

# Technisch einfach, aber effektiv

AUS DER PRAXIS. Für seinen strategisch fokussierten Softwareeinsatz erhielt der Dresdner Direktservice zum wiederholten Mal den BestPersAward.

Von **Daniela Büch**

Die Informationstechnologie zur Unterstützung der Personalarbeit wird für mittelständische Unternehmen immer wichtiger, wenn es um die rasche und professionelle Ausrichtung personalwirtschaftlicher Prozesse geht. Diesen Bedeutungszuwachs berücksichtigt der BestPersAward, indem er eine seiner Kategorien der Computerisierung widmet. In diese Kategorie werden alle Anwendungen einbezogen, die einen Beitrag zur personalwirtschaftlichen Wertschöpfung leisten.

## Strategischer Fokus ist wichtig

Um hier gut abzuschneiden, geht es aber nicht nur um den simplen Umfang des IT-Einsatzes. Vielmehr berücksichtigt die Jury die Anpassung der Computeri-



wird und nicht dem Selbstzweck dient, ist er auch erfolgreich. Anstatt in eine Großzahl teurer IT-Lösungen zu investieren, setzt der DDS deshalb auf einen integrierten Einsatz von die Personalstrategie unterstützenden Computerprogrammen. Maxime ist es, nur dort die Computerisierung zu forcieren, wo sie

Aggregation der Daten. Hier tauschen sich Führungskraft und Mitarbeiter einem gemeinsamen Teamgespräch aus: Auf welche Verhaltenspunkte beziehen sich die Bewertungen? Fehlt den Teammitgliedern noch Transparenz über die Hintergründe der Führungskraft? Wie will man in Zukunft damit umgehen?

## Regelmäßige Online-Befragungen

Dieses Verständnis von der in der Personalstrategie festgeschriebenen „Förderung der Unternehmenskultur und der Führungskompetenz“ gelingt dem DDS auch im Kleinen: So werden regelmäßige Online-Umfragen zum Befinden der Mitarbeiter durchgeführt, die dem Management als Entscheidungsgrundlage dienen, oder den Mitarbeitern eine Plattform zur Verfügung gestellt, in der sie ihre Schichten tauschen können. Das führt zu einer reibungslosen Personaleinsatzplanung auf der Arbeitgeberseite und einer gelungeneren Work-Life-Balance beim Mitarbeiter.



„Der Einsatz von Computerprogrammen muss Erfüllungsgehilfe sein.“

**Peter Meussen, Personalleiter beim Dresdner Direktservice**

sierung an die Unternehmensgröße und ihre Ausrichtung an der Personalstrategie. Wie eine gelungene Softwareanwendung funktionieren kann, sieht man am Beispiel der Dresdner Direkt Service GmbH (DDS). Deshalb erzielte sie neben einem 2. Platz in der Gesamtwertung auch 2006 wieder den 1. Platz in der Sparte Computerisierung.

Die wichtigste Erkenntnis: Nur wenn der Einsatz von Computerprogrammen als Erfüllungsgehilfe angesehen

die Kommunikation fördert oder hilft, große Datenvolumen zu bearbeiten.

## Vorgesetztenbeurteilung

Konkret äußert sich das zum Beispiel bei der Vorgesetztenbeurteilung: Hier findet zunächst eine Bewertung des Mitarbeiters zu seiner Führungskraft im Intranet anhand eines standardisierten Fragebogens statt. Dabei wurde auf umfangreiche Freitextfelder verzichtet, denn das Kernelement folgt erst nach der

## Kompetenzmodell im Intranet

Besonders hebt die Jury das Kompetenzmodell und seine Verknüpfung zum Mitarbeitergespräch hervor. Im Intranet des DDS werden für jede Stelle im Unternehmen genaue Rollenbeschreibungen hinterlegt. Die Hauptaufgaben werden dort ebenso beschrieben wie ihre Bedeutung für Information, Beratung oder Entscheidung. Aus einer derart genauen Beschreibung der Stelle lassen sich die Anforderungen an den Stelleninhaber definieren: Wie gut muss der Stelleninhaber über die Strukturen und Prozesse

informiert sein, wie ausgeprägt muss sein Erfahrungswissen sein, welche kommunikativen Fähigkeiten sind erforderlich? Die Kriterien werden nach den Qualifikationsniveaus „Kenner“, „Köner“ und „Experte“ differenziert und das jeweilige Leistungsniveau entsprechend ausformuliert.

### Dynamische Gesprächsvorlagen

Doch der DDS geht noch einen Schritt weiter: Aus dem Anforderungsniveau werden durch den Computereinsatz dynamisch für jeden Mitarbeiter Vorlagen für Beurteilungs- und Mitarbeitergespräche generiert. Das Ergebnis: Es wird nur

das im Gespräch thematisiert, was auch für die Stelle anforderungsrelevant ist. So stellt der DDS auf der einen Seite sicher, dass alle wichtigen erfolgskritischen Elemente der Stelle angesprochen werden, auf der anderen Seite aber keine Frustration entsteht, weil zum Beispiel mit einem Buchhalter „Kundenorientierung im externen Auftreten“ besprochen wird.

### Excel-Tool für Zielvereinbarungen

Stolz ist der DDS zudem auf sein Vergütungsmodell, dessen Kernelement eine jährliche Zielvereinbarung bildet, die die Bezeichnung „Vereinbarung“ auch vorbildlich umsetzt. Die Ergebnisse der

Vorgesetzten-Mitarbeiter-Vereinbarung werden auf einer Zielkarte festgehalten, die als Excel-Anwendung konzipiert und somit leicht anwendbar ist. Die Erreichung der individuellen Leistungsziele können dann nach Ablauf des Zielvereinbarungszeitraumes anhand der Zielkarte ermittelt und in variable Entlohnungsbestandteile umgerechnet werden. Gerade diese Anwendung der Zielkarte zeigt, dass auch technisch einfache Lösungen einen großen Nutzen bringen können. ■

**Dipl.-Kff. Daniela Büch** ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Professor Christian Scholz.

## ANALYSE

### „Auf die Dosierung kommt es an“

Vom Beispiel DDS kann man vor allem eines lernen: Die Intensivierung computergestützter Lösungen für personalwirtschaftliche Aufgaben ist nicht zwingend der Weisheit letzter Schluss. Vielmehr kommt es auf die richtige Dosierung und Fokussierung an. Gerade im Mittelstand kann es im Regelfall nicht darum gehen, flächendeckende sowie vollintegrierte Systeme zu entwickeln und zu implementieren. Vielmehr haben ausschließlich drei Gruppen von IT-Anwendungen eine durch nachweisbare Wertschöpfung legitimierbare Berechtigung.

**Erstens:** Die Basis-IT umfasst die computergestützte Lohn- und Gehaltsabrechnung, gegebenenfalls einschließlich Zeiterfassung und Urlaubsplanung. Diese IT, die im Unternehmen direkt oder bei externen Dienstleistern stattfindet, ist inzwischen weitgehend standardisiert und wird deshalb an dieser Stelle nicht weiter thematisiert.

**Zweitens:** Die Fokus-IT umfasst die IT-Absicherung von kritischen Personalprozessen und/oder strategischen Kernkompetenzen. Beispiele hierfür sind Bewerberverwaltung als kritischer Prozess und überdurchschnitt-

liche Mitarbeiterqualifikation als potenzielle Kernkompetenzen. Für diese Fokus-IT gibt es im Regelfall ausgereifte Standardsoftware, die aber angesichts der kontraproduktiven Größe derartiger Projekte nicht unbedingt in die Basis-IT integriert werden muss.

**Drittens:** Die Innovativ-IT umfasst Computerlösungen, die ganz gezielt Elemente der Personalstrategie in einer unternehmensspezifischen Form unterstützen und damit durchaus jenseits der etablierten Systeme der Basis-IT und Fokus-IT liegen. Die als Excel-Anwendung konzipierte Zielkarte der DDS wäre unabhängig von ihrer guten Output/Input-Relation in vielen Unternehmen als unzulässig eingestuft und im besten Fall mit „schlechtem Gewissen“ angewendet worden.

Zur Zeit ist die allumfassende HR-Systemintegration in eine große Basis-IT der absolute Verkaufsschlager der IT-Branche, allerdings manchmal ohne realistische Kosten-/Nutzen-Abschätzungen anzustellen. Oft integriert und maximiert man, weil Integration und Maximierung per se gut, umgekehrt aber Insellösungen und Partiallösungen grundsätzlich „schlecht“ sind. Dass es aber



**Professor Dr. Christian Scholz**

ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und Initiator des BestPersAwards.

durchaus auch ohne Umsetzung in teure IT-Groß-Lösungen möglich ist, effiziente (wirtschaftliche) und effektive (wertsteigernde) HR-Computerisierung zu betreiben, belegt das Beispiel DDS eindrucksvoll.