



Mai 2017

Shared Service Center

Trend

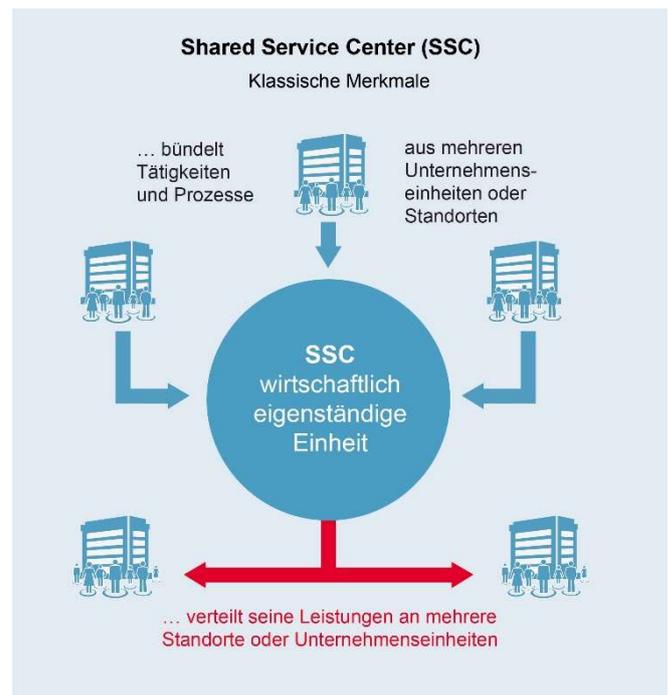
Seit langem lässt sich beobachten, dass Arbeitsprozesse in den indirekten Bereichen, die dezentral an mehreren Standorten eines Unternehmens bearbeitet wurden, an einem Standort in Shared Service Centern (SSC) zusammengefasst werden. Bisher waren dies überwiegend standardisierbare Dienstleistungsprozesse und Routinetätigkeiten in Personalverwaltung, Rechnungswesen oder IT-Service. Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung verstärken diesen Trend, zum Beispiel durch lernfähige Softwareprogramme. Mit neuen technischen Anwendungen lassen sich zudem immer mehr Prozesse und Tätigkeiten herauskristallisieren, die für das „interne Outsourcing“ infrage kommen. Beispielsweise Controllingaufgaben, der Einkauf, Forschung & Entwicklung oder das Marketing.

Motive des Unternehmens

Als wichtigstes Motiv für die Einführung von SSC gilt die Kostenersparnis durch Standardisierung und Synergien. Zunehmend werden aber auch höhere Transparenz und Qualität bei Prozessen als Vorteile genannt.

Effekte

Die positiven Effekte, die sich Unternehmen versprechen, zeigen sich in der Praxis allerdings nicht immer, betonen Betriebsräte der IG Metall: Beschäftigte meinen eher, dass die Service-Qualität abgenommen hat, gerade bei Beratungen wie beispielsweise zu Elternzeit oder bei Fragen zur Gehaltsabrechnung. Den Einsparungen würden zudem oft die höheren Aufwände nicht gegenübergestellt, beispielsweise Kosten die durch den Standardisierungsprozess anfallen



oder Nacharbeit bei Qualitätsmängeln. Und nicht zuletzt würden den Shared Service Centern immer wieder Prozesse überlassen, deren Standardisierung noch gar nicht stattgefunden hat.

Risiken für die Beschäftigten

Die Einrichtung von Shared Service Centern geht fast immer mit der Verlagerung oder sogar dem Abbau von Arbeitsplätzen einher. Darin verbirgt sich auch die Gefahr der Leistungsverdichtung.

Die Tatsache, dass Tätigkeiten und Prozesse im ganzen Unternehmen leichter zu „controllen“ sind, kann den Leistungsdruck erhöhen oder sogar für Leistungskontrollen missbraucht werden. Dies betrifft nicht nur die Beschäftigten im SSC, sondern auch alle, die es nutzen.



Shared Service Center (SSC)

Beim Zuschnitt neuer Aufgabenbereiche können überdies ganzheitliche Abläufe zerrissen, Arbeitsplätze entwertet und Abgruppierungen die Folge sein.

Shared Service Center – was ist betroffen?

Finanz- und Rechnungswesen IT Service
Hotline+Installationen Personalverwaltung Lohn-
und Gehaltsabrechnung Personalrekrutierung
Weiterbildung Logistik Einkauf Auftragsabwicklung
Produktionsplanung Sekretariat Marketing
Reisemanagement Call Center Controlling
Gebäudeverwaltung Veranstaltungsmanagement
Forschung & Entwicklung

Chancen für die Beschäftigten

Die Optimierung von Prozessen kann Arbeit transparenter und effizienter und damit auch leichter machen. Bei einer guten Gestaltung (Betriebsvereinbarung und Tarifvertrag) besteht die Chance, dass durch neue Strukturen höherwertigere Arbeitsplätze entstehen, die interessanter oder abwechslungsreicher sind und unter Umständen sogar eine Höhergruppierung ermöglichen.

Ziele der IG Metall

Die Verlagerung von Arbeitsaufgaben in SSC darf nicht zu Lasten der Beschäftigten gehen. Beschäftigung muss gesichert und die Belegschaften der Standorte darf nicht gegeneinander ausgespielt werden. Bevor eine Verlagerung ins Ausland erfolgt, ist eine Verlagerung innerhalb Deutschlands vorzuziehen. Wichtig ist, **Tarifbindung** und **Mitbestimmung** am SSC-Standort zu sichern.

Handlungsfelder des Betriebsrates

Kenntnisse und Erfahrungen über Standardisierungsprozesse helfen, die Situation im eigenen Betrieb zu bewerten und konkret handeln zu können. Für den Betriebsrat kann deshalb eine

Unterstützung durch externe Experten nützlich sein. Argumentiert der Arbeitgeber mit betriebswirtschaftlichen Vorteilen, so sollte der Betriebsrat die möglichen Kostenfaktoren gegenüberstellen.

Mit seinen Informations- und Beratungsrechten hat er die Möglichkeit, Standardisierungs- und Auslagerungsvorhaben (und eine eventuelle Betriebsänderung) rechtzeitig zu erkennen. Der Betriebsrat kann Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan aufnehmen.

Da die Einrichtung von SSC meist mehr als einen Standort betrifft, ist ein gemeinsames, standortübergreifendes Vorgehen im Unternehmen oder Konzern notwendig.

Entscheidende Gestaltungsmöglichkeiten

- Die Beschäftigten sollten frühzeitig qualifiziert werden, damit sie neuen Arbeitsanforderungen gerecht werden können und ihre Beschäftigung gesichert wird.
- Bei der Neugestaltung und Verlagerung von Prozessen können Betriebsräte darauf achten, dass Arbeitsaufgaben ganzheitlich erhalten bleiben.
- Bei der Veränderung von Abläufen und Zuständigkeiten sind neue Arbeitsplatzbeschreibungen und Eingruppierungen vorzunehmen.
- Bei kleinteiliger Arbeitsplatzgestaltung ist eine Absenkung der Entgelte zu vermeiden.
- Höhere Qualifikationsanforderungen müssen in der Eingruppierung berücksichtigt werden.
- Der Leistungs- und Erwartungsdruck auf die Beschäftigten sollte durch das SSC nicht steigen.