

„Automatisierung darf nicht zum Selbstzweck werden“

Der Technologiespezialist Pepperl+Fuchs hat sein Personalmanagement auf eine digitale Basis gestellt. Wo es bislang nur ein einfaches Tool zur Bewerberverwaltung gab, ist nun ein Komplettsystem im Einsatz. Projektkoordinatorin Mascha Rosenfeldt berichtet.

INTERVIEW: CHRISTOPH BERTRAM

► Personalwirtschaft: Frau Rosenfeldt, Pepperl+Fuchs liefert unter anderem digitale Lösungen für die vernetzte Fabrik. Da war es nur logisch, dass auch die HR-Arbeit in Ihrem Unternehmen smarter und vernetzter wird, oder?

Mascha Rosenfeldt: Ja, nicht nur unsere Produkte sind technische Vorreiter auf dem Markt, wir möchten auch unsere HR-Prozesse effizient, schlank und modern gestalten. Einer der Treiber für die Einführung eines HRM-Systems war daher die Prozessoptimierung. Im Laufe des Projekts haben wir jeden bestehenden HR-Prozess hinterfragt und wenn nötig verändert. An einigen Stellen sind auch Prozessschritte weggefallen. Dennoch wollten wir die Automatisierung der Prozesse nicht um jeden Preis.

Das heißt?

Wenn es uns zum Beispiel sinnvoller erschien, ein persönliches Gespräch vorzusehen als einen automatisierten Prozess im System zu etablieren, dann haben wir die Automatisierung nicht erzwungen.

**Welche Ziele haben Sie neben der Prozessverschlan-
kung verfolgt?**

Wichtig war uns, die Prozesse transparent und klar nachvollziehbar zu gestalten und unsere Führungskräfte und Mitarbeiter in Führungs- und sonstigen Personalthemen noch effektiver von HR-Seite zu unterstützen. Daneben hatte für uns auch die Devise „Weg vom Papier“ hohe Priorität, da die bislang papierlastigen Prozesse sehr hohen Aufwand verursachten und nicht mehr zeitgemäß waren.

Wie lauteten Ihre Anforderungen an das neue System?

Nachdem wir bisher nur eine einfache Softwarelösung im Bereich der Bewerberverwaltung im Einsatz hatten, waren wir auf der Suche nach einem modernen, leistungsfähigen Komplettsystem. Besonderen Fokus haben wir auf die Module E-Recruiting und Bewerbermanagement, Personalmanagement, Stellen- und Personalplanung, Weiterbildungsmanagement, Personalentwicklung, digitale Personalakte, Reporting und Workflow-Management gelegt. Die HRM-Lösung sollte international einsetzbar sein und gleichzeitig eine hohe Benutzerfreundlichkeit für HR, Führungskräfte und Mitarbeiter aufweisen sowie die Stabilität um sie möglichst ohne externen Support betreiben zu können.

Sie haben also ein Komplettsystem einer Best-of-Breed-Lösung, bei der für jeden Bereich der Personalarbeit jeweils die geeignetste Software ausgewählt wird, vorgezogen.

Indem wir uns für die Komplettlösung entschieden haben, wollten wir insbesondere fehleranfällige und aufwendige Schnittstellen zwischen Einzellösungen vermeiden. Unser Ziel war eine Vernetzung der Daten über alle Bereiche hinweg. Der gesamte „Lebenszyklus“ eines Mitarbeiters wird in nur einem System abgebildet, vom Eintritt bis zum Austritt.

Wie aufwendig war die individuelle Anpassung des Systems an Ihre Organisation?

Im Laufe des Projekts mussten wir feststellen, dass wir

Das Projekt im Überblick

Das Unternehmen:

Das in Mannheim gegründete Familienunternehmen Pepperl+Fuchs entwickelt, produziert und vertreibt mit rund 5600 Mitarbeitern an über 80 Standorten weltweit Produkte für die industrielle Automation und den Explosionsschutz.

Die Prozesse:

Die Entscheidung zur Einführung der Softwarelösung „Engage!“ wurde im Jahr 2014 getroffen. Seither wurden sukzessive die Bausteine Bewerbermanagement, Bildungsmanagement und Personal- und Organisationsmanagement eingeführt. Im Jahr 2017 folgt die Einführung der digitalen Personalakte.

Der Partner und die Tools:

Das HRM-Portal „Engage!“ stammt vom österreichischen Softwareanbieter Infoniq. Es handelt sich um eine On-Premise-Lösung. Derzeit arbeiten alle rund 1600 Mitarbeiter und Führungskräfte in Deutschland mit dem Tool.



Mascha Rosenfeldt, Projektkoordinatorin HR, Pepperl+Fuchs GmbH

uns umfangreichere Anpassungen wünschten als im Vorfeld gedacht. Dass das System sich in vielen Bereichen sehr detailliert konfigurieren lässt, erlaubte zwar viele Anpassungen, gab uns aber nicht die Möglichkeit, zunächst auf einen vorhandenen Standard zurückzugreifen – das war also Segen und Fluch zugleich.

Im Laufe eines Projekts treten oft unerwartete Probleme auf. Wie war das in Ihrem Fall?

Komplexer als erwartet haben sich die Schnittstellen zum System dargestellt. Zum einen wollten wir unser modernes Internet-Karriereportal beibehalten. Die vollständige Anbindung zur Schaltung der Stellenausschreibungen und Übertragung der Bewerbungen bedeutete viel Abstimmungsaufwand im Projekt, der sich am Ende aber in jedem Falle gelohnt hat. Zum anderen haben die Schnittstellen zu unserer Payroll und zum ERP-System einige Klärung erfordert.

Der Erfolg einer Neueinführung hängt aber nicht zuletzt auch davon ab, wie das System bei den Nutzern ankommt.

Richtig, die Akzeptanz der Prozesse bei den Key Usern im HR-Bereich und bei Mitarbeitern und Führungskräften ist essenziell für ein gut funktionierendes HRM-System. Regelmäßige Status-Updates zum Projekt und Rückkopplungen zu den Stakeholdern verhindern, dass die neuen Prozesse in der Realität nicht tragbar sind. Die Automatisierung darf nicht zum Selbstzweck werden, denn dann wird das System nicht von den Nutzern akzeptiert.

Wer arbeitet heute außer HR mit dem Portal?

Alle Mitarbeiter und Führungskräfte unserer Standorte in Deutschland arbeiten im System. Mitarbeiter können sich im Portal zu Weiterbildungen anmelden und

ihre Weiterbildungshistorie einsehen. Führungskräfte haben darüber hinaus die Möglichkeit, Stellen zu genehmigen, Feedback zu Bewerbungen an HR zu übermitteln und die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu steuern.

Unterm Strich: Welche konkreten Ergebnisse hat die Einführung des Systems gebracht?

Den größten Nutzen sehen wir in einer schlankeren Administration des Bewerbermanagements, mit rund 70 Prozent weniger Aufwand. Der gesamte Recruiting-Prozess läuft mittlerweile nahezu papierlos ab. Der vollständige Stellengenehmigungsprozess dauert im Idealfall nur noch wenige Minuten, da er komplett elektronisch abläuft. Im Bildungsmanagement helfen die automatisierten Workflows ebenfalls, circa 50 Prozent des administrativen Aufwands einzusparen. Alle Abläufe sind klar dokumentiert, das hilft uns auch bei Audits.

Hat sich auch die Datenlage verbessert?

Ja, durch im System abgebildete Kennzahlen und Reports können wir Prozesse effizienter steuern. Das unterstützt strategische Entscheidungen, etwa welche Recruiting-Kanäle künftig genutzt werden sollen. Durch die Digitalisierung der Prozesse und den zentralen Zugriff auf alle relevanten Informationen im Personal- und Organisationsmanagement haben wir unsere Datenbasis wesentlich verbessert. Unterm Strich bleibt deutlich mehr Zeit für qualitative HR-Arbeit.

Was hätten Sie, mit dem Wissen von heute, im Projekt anders gemacht?

Obwohl wir mit dem Ergebnis sehr zufrieden sind, haben wir uns die Umsetzung zügiger vorgestellt. Heute würden wir für die Projektphasen von vornherein mehr Zeit einplanen. Das Umdenken und Diskutieren von lange gelebten Prozessen braucht eine gewisse Zeit. Auch der Aufbau der Datenbasis benötigt Vorbereitungszeit.

Welche Tipps können Sie Personalern, die ihr HR-Management ebenfalls smarter und vernetzter machen wollen, geben?

Eine Vernetzung der Daten kann es nur mit gut funktionierenden Schnittstellen geben. Wenn die Daten nur an einer Stelle gepflegt werden, aber an vielen Stellen genutzt werden, erreicht man einen echten Effizienzgewinn. Wichtig für die Auswahl eines Systems ist daher die Kompatibilität mit bestehenden HR-Systemen oder auch mit dem ERP-System. Darauf sollte man bereits im Vorfeld ein Augenmerk legen. Wichtig ist auch der Support des laufenden Systems im Tagesgeschäft – ohne Betreuung geht es in den seltensten Fällen. ■