecke gestellt wurde, in der Wirtschaftlichkeit für die eigene Legitimation keine Rolle spielt. Im Umkehrschluss bedeutet dies im Sinne eines HR Businesspartners, dass der HR Beitrag zum Unternehmenserfolg lediglich als Fixkostenblock gesehen wird. Diese Sichtweise hat jedoch in diversen Ausprägungen zunehmend zu einer Wirtschaftlichkeitsdiskussion im HR Bereich geführt. So gibt es z.B. zahlreiche, aber bislang wenig erfolgreiche Versuche in der klassischen Personalentwicklung, Effektivität über lernpsychologische Effekte nachzuweisen. Dieser Weg geht meist über die Ideen von Kirkpatrick aus den 1960er Jahren nicht wirklich hinaus. Somit bleibt die Bestimmung der Effektivität fast immer zu „weich“ für eine quantitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, welche die HR Organisation und die Finanzabteilung im Unternehmen „versöhnen“ könnte.

Diese gescheiterten Versuche, die Effektivität der eigenen Arbeit herauszustellen und dadurch die anfallenden Kosten gegenüber der eigenen Geschäftsleitung wie auch im Vergleich zu anderen Geschäftsbereichen zu begründen, haben die HR Organisationen zunehmend von dem Bestreben abgebracht, der eigenen Leistung ein Preisschild umhängen zu wollen. Die Fronten zwischen den beiden Sichtweisen: „HR investiert in Menschen“ und „HR ist bloßer Kostenfaktor“ hat sich somit in Unternehmen ver-

stärkt. Wie effektiv HR im Unternehmen arbeitet, gilt es also auf eine eigene und damit andere Art aufzuzeigen und insbesondere für die Geschäftsleitung transparent zu machen.

### Die (quantitativ) effiziente HR Organisation

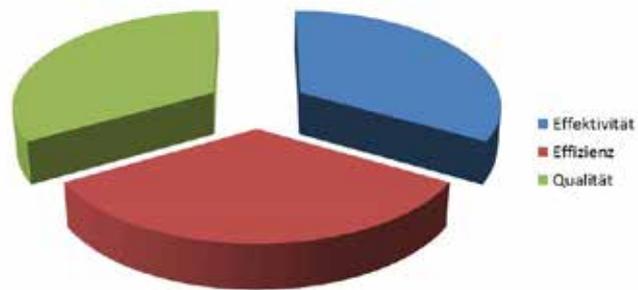
Eine effiziente HR Organisation strebt stets danach, entweder bei gegebenen Mitteleinsatz den Erfolg zu maximieren oder mit möglichst geringem Aufwand einen gegebenen Erfolg zu erreichen. Um die Effizienz in der HR Organisation beurteilen zu können, müssen Input und Output bemessen und deren Relation zu einander betrachtet werden. Dies bedingt eine monetäre Bewertung von Input und Output. Eine solche Bewertung kann in konkreten Fragestellungen wie „Make or buy“ einer Maßnahme oder einer evaluierten Prozessoptimierung zur Anwendung kommen. Wenn dies tatsächlich möglich ist, kann auch in der HR Organisation das Streben nach Prozessoptimierung gelingen.

In diesen Fällen kann sich die HR Organisation mit anderen Bereichen des Unternehmens vergleichen und sich selbst also wirtschaftliche Größe im Unternehmen positionieren. Eine Betrachtung der Kosten und konkret realisierter Einsparungen ist somit verpflichtend. Ist HR Arbeit nur effizient, gilt der HR Bereich betriebswirtschaftlich betrachtet als rein administrativer Teil eines Unternehmens. Ohne jegliche weiteren Ergänzungen würde also diese Betrachtung genauso zu kurz greifen wie eine reine Fokussierung auf Effektivität. Beide Größen müssen daher zusammen betrachtet und um eine weitere Perspektive ergänzt werden.

### Die (qualitativ) effektive HR Organisation

Hierbei handelt es sich um die Qualität, die im Kontext mit der erbrachten Dienstleistung auch als Zufriedenheit der Beteiligten definiert werden kann. Es muss somit auch darum gehen, die Zufriedenheit der unternehmensinternen HR Kunden, das Commitment aller Prozess-Stakeholder, das Employee Engagement und den Kompetenzgrad im HR Bereich zu

Ganzheitliche Betrachtung der Wirtschaftlichkeit von HR



quantifizieren und als prozess-psychologische Entscheidungsgrößen in der internen Diskussion sichtbar zu machen. Nur wenn ein umfassendes Bild der HR Organisation aufgezeigt werden kann, gelingt HR eine adäquate und intern respektierte Positionierung im Unternehmen. Es muss also das zentrale Anliegen der HR Organisation sein, das gesamte Spektrum der Effizienz-, Effektivitäts- und Qualitätsdiskussion richtig zu definieren und dann diese Ergebnisse bei der täglichen Arbeit adäquat umzusetzen.

Eine solche umfassende Definition ermöglicht dann, HR Prozesse und Funktionen multiperspektivisch zu betrachten und darauf basierend zu entscheiden. Dabei kann nicht mit Standardgrößen und standardisierten Vorgehensweisen gearbeitet werden. Vielmehr erfolgt jede Entscheidung auf der Basis der spezifischen, im jeweiligen Fall relevanten Größen. Standardgrößen wie den one-best-way Prozesstyp, den besten externen Anbieter oder den besten Zeitpunkt kommen nicht zur Anwendung und sind nicht zielführend. Die HR Organisation muss sich aufgrund ihres besonderen Geschäftsfelds innerhalb des Unternehmens dieser Individualität bewusst sein und deshalb stets danach streben, den Entscheidungsweg zu professionalisieren. Um diese Steuerung tatsächlich vornehmen zu können, braucht es quantitative und qualitative Effizienzmaße.

### Betrachtung monetärerer (quantitativer) Effizienzmaße

Wie sich ein Unternehmen entwickelt, hängt von den getroffenen Entscheidungen insbesondere der Geschäftsleitung ab. Von Vorteil ist für die Verantwortlichen, wenn sie die Effekte, die aus ihren Entscheidungen resultieren, bereits im Voraus möglichst genau abschätzen können. So ist betriebswirtschaftlich unbestritten, dass sich Entscheidungen darüber, wie und in welchem Umfang Investitionen vorgenommen werden, künftig auf den Unternehmenserfolg auswirken. Bei der Analyse, ob z.B. die Entscheidung über den Kauf einer Maschine von Vorteil ist, kann mittels einer dynamischen Investitionsrechnung der Kapitalwert ermittelt und so der mögliche Erfolg direkt und relativ einfach berechnet werden.

Ob und wie sich eine investive Entscheidung im Personalbereich auf den Erfolg eines Unternehmens auswirkt, lässt sich allerdings nicht ohne weiteres mittels der gängigen Investitionsrechnungen ermitteln. Dazu ist die Definition von Werttreibern notwendig. Als Ausgangspunkt für eine Berechnung dieser Werttreiber werden Informationen für die Vergangenheit wie auch die Zukunft benötigt. Die Werttreiber sind nirgends direkt ablesbar, sondern müssen mittels Analysen aus Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen, Anlagenspiegel, Cashflow Statements und der internen Unternehmensplanung



### Zum Autor Prof. Dr. Martin Erhardt:

Professor Dr. Martin Erhardt ist Professor für betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung und lehrt an der Hochschule Pforzheim. Er verfügt über umfangreiche Projekterfahrung bezüglich der Jahresabschlussanalyse, der Einführung internationaler Rechnungslegung, der Prüfung von nationalen und internationalen Einzeljahres- und Konzernabschlüssen sowie der Besteuerung im internationalen Kontext. Außerdem ist er Gesellschafter bei der efee consult GmbH.

erst gewonnen werden. Mit der entsprechenden fachlichen Expertise und dem Wissen bezüglich der unternehmensspezifischen Zusammenhänge im konkreten Einzelfall können sie auf indirektem Wege über die Betrachtung von Umsatzerlösen, Personalaufwand, spezifischen sonstigen betrieblichen Aufwendungen, Brutto-Investitionsvolumen, planmäßige Abschreibung usw. auf dem Zeitstrahl ermittelt werden.

Die Analyseergebnisse zeigen dann zum einen die tatsächlichen bisherigen Entwicklungen als Trendlinien. Zum anderen besteht die Möglichkeit, diese Trendlinien mit vorher entwickelten Idealtrendlinien zu vergleichen. So lassen sich einzelne (investive) Maßnahmen im HR Bereich eines Unternehmens durchaus beurteilen. Dabei dürfen natürlich andere externe wie auch interne Faktoren nicht ausgeblendet werden, die sich ebenfalls auf die Entwicklung des Unternehmenserfolgs auswirken können.

### Betrachtung prozess-psychologischer (qualitativer) Effizienzmaße

Ein Prozess ist in der oben erarbeiteten Definition insbesondere auch dann vorteilhaft, wenn alle Stakeholder mit dem Prozess zufrieden sind. Zufriedenheit ist kein absolutes, sondern ein relatives Konstrukt. Menschen kommen zu Ihrer Zufriedenheitseinschätzung über relative Vergleiche zwischen ihnen bekannten Objekten.

Bezogen auf Dienstleistungen lassen sich verschiedene Kriterien identifizieren, die die Zufriedenheit beeinflussen: z.B. die Schnelligkeit eines Dienstleistungsprozesses. So kann die Zufriedenheit der Stakeholder über einen intrapersonellen Vergleich der neuen und alten Prozesse bestimmt werden. Zudem können andere prozess-psychologische Größen erfasst werden, z.B. wie der Grad der HR Kompetenz oder das Employee Engagement der HR Mitarbeiter. Wäre die Einführung eines neuen Prozesses oder das Outsourcing einer HR Funktion mit einer Verschlechterung von prozess-psychologischen Größen verbunden, würde dies ebenfalls entscheidungsrelevant sein. So würde z.B. das Absinken des Employee Engagements bei den HR Mitarbeitern mögliche Effizienzgewinne an anderer Stelle durch Destruktion und Demotivation der HR Mitarbeiter nivellieren. Genauso verhält es sich mit der HR Kompetenz, die zum einen in der Analogie des braindrain durch die Vergabe der Aufgabe nach außen gar nicht erst aufgebaut wird oder im Unternehmen verbleibt. Zum anderen kann die HR Kompetenz bei der Entscheidung, Funktionen im Unternehmen zu halten oder aufzubauen, wachsen und ein interner Knowhow Vorsprung im Vergleich zu anderen Unternehmen sein.

### Wer kann die quantitative und qualitative HR Effizienz bestimmen?

In der Effizienzbemessung gibt es neben der Diskussion über die geeigneten Maße auch die Diskussion über den Akteur, der

HR Effizienz bestimmen kann. Um Glaubwürdigkeit in die HR Effizienz aufzubauen, muss es das Ziel eines HR Bereiches sein, die Bemessung nicht selbst durchzuführen. Ansonsten könnte der Verdacht entstehen, das präsentierte Ergebnis sei geschönt um die eigene Arbeit zu legitimieren. Die interne Alternative zur HR Organisation ist der Finanzbereich. Übernimmt dieser die HR Effizienzmessung, dann führt das meist dazu, dass ausschließlich die quantitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung angestellt wird, HR sich in seinem eigenen professionellen Selbstverständnis reduziert und letztlich intern kontrolliert fühlt. Viele HR Bereiche überlassen daher die quantitative und qualitative Effizienzbemessung z.B. durch Evaluation von Prozessoptimierungen etc. einem unternehmensfremden und (vermeintlich) unabhängigen Dritten.

Wirft man nun einen Blick auf die tägliche Praxis, findet die Evaluation tatsächlich doch nicht durch einen unabhängigen Dritten statt. Vielmehr wird sie zu einer zusätzlich verhandelten Aufgabe für den Dienstleister, der die HR Funktion gerne extern übernehmen und ausführen würde. In dieser Lösung übernimmt der Externe also bildlich gesprochen gleich zwei Rollen, nämlich die des TÜVs und der Werkstatt. Er übernimmt die Aufgaben und kontrolliert sich selbst. Dies führt im schlimmsten Fall auch nicht dazu, dass die Effizienz einer Entscheidung ohne Eigeninteresse gemessen wird. Zudem haben sowohl interner HR Bereich als auch der externe

Spezialdienstleister oft nicht die Kapazität bzw. die notwendige Expertise, die Aufgabe der Effizienzbemessung zu übernehmen.

Als Ausweg aus dieser Situation bietet es sich an, einen unabhängigen Dritten zu beauftragen, der als ein neutraler Experte neben dem Unternehmen als Auftraggeber und dem Dienstleister lediglich kontrolliert. Dieser unabhängige Dritte verfolgt keine eigenen Interessen, weil er gerade nicht die einschlägigen Dienstleistungen auch anbietet. Es geht ihm also nur um die Evaluation als solche. Daraus resultierende Entscheidungen des Unternehmens bringen diesem unabhängigen Dritten in keinem Fall Umsatz.

### Der efee Ansatz

efee consult will gerade diese logische Lücke schließen. Als neutraler Dritter werden Unternehmen unterstützt, die quantitative und qualitative Wirtschaftlichkeit ihrer HR Organisation zu bewerten. Dabei geht es nicht darum, in Folge der Analyse einen umfassenden Beratungsauftrag zu generieren. Es ist lediglich das Ziel von efee consult, die richtigen Messgrößen zu ermitteln, um die HR Organisation darin zu befähigen, sich selbst (noch) gezielter zu steuern.

Die Kontrolle in Form einer Analyse geschieht mit umfassender fachlicher Expertise sowie mit einer wissenschaftlich unterlegten qualitativen und quantitativen Methodik. efee consult führt z.B. Bewertungen von HR Sourcing Vorhaben durch. Dabei kann es u.a. darum gehen,

wie und ob im Rahmen von Führungskräfteentwicklung Coaching Aufgaben von HR Mitarbeitern unternehmensintern geliefert werden oder ob externe Business Coaches die „effizientere“ Alternative sind. Ebenso lässt sich z.B. die Frage beantworten, ob der Recruitingprozess komplett an einen Personaldienstleister abgegeben wirtschaftlicher (=quantitativ) und ggf. auch professioneller (=qualitativ) durchgeführt wird. Auch komplette HR Outsourcings können so betrachtet und bewertet werden.

efee consult verfolgt einen interdisziplinären Ansatz. Dabei kommt die Expertise aus unterschiedlichen Fachgebieten zur Anwendung, so u.a. aus dem Personalmanagement, der Wirtschaftspsychologie und dem Controlling gepaart mit vielfältigen Erfahrungen aus der jeweils einschlägigen Berater- und Prüferpraxis.

Das eingesetzte Methodenspektrum ist dabei vielfältig und wird sowohl dem Anspruch gerecht, prozess-psychologischer also auch monetäre Effizienzmaße zu erfassen und zu evaluieren. efee consult wendet qualitative und quantitative Befragungstechniken wie Interviews oder schriftliche Befragungen der Stakeholder an, um Größen wie Zufriedenheit, Commitment oder Employee Engagement zu erfassen. Dabei erfolgt die Fragekonstruktion auf der Kenntnis der jeweils theoretischen Konstrukte und der state of the art Forschung. Die Ergebnisse werden in wissenschaftlichen Analysen gewonnen

und in der Darstellung miteinander in Bezug gebracht, um Wechselwirkungen und Wirkungsweisen zu verdeutlichen. Die Frage nach der HR Kompetenz kann unter anderem durch ein Vorher-/Nachher Vergleich des subjektiven Kompetenzerlebens oder eine Kundenbefragung erhoben werden. Grundsätzlich können diese Maße A posteriori – sprich nach der eigentlichen Entscheidung über ein HR Outsourcing oder eine Prozessveränderung – erfasst werden oder aber auch (eingeschränkt) im Vorfeld einer solchen Entscheidung.

### Der Nutzen für alle Akteure

Durch die Neutralität, Unabhängigkeit und Expertise von efee consult entsteht ein großer Nutzen für alle Akteure. Zuvordest bekommt die HR Organisation eine profunde Basis zur Steuerung in Richtung quantitative und qualitative Wirtschaftlichkeit. Das Unternehmen erhält so eine HR Organisation, die sich als Business Partner etabliert und die eigene Arbeit als Beitrag zur Steigerung des Unternehmenserfolgs versteht. Dies gelingt insbesondere dann, wenn die HR Organisation die Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg hin fokussiert auswählt, betreut und entwickelt.

Letztendlich profitieren auch die externen Dienstleister auf dem HR Beratungs- und HR Outsourcing-Markt von diesen Wirtschaftlichkeitsmessungen eines neutralen Dritten. Sie können auf der Basis der Untersuchungsergebnisse ggf. ihre eigenen Angebote weiterentwickeln und verbessern.



#### Zur Autorin Prof. Dr. Cathrin Eireiner:

Prof. Dr. Cathrin Eireiner hat im Fach Organisationspsychologie an der Universität Mannheim promoviert. Von 2008 bis 2013 verantwortete sie die internationale Führungskräfteentwicklung bei MAN Truck & Bus. Seit März 2014 ist sie Professorin für Personalmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Pforzheim, Mitglied des Human Resources Competence Center (HRCC) und lehrt im Bachelor -und Masterstudiengang. Sie arbeitet als Business Coach und ist zertifizierte Komplementärberaterin. Sie ist Expertin für Survey Feedbackprozesse in Unternehmen und Ihr Interesse gilt Aspekten wie Employee engagement und Arbeitszufriedenheit. Momentan beschäftigt sie sich mit der Frage wie Agilität und Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext sinnhaft verbunden werden können. Zudem ist sie Geschäftsführerin bei der efee consult GmbH.

# HR-Transformation im Spannungsfeld von Effizienz und Effektivität

AUTOR: Markus Hedrich (O&P Consult GmbH)

Seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts gibt es in den Wirtschaftswissenschaften die klare Erkenntnis, dass die Struktur eines Unternehmens stets seiner Strategie folgen soll.<sup>1</sup> Danach ist die Struktur kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, nämlich die bestmögliche Erreichung der strategischen Ziele zu gewährleisten. Die Struktur einer Organisation hat dabei die Aufgabe, die Komplexität des wirtschaftlichen Handelns so zu reduzieren, dass die Mitarbeitenden auf Basis ihrer Kompetenzen in der Lage sind, die dazu erforderlichen Aufgaben bestmöglich zu erledigen. Die Herausforderung besteht nun darin, eine Struktur zu entwickeln, die einerseits adäquat ist zur Bewältigung der tatsächlich erforderlichen Komplexität, die sich aus unternehmensinternen und -externen Faktoren bestimmt, die andererseits aber durch die Mitarbeitenden auch noch bewältigt werden kann. Reduziert die Struktur die Komplexität zu sehr, dann simplifiziert sie und wird den Anforderungen nicht mehr gerecht. Reduziert die Struktur die Komplexität zu wenig, dann kann sie die Mitarbeitenden überfordern. In beiden Fällen wird das Unternehmen seine strategischen Ziele nicht optimal erreichen können.

Diese grundsätzlichen Überlegungen gelten für ganze Unternehmen sowie für ihre einzelnen Teile, also auch für die HR-Organisation. Diese sollte möglichst so strukturiert sein, dass sie unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit (also möglichst effizient) den größtmöglichen Beitrag zur Erreichung der strategischen HR-

und Unternehmensziele (also möglichst effektiv) leisten kann. Diese doppelte Herausforderung macht es erforderlich, eine Reihe von Indikatoren zu berücksichtigen. Zum einen sind die unternehmensinternen und -externen Faktoren zu bestimmen, welche die tatsächliche Komplexität der Aufgaben determinieren. Darüber hinaus müssen die strategischen Zielsetzungen identifiziert werden, die es zu erreichen gilt, und die je nach unternehmerischer Ausrichtung gänzlich unterschiedlich sein können. Daraus leitet sich so eine für diese jeweilige Konstellation an Komplexität und Strategie erforderliche „ideale“ HR-Struktur ab.<sup>2</sup> Dies gilt in besonderem Maße für den Mittelstand, der ja hinsichtlich Unternehmensgröße, Internationalisierung, Produkt- und Dienstleistungsangebot etc. insgesamt viel heterogener ist, als etwa die multinationalen Großkonzerne. Aus dieser Heterogenität leiten sich ganz unterschiedliche Anforderungen an Komplexität und Strategien ab. Daher wird es gerade im Mittelstand zu einer großen Heterogenität auch bei der jeweils „idealen“ HR-Struktur kommen. Die einfache Übernahme vorgegebener HR-Modelle ist für diese Unternehmen keine geeignete Lösung. Vielmehr braucht es eine genaue Analyse der jeweiligen Situation und die Entwicklung des dazu passenden HR-Strukturmodells. Im Rahmen eines Transformationsprozesses der HR-Organisation wird diese von der bisherigen Struktur in die als „ideal identifizierte“ Struktur überführt. Dazu leistet der speziell für diese Fragestellung entwickelte Analyse- und Beratungsansatz von O&P Consult einen wichtigen Beitrag.

(1) Siehe auch: Chandler, A.D. Jr. (1993): The visible Hand: Managerial Revolution in American Business.

(2) Damit verbunden ist die Absage an ein einziges ideales HR-Modell, das es aus unserer Sicht nicht gibt. Vielmehr ist es dringend geboten, eine jeweils spezifische Betrachtung der Rahmenbedingungen anzustellen und passgenau die „ideale“ HR-Struktur zu identifizieren.

**Spezifika Mittelstand** + **HR-Business-Partner-Modell** = **O&P Modell**



**Abbildung 1:** Modernes Personalmanagement im Mittelstand: Mittelstand + HR-Business-Partner-Modell = O&P Modell

**Ausgangssituation**

Grundannahme des O&P Beratungsansatzes ist es, dass Organisationen seit einiger Zeit einem rasanten Wandel unterliegen. Dieser ergibt sich einmal durch Veränderungen im organisationalen Umfeld (externe Faktoren) wie der Globalisierung, Kostendruck, Fachkräftemangel, technologische Entwicklung, demographische Veränderung sowie einem Wertewandel (Stichwort: Generation Y). Dazu kommen interne Faktoren wie angebotene Produkte und Dienstleistungen, Servicegrade, Produktionstiefen etc., die es ebenfalls erfolgreich zu managen gilt. Aus internen und externen Faktoren leiten sich „gesamtorganisationale“ Herausforderungen ab, welche die Komplexität für die Arbeit von HR-Abteilungen determinieren. So ergibt sich die Frage, wie HR „aufgestellt“ sein muss, um optimal die Strategie der Gesamtorganisation zu unterstützen.

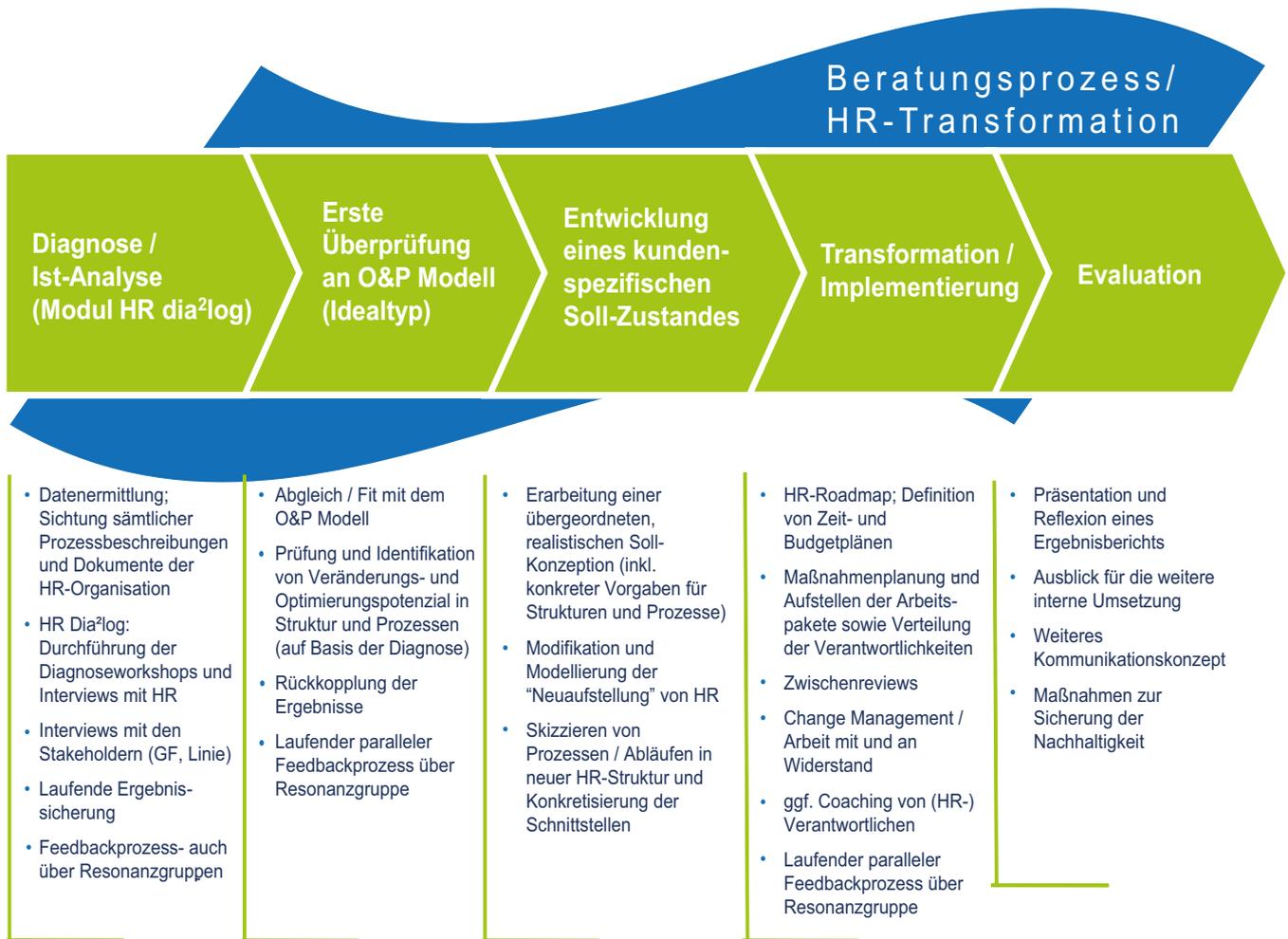
Wendet man nun den Blick direkt auf die HR-Abteilungen, fällt aktuell eine stärkere Fokussierung auf die Prozessoptimierung der Personalarbeit auf: Effizienz (Wirtschaftlichkeit) steht ganz oben auf der Agenda. Dies mag wichtig und wesentlich sein, greift aber zu kurz, weil es nicht nur darum gehen darf, Aufgaben schneller zu erledigen, sondern auch die Frage zu stellen ist, welche Aufgaben überhaupt in welcher Form von HR bei dem sich ständig verändernden Umfeld (intern und extern) zu erledigen sind (Effektivität). Zentral ist dabei immer die „optimale Aufstellung und Positionierung“ von HR. Was aber gilt es zu beachten, wenn man die Personalarbeit im Mittelstand strategischer ausrichten möchte? Was kann dabei von Großunternehmen tatsächlich gelernt bzw. übernommen werden? Wo braucht es demgegenüber spezifische Anpassungen für den Mittelstand?

**Inspiration durch das HR-Business-Partner-Modell im Mittelstand**

Unternehmen – vor allem Großunternehmen – haben in den letzten Jahren vieles in ihren HR-Organisationen verändert. Dies geschah meist auf der Grundlage des Business-Partner-Modells von Dave Ulrich.<sup>3</sup> Die Organisationsstruktur des HR-Business-Partners mit einem Shared Service Center ist in der Praxis in Großunternehmen am häufigsten vertreten. Im Mittelstand hat sich im Vergleich dazu eher wenig getan. Es lassen sich verschiedenste Organisationsstrukturen von Personalabteilungen finden. Das Business-Partner-Modell mit einem Shared Service Center ist dabei am geringsten vertreten.<sup>4</sup> Dieser empirische Befund lässt sich aus der besonderen Situation des Mittelstands erklären.

(3) Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. McGraw-Hill Professional.

(4) Fischer, Zimmermann (2012): Human Resources Business Process Outsourcing - eine Analyse des Standardisierungsgrades der Prozesse in Personalabteilungen.



**Abbildung 2:** Beratungs- und Transformationsprozess

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich (auch und vor allem in ihren HR-Organisationen bzw. Personalabteilungen) im Vergleich zu Großunternehmen besonders dadurch aus, dass sie:

- eine höhere Flexibilität brauchen und fordern,
- ein geringeres Prozessregelwerk besitzen und Prozessstandardisierung eher pragmatisch erfolgt,
- unmittelbare und schnelle (Einzelfall-)Entscheidungen präferieren,
- weniger Arbeitsteilung aufweisen und damit weniger Spezialisten beschäftigen,
- insgesamt eine deutlich geringere Personalstärke aufweisen,
- Mitarbeiter eher als Generalisten einsetzen, die mehrere Aufgaben übernehmen und
- über einen weniger umfassenden HR-IT Support verfügen.<sup>5</sup>

Demgegenüber steht das klassische HR-Business-Partner-Modell, das einen hohen Standardisierungsgrad, straffes Prozessdesign, häufige Wiederholung derselben HR-Prozesse, passende Kompetenzprofile der HR-Mitarbeiter, klare Rollendefinitionen, eine möglichst große Skalierung und ein hohes Maß an HR-IT erfordert. Betrachtet man nun die Spezifika des Mittelstands und die Anforderungen des HR-Business-Partner-Modells wird schnell deutlich, dass es hier keine genaue Pas-

sung geben kann. Die spannende Frage ist nun aber, ob und wenn ja, welche Grundprinzipien aus dem HR-Business-Partner-Modell sich auf die spezifische Situation des Mittelstands übertragen lassen. Zudem gibt die jeweilige Unternehmensstrategie weitere Leitplanken für die Konzeptionierung der HR-Strategie und HR-Struktur vor. Wie aber kommt man zu einer idealtypischen Struktur im Sinne von HR-Grundprinzipien für den Mittelstand?

### Beratungsprozess zur HR-Transformation

Zur Beantwortung dieser Frage hat O&P einen spezifischen Beratungs- und Trans-

(5) Hald, S. (2013): Ein idealtypisches HR-Organisationsmodell – Moderne Personalmanagement-Strukturen im deutschen Mittelstand (unveröffentlichte Masterarbeit)



Abbildung 3: Aufbau HR dia²log: Module und Bausteine

formationsprozess entwickelt, der in den nachfolgend dargestellten fünf Phasen erfolgt. O&P begleitet Organisationen hierbei im Sinne der Komplementärberatung als Experte für Veränderungsprozesse und als Inhaltsexperte für HR-Themen.

**Phase 1: Diagnose und Ist-Analyse der Ausgangssituation**

Für eine erfolgreiche HR-Transformation und zur Feststellung des Handlungsbedarfes ist die Erfassung der Ausgangssituation der HR-Abteilung (IST) wesentlich. Der Beratungsprozess zur Neustrukturierung und -Ausrichtung der HR-Abteilung startet initial mit einer Diagnose auf Basis des von O&P entwickelten Instruments „HR dia²log“. Dieses Instrument besteht

aus verschiedenen inhaltlichen Modulen und bindet unterschiedliche relevante Akteure im Unternehmen ein, um einen umfassenden IST-Stand der HR-Organisation zu ermitteln (vgl. Abbildung 3).

Dabei werden die Perspektiven von HR, der Geschäftsführung und der internen Stakeholder/Kunden einbezogen. Zentrale Aspekte beim methodischen Vorgehen sind eine umfassende Analyse der HR-Arbeit (bzgl. Strukturen, Prozesse, Instrumente etc.) sowie ein 360 Grad-Feedback der HR-Organisation, das einen ganzheitlichen Selbst- und Fremdbild-Abgleich ermöglicht und konkrete Entwicklungsfelder aufzeigt. Dahinter liegt ein Reifegrad-Modell, mit dem die „Exzellenz“ der HR-Organisa-

tion und deren Umgang mit (bestehender und zukünftig erwartbarer) Komplexität eingeschätzt werden (vgl. Abbildung 4). Der Reifegrad wird dabei definiert über die Anpassungsfähigkeit von HR-Organisationen an die jeweiligen internen und externen Komplexitätsanforderungen.

**Phase 2: Idealtypische HR-Strukturprinzipien für den Mittelstand (O&P Modell)**

O&P hat in einer eigenen Entwicklungsarbeit bestimmte Grundprinzipien aus dem HR-Business-Partner-Modell identifiziert und für die Besonderheiten des Mittelstands angepasst:<sup>5</sup>

Zur Steuerung des HR-Bereiches ist es wesentlich, eine Personalleitung zu installieren, die die gesamte HR-Abteilung verantwortet, die Richtlinienkompetenz besitzt und die Abteilung im Leitungskreis der Organisation vertritt. An sie berichten die Mitarbeitenden der Abteilung – disziplinarisch und fachlich. Durch eigene Sachbearbeiter oder einen externen Dienstleister werden jeweils für einen Geschäftsbereich administrative Aufgaben übernommen. Dabei ist gut zu überlegen, welche Themen im Unternehmen bleiben sollen und welche outsourced werden können. Die strategischen Überlegungen der Gesamtorganisation geben dafür Orientierung.

Eine zentrale Rolle stellen die sogenann-

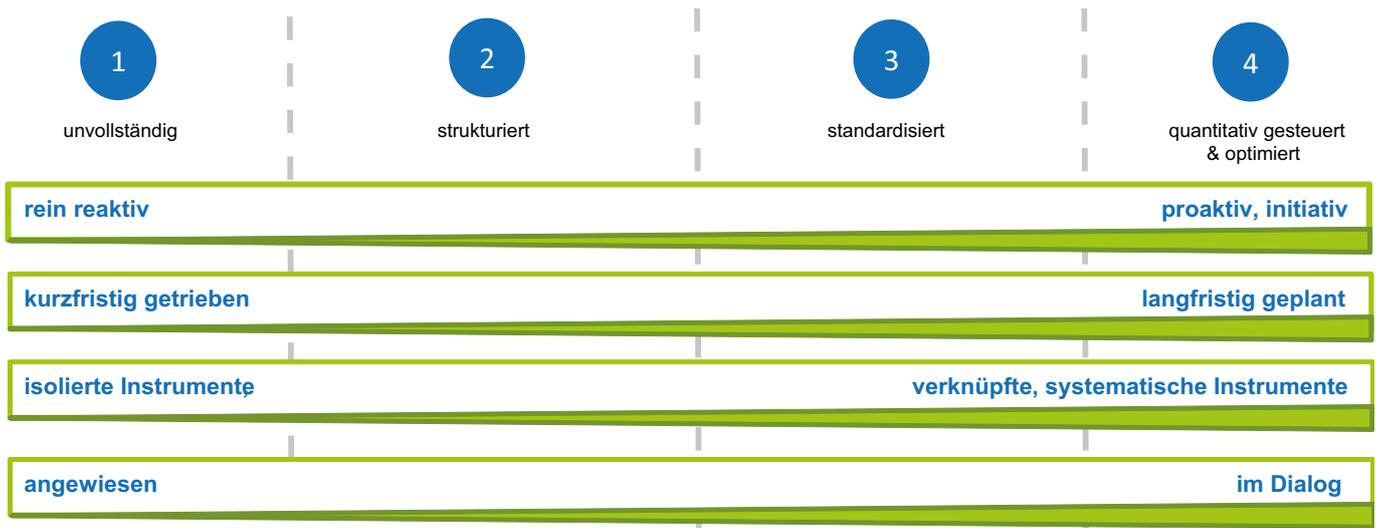
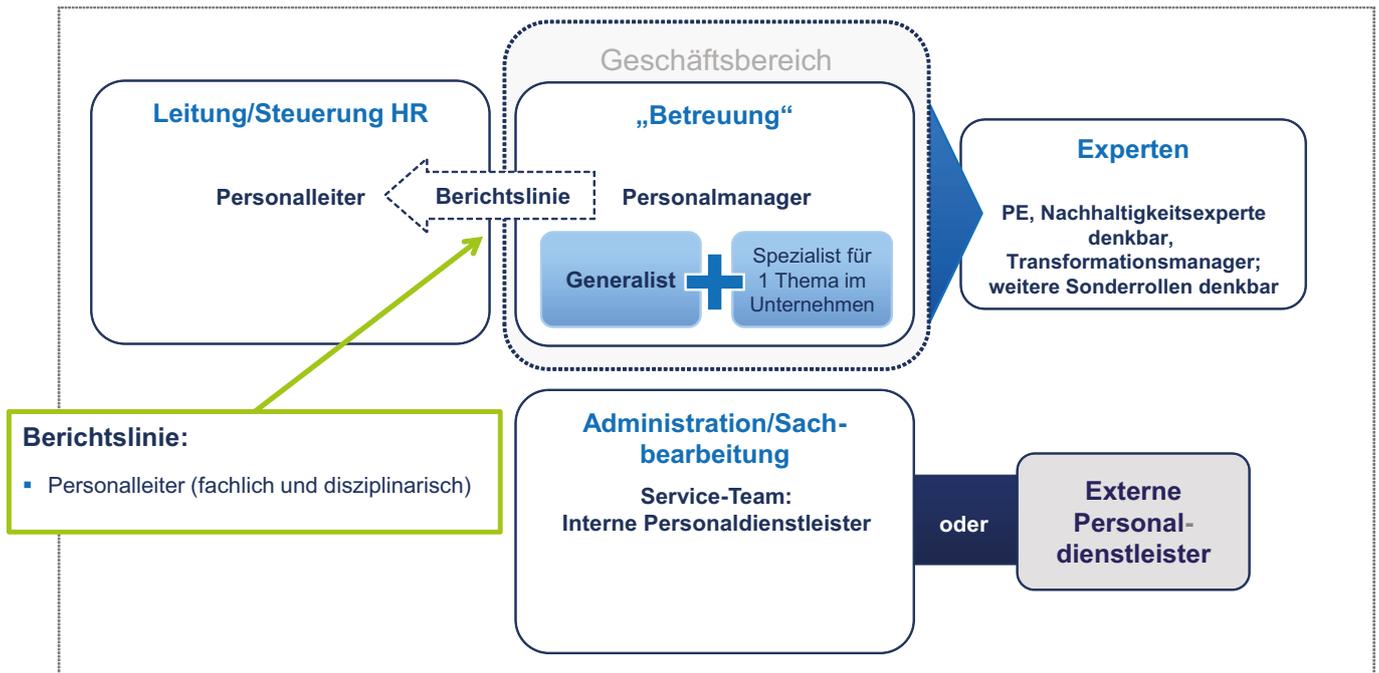


Abbildung 4: Systematik des Reifegradmodells



## Integration von generalistischen und spezialisierten HR-Rollen

**Abbildung 5:** Idealtypische Struktur der HR-Abteilung im Mittelstand - intraorganisational (O&P Modell)

ten „Personalmanager“ dar. Sie betreuen jeweils einen Geschäftsbereich (abhängig von der Größe der Organisation) in allen grundsätzlichen Personalfragen – im Sinne des „one-face-to-the-customer“. Sie können folglich als „geschäftsorientierte Generalisten“ beschrieben werden. Darüber hinaus sind sie für ein strategisches Thema „Spezialisten“ (z.B. Arbeitsrecht, Personalentwicklung etc.) und hier Ansprechpartner für alle Geschäftsbereiche. Sie haben einen erweiterten Entscheidungsspielraum, um eine aktiv-gestaltende Rolle spielen und Impulse setzen zu können. Als „Sonderrollen“ können – je nachdem, wie die strategischen Überlegungen der Gesamtorganisation aussehen – zudem weitere Experten installiert werden, denkbar sind z.B. „Nachhaltigkeitsexperten“ oder „Transformationsmanager“. Diese idealtypischen Rollen dienen O&P im Rahmen der HR-Transformation als Orientierung. Sie stellen kein Dogma dar,

allerdings soll das Modell die wesentlichen Aspekte der Personalarbeit erfassen, auf den Kern reduzieren und so eine Möglichkeit zum organisationalen Abgleich bieten. Gleichzeitig bietet das Modell die Chance, die existierende HR-Struktur dahingehend zu hinterfragen, ob alle HR-relevanten Dimensionen abgebildet sind, die aktuell „State-of-the-Art“ sind. So dient es der Sicherung einer hohen Qualität und stellt eine ausgezeichnete Basis für die Entwicklung der tatsächlichen HR-Soll-Struktur im Unternehmen dar.

### Phase 3: Entwicklung einer kundenspezifischen HR-Soll-Konzeption

Nachdem die Ausgangssituation in der Diagnosephase bestimmt und diese in einem zweiten Schritt am O&P-Modell abgeglichen wurde, gilt es nun, einen entsprechenden unternehmensspezifischen SOLL-Zustand, sprich eine Ziel-Struktur der HR-Abteilung zu definieren. In Work-

shops mit Teilnehmenden aus verschiedenen Abteilungen (mit HR-Schnittstellen) sind unterschiedliche Funktionsträger aufgefordert, alle relevanten Perspektiven mit einzubringen, Vorgaben zu erarbeiten sowie neben der neuen Struktur auch die SOLL-Prozesse und Qualifikationen zu definieren. Wesentlich ist hierbei ein Abgleich mit der IST-Analyse und dem O&P-Modell. Als übergeordnete Leitlinie dienen immer die Unternehmens- und die HR-Strategie sowie die tatsächlich zu bewältigende Komplexität des Unternehmens.

### Phase 4: Transformation / Implementierung der neuen HR Struktur

Wurde nun systematisch die aktuelle Situation (Diagnose/IST-Zustand) anhand strukturierter Dimensionen erfasst, ein erster Abgleich mit dem O&P-Modell vorgenommen sowie die zukünftig gewünschte und erforderliche Soll-Konzeption

(6) Tatsächlich beginnt der Veränderungsprozess bereits früher, nämlich mit den ersten Gesprächen und Ideen (sei es intern oder auch mit externen Partnern) zum Veränderungsprojekt.

tion auf Basis der O&P-Grundprinzipien definiert, ist dann entscheidend, wie der Transformationsprozess vom IST zum SOLL gestaltet wird. Dabei beginnt der gesamte Veränderungsprozess der HR-Organisation formal mit dem Projektauftrag und der Beschreibung der aktuellen Situation.<sup>6</sup> Aus dem Abgleich zwischen IST und SOLL lassen sich nun strategische Ziele, Schwerpunkte und Handlungsfelder erarbeiten, die in konkrete Arbeitspakete und Maßnahmenpläne münden. Zudem ist es wesentlich, die bereits in den ersten Phasen definierte Projektstruktur zu überprüfen und ggf. weitere Verantwortliche für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zu benennen. Regelmäßige Reviews,

Abstimmungen und Feedbackschleifen überprüfen den aktuellen Stand der Transformation und stellen die erfolgreiche Veränderung sicher.

#### Phase 5: Evaluation

Der Beratungsprozess wird schließlich mit der Evaluation formal abgeschlossen. Dabei können die Vorlage eines Ergebnisberichts und eine Präsentation in der Steuerungsgruppe durch die Projektgruppe geeignete Vorgehensweisen sein. Zudem sind Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit sowie ein Ausblick für die weitere Umsetzung Bestandteile dieser abschließenden Phase.

#### Fazit

Das Ziel einer HR-Transformation muss die erfolgreiche Unterstützung der Strategieumsetzung sein. Dabei sollten neben einer reinen Effizienzbetrachtung vor allem auch die Beantwortung von Fragen der übergeordneten strategischen Ausrichtung und von Effektivitätsfragen zentral sein. Nur wenn HR in der Wahrnehmung seiner Kunden die wichtigen Fragen der Arbeitsrealität beantwortet und bei zentralen strategischen Personalthemen die Linienverantwortlichen unterstützt, wird die Akzeptanz im Unternehmen erhöht werden. Dazu muss ein bewusst gewollter, gesteuerter Veränderungsprozess eingeleitet werden, der bisherige strategische Schwerpunkte sowie grundsätzliche Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen hinterfragt und neu ausrichtet. Die schlechte Nachricht ist dabei möglicherweise, dass es kein Patentrezept, nicht die eine richtige HR-Struktur im Sinne einer Schablone für mittelständische Unternehmen, geben kann. Ein „one size fits all“ funktioniert nicht und würde der Komplexität der HR-Arbeit keinesfalls gerecht. Vielmehr sollte sich eine HR-Transformation im Mittelstand von Grundprinzipien leiten lassen, die dann unternehmensspezifisch auf Grundlage des jeweiligen Reifegrades anzupassen sind.

Zusammengefasst lassen sich die abgeleiteten Grundprinzipien für eine erfolgreiche HR-Transformation im Mittelstand wie folgt darstellen:

- Es gibt nicht die eine ideale HR-Struktur. Im Mittelstand braucht es individuelle Lösungen.
- O&P hat dafür einen spezifischen Analyse- und Beratungsprozess entwickelt.
- Dieser Prozess muss als Veränderungsprozess gestaltet werden. Dabei ist Change-Kompetenz genauso unabdingbar wie HR-Know-how (vgl. Abbildung 2). Ausgangspunkt ist dabei der jeweilige Reifegrad der HR-Organisation.
- Die HR-Strategie muss aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sein; diese definiert die grundlegenden Anforderungen an HR. Die Personalleitung spielt dabei eine wesentliche Rolle.
- Alle weiteren Dimensionen der HR-Abteilung (Strukturen, Prozesse, Qualifikationen etc.) ergeben sich aus der HR-Strategie.
- Eine starke Beteiligung interner HR-Kunden/Stakeholder ist entscheidend; Ziel ist dabei das optimale Bedienen der Kundenbedarfe einerseits (Prozessorientierung der Gesamtorganisation) sowie die angemessene strategische Steuerung auf Basis der eigenen HR-Expertise andererseits.
- Die Rolle des „Personalmanagers“ im idealtypischen Modell hat zwei wesentliche Funktionen (und nicht eine wie bei Dave Ulrich die HR-Business-Partner): Personalmanager sind Generalisten im Sinne eines ersten Ansprechpartners für den Geschäftsbereich (sind vorzugsweise auch physisch dort verortet) sowie Experten für ein Spezialthema für die Gesamtorganisation; sie sind strategisch ausgerichtet und setzen aktiv Impulse.
- Durch die Definition von Sonderrollen, wie z.B. eines „Nachhaltigkeitsexperten“ (HR handelt nachhaltig im sozialen, ökonomischen und ökologischen Sinne), kann unternehmensspezifischen Ausrichtungen Rechnung getragen werden.



#### Zum Autor Markus Hedrich:

Als Geschäftsführer der O&P Consult GmbH ist Markus Hedrich verantwortlich für die Bereiche Organisationsentwicklung, Personal und Finanzen.

Markus Hedrich ist seit 1998 bei O&P Consult. Seine Beratungsschwerpunkte sind u. a. Organisationsberatung und -entwicklung im Mittelstand, Gestaltung von Veränderungsprozessen und -architekturen, Transformation und strategische Ausrichtung des Personalmanagements, Implementierung von Kompetenz Management-Systemen und Teamentwicklung von Management Teams.

# Brave New HR World?

AUTOR: Michael Kuhl (fidelis HR GmbH)

**W**ie in jedem Unternehmensbereich macht die Überprüfung der eigenen Effizienz auch vor den Türen der heutigen Personalabteilungen nicht halt. Dabei wird von den Personalleitern nicht nur Effizienz in den eingesetzten Methoden und Regularien gefordert. In zunehmendem Maße stehen die vorhandenen IT-Tools auf dem Prüfstand. Die Total Cost of Ownership (TCO) stehen im zentralen Betrachtungsfeld der Anteilseigner. Allerdings ist der Effizienzgedanke häufig nur Nebenziel. Die Fragestellung, die sich ergibt, lautet: Wie können wir die Prozessqualität bei verringerten Kosten verbessern? Oder um mit der Sprache der Generation Y zu sprechen: Wie maximieren wir die Customer Experience mit den angebotenen HR-Tools und Prozessen und senken gleichzeitig die TCO?

Hürden in der Umsetzung dieser beiden konkurrierenden Ziele lassen sich überall dort finden, wo man versucht, weder dem einen noch dem anderen Ziel eine angemessene Bedeutung zukommen zu lassen. Wie lassen sich diese Ziele also in der Gesamtbetrachtung der Software Tools gewichten? Bei genauerer Betrachtung lassen sich die verwendeten IT-Systeme doch leicht kategorisieren. Ganz frei nach Herzberg kann die eingesetzte HR IT-Software im Unternehmen in ‚Unzufriedenmacher‘ und ‚Zufriedenmacher‘ eingeteilt werden. Die Personalabrechnung und die damit verbundenen IT-Systeme werden selten dazu beitragen, das Management oder die Mitarbeiter zufriedener zu machen oder Ihnen eine positive Customer Experience zu



Dan Wilton/eva/Getty Images

bieten – unabhängig davon, ob die Personalabrechnung weiterhin Inhouse oder bereits bei einem Outsourcer platziert ist: Management und Mitarbeiter rechnen fest damit, am Ende des Monats das korrekte Entgelt auf dem Konto zu haben. Erst bei dauerhaft abnehmender Qualität der Entgeltabrechnung werden die Beteiligten unzufrieden. Hier können insbesondere eine durchgängige Standardisierung der Prozesse und deren Abbildung in der HR-Software zu einer deutlichen Verbesserung der Qualität beitragen. Eine laufende Überprüfung durch Quality Assessments des laufenden Betriebes hilft hier ganz im Sinne des Lean Management, Fehler zu vermeiden und notwendige Korrekturen zu minimieren. Die Total Cost of Ownership pro Abrechnung sinken bei gleich bleibender Prozessqualität.

Wie verhält es sich mit den ‚Zufriedenmachern‘? Nehmen wir als Beispiel das Bewerbermanagement. Auch hier sind natürlich Standards gefragt. Allerdings können wir davon ausgehen, dass im heutzutage heiß umkämpften Bewerbermarkt mehr vom zukünftigen Arbeitgeber gefordert wird als die Abbildung von Standardkorrespondenz im Bewerbertool. Die Generation Y ist es seit Kindheitstagen gewohnt, mit den neuesten Softwaretools, Webportalen und Apps umzugehen. Die Erwartungshaltung ist entsprechend hoch. Man will umworben werden. Die Bedienung der Karri-



erwebseiten muss sich an allen anderen Webseiten, sei es der Buch-Shop oder der Online Videoverleih, messen lassen. Eine gezielte, wenn nicht personalisierte Ansprache des Bewerbers ist hier das Maß aller Dinge. Hinzu kommt, dass die Feedbackschleife vom Bewerber zum Recruiter in manchen Branchen aufgrund der wenigen exzellenten Bewerber auf ein Minimum schrumpft. Lange Durchlaufzeiten sind hier nicht gefragt. Dauert die Reaktion zu lang, ist der Bewerber längst auf einem Bewerberportal eines anderen Arbeitgebers unterwegs. Hier ist also eine intelligente individuelle Standardisierung gefragt, die sowohl Bewerber als auch Personaler zufrieden stellt. Bei steigender Prozessqualität - im Sinne von Bewerberqualität - müssen hier Tools und Produkte zum Einsatz kommen, die diese individuelle Standardisierung bei geringen Kosten für Implementierung und laufenden Betrieb erledigen können. Anpassungen an neue Herausforderungen auf dem Bewerbermarkt oder in der individuellen Kommunikation müssen

leicht durchzuführen sein und dürfen im Betrieb keinen zusätzlichen Aufwand verursachen. Gut aufgestellt ist, wer für die verwendete HR-Software eine „Hygienematrix“ hegt und pflegt. Damit lässt sich auch beim Vorstand Verständnis für die ein oder andere Vorgehensweise erzeugen und Diskussionen ums Budget in die richtige Richtung lenken.

Auch in HR IT-Projekten lässt sich diese Vorgehensweise auf die zu implementierenden Module anwenden. Eine sinnvolle Entscheidung, welche Tools zum Einsatz kommen sollen, setzen wir einmal voraus. Wichtig für das Projekt ist es, den jeweiligen Funktionen ein Kernziel mitzugeben. Was also soll nach der Implementierung mit der jeweiligen IT-Lösung erreicht werden? Ähnlich wie das magische Projektdreieck - Kosten, Qualität, Zeit - unterliegt jedes Tool dann einer Zielrichtung, derer sich die anderen Ziele sinnvoll unterordnen müssen. Bei der Durchführung des Projektes helfen die durch Lean Management bekannten sieben Arten von „Verschwendung“ ein in sich schlüssiges Konzept für die Effizienz beizubehalten und jede Entwicklung oder Implementierung zu hinterfragen. Hierbei wird jedes Arbeitspaket auf seine Sinnhaftigkeit überprüft und entsprechend der Kriterien bewertet. Das Projektteam entscheidet dann, welche der Funktionen überhaupt und zu welchem Zeitpunkt eingeführt werden muss oder soll. Dabei wird immer auch die Transition, also die Übergabe vom Projekt in den Betrieb, berücksichtigt. Nur zum Teil fertiggestellte Module oder fehleranfällige Eigenentwicklungen müssen zunächst einer „Ready for Transition“-Kontrolle standhalten, bevor sie überhaupt live gehen können. Diese gesamte Vorgehensweise erfordert von allen Projektmitgliedern und ebenso vom Management des Auftragsgebers enorme Disziplin. Die Ergebnisse sprechen allerdings für sich. Sollte es dem Projektteam gelingen, das Maß an „Verschwendung“ so gering wie möglich zu halten, können die gesteckten Ziele des Gesamtprojekts stetig verfolgt und meist gehalten werden.



#### Zum Autor Michael Kuhl:

Michael Kuhl, Leiter HR IT Services & Transition der fidelis HR, ist seit 20 Jahren erfahrener Projektmanager auf dem Gebiet der HR-Tools. Seine beruflichen Stationen zeichnen sich vor allen Dingen durch die strategische und operative Begleitung zahlreicher Kunden bei der Suche und Auswahl eines geeigneten SAP HR-Outsourcers aus. Innerhalb des Bayer-Konzerns hat er namhafte Kunden wie momentive, Lanxess und KRONOS beim Übergang in eine neue Systemlandschaft unterstützt. Zuletzt war er bei der Currenta GmbH & Co. OHG als Programmmanager für die gruppenweite Einführung und Ablösung des SAP HCM verantwortlich.

# ROI einer digitalen Personalakte HR-Effizienz konkret!

AUTOR: Abdülvahit Besir (BEGIS GmbH)

Die Personalarbeit ist heute wie vor 20 Jahren durch sehr viele administrative Prozesse geprägt. Repetitive Arbeiten, wie die massenhafte Erfassung von Urlaubs- und Zeitbelegen oder die papiergebundene Bearbeitung mit vielen manuellen Schritten, erlauben eine Effizienz innerhalb der Prozesse, die jeder Personalmanager am liebsten stillschweigend unter den Teppich kehrt; zumindest wenn er bemerkt, wie miserabel sie ist.

Umso erstaunlicher ist es, dass wir bei Diskussionen mit Personalmanagern immer wieder gefragt werden, was denn die Einführung von digital unterstützten Prozessen oder gar die Nutzung einer digitalen Personalakte an Einsparungen für sie bringen würde.

Dies zeigt uns zum einen, dass die Entscheider wenig bis keinen Überblick über die tatsächlich vorhandenen Aufwendungen in der eigenen Abteilung haben.

Verfolgt von sicherlich sehr sinnvollen Themen wie 360-Grad-Feedback, Mitarbeitergewinnung, Personalentwicklung und ähnlichen Maßnahmen, die Ressourcen (fast) ohne Ende verschlingen dürfen, sind harte Effizienz-Faktoren im Personalbereich eher altbacken und nicht populär. Zum anderen ist die Beantwortung dieser Fragestellung allerdings unabdingbar für strukturierten Wandel und Veränderung, wenn dieser im Einklang mit einer messbaren Effizienz erfolgen soll.

Wir beschäftigen uns in diesem Papier zusammenfassend gezielt mit der – möglichst messbaren – Effizienz, den Kosten und dem Nutzen der digitalen Personalakte.

## Quantitative Aspekte einer digitalen Personalakte

Betrachten wir erst einmal die Potentiale der digitalen Personalakte, die weitgehend zweifelsfrei sind und letzten Endes lediglich durch unternehmensspezifische Abläufe und Strukturen abweichen können. Um die Aspekte plastischer darzustellen, bedienen wir uns einiger Eckdaten (Jahreswerte) aus früheren Analysen bei 6 anonymisierten Unternehmen und verwenden für unsere Betrachtung die daraus resultierenden Durchschnittswerte.

	Unt 1	Unt 2	Unt 3	Unt 4	Unt 5	Unt 6	Unt. Ø
<b>Mengen</b>							
Mitarbeiter	6.300	2.250	11.545	4.623	985	1.010	4.452
Kapazität Personalbereich	49,0	17,8	83,9	24,4	10,2	9,7	32,5
Eintritte	1.020	126	1.184	217	56	195	466
Austritte	1.645	211	1.341	211	34	162	601
Stammdatenänderungen	14.176	6.123	23.107	5.574	3.677	5.280	9.656
Personelle Änderungen	3.738	2.309	16.339	3.763	758	709	4.603
Bezüge, Zulagen, Provisionen, Tantiemen	7.950	2.601	17.347	5.302	1.140	1.306	5.941
Sonstige Personalaktenzugriffe	7.264	3.205	11.353	4.188	1.626	2.100	5.613
<b>Kennzahlen</b>							
Personalwachstum	-9,9%	-3,8%	-1,4%	0,1%	2,2%	3,3%	-3,0%
Fluktuationsrate	26,1%	9,4%	11,6%	4,6%	3,5%	16,0%	13,5%
<b>Kennzahlen je Mitarbeiter</b>							
Stammdatenänderungen	2,3	2,7	2,0	1,2	3,7	5,2	2,2
Personelle Änderungen	0,6	1,0	1,4	0,8	0,8	0,7	1,0
Bezüge, Zulagen, Provisionen, Tantiemen	1,3	1,2	1,5	1,1	1,2	1,3	1,3
Aktenzugriffe	1,2	1,4	1,0	0,9	1,7	2,1	1,3

Es wird somit ein Unternehmen mit einer Belegschaft von 4.452 Mitarbeitern herangezogen. Unser Beispielunternehmen bewegt sich mit seiner Fluktuationsrate knapp unter dem Bundesdurchschnitt von 14% (Quelle: Hay Group - Wert für 2013).

*Eintritt oder das Anlegen von Akten*

Ein Eintritt erfordert die Anlage einer Akte für den Mitarbeiter. Das heißt im Einzelnen, die leere Akte zu holen, mit dem Namen und der Personalnummer zu beschriften, Register/Trennblätter einzulegen, diese ggf. ebenfalls zu beschriften, ein Aktendeckblatt – wie bei vielen Unternehmen noch üblich – auszufüllen, auszudrucken und einzulegen. Zu guter Letzt landet die Akte im Schrank und wartet auf den nächsten Nutzer. Wohlwollend betrachtet braucht eine pfiffige Sachbearbeitung für diese Arbeiten etwa 30 bis 35 Minuten je Eintritt.

Der Austritt ist in der Regel weniger aufwendig, wenn da nicht die Zeugniserstellung wäre. Meist wird überprüft, ob alles abgelegt ist, das Aktendeckblatt handschriftlich aktualisiert und die Akte erst in den Schrank kürzlich ausgetretener Mitarbeiter und anschließend in den Keller verlagert wurde. Erfahrungsgemäß sollte dieser Akt der Aktenpflege weniger als ¼ Stunde betragen.

*Austritt*

Für das Zeugnis wird der aktuelle Stand der Beurteilung in der Akte geprüft und der Werdegang anhand von Versetzungen, Tätigkeitsänderungen, Titeländerungen, Beförderungen u. ä. mühsam zusammengestellt. Unterstellt, alle Belege sind an der richtigen Stelle abgelegt, kann dieser Vorgang je nach Entwicklung eines Mitarbeiters zwischen 5 Minuten bis zu einer ½ Stunde dauern.

Betrachtet man den Eintritt, den Austritt und die Zeugniserstellung unter Zuhilfenahme einer digitalen Personalakte, so ergeben sich erhebliche Einsparungen. Die digitale Akte eines Mitarbeiters wird mit Erfassung des Stammsatzes im Personalsystem vollautomatisch angelegt und steht ab diesem Zeitpunkt zur Verfügung. Alle aktenrelevanten Daten des Mitarbeiters, die Aktenstruktur oder auch ein digitales

Deckblatt sind ohne Zutun eines Sachbearbeiters automatisch vorhanden, so dass wir den oben aufgeführten Aufwand beim Eintritt (fast) vollständig auf die „Habenseite“ buchen, also einsparen können. Auch der Aufwand beim Austritt entfällt gänzlich, da die Akte mit einem Kennzeichen inaktiv geschaltet und in den „virtuellen Keller“ verbannt wird; meist automatisch mit Erreichen des Austrittsdatums.

Erforderliche Belege für die Zeugniserstellung sind durch die Stichwort- oder Volltextsuche sofort registerübergreifend verfügbar und müssen nicht mühsam zusammengestellt werden.

Berechnen wir beispielhaft diese Einsparung an unserem Beispielunternehmen, so ergibt sich nebenstehende Tabelle. Eine Mitarbeiterstunde haben wir dabei mit € 30 bewertet.

	Bewertet mit € 30 je Std.		Einsparung pro Jahr	
	Menge	Aufwand Min/Stck.	in Std.	in T€
Eintritte	466	30	233	7
Austritte	601	15	150	5
Zeugnisse	601	15	150	5

*Ablage von Belegen*

Zwischen den Geschäftsvorfällen, die den Beginn und das Ende der Betriebszugehörigkeit eines Mitarbeiters in einem Unternehmen kennzeichnen, gibt es eine Reihe von weiteren Personalmaßnahmen, an deren Ende (manchmal auch zwischendurch) zumindest die Ablage eines Beleges in der Akte ansteht. Beispielsweise wenn der Mitarbeiter seine Adresse, seine Kontoverbindung oder seinen Namen geändert hat. Ohne digitale Unterstützung fließt immer Papier oder zumindest eine Mail, die am Ende gedruckt und in der Papierakte abgelegt wird. Wird ein Mitarbeiter versetzt, verändert sich seine Arbeitskapazität oder wird er befördert, dann bewirkt dies immer eine Ablage von Papier in der Akte. Ebenso wenn Bezüge geändert oder Provisionen gezahlt werden. Viele Unternehmen legen sogar die monatliche Gehaltsabrechnung in Papier ab.

Die höhere Kunst besteht aber darin, wenn Aktensysteme intelligente Workflowkomponenten haben, die zum Beispiel alle Belege zum Werdegang auf Knopfdruck zusammenstellen und den Workflow für die Zeugniserstellung anstoßen, eine fehlende Beurteilung beim Vorgesetzten einfordern oder erforderliche Aktivitäten zum Ende der Probezeit rechtzeitig signalisieren. Das ist dann nicht nur eine Effizienz, die an den Toren der klassischen Belegverwaltung Halt macht.

Die durchschnittliche Fluktuationsrate in der Bundesrepublik Deutschland hat sich im Übrigen von 10% im Jahre 2006 auf jetzt 14% erhöht. Vermutlich ist wieder die Generation Y schuld. Die hängt ja bekanntlich nicht so sehr an einem Arbeitgeber und ist eher und schneller bereit, sich ein neues Umfeld zu suchen.

Wenn wir den digitalen Prozess betrachten, dann ist die Ablage in eine Akte sicherlich nicht gänzlich zu rationalisieren, aber viel effizienter und schneller zu gestalten. Während digitale Belege – zumindest wenn Sie keine handgeschriebene Unterschrift tragen müssen – kodiert automatisch in der digitalen Akte abgelegt werden können, müssen Papierbelege gedruckt, gelocht, sortiert etc. werden. Auch muss immer eine Akte gezogen, der Beleg dort abgelegt und die Akte wieder einsortiert werden. Erfahrungsgemäß sind wir in der digitalen Welt allein bei der Ablage um den Faktor 4 schneller als bei der manuellen Papierbearbeitung.

Bemühen wir nun wieder unser Durchschnittsunternehmen, um beispielhaft eine Einsparung zu rechnen: angenommen wir benötigen für die Ablage der hier erwähnten Geschäftsvorfälle 4 Minuten je

Vorfall (Ziehen Akte, Lochen Beleg, Register zur Ablage auswählen, Einheften, Schließen Akte, Ablage in den Schrank), dann hätten wir bei insgesamt 20.200 Vorfällen jährliche Kosten von circa 40 T€ oder eine Einsparung von 30 T€.

Zu toppen ist diese Effizienzsteigerung noch durch Aktensysteme mit Komponenten zur Erzeugung von rechtssicheren Dokumenten (Beispiele hierfür sind ESCRIBA, EDIB® Dokumente und ähnliche Systeme). Diese erzeugen auf Wunsch rechtlich geprüfte Dokumente mit bewussten Änderungssperren und vollautomatischer Ablage in der Akte, die nicht nur die Effizienz steigern, sondern der Rechtsabteilung die Sicherheit geben, dass rechtsverbindliche Schreiben und Verträge nur mit aktivem Votum der Rechtsabteilung verändert werden können.

**Dokumente für Mitarbeiter**

Hat man nun eine digitale Personalakte mit einem Ablagebereich für Mitarbeiter ausgewählt, dann können die Jahressteuerbescheinigung, die Lohn- und Gehaltsabrechnung und ähnliche für den Mitarbeiter gedachte Dokumente in diesem Bereich der Akte abgelegt und dem Mitarbeiter somit für einen jederzeitigen Zugriff bereitgestellt werden. Das Unternehmen spart nicht nur alle Aufwendun-

gen für die Erzeugung, den Druck und den Versand dieser Unterlagen, sondern bietet den Mitarbeitern einen unkomplizierten und eleganten Weg, auf Dokumente jederzeit zugreifen zu können.

**Suchen von Unterlagen**

Ebenfalls zur Gruppe der unstrittigen Vorteile einer digitalen Personalakte gehört die Effizienz bei der Suche von Belegen. Während die manuelle Durchforstung einer Akte nach einem Beleg mitunter auch mal eine ½ oder auch 1 Stunde in Anspruch nehmen kann, ist die digitale Suche meistens in einigen Sekunden erledigt. Stichwortsuchen, Volltextsuchen – also die Durchforstung des Inhalts der Dokumente – oder die rein visuelle Suche in übersichtlichen Vorschaubildern machen hier eine sehr hohe und durchaus messbare Effizienzsteigerung möglich.

Je nach Ablagequalität einer Personalabteilung in der Papierakte (je höher die Ablagequalität allerdings ist, desto höher ist auch der Aufwand, den man dafür betreiben muss), sind wir in der digitalen Personalakte bei der Suche nach Belegen um den Faktor 8 bis 10 schneller als bei der herkömmlichen Suche in Papierakten. Dabei sind die Fälle, in denen Belege kaum noch aufzufinden sind, weil sie gänzlich in eine falsche Akte abgelegt worden sind,

nicht berücksichtigt. Die Einsparung bei angenommen 5 Minuten je Vorgang liegt bei unserem Beispielunternehmen bei gut 12 T€ pro Jahr.

**Einsicht in die Akte**

Nicht nur bei der Pflege der digitalen Personalakte gibt es messbare Verbesserungen, sondern auch bei der Einsichtnahme des Mitarbeiters in seine Akte oder die Nutzung einer Personalakte durch Vorgesetzte oder berechtigte Dritte. Eine Papierakte muss für eine Einsicht durch den Vorgesetzten in jedem Fall vorbereitet werden. Beispielsweise werden krankheitsbedingte Unterlagen, Pfändungsunterlagen und Belege, die der Vorgesetzte nicht sehen darf, vor der Einsichtnahme aus der Akte genommen. Personalbereiche behelfen sich zuweilen auch damit, diese Unterlagen in „Schattenakten“ abzulegen; was nicht wirklich besser ist. Um diese Thematik muss sich der Personalbereich in der Einführungsphase Gedanken machen, wie die Aktenstruktur aussieht und worauf beispielsweise ein Vorgesetzter Zugriff erhalten soll. Im laufenden Betrieb entsteht hier keinerlei Aufwand mehr. Die nachfolgende Tabelle zeigt zusammenfassend die errechneten Einsparungseffekte bei unseren Vergleichsunternehmen:

Mengen	Menge	Aufwand [Min/Stck]	Unt 1	Unt 2	Unt 3	Unt 4	Unt 5	Unt 6	Unt. Ø
Mitarbeiter			6.300	2.250	11.545	4.623	985	1.010	4.452
<b>Themengebiete mit rechnerischer Einsparung in T € pro Jahr</b>									
Eintritte	30		15	2	18	3	1	3	7
Austritte, Zeugnisse	30		25	3	20	3	1	2	10
Stammdatenänderungen	4		28	12	46	11	7	11	19
Personelle Änderungen	4		7	5	33	8	2	1	9
Bezüge, Zulagen, Provisionen, Tantiemen	4		16	5	35	11	2	3	12
Belegzugriff / Suche	5		15	7	24	9	3	4	12
Automatisierter Druck+Ablage (bei 2 Dok p.a. je Mitarbeiter)	2	2	13	5	23	9	2	2	9
Materialkosten Drucken/Papier (bei 5 Seiten p.a. je Mitarbeiter)	5		5	2	9	3	1	1	3
Vorbereitung Einsicht Mitarbeiter - circa 30 min/Fall	5%	30	5	2	9	3	1	1	3
Vorbereitung Einsicht Vorgesetzte - circa 45 min/Fall	5%	45	7	3	13	5	1	1	5
Lagerfläche/Aktenlager €5,0 je Monat und lfd. Meter Akten			15	5	28	11	2	2	11
<b>Summe</b>			<b>151</b>	<b>49</b>	<b>257</b>	<b>77</b>	<b>23</b>	<b>31</b>	<b>100</b>
<b>Einsparung in € je Akte und Jahr</b>			<b>23,9</b>	<b>22,0</b>	<b>22,2</b>	<b>16,7</b>	<b>23,5</b>	<b>31,0</b>	<b>22,5</b>

## Die Akte kann unternehmensweit und im Minutenbereich jedem Berechtigten sofort zur Verfügung gestellt werden, ohne sie bewegen oder sie für den Zugriff „weggeben“ zu müssen. - Abdülvahit Besir

Rein rechnerisch haben wir auch sehr grob geschätzte Kosten für den Druck von Belegen oder für die Lagerung der Papierakten eingerechnet. Letzteres wird auch mal als Argument verworfen, da nicht immer der Lagerraum für die Akten effektiv eingespart werden kann. Es bleibt nicht selten lediglich als „Merkposten“, sofern eine Belegung durch Dritte nicht gelingt.

### Qualitative Aspekte einer digitalen Personalakte

Neben den gut messbaren Aspekten gibt es mit der Einführung der digitalen Personalakte weitere Erleichterungen und Verbesserungen, die wahrgenommen werden, allerdings schwieriger mit Stückzahlen belegt und deren Einsparung effektiv berechnet werden können.

### Gemeinsamer Zugriff

Als Beispiel kann sicherlich der gleichzeitige und standortunabhängige Zugriff von mehreren Personen auf eine Akte aufgeführt werden. Koordination, Versand, Protokollierung, „Entnahmezettel“ und ähnliche Hilfsverfahren gehören mit der digitalen Akte der Vergangenheit an. Die Akte kann unternehmensweit und im Minutenbereich jedem Berechtigten sofort zur Verfügung gestellt werden, ohne sie bewegen oder sie für den Zugriff „weggeben“ zu müssen. Durch zu erteilende Berechtigungen wird der Zugriff sehr genau gesteuert, jeder Zugriff und jede Aktion penibel protokolliert. Jeder bewegt sich in der digitalen Akte natürlich nur an den Stellen, für die er auch eine Berechtigung hat und sieht nur das, was er sehen soll.

### Intelligente Suche

Die Personaler können sicherlich ein Lied davon singen, wie kritisch es ist, eine Papierakte mal in den falschen Schrank oder aber Belege aus Versehen in eine falsche Personalakte zu legen. Gerade in großen Archiven sind diese Akten und Dokumente nur noch durch „Zufall“ wieder auffindbar. In digitaler Form ist das Auffinden durch Volltext & Co. nicht wirklich ein Problem.

Auch ist eine Papierakte statisch. Dementsprechend kann eine Recherche immer nur Register für Register und Akte für Akte erfolgen. Intelligente digitale Aktensysteme zum Beispiel sind in der Lage die Gliederung sofort bedarfsgerecht umzustellen. Die Dokumente sind dann nicht mehr nach der klassischen Registerstruktur sortiert, sondern nach Datum, Stichworten oder anderen Inhalten; aktenspezifisch oder aber auch aktenübergreifend. So ist es beispielsweise ein Leichtes, alle Mitarbeiter mit einem bestimmten Zertifikat, gesonderten Kenntnissen oder Ausbildung in der Akte aufzufinden. Damit wird die Akte vom „Ablagearchiv“ zum wichtigen Steuerungsinstrument einer qualitativ hochwertigen Personalarbeit aufgewertet.

Die Bearbeitung der Personalvorgänge wird insgesamt durch gemeinsame Notizen, Wiedervorlagemöglichkeiten und ähnliche Werkzeuge in der Akte transparenter, einfacher und schneller.

Die hier genannten Verbesserungen führen auch zu einer Steigerung der Zufriedenheit, der Bearbeitungsqualität, Geschwindigkeit und Effizienz; somit auch zu einer Kostenreduktion. Ohne dies konkret detailliert messen und ermitteln zu können, werden in Projekten durchaus Größenordnungen zwischen 5% bis 15% der Kapazität im Personalbereich angesetzt. Auch wenn wir lediglich mit 2,5% rechnen würden, ergibt sich bei unseren „Referenzunternehmen“ eine weitere Einsparung in Höhe von circa 40 T€.

	Menge	Unt 1	Unt 2	Unt 3	Unt 4	Unt 5	Unt 6	Unt. Ø
<b>Mengen</b>								
Mitarbeiter	6.300	2.250	11.545	4.623	985	1.010	4.452	
Kapazität Personalbereich	49,0	17,8	83,9	24,4	10,2	9,7	32,5	
<b>Einsparungen in T€</b>								
Rechnerische Einsparungen (siehe vorherige Tabelle)	151	49	257	77	23	31	100	
Weitere Effizienzsteigerung, Verbesserung	2,5%	62	22	106	31	13	12	41
<b>Summe</b>	<b>213</b>	<b>72</b>	<b>362</b>	<b>108</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	<b>141</b>	
<b>Einsparung in € Je Akte und Jahr</b>	<b>33,7</b>	<b>32,0</b>	<b>31,4</b>	<b>23,4</b>	<b>36,6</b>	<b>43,1</b>	<b>31,7</b>	

Allerdings kann man diese Effizienzsteigerung aus unserer Sicht erst nach 6 bis 9 Monaten ansetzen, da sich die neuen Verfahren mit der digitalen Akte erst „einspielen“ müssen.

### Kosten einer digitalen Personalakte

Die Kosten einer digitalen Personalakte unterscheiden sich klassisch in Initialkosten – also einmaligen Investitionen, die ein Unternehmen durchführen muss, um überhaupt in den Genuss einer digitalen Akte zu kommen – und den laufenden Kosten für Betrieb und kontinuierliche Datenbestückung, sprich Digitalisierung laufender Belege.

Um die Kosten unabhängig von der existierenden Infrastruktur des Unternehmens vergleichbar zu haben, beschränken wir uns bei der Kostenbetrachtung auf Lösungen, die im sogenannten Application Service Providing angeboten werden und somit alle Betriebskosten im Stückpreis enthalten. Ob es die erforderlichen Server- und Archivsysteme, die Dimensionierung der Zugänge oder die Lizenz- und Wartungskosten der Software sind, der Stückpreis bildet alle Kosten für Bereitstellung der Systeme und deren Betrieb ab. Auch bei der Digitalisierung der Bestandsakten ist es erfahrungsgemäß kostengünstiger, diese Arbeit durch professionelle Dienstleister erledigen zu lassen, als eigene Ressourcen hierfür heranzuziehen.

Die Einführungskosten einer digitalen Personalakte sind im Wesentlichen vom geplanten Detaillierungsgrad abhängig. Je feingliedriger die künftige Akte sein soll und je detailgetreuer die Bestandsakten in diese neue Struktur überführt werden sollen, desto höher ist der Aufwand, den ein Unternehmen oder ein Dienstleister betreiben muss.

Betrachten wir einmal die Extremwerte: eine einfache und kostengünstige Variante besteht darin, die Papierakte – so wie sie ist – in ein Register „Altakte“ der digitalen Personalakte zu digitalisieren – ohne Trennung der Dokumente und ohne Differenzierung nach Dokumentenarten. Alle nach Einführung laufend anfallenden Belege werden hingegen „normal“ entsprechend Dokumentenstruktur der Akte digitalisiert. Diese Variante ist sicherlich initial am kostengünstigsten, verursacht aber im laufenden Betrieb immer einen zusätzlichen Aufwand in der Bearbeitung, sobald Belege aus der „Altakte“ benötigt werden. Auch ist das Handling natürlich problematischer, weil die Personaler immer daran denken müssen, ob der Beleg nach Einführung oder vor Einführung der digitalen Akte erzeugt worden ist.

Eine komfortable und nicht immer günstige Variante ist hingegen, die Digitalisierung der Bestandsakten und Zuordnung der



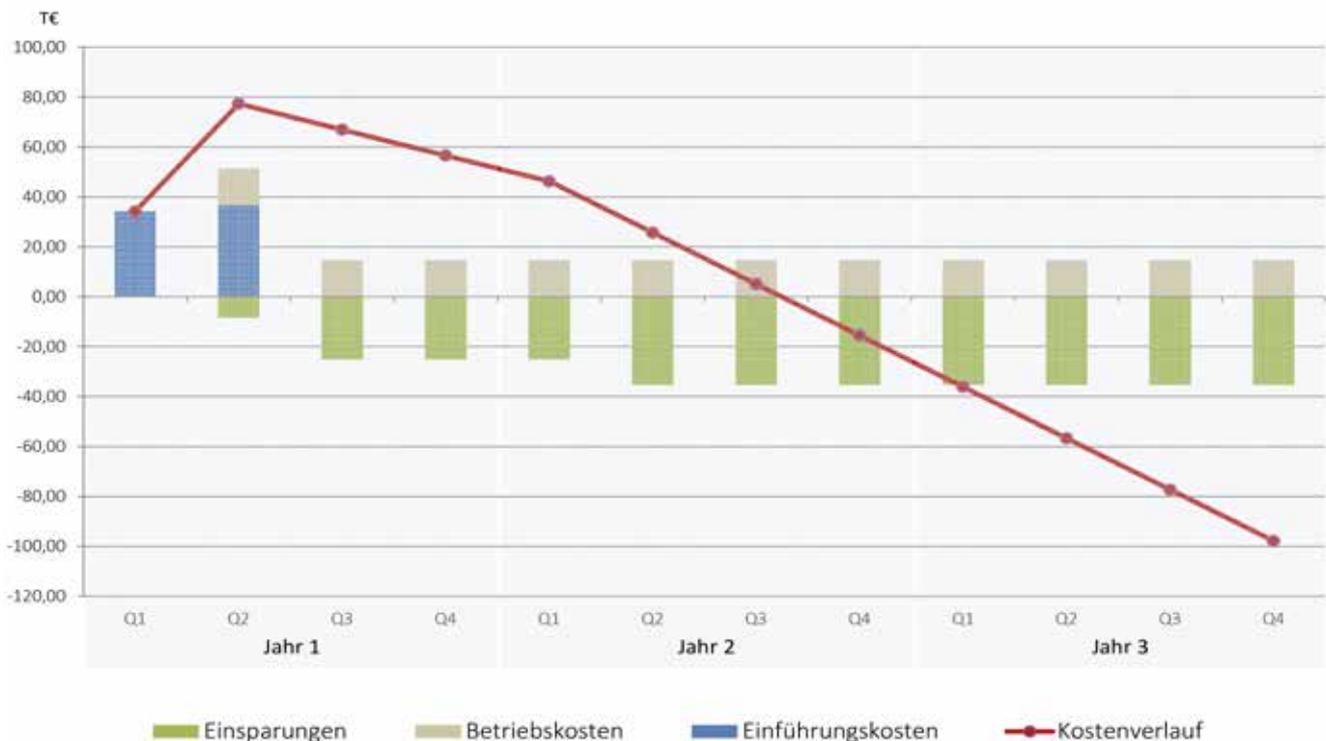
einzelnen Dokumente zu sogenannten Dokumentenarten in der digitalen Akte. Damit kann jeder Beleg für sich identifiziert, umsortiert, bedruckt oder bearbeitet werden. Um die Belege allerdings in dieser Form zu attribuieren (manche sagen auch indizieren dazu), ist eine größere Vorbereitung und auch Verarbeitungszeit erforderlich. Es muss in der Regel eine Musterakte

vorbereitet werden, die möglichst interpretationsfrei festlegt, wo welcher Beleg in der digitalen Akte landen soll.

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Kosten für die Einführung und den laufenden Betrieb einer digitalen Personalakte inklusive der Zuführung laufender Belege.

KOSTENSCHÄTZUNG		Allgemein		Unt. Ø		
		Minimalistisch	Detailliert	Minimalistisch	Detailliert	
<b>Mengen</b>						
Anzahl Mitarbeiter				4.452		
<b>Einführung</b>						
Organisation, Strukturierung		Pauschal	5.000,00 €	12.000,00 €	5.000	12.000
Einführung System		Pauschal	8.000,00 €	10.000,00 €	8.000	10.000
Digitalisierung Bestandsakten		je Akte	4,95 €	11,00 €	22.038	48.974
<b>Summe</b>				<b>35.038</b>	<b>70.974</b>	
<b>Laufende Aufwendungen</b>						
Digitale Akte inkl. Archiv + reversionssicherer Betrieb		je Akte	0,90 €		4.007	
Laufende Digitalisierung		je Akte	0,20 €		890	
<b>Summe</b>				<b>4.897</b>		

Im rechten Abschnitt haben wir die kalkulierten Kosten beispielhaft auf unser Durchschnittsunternehmen angewendet. Verglichen mit den Einsparungen zeigt sich folgendes Bild:



Demnach amortisiert sich die Investition bei unserem fiktiven Vergleichsunternehmen nach circa 21 Monaten. Danach beträgt die jährliche Einsparung circa T€ 82.

#### Fazit

Die Einführung einer digitalen Personalakte schafft nicht nur kurzfristig Freiraum

und Flexibilität für alle, die sie nutzen, sondern führt kurz- bis mittelfristig zu nicht unerheblichen Kosteneinsparungen. Es ist nicht einfach, die richtige ausgewogene Struktur zwischen einer groben Einteilung nach Registern und gut gegliederten Dokumentenarten zu finden. Wenn dies allerdings gelingt, dann sind sowohl die Investitionskosten als auch der Aufwand für die Nutzung der digitalen Akte überschaubar.

*Die Einführung einer digitalen Personalakte schafft nicht nur kurzfristig Freiraum und Flexibilität für alle, die sie nutzen, sondern führt kurz- bis mittelfristig zu nicht unerheblichen Kosteneinsparungen.* - Abdülvahit Besir



#### Zum Autor Abdülvahit Besir:

Abdülvahit Besir ist Gründer der BEGIS GmbH. Inhaltlich beschäftigt sich der Diplom-Ingenieur neben der Strategieberatung vor allem mit der Optimierung von Geschäftsprozessen in Unternehmen und dem Interimsmanagement in Kombination mit der Neustrukturierung von Unternehmensteilen. Sein zwanzigjähriges Fachwissen aus seiner selbständigen Beratertätigkeit hat er in vielen Projekten bei Klienten aus dem Bankensektor, der Industrie und dem Dienstleistungssektor eingebracht. Für namhafte Unternehmen hat er Outsourcingmaßnahmen begleitet, europaweite effiziente Organisationsstrukturen geschaffen und Unternehmensbewertungen durchgeführt.

# Die High-Performance-Organisation

## Erfolge jenseits der Effizienz durch die Neurowissenschaft

AUTOR: Dr. Tobias Kiefer (Q595 GmbH)

Zu Beginn dieses Beitrags habe ich vier Fragen an Sie:

1. Seit wieviel Minuten lesen Sie bisher ohne Unterbrechung in diesem Buch?
2. Wie bewerten Sie auf einer Skala von 1-10 Ihr letztes Training, an dem sie teilgenommen haben?
3. Haben Sie nach dem Training Feedback von Kollegen oder Vorgesetzten erhalten, dass diese eine positive Veränderung bei Ihnen wahrgenommen haben oder haben sich Ihre "Zahlen" verbessert, seit Sie das Training besucht hatten?
4. Haben Sie mehr Erfolg, wenn Sie sich auf Ihre Stärken fokussieren oder wenn Sie Ihre Schwächen kaschieren?

Ad 1: Vielleicht hatten Sie Glück und Sie lesen gerade seit mehr als 11 Minuten am Stück. Dann kann ich Sie beglückwünschen, denn normalerweise wird ein Büromitarbeiter im Durchschnitt alle elf Minuten in seiner Tätigkeit unterbrochen und benötigt danach ca. 25 Minuten, um zur alten Produktivität zurückzukehren.<sup>1</sup>

Ad 2: Vielleicht hatten Sie noch mehr Glück und Sie hatten ein Training besucht, das Ihnen außergewöhnlich gut gefallen hat. Vielleicht hatten Sie dort auch einen sehr inspirierenden Trainer und/ oder das Seminar fand an einem außergewöhnlich schönen Ort statt, und es hat rund herum einfach alles gestimmt.

Ad 3: Und wenn Sie jetzt auch noch behaupten können, dass Sie die Trainingsinhalte so umgesetzt haben, dass Ihre Kollegen sich bereits positiv über Ihre Verhaltensanpassung geäußert haben, dann gehören Sie zu einer außergewöhnlichen Spitzengruppe – vermutlich sogar zu den „Top-zwei-Prozent“ in Ihrer Arbeitsumgebung. Dann gratuliere ich Ihnen, denn in diesem Fall können Sie diesen Artikel sofort überspringen, Ihrem Personalentwickler Dank aussprechen und Ihre Energie auf einen anderen Buchbeitrag lenken.

Ad 4: Tun Sie bitte das, was Sie am besten können und bauen Sie Ihre Stärken sukzessiv aus. Der Erfolg wird Ihnen rechtgeben. Und: bitte stellen Sie an Ihr nächstes Training die Anforderung, dass es Ihnen nicht darum geht, Schwächen zu beseitigen, sondern dass Sie Ihre Stärken ausbauen möchten. Nehmen Sie dies als Ihre Mantra für sämtliche Personalentwicklungsmaßnahmen – auch bei der Führung Ihrer Mitarbeiter (und ggf. auch in der Erziehung Ihrer Kinder).

Der Wettbewerb wird härter – von Führungskräften wird mehr erwartet. Um im Wettbewerb zu bestehen, gilt es zu den Besten zu gehören. Es bedarf einer High-Performance-Organisation und eines Personalentwicklungskonzepts, das wirkt. Die langjährigen Forschungen unseres Partner-Unternehmens Zenger-Folkman in den USA zeigen eindeutig auf, dass der entscheidende Vorsprung dadurch zustande kommt, dass Führungskräfte über profunde Stärken verfügen. Diese gilt es zu kennen – diese gilt es bewusst und wirkungsvoll zu stärken. Dabei ist Effizienz, wie sie derzeit im Trainingsbereich proklamiert wird, vermutlich ein suboptimaler Weg. Um Effizienz zu erzielen, hat sich in den vergangenen Jahren eLearning zu einer vermeintlichen Wunderwaffe im Bereich Training entwickelt. Viele Unternehmen setzen auf diesen effizienten Kanal zur Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und vergessen dabei offensichtlich, dass es tatsächlich primär nicht um Effizienz, sondern um die Wirkung der Maßnahmen geht. Das Feld der Neurowissen-

schaften, gibt uns Einblicke in die Art und Weise, wie Menschen lernen und ihr Verhalten ändern. Diese Erkenntnisse werfen die Frage auf, wie das Thema Training und Entwicklung wirkungsvoll und dennoch effizient umgesetzt werden kann. Das AGES-Framework in Kombination mit dem stärkenbasierten Entwicklungskonzept „The Extraordinary Leader“ gibt Antworten, eine Fallstudie zeigt Ansatzpunkte für effiziente Mitarbeiter-Trainings mit gleichzeitig nachhaltigem Wirkungsgrad auf.

### Die Eingangsfrage: Vorhandene Stärken stärken oder Schwächen beseitigen?

Aus zig-tausenden Führungskräfte-Assessments, in denen Teilnehmer hinsichtlich der Leadership-Effektivität durch 360°-Bewertungen beurteilt wurden, resultiert eine sehr klare Botschaft: Eine Führungskraft, die wirklich Veränderungen im Hinblick auf Unternehmensergebnisse, Mitarbeitergewinnung und Kundenloyalität erreicht, verfügt über **profunde Stärken**. D.h.

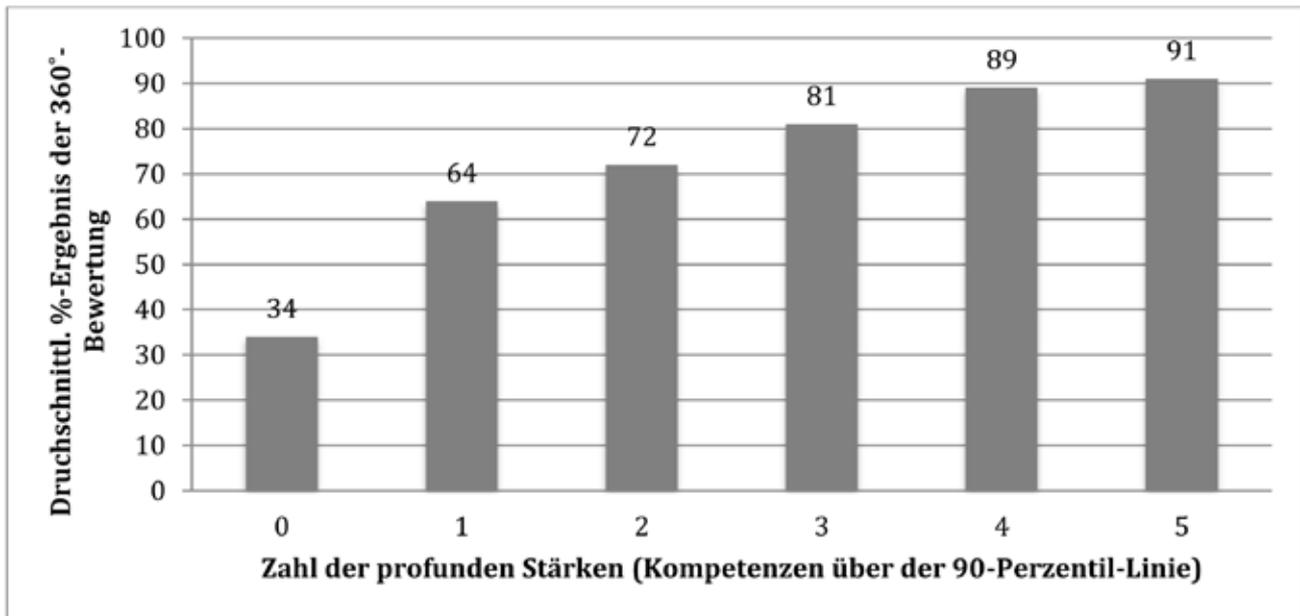


Abbildung 1: Stärken und Führungseffektivität (Quelle: Zenger Folkman)

diejenigen Personen, die besondere Fähigkeiten in einer oder mehreren von 16 differenzierenden Führungskompetenzen<sup>2</sup> nachweisen, machen den Unterschied. Die entscheidende Erkenntnis dabei ist: **Die effektivsten Führungskräfte zeichnen sich nicht durch die Absenz von Schwächen aus, sondern durch das Vorhandensein eindeutiger Stärken.** Dass es nicht mehr genügt, durchschnittlich gut zu sein, zeigen auch die Zenger-Folkman-Daten deutlich.<sup>3</sup> Die Wahrscheinlichkeit, zu diesen hocheffektiven Führungskräften zu zählen, steigt signifikant mit der Zunahme persönlicher Stärken. So stünde in einem Ranking von 100 Führungskräften eine Person ohne profunde Stärke auf Platz 66 im Gegensatz zu einem Leader mit nur einer profunden Stärke, der auf Platz 35 liegen würde. Leader mit fünf profunden Stärken gehören diesen Studien nach zu urteilen, zu den Top 10% aller Führungskräfte.

Wenn Sie also eine High-Performance-Organisation wollen, dann kann dies eigentlich nur über einen stärkenbasierten Ansatz funktionieren. Unter anderem auch aus folgenden Gründen:

- Eigene Stärken weiterzuentwickeln ist sehr viel motivierender als an Schwächen zu arbeiten - und damit auch erfolgsversprechender und aus Budgetperspektive eindeutig ökonomisch sinnvoller
- Sie orchestrieren wirklich schlagkräftige Teams am besten basierend der jeweiligen Stärken der Teammitglieder, anstatt lauter „Generalisten“ mit mittelmäßiger Performance in eine Reihe zu stellen (analog einer Fussballmannschaft in der unterschiedliche Positionen i.d.R. gemäß der Fertigkeiten der Spieler besetzt werden)

- Sie erzeugen höheres Mitarbeiter-Commitment
- Sie schaffen eine Kultur, in der Stärken erwünscht und Schwächen akzeptiert und respektiert werden

Die Frage ist jedoch, wie man diese Vorgehensweise in der Personalentwicklung umsetzt. An dieser Stelle werde ich Sie nicht mit den taktischen Entwicklungsmaßnahmen wie „Leadership Cross-Training, 360°-Assessments und Competence Companion Guides behelligen,<sup>4</sup> sondern möchte auf einen sehr viel stärker strategischen Aspekt der Curriculum- und Trainingsgestaltung eingehen und Sie gegebenenfalls vor einer potenziellen Falle durch Effizienz-Gebahren bewahren.

#### Die Folgefrage: Effizienz oder Effektivität?

Rund 165 Milliarden Dollar – das ist der geschätzte Betrag, der 2012 von Unternehmen für Training und Coaching weltweit investiert wurde.<sup>5</sup> Und dennoch: Nur ca. 20 bis 25% aller Mitarbeiter sind wirklich engagiert bei der Sache. Bei durchschnittlichen jährlichen Trainingsinvestitionen von ca. 1.900\$ pro Mitarbeiter stellt sich deshalb in der Tat die Frage:

#### Wozu eigentlich?

Als Chief Learning Officer eines der größten Beratungshäuser weltweit und als Gründer eines eigenen Trainings- und Coachingunternehmens habe ich mir über die Jahre eine Strategie erarbeiten können, mit der Training und Coaching das erreichen, was sie erreichen sollen und müssen: Das Verhalten der Mitarbeiter gezielt zu verändern.

Schauen wir uns Gerald an. Gerald (38) ist ein erfolgreicher Manager eines Global Players im Bereich Life Sciences und damit

verantwortlich für einen Umsatz von mehr als 2,6 Mrd Euro. Er wurde als High-Performer identifiziert und soll mittelfristig die Rolle des COO übernehmen. Er ist nun Teilnehmer eines Leadership-Programms, das es in sich hat, denn es wurde primär auf Effektivität und weniger auf Effizienz getrimmt. Ein Programm, das sich im Vergleich zu vielen anderen Programmen in Gerald's Organisation deutlich im Design unterscheidet. Das Programm zielt auf High Performance ab und weniger auf „Ticking the Box“. Ein solches landläufig als effizient bezeichnetes Trainingsprogramm hat Judith gerade absolviert. 350.000 Euro hat Ihr Arbeitgeber investiert, und zugegebenermaßen ein wirklich innovatives, attraktives und interaktives Online-learning geschaffen. Die Case Studies sind real und die Umsetzung ist wirklich gelungen. Aber Judith fühlt sich schuldig. Sie hat sich die vielen Fakten und Techniken, die ihr über video-basiertes Lernen gezeigt wurden, nur teilweise gemerkt. Sie traut sich auch nicht, das Gelernte anzuwenden. Das „self-paced learning“ hat bei ihr nicht funktioniert – die Effektivität ist damit nahezu gleich null.

Szenenwechsel: Im Frühjahr 2014 fand die jährliche Konferenz der ATD (Association for Talent Development), der weltweit größten Vereinigung für Talententwicklung und Training in Washington D.C. statt. Aus den zahlreichen Beiträgen konnte man zwei bedeutende Botschaften mitnehmen:

1. Man kann mit eLearning allem Anschein nach viel Geld verdienen (Anbieter) und bei Enthaltung sehr viel Geld sparen (Einkäufer) – Klasse!
2. Wir befinden uns in einer Leadership-Krise – Auch nichts Neues!

„Das spart uns 40% Trainingskosten pro Kopf“ oder „... damit erreichen wir alle Mitarbeiter“, so die „Empfehlungen“ der Befürworter des „lean training“. Eine wahre Wunderwaffe dieses eLearning: Einfach machen und dann haben wir unsere Ruhe – so kann man das Gebahren um das Thema eLearning auch interpretieren. Die Ergebnisse sehen häufig so aus wie im Fall von Judith: Gesagt – getan – vergessen. Ein Training, das sein Ziel – nämlich Qualifizierung – vollkommen verfehlt hat. Hand aufs Herz: Würden Sie Ihren Kindern das Skifahren oder ein Musikinstrument beibringen, in dem Sie Ihnen einfache eine Reihe von youtube-videos vorspielen würden? Natürlich nicht, denn Sie wissen, was es braucht um etwas so zu lernen, dass Sie es auch anwenden können: Trial – Error – Feedback – Repetition.

Natürlich ist der Ausweg eLearning nachvollziehbar bei den derzeitig vorherrschenden „Cost-Cutting-Bemühungen“. Da scheint eLearning die Rettung in der Not zu sein. Da hat die Branche also endlich den notwendigen Nagel gefunden, mit dem sie ihren Hammer endlich verwenden kann.

Bevor Sie den Hammer eLearning einsetzen, möchte ich Sie bitten, genau zu prüfen: Wollen Sie lediglich ein Bild aufhängen, dann verwenden Sie einen Nagel und den besagten Hammer. Wollen Sie jedoch dauerhaft etwas Substanzielles schaffen, so verlangt das nach einer nachhaltigen Lösung. Die Wahl des Werkzeugs ist dabei essentiell. Training und Coaching sollen pri-

mär effektiv sein, also eine positive Wirkung auf das Verhalten und die Arbeitsweise des Teilnehmers haben. Es geht also um das Wie: So effektiv wie möglich – so effizient wie nötig.

### Beim Lernen ist das „wie“ entscheidend

Lernen und Verhaltensveränderungen beginnen im frühesten Kindesalter und funktionieren immer nach dem gleichen Muster: Verantwortlich für die Bildung des für Lerneffekte notwendigen sogenannten „Langzeitgedächtnisses“ ist u.a. der Hippocampus.<sup>6</sup> Wenn wir neue Skills an Mitarbeiter vermitteln und sie dadurch zu erwünschten Vorgängen und Verhaltensformen bringen wollen, ist eine Aktivierung des Hippocampus unerlässlich. Je mehr – desto besser! Um diese Aktivierung anzustoßen, bedarf es aber einer Konstellation von mehreren Faktoren, die den Kern des AGES-Frameworks bilden – ein Framework basierend auf den neurowissenschaftlichen Erkenntnissen hinsichtlich Lernen und Veränderung.

### AGES+ schafft eine funktionierende Lernbasis

Das Konzept des AGES-Ansatzes ist so einfach wie effektiv: Beachte die vier Lernfaktoren **Attention**, **Generation**, **Emotions** und **Spacing** und ermögliche über diese den optimalen biochemischen Mix im Gehirn sowie eine maximale Aktivierung des Hippocampus und möglichst viele verschiedene Zugangskanäle zu gespeicherten Informationen. Das „+“, das hier für die Verwendung eines stärkenbasierten Lernansatzes steht, soll vermitteln: AGES und stärkenbasiertes Arbeiten, so die Hypothese, ermöglicht nachhaltigen Erfolg in Ihrer Arbeit als Chief Learning Officer und bildet die Basis zur Schaffung einer High-Performance-Organisation.

### Attention

Zurück zu Gerald: Es ist sein erster Trainingstag im neuen Program „Leading To The Top“. Er fühlt sich ein wenig zurückversetzt in die Zeiten, in denen seine Mutter sagte „Machst Du bitte den Fernseher aus beim Lernen?“ Genauso fühlt er sich, als einer der Coaches ihn bittet, das Smartphone komplett auszuschalten als er sich auf ein bevorstehendes Coaching eines Kollegen vorbereitet.

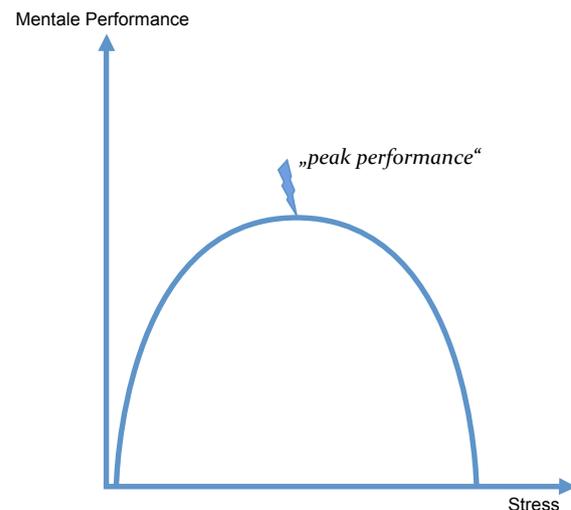


Abbildung 2: Mentale Peak-Performance

### Selbst-Test: Kritische Fragen an Personalleiter zur Maximierung der Aufmerksamkeit in Trainings und Coachings

- Sind Ihre Trainings so konzipiert, dass nach spätestens 15 Minuten eine aktive Phase für die Teilnehmer stattfindet?
- Sind Ihre Trainingsteilnehmer nach einem Training erschöpft (und zwar von der Intensität und nicht den Kohlehydraten, die sie über Kekse, Croissants und Mittagessen zu sich nehmen)?
- Ist das Design und sind die Trainer so ausgebildet, dass Multitasking nicht funktioniert und alle Teilnehmer voll aktiv eingebunden sind – und zwar von Anfang bis Ende?
- Haben Sie eine Lernumgebung geschaffen, in der Technologie und Ausstattung nicht zur Ablenkung beitragen, sondern so eingesetzt werden, dass sie das Lernen vertiefen und angewandtes Lernen fördern?

Wenn Sie all diese Fragen mit einem eindeutigen „Ja“ beantworten – dann haben Sie bereits einen riesigen Schritt in Richtung effektives Trainingsdesign gemacht. Falls Sie nur eine Frage mit „Nein“ beantworten, dann fehlt Ihnen bereits ein entscheidender Schritt, um überhaupt die Plattform zu haben, um in die Nähe effektiven Lernens zu kommen.

Das geschah zu Recht: Kerntreiber für effektives Lernen ist das Thema Attention, also Aufmerksamkeit. Wir Menschen sind nicht geschaffen für Multitasking. Der präfrontale Kortex – der Bereich des Gehirns, mit dem wir bewusst denken, ist relativ schnell überlastet, kann nicht parallel, sondern nur sequentiell arbeiten und ist ein wahrer Energiefresser: So verbraucht er unter „Höchstleistung“ ca. 20% der gesamten Körperenergie und kann auch nur dann wirklich Höchstleistung abrufen, wenn der biochemische Mix im Gehirn optimal ist (siehe Graphik 1): Ein wenig Stimulation durch Nervosität (und Gerald ist nervös vor seiner ersten Aufgabe vor der Gruppe und 3 Trainern) oder Begeisterung ist ideal, aber ja nicht zu viel – denn Stress ist ein Killer für mentale Performance. und bewusstes Steuern von Verhalten und Handlungen.

Was bedeutet diese Informationen zur Aufmerksamkeit nun für das unternehmensweite Training? Untersuchungen an Schulen in Großbritannien und in den USA zeigen, dass die Tendenz zu voll vernetzten und iPad-gestützten Lernumgebungen den gewünschten Lerneffekt nicht erzielen kann. Es zeigt sich dort, dass die Technologie zusehends zum Multitasking führt und dass die Merkfähigkeit von Textinhalten dadurch vermindert wird.<sup>7</sup> Auch wenn das ggf. an dieser Stelle altmodisch klingen mag, so sind die damit verbundenen hohen Kosten zur Ausstattung von Trainings-Räumen mit iPads/ Laptops in Frage zu stellen.<sup>8</sup>

Geralds erster Tag neigt sich dem Ende – er ist sichtlich erschöpft. Der Tag war intensiver als er je im Vorfeld gedacht hat. Der Grund: Die Trainer haben ihm über intervallartiges Training höchste Aufmerksamkeit in relativ kurzen Blöcken – nur von aktiven Pausen unterbrochen – abverlangt. Sie wollten ihn und seine Kollegen maximal fordern – Ausweichen und parallel emailen unmöglich. So konnte in kurzer Zeit viel Inhalt vermittelt und auch verinnerlicht werden.

### Generation

Neue Konzepte, Verfahren, Inhalte werden dann am besten im Gedächtnis gespeichert und wieder abgerufen, wenn Lernende eigene und möglichst viele Assoziationen bilden. Sowohl das eigene Elaborieren des Lerninhalts als auch das Schaffen von möglichst vielen verschiedenen Zugangskanälen zu den Informationen sind hierbei wichtig.

Tag 2 im „Leading To The Top“ Programm: „Bitte nehmt ein **Konzept vom** Tag 1 und versucht dies in zwei bis drei Sätzen der Gruppe zu vermitteln“. Gerald versucht nun das Gelernte in seiner eigenen Version zu wiederholen und zu vermitteln. Clever! Für Gerald bedeutet dies in den kommenden Trainingsmodulen immer wieder mittels eigener Worte, Notizen oder aber einer Mini-Präsentation eine persönliche Zusammenfassung des Lerninhalts zurechtzulegen. Er aktiviert hierdurch wiederholt und konsequent neuronale Verbindungen, die durch das Wiederholen und durch die Variation der Fragestellung zwei Konsequenzen haben: (1) Der Inhalt verfestigt sich und wird vermehrt auch unbewusst abrufbar sein und (2) der Inhalt wird situativ und flexibel abrufbar und damit auch im Alltag (also nicht nur in Trainings und somit „Laborbedingungen“) anwendbar.

Wichtig dabei ist, dass den Teilnehmern Zeit zum intensiven Fokussieren und Reflektieren gegeben wird. Gerald's Gruppe hat die sichtbar größten Effekte, wenn die Fragen weitergehende Reflektionen anstoßen, z.B. „was sind konkrete Situationen, in denen Sie Konzept XY künftig anwenden können?“ oder „wie würden Sie Ihrem Mitarbeiter in drei bis fünf Sätzen ihren persönlichen Erkenntnisgewinn erklären?“ Der Fokus liegt darin, die nächste Stufe des Lernens (die Generation eigener Erkenntnisse) zu stimulieren.

Dem assoziativen Lernen kommt große Bedeutung zu – und hier kann eLearning clever eingesetzt wirklich helfen: Breakout-Gruppen oder aber Teamlernen über Social Media wie bspw. Yammer können hier einen erheblichen Mehrwert leisten und ermöglichen

es, Lerninhalte mittels kostengünstigerer Lernkanäle noch tiefer zu verankern. Des Weiteren regt dieses Verfahren zum Reflektieren des eigenen Verhaltens an und zeigt Möglichkeiten auf, wie Dinge, Situationen, Lerninhalte aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden können. Dadurch werden im Gehirn permanent neue Assoziationen mit den Trainingsinhalten gebildet. Jede neue Assoziation erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Person an den gelernten Stoff erinnern und unbewusst anwenden kann. Damit wird letztlich die erwünschte Verhaltensveränderung erreicht.<sup>9</sup>

In diesem Kontext sei auch verwiesen auf sogenannte „Tests“ zur Lernkontrolle. Diese sind heute eher verpönt, jedoch zeigt sich in Studien, dass sogenannte „Selbst-Tests“ mit eingeschliffenen Feedbacks (z.B. das Anzeigen der richtigen Antwort nach einem Fehler) die Behaltensquote signifikant erhöhen.<sup>10</sup>

### Emotion

Bisher fühlte sich Gerald eigentlich ganz wohl im Training. Doch nun scheint es eher ans „Eingemachte“ zu gehen – es geht darum, vergangene „Peak Moments“ zu reflektieren und die eigene Vision als Führungskraft zu entwerfen. Dabei kommen Methoden zum Einsatz, die an die inneren Werte und Emotionen Teilnehmer reflektieren. Emotionen können eine gewaltige Wirkung auf den Lernerfolg haben: Entweder sie schaden dem Training (etwa dann, wenn die Teilnehmer verunsichert und verängstigt sind oder aber permanent durch ihr drückendes Tagesgeschäft abgelenkt werden) oder sie wirken sich positiv aus, etwa dann, wenn der Lerninhalt „personalisiert“ wird und/ oder das Training so konzipiert ist, dass die Teilnehmer emotional positiv berührt werden.

In diesem Zusammenhang ist die Frage berechtigt: wie bekommt man Emotionen in ein Training, bei dem der Inhalt „staubtrocken“ ist? Die Antwort ist ganz klar: Es gibt keinen langweiligen Inhalt – es gibt nur langweilige Trainer und Designer! Der An-

spruch muss sein: Das Design und auch die Lieferung des Inhalts – und damit die Auswahl des Trainers – sind extrem kritisch und müssen sorgfältig vorgenommen werden.

Erinnern wir uns, was es braucht, um zu lernen: Menschen brauchen den optimalen biochemischen Mix, und dieser wird u.a. gesteuert durch Emotionen. Studien belegen, dass die Korrelation zwischen der „Emotionalität eines Events“ und der „Lebendigkeit der Erinnerung“ bei 0,9 liegt.<sup>11</sup> Die große Herausforderung ist es nun, „emotionale Lern-Anker“ zu setzen, die primär positiv sind. Negative Emotionen im Training zu generieren ist relativ einfach. Für positive Emotionen bedarf es einiger Feinarbeit. Dennoch können hier Aktivitäten wie permanentes Feedback und das Hervorheben des „Einsatzes/ der Bemühungen“ anstatt des Kritisierens des Ergebnisses genannt werden. Auch kann durch den Einsatz von Simulationen, Outdoor-Komponenten und anderen experimentellen Lerndesigns ein positives „arousal“ erzielt werden.

Geralds Training hat einen starken und wirkungsvollen Ansatz: Das gesamte Programm ist ein stärkenbasiertes Programm, das alle Teilnehmer zunächst mittels eines Online-360°-Assessments gegen die weltweit effektivsten Führungskräfte – die besten 10% - misst. Der umfangreiche Report hilft ihm, seine Stärken ganz gezielt weiter auszubauen, mit dem Ziel, möglichst viele der „differenzierenden Kompetenzen“ in die Kategorie „beste 10%“ zu schieben – denn das erhöht nach den relevanten Forschungsergebnissen deutlich die eigene Effektivität und die Ergebnisse der täglichen Arbeit als Führungskraft. Die positiven Emotionen und die damit verbundenen neuro-biochemischen Reaktionen (z.B. die vermehrte Ausschüttung von Dopaminen) verstärken die Motivation zum Lernen und die Merkfähigkeit für Tools, Techniken und Feedback. Das heißt, der „soft factor“ Emotion ist eigentlich ein „hard factor“, denn ohne die notwendigen Emotionen ist jede Trainingsveranstaltung wertlos und am Ende nichts mehr als ein Kostenblock.

### Kritische Reflektion für Ihre Trainings-Veranstaltungen:

- Arbeiten Sie stärkenbasiert oder versuchen Sie noch immer, die Schwächen der Trainingsteilnehmer zu reduzieren?
- Wie persönlich ist das Training aus Teilnehmersicht?
- Wie können selbst bei trockenen Themen persönliche Elemente der Teilnehmer und ein persönliches Engagement eingebracht werden?
- Wie gut ist das eingesetzte Trainerteam? Wie gut sind Sie in „Presentertainment®“, sprich der Kombination aus Entertainment und Präsentation?
- Was können Sie als Führungskraft und HR-Verantwortlicher tun, um über gute Stories einer Trainingsveranstaltung die nötige „Würze“ zu verleihen?
- Wie könnten Sie durch Simulationen und experimentelles Training dem Ganzen mehr Spannung verleihen und die Stärken der Teilnehmer noch weiter ausbauen anstatt Ihnen ihre Defizite permanent vor Augen zu führen?

## Spacing

Das Präsenztraining ist für Gerald zunächst einmal abgeschlossen – er ist wieder zurück im Alltag. Das Training war vor 14 Tagen – am morgigen Freitag hat Gerald eine weitere Kurzveranstaltung. Im Übrigen nicht die einzige – Gerald und seine Gruppe haben alle 14 Tage eine 45-minütige Telefonkonferenz. Das Ziel: Gelerntes wiederholen, Erfolge messen und Hürden überwinden. Ach ja: und Gerald steht auch ein Assessment Center bevor – zunächst online, dann ein Zwei-Tages-Event.

Das zeitliche Verteilen und Wiederholen scheint nach heutigen Erkenntnissen einer der stärksten und gleichzeitig am meisten unterschätzten Faktoren für effektives Lernen zu sein. Wir sind (leider) dazu erzogen worden, vor Prüfungen den potentiellen Inhalt in intensivster Weise zu lernen mit dem einzigen Ziel, eben diese Prüfung zu bestehen (sogenanntes Cramming). Sollte das Bestehen der Prüfung das höchste Ziel sein, dann mag diese Strategie die richtige sein. Soll jedoch Inhalt über Wochen, Monate oder Jahre verankert werden, dann ist es die falsche Strategie. Auch wenn 72% der Teilnehmer einer Studie glaubten, die intensive „Büffelei“ sei effektiv, zeigte sich, dass 90% aller Teilnehmer ein besseres Erinnerungsvermögen mit der Strategie des „Spacing“ (dem zeitlich auseinandergezogenen Wiederholen von Lerninhalten) haben.<sup>12</sup>

### Fazit: Effektive Personalentwicklung fängt mit Wirkung an

Kommen wir zurück zur Eingangsfrage. Was wollen Sie als Unternehmenslenker und Verantwortlicher für Personalentwicklung? Wollen Sie (a) dass viele Ihrer Mitarbeiter eine Prüfungsfrage richtig beantworten oder (b) dass viele Ihrer Mitarbeiter Verfahren, Abläufe, Inhalte wirklich kennen und verstehen und ihr Verhalten danach ausrichten? Gerald's Personalentwickler haben sich offensichtlich für (b) entschieden: sie haben ein Programm implementiert, das dem Konzept des Spacing folgt: kürzere Lerneinheiten, häufiges Wiederholen und das Aufbrechen von „Blockseminaren“ in mehrere „Intervalle“. D.h. nicht nur im Sport scheint sich das Thema Intervall-Training durchzusetzen, nein, ein ähnliches Prinzip gilt auch für Personalentwicklung:

- kurze Einheiten (z.B. 30 Minuten, darin nach jeweils 15 Minuten aktives Involvieren der Teilnehmer) mit Pausen zwischen den Einheiten (hier ist die enge Verzahnung mit der Strategie „Attention“ erkennbar).
- Anstatt von Eintages-Seminaren lieber sechs bis acht Einheiten à 30 Minuten über drei bis vier Wochen verteilen
- Dazwischen liegen „Ruhetage“. Das sind Tage, an denen z.B. über eine gezielte Mail die Gruppe zur Übung des Gelernten aufgefordert wird (entspricht der Lernstrategie „Generation“ – siehe oben). Ein weiterer Nebeneffekt: Schlafen und Pausen zwischen Unterrichtseinheiten sind wichtige Faktoren zur Verdichtung relevanter Lerninhalte – insbesondere dadurch, dabei dass irrelevanter Inhalt „aussortiert“ wird und das wiederholte Abrufen des Inhalts die neuronalen Verbindungen stärkt.<sup>13</sup>
- In jeder Lerneinheit werden Kernelemente des bereits ver-

mittelten Stoffs wiederholt. Dies kann z.B. über ein bis zwei Eingangsfragen oder über Abfragen der Erkenntnisse seit der letzten Einheit stattfinden

- Alternativ oder additiv können Minitests durchgeführt werden – auch dies ist eine Art des Wiederholens

Spacing entspricht der menschlichen Lernkurve und ist deshalb ausgesprochen sinnvoll. Es hat sicherlich den größten Einfluss auf das Design eines Trainings, weil es den bisherigen Blockcharakter aufricht. Gezielt und konsequent eingesetzt beeinflusst es nachhaltig das gesamte Trainings-Curriculum und forciert – insbesondere in dezentral organisierten Unternehmen – virtuelles Lernen, z.B. über Webinare, Telefonkonferenzen oder video-basiertes Lernen. Spacing wird damit neben den anderen positiven Effekten auch signifikanten Einfluss auf die Kosten Ihrer Seminare und Trainings haben.

Und für Gerald hat es einen weiteren Nebeneffekt: Er war lediglich 2,5 Tage weg von seinem Schreibtisch – die restliche Lernzeit kann er gut in seinen Alltag über die kommenden drei Monate integrieren.

### Die Personalentwicklung profitiert inhaltlich und wirtschaftlich von AGES+

Wie hoch sind Ihre Kosten pro Trainingsstunde pro Mitarbeiter? Hat sich Ihr Trainingsbudget und damit die angebotenen Trainingsinhalte in den vergangenen drei bis fünf Jahren pro Mitarbeiter um mehr als 10% reduziert? Mit dem AGES+-Framework können Sie dieser Abwärtsspirale gegebenenfalls entinnen und bei einer konsequenten Umsetzung Ihre Ziele von der High-Performance-Organisation erreichen.

In Gerald's Fall wurde ein Hybrid-Modell gewählt, in dem – unter anderem um die inhaltliche Flexibilität zu erhalten – das eLearning durch Telecalls und Yammer-Gruppen ersetzt wurde und um eine Präsenzveranstaltung herum angeordnet wurde. Sämtliche Theorien und Konzepte wurden über Tele-Calls vermittelt. Das verbleibende Präsenz-Programm wurde von fünf Tagen auf 2,5 Tage reduziert (so wurde z.B. auch die Theorie des 360°-Assessments in Tele-Calls vermittelt). Im Gegenzug wurden zehn Tele-Calls (sechs Calls vor der Präsenzzeit und vier Calls zur Lernmaximierung nach den Präsenztagen) eingeführt. Des weiteren haben sich die Teilnehmer alle 14 Tage für 45 Minuten telefonisch und eigenverantwortlich (Stichwort „Ownership“) in Kleingruppen arrangiert. Die Kosten für das Programm wurden dadurch um mehr als 30% gesenkt, die Effektivität wurde nachweislich erhöht. Durch die Intervall-Methode der Telecalls wurde die Nettotrainingzeit reduziert, d.h. die Opportunitätskosten konnten somit um weitere 23% gesenkt werden.

Das AGES+-Konzept hat einen weiteren „Spill-over-Effekt“ erzielt: So schnitten die Kurse, bei denen das Intervall-Konzept konsequent umgesetzt wurde, in den Evaluierungen signifikant besser ab: Sowohl in der Kategorie „Nutzwert des Programms“ als auch „Anwendbarkeit des Gelernten“ konnte durch die Umstellung von Block-Seminaren auf Intervall-Lösungen die Kursbe-

wertung signifikant verbessert werden. Auch berichten die Kursteilnehmer und Trainer über ein höheres Engagement in den Programmen, was u.a. auf die deutlich intensiveren und kürzeren Intervalle mit hoher Aufmerksamkeit der Teilnehmer zurückzuführen ist – ganz zu schweigen von der besseren Integrierbarkeit des Trainings in den Alltag, was insbesondere bei Führungskräfte- und Sales-Programmen häufig als positives Feedback zurückgespielt wird.

In einer weiteren Fallstudie wurden bestehende Führungskräfte-Programme im Hinblick auf Ihre Wirksamkeit (Stichwort Erinnerungsvermögen an Inhalte und Aktionen) analysiert. Die Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass die hohe Emotionalität, die durch ein auf den Trainingsinhalt perfekt abgestimmtes Outdoor-Programm erzielt wurde, die Wirksamkeit des Programms deutlich erhöht hat. So berichteten Teilnehmer der Outdoor-Variante selbst nach drei Jahren noch über Einzelheiten des Programms und persönliche Entscheidungen, die sie aufgrund der Intensität des Trainings (Kombination aus Erlebnis & Peer-Coaching) für sich umgesetzt haben. Bei einem Klienten konnten hierdurch einige der teilnehmenden Führungskräfte wieder für das Unternehmen gewonnen werden, nachdem zu Beginn des Trainings mehr als die Hälfte der Teilnehmer offen über Abwanderung gesprochen hatten. Darüber hinaus wurde der o.a. stärkenbasierte Ansatz (siehe „The Extraordinary Leader“) gewählt. Die durchgeführte Ex-post-Studie indiziert, dass die Kombination aus Emotion, Stärkenorientierung und „Ownership der Lerninhalte durch Generation“ den Unterschied in der Wirksamkeit der Programme ausmachen.<sup>14</sup>

### Umsetzungsempfehlung

Lassen Sie mich zum Abschluss nochmals auf die ASTD-Jahrestagung 2014 zurückkommen: Dort war zum Erstaunen aller nicht nur zu hören, dass wir in einer „Leadership-Krise“ stecken, sondern es war auch erschreckend, wie stark das Thema „eLearning“ überhand genommen hat.

Mit Grauen hat Gerald in einem Gespräch mit mir fünf Jahre nach vorne geblickt und laut darüber nachgedacht, wie er

vermutlich in Outlook sogenannte Regeln erstellen wird, die sicherstellen, dass die ganzen „Reminder-Mails“ aus den unzähligen eLearning-Programmen sein Postfach nicht mehr erreichen. Sein Programm „Leading To The Top“ hat er mittlerweile abgeschlossen. Seinen 360°-Leadership Report schaut er sich regelmäßig an – in wenigen Tagen folgt die zweite Iteration (eine Wiederholung des 360°-Assessments) in der seine Fortschritte gegenüber dem Beginn des Trainings bewertet werden. Mit seiner Trainingsgruppe ist er regelmäßig im Austausch.

Nichts für ungut – Sie haben überlegt, einen Hammer namens eLearning zu kaufen. Mein Rat: Ja, aber ... – setzen Sie dieses Werkzeug bedacht ein und Sie werden vermutlich unterm Strich Geld sparen und Engagement und Performance erhöhen. Meine Empfehlung: Orchestrieren Sie Ihren Werkzeugkasten gut. Von allem ein wenig und das wohldosiert und gut sortiert hält Ihre Budgets im Zaum und ermöglicht Ihnen sichtbare Ergebnisse.

In den vergangenen Jahren habe ich interessante Beobachtungen und Erfahrungen beim Umstellen auf ein AGES+-basiertes Curriculum- und Kursdesign gemacht. Mit den folgenden sechs Leitlinien können auch Sie Ihr Curriculum und damit die Reputation und Rolle des Trainings mit hoher Wahrscheinlichkeit signifikant verbessern:

1. Focus on Strengths: Arbeiten Sie stärkenbasiert! Wenn Sie eine wirkliche High Performance Organisation anstreben, dann führt an einer sauberen Bestandsaufnahme der vorhandenen Stärken und einem konsequenten Ausbau dieser kein Weg vorbei!
2. More for less: Durch konsequentes Outsourcen von Theorie in virtuelles Lernen und Fokussierung der Präsenzzeit auf Simulationen, Experimentieren und Feedback kann bei reduzierten Budgets ein höherer Output erreicht werden. Eine Ausweitung Ihres Entwicklungsportfolios selbst bei sinkenden Budgets ist dann durchaus möglich.
3. More requires more: Die Einführung des AGES+-Framework kommt einem Change-Management-Projekt gleich. Die Verantwortung für Lernen wird verstärkt auf den Mitarbeiter



### Zum Autor Dr. Tobias Kiefer:

Dr. Tobias Kiefer ist Gründer und Eigentümer von Q595 GmbH und Chief Learning Officer - Advisory bei Ernst & Young in München. Als ehemaliger Top-Management-Berater bringt Dr. Kiefer eine starke strategische Komponente in das Themenfeld Personalentwicklung. Dr. Kiefer kennt die Nachfrage- und die Angebotsseite im Training- und Coachingmarkt und coached und trainiert mit seinem Team bei Q595 regelmäßig Executives und Geschäftsführer von Start-ups in Themen wie Sales, Effektiveres Leadership und Positioning. Er arbeitet dabei eng mit Neurowissenschaftlern zusammen.

übertragen, der über sein eigenes diszipliniertes Verhalten sicherstellt, alle Intervalle zu besuchen. Zu mehr Output kommt man also nur durch mehr Disziplin.

4. Intensify your Attention: Entschlacken Sie die Programme – verzichten Sie auf Theorie und verweisen Sie über Videos, Artikel, Abstracts auf Hintergründe, die von engagierten Mitarbeitern gerne gelesen werden. Gerade die jüngeren Generationen haben eines gemeinsam mit den Executives – sie fragen bereits in kürzester Zeit nach dem „was solls“. Entschlacken Sie und erhöhen Sie damit automatisch die Schlagzahl in den Intervallen (Attention)
5. 45 is the new 60: Denken Sie in 45 Minuten Einheiten anstatt in Stunden! Kein Intervall, kein webinar das länger als 45 Minuten dauert. Geben Sie Ihren Teilnehmern 15 Minuten Zeit, in der sie reflektieren und/ oder mit Lernpartnern das „Gelernte“ besprechen (Generation, Spacing)
6. Emotions beat rationale: Suchen Sie Trainer und Designer, die es schaffen, Kursinhalte emotional aufzuladen (positiv!) und die über Stories, Simulationen, persönliche Case Studies die Trainingsinhalte greifbar und relevant machen. Fragen Sie sich nach jedem Kapitel: Was könnte hier ein persönliches „Aha“ oder „wow“ für die Teilnehmer sein. Ein Training ohne „aha“ und „wow“ ist ein verlorenes.

Abschließend möchte ich Sie auffordern, das Thema Training in Ihrem Unternehmen immer wieder kritisch auf den Prüfstand zu stellen. Meine Befürchtung ist die: Personen wie Sie und ich werden ggf. einmal in der Position sein, wichtige und fürs Unternehmen überlebenswichtige Entscheidungen treffen zu müssen. Wenn wir dann nicht wirklich dafür gesorgt haben, dass die Welt der Personalentwicklung „mission critical“ ist, dann werden auch wir zuerst bei Training und Coaching den Rotstift ansetzen.

Soweit darf es nicht kommen. Und damit es nicht soweit kommt, müssen wir als „Personalentwickler“ **das Ziel Effektivität über das Ziel der Effizienz** stellen und eine Trainingsstrategie einführen, die ihrem Namen Ehre macht: (Verhaltens-)Ziele definieren, wirkungsvolle Maßnahmen entwickeln und Mitarbeiter auf die absolut wesentlichen Dinge in ihrem täglichen Verhalten „trimmen“. Haben Sie Mut, denken Sie um, fördern Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter und laufen Sie vor allen Dingen nicht Moden hinterher, an denen nur andere verdienen, während Ihr Unternehmen für gutes Geld einen Verlust an Wirkung hinnehmen muss.

#### Quellenangaben:

<sup>1</sup> Sullivan/ Thompson 2013.

<sup>2</sup> Zenger Folkmann hat hierzu über Jahre mehr als 200.000 Datensätze verschiedenster Führungsmodelle untersucht und dabei die Antwort gefunden, welche Verhaltensweisen die effektivsten 10% der Führungskräfte auszeichnet. Das Ergebnis sind 16 „differenzierende Kompetenzen“, auf die besonderes Augenmerk zu legen ist, da sie den Unterschied zwischen „gut“ und „außergewöhnlich gut“ ausmachen.

<sup>3</sup>In mehreren Fall-Studien konnte sehr deutlich der Unterschied zwischen „guten“ und „außergewöhnlichen Führungskräften“ gezeigt werden – in einer Unternehmensstudie war z.B. die Profitabilität der verglichenen Unternehmenseinheiten mehr als doppelt so hoch, sobald deren Führungspersönlichkeiten über eine oder mehrere profunde Stärken verfügten.

<sup>4</sup> Für weitere Informationen über die Besonderheiten des Konzepts „The Extraordinary Leader“ möchte ich nur auf die Websites <http://q595.com/wp-content/uploads/2014/05/The-Extraordinary-Leader-Deutsch.pdf> und [www.zfco.com](http://www.zfco.com) verweisen.

<sup>5</sup> American Society for Training & Development, Report 2013.

<sup>6</sup> Eine weithin bekannte Studie dazu wurde mit Taxifahrern in London durchgeführt: Diese haben vor ihrer Zulassung ein sehr aufwendiges Examen abzulegen. Hierfür müssen sie die Straßen von London derart gut kennen, dass sie „aus dem Kopf“ jederzeit 2-3 Routen von Punkt A nach Punkt B präsentieren können (ohne Navigationssystem oder Karte versteht sich). Londoner „cabbies“ haben im Vergleich zu Londoner Busfahrern, die sich lediglich die Linienführung ihrer spezifischen Route einprägen müssen, überdurchschnittlich große Hippocampi.

<sup>7</sup> S. Blume, 27. August 2013; Costa, 23. März 2012; Sana, Weston & Cepeda, 2013

<sup>8</sup> Wichtig ist hierbei, die Teilnehmer zu handschriftlichen Notizen aufzufordern anstatt die virtuelle Tastatur zu nutzen. Handschriftliches Notieren von Lerninhalten führt zu höherer Merkfähigkeit als das Mitschreiben mittels Tastatur. Der Spiegel, 07 Juli 2014.

<sup>9</sup> S. Liebermann, 2012.

<sup>10</sup> S. Rawson & Dunlosky, 2011.

<sup>11</sup> s. Jensen, 2002.

<sup>12</sup> s. Kornell, 2009.

<sup>13</sup> s. Bennion, Mickley Steinmetz, Kensinger, & Payne, 2013; Payne, Chambers, & Kensinger, 2012; Saletin & Walker, 2012; s. Spitzer, 2002.

<sup>14</sup> In diesem speziellen Fall konnte die Komponente Spacing aus kulturellen Gründen leider nicht wie geplant umgesetzt werden. Dem Spacing wurde dann über soziales Lernen in Kleingruppen über die kommenden sechs Monate nach Programm-Ende Rechnung getragen.

# HR-Effizienz durch Interimmanagement?!

TEXT: Uwe Sunkel (consultnet GmbH)

Zu den Hauptaufgaben und Kernkompetenzen jedes HR Bereichs gehört seit jeher das Recruiting neuer Mitarbeiter. Inzwischen ist auch über die Grenzen der Personalabteilungen hinaus bekannt, dass die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter schwieriger geworden ist. Vielfach ist in der Publikumspresse gar von einem Fachkräftemangel mit weitreichenden Folgen für die deutsche Wirtschaft zu lesen. Ich glaube letzteres zwar nicht - die Suche, Auswahl und Gewinnung der besten Talente ist jedoch zweifelsohne zu einem Lieblingsthema der Recruiter avanciert. Man könnte den Eindruck gewinnen, dass HR die vermeintliche Herausforderung angenommen und sich bestens auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereitet hat.

Da alarmiert es umso mehr, wenn eine kürzlich veröffentlichte Studie der internationalen Unternehmensberatung Hay Group (Quelle: Hay Group White Paper „Die Nadel im Heuhaufen finden“) kritisiert: Viele HR Manager schaffen es nicht, die geeigneten Kandidaten für eine ausgeschriebene Position zu finden.

Zu diesem Ergebnis kommen die Berater von Hay im Wesentlichen aufgrund zweier Auswertungsergebnisse.

- 62 Prozent der befragten Recruiter gaben an, dass es ihnen schwerfalle, die richtigen Kandidaten für die jeweiligen Stellen zu finden.
- Deshalb werden – ebenfalls nach Angabe der befragten Recruiter - 37 Prozent der ausgeschriebenen Stellen mit ungeeigneten Bewerbern besetzt.

Das muss man sich einmal auf der Zunge zergehen lassen. Ich bin gewiss nicht leichtgläubig und man muss Studienergebnisse natürlich immer mit einem gewissen Abstand betrachten. Aber wenn diese Zahlen auch nur ansatzweise stimmen oder zumindest einen Trend aufzeigen, dann hätten wir es mit einem Totalversagen von HR in deren Paradedisziplin Recruiting zu tun. Die Ergebnisse geben jedenfalls Anlass genug, sich einmal mit der Frage zu beschäftigen, ob unsere derzeitigen Recruitingansätze noch wirkungsvoll (effizient) genug sind, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden.

## Veränderte Anforderungen an Recruiting

Auch, wenn es viele nicht wahrhaben wollen oder gar banalisieren: Jenseits des Hypes um Active Sourcing & Co. verändern sich unsere Arbeitswelt und die Formen der Zusammenarbeit gerade grundsätzlich. Und darauf ist HR - mal wieder - überhaupt nicht vorbereitet. Hinter der plakativen Überschrift „Fachkräftemangel“ verbergen sich nach unserer Erkenntnis im Wesentlichen zwei der sogenannten Mega-Trends.

## Mega-Trend 1: Ausbildung einer globalen, wissensbasierten Wirtschaft

Produkte und Dienstleistungen werden immer vergleichbarer. Der Wettbewerb findet längst nicht mehr nur vor der eigenen Haustür statt sondern weltweit. Wissen, welches gestern noch aktuell war, kann morgen bereits überholt sein. Um in einem solchen Umfeld nicht nur überleben sondern idealerweise sogar wachsen zu können, benötigen Unternehmen einen regelmäßigen Austausch an Fachkräften und - damit verbunden - deren Knowhow.

Über Jahrzehnte gewachsene und etablierte Formen der Zusammenarbeit kollidieren mit der Notwendigkeit, aktuelles Fachwissen schnell verfügbar zu machen und ggf. nur temporär zur Verfügung zu stellen. Mitarbeiter werden nicht mehr nur und ausschließlich für Festanstellungen benötigt. Vielmehr entstehen mit diesem Kulturwandel Aufgaben, die einen ganz neuen Typ von Mitarbeiter erforderlich machen. Mobil, flexibel, fachlich spezialisiert und nicht auf der Suche nach einer Festanstellung. Der Begriff „Job-Hopper“ war lange Zeit negativ belegt und stets ein guter Grund für jeden Recruiter, einen Bewerber im Interview genau zu überprüfen. Der Bewerber, der sich projektbezogen und für vergleichsweise kurze Zeiträume bei vielen verschiedenen

Unternehmen verpflichtet hat, wird jedoch zukünftig nichts anstößiges mehr sein.

**Traditionelles Recruiting - selbst unter Verwendung neuer Werkzeuge - ist nur bedingt geeignet, Ressourcen zu finden, die diesen neuen Anforderungen gerecht werden.**

### **Mega-Trend 2: Die demographische Entwicklung**

Währenddessen dreht sich natürlich auch die Demographie-Spirale weiter. Die Altersstruktur verschiebt sich immer mehr hin zu den älteren Menschen. Nach Schätzungen der Bundesagentur für Arbeit wird dies zu einer Verringerung des Erwerbstätigen-Potentials in Deutschland bis zum Jahr 2025 um 6,5 Millionen Menschen führen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2011, Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland). Selbst wenn diese Zahlen - wie verschiedentlich kritisiert - nicht valide sind, so ist es der herauszulesende Trend umso mehr. In dem bereits im Jahr 1998 von McKinsey proklamierten „War-For-Talent“ (vgl. Chambers et. al/McKinsey, 1998, The war for talent. The McKinsey Quarterly 3, S. 44-57) befinden sich die Kandidaten mittlerweile in der deutlich besseren Ausgangssituation. Erfahrene Führungskräfte und qualifizierte Experten sind begehrt und haben im Recruiting Prozess nicht selten die Wahl zwischen verschiedenen Arbeitgebern.

In letzter Zeit lesen wir bereits Aussagen, wie „War-For-Talent is over - and talent has won!“. Man braucht nicht viel Fantasie, um sich auszumalen, dass in solchen Statements auch eine gewisse Portion Hilflosigkeit enthalten ist.

**Die Grundgesamtheit der potentiell verfügbaren Kandidaten wird kleiner und zwingt die Recruiter dazu, neue Zielgruppen für die Besetzung von Vakanzen zu erschließen.**

Die beschriebenen Entwicklungen vorangestellt, erscheint die Forderung nach effizienten Recruiting-Ansätzen, die den Veränderungen des Marktes und unserer Gesellschaft Rechnung tragen, mehr als

verständlich. Die geforderte Effizienz entsteht nämlich nicht dadurch, dass die Recruiter einem schrumpfenden Markt mit leistungsfähigeren Tools begegnen. Wenn bereits alle Bäume abgeholzt wurden, hilft das Schärfen der Axt nicht mehr viel.

Bislang wird die Diskussion über zukünftige Arbeitswelten und neue Formen der Zusammenarbeit jedoch allenfalls im Kreise der Experten und auf non-operativem Level geführt. In Bezug auf eine fachliche Vorbereitung der verantwortlichen HR Manager finden wir freilich auf dem Markt eine bunte Palette neuer Qualifizierungsangebote. Social Media Recruiting, Talent Relationship Management oder Mobile Recruiting sind längst keine Unbekannten mehr. Die Seminar- und Trainingsanbieter haben auf den Markt und die neuen Anforderungen mit einer Vielzahl von Angeboten reagiert. Trotz des großen Angebots und der spürbaren Bereitschaft der Recruiter, neues Wissen zu erwerben, stellen jedoch mittlerweile viele Unternehmen ernüchtert fest, dass ein Werkzeug allein noch keine geeignete Problemlösung darstellt.

### **Recruiting muss schneller werden**

Gerade dem Bereich Human Resources wird besonders oft eine reaktive Trägheit vorgeworfen. Es ist daher wenig verwunderlich, dass wir nach den ersten halberzogenen Gehversuchen im Recruiting 2.0 inzwischen wieder eine Rückkehr zu historischen gewachsenen Traditionen beobachten können. Die klassische (Online)-Anzeigenschaltung gehört noch immer zum Standardrepertoire der HR Manager. Laut Erhebungen der Studie „Recruiting Trends 2014“ veröffentlichen die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland mehr als 91,2 Prozent ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite, was seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2003 der höchste jemals gemessene Wert ist (Quelle: „Recruiting Trends 2014“, Monster Deutschland GmbH, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main). 70,3 Prozent der Vakanzen werden in Online-Stellenbörsen ausgeschrieben. Gleichzeitig erwarten die Teilnehmer, im Jahr 2014 35,8 Prozent ihrer of-

fenen Stellen nur schwer und 5,8 Prozent aufgrund eines Kandidatenmangels gar nicht besetzen zu können.

Interessant sind indes die Maßnahmen, welche von den Unternehmen ergriffen werden, um den selbst benannten massiven Besetzbarkeitsproblemen zu begegnen (vgl. Abbildung 1). Auffällig dabei ist, dass die am häufigsten genannten Vorschläge einen eindeutig strategischen, d. h. eher langfristig orientierten, Charakter haben. Und gerade weil die genannten Ansätze auf die mittel- bis langfristige Lösung eines grundsätzlichen Problems abzielen, können diese nicht gleichzeitig effizient sein, wenn offene Stellen zeitnah besetzt werden müssen. Wenn wir unterstellen, dass wir unter dem Begriff „Vakanz“ nicht nur solche Positionen subsumieren, die erst in mehreren Monaten oder gar Jahren besetzt werden sollen, sollten wir jeweils genau prüfen, ob die eingeleiteten Maßnahmen auch geeignet sind, eine schnellstmögliche Stellenbesetzung sicherzustellen. Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz sind m. E. alle Vorschläge kritisch zu beurteilen. Allenfalls die Einstellung von Kandidaten, die „nur teilweise passen“ bzw. das Angebot eines „höheren Gehalts“ könnten zu einer schnellen Lösung führen – auch, wenn ich darin eher einen verzweifelten Kompromiss sehe.

Die Dauer des Recruiting-Prozesses selbst steht seit jeher im Kreuzfeuer der Kritik. Insbesondere die Fachbereiche werfen HR immer wieder vor, dass Neueinstellungen bzw. Nachbesetzungen zu lange dauern. Aber selbst, wenn die Recruiter den passenden Kandidaten sehr schnell finden, bleibt immer noch die einzuhaltende Kündigungsfrist des Bewerbers, die mitunter mehrere Monate lang sein kann. Bis zum tatsächlichen Arbeitsantritt des neuen Mitarbeiters ist der Arbeitgeber zur Tatenlosigkeit verdammt. Während dieser Umstand bei den meisten Stellen vielleicht nicht allzu sehr ins Gewicht fällt, kann eine vakante Führungsposition oder die nicht besetzte Rolle eines spezialisierten Projektmanagers messbare Nachteile mit sich bringen. Auch der plötzliche und unerwartete Ausfall eines wichtigen Mit-

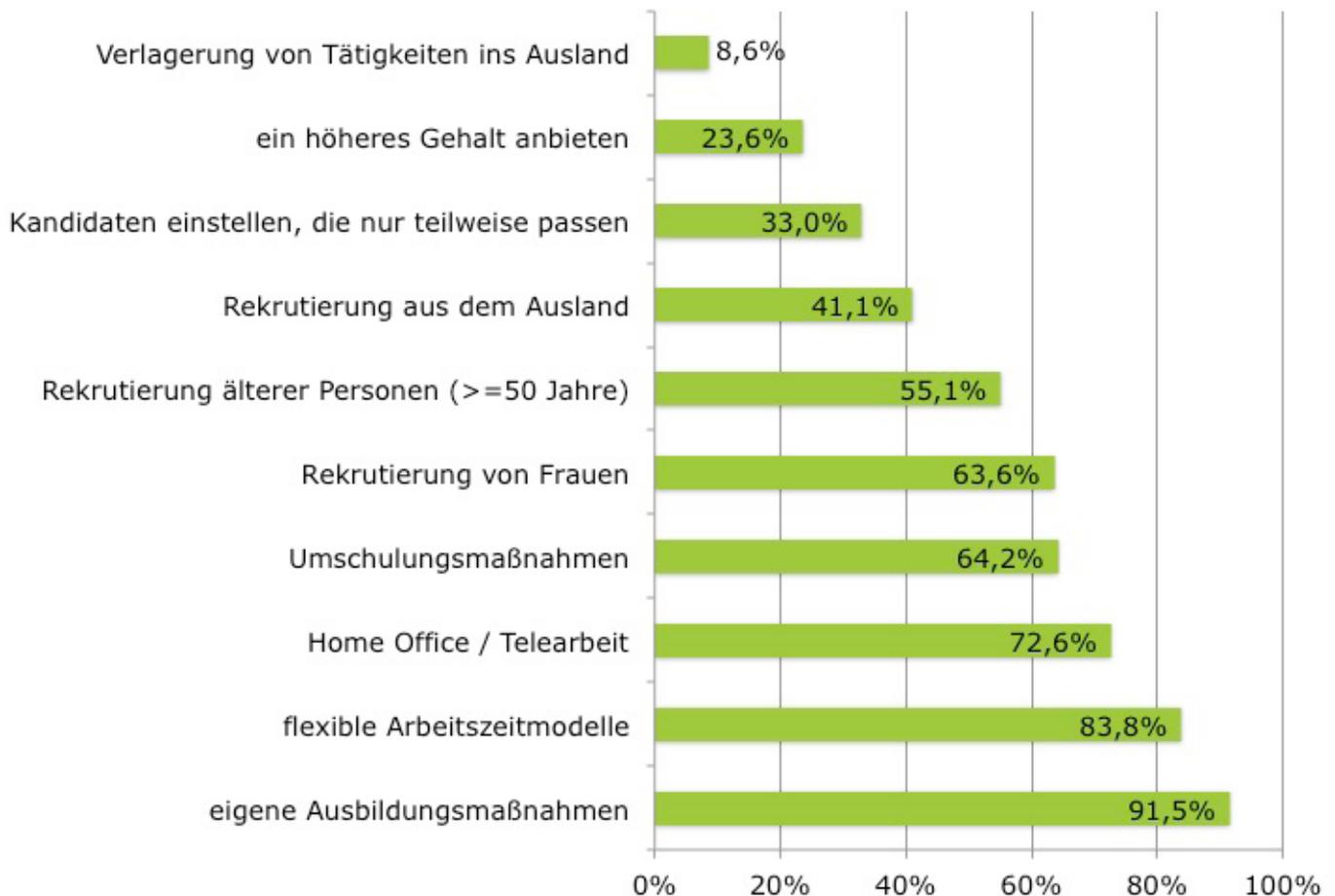


Abb. 1: Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme (Quelle: „Recruiting Trends 2014“, Monster Deutschland GmbH, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main)

arbeiters kann empfindlich zur Störung der betrieblichen Abläufe beitragen. Was können Unternehmen in solchen Fällen tun? Wie können Unternehmen darauf vor allem schnell reagieren?

Ich werde auf diese Fragen gleich noch aus dem Blickwinkel der Opportunitätskosten heraus eingehen und für solche Fälle den gezielten Einsatz von Experten und Führungskräften auf Zeit empfehlen. Wenn die Anzahl der Tätigkeiten mit temporärem oder Projekt-Charakter zukünftig steigt, wird nämlich auch der Faktor Geschwindigkeit immer wichtiger werden. In Bezug auf diese Anforderung sind die meisten Recruiting Prozesse nicht effizient genug. Anders gesagt: Herkömmliches Recruiting dauert viel zu lange. Interim Manager hingegen stehen bei Bedarf innerhalb von 1-2 Tagen zur Verfügung

und können so nahezu jeden dringlichen Ressourcen-Bedarf (temporär) decken. Anstatt jedoch diese sehr professionelle Option zu ziehen, entscheiden sich die meisten HR Manager noch immer für den vermeintlich leichteren und kostengünstigeren Weg - die Besetzung mit einem internen Vertreter.

#### Spontanreaktion: Die interne Lösung

Wenn kritische Vakanzen sehr schnell besetzt werden müssen, erleben wir ganz unterschiedliche Vorgehensweisen. Nahezu alle Reaktionen sind jedoch von einer gewissen Überreaktion gekennzeichnet. Ganz häufig zu beobachten ist die spontane Suche nach einem internen Mitarbeiter, der die Vakanz übernehmen kann. Diese zunächst verständliche Reaktion wird - neben dem Wunsch einer möglichst kostenneutralen Lösung - üblicher-

weise von zwei Überlegungen geleitet:

- Wer kommt dafür fachlich/persönlich in Frage?
- Wer ist verfügbar oder kann dafür verfügbar gemacht werden?

So nachvollziehbar dieser Ansatz auf den ersten Blick ist, so gefährlich ist er auch. Kein Unternehmen wird es sich leisten, eine frei verfügbare Taskforce für den Eventualfall vorzuhalten. Und selbst wenn das so wäre, wäre immer noch fraglich, ob alle notwendigen fachlichen und persönlichen Kompetenzen in dieser Einsatztruppe zur Verfügung stehen. Sehr viel häufiger beobachten wir, dass in der Not schlechte Kompromisse geschlossen werden. Die Gefahr einer Fehlbesetzung steigt mit dem fachlichen Anspruch an die Position bzw. mit deren Spezialisierungsgrad.

Auch die Aufgaben des ausgefallenen oder fehlenden Mitarbeiters einem Kollegen „oben drauf“ zu packen, ist keine gute Lösung. Wenn es so einfach wäre, diese Verantwortlichkeiten in einer anderen Rolle mit abzudecken, müsste man sich sonst fragen, warum die vakant gewordene Position vorher überhaupt besetzt war. Ein klassisches Beispiel für solche Fehleinschätzungen und der daraus resultierenden Fehlplanung sind Projekte, deren Leitung einem vollbeschäftigten Mitarbeiter zusätzlich übertragen werden. Solche Projekte geraten sehr schnell in einen Schiefstand oder erreichen nicht das gesetzte Ziel (in time, in budget, in quality). Erschwerend kommt hinzu, dass kaum einer der unfreiwillig zum Projektleiter Deklarierten auch über die Methodenkompetenz eines erfahrenen Projektmanagers verfügt.

Für kein Unternehmen ist es wirtschaftlich vertretbar, sogenannte „slack resources“ (unausgelastete Ressourcen) für den Eventualfall vorzuhalten. Viel sinnvoller sind schlanke Organisationen, in denen jeder Einzelne seine Aufgaben, mit dem notwendigen Expertenwissen erledigt. Das Konstrukt ist gut vergleichbar mit einem Präzisionsuhrwerk, in dem viele Zahnräder ineinandergreifen, jedoch jeweils verschiedene Aufgaben erfüllen. Fällt eines dieser Zahnräder aus, ist es nicht ohne Weiteres möglich, ein anderes Zahnrad aus dem Uhrwerk als Ersatzteil zu verwenden. Das Problem bzw. die Lücke würde dadurch nicht gelöst sondern nur an eine andere Stelle verschoben. Ganz ähnlich wäre es, wenn eine wichtige Vakanz durch einen anderen Mitarbeiter innerhalb der Organisation besetzt würde. Solche Vertretungssituationen sind zwar häufig zu beobachten, selten jedoch erfolgreich.

Was können Human Resources Manager also tun, um auf solche Situationen in geeigneter Weise zu reagieren? Ein Lösungsansatz, der sich immer mehr durchsetzt, ist das Interim Management. Führungskräfte und Experten auf Zeit können den Unternehmen die notwendige Luft verschaffen, sich mit Ruhe und Sorgfalt um eine passende Lösung zu bemühen. Nicht

selten ist der Einsatz eines Interim Managers sogar insgesamt einer vergleichbaren Festanstellung überlegen. Trotz der zahlreichen Vorteile erleben wir aber eine große Zurückhaltung der HR Manager gegenüber dem Interim Management. Warum ist das so? Zwei der am häufigsten genannten Gründe sind die vermeintlich (zu) hohen Kosten und die Befürchtung, als Underperformer im Recruiting angreifbar zu werden. Beide Argumente sind falsch und die dahinter stehenden Ängste unbegründet. Ich werde daher auf beide Diskussionen noch genauer eingehen und HR die notwendigen Argumente zur Verfügung stellen.

### Mögliche Einsatzszenarien

Schauen wir uns das Modell zunächst aus dem Blickwinkel der Effizienz heraus an. In Anlehnung an die Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York u.a.) ist der Einsatz eines Interim Manager immer dann besonders effizient, wenn die Ziele (z. B. eines Projekts) klar beschrieben und die Notwendigkeit unternehmensinternen Wissens eher gering sind. Ferner bietet sich der Einsatz insbesondere dann an, wenn die Aufgabe selbst in einem bestimmten Zeitraum eher selten anfällt.

Vergegenwärtigen wir uns nochmals die Ausgangslage:

1. Ein wichtiger Mitarbeiter fällt unerwartet und kurzfristig aus.
2. Ein vergleichbarer Kandidat mit der notwendigen Qualifikation ist nicht verfügbar.
3. Das Unternehmen prüft im ersten Schritt, ob es einen internen Vertreter gibt.

Wenn unternehmensspezifisches Wissen nicht unbedingt erforderlich ist, um eine Aufgabe erfolgreich durchführen zu können, entfällt gleichzeitig das wichtigste Argument für eine Besetzung durch einen internen Mitarbeiter mit längerer Unternehmenszugehörigkeit. Letztendlich ist bei jeder Besetzung einer Führungsposition durch einen externen Kandidaten die

Anforderung an das unternehmensspezifische Wissen eher von untergeordneter Wichtigkeit. Die meisten Kandidaten werden dieses Wissen nicht mitbringen. Jeder Arbeitgeber weiß das und ist bereit, diesen „Mangel“ bereitwillig zu akzeptieren. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass diese Frage vor jeder Besetzung einer Vakanz (z. B. bei der Leitung eines Projekts) genau beantwortet werden muss. Wird die Notwendigkeit ausdrücklich bestätigt, kann weder ein externer Kandidat noch ein externer Interim Manager das Profil erfüllen. In diesem Fall muss intern nach einer Lösung gesucht werden.

Wenn hingegen ein bestimmtes Fachwissen oder die operative Management-Kompetenz im Vordergrund stehen und die Lösung schnell benötigt wird, gewinnt die Option „ad Interim“ eine besondere Attraktivität. Da der Interim Manager nämlich in sehr kurzen Zyklen von einem Mandat in ein Anschlussprojekt wechseln kann, steht seine Kompetenz meist sehr schnell, bestenfalls sofort, zur Verfügung. Wenn die gleiche Erfahrung durch einen Kandidaten in Festanstellung eingebracht werden soll, ist das Unternehmen an viel längere Wartezeiten gebunden, bis das Wissen operativ eingebracht werden kann (z. B. aufgrund von Kündigungsfristen). Wenn dann noch unternehmensinternes Wissen zum zusätzlichen Kriterium erhoben wird, blockieren sich die Unternehmen bei der Suche und Auswahl selbst, indem sie solche unnötigen Hürden aufbauen.

Hinzu kommt, dass Aufgaben, die vergleichsweise selten vorkommen oder sogar nur von einmaliger Natur sind, besonders gut für einen Interim Manager geeignet. Wie oben schon erklärt, ist es für Unternehmen wirtschaftlich nicht sinnvoll, für alle Eventualitäten die geeigneten Ressourcen vorzuhalten. Gerade bei einmaligen Projekten und dem entsprechend einmal benötigten Knowhow ist es daher ratsam, das notwendige Fachwissen sowie die benötigten Ressourcen durch einen Interim Manager bereitzustellen. Ein externer Kandidat wird zudem nur schwer zu überzeugen sein, eine von vornherein befristete Position anzutreten. Zu-



Abb. 2: Einsatz von Interim Management in Abhängigkeit von den Faktoren Zielklarheit, Internes Wissen und Häufigkeit, eigene Darstellung

mal dann, wenn er dafür eine unbefristete Festanstellung kündigen müsste.

### HR im Kreuzfeuer

Wenn aus dem Personalbereich der Vorschlag kommt, eine Vakanz mit einem Interim Manager zu besetzen, erleben wir nicht selten einen verdeckten Angriff auf die Kernkompetenzen der verantwortlichen HR-Manager. In der Erwartungshaltung des Managements und der anderen Fachbereiche ist eine lückenlose Personalplanung und das effiziente Management der verfügbaren Ressourcen eine selbstverständliche Leistung, die durch eine professionelle Human Resources Abteilung erbracht werden muss. Der Rückgriff auf einen Interim Manager ist nach diesem Bild nur dann notwendig, wenn keine systematische Personalplanung existiert.

Das frühzeitige Erkennen, ggf. sogar das Antizipieren, quantitativer und/oder qualitativer Personalengpässe ist sicherlich eine wünschenswerte Kompetenz, die man bei einem professionellen Human Resources Manager gerne als selbstverständlich voraussetzt. Es ist jedoch keinesfalls realistisch, anzunehmen, dass der Personalmanager jede erdenkliche Situation voraussehen kann. Wenn z. B. ein einzelner Mitarbeiter krankheitsbedingt ausfällt, dann ist das keine planbare Situation. Auch die Kündigung einer Führungskraft mit sofortiger Freistellung wird nur sehr selten mit längerem zeitlichen Vorlauf kommuniziert. Die Erwartung und das in den Köpfen vieler Führungskräfte über Jahrzehnte verfestigte Bild ist falsch und es ist wichtig, dass HR sich hier nicht in eine Verteidigungsposition drängen

lässt. Die Suche nach einem Sündenbock blockiert nämlich wichtige Entscheidungen, die für die Lösung des eigentlichen Problems erforderlich wären. Dazu gehört zunächst ein sachliches Akzeptieren der Situation und des daraus entstandenen Handlungsbedarfs. HR muss als verantwortliche Fachabteilung für die (Nach-) Besetzung offener Positionen allen notwendigen Spielraum erhalten, die für den jeweiligen Fall effizienteste Lösung zu wählen.

### Was sind effiziente Recruiting-Lösungen?

Das Thema dieses Competence Books ist „Effizienz“. Effizienz im Sinne von „Wirtschaftlichkeit“ wird immer über die Herstellung einer Kosten-Nutzen-Relation gemessen. Dabei geht es stets um den rationalen Umgang mit knappen Ressourcen. Effizienz wird in diesem Sinn als das Verhältnis zwischen erreichtem Erfolg und dem dafür benötigten Mitteleinsatz definiert. Jede Investitionsentscheidung beruht auf diesem Prinzip. Die Investition in die Entwicklung eines neuen Produkts ist dann besonders effizient, wenn dieses hinterher viele Käufer findet. Das Ziel besteht jeweils darin, mit einem möglichst geringen Aufwand einen gegebenen oder mit einem gegebenen Aufwand einen möglichst großen Ertrag zu erreichen. Ein Szenario, bei dem der Mitteleinsatz zwar gering ist, das Ergebnis jedoch verfehlt wird, darf man nach der klassischen Definition nicht als effizient beurteilen. Bezogen auf unser Thema wäre eine effiziente Recruiting-Lösung also eine solche, der es gelingt, mit möglichst geringem Recruiting-Aufwand eine offene Vakanz überhaupt oder diese unter Einsatz verfügbarer (finanzieller) Mittel möglichst schnell und möglichst gut zu besetzen.

Zieht man nun eine weitere Dimension, die Opportunitätskosten, hinzu, dann kann es in bestimmten Situationen durchaus Sinn machen, die zusätzlichen Kosten für den Einsatz eines Interim Managers in Kauf zu nehmen. Dann nämlich, wenn eine Ablehnung der Option mittel- oder gar langfristig gesehen teurer wäre. Dem Grunde nach handelt es sich um die gleichen Überlegungen, die z. B. bei einer

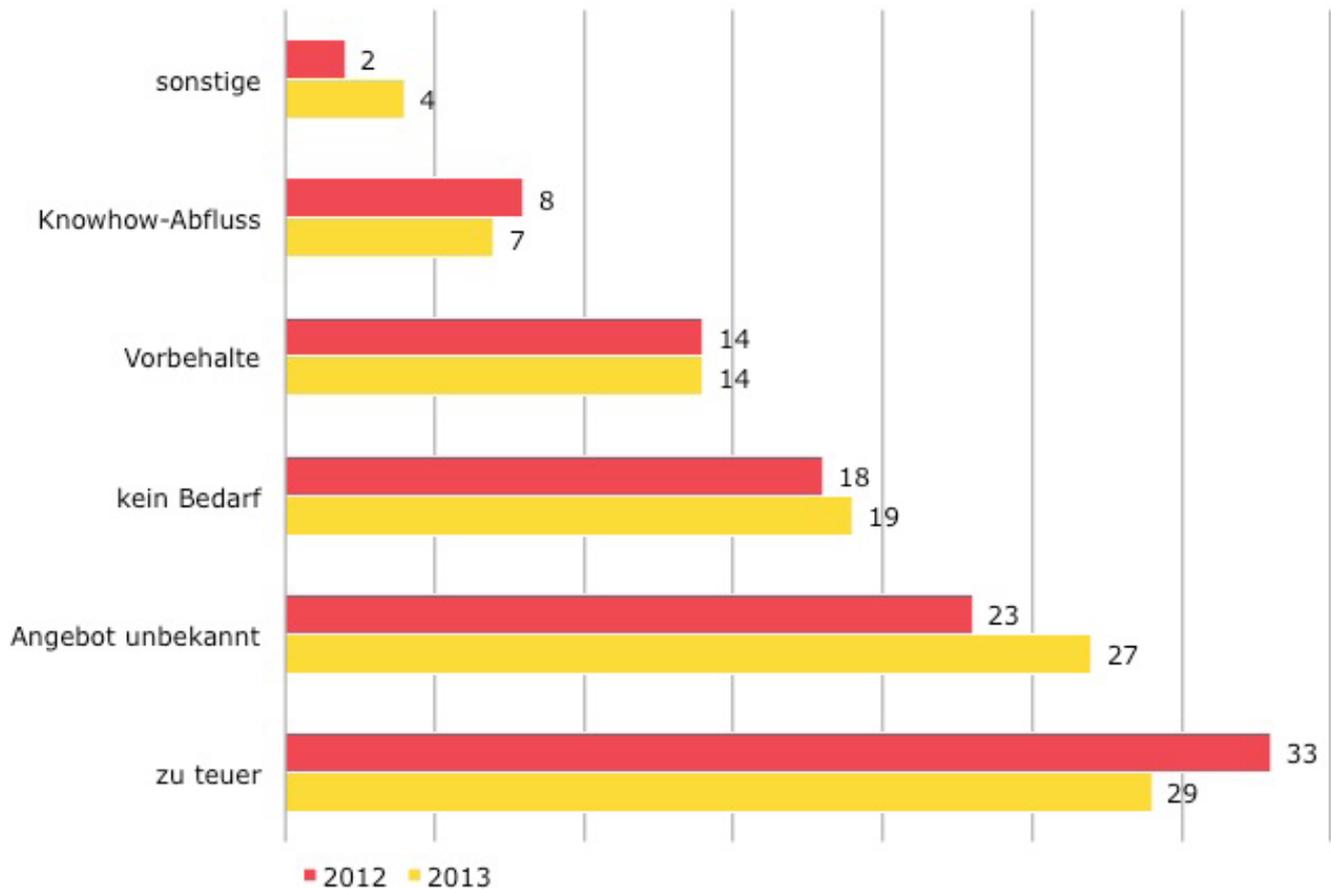


Abb. 3: Warum setzen Unternehmen Interim Management (noch) nicht ein? (Quelle: AIMP Providerumfrage 2014)

Outsourcing-Entscheidung getroffen werden müssen. Die dahinter stehenden Prüfmuster sind nicht grundsätzlich anders. Neben der rein wirtschaftlichen Betrachtung der Einmal- und laufenden Kosten spielen naturgemäß die Qualität und die Geschwindigkeit eine zentrale Rolle. Kaum eine Entscheidung wird allein aufgrund des niedrigsten Preises getroffen, wenn beispielsweise die Gefahr besteht, dass später erhebliche und mit Kosten verbundene Nachbesserungen notwendig sind. Übertragen wir diese Logik auf die Besetzung einer Vakanz, dann wird unmittelbar deutlich, dass auch dabei der Preis nur einer von mehreren Faktoren ist. Mindestens ebenso wichtig, wenn nicht von eigentlicher Bedeutung, ist die Besetzung der Vakanz mit dem besten Kandidaten. Und wenn dieser weder intern noch auf dem kurzfristig verfügbaren Bewerbermarkt zur Verfügung steht, müssen

Alternativen wie das Interim Management einfach mitbewertet werden.

### Bewertung der Opportunitätskosten

Neben der Frage, ob Interim Management zur Steigerung der Effizienz in den Unternehmen beitragen kann, wird die Diskussion über den Einsatz von Interim Managern immer auch unter dem Verweis auf die augenscheinlich hohen Kosten geführt. Es vermag dem ersten Anschein nach einzuleuchten, dass sich Personalverantwortliche angesichts der Kosten gegen diese Option entscheiden. Die Ursache dafür liegt meist in den vermeintlich hohen Tagessätzen. Rund 30% der befragten Entscheider gaben an, dass sie Interim Management als „zu teuer“ beurteilen. Gehen wir von einem durchschnittlichen Tagessatz von ca. 1.000 EUR (vgl. AIMP Providerumfrage 2014) und einer Einsatzhäufigkeit von ca. 20 Tagen

pro Monat aus, dann schlägt der externe Manager mit 20.000 EUR zu buche. Das ist nicht nur ein erheblicher sondern zudem auch sehr „sichtbarer“ Kostenblock, der normalerweise nicht durch verfügbare Budgets gedeckt wird.

Die Argumentation über den Preis ist jedoch stark verkürzt und lässt eben diese Opportunitätskosten meist außer acht.

Im wesentlichen geht es bei der breiteren Betrachtung um den entgangenen Nutzen, der dadurch verursacht wird, dass vorhandene Möglichkeiten zur Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen werden. Opportunitätskosten sind somit keine Kosten im Sinne der Kosten- und Leistungsrechnung, sondern ein ökonomisches Konzept zur Quantifizierung entgangener Alternativen.

Stellen Sie sich vor, Sie hätten für eine be-

stimmte Region einen Jahres-Umsatz von 10 Mio. EUR (=Opportunität) geplant. Da der Key-Account-Manager für diese Region das Unternehmen verlassen hat und Sie über traditionelle Recruiting-Maßnahmen keinen Nachfolger finden, droht der Ausfall des Umsatzes nun unmittelbar (=entgangener Nutzen). Alle anderen Vertriebsmitarbeiter sind mit ihren eigenen Regionen beschäftigt, sodass eine Vertretung nicht möglich ist. Alle sonstigen Ideen sind bereits ausgeschöpft. An diesem Beispiel wird unmittelbar deutlich, welche Bedeutung Opportunitätskosten tatsächlich haben können. Würde ein Interim Manager die Vakanz übernehmen, könnten Sie möglicherweise nicht den gesamten Umsatz realisieren, jedoch ganz sicher einen großen Teil davon. Wir haben übrigens auch schon Fälle erlebt, in denen der Interim Manager als Key Accounter die Umsatzvorgaben sehr zur Freude unserer Kunden übertroffen hat. Diese Option ist daher in jedem Fall effizienter, als weiterhin nach einem neuen Vertriebsmitarbeiter zu suchen, während die Wochen verstreichen. Ich möchte den Vertriebsleiter sehen, der angesichts der beschriebenen Situation nicht sofort alle notwendigen Budgets bereitstellt, die für eine umgehende Besetzung der offenen Position gebraucht werden. Warum diese Logik allerdings nicht grundsätzlich zur Anwendung kommt, wenn wichtige Positionen im Unternehmen besetzt werden müssen, ist nicht nachvollziehbar.

### Auf die Argumente kommt es an

Um die Kosten eines Interim Managers zu vertreten, braucht der HR Manager also sachlich einwandfreie Argumente. Wenn wir das oben beschriebene ökonomische Prinzip auf die Überlegungen anwenden, die regelmäßig dem Einsatz eines Interim Managers vorangehen, dann können wir leicht erkennen, ob die zu erwartenden Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Wenn das gegeben ist, ist die Entscheidung für einen solchen Einsatz wirtschaftlich und muss im Interesse des Unternehmens auch so getroffen werden. Ergänzend möchte ich auch erwähnen, dass Interim Management zu den flexibelsten personalwirtschaftlichen Instrumenten überhaupt gehört. Stellt

sich nämlich während des geplanten Einsatzes heraus, dass der Manager nicht mehr benötigt wird (weil z. B. ein neuer Mitarbeiter eingestellt wurde), dann kann das Mandat innerhalb weniger Tage ohne weitere Kosten beendet werden.

Für HR bedeutet dies zusammengefasst nicht nur, dass Recruiting Ansätze unter dem Aspekt der Effizienz neu bewertet werden müssen. Darüber hinaus müssen die HR Manager auch den Mut entwickeln, Investitionsentscheidungen auf einem sehr operativen Niveau zu vertreten. Dazu braucht es Weitblick, analytisches Verständnis für die Gesamtsituation und ein enormes Rückgrat, um ggf. auch gegen die Überzeugungen anderer Bereichsleiter oder der Geschäftsleitung Position zu beziehen. Die Wahl bewährter Lösungen, wie die Schaltung von Anzeigen oder die Beauftragung eines Personalberaters, reduziert natürlich das Konfliktpotential und ist daher sehr „bequem“. Diese Methoden sind jedoch nicht effizient genug, um die neuen Anforderungen an das Recruiting adäquat zu bedienen. Und genau dieser Mangel an Effizienz fiele - mit etwas zeitlichem Abstand - unweigerlich wieder zurück auf HR. Auch hier gilt daher: Der falsche Ansatz kann das Problem nicht lösen – nur vertagen.

### Verankerung in der Unternehmenskultur

Ich habe eingangs schon erklärt, dass aufgrund der demographischen Entwicklung und der Verschiebung der Altersstruktur eine Verringerung des Erwerbstätigen-Potentials in Deutschland unausweichlich ist. Nicht nur in Deutschland wird sich die Situation in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Wenn die geburtenstarken Nachkriegs-Jahrgänge in Rente gehen, kommt es zu einer weiteren Verschiebung innerhalb der demographischen Alterspyramide.

Erschwerend kommt hinzu, dass nicht nur der Arbeitsmarkt sondern auch die Arbeitsorganisationen innerhalb der Unternehmen sich verändern. Vor dem Hintergrund der Entwicklung hin zu einer globalen, wissensbasierten Wirtschaft lastet auf den Unternehmen ein erheblicher Innovationsdruck. Die Notwendigkeit, aktuelles Fachwissen über einen regelmäßi-

gen Austausch oder den temporären Einsatz von Fachkräften ins Unternehmen zu holen, erscheint angesichts der beschriebenen Verknappung an Ressourcen als größte Herausforderung. Der Zwang zur ständigen Erneuerung und Veränderung führt parallel dazu, dass die Anzahl der Projekte, die in den Unternehmen durchgeführt werden müssen, ständig weiter steigt. Auch dies führt wiederum zu weiteren, neuen Anforderungen an qualifizierte Ressourcen, die in den Projekten (befristet) eingesetzt werden können.

### Wie Sie den neuen Ansatz implementieren

Am Beispiel Interim Management habe ich dargestellt, dass innovative Ergänzungen zum Recruiting einen messbaren Zuwachs an Effizienz bewirken können. Natürlich ist es mit der Erkenntnis und mit der guten Absicht allein nicht getan. Wirksam werden kann der Ansatz erst dann, wenn er im Unternehmen operativ implementiert wurde. Abschließend möchte ich daher zeigen, welche Schritte dafür notwendig sind.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz ist, dass die verantwortlichen Entscheider - und das sind nicht zwingend nur die HR Manager - bereit sind, mit den bestehenden Denk- und Handlungsmustern zu brechen. Ein Umdenken bzw. die Akzeptanz des Interim Managements als gleichberechtigte Handlungs-Option neben der Festanstellung ist meine abgeleitete Forderung an den HR Bereich. Sie müssen die Diskussion im eigenen Haus - notfalls gegen alle Widerstände und Besserwisser - führen und Überzeugungsarbeit leisten. Das kann Ihnen niemand abnehmen. Wenn dann die grundsätzliche Bereitschaft erreicht wurde, empfehle ich die Etablierung des Interim Managements in vier Dimensionen (in Anlehnung an Athanas/Graf, 2013, Innovative Talentstrategien, S. 23 ff.):

#### 1. Strategische Einbettung

Interim Management wird im Unternehmen mit entsprechender Wichtigkeit verankert. Das Instrument wird nicht als „Fremdkörper“ gesehen sondern fest in der Unternehmenskultur verankert. Hier-

zu bedarf es einer zielgerichteten, idealerweise top-down gesteuerten, Kommunikation.

### 2. Aufgaben und Rollen

Die Aufgaben der Mitarbeiter und Führungskräfte verändern sich. Arbeit findet zunehmend in Projekten bzw. in sich regelmäßig veränderten Teams, unter der Mitwirkung von Interim Managern, statt. Rollen und Verantwortlichkeiten orientieren sich am Projektziel und nicht an Positionsbezeichnungen.

### 3. Kompetenzen

Die Mitarbeiter erlernen neue oder andere Fähigkeiten und nutzen diese auch. Vertikales Fachwissen wird regelmäßig durch die Zusammenarbeit mit Interim Managern in Projekten erneuert. Die Erneuerung von Wissen durch externen Knowhow-Transfer wird als Bestandteil der Personalentwicklung etabliert.

### 4. Technologien und Methoden

Interim Management entwickelt sich zu einem selbstverständlich eingesetzten

und verfügbaren Werkzeug, wenn zusätzlicher Bedarf an Fachwissen oder Managementkapazitäten besteht. Entsprechende Budgets stehen grundsätzlich zur Verfügung bzw. können bei Bedarf kurzfristig aktiviert werden.

### Fazit

Die demographische Entwicklung und die Ausbildung einer globalen, wissensbasierten Wirtschaft sind sicherlich nur zwei globale Trends, welche die Anforderungen an das zukünftige Recruiting stark verändern werden. Vergleichsweise träge und eher reaktive Recruiting Ansätze sind nicht effizient genug, um den neuen Anforderungen an eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit und flexible Ressourcen-Verfügbarkeit zu genügen. Natürlich wird es seine Zeit brauchen, bis die Trends vollständig in den Unternehmen angekommen sind. Der gesamte Prozess wird sich möglicherweise über mehrere Jahre hin erstrecken. Eile ist insofern nicht geboten. Andererseits sollte sich HR gerade deshalb bereits jetzt strategisch ausrichten und das zum jeweiligen Unter-

nehmen passende individuelle Konzept entwickeln. Das wäre pro-aktiv statt reaktiv. Auf dem Weg zu einem angepassten Recruiting Prozess gibt es aber bereits heute Situationen, in denen schnelles Handeln unabdingbar ist. Ich hoffe, dass ich Ihnen mit meinem Fachbeitrag die notwendigen Argumente an die Hand gegeben habe, um in solchen Fällen die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Experten auf Zeit ebenfalls zu prüfen.

Weitere ausführliche Informationen über das Thema Interim Management mit zahlreichen Informationen, Praxisbeispielen und vielen Mustervorlagen finden Sie in meinem „Praxishandbuch Interim Management“. Das Buch ist im August 2014 im Haufe Verlag erschienen.



### Zum Autor Uwe Sunkel:

Uwe Sunkel ist Geschäftsführender Gesellschafter der consultnet GmbH. Darüber hinaus unterstützt Uwe Sunkel seit rund 20 Jahren Unternehmen als operativer HR-Manager und Projektleiter für anspruchsvolle Human Resources Projekte. Uwe Sunkel ist Experte für die Steuerung internationaler HR-Projekte in Europa, Asien und den USA. Als anerkannter Experte für Recruiting in engen Märkten hat er das consultnet Recruiting Competence Center aufgebaut. Er ist als Trainer für erfolgreiche Recruiting Techniken tätig und unterstützt Unternehmen in der Konzeption und Umsetzung leistungsfähiger Recruiting Organisationen.

# ANWENDUNGEN & LÖSUNGSBAUSTEINE



## Einleitung



- 5 Unser Kompetenz-Netzwerk  
**Partner des  
Competence Books**
- 6 Editorial Professor Fischer  
**Effizienz - das ungeliebte  
HR-Thema**
- 10 Grußwort Thomas Eggert  
**HR-Effizienz - Die Personaler  
müssen endlich aus dem  
partiellen Dornröschenschlaf  
erwachen!**
- 12 Grußwort Jörg John  
**Geiz ist geil - ein Trend  
auch in der HR?**
- 14 Zahlen kompakt  
**Infografik zu HR-Effizienz**
- 20 Statements  
**Statements zu HR-Effizienz**

## Grundlagen



- 26 Delphi Roundtable HR-Effizienz  
**HR Effizienz 2020 - wo ruhen  
die ungenutzten Potenziale?**
- 44 Einordnung I  
**Zeit des Erwachens**
- 46 Einordnung II  
**HR-Effizienz als wesentlicher  
Bestandteil von HR-Exzellenz**
- 49 Einordnung III  
**Wirtschaftlichkeitsbetrach-  
tungen im Personalmanage-  
ment**
- 53 Vorgehensmodelle  
**HR-Transformation  
im Spannungsfeld von  
Effizienz und Effektivität**
- 59 Perspektiven I  
**Brave New HR World?**
- 61 Perspektiven II  
**ROI einer digitalen Personal-  
akte - HR-Effizienz konkret!**
- 68 Perspektiven III  
**Die High-Performance-  
Organisation: Erfolge jenseits  
der Effizienz durch die  
Neurowissenschaft**
- 76 Perspektiven IV  
**HR-Effizienz durch  
Interimsmanagement**

## Anwendungen & Lösungsbausteine



- 86 HR-Prozesse I  
**Effiziente HR-Prozesse als  
Basis im Rahmenwerk der  
HR-Exzellenz**
- 89 HR-Prozesse II  
**HR-Prozessmanagement:  
Der Hebel zur Effizienz- und  
Qualitätssteigerung der  
Personalarbeit**
- 94 HR-Prozesse III  
**Workflows im  
Personalwesen**
- 96 Digitalisierung / Automatisierung I  
**HR-IT als Motor im Rahmen-  
werk für HR-Exzellenz**
- 100 Digitalisierung / Automatisierung II  
**Die Digitale Personalakte**
- 105 Digitalisierung / Automatisierung III  
**Digitalisierung von Personal-  
dokumenten**
- 108 Insourcing / Outsourcing im HR I  
**Shared Service Center -  
ein Garant zur Effizienz-  
steigerung?**
- 111 Insourcing / Outsourcing im HR II  
**Grenzenlose Effizienz in der  
Entgeltabrechnung: Wunsch-  
oder Albtraum?**
- 114 HR-Kommunikation  
**HR neu organisieren:  
Kommunikation wird zum  
Service**

# Effiziente HR-Prozesse als Basis im Rahmenwerk der HR-Exzellenz

AUTORIN: Sinah Maria Fornol (WAHLER Human Resources)

HR-Exzellenz setzt als Basis optimierte Prozesse voraus. **Oft wird allerdings übersehen, dass effiziente Prozesse mehr sind, als nur die Aneinanderreihung von Aktivitäten.** Idealerweise stellen die Prozesse den Rahmen dar, mithilfe dessen weitere Themen im Alltag verankert werden können. Beispielsweise sind Themen wie Compliance oder Kennzahlen ohne Einbettung in die Prozesse nur schwer zu institutionalisieren. Sogenannte Prozesselemente stellen die Stellschrauben dar, mit deren Hilfe eine Verankerung von Themen stattfinden kann. Die Optimierung der Prozesse geschieht durch die Berücksichtigung von acht wesentlichen Grundsätzen.

## Prozessebenen schaffen Struktur und Vergleichbarkeit

Generell ist es wichtig zunächst einmal zu definieren, worüber im Detail gesprochen werden soll. Der Begriff Prozess wird vielfach für die unterschiedlichsten Detailierungsgrade synonym verwendet. Um Klarheit in der Diskussion zu schaffen, muss im Unternehmen ein Prozessmodell mit mehreren Ebenen etabliert werden. In Anlehnung an das ARIS-Prozessmodell wird häufig von 5 Ebenen gesprochen:

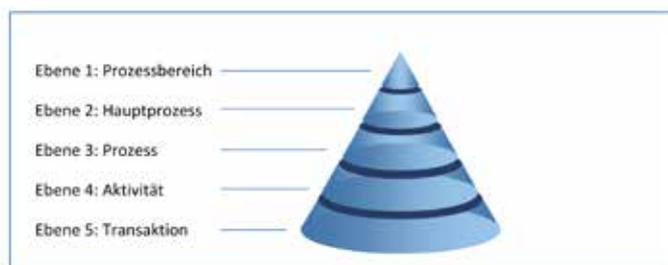


Abbildung 1: Die Ebenen des Prozessmodells

Dabei nimmt der Detailierungsgrad der Dokumentation von Ebene 1 bis Ebene 5 stetig zu. Sinnvollerweise werden die Prozesse auf Ebene drei oder vier betrachtet, dokumentiert und optimiert.

Die Optimierung von Prozessen kann durch die Berücksichtigung einiger wesentlicher Grundsätze erfolgen:

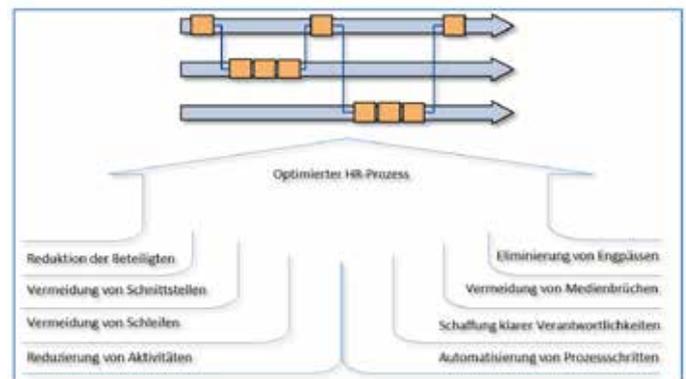


Abbildung 2: Grundsätze für die Prozessoptimierung

Die in der Darstellung genannten Grundsätze werden nacheinander für alle Elemente eines Prozesses angewandt. Als Ergebnis erhält man einen optimierten Prozess.

## Prozesselemente bestimmen die Effizienz der HR-Prozesse

Prozesse sollten ganzheitlich (End-to-End) betrachtet werden. Dazu muss der Prozessauslöser identifiziert werden. Häufig ist dies bei HR-Prozessen der Mitarbeiter oder die Führungskraft. Nachfolgend werden alle Beteiligten eines Prozesses ermittelt und in der Beschreibung der Prozesse berücksichtigt. **Die Anzahl der Prozessbeteiligten kann reduziert werden, wenn beispielsweise interne Vorgehensweisen angepasst werden.** Insbesondere die Neuregelung von Unterschriftenanforderungen kann deutliche Beiträge zur Beschleunigung von Prozessabläufen liefern. Führungskräfte, die häufig reisen und einen vollgepackten Terminkalender haben, werden schnell zu Engpässen im Prozessablauf, wenn deren Unterschrift benötigt wird. Daher gilt es bei der Prozessoptimierung auch, die

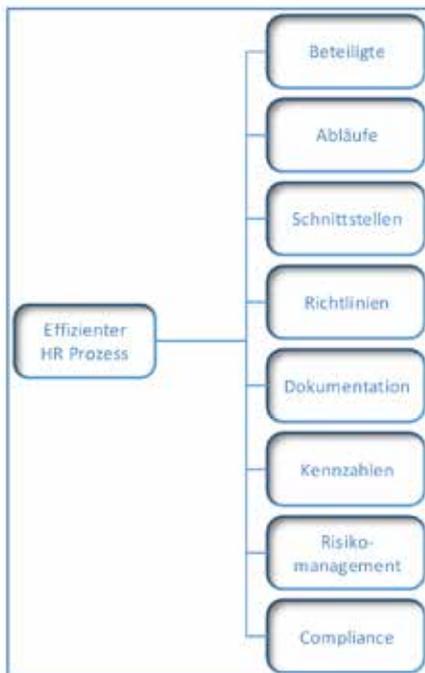


Abbildung 3: Prozesselemente

Verfügbarkeiten von Prozessbeteiligten zu analysieren und gegebenenfalls interne Regelungen zu ändern oder sinnvolle Vertretungsregelungen direkt im Prozess vorzusehen.

**Die Abläufe innerhalb der Prozesse können durch die Reduktion von Aktivitäten oder die Automatisierung einzelner Prozessschritte beschleunigt werden.** Besonders durch sogenannte Self Services für Manager und Mitarbeiter sowie elektronische Workflows wird die Bearbeitungszeit minimiert. Dabei wird dem Grundsatz gefolgt, dass Daten immer dort erfasst werden sollten, wo sie entstehen oder als erstes bekannt werden. Damit wird auch erreicht, dass Medienbrüche reduziert werden. Denn oft werden heute noch Daten unstrukturiert über Mail oder papiergebundene Formulare erfasst und dann an einen Sachbearbeiter zur Datenerfassung in einem System übermittelt.

**Durch die Neuordnung der Reihenfolge der Aktivitäten und durch die Art der Informationsweitergabe kann die Anzahl der Schnittstellen im Prozessablauf reduziert werden.** Dadurch werden sowohl einem möglichen Informationsverlust oder Medienbrüchen

vorgebeugt als auch eine Verringerung der Durchlaufzeit erreicht. Schleifen innerhalb des Prozessablaufes können damit ebenfalls reduziert werden. Die klassische Prozessoptimierung reduziert sich meist auf die Elemente Beteiligte, Aktivitäten und Schnittstellen. Diese sind in aller Regel auch die Elemente, die von den für eine Optimierung beauftragten Personen am einfachsten angepasst werden können. Dabei gehen viele davon aus, dass interne Regelungen und Gepflogenheiten unveränderbar sind. **Für eine umfassende Prozessverbesserung ist es jedoch unvermeidlich auch interne Regelungen auf den Prüfstand zu stellen.** Gerade Vertretungsrechte und Unterschriftenregelungen sind häufig schon lange etabliert und berücksichtigen nicht den Einsatz moderner Medien. Die Änderungen gesetzlicher Regelungen werden nur selten konsequent in den HR-Prozessen reflektiert und führen dazu, dass Prozesse lange Zeit keine Anpassung erfahren. Beispielsweise die Archivierung von Dokumenten unterliegt heute anderen Anforderungen als noch zu Zeiten, in denen Papier als einziges Medium erlaubt war, und kann durch technische Lösungen einfacher und effizienter erledigt werden. Idealerweise werden die Prozesse aber nicht nur optimiert, sondern auch dokumentiert. Dabei kann heute auf Papierordner verzichtet werden. Wir alle kennen die Prozesse als „Ordnerleichen“, die einmal dokumentiert wurden und dann nutzlos im Schrank stehen. Dabei ist es im Sinne der Qualitätssicherung, der Einhaltung von Compliance-Standards und zur Effizienzsteigerung notwendig, standardisierte Prozesse an allen Standorten und in allen Unternehmensbereichen zu etablieren und zugänglich zu machen. **Somit sind moderne Prozessdokumentationen in Form eines elektronischen Prozesshandbuchs mit Onlinezugriff zu erstellen.**

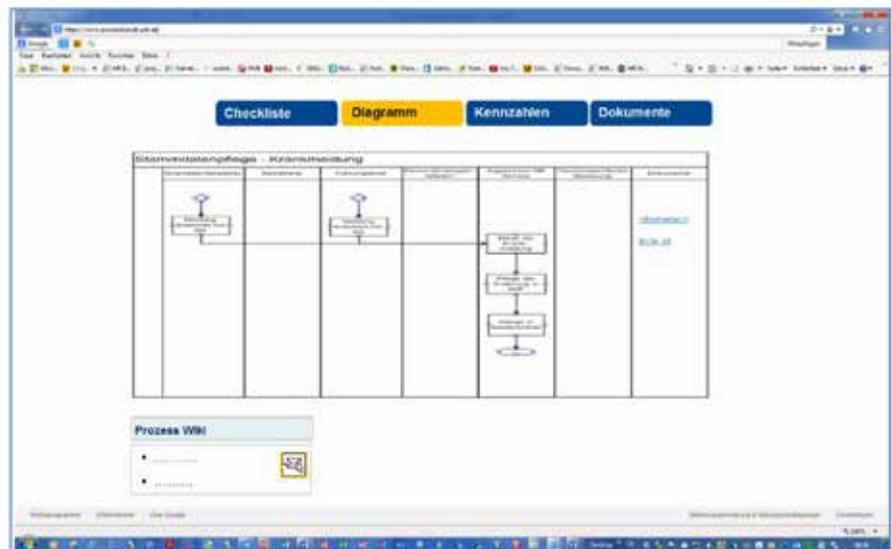


Abbildung 4: Prozesshandbuch

Dieses umfasst neben den klassischen Prozessdiagrammen auch Checklisten, Regelungen und Richtlinien, Formulare, Dokumentvorlagen, Vertragsvorlagen und Beschreibungen von Kennzahlen für die einzelnen Prozesse.

Dies alles wird elektronisch bereitgestellt und derart eingebunden, dass die HR-Mitarbeiter täglich damit arbeiten. In diesen elektronischen Strukturen sollte über kontextsensitive Suche das Finden der benötigten Informationen unterstützt werden.

Während der Dokumentation der Soll-Prozesse können in einem leistungsfähigen Dokumentationstool wie z.B. Signavio auch weitere Informationen zu den Prozessen definiert und dokumentiert werden. Dazu gehören unter anderem Leistungskennzahlen.

Zur Erfassung können die Kennzahlen in drei wesentliche Kategorien zusammengefasst werden:

- Prozesshäufigkeit
- Ausführungszeit der einzelnen Aktivitäten
- Qualität von Input- oder Output-Informationen

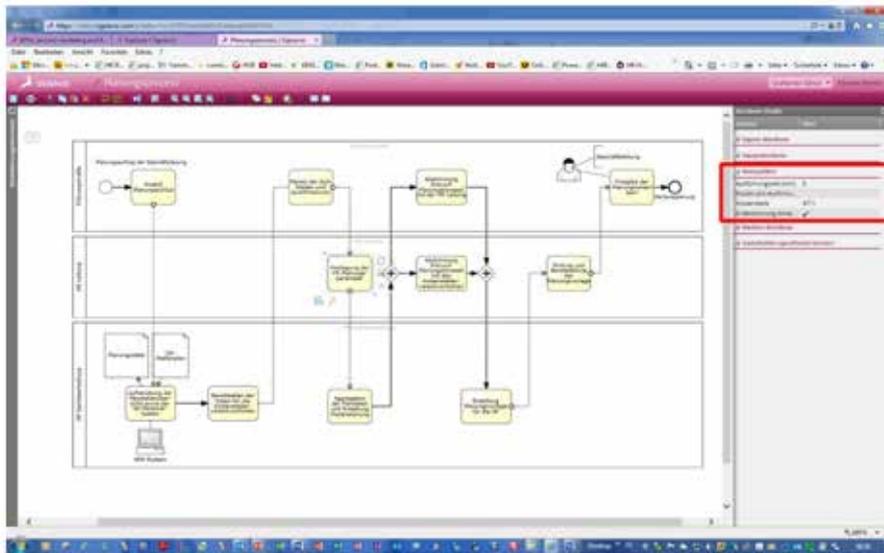


Abbildung 5: Prozesskennzahlen

Mithilfe dieser Informationen lässt sich sowohl die Leistungsfähigkeit der Prozesse im Dokumentationstool berechnen und damit überwachen, als auch Anhaltspunkte für eine weitere Prozessoptimierung gewinnen. **Die Darstellung der erhobenen Prozesskennzahlen in einem Dashboard geben allen HR-Beteiligten dann einen umfassenden Überblick über mögliche Handlungsfelder zur Steigerung der HR- Effizienz.** Natürlich müssen für eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse auch leistungsfähige Strukturen innerhalb der Personalorganisation geschaffen werden. Idealerweise werden Rollen im Prozessmanagement etabliert und den HR-Mitarbeitern zugeordnet. Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Prozesse wird dann entsprechend der Rolle den Mitarbeitern als Zielvorgabe mitgegeben und überprüft.

**Neben den Leistungskennzahlen können auch Informationen zu Prozessrisiken erfasst und in einem Risikomanagement als internes Kontrollsystem zusammengeführt werden.** Dadurch lassen sich die gefährdeten Prozesse im Personalbereich darstellen und Maßnahmen proaktiv planen. Diese Risiken und Kontrollen können im

Prozesseditor direkt an den Prozessschritten hinterlegt und werden dann im Prozess grafisch dargestellt. Um einen ganzheitlichen Überblick über die potenziellen Risiken und die damit verbundenen Kontrollen zu bekommen, besteht die Möglichkeit einen automatisierten Bericht über das interne Kontrollsystem (IKS) zu erzeugen. Dieser Bericht fasst die relevanten Informationen über alle Prozesse komprimiert zusammen und identifiziert Risiken, die derzeit noch keine Kontrollzuordnung aufweisen. Die Möglichkeit der Darstellung von Risiken und Kontrollen direkt in den Prozessschritten liefert wichtige Informationen für eine Optimierung und die Auditierung der Prozesse.

Durch die Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben auf Beteiligte im Prozess, die Dokumentation der Aktivitäten, der mitgeltenden Dokumente und Regelungen sowie der Kontrollen im Prozessablauf kann auch die Einhaltung der Regelungen und Richtlinien – die Umsetzung der Compliance – konsequenter erfolgen.

Durch die konsequente Optimierung aller beschriebenen Prozesselemente wird als Basis für HR-Exzellenz nicht nur die Effizienz gesteigert, sondern auch die Qualität. Denn ohne Qualität gibt es keine Effizienz. WAHLER Human Resources entwickelt für Unternehmen angemessene Programme zur Steigerung von Effizienz und Qualität durch holistisches Prozessmanagement und trägt damit zur Erreichung von HR-Exzellenz bei.



**Zur Autorin Sinah Maria Fornol:**

Seit ihrem Master of Science in Human Resources Management arbeitet Sinah Maria Fornol als Consultant bei WAHLER Human Resources. Mit Erfahrung in der Beratung wie im Unternehmen ist sie vor allem auf Organisations- und Personalentwicklung sowie Wissens-, Innovations- und Change Management spezialisiert.

# HR-Prozessmanagement: Der Hebel zur Effizienz- und Qualitäts- steigerung der Personalarbeit

AUTOR: Hendrik Kellermeyer (perbit Software GmbH)

## Management Summary

Hinter vielen aktuellen HR-Themen stehen jeweils dieselben Treiber, welche eine Neuausrichtung der Personalarbeit bedingen. Die Herausforderungen sind geprägt durch den Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt. Insbesondere die demografische Entwicklung erhöht gegenwärtig den Druck zur Veränderung. Neue Personalaufgaben wie Fachkräftesicherung oder Gesundheitsmanagement folgen diesem Auslöser.

Nun sind die HR-Abteilungen gefordert, Konzepte und Lösungswege für die Zukunft zu entwickeln. Möglichst ohne zusätzliche Kosten und am besten auf Knopfdruck. Das Problem ist oftmals ein Zeitliches – und zwar in doppelter Hinsicht: Den Personalern fehlt es im Alltagsgeschäft an der nötigen Kapazität, sich den drängenden Zukunftsaufgaben angemessen zu widmen. Diese wiederum dürfen jedoch nicht länger aufgeschoben werden.

Der Beitrag zeigt auf, wie es dem HR-Bereich mittels softwaregestütztem Prozessmanagement gelingen kann, sich neu aufzustellen. Dafür gibt es keine allgemein übertragbare Standardlösung. Wohl aber eine Reihe von Faktoren, die helfen, automatisierte HR-Prozesse im eigenen Unternehmen erfolgreich zu implementieren. Die Herausforderungen sind schon da – jetzt ist es Zeit, sie anzupacken!

## Status quo – ein aktueller Lagebericht

In der Vergangenheit galt der HR-Bereich in vielen Unternehmen als rein operativer Dienstleister, der häufig zu spät in die strategische Lösungssuche einbezogen wurde. Die über die Zukunftsfähigkeit entscheidenden Fragestellungen betreffen nun aber gerade Personalaufgaben. Egal ob man das Metathema demografische Entwicklung oder die sich daraus ergebenden

Einzelthemen wie Fachkräftemangel, Gesundheitsmanagement oder Diversity betrachtet, so zeigt sich: Die in Folge des dynamischen Wandels der Arbeitswelt neu hinzu kommenden Aufgaben werden nur zu meistern sein, sofern sich auch die HR-Organisation einer grundlegenden Veränderung unterzieht. Dies wird die große Herausforderung in den nächsten Jahren sein.

Die Themen sind bereits erkannt, stecken aber meist noch in der Umsetzung fest. Wo früher das klassische Personalleiter/Referenten-Modell praktiziert wurde, ist heute der HR-Businesspartner bzw. der HR-Berater anzutreffen, der eng mit dem Management zusammenarbeitet. Damit der Organisationswandel gelingt, gilt es neben den bereichsübergreifenden Arbeitsabläufen vor allen Dingen die interaktiven Informationsflüsse besser zu unterstützen. Softwaregestütztes Prozessmanagement schafft die Basis dafür. Es ermöglicht darüber hinaus, die im Unternehmen vorhandenen Informationen über die Geschäftsprozesse gezielt zu deren Optimierung zu nutzen. Ziel ist es, die HR-Prozesse insgesamt kundennäher und effizienter zu gestalten.

Der Paradigmenwechsel einer dezentral vernetzten Personalarbeit geht einher mit der verstärkten Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte in die personalwirtschaftlichen Prozesse. HR-Self-Services und Systeme zur Prozessautomatisierung bewirken nicht nur eine Entlastung der Personalabteilung in administrativer Hinsicht und verschaffen ihr so wertvolle Gestaltungsfreiräume. Sie unterstützen zudem die Führungskräfte in ihrer Führungsfunktion und bedienen die gestiegenen Ansprüche des Managements in der Versorgung mit handlungs- und entscheidungsrelevanten Personalinformationen.

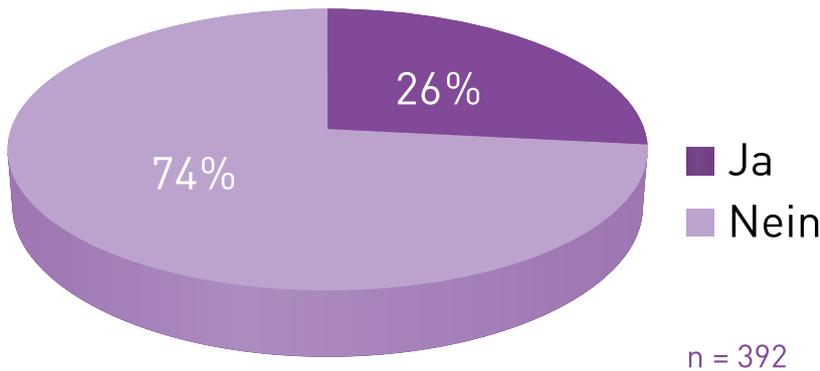


Abb. 1: Sind die wichtigsten HR-Prozesse bereits im Unternehmen dokumentiert?

### Umsetzungsrealität

Es gibt offensichtlich eine Diskrepanz zwischen dem Bestreben zur Optimierung der HR-Prozesse und der tatsächlichen technischen Umsetzung. Zwar hat die große Mehrheit der Unternehmen immerhin bereits die wichtigsten Prozesse dokumentiert, womit eine wichtige Voraussetzung für die Automatisierung gegeben ist. Jedoch ist der Anteil, der dafür die Unterstützung eines über den Prozessen liegenden IT-Systems in Anspruch nimmt, noch vergleichsweise gering, wie eine Marktuntersuchung\* ergeben hat.

Die Nutzenpotenziale entsprechender Systeme sind den Unternehmen durchaus bewusst. Von ihrem Einsatz versprechen sie sich außer der Verbesserung der Workflows eine deutliche Zeitersparnis auf allen Ebenen. Effizienz und Dienstleistungsqualität der personalwirtschaftlichen Services werden gesteigert, die Prozesskosten sinken. Ein weiterer Aspekt betrifft die Sicherstellung der Compliance durch die Dokumentation regulatorischer Vorgaben.

Trotz dieser Vorteile scheuen vor allem viele kleinere Unternehmen vor der Einführung softwaregestützter Lösungen zur Prozessautomatisierung zurück. Sie befürchten zu hohe Investitionskosten im Verhältnis zur Unternehmensgröße, und es fehlt auch oft an der Rückendeckung durch die Geschäftsleitung. Hingegen

liegt der Verbreitungsgrad in Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten bei über 80 Prozent.

Bislang konzentriert sich die Prozessumsetzung in der Regel hauptsächlich auf klassische administrative Personalprozesse wie Urlaubs- oder Reiseanträge. Weit aus seltener werden komplexere Prozesse wie zum Beispiel Ein- und Austritt eines Mitarbeiters oder Mitarbeiterbeurteilungen realisiert. Gleichwohl ist ein starker Trend hin zur vermehrten Unterstützung auch qualitativer HR-Aufgaben erkennbar, etwa im Bereich von Personalentwicklung und Talentmanagement.

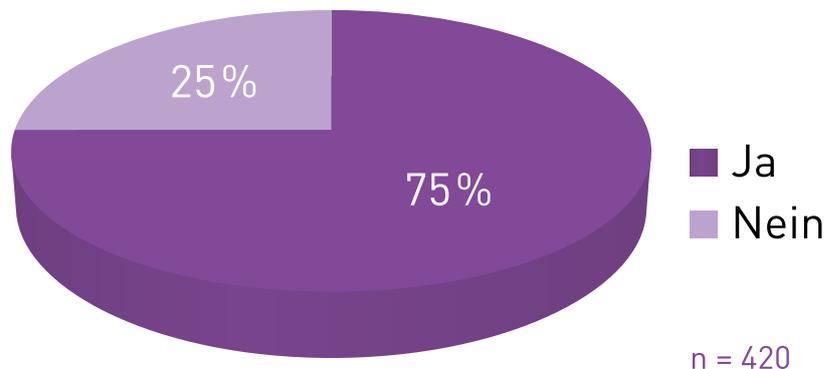


Abb. 2: Werden IT-Systeme zur übergreifenden Prozessautomatisierung eingesetzt?

### Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Unternehmen, die derzeit planen ein HR-Prozessautomatisierungssystem einzuführen, sei empfohlen, das Projekt sehr gründlich vorzubereiten. Dazu gehören die Installation eines verantwortlichen Projektteams, eine klare Definition der Ziele und Anforderungen sowie die frühzeitige Einbeziehung der späteren Prozessnutzer, denn mit deren Akzeptanz steht oder fällt der Erfolg eines solchen Systems.

### Lebst du schon oder modellierst du noch?

Zur fachlichen Betreuung sollte ein fester Ansprechpartner als Prozessverantwortlicher benannt werden. In enger Kommunikation mit allen Beteiligten führt er zunächst eine Erhebung der Ist-Abläufe durch. Er koordiniert die Soll-Anforderungen seitens der Endanwender und erarbeitet im Team mit HR- und IT-Verantwortlichen detaillierte Ablaufbeschreibungen mit eindeutig definierten Prozessschritten und Benutzerrollen. Hierzu zählen auch Eskalationsszenarien inklusive Vertreterregelungen. Weiterhin sind geeignete Kennzahlen für das Monitoring festzulegen, um die Prozessqualität überwachen und Aussagen zur Nutzungsintensität treffen zu können. Die Optimierung der bestehenden Prozesse ist für die meisten Unternehmen der wichtigste Erfolgsfaktor. Nicht alles, was bisher auf dem Papier stand oder per Zuruf gemacht

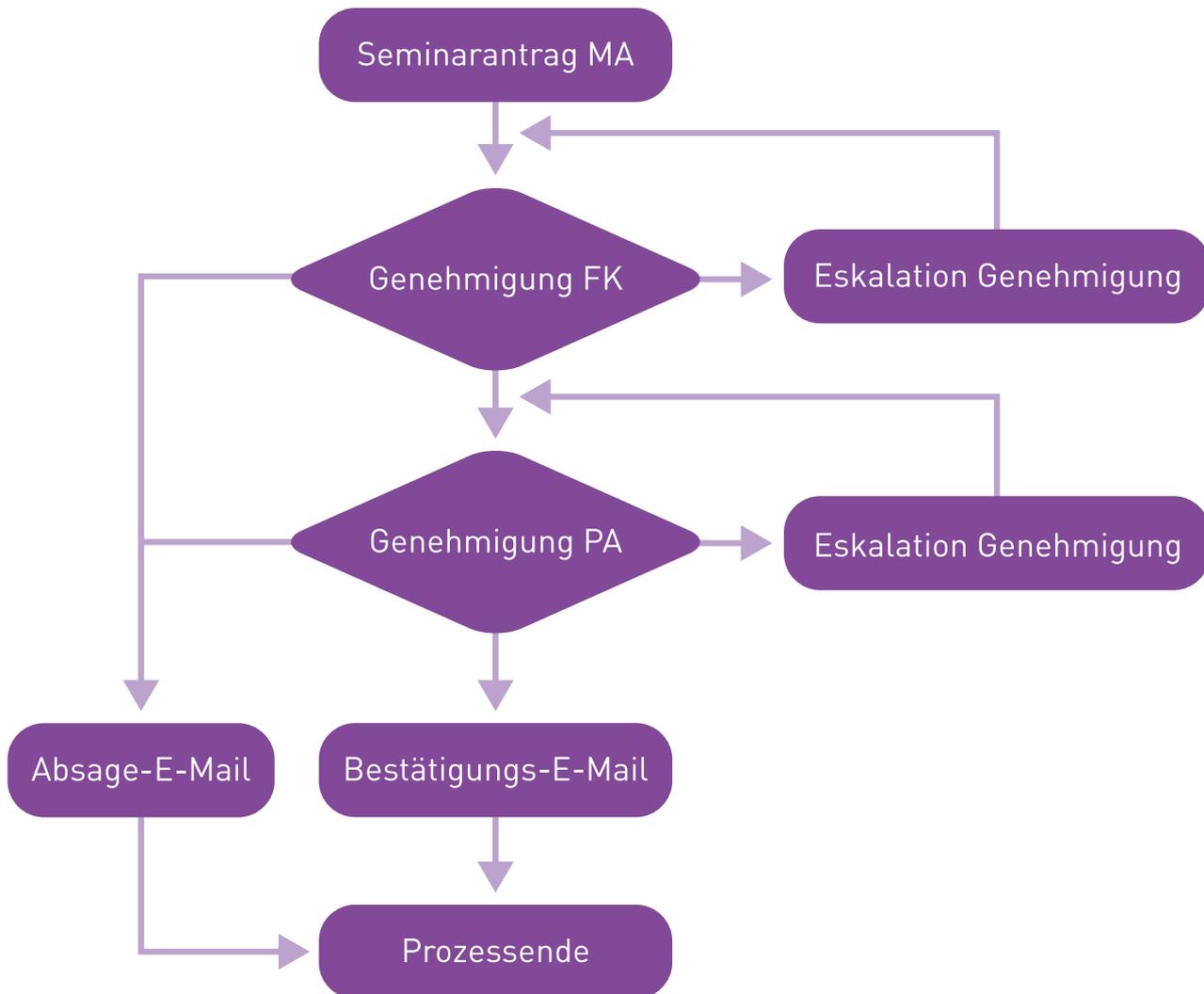


Abb. 3: Beispielprozess Seminaranmeldung

wurde, muss auch künftig noch so richtig sein und eins zu eins umgesetzt werden. Hier kann es unter Umständen hilfreich sein, externe Berater hinzuzuziehen, die besser und neutraler hinterfragen können. Mitunter können die softwaretechnischen Möglichkeiten zu allzu großer Detailverliebtheit verführen. Im Sinne schlanker Prozesse ist es ratsam, nicht gleich jede Ausnahme und Sonderregelung abzubilden. Das Hauptaugenmerk sollte vielmehr den besonders häufig genutzten und den aus Anwendersicht wichtigsten Schlüsselprozessen gelten. Sobald sich die ersten Erfolge bei der Realisierung eingestellt haben, wächst die Zufriedenheit der Anwender, und der Roll-Out weiterer Prozesse wird leichter vonstattengehen.

### One (Sur-)Face to the Customer

Softwaregestützte HR-Prozesse sind kein Selbstzweck. Die Bedürfnisse der Personalabteilung und ihrer internen Kunden stehen stets im Vordergrund. Mit der konsequenten Zielgruppenorientierung der Personalservices sind zugleich höhere Ansprüche an die Nutzerfreundlichkeit verbunden. Denn durch die Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften greifen nun Gelegenheitsnutzer auf die HR-Systeme zu. Für diese ist eine intuitive und damit einfache und schnelle Bedienung ganz besonders wichtig. Alle personalrelevanten Prozesse sollten von der gleichen Oberfläche aus gestartet werden können, um die Akzeptanz bei den Anwendern nicht durch unterschiedliche Prozessrou-

tinen zu gefährden – es gilt das Prinzip „One (Sur-)Face to the Customer“.

Daher ist im Vorfeld zu prüfen, welche Anwendungen im Prozessablauf angesteuert werden müssen und ob die Schnittstellenanbindung an ein führendes System möglich ist. Die Vorteile einer vollständigen Integration vom Prozessmanagement- und Personalmanagement-System liegen auf der Hand: Die prozessbezogenen Daten (z. B. verfügbare Veranstaltungen für einen gestellten Seminarantrag, zuständiger Genehmiger laut Stellenplan des betreffenden Mitarbeiters) können direkt aus dem HR-System übernommen werden. Umgekehrt fließen die neu aus den Prozessen generierten Daten wiederum zurück in das System und erhöhen

die Transparenz und Qualität der gespeicherten Personalinformationen. Auch die Möglichkeit, nützliche Web-Applikationen (z. B. Hotel- und Fahrkartenbuchung) direkt anzubinden, sollte gegeben sein.

### Individual- oder Standardprozesse?

Auch wenn nicht sofort alle Prozesse abgedeckt werden sollen, muss die Lösung für spätere Themen erweiterbar sein. Vorgefertigte Standardprozesse helfen, eine schnellere Implementierung zu erreichen. Dennoch ist es wichtig, Anpassungen im Ablauf jederzeit vornehmen zu können. Zunächst sollte man also die geplanten Geschäftsprozesse einteilen und danach erst eine Systemauswahl anstreben. Grundsätzlich lassen sich dokumentenbasierte Prozesse (z. B. Posteingangs- und Rechnungsbearbeitung) problemlos standardisiert abbilden. Personalarbeit ist allerdings zu ihrem weitaus überwiegenden Teil durch aufgabenbasierte Prozesse bzw. durch Mischformen aus aufgaben- und dokumentenbasierten Prozessen charakterisiert.

So ist beispielsweise beim Eintritt eines neuen Mitarbeiters neben der Erstellung des Arbeitsvertrages unter anderem die Ausstattung des Arbeitsplatzes zu veran-

lassen, Einführungsveranstaltungen sind zu planen, Telefonverzeichnisse und Organigramme zu aktualisieren etc. Bei derlei vielgliedrigen (Teil-)Prozessen ist ein hoher Individualisierungsgrad essenziell: Nicht die Abläufe innerhalb des Unternehmens passen sich an die Software an, sondern die Software an die Abläufe.

### Fazit

Mit der Implementierung softwaregestützter Prozesse haben die HR-Abteilungen einen starken Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung, um sich erfolgreich für die zukünftigen Herausforderungen des Wandels zu wappnen.

Dank der Bemühungen vieler Softwarehersteller in Bezug auf hohe Usability sowie eine verbesserte Integration heterogener Systeme im Sinne des Anwenders sind die Voraussetzungen für eine hohe Akzeptanz und Nutzung automatisierter HR-Prozesse gegeben.

IT-seitig können Prozessautomatisierungen heute ohne größere Investitionen realisiert und ausgerichtet auf die unternehmensspezifische HR-Strategie kontrolliert stufenweise eingeführt werden.



### Zum Autor Hendrik Kellermeyer:

Der Diplom-Wirtschaftsingenieur Hendrik Kellermeyer verantwortet seit 1996 als Vertriebsleiter den Direkt- und Partnervertrieb der perbit Software GmbH. Gemeinsam mit Jörg Klausch bildet er das Geschäftsführungs-Team des HR-Software-Spezialisten perbit.

*„Mit der Implementierung softwaregestützter Prozesse haben die HR-Abteilungen einen starken Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung, um sich erfolgreich für die zukünftigen Herausforderungen des Wandels zu wappnen.“ - Hendrik Kellermeyer*

# Workflows im Personalwesen

AUTOR: Thomas Eggert (BEGIS GmbH)

Mit der vermehrten Digitalisierung nimmt das Thema Workflows auch im Personalwesen einen immer bedeutsameren Stellenwert ein. Für die meisten ist das Thema aber mit der Einführung eines Employer Self Services erledigt, wobei damit aber nur ein kleiner Bruchteil der Möglichkeiten abgedeckt wird. Aber wie integriert man effektive Prozesse im Personalwesen mit Hilfe von modernen IT-Tools?

Zum Beginn sollten wir uns die Definition von Wikipedia zum Begriff Workflow anschauen:

Ein Arbeitsablauf (englisch: workflow) ist eine definierte Abfolge von Aktivitäten in einem Arbeitssystem einer Organisation. Dabei werden verschiedene Komplexitäten nach der Granularität ihrer Beschreibung unterschieden. Meist wird ein Arbeitsablauf als Typ im Modell entworfen und zur Ausführung als Instanz mit aktuellen Daten versorgt.

- Ein Arbeitsablauf ist eine inhaltlich abgeschlossene, zeitlich und sachlogisch zusammenhängende Kette von Funktionen oder Diensten, die zur Bearbeitung einer betriebswirtschaftlich relevanten Entität notwendig sind und deren Übergänge beispielsweise von einem Informationssystem versorgt oder auch gesteuert werden.
- Ein Arbeitsauftrag (englisch: job) ist ein Abschnitt eines Arbeitsablaufs mit einem oder über mehreren Arbeitsschritten oder Verrichtungen (englisch: task) eines Auftrags, dabei wird jeder Arbeitsschritt von einem Akteur (englisch: worker oder actor) an einem Arbeitsplatz (englisch: work station) und mit Ressourcen allein oder kooperativ erledigt.
- Ein Arbeitsschritt (englisch: task) ist eine einzelne geschlossene Verrichtung innerhalb einer Kette solcher Verrichtungen oder in einem Arbeitsauftrag, die einzeln beschrieben ist, aber meist im Zusammenhang eines Auftrags beauftragt und von einem Akteur allein oder kooperativ erledigt wird.

Der Arbeitsablauf betont dabei die operationell-technische Sicht auf die konkreten Prozesse mit zugehörigen Ressourcen, während der in der Definition nahestehende Geschäftsprozess die Abstraktion mit betriebswirtschaftlichen Faktoren wie Kosten und Erlösen betont. Dabei kann ein Workflow-Management-System den Ablauf in mehrfachem Kontext unterstützen, ihn mit notwendigen Daten (temporal, modal, final) versorgen und ihn gemäß einer im System hinterlegten Vorgabe oder eines dafür vorgesehenen Algorithmus unterstützen.

Soweit zur Theorie, doch was bedeutet das in der Praxis für den Personalbereich? Zunächst sollte man definieren, mit welchen Prozessen wir es im Personalbereich zu tun haben und welche Beteiligten in dem Prozess eine Rolle spielen.

Bei den Beteiligten ist es relativ klar fest zu legen. Hier gibt es zum einen den Mitarbeiter selbst (oder auch einen potenziellen Mitarbeiter, also einen Bewerber), seinen Vorgesetzten, Gremien wie zum Beispiel den Betriebsrat oder die Schwerbehindertenvertretung, externe Stellen wie zum Beispiel das Finanzamt, Stellenbörsen oder Juristen und zum Schluss die Personalabteilung, evtl. noch aufgeteilt nach administrativen Abteilungen und zum Beispiel den HR Business Partner.

Bei den Prozessen kann man zwischen einfachen einstufigen Genehmigungsprozessen (zum Beispiel die Genehmigung eines Urlaubsantrags durch den Vorgesetzten) bis hin zu komplexen Verfahren eines Eintritts mit allen Genehmigungen und Abstimmungen eines Arbeitsvertrags unterscheiden. Und allein wenn man den letzten Punkt betrachtet, sieht man die mögliche Bandbreite eines Workflowsystems.

## Flexibilität vs. Standardisierung

Auch wenn ein Eintritt ein Eintritt oder eine Urlaubsgenehmigung eine Urlaubsgenehmigung ist, so unterscheiden sich diese Prozesse oftmals im Detail. Und dann nützt das beste System nichts, wenn sich das ganze Unternehmen nur noch an die vorgegebenen Prozesse des Herstellers halten muss. Sicherlich haben die Hersteller viel Erfahrung in der Gestaltung der Prozesse und häufig ein best practice Modell entwickelt. Aber das beste Modell nützt nichts, wenn Sie dafür das komplette Unternehmen umstrukturieren müssen. Vergleichen Sie das Thema mal mit einem ganz anderen Beispiel. Wenn Sie heute ein Fertighaus kaufen und ihr Wohnzimmer hat nur 3 Meter Wand, dann müssen Sie ihre 4 Meter lange Schrankwand entweder abschneiden oder sie können das Fertighaus nicht nutzen. Genauso verhält es sich mit den Prozessen. Sicherlich können Sie ihre

Schrankwand (Prozesse) an der einen oder anderen Seite abschneiden, aber wenn dahinter ganze Betriebsvereinbarungen hängen, die sie kündigen oder ändern müssen, wird es mit dem Standardsystem sehr schwer. Es gilt also, die optimale Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung zu finden.

### Anforderungen an ein System

Will man sich dem Thema Workflowsystem nähern, gilt es, sich im ersten Schritt Gedanken über die notwendigen Anforderungen zu machen. Dabei muss ein modernes System folgende Anforderungen je nach Unternehmen mehr oder weniger erfüllen:

- Flexibilität
- Usability
- Schnittstellen
- Integration in andere Systeme

### Flexibilität

Wie im Vorfeld beschrieben, muss ein Workflowsystem in der Lage sein, sich den Prozessen und Strukturen in einem Unternehmen anzupassen. Natürlich sollte man die Einführung eines solchen Systems immer als Chance nutzen, um sich über eingefahrene Prozesse und Strukturen Gedanken zu machen und auch mal „heilige Kühe zu schlachten“. Wir wissen aber alle aus der Praxis, dass dies nicht immer in ein paar Wochen erledigt ist und da ist es ratsamer, erst einmal das System einzuführen und die Veränderungen dann im Laufe der weiteren Optimierung der Systeme vorzunehmen. Denn lieber verändert man erst einmal nur zwei oder drei Themen und führt ein System schneller ein, als jahrelang auf die optimale Lösung zu warten, die am Ende dann doch wieder anders kommt, als es geplant war. Dabei gilt es, das eine zu tun ohne das andere zu lassen.

### Usability

Je nachdem, wie es ein Unternehmen gewohnt ist, mit digitalen Prozessen umzugehen, spielt die Usability eine wesentliche Rolle. Die Vorzeigeunternehmen, die solchen Systeme einführen, kommen meistens aus der IT-Branche, wo es Mitarbeiter gewohnt sind, mit Systemen umzugehen und denn ganzen lieben Tag mit digital gestützten Prozessen umzugehen. Doch ganz anders verhält es sich bei anderen Branchen. Nehmen wir doch einmal als Beispiel eine Pflegeeinrichtung, in der hauptsächlich Kranken- oder Altenpfleger arbeiten. Deren Hauptjob ist es, sich mit den Menschen zu beschäf-

tigen und ihnen tagtäglich zu helfen. Da spielt das Thema IT (zum Glück) eine absolut untergeordnete Rolle – und auch das kennen wir aus dem eigenen Alltag – wenn dann das System so komplex ist, dass ich jedes Mal eine Schulung benötige, um es zu bedienen, dann wird es nie die notwendige Akzeptanz bekommen.

### Schnittstellen

Betrachtet man den Markt der Workflowsysteme kann man grundsätzlich zwei Modelle unterscheiden. Die einen sind integriert in bestehende Personalwirtschaftssysteme, die anderen sind „neutrale“ Workflowsysteme, die als Stand-Alone-Lösung funktionieren. Nun beide Ansätze haben sicherlich ihre Daseinsberechtigung, dennoch muss man sich auch hier Gedanken über die eigenen Vorstellungen und Strategien machen. Natürlich hat es gewisse Vorteile, wenn Sie zum Beispiel ein ERP-System im Einsatz haben und dann den Workflow des ERP-Systems nutzen. Sie haben das System bereits installiert und müssen „nur“ ein weiteres Modul freischalten bzw. nutzen. Nun, das mag funktionieren, wenn Sie im Unternehmen eine 100%ige Strategie für ein Systemefahren und wirklich nichts anderes nutzen, als dieses ERP-System, aber auch hier ist die Praxis dann häufig wieder eine andere. Selbstverständlich werden die ERP-Systemhersteller immer dafür plädieren, ihren Workflow einzusetzen, häufig aber auch als Vertriebsargument, um dann auch andere Module des Systems einzusetzen. Doch wie häufig nutzen Unternehmen allein schon im Personalwesen eine Vielzahl von unterschiedlichen Systemen. Eine Software für die Abrechnung, eine Software für die Zeitwirtschaft, Tools für das Beurteilungswesen oder spezielle Lösungen für das Bewerbermanagement. Und jedes dieser Systeme bietet auch Workflows an, nicht selten aber nur innerhalb ihrer Lösung bzw. ihres Aufgabengebiets. Doch Personalprozesse lassen sich eben nicht nur nach den einzelnen Lösungen unterscheiden sondern sind wesentlich komplexer und übergreifender – und dann wird es bereits schwierig, wenn man sich auf ein Tool stützt.

Daher finden immer mehr „neutrale“ Workflowsysteme Einzug in Unternehmen. Diese haben mehrere Vorteile gegenüber den eingangs erwähnten Lösungen. Sie sind auf der einen Seite darauf spezialisiert, andere Systeme mittels Schnittstellen sowohl auszulernen als auch zu beschreiben. Zum anderen hat der User nur ein System mit einer Oberfläche und einer Vorgehensweise zu bedienen und merkt gar nicht, welche einzelnen Systeme im Hintergrund

*„Je nachdem, wie es ein Unternehmen gewohnt ist, mit digitalen Prozessen umzugehen, spielt die Usability eine wesentliche Rolle.“ - Thomas Eggert*

laufen. Nehmen wir als Beispiel nur so etwas einfaches wie einen Urlaubsantrag. Ein reines Workflowsystem ist in der Lage, aus dem Abrechnungssystem die richtigen Urlaubstage abzufragen, aus dem Zeitwirtschaftssystem die Urlaube der Kollegen aus dem Team darzustellen und aus dem System des Stellenplans den richtigen Vorgesetzten zu filtern. Dies wird dann einheitlich auf einem Bildschirm dargestellt und nach der Genehmigung in die richtigen Systeme mit den richtigen Daten geschrieben. Ohne dass der User merkt, dass zum Beispiel für den Stellenplan SAP, für die Abrechnung LOGA und für die Zeitwirtschaft ATOSS genutzt werden. Und wenn dann diese Info auch noch an eine externe Stelle geschickt werden soll, kann das ein neutrales Workflow-System auch erledigen, egal ob per mail oder Brief inklusive Ablage in die digitale Personalakte.

### Integration in andere Systeme

Ein Teil der notwendigen Integration in andere System wurde bereits unter dem Begriff Schnittstellen beleuchtet. Wichtig ist aber auch die Integration in andere Kommunikationssysteme im Unternehmen. Hier spielt vor allem ein eventuell vorhandenes Intranet eine wichtige Rolle. Das Workflowsystem sollte sich voll in das Intranet einfügen und nicht als eigenes System „nebenher“ laufen. Denn auch das ist ein wichtiger Faktor zur Akzeptanz des Systems. Was nützt das beste Workflowsystem, wenn plötzlich das gesamte Layout (das kann man vielleicht noch verschmerzen) sich vom gewohnten Intranet unterscheidet aber vor allem die gesamte Benutzerführung nicht dem Unternehmensstandard entspricht. Das beginnt bei so einfachen Themen wie der Anordnung und Gestaltung von Menüs und endet bei der Darstellung von Icons oder anderen Gestaltungselementen.

### Betriebsmodell

Selber machen oder nicht – auch hier stellt sich die Frage des Betriebsmodells. Es geht aber nicht nur um den Betrieb der Software. Diese ist sowohl intern als „On Premise“ – Lösung als auch im Outsourcing (SaaS oder ASP) möglich und die Vor- und Nachteile zwischen den beiden Varianten werden immer wieder heiß diskutiert. Vielmehr sollte man sich aber auch Gedanken über die laufende Pflege des Systems machen. Macht es wirklich Sinn, extra Mitarbeiter auszubilden, die dann das Workflow-System auch entsprechend anpassen können oder soll sich das Unternehmen viel

mehr auf seine Prozesskompetenz konzentrieren und dem Dienstleister bzw. Softwarehersteller die Vorgaben machen, damit dieser dann das Ganze im System umsetzt. Denn häufig ist es nun mal so, dass sicherlich gerade bei der Einführung viel am System angepasst werden muss - danach sind Änderungen aber eher selten. Oder verändern Sie täglich Ihre Prozesse und müssen damit das System anpassen. Und nur für ein paar laufenden Änderungen im Jahr extra das ganze KnowHow vorzuhalten, macht auch nicht wirklich Sinn.

### Einführungskonzept

Bei der Einführung kann man grundsätzlich unterscheiden zwischen dem berühmten „Big Bang“ oder einer schrittweisen und „schleichenden“ Einführung solcher Systeme. In der Praxis hat es sich bewährt, die Systeme in kleinen Schritten einzuführen. Dies hat den Vorteil, dass man die Benutzer langsam an die neuen Techniken heranführen kann und nicht sofort das ganze Unternehmen damit unter Umständen überfordert wird und zum Stillstand kommt. Warum nicht in einem ersten Schritt nur einen Workflow zur Genehmigung von Urlauben starten oder die Genehmigung von Dienstreisen? Alles Weitere kann dann in weiteren Maßnahmen umgesetzt werden. Und so verliert ein Workflow-System auch schnell den Schrecken, den es vielleicht vorher hervorgerufen hat.

### Markt

Zur Zeit versuchen viele Unternehmen auf den vermeintlich lukrativen Markt der Workflowsysteme aufzuspringen. Zum einen sind dies Hersteller von digitalen Akten oder DMS-Systemen, die nun versuchen, die digitalen Dokumente irgendwie mit Workflows durch das Unternehmen zu senden. Hier muss man aber beachten, dass das Thema Dokumentenablage ein eher sehr starres (wenn auch sehr wichtiges Thema) ist. So wurden die Aktensysteme entsprechend unflexibel entwickelt und die daraus resultierenden Systeme sind dann eher dazu da, um die Dokumente von A nach B zu schicken, ohne die notwendige Intelligenz in den Prozessen abzubilden.

Die andere Gilde sind die Hersteller von „allgemeinen“ Personalsoftware-Systemen. Wie im Bereich Schnittstellen beschrieben, haben diese Systeme in der Regel Probleme, wenn sie mit anderen vor- oder nachgelagerten Systemen kommunizieren und Daten austauschen müssen.



### Zum Autor Thomas Eggert:

Thomas Eggert ist geschäftsführender Gesellschafter bei der BEGIS GmbH. Schon seit fast 30 Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema Personalarbeit, ob zuerst als Personalmanager oder später als Partner der Personalmanager. Seine Themen sind vor allem das operative Personalmanagement, das neben den Themen wie Recruiting oder Personalentwicklung die Basis des Personalgeschäfts absichert und die Effizienz in modernen Personalabteilungen. Er ist in mehreren Gremien tätig, betreibt einen eigenen Blog ([www.noch-ein-hr-blog.de](http://www.noch-ein-hr-blog.de)), ist als Autor tätig und engagiert sich in der Zukunftsinitiative Personal.

# HR-IT als Motor im Rahmenwerk für HR-Exzellenz

AUTOR: Michael Wahler (WAHLER Human Resources)

Von HR-Datenmanagement und digitalen Akten über Workflows bis zu HR-Intelligence und Aufgabenmanagement

**HR-Exzellenz wird durch die vier Parameter Strategie, Organisation, Portfolio und Effizienz definiert. Ein wesentlicher Treiber für die Effizienz stellt die Unterstützung der Prozesse mit angemessenen IT-Systemen dar. Durch die richtigen Systeme und deren Integration wird sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Qualität der Prozesse gesteigert und führt damit zu HR-Effizienz. Daher erweist sich die HR-IT zunehmend als der Motor und Antrieb bei der Erreichung von HR-Effizienz und damit auch HR-Exzellenz.**

Personalarbeit wird heute in allen Unternehmen durch IT-Systeme unterstützt. Selbst kleine Unternehmen mit nur einem Mitarbeiter verwenden indirekt bei ihrem Steuerberater Software für die Entgeltabrechnung. Mit zunehmender Mitarbeiterzahl steigen die Anforderungen an die Personalarbeit. Daher ist es wesentlich, dass die Auswahl der IT-Unterstützung für die HR-Prozesse unter anderem an die Besonderheiten, die Anforderungen, die Kultur und die Strategie des Unternehmens angepasst werden muss und somit angemessen sein sollte. Sicherlich sollte die IT-Unterstützung bei Großkonzernen anders ausgeprägt sein als bei KMUs. Die Effizienz kann daher nur relativ gemessen werden, immer in Abhängigkeit der Angemessenheit und der Ausprägung der Systeme. Effizienztreiber hingegen können unabhängig von den unternehmensindividuellen Rahmenbedingungen definiert werden.

## Zwei Reifegradkriterien: Grad der Systemunterstützung und Integration

Die Effizienz lässt sich anhand zweier Reifegradkriterien beurteilen: Systemunterstützung und Integration (s. Abbildung 1). Es ist wichtig zu erarbeiten, welche Effizienztreiber in welcher Ausprägung mit IT unterstützt werden sollen (Systemunterstützung). Eine Unterstützung mit Excel oder Word ist in der Regel besser als Papier aber weniger leistungsfähig als eine dedizierte Applikation. Dennoch kann bei der wirtschaftlichen Betrachtung eine

Lösung mit Microsoft Office Komponenten angemessen sein. Neben der reinen Unterstützung von Prozessen mit IT wird die Effizienz von der Vernetzung und Integration der Systeme über Schnittstellen beeinflusst (Integration).

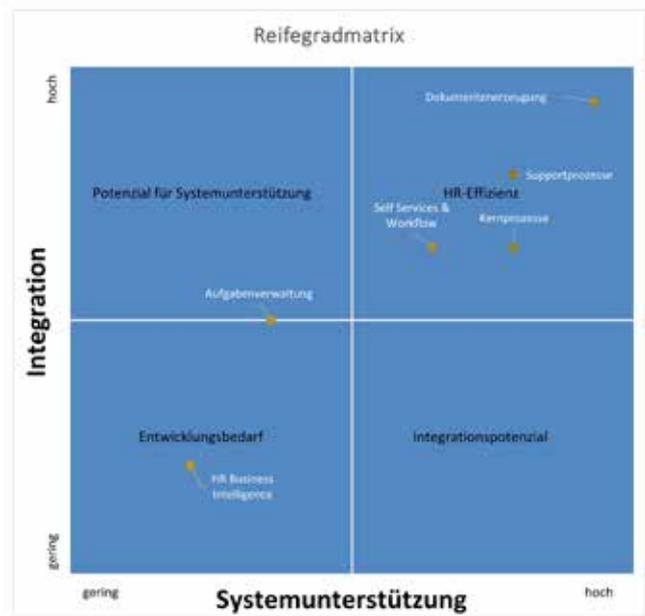


Abbildung 1: Reifegradmatrix IT-Systeme

Bei den Schnittstellen gibt es ebenfalls verschiedene Ausprägungen wie zum Beispiel manuelle, über CSV-Dateien, Batch-Schnittstellen oder Real-time-Schnittstellen. Auch diese können bewertet werden. Zusammen werden die Unterstützung mittels IT und deren Vernetzung in einer Reifegradmatrix dargestellt. Dem Modell liegen Effizienztreiber zugrunde, die einzeln sowie in ihrer Vernetzung untereinander durch IT-Systeme unterstützt werden sollten.

## Sechs Effizienztreiber in der HR-IT im Überblick

Sechs Treiber in der HR-IT können die HR-Effizienz maßgeblich unterstützen: das Datenmanagement für Support- und Kernprozesse, HR Business Intelligence, Workflow- und Self-Service-Systeme sowie Aufgabenverwaltung und Dokumentenerzeugung.

### Datenmanagement Supportprozesse

Der erste Effizienztreiber in HR-Abteilungen ist die Unterstützung der Supportprozesse. Dies umfasst neben der Entgeltabrechnung und der Zeitwirtschaft (positiv wie negativ) auch grundlegende Reporting-Funktionalität und schließt die Stammdatenverwaltung ein. Dieser Treiber kann als Basis für alle anderen verstanden werden.



Abbildung 2: Effizienztreiber in der HR-IT

### Datenmanagement Kernprozesse

Die nächste Stufe zur Effizienzsteigerung liegt in der Unterstützung der HR-Kernprozesse durch IT-Systeme. Hier sind Systeme zum Beispiel für das Recruiting, das Talentmanagement, Kompetenzmanagement oder Innovations- und Wissensmanagement zu erwähnen. Mehr als in den Supportprozessen hängt die Ausgestaltung der Systeme bei diesem Effizienztreiber von der Größe der Unternehmen ab. Für Prozesse, die nur selten und für wenige Mitarbeiter durchzuführen sind, machen häufig komplexe IT-Anwendungen keinen wirtschaftlichen Sinn.

Oft lassen sich schon durch eine strukturierte Datenerfassung mit elektronischen Formularen und schlanke, auf das Thema spezialisierte Lösungen gute Erfolge erzielen. In jedem Fall sollte die Entscheidung einer kritischen wirtschaftlichen Betrachtung unterzogen werden.

### HR Business Intelligence

Für die Steuerung der HR-Funktion ist es notwendig, dass belastbare Zahlen und Daten zur Verfügung stehen. In Zeiten von Big Data sollten Kennzahlen erhoben, verknüpft und interpretiert werden. Häufig ist dies mit den Informationen aus den Stammdaten- und Abrechnungssystemen nicht ausreichend möglich. Hier bieten sich Systeme wie zum Beispiel Qlick View an, die Daten aus unterschiedlichen Quellen sammeln und nach definierten Regeln grafisch aufbereiten und darstellen. Die Möglichkeit dynamisch zu aggregieren und zu detaillieren schafft Transparenz und Übersicht.

### Self Services und elektronischer Workflow

Eine weiterführende Steigerung der Effizienz kann durch sogenannte Self Services und die Unterstützung der Arbeitsabläufe durch elektronische Workflows erreicht werden. Damit wird der Grundsatz berücksichtigt, dass Daten dort erfasst werden sollen, wo sie entstehen oder zuerst bekannt werden. Die doppelte Erfassung von Daten sowie Medienbrüche wird dadurch vermieden. Die Weiterleitung und Genehmigung von Anträgen und Daten wird dann elektronisch erledigt. Die Postlaufzeiten und der Verlust von Unterlagen wird reduziert was die Geschwindigkeit des Prozesses sowie die Qualität der Daten verbessert. Insbesondere durch die fortschreitende Digitalisierung unseres Alltags, zum Beispiel durch die Nutzung von Smartphones, steigt die Verfügbarkeit und Akzeptanz bei den Mitarbeitern. War früher der Vorbehalt gegenüber Self Services sehr groß, so erwarten die nachfolgenden Generationen zunehmend ein entsprechendes Angebot von Unternehmen. Die Softwareanbieter reagieren auf diese Anforderungen zunehmend durch sogenannte Cloudlösungen und Apps.

### Aufgabenverwaltung

Für die Steigerung der Qualität und die Zuverlässigkeit bei der Bearbeitung von Aufgaben im Personalbereich liegt viel Potenzial in der Organisation der anstehenden Aufgaben inklusive der Bearbeitung der Anfragen von Mitarbeitern und Führungskräften. Die Verwendung von Klarsichthüllen oder Wiedervorlagemappen war über viele Jahre hinweg eine gern gesehene Methode, um die anstehenden Aufgaben zu überblicken. In der Regel war es den



Abbildung 3: Kennzahlenübersicht Aufgabenverwaltung

HR-Mitarbeitern selbst überlassen, wie sie ihre Aufgaben organisieren. Im Urlaubs- oder Krankheitsfall hat die HR-Organisation aber immer Mühe dieses System ohne Beeinträchtigung fortzuführen. Daher haben optimierte Organisationen wie Shared Service Center Tools zur Erfassung und Steuerung der Aufgaben eingeführt. Durch die neu gewonnene Übersicht über die Anzahl von Themen, Anfragen und Aufträgen können Kapazitäten besser geplant und Erfolge wie Termintreue und Bearbeitungsvolumen kommuniziert werden.

Durch die übersichtliche Darstellung von Kennzahlen wird das HR-Management in die Lage versetzt, Brennpunkte rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Dadurch steigt die Qualität in der Bearbeitung. Wird diese Transparenz mit einer Neuordnung der Arbeitsorganisation kombiniert, kann auch die Leistungsfähigkeit deutlich gesteigert werden.

*Dokumentenerzeugung und Archivierung*

Die Arbeit im Personalwesen mündet fast immer in die Produktion von Schriftstücken wie zum Beispiel Arbeitsverträge, Bescheinigungen, Anträge, Vollmachten, Zeugnisse, personalisierte Briefe und E-Mails an Mitarbeiter und Externe. Eine Fülle an Richtlinien, regulatorischen Vorgaben sowie das nationale und internationale Arbeitsrecht machen die Dokumentenerzeugung zu einer komplexen und aufwändigen Arbeit, die ein hohes Fehlerisiko birgt. Versehentliches Überschreiben bestehender Vorlagedateien, uneinheitliche Formulierungen sowie Rechtschreib- und Layout-Fehler mindern die Qualität der Arbeit und binden Ressourcen. Dennoch nutzen viele Unternehmen nach wie vor Textverarbeitungsprogramme wie MS Word für die Dokumentenerzeugung. Der durch die Datenübertragung aus dem ERP-System entstehende Medienbruch ist jedoch fehleranfällig und macht diese Prozesse zu wahren „Zeitfressern“. Zusätzlich birgt dieses Vorgehen Risiken bezüglich der Einhaltung der Compliance-Richtlinien. Der Einsatz eines Systems wie ESCRIBA als modernes Dokumentensystem unterstützt die effiziente, einheitliche und rechtssichere Erstellung von Dokumenten und stärkt damit nachhaltig das Personalmanagement.

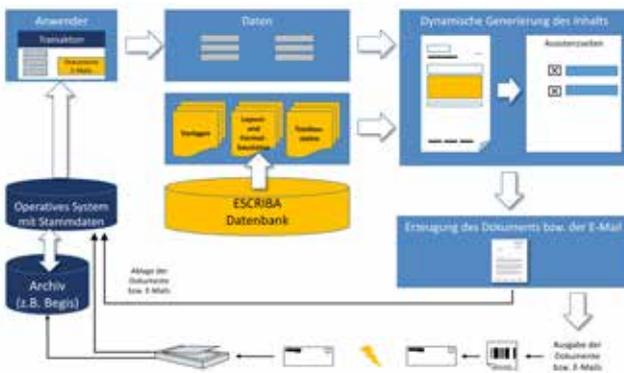


Abbildung 4: Dokument Management Architektur (in Anlehnung an ESCRIBA)

Durch die Vernetzung mit dem System zur Stammdatenverwaltung werden die Stammdaten direkt in das zu erstellende Dokument übernommen. Die Archivierung erfolgt dann in einer elektronischen Personalakte (z.B. Begis). Dadurch steigt die Qualität der Dokumente und gewährleistet die Rechtssicherheit und die Bearbeitungszeiten sinken.

**Der IT-Bebauungsplan stellt die HR-IT-Landschaft grafisch dar**

Neben der thematischen Unterstützung spielt aber auch die Ausprägung sowie die Integration der Systeme eine wesentliche Rolle. Durch einen Abgleich des im Unternehmen verwendeten

HR-Leistungskatalogs mit den eingesetzten IT-Systemen und Anwendungen kann ein sogenannter Bebauungsplan erstellt werden. Darin werden die Systeme, deren Verbindungen (die Schnittstellen) sowie die damit unterstützen HR-Prozesse dargestellt.

Mit zunehmender Anzahl der zu unterstützenden HR-Prozesse und den damit erforderlichen Funktionalitäten steigt die Komplexität und damit häufig auch die Anzahl der Systeme. Bei der Gestaltung der HR-Systemwelt ist es wesentlich, dass die redundante Haltung und Pflege von Daten vermieden wird. Dies wird durch einen automatisierten Datenaustausch über Schnittstellen erreicht. Werden also alle Themen mit geeigneten und angemessenen IT-Systemen unterstützt und werden diese sinnvoll miteinander vernetzt, können Medienbrüche, doppelte Datenerfassung und doppelte Datenhaltung reduziert oder eliminiert werden. Dadurch steigt die Datenqualität und die Leistungsfähigkeit der Personalorganisation.



Abbildung 5: Schematischer HR-IT-Bebauungsplan

**Der Ansatz von WAHLER Human Resources für HR-Effizienz durch HR-IT**

WAHLER Human Resources verfügt über jahrelange Erfahrung bei der Analyse, dem Design und der Auswahl einer angemessener HR-IT-Infrastruktur für Unternehmen jeder Größe. Für die Planung einer geeigneten HR-IT-Architektur empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

Für die Erstellung der erwähnten Reifegradmatrix wird zunächst mittels eines Prozessmodells die aktuelle Prozesslandkarte erstellt. Danach werden die bereits im Einsatz befindlichen Systeme und Applikationen je Prozess erhoben und anschließend anhand der Zuordnung zu den Effizienztreibern nach Systemunterstützung und Integrationsgrad bewertet. Das Ergebnis ist die in Abbildung 1 dargestellte Übersicht zur Reifegradmatrix IT-Systeme. Daraus lässt sich der Ist-Bebauungsplan anfertigen, indem die logischen Systeme und die Schnittstellen untereinander schematisch dargestellt werden.

Für die Erstellung des Soll-Bebauungsplanes muss zunächst die Soll-Prozesslandschaft dargestellt werden. Dazu werden aus der HR-Strategie die strategischen Handlungsfelder definiert und

mit dem Ist-Bebauungsplan eine Gap-Analyse durchgeführt. Dabei werden sowohl die fehlenden Systeme identifiziert als auch Redundanzen in der Ist-Systemlandschaft erkannt. Anschließend wird der angestrebte Reifegrad vor dem Hintergrund der Angemessenheit definiert. Mit diesen Informationen wird der Soll-Bebauungsplan erstellt. Bestehende Systeme werden bei Bedarf konsolidiert, ersetzt oder erweitert. Wichtig ist dabei, die bereits getätigten Investitionen soweit wie möglich zu nutzen.



Abbildung 6: Vorgehensweise IT-Architektur

Aus dem Soll-Bebauungsplan werden durch die Gegenüberstellung mit dem Ist-Bebauungsplan die zukünftig erforderlichen Maßnahmen für die Erreichung der Soll-Architektur beschrieben und priorisiert. Außerdem wird für jede Maßnahme ein Business Case erstellt, der immer weiter verfeinert wird. Mit der Priorisierung der Maßnahmen wird eine Roadmap für die Implementierung der Systeme entwickelt. Anschließend werden je nach Priorisierung die Pflichtenhefte für die Systeme erstellt, die Systemauswahlen durchgeführt und die Systeme implementiert. Am Ende steht die definierte IT-Systemarchitektur und damit HR-Effizienz.



#### Zum Autor Michael Wahler:

Michael Wahler ist Inhaber von WAHLER Human Resources. Für seine Beratungsprojekte verbindet er tiefgreifendes administratives, strategisches und IT-Wissen zu innovativen Lösungen. Seit über 18 Jahren arbeitet der Diplom-Betriebswirt (FH) in operativen HR-Rollen sowie in der internationalen HR-Beratung.

# Die digitale Personalakte

AUTOR: Thomas Eggert (BEGIS GmbH)

## Grundsätzliches zur digitalen Personalakte

Gerade die Personalarbeit ist von vielen administrativen Prozessen geprägt. Diese Prozesse sind in der Regel Papier gebunden und daher in der täglichen Abwicklung nur mit hohem manuellem Aufwand zu bewältigen. Nachdem der manuelle Prozess erledigt ist, bleibt immer noch das eigentliche Dokument übrig. Diese Dokumente können aber nach Abschluss nicht einfach vernichtet werden, sondern müssen nach gesetzlichen Regeln aufbewahrt werden.

Die Dokumente, die einem einzelnen Mitarbeiter zugeordnet werden können, wurden in der Vergangenheit immer in der Personalakte abgelegt. Es gibt wohl kaum eine Personalabteilung, die nicht Schränke oder sogar Keller voller Akten besitzt. Doch gerade diese Papierakten beinhalten mehrere Probleme in der täglichen Arbeit. Zum einen verbringen wir sehr viel Zeit damit, Dokumente in die entsprechenden Akten abzulegen und einzusortieren. Auch ist das Suchen von Dokumenten mit einem sehr hohen manuellen Aufwand verbunden. Überhaupt nicht mehr auffindbar sind in der Regel Dokumente, die einmal aus Versehen falsch abgelegt wurden. Ein weiteres Thema bei der Behandlung von Papierakten ist die Sicherheit, denn nicht immer werden bei der Behandlung von Papierdokumenten die entsprechenden Sicherheitsvorschriften erfüllt. Da liegen Personalakten in einfachen nicht abschließbaren Schränken, da ist mal das Büro der Personalabteilung nicht abgesperrt und jeder hat Zugang, oder ein Sachbearbeiter hat eine offene Personalakte auf seinem Schreibtisch liegen und vergisst, diese bei Besuch wegzunehmen. Sie sehen also, die Arbeit mit Papier Dokumenten ist weder effizient noch zu 100% sicher.

Seit mehreren Jahren setzt sich daher in Personalabteilungen immer mehr die digitale Personalakte im Unternehmen durch. War die digitale Personalakte vor 20 Jahren für Unternehmen weder erschwinglich, noch haben sie sich in einem rechtssicheren Raum bewegt, so hat sich jedoch in den letzten Jahren extrem viel verändert. Das vorliegende Whitepaper behandelt diese Aspekte. Effizienz- und Qualitätssteigerung durch die digitale Personalakte

Wie eingangs erwähnt, verbringen Mitarbeiter sehr viel Zeit damit, Dokumente zu bearbeiten, abzulegen, zu suchen und wiederzufinden. Aktuelle Studien zufolge verbringt man ca. 50 - 80% der Arbeitszeit damit, Dokumente zu suchen. Umso schwieriger wird es, wenn nicht sogar ganz unmöglich, falsch abgelegte Dokumente wiederzufinden. Und wie es die Praxis so will, sind dies in der Regel die Dokumente, die man am dringendsten benötigt. Doch damit kann ein elektronisches Archiv Abhilfe schaffen. Moderne Systeme ermöglichen es, Dokumente so abzulegen, dass der User auf der einen Seite weiterhin das Gefühl hat, mit einer realen Akte zu arbeiten aber dennoch sämtliche Möglichkeiten einer IT gestützten Dokumentenverarbeitung nutzt und auch jederzeit Dokumente einfach wieder findet.

In den heutigen digitalen Personalaktensystemen können sowohl bisherige Strukturen der Papierakte abgebildet werden und diese erleichtern somit den Personalsachbearbeitern im täglichen Umgang mit den digitalen Systemen - aber damit alleine ist nicht Schluss bei der täglichen Bewältigung der Dokumente. Bisher war es üblich, dass es in Personalabteilungen zwei Arten von Akten gab. Zum einen die klassische Personalakte, in der Dokumente wie zum Beispiel der Arbeitsvertrag, Einstellungsbogen, Beurteilungsbogen, Disziplinarmaßnahmen oder andere, das Arbeitsverhältnis betreffende Dokumente, hinterlegt sind. Zum anderen die häufig sogenannte Abrechnungsakte, in der alle für die Gehaltsabrechnung notwendigen Dokumente abgelegt sind. Dazu gehören zum Beispiel die Lohnsteuerkarte (so lange es diese noch gibt), der Sozialversicherungsnachweis oder auch eine Kopie der monatlichen Gehaltsabrechnung. Allein schon diese zweifache Aktenführung, bei der nicht selten Dokumente doppelt in beiden Akten abgelegt wurden, ist in der täglichen Praxis sehr aufwändig. In einer digitalen Personalakte wird nicht mehr zwischen der eigentlichen Personalakte und der Abrechnungsakte unterschieden. Vielmehr wird pro Mitarbeiter eine elektronische Akte angelegt, in der sämtliche Dokumente zu einem Mitarbeiter gesammelt werden. Zugriffe auf einzelne Dokumente oder Dokumentenarten erfolgen dann durch eine detaillierte Berechtigungsstruktur, die in Rollen und Funktionen definiert wird. So kann weiterhin festgelegt werden, dass Gehaltsabrechner zum

Beispiel nur Dokumente sehen können, die die Gehaltsabrechnung betreffen und der Business Partner Personal nur Dokumente sieht, die er für seine tägliche Arbeit benötigt.

Rein optisch findet man in modernen Systemen weiterhin Reiter, wie von der Papierakte gewohnt. Innerhalb des Reiters sind die Dokumente dann noch einmal unterschieden nach Dokumentenarten. Die Reiter können sehr schnell nach anderen gewünschten Kriterien sortiert werden. Dies Kriterien sind zum Beispiel die Dokumentenarten, aber auch Informationen wie zum Beispiel das Ablagedatum, ein Löschdatum, eine Wiedervorlage oder ähnliches.

Sollte ein Dokument einmal aus Versehen auch in einer elektronischen Personalakte falsch abgelegt sein, so hat man jederzeit die Möglichkeit, Dokumente durch die Verknüpfung von Schlagworten im Rahmen einer Volltextsuche wiederzufinden. Natürlich immer unter Berücksichtigung von Zugriffsrechten für den einzelnen Sachbearbeiter. Damit ist es normalerweise möglich, jedes verloren geglaubte Dokument jederzeit schnell wieder im Zugriff zu haben. Allein dieser Vorteil macht eine elektronische Personalakte unschlagbar - im Vergleich zur bisherigen Aufbewahrung von Personaldokumenten in Papierform.

Und wenn man berücksichtigt, dass in der Regel eine Akte pro Mitarbeiter ca. 100 Seiten Papier beinhaltet, dann ist schnell ersichtlich, wie wichtig ein effizientes Handling der Dokumente ist.

Doch auch die Ablage in einer Personalakte kann digital bereits wesentlich effizienter gestaltet und abgewickelt werden. Zum einen müssen Dokumente in einer althergebrachten Variante einzeln gescannt, attribuiert und abgelegt werden, ein Großteil der Dokumente kann dann aber später vollkommen automatisch im System abgelegt werden. Diese ist zum Beispiel möglich bei allen Dokumenten, die automatisch aus einem vorgelagerten Gehaltsabrechnungs- oder Personalsystem erzeugt werden. Durch einen regelmäßigen Import dieser Dokumente und der elektronischen Zuweisung von Attributen müssen diese Dokumente kein weiteres Mal von Hand bearbeitet werden. Dokumente, die nicht

automatisch von Systemen erzeugt werden, können aber auch durch das hinterlegen von Strichcodes oder QR-Codes schnell in der Akte abgelegt werden.

Gerade Unternehmen, die ein großes Filialnetz betreiben oder generell an verschiedenen Standorten Mitarbeiter beschäftigen, profitieren stark von einer digitalen Personalakte. Nehmen wir als erstes den Zugriff des Mitarbeiters auf seine persönliche Akte. Jeder Mitarbeiter hat jederzeit das Recht, alle Dokumente, die über ihn abgelegt werden, einzusehen. Bei der Papierakte gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder versenden Sie die Akte an seine Führungskraft oder eine andere, mit Personaldaten vertraute Person, und ermöglichen so dem Mitarbeiter den Zugriff auf seine persönliche Akte. Dies ist aber mit einem nicht unerheblichen Aufwand verbunden, allein schon der sichere Versand der Akte muss gewährleistet sein. Die zweite Möglichkeit ist, dass der Mitarbeiter von seinem Standort an den Lagerort der Papierakte reist. Das ist aber sowohl mit erheblichen Kosten, als auch mit großem Zeitaufwand verbunden. Häufig ist der Mitarbeiter dadurch einen kompletten Tag nicht an seinem Arbeitsplatz verfügbar.

Eine weitere Verbesserung im Zugriff ergibt sich auch bei den jeweiligen Vorgesetzten des Mitarbeiters. Sie können über eine entsprechende Benutzersteuerung jederzeit Zugriff auf die Akten bzw. Akteninhalte ihre Mitarbeiter bekommen. Somit entfällt auch hier der Aufwand, den Personalabteilungen heute betreiben müssen, um auch Vorgesetzten Zugriff auf die entsprechenden Personaldaten zu geben. Denn häufig genügen nicht nur die Zugriffe auf das Personaldatensystem weil es erforderlich ist, individuelle Dokumente, zum Beispiel einen Beurteilungsbogen zu sehen. Ganz nebenbei wird durch ein digitales Personalaktensystem das Risiko einer zusätzlichen Schattenakte, die Vorgesetzte häufig sehr gerne führen, massiv reduziert. Denn genau diese Schattenakten werden in der Regel nur geführt, weil Vorgesetzte schnellen Zugriff auf Dokumente benötigen und einfach nicht bekommen, wenn die Akten zentral an einem anderen Standort geführt werden.

*„Gerade Unternehmen, die ein großes Filialnetz betreiben oder generell an verschiedenen Standorten Mitarbeiter beschäftigen, profitieren stark von einer digitalen Personalakte.“ - Thomas Eggert*

*„Im Rahmen der Einführung einer digitalen Personalakte nimmt das Berechtigungskonzept einen großen Teil der Projektarbeit ein. Es wird entschieden, wer, wann, worauf Zugriff auf das System hat.“ - Thomas Eggert*

Aber auch die Qualität der Personalarbeit wird durch eine digitale Personalakte wesentlich verbessert. Neben den oben aufgeführten Punkten, wie zum Beispiel die Zeitersparnis oder der Zugriff der Daten durch den Vorgesetzten, gibt es weitere Vorteile der digitalen Akte. Stellen Sie sich vor, Sie führen mit dem Vorgesetzten eine Personalentwicklungsrunde über seine Mitarbeiter. Wird in diesem Moment eine schnelle Information aus der Personalakte benötigt, so kann dies durch mehrere Alternativen ermöglicht werden. Entweder durch Nutzung des PCs beim Vorgesetzten oder durch die Nutzung der mobilen Variante einer digitalen Personalakte. Hier haben Personal Mitarbeiter die Möglichkeit, die Akten Ihrer zuständigen Mitarbeiter auf einem Tablett PC oder einem iPad einzusehen – und was gibt es besseres für den Personal Mitarbeiter, als jederzeit bei der Führungskraft auskunftsfähig zu sein.

### **Sicherheit von digitalen Personalakten**

Leider gibt es immer wieder Diskussionen über die Sicherheit von digitalen Ablagesystemen, insbesondere bei den Personalakten. Doch woran liegt das und was können Unternehmen tun, um auch bei digitalen Akten die höchstmögliche Sicherheit zu gewährleisten?

Schauen wir uns erst einmal die heutige Situation an. Nicht selten sind die Personalakten in einfachen Schränken bei dem jeweiligen Sachbearbeiter abgelegt. Schwere Sicherheitsschranken, Sicherheitsschlösser oder auch feuerfeste Schränke sind eher die Seltenheit. Auch bei der täglichen Arbeit mit den Akten besteht ein erhebliches Sicherheitsrisiko. Sei es, dass im Personalbüro Akten offen liegen und jeder Besucher somit Einsicht in die Personalunterlagen hat oder sei es auch nur, dass ein Büro in der Mittagszeit verlassen ist und auch hier die Akten im täglichen Gebrauch offen auf dem Schreibtisch liegen. Wie im vorhergehenden Kapitel bereits angesprochen, lässt es sich auch nicht immer vermeiden, Akten zu versenden oder anderen Personen zur Verfügung zu stellen. Auch das ist zum einen mit einem Transportrisiko verbunden, zum anderen kann auch nicht verfolgt werden, ob der Empfänger der Akte ausdrücklich im Sinne des Datenschutzes sorgsam damit umgeht.

Wir sehen also, auch die heutige Papierakte gewährleistet keinen hundertprozentigen Schutz vor Missbrauch oder unerlaubter Einsicht durch nicht berechtigte Personen. Warum aber ist nun eine digitale Lösung hier sicherer? Hierbei müssen verschiedene Punkte betrachtet werden.

### **Die Aufbewahrung**

Die Aufbewahrung in einem digitalen Archiv folgt einigen Grundregeln. Die Dokumente müssen in einem Archiv abgelegt werden, das gewährleistet, dass die Dokumente nicht auf elektronischem Wege verändert werden können. Das ist heutzutage durch mehrere technische Lösungen möglich und auch rechtlich abgesichert. Ausserdem ist es notwendig, eine entsprechende Datensicherung in regelmäßigen Abständen sicherzustellen. Ohne diese kommt aber heutzutage keine professionelle IT Abteilung aus. Allein bereits hier erkennt man den Vorteil der digitalen Akte sofort – keine Schränke, die ungesichert in irgendwelchen Büros stehen und jederzeit eine verfügbare Kopie.

Immer mehr setzt sich auch eine sogenannte ASP-Lösung durch, dies bedeutet, dass der Betrieb der Software und die Datenhaltung / -sicherung in einem externen Rechenzentrum erfolgen. Dabei handelt es sich noch nicht um eine Cloud-Lösung, die ja zur Zeit sehr kontrovers diskutiert wird. Am Ende ist es egal, ob man diese Lösung Cloud oder ASP-Lösung nennt, entscheidend ist der Speicherort der Daten. Ist es in einer offenen internationalen Cloud-Lösung nicht immer klar, wo die Daten wirklich liegen (also eventuell auch im Ausland, in dem es nicht so strenge Datenschutzregelungen gibt wie in Deutschland), so ist es bei einer „private Cloud“ oder ASP-Lösung für den Nutzer klar, in welchem Rechenzentrum die Informationen verarbeitet werden. Aus heutiger Sicht ist der Standort Deutschland für Personaldaten auf jeden Fall vorzuziehen.

### **Der Zugriff**

Im Rahmen der Einführung einer digitalen Personalakte nimmt das Berechtigungskonzept einen großen Teil der Projektarbeit ein. Es wird entschieden, wer, wann, worauf Zugriff auf das System hat. Und gerade im Rahmen eines solchen Projekts machen sich viele Firmen zum ersten Mal konkrete Gedanken, wie sie genau diese Zugriffe steuern wollen und wer alles Zugriff auf Personaldaten bekommt. Dann werden Rollen definiert, die genau festlegen, wer mit welcher Rolle welchen Zugriff hat. So kann man zum Beispiel eine Mitarbeiterrolle definieren, die festlegt, dass der einzelne Mitarbeiter nur Zugriff auf seine eigene Akte bekommt und er auch nur Dokumente lesen darf aber nicht zum Beispiel drucken oder sogar löschen darf. Da es die Systeme ermöglichen, den Zugriff bis auf einzelne Register oder Dokumentenarten zu gestalten, kann so ein wesentlich genauerer Zugriffs-

schutz definiert werden, als es bei der Papierakte möglich ist. Durch gesicherte Leitungen oder Zugriffe via Token oder einem iTAN-Verfahren ist auch der Weg vom Endgerät zum zentralen System sicher verfügbar. So werden auch auf vielen Systemen keinerlei echte Dokumente über Leitungen geschickt oder auch auf dem Endgerät zwischengespeichert. Dies alles zusammengefasst gewährleistet die größtmögliche Sicherheit für die digitale Akte. Genauso verhält es sich, wenn eine ASP- oder Cloud-Lösung gewählt wird.

### Kosten für die digitale Akte

Eine echte Kosten- / Nutzen-Rechnung nur aufgrund von Akten ist sicherlich schwierig. Denn der Platz, den die Akten einnehmen, ist vernachlässigbar und wer kann schon 3 qm Miete kündigen und weniger bezahlen? Anders verhält es sich bei Kosten für die Ablage und den Zugriff von Dokumenten. Vor allem beim Zugriff sind die Einsparungen sofort erkennbar. Allein die Zeit, die mit der Suche nach Dokumenten verbracht wird, reduziert sich massiv. Denn durch die Volltextsuche können Dokumente sehr schnell wieder gefunden werden, auch wenn sie mal in der digitalen Variante falsch abgelegt wurden. Machen Sie das einmal mit Papierakten ...

### Laufender Betrieb

Je nach gewählter Lösung (on premise oder ASP/Cloud) unterscheiden sich Kosten und Preisstrukturen. Bei der on premise-Lösung wird in der Regel ein Einmalbetrag für die Lizenz berechnet und danach eine laufende Wartungsgebühr, die jährlich fällig ist und gewährleistet, dass der Kunde immer mit den aktuellen Versionen der Software versorgt wird. Gleichzeitig empfiehlt es sich, eine Support-„Flat-Rate“ abzuschließen, so dass zumindest die Power-User aus der Personalabteilung jederzeit die Möglichkeiten haben, beim Hersteller über eine Hotline Probleme lösen zu können.

Beim ASP- oder Cloud-Betrieb erfolgt die Berechnung nach der Anzahl der Akten. Das hat den entscheidenden Vorteil, dass im Preis alles enthalten ist, ob Lizenz, Wartung, Betrieb oder auch User-Support. Weiterhin sind die Kosten auch klar kalkulierbar, weil monatlich wirklich nur das fakturiert wird, was auch in Anspruch genommen wird.

### Projekt

Als einmaliger Betrag kommt dann noch das Einführungsprojekt zum Tragen. Im Rahmen eines Projekts werden die individuellen Themen festgelegt, das sind vor allem:

- Individuelle Firmendaten
- Schnittstelle zum Personalsystem
- Struktur der Akten / Register
- Festlegung von Dokumentenarten
- Berechtigungsstruktur
- Aber auch viele Details, wie Wiedervorlagen, Löschung von Dokumenten usw.

Dabei spielt es keine Rolle, ob die Akte on premise oder im ASP / Cloud betrieben wird. Meist ist ein on premise – Projekt sogar teurer, da die Software beim Anwender neu installiert werden muss.

### Fazit

Insgesamt gibt es aus heutiger Sicht keine wirklichen Gründe, Akten noch haptisch zu führen und Zeit mit Einsortieren oder auch Suchen von Belegen zu verbringen. Die modernen Lösungen ermöglichen es, Akten sicher und komfortabel digital zu führen und das auch zu einem vernünftigen Preis.

Weiterhin kann die digitale Personalakte der erste Schritt in eine digitale Verarbeitung von Personaldaten sein. Nicht selten erfolgt im zweiten Schritt eine Diskussion über digitale Prozesse, Workflows oder Systeme zur Dokumentenerstellung, die die Arbeit mit Dokumenten noch weiter vereinfachen.



### Zum Autor Thomas Eggert:

Thomas Eggert ist geschäftsführender Gesellschafter bei der BEGIS GmbH. Schon seit fast 30 Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema Personalarbeit, ob zuerst als Personalmanager oder später als Partner der Personalmanager. Seine Themen sind vor allem das operative Personalmanagement, das neben den Themen wie Recruiting oder Personalentwicklung die Basis des Personalgeschäfts absichert und die Effizienz in modernen Personalabteilungen. Er ist in mehreren Gremien tätig, betreibt einen eigenen Blog ([www.noch-ein-hr-blog.de](http://www.noch-ein-hr-blog.de)), ist als Autor tätig und engagiert sich in der Zukunftsinitiative Personal.

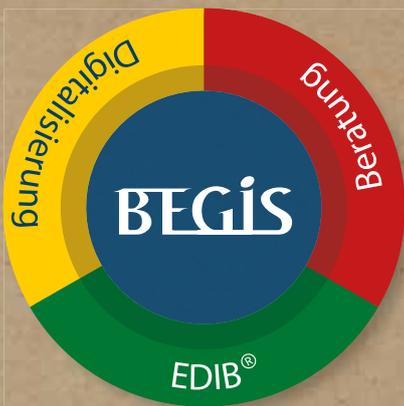
# BEGIS

www.begis.de



## Bewerbung

Als Ihr hochqualifizierter Partner mit idealen Lösungen – für mehr HR-Effizienz in Ihrem Unternehmen!



Immer spannend,  
immer aktuell

 noch-ein-  
HR-Blog.de  
Ein Blog von Thomas Eggert der BEGIS GmbH

Einfach machen!

Treffen Sie die richtige Entscheidung! BEGIS – Lösungen gegen Verschwendung von Zeit und Ressourcen.

Kontakt: Thomas Eggert, Telefon: +49 (30) 31 99 03-0, eMail: thomas.eggert@begis.de

BEGIS GmbH, Am Borsigturm 44, 13507 Berlin

SOFTWARE

DIGITALISIERUNG

BERATUNG

NAME

NO.

# Digitalisierung von Personaldokumenten

AUTOR: Thomas Eggert (BEGIS GmbH)

## Grundsätzliches zur Digitalisierung

Der Stellenwert der Digitalisierung von Dokumenten wird durch die Einführung von digitalen Personalakten oder Workflow-Systemen immer größer. Gleichzeitig herrscht die landläufige Meinung, dass ein handelsüblicher Scanner reicht oder das Multifunktionsgerät Drucker / Kopierer / Scanner ganz einfach diese Aufgaben übernimmt.

Nun, das mag funktionieren, wenn es um einfache Themen geht, mal schnell einen Artikel scannen und an Kollegen weiterleiten oder ein Dokument für die persönliche Ablage auf dem Rechner. Sollen aber Personaldokumente digitalisiert und diese nach allen Gesichtspunkten des Datenschutzes weiter verarbeitet und gespeichert werden, muss man das Thema sicher mit einem anderen Blickwinkel betrachten. Und genau das wollen wir in diesem White Paper tun.

Um das Thema vertiefter zu betrachten, müssen die unterschiedlichen Anforderungen genauer untersucht werden. Geht es bei der Digitalisierung um die „Erstverscannung“ von Personalakten, die laufende Digitalisierung, um die Dokumente dann in einen Workflow zu geben oder die Digitalisierung, um die Belege nach Bearbeitung in einer elektronischen Akte abzulegen.

## Erstverscannung von Personalakten

Dies ist in der Regel ein einmaliger Vorgang bei der Einführung einer digitalen Personalakte. Es geht also darum, eine große Menge an Akten und Dokumenten einzuscannen und in ein digitales Archiv zu übermitteln. Im ersten Schritt muss klar definiert werden, welche Akten überführt werden – nur die aktiven Mitarbeiter oder auch die Pensionisten, Rentner und ausgeschiedene Mitarbeiter? Und wenn auch die ausgeschiedenen Mitarbeiterakten

übernommen werden sollen, bis zu welchem Datum? So werden es plötzlich sehr schnell bei Unternehmen mit z.B. 1.000 Mitarbeitern 1.500 – 2.000 Akten, die digitalisiert werden müssen.

Im zweiten Schritt geht es um die Strukturierung der Akten. Häufig sind nicht alle Akten in der gleichen Struktur, vor allem bei alteingesessenen Unternehmen. Da wurde im Laufe der Jahre schon mal die Struktur der Akte verändert, aber dann immer nur bei neuen Akten – und so ergeben sich unter Umständen mehrere Strukturversionen in den bestehenden Akten. Bei der Überführung in die digitale Akte ist es erforderlich, dass alles in die einheitliche Struktur der digitalen Akte integriert wird. Dabei genügt es nicht mehr, nur Register in Register zu überführen, sondern man muss pro Dokument prüfen, in welches Register es gehört.

Der dritte Schritt legt die Attribute von Dokumenten fest. Die Attribute sind ein wesentlicher Bestandteil eines digitalen Aktensystems und bedeuten zum Beispiel die Festlegung, um welche Dokumentenart es sich handelt. Dokumentenarten sind zum Beispiel Verträge, Beurteilungen, Zeugnisse etc. Nicht selten werden bis zu 100 verschiedene Dokumentenarten festgelegt, da diese auch wichtig für die Sortierung und spätere Suche von Dokumenten sind.

Die technische Klärung ist der vierte Schritt. In Personalakten sind nun einmal nicht alle Dokumente nur einseitig im DIN A4 Format, sondern es gibt alles – vom kleinen Passbild bis zum DIN A3 Beurteilungsbogen, vom dicken Urkundenpapier bis zum dünnen Durchschlagpapier, das in den 80iger Jahren benutzt wurde. Von geklammerten Dokumenten über Loseblätter bis hin zu sogar geklebten Papieren. Und am Ende gibt es noch

die berühmten Notizen, PostIt's oder was sich auch immer in der Personalakte befindet. Ist dies alles geregelt, ist es notwendig festzulegen, in welchem Format die Dateien erzeugt werden sollen. Hier hat sich das Format PDF/A durchgesetzt, das auch im Rahmen der ISO-Norm für Langzeitarchive definiert wurde. Bei der Scan-Auflösung haben sich 200 dpi als beste Lösung zwischen Lesbarkeit und Größe des Dokuments bewährt und ob Farbe oder nicht entscheidet sich vor allem bei der Lesbarkeit von Dokumenten.

Hat man diese 4 Schritte hinter sich, wird genau geregelt, in welcher Reihenfolge Akten gescannt werden, da diese in der Regel zu diesem Zeitpunkt nicht greifbar sind. Wichtig ist daher ein detaillierter Zeitplan, so dass jederzeit nachvollziehbar ist, wo sich gerade eine Akte befindet.

Viele Unternehmen diskutieren in diesem Zusammenhang, ob es besser ist, die Akten vor der Digitalisierung auf – bzw. auszuräumen und Dokumente, die nicht notwendig sind, vielleicht schon vernichtet werden können (Stichwort Abmahnung). In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass es einfacher und schneller ist, erst die komplette bestehende Akte zu scannen und im Rahmen der Attribuierung ein „Ausmisten“ durchzuführen. Einzelne Seiten lassen sich nun mal per Mausclick schnell löschen.

Während des Digitalisierungsvorgangs muss auch eine Qualitätssicherung durchgeführt werden. Diese sollte wie folgt organisiert sein, damit wirklich eine vollständige Digitalisierung von Personalakten gewährleistet wird. Hier ein Beispiel, wie die Qualitätssicherung bei einem professionellen Dienstleister erfolgt.

### Arbeitsvorbereitung

Die Arbeitsvorbereitung ist die erste Stufe der Bearbeitung. Hier werden die Personalakten zum Scannen vorbereitet. Das heißt, sie werden aus dem Ordner entheftet, Büro- und Heftklammern werden entfernt, Haftnotizen umgeklebt u. s. w.. Auch werden stichprobenartig die Seiten einer Akte gezählt und der Qualitätssicherung mitgeteilt. In diesen Stichproben wird durch die Qualitätssicherung überprüft, ob die Anzahl der Seiten der Akten nach der Digitalisierung mit den manuell gezählten Seiten übereinstimmt.

### Digitalisierung

Die Digitalisierung ist die zweite Stufe der Bearbeitung. Das Scannen erfolgt immer mit einer 100% Überwachung, d.h. die Belege werden von einem Mitarbeiter im Scannprozess nie aus den Augen gelassen. Hierbei kommen Produktionsscanner zum Einsatz, die einen hohen Seitendurchsatz sicher stellen.

### Attribuierung

In der dritten Stufe wird anschließend an einem dritten Arbeitsplatz attribuiert und die Dokumente getrennt. Auch diesen Prozess verfolgt zu 100% ein Mitarbeiter. Mangelnde Qualität wird spätestens hier auffällig. Jede zehnte Akte geht zudem in die 4-Augenprüfung und wird von einem vierten Mitarbeiter geprüft. Bei

der Attribuierung werden zu dem Dokument die Attribute wie zum Beispiel Personalnummer, Dokumentenart etc. gespeichert.

### Laufzettel

Für jede Kiste mit Akten wird ein Laufzettel mit den zu verarbeiteten Akten und den erforderlichen Schritten angefertigt. Eine Kiste verlässt einen Arbeitsbereich (Arbeitsvorbereitung, Digitalisierung, Attribuierung etc.) immer nur vollständig mit allen enthaltenen Akten. An einem Arbeitstisch innerhalb eines Arbeitsbereiches dürfen immer nur die Belege einer Akte vorhanden sein.

Nach der Digitalisierung von Personalakten stellt sich die Frage – wohin mit den bisherigen Akten. Auch hier gibt es die unterschiedlichsten Lösungen. Die sicherlich am uneffektivsten Lösung ist es, die Akten auch in Papierform weiter zu führen. Damit vergibt sich ein Unternehmen natürlich die Einsparungsmöglichkeiten, die sich mit einer digitalen Akte ergeben – aber es ist mit Sicherheit die sicherste Lösung. Denn neben den Daten in einem Rechenzentrum und einem Backup hat man immer noch die Papierdokumente, auf die im Notfall zugegriffen werden kann. Sicherlich müssen diese Akten nicht mehr so detailliert einsortiert werden wie vorher, d.h. man kann Beleg für Beleg einfach nach Datum dazu sortieren, aber dennoch bleibt die Arbeit und die Notwendigkeit, diese Akten sicher aufzubewahren.

Das andere Extrem ist die komplette Vernichtung der Akten. Dies ist sicherlich der konsequenteste Schritt und wird auch am häufigsten durchgeführt. Und wenn in einem Gerichtsprozess ein Richter ein Originaldokument sehen will (und das ist die einzige Möglichkeit, wo eventuell noch ein Dokument in Papierform benötigt wird), dann muss man vorab das Risiko abwägen, was im schlimmsten Fall die Folgen sind - und in der Regel hat der Prozessgegner auch noch ein Original.

Eine Zwischenlösung ist es, nur Vertragsdokumente, die auch eine Originalunterschrift tragen, weiterhin aufzubewahren und den Rest zu vernichten oder sogar an den Mitarbeiter zurück zu geben. Nun, das ist sicherlich auch eine Möglichkeit, bei der der Aufwand nicht zu unterschätzen ist, denn auch in diesem Fall kommen immer wieder neue Dokumente dazu, die logisch einsortiert werden müssen.

### Laufende Digitalisierung

Sind bestehende Personalakten einmalig digitalisiert, ist damit der Prozess nicht abgeschlossen. Denn laufend kommen neue Dokumente hinzu, die auch der digitalen Personalakte hinzugefügt werden müssen. Hierbei sind wieder zwei grundsätzliche Verfahrensweisen zu unterscheiden.

### Nachträgliche Digitalisierung

Die nachträgliche Digitalisierung ist sicherlich der einfachste Weg. Hierbei wird im Prinzip so verfahren, als wenn weiterhin eine Papierakte geführt wird. Dokumente, egal welcher Art, werden weiterhin wie bisher bearbeitet und danach der Akte zuge-

führt. Dies bedeutet, dass der Scan-Vorgang nach kompletter Bearbeitung stattfindet und dann das Dokument eingescannt, qualitätsgesichert und attribuiert in der Akte digital abgelegt wird.

### Workflow

Wirkliche Effizienz kann nur erreicht werden, wenn sämtliche Dokumente bereits beim Eintreffen ins Unternehmen direkt in der Poststelle digitalisiert und den jeweiligen Sachbearbeitern in einem elektronischen Workflowsystem zur Verfügung gestellt werden. Danach werden die Dokumente online bearbeitet und nach Erledigung direkt in die digitale Akte überführt. Dies ist der effizienteste Weg einer Dokumentenbearbeitung, aber hierzu ist auch ein entsprechendes Workflow-System Voraussetzung. Diese Systeme sind heutzutage zu attraktiven Preisen zu erwerben und können sehr schnell in Unternehmen implementiert werden.

### Vernichtung

Bei der Vernichtung von Dokumenten ist immer zu beachten, dass diese nicht nur einfach im Papierkorb verschwinden, denn es handelt sich um Personaldokumente. Es muss auf jeden Fall eine dem Datenschutz entsprechende Vernichtung durchgeführt bzw. ein entsprechend zertifizierter Dienstleister beauftragt werden.

### Outsourcing der Digitalisierung

Wie vorher beschrieben, ist also die Digitalisierung von Personaldokumenten doch nicht so simpel, wie man sich das anfangs vielleicht vorstellen mag. Sicherlich haben viele Firmen bereits heute zentrale Scanabteilungen, da sie zum Beispiel für Rechnungen oder andere Massenbelege bereits elektronische Akten nutzen und daher bereits mit diesem Thema vertraut sind. Aber Achtung! Vertrauliche Personaldokumente sind datenschutzrechtlich anders zu behandeln als zum Beispiel Rechnungen. Und das wäre ein Grund, das Digitalisieren in die Personalabteilung zu verlagern. Aber macht das Sinn, dass Personalsachbearbeiter Dokumente scannen? Eine Lösung ist auch hier das Outsourcing.

Denn es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die heute Scandienstleistungen anbieten. Und funktioniert das auch bei Personaldokumenten? Diese Firmen scannen häufig eher Massenbelege wie sie zum Beispiel in der Finanzbuchhaltung vorkommen. Es kann funktionieren, wenn sich die Unternehmen speziell auf das Digitalisieren von Personaldokumenten spezialisiert haben. Denn die Mitarbeiter sind darin geschult, mit Personaldaten sensibel umzugehen und kennen die generellen Strukturen von Personalakten und sie sind sicher in der Attribuierung.

So gibt es heutzutage Modelle, in denen Firmen ihre gesamte Eingangspost für den Personalbereich an einen externen Dienstleister übergeben, der dann die Post digitalisiert zur Verfügung stellt. Und natürlich können externe Dienstleister auch die Erstverscannung von Personalakten übernehmen, nicht mehr benötigte Akten lagern oder auch die Vernichtung von Dokumenten sicher übernehmen..

### Fazit

Wie in den vorherigen Ausführungen beschrieben, geht es also bei der Digitalisierung von Personaldokumenten nicht nur darum, mal schnell ein Dokument zu scannen und fertig. Angefangen bei der Qualitätssicherung bis hin zu Themen wie der Attribuierung müssen viele Bereiche organisiert werden. Eine echte Alternative kann das Outsourcing sein, da Spezialisten sowohl die notwendige Hardware vorhalten als auch das KnowHow haben, Personaldokumente sicher in eine elektronische Akte zu überführen oder in einem Workflow zur Verfügung zu stellen.



### Zum Autor Thomas Eggert:

Thomas Eggert ist geschäftsführender Gesellschafter bei der BEGIS GmbH. Schon seit fast 30 Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema Personalarbeit, ob zuerst als Personalmanager oder später als Partner der Personalmanager. Seine Themen sind vor allem das operative Personalmanagement, das neben den Themen wie Recruiting oder Personalentwicklung die Basis des Personalgeschäfts absichert und die Effizienz in modernen Personalabteilungen. Er ist in mehreren Gremien tätig, betreibt einen eigenen Blog ([www.noch-ein-hr-blog.de](http://www.noch-ein-hr-blog.de)), ist als Autor tätig und engagiert sich in der Zukunftsinitiative Personal.

# Shared Service Center - ein Garant zur Effizienzsteigerung?

AUTORIN: Stefanie Lommel (fidelis HR GmbH)

Immer mehr Unternehmen konsolidieren ihre administrativen HR-Prozesse in einem sogenannten Shared Service Center (SSC), oftmals auch als internes Outsourcing bezeichnet. Wichtigstes Ziel ist dabei die Effizienzsteigerung durch bessere Auslastung der Ressourcen: Ursprünglich in mehreren dezentralen organisatorischen Einheiten erbrachte HR-Leistungen – von Verträgen bis hin zu Arbeitszeugnissen – werden über das SSC gebündelt, standardisiert und optimiert. Die Erwartungen an hieraus resultierende Effizienzsteigerungen durch Ausschöpfen von Kostensenkungspotenzialen sind oftmals sehr hoch – und erfüllen sich in der Praxis nicht immer. Denn beim Aufbau eines professionellen SSC müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt werden, damit eine Effizienzsteigerung erzielt werden kann, die dem Gesamtunternehmen zugutekommt – und nicht nur einzelnen Teilbereichen.

HR-Prozesse, die sich für eine Auslagerung an ein SSC eignen, müssen zunächst verschiedene Kriterien erfüllen: Die Prozesse müssen repetitiv und zu einem hohen Grad standardisierbar sein sowie eine weitergehende Systemunterstützung – zum Beispiel in Form elektronischer Workflows – ermöglichen. Ist die technische Infrastruktur noch nicht vorhanden, sind vorab Investitionen in entsprechende Workflow- und Ticketsysteme erforderlich, um die Prozessabläufe weitestgehend zu automatisieren. Entscheider müssen oftmals von der Notwendigkeit dieser Investitionen überzeugt werden, da das Ziel der Kosteneinsparungen klar im Fokus steht. Dennoch sind diese Investitionen Grundvoraussetzung, um den Weg für die angestrebten Effizienzsteigerungen zu ebnen.

## Kritische Erfolgsfaktoren bei der Implementierung

Ziel des SSC ist es, den Grad an Heterogenität in der Prozesslandschaft auf ein Minimum zu beschränken, um Skaleneffekte zu nutzen. Ein hoher Grad an Effizienz setzt einen hohen Standardisierungsgrad voraus. Im Rahmen einer Bestandsanalyse muss jedes Unternehmen vor Implementierung eines SSC definieren, welchen Grad an Individualität es zulassen möchte und an welchen Stellen. Individuelle Anfragen und Prozesse können über ein Center of Excellence bzw. Expertise (CoE) abgewickelt werden, in dem Expertenwissen gebündelt wird und das mit entsprechend höheren Kosten verbunden ist.

Beim Aufbau eines SSC ist es empfehlenswert, einen externen Experten zu beauftragen oder zumindest beratend einzubinden. Auch wenn die Expertise im Unternehmen vorhanden ist, fällt es bestehenden Mitarbeitern erfahrungsgemäß schwer, die etablierten Prozesse völlig außer Acht zu lassen und auf der ‚grünen Wiese‘ neue Prozesse zu planen. Externe haben hier die erforderliche Distanz, bringen Best-Practice-Modelle ein und hinterfragen Sachverhalte kritischer – eine wichtige Grundlage für die Definition und Etablierung neuer effizienter Strukturen und Abläufe.

In der ersten Transition-Phase der Implementierung eines SSC werden zunächst die Prozesse gebündelt und an das SSC übergeben. In diesem Sinne erfolgt im ersten Schritt lediglich eine Reorganisation. In den Köpfen der internen Mitarbeiter, die in das SSC wechseln, ist das Prozess- und Fachwissen



lokalen Prozessen und lokal vorhandenen IT-Systemen sind sprachliche, kulturelle sowie steuerliche und landesspezifisch gesetzliche Besonderheiten zu berücksichtigen. Insbesondere Letztere führen dazu, dass die Anzahl geeigneter Prozesse und Tätigkeiten für eine Verlagerung ins SSC deutlich geringer ausfällt als bei rein nationalen SSC. Auch sprachliche Barrieren zwischen Landesgesellschaften und SSC-Mitarbeitern führen dazu, dass komplexere Sachverhalte tendenziell eher in den Landesgesellschaften verbleiben und dort von den lokalen Ansprechpartnern bearbeitet werden. Sofern diese Sachverhalte im SSC abgebildet werden, sind die Anforderungen an die Standardisierung der Arbeitsabläufe entsprechend hoch und erfordern die Bereitstellung einer umfassenden Wissensdatenbank, in der alle erforderlichen landesspezifischen Dokumente hinterlegt sind. Die höheren fachlichen Anforderungen sowie die Komplexität erfordern dann wiederum besser ausgebildetes und teureres Personal im SSC.

Die Implementierung eines SSC geht insbesondere bei international agierenden Konzernen oftmals einher mit einer Auslagerung ins Ausland (Offshoring) – in erster Linie aufgrund des in der Regel spürbar niedrigeren Lohnniveaus sowie der Möglichkeit, Stellen abzubauen. Diese Offshoring-Projekte erfordern sehr viel Kompetenz und Erfahrung, denn so vielversprechend die Strategie in der Theorie sein mag, so viele Hürden birgt sie in der Praxis. Eine der wesentlichen Herausforderungen besteht im Aufbau der SSC-Mitarbeiter: Geeignetes Personal zu finden, ist zunächst relativ einfach, sobald die Mitarbeiter jedoch geschult sind und Fachwissen aufgebaut haben, wechseln sie erfahrungsgemäß zur Konkurrenz – oder

zwar vorhanden, die Herausforderung besteht jedoch darin, dieses Wissen transparent zu machen und hieraus optimierte und standardisierte Prozesse abzuleiten, die im Unternehmen gelebt werden. Erst nach Abschluss dieser Standardisierung ist es für das SSC möglich, seine Leistungen effizienter und entsprechend kostengünstiger zu erbringen.

Die Schnittstellen zwischen dem SSC und den angrenzenden Bereichen müssen bereits vor der Implementierung klar und eindeutig definiert werden. Um effizientes Arbeiten zu ermöglichen, muss ein eindeutiger Kanal definiert sein, über den Anfragen an das SSC eingehen – in der Regel wird dies über ein entsprechendes Ticket-System abgebildet. Über Service Level Agreements werden die Leistungen des SSC genau definiert, ebenso Bearbeitungs- und Response-Zeiten – eine wichtige Grundlage, um die interne Zusammenarbeit sowie die Qualität des SSC zu managen.

Die Implementierung eines SSC führt im Unternehmen zu einschneidenden Veränderungen, die in ihrem Ausmaß nicht unterschätzt werden dürfen. Neue Arbeitsabläufe und damit verbundene Unsicherheit ebenso wie Personalabbau und Freistellungen sind Themen, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzen muss. Wenn zudem bestehende Mitarbeiter in das SSC wechseln - zu deutlich höheren Gehältern im Vergleich zu den neu eingestellten Mitarbeitern des SSC – mindert dies nicht nur das Kosteneinsparungspotential, sondern führt zu Spannungsfeldern. Eine gezielte und transparente Kommunikation, die Unterstützung des Managements sowie die frühzeitige Einbindung aller betroffenen Mitarbeiter sind daher kritische Faktoren für den Erfolg des SSC.

### **Internationale Shared Service Center**

Große, international agierende Unternehmen stehen beim Aufbau eines SSC vor zusätzlichen Herausforderungen: Neben der Vielzahl an unterschiedlichen

*„Die Schätzungen der möglichen Einsparpotentiale durch Einführung eines SSC variieren zwischen 10% und 50%.“ - Stefanie Lommel*

fordern spürbar mehr Gehalt. Um diese Entwicklung effektiv zu managen, sollten entsprechende Maßnahmen bereits in der Projektierung berücksichtigt und abgewägt werden. Bei der Projektierung ist es zudem entscheidend, dass das zukünftige SSC-Design konzeptionell bereits feststeht und bei der technischen Umsetzung die definierten Soll-Prozesse implementiert werden. Die Übernahme eines bestehenden Prozessmodells und die anschließende Prozessoptimierung im laufenden Betrieb funktioniert hier aufgrund der Komplexität nicht.

### Effizienzsteigerungen durch SSC

Die Schätzungen der möglichen Einsparpotentiale durch Einführung eines SSC variieren zwischen 10% und 50%. Die konkrete Einsparung hängt letztlich sehr stark von der Ausgangssituation des Unternehmens, der Branche und vor allem der Art und des Umfangs des ausgelagerten Aufgabenspektrums ab. Oftmals sind bei der Einführung eines SSC noch nicht alle Prozesse standardisiert und optimiert, so dass sich erst im Laufe der Zeit die Kosteneinsparung in vollem Umfang realisieren lässt. In der Regel geht diese dann mit einem entsprechenden Personalabbau oder auch Standortverlagerungen einher – ohne diese Maßnahmen reduziert sich der Effekt auf die Vorteile, die aus der Prozessoptimierung und –standardisierung resultieren. Um die Kostenvorteile eines SSC vollumfänglich zu realisieren, müssen interne Verrechnungspreise und damit



YadvigaGr/Shutterstock.com

verbundene Leistungen transparent sein – das SSC steht dadurch unter dem Druck, sein Preis-Leistungsverhältnis auf einem marktüblichen Niveau zu halten und seine Prozesse kontinuierlich zu optimieren. Sollte das Preisniveau dennoch spürbar über den Marktpreisen liegen, wird oftmals die Übertragung an einen externen Dienstleister in Betracht gezogen, der die entsprechenden Strukturen und Expertise

sozusagen auf Abruf bereitstellen kann. Bei der Auslagerung an einen externen Dienstleister erschließen sich dem Unternehmen ad hoc höhere Einsparpotentiale, da die Möglichkeiten zur Restrukturierung und dem Abbau von qualifiziertem und entsprechend teurem Personal deutlich größer sind.



#### Zur Autorin Stefanie Lommel:

Stefanie Lommel, Process Consulting der fidelis HR: Mit rund 20 Jahren Erfahrung in HR und der Leitung von HR-Projekten – von A wie Abrechnung über D wie digitale Personalakte bis hin zu O wie Outsourcing – ist sie eine versierte Expertin für die gesamte HR Administration.

Ihre Kenntnisse als ausgebildete Organisations-Beraterin und Mediatorin ergänzen die Ansätze bei HR-Prozessoptimierungen und bei der Durchführung von HR-Projekten.

# Grenzenlose Effizienz in der Entgeltabrechnung: Wunsch- oder Albtraum?

AUTORIN: Ulrike Wachter (fidelis HR GmbH)

Unverzichtbar, und dennoch wenig wertgeschätzt - die Entgeltabrechnung ist in den vergangenen Jahren aufgrund der Vielzahl an gesetzlichen und tariflichen Änderungen zunehmend zum administrativen Ressourcenfresser geworden. Die Kosten, die in einem Unternehmen hierfür entstehen, sind beachtlich - vor allem, wenn man bedenkt, dass die Entgeltabrechnung keine wertschöpfende Personalarbeit darstellt. Vor diesem Hintergrund steigt die Notwendigkeit, die Lohn- und Gehaltsabrechnung möglichst effizient und ‚geräuschlos‘ zu gestalten. Die Frage ist, wie Unternehmen diesem Anspruch bestmöglich gerecht werden können.

## Automatisierung und Skaleneffekte sind Schlüsselfaktoren für eine effiziente Entgeltabrechnung

Viele große Unternehmen bündeln ihre HR-Leistungen im Rahmen eines Shared Service Centers, in dem die HR-Prozesse standardisiert und optimiert werden. Der Schritt, dieses Shared Service Center durch einen spezialisierten Anbieter betreiben zu lassen, bietet weitere Vorteile. Kleine und mittelständische Unternehmen erreichen oftmals nicht die erforderliche kritische Masse, um von Skaleneffekten profitieren zu können. Sie haben über eine Auslagerung ihrer Lohn- und Gehaltsabrechnung an einen externen Dienstleister die Möglichkeit, diese Vorteile zu nutzen, auch ohne unverhältnismä-



ßig hohe Investitionen in technologische Lösungen und entsprechend spezialisierte Mitarbeiter. Durch die Auslagerung können Unternehmen ihre Kosten für die Lohn- und Gehaltsabrechnung nachhaltig reduzieren, sowie das Spezialistenwissen des Outsourcing-Anbieters nutzen. Hieraus ergibt sich ein beachtliches Einsparpotential in Höhe von 20 - 25%, das vor allem aus der Nutzung von Skaleneffekten sowie der Spezialisierung des Dienstleisters resultiert.

Für uns – die **fidelis HR** – als HR-Outsourcing Anbieter zählen Abrechnungsprozesse zu unserer Kernkompetenz. Diese effizient zu gestalten, ist von entscheidender Bedeutung für die Profitabilität unseres Unternehmens und letztlich auch für unsere Markt- und Wettbewerbsfähigkeit. Was nach außen vermeintlich einfach erscheint – quasi ein Erzeugen der monatlichen Abrechnung auf Knopfdruck – ist bei genauerer Betrachtung ein sehr komplexer Vorgang. Neben den allgemeinen Aufgaben, wie dem Anlegen und der Pflege der Stammdaten und der Berücksichtigung vielfältiger gesetzlicher, sozialversicherungsrechtlicher und tarifvertraglicher Bestimmungen müssen bei vielen Abrechnungen weitere spezifische Faktoren beachtet werden. Wie zum Beispiel der Nachzuschlag, der auf den Grundlohn gezahlt wird, der aber lediglich zu 20% steuerfrei ist. Oder der Mitarbeiter, der in Deutschland arbeitet, aber in einem angrenzenden Land lebt – welche Besonderheiten sind hier zu beachten? Diese Liste lässt sich endlos fortsetzen: Von Zuschlagszahlungen über Firmenwagen bis hin zu Sonderzahlungen oder sonstigen Lohnzusatzleistungen. Mit anderen Worten: Um eine Abrechnung pünktlich und korrekt abzuwickeln, ist ein umfassendes Know-How erforderlich, und dieses muss stets auf dem aktuellen Stand gehalten werden.

Für Spezialthemen, wie zum Beispiel Pfändung, Altersvorsorge oder auch Entgeltumwandlungen, ist es sinnvoll, Spezialisten aufzubauen. Die Abrechner eines Unternehmens auf all diese Themen zu schulen ist nicht nur teuer, sondern auch wenig effizient: Denn wer lediglich zwei Pfändungen im Monat bearbeitet, verliert relativ schnell sein Spezialwissen in diesem Themengebiet bzw. hat gar nicht erst die Möglichkeit, die erforderliche Praxis-Expertise aufzubauen. Um Themen-Spezialisten sinnvoll auszulasten und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihr Fachwissen auch in der Praxis anzuwenden und zu erweitern, muss eine ausreichende kritische Masse – sprich eine hohe Anzahl von zu bearbeitenden Fällen – gegeben sein. Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen ist es daher in der Regel unwirtschaftlich, eigene Spezialisten aufzubauen.



Effiziente HR-Systeme zeichnen sich durch ein sehr hohes Maß an Automation und Integration aus. Im Idealfall gibt der Mitarbeiter selbst seine abrechnungsrelevanten Daten über moderne Portallösungen in das System ein und diese fließen über entsprechende Schnittstellen vollautomatisch ins Abrechnungsverfahren ein. Nehmen wir als Beispiel das Thema ‚Firmenwagen‘: Ohne Einsatz automatisierter Workflows meldet ein Mitarbeiter seine Adressänderung mittels Papierbeleg an HR. HR wiederum gibt diesen Beleg weiter an den Abrechner. Der zuständige Abrechner muss bei der Eingabe der Adressänderung prüfen, ob der Mitarbeiter einen Firmenwagen hat. In diesem Fall hätte die Adressänderung Einfluss auf die Besteuerung, da sich die Entfernung zur Arbeitsstätte verändert, das bedeutet, der Abrechner müsste die neuen Kilometer ermitteln und abstimmen. Betrachtet man das gleiche Beispiel bei Einsatz einer Portallösung, ergibt sich in Hinsicht auf die Effizienz ein völlig anderes Bild: Der Mitarbeiter gibt seine Adressänderung direkt über ein web-basiertes Anwendungsprogramm im Employee Self Service (ESS) ein. Das System erkennt automatisch, dass der Mitarbeiter einen Firmenwagen hat und erfragt direkt die neue Entfernung – die Kilometerangabe wird hier zur verpflichtenden Eingabe durch den Mitarbeiter. Die HR-Dienstleistung wird dadurch insgesamt nicht nur effizienter, sondern auch professioneller erbracht – verbunden mit einer nachhaltig erhöhten Qualität, Verfügbarkeit und Transparenz der Daten.

### **fidelis HR gibt der Abrechnung ein Gesicht**

Als Marktführer im Business Process Outsourcing ist für uns ein hoher Grad an Effizienz in der Entgeltabrechnung ein wesentliches Ziel, aus diesem Grund ist unser Abrechnungslauf voll automatisiert. Unsere Kunden erhalten Zugang zu Technologien, die State-of-the-Art sind – ohne dabei selber in entsprechende Systeme zu investieren. Da die Qualität und Termintreue einer Abrechnung maßgeblich vom fristgerechten und korrekten Input der zu berücksichtigenden Daten abhängen, erstellen wir für jeden Kunden, den wir ins BPO übernehmen, ein detailliertes Handbuch, in dem alle Prozesse, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten eindeutig dokumentiert sind. Zudem stellen wir durch etablierte interne Kontrollsysteme im Rahmen unserer Auditierung nach ISAE3402 sicher, dass Fehler in der Abrechnung soweit möglich ausgeschlossen werden. Unsere eingesetzten Systeme im BPO tragen zu einem hohen Grad an Prozesseffizienz bei: Eingehende Dokumente bzw. Änderungen gehen bereits digital ein und werden über elektronische Workflow-Systeme weiterverarbeitet.

Die Möglichkeiten der technischen Unterstützung wachsen kontinuierlich – sei es durch automatische Brieferstellung, verbesserte und intelligentere Workflows sowie den Einsatz von automatisierten Sprachdialogsystemen. Beim Einsatz IT-gestützter und automatisierter Prozesse nimmt allerdings der Grad an persönlicher und individueller Betreuung tendenziell ab. Sind Call-Center, die mit automatisierten Sprachdialogsystemen den Anrufer durch ein Menü navigieren, wirklich

*„Durch die Auslagerung können Unternehmen ihre Kosten für die Entgeltabrechnung nachhaltig reduzieren, hieraus ergibt sich ein beachtliches Einsparpotential in Höhe von 20 - 25%.“ - Ulrike Wachter*

das höchste Ziel im Hinblick auf mögliche Effizienzsteigerungen? Oder sind persönliche, kompetente Kundenbetreuer, die den Kunden kennen und Verantwortung für die Lösung eines auftretenden Problems übernehmen, anstatt es von A nach B weiterzuleiten, nicht wünschenswerter? Diese Frage müssen Entscheider im Unternehmen beantworten, wenn Sie Ihre Entgeltabrechnung auslagern.

Wir haben diese Frage für uns klar beantwortet: Unser Ziel ist höchstmögliche Effizienz in der Entgeltabrechnung, verbunden mit einem individuellen Kundenservice. Ein First Level-Support oder Sprachdialogsysteme sind sicherlich unter Effizienz- und Kostengesichtspunkten ein vielversprechender Ansatz, jedoch werden hierdurch lediglich Teilprozesse optimiert. Betrachtet man den Gesamtprozess aus Dienstleister- und Kundensicht, wartet am anderen Ende des Sprachdialogsystems mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit ein Kundenmitarbeiter, der sich durch die Auswahloptionen kämpft und wertvolle Arbeitszeit verliert. Die Prozessoptimierung geht an dieser Stelle zu Lasten der Kunden. In unseren Kundenprojekten

haben wir daher stets die end-to-end Prozesse – angefangen beim Kunden - im Blick. Ebenso beurteilen wir Maßnahmen zur Effizienzsteigerung unter diesem ganzheitlichen Aspekt. Denn eine gute und langfristige Kundenbeziehung macht weit mehr aus als nur Effizienz: Gegenseitiges Vertrauen, die Übernahme von Verantwortung und eine Win-Win-Situation. Effizienzsteigerungen sind zweifelsohne erstrebenswert, wenn sie dazu beitragen, im Rahmen einer end-to-end Betrachtung die Gesamteffizienz zu steigern. Sonst kann der Wunschraum sich schnell zum Albtraum entwickeln - und zwar für die Beteiligten im Prozess, zu deren Lasten die Effizienzsteigerung in einem anderen Teilbereich geht.



#### Zur Autorin Ulrike Wachter:

Ulrike Wachter ist Leiterin des Bereiches HR Services der fidelis HR. Sie verfügt über langjährige Berufserfahrung im Personalwesen eines weltweit tätigen Baukonzerns und übernahm als Prokuristin eines Unternehmens für HR-Outsourcing in der Vergangenheit vielfältige Führungs- und Projektaufgaben für Kunden aus unterschiedlichen Branchen (Banken, Elektroindustrie, Textil etc.). Sie ist Lehrbeauftragte an der Hochschule Augsburg sowie Dozentin für Entgeltabrechnung, Administration, Projektmanagement und Organisationsentwicklung.

# HR neu organisieren: Kommunikation wird zum Service

AUTOR: Dr. Juergen Erbedinger (ESCRIBA)

**M**it Apps haben wir heute alle digitalen Services in der Hosentasche. Wir posten, chatten, liken, sharen – unsere Kommunikation hat sich grundlegend verändert. Mit einem einzelnen Klick können wir Informationen an hunderte von Leuten und an ausgewählte Gruppen schicken. Bankgeschäfte, Flugbuchungen und Taxibestellungen sind beispielsweise Services, die wir selbstverständlich über unsere Smartphones nutzen. Warum? Weil die Handhabung effizient und einfach ist.

Ein Service wird dann als hochwertig angesehen, wenn er den Anwendern Erleichterung bringt und einfach zu bedienen ist. Die Nutzung von Apps zeigt uns, welchen Einfluss die Digitalisierung bereits auf Kommunikationsprozesse genommen und welche Auswirkungen diese Entwicklung auf die Nutzerbedürfnisse hat. Innovative Unternehmen verstehen diese Bedürfnisse und orientieren ihre Produkte und Services daran. Der ESCRIBA Document Service professionalisiert die Dokumentenerstellung und erleichtert dadurch die Kommunikati-

on von Unternehmen. Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg, Dokumente sind das Aushängeschild für ein Unternehmen. Mit dem ESCRIBA Document Service wird Kommunikation zum Service.

Unsere Kunden verbessern mit dem ESCRIBA Document Service die Qualität Ihrer Kommunikation erheblich und gehen damit einen entscheidenden Schritt zur Modernisierung von HR-Prozessen.

## **Dokumente werden smarter**

Mit dem ESCRIBA Document Service erstellen und managen Anwender intelligente Dokumentenvorlagen. Per Mausclick laden sie ganz einfach die korrekten Daten, Bilder oder Textbausteine. Damit sichern sie die Qualität ihrer Dokumente und vermeiden Fehler bei der Textverarbeitung. Ein Dialog führt sie intuitiv durch den gesamten Erstellungsprozess, so dass sie schneller, effizienter und sicherer ein besseres Dokument erhalten.

Mit dem ESCRIBA Document Service wird das Erstellen von Dokumenten für die Nutzer:

- **Effektiver:** Sie kommunizieren mit einem Klick.
- **Effizienter:** Sie kommunizieren schneller und besser.
- **Sicherer:** Sie gewinnen die volle Transparenz und Kontrolle über Inhalte und Daten.
- **Skalierbar:** Sie professionalisieren und standardisieren die Kommunikationsprozesse unternehmensweit und international.
- **Komfortabler:** Sie erstellen, versenden und archivieren Dokumente intuitiv und automatisiert.

### Beispiele aus dem HR-Alltag

Dokumente und Inhalte verändern sich – das ist in allen Unternehmen an der Tagesordnung: Mitarbeiter ziehen um, heiraten, verändern ihre Position und damit ändern sich die Daten. Der ESCRIBA Document Service kann Anpassungen jederzeit flexibel und dynamisch vornehmen. In weniger als einem Tag stellen wir diese den Anwendern konzernweit zur Verfügung.

Schon um einfache Dokumente wie Bescheinigungen zu erstellen, greifen Mitarbeiter auf verschiedene Datenquellen zu. Meist überschreiben sie dabei ein altes Dokument und erhöhen so das Fehlerrisiko. Werden die Dokumente umfangreicher, potenziert sich die Komplexität. Je mehr Mitarbeiter an einem Dokument arbeiten oder in Abstimmungen eingebunden sind – etwa bei einem Angebot –, desto länger dauert die Erstellung und desto mehr Fehler können sich einschleichen. Dies betrifft den Großteil aller Dokumente, die ein Unternehmen erstellt: von Bescheinigungen und Zeugnissen über mehrstufig zu bearbeitende Angebotstexte bis hin zu aufwändigen Dokumentationen und Nachweisen.

### Die neue Welt der Kommunikation

Der ESCRIBA Document Service arbeitet zuverlässig, ohne lange Projektlaufzeiten und vom ersten Tag an produktiv. Wir übernehmen die Inhalte unserer Anwender in dynamische Kommunikationsschablonen. Beim Starter-Paket mit

50 Dokumenten nutzen unsere Anwender bereits nach drei Tagen das erste Dokument, nach spätestens vier Wochen steht der Service in vollem Umfang zur Verfügung.

Service with a Smile: Von diesem Service und seiner einfachen Anwendung profitieren HR-Mitarbeiter doppelt: Sie spüren schnell eine deutliche Entlastung in ihrem Arbeitsalltag und können sich mehr Zeit für wichtige Aufgaben nehmen. Gleichzeitig steigern sie die Qualität der Dokumentenerstellung – sie kann mit dem Erfolg des Unternehmens mitwachsen. Damit lohnt sich der Service bereits für Mittelständler.

Around the Globe: Auch internationale Konzerne vereinheitlichen ihre Prozessdokumente rund um den Globus. Sie steigern damit Qualität und Professionalität ihrer internationalen Roll-outs. Wir können alle Leistungen mehrsprachig anbieten und stellen damit die internationale Skalierbarkeit bei den Anwendern sicher.

In the Cloud: Nicht zuletzt profitieren Cloud-Dienstleister. Mit dem ESCRIBA Document Service können sie ihre Anwendungen mühelos erweitern und damit schnell spürbare Verbesserungen bei der Erstellung und im Management von Dokumenten erreichen.

### Kommunikation braucht Qualität

Mit diesem Service geben wir unseren Anwendern alle wichtigen Voraussetzungen an die Hand, um ihre Kommunikation künftig weitgehend zu automatisieren. „Alles, was die Effizienz eines Unternehmens verbessert, muss zum Einsatz kommen, das kann ein Unternehmer gar nicht infrage stellen. HR-Manager müssen hier umdenken, die Kommunikation zu den Mitarbeitern liegt in ihrer Verantwortung“, unterstreicht Dr. Juergen Erbeltinger, CEO der partake AG.

Der ESCRIBA Document Service ist eine eingetragene Marke der partake AG und arbeitet seit 15 Jahren erfolgreich. Aus diesem langen Erfahrungsschatz heraus kennen wir die individuellen Anforderungen bei der Kommunikation unserer Kunden.



### Zum Autor Dr. Juergen Erbeltinger:

Dr. Juergen Erbeltinger ist Gründer und CEO der Management- und Strategieberatung partake AG in Berlin. Das Unternehmen kombiniert klassische Beratung mit agilen und kreativen Ansätzen wie Design Thinking. Juergen Erbeltinger fordert Unternehmen und Gründer auf, innovativer zu werden und unterstützt sie dabei, mit ihren Geschäftsideen und Strategien auf disruptive Marktentwicklungen zu zielen. ESCRIBA ist eine eingetragene Marke der partake AG.

Der ESCRIBA Document Service hat sich ganz auf diese Bedürfnisse eingestellt: Anwender bekommen einen Service, der so einfach zu bedienen ist wie eine App. Damit gehen sie zukunftsorientiert den Weg ins Digitalzeitalter.

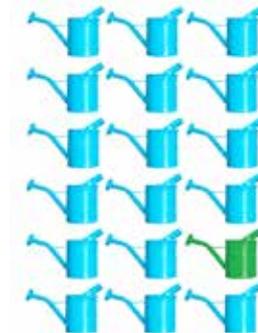


**CASE STUDIES &  
PRODUKTINFORMATIONEN**

## Case Studies & Produktinformationen



## Branchenübersicht



118	Luftfahrt <b>HR zum Business bringen: Bedeutung einer digitalen Personalakte und HR-Outsourcings zur Umsetzung der Personalstrategie</b>
120	Versicherungen <b>Starke Personalarbeit durch moderne Dokumentenerzeugung</b>
122	Finanzbranche <b>Vielsprachig, international, integriert - Personaladministration in Hochform</b>
124	Diverse Branchen <b>Weitere Case Studies und Produktinformationen unserer Partner</b>

128	<b>Informationsquellen</b>
131	<b>Unternehmen</b>
136	<b>Experten</b>
143	<b>Veranstaltungen</b>

# HR zum Business bringen

## Bedeutung einer digitalen Personalakte und des HR-Outsourcings zur Umsetzung der Personalstrategie

AUTOR: Raffael Clerici (Jet Aviation AG)

**D**ie Jet Aviation mit Sitz in Basel ist ein international tätiges Schweizer Dienstleistungsunternehmen innerhalb der Geschäftsflugfahrt. Das Unternehmen verfügt über 20 Standorte in Europa, dem Nahen und Fernen Osten sowie in Nord- und Südamerika. Jet Aviation beschäftigt rund 4.500 Mitarbeiter, davon ca. 2.000 Mitarbeiter in der Schweiz, die von 20 HR-Mitarbeitern betreut werden. Das Tätigkeitsgebiet von Jet Aviation umfasst hauptsächlich fünf Geschäftsbereiche – den individuellen Innenausbau von Flugzeugen, die Wartung von Privat- und Businessfliegern sowie deren Abfertigung an Flughäfen, das Operieren von Business Jets im Auftrage von Flugzeugeigentümern und Air-taxi Dienstleistungen.

Die letzte Zeit war geprägt von Restrukturierungen, die Anfang 2013 abgeschlossen werden konnten und mittlerweile befindet sich das Unternehmen wieder auf einem gesunden Wachstumskurs. So wurden allein in den letzten Monaten 50 Ingenieure neu eingestellt und mit neuen Talenten soll auch ein neuer Schwung in die Firma gebracht werden. In diesem Zusammenhang war es wichtig, auch die HR-Abteilung in der Schweiz modern, schlank und effizient aufzustellen. Durch die Verteilung des Unternehmens auf verschiedene Standorte war es uns wichtig, HR zum Business zu bringen und nicht aus einer anonymen Zentrale heraus zu agieren. Wir haben uns daher entschieden, vom Dave Ulrich – Modell abzuweichen und die HR-Abteilung in kleine Teams aufzuteilen. Jedes Team, bestehend aus einem HR-Manager, einem HR Business Partner und jeweils 2 – 3 Administratoren betreut einen Geschäftsbereich und sitzt auch vor Ort bei seinem Kunden. Diese Teams haben die Aufgabe, die komplette Personalarbeit durchzuführen, angefangen vom Recruiting bis hin zum Arbeitsvertrag oder Zeugnis. Uns war aber auch klar, dass es dabei einige Themen gibt, die wir weiterhin zentral durchführen müssen. Dazu gehörte die reine Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie die zentrale Steuerung und Ablage von Dokumenten. Für unser



Ziel, HR zum Business zu bringen und gleichzeitig eine zentrale Informationsplattform für das Unternehmen zu installieren war dies ein absolutes „Muss“.

Wir haben uns dazu entschieden, die Gehaltsabrechnung an einen spezialisierten Dienstleister zu übertragen und haben diesen nach einem Auswahlprozess mit der fidelis HR gefunden. Gleichzeitig konnte fidelis HR mit dem System EDIB® der Firma BEGIS eine digitale Dokumentenverwaltung anbieten, die unsere Anforderungen voll abdecken kann. Dabei war es neben Kostenaspekten vor allem sehr wichtig, einfache Prozesse und umfassende Dienstleistungen im Unternehmen zu etablieren und uns somit

von allen administrativen Aufgaben so weit wie möglich zu entlasten. Der Schritt ermöglichte uns die für uns kritischen und wichtigen Aufgaben weiterhin im Unternehmen zu behalten.

Unsere Gehaltsabrechner sitzen seitdem direkt beim Dienstleister. Somit sind wir immer unabhängig von möglichen Krankheiten oder notwendigen Urlaubsvertretungen sicher, dass unsere Gehaltsabrechnung reibungslos ohne Störungen läuft. Auch können wir jederzeit auf das professionelle Know How der fidelis HR Mitarbeiter zurückgreifen – sowohl bei der Betreuung der HR IT-Systeme als auch beim umfangreichen Fachwissen rund um die Gehaltsabrechnung. Die EDIB® Akte ist ein System, das mit sehr wenig Schulungsaufwand intuitiv zu bedienen ist und auf dem aktuellsten Stand der Technik entwickelt ist. Gleichzeitig ermöglicht uns die sehr professionelle Dienstleistung der BEGIS, dass wir Dokumente einfach einscannen können, ohne sie vorher mit Strichcodes oder anderen Merkmalen versehen zu müssen. BEGIS übernimmt für uns anschließend jede weitere Attribuierung, Qualifizierung und Qualitätssicherung und der Beleg landet automatisch im Workflowsystem unseres Dienstleisters für die Gehaltsabrechnung und in unserer digitalen Personalakte EDIB® Akte.

So reibungslos wie heute die tägliche Arbeit funktioniert, so haben wir bereits das Outsourcing-Projekt mit fidelis HR und die Einführung der digitale Akte erlebt. Selbst die Phase der Erstverscannung unserer bestehenden Personalakten – die immerhin Dokumente in drei Sprachen beinhalten – verlief reibungslos mit einer hervorragenden Qualität. Heute sind wir

so weit, dass wir alle Originaldokumente nach der Digitalisierung vernichten und somit auf eine redundante Datenhaltung verzichten können. Im Unternehmen selbst gab es zum Glück keinerlei Widerstände gegen die Digitalisierung, auch unsere Legal-Abteilung sah das Thema sehr positiv, da wir durch eine digitale Verarbeitung eine wesentlich bessere Kontrolle über die Dokumente haben. Nach dem Outsourcing und der Einführung der digitalen Akte werden wir nun die nächsten Schritte angehen. Wir sind mit dem System EDIB® auch in der Lage, Workflows für unsere tägliche Personalarbeit im Unternehmen abzubilden, unabhängig von anderen international gesetzten Systemen. Gerade die Personalarbeit ist immer noch sehr papierlastig und unser Ziel ist es nun, immer mehr weg vom Papier zu kommen. So werden wir in den nächsten Monaten in einfachen Schritten einzelne Themen umzusetzen, um so das Unternehmen an die digitale Verarbeitung von Personalprozessen heranzuführen. Hier ist es uns wichtig, nicht mit einem großen Big Bang und auch hohen Einmalkosten ein jahrelanges Projekt durchzuführen, sondern den Weg der kleinen Schritte zu gehen und mit ersten einfachen Workflows auch schnell den Nutzen für die Anwender aufzuzeigen. Hier bauen wir auch auf die weiterhin professionelle Begleitung und Unterstützung der fidelis HR und der BEGIS, um neue digital unterstützte Prozesse einfach und pragmatisch einzuführen und zu nutzen.

Als Resümee können wir feststellen, dass die Umsetzung unserer Personalstrategie nur durch dieses hybride Modell möglich war. Also ein gezieltes Outsourcing für Themen, die durch eine interne Bearbeitung keinen echten Mehrwert bringen,



#### Zum Autor Raffael Clerici:

Raffael Clerici ist als HR Director EMEA & Asia für Jet Aviation tätig. In seiner Funktion ist er bestrebt, Human Resources als Business-nahe und strategische Funktion im Geschäft zu verankern. Dies bedingt jedoch, dass HR die übertragenen Aufgaben effizient und effektiv erledigt, damit genug Kapazität erhalten bleibt, sich auf strategische Themen zu konzentrieren, wie z.B. Lehrlingsausbildung, Leadership Training oder Organisationsentwicklung. Raffael Clerici hat über 15 Jahre HR Erfahrung und studierte Finanzmathematik.

die Nutzung von modernen Softwaresystemen und eine für uns ideale Aufstellung der HR-Abteilung. Unser Team betreut seit dieser Umstellung hochmotiviert seine Kunden und durch die Gesamtverantwortung eines Teams hat dieses immer den gesamten Überblick im Vordergrund und nicht nur ein einzelnes spezialisiertes Thema. Für uns war es genau der richtige Schritt und wir haben als moderne HR-Abteilung die volle Akzeptanz im Unternehmen und sind somit zum kompetenten Partner des Business geworden.

Raffael Clerici  
HR Director EMEA & Asia

*„Als Resümee können wir feststellen, dass die Umsetzung unserer Personalstrategie nur durch dieses hybride Modell möglich war.“ - Raffael Clerici*

# Starke Personalarbeit durch moderne Dokumentenerzeugung

HERAUSGEBER: ESCRIBA

Dokumente sind ein Maßstab für die Qualität eines Unternehmens und seiner Dienstleistungen. Sie sind der zentrale Kontaktpunkt zu den Mitarbeitern. Der Anwenderbericht zeigt, wie die ERGO Direkt Versicherungen ihr Dokumentenmanagement zukunftsorientiert aufgestellt haben.

**D**urch die Integration der Technologieplattform ESCRIBA kommt in der Personalabteilung der ERGO Direkt Versicherungen ein modernes und nachhaltiges Dokumentensystem zum Einsatz. Verbesserte Vorlagenverwaltung, automatische Erstellung von Arbeitsverträgen, Zeugnissen und Formularen aller Art, einfache Zugriffsmöglichkeiten auf Gesprächsdokumentationen und notwendige Layout-Anpassungen sind nun einfach, effizient und rechtssicher möglich. Zukünftig wird ESCRIBA bei ERGO Direkt Versicherungen in einem Mitarbeiter- und Führungskräfte-Portal eingesetzt. Das Ergebnis ist eine einheitliche und rechtssichere Personalarbeit und damit eine nachhaltige Stärkung der HR-Abteilung.

## Herausforderung

Die Personalabteilung der ERGO Direkt Versicherungen erstellt individualisierte Schreiben für Mitarbeiter und verschickt Briefe an Fachbereiche und externe Organisationen. Mit 400 verschiedenen Vorlagen für Formulare, Briefe und Bescheinigungen auf der Basis von Word und Excel kämpften die Personalsachbearbeiter bislang bei diesen Prozessen. Der Zeitaufwand stieg

ständig und die Probleme häuften sich: Layout-Fehler, uneinheitliche Formulierungen, versehentliches Überschreiben bestehender Vorlagedateien und Rechtschreibfehler mussten korrigiert werden. Außerdem stand im Zuge der Umfirmierung von „KarstadtQuelle Versicherungen“ auf den Namen „ERGO Direkt Versicherungen“ eine Anpassung von Logos und Fußzeilen in der gesamten Korrespondenz an: Für die im fränkischen Fürth ansässige ERGO Direkt Versicherungen der perfekte Zeitpunkt für eine ganzheitliche Lösung in der Dokumentenerzeugung.

## Lösungsansatz

Über die verteilte, mehrschichtige Architektur von ESCRIBA werden per Mausklick Daten beschafft, die automatisch in standardisierte Dokumente und Formulare für unterschiedliche Einsatzzwecke fließen. Alle Anwendungen kommunizieren über den ESCRIBA-Server mit dem SAP-System der ERGO Direkt Versicherungen und beziehen von dort z.B. Personaldaten und Vorlagenelemente zur dynamischen Erzeugung von individualisierten Dokumenten. Innerhalb weniger Monate konnten die zur Umstellung notwendigen Vorarbeiten geleistet werden: Fachli-

# ERGO Direkt

## Über ERGO Direkt Versicherungen:

ERGO Direkt Versicherungen sind mit über 4,3 Millionen Kunden der meistgewählte deutsche Direktversicherer. Das Unternehmen ist auf einfache und leicht verständliche Produkte spezialisiert, die zum Standardbedarf von Privathaushalten gehören.

Heute arbeiten rund 1.900 Mitarbeiter am Standort Nürnberg/Fürth. ERGO Direkt Versicherungen gehören zur ERGO Versicherungsgruppe und damit zu Munich Re, einem der weltweit führenden Rückversicherer und Risikoträger.

che Bewertung der Vorlagen, die Überprüfung auf Standardisierbarkeit und die Neu-Definition der Dokumente, ebenso wie die zeitnahe Prozessanpassung, damit die Daten für die Dokumente auch zur Verfügung stehen. Durch die hohe Standardisierbarkeit und die Automatisierungsmechanismen von ESCRIBA konnte die Zahl der vormals verwendeten Vorlagen um mehr als die Hälfte reduziert werden. Die mit der Umfirmierung verbundenen Logo- und Fußzeilenänderungen an den Vorlagen wurden innerhalb eines halben Tages realisiert.

## Ergebnis

Heute werden bei den ERGO Direkt Versicherungen Verträge und Vertragsänderungen über Zusatzvereinbarungen, Mutterschutz und Elternzeit, bAV, Bescheinigungen, Anträge für Fahrkarten, Berechtigungen, Vollmachten sowie personalisierte Informationsschreiben und Dokumente, bei denen sich die Unterschriften von Entscheidungsträgern automatisiert unter die Schreiben setzen lassen, aus ESCRIBA erzeugt. „Wir müssen uns jetzt keine Gedanken mehr um die richtige Formatierung machen, und Übertragungsfehler können nicht mehr passieren“, sagt Petra Werner, Leiterin Personalsysteme bei ERGO Direkt Versicherungen, und spricht von einer erheblichen Qualitätsverbesserung bei der Arbeit der Personalabteilung.

Neben diesen Lösungen wurde zur Unterstützung des jährlichen Mitarbeitergesprächs eine Anwendung entwickelt, die ESCRIBA-Formulare in das Mailsystem Lotus Notes integriert. Nach Freigabe durch den Mitarbeiter wird ein Teil der erfassten Daten an SAP zurück geschrieben. Das Protokoll des Gespräches wird anschließend als Dokument zur Verfügung gestellt. Aktuell bastelt das Team von Petra Werner an einer Einbindung von ESCRIBA in ein SAP-Portal für Mitarbeiter und Führungskräfte. Hier sollen später alle relevanten Vorlagen über Browserzugriff aufgerufen und bearbeitet werden können.

Ebenfalls auf diese Portaltechnik umgestellt wird der bewährte „Zeugnis-Check“ der ERGO Direkt Versicherungen. Eine Liste stellt den Vorgesetzten entsprechende Bewertungstexte zur Verfügung. ESCRIBA führt Daten und Bewertungstexte zusammen und erstellt ein Zeugnis, welches anschließend individuell ergänzt werden kann. Auf den 3. ESCRIBA Community Days erhielten die Franken hierfür den „ESCRIBA Award 2010“ für die besonders kreative Nutzung der Dokumententechnologie.

*„Wir müssen uns jetzt keine Gedanken mehr um die richtige Formatierung machen, und Übertragungsfehler können nicht mehr passieren“ - Petra Werner*

# Vielsprachig, international, integriert - Personaladministration in Hochform

HERAUSGEBER: **ESCRIBA**

Schneller bessere Dokumente erzeugen – das war das Ziel der UniCredit Group. Wie die integrierte Dokumentenerstellung bei Nutzung aller Daten aus den parallel angebotenen personalwirtschaftlichen Systemen funktioniert und noch dazu dreisprachig umgesetzt wird, zeigt dieser Anwenderbericht.

**D**ie UniCredit Group ist ein Finanzkonzern mit Wurzeln in 22 europäischen Ländern. Der strategische Fokus des Konzerns liegt in Mittel- und Osteuropa. Zum Unternehmen gehören unter anderem die deutsche HypoVereinsbank, die Fondsgesellschaft Pioneer Investments und die österreichische Bank Austria.

## Herausforderung

Bei der UniCredit Group werden Personalprozesse auf Basis von mehreren personalwirtschaftlichen Systemen vollzogen. Durch den Einsatz einer systemneutralen Dokumentenlösung verfolgt der Konzern das Ziel, die Personaldokumente qualitativ hochwertig, den Landesgegebenheiten entsprechend, gemäß der Corporate Identity und kostengünstig zu erzeugen. Den ersten Schritt sollten die italienischen, deutschen und österreichischen Konzerngesellschaften mit zusammen ca. 90.000 der insgesamt rund 160.000 Mitarbeiter der UniCredit Group machen.

Die drei Landesgesellschaften setzen zur Abwicklung ihrer Personalprozesse SAP HCM und SAP eRecruiting ein. Um im Kontext dieser Anwendung die Erzeugung der Dokumente sicherzustellen, waren in der bisher eingesetzten Dokumentenlösung dafür über 1.000 verschiedene Dokumentvorlagen notwendig. Zusätzlich stehen jährlich etwa 40 Massendruckaufträge mit einem Volumen von bis zu 25.000 zweiseitigen Dokumenten an. Die Anforderungen an eine neue Dokumentenlösung sind durch die Gegebenheiten bei der UniCredit Group daher vielschichtig.

Die Nutzung einer Dokumentenlösung mit mehreren personalwirtschaftlichen Systemen gleichzeitig, Mehrsprachigkeit in der Benutzerführung und Dokumentausgabe gleichermaßen und die Integrationsfähigkeit mit Portalen, Auftrags- und Outputmanagementsystemen sowie e-Akten erfordern eine SOA-konforme Technologie. Die Wiederverwendung von länderübergreifenden Layouts, landesspezifischen Textbausteinen und individuellen Nachbearbeitungsmöglichkeiten auf Ebene der Sachbearbeiter



### Über UniCredit Group:

Die Ursprünge der UniCredit Group lassen sich über ihre Vorläufer bis in das 15. Jahrhundert zurückverfolgen. Eines der Vorläuferinstitute, die Banco di Genova, wurde 1870 gegründet und änderte später den Namen in Credito Italiano um. Im Laufe der Zeit entwickelte sich das Kreditinstitut zur zweitgrößten Bank Italiens.

Heute ist die Gruppe in 50 Ländern mit ca. 9.300 Filialen und rund 160.000 Mitarbeitenden aktiv. In der CEE-Region betreibt die UniCredit Group mit etwa 4.000 Niederlassungen und Geschäftsstellen das größte internationale Bankennetzwerk weltweit.

benötigen ein höchstes Maß an Objektorientierung in der Vorlagenpflege und eine ausgereifte und integrierte Textverarbeitungstechnologie.

### Lösungsansatz

Die ESCRIBA-Technologie erlaubt der UniCredit eine integrierte Dokumentenerstellung bei Nutzung aller Daten aus den parallel angebundenen personalwirtschaftlichen Systemen. Die Layouts, Formate, Vorlagen und Textelemente werden in einer zentralen ESCRIBA Datenbank vorgehalten. So stellt ESCRIBA sicher, dass ausschließlich gültige Textelemente und gewünschte Layouts für die Dokumentenerstellung verwendet werden. Als Sprachen stehen aktuell Deutsch, Italienisch und Englisch zur Verfügung, eine Erweiterung ist in Planung. Darüber hinaus bedient ESCRIBA die unterschiedlichen Ausgabekanäle bei der UniCredit – auch innerhalb eines Vorganges – und kann über eine Konvertierungsschnittstelle ebenso Druckerstraßen ansteuern.

### Ergebnis

Mit dem Einsatz von ESCRIBA in den ersten drei Ländern (Deutschland, Österreich und Italien im eRecruiting) hat die UniCredit einen wichtigen Grundstein dafür gelegt, die zukünftige Erzeugung der Personaldokumente und die Vorlagenpflege länder- und systemübergreifend zu optimieren. Die Technologie

ESCRIBA fungiert dabei als Integrationsplattform zur Harmonisierung der Dokumentenerzeugung innerhalb der heterogenen Systemlandschaft des Konzerns. Mit ESCRIBA können Personaldokumente konzernweit aus einem Guss erzeugt werden. Rechtsrisiken und ein unverhältnismäßig hoher Pflegeaufwand werden minimiert.

Die Flexibilität und einfache Handhabung der Technologie kommt zudem den Führungskräften zu Gute: Mit einer speziellen „In-Box“ sollen diese einen „Self-Service“ an die Hand bekommen, um einfach und schnell Dokumente, wie Gehaltsanpassungen oder Beförderungsbescheide, am eigenen Arbeitsplatz auszudrucken und direkt ihren Mitarbeiter/-innen auszuhändigen. Die Dokumente werden zentral in der Personalabteilung erstellt und den Führungskräften als Link oder per E-Mail zugestellt. Dabei erspart man sich ebenfalls den Aufwand für das Eintüten und den Versand. Auf diesem Wege werden ca. 25.000 Briefe im Jahr verteilt.

*„Mit dem Einsatz von ESCRIBA in den ersten drei Ländern hat die UniCredit einen wichtigen Grundstein dafür gelegt, die zukünftige Erzeugung der Personaldokumente und die Vorlagenpflege länder- und systemübergreifend zu optimieren.“*

# Weitere Produktinformationen und Case Studies

## BEGIS Informationsmappe zu allen wichtigen Produkten und Dienstleistungen



In dieser Mappe erfahren Sie aktuelle Informationen zu allen Software-, Beratungs- und Digitalisierungs-Angeboten der BEGIS GmbH. Zum Download einfach den QR-Code scannen!



## Video: Business meets Science – HR-Trends der Zukunft



Personalpraktiker aus der Wirtschaft und Wissenschaftler der angewandten HR-Forschung treffen sich zum übergreifenden Erfahrungsaustausch. Das Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim und das PERSONALER FORUM der fidelis HR GmbH präsentieren spannendste Themen aus der aktuellen HR-Forschung. Personaler und Wissenschaftler holen Sie sich neue Inspirationen für Ihre tägliche HR-Arbeit. Zum Youtube-Video gelangen Sie über den QR-Code!



## Video: PERSONALER FORUM



Das PERSONALER FORUM bietet Fach- und Führungskräften aus dem Personalwesen und Wissenschaftlern eine einzigartige Plattform für einen länderübergreifenden Austausch zu allen Themen der strategischen Personalarbeit. Zum Youtube-Video gelangen Sie über den QR-Code!

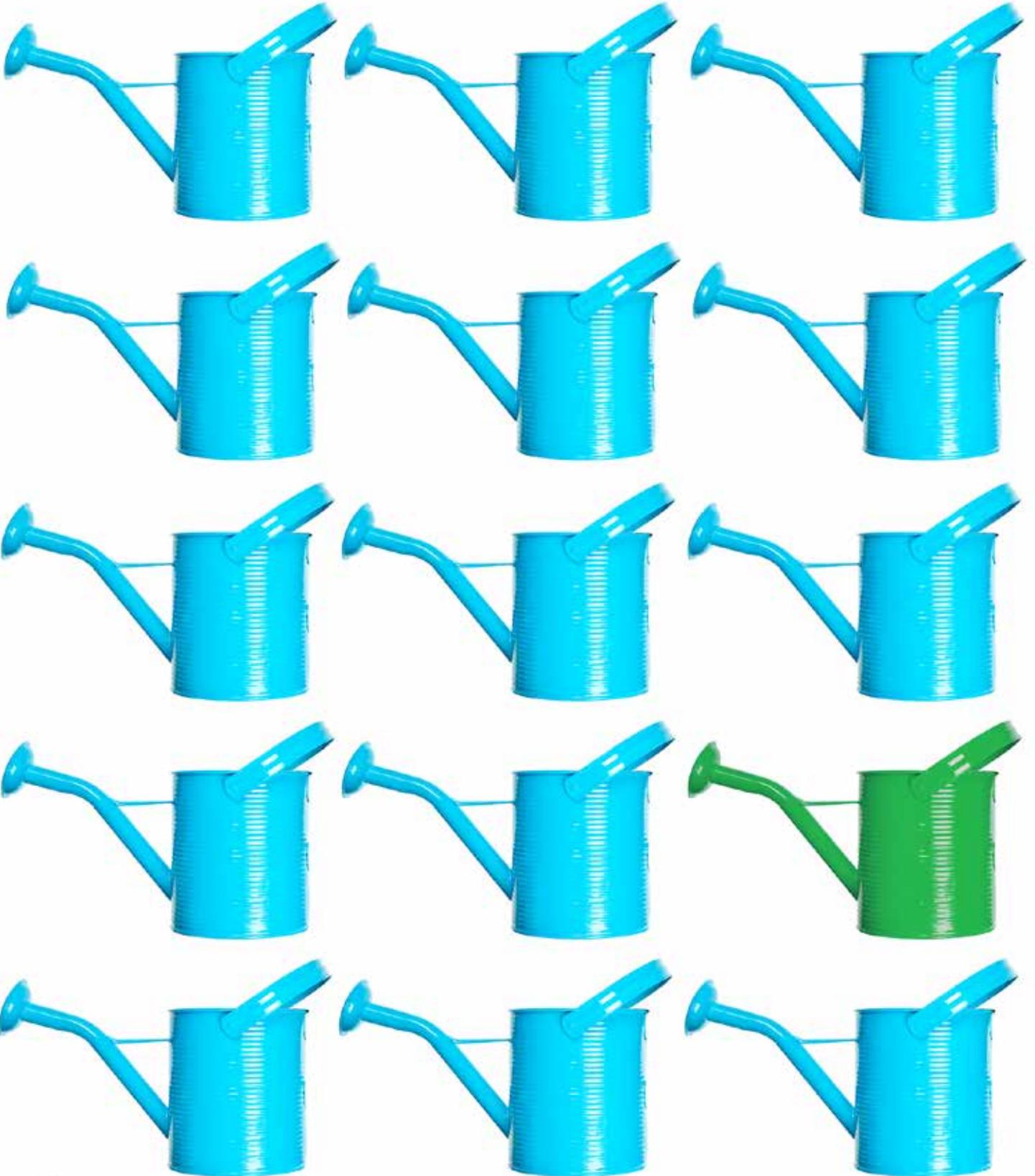


**„Personalverwaltung ohne Papierflut - BRAUN Möbel-Center GmbH & Co. KG“ - Anwenderbericht**

Die BRAUN Möbel-Center GmbH & Co.KG, ein renommierter Möbeleinzelhändler mit mehreren Wohnkauffhäusern in Deutschland, hat mit der Digitalen Personalakte von HS ein effizientes System zur Personalverwaltung seiner rund 1.000 Mitarbeiter eingeführt. Zu den Vorteilen der e-Akte zählt aus Sicht der Personalabteilung, dass man immer schnell findet was man sucht und das jährlich ca. 25.000 Blatt Papier plus entsprechendes Druckermaterial eingespart wird. Zur vollständigen Case Study gelangen Sie über den QR-Code!



# BRANCHENÜBERSICHT



## Case Studies & Produktinformationen



- 110 Luftfahrt  
**HR zum Business bringen: Bedeutung einer digitalen Personalakte und HR-Outsourcings zur Umsetzung der Personalstrategie**
- 112 Versicherungen  
**Starke Personalarbeit durch moderne Dokumentenerzeugung**
- 114 Finanzbranche  
**Vielsprachig, international, integriert - Personaladministration in Hochform**
- 116 Diverse Branchen  
**Weitere Case Studies und Produktinformationen unserer Partner**

## Branchenübersicht



- 120 **Informationsquellen**
- 123 **Unternehmen**
- 128 **Experten**
- 135 **Veranstaltungen**

# Informationsquellen

## Business Process Outsourcing von Personalaufgaben

(Thomas Eggert, Hartmut Lüerßen - Hermann Luchterhand Verlag - ISBN 978-3472072836)



Personalverantwortliche, die den Wertbeitrag der Personalfunktion für den Unternehmenserfolg steigern, brauchen Freiraum für strategische Entscheidungen. Um dieses Ziel zu erreichen, setzen Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistungspartnern auf der Basis von Business Process Outsourcing. Dieses Buch gibt Handlungsempfehlungen, beschreibt Möglichkeiten und Grenzen des Outsourcings von HR-Prozessen, analysiert die verschiedenen Dienstleistungsmodelle und bietet Best Practices beim Auslagern von Personalaufgaben.

## HR 2020: Treiber, Handlungsfelder, Lösungen - Ergebnisse der Delphi-Befragung der Zukunftsinitiative Personal

(Zukunftsinitiative Personal (ZIP) - Zu den Ergebnissen gelangen Sie über den QR-Code)



Welche wichtigen Handlungsfelder hält die Zukunft für den HR-Bereich bereit? Welche Treiber sind es, die die Unternehmen zum Umdenken bewegen? Wie hoch ist die Relevanz der einzelnen Treiber jetzt und in Zukunft aus Sicht führender Experten?



## DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement 2012

(DGFP - Zur Studie gelangen Sie über den QR-Code)



Demografischer Wandel, Wertewandel, Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit sowie Globalisierung – das sind nach Ansicht deutscher Personaler die wichtigsten Megatrends mit Auswirkungen für das Personalmanagement. Zu diesem Ergebnis kommt die DGFP-Studie „Megatrends und HR-Trends 2013“, die nun als PraxisPapier erschienen ist. Die Studie schließt an die 2009 und 2011 durchgeführten DGFP-Trendstudien an.



## HR Strategie & Organisation - Kienbaum-Studie 2012/2013

(Kienbaum Management Consultants GmbH - Zur Studie gelangen Sie über den QR-Code)



Gezielte Employer-Branding-Maßnahmen wirken sich positiv auf das Arbeitgeberimage und die Rekrutierung aus: 58 Prozent der Unternehmen, bei denen der Personalbereich über eine eigene Einheit für Employer Branding und Personalmarketing verfügt, und 56 Prozent der Befragten, bei denen eine ausgearbeitete Strategie für Employer Branding und Personalmarketing vorhanden ist, schätzen sich selbst als attraktiver Arbeitgeber ein - das sind rund 15 Prozentpunkte mehr als der Durchschnitt. Das ergab die Kienbaum-Studie „HR Strategie & Organisation 2012/2013“.



**Human Resources Business Process Outsourcing**

(Institut für Personalforschung - Zur Studie gelangen Sie über den QR-Code)



Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung war es, die aktuelle Entwicklung im Bereich der Standardisierung von HR BPO Prozessen in Personalabteilungen zu erfassen sowie zukünftige Trends zu erkennen.

**HR Self-Services & Prozessautomatisierung - Eine Marktstudie der perbit Software GmbH**

(perbit Software GmbH - Zur Studie gelangen Sie über den QR-Code)



In zunehmendem Maße sieht sich der HR-Bereich mit der Anforderung konfrontiert, sich als interner Dienstleistungs- und Business-Partner zu positionieren. Damit einher geht das Bestreben, die personalwirtschaftlichen Geschäftsabläufe effizienter und kundennäher zu gestalten. Die verstärkte Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften in Form von Self-Services sowie automatisierte HR-Prozesse bieten nicht nur die Möglichkeit, die Personalabteilung in administrativer Hinsicht zu entlasten. Darüber hinaus wird das Management auch bei strategischen Fragestellungen unterstützt.



# Blogs und Internetquellen

**noch-ein-HR-Blog.de**

(Ein Blog von Thomas Eggert der BEGIS GmbH)



Die meisten Blogs beschäftigen sich mit dem Thema Recruiting, Social Media oder den "weichen" HR-Themen wie Personalentwicklung, Coaching usw. Zum anderen sind doch relativ viele der Blogger Menschen, die einen reinen Beratungshintergrund haben und selbst noch nie in der Verantwortung als Personalchef in einem Unternehmen waren – aber genau die wollen allen HR'ern sagen, wie es geht. Ich will damit wirklich nicht die Berater schlecht machen, ich halte sehr viel von diesem Business, aber manchmal ist eine gewisse praktische Erfahrung und ein gesunder Menschenverstand auch sehr nützlich. Und dann gibt es noch die Blogs, in denen nur noch Firmen ihre Produkte platzieren – und das ist für mich nicht Sinn und Zweck eines Blogs.

**der-HR-Blog.de**

Der-HR-Blog.de ist eine neutrale Kommunikationsplattform, die über strategische und aktuelle Themen des Personalmanagements informiert und einen Know-how Transfer zwischen Personalern und Wissenschaftlern aus der angewandten HR-Forschung schafft. Im Vordergrund stehen Dialog, Vernetzung, Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch.



### consultnet Blog

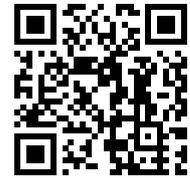


Im consultnet Blog diskutieren wir regelmäßig aktuelle Themen aus den Bereichen Recruiting, Interim Management, Unternehmensberatung und Training.



### hr-blogger.de

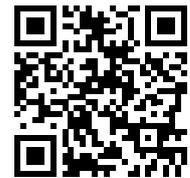
Personalarbeit ist sehr vielschichtig – und genau so vielschichtig ist die Vielzahl an Blogs, die sich mit dem Thema der Personalarbeit bzw. HR beschäftigen. Und es sind in der Regel hoch qualifizierte Blogger, die sich mit aktuellen Themen der Personalwirtschaft auseinander setzen – und das oftmals schneller und vor allem kostengünstiger als die Fachpresse oder irgendwelche Fachportale, denn die Blogs sind ja für den Leser kostenfrei. hr-blogger.de ist die erste Übersicht deutschsprachiger HR-Blogs. Sicherlich hat jeder Blogger auf seiner Seite in der Regel seine persönliche Blogroll veröffentlicht, hier erscheinen in der Regel aber nur die „Lieblingsblogs“ des jeweiligen Autors. In hr-blogger.de werden sämtliche relevanten HR-Blogs veröffentlicht, wobei der Leser die Möglichkeit hat, in einer alphabetischen Auflistung zu stöbern oder in den Themenbereichen gezielt nach Blogs zu suchen. Zudem werden von den meisten Blogs die Überschriften letzten 3 Einträge angezeigt. Das Projekt hr-blogger.de ist eine Initiative von Thomas Eggert und der BEGIS GmbH.



### zukunftsinitiative-personal.de



Zur 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.



# Unternehmen



## **BEGIS GmbH**

[www.begis.de](http://www.begis.de)

Tel.: +49 30 3199 0 3199

Ihr Kontakt: Thomas Eggert  
[thomas.eggert@begis.de](mailto:thomas.eggert@begis.de)

Seit vielen Jahren Experte für Geschäftsprozessoptimierung, Softwareentwicklung und Services und damit ein professioneller Know-How-Träger mit dem Wissen, was Automatisierung und Digitalisierung in HR eigentlich bedeutet. Der ganzheitliche Ansatz, bestehend aus Beratung, Digitalisierung und der Software EDIB® hilft, direkt beim Kunden die nötige Optimierung der Geschäftsprozesse im personalwirtschaftlichen Bereich zu schaffen.



## **consultnet GmbH**

[www.consultnet-ir.com](http://www.consultnet-ir.com)

Tel.: +49 89 9700 75 77

Ihr Kontakt: Uwe Sunkel  
[usunkel@consultnet-ir.com](mailto:usunkel@consultnet-ir.com)

consultnet gehört zu den führenden Sozietäten für Interim Management. Mit rund 1.400 handverlesenen Führungskräften und Experten aus Zeit - aus nahezu allen Branchen und Fachbereichen - unterstützt consultnet Unternehmen punktuell genau dort, wo deren Bedarf besteht.

Zahlreiche Unternehmen, vom Mittelstand bis zum internationalen Großkonzern, vertrauen den Partnern von consultnet bei der kurzfristigen Suche und Auswahl der besten Ressourcen. Gemeinsam mit ihrem internationalen Netzwerk steht die consultnet GmbH für rund 20 Jahre erfolgreiches Recruiting, professionelles Interim Management, internationale Projektarbeit und führende Unternehmensberatung.



**efee consult GmbH**

[www.efee-consult.de](http://www.efee-consult.de)

Tel.: +49 172 9051344

Ihr Kontakt: Prof. Dr. Cathrin Eireiner  
[cathrin.eireiner@efee-consult.de](mailto:cathrin.eireiner@efee-consult.de)

Personalarbeit steht heute immer noch unter der Diskussion der Werthaltigkeit bzw. Wertschöpfung im Unternehmen. Genau hier setzt die efee consult GmbH mit ihren Dienstleistungen an.

Personalmaßnahmen wie zum Beispiel die Personalentwicklung oder auch Prozessmaßnahmen wie ein Outsourcing können mit verschiedensten Analysen vor, während und nach der Maßnahme evaluiert werden. Und die Nachhaltigkeit der Maßnahme wird mit weiteren laufenden Dienstleistungen gemessen. Die Pakete wurden dabei so geschürt, dass auch der Mittelstand in den Genuss einer professionellen Evaluation zu vernünftigen Kosten kommen kann.

Durch die einmalige Zusammensetzung der efee consult GmbH aus jahrelangen Praktikern und Wissenschaftlern sowohl aus dem Personalbereich als auch der Wirtschaftsprüfung ermöglichen diese werthaltige Dienstleistung für Personaler. Damit endlich die Diskussion um Wertschöpfung der Personalabteilung ein Ende findet.

Wir machen wahre Werte sichtbar!



**ESCRIBA**  
Document Service

**partake AG**

[www.escriba.de](http://www.escriba.de)

Tel.: +49 30 280488-0

[info@escriba.de](mailto:info@escriba.de)

Der ESCRIBA Document Service erstellt und managt intelligente Dokumentenvorlagen für Unternehmen. Mitarbeiter werden von einem Dialog intuitiv durch den gesamten Erstellungsprozess geführt – so entsteht schneller ein besseres Dokument. Der ESCRIBA Document Service arbeitet vom ersten Tag an produktiv. Innerhalb von vier Wochen lassen sich in einem Unternehmen alle Prozesse der Dokumentenerzeugung und -archivierung über den Service steuern. Zu den Kunden zählen sowohl große internationale Konzerne als auch mittelständische Unternehmen. Der ESCRIBA Document Service ist eine eingetragene Marke der partake AG.

**fidelis HR GmbH**

[www.fidelis-hr.de](http://www.fidelis-hr.de)

Tel.: +49 931 7950 0  
Ihr Kontakt: Alexander Kloss  
[alexander.kloss@fidelis-hr.de](mailto:alexander.kloss@fidelis-hr.de)

Software und Dienstleistungen für Personaler fidelis HR, ehemals TDS HR Services & Solutions, bietet Kunden in der D-A-CH Region 360° HR-Outsourcing: von der Lohn- und Gehaltsabrechnung über Personaladministration, Digitale Personalakte, Bewerbermanagement, Application Management (SAP, P&I Loga, fidelis.Personal), Hosting, Self Service & Workflow-Management, interne Kontrollsysteme (IKS) bis hin zum Quality Monitoring. Über 1.000 Kunden mit 800.000 Mitarbeitern vertrauen dem Marktführer fidelis HR - ob Konzern, Mittelstand, öffentlicher Dienst oder Kleinunternehmen.

fidelis HR erbringt seine Dienstleistungen und Kunden-Support aus dem jeweiligen Land heraus und nutzt für den Betrieb der Software-Lösungen in Deutschland die hochsicheren Rechenzentren der Fujitsu TDS GmbH in Neckarsulm und Neuenstadt (Baden-Württemberg).

Das Unternehmen gehört seit Frühjahr 2013 zum Münchner AURELIUS Konzern und erzielte im abgelaufenen Geschäftsjahr mit rund 650 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 58 Millionen Euro.



**Hamburger Software**

**HS - Hamburger Software GmbH & Co. KG**

[www.hamburger-software.de](http://www.hamburger-software.de)

Tel.: +49 406 32 97-333  
Ihr Kontakt: Kai Eickhof  
[leitung.pmm@hamburger-software.de](mailto:leitung.pmm@hamburger-software.de)

Seit 1979 am Markt, bietet HS als einer der führenden deutschen Hersteller modulare ERP-Software für Auftragsbearbeitung, Finanzbuchhaltung, Lohnabrechnung und Personalmanagement (u. a. Digitale Personalakte) an. Ebenfalls erhältlich: Archiv- und Dokumentenmanagementlösungen.



**O&P Consult GmbH**

[www.op-consult.de](http://www.op-consult.de)

Tel.: +49 6221 43337 - 12

Ihr Kontakt: Markus Hedrich  
[info@op-consult.de](mailto:info@op-consult.de)

Seit der Gründung 1996 hat sich O&P Consult zu einer Beratungsgesellschaft entwickelt, die auf der Basis eines Portfolios eigener, in der Praxis bewährter und wissenschaftlich fundierter Verfahren mit einem interdisziplinären Beraterteam vielseitige Fragestellungen der Personal- und Organisationsentwicklung bearbeitet. Wir sind ein geschätzter Partner mittelständischer Unternehmen und begleiten dort umfassende organisatorische Veränderungsprozesse. In diesem Zusammenhang interessiert uns im Besonderen die moderne, strategische und gestalterische Aufstellung des Personalmanagements. Wir erkennen und entwickeln Potenziale – von Einzelpersonen, von Teams und von Unternehmen.

**perbit**®

**perbit Software GmbH**

[www.perbit.com](http://www.perbit.com)

Tel.: +49 2505 9300-0

Ihr Kontakt: Gaby Hampel  
[ghampel@perbit.com](mailto:ghampel@perbit.com)

Die perbit Software GmbH ist Spezialist für Human-Resources-Management-Systeme im Mittelstand. Gemäß dem Motto „Individualität mit System“ bietet das Software- und Beratungshaus seit über 30 Jahren maßgeschneiderte Lösungen für die administrative, qualitative und strategische Personalarbeit. Die Kernkompetenz des Full-Service-Anbieters besteht darin, die Stärken bewährter Standardsoftware mit kundenspezifischen Erfordernissen zu vereinen. So passen sich die HR-Softwarelösungen von perbit perfekt an ganz unterschiedliche Einsatzszenarien an. Gleichzeitig gewährleistet die Standardsoftware eine zeitnahe Umsetzung von späteren Systemupdates. Namhafte Unternehmen aller Branchen vertrauen auf die technologische und personalwirtschaftliche Expertise von perbit. Für seine familienfreundliche Unternehmenskultur hat perbit 2011 bereits zum dritten Mal das Zertifikat zum „audit berufundfamilie“ erhalten und wurde 2014 erneut mit dem renommierten „Great Place to Work“-Siegel ausgezeichnet.

**Q595 GmbH**

[www.q595.com](http://www.q595.com)

Ihr Kontakt: Claudia Kiefer  
office@q595.com

Q595 ist ein Leadership und Sales Incubator mit dem Ziel, Individuen und Organisationen in Ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Unsere GameChanger arbeiten stärkenbasiert und bringen das Feld der Neurowissenschaften in Design und Umsetzung von Trainings- und Coachingmaßnahmen. Q595 arbeitet mit Führungskräften, Projektleitern, BU-Leitern und Executives – sowohl durch Trainings und Coachings als auch in Strategie-Workshops auf Vorstandsebene. Q595 ist strategischer Partner für Zenger Folkman für Deutschland, Österreich und die Schweiz

**WAHLER Human Resources**

[www.wahler-hr.com](http://www.wahler-hr.com)

Tel.: +49 176 84830396  
Ihr Kontakt: Sinah Maria Fornol  
sfornol@wahler-hr.com

WAHLER Human Resources – Kompetenz für Ihr Business  
Als praxisorientiertes Beratungsunternehmen ist WAHLER Human Resources auf die zukunftsorientierte Ausgestaltung ihrer HR-Funktion spezialisiert. Dabei liegen unsere Schwerpunkte auf strategischem HR-Consulting und innovativen HR-Systemen.

Wir von WAHLER Human Resources setzen auf maßgeschneiderte Lösungen und holen den Kunden dort ab, wo er steht. Uns ist es wichtig, die passende Lösung konsequent von der Strategie bis zum Einsatz angemessener Systeme umzusetzen.

# Experten



**Appel, Rainer**

Leiter Sales & Account Management  
partake AG



Rainer Appel ist Leiter Sales & Account Management für ESCRIBA bei der partake AG. Er ist seit über 25 Jahren im HR-Umfeld mit dem Schwerpunktthema Outsourcing aktiv und konnte im Laufe der Jahre sehr viele namhafte und überwiegend international aufgestellte Unternehmen für ESCRIBA gewinnen.



**Besir, Abdülvahit**

Geschäftsführer  
BEGIS GmbH



Abdülvahit Besir ist Gründer der BEGIS GmbH. Inhaltlich beschäftigt sich der Diplom-Ingenieur neben der Strategieberatung vor allem mit der Optimierung von Geschäftsprozessen in Unternehmen und dem Interimsmanagement in Kombination mit der Neustrukturierung von Unternehmensteilen. Sein zwanzigjähriges Fachwissen aus seiner selbständigen Beraterstätigkeit hat er in vielen Projekten bei Klienten aus dem Bankensektor, der Industrie und dem Dienstleistungssektor eingebracht. Für namhafte Unternehmen hat er Outsourcingmaßnahmen begleitet, europaweite effiziente Organisationsstrukturen geschaffen und Unternehmensbewertungen durchgeführt.



**Clerici, Raffael**

Director HR EMEA & Asia  
Jet Aviation AG



Raffael Clerici ist als HR Director EMEA & Asia für Jet Aviation tätig. In seiner Funktion ist er bestrebt, Human Resources als Business-nahe und strategische Funktion im Geschäft zu verankern. Dies bedingt jedoch, dass HR die übertragenen Aufgaben effizient und effektiv erledigt, damit genug Kapazität erhalten bleibt, sich auf strategische Themen zu konzentrieren, wie z.B. Lehrlingsausbildung, Leadership Training oder Organisationsentwicklung. Raffael Clerici hat über 15 Jahre HR Erfahrung und studierte Finanzmathematik.


**Denk-Helmold, Marianne (Dr.)**

Business Partner  
Q595 GmbH  
Geschäftsführerin  
Community Business  
Communication



Dr. Marianne Denk-Helmold hat fast 30 Jahre Erfahrung in internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen, wie McKinsey&Company, A.T. Kearney und anderen. Ihre Expertise gilt der adäquaten Kommunikation mit Klienten und deren Teams, die Managementberatung erst zu der wertvollen Unterstützung macht, als die sie bekannt ist. Sie schafft mit Workshops, Trainings und auch als individueller Coach für die einzelnen Manager Wert für die Unternehmen.


**Eggert, Thomas**

Geschäftsführer  
BEGIS GmbH



Thomas Eggert ist geschäftsführender Gesellschafter bei der BEGIS GmbH. Schon seit fast 30 Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema Personalarbeit, ob zuerst als Personalmanager oder später als Partner der Personalmanager. Seine Themen sind vor allem das operative Personalmanagement, das neben den Themen wie Recruiting oder Personalentwicklung die Basis des Personalgeschäfts absichert und die Effizienz in modernen Personalabteilungen. Er ist in mehreren Gremien tätig, betreibt einen eigenen Blog ([www.noch-ein-hr-blog.de](http://www.noch-ein-hr-blog.de)), ist als Autor tätig und engagiert sich in der Zukunftsinitiative Personal.


**Eickhof, Kai**

Leiter Produktmanagement und Marketing  
HS - Hamburger  
Software GmbH &  
Co. KG



Kai Eickhof leitet das Produktmanagement und Marketing beim ERP-Hersteller HS - Hamburger Software. Erste berufliche Erfahrungen in der IT-Branche sammelte Eickhof, nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Hamburg, als Produktmanager bei BenQ Deutschland.


**Eireiner, Cathrin (Prof. Dr.)**

Geschäftsführerin  
efee consult GmbH



Prof. Dr. Cathrin Eireiner hat im Fach Organisationspsychologie an der Universität Mannheim promoviert. Von 2008 bis 2013 verantwortete sie die internationale Führungskräfteentwicklung bei MAN Truck & Bus. Seit März 2014 ist sie Professorin für Personalmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Pforzheim, Mitglied des Human Resources Competence Center (HRCC) und lehrt im Bachelor -und Masterstudiengang. Sie arbeitet als Business Coach und ist zertifizierte Komplementärberaterin. Sie ist Expertin für Survey Feedbackprozesse in Unternehmen und Ihr Interesse gilt Aspekten wie Employee engagement und Arbeitszufriedenheit. Momentan beschäftigt sie sich mit der Frage wie Agilität und Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext sinnvoll verbunden werden können.



**Erbeldinger, Juergen (Dr.)**

Vorstandsvorsitzender

partake AG



Dr. Juergen Erbeldinger ist Gründer und CEO der Management- und Strategieberatung partake AG in Berlin. Das Unternehmen kombiniert klassische Beratung mit agilen und kreativen Ansätzen wie Design Thinking. Juergen Erbeldinger fordert Unternehmen und Gründer auf, innovativer zu werden und unterstützt sie dabei, mit ihren Geschäftsideen und Strategien auf disruptive Marktentwicklungen zu zielen. ESCRIBA ist eine eingetragene Marke der partake AG.



**Erhardt, Martin (Prof. Dr.)**

Gesellschafter

efee consult GmbH



Professor Dr. Martin Erhardt ist Professor für betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung und lehrt an der Hochschule Pforzheim. Er verfügt über umfangreiche Projekterfahrung bezüglich der Jahresabschlussanalyse, der Einführung internationaler Rechnungslegung, der Prüfung von nationalen und internationalen Einzeljahres- und Konzernabschlüssen sowie der Besteuerung im internationalen Kontext.



**Fischer, Stephan (Prof. Dr.)**

Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung  
Human Resources  
Competence Center  
Hochschule Pforzheim  
(HRCC)



Prof. Dr. Stephan Fischer ist seit WS 2009/2010 Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung (W3). Er leitet das Institut für Personalforschung, ist Studiendekan im Master of Human Resources Management (M.Sc) und Mitglied im Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim (HRCC). Parallel dazu lehrt er am Institut für Bildungswissenschaften der Universität Heidelberg im Master „berufs- und organisations-bezogene Beratungswissenschaft“. Aktuell forscht er in einem durch das BMBF finanzierten Projekt über die neue Rolle des HRM durch Nachhaltigkeit im Unternehmen.



**Fornol, Sinah Maria**

Consultant

WAHLER  
Human Resources



Seit ihrem Master of Science in Human Resources Management arbeitet Sinah Maria Fornol als Consultant bei WAHLER Human Resources. Mit Erfahrung in der Beratung wie im Unternehmen ist sie vor allem auf Organisations- und Personalentwicklung sowie Wissens-, Innovations- und Change Management spezialisiert.


**Hampel, Gaby**

Leiterin Marketing / PR  
perbit Software GmbH



Die Diplom Betriebswirtin (FH) studierte Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Personalmanagement. Sie ist seit 2000 für die perbit Software GmbH tätig und verantwortet seit 2004 als Leiterin Marketing/PR Marketing und Unternehmenskommunikation des Software- und Beratungshauses.


**Hedrich, Markus**

Geschäftsführer  
O&P Consult GmbH



Als Geschäftsführer der O&P Consult GmbH ist Markus Hedrich verantwortlich für die Bereiche Organisationsentwicklung, Personal und Finanzen.

Markus Hedrich ist seit 1998 bei O&P Consult. Seine Beratungsschwerpunkte sind u. a. Organisationsberatung und -entwicklung im Mittelstand, Gestaltung von Veränderungsprozessen und -architekturen, Transformation und strategische Ausrichtung des Personalmanagements, Implementierung von Kompetenz Management-Systemen und Teamentwicklung von Management Teams.


**John, Jörg**

Geschäftsführer  
fidelis HR GmbH



Jörg John, Geschäftsführer der fidelis HR, ist ein erfahrener HR-Experte: Nach beruflichen Stationen in Führungspositionen bei Wacker Chemie, T-Mobile Deutschland sowie pwu PersonalSolution ist er 2005 als Mitglied der Geschäftsleitung bei der TDS HR Services & Solutions eingestiegen. 2009 hat er die HCM Gilde gegründet und gemeinsam mit anderen erfahrenen „Kopfwerkern“ des Personalgeschäfts Unternehmen in der HR-Prozessoptimierung und bei der Durchführung von HR-Projekten, insbesondere im Bereich HR-Outsourcing, unterstützt. Seit 2013 gestaltet er als Geschäftsführer der fidelis HR aktiv die Zukunft des Unternehmens.


**Kellermeyer, Hendrick**

Geschäftsführer  
perbit Software GmbH



Der Diplom-Wirtschaftsingenieur Hendrik Kellermeyer verantwortet seit 1996 als Vertriebsleiter den Direkt- und Partnervertrieb der perbit Software GmbH. Gemeinsam mit Jörg Klausch bildet er das Geschäftsführungs-Team des HR-Software-Spezialisten perbit.



**Kiefer, Tobias (Dr.)**

Gründer und Eigentümer Q595 GmbH  
Chief Learning Officer - Advisory  
Ernst & Young München



Dr. Tobias Kiefer ist Gründer und Eigentümer von Q595 GmbH und Chief Learning Officer - Advisory bei Ernst & Young in München. Als ehemaliger Top-Management-Berater bringt Dr. Kiefer eine starke strategische Komponente in das Themenfeld Personalentwicklung. Dr. Kiefer kennt die Nachfrage- und die Angebotsseite im Training- und Coachingmarkt und coached und trainiert mit seinem Team bei Q595 regelmäßig Executives und Geschäftsführer von Start-ups in Themen wie Sales, Effektiveres Leadership und Positioning. Er arbeitet dabei eng mit Neurowissenschaftlern zusammen.



**Klausch, Jörg**

Geschäftsführer  
perbit Software GmbH



Jörg Klausch ist seit 1995 für die perbit Software GmbH tätig. Er baute das Produktmanagement und Consulting des Software- und Beratungshauses auf und verantwortete die Markteinführung von zwei Softwaregenerationen. Gemeinsam mit Hendrik Kellermeier bildet er das Geschäftsführungs-Team von perbit.



**Kopčić, Darko**

Sales Manager ESCRIBA Region Süd  
partake AG



Darko Kopicic ist Sales Manager für ESCRIBA bei der partake AG. Er ist gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann und arbeitet seit über 14 Jahren schwerpunktmäßig im Projekt- und Lösungsvertrieb aus dem IT- und HR Bereich.



**Kuhl, Michael**

Leiter HR IT Services & Transition  
fidelis HR GmbH



Michael Kuhl, Leiter HR IT Services & Transition der fidelis HR, ist seit 20 Jahren erfahrener Projektmanager auf dem Gebiet der HR-Tools. Seine beruflichen Stationen zeichnen sich vor allen Dingen durch die strategische und operative Begleitung zahlreicher Kunden bei der Suche und Auswahl eines geeigneten SAP HR-Outsourcers aus. Innerhalb des Bayer-Konzerns hat er namhafte Kunden wie momentive, Lanxess und KRONOS beim Übergang in eine neue Systemlandschaft unterstützt. Zuletzt war er bei der Currenta GmbH & Co. OHG als Programmanager für die gruppenweite Einführung und Ablösung des SAP HCM verantwortlich.

**Lommel, Stefanie**

Process Consulting

fidelis HR GmbH



Stefanie Lommel, Process Consulting der fidelis HR: Mit rund 20 Jahren Erfahrung in HR und der Leitung von HR-Projekten – von A wie Abrechnung über D wie digitale Personalakte bis hin zu O wie Outsourcing – ist sie eine versierte Expertin für die gesamte HR Administration.

Ihre Kenntnisse als ausgebildete Organisations-Beraterin und Mediatorin ergänzen die Ansätze bei HR-Prozessoptimierungen und bei der Durchführung von HR-Projekten.

**Reichart, Thomas**

Partner

Q595 GmbH



Thomas Reichart ist Experte in den Bereichen Leadership und Managerial Effectiveness. Innerhalb der Q5 95 ist Thomas Practice Group Leader für Sales Performance und DirectSelling. Mit über 20 Jahren Erfahrung gibt er Executive-Coaching, Seminare und Beratung für Führungskräfte und Organisationen auf pan-europäischer und internationaler Basis.

**Seifert, Christian**

Produktmanager

HS - Hamburger Software  
GmbH & Co. KG

Christian Seifert verantwortet als Produktmanager die personalwirtschaftlichen Lösungen des ERP-Herstellers HS - Hamburger Software. Seinen beruflichen Werdegang startete Seifert, nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Oldenburg und Växjö, als Personalreferent bei der comdirect bank.

**Sunkel, Uwe**

Geschäftsführender Gesellschafter

consultnet GmbH



Uwe Sunkel ist Geschäftsführender Gesellschafter der consultnet GmbH. Darüber hinaus unterstützt Uwe Sunkel seit rund 20 Jahren Unternehmen als operativer HR-Manager und Projektleiter für anspruchsvolle Human Resources Projekte. Uwe Sunkel ist Experte für die Steuerung internationaler HR-Projekte in Europa, Asien und den USA. Als anerkannter Experte für Recruiting in engen Märkten hat er das consultnet Recruiting Competence Center aufgebaut. Er ist als Trainer für erfolgreiche Recruiting Techniken tätig und unterstützt Unternehmen in der Konzeption und Umsetzung leistungsfähiger Recruiting Organisationen.



**Wachter, Ulrike**

Leiterin HR Services

fidelis HR GmbH



Ulrike Wachter ist Leiterin des Bereiches HR Services der fidelis HR. Sie verfügt über langjährige Berufserfahrung im Personalwesen eines weltweit tätigen Baukonzerns und übernahm als Prokuristin eines Unternehmens für HR-Outsourcing in der Vergangenheit vielfältige Führungs- und Projektaufgaben für Kunden aus unterschiedlichen Branchen (Banken, Elektroindustrie, Textil etc.). Sie ist Lehrbeauftragte an der Hochschule Augsburg sowie Dozentin für Entgeltabrechnung, Administration, Projektmanagement und Organisationsentwicklung.



**Wahler, Michael**

Inhaber

WAHLER  
Human Resources



Michael Wahler ist Inhaber von WAHLER Human Resources. Für seine Beratungsprojekte verbindet er tiefgreifendes administratives, strategisches und IT-Wissen zu innovativen Lösungen. Seit über 18 Jahren arbeitet er Diplom-Betriebswirt (FH) in operativen HR-Rollen sowie in der internationalen HR-Beratung.

Er ist gefragter Ansprechpartner und unterstützt Unternehmen, wenn es darum geht, HR-Funktionen sowohl strategisch als auch administrativ für zukünftige Aufgaben fit zu machen.



**Witte, Wolfgang**

Gesellschafter

perbit Software GmbH



1983 gründete Wolfgang Witte mit Richard Manuel das Software- und Beratungshaus perbit. Gemeinsam stellten sie das erste PC-gestützte Personalinformations-System in Deutschland vor. Heute ist Wolfgang Witte Gesellschafter von perbit und engagiert sich im Vorstand des Demographie Netzwerks ddh e.V..



**Zill, Lars**

Sales Manager ESCRIBA Region NORD

partake AG



Lars Zill ist Sales Manager für ESCRIBA bei der partake AG. Er ist gelernter Datenverarbeitungskaufmann und Dipl. Betriebswirt und besitzt über 15-jährige Erfahrung im Vertrieb von komplexen Dienstleistungen und Lösungen im HR-Umfeld.

# Veranstaltungen

## Business meets Science

(Veranstalter: Hochschule Pforzheim, fidelis HR GmbH - Veranstaltungsort: Pforzheim)



2011 startete die erfolgreiche Veranstaltungsreihe „Business meets Science“ an der Hochschule Pforzheim in Kooperation mit dem PERSONALER FORUM der fidelis HR GmbH. Es werden spannende Themen aus der aktuellen HR-Forschung diskutiert und sowohl aus praktischer als auch wissenschaftlicher Sicht beleuchtet. Machen Sie sich selbst ein Bild und lassen Sie sich begeistern. Besuchen Sie uns gerne zu einer unserer nächsten Veranstaltungen „HR-Trends der Zukunft – Business meets Science“ in Pforzheim.

## Personaler Forum

(Veranstalter: fidelis HR GmbH - Veranstaltungsort: wechselnder Veranstaltungsort)



Das PERSONALER FORUM bietet Fach- und Führungskräften aus dem Personalwesen und Wissenschaftlern eine einzigartige Plattform für einen länderübergreifenden Austausch zu allen Themen der strategischen Personalarbeit.

## Personalmanagement Kongress

(Veranstalter: Bundesverband der Personalmanager, Human Resources Manager - Veranstaltungsort: Berlin)



Der größte Fachkongress Deutschlands, veranstaltet vom Bundesverband der Personalmanager und dem Magazin Human Resources Manager, gibt mittlerweile zum dritten Mal Impulse für die Personalarbeit in Deutschland.

## Personalmesse München

(Veranstalter: Netcomm GmbH - Veranstaltungsort: München)



Die Kongressmesse für erfolgreiches Personalmanagement: Personalmanagement, Recruiting, Potentialanalyse, Weiterbildung, Outsourcing, Personalmarketing

### Effizient von acht bis neun - BEGIS startet neue Veranstaltungsreihe

(Veranstalter: BEGIS GmbH - Veranstaltungsort: Berlin)



Digitale Personalakten, Workflowsysteme, Dokumentenerstellung – diese Themen halten immer mehr Einzug in moderne Personalabteilungen. Wir sind die Spezialisten und zeigen in unserer neuen Veranstaltungsreihe auf, wie Sie diese Tools optimal einführen, nutzen und welche Vorteile Sie als Personalierer für sich generieren können. Das Ganze in kurzen Vorträgen von 8.00 - 9.00 Uhr in unserem Berliner Büro - denn wir wollen es Ihnen einfach machen! Dabei treffen sich die Teilnehmer bereits morgens um 7.30 Uhr zu einem kleinen Frühstück in unseren Büroräumen. Von 8.00 – 9.00 Uhr findet ein Vortrag zum Thema statt, danach kann noch bei einer Tasse Kaffee ein gemeinsamer Austausch zwischen den Spezialisten der BEGIS und den Teilnehmern stattfinden. Auf jeden Fall haben dadurch gerade die ortsnahen Teilnehmer die Gelegenheit, noch am Vormittag wieder im Büro zu sein. Ein informativer Morgen ohne zu lange vom Arbeitsplatz weg zu müssen – so die einfache Botschaft der Veranstaltungsreihe.

### PERSONAL Nord - Fachmesse für Personalmanagement

(Veranstalter: spring Messe Management GmbH - Veranstaltungsort: Hamburg)



Die Messe Personal Nord Hamburg ist eine Fachmesse für Personalmanagement. Zahlreiche Aussteller präsentieren auf der Personal Nord Messe Hamburg ihre aktuellen Produkte und Dienstleistungen für das Personalwesen. Zum Angebotsspektrum der Personalmesse Hamburg gehören dabei die Bereiche Personal-Dienstleistungen Personal-Software und -Hardware, Personalberatung, sowie Weiterbildung und Training oder E-Learning. In den Praxisforen der Personal Nord Hamburg Messe, dass aus über 70 Einzelbeiträgen und Podiumsdiskussionen besteht, referieren darüber hinaus Experten und Referenten aus der Praxis zu unterschiedlichen Themen des Personalwesens.

### PERSONAL Süd - Fachmesse für Personalmanagement

(Veranstalter: spring Messe Management GmbH - Veranstaltungsort: Stuttgart)



Die Messe Personal Süd Stuttgart ist eine Fachmesse für Personalmanagement. Zahlreiche Aussteller präsentieren auf der Personal Süd Messe Stuttgart ihre Produkte und Dienstleistungen für das Personalwesen. Zum Angebotsspektrum gehören dabei die Bereiche Soft- und Hardware, Personalberatung und Personal-Weiterbildung, sowie Training und E-Learning. In mehr als 70 Praxisforen und Podiumsdiskussionen referieren darüber hinaus auf der Personal Süd Stuttgart Messe Experten und Referenten aus der Praxis zu unterschiedlichen Themen des Personalwesens.

### Zukunft Personal - Fachmesse für Personalwesen

(Veranstalter: spring Messe Management GmbH - Veranstaltungsort: Köln)



Vorträge, Diskussionen, interaktive und innovative Austausch-Formate:  
Die Messe ist Trendbarometer und Zukunftslabor für die Personalarbeit und eine Goldgrube zum Netzwerken für HR-Manager. Entdecken Sie die Personalarbeit von morgen!