



Vom Feelgood Manager zum Outsourcer

Das Auslagern von HR-Aufgaben hat Konjunktur. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass der interne Umbau der Unternehmen weit mehr bedeutet, als Prozesse zu digitalisieren. Genügend Diskussionsstoff für die Expertinnen und Experten am Round Table.

VON ULLI PESCH



Das Geschäft läuft wieder

► Seit anderthalb Jahren bestimmt die Corona-Pandemie unser Leben und damit auch die Wirtschaft. Unternehmen, die bereits HR-Aufgaben ausgelagert hatten, konnten entspannter mit der Situation umgehen. Aber hat seither die Nachfrage nach Outsourcing-Lösungen angezogen?

In der Runde herrschte die einhellige Meinung, dass man sich langsam mit Covid arrangiert habe und dass

die Kunden wieder verstärkt Outsourcing-Dienstleistungen nachfragen. „Wir beobachten, dass viele Unternehmen sich auf die Post-Covid-Anforderungen vorbereiten und dringend sowohl fest angestellte Mitarbeiter als auch Fachkräfte für Projektarbeit mit den unterschiedlichsten Profilen sowie Erfahrungsniveaus suchen“, sagt Vanwelckenhuijzen, regionale Vertriebsdirektorin für EMEA bei der Manpower

Group Talent Solutions. „Die Unternehmen agieren zunehmend kostenbewusst und optimieren deshalb Prozesse. wo immer möglich, was bei uns zu einer erhöhten Nachfrage im Recruitment Process Outsourcing und Managed Service Providing führt.“ Sie ist sich sicher, dass der Kampf um die besten Talente anhält, und dass ihr Unternehmen die Kunden mit diesen Leistungen optimal bedienen kann.

Rainer Stork, Solution Architect BPS (Business Process Services) HR bei Swiss Post Solutions (SPS), bestätigt: „Wir haben eine ähnliche Erfahrung gemacht. Im vergangenen Jahr hatte ich noch gesagt, dass die strategischen Überlegungen bei Firmen ins Stocken geraten seien und nur dringende operative Anforderungen beauftragt wurden. Aber seit Beginn dieses Jahres, als absehbar wurde, dass die Auswirkungen von Covid nachhaltige Folgen haben werden, überlegen die Unternehmen, was sich daraus für die zukünftige Strategie ableiten lässt.“ Seither erhalte SPS verstärkt Anfragen zur Übernahme kompletter Leistungspakete, nicht mehr nur im Bereich Payroll, sondern auch bei umfassenden administrativen H-Aufgaben. Das fängt laut Stork beim Anfertigen von Zeugnissen an und reicht bis zur End-to-End Bearbeitung von Eintritten, Austritten oder Bewerbungsprozessen.

Tatsächlich scheinen immer mehr Unternehmen bestimmte Tätigkeiten eher als Ballast zu empfinden, und sehen sie auf Dauer besser bei einem externen Dienstleister aufgehoben ist. Das sind üblicherweise repetitive Teile des operativen Geschäfts, zum Beispiel des Recruitings, der Personaladministration oder der Payroll. Zumal die Cloud, mittlerweile auch in HR im Kommen, ein Zugpferd ist. Sie erlaubt es den Kunden, weniger Know-how für bestimmte Teilbereiche zu binden. Es wird stattdessen, so die Idee, für strategischere Aufgaben frei. Zugleich nimmt die Flexibilität zu, was den Unternehmen den Weg in die Zukunft erleichtert. Denn wer heute nicht in der Lage ist, schnell und angemessen zum Beispiel auf sich schnell verändernde Marktbedingungen zu reagieren oder auch den Entwicklungssprüngen der Technik zu folgen, kann auf Dauer nicht bestehen.

Raphaela Rose, Corporate Lead Sales & Marketing bei der VEDA, ist deshalb ebenso optimistisch wie ihre Kollegen: „Wir nehmen bei der VEDA die Tendenz wahr, dass unsere Interessenten und Kunden definitiv stärker ins Outsourcing drängen.“ Die einzelnen Unternehmen hätten das Bedürfnis, die HR-Infrastruktur auszulagern, und/oder dächten darüber nach, zum Beispiel den ganzen Prozess rund um das Thema Entgeltabrechnung abzugeben. „Zusammenfassend können wir feststellen: Die Pandemie hat das Thema Outsourcing gepusht.“ ■

Die Expertinnen und Experten des Round Table



Clemens Hennige,
Leiter Vertrieb Peras GmbH



Michael Kleine-Beckel,
Vorstand t.serv AG



Stefan Linde,
Geschäftsführer Peras GmbH



Raphaela Rose,
Corporate Lead Sales and Marketing,
VEDA GmbH



Christoph Scheele,
Geschäftsführer, VRG HR GmbH



Rainer Stork,
Solution Architect BPS HR, Swiss Post
Solutions AG



Cindy Vanwelkenhuijzen,
Regional Sales Director EMEA, Manpower
Group Talent Solutions



In unserer Bilderstrecke auf www.personalwirtschaft.de finden Sie weitere aussagekräftige Zitate unserer Teilnehmenden.

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Outsourcing (die aus Pandemie-Gründen als Videokonferenz stattfand) wurde von **Sven Frost**, Redakteur der Personalwirtschaft, und **Ulli Pesch**, freier Journalist, moderiert.



Lights-Out-Manufacturing

► Die sich ausweitende Prozessautomatisierung – sowohl auf der Seite der Kunden als auch bei den Outsourcern – hat eine zentrale Bedeutung im Wandel der Art und Weise, wie Aufgaben bei den jeweiligen Playern erledigt werden. Besonders deutlich wird das bei der Entgeltabrechnung.

Nach Ansicht von Rainer Stork sind Unternehmen, Kunden wie auch Dienstleister, in der Automation angekommen. „Wenn man wirklich automatisierte Schnittstellen von einem HR-System in die Abrechnung eingerichtet hat, läuft der komplette Abrechnungsprozess bereits automatisch“, so Stork. „Auch

manufacturing“. „Das ist letztendlich auch der entscheidende Mehrwert, den wir unseren Kunden bieten. Und ich denke auch, dass das ein wichtiges Qualitätskriterium für alle Outsourcer ist.“

Denn durch professionelle würden Prozesse effizienter, schneller und auch sicherer. „Das sind entscheidende Punkte, die einen sehr guten Dienstleister von einer internen HR- oder Payroll-Abteilung unterscheiden: Wir haben die Erfahrung, wie man HR-Prozesse wirklich sinnvoll automatisieren und digitalisieren kann.“ Clemens Hennige, Vertriebsleiter bei Peras, fügt hinzu: „Ich würde nicht so weit gehen zu prognostizieren, dass die Entgeltabrechnung in absehbarer Zeit vollkommen automatisiert abläuft. Ich glaube allerdings, die Payroll werde ein immer effizienterer Prozess, der „maßgeblich dadurch gesteuert ist, dass wir durch den technologischen Fortschritt auf gewisse manuelle Tätigkeiten innerhalb dieses Prozesses verzichten können“.

Für Raphaela Rose ist klar: „Die Automation des gesamten Entgeltprozesses sollte in einem Rechenzentrum stattfinden. Welche Punkte sind für die Kunden von Interesse? Erstens natürlich, ein HR-Frontend/Portal zu nutzen, über das komfortabel und sicher Daten an das Rechenzentrum geliefert werden können. Der weitere Prozess bis hin zur Erstellung der Entgeltabrechnung läuft in der Kommunikation komplett digital. Zweitens müssen Kunden und Kundinnen jederzeit in der Lage sein, auf die Daten der Mitarbeitenden zugreifen zu können: für alle Prozesse, die außerhalb der Entgeltabrechnung im HR-Bereich anfallen.“ Das werde heute über Portale abgedeckt und sollte die Zielsituation sein.

Für Michael Kleine-Beckel ist dieses Thema nicht ganz neu. „Die Diskussion zur Automatisierung der Entgeltabrechnung hatten wir eigentlich schon vor zehn Jahren bei einem SAP Round Table“, schmunzelt Michael Kleine-Beckel, der Vorstand der t.serv AG. Auch er betont die Komplexität der Entgeltabrechnung, die sich vor allem aus einer Vielzahl hochindividueller Anforderungen in Unternehmen speist. Er stimmt der optimistischen Einschätzung von Rainer Stork zum Status der Prozessautomatisierung in der Entgeltabrechnung zu, schränkt jedoch ein: „Wir sind als Anbieter zwar effizienter als jedes Unternehmen, das die Automation ebenfalls bereits umgesetzt hat, aber wir werden noch lange die menschliche Intelligenz dahinter haben, die die Eingaben und den Outcome prüft. Es wird meines Erachtens noch lange dauern, bis die Abrechnung für 60 000 Mitarbeiter an 47 Standorten auf Knopfdruck fehlerfrei durchläuft.“ ■

Manuelle Tätigkeiten in der Entgeltabrechnung werden mehr und mehr verzichtbar. Bis zur kompletten Automatisierung des Prozesses wird es aber wohl noch dauern.

die erforderlichen Kontrollmechanismen und Plausibilitätsprüfungen sind darin integriert, und die Ergebnisse werden als Protokolle für Auditzwecke direkt digital abgelegt.“ Wenn in diesem Verfahren kein Fehler auftritt, bei dem ein Payroll-Spezialist eingreifen müsse, sei das im Grunde bereits ein „Lights-Out-Ma-





Thinktanks und Basisarbeit

► Immer wieder wird unter Fachleuten diskutiert, ob HR sich nicht irgendwann abschaffe, weil etliche Aufgaben entweder automatisiert, ausgelagert oder von Mitarbeitenden anderer Abteilungen übernommen werden könnten.

Auf die Frage, ob Unternehmen künftig noch eine HR-Abteilung brauchen, antwortet Stefan Linde, Geschäftsführer der Peras GmbH, die sich als Dienstleister auf Personalfragen und HR-Lösungen spezialisiert hat: „Wenn wir weit in die Zukunft denken, ist das eine sehr gute Frage. Ich denke, die Antwort ist nein – man wird eine Personalabteilung in der heutigen Form nicht mehr brauchen. Aus einigen Think Tanks dieser Welt hören wir bereits neue Bezeichnungen für HR-Leiter wie Chief Recruiting Officer, Feelgood Manager, Chief People Officer. Das zeigt, in welche Richtung die Entwicklung geht.“ Wenn Unternehmen an einem Punkt seien, an dem sie die meisten administrativen HR-Prozesse automatisieren und gegebenenfalls auslagern könnten, brauche man vor allem HR-Spezialisten für die Gestaltung der People Agenda im Unternehmen, um für die Mitarbeitenden wichtige Treiber aufzunehmen und in Konzepte und Programme umzusetzen.

Doch vorerst hat HR in den meisten Fällen nach wie vor eine klar zugewiesene Aufgabenstruktur. Die reicht von rein administrativen bis zu Management-Themen, wobei sich Aufgaben wie Payroll, Zeitwirtschaft, Stammdatenpflege oder Bescheinigungswesen und auch das Recruiting im Kundenauftrag als Outsour-

cing-geeignet etabliert haben. „Mein Eindruck ist, dass die meisten für uns relevanten Aussagen und Aktivitäten nach wie vor aus den Personalabteilungen

Auch wenn immer mehr Prozesse ausgelagert oder automatisiert werden können: Noch hat HR meist eine klar zugewiesene Aufgabenstruktur.

kommen“, sagt Christoph Scheele, Geschäftsführer der VRG HR. Es seien natürlich auch andere Gruppen beteiligt, neben der IT-Abteilung vor allem die Geschäftsführung.

Doch „gerade die Impulse für Veränderungen gehen von den Personalabteilungen aus, genauer gesagt von den Personalleiterinnen und -leitern.“ Es gehe dabei um das entscheidende Thema der Unternehmenskultur. Scheele: „Dieser Wandel, den wir hier beobachten, vollzieht sich allerdings nicht ohne Zutun, geschweige denn per Order, sondern er geht mit der Änderung von Formalstrukturen einher. Deshalb spielt vor allem die Geschäftsführung eine zentrale Rolle im Gesamtbild des Wandels.“ Betrachtet man die Entwicklung in HR der vergangenen Jahre und Jahrzehnte, zeigt sich der Wandel im Aufgabenspektrum. Von meist rein administrativen Tätigkeiten über den Business Partner bis hin zum IT-Experten, der bei der Einführung von HR-Softwarelösungen auf Augenhöhe mitent-



scheiden kann, transformiert sich dieses Spektrum in weiten Teilen.

Cindy Vanwelckenhuijzen erzählt von einer aktuellen Entwicklung im Personalumfeld: „Wir stellen seit etwa zwei Jahren fest, dass Unternehmen bei der Beschaffung von Mitarbeitern angesichts des War for Talents zunehmend ganzheitlich vorgehen. Das heißt, es werden Neben-, Rück- und Fernwirkungen im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie unter Einbeziehung aller relevanten Abteilungen berücksichtigt. Die Art des Vertragsverhältnisses tritt dabei

Personaler müssen dringend auch die Qualität der von ihnen verwendeten Daten in den Blick nehmen.

zunehmend in den Hintergrund.“ Gleichzeitig werde die HR-Abteilung – besonders bei größeren Projekten – häufig vom Einkauf unterstützt. „Die Geschäftsführung ist bei solchen Projekten ebenfalls immer anwesend. Und natürlich die IT-, aber auch die Finanzabteilung, da der Rechnungs-Workflow HR-Arbeit über diese abgewickelt wird.“

Für Michael Kleine-Beckel muss es für HR außer um ausgefeilte Personalentwicklungsstrategien und um Kulturwandel auch um die Basisarbeit gehen. Er verweist auf den Bundesverband Personalwirtschaft, der gefordert habe, die Qualität der Daten immer wieder in den Fokus zu nehmen. „Es kann nicht sein, dass 2021 Firmen immer noch nicht in der Lage sind, eine Statistik beispielsweise über den Frauenanteil im Unternehmen oder die Alterspyramide zur Verfügung zu stellen“, kritisiert Kleine-Beckel. „Oft werden für die Generierung von derlei Auswertungen auch heute noch Mails an alle Niederlassungen ge-



schickt, die dann jeweils ihre Excel-Dateien senden, die mühsam zusammengefügt werden müssen. Das ist bis heute Realität in vielen Unternehmen. Ohne passende Stammdaten aber wird es auch schwierig, beispielsweise über internationale Talent-Management-Prozesse zu reden.“

Im Übrigen hält er ein gleichrangiges Nebeneinander der HR-Aufgaben für angemessen: „Auf der einen Seite benötigt man saubere, belastbare Daten, um Prozesse auch wirklich digitalisieren und automatisieren zu können. Und auf der anderen Seite benötigt man Mitarbeiter, die sich um Unternehmenskultur Gedanken machen.“ Das Gewicht dürfe nicht in die eine oder andere Richtung kippen, mahnt er. ■



Cloud gegen On-Premise-Burgen

► Wer über die Digitalisierung und digitale Transformation spricht, der denkt dabei meist auch an Themen wie Cloud, KI und Co. Zu Recht, denn es sind diese und andere neue Technologien, die die Digitalisierung erst ermöglichen, sie forcieren und pushen.

Nach Wahrnehmung von Cindy Vanwelckenhuijzen interessieren sich Unternehmen beispielsweise zu-

nehmend für Add-On-Technologien. Dabei geht es auch um KI und Robotics oder Gaming. Da Unternehmen ihrer Ansicht nach häufiger eine ganzheitliche und nachhaltige Sichtweise auf Talente einnehmen, suchen sie auch nach Tools, die die Funktionen eines Applicant Tracking Systems (ATS) für Feststellungen mit denen eines Vendor Management Systems (VMS) für befristete Anstellungen kombinieren

können. Allerdings schränkt sie ein: „In der Praxis haben wir noch keine überzeugenden Beispiele dafür gefunden, obwohl wir einige starke Investitionen in diesem Bereich durch spezialisierte Softwareanbieter sehen.“

Wichtiger Treiber der Transformation ist wie gesagt die Cloud. Auch wenn sie längst nicht in jeder HR-Abteilung im Einsatz ist, stellen die wenigsten Personalverantwortlichen ihren Nutzen infrage. Wobei Christoph Scheele betont, dass das Thema früher ein absolutes Tabu gewesen sei. HR habe in der Cloud nichts verloren, habe es lange Zeit geheißen. Das habe sich „branchenungleich“ dahingehend entwickelt, dass die Cloud jetzt sogar für harte Skeptiker von einst zumindest im Bereich des Möglichen liege, meint Scheele. „Insbesondere in der Bewertung der unterschiedlichen Betriebsformen, on Premise, Rechenzentrum oder Cloud, kann ich einen Einstellungswandel feststellen. Ganz stark beobachte ich das in der Sozialwirtschaft, die seit jeher so etwas wie eine ‚On-Premise-Burg‘ ist. Auch in dieser Branche bröckelt der Widerstand gegen die Cloud erheblich, so dass sogar hier viele überlegen, in die Cloud zu gehen.“ Das alles habe allerdings nicht nur mit Covid, sondern auch mit einem Generationenwechsel zu tun – und mit der Herkunft des Unternehmens. In anderen Ländern ist die Cloud in HR bereits stärker etabliert. So sagt Rainer Stork: „SPS hat viele internationale Kunden, die ein globales HR-System im Einsatz haben und bei denen wir dann nur die lokale Abrechnung durchführen.“ Bei diesen Kunden, die häufig angloamerikanische Mütter hätten, sei eine Cloud-Anwendung im HR-Umfeld fast schon Stan-

dard. „Einer der typischen Trends in diesem Umfeld ist, dass speziell große Unternehmen ein globales HR-System betreiben, um jederzeit schnell die benötigten Informationen über die gesamte Organisation abrufen zu können. Mittlerweile werden schon über 50 Prozent der Kunden von SPS in einem solchen

Je internationaler ein Unternehmen, desto selbstverständlicher ist die Cloud im HR-Umfeld.

Modell bedient.“ Bei den Firmen mit Hauptsitz in Deutschland sei die Cloud im HR-Umfeld laut Stork nicht so etabliert. „Je internationaler ein Unternehmen, umso üblicher sei die Cloud im HR-Umfeld. Deutsche Unternehmen werden in den nächsten Jahren jedoch verstärkt nachziehen, da gibt es kein Zurück mehr.“

Nach Erfahrung von HR-Experte Clemens Henning ist das Cloud-Geschäft in HR sehr stark themenabhängig: „Es gibt zwar in Deutschland einige Kernthemen, wie etwa die Entgeltabrechnung, bei denen sich Unternehmen in puncto Cloud traditionell etwas schwerer tun. Aber es gibt viele Bereiche in HR, in denen auch hierzulande Cloudlösungen gängige Praxis sind“, ergänzt er. „Das ist beispielsweise das Learning Management, bei dem die meisten Unternehmen bereits heute auf entsprechende Plattformen zugreifen. Auch das Recruiting ist nach unserer Erfahrung sehr stark cloudgetrieben.“ ■



Wo sind die Fachkräfte?

► Seit Jahren bestimmt die Diskussion um den Fachkräftemangel weite Teile der Wirtschaft. Ob in Industrie, Handel und Handwerk, bei Beratern, Systemhäusern – oder bei den Outsourcern.

Raphaele Rose wundert sich, dass die Diskussion um den Fachkräftemangel immer noch so intensiv geführt wird: „Sei es das Entgeltwissen, das uns verloren geht, oder weiteres Know-how. Wir reden seit mehr als 15 Jahren darüber und es löst Erstaunen aus, als sei es erst gestern bekannt geworden. Die einzige Chance, die wir haben: Auslagerung und HR in eine strategische Unit verwandeln – alternativ in einen strategischen Ableger, der bei diesen Themen unterstützt.“

Auch wenn in dieser Diskussion für viele Unternehmen stets der zunehmende Mangel an Entgeltabrechnern eine wichtige Rolle für eine Entscheidung pro Outsourcing spielt, ist das Problem viel ernster. Peras-Geschäftsführer Stefan Linde: „Der Fachkräftemangel in der Gehaltsabrechnung ist sicherlich noch kein Kernthema, aber das Problem betrifft ja auch andere Bereiche, unter anderem Sourcing, Training, Management Consulting und alle Bereiche rund um HR/IT sowie Systemspezialisten. Für alle Tools, die wir anbieten oder nutzen, sind Fachkräfte zurzeit Mangelware. Alle suchen eigentlich nach den gleichen Profilen.“ Darüber hinaus seien auch die Anforderungen der Kunden gestiegen und es bedarf mehr Beratung und Flexibilität in der Dienstleistung. „Das

bedeutet, dass auch wir unsere Mitarbeiter weiterbilden und die jeweiligen Qualifikationsprofile anpassen müssen.“

Christoph Scheele fügt hinzu: „Ich stelle fest, dass das Fachwissen im Bereich Payroll, aber auch bei anderen HR-Themen, zunehmend erodiert. Das heißt, es herrscht eine große Not auf einem leergefegten Markt, das entsprechende Fachpersonal zu bekommen.“ Das habe sich bereits vor Covid abgezeichnet. „Die Situation verschärft sich immer weiter und führt, zumindest bei uns, letztendlich dazu, dass man als Spezialanbieter für Payroll schon, sehr viel mehr machen muss als früher, um das geeignete Fachpersonal zu finden. Deshalb muss ich auch selbst immer häufiger Personalberater engagieren, um Stellen etwa in der Kundenbetreuung oder der Abrechnung zu besetzen.“ Hinzu komme, dass Personalentwicklung speziell beim Thema Lohn- und Gehaltsabrechnung, vielfach nicht als sehr attraktiv empfunden werde, und deswegen schwierig sei. Das Einstiegswissen der Mitarbeitenden in diesem Umfeld sei heute erheblich geringer als noch vor fünf Jahren.

„Auch bei uns ist das Thema War-for-Talents akut. Wir kämpfen intern alle mit diesen Herausforderungen. Uns treffen diese Themen aus meiner Sicht genauso“, bestätigt Michael Kleine-Beckel. Wenn man zum Beispiel in HR jemanden brauche, der im Analytics-Bereich selbst eine Auswertung konfigurieren könne, sei die Suche oft schwierig. „Es wäre gut, wenn man vom Silodenken im Sinne von hier Personal, dort IT wegkäme, denn wir brauchen Leute, die beides können. Ich würde Personalern raten, immer zu versuchen, an der Spitze der Entwicklung dabei zu sein. Sie können die Veränderung sowieso nicht verhindern. Dann ist es doch besser, sie aktiv mitzugestalten.“

Nach Ansicht von Michael Kleine-Beckel haben HR-Verantwortliche heute aufgrund ihrer veränderten Rolle vielleicht einen anderen Titel und ein paar andere Aufgaben. Aber sie würden im Unternehmen benötigt. Möglicherweise sogar stärker als früher. Er appelliert deshalb an Personalerinnen und Personaler, sich alte Zöpfen mutig abzuschneiden und darüber nachzudenken, wie man Dinge künftig anders angehen könne. ■

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

1

In Vorbereitung einer Post-Covid-Ära wächst in Unternehmen das Kosten- und Prozessbewusstsein, was zu mehr Auslagerung unterschiedlichster HR-Aufgabenbereiche führt.

2

Der Stand bei der Entgeltabrechnung kann ein Gradmesser für die gesamte Prozessautomatisierung in HR sein. Auf lange Sicht wird der Mensch weiterhin gebraucht.

3

Der Kulturwandel in Unternehmen wird die Rolle und Funktion von HR langfristig verändern. Aber auch die HR-Basisarbeit muss weiterhin erledigt werden.

4

Cloud, KI & Co gehören untrennbar zur digitalen Transformation. Der Generationenwechsel begünstigt die Akzeptanz dieser Tools, vor allem der Cloud.

5

Der akute Fachkräftemangel führt zu mehr Outsourcing. Doch das ist zunehmend auch für die Dienstleister eine Herausforderung. Zumal gleichzeitig die Anforderungen der Kundschaft steigen.