

Robert Knemeyer

Optimierung von HR

Mit exzellenter Performance zur
unternehmerischen Wertschöpfung

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.

Vorwort	2
Einleitung.....	4
1. Kundenumfrage/Kundenwünsche auswerten	10
2. Betreuung der Mitarbeiter im Unternehmen	18
3. Organisation der Personalabteilung.....	24
4. Vertretung	45
5. Kommunikation und Information an die Mitarbeiter	49
6. Fachkenntnisse prüfen	54
7. Prüfung Aufwand \leftrightarrow Ertrag	71
8. Manuelle Datenerfassung und administrative Tätigkeiten.....	79
9. Einzelfälle oder einmal pro Jahr	94
10. Priorisierung	107
11. Ordnung/Ablage/Verzeichnisse.....	112
12. Dokumentation/Wissensmanagement	121
13. Prozesse.....	134
14. Nutzung/Einsatz IT.....	174
15. Systemeinstellungen	189
16. Nettolohn optimieren	197
17. Outsourcing-Möglichkeiten.....	211
Abschluss	234

8. Manuelle Datenerfassung und administrative Tätigkeiten

Worum geht es?

Das Problem, sich zu sehr mit administrativen Tätigkeiten zu beschäftigen, ist vielfältig und nicht an einem Sachverhalt allein festzumachen. Allerdings wird dies bei der Kritik dazu nicht berücksichtigt. Leider kann der Tatsache, mit administrativen Tätigkeiten z. B. durch manuelle Datenerfassung keine Wertschöpfung zu erzielen, nicht widersprochen werden. Leider werden aber nicht die Möglichkeiten, die schon bestehen, entsprechend genutzt, um dies zu ändern. Sich vermeintlich nur darauf festzulegen, die Organisation der Personalabteilung in das HR-Business-Partner-Modell umzuwandeln, ist nicht die Lösung.

Professor Dr. Benedikt Hackl und Fabiola Gerpott schreiben dazu in dem Buch „HR 2020 – Personalmanagement der Zukunft“:

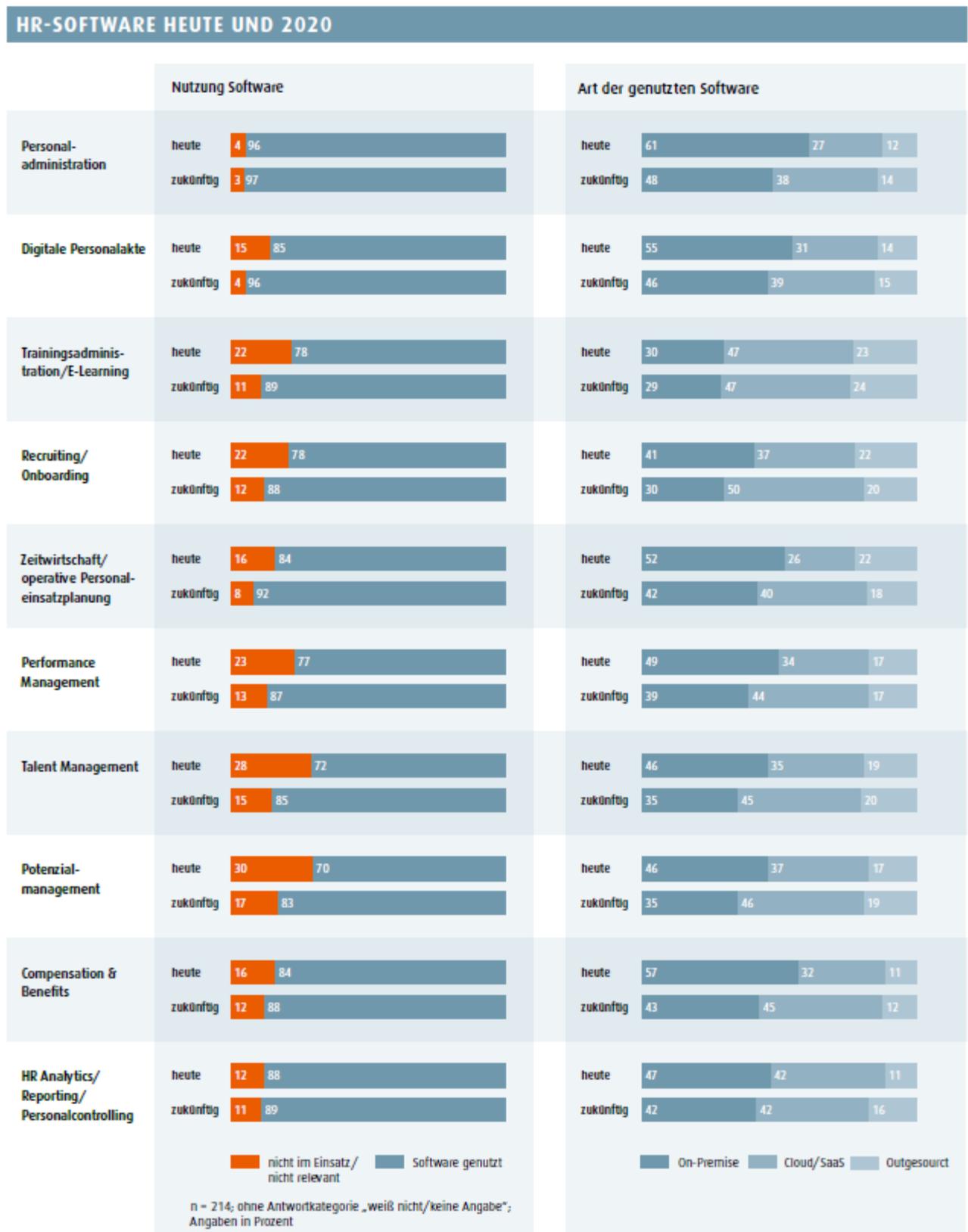
Zitate-Box:

„Immer wieder hörten wir Kritik daran, dass sich das HRM zu sehr auf administrative Aufgaben konzentriert und die Beziehung zwischen effizienten Personalprozessen und gesamtbetrieblichen Erfolgsgrößen kaum berücksichtigt. ... Einige Praxisvertreter gehen sogar so weit, HR vorzuwerfen, dass es sich von den operativen Berichten ‚abschottet‘ und sich stattdessen mit (anglizistisch angehauchten) Trendthemen wie Diversity Management, Employer Branding oder Work Life Balance positioniert. Diese – aus Sicht der Fachbereiche – nicht vorrangig dringenden Felder verdrängen dann die Unterstützung durch HR in werttreibenden Themen wie Flexibilitäts-, Geschwindigkeits- und Effizienzsteigerung.“

Dabei wird im HR-Software-Monitor 2017 sowohl der aktuelle Einsatz von möglichen IT-Lösungen als auch eine Betrachtung als Ausblick auf das Jahr 2020 vorgenommen. Daraus kann abgeleitet werden, dass mögliche Systeme vorliegen und auch bereits für die Zukunft an entsprechenden Konzepten gearbeitet wird, die sich sukzessive wohl durchsetzen werden.

Es liegt also nicht in erster Linie daran, dass es neue Lösungen dafür gibt, um weniger administrativen Aufwand zu haben. Es muss also noch andere Erklärungen geben. Wie in HR 2020, dass sich die Personalabteilung mit Alibithemen beschäftigt, anstatt aufgrund einer Situationsanalyse des Unternehmens eine darauf angestimmte HR-Strategie zu verfolgen. In Abbildung 21 ist dabei zu sehen, wie sich bis 2020 der Einsatz von HR-IT-Systemen entwickeln wird, die erheblich dazu beitragen müssen, die administrativen Tätigkeiten im Personalbereich zu reduzieren.

Abbildung 21: HR-Software heute und 2020



Die linke Tabelle zeigt, wie sich der Anteil der Nutzer von HR-Software verändert. Die Unternehmen, die HR-Software nutzen (rechte Tabelle), planen, zukünftig besonders in Cloud/Software-as-a-Service (SaaS) Angebote zu investieren.

Ist vielleicht doch eine Ursache für die Problematik, dass gemäß der Cranet Studie aus 2016 nur bei 49 % der Unternehmen in Deutschland Personaler in der Geschäftsführung vertreten sind? Deswegen vielleicht auch bei etwa der gleichen Anzahl gar keine HR-Strategie existiert? Und die deutschen Personalverantwortlichen mit 17 % am häufigsten gar nicht in der Entwicklung einer Unternehmensstrategie eingebunden sind? Damit wäre auch bestätigt, dass nur 30 % glauben, auf Digitalisierung, Globalisierung und demografischen Wandel gut vorbereitet zu sein.

Zuletzt noch ein Sachverhalt, der überraschend oft sehr administrativ bzw. manuell ausgeführt wird. Häufig durch einen Wirtschaftsprüfer initiiert, haben Unternehmen ein internes Kontroll-System (IKS) eingeführt. Anders als bei der Idee des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) soll hierbei nicht versucht werden, Verbesserungspotential zu finden und zu nutzen, sondern lediglich bereits erledigte Sachverhalte nachträglich noch mal zu überprüfen. Damit sollen manchmal auch die Anforderungen von SOX erfüllt werden, die für alle Unternehmen an einer US-Börse gelten. Aber möglicherweise, weil viele, die sich dann dieses Kontroll-System ausdenken, nicht aus dem Personalbereich kommen, werden sehr häufig dann manuelle Prüfprozesse eingeführt, die sehr aufwendig sind und nicht sehr effizient. Anstatt das IT-System in der Personalabteilung zu nutzen und eine Auswertung systemseitig zu etablieren. Wenn dieser interne Kontroll-Prozess mehrere Stunden pro Monat in Anspruch nimmt, ist dies ganz sicher nicht als effizient zu bezeichnen und sieht auch eher nach Alibi aus. In der Regel kann ein Report auf Basis der Lohnarten dies deutlich besser und schneller herausfiltern.

Erstaunlich dabei ist, dass hier gar nicht der eigene Input angefragt wird, obwohl häufig nur dort die technischen Möglichkeiten bekannt sind, die man nutzen könnte. Und da es ja immer nur ein interner Prozess ist, der nicht wie viele andere schon grundsätzlich durch Behörden vorgegeben ist, sollte es viel leichter sein, eine optimale interne Lösung für IKS zu finden.

Eine Problematik, die sich vielfach nach einigen Jahren in Unternehmen einstellt, wenn Mitarbeiter schon lange mit entsprechenden Prozessen arbeiten, ist, dass diese nicht mehr wirklich hinterfragt (oder reflektiert) werden. Vielleicht ist es auch notwendig, sich nach einer Zeit mit Dingen abzufinden, um damit immer unzufrieden zu sein. Jedoch führt dies dann dazu, dass es den eigenen Mitarbeitern viel schwerer fällt, zu erkennen, wenn eigene Prozesse, die bereits jahrelang bestehen, den hohen administrativen Aufwand zu erkennen und nach einer einfacheren Lösung zu suchen.

Deswegen sind hier 15 mögliche Indizien aufgeführt, wann ein Prozess deutlich zu administrativ ist bzw. viel zu manuell ausgeführt wird. Ein paar davon sind schon beispielhaft vorgekommen, aber hier noch mal gelistet:

- Für das Erstellen von Arbeitszeugnissen werden zwei Stunden benötigt, weil ein Buch mit Zeugnisbausteinen genutzt wird, die abgeschrieben werden.
- Urlaubsanträge werden auf Papier gestellt mit 3-fachem Durchschlag, die dann manuell in einem Programm erfasst werden, ebenso die Korrekturen in der Zeitwirtschaft, wenn Stempelzeiten fehlen.
- Gehaltsabrechnungen werden selbst gedruckt, gefaltet, kuvertiert und persönlich verteilt.
- Die Zeiterfassung wird noch mit echten Stempelkarten vorgenommen, die dann manuell ausgerechnet werden. Dazu müssen diese ggf. sogar noch auf eine extra Vorlage kopiert werden.
- Es wird alles ausdruckt, gelocht, sortiert und abgelegt, obwohl es bereits digital erstellt und gespeichert ist.
- Das Programm für die Zeitwirtschaft ist nicht mit dem Abrechnungsprogramm verbunden, sodass Daten automatisch übertragen werden könnten.
- Dienstreisen werden auf Papier beantragt und abgerechnet, wobei die Daten für die Zeitwirtschaft dann manuell erfasst werden müssen.
- Die Personalnummern werden nicht automatisch vom Abrechnungsprogramm vergeben, sondern dazu wird in Excel eine Datei permanent gepflegt und manuell eingetragen.
- Briefe und Schreiben an Mitarbeiter werden nicht automatisch aus dem HR-System erstellt, sondern alle manuell in Word erfasst.
- Sie erstellen jede Woche Reports in Excel oder Power Point, die dann immer an das Management-Team verschickt werden, aber von niemandem gelesen werden. Man braucht natürlich auch keinem Abteilungsleiter die Krankenquote vom Vormonat zu schicken, das weiß dieser sicher selbst schon vorher.
- Es gibt ein tolles HR-IT-System, aber niemand ist richtig geschult und kann es wirklich nutzen.
- Es gibt keine elektronische Akte für entsprechende Dokumente, sodass diese dann gedruckt werden müssen und in eine Papier-Akte abgelegt werden, die zusätzlich noch extrem umständlich zu bedienen ist.
- Es gibt mehrere HR-IT-Systeme im Einsatz, aber keine Verbindung durch Schnittstellen, sodass immer alle gleichen Daten mehrfach in verschiedenen Systemen manuell erfasst werden müssen.
- Unten dem Vorwand des Datenschutzes wird den meisten Mitarbeitern der Personalabteilung der Zugriff aufs IT-System eingeschränkt, sodass jeder sich die Daten in einer eigenen Excel-Tabelle speichern und die Papier-Personalakte nutzen muss.

- Für den internen IKS-Prozess, für die SOX-Prüfung wurde jemand eingestellt, der die im IT-System erfassten Daten auf einer ausgedruckten Papierliste nochmals abhakt.

Jetzt wurde ja am Anfang des Kapitels die Kritik an der administrativen Arbeit in der Personalabteilung aus dem Artikel deutlich. Und dabei werden dann alle in der Personalabteilung aufgerufen, dies zu verbessern. Dabei wird dann ganz natürlich unterstellt, dass auch jeder in der Personalabteilung viel lieber wertschöpfend arbeiten möchte, um auch den Übergang wie in der Abbildung von der Pyramide über den Diamanten zum Stern umzusetzen. Dabei würde der administrative Teil mindestens halbiert und sowohl Strategie und Beratung jeweils verdoppelt.

Aber was ist, wenn diese Einschätzung gar nicht richtig ist? Wenn es Mitarbeiter in der Personalabteilung gibt, die gerne administrativ arbeiten und Beratung von Mitarbeitern oder Unterstützung der Strategie der Führungskräfte gar nicht möchten? Wenn diese vielleicht sogar sehr gerne als Datentypist arbeiten und sich den Job sogar deswegen ausgesucht haben? Ist das möglich? Die zwar trotzdem immer klagen, wie viel zu tun wäre, aber es gar nicht möchten, den administrativen Teil nicht mehr bearbeiten zu müssen, weil vielleicht die Vorstellung von richtiger Personalarbeit fehlt.

Könnte dies dann ggf. zu dem Problem führen, dass diese Mitarbeiter ein Projekt, wo administrative Tätigkeiten reduziert werden oder ganz abgebaut werden sollen, gar nicht unterstützen? Dabei sich vielleicht nicht offen dagegen aussprechen, aber es unterschwellig sabotieren? Wenn jemand zwar angegeben hat, dass Urlaubsanträge Ressourcenfresser sind, aber derjenige nichts lieber macht, als Urlaubsanträge manuell zu erfassen, oder gerne manuell Bescheinigungen ausfüllt, anstatt diese einfach aus dem IT-System aufzurufen?