

Hybride Modelle auch im HR-Management

HR Effizienz durch sinnvolle Tools und Dienstleistungen

INHALT:

1. Einführung	2
2. Effizienz in großen Unternehmen	2
3. Der Mittelstand	3
4. Tools zur Prozessgestaltung	3
Welche Tools sind die richtigen?	
Welcher Anbieter?	
5. Outsourcing	5
Welcher Anbieter?	
Die Qual der Wahl	
6. Hybride Modelle	6
7. Fazit	7

MANAGEMENT SUMMARY:

Effizienz spielt im jedem Unternehmen eine wichtige Rolle. Von dem Thema ist kein Bereich mehr ausgenommen und auch Personalabteilungen müssen sich mittlerweile Gedanken über effiziente Prozesse unter Beibehaltung der gewohnten Servicequalität machen. Doch diese stehen häufig in einem Zwiespalt – zum einen sollen Personalabteilungen immer mehr strategische Aufgaben wahrnehmen und sich um das wichtigste Gut, den Menschen im Unternehmen kümmern, zum anderen müssen Prozesse standardisiert werden und die Digitalisierung erschwert die direkte Kommunikation zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und Kommunikation.

Dabei können ein Mix moderner IT-Tools und das richtige Maß an Outsourcing der Personalabteilung zu einem neuen Image verhelfen: Technisch up to date, hocheffizient in der Abwicklung und mit genügend Ressourcen, um das strategische Aufgabenspektrum zu gewährleisten.

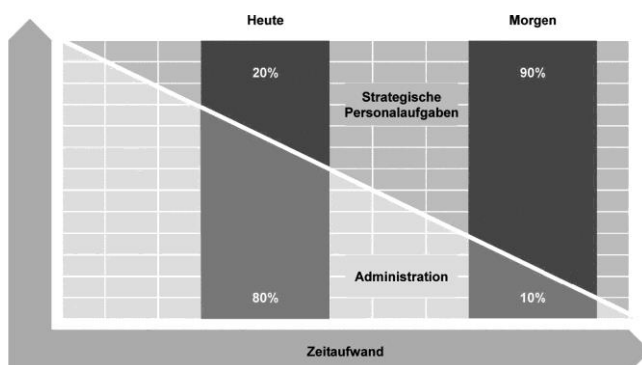
Wie das funktionieren kann zeigt nachfolgender Beitrag.

1. Einführung

Personalabteilungen stehen massiv im Spannungsfeld zwischen weichen Faktoren und harten Fakten. Durch die aktuellen Themen wie Arbeitgebermarketing, Social Media oder Generation Y wird der Personaler immer mehr zum Marketingexperten oder auch Social Media Spezialisten. Dabei gibt es immer noch einen traditionellen Bereich im Personalwesen, der auch nach wie vor einen großen Teil an Kapazitäten verschlingt. Dies sind zum einen alle Aufgaben rund um die Gehaltsabrechnung oder Personaladministration, zum anderen benötigt zum Beispiel auch der Umgang mit Bewerbern eine perfekt funktionierende administrative Komponente – sei es nur die schnelle Reaktion auf Bewerbungseingänge durch einen Zwischenbescheid, der individuell standardisiert erstellt wird.

Individuell standardisiert – das widerspricht sich erst einmal in sich, doch gerade darin liegt die Kunst in allen administrativen Bereichen. Prozesse müssen, um sie effizient abzuwickeln, stark standardisiert werden, dennoch muss dem Empfänger bzw. Beteiligten am Prozess das Gefühl gegeben werden, dass zum Beispiel das Schreiben individuell für ihn angefertigt wurde. Um die größtmögliche Effizienz zu erreichen, haben die Unternehmen, je nach Struktur, unterschiedliche Möglichkeiten.

Doch warum sollen sich Personalabteilungen plötzlich Gedanken über Effizienz machen? Nun, zum einen stehen Unternehmen heute laufend in Prozessen, um die Kosten weiter zu reduzieren. Nachdem die ersten Schritte in den Produktionen erledigt sind, kommen jetzt die internen Verwaltungseinheiten an die Reihe. Zum anderen müssen die Personalabteilungen versuchen, ihre vorhandenen Kapazitäten für Prozesse einzusetzen, die zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen – und dazu gehört nun einmal keine Gehaltsabrechnung sondern eher Themen wie Recruiting oder Personalentwicklung.



Insgesamt gibt es in Personalabteilung aus meiner Sicht drei Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung:

- Ideale Prozesse unter optimalem Einsatz von IT-Systemen
- Outsourcing
- Überprüfung des Produktkatalogs / Serviceangebots

Im folgenden gehe ich vor allem auf die beiden ersten Punkte ein. Der letzte Punkt hängt stark von der Unternehmenskultur ab. Wichtig hier ist es, dass sich das Unternehmen darüber bewusst ist, was es tut und welche Aufwände damit verbunden sind. So ist es für ein Unternehmen absolut ok, jedem Mitarbeiter zum Geburtstag einen Blumenstrauß zu besorgen, andere tun dies aus Kostengründen nicht. Man muss sich nur darüber bewusst sein.

2. Effizienz in großen Unternehmen

Große Unternehmen haben bei der Gestaltung von idealen Prozessen naturgemäß bessere Möglichkeiten als mittelständische oder kleinere Firmen. Je größer das Unternehmen ist, umso mehr wiederholen sich gleichartige Prozesse und es können somit Standards geschaffen werden. Die Großkonzerne führten in den letzten 10 Jahren das Modell des Shared Service Center ein, indem sie eigene Abteilungen oder sogar Unternehmen, die die kompletten administrativen Prozesse im Unternehmen abwickeln, gegründet haben. Bei diesen großen Einheiten macht es auch Sinn, in die entsprechenden IT-Systeme oder Prozessstrukturen zu investieren. Diese Unternehmen haben in der Regel auch die internen Strukturen, um Prozesse digital abzubilden.



Fast jedes Großunternehmen hat ein Intranet, auf das alle Mitarbeiter Zugriff haben und kann darüber bereits Prozesse direkt beim Mitarbeiter digital beginnen lassen und auch die weitere Verarbeitung digital abwickeln. Ein einfaches Beispiel hierfür ist der Urlaubsantrag, den der Mitarbeiter direkt im Intranet beantragt, die Führungskraft ihn freigibt und die

Urlaubsdaten direkt im entsprechenden Personalsystem landen. Hier ist kein weiterer Eingriff oder gar eine weitere manuelle Eingabe notwendig. Doch wie läuft so ein Prozess bei vielen kleineren Firmen ab? Der Mitarbeiter füllt von Hand ein Formular in Papierform aus, die Führungskraft unterschreibt und der Beleg geht auf dem Postweg zur Personalabteilung. Hier wird dann der Beleg manuell ins System eingegeben – einschließlich möglicher Eingabefehler. Allein an diesem einfachen Prozess sieht wohl jeder sofort, wie einfach und schnell Effizienzverbesserungen möglich sind und gleichzeitig die Qualität verbessert werden kann.

Wie ich bereits weiter oben beschrieben habe, ist das Shared Service Center ein gutes Modell, um in großen Unternehmen die Prozesse effizient zu gestalten. Manche haben sogar Zentren im Ausland geschaffen, um die Abwicklung nicht nur für ein Land zu gewährleisten sondern die administrativen Prozesse zum Beispiel in ganz Europa oder sogar weltweit zu zentralisieren.

Dies ist sicherlich auch ein Grund, warum sich zumindest in Deutschland das Outsourcing zum Beispiel der Payroll oder Personaladministration bei Großkonzernen noch nicht wirklich durchgesetzt hat. Denn in Deutschland gibt es zum einen nur wenig Dienstleister, die überhaupt in der Lage wären, einen Großkonzern zu betreuen und wie will ein externer Dienstleister noch Effizienzsteigerungen ermöglichen, wenn der Kunde 50.000 oder 100.000 Mitarbeiter hat und der Dienstleister selbst mit allen Kunden zusammen weniger Abrechnungen verantwortet. Da kommen am Ende in Deutschland nur 2 – 3 Anbieter überhaupt in Frage. In diesen Größenordnungen muss ein Outsourcing also auch aus strategischen und nicht nur aus finanziellen Gründen erfolgen. In der Regel wird hier der Dienstleister auch aufgefordert, die bestehenden Mitarbeiter zu übernehmen – und wie soll da eine große Einsparung realisiert werden, wenn die Mitarbeiter (mit allen Kosten) und auch die ganze Arbeit übernommen wird. Da macht eine Outsourcing in der Regel nur aus strategischen Gründen Sinn.

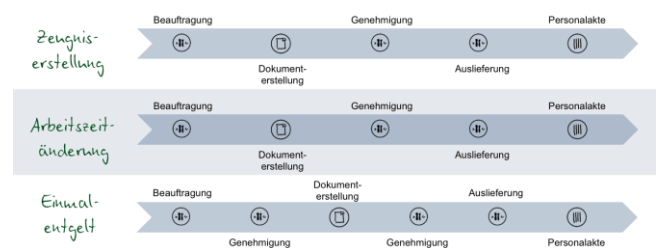
3. Der Mittelstand

Diese ganzen Möglichkeiten (Shared Service Center, IT-Tools, standardisierte Prozesse) haben aber leider nur Großkonzerne, die über die notwendigen Mittel verfügen und die entsprechenden Stückzahlen darstellen können. Für mittelständische oder auch kleine Unternehmen war es in der Vergangenheit kaum möglich, in entsprechende Systeme zu investieren, da die Anlaufkosten verhältnismäßig hoch waren. Mittlerweile bieten sich aber auch für diese Unternehmen

Möglichkeiten, effiziente Prozesse intern darzustellen oder auch über das Outsourcingmodell Einsparungen und Qualitätsverbesserungen zu erzielen.

4. Tools zur Prozessgestaltung

Schauen wir uns im ersten Schritt die Möglichkeit an, die moderne EDV-Systeme bieten, um Prozesse effizient abzubilden. Gerade im Personalbereich werden immer noch sehr viele Dokumente erstellt bzw. bearbeitet. Dies beginnt damit, dass bereits von außen viele Dokumente in Papierform zur Personalabteilung gelangen. Ein schönes Beispiel dafür aus der Vergangenheit ist allein schon die Lohnsteuerkarte, die jedes Jahr neu für jeden Mitarbeiter erstellt wurde. Aber der Papierkrieg beginnt häufig viel weiter vorne, nämlich bereits mit der Einreichung von umfangreichen Bewerbungsunterlagen bzw. Bewerbungsmappen. Viele mittelständische Unternehmen sind noch weit entfernt von einer digitalen Bewerbungsbearbeitung. Häufig können sich Bewerber nur mittels althergebrachter papierbehafteter Bewerbung an das Unternehmen wenden. Im Unternehmen werden



Bewerbungen dann in ihrer Originalform von Stelle zu Stelle weitergeleitet – oder sogar noch kopiert und die Kopie an mehrere Stellen weiter geleitet. Bereits hier kann durch ein vernünftiges Bewerbungsportal und die damit verbundene Möglichkeit, Unterlagen nur noch als Datei einzufügen, eine wesentliche Effizienzsteigerungen erreicht werden. Denn es leuchtet sicherlich jedem ein, dass allein dadurch schon ein interner Versand wesentlich schneller und einfacher gestaltbar ist. Aber auch wenn der Mitarbeiter einmal an Bord ist, geht die Papierflut weiter. Begonnen beim Arbeitsvertrag über Beurteilungsbögen bis hin zu Gehaltsänderungen oder Abmahnungen – immer wird im Personalbereich Papier erstellt, bewegt, abgelegt. Genau hier setzen Systeme an, deren Ziel es ist, den Umgang mit Dokumenten zu vereinfachen.

Diese Systeme ermöglichen es, dass bereits bei Beginn des Prozesses dieser digital angestoßen wird. Bleiben wir beim anfänglichen Beispiel des Urlaubsantrags. Gibt der Mitarbeiter seinen Urlaubswunsch bereits am Anfang des Prozesses online in ein System ein, genehmigt der Vorgesetzte diesen Urlaub

auch digital und das Ergebnis wird direkt in das entsprechende Zeitwirtschafts- oder Personalsystem geschrieben, wird ein kompletter Prozess abgewickelt ohne dass ein Blatt Papier bewegt werden muss. Doch dies funktioniert auch bei wesentlich komplexeren Prozessen, wie zum Beispiel einer Versetzung. Hier kann der Vorgesetzte bereits im Workflowsystem den Mitarbeiter auswählen, er sieht die aktuellen Mitarbeiterdaten, die in Echtzeit aus dem Personalsystem abgerufen werden und kann im Workflowsystem bereits die neuen Daten eingeben. Im nächsten Schritt holt er über das System die notwendigen Genehmigungen ein, sei es vom Vorgesetzten, vom Betriebsrat oder anderen notwendigen Gremien, und schickt diesen Vorgang dann nach Genehmigung elektronisch an die Personalabteilung weiter. Aus den Informationen dieses Vorgangs wird nun über das Dokumentenerstellungssystem automatisch das Versetzungsschreiben erstellt, von den Berechtigten unterschrieben und dem Mitarbeiter zugesandt. Eine Kopie des Schreibens wird direkt in der digitalen Personalakte des Mitarbeiters abgelegt.

Das klingt schon fast zu einfach? Ja, aber es ist heute bereits mit einem relativ geringem Aufwand möglich.

Doch was ist nun der Vorteil eines solchen Prozesses, außer dass weniger Papier bewegt wird. Die Vorteile liegen in der

- Verbesserung der Durchlaufzeit
- Auskunftsfähigkeit
- Qualität
- Prozesssicherheit

Verbesserung der Durchlaufzeit

Ein großer Vorteil liegt sicherlich sofort auf der Hand, und zwar die Geschwindigkeit, mit der diese Prozesse durchgeführt werden können. Die Durchlaufzeit des Prozesses ist nicht mehr abhängig von Postlaufzeiten oder Verteilzeiten, da er nach der jeweiligen Bearbeitung bzw. Freigabe sofort bei der nächsten am Prozess beteiligten Stelle ist. Das ist Echtzeit und schneller geht es nicht.

Auskunftsfähigkeit

Wie oft kommt es vor, dass Mitarbeiter oder Vorgesetzte nachfragen, wie der Bearbeitungsstand eines Auftrags oder Antrags ist. Und meistens geht dann die Sucherei los – wer bearbeitet es, was hat er bereits gemacht usw. Und wie es Murphys-Gesetz will, liegt der Vorgang gerade bei einem Kollegen, der nicht da ist. Bei digitalen Prozessen ist dagegen sofort ersichtlich, wie der Bearbeitungsstand ist, welche Stellen ihn bereits bearbeitet haben und wo er noch durchlaufen muss. Idealerweise ist eine Nachfrage gar nicht mehr nötig, da der Antragsteller und jeder am Prozess Be-

teiligte jederzeit online im System den Bearbeitungsstand abfragen kann.

Qualität

Jeder Medienwechsel führt zu Qualitätsproblemen. Das liegt eigentlich auf der Hand, denn es leuchtet jedem ein, dass bei jedem Abschreiben oder Abtippen eines Formulars in ein IT-System ein Fehler passieren können. Das passiert, wenn ein Papierantrag in ein System eingegeben, ein Vertrag von Hand erstellt oder der Urlaubsantrag im Zeitwirtschaftssystem eingetragen werden muss. Hier arbeiten Menschen und Menschen passieren nun einmal Fehler – das kann nur durch ein aufwändiges 4-Augen-Prinzip minimiert werden, aber dann haben sie schnell den doppelten Aufwand und immer noch keine 100%ige Sicherheit.

Prozesssicherheit

Wenn Unternehmen zum ersten Mal digitale Prozesse einführen, werden sie häufig zum ersten Mal damit konfrontiert, sich detaillierte Gedanken über Prozesse, Genehmigungsstufen etc. zu machen. Nicht selten ist das Wissen darüber nur in den Köpfen einzelner Menschen (das berühmte Druidenwissen) oder die Vorgaben werden sehr individuell ausgelegt bzw. interpretiert – oder „wir machen das schon immer so“ ohne sich Gedanken um Veränderungen zu machen. Ein digitales Workflowsystem zwingt sie dazu, sich vorher klar zu überlegen, wie Prozesse ablaufen sollen, welche Genehmigungsstufen notwendig sind und wer alles in dem Prozess beteiligt sein muss. Und das Schöne an den Systemen ist, dass niemand plötzlich die vorgegebenen Prozessschritte umgehen kann und auch hinterher genau nachvollzogen werden kann, wer wann was gemacht hat.

Welche Tools sind die richtigen?

Es gibt am Markt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Tools zur Verbesserung bzw. Abbildung der Prozesse einzukaufen. Zum einen bieten moderne ERP-Systeme die Möglichkeit, im System Prozessschritte abzubilden, zum anderen findet man am Markt reine Workflowsysteme, die unabhängig von anderen Systemen funktionieren. Doch was ist nun richtig? Wie so oft im Leben, gibt es dafür aus meiner Sicht nicht die Empfehlung. Hat ein Unternehmen zum Beispiel in allen Bereichen SAP im Einsatz, kann es von Vorteil sein, den SAP-Workflow zu nutzen, da man sich dadurch immer nur in einem System bewegt. Sind mehrere unterschiedliche Systeme im Einsatz, macht ein reines Workflowsystem vielleicht mehr Sinn, da diese häufig besser in der Lage sind, andere Systeme anzubinden. Und dann ist es egal, ob in der Payroll zum Beispiel LOGA eingesetzt wird, in der Zeitwirtschaft ATOSS und für Reisekosten SAP.

Welcher Anbieter?

Absolut wichtig ist die Kompetenz des Anbieters und die Möglichkeit, die Systeme individuell an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen – hier sind wir wieder beim individuellen Standard. Es ist wenig zielführend, wenn der Anbieter zwar viele Workflows bauen kann, diese aber noch nie im Personalbereich umgesetzt hat. Denn die Komplexität von Personalprozessen darf nicht unterschätzt werden.

5. Outsourcing

Eine weitere Möglichkeit der Effizienzverbesserung kann das Thema Outsourcing sein. Hier haben sich am Markt generell drei Stufen etabliert:

- ASP-Modell
- Outsourcing Payroll / Reisekosten
- Outsourcing Administration

ASP-Modell

Das ASP-Modell ist die niedrigste Form des Outsourcings. Hier wird das HR-System (z.B. LOGA, PAISY, SAP) vom Provider betrieben und neben dem reinen Betrieb der Software übernimmt dieser auch das Application Management und weitere Dienstleistungen. Der Kunde hat damit die Sicherheit, immer ein System zu nutzen, das den gesetzlichen, tarifvertraglichen oder betrieblichen Anforderungen entspricht und kann sich ganz auf die fachliche Betreuung der Gehaltsabrechnung und die Dateneingabe konzentrieren. Weitere Leistungen des Providers sind bei diesem Modell häufig das monatliche „Fahren der Abrechnung“ mit allen notwendigen Meldungen oder der Druck und Versand der Gehaltsabrechnungen.

Outsourcing Payroll

Auf dem ASP-Modell aufbauend ist dann die komplette Übernahme der Gehaltsabrechnung. In diesem Modell sitzen die Gehaltsabrechner des Unternehmens beim Dienstleister und sie übernehmen die komplette Verantwortung für die Abrechnung. Dies geht so weit, dass diese auch Fragen der Mitarbeiter direkt beantworten, die die Abrechnung betreffen oder Mitarbeiter zum Beispiel Bescheinigungen direkt beim Dienstleister beantragen.

Outsourcing Administration

Die Kür der Fremdvergabe von Personalleistungen ist der administrative Bereich. Hierbei übernimmt der Provider sämtliche administrativen Aufgaben der Personalabteilung. Begonnen beim Arbeitsvertrag bis zum Formulieren und Schreiben von Zeugnissen.

Weitere Leistungen können die Bewerberverwaltung, Reisekostenabrechnung oder Verwaltung der Altersvorsorge sein. Die Möglichkeiten sind weitreichend.

	Verwaltet	Wertschöpfend
Strategische Personalaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Priorität ▪ Tagesgeschäft frisst viel Zeit ▪ Zeitaufwand für strategische Personalarbeit < 10 Prozent 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Priorität ▪ Zeitaufwand > 30 % <p>Wertschöpfungsfaktor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlastung von Verwaltungsaufgaben
Administrative Personalaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Leistungstiefe: > 80 Prozent ▪ Hoher Entscheider-Zeitaufwand für Verwaltungsaufgaben: > 70% ▪ Geringer Prozess-Integrationsgrad ▪ Hoher manueller und zeitlicher Aufwand für Berichte und Listen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Leistungstiefe: < 50 Prozent ▪ Geringer Entscheider-Zeitaufwand für Verwaltungsaufgaben: > 30 % ▪ Hoher Prozess-Integrationsgrad, ▪ Berichte und Listen on demand <p>Wertschöpfungsfaktor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessintegration und BPO
Unterstützende Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Leistungstiefe in der IT ▪ Hoher individueller Aufwand für Anpassungen an gesetzliche Vorschriften ▪ Hohe Kosten für spezifisches HR-Anwendungs-Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hosting der HR-Software ▪ Anpassungen an gesetzliche Vorschriften durch Dienstleister ▪ Kein spezifisches Anwendungs-Know-how muss vorgehalten werden <p>Wertschöpfungsfaktor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skalierbarkeit beim Dienstleister ▪ ASP-Modell

Egal in welchem Modell - die Personalabteilung kann sich immer mehr auf die Leistungen konzentrieren, die den wirklichen Mehrwert im Unternehmen schaffen – Recruiting, Personalentwicklung, Demographiemangement usw. Und ganz nebenbei kann ein Dienstleister die Leistungen in der Regel kostengünstiger abbilden und teilweise diese monetäre Einsparung auch an den Kunden weiter geben.

Welcher Anbieter?

Auf dem deutschen Markt gibt es fast unüberschaubare Auswahl an Anbietern. Angefangen vom Ein-Mann-Unternehmen bis hin zum weltweiten Anbieter, der in Deutschland Niederlassungen betreibt. Entscheidungskriterien können neben sachlichen Themen wie der angebotenen Software und Preisgestaltung auch weiche Faktoren sein. Auch hier spielt wie bei der Mitarbeiterauswahl die „Passung“ eine wesentliche Rolle. Denn Kunde und Provider müssen auch zusammen passen. Ein großes Unternehmen wird sich sicher nicht in die Hände einer zu kleinen Firma begeben, aber es macht auch wenig Sinn, wenn das 200 Mitarbeiter große Unternehmen bei einem Provider outsourct, der normalerweise nur multinationale Großkonzerne abwickelt und nicht auf Augenhöhe auf seinen Kunden eingehen kann.

Die Qual der Wahl

Welches Modell (ASP, BPO) letztendlich das richtige ist, hängt auch vom Reifegrad des Unternehmens zum Outsourcing ab. Ein Unternehmen, das bisher keinerlei Erfahrung mit Outsourcing-Prozessen hat, sollte vielleicht nicht gleich mit einem sensiblen Bereich wie der Personalabteilung beginnen. Grundvoraussetzung für ein Outsourcing ist aber auch hier, sich vorher genaue Gedanken über die Prozesse und Abläufe zu machen. Denn ein Problem outzusourcen macht keinem Spass – weder dem Unternehmen noch dem Provider. Und diese Projekt sind von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

6. Hybride Modelle

Der Königsweg zur Effizienzsteigerung liegt aus meiner Sicht in hybriden Modellen, die immer mehr am Markt Einzug finden. Hier handelt es sich um eine Mischung aus IT-Systemen, die die Prozesse im Unternehmen unterstützen und dem Outsourcing von Leistungen, die nicht zwingend vom Unternehmen selbst wahrgenommen werden müssen. Idealerweise nutzen Unternehmen und Provider die gleichen Systeme oder arbeiten die Systeme des Kunden direkt mit denen des Providers zusammen. Auch dies lässt sich an einem Beispiel darstellen:

Das Unternehmen nutzt ein Workflowsystem, mit dem die internen Prozesse abgebildet werden. Nach den entsprechenden Genehmigungsstufen landet die Information beim Dienstleister der daraus mit dem gleichen System das Dokument erstellt und sicherstellt, dass die Daten im entsprechenden HR-System landen.

Bewerbung	Workflow-System	Unternehmen	Provider
Eingang Bewerbung	X	X	
Zwischenbescheid	X		X
Vorsortierung	X	X	
Absage	X		X
Einladung Gespräch	X		X
Gespräch		X	
...			

Auch das Outsourcing muss damit nicht mehr pauschal erfolgen (alles raus oder nichts). Vielmehr sollte durch diese Systematik das Thema prozessgesteuert angegangen werden. In der Praxis bedeutet dies, dass Kunde und Provider gemeinsam Prozess für Prozess betrachten und bei jedem einzelnen Prozessschritt entscheiden, wer ihn wie durchführt. Damit erreichen sie die optimale Mischung aus klaren Prozessen, idealer IT-Unterstützung und externer Durchführung von Prozessen. Und der Personaler

wird endlich vom Verwalter zum Gestalter – zum Gestalter seiner eigenen Prozesse und Abläufe.

7. Fazit

Es gibt nicht die eine ideale Lösung für ein Unternehmen. Vielmehr müssen die Varianten genau geprüft und für das jeweilige Unternehmen zugeschnitten werden. Neben der notwendigen „Reife“ für ein Outsourcing kann auch nicht jedes Unternehmen sofort auf digitale Prozesse umsteigen. Wichtig ist aber, sich frühzeitig mit den Themen auseinander zu setzen und sich offen damit zu beschäftigen. Da darf es keine heiligen Kühe geben und manchmal hilft es, über den Tellerrand zu schauen und mit verschiedenen Anbietern zu sprechen.

Aber auch Anbieter müssen sich vor allem im Outsourcing Gedanken über ihr künftiges Geschäftsmodell machen. Der Weg muss vom pauschalen Outsourcing zum prozessgestaltetem Aufgabensharing gehen, bei dem die Dienstleister idealerweise dem Kunden die entsprechenden Tools zur Verfügung stellen ohne dass es zu einem Medienbruch kommt.

Kurzprofil Zukunftsinitiative Personal

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

Initiatoren sind (alphabetisch):

ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, Hansalog GmbH & Co. KG, HR Access Solutions GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, SP_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH

Aktuelle Mitglieder (alphabetisch):

ATOSS Software AG, BEGIS GmbH, boerding messe GmbH & Co KG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, sovanta® AG, SP_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH

Weitere Veröffentlichungen:

- **HR-Lösungen für den demographischen Wandel - ein Überblick!** (Januar 2011)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Loesungen-fuer-den-demographischen-Wandel-ein-Ueberblick
- **Die Kosten des demografischen Wandels** (Februar 2011)
www.competence-site.de/personalmanagement/Die-Kosten-des-demografischen-Wandels
- **Strategisches Personalmanagement: Ein zentrales HR-Instrument für Unternehmen** (März 2011)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Strategisches-Personalmanagement-Ein-zentrales-HR-Instrument-fuer-Unternehmen
- **„Zukunft gestalten“: Talentmanagement im personalpolitischen Handlungsmix** (Oktober 2011)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Zukunft-gestalten-Talentmanagement-personalpolitischen-Handlungsmix
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Psychische Gesundheit** (Februar 2012)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Gesundheitsmanagement-Psychische-Gesundheit
- **Betriebliches Bildungsmanagement** (August 2012)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Bildungsmanagement
- **HR-Prozessmanagement: Der Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung der Personalarbeit** (November 2012)
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Prozessmanagement-Der-Hebel-zur-Effizienz-Qualitaetssteigerung-Personalarbeit>
- **Work-Life-Balance: Familienbewusste Personalpolitik als Win-Win-Strategie** (Januar 2014)
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Work-Life-Balance-Familienbewusste-Personalpolitik-als-Win-Win-Strategie>
- **Arbeitszeit - Neue Arbeitszeitmodelle braucht das Land** (April 2014)
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Arbeitszeit-Neue-Arbeitszeitmodelle-braucht-Land>

Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ziP)
Dr. Winfried Felser (Sprecher)
NetSkill AG
Salierring 43
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95
Fax +49 (0) 221 – 719 48 97
Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312
E-Mail: kontakt@zukunftsinitiative-personal.de
URL: www.zukunftsinitiative-personal.de

