

Was Admin-Profis wirklich leisten

SERIE. Die „Verwalter“ in den Personalabteilungen tragen zur Wertschöpfung, Mitarbeiterzufriedenheit, Prozess- und Rechtssicherheit bei. Ohne sie geht nichts.

Von **Robert Knemeyer**

Was ist ein Admin-Experte im Modell Dave Ulrichs wirklich? Da sich jede Firma bei der Organisation und Struktur der Personalabteilung anders aufstellt, wird diese Rolle überall anders bezeichnet: Mal firmiert sie unter HR Service Center, mal als HR General, Personalverwaltung, Entgeltabrechnung oder HR-Administration.

Zwei Kernaufgaben aber trifft man überall an: die Durchführung der monatlichen Gehaltsabrechnung sowie die Pflege und Betreuung des HR-Informationssystem. Je nach Organisation kommen dann noch Themen dazu wie: Verwalten der Arbeitsverträge und Personalakten, Bewerberadministration, Bescheinigungen erstellen oder Zeugnisse schreiben. Diese können aber auch an andere HR-Teilbereiche angegliedert sein. Deswegen werde ich mich im Folgenden auf diese beiden Kernaufgaben konzentrieren.

Den laufenden Betrieb gewährleisten

Im Unterschied zu den anderen Rollen ist Kreativität nicht eine hervorstechende Anforderung an Admin-Experten. Obwohl man nicht die Fantasie unterschätzen sollte, die es braucht, gesetzliche Vorgaben oder ein HR-Konzept im Informationssystem umzusetzen. Admin-Experten sorgen in der Hauptsache dafür, den laufenden Betrieb zu gewährleisten. Hierzu ist eine umfangreiche und breite Fachkompetenz notwendig. Viele brauchen Jahre, um auch die Sonderfälle

ihrer Alltagsarbeit (etwa Abrechnung pauschaler Kirchensteuer oder Anwendung § 37 b) erledigen zu können.

Änderungen ohne Unterlass

Obwohl inzwischen unübersehbar ist, dass in keinem anderen Bereich in den letzten Jahren so viele gesetzlichen Änderungen umzusetzen gewesen sind, werden die Admin-Experten regelmäßig unterschätzt.

Die gesetzlichen Änderungen, die im Personalbereich eingeführt werden

Was aber macht gerade diesen Job besonders wichtig? Noch vor wenigen Jahren waren viele der Meinung, dass in dieser Abteilung nur Daten erfasst würden, was ja jeder machen könne. Den Rest würde das IT-Programm automatisch erledigen. Weit gefehlt! Bei fast jedem zweiten Beschäftigungsverhältnis muss eine umfassende Prüfung und Einschätzung der lohnsteuerlichen- und sozialversicherungsrechtlichen Sachverhalte vorgenommen werden (etwa alle Arten von Aushilfen, Entsendungen, Ein-

Administrations-Experten werden regelmäßig unterschätzt. In keinem anderen Bereich sind so viele gesetzliche Änderungen umzusetzen wie hier.

mussten, waren erheblich. Kostproben aus den vergangenen zehn Jahren gefällig? Bitte: Insolvenzgeldumlage, Elena, Umlageverfahren U1/U2, EEL, Pfändungstabelle, Gesundheitsfonds, neues Kurzarbeitergeld, KV-Beiträge abzugsfähig, Faktorverfahren, Elterngeld, Pflegeversicherung, Riester-Rente, Entgeltumwandlung, Tätigkeitsschlüssel, Berufsgenossenschaft, Flexi II, Steuer Id-Nr., Elster, SV Net, ELStAM, regelmäßige Arbeitsstätte, Zahlstellenverfahren. Dass ganz nebenbei jedes Jahr die Werte für JAE, BBG, Steuerprogression, Sachbezugswerte und Beitragssätze geändert werden, ist schon Normalität. Ebenso werden die Bescheinigungen für öffentliche Behörden weder weniger noch einfacher.

strahlungen, Grenzgänger). Außerdem sind immer wieder Entscheidungen darüber zu treffen, wie Sondersachverhalte lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtlich zu bewerten sind (Betriebsfest, Geschenke, Gruppenunfallversicherung, Sachbezüge, geldwerter Vorteil). Die Komplexität hat erheblich zugenommen und manchmal hat sich schon nach wenigen Monaten der Sachverhalt komplett geändert (zum Beispiel in Sachen Duale Studiengänge, Gutscheine, regelmäßige Arbeitsstätte). Permanent müssen Admin-Experten darauf achten, ob nicht inzwischen ein Gerichtsurteil bei einem Sachverhalt zu einer ändern Bewertung führt. Wenn dazu vom Ministerium ein Nichtanwendungserlass ausgesprochen wird, ist das Chaos perfekt.



© PRIVAT

Interimmanager Robert Knemeyer hat in vielen Personalabteilungen gearbeitet und sagt: „Administration schöpft immensen Wert!“

Auch die Komplexität des Meldewesens ist deutlich gestiegen. Bei den Folgeaktivitäten der Gehaltsabrechnung sind inzwischen alle Meldungen online zu übermitteln: DEÜV, Lohnsteuervoranmeldung, Beitragsnachweise, Versorgungswerke, Elena, EEL, Lohnsteuerbescheinigung. Auf diese Weise wird es fast unmöglich, ein Problem noch manuell zu lösen, wenn eine Übermittlung nicht vorgenommen werden kann (zum Beispiel Fehler in den Stammdaten).

Aspekte der Wertschöpfung

Aber worin besteht bei all dem der Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens? Meine simple Antwort: Die eigentliche Aufgabe der Personalabteilung ist es doch, sich um das Personal (Mitarbeiter) zu „kümmern“ und dafür Sorge zu tragen, dass diese bestmöglich ihren Job ausüben kann. Und wenn man nun genauer hinsieht, welche Probleme, Fragen, offenen Punkte, Klärungsbedarf

oder Sorgen diese Mitarbeiter haben, stellt man fest, dass zwei Drittel der Anfragen in Zusammenhang mit der Entgeltabrechnung stehen. Das bedeutet doch, dass man sich als guter Personaler ganz besonders mit diesem Thema beschäftigen muss, um den Kunden entsprechend betreuen zu können.

Übrigens erlebe ich es auch immer wieder, dass auch Vorstände oder Geschäftsführer Fragen zu ihrer Gehaltsabrechnung haben. Es sind also nicht Punkte wie: Karriereplanung, Weiterbildung, Seminare oder arbeitsrechtliche Fragen, die am häufigsten angefragt werden. Alles rund ums Geld macht den Mitarbeitern viel mehr zu schaffen, wie zum Beispiel Pfändung, Kurzarbeit, Scheidung, Altersvorsorge, Schwangerschaft und Altersteilzeit. Immer dann wird die Beratung der Admin-Experten gebraucht, die sich mit den Mitarbeitern zusammensetzen und diesen die jeweiligen Sachverhalte erklären, Lösungen aufzeigen und die finanziellen Conse-

quenzen dabei betrachten. Für solcher Art Beratung sind die Mitarbeiter überaus dankbar.

Admin-Experten schöpfen also Wert, indem sie dafür sorgen, dass die Mitarbeiter schnell wieder ihrem Job nachgehen können und nicht tagelang darüber grübeln, wie ihr Problem zu lösen wäre. Welcher Aufwand und welche Schwierigkeiten entstehen, wenn diese Abteilung durch Outsourcing gar nicht vorhanden ist oder in einer weit entfernten Stadt beheimatet ist, erzählen mir immer wieder Kollegen.

Betreut der Admin-Experte bei diesen Problemen gut, wird die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich steigen. Denn auch wenn sich im monetären Bereich nur wenig verändert, möchten Mitarbeiter Sicherheit haben. Anders wäre nicht zu erklären, wie häufig bei bevorstehenden Änderungen die Mitarbeiter darum bitten, als Entscheidungshilfe die Auswirkungen auf die künftige Gehaltsabrechnung simuliert zu bekommen.

Desweiteren ist zu bedenken, dass Admin-Experten erst die Grundlage dafür liefern, dass andere Abteilungen überhaupt anfangen können zu arbeiten. Alle anderen Teilbereiche in der Personalabteilung sind auf die Daten aus dem HR-Informationssystem (meist gleichzeitig das Abrechnungsprogramm) angewiesen und benötigen Auswertungen

sen. Die wertschöpfenden Effekte dieser Tätigkeiten bestehen darin, dass Auswertungen klarer strukturiert sind, Prozesse und Abläufe vereinfacht werden und sich die Kommunikation verbessert. Das steigert Effizienz und Effektivität und erhöht die Zufriedenheit bei den Kollegen.

Zuletzt sollten Admin-Experten auch

die Abteilungen, die von unseren Datenlieferungen abhängig sind.

- **Kommunikation intensivieren:** Wir haben die persönliche Präsenz sowohl zu unseren Kunden als auch zu den Abteilungen gesteigert. Also weniger Telefon und E-Mail, sondern mehr persönlicher Kontakt.

- **Schnelleren Service liefern:** Durch die verbesserte Kommunikation waren wir in der Lage besser die Anforderungen der anderen Abteilungen zu verstehen und konnten so auch bei Anfragen („Und das brauchen wir bis morgen!“) noch rechtzeitig das Richtige zu liefern.

- **Optimierung und Nutzung des IT Systems:** Oft werden trotz eines bestehenden IT-Systems immer noch manuell Listen geführt und gepflegt. Wir haben das IT-System besser eingesetzt und die gebotenen Möglichkeiten genutzt.

- **Qualität der Datenlieferung verbessern:** Ein wichtiger Grundsatz dabei war, dass es immer nur eine eindeutige Quelle für Daten und Informationen geben darf und alle weiteren durch Datentransfer gefüllt werden.

- **Überarbeitung der Auswertungen und Reports:** Wir haben uns die Anforderungen der Kunden nochmals genau angesehen, weil diese sich ja von Zeit zu Zeit ändern, um hier noch komprimierter Daten zu Verfügung zu stellen.

Admin-Experten tragen also erheblich zur Wertschöpfung des Unternehmens bei und liefern wichtige Grundlagen für die Arbeit der anderen Personal- und Unternehmensbereiche. Die Anforderungen sind hoch, die Aufgabe ist vielseitiger als viele annehmen. Dabei wird dem Admin-Experten oft Zuverlässigkeit bescheinigt. Sie oder er ist für den Mitarbeiter da und löst Probleme. Dies ist nicht immer spektakulär, aber immer solide. Genau das wird von vielen Mitarbeitern sehr geschätzt. Kein Wunder, dass Dave Ulrich auf diese Rolle nicht verzichten wollte. ■

Robert Knemeyer ist Inhaber von KPI – Knemeyer Projekt- und Interimmanagement HR

Admin-Experten liefern erst die Grundlage dafür, dass andere Bereiche überhaupt anfangen können zu arbeiten. Innerhalb und außerhalb von HR.

daraus. Ohne diese könnte keine Personalkostenplanung erstellt werden.

Schnittstellen in die Organisation

Aber auch zu anderen Unternehmensbereichen bestehen Schnittstellen. Dies betrifft etwa die Buchhaltung, die die Kosten aus dem monatlichen Buchungsbeleg zum Gehaltsabrechnungslauf richtig verbuchen muss oder Berechnungen für Rückstellungen (Resturlaub, Berufsgenossenschaft, Schwerbehindertenausgleichsabgabe) und Abgrenzungen (Gleitzeitkonten) erhält. Auch das Controlling, das den Soll/Ist-Abgleich der Personalkosten vornimmt, ist auf die Arbeit der Admin-Experten angewie-

beraten. Unterbleibt dies, zeigen sich die negativen Konsequenzen schnell in HR-Projekten. Hat sich ein Fachkollege etwa ein neues Konzept ausgedacht und dieses ohne Kenntnisse des HR-Informationssystems und der Ablaufprozesse eingeführt, funktioniert der ganze Prozess oft nicht. Noch Jahre nach der Einführung muss man dann mit viel manuellem Aufwand die Betrieb sichern oder Korrekturen vornehmen. Dies wird an einigen kuriosen Arbeitszeitmodellen deutlich oder manchmal auch bei der Abwicklung von Zeitwertkonten. Auch Restrukturierungen oder Reorganisation scheitern oft daran, dass die Daten im System nicht konsistent sind.

Das Ringen um Effizienz

Zuletzt habe ich in vielen Einsätzen in den Personalabteilungen verschiedener Firmen erlebt, dass gerade in ihrem Bereich hart um die Steigerung der Effizienz und Servicequalität gerungen wird. Dies war auch jüngst bei einem Einsatz in einem niedersächsischen Chemieunternehmen der Fall. In solch einem Projekt muss sich der Admin-Experte auch als Prozessoptimierer und Change Agent bewähren. Im konkreten Fall habe wir diese Maßnahmen ergriffen und dadurch Wert geschöpft:

- **Komplexere Abläufe einfacher gestalten:** Dies gilt insbesondere in Bezug auf

SERIE

- **Ausgabe 11/2011:**
Change Agents bei Daiichi Sankyo
- **Ausgabe 12/2011:**
Employee Champions bei Voss Automotive
- **Ausgabe 1/2012:**
Admin Experts bei KPI
- **Ausgabe 2/2012:**
Strategic Partners bei Sky Deutschland