



## Selbstverantwortung versus Selbstbedienung

Der Wandel im Arbeitsmarkt führt dazu, dass die Personalabteilung zum Treiber der Unternehmensentwicklung wird. Die Nutzung neuer Technologien zur Optimierung der Personalprozesse ist Kern dieser Neuausrichtung.

Auf dem Weg vom Verwalter zum Gestalter setzen Personaler Software oder Outsourcing ein, um Routinen abzuwickeln. Sie unterstützen wertschöpfende Prozesse mit Personalsoftware und nutzen vermehrt HR Self Services, um administrativen Aufwand zu reduzieren und damit die strategischen Themen der HR-Arbeit verstärkt anzugehen. Von den Vorteilen, die durch eine Einbindung von Self Services in die HR-Prozesse entstehen, profitiert aber nicht nur die Personalabteilung.

Die eigenverantwortliche Verwaltung von Personaldaten, das Durchführen beziehungsweise Anstoßen von Personalprozessen sowie das aktive Abrufen von Informationen binden die Leistungsnachfrager aktiv in die Personalarbeit ein. Das stärkt Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrer Kommunikation und Kooperation miteinander.

Unternehmen und Mitarbeiter gewinnen Transparenz, Aktualität und Zeit für Wesentliches. Der Aufwand für die Mitarbeiter der Personalabteilung wird reduziert, vor allem werden die Führungskräfte der Linie, die einen großen Teil der täglichen Personalarbeit tragen, für ihre Aufgaben befähigt und gestärkt. Soweit das Leistungsversprechen. Wie (fast) überall im Leben gilt allerdings – man gewinnt nichts, ohne etwas dafür zu tun. Ein wesentlicher Aspekt für den Erfolg ist daher die Akzeptanz bei allen Nutzer-

gruppen und speziell das Vorleben der Nutzung durch das Management.

### Individualität statt Patentrezepte

Welche Self-Services für ein Unternehmen sinnvoll sind, ist individuell. Patentrezepte gibt es hier nicht, höchstens Erfahrungswerte. Grundlage ist immer die Gesamtheit der Personalprozesse zum einen, sowie die Ziele und Erwartungen aller Beteiligten zum anderen. Deren Definition muss inhaltlich erfolgen, nicht nur technologisch. Passiert das nicht, entstehen Funktionen, die von den Mitarbeitern nicht akzeptiert und daher auch nicht genutzt werden. Das Ziel der aktiven Einbindung der Mitarbeiter ist also schon im Weg immanent – sonst ist der Misserfolg programmiert.

### Sinn und Schutz der Selbstbeteiligung

Wer Verantwortung für seine Daten und damit neue Aufgaben übernehmen soll, will auch verstehen warum. Wo ist der Mehrwert, wenn Routineaufgaben von der Personal- in die Fachabteilungen verschoben werden? Dieser kann leicht vermittelt werden: Die direkte Erfassung der Daten durch den Prozesseigner vermeidet Doppelerfassung und Fehler. Der Mitarbeiter musste seine Daten vorher auch schon (gegebenenfalls in Papierform) melden, nun pflegt er sie selbst und wird durch Plausibilitätsprüfungen und Ein-

gabehilfen unterstützt. Für Self-Services spricht zudem, dass der Mitarbeiter seine Daten nicht nur besser kennt, sondern auch motivierter ist, sie zu pflegen. Dadurch steigt die Qualität und Aktualität von Personaldaten.

Um seine Daten dem System zur Verfügung zu stellen, muss der Mitarbeiter allerdings von ihrer Sicherheit überzeugt sein. Ein funktionierender Datenschutz folgt daher nicht nur rechtlichen Aspekten, sondern schafft Vertrauen. Neben einem soliden Schutz zum Beispiel in Verbindung mit einem Passwort gilt es vor allem, ein Berechtigungskonzept mit transparenten Rollen zu definieren. Ein solches Konzept schafft zudem Ergonomievorteile, indem es dem Einzelnen nur die benötigte Information bereitstellt. Das spart Zeit und Nerven und verbessert die Entscheidungsqualität – auf jeder Ebene.

### Den Wandel in der Personalarbeit unterstützen

Die vielfach geforderte Zweiteilung in strategische und operative Aufgaben soll den Wandel von HR zum Business Partner und Berater der Fachabteilungen in personalwirtschaftlichen Fragen unterstützen. Das Thema Personalarbeit verändert sich gemeinsam mit der Unternehmenskultur nicht zuletzt durch Internet und Social Media. Aus dem Push-Prinzip der gezielten und selek-

tierten Informationsweitergabe durch HR wird das Pull-Prinzip. Hier ist der Leistungsnachfrager der aktive Part und bestimmt, wann er welche Informationen und Dienste von HR einfordert. Voraussetzung dafür ist, dass Personaler den Wandel unterstützen und im Sinne eines Business to Employer (B2E: Einbezug der Mitarbeiter in die Prozesse) die erforderlichen Dienste und Informationen zur Verfügung stellen. Durch B2E wird zudem eine neue Klammer geschaffen, die Personaler nutzen können, um den Kontakt zu Mitarbeitern und Managern zu vertiefen. Denn neben allem Restrukturieren und Reorganisieren verlangt der Wandel zum Business Partner von HR vor allem Tuchfühlung zu den aktuellen Themen und Herausforderungen der Fachbereiche.

**Der Prozess: Von der Information zur Interaktion**

Fast alle Informationen, die Mitarbeiter und Personaler normalerweise austauschen, können auch zur aktiven Abholung über ein Portal zur Verfügung gestellt werden. Egal ob es um relevante gesetzliche oder tarifliche Änderungen, um betriebliche Regelwerke oder um Antworten auf Standardfragen (FAQ) geht.

Viele Unternehmen beginnen den Einstieg in HR Self-Services über solche Portal-lösungen. Im nächsten Schritt folgen Funktionen, die die personalisierte Information durch Interaktion oder die Informationsaktualisierung zur Aufgabe haben und klassisch in für Mitarbeiter (Employer/ESS) und Führungskräfte (Manager/MSS) unterteilt werden. Der sukzessive Ausbau einer funktionierenden Service-Struktur von der Information zur Interaktion ist aufwändig. Die Einführung ist kein Nebenprojekt, sondern beruht auf einem durchgängigen und ganzheitlichen HR-Konzept. Allen Beteiligten muss klar sein, dass zu erzielende Einsparpotenziale am Anfang zulasten eines von HR begleiteten Change-Managements verloren gehen werden. Die Wertschöpfung tritt dann zutage, wenn Parallelitäten abgebaut sind und Abläufe standardisiert.

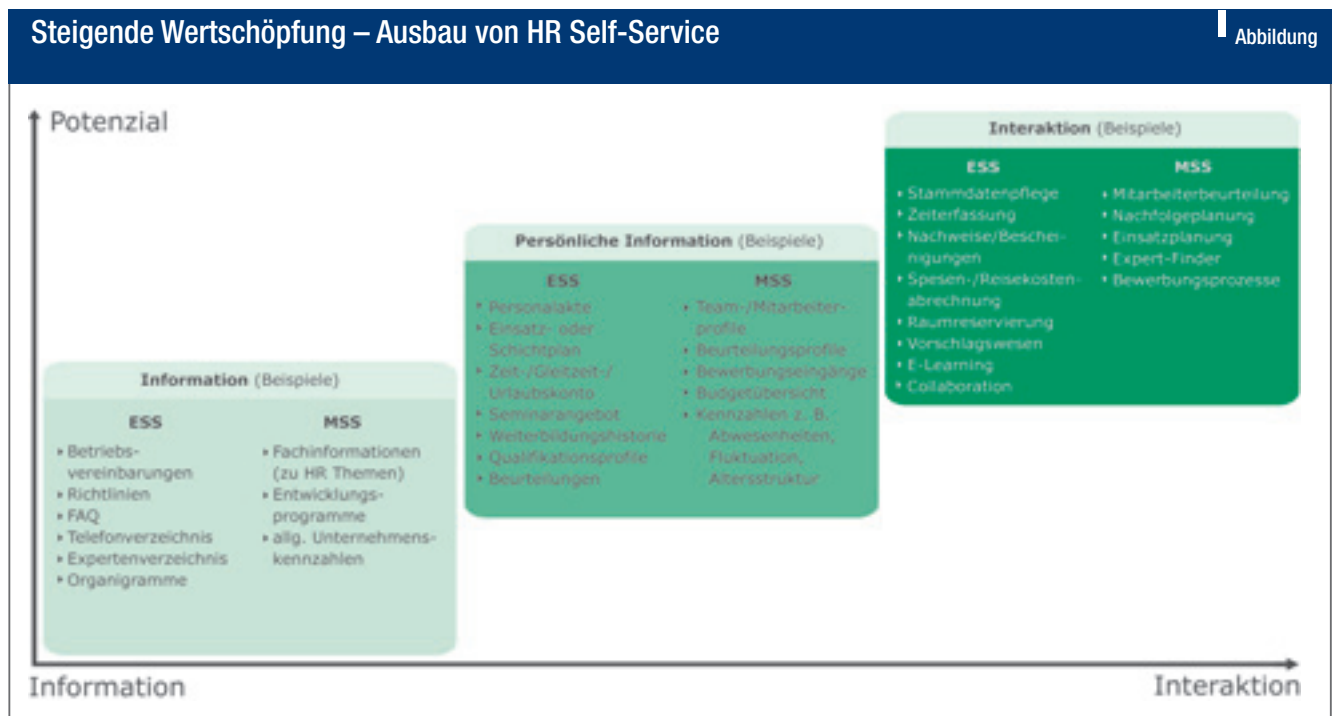
**Anwendergruppen und ihre Inhalte**

Administrative Tätigkeiten, die bisher HR-Experten erledigten, lassen sich über ESS auf die Mitarbeiter übertragen. Die Pflege von Stammdaten, Zeiterfassung und Information über Zeit- und Urlaubskonten sind klassische Funktionen in diesem Bereich.

Nachweise, auch Gehaltsnachweise oder Bescheinigungen, können Mitarbeiter selbst ansehen und ausdrucken, Reisekosten selbst erfassen. Auf diesen administrativen Prozessen liegt bislang der Schwerpunkt, denn die Möglichkeit der elektronischen Abbildung dieser Prozesse ist hoch und deutlich in ihrer Auswirkung. Der Trend hingegen geht weiter: HR Self-Services werden vermehrt für qualitative Prozesse genutzt und unterstützen Talent- und Bewerbermanagement, Personalentwicklung und Weiterbildung.

**Beispiel 1: Bewerbermanagement bei Brax**

Bei der Modefirma Brax-Leineweber wird das Bewerbermanagement künftig durch Self Services und Workflow-Management unterstützt. Aus dem Online-Portal fließen die Bewerbungen in den elektronischen Bewerberpool. Die Personalabteilung steuert die automatisierte und kennwortgeschützte Verteilung der Bewerbungen – der Empfänger wird per E-Mail informiert und kann sich die Bewerbung inklusive aller Unterlagen online jederzeit anschauen. Durch den digitalisierten Prozess kann die Personalabteilung das Monitoring des Bewerbungspro-



zesses besser steuern – welche Bewerbungen liegen wem vor, wo fehlen Rückmeldungen? Bei einer durchschnittlich dreistelligen Bewerbungszahl pro Monat ist das eine enorme Prozess erleichterung.

Unter Anwendung der Prinzipien von Social Media entwickelt VEDA gerade eine neue Komponente des Bewerbermanagements – ein „on-boarding“-Portal: Hier können neue Mitarbeiter nach Vertragsunterzeichnung einen Teil der neuen Kollegen kontaktieren und ihnen Fragen stellen. Des Weiteren stehen Serviceangebote zur Verfügung, die die Eingewöhnung erleichtern sollen – zum Beispiel Freizeittipps, Verwaltungsadressen oder Informationen zur Wohnungssuche.

### Beispiel 2: Weiterbildungsmanagement bei Möbel Martin

Gerade im strategischen Umfeld Weiterbildung und Personalentwicklung ist es effizient, Mitarbeiter und Manager in die Prozesse einzubinden. Bei dem saarländischen Unternehmen Möbel Martin (acht Einrichtungshäuser, fünf Logistik Center, circa 2000 Mitarbeiter) erfolgt die Veröffentlichung, Buchung und Genehmigung interner Weiterbildungsmaßnahmen im Self Service. Über MSS übernehmen die Führungskräfte die zentrale Rolle in der Weiterbildung. Sie sind sowohl strategisch als auch konzeptionell für die Seminare zuständig und tätigen die Seminarbuchung für sich selbst und ihre Mitarbeiter. Für diese Aufgabe stellt ihnen das System die Weiterbildungshistorien der Mitarbeiter zur Verfügung.

### Routinen im Workflow steuern

Als zentrales Element übernimmt ein Workflow-Management (WFM) das Monitoring zeitkritischer Prozesse. Viele dialogintensive Prozesse werden so unterstützt, eingeleitet und deutlich verkürzt. Denn: Gerade Personalprozesse werden durch nicht wertschöpfende Transport- oder Liegezeiten unterbrochen, die tatsächliche Bearbeitung macht nur einen Bruchteil aus.

### Beispiel 3: WFM im Heidekreis

Für den Heidekreis verwaltet ein Work-

flowmanagement (WFM) Abwesenheitsanträge (zum Beispiel Urlaube oder Gleitzeitabbau) sowie die zugehörigen Genehmigungen der Vorgesetztenebene per Webbrowser. Mit einbezogen ist eine automatisierte Vertreterregelung: Stellt ein Mitarbeiter einen Abwesenheitsantrag, kann das WFM die Vertretung in diesem Zeitraum regeln. Im Profil angelegte Vertreter werden – soweit sie aktiv die Übernahme bestätigen – über ein Auswahlmenü eingeplant, ihre Zeiten werden im Jahresplaner und im Lotus Notes-Kalender entsprechend geblockt. Die dazugehörenden Prüfungen von Resturlaub sowie Verfügbarkeit erfolgen automatisiert.

WFM unterstützt zudem die Aufgabenbearbeitung bei zeitlicher und räumlicher Trennung. Die Mitarbeiter können ihre personalwirtschaftlichen Aufgaben ohne Hilfe oder Mitarbeit von HR erledigen. Damit wird eine asynchrone und fallorientierte Kommunikation möglich (ich beschäftige mich mit einer HR-Thematik, wann ich es will, nicht ,wann die Personalabteilung es mir sagt). Damit schaffen HR Self-Services ein Ökosystem für mobiles Arbeiten und unterstützen mit aktuellen Informationen da, wo diese gebraucht werden.

Das ist ein zentraler Aspekt zur Stärkung der Manager bei der Übernahme von Personalaufgaben. Durch die Verlagerung von Personalplanung, -auswahl oder -beurteilung an die Fachbereiche entsteht dort mehr (gewollte) Verantwortung. Daraus erwächst höherer Informations- und Kommunikationsbedarf zwischen Führungskraft und HR zum einen – zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zum anderen. Manager müssen qualifizierte HR-Entscheidungen treffen und sollten dies auf Grundlage von aktuellen Fakten tun können, die HR sowohl als Methodenwissen wie auch als Personaldaten zur Verfügung stellen muss.

### Beispiel 4: Expert-Finder bei der GA Energieanlagenbau Nord GmbH

Die Expert-Finder-Funktion, welche die GA Energieanlagenbau Nord GmbH (Spezialist für Stromversorgungs- und Kabelnetze, Energiezentralen und Beleuchtungsanlagen sowie Rohrleitungsbau) als MSS einsetzt, macht es

möglich, kostenstellenübergreifend und gezielt nach verschiedenen Qualifikationen, Ausprägungen und Kombinationen zu suchen. Sowohl im Hinblick auf die Zusammenstellung von Projektteams als auch bei der Reaktion auf unternehmensstrategische Entscheidungen ermöglicht diese Funktion schnelles und effektives Handeln. Auf Basis der im System gepflegten Qualifikationen werden benötigte Experten identifiziert und so auch eventuelle Qualifikations- sowie hohe Beschaffungskosten für externe Experten erheblich reduziert. „Manchmal braucht man ja nur einen internen Experten zu einem bestimmten Thema“, erklärt Stephanie Knoche, Personalreferentin. „Kann ich diesen leicht identifizieren, spart das Mühe und gegebenenfalls Schulungsaufwand.“

### Was ist – was kommt?

In den drei Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten erzielen HR Self-Services jeweils deutliche Ersparnisse – für die Unternehmen rentieren sie sich durch erhöhte Mitarbeiterproduktivität – und damit höheren ROI. Der allgemeine Trend geht allerdings weiter: Das Medium Mitarbeiterwissen als zentraler Produktionsfaktor wird in den Unternehmen die nächste Runde einläuten. Wissensnetzwerke verteilter Projektteams oder neudeutsch Collaboration, das unternehmensweite Management von Wissen, wird verstärkt über Self Service abgewickelt. Als zentraler Personalentwickler wird HR diese neuen Wissens-Services entscheidend prägen. Die modernen Formen der Zusammenarbeit machen das Unternehmen für High Potentials attraktiv und sind im Sinne eines Employer Branding daher Aufgabe von HR. Wer bisher glaubte, dass sich Personal dank Self Services erfolgreich selbst wergationalisieren, der hat die neue Dimension von HR nicht erkannt.



Autorin  
**Andrea Goffart**,  
freie Mitarbeiterin der  
VEDA GmbH,  
andrea.goffart@veda.net