

Auf die Zukunft vorbereitet

Nicht in einem Rundumschlag, sondern wohldosiert hat das Energieunternehmen GDF Suez einige seiner HR-Aufgaben an einen Dienstleister verlagert. Das schaffte Freiräume für strategische Personalarbeit.



Zukunftorientierte, wachsende Unternehmen wie GDF Suez Energie Deutschland AG befreien sich durch Outsourcing gezielt vom Ballast geschäftskritischer Aufgaben. Entscheidend ist dabei nicht die Auslagerung möglichst vieler Prozesse – die richtigen müssen es sein. Schnellschüsse aus akutem Kostendruck sind ebenso riskant wie die falsche Entscheidung, hervorgerufen durch schlechte Voraussetzungen oder unzureichende Prüfung potenzieller Dienstleister. Das Unternehmen, das bis Anfang 2009 als Electrabel Deutschland AG firmierte, ist seit 1998 in Deutschland aktiv. Das Energieunternehmen gehört zur GDF Suez-Gruppe mit Hauptsitz in Paris und ist damit Bestandteil eines Traditionsunternehmens, das weltweit mehr als 200 000 Mitarbeiter beschäftigt und im 19. Jahrhundert den Suezkanal baute und betrieb.

Wie außen so innen

Effizienz hat also lange Tradition, schließlich verkürzt der Kanal die Schifffahrtsrouten um bis zu 42 Prozent. Aus diesem Effizienzgedanken heraus setzen viele Firmentöchter auf das Outsourcing personalwirtschaftlicher Prozesse, um administrative Routinen auszulagern und Raum für strategische Personalarbeit zu schaffen. Das Unternehmen hatte bedingt durch

das ständige Wachstum in Deutschland drei verschiedene Dienstleister in der Entgeltabrechnung. Um die Effizienz zu erhöhen und den gestiegenen internen Anforderungen an Controlling und Reporting gerecht zu werden, mussten die unterschiedlichen Abrechnungsdaten der einzelnen Gesellschaften an einer Stelle zusammengeführt werden. Nach einer internen Anforderungsanalyse und einem deutschlandweiten Anbietervergleich entschied man sich hier für die Veda GmbH. Da GDF Suez jedoch nicht nur die Entgeltabrechnung außer Haus halten wollte, sondern gleichzeitig eine neue Lösung für Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle benötigte, wurde darüber hinaus nach einem Anbieter gesucht, der alle Systeme aus einer Hand zur Verfügung stellt. Durch die enge Korrelation der Zeit- und Entgelt-daten stand die systemübergreifende Nutzbarkeit im Vordergrund. Außerdem sollte der gesuchte Outsourcer alle betriebs-eigenen Spezifika des Unternehmens standortübergreifend abdecken können.

Anpacken statt Zaudern überzeugte

Fünf Anbieter kamen hierfür in die enge Wahl – letztlich war es die Flexibilität, mit der der gewählte Dienstleister auf ein kurzfristiges Problem reagierte, die den Ausschlag gab. Hintergrund: Einer der drei Abrechnungsdienstleister beendete

seine Geschäftstätigkeit recht plötzlich und es galt, schnell eine neue Lösung für diesen Teil der Entgeltabrechnungen zu finden. Einige Anbieter im Auswahlverfahren bewerteten das Volumen als „zu gering“ und den Zeitrahmen als „nicht machbar“. Veda übernahm innerhalb von drei Monaten diesen Teil der Abrechnung und bot damit den Entscheidern bei der GDF Suez die „Probe aufs Exempel“.

Von Vollkonti bis Vertrauensarbeit

Nachdem dieser Praxistest gelang, entschied man sich für die Auslagerung aller weiteren Abrechnungen an den Alsdorfer Dienstleister im Full Service Providing (FSP) sowie die Nutzung von Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle im Application Service Providing (ASP). Die Skalierbarkeit der Outsourcing-Lösungen war sehr wichtig, da das Unternehmen auf Wachstum setzt und Prozesse jederzeit anpassbar bleiben müssen. Aktuell sind drei Kraftwerke in die Unternehmensfamilie aufgenommen worden. Durch die Kombination von ASP und FSP können die Mitarbeiterinformationen relativ schnell eingebunden werden, sodass Ende 2010 über 800 Mitarbeiter monatlich über den Dienstleister abgerechnet werden.

„Wichtig war uns, dass alle tariflichen und betriebsindividuellen Anforderungen, die

bei den einzelnen Gesellschaften teilweise sehr unterschiedlich sind, abgedeckt werden“, erläutert Personalleiter Eric Haveman. Während in der Zentrale in Berlin beispielsweise Einzelarbeitsverträge vorherrschen, müssen bei der Energie Saar-LorLux, der saarländischen Vertriebsgesellschaft, Tarifverträge beachtet werden. Vor allem der Vollkonti-Schichtbetrieb (24 Stunden/7 Tage) der Kraftwerke verlangt die Einhaltung komplexer Tarifregelungen. Zusätzliche Betriebsvereinbarungen müssen außerdem berücksichtigt werden. Die eingesetzte Zeitwirtschaftslösung sorgt für die korrekte Umsetzung aller Vorgaben und entlastet die Schichtmeister von vielen manuellen Verwaltungstätigkeiten in der Dienst- und Schichtplanerstellung. Technisch betrachtet greifen alle Kraftwerke und die saarländische Vertriebs-tochter im Rahmen eines Virtual Private Network (VPN) auf die Zeitwirtschaft und Zugangskontrolle zu. Die Berliner Zentrale setzt aktuell keine Zeiterfassung ein, da die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit individuell regeln können.

Durch die gewählte ASP-Lösung nutzt GDF Suez den Zugriff auf eine jederzeit aktuelle Software. Für das Unternehmen entfällt damit die Notwendigkeit, rechtliche, tarifliche oder systemische Neuerungen aufwendig zu implementieren.

„Das System arbeitet autark, das ist eine große Entlastung für uns“, betont Personalleiter Haveman. Durch verschiedene Parameter, die der Outsourcingpartner

und das Unternehmen in der Integrationsphase gemeinsam definiert haben, führt das System Plausibilitätsprüfungen selbstständig durch, sodass nur noch automatisch generierte Fehler- oder Hinweisprotokolle überprüft werden müssen.

Arbeitsteilig vorbereiten

Die Entgeltabrechnung im Full Service Providing geht noch einen Schritt weiter, sie lagert alle Vorgänge und Routinen rund um die Entgeltabrechnung für kurzzeitig über 500 Mitarbeiter komplett aus. Veda fungiert dabei wie eine externe Personalabteilung. Alle Verträge, Vertragsänderungen, Sozialversicherungsdaten sowie andere abrechnungsrelevante Informationen werden einfach an den Dienstleister weitergegeben. Dessen Mitarbeiter, zu denen mittlerweile ein guter, persönlicher Kontakt besteht, übernehmen die komplette Weiterverarbeitung und fragen nur im Zweifelsfall nach.

Die Personalabteilung begleitete den Outsourcingprozess auf drei Ebenen: Übernahme der Entgeltdaten von den vorhandenen Abrechnern, Einbindung der neuen Zeitwirtschaft und begleitende Schulungen der Mitarbeiter.

Der Datenübernahmeprozess war komplex, da durch das Zusammenwachsen der Unternehmen drei verschiedene Dienstleister – mit drei verschiedenen Abrechnungssystemen – mit den Entgeltabrechnungen betraut waren. Vorgänge, die der Abrechner bereits automatisiert hat-

te, wurden von einem anderen noch per Hand abgewickelt, auch unterschiedliche Datenstämme und -formate lagen vor. Innerhalb der Testphase wurden diese Daten von den Personalverantwortlichen der GDF Suez zusammengeführt und die Informationen vereinheitlicht. Die Migration und Interpretation des Datenmaterials wurden dann vom Outsourcing-Anbieter durchgeführt.

Wer wissen will, muss lernen

Auch die Zeitwirtschaftslösung brachte durch den Wegfall von Papierformularen und -auswertungen wesentliche Neuerungen für die Mitarbeiter in Führungsverantwortung. Die Personalabteilung begleitete daher die Übernahme der neuen Lösung durch einen Change Management-Prozess. Zusätzlich wurde ein Handbuch erstellt und die Führungskräfte wurden vom Dienstleister geschult.

Da die neue Lösung webbasiert als ASP-Lösung angeboten wird, waren Änderungen im Eingabeverhalten nötig. Geänderte Datensätze müssen jetzt aktiv aktualisiert werden, sodass anfangs die Ansichten für die Mitarbeiter nicht immer plausibel waren. Das führte zu Akzeptanzproblemen speziell bei den Schichtleitern der Kraftwerke, die mit der vorhergehenden Zeitwirtschaftslösung vertraut waren. Durch einen intensiven Nachschulungs- und Informationsprozess wurde die Akzeptanz deutlich verbessert.

Auch der Betriebsrat wurde über alle Prozessschritte zeitnah informiert. Nebenefekte der neuen Lösung, wie zum Beispiel der Wegfall des Dienstausweises, wurden rechtzeitig vereinbart. Da Zeiterfassung und Zutrittskontrolle mit der neuen Lösung berührungsfrei über Legic-Schlüsselanhänger funktionieren, wurde dieser überflüssig. Dass dadurch einige Bequemlichkeiten und Vergünstigungen wegfielen, wie zum Beispiel der Einkauf in der Kantine über ein Mitarbeiterkonto, wurde von Betriebsrat und Mitarbeitern in Kauf genommen, weil die Veränderungen von Beginn an gut ankamen. „Die Einführung neuer Technologien kann ja recht

Kriterien für die Auswahl des Outsourcing-Partners

Abbildung

Gesellschaft

- Sitz der Gesellschaft
- nächste Außenstelle
- am Markt seit
- Kunden (Beispiele)
- Anzahl der Kunden
- monatliche Abrechnungsfälle

Angebot

- Qualität des Angebots
- Zahl der Angebotsvarianten
- Umfang der Leistungen
- Software
- Personalmanagementsystem

Bewertung

- einmalige Kosten
- laufende Kosten pro Jahr
- fallweise Kosten pro Jahr
- Preis/Leistung
- Rangfolge

Um den passenden Anbieter für das vielschichtige Outsourcing-Projekt zu finden, hat GDF Suez drei Kriterienblöcke mit mehreren Unterpunkten definiert.

problematisch sein, daher hatten wir in den ersten Tagen des Übergangs geschultes Personal an den neuen Zeiterfassungs-Terminals postiert. Zu unserer Freude war das völlig überflüssig, alles hat reibungslos funktioniert“, erinnert sich Eric Have-
man.

Zentral und doch individuell

Entgelt- und Zeitdaten der Mitarbeiter sind für viele Prozesse und Abteilungen im Unternehmen relevant. Finanzbuchhaltung, die Einsatzplanung der Kraftwerke und das Konzern-Reporting müssen von verschiedenen Systemen aus auf diese Daten zugreifen und sie nutzerabhängig individuell darstellen können. Bei GDF Suez bedeutet dies zum einen den deutschlandweiten Austausch der Daten zwischen der Berliner Zentrale, den Tochterunternehmen und dem Outsourcer. Zum anderen müssen auch die Headquarter in Brüs-

sel und Paris regelmäßig mit aktuellen Personalkennzahlen versorgt werden. Diese Reportingdaten werden zurzeit in einem gesonderten System erfasst, alle anderen Datenflüsse können über Schnittstellen beziehungsweise das VPN „nahtlos“ realisiert werden. Zum SAP-basierten Finanzmodul der Zentrale wurde im Rahmen des Outsourcingprozesses 2007 eine Schnittstelle gebildet, die den Zugriff auf die Entgeltdaten erlaubt. Aktuell erfolgt die Beleg- und Datenübermittlung in einem virtuellen Postfach, eine weitere Schnittstelle wird bald die Kommunikation und den Zugriff auf die Stammdaten für den Dienstleister wesentlich erleichtern. Da Warenwirtschaft und Einsatzplanung der Kraftwerke ebenso über SAP gesteuert werden, verwaltet das Unternehmen die Personal-Stammdaten im konzernweiten SAP. Diese „Datenhoheit“ ist notwendig, da zusätzlich zur Einsatzplanung auch die

Zuständigen für Performance- und Prozessmanagement der Kraftwerke über SAP auf Personaldaten zugreifen müssen. Die Tradition, Wege zu entdecken und zu ebnen, lebt das wachsende Energieunternehmen weiter. Der Outsourcingprozess macht den Weg für das wichtigste Ziel frei: Die Konzentration auf Kernkompetenzen.



Autor
Herbert Monz,
Human Resources, Energie
SaarLorLux AG, Saarbrücken
h.monz@energie-
saarlorlux.com



Autorin
Andrea Böttcher,
Brand Management,
Veda GmbH, Aachen,
andrea.boettcher@veda.net