

Integrierte HR-IT unterstützt strategische Personalarbeit

Freiraum für HR-Neuausrichtung

HR als Business Partner agiert strategisch, gemeinsam mit dem Management. In dieser neuen Rolle benötigen HR-Verantwortliche Freiräume für die wertschöpfenden Tätigkeiten. HR-IT hilft effiziente Prozesse aufzubauen. Diese Meinung vertritt Markus Eischet, Key-Account Manager und Projektleiter bei VEDA, im Interview mit dem Midrange Magazin (MM).

MM: Die Arbeitskräfteplanung in Unternehmen lässt sich heutzutage als sehr dynamisch charakterisieren. Wie kann IT-Unterstützung im HR-Bereich generell helfen?

Markus Eischet: IT ist wesentlicher Wegbereiter für die Neuausrichtung der Personalarbeit im Unternehmen. Die Aufgaben von HR sind im Wandel, lang vorbei die Zeiten, in denen Personaler ihre Daseinsberechtigung nur aus der ordnungsgemäßen Durchführung der Gehaltsabrechnung und der passiven Betreuung von Mitarbeitern zogen. Demografie, Fachkräftemangel, veränderte Werte und Ansprüche der – potenziellen – Mitarbeiter verlangen von den Unternehmen eine Reorganisation der HR-Funktion. Die HR-Strategie – im Schulterschluss mit der Unternehmensstrategie – wird zentrales Element, der administrative Prozess – allen voran Lohn und Gehalt – bleibt als Kernaufgabe bestehen und wird sicher nicht einfacher. HR-IT schafft in diesem Änderungsprozess Freiräume für die wertschöpfenden Tätigkeiten und hilft effiziente Prozesse aufzubauen. HR-Software kann entlasten, unterstützen und Struktur geben und erhöht so die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Personalabteilungen. Durch die Unterteilung der HR-Aufgaben in administrative und strategische Arbeitspakete lassen sich die unterschiedlichen Möglichkeiten einer IT-Unterstützung am besten klar machen. Für die administrativen Routinen ist der langfristige Trend klar – Auslagern, also

Outsourcing, schafft Platz für die Aufgaben von HR als Business Partner des Managements. Auch die Betreuung von Mitarbeitern und die Durchführung wertschöpfender Personalprozesse wie Recruiting, Personaleinsatzplanung, Kompetenzmanagement und Weiterbildung lassen sich auf Prozessebene standardisieren und mittels moderner Software prozessorientiert automatisieren.



MM: HR-Strategie muss Unternehmensstrategie umsetzen helfen. Welche Auswirkungen hat das für die Aufgaben in der HR-Abteilung?

Markus Eischet: Ohne Integration des HR-Managements in die Unternehmensstrategie und die nötige Akzeptanz werden Unternehmen den zukünftigen Anforderungen nicht erfolgreich begegnen können. Ich würde daher in der Beantwortung der Frage noch weiter gehen: HR muss Unternehmensstrategie nicht

nur verstehen und umsetzen helfen, sondern von Anfang an in den Prozess einbezogen werden. Was hilft mir die beste Produktstrategie, wenn mir hinterher die Mitarbeiter fehlen, die die Produkte entwickeln, produzieren, verkaufen oder warten? Ein neuer Markt kann noch so interessant sein, wenn das Personal entweder von der Kapazität oder vom Wissen und Können nicht vorhanden ist, werde ich ihn nicht erfolgreich erschließen können. Nur wenn ich HR mit ins Boot hole, stelle ich sicher, dass meine Strategie aufgeht. Daher ist Kompetenzmanagement die Basis jeder Unternehmensstrategie. Wo will ich hin, welches Wissen benötige ich für diesen Weg? Mit einer Kombination aus Kompetenz- und Bildungsmanagement schaffen es die Top-Player, Wissen zielgerichtet und damit wertschöpfend einzusetzen.

Unser aktuelles Problem, nicht nur im Mittelstand: Diese wichtige Einsicht ist noch nicht in den Unternehmen angekommen. Zahlreiche HR-Business Partner werden in ihren Unternehmen nicht in jener Rolle wahrgenommen, in der sie selbst agieren wollen: als strategischer und wertschöpfender Partner des Managements. Es fehlt die Einstellung zur Umstellung, und zwar nicht nur auf Seiten der Manager. Alte Rollenbilder aber auch das fehlende Verständnis der Personaler für die Themen der Linienmanager verhindern eine Kommunikation auf Augenhöhe. Wir als HR-Lösungspartner sehen uns daher verstärkt in der Rolle des Beraters, der Strukturen und Pro-

zesse in den Unternehmen aufbrechen muss, um für die neuen Aufgaben von HR Platz zu schaffen.

MM: Wie können externe Dienstleister oder Service-Anbieter hier die HR-Abteilung im Unternehmen unterstützen?

Markus Eischet: Gleiches Stichwort – Platz schaffen. Wir haben jetzt viel von den wertschöpfenden, strategischen Aufgaben von HR gesprochen. Nichtsdestotrotz bleiben die Kernaufgaben, die administrativen Routinen bestehen. Diese Aufgaben gehören nicht zu den Kompetenzen, die das Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren. Trotzdem fressen sie viel Zeit und erfordern das permanente Vorhalten von aktuellstem Fachwissen in Gesetzgebung und Meldewesen. Outsourcing leistet einen wertvollen Beitrag, indem es Personaler entlastet und Freiräume schafft. Oberste Prämisse sind hier Vertrauen in den Dienstleister und auf die Geschäftsprozesse passende Abläufe.

Für Personaler ist die Auslagerung von sensiblen Daten und Kernaufgaben keine einfache Entscheidung. „Ich bin seit mehr als zehn Jahren für das Personalwesen in unserem Unternehmen verantwortlich und kenne alle Besonderheiten des Unternehmens und die jedes Mitarbeiters – wie kann ein Dienstleister das übernehmen, der uns gar nicht kennt?“ hat eine Kundin mich neulich gefragt. Wir konnten sie in der Zusammenarbeit überzeugen. Manchmal muss das häppchenweise passieren – wir erleben es oft, das ASP-Kunden, die zunächst nur ihre Entgelt- oder Zeitlösungen in unserem Rechenzentrum hosten, im nächsten Stepp Business Prozess Outsourcing (BPO) in Betracht ziehen oder im Entgeltbereich sogar in den Full-Service wechseln. Wesentlich ist, dass sich die Dienstleistung den Prozessen und Anforderungen des Kunden anpasst, nicht umgekehrt.

MM: Welche Arbeiten lassen sich am besten outsourcen?

Markus Eischet: Der Geschäftsbereich Outsourcing wuchs bei VEDA im

Jahr 2011 erneut um 26 Prozent – dies zeigt die Entwicklung und Dynamik in diesem Bereich. Aber: HR-BPO ist nicht „l'art pour l'art“. Es geht immer um die Betrachtung der Gesamtprozesse eines Unternehmens, um entscheiden zu können, welche Bestandteile sich qualitätsgesichert oder gar qualitätssteigernd auslagern lassen. Eine Binsenweisheit stimmt immer: Wenn ich es selber besser oder preiswerter machen kann, sollte ich es auch selber machen.



„HR-Software muss rund laufen“, so Markus Eischet.

MM: Dazu noch die Nachfrage: Braucht HR-Software noch weitere Schnittstellen zur restlichen EDV im Unternehmen?

Markus Eischet: Eine integrierte Lösung schafft immer Synergien, sie wird immer mehr können als solitäre Anwendungen. Die HR-Lösungen von VEDA bilden ein integriertes Lösungspaket, das von Entgelt über Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle, Kompetenz-, Bildungs- und Bewerbermanagement alle wesentlichen Funktionen einbindet und auch Finance & Accounting in den Datenkreislauf einschließt. Das ist sinnvoll, denn die Wechselwirkungen sind immens. Kompetenz entsteht aus Wissen, und dieses Wissen beziehen die Unternehmen aus einem integrierten Datenfluss, der die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle ohne Medienbrüche bereitstellt. Des Weiteren kann die Verzahnung von HR mit der Produktionsplanung oder mit ERP-Systemen gar nicht eng genug sein, wie wir in vielen Partnerprojekten mit ERP-Anbietern bewiesen haben.

MM: Bestimmen der Mitarbeiter-Kompetenzen gemäß deren Job-Profil – wie kann hier Software die HR-Abteilung entlasten?

Markus Eischet: Je dynamischer ein Unternehmen arbeitet, desto transparenter müssen die Kompetenzprofile der Mitarbeiter sein. Immer mehr Branchen verlassen eingesessene Matrixorganisationen und setzen auf flexible Projektstrukturen, um sich den hohen Anforderungen globaler Märkte anzupassen. Bei der bedarfsorientierten Bildung von Projektteams unterstützt Kompetenzmanagement, indem es benötigte Qualifikationen aufzeigt und mit vorhandenem Wissen „matcht“ bzw. erforderlichen Trainingsbedarf aufzeigt. In dem weiter oben angesprochenen Umfeld Unternehmensstrategie bringt softwaregestütztes Kompetenzmanagement große Vorteile, wenn es Expertenwissen aufzeigt und damit vielleicht Marktchancen eröffnet.

Aber Kompetenz- und Bildungsmanagement nutzt ja nicht nur dem Unternehmen, im Gegenteil. Da die Möglichkeiten, die ihnen ein Unternehmen hinsichtlich ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung bietet, für Arbeitskräfte immer wichtiger werden, kann die strategische Wissensplanung im Unternehmen Mitarbeitern neue Perspektiven bieten und sie damit an das Unternehmen binden.

Denn: Letztlich geht es bei HR – also auch bei HR-IT – um den Mitarbeiter, als kostbarstes Gut der Unternehmen. Wenn HR-Software nur den Unternehmenszielen dient, aber nicht den Mitarbeitern, dann wird sie langfristig nichts bringen. Es gibt unzählige Software-Projekte, in denen aufwändige Self-Services oder Auswertungen integriert werden, die aber keiner anwendet, weil die Mitarbeiter den Nutzen nicht sehen. Dieser muss von Anfang an deutlich werden, zum Beispiel durch eine deutliche Steigerung der Usability oder durch frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in IT-Projekte. ■