

SHARED SERVICES

Shared Services

HR-Service-Center 2.0

Die Umsetzung von HR-Service-Center 1.0 umfasste neben der Implementierung einer flexibleren Personalorganisation, neuer Personalstrukturen und der Optimierung der Personalprozesse auch die standardisierte Lieferung der administrativen Leistungen durch das HR-Service-Center sowie den Aufbau einer strukturierten Kunden-/Dienstleisterbeziehung.

Die Effekte dieser neuen flexibleren Personalorganisation, standardisierter HR Prozesse und eines definierten HR Leistungsportfolio zeigen sich in erster Linie in der Transparenz der HR Leistungen, den erzielten Skaleneffekten und der messbaren Qualität der Dienstleistung. Kernmotivation war zunächst die Senkung der Kosten und diente der Abwehr möglicher Outsourcing-Szenarien. Nachdem dies vielen Unternehmen geglückt ist, kehrt nun jedoch keineswegs Ruhe in den Service Centern ein. Denn nun, wo Leistungstransparenz geschaffen wurde, beginnt der ständige Kampf um die niedrigsten Kosten, die besten Verrechnungspreise und die weitere Optimierung von Strukturen und Qualität. Dabei verfolgen Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte.

Grundsätzlich können drei Entwicklungsrichtungen festgestellt werden, die je nach Unternehmen auch gemeinschaftlich auftreten können:

- Unternehmen mit internationalen Geschäftsbeziehungen sind gefordert, sich auch organisatorisch dieser Entwicklung anzupassen. In diesem Zusammenhang wird auch vom Perso-

nalbereich eine internationale Ausrichtung und länderübergreifende Unterstützung bei der Bewältigung der damit verbunden Aufgaben gefordert. Dies betrifft nicht nur die strategischen sondern vor allem auch administrative und transaktionale Aufgaben, die im HR-Service-Center angesiedelt sind.

- Um diese Ziele zu erreichen, werden die Aktivitäten im Personalwesen erneut einer Untersuchung unterzogen. Es wird analysiert, welche Leistungen zukünftig länderübergreifend erbracht werden können. Dies werden in aller Regel Prozesse wie Performance Management, Talent Management, Management Reporting oder Compensation & Benefits sein, die tendenziell länderübergreifenden Regelungen unterliegen und in allen Ländern weitgehend standardisiert abgewickelt werden.
- Die zweite Entwicklungsrichtung beinhaltet die Fortsetzung der Optimierung im Personalwesen, speziell im HR-Service-Center. Die mit der Einführung realisierten Skaleneffekte führen dazu, diesen Ansatz weiter zu verfolgen und die Steigerung von Effizienz

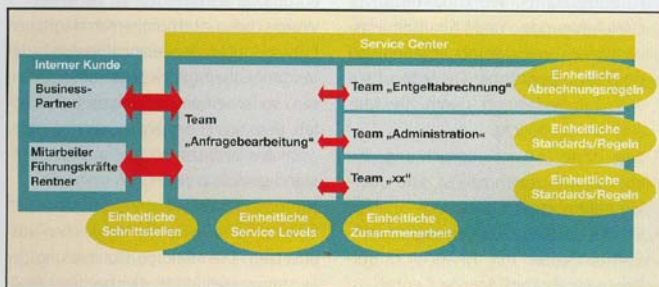


Abb. 1: Service-Center-Struktur

SHARED SERVICES

Shared Services

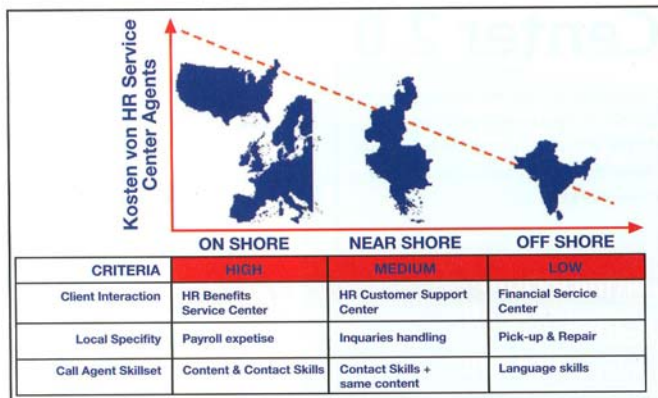


Abb. 2: Kostendarstellung unterschiedlicher Sourcing-Modelle

HR-Service-Center 2.0

Stärkere Berücksichtigung internationaler Aspekte

- + Verbreiterung der Prozessbasis im HR-Service-Center
- + Verstärkte Zusammenführung der HR-Services mit anderen Servicebereichen
- + Erneute Outsourcing-Optionsprüfung für Teilleistungen des Service-Centers.

Abb. 3: Formel für die Inhalte von HR-Service-Center 2.0

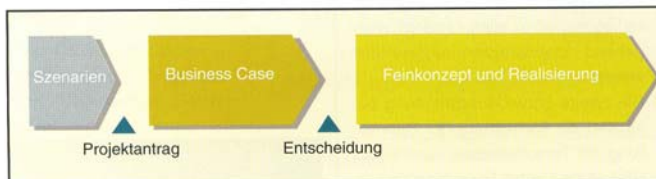


Abb. 4: Vorgehensweise in drei Schritten

und Effektivität der HR-Leistungen auch für andere HR Prozesse fortzusetzen, die bisher nicht betrachtet wurden. Funktionalitäten wie e-Recruiting und Trainingsadministration werden in die HR-Service-Center-Leistungen aufgenommen und erweitern den Leistungsumfang, was wiederum zu weiteren Synergieeffekten führen kann, die sich kostensenkend auswirken. Damit einher geht auch die Ausweitung von intelligenten Self Service-Funktionalitäten für Mitarbeiter und

Führungskräfte. Workflow-gestützte Genehmigungs- und Abarbeitungsverfahren werden vorangetrieben und eigenverantwortlicher Datenabruf sowie Datenerfassung durch die Mitarbeiter ermöglicht.

- Eine dritte Entwicklungsrichtung, die ebenso wahrzunehmen ist, sind Überlegungen, cross-funktionale Shared-Service-Centers zu bilden und das HR-Service-Center mit Finance/Controlling oder Einkauf Service Centers zu kombinieren. Beispielhaft sind hier die

Themen Verbuchung, Reporting, Vendor Management und Beschaffung von Zeitarbeitspersonal zu nennen. Diese Shared-Service-Centers werden in vielen Unternehmen auf regionaler Ebene aufgebaut und beinhalten nicht nur diverse interne Leistungen sondern bilden darüber hinaus geografische und rechtlich eigenständige länderübergreifende Organisationen ab. Diese Organisationsbereiche werden dann mit Dienstleistungen „aus einer Hand“ beliefert. Die Effekte dieser Variante liegen zu einem großen Teil in den Synergieeffekten die sich aus der Nutzung eines gemeinsamen Technologiekonzepts ergeben, aber auch wirtschaftliche Faktoren wie Personalkostenoptimierung ist für viele Unternehmen ein wichtiges Entscheidungskriterium.

Unabhängig von der jeweiligen Unternehmensstrategie fordern Unternehmen nach der erfolgreichen Etablierung eines HR-Service-Centers – HR-Service-Center 1.0 – ihre Personalbereiche auf, auf Basis der transparent und messbar gewordenen HR-Dienstleistungen, verstärkt einen Leistungsvergleich mit anderen Unternehmen der Branche und mit externen Service Anbietern durchzuführen.

Einerseits unterliegt HR dem permanenten Leistungsvergleich mit Benchmarking-Daten, andererseits werden Teilleistungen (erneut) auf den Outsourcing-Prüfstand gestellt oder innerhalb des Unternehmens in „On- oder Nearshore“-Locations nach Irland, Spanien oder Osteuropa verlagert.

Wurde bei unternehmensstrategischen Entwicklungen der Personalbereich in der Vergangenheit gänzlich außen vor gelassen, so ist seit einigen Jahren festzustellen, dass das Personalwesen immer öfter auch mit einbezogen und auf den Prüfstand gestellt wird.

HR Manager sind verstärkt gefordert, sich internen und externen Vergleichen auszusetzen. Die ständige Optimierung der Leistungsqualität bei gleichzeitiger Flexibilisierung und kontinuierlicher Ausrich-

SHARED SERVICES

Shared Services

Die Umsetzung der HR Aktivitäten an den Unternehmenszielen ist für viele ein neues Terrain – Fragen entstehen und Handeln ist gefordert. Adäquate Lösungen werden benötigt. Die zweite Phase, *HR-Service-Center 2.0*, steht an.

Wie ist nun vorzugehen, um diese neuen Herausforderungen adäquat umzusetzen? Um die Entscheidung treffen zu können, welches die richtigen Maßnahmen in der richtigen Reihenfolge sind, erscheint ein Vorgehen in drei Schritten sinnvoll:

1. Gemeinsam mit allen Beteiligten werden denkbare Szenarien entwickelt, die „aus dem Bauch heraus“ für erforderlich und machbar gehalten werden. Diese Szenarien werden beschrieben, auf Chancen und Risiken analysiert und diese Bewertungen zur Entscheidung gebracht.

Ziel: Die dargestellten Szenarien werden einem möglichst hochrangigen Gremium zur Entscheidung vorgelegt. Dieses Gremium erteilt den Auftrag zur Erstellung eines fundierten Business Case für eines oder mehrere der beschriebenen Szenarien.

2. Lediglich Szenarien, die das Gremium für die nähere Betrachtung ausgewählt hat, werden weiter verfolgt. Der Business Case für die beauftragten Szenarien wird erstellt und alle erforderlichen Parameter zur wirtschaftlichen Bewertung transparent gemacht.

Dies dient dazu, die Beteiligten im Unternehmen an der Bewertung der Szenarien partizipieren zu lassen und gemeinsam eine Unternehmensentscheidung vorzubereiten.

HR Benchmarking-Daten vergleichbarer Branchen und Unternehmen können dabei eine gute Ergänzung der unternehmensinternen Daten darstellen und die Argumentation gegenüber der Unternehmensleitung unterstützen.

Ziel: Nach diesem zweiten Schritt sind alle für eine Unternehmensentscheidung erforderlichen Informationen für

die ausgewählten Szenarien vorhanden und die Voraussetzungen für eine qualifizierte Entscheidung erfüllt. Diese Ausarbeitung wird der Unternehmensleitung zur Entscheidung vorgelegt.

Mit der Unternehmensentscheidung sind die Weichen für die Umsetzung „Service Center 2.0“ gestellt.

3. Auf Basis der Inhalte dieser Entscheidung erfolgt nun die Feinkonzeption und detaillierte Planung der Realisierung. Die Projektplanung enthält neben der ausführlichen Definition der Arbeitsinhalte auch die Zeit-, Kosten- und Ressourcenplanung für die Umsetzungsphase sowie die erforderlichen Steuerungsmechanismen und Aktivitäten nach Go-live.

Ziel: Dieser dritte Schritt beinhaltet die Abbildung der Unternehmensentscheidung und Umsetzung der vorgegebenen Unternehmensziele. Die weitere Harmonisierung und Optimierung der „Verlässlichkeit“ der HR Services wird realisiert.

Die Komplexität solcher Projekte wird oft unterschätzt. Mit der professionellen Unterstützung durch ein externes Beratungsunternehmen kann anhand der beschriebenen Vorgehensweise ein stimmiges Gesamtkonzept realisiert werden. Die Unterstützungsleistung kann dabei von der Moderation des oben beschriebenen methodischen Vorgehens bis hin zur Ausarbeitung der HR Strategie und Realisierung der beschlossenen Maßnahmen reichen. Festzuhalten gilt, das Personalwesen stellt ein wichtiges „Zahnrad“ im Gesamtunternehmenskontext dar und muss sich in dieser Funktion den Herausforderungen des Marktes stellen – der letztendlich die Anforderungen für *HR-Service-Center 2.0* definiert.

Susanne Schnitzer, Managerin,
susanne.schnitzer@baumgartner.de

Volker Jacobs,
Geschäftsführender Partner,
volker.jacobs@baumgartner.de

AUGUST 2008 • LOHN+GEHALT