

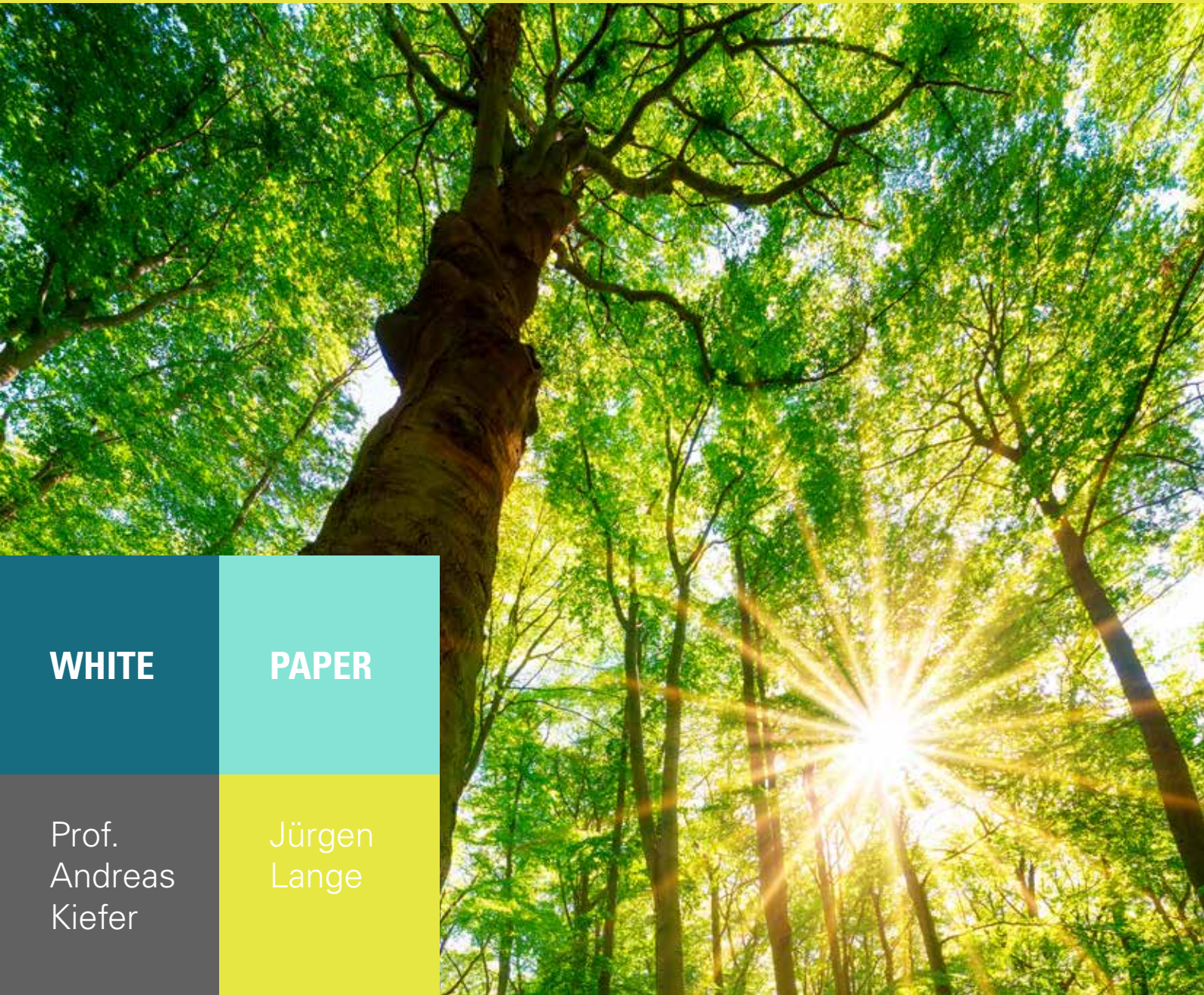
Schrittweise Professionalisierung des Personalwesens in schnell wachsenden Unternehmen

WHITE

PAPER

Prof.
Andreas
Kiefer

Jürgen
Lange





PROF. ANDREAS KIEFER
UNTERNEHMER | COACH | AUTOR | INVESTOR

Seine Kernkompetenzen liegen in der strategischen Neuausrichtung, Restrukturierung und Führung von Unternehmen im Bereich Technologie mit einem besonderem Schwerpunkt in der IT, sowie bei Cloud- und BPO-Services. Er verfügt über eine erfolgreiche Berufskarriere in unterschiedlichen Managementrollen. Dazu gehören sowohl C-Level Managementpositionen im Bereich IT bei führenden Finanz- und Logistikunternehmen, als auch das General Management von europäischen IT- und Serviceunternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern und über 300 Mio. Euro Umsatz bei einem S+P 500 IT-Dienstleister.

In mehr als 25 Jahren als General Manager hat er zahlreiche Produkte gestaltet, entwickelt und zu nachhaltigem, nationalem und internationalem, wirtschaftlichem Erfolg geführt. Dabei stand immer eine langfristige, strategische und wirtschaftliche Perspektive für die Unternehmen und deren Mitarbeiter im Fokus. Eine maximale Vermarktbarkeit in Verbindung mit innovativem und erfolgreichem Vertrieb war dabei stets die Grundlage für überdurchschnittliches Wachstum und außergewöhnlichen Ertrag.

Über seine Fähigkeiten als General Manager hinaus hat er schon immer versucht, Zukunftstrends frühzeitig zu erkennen, sie zu nutzen und diese auch zu beschreiben. Auf der Basis der daraus entstandenen Publikationen wurde er 2009 als Gastprofessor mit den Schwerpunkten Führung und Kommunikation an die Universität der Künste in Berlin berufen.
www.andreas-kiefer.eu



JÜRGEN LANGE
UNTERNEHMER | INVESTOR | COACH | DOZENT

Jürgen Lange ist erfahrener Unternehmer, Investor und Coach/Dozent für Unternehmer. Die von ihm 1999 gegründete Unternehmensgruppe CONVOTIS AG ist langjähriger IT- und HR-Service-Partner für den Mittelstand. Aufgrund hoher IT-Kompetenz und persönlicher Betreuung realisiert die CONVOTIS AG individuelle und einsatzfähige HR-Umgebungen, wodurch HR Services für Anwender nutzbarer und damit für Unternehmen effizienter und wertvoller werden. Die skalierbaren HR Services der CONVOTIS AG rechnen sich für Unternehmen jeder Größe.

Jürgen Lange unterrichtet an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Karlsruhe den Studiengang „Unternehmertum“ und ist außerdem Vorstandsvorsitzender der Frankfurter SportStiftung. Er ist ebenso Autor der Bücher „Datenflut – Fluch oder Segen?“ und „Daten für Steuern & Sozialversicherungen effizient managen“.
www.convotis.com und www.juergen-lange.net

Der Einstieg eines neuen Investors oder die Realisierung einer Darlehensfinanzierung markiert in mehrfacher Hinsicht einen zentralen Wendepunkt in der Entwicklung eines schnell wachsenden Unternehmens. Naturgemäß geht es zunächst darum, die neu gewonnene Liquidität so einzusetzen, um das Unternehmen auf eine neue Wachstumskurve zu hieven. Gleichzeitig – und das wird häufig ausgeblendet – wachsen aber auch die Anforderungen an die kaufmännischen Managementbereiche. Neben Rechnungswesen, Controlling und Reporting ist hier insbesondere das Personalwesen zu nennen. Die in der Gründungsphase – häufig notdürftig und auf die Schnelle – aufgesetzten Prozesse und Systeme reichen schnell nicht mehr aus, was zu erheblichen Problemen in der weiteren Unternehmensentwicklung führen kann.

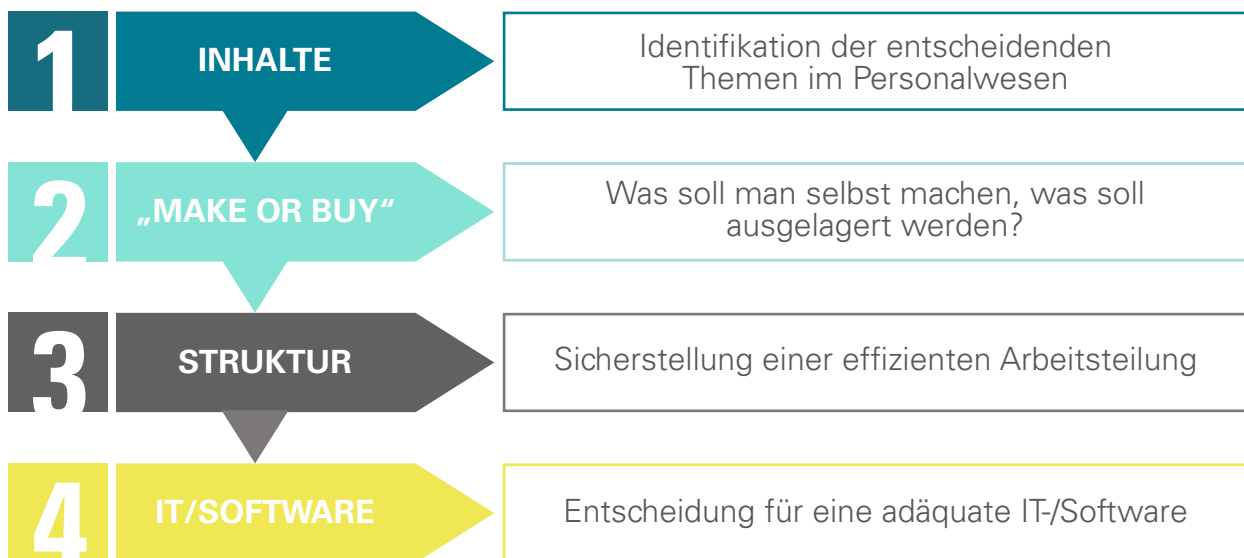


Unzureichende Prozesse und Ressourcen in der Gründungsphase

In der Gründungsphase eines Unternehmens hat das Thema Personalwesen naturgemäß noch keinen hohen Stellenwert. Die Produktentwicklung sowie die Gewinnung erster Kunden genießen völlig zu Recht höchste Priorität. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass Mitarbeiter gefunden und eingestellt, Löhne und Gehälter berechnet und überwiesen, Stellenanzeigen geschaltet und ggf. Zeugnisse geschrieben werden. Entsprechend wird in der Gründungsphase in den meisten Fällen auch auf eine Einstellung von erfahrenen Personalverantwortlichen verzichtet, was wiederum auch eine Begründung für die häufig unzureichenden Prozesse und Systeme ist.

Mit zunehmender Größe wird allerdings ein professionelles Personalwesen, das auch inhaltlich über die zuvor beschriebenen Tätigkeiten hinausgehen muss, aus verschiedenen Gründen immer wichtiger. Das Aufgabenspektrum einer Personalabteilung wird nicht nur breiter, sondern auch deutlich anspruchsvoller, wie die nachfolgenden Beispiele dokumentieren.

Eine schrittweise Professionalisierung des Personalwesens sollte dabei folgende Aspekte umfassen:



2 Professionalisierung in 4 Schritten

1. Schritt

Identifikation der entscheidenden Themen im HR-Bereich

Der erste Schritt besteht darin, die für das weitere Wachstum erforderlichen HR-Themen inhaltlich zu identifizieren. Neben klassischen administrativen Aufgaben, wie der Abrechnung von Löhnen und Gehältern, gilt es weitere zentrale Felder zu identifizieren, die für die geplante Weiterentwicklung des Unternehmens als wesentlich und entscheidend zu erachten sind.

Es gibt nicht wenige Branchen, in denen Mitarbeiter mit einem ganz speziellen und gleichzeitig sehr seltenen Anforderungsprofil gewissermaßen das „Bottle-neck“ für die weitere Unternehmensentwicklung darstellen. Kennzeichnend für diese, heute häufig als Digitale Natives bzw. Generation Z, bezeichnete Gruppe ist deren Wunsch nach einem Höchstmaß an Flexibilität und Unabhängigkeit. Es liegt auf der Hand, dass aus diesem Wunsch enorme Herausforderungen für die Personalarbeit resultieren. Im Gegensatz zu den Generationen X und Y ist bei der Generation Z eine Eingrenzung auf eine gewisse Altersgruppe nicht möglich.

Zur Generation Z können sowohl 16-jährige Blogger, als auch über 50-jährige Digitalexperten zählen. Und erschwerend kommt hinzu, dass eine Vielzahl an Unternehmen um diese vergleichsweise kleine Gruppe von Top-Spezialisten konkurriert. Entsprechend können sich diese häufig ihre Arbeitgeber aussuchen und achten dabei natürlich nicht nur auf die Gehaltshöhe, sondern auch sehr stark auf weitere Leistungen und Annehmlichkeiten, die im HR-Bereich definiert werden.

Die nachfolgende Beschreibung der entscheidenden Felder erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und die Reihenfolge der Beschreibung stellt keine Priorisierung dar.

• **Entgeltabrechnung**

Die Erfordernis, die Lohn- und Gehaltsabrechnung einschließlich der unmittelbar damit zusammenhängenden Aufgaben sachlich und termingerecht unter Berücksichtigung der einschlägigen gesetzlichen Vorschriften korrekt erledigen zu müssen, bedarf keiner weiteren Erläuterung. Dieser Prozess funktioniert auch regelmäßig bereits im ersten Monat der Gründung eines Unternehmens, indem diese Aufgabe in vielen Fällen an einen Steuerberater delegiert wird, der dieses in aller Regel auch zuverlässig über DATEV abwickelt. Mit zunehmender Größe des Unternehmens ist jedoch zu überlegen, ob diese für die Anfangsphase praktikable Lösung auch zukünftig noch ideal erscheint. Diese Frage stellt sich insbesondere deshalb, weil ein Steuerberater außer der Abrechnung in der Regel keine weiteren Dienstleistungen im Personalwesen anbietet und vom Grundsatz her überlegt werden sollte, an wie vielen Stellen – intern und/oder extern – Personalthemen bearbeitet werden sollen.

• **Moderne Formen der Mitarbeiterentlohnung**

Moderne Formen der Mitarbeiterentlohnung werden als Mittel zur Mitarbeiterbindung immer wichtiger. Hierzu gehören beispielsweise steuerfreie Sachbezüge. Gewährt ein Unternehmen seinen Mitarbeitern eine Gehaltserhöhung, übersteigt der dafür vom Arbeitgeber aufzuwendende Betrag aufgrund von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen den auf dem Konto des Mitarbeiters tatsächlich ankommenden Betrag erheblich. Attraktiv für beide Seiten sind deshalb lohnsteuer- und sozialversicherungsfreie Gehaltsbestandteile. Ob es sich dabei um Benzingutscheine, mit denen Mitarbeiter das Benzin aus dem Bruttogehalt zahlen können oder um Restaurant-, Einkaufs- oder sonstige Gutschein- oder Kreditkartenlösungen handelt – die Personalabteilung muss die entsprechenden steuerlichen Sachverhalte nicht nur kennen, sondern auch die mitunter komplizierte Abwicklung beherrschen, will das Unternehmen den entsprechenden Motivationsschub ausüben.

• **Flexible Arbeitszeitmodelle**

Die hohe Bedeutung von Flexibilität war bereits ein klassisches Merkmal der Generation Y, was sich in der Generation Z nochmals verstärkt. Eine immer höhere Bedeutung von Freizeit, eine zunehmende Fokussierung auf die eigene Gesundheit sowie eine Erhöhung der Ansprüche in Bezug auf die eigene Selbstverwirklichung sind Wünsche und Ansprüche, für die ein Unternehmen Angebote haben muss. Die Möglichkeit, beispielsweise ein „Sabbatical“ einlegen zu können, gewinnt in dieser Gruppe deutlich an Gewicht, während klassische Anreize, wie z.B. Firmenautos, an Bedeutung verlieren. Auch Auslandsaufenthalte, um ein weiteres Beispiel zu nennen, gewinnen für diese Arbeitnehmer stark an Bedeutung. Auch hierbei geht es nicht nur darum, diese Wünsche zu kennen, sondern insbesondere auch deren korrekte Abwicklung zu beherrschen.

• **Zeitgemäßes Recruiting**

Bei der Gewinnung von Digitale Natives spielen die Gehaltshöhe, moderne Formen der Mitarbeiterentlohnung und flexible Arbeitszeitmodelle natürlich eine Rolle. Die Herausforderung beginnt aber bereits viel früher: Wie können diese Kandidaten überhaupt gewonnen werden? Wie und über welche Medien werden sie in Zukunft angesprochen? Wurde früher eine Stellenanzeige in Printmedien geschaltet oder ein Headhunter mit einer Suche beauftragt, müssen heute zahlreiche Social-Media-Maßnahmen in Betracht gezogen werden. Digitale Natives sind von Kindheit an mit digitalen Medien groß geworden, sodass ein „Generation-Z-kompatibler Rekrutierungsprozess“ zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor wird. Anbieter von E-Recruiting-Lösungen versprechen, dass passgenaue Mitarbeiter für eine ausgeschriebene Stelle durch Computer-Algorithmen identifiziert werden können. Sobald eine Stellenausschreibung formuliert ist, wird die Anzeige gleich in mehreren Stellenbörsen und sozialen Netzwerken veröffentlicht.

• **Gewinnendes Onboarding**

Hat sich der gesuchte Mitarbeiter dann am Ende des Rekrutierungsprozesses tatsächlich für das Unternehmen entschieden, so gilt es, diese sorgfältig in das Unternehmen zu integrieren. Dabei sind gerade die ersten Tage im Unternehmen ganz entscheidend. Ohne einen gewinnenden „Onboarding-Prozess“ besteht die große Gefahr, dass der mühsam und mit viel Ressourceneinsatz gewonnene neue Mitarbeiter das Unternehmen schnell wieder verlässt, weil ihn beispielsweise niemand in Empfang genommen bzw. willkommen geheißen hat, der Arbeitsplatz noch nicht eingerichtet war, die Strukturen nicht klar waren und sich insgesamt niemand für eine schnelle Einarbeitung und Integration verantwortlich gefühlt hat.

- **Effektives Employer Branding**

Insgesamt wird es gleichzeitig auch immer wichtiger, sich glaubwürdig als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und sich auf die Bedürfnisse dieser Mitarbeiter einzustellen. Einem wirkungsvollen „Employer Branding“ kommt für das weitere Unternehmenswachstum eine entscheidende Bedeutung zu. Dadurch lässt sich nicht nur die Effizienz der Personalrekrutierung steigern. Gleichzeitig kann auch die Qualität der Bewerber dauerhaft gesteigert sowie qualifizierte und engagierte Mitarbeiter durch eine höhere Identifikation langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Ein erstklassiges Beispiel hierfür ist die „BeLufthansa“ Kampagne der Lufthansa AG.

2. Schritt

Was soll man selbst machen und was soll ausgelagert werden?

Die zuvor genannten inhaltlichen Aspekte sind sicherlich nicht vollständig. Sie zeigen aber, dass erfolgreiche Personalarbeit neben dem operativen Tagesgeschäft auch strategische Aufgaben wahrnehmen und beherrschen muss. Man ist zunächst geneigt, den eher strategischen Aufgaben die höhere Komplexität und den höheren Anspruch zuzuschreiben, aber tatsächlich werden gerade die operativen Themen immer anspruchsvoller.

Einem Mitarbeiter beispielsweise die Möglichkeit eines Sabbaticals einräumen zu können, gehört vielleicht in größeren Konzernen mit breit aufgestellten Personalabteilungen zum Tagesgeschäft. In kleineren und auch in mittelständischen Unternehmen dagegen ist diese Expertise dagegen in der Regel nicht vorhanden. Um dem Mitarbeiterwunsch nach Flexibilität nachzukommen, sind typischerweise Zeitwertkonten einzurichten und zu führen. Zeitwertkonten sind spezielle Arbeitskonten, die es einem Arbeitnehmer ermöglichen, auf die Auszahlung beliebiger Vergütungsbestandteile zu verzichten. Diese werden stattdessen steuer- und sozialversicherungsfrei einem solchen Zeitwertkonto zugeführt, um zu einem späteren Zeitpunkt eine bezahlte Freistellung während des Erwerbslebens, also beispielsweise einem Sabbatical, zu finanzieren. Auch bezüglich der Auslandsaufenthalte, um ein weiteres Beispiel zu nennen, werden zunehmend hohe Anforderungen an die Personalabteilungen gestellt und reichen von entsprechenden Relocation-Services und Familienleistungen bis hin zur komplexer werdenden Lohn- und Gehaltsabrechnung eines Expatriates, einschließlich der korrespondierenden Beratungserfordernis.

Viele Großunternehmen reagieren auf solche Herausforderungen, sofern die Expertise noch nicht vorhanden ist, mit der Einstellung entsprechender Spezialisten oder mit einer Beauftragung spezialisierter Unternehmensberater. Für kleinere Unternehmen kommen diese Optionen nicht in Betracht. Hier erweist sich insbesondere Outsourcing als sinnvoller Weg, da sich auf diesem Wege gemeinsam mit einem externen Partner ein HR-Bereich aufbauen lässt, der auch ihnen das Qualifikations- und Serviceniveau eines Großkonzerns bietet. War Outsourcing früher vielfach ein ausschließliches Instrument zur Kostensenkung, so ist Outsourcing heute und in Zukunft ein zunehmend wichtiger Baustein eines intelligenten und zukunftsfähigen Personalmanagements.

Unternehmen sollten also emotionslos entscheiden, welche der bisherigen Aufgaben und welche der neuen Herausforderungen selbst intern übernommen werden können und welche Aufgabenbereiche aufgrund der gleichermaßen breiten wie spezialisierten Erfahrung von einem Dienstleister übernommen werden sollten. Zu denken wäre hier beispielsweise zunächst daran, aufgrund der geschilderten Komplexität die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie parallel dazu die Lohnberatung auszulagern. Auch das Einrichten und laufende Führen von Zeitwertkonten einschließlich der damit verbundenen Beratung kann sich für ein Outsourcing anbieten. Dagegen erscheint es sinnvoll, beispielsweise das Onboarding durch eigene Mitarbeiter durchzuführen. Für jede Aufgabe sollte hier stets eine sorgfältige Entscheidung getroffen werden.

3. Schritt

Definition einer effizienten Struktur der Arbeitsteilung

Outsourcing kann in unterschiedlicher Weise zur Lösung der geschilderten Herausforderungen beitragen und damit als Garant für eine erfolgreiche Personalarbeit in schnell wachsenden Unternehmen wirken. Neben seiner ureigenen Fähigkeit, die Kosten der administrativen Prozesse bei höherer Qualität zu reduzieren, schafft Outsourcing Freiräume für eine stärkere Fokussierung auf bestimmte Themen, die für eine Auslagerung nicht geeignet sind. Eine Arbeitsteilung zwischen internen Mitarbeitern und externen Spezialisten bedarf jedoch gleichzeitig einer entsprechenden Organisation, Struktur und auch gewissen Regeln.

Dabei ist zunächst zu beachten, dass die Führung des gesamten Personalwesens intern erfolgen sollte. Jede Outsourcing-Beziehung benötigt eine interne Instanz, die die Aufgaben definiert, abstimmt, den Dienstleister kontrolliert und diesem als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

In diesem Zusammenhang werden typischerweise sogenannte Service Level Agreements (SLA) vereinbart, die rechtsverbindliche Detailregelungen zur Leistungserfüllung und zu den Leistungsbedingungen enthalten. Basis hierfür sollte eine sogenannte Service Performance List (SPL) sein, die sämtliche Aufgabenfelder umfasst und jeden Prozess sorgfältig beschreibt und dokumentiert. Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen einer solchen Dokumentation viel zu wenig Bedeutung beimessen. Das Service Level Agreement ergänzt die Service Performance List insofern, als hier die Rechte und Pflichten aus der Vertragsbeziehung im Hinblick auf ihre klare und präzise Umsetzung beschrieben werden. Integrale Bestandteile des SLA sind beispielsweise Vereinbarungen zu Service-Zeiten, Service-Niveaus, Service-Feedbacks, Review-Mechanismen, Service-Verantwortlichkeiten, Dokumentationsverpflichtungen, Messgrößen und Messmethoden. Service Level Agreements müssen präzise und interpretationsfrei festlegen, wann, von wem, an wen, in welcher Form, in welcher Menge und in welcher Qualität eine Leistung zu erbringen ist. Eine entsprechende Dokumentation stellt gleichzeitig ein wichtiges Element für die Sicherung von Know-How dar.

4. Schritt

Entscheidung über die einzusetzende Software

Schließlich muss auch das Thema der zu verwendenden Softwarelösung(en) geklärt werden. Häufig wird der Fehler begangen, dass zu lange an der Ausgangssituation festgehalten wird, die man in den ersten Monaten nach der Unternehmensgründung installiert hat. Gerade schnell wachsende Unternehmen „wachsen“ hier aber naturgemäß sehr schnell heraus.

In der Folge entsteht nicht selten ein Flickenteppich unterschiedlicher Anwendungen im Personalbereich („Insellösungen“), die zwar sicherstellen, dass alles irgendwie funktioniert, von einer sinnvollen und effizienten Abwicklung jedoch weit entfernt sind. So ist beispielsweise gut vorstellbar, dass die Lohn- und Gehaltsabrechnung in der DATEV-Lösung des Steuerberaters erstellt wird. Die Personalkostenplanung wird nicht selten intern über eine Excel-Lösung durchgeführt. Weiterhin ist es nicht auszuschließen, dass für weitere Anwendungen im Personalbereich jeweils spezielle Lösungen von diversen Herstellern erworben und eingesetzt werden. In der Anfangszeit mag das noch akzeptabel sein. Mit zunehmender Unternehmensgröße sind derartige Insellösungen mit zahlreichen Nachteilen verbunden und nicht mehr zeitgemäß. Insellösungen sind immer mit manuellen Dateneingaben verbunden, was wiederum häufig zu Inkonsistenzen und Datenredundanzen führt.

Weiterhin bereitet der Umgang mit der Software wenig Freude und bietet darüber hinaus keine Möglichkeiten, die Unternehmensentwicklung aktiv zu gestalten. Je eher man damit beginnt, desto geringer ist der Aufwand und desto schneller können die Funktionalitäten und Vorteile einer modernen Softwarelösung genutzt werden.

Bei der Auswahl einer modernen Softwarelösung geht es nicht (mehr) darum, eine HR-Lösung auszuwählen, die dann mit Kraft und Druck in die vorhandene IT-Struktur hineinzupressen versucht wird. Immer mehr Unternehmen arbeiten heute in einer heterogenen IT-Landschaft, für die eine gemeinsame Nutzung von Daten über verschiedene Anwendungen, Datenbanken und Betriebssystemen charakteristisch ist. Entsprechend ist seitens des Softwareherstellers ein Verständnis vorhandener IT-Strukturen unabdingbar, denn neben dem grundsätzlichen Denken in Schnittstellen und Komponenten gilt es dabei insbesondere die Abhängigkeiten von Betriebssystemen sowie von anderen – teilweise fremdbezogenen, teilweise selbst erstellten – Komponenten untereinander im Auge zu haben. Nur mit entsprechender IT-Kompetenz kann eine zukunftssichere Kompatibilität mit Cloud, Mobile und anderen zukünftigen Unternehmenstechnologien sichergestellt werden.

Daneben erfüllen moderne Softwarelösungen auch sämtliche Anforderungen im Hinblick auf Sicherheitsaspekte. Eine zunehmende Komplexität der rechtlichen Situation im Hinblick auf den Datenschutz, Stichwort DSGVO, führen zu Haftungsrisiken und Nachweispflichten. Entsprechend müssen Daten nicht nur sicher sein, und zwar sowohl vor unberechtigtem Zugriff, als auch vor Hardware-Problemen. Moderne Softwarelösungen stellen zudem sicher, dass genau protokolliert wird, wer welche Daten wann gesehen, geändert und gelöscht hat. Moderne Softwarelösungen bieten damit den Vorteil, dass sie sich flexibel an die weitere Unternehmensentwicklung anpassen lassen. Das erleichtert zukünftige Umstellungen und spart Kosten. Verpasst man den richtigen Zeitpunkt für eine Umstellung, kann sich nicht nur der eigentliche Umstellungsaufwand deutlich erhöhen. Daneben verzichtet das Unternehmen leichtfertig auf zahlreiche Vorteile, die moderne Softwarelösungen bieten.

Im Rahmen einer Outsourcing-Struktur ist gleichzeitig zu überlegen, ob das Unternehmen die Softwarelösung selbst anschafft oder einen Dienstleister auswählt, der eine entsprechende Lösung anbietet. Die durch den Verzicht auf eine Investition in Software gewonnenen liquiden Mittel können für die Weiterentwicklung des Unternehmens eingesetzt werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Verantwortlichkeit für die Software gleichzeitig an den Dienstleister delegiert wird.

Fazit

Kein Unternehmen, das sich in einem Wettbewerb um neue Mitarbeiter befindet, darf die Bedeutung eines professionellen Personalwesens unterschätzen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass häufig viel zu lange an sub-optimalen Prozessen und Strukturen festgehalten wird. Eine schrittweise Professionalisierung, ggf. in Kooperation mit einem spezialisierten Dienstleister, schafft die Voraussetzungen, um die für das weitere Unternehmenswachstum erforderlichen Spezialisten zu gewinnen und dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

