

Benchmarking der HR-IT-Exzellenz

Einigkeit besteht unter den Personalchefs von Großunternehmen darüber, welche die zukünftigen Kernherausforderungen der Personalarbeit sind. Platz 1 belegt das Thema „Potenziale erkennen und nutzbar machen“, mit den Schlagworten „Talent Management“ und „Strategic Workforce Planning“ umschrieben. Knapp dahinter rangiert „HR-Wertbeitrag verstehen und nachweisen können“, die Kerndisziplin eines modernen HR-Controllings. Das dritte Top-Thema ist das Aufräumen im eigenen Haus, nämlich „die HR-Funktion beschleunigen und schlanker machen“, neudeutsch „HR Operational Excellence“.

Wie können diese drei Top-Themen durch eine exzellente HR-IT unterstützt werden, so dass dem Unternehmen ein tatsächlicher Wettbewerbsvorteil entsteht? Neunzehn Großunternehmen haben sich dieser Frage gestellt und in einem gemeinsamen Benchmarking-Vorhaben erste Antworten gesucht und gefunden. Im Vordergrund des Benchmarkings der IT im Personalbereich stand die Frage des Personalchefs dieser Unternehmen: „Was zeichnet exzellente IT im Personalbereich aus?“. Dazu wurde eine gemeinsame Definition erarbeitet, der zufolge HR-IT-Exzellenz drei Facetten besitzt:

1. Mehr und neue HR-Prozesse durch IT unterstützen

HR benötigt am dringendsten mehr IT-Unterstützung derjenigen HR-Prozesse, mit denen HR die eingangs genannten Top-3-Herausforderungen meistert. Das bedeutet, dass IT in der Lage sein muss, qualitative Personalinformationen zunehmend global verfügbar zu machen und benutzerfreundlich miteinander zu verknüpfen. So können HR und die Führungskräfte im Unternehmen die Skill-, Performance- und Potenzialdaten der Mitarbeiter sinnvoll für Talent Management und strategische Personalplanung heranziehen. Zudem bestehen noch große Automatisierungslücken in der administrativen Personalarbeit, zum Beispiel bei Personal-, Bewerber- und Trainingsadministration, Anfragenmanagement und Reporting. Diese sind durch neue IT-Funktionalität zu schließen, um Geschwindigkeit, Verlässlichkeit und Effizienz der HR-Funktion zu verbessern.

2. Mehr Flexibilität bei der Umsetzung der HR-Anforderungen

Unzweifelhaft werden die Anforderungen an die IT nach dem Vorgenannten deutlich größer als in der Vergangenheit, in der vornehmlich gut standardisierbare Massenprozesse wie die Entgeltabrechnung automatisiert wurden. Für die geschilderten „neuen“ Herausforderungen benötigt HR in der IT einen verlässlichen Partner, der sich an Service Level Agreements bei der Realisierung von Change Requests und an einer flexiblen Anwendungs-, System- und Stammdatenarchitektur messen lässt. Das gelingt nur, wenn die IT-Organisation ihre Hausaufgaben beim Incident-, Problem- und Change Management gemacht hat.

3. ... zu nachweislich geringen Kosten

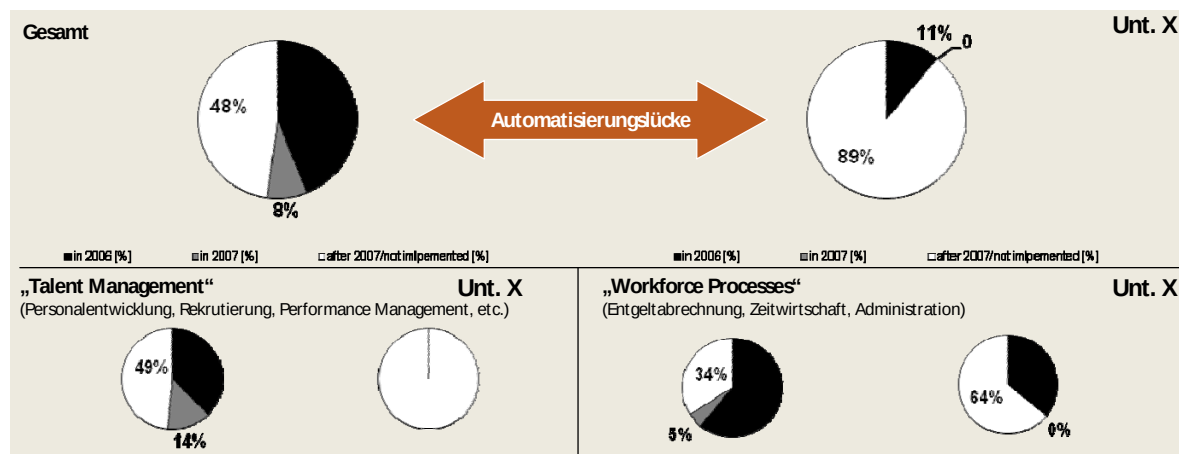
Die HR-Funktion steht (zu Recht) mehr im Kostenfokus als vor zehn Jahren und muss sich gerade in den administrativen Disziplinen in immer wiederkehrenden Wellenbewegungen einer Outsourcing-Diskussion stellen. Das führt unweigerlich zu einem neuen Kostenbewusstsein, auch gegenüber der IT. Diese ist aufgefordert, IT-Effizienz nachzuweisen, zumindest aber kundenorientiert erläutern zu können, welche Einflussfaktoren zu hohen oder niedrigen IT-Kosten führen.

Vier Faktoren erklären die HR-IT-Exzellenz von Unternehmen

Im Benchmarking haben die teilnehmenden Unternehmen nicht nur ihre eigene HR-IT-Exzellenz nach den zuvor erläuterten drei Kriterien gemessen und verglichen, sie haben auch und insbesondere nach Erklärungsmustern für HR-IT-Exzellenz gesucht. Hierzu wurden vor der Datensammlung von den HR- und IT-Experten der Teilnehmer Hypothesen darüber aufgestellt, welche Faktoren zu Exzellenz führen. Vier wesentliche Gruppen von Erklärungsmustern wurden definiert: Die HR-IT-Strategie, die eingesetzten Systeme, die eingesetzten (Projekt-) Ressourcen und die HR-IT-Serviceorganisation. Einzelne Elemente dieser Erklärungsmuster sind messbar und werden zur Erläuterung der Benchmarking-Ergebnisse herangezogen.

Talent Management ist aktueller Kernfokus der HR-IT

Ein Beispielergebnis für den IT-Unterstützungsgrad ist der Vergleich der im eigenen Haus heute *produktiv* nutzbaren und der *geplanten* HR-IT-Funktionalitäten im Vergleich zum Markt. Hierbei wurde der Vergleich nicht auf Basis aller denkbaren HR-IT-Funktionalitäten angestellt, sondern auf Basis der Funktionalitäten, die nach Expertenmeinung in „exzellenten“ Unternehmen implementiert sind, in „durchschnittlichen“ Unternehmen jedoch nicht. Dabei wird deutlich, dass in den Talent Management Funktionen der niedrigste Realisierungsgrad vorherrscht (37%), dort aber auch mit 14% neu zu schaffender Funktionalität im aktuellen Jahr die größten Realisierungsbudgets allokiert sind.



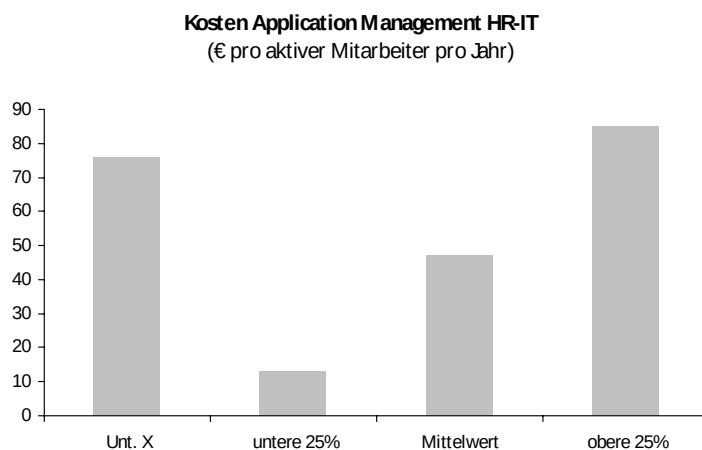
[Grafik: Automatisierungslücken insbesondere im Talent Management]

Aus Sicht eines einzelnen Teilnehmers kann ein Ergebnis dann folgendermaßen aussehen: Im eigenen Haus („Unternehmen X“) ist nur 11% der gesamten HR-IT-Exzellenz-Funktionalität implementiert, gegenüber 44% in Vergleichsunternehmen. Zudem wurden im eigenen Unternehmen keine funktionalen Erweiterungsprojekte geplant, während die Vergleichsunternehmen im aktuellen Erhebungsjahr weitere 8% der Exzellenzfunktionalität realisieren werden. Der Abstand von Unternehmen X ist also groß und er vergrößert sich künftig weiter. Umfassender IT-Handlungsbedarf wird deutlich, wenn die eingangs erwähnten HR-Kernherausforderungen auch in Unternehmen X gemeistert werden sollen.

Ergebnisse wie diese haben in den beteiligten Unternehmen dazu beigetragen, eine fundierte und konstruktive Argumentation über HR-IT-Budgets zu führen und deutlich zu machen, warum und wo ein Unternehmen Nachholbedarf besitzt.

HR-IT Application Management kostet durchschnittlich 47 € pro Mitarbeiter pro Jahr

Für das Application Management der HR-IT-Systeme wenden die teilnehmenden Unternehmen pro aktiven Mitarbeiter im Unternehmen jährlich etwa 47 € auf, „Unternehmen X“ mit 78 € überdurchschnittlich viel.



Im HR-IT-Benchmarking selbst werden wesentliche Kostenelemente im Detail analysiert, um Aussagen über Effizienzlücken zu erhalten und Effizienzsteigerungsbemühungen durch die Benchmarking-Ergebnisse unterstützen zu können.

[Grafik: Durchschnittskosten für HR-IT Application Management]

www.hr-bench.de

Die vorgestellten Inhalte und Beispielergebnisse stammen aus dem Modul „HR-IT-Benchmarking“ des HR Benchmarking Online von Baumgartner & Partner (www.hr-bench.de). Aktuell startet eine zweite Benchmarking-Runde, mit aktualisierten Exzellenz-Kriterien und erweitertem Teilnehmerkreis.

Autor



Volker Jacobs ist Geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH und verantwortet das Geschäftsfeld „HR Operational Excellence“.