



BestPersAward

Sieben wegweisende Befunde und eine Empfehlung

Im inzwischen schon traditionellen BestPersAward geht es um Personalarbeit im Mittelstand. Während über Ergebnisse und Preisträger an anderer Stelle (HR SERVICES Februar 2006) schon ausführlich berichtet wurde, steht in diesem Beitrag ausschließlich eine Frage im Mittelpunkt: Welche Lehren lassen sich für die Computerunterstützung der Personalarbeit aus dem BestPersAward ziehen? (Bild oben: Prof. Dr. Christian Scholz)

Beim BestPersAward 2005 haben insgesamt 36 Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen teilgenommen. Sie wurden anhand eines von Wissenschaftlern und Praktikern seit rund 15 Jahren weiterentwickelten Fragebogens bewertet. Die Beschäftigtenzahlen reichten von 58 bis 4.818, davon hatten 64 Prozent eine Mitarbeiterzahl unter 500 Beschäftigte (bei einem Median von 445).

Diese 36 Unternehmen sind allerdings insofern nicht repräsentativ, da (leider) eher nur die guten Unternehmen mitmachen. Dies zeigt sich daran, dass insgesamt 33 Unternehmen das BestPers-Zertifikat erhielten, was – ursprünglich gar nicht als solches intendiert – immer häufiger als interner sowie externer Beleg für professionelle Personalarbeit gewertet wird.

Gerade deshalb ist zu wünschen, dass bei der (wieder kostenlosen) Aktion 2006 auch Betriebe mitmachen, die vielleicht nicht den ersten Platz belegen, trotzdem aber vom Benchmark-Feedback profitieren können, das jedes Unternehmen bekommt.

Details zur Aktion 2005 lassen sich aus dem Kurzbericht (Bezugsquelle siehe Informationskasten) und aus hrServices (Februar 2006) entnehmen. Im Rahmen dieses Beitrages geht es nur um einen Teilaspekt der Ak-

tion, nämlich um den IT-Einsatz für die Personalarbeit.

Nachfolgend nun die sieben zentralen Befunde:

Befund 1:
Die eher traditionellen Einsatzfelder des Computereinsatzes für die Personalarbeit überwiegen!

Betrachtet man die Ergebnisse zur Verbreitung der IT-gestützten Personalarbeit, so fällt auf, dass die traditionellen Einsatzfelder überwiegen (Abbildung 1). Abgesehen von der (hier nicht mehr ausgewiesenen) Lohn- und Gehaltsberechnung sind dies unter anderem die Fehlzeitenkontrolle und die Arbeitszeitverwaltung. Auf der dritten Stelle findet sich das einzige, was im Mittelstand in den letzten Jahren deutlich hinzugekommen ist, nämlich Systeme zur computergestützten Bewerbungsverwaltung. Am unteren Ende der Verbreitungsskala rangieren elektronische Personalakten, Erfolgs- und Leistungsbeurteilung, Vorschlagswesen und Teamzusammensetzung.

Hier zeigt sich richtigerweise eine Grundhaltung, nach der nicht grundsätzlich immer alles IT-gestützt abzuwickeln ist. Auch große, integrierte Gesamtlösungen haben sich im Mittelstand nicht durchgesetzt. Vielmehr wird weitgehend bedarfsorientiert die IT an aktuellen Bedürfnissen und nicht an Angeboten der IT-Vertriebsbeauftragten ausgerichtet.

Trotzdem bedeutet der deskriptive Befund der Verbreitung nicht zwingend eine präskriptive Aussage, wonach genau diese Verbreitungskurve sinnvoll ist. Oder anders formuliert: Nicht immer ist das, was viele Betriebe tun, automatisch deshalb richtig, weil es viele tun – auch wenn es aktuell wieder schöne Beispiele dafür gibt, wo genau dieser Trugschluss publikumswirksam praktiziert wird.

Befund 2:
Quantität und Qualität des Computereinsatzes für die Personalarbeit hängen nicht von der Unternehmensgröße ab!

Dies ist eine ganz wichtige Aussage: Abgesehen von einem einzigen Fall (nämlich computergestützte Speicherung von Mitarbeiterprofilen) besteht offenbar in der Größenklasse bis 5000 Mitarbeiter keinerlei Zusammenhang zwischen dem quantitativen/qualitativen

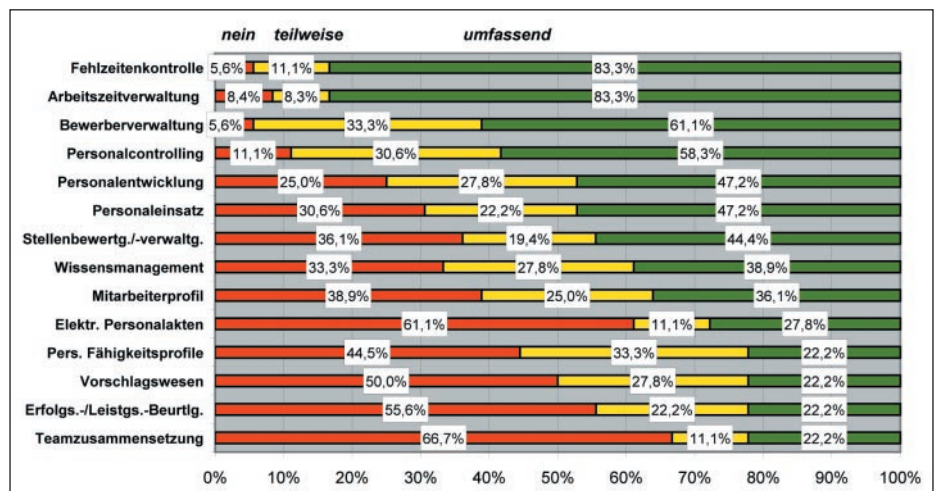


Abbildung 1: Verbreitung der IT-gestützten Personalarbeit

Computereinsatz und der Unternehmensgröße.

Dieser Befund ist ermutigend und nachvollziehbar, signalisiert er doch eine breite Verfügbarkeit und Nutzung von IT-Lösungen, unabhängig von der Unternehmensgröße.

Befund 3: Computerunterstützte Personalarbeit ist erfolgswirksam!

IT ist nicht Selbstzweck. Deshalb ist es entscheidend, welche IT-Unterstützungen tatsächlich im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen. Die Daten sprechen hier eine eindeutige Sprache. Danach gibt es zumindest 5 Bereiche, bei denen ein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht.

house. Typisch sind hier Vorschläge wie das „Generieren von Dokumenten aus SAP“ und das Abfassen von locker-unverbindlichen Personalberichten.

Diese sich verstärkende Wechselbeziehung findet zwangsläufig Niederschlag in diversen Personalmagazinen, die ihr aus oben genannten Gruppen bestehendes Klientel bedienen und deshalb schon einmal salopp die Steuerungsrelevanz von Motivation ablehnen müssen.

Hier wird aber in der nächsten Zeit zwangsläufig ein Umdenken einsetzen: Denn Personalcontrolling darf und wird keine Geheimwissenschaft mit Alibi-Charakter sein. Vielmehr

Sehr hoher Zusammenhang	Bewerberverwaltung (r = 0,47, sig = 0,004)
Hoher Zusammenhang	Elektronische Personalakten (r = 0,39, sig = 0,019) Erfolgs-/Leistungsbeurteilung (r = 0,41, sig = 0,014)
Mittlerer Zusammenhang	Personalentwicklung (r = 0,36; sig= 0,33) Persönliche Fähigkeitsprofile (r = 0,33; sig = 0,048)

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Erfolg und IT-Einsatz

Sicherlich sagt dies nur bedingt etwas über Kausalitäten aus. Trotzdem sollte man zumindest einmal über die Felder nachdenken, wo

- auf der einen Seite ein Verbreitungsdefizit vorliegt,
- auf der anderen Seite aber zumindest eine positive Erfolgsvermutung gegeben ist.

Dies betrifft unter anderem die Erfolgs-/Leistungsbeurteilung, aber auch die Personalentwicklung.

Befund 4:
Strategierelevante Felder wie das Personalcontrolling bleiben ohne Durchschlagskraft!

Eigentlich müsste dieser Befund zum Nachdenken anregen: Personalcontrolling ist weder extrem verbreitet noch steht das, was gemacht wird, in Zusammenhang mit dem Erfolg des Unternehmens. Warum aber bleibt ein strategierelevantes Feld wie Personalcontrolling ohne Durchschlagskraft? Die Antwort findet sich auf Nachfrage- und auf Angebotsseite:

- Auf der Nachfrageseite scheuen immer noch viele Personalere wirkliche Personalcontrollingsysteme, weil sie sich in der Unverbindlichkeit vieler (kleiner, operativer) Kennzahlen sicherer fühlen. Strategische Verdichtung erst recht zu monetären Größen wird oft abgelehnt.
- Auf der Angebotsseite fokussieren gerade werbewirksame Berater gerne auf „einzel-fallspezifische Analysen“ und auf individuelle Auswertung aus dem Data Ware-

house sind zentrale, standardisierte Größen über Knopfdruck in einheitlicher Form zu generieren, auszuwerten und mit Handlungen zu verknüpfen. Genau darin liegt der Vorteil einer IT-gestützten Personalarbeit, den es konsequent zu nutzen gilt – und zwar wie betont, unabhängig von der Unternehmensgröße.

Befund 5:
Die Anzahl der Mitarbeiter, die an die Applikationen „angeschlossen“ sind, hängt nicht mit Erfolg zusammen!

Unbestritten ist, dass möglichst alle Mitarbeiter eine E-Mail-Adresse und Zugang zum Intranet (so vorhanden) haben sollten. Beides ist Basis für sinnvolle Kommunikation. Die Meinungen gehen aber deutlich auseinander, ob und inwieweit Mitarbeiter aktiv auf HR-Applikationen zugreifen sollen.

- Hier stehen auf der einen Seite die Protagonisten von Employee Self Service-Systemen (ESS) in ihren verschiedensten Schattierungen. Für sie bedeutet IT-unterstützte Personalarbeit vor allem die Verlagerung operativer Personalarbeit aus der Personalabteilung auf den einzelnen Mitarbeiter.
- Auf der anderen Seite steht die Gruppe derjenigen, die Effizienzverluste befürchten, wenn jeder Mitarbeiter Reisen bucht, Kurse belegt und Beurteilungen in Systemen hinterlegt.

Der Befund aus dem BestPersAward zeigt keinen Zusammenhang zwischen Erfolg und Anzahl „angeschlossener“ Mitarbeiter – wenn man von der Bewerberverwaltung absieht, deren Effektivität zwangsläufig steigt, sobald es

Eigenanzeige

gelingt, alle am Bewerbungsverfahren betroffenen Mitarbeiter des Unternehmens auch IT-mäßig zu integrieren.

Auch losgelöst vom BestPersAward bleibt festzuhalten, dass sich das Employee Self Service-Systeme nicht wie erwartet durchgesetzt haben. Dies liegt sicherlich erstens daran, dass die Erwartungshaltung teilweise überzogen war: Nicht immer ist es sinnvoll, wenn die Führungskräfte ihre Dienstreisen selber buchen und jeder Mitarbeiter nach Tageslaune Kurse belegt. Zweitens ist das ESS im Regelfall zu wenig differenziert hinsichtlich unterschiedlicher Einsatzbereiche: In einem eher „feudalistischen“ Kontext muss ein ESS anders aufgebaut sein als in der „guten alten Zeit“. Drittens könnte es sich auch wie bei Shared Service Centern verhalten, wo die unternehmensbezogene Mikro-Politik eine tragende Rolle spielt: Danach steckt unter der offenen kommunizierten Ebene („Bündelung der Kräfte“) eine andere Botschaft („Outsourcing und Arbeitsplatzabbau“), was teilweise Akzeptanz und Erfolg verhindert.

Befund 6:

HR-Webseiten werden besser, nicht immer aber in der Usability!

Da das Internet mittlerweile ein integraler Bestandteil der heutigen Kommunikationswelt ist, spielt auch die Akquise via Internet eine entscheidende Rolle. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Thematik von den Unternehmen bewusster wahrgenommen wird, was sich zum einen in der Quantität der angebotenen Personalinhalte darstellt, aber erfreulicherweise auch teilweise in sehr guter Qualität (Abbildung 3):

- Beim Content gehört es mittlerweile zum guten Ton, nicht nur 1:1 die Print-Anzeigen als PDF ins Internet zu stellen, sondern die Interaktivität des Mediums zu nutzen: Direkte Verlinkung zu Information über den jeweiligen Arbeitsbereich sowie Kontaktmöglichkeit zu individuellen Ansprechpartnern. Weiterhin positiv zu vermerken ist der erhöhte Einsatz des erprobten Mittels der Mitarbeiter-Testimonials, um einfach und authentisch die Transparenz der Arbeitsbedingungen zu erhöhen.
- Hinsichtlich der Usability gibt es noch immer teilweise gefährliche Schwachstellen. Dabei sind es meist nicht mehr die kleinen Unstimmigkeiten wie Klassifizierung von (externen) Links, sondern konzeptuelle Interaktionsfehler im Bereich der Navigation. Teilweise verteilen sich Navigationsmenüs auf fünf verschiedene Screen-Bereiche. Oder es werden umständliche dynamische Flyout-Menüs benutzt und es geht die aktuelle Position in der Hierarchie verloren. Hier ist dringend ein (professionelles) Konzept nötig: Der beste Content

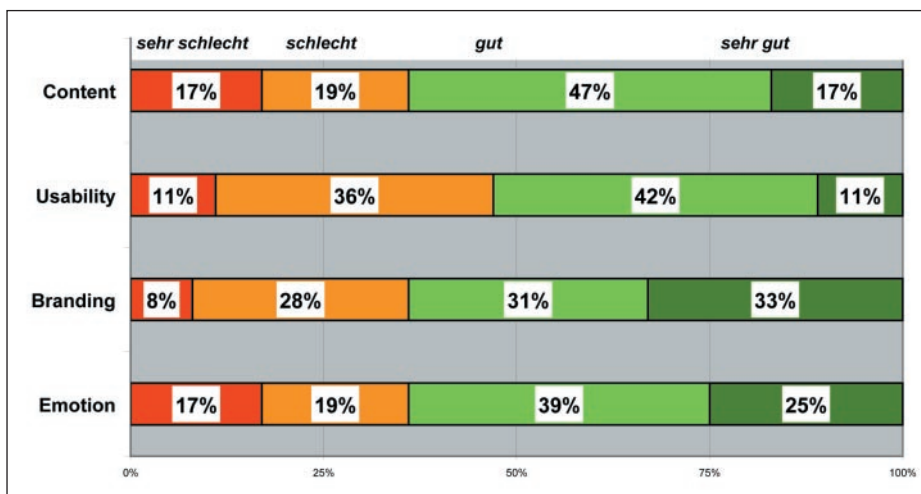


Abbildung 3: Die Ergebnisse zur CUBE-Analyse (<http://www.cube-formel.de>)

und die besten Verkaufsargumente bringen nur etwas, wenn der potenzielle Bewerber sie auch findet.

- Die „klassische“ Branding-Frage nach der Employee Value Proposition wird leider immer noch zu häufig offen gelassen. Nur stellenweise geben explizite Menü-Punkte konkrete Auskünfte, was die Unternehmen hinsichtlich ihrer Mitarbeiter besonders abgrenzt. Es sollte mehr Fokus auf die Positionierung durch gemeinsam praktizierte Werte und gelebte Visionen der Mitarbeiter gelegt werden.
- Bezüglich der Emotion wird wie bei Produkten und Dienstleistungen auch in der Ansprache von potenziellen Bewerbern auf Gefühle gesetzt. Dies zeigt sich zum einen in einer textmäßigen Gestaltung als persönliche direkte Ansprache. Zum anderen setzt man immer mehr auf Bildbotschaften. Nur verwenden die wenigsten authentisch wirkendes Bildmaterial: Vieles hat deshalb steril-künstlich wirkenden Bild-datenbank-Charakter.

Insgesamt überwiegen handwerkliche Fehler, die eigentlich leicht zu vermeiden wären.

Befund 7:

Die computergestützte Personalarbeit hat sich in den letzten 10 Jahren allenfalls geringfügig weiterentwickelt!

Auch wenn es vielleicht nicht die optimistischste Botschaft ist: Die computergestützte Personalarbeit hat sich in den letzten Jahren nur wenig weiterentwickelt. Vielmehr haben wir immer mehr eine Bewegung

- hin zur Datenverarbeitung und
- weg von der Informationsgewinnung.

Es stehen immer mehr Daten zur Verfügung, die zwar in ihrer Menge beeindruckend, letztlich aber wenig helfen. Da nützt auch die Priorisierung nach Key Performance Indikatoren

wenig. Mit der Zunahme der Daten nehmen ebenfalls die Instrumente zu, mit denen man in diesen Daten suchen kann, also aus vielen Daten einige wenige extrahieren kann. Was aber fehlt und was immer weniger in den Fokus der Personalmanager kommt, sind logische Verknüpfungen, sinnvolle Gestaltungsmodelle und strategische Entscheidungshilfen. Oder um es krass auszudrücken: „Systematisch-konzeptionelle Arbeit ist out, unsystematisches Gewühle im Data Warehouse ist in“.

Während man bei Produktionssteuerung, Absatzplanung, Finanzoptimierung und Logistikmanagement erhebliche Fortschritte gemacht hat, ist die computergestützte Personalarbeit – von einigen wenigen bemerkenswerten Ausnahmen abgesehen – noch immer weitgehend auf dem Stand vom Jahre 1986, wo wir auch schon Arbeitszeitverwaltung und erste Ansätze zur Bewerberverwaltung hatten.

Was bleibt als abschließende Empfehlung? Gerade vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitswelt ist die computerunterstützte Personalarbeit vor allem in den Feldern

- Personalentwicklung
- Leistungsbeurteilung und
- Personalcontrolling

von der operativen Hilfestellung zum strategischen Wettbewerbsvorteil auszubauen. Dies verlangt aber den verstärkten Einsatz von systematischen Planungs- und Steuerungsmodellen, also eine Abkehr vom Kurs der letzten Jahre.

Zum BestPersAward

Der BestPersAward ermittelt jährlich, welche mittelständischen Firmen gute, das heißt „stimmige“ Personalarbeit praktizieren, und wie sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern stehen. Teilnehmen können Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Teilnahme ist

vollkommen kostenlos: und zwar von der Bewerbung über die Siegerliste und das Kurzfeedback bis hin zu den Eintrittskarten für die Siegesfeier.

Bei dieser Veranstaltung werden nicht nur die Sieger prämiert, sondern auch aktuelle Trends thematisiert und zugleich Hinweise gegeben, worauf man im Hinblick auf professionelle Personalarbeit offenbar am meisten achten muss. Der BestPersAward ist also eine Mischung aus Benchmarking, Wettbewerb und Event.

Einsendeschluss ist der 15. Juli 2006.



Ausführliche Informationen zum BestPersAward sowie eine Abrufmöglichkeit zum kostenlosen Kurzbericht erhalten Sie unter www.bestpersaward.de beziehungsweise unter maria.scholz@bestpersaward.de. Für Rückfragen können Sie sich auch im Institut für Managementkompetenz (imk) an Frau Dipl.-Kffr. Stefanie Müller (06 81/3 02-47 26) wenden.

Autor: Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz (scholz@orga.uni-sb.de) ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken.



SBI Ruhr Kundenforum

Begeisterte Personaler in der Arena auf Schalke

Mehr als 850 Gäste beeindruckt von Informationsangebot und Leistungsspektrum

Führungskräfte aus der IT-Branche sowie Vertreter der wichtigsten Hard- und Software-Häuser Deutschlands trafen sich zum Informationsforum der SBI Ruhr in dem Fußballtempel „VELTINS ARENA AufSchalke“, Gelsenkirchen. Unter dem Motto „Innovation und Kontinuität – SBI Ruhr“ erwartete die mehr als 850 Gäste ein anspruchsvolles Tagesprogramm mit Fachvorträgen, Diskussionsforen und 50 Messeständen im Ambiente einer der modernsten Sportarenen Europas.

Den Gedanken des Veranstaltungsmottos „Innovation und Kontinuität – SBI Ruhr“ griff Ulrich Assmann, Mitglied der Geschäftsleitung Region Deutschland Siemens Business Services, in seinem Key-Vortrag auf. Assmann skizzierte Zukunftsszenarien für erfolgreiche IT-Dienstleistungen angesichts komplexer Herausforderungen des Marktes. Erste Realisierungsansätze dazu zeigte bereits die Forums-Konzeption selbst: Wichtige Innovationsthemen aus dem Produktportfolio von Siemens Business Services fanden sich im präsentierten Lösungsspektrum der SBI Ruhr integriert. Mit seinem Vortrag zum Thema Selbstmotivation lieferte der Bestseller-Autor und gefragte Business-Speaker Dr. Stefan Frädriich anschließend einen charmanten und humorvollen Exkurs in die psychologische Basis für erfolgreiches Management.

Während eines mittäglichen Intermezzos sorgte eine prominent besetzte Talkrunde für die nötige Kurzweil bei den Gästen. So ließen es sich Olaf Thon, Ex-Nationalspieler und Schalcker Urgestein, sowie Frank Baranowski, Oberbürgermeister der Stadt Gelsenkirchen, nicht nehmen, mit Achim Todeskino, Vorsitzender der Geschäftsführung SBI Ruhr, und seinem Geschäftsführungskollegen Gereon Neuhaus rund um das Thema „Fußball-WM 2006“ zu diskutieren.

Der zweite Veranstaltungsblock fokussierte im Laufe des Nachmittags das branchenspezifische Angebotsportfolio der SBI Ruhr und ihrer Partner sowie neueste Trends und technische Entwicklungen in der IT-Landschaft. Einhelliges Urteil der Gäste: „Eine solche Veranstaltung sucht ihresgleichen!“

Die „Services for Business IT Ruhr GmbH“ (SBI Ruhr), Gelsenkirchen, gehört mit ihrem angeschlossenen Tochterunternehmen saardata GmbH, Saarbrücken, seit Januar 2005 zur Siemens Business Services GmbH & Co OHG, München. Zuvor firmierte das Unternehmen unter dem Namen „RAG INFORMATIK“ als IT-Servicegesellschaft des international tätigen Bergbau- und Technologiekonzerns RAG Aktiengesellschaft. Mit ihren 815 Mitarbeitern, eigenen Großrechenzentren und breitgefächertem Know How für unterschiedliche Branchen verfügt SBI Ruhr über langjährige Expertise in Einführung und Betrieb von Standard-Software, Gestaltung und Betreuung von sicheren Netzwerken, Intranet- und Extranet-anwendungen sowie innovativen Unified Messaging-Lösungen. Mit mehr als 24.000 SAP-Usern allein im Betrieb und 237 SAP-Beratern mit hoher e-Business-Kompetenz gehört SBI Ruhr zu den großen IT-Dienstleistern Deutschlands.