

# Management von Personalprozessen

veröffentlicht in CoPers 1/2003, Seite 68 ff. Datakontext Gruppe

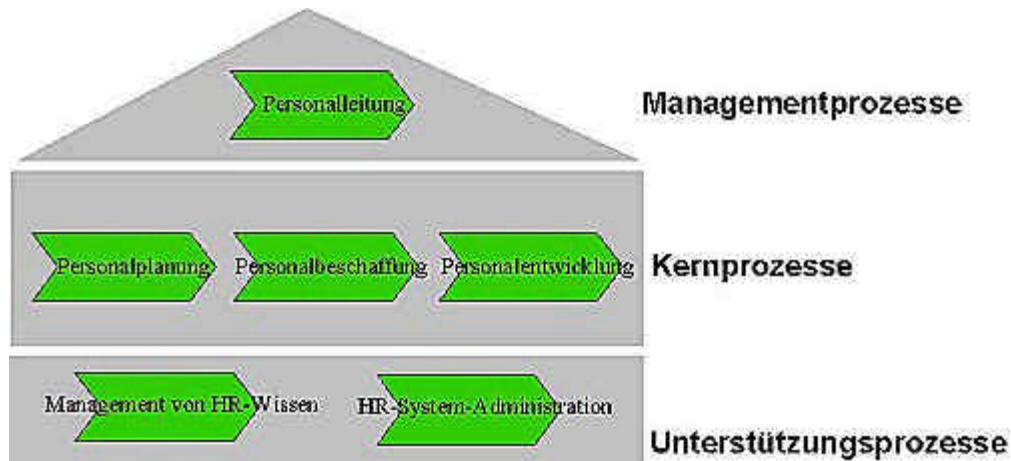


Abbildung 1

## Strukturiertes Vorgehen hilft beim Verändern

Prozessorientierte Methoden und Vorgehensweisen sind in den Unternehmen weit verbreitet. So wird z.B. die Implementierung einer neuen Software meist von der Prozessdefinition begleitet. Fast alle Unternehmen haben sich zudem die kontinuierliche Optimierung ihrer Geschäftsprozesse zur Aufgabe gemacht. Dabei werden in der Regel auch moderne Produkte zur Geschäftsprozessoptimierung eingesetzt.

## Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass bei der Prozessdefinition oftmals der strategische Ansatz fehlt.

Stattdessen beginnt man direkt auf der Detailebene mit der Durchführung von Interviews und modelliert Prozesse. Anschließend versucht man (oft verzweifelt), die Ergebnisse in eine Struktur zu bringen. Ein solches Vorgehen birgt immer die Gefahr, dass Sachverhalte übersehen werden, Schnittstellen unklar bleiben oder viel Zeit in unwesentliche Bereiche investiert wird. Ist die Prozessstruktur nicht von vornherein klar, so stößt man auch bei Wartung und Weiterentwicklung schnell an Grenzen. Nachträgliche Änderungen sind dann häufig mit sehr hohem Aufwand verbunden.

Um dies zu vermeiden, empfiehlt sich zunächst der Aufbau einer Geschäftsprozessarchitektur für das Personalmanagement, die in eine ggf. vorhandene unternehmensweite Architektur integriert wird. Dazu ist es notwendig, die Kernprozesse, Managementprozesse und Unterstützungsprozesse zu

identifizieren. Diese Klassifikation hängt vom Blickpunkt ab. Aus der Sicht des Gesamtunternehmens als ist das Personalmanagement als Unterstützungsprozess anzusehen. Wie die Darstellung oben zeigt, lassen sich aber innerhalb des HR dann wiederum Kernprozesse, Managementprozesse und Unterstützungsprozesse unterscheiden.

Mithilfe einer solchen Grobarchitektur (siehe Abb. 1 oben) erhält man zunächst eine erste Gliederung der Personalprozesse. Diese ist so weit zu verfeinern, bis alle Prozesse identifiziert sind. Das Verfahren vollstreckt sich auf mehrere Ebenen, ohne dass einzelne Prozesse bereits ausmodelliert werden. Die Architektur liefert damit bereits eine Entscheidungsgrundlage für strategische Fragen und dient als Rahmen für das weitere Vorgehen. Das kann eine detaillierte Beschreibung jedes einzelnen Prozesses sein – muss es aber nicht. Oft reicht es schon aus, wenn alle Prozesse strukturiert aufgelistet sind, um bestimmte Ziele des Prozessmanagement zu erreichen (z.B. Zuordnung von Mengen und Kosten und Entscheidung, darüber was outsources ist). Oder man erkennt, dass nur bestimmte Prozesse genauer betrachtet werden müssen.

Nicht zuletzt verhindert eine vollständige Architektur, dass ganze Prozesse vergessen werden. Als Beispiel sei hier das Outsourcing von Personalleistungen genannt. Sobald die Gehaltsabrechnung einschließlich der Datenpflege outgesourced sind, wird vielen Unternehmen erst die Fülle von Nebenaufgaben bewusst. Diese stehen in engem Zusammenhang mit der ausgelagerten Funktion und fallen nun weiterhin im Unternehmen an. Die erhoffte Personaleinsparung wird dann nicht erreicht, weil Prozesse wie „Bescheinigungswesen“, „Bearbeitung Gruppenunfallversicherung“, „Modellrechnung Dienstwagen“ oder diverse Auswertungen einfach nicht im Outsourcing-Vertrag berücksichtigt wurden.

### **Prozessarchitektur auf Basis des Leistungskataloges**

Eine vollständige Übersicht über die vorhandenen Prozesse im HR-Umfeld ist nicht nur hilfreich, sondern für eine umfangreiche Prozessoptimierung oder strategische Neuausrichtung unabdingbar. Die Erfassung aller Prozesse und die strukturierte Darstellung sind in der Regel recht aufwändig. Teilweise laufen HR-Prozesse gar nicht in der Personalabteilung ab und müssen als solche erst erkannt werden – ansonsten optimiert man nicht das Personalmanagement sondern nur die Personalabteilung. Zudem fällt vielen die Unterscheidung schwer, was überhaupt ein Kernprozess ist.

Hier lässt sich folgender Maßstab anlegen: Prozesse, die Leistungen erbringen, um die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen, stellen Kernprozesse dar. Die Kernprozesse im HR erbringen somit für den internen Kunden - also die Mitarbeiter, die Führungskräfte oder die Unternehmensleitung - eine Wertschöpfung. Mit anderen

Worten: würde die Personalabteilung als eigene GmbH agieren, müssten diese Leistungen fakturierbar sein. Nach dieser Definition sind Kernprozesse nicht notwendigerweise die Prozesse, mit denen man sich am meisten beschäftigt oder die als „wichtig“ bezeichnet werden. Gerade auf den unteren Gliederungsebenen setzen sich die Kernprozesse aus teilweise weniger bedeutsamen Teilprozessen zusammen (z.B. „Betriebsausflug organisieren“). Auf der anderen Seite sind Aufgaben wie die interne Qualitätssicherung oder der HR-Systembetrieb von großer Bedeutung. Dennoch stellen sie keine Kernprozesse dar. Im Gegensatz zu den Kernprozessen haben Unterstützungsprozesse und Managementprozesse keinen direkten Bezug zum Kunden. Sie müssen sich messen lassen an dem Beitrag, den sie zu Qualität und Effizienz der Kernprozesse beitragen.

Um schon bei der Einführung oder dem Redesign eines HR-Prozessmanagement einige Workshoptage zu sparen, setzen die Berater der iProCon GmbH in solchen Projekten ein Referenzmodell ein. Der Leistungskatalog kann Grundlage für die Erstellung einer Prozessarchitektur sein oder auch direkt eingesetzt werden. Für die Definition einer Outsourcing-Dienstleistung ist er oft bereits ausreichend. Es gilt dann nur noch die Schnittstellen auf Basis der im Leistungskatalog definierten Arbeitsteilung zwischen Kunde und Outsourcer aufzuzeigen.

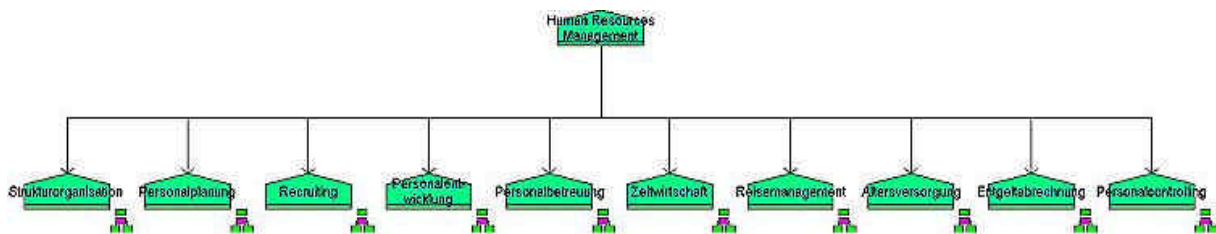


Abbildung 2

### Vorgehensmodell

Das HR-Prozessmanagement ist kein Selbstzweck, sondern dient der Umsetzung von Unternehmenszielen. Die verfolgten Ziele sind maßgeblich für Form und Umfang der Prozessbeschreibung. Dabei werden im allgemeinen mehrere Ziele verfolgt – und zwar auf der Grundlage der selben Prozessarchitektur. Ein Ziel wie das Outsourcing von HR-Leistungen kann Initiator für das Erstellen einer Prozessarchitektur sein. Auf Basis der Zieldefinition sollte zunächst der Bereich abgegrenzt werden, der näher zu betrachten ist (vgl. Abbildung 3). Dabei müssen auch die betroffenen Bereiche außerhalb der Personalabteilung berücksichtigt werden.

Zur Vorbereitung gehört des Weiteren die Rahmendefinition. Mit der Festlegung von Modellierungsebenen, Methoden und Konventionen wird ein einheitliches Projektvorgehen erreicht. Aus diesen Anforderungen erschließt sich die Auswahl eines geeigneten Tools. Für eine textliche Erfassung der Prozesse genügt MS-Word.

Bei einer modellhaften Abbildung der Prozessarchitektur kommen z.B. die Produkte ViFlow<sup>®</sup> der ViCon GmbH, ARIS<sup>®</sup> der IDS Scheer AG oder Cognovision<sup>®</sup> der DHC GmbH in Frage. Diese Rahmendefinition ist wesentlich für ein effizientes Projekt. Bei kleineren Vorhaben muss sie aber nur wenig Zeit in Anspruch nehmen.

Nun geht es an das Sammeln der HR-Leistungen. Hier verbessert der Einsatz eines Referenzmodells Effizienz und Qualität. Natürlich kann man sich diese Übersicht auch ohne Hilfsmittel in verschiedenen Workshops oder auf Basis bestehender Dokumentation verschaffen. Der Leistungskatalog ist der Ausgangspunkt für die Identifikation der HR-Kernprozesse und der Ableitung der notwendigen Management- und Unterstützungsprozesse. Auf Basis der bekannten Leistungen ist dies nur ein kleiner Schritt. An dieser Stelle sollte je nach Projektumfang und Zahl der an HR-Prozessen beteiligten Personen eine Validierung des Zwischenergebnisses erfolgen. Dies kann z.B. durch eine Präsentation vor allen oder repräsentativ ausgewählten Mitarbeitern und Kunden des HR erfolgen.

Mit der vollständigen Prozessstruktur ist ein wichtiger Meilenstein erreicht. Bereits auf dieser Grundlage können wesentliche Fragen beantwortet werden. Zum Beispiel:

- Welche dieser Prozesse sind künftig noch erforderlich?
- Welche Leistungen wollen wir weiter anbieten?
- Ist die Zuordnung der Prozesse zu den Abteilungen sinnvoll?

Für eine weitere Detaillierung, d.h.: Modellierung der einzelnen Prozesse, wird auf dieser Grundlage der für die Zieldefinition relevante Bereich ausgewählt.

Die Modellierung selbst auf Basis der nun gefundenen Struktur und im Rahmen der definierten Konventionen ist die Detailarbeit, die im allgemeinen den größten Aufwand verursacht. Die bisherige Vorarbeit erleichtert dies aber erheblich und vereinfacht insbesondere die spätere Wartung und Mehrfachverwendung. Die Modellierung selbst wird an dieser Stelle nicht weiter beschrieben.

Im Beispiel des Outsourcing sind detaillierte Modelle der HR-Prozessen vor allem notwendig, um für alle Beteiligten die Schnittstellen zu den ausgegliederten Prozessen und Teilprozessen zu dokumentieren. Die Modelle liefern die erforderlichen Informationen, damit die Kommunikation zwischen Outsourcer, Personalabteilung, Mitarbeiter und Führungskräften reibungslos verläuft. Prozesse und Teilprozesse hingegen, die vollständig vom Outsourcer oder vom Kunden ausgeführt werden, müssen in diesem Beispiel nicht detailliert werden. Man kann sie als Black-Box betrachten und sich nur für Input und Output interessieren.

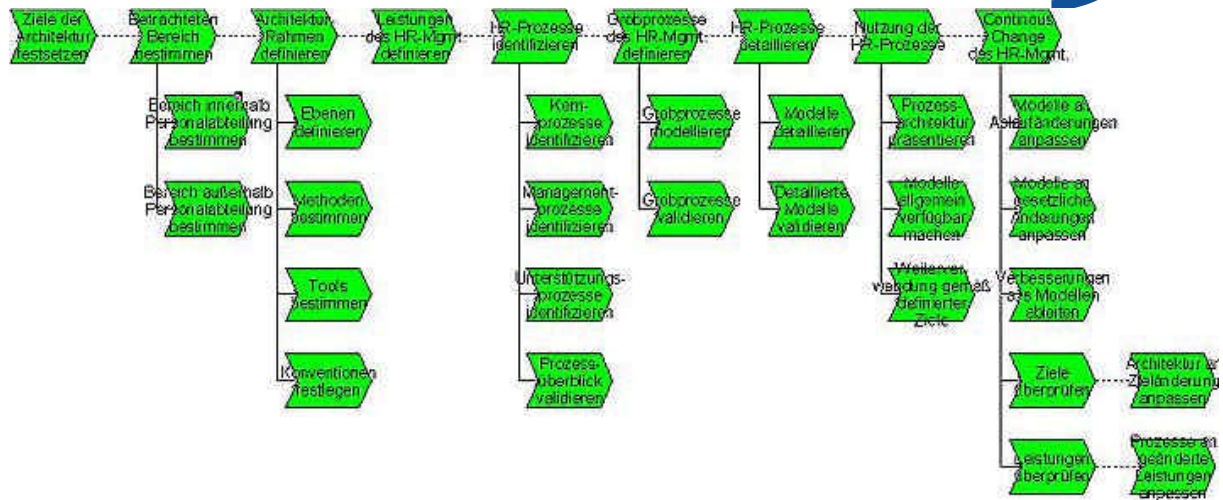


Abbildung 3

Die Arbeit im Prozessmanagement ist damit keinesfalls auf das Ende eines Projekts begrenzt. Vielmehr sollten im Continuous Change des HR-Managements die Prozesse (und deren Modelle) immer wieder an Veränderungen (Gesetze, Unternehmensziele,...) angepasst werden. Beim Outsourcing-Beispiel: Tarifliche oder gesetzliche Änderungen können es erforderlich machen, den ausgegliederten Leistungsumfang zu erweitern. Andererseits kann eine neue Unternehmensstrategie ausgegliederte Prozesse komplett obsolet machen. Oder das Controlling der Prozesse zeigt, dass es sinnvoll ist, einzelne Abläufe wieder einzusourcen, da die angestrebte Einsparung nicht erreicht wurde. In jedem Fall sind dann auch die Prozessschnittstellen neu zu definieren.

### Verschiedene Anwendungen des HR-Prozessmanagement

Das beschriebene Vorgehensmodell variiert je nach den konkreten Zielen des Prozessmanagements nur wenig. Insbesondere der Leistungskatalog und die daraus abgeleitete Prozessarchitektur sind immer die Grundlage für das weitere Vorgehen. Gegebenenfalls wird nur ein Ausschnitt betrachtet. Überspringt man aber die ersten Phasen des Vorgehensmodells, besteht die Gefahr, sich in Details zu verlieren. Ggf. wird auch zu spät erkannt, dass ganze Prozesse oder Prozessgruppen umsonst modelliert wurden und andere fehlen. Im Folgenden werden einige Anwendungsbeispiele aufgeführt:

1) Viele Anwendungen erfordern die Zuordnung von Teams oder einzelnen Personen zu Prozessen oder Prozessschritten. Aus der so geschaffenen Zuordnung von Aufgaben/Leistungen zu Mitarbeitern erhält man ein Organisationshandbuch, welches z.B. als Grundlage dienen kann zur

- Definition von Zugriffsrechten im HR-System
- Übergabe von Arbeitsplätzen an Nachfolger

- Ermittlung von Aus- und Weiterbildungsbedarfen.

2) Die Auswahl von Software für das Personalmanagement kann ebenfalls auf Basis der Prozessübersicht erfolgen. Für eine bestmögliche Entscheidungsgrundlage sind den einzelnen Prozessen i.d.R. noch genauere Beschreibungen hinzuzufügen. Dies können unter anderem spezielle Anforderungen, Datenformate oder auch Kennzahlen (Mengen) sein.

3) Erst für die Implementierung der Software und Schulung der Anwender ist eine detaillierte Modellierung der Prozesse erforderlich. Hier gilt: je stärker ein System dezentral eingesetzt wird und je mehr Anwender damit arbeiten, desto wichtiger ist eine sorgfältige Definition, Abstimmung und Dokumentation der Prozesse.

4) Eine detaillierte Prozessbeschreibung im Rahmen einer strukturierten Architektur, nützt dem Unternehmen im Allgemeinen auch über das ursprüngliche Ziel hinaus. Sie ist Grundlage für Reengineering-Projekte und verschiedene Zertifizierungen. Sie dient als Qualitätssicherungsinstrument und zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Indem sie die Ableitung von Verbesserungen ermöglicht und damit den Aufbau reibungsloser Abläufe unterstützt, kann nicht nur eine Steigerung der Effizienz sondern auch hohe Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erreicht werden. In allen Fällen ist eine ständige Anpassung der Prozessbeschreibung an geänderte Abläufe nötig.

5) Wenn man schließlich die verschiedensten Dokumente, die es im Unternehmen gibt, in einem weiteren Ausbau in die Prozessbeschreibungen integriert, kann man ein prozessorientiertes Wissensmanagement aufbauen. Dieses Vorhaben unterstützt z.B. das Werkzeug Cognovision<sup>®</sup> der DHC GmbH.

## **Fazit**

Einige der hier genannten Anwendungen betreffen das Tagesgeschäft oder treten zumindest in regelmäßigen Abständen auf. Ein umfassender Leistungskatalog oder eine Prozessarchitektur in der wenigstens die als kritisch anzusehenden Prozesse grob beschrieben sind, sollte auf jeden Fall in einer Personalabteilung vorliegen. Viele Fragen, die andernfalls immer wieder zu hektischem Aktionismus führen, lassen sich auf dieser Basis qualifiziert und rasch beantworten („Wer ist eigentlich zuständig für ...?“ , „Gibt es bei uns überhaupt ...?“ oder die Kardinalsfrage: „Was leistet die Personalabteilung eigentlich den ganzen Tag?“)

In Zeiten knapper Budgets wird ein umfassendes Vorgehen wie hier beschrieben teilweise als überdimensioniert und unnötiger Ballast angesehen. In der Realität ist es aber hervorragend geeignet, überdimensionierte Leistungskataloge und ressourcenfressende Prozesse zu identifizieren und unnötigen Ballast über Bord zu werfen. Allerdings muss man sich darüber im Klaren sein, dass die Beschreibung von

Prozessen allein noch nichts bewirkt. Diese Aussage scheint trivial – aber nicht wenige Unternehmen investieren viel Arbeit in Prozessbeschreibungen, die dann auf irgendeinem Server abgelegt werden. Die einmal geschaffene Grundlage muss auch aktiv genutzt werden, um die zu Anfang definierten Ziele zu erreichen!

Interessierte Leser können das iProCon-Vorgehensmodell sowie einen Ausschnitt aus dem HR-Leistungsbaum als Datei erhalten (ARIS<sup>®</sup> 7.0, oder Powerpoint): dazu e-Mail an [kontakt@iprocon.de](mailto:kontakt@iprocon.de) .

**Autoren:**

Anja Junold arbeitet seit 2002 als Senior Consultant Human Resources bei der iProCon GmbH.

Sven Ringling ist seit 2000 Geschäftsführer der iProCon GmbH. Zuvor war er in der Beratung der IDS Scheer AG im Fachzentrum Human Resources tätig.