



10 Tipps, um ein Shared Service Center für HR scheitern zu lassen

Bei der Einführung großer Projekte wird oft viel Lehrgeld gezahlt, so auch bei der Etablierung von HR Shared Service Centern. Da liegt es nahe, vor den größten Fehlern zu warnen, oder positiv ausgedrückt: von den Fehlern der anderen zu lernen.

Das HR Shared Service Center (SSC) ist eine etablierte Größe in der HR-Organisationslandschaft und bereits so selbstverständlich in seiner Funktion und Gestalt, dass es bei den HR-Zukunftsthemen den Status einer „Hausaufgabe“ erhält: etwas, das man erledigen muss, ohne dass man viele Worte darüber verliert. Die Mehrzahl der Dax-Unternehmen verfügt bereits über eine solche Einrichtung. Aus den dabei gewonnen Erfahrungen habe ich zehn Tipps für die nachfolgende Welle der HR-SSC gesammelt. Sie nennen sich allerdings Tipps, um ein HR SSC scheitern zu lassen. Denn am besten lernt man immer noch aus den Fehlern der Anderen.

1. Tipp: Akzeptieren Sie nur Standards!

Der große Mehrwert von Shared Services soll aus der Standardisierung von Prozessen stammen. Bloß dass diese Standardisierung niemand so recht gelingen will: Jeder Kunde ist individuell und will auch als Individuum behandelt werden – aber zu Standardpreisen natürlich. Wechselt man von der nationalen auf die internationale Ebene, dann wird der Standardisierungsgedanke noch abenteuerlicher – und wir sprechen dabei nicht einmal von der durch nationale Steuer- und Sozialpolitik reglementierten Entgeltabrechnung. Schon der scheinbar einfache Rekrutierungsprozess führt die Standardisierungsvorga-

be an ihre Grenzen. Die Rollen von Arbeitnehmervertretung und Vorgesetzten, Fristen usw. unterscheiden sich erheblich – ein Aufwand der sich nur für hochqualifizierte Bewerber lohnt zu zentralisieren.

2. Tipp: Glauben Sie an Ihren Business Case!

Wie hoch war die Vorgabe zur Kostensenkung beim Start des SSC-Projekts: 20 Prozent, 30 Prozent oder sogar noch höhere Einsparungen verhiessen die Beraterfolien. Aber dann stellen Sie in der Umsetzung fest, dass die dezentralen Einheiten ihre HR-Ressourcen „verschwinden“ lassen, dass die Abbaupotenziale nicht realisiert werden können, weil es sich um „Splitterköpfe“ handelt, dass die IT-Kosten des Projekts zu niedrig und die Sachkosten zu hoch geschätzt wurden. Stück für Stück löst sich die wirtschaftliche Rechtfertigung in Rauch auf und das Projekt wird zum dem was es schon immer war: „Strategisch“!

3. Tipp: Gehen Sie davon aus, dass die gewerblichen Mitarbeiter die schwierigste Zielgruppe bei der Einführung eines HR-SSC sein werden!

„Können die Jungs mit den dicken Fingern überhaupt mit Self Services umgehen?“, auf diese saloppe Art wird man öfters bei der Einführung eines SSC auf vermeintlich unüberwind-

liche Widerstände hingewiesen. Und ob die mit Self Services umgehen können! Wer privat bei Ebay steigert, bei Amazon CDs bestellt und bei Autoscout seinen PKW verhökert, wer mit seiner Freundin zumeist „SMS-t“ und für den das Handy zum Leben gehört wie für den Banker der Börsenteil des Handelsblatts – ja für den wird die Nutzung eines HR-SSC wohl kaum ein Problem sein. Die schwierige Zielgruppe sitzt ganz woanders: nämlich in der Personalfunktion selbst, aber dazu später.

4. Tipp: Glauben Sie, dass das Top-Management selbst tut, was es anderen vorschreibt!

„Wir müssen alle die neuen Technologien nutzen und einsetzen“ – wehe aber Sie vergessen in ihre Manager Self Services eine Sekretariatsfunktion einzubauen. Egal wie umständlich und wie teuer das Organisations-Management verbogen wird – sehen Sie für Reisekostenprüfungen und Urlaubsanträge eine Delegationsfunktion vor – sonst wandern Passwort und User-ID vom Eckzimmer ins Vorzimmer. Eine Ausnahme bildet vielleicht die Web-Funktion zur Dienstwagenbestellung, aber das gibt es ja auch einen Vergnügungsfaktor.

5. Tipp: Vertrauen Sie Ihrem Feind!

Wer ist der schärfste Feind des HR-Service-Centers? Der Business Partner! Gerade erst im Dave Ulrich-Modell zum scheinbar großen Gewinner der neuen HR-Organisation mit strategischen Aufgaben und Zugang zum Top-Management geadelt und dann plötzlich nach der Umsetzung der Chef-Sachbearbeiter für die Reklamationen bezüglich den SSC-Produkten. Da stellt sich doch die Frage, ob die Business Partner vielleicht mit der zugeordneten Rolle überfordert sind?

6. Tipp: Seien Sie selbst im HR-SSC vollkommen transparent, weil Sie erwarten, dass die anderen HR-Funktionen es auch sein werden!

Was kann man nicht alles im HR-SSC messen: Durchlaufzeiten, Annahmquoten, Nachbearbeitungszeiten und Kapazitätsauslastungen und, und, und. Die fast schon Orwellsche Dimension der Überwachung und Zahlenorientierung animiert aber die anderen HR-Funktionen kaum zu Nachahmung. „Da gibt es keine Nullpunktmessung“, wenn es um die Zufriedenheit der Führungskräfte mit den Business Partner geht – das ist noch eine der harmlosen Ausreden.

7. Tipp: Glauben Sie an die Kräfte des internen Marktes!

„Der Preis wird es richten“ – als ökonomisch geschulte Personaler glauben wir an die naturgesetzliche Steuerung von Angebot und Nachfrage durch den Preis. Aber siehe da: kaum ist ein Standard-Produkt definiert, will jeder Ausnahmen und ist sogar bereit dafür, zu zahlen (sind ja ohnehin nur „Verre-

chungs-Dollars“). Oder der umgekehrte Fall: Haben Sie die tatsächlichen Kosten mit allen darin enthaltenen Konzern-Umlagen, den unternehmensüblichen hohen Entgeltstrukturen und allen IT-Kosten offen gelegt, dann werden Sie als Halsabschneider beschimpft. Vielleicht lohnt sich auf der ganze Aufwand für interne Verrechnungssysteme gar nicht – zumindest sollten sie aus Gründen des Selbstschutzes für Shared Services unter-sagt werden.

8. Tipp: Lassen Sie die unangenehmen Botschaften der Umorganisation durch Externe transportieren!

Man weiß ja nie, was aus solch einer Konstruktion wird – am Schluss ist man bei den Verlierern“, das mag sich mancher Personaler denken und lässt die schlechten Nachrichten lieber von Externen, vorzugsweise Beratern, verkünden. Wie soll die Mannschaft aber folgen, wenn sie spürt, dass die Führungskräfte selbst unsicher sind und sich vor der klaren Ansage drücken.

9. Tipp: Gehen Sie davon aus, dass SAP EIC und SAP HR kompatibel sind!

Da haben Sie mit großem Aufwand ein für den HR-Bereich zugeschnittenes CRM-Produkt bei SAP beschafft und stellen dann nach der Implementierung fest, wie viel noch nachträglich anzupassen und zu implementieren ist. An SAP führt in Deutschland bei HR-Services kein Weg vorbei, aber eine gesunde Skepsis scheint hilfreich.

Und zuletzt folgt der Tipp, mit dem Sie Ihr HR-SSC ganz sicher scheitern lassen.

10. Tipp: Erwähnen Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern, dass Sie ein „Call Center“ errichten wollen!

Welcher Personaler, der seinen Beruf ergriffen hat, weil er es einmal mit Menschen zu tun haben wollte, möchte seine Berufskarriere in einer seelenlosen und schlecht beleumdeten „Anrufzentrale“ fortführen? Das absolute No-Go!

Zu guter Letzt: am HR-SSC führt kein Weg vorbei. Die Zeit ist reif dafür, die Technologien und das Wissen sind vorhanden. Vor allem: Auch unsere Kunden verändern sich. Die Generation Y wird ohne Probleme mit noch stärker technisierten Centern zusammenarbeiten, vielleicht sogar zusammenarbeiten wollen! Wer heute noch kein HR-SSC besitzt, sollte aufpassen, dass er morgen nicht den Zug verpasst hat.



Autor

Prof. Dr. Wolfgang Appel

lehrt Personalmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Saarbrücken. Zuvor war er für das HR-Shared Service Center bei der BASF AG verantwortlich. Wolfgang.appel@htw-saarland.de