

Interview mit *Lothar Steyns*, Geschäftsführender Gesellschafter der Summit IT Consult GmbH

Lösungs-Architekten für die Digitalisierung der HR gefragt



FOTO: MATTHIAS SWIERKOWSKI

Die Digitalisierung macht auch vor der Personalabteilung im Unternehmen nicht halt. Das ist auch gut so, denn es gibt viele Aufgaben in diesem Bereich, die sich mit IT-Unterstützung erleichtern, verbessern und/oder beschleunigen lassen. „HR-Digitalisierung ist in aller Munde, doch zum Erfolg gehört ein gesamtheitlicher Blick auf Nutzen und Machbarkeit“, mahnt jedoch Lothar Steyns im Interview mit DV-Dialog. Lothar Steyns weiß, wovon er spricht, denn mit seinem Unternehmen Summit IT Consult gehört er zu den Architekten moderner HR-Lösungen im Mittelstand. Dabei legt Steyns seit jeher einen ganzheitlichen Ansatz zu Grunde – beginnend mit der Beratung zur Gestaltung der HR-Prozesse bis hin zur Auswahl und Implementierung der passenden Software-Produkte. Vervollständigt wird

dieser ganzheitliche Ansatz durch den Betrieb und die Wartung der implementierten Lösungen.

Dabei müssen die Personalverantwortlichen einen schwierigen Spagat meistern. Auf der einen Seite müssen sie neue Talente vom Arbeitsmarkt gewinnen, damit ihr Unternehmen für die demographischen Herausforderungen gerüstet ist. Auf der anderen Seite gilt es seit jeher, Kosten zu sparen – sei es durch die Kontrolle der Personalkosten-Budgets insgesamt oder durch die Steigerung von Effizienz und Effektivität der Personalarbeit.

Gerade in Zeiten wie diesen, in denen die Corona-Pandemie z.B. durch Krisenbudgets und Kurzarbeit den Zwang zum Sparen noch verschärft, zahlen sich digitalisierte HR-Prozesse aus. Bei der Digitalisierung helfen Software-Produkte und Dienstleistungen von Spezialisten, wie sie auf einschlägigen Messen vorgestellt werden, die allesamt

wegen Corona abgesagt oder verschoben worden sind.

Eigentlich sollte in dieser Ausgabe auch eine Vorschau auf diese Messe bei der Orientierung im Markt helfen, doch sowohl die Hamburger Zukunft Personal Nord im April als auch das Gipfeltreffen im Süden, die am 12. und 13. Mai in den Hallen der Messe Stuttgart geplante Zukunft Personal Süd, entfallen leider. Zuvor war bereits das Münchener Expofestival Talent-Pro 2020 vom März auf den 8. und 9. Juli verschoben worden, ebenso die Agile HR Conference, die nun statt im April am 30. September und 1. Oktober 2020 stattfinden soll. Das dadurch drohende Informationsdefizit wollen wir mit dieser Ausgabe lindern – durch unser Titelinterview, Meldungen über aktuelle Produkt- und Service-Innovationen im HR-Bereich und auch durch einen Rundruf unter den einschlägigen HR-Experten.

„Ein Software-Wechsel reicht nicht!“

TEXT: BERTHOLD WESSELER
FOTOS: MATTHIAS SWIERKOWSKI

Interview mit *Lothar Steyns*, Geschäftsführender Gesellschafter der Summit IT Consult GmbH, hier auf dem Gerüst am Neubau seines Rechenzentrums



Gerade in Zeiten wie diesen, in denen Corona durch Krisenbudgets und Kurzarbeit den Tritt auf die Kostenbremse noch verstärkt, zahlen sich digitalisierte HR-Prozesse aus. Sie helfen dabei, dass Mitarbeiter ohne große Umstände in das Homeoffice ausweichen können und steigern die funktionale Effizienz (senken also automatisch die Prozesskosten). Gleichzeitig helfen digitale HR-Prozesse, die mit spontanen Kosteninitiativen des Unternehmens verbundenen Risiken zu bewältigen und ruckartige Reaktionen abzufedern. Letztlich geht es um die Art und Weise, wie das Unternehmen seine Kostenentscheidungen jetzt intelligent umsetzen und verwalten kann. Das bestimmt entscheidend darüber mit, wie gut das Unternehmen seine Services

in dieser Krise aufrechterhalten und wie gut es nach der Krise weiterarbeiten kann. Einfach ausgedrückt: Personalleiter müssen schnell handeln, um kurzfristige Effizienzgewinne zu identifizieren und zu nutzen – und gleichzeitig die mit diesen Kostenentscheidungen verbundenen Risiken geschickt steuern. Im Falle der Personalabteilung bedeutet dies in erster Linie den Schutz der Mitarbeitererfahrung und -produktivität. In diesem Sinne hilft die HR-Digitalisierung den Personalleitern dabei, ihre beiden schwierigen Jobs als Effizienztreiber und Risikomanager unter einen Hut zu bringen. Wie das gelingen kann, beschreibt Lothar Steyns im folgenden Interview.

Herr Steyns, HR-Digitalisierung – die Chance für das Personalwesen oder nur ein Modetrend, der bald wieder vergessen sein wird?

„Wir haben in den letzten Jahren unseren Fokus darauf gelegt, mittelständischen Unternehmen ihren ‚HR-Maßanzug‘ zu liefern.“

Lothar Steyns

Lothar Steyns: HR-Digitalisierung ist sicherlich kein kurzfristiger Modetrend! Vielmehr wird ihre strategisch richtige Umsetzung zu Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens ausschlaggebend beitragen.

Das Hauptproblem, dem wir im Markt begegnen ist, dass niemand mit dem Begriff bzw. der dahinterstehenden Aufgabe so richtig etwas anzufangen weiß. Außerdem fehlt es

an gelungenen Umsetzungsbeispielen aus der Praxis. Manche Interessenten rufen uns an und wollen lediglich ihre Entgelt-Software austauschen, weil sie mit deren Leistungsumfang, vor allem in Bezug auf die Auswertungen oder die vorhandenen Schnittstellen zu anderen Systemen, nicht mehr zufrieden sind. Ein solcher Austausch ist dann sicher gut und richtig, aber nur ein sehr kleiner Schritt in Richtung Digitalisierung.

Wie sieht Ihre Strategie in solchen Fällen aus?

Steyns: Im ersten Ansatz versuchen wir dem Interessenten einen ganzheitlichen Blick auf den aktuell vorhandenen HR-Bereich und dessen zukünftige Rolle als HR-Strategiepartner zu geben. Denn „Digitales Personalmanagement“ ist ja wesentlich mehr als nur HR-Software, Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaft. Es geht vor allem um Organisation, aber auch um mobile Lösungen, um den Schutz der personenbezogenen Daten – Stichwort DSGVO – und um Personal- und Bewerbermanagement. Nach diesem ersten Schritt ist allen am Projekt Beteiligten sehr schnell bewusst, dass es um mehr geht, als nur um den Austausch einer Software oder um die Auslagerung des Abrechnungsbereiches. Im nächsten Schritt stellen wir unseren gesamtheitlichen Lösungsansatz vor, bei dem all die mit dem „Digitalen Personalmanagement“ verbundenen Prozesse und Aufgaben – und natürlich auch alle unterstützenden Software-Anwendungen – eng integriert sind.

Erst wenn es uns anhand praktischer Beispiele gelungen ist, allen an diesem Digitalisierungsprojekt Beteiligten verständlich zu machen, dass die konsequente Digitalisierung enorm viele Chancen bietet, geht es an die Details. Dann stellen wir fest, wo und in welcher Form wir eingreifen müssen, um die Personalarbeit effizienter und zielgerichteter zu gestalten. Nur so wird die Digitalisierung den eingeforderten Beitrag zum Unternehmenserfolg langfristig leisten können.

Wie IT-Experten sprechen viel von Veränderungen und neuen Aufgaben für die Personaler, auch vom strategischen Umdenken. Wie denken die Betroffenen darüber – und was sagt die Belegschaft dazu?

Steyns: Es gibt in der Diskussion um HR-Digitalisierung viel Begeisterung und Aufbruch, aber auch viel Verständnislosigkeit und teilweise Angst vor dem Neuen. Vielen Mitarbeitern fehlt auf der operativen Ebene das Verständnis für die digitalen Visionen der Unternehmenslenker. Es ist daher zwingend erforderlich, die Möglichkeiten und die Vorzüge einer HR-Digitalisierung praxistauglich an Alltagsbeispielen aufzuzeigen und der Belegschaft etwaige Ängste und Bedenken zu nehmen. Letztlich werden von der Digitalisierung alle profitieren.

Wo sehen Sie konkret die ersten „Knackpunkte“, die es zu lösen gilt?

Steyns: Häufig finden wir Inzellösungen vor, z.B. für die Lohnabrechnung oder die Zeitwirtschaft. Wenn es zwischen diesen beiden Programmen überhaupt Schnittstellen gibt, reichen diese in den meisten Fällen bei weitem nicht aus, die Systeme soweit miteinander zu verbinden, dass eine Urlaubsrückstellungsliste wirklich per Mausklick erstellt werden kann. Wenn bei einer Neueinstellung aus einer separaten Recruiting-Software die Stammdaten zur Person von Hand in die Lohnabrechnung eingetippt werden müssen, kann nicht wirklich von Digitalisierung gesprochen werden. Und das nur, weil der Schriftverkehr von der Einladung bis zum Arbeitsvertrag über Office-Programme wie Word läuft und es keine Übertragungsprogramme gibt.

Weitere Knackpunkte sind der Qualifizierungsgrad der Personaler und die ihnen fehlende Zeit, sich der neuen Aufgabe zu widmen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Personalabteilung sind hochmotiviert, aber das Tagesgeschäft lässt ihnen keine Freiräume für neue Aufgaben. Und diese Freiräume gilt es zu schaffen.

Ziel einer neuen Lösung muss es daher sein, alle Bereiche und Funktionen in Einklang zu bringen – und vor allem die Belegschaft auch auf dem neuen Weg mitzunehmen.

Können Sie bitte beschreiben, wie Sie in einem solchen Fall vorgehen?

Steyns: Zum Glück haben wir bereits vor vielen Jahren den nötigen Wandel unserer Firmenphilosophie vollzogen. Wir verstehen uns längst nicht mehr nur als Software-Lieferant, sondern vielmehr als gesamtheitlicher HR-Lösungspartner.

Waren es in der ersten Zeit meistens Großkunden, die mit solchen Aufgaben an uns herantraten, kommen heute immer mehr Mittelständler hinzu. Wir haben in den letzten Jahren unseren Fokus darauf gelegt, diesen Mittelständlern ihren „HR-Maßanzug“ zu liefern.

Wir beginnen meistens mit der Entgeltabrechnung, da wir dort die große Sicherheit haben, dass die Daten aktuell und gepflegt sind. Durch selbst entwickelte Migrations-Tools übernehmen wir die Mitarbeiterdaten inklusive Historiendaten automatisch in unsere HR-Entgeltlösung – und prüfen die Daten dabei parallel auf Konsistenz und Vollständigkeit.

Sehr häufig nutzen unsere Neukunden gleichzeitig die Chance, von der Inhouse-Variante auf unsere Rechenzentrumslösung zu wechseln. Mittlerweile liegt der Lösungsanteil für eine RZ-Lösung bei unseren Kunden bei über 90 Prozent. Dabei können wir sehr flexibel unterschiedliche Servicetiefen in unserem RZ anbieten, vom Application-Service-Providing (ASP) über das Business-Service-Providing (BSP) bis hin zum Full-Service-Providing (FSP). Die Nachfrage ist so groß, dass wir unser Rechenzentrum bereits nach zwei Jahren erneut erweitern müssen.

In der ASP-Leistungsstufe übernehmen wir die Release-Pflege und die Wartung der Programme, das Hosting inklusive Datensicherung und auch die Hotline. Immer häufiger beauftragt uns der Kunde damit, seine eigentliche Entgeltabrechnung zu übernehmen. Der Vorteil dieses Full-Service-Providing liegt darin, dass sich die HR-Fachleute des Kunden voll und ganz auf wertschöpfende Prozesse wie Personalentwicklung, Recruiting, Mitarbeiterführung usw. konzentrieren können.

Übrigens legen wir großen Wert auf qualitativ hochwertige Services – und lassen uns diese Qualität auch regelmäßig bescheinigen. So haben wir zuletzt im März beim Bundesfachverband der IT-Sachverständigen und -Gutachter e.V. (BISG) den „Check 28: Geprüfter Auftragsverarbeiter“ bestanden. Anhand solcher Zertifizierungen oder z.B. durch das Zertifikat „Software Hosted in Germany“ und andere Wirtschaftsprüfer-Testate können die IT-Chefs schnell und einfach unsere Leistungsfähigkeit und die Qualität als HR-Partner prüfen.


Wie stellen Sie einen integrierten Prozessablauf sicher?

Steyns: Sobald die Daten im HR-Entgeltsystem vorhanden sind, stehen sie quasi auf „Knopfdruck“ den HR-Fachkräften oder auch anderen Programmen zur Verfügung. Viele Verwaltungsarbeiten entfallen, etwa doppelte Datenpflege, Schnittstellenpflege oder gar manuelle Übertragungen.

Unser Basissystem HR-Manager liefert außerdem bereits Funktionen wie etwa eine Digitale Personalakte, eine Organigramm-Funktion, eine Stellenwirtschaft, eine Prozess- bzw. Workflow-Engine, ein Data Warehouse mit integriertem Dashboard, einen „Self Service“ für die gesamte Belegschaft oder auch einen Formulargenerator für den Schriftverkehr. Allein mit dieser Basislösung decken wir bereits viele Aufgabenbereiche elektronisch ab.

Was ändert sich denn durch die Digitalisierung bei der klassischen Entgeltabrechnung?

Steyns: Das liegt auf der Hand: Der Abschied vom Druck als typisches Beispiel. In den meisten Fällen wird heute die Lohnabrechnung immer noch ausgedruckt, gegebenenfalls durch einen Stundenzettel aus der Zeitwirtschaft ergänzt, dann kuvertiert und entweder frankiert oder händisch im Unternehmen verteilt.

Mit einem modernen HR-System dagegen werden die Abrechnungen inklusive der Belege in das Self-Service-Portal des Mitarbeiters eingestellt, sodass er darauf direkt zugreifen kann. Alle administrativen Arbeiten entfallen ebenso wie die Kosten für Druck und Frankierung. Über sein Self-Service-Portal kann der Mitarbeiter aber auch selbst aktiv werden und dem Personaler zum Beispiel Änderungen der Adresse oder der Bankverbindung elektronisch mitteilen. Gleiches gilt für 

„Es gibt in der Diskussion um HR-Digitalisierung viel Begeisterung und Aufbruch, aber auch viel Verständnislosigkeit und teilweise Angst vor dem Neuen!“

Lothar Steyns



█ Bescheinigungen oder andere Dokumente. In einer gesamtheitlichen Lösung werden die Abrechnungsdokumente parallel in der Digitalen Personalakte abgelegt.

Wertschöpfende Personalarbeit gilt als neue Aufgabe und Zielkorridor der Personaler! Wie erfolgt die praktische Umsetzung in der Ära der Digitalisierung, Herr Steyns?

Steyns: Es gibt mehrere Punkte, die es zu beachten gilt, da sich aufgrund des geänderten Mitarbeiter- und Marktverhaltens ganz andere Aufgabengebiete und Anforderungen ergeben haben.

Wichtig ist das geänderte Werteverstehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Freizeit oft wichtiger ist als der große Firmenwagen. Für viele steht die Work-Life-Balance im Vordergrund – und sie sind wechselwilliger als früher; der Arbeitsplatz auf Lebenszeit gehört längst der Vergangenheit an. Der Fachkräftemangel ermöglicht es unzufriedenen Mitarbeitern schnell eine neue Stelle zu finden.

Die Personaler müssen ihren Fokus auf Mitarbeiterführung, Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung und auf das Recruiting legen, um benötigte Fachkräfte zu finden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu binden. Und hierbei sind die Personaler auf softwaretechnische Unterstützung angewiesen. Es gilt festzuhalten, wo welche Fachkräfte arbeiten, welche Qualifikationen (Skills) diese haben und wie zufrieden sie mit ihrer Stelle sind.

Um all das möglichst gut per Software zu unterstützen, halten wir im Entgeltsystem schon einen Großteil der benötigten Mitarbeiterdaten vor, sodass es einfach ist, diese im HR-Manager zur Verfügung zu stellen. Zu diesen Daten gehören sowohl die Stammdaten von der Personalnummer bis zur Adresse, aber auch viele weitere Details, von der Kostenstelle bis hin zu betrieblichen Eingliederungsmerkmalen.

Mit der Organigramm-Funktion des HR-Managers erstellen wir schnell ein erstes Organigramm des Unternehmens und seiner Mit-

arbeiter. Dies verschafft den Personalern und allen beteiligten Führungskräften einen detaillierten Überblick über die Unternehmensstruktur. Individuell kann das Organigramm später um weitere Daten ergänzt werden, wie etwa Vollzeitäquivalent, Vorgesetzte usw. Natürlich ist die spätere Darstellung einer Matrixorganisation im Organigramm ebenso möglich wie das Simulieren verschiedener Szenarien. Durch die im Organigramm abgebildeten Stellen können wir via System eine Vielzahl automatischer Auswertungen erstellen, zum Beispiel welche Stellen besetzt oder unbesetzt sind. In Verbindung mit den Stellenanforderungen der vakanten Stelle hat der Personaler dann bereits eine fundierte Basis, um den Recruiting-Prozess zu starten. Hierbei hilft ihm die Software von der Besetzungsanforderung durch den Vorgesetzten, über den Freigabeprozess durch die Genehmiger bis hin zur Erstellung einer individuellen Ausschreibung und deren Platzierung auf der unternehmens-eigenen Homepage.

Natürlich ist eine Platzierung der Job-Offerte bei den sozialen Medien wie Xing oder LinkedIn ebenso möglich wie eine Bewerbung mit dem „Xing Profil“. Weitere Prozessschritte, wie die Unterstützung des Auswahlverfahrens, die Terminierung eines Vorstellungsgesprächs oder der hochautomatisierte Einstellungsprozess gehören zum klassischen Leistungsumfang. Von der Vertragserstellung, über den Onboarding-Prozess bis hin zur Übergabe aller nötigen Daten in die Entgeltabrechnung werden alle Prozessschritte softwaretechnisch unterstützt und die Dokumente bzw. der Schriftverkehr automatisch in die Digitale Personalakte abgelegt.

Und wie geht es nach dem Onboarding weiter, wenn Mitarbeiter eingestellt wurden?

Steyns: Bereits beim Onboarding-Prozess wurde festgelegt, welche Veranstaltungen der Mitarbeiter besuchen muss, wie zum Beispiel die Sicherheitsunterweisung. Außerdem ist klar definiert, welche Aufgaben die IT-Abtei-

lung zu erledigen hat, damit sich der neue Mitarbeiter z. B. im System anmelden kann. Im Ausstattungsmodule wird festgehalten, welches Notebook, welchen Chip für die Zeiterfassung oder welche Arbeitsutensilien der Mitarbeiter sonst noch benötigt bzw. ihm ausgehändigt werden. In den späteren Personalgesprächen können die Vorgesetzten, natürlich digital unterstützt, mit den Mitarbeitern von der Beurteilung der Fachkompetenz bis hin zu benötigten bzw. gewünschten Weiterbildungen alle Punkte digital festhalten und die erforderlichen Maßnahmen ableiten. Falls gewünscht, kann die Führungskraft den Mitarbeiter mit wenigen Klicks einer Weiterbildungsmaßnahme oder zum Beispiel einem E-Learning-Kurs zuordnen bzw. ihn für eine solche Maßnahme vorsehen oder auf die Warteliste setzen.

Individuelle Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern, die Karriere- und Nachfolgeplanung, auf Wunsch aber auch eine Führungskräftebeurteilung – Stichwort 360-Grad-Feedback – sind weitere Bausteine eines digitalen Personalmanagements. All diese Maßnahmen dienen dazu, zufriedene Mitarbeiter im Unternehmen zu beschäftigen, deren Wechselwillen zu minimieren und ihre Leistungsbereitschaft auf einem hohen Niveau zu halten bzw. weiter auszubauen. Das sind allesamt eigentlich keine neuen Aufgaben; allerdings müssen diese heute mit sehr hohem Aufwand umgesetzt und gelebt werden.

Wenn Sie ein Fazit ziehen: Worauf kommt es bei HR-Digitalisierung vor allem an?

Steyns: HR-Digitalisierung ist so umfassend, dass sie nur mit einer gesamtheitlichen Lösung erfolgreich umgesetzt werden kann. Ich kann jedem Manager nur empfehlen: Schauen Sie sich die Prozesse und Strukturen ihres Unternehmens, die Kompetenzen ihrer Belegschaft und natürlich alle vorhandenen HR-Softwareprodukte genau an. Sondieren Sie dann den Markt nach speziellen Lösungsanbietern, die bereits jahrelange praktische Erfahrung in diesem Markt sammeln konnten und bereit sind, ihre Kompetenz und Erfahrung in Ihr Projekt zu einem vernünftigen Preis einfließen zu lassen.

Gerade im HR-Segment muss das Rad nicht neu erfunden werden. Seriöse Anbieter sind bereit, mit vorgefertigten Lösungspaketen den Einstieg zu erleichtern. Dies ist wichtig, damit die Führungs- und die Fachkräfte den Nutzen in der Praxis schnell erkennen – und das neue System auch wirklich annehmen.

Für den Erfolg eines jeden Unternehmens wird das Personalwesen immer mehr zum Zünglein an der Waage. Nur wer morgen genügend qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeiter auf seiner Payroll hat, wird seine Marktposition behaupten bzw. weiter ausbauen können. Ich drücke allen Leserinnen und Lesern die Daumen, dass ihnen das gelingen möge! █

Herr Steyns, vielen Dank für das Interview!