

Projektreport

"Shared Service Center"

In der Rolle eines Interim Projektleiter bei einem internationaler Handelskonzern mit Sitz in Deutschland übernahm ich die Aufgabe, die grundlegenden Strukturen für ein HR Shared Service Center zu schaffen. Neben dem Aufbau dieser Strukturen sollte eine integrierte Systemlösung für internationale HR-Anforderungen ausgewählt und die Einführung begleitet werden. Die Konzeptionierung für die Digitalisierung der Personalakten zu erarbeiten und einen entsprechenden Dienstleister am Markt zu suchen rundeten die Anforderung ab.

Grundkonzeption Shared Service Center

Der Handelskonzern ist in Deutschland an 8 Standorten mit 13 Tochtergesellschaften vertreten und beschäftigt ca. 3000 Mitarbeitende. Die SSC-Struktur sollte in einem ersten Schritt die Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaften der Gesellschaften administrativ integrieren. In einem Radius von 10 Kilometern um die Unternehmenszentrale herum wurden ca. 2/3 der gesamten Mitarbeitenden beschäftigt bzw. administriert.

Da die Kapazitäten und Qualifikationen zur Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaft ausreichend vorhanden waren, lag es nahe den Standort für das SSC auch in diesem Umkreis anzusiedeln. Durch zu Recht vermutete Kapazitätsgewinne durch effektivere und schlankere Prozesse konnte der zusätzliche Personalbedarf durch die Übernahme der Aufgaben aus den ferneren Standorten im SSC gering gehalten werden.

Der organisatorische Aufbau des Konzerns bestand aus gesellschaftsrechtlich selbstständigen Unternehmen. Um der Geschäftseinheit „Service Center“ eine entsprechende Bedeutung zu geben, wurde sie in der Rechtsform einer GmbH der Holdinggesellschaft zugeordnet.

Im Rahmen des Projektes war es meine Aufgabe alle kaufmännischen, gesellschafts- und arbeitsrechtlichen Aufgaben im Zusammenhang mit der Gründung der Gesellschaft zu koordinieren.

Auswahl und Implementierung einer Systemlösung für das HR SSC

Die bestehenden 13 Tochtergesellschaften in Deutschland waren zum überwiegenden Teil Unternehmensakquisitionen des Konzerns der vergangenen Jahre. Deshalb war die Systemlandschaft insgesamt und im HR-Bereich heterogen.

Daher galt es nicht nur eine Systemlösung zu finden, die die zukünftigen Herausforderungen an ein Human Resources Information System, kurz HRIS, bzw. an ein Human Resources Management System, kurz HRMS, erfüllen konnte. Dieses System sollte auch in der Lage sein, mit ökonomisch und technisch überschaubarem

Aufwand die Daten aus den insgesamt 8 unterschiedlichen Systemen zu übernehmen. Der Auswahlprozess wurde in 2 Stufen durchgeführt. Auf der Basis eines umfangreichen Lastenheftes wurden die Systemhersteller (Longlist) gebeten ihre Spezifikationen in Form eines Pflichtenheftes einzureichen. In einer jeweils ganztägigen Präsentation vor den thematisch involvierten Mitarbeitenden und dem Projektteam sollten diese dann präsentiert werden.

In der nächsten Runde wurden die überzeugendsten Lösungsansätze (Shortlist) einer vertieften fachlichen Prüfung unterzogen um den geeignetsten Hersteller auswählen zu können.

Nach der Entscheidung wurde die Projektstruktur für die Systemimplementierung definiert. Dabei übernahm ich die (Teil-)Projektleitung auf der Konzernseite.

Die Personalakte in digitaler Form

Einen wesentlichen Punkt zur Verringerung des administrativen Aufwands war die Entscheidung, die Personalakten zukünftig nur noch in digitaler Form vorzuhalten.

Hierzu wurde in einem ähnlichen Auswahlprozess wie bei der Systemlösung nach einem Anbieter gesucht, der die Digitalisierung anforderungs- und datenschutzkonform abbilden konnte.

Parallel dazu wurde die Struktur der digitalen Personalakte intern in Workshops erarbeitet und vom Projektleitungsteam verabschiedet.

Rechtliche Themen und die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Den Zuschlag für diesen Auftrag erhielt ich als Interim Projektleiter auch deshalb, weil die arbeitsrechtlichen Kenntnisse und die Erfahrung in Verhandlungen mit Betriebsräten mit zu den wesentlichen Inhalten meiner beruflichen Entwicklung zählen.

Die Anforderungen an diese Aufgabe waren umfangreich. Zunächst galt es alle betroffenen Betriebsräte an den Präsentationen der Hersteller zu beteiligen. Nach der Entscheidung für einen Hersteller wurden unmittelbar die Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 begonnen.

Für das zu schaffende Shared Service Center musste mit dem Übergangsbetriebsrat eine Regelungslandschaft erarbeitet werden, die die Mitarbeitenden nicht schlechter stellte als zuvor. Daneben musste zwischen der Service Center Gesellschaft und den Konzern-tochtergesellschaften in Zusammenarbeit mit dem Datenschutzbeauftragten Verträge zur Auftragsdatenverarbeitung abgeschlossen werden.

Zusammenspiel der Teilprojekte

Zum Beginn der Testlauf- und Parallelabrechnungsphase sollte das neue SSC von den

Mitarbeitenden bezogen und die gemeinsame Arbeit begonnen werden, ohne dass die Veränderungen in größerem Umfang in der Organisation als störend empfunden wurden. Zum darauffolgenden Jahreswechsel war Go-Live für die ausgewählte Systemlösung geplant. Mit geringer Verzögerung sollten danach die Personalakten der beiden größten Unternehmenseinheiten digitalisiert im System zur Verfügung stehen.

Das Zusammenspiel aller internen und externen Beteiligten war aufgrund ihrer großen Professionalität und der konsequenten Überwachung des Projektplans sehr gut. Bis zur Übergabe der Aufgaben des Interim Projektleiters an die Linie war kein Terminverzug erkennbar.

Projektphasen und Meilensteine des Gesamtprojektes im Überblick:

- Erstellung der Teilprojektpläne mit Kommunikationsplan (Mitarbeitende, Betriebsräte, Betroffene)
- Schaffung der Projekthierarchie, Kick-Off-Veranstaltungen
- Erstellung eines Lastenheftes zur Ausschreibung der Systemlösung bei entsprechenden Anbietern
- 2-stufiger Auswahlprozess (Longlist, Shortlist) der Anbieter
- Organisation von Präsentationsveranstaltungen
- Vorbereitung und Steuerung aller kaufmännischen, gesellschafts- und betriebsverfassungsrechtlichen Schritte zur Schaffung eines HR SSC
- Verhandlungen mit den Betriebsräten
- Suche und Auswahl eines Anbieters zur Personalakten-Digitalisierung