

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

DIE PERSONALADMINISTRATION ALS TEIL DER WERTSCHÖPFUNG

Unverzichtbare Werte

Wann wird die Personaladministration als Teil von Human Resources (HR) wertschöpfend wahrgenommen? Ist HR generell wertschöpfend, wenn die Fluktuation tief ist, wenn die Löhne rechtzeitig überwiesen werden, wenn Umfragen das Unternehmen in den ersten Rängen zeigen und man die Ausbildung der Lernenden im Griff hat? Stimmt sicher alles, aber «verdient» HR Geld damit? *Von Peter Zurfluh (*)*

Eine rasche Stellenbesetzung vermag zweifellos Werte zu generieren. Bei der Administration ist dies nicht auf Anhieb ersichtlich. Personaladministration kann die finanzielle Substanz erhalten (Mittel optimal einsetzen, sparen) und so werterhaltend für das Unternehmen wirken.

HR-Optimierung? Mache ich doch schon!

Wer hat sie noch nicht gehört, Aussagen wie «das machen wir schon 20 Jahre so» oder «das haben wir noch nie so gemacht». Jedem Menschen wird das Optimieren von Klein auf beigebracht: «Nein, du musst den linken Schuh am linken Fuss tragen», wenn man als Kind die Finken selber, aber falsch anzog (erste Ansätze von Zielvereinbarung, Change Management und Coaching sind doch schon hier feststellbar, oder?) Das Management fordert, effizienter, mit weniger Personal

und mit tieferen Kosten zu arbeiten. «Sie müssen halt ihren Laden ein wenig optimieren, schneller machen halt...» gefolgt von einem «...das kann ja nicht so schwer sein...» Nun sind wir beim Thema. Welche Arbeitsabläufe, Prozesse oder Systeme im HR lassen sich optimieren und verdienen unsere Aufmerksamkeit? Sollen sie überhaupt unsere Aufmerksamkeit erhalten, oder ist allenfalls eine Drittperson (Stichworte Outsourcing/Consulting) besser dazu geeignet, mit neuem (externen) Wissen bestehende Prozesse zu hinterfragen? Gute Berater können zum Beispiel auch helfen, kurzfristig zu ermitteln, ob es langfristig ohne Berater geht.

Was optimieren?

Hat man eine veraltete und mit teuren Lizenzen betriebene EDV, welche nicht (mehr) voll genutzt wird, so ist deren Ersatz bestimmt sinnvoll. Vor allem wenn da-

mit allenfalls auch alte (Prozess-)Zöpfe abgeschnitten werden können. Es kann aber auch sein, dass sich manuelle Abläufe automatisieren lassen, z. B. redundante Datenerfassung in Lohnsystem, Zutrittssystem, Parkplatzverwaltung usw. anstelle der (vieraugen-) kontrollierten Stammdaten-



Peter Zurfluh: «Es geht nicht immer nur um finanzielle Mittel.»

pflge in einem Muttersystem und gut eingestellten, jobgesteuerten Schnittstellen zu Datenbezügern.

Ist es stufengerecht und effizient, wenn der Chef einer Abteilung – anstelle der Anwendung eines zentralen Reportingtools – Statistiken und Listen selber erstellt? Oder wenn es zwar seine Assistentin macht, aber aus Unkenntnis des Geschäfts- oder Datenmodelles die falschen Daten verwendet? Vielleicht aber reicht Optimieren nicht aus. Beispielsweise wenn die Mitarbeiterdossiers in Papierform immer wieder an verschiedenen Standorten benötigt werden. Dann wäre eine elektronische Personalakte mit webbasiertem Zugriff ein grosser Schritt in eine optimierte HR-Welt.

Wie optimieren?

«Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger» (Seneca). Die Weisheit kann auch hier Aufschluss über den Ablauf geben. Nach der Zieldefinition (der Hafen) gefolgt von «Was bin ich bereit dafür an Ressourcen einzusetzen» (Arbeitskraft, Geld und Zeit), stellt sich die Frage «Kann ich (bzw. die Abteilung oder die Firma) das selber bewerkstelligen, oder brauche ich externe

Hilfe?» (welcher Wind ist günstig). Hierbei gibt es wiederum verschiedene Möglichkeiten:

- Alles wird extern vergeben, bewertet und es kommen Optimierungsvorschläge mit Prioritäten versehen zurück.
- Es wird ein externer Projektleiter beauftragt, um die Optimierung zusammen mit internen Mitarbeitenden zu definieren und schlussendlich zu realisieren.
- Oder man kann zum Schluss kommen, dass ein Outsourcing der Tätigkeiten die ideale Lösung darstellt.

Mit der falschen Wahl lässt sich viel Geld verlieren, auch wenn man – ein schwacher Trost – meistens an Erfahrung gewinnt.

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

› Stellentrend-Barometer	S. 00
Tops und Flops	
› Carte Blanche	S. 00
Unheilige Allianz?	
› Business Travel	S. 00
Geschäftsreisen werden teurer	
› Aktuelle Bildungsangebote	S. 00

(Fortsetzung Leitartikel)

Woher kommt die Wertschöpfung und Werterhaltung?

Es geht nicht immer nur um finanzielle Mittel. Auch eine gesteigerte Datenqualität (z. B. durch die zentrale, kontrollierte Datenerfassung in einem Muttersystem) ist ein Wert von hohem Nutzen. Damit wird das Vertrauen in die Daten grösser und teuer erstellte Excellisten entfallen.

Gut dokumentierte Prozesse und abgestimmte Arbeitsabläufe lassen die Sachbearbeiter komplexe Dinge schneller tun.

Vorfälle, welche nicht in ein Ablaufschema passen (die notwendigen Ausnahmen), werden an eine vordefinierte Stelle geschickt. Diese Stelle hat die Fähigkeit und Befugnis schnell und abschliessend zu entscheiden (z. B. Personalchef, Leiter HR-Services, HR-Teamleiter, HR-Business Partner, Rechtsabteilung etc.). Die Sachbearbeiter selber müssen nicht hochspezialisierte Generalisten sein, die über Rekrutierung, Administration, Entsendungen, Sozialversicherung und Steuerrecht alles wissen. Es können «normale» Sachbearbeiter sein, welche in ihrem Fachgebiet jedoch die komplexesten Arbeitsabläufe bewirtschaften. In der Regel verfügen sie über langjährige Erfahrung und/oder eine Personalfach- oder Sozialversicherungsausbildung. Fazit der nichtmonetären Wertschöpfung:

- Es gibt Werte, welche nur innerhalb der HR-Abteilung wirken, trotzdem aber wichtig sind (Qualität, Standardisierung, Wissen).
- Es gibt Werte, die in der Linie/im Management Vorteile erbringen (Vertrauen, Geschwindigkeit, Kompetenz).
- Es gibt schlussendlich auch Werte, die

ausserhalb der Firma wahrgenommen werden. (z. B. Rekrutierungsplattform, Zeugnisdarstellung, Effizienz bei Fragenbeantwortung von Ämtern).

Grundsätzliche Bemerkungen zum Optimieren

1. Der Mensch optimiert jeden Tag und in vielen Bereichen automatisch (nachsalzen der Suppe, Kleiderwahl, Regenschirm mitnehmen oder Jacke anziehen, usw.).
2. Firmen versuchen mit Reglementen und Vorgaben die Optimierungswünsche zu kanalisieren («Muss ich nicht optimieren, steht ja schon im Reglement»).
3. Es muss nicht zwingend optimiert werden, sobald man der Meinung ist, etwas könnte man auch anders tun. Es sei an US-General H. Norman Schwarzkopf erinnert, welcher in einem Führungsgrundsatz sagte: «Repariere nur was kaputt ist, nicht was funktioniert».
4. Optimierungen sind nicht für alle Beteiligten gleich. Dieses gilt es zu berücksichtigen und abzufangen. Eine elektronische Personalakte kann für den Archivar den Verlust seiner Stelle bedeuten – oder ein Neuanfang als Scanneroperator.
5. Keine generischen Fragen an HR-Mitarbeitende im Sinne von «Wo können wir optimieren?» sondern: «Ich will die Zeit zur Erfassung der Mitarbeiterstammdaten während dem Eintrittsprozess um 20% verkürzen. Wie können wir das erreichen?».

Zusammenfassung

Die Personaladministration trägt zwar nicht direkt zur Umsatzsteigerung bei, wie dies z. B. Handel und Vertrieb tun. Sie kann aber die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel kostenintensiv oder dann sparsam verwenden. Wie die Buchhaltung regelmässig geprüft wird, sollte auch in der

Personalabteilung ein regelmässiges Audit gemacht werden. Interne Kontrollsysteme gibt es hier schon, aber oft zu oberflächliche, denn es geht um finanzielle Risiken und nicht um optimales Sparen. Deshalb sollte der Fokus zudem auch auf Prozesse und Abläufe gerichtet werden.

Die Compliance ist immer mehr ein Thema der HR-Abteilung. Also wäre ein HR Compliance Check, welcher auch die Dokumente, Abläufe und System mit deren Schnittstellen umfasst, die ideale Lösung. Verbesserungen erfolgen häufig durch interne Mitarbeitende, welche mitdenken. Neuerungen jedoch werden in der Regel – aber nicht immer – extern angestossen, z. B. durch Berater, Werbung, Internet, Kurse usw. Hand aufs Herz. Sicher wissen sie als Führungskraft, wo ihr Unternehmen das Geld verdient, aber wissen sie auch, wo es wieder verloren wird? So zum Beispiel, wenn eine Firma einen Grossauftrag verliert, weil niemand sichergestellt hat, dass alle Mitarbeitenden über eine gültige Arbeitsbewilligung verfügen und der Kunde Schwarzarbeit nicht toleriert bzw. nicht mit Firmen zusammenarbeitet, welche die Gesetze nicht einhalten. Und so wird etwas ohne Wert(-schöpfung) plötzlich unbezahlbar für das Unternehmen!

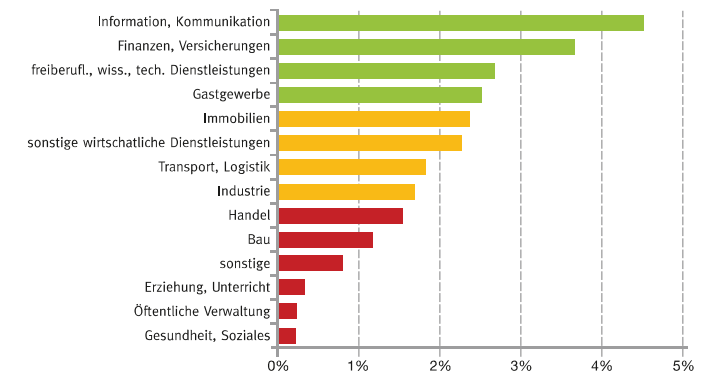
() Peter Zurfluh hat als SAP HR Consultant viele Unternehmen untersucht und bei der Einführung von SAP HR deren Abläufe optimiert. Anschliessend leitete er zwölf Jahre lang die Personaladministration eines grossen international tätigen Unternehmens, in welchem er neueste Technologie und Modelle für HR einführen und anwenden durfte. Aktuell ist er selbständiger HR-Berater und unterstützt Firmen bei der Optimierung ihrer Personaladministration und deren Umfeld. z. B. mit einem HR Compliance Check wie oben beschrieben. Kurse zur Vermittlung von weiterem Wissen zu diesem Thema sind in Vorbereitung und werden bald über ZGP und ZfU angeboten. (www.ZurfluhHRConsulting.ch).*

STELLENTREND BAROMETER

Tops und Flops

Den größten prozentualen Anteil an Stellen für Young Professionals hatte im Juni 2013 die Branche «Information, Kommunikation» mit 5 %, gefolgt von den Finanz- und Versicherungsdienstleistern. In diesem Sektor waren 4% aller Stellenanzeigen solche für Nachwuchs-Führungskräfte. Ein auffallend schlechtes Verhältnis der Ausschreibungen für Young Professionals zur Gesamtzahl der Anzeigen lässt sich in der Branche «Erziehung und Unterricht», der öffentlichen Verwaltung sowie im Gesundheits- und Sozialwesen feststellen (jeweils unter 0,5 %).

Anteil der Jobangebote für Young Professionals nach Branche



Auswertung von 22 Printmedien und 11 Online-Jobbörsen im Juni 2013

Was sagen die Inserenten?

Obwohl die Schweizer Stellenanbieter etwas zufriedener mit der Qualität der Bewerbungen sind als im europäischen Durchschnitt (3,42 vs. 3,52; auf einer Skala von 1 «sehr zufrieden» bis 6 «unzufrieden»), führten die Stellenanzeigen nicht häufiger zum Erfolg. Im europäischen Mittel gaben ebenso wie in der Schweiz 64% der Unternehmen an, einen der Bewerber auf ihre Stellenanzeige hin auf jeden Fall oder voraussichtlich einstellen zu können.

Zahl des Monats

223,957 CHF gaben Schweizer Unternehmen im Juni für Kaderanzeigen aus, in denen Ausbildungsplätze angeboten wurden.

AnzeigenDaten.ch

AnzeigenDaten ist ein Service der index Internet und Mediaforschung GmbH. AnzeigenDaten wertet Stelleninserate aus 33 Schweizer Print- und Online-Medien sowie Stellenofferten von Firmen-Websites aus.