

# Rollenänderung durch dezentralen Einsatz des HR

---

Vollversion des in Zeitschrift "E/3" Ausgabe 08/2003 veröffentlichten Artikels

Die Klage ist in den meisten Personalabteilungen die gleiche: „Die administrativen Tätigkeiten hindern uns daran, unsere eigentliche Aufgabe zu erfüllen“. Das heißt: Datenerfassung, ineffiziente Kommunikation, umständliche Berichtserstellung etc. nehmen zu viel Zeit in Anspruch. Für die betreuende und beratende Funktion gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften bleibt zu wenig Kapazität – ebenso wie für strategische Aufgaben.

Das Grundproblem, dass hier meistens ursächlich ist, ist die Degradierung des Personalinformationssystems zum Personal**abteilungs**informationssystem. Sowohl die Erfassung als auch die Auswertung von Personaldaten ist allzu sehr auf die Personalabteilung beschränkt. Dies führt zu den typischen Unzulänglichkeiten wie

- Redundante Datenpflege: der Mitarbeiter schreibt eine Mail und der Personalsachbearbeiter erfasst die Daten im System
- Redundante Datenhaltung: um immer den aktuellen Stand zu haben, werden Urlaubslisten und ähnliches in Abteilungssekretariaten zusätzlich geführt
- Inselfdaten: wo andere Abteilungen mit Personendaten arbeiten (Leihgabenverwaltung, Compliance,...) , werden diese in eigenen Office-Anwendungen gepflegt. Dadurch werden bestimmte Grunddaten redundant geführt und eine übergreifende Auswertung ist nicht möglich.
- Umständliche Berichtserstellung: da Berichte auf Papier an dezentrale Stellen, insbesondere Führungskräfte, verteilt werden, wird oft mehr Zeit auf Ausdruck und Verteilung verwendet als auf die Inhalte.
- Unzulängliche Berichte: Papier ist unflexibel. Da die Berichtsempfänger nicht selbst eine abweichende Selektion oder Umsortierung vornehmen können, entsteht oft ein aufwändiges hin und her.

Jeder, der die Möglichkeiten von mySAP® HR kennt, muss auf diese Probleme zunächst mit Unverständnis reagieren. Schließlich bietet die Software auf den ersten Blick alles, was man braucht, um ein unternehmensweit integriertes HR-System bereitzustellen:

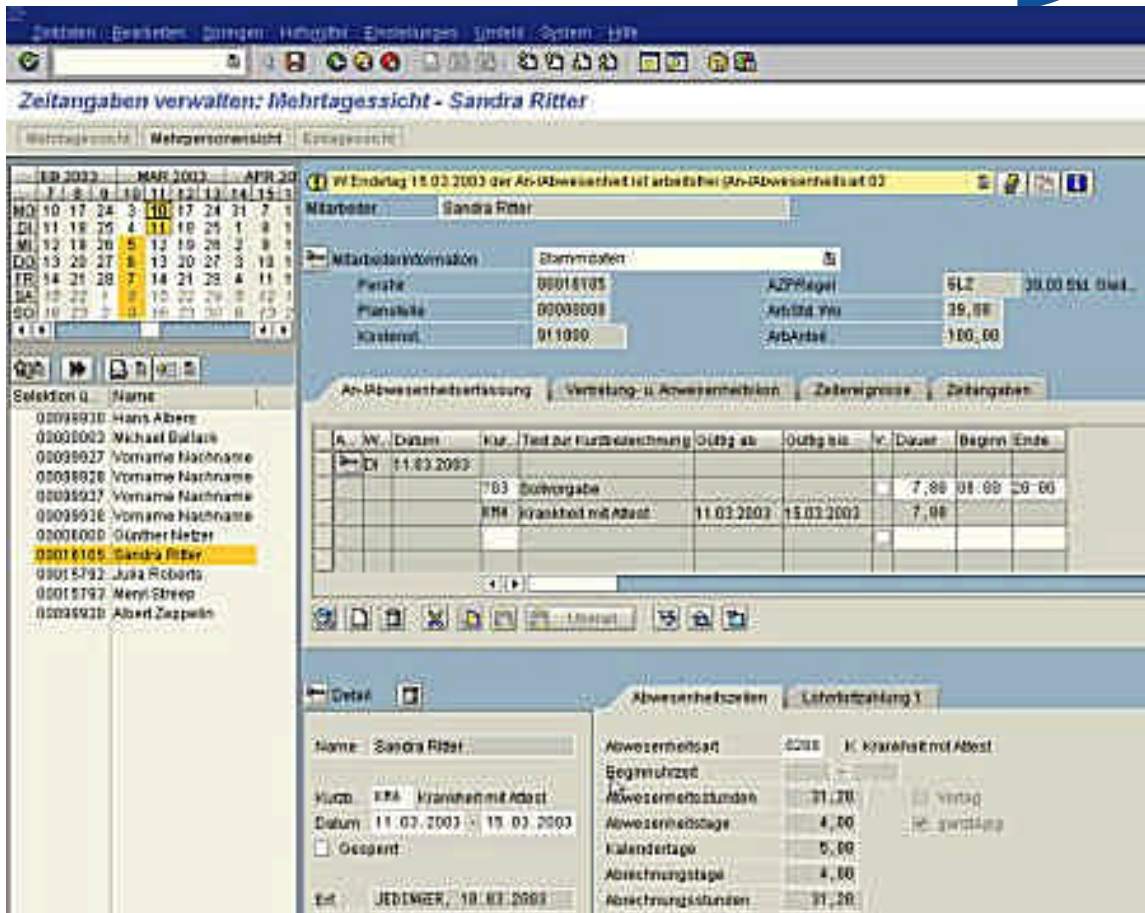
- Das Rollen- und Berechtigungskonzept erlaubt eine detaillierte Abgrenzung von Zuständigkeiten. Damit lassen sich zum einen die Zugriffe von Führungskräften und Sekretariaten in der Linie abgrenzen, zum anderen

- auch die Aufgaben von speziellen Anwendern außerhalb der Personalabteilung (z.B. Personalvertretung, Kantine, Handy-Ausgabe,...).
- Der Manager's Desktop fasst die verschiedensten Aufgaben von Führungskräften in einer vereinfachten Oberfläche des R/3 zusammen. Über den MDT können nicht nur Personalberichte aufgerufen werden. Er unterstützt ebenso Funktionalitäten des Vergütungsmanagements, der Strukturorganisation, der Kapazitätsplanung, der Personalauswahl und den Aufruf von Kostenstellenberichten. Letzteres auch dann, wenn HR und CO auf unterschiedlichen Systemen betrieben werden.



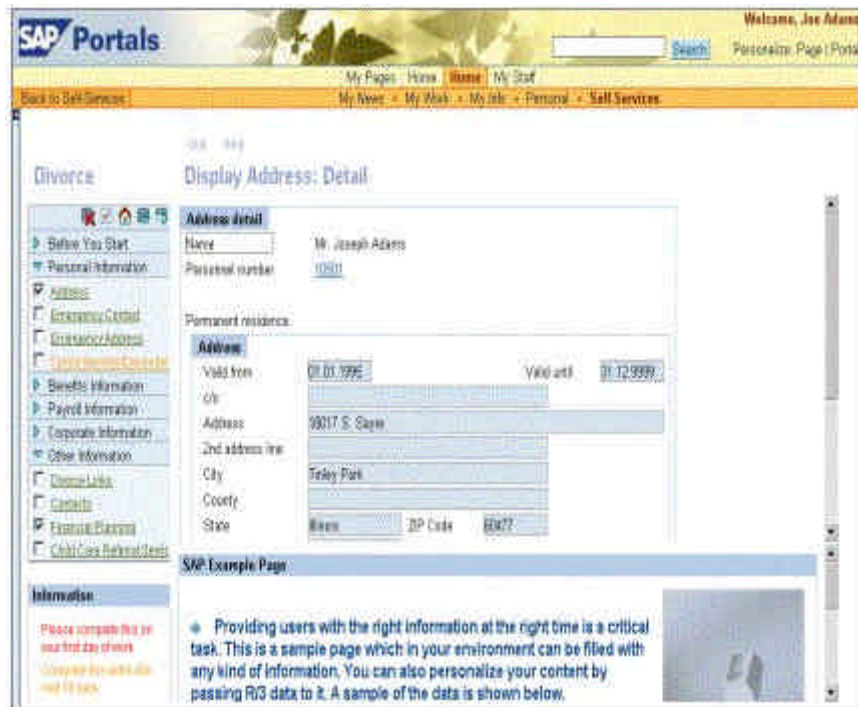
*Einstieg in den Manager's Desktop (MDT)*

- Der Time Manager's Workplace bietet insbesondere für dezentral eingesetzte Zeitbeauftragte eine deutlich vereinfachte Oberfläche im R/3. Diese erlaubt eine sehr effiziente Bearbeitung des Tagesgeschäfts – vor allem bei Nutzung der sogenannten Kalendersichten. Diese Sichten stellen eine Oberfläche bereit, die man z.B. aus MS Outlook kennt.



Dezentrale Zeitdatenpflege im TMW

- Der Employee Self Service erlaubt auch ohne Einsatz von Portal oder Workplace die Auswertung und Pflege verschiedenster Daten zur eigenen Person über einen Web-Browser. Durch den Einsatz des mySAP Enterprise Portal werden die Funktionalitäten aus ESS und MSS (Manager Self Service) komfortabel mit weiteren Bereichen verbunden. Durch das Konzept des Single-Sign-on müssen sich die Anwender über den browsergestützten Zugang nur einmal anmelden – auch dann, wenn verschiedene Systeme angebunden werden.



*ESS Life-Event "Scheidung"*

In großem Umfang werden diese Möglichkeiten allerdings noch eher selten genutzt. Lediglich bei Zeitbeauftragten, Lohnscheinschreibern und Personaleinsatzplanern ist der dezentrale Zugriff auf das HR-System bereits gängige Praxis. Das rührt unter anderem daher, dass der Leidensdruck in diesen Bereichen bisher mit Abstand am größten war. Die Menge der Daten verbietet in den meisten Fällen eine zentrale Pflege und die Arbeit in Inselsystemen für dezentrale Zeitwirtschaft verursacht immer wieder Abstimmprobleme mit der Entgeltabrechnung und im Reporting. Der derzeit allgegenwärtige Kostendruck fördert nun auch den dezentralen Zugriff in anderen Bereichen.

Führungskräfte verlangen aussagekräftige Reportingmöglichkeiten, um ihre Personalkosten besser steuern zu können. Die Personalabteilungen sind durch den Wettbewerb mit „Full-Service-Outsourcern“ zu effizienterem Arbeiten gezwungen und sind eher bereit, die Datenpflege an den Mitarbeiter selbst abzugeben. Doch nur selten wird eine Rollenänderung der zentralen Personalabteilung proaktiv und wirksam betrieben. Der verlockenden Entlastung von administrativen Tätigkeiten stehen auch Unsicherheiten gegenüber. Zu beachten ist nicht nur die Angst, sich durch geänderte Prozesse selbst wegzurationalisieren. Auch ohne Furcht vor Arbeitsplatzverlust ist der echte Wechsel vom doing zur beratenden Tätigkeit ein deutlicher Bruch. Insbesondere fehlen in der neuen Rolle oft die greifbaren, vorzeigbaren Früchte der eigenen Arbeit wie die Erfassung von 100 Adressänderungen oder die Aufbereitung und der Versand eines Berichtes an 130 Führungskräfte.

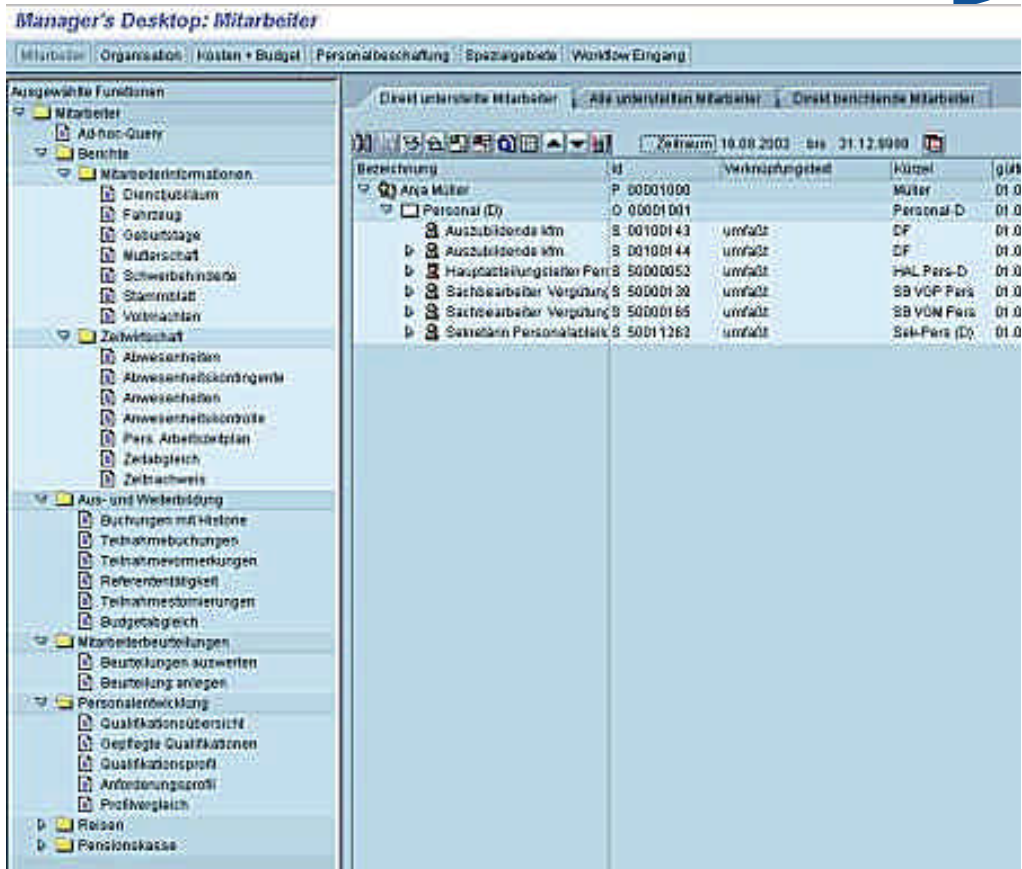


Mein Profil	
<input type="button" value="Sichern"/> <input type="button" value="Löschen"/> <input type="button" value="Lokalisieren"/> <input type="button" value="Detail"/>	
Allgemeines IT-Verständnis	ausreichend
Australian English	Gebrauchsniveau
Belastbarkeit	gut
Deutsch Wirtschaft	Muttersprachler
Deutsch allgemein	Muttersprachler
Deutsch für IT	Muttersprachler
Englisch Wirtschaft	fließend in Wort u. Schrift
Englisch allgemein	fließend in Wort u. Schrift
Finanzierung Shopping Center	sehr gut
Schwedisch allgemein	Gebrauchsniveau

*ESS - Pflege des eigenen Qualifikationsprofils*

Dabei geht die Rollenänderung meist sogar noch weiter als auf den ersten Blick ersichtlich. Auch einfachere Beratungstätigkeiten lassen sich z.B. durch den ESS ersetzen. Anstatt die einzelnen Mitarbeiter bzgl. der Auswirkungen eines Teilzeitmodells, einer Firmenwagenregelung oder des Einstiegs in die Altersteilzeit persönlich zu beraten, macht man diese Beratung online verfügbar. Die Aufgabe der Personalabteilung liegt dann nicht in der Durchführung hunderter Gespräche, sondern in der Konzeption einer passenden Modellrechnung im ESS sowie in der Klärung der danach noch offenen Fragen. Die so freigewordene Zeit kann in die Konzeption der Modelle selbst einfließen oder in die optimale Auswahl des Leasingpartners für die Firmenwagenregelung.

In diesem Beispiel wird also gleich ein Sprung über zwei Stufen gemacht. Man spart nicht nur die Zeit der Datenpflege ein, um sie für die Beratung der Mitarbeiter zu verwenden – auch die Beratung wird teilweise automatisiert, um Kapazität für die strategischen und Rahmen gebenden Tätigkeiten zu gewinnen. Ähnliches passiert auch im Bereich des Personalcontrollings. Anstatt monatlich Papierberge zu produzieren und Ad-hoc-Anfragen von Führungskräften zu beantworten, werden Standardberichte und einfache Ad-hoc-Abfragen dezentral über MDT oder MSS ermöglicht. Aufgabe der Personalabteilung bleibt die Definition des Berichtskonzeptes und die unbedingt erforderliche Unterstützung der Manager bei der Interpretation der Ergebnisse.



MDT - Berichtsauswahl

Natürlich können nicht alle administrativen und nur wenige beratende Tätigkeiten durch veränderte Prozesse und Systeme obsolet gemacht werden. Aber dennoch genug, um eine nachhaltige Rollenänderung innerhalb der Personalabteilung zu erreichen. Das dabei nicht nur Technologie sondern auch Change Management gefragt ist, leuchtet sofort ein. Zum Abschluss aber dennoch einige Tipps zur Umsetzung. Die folgenden kritischen Erfolgsfaktoren sind insbesondere bei MSS und ESS im Portal zu beachten:

- Die verschiedenen Fachbereiche und der Betriebsrat sind von Anfang an in das Projekt einzubinden. Während bei den ESS Szenarien oft nur die Personalabteilung betroffen ist, erweitert sich bei der Einführung der MSS Szenarien der Kreis der Projektbeteiligten um das Finanzwesen und Controlling.
- Vor der Implementierung sollte eine Prozessaufnahme erfolgen, bei der insbesondere die Anforderungen der dezentralen Projektbeteiligten aufzunehmen sind.
- Bei der Durchführung darf auf keinen Fall das Projektmarketing außer Acht gelassen werden. Die Mitarbeiter müssen gezielt informiert werden, um ihr Interesse an der Nutzung der Self Services zu wecken.

- Wichtig ist ebenso ein Pilotprojekt, mit dem eine bestimmte Zielgruppe an die ESS oder MSS Szenarien herangeführt wird. Das Feedback kann dann beim Rollout berücksichtigt werden. Manuelle Eingriffe durch die Sachbearbeiter der Personalabteilung dürfen nach der Einführung der Szenarien nur in Notfällen erfolgen. „Bequeme“ Mitarbeiter nutzen ansonsten immer die Möglichkeit, die Pflege zu.
- Vor oder parallel zur Prozessaufnahme sollte auch die System- und Netzwerklandschaft analysiert werden. So muss z.B. sichergestellt sein, dass jeder Mitarbeiter auf einen technisch ausreichend ausgestatteten Arbeitsplatz zugreifen kann. Das gilt ganz besonders für internationale Projekte.

**Autoren:**

Simone Bender, Vorstandsmitglied der Quipus AG

Sven Ringling, Geschäftsführer der iProCon GmbH