

Toolgestützte Optimierung von Personalmanagement-Prozessen

veröffentlicht in CoPers 1/2001, Seite 18 ff. ([Datakontext Gruppe](#))

Toolgestützte Optimierung von Personalmanagement-Prozessen

Tools liegen oft ungenutzt auf der Festplatte

"Was würden Sie bei der nächsten Einführung eines Standardsoftwaresystems anders machen?" Eine der häufigsten Antworten, die Projektverantwortliche auf diese Frage geben ist immer noch: "Mehr Gewicht auf die Definition der zu unterstützenden Prozesse legen!". Auch Jahre nachdem Autoren wie Hammer und Champy den Begriff des "Geschäftsprozesses" zu einer Pflichtvokabel für Managementbücher gemacht haben, sieht die Realität in den Projekten oft noch anders aus.

Gerade im Bereich des Personalmanagements tummeln sich auf den Festplatten der PCs eine Menge ungenutzter Softwaretools. In vielen Skill-Datenbanken, Kostenplanungs-Systemen, Seminar- und Bewerberverwaltungen herrscht abgesehen von einigen unvollständigen Datensätzen aus der Testphase gähnende Leere. Sperren sich Personalabteilungen ganz besonders gegen den Einsatz neuer Technologien wie? Sicher nicht! Aus fast allen Personalabteilungen ist der Ruf nach intelligenter Softwareunterstützung laut geworden. Aber Tools in Bereichen wie der Personalentwicklung bieten im allgemeinen eine bunte Palette an Unterstützungsmöglichkeiten, die nur durch die organisatorische Implementierung in einen klar definierten Gesamtprozess wirklich hilfreich sind. Die Frage, wer was wo und in welcher Form erfasst, muss geklärt sein. Nur dann weiß der Nutzer dieser Informationen, wie sie zu interpretieren sind. Klare Strukturen wie Qualifikationskataloge, Seminartypisierungen, Kostenplanungsbestandteile etc. werden als Grundlage benötigt. Doch während der Finanzbuchhalter bei der Implementierung einer neuen Software im allgemeinen auf einem bestehenden Kontenplan aufbauen kann, sind die Grundlagen für Personalmanagementsysteme keineswegs selbstverständlich vorhanden.

Nach einer kurzen Phase allgemeiner Verwirrung laufen dann oft die Prozesse an dem neuen System vorbei. Denn während Kreditorenbuchhalter oder Produktionsplaner auf das EDV-System angewiesen sind, um Geld- und Materialflüsse am laufen zu halten, kann der Personalentwickler das System meist problemlos umgehen. "Die Software wird zur Schrankware, die keiner nutzt", wie ein Berater eines bekannten Standardsoftwareherstellers es gerne ausdrückt.

Implementieren Sie Lösungen - nicht Werkzeuge!

Wie kommen Sie nun zu einer wirklichen Verbesserung der Abläufe im Personalmanagement durch IT-Unterstützung? Zunächst ist die Einsicht wichtig, dass die Verfügbarkeit von Software allein noch keine Verbesserung darstellt. Ebenso wenig wie das Malen von Ablaufdiagrammen und Strategiefolien ohne Bezug zur konkreten Umsetzung. Ihr Ziel muss also alle Aspekte zusammenfassen: "*Schaffung einer Lösung, in der optimierte Prozesse geeignete Software benutzen, um die Strategie unseres Unternehmens optimal zu unterstützen!*". So allgemein formuliert hört sich das nach einem zwangsläufig riesigen Projekt an. Aber es geht gerade darum, durch den richtigen Ansatz möglichst rasch zu einem positiven Beitrag für das Unternehmen zu kommen. Das kann jedoch nicht gelingen, wenn das Ziel lautet "*Einführung der Software XY zum Jahresanfang!*". Schließlich wird die Zielerreichung für das Personalmanagement ja auch nicht in der Zahl der implementierten Softwaretools gemessen sondern in der Qualität der Personalentwicklung, den Kosten pro Einstellung oder der Genauigkeit der Personalkostenplanung.

Um das genannte Ziel zu erreichen benötigt Ihr Team in folgenden Bereichen Know-how:

- Fachwissen im Personalmanagement
- Best-Practice-Wissen zu den betrachteten Prozessen
- Erfahrung mit Softwareprodukten zur Unterstützung der betrachteten Prozesse
- Genaue Kenntnis des letztlich ausgewählten Produkts
- Methodenkenntnis zum Vorgehen bei der Prozessoptimierung
- Beherrschung des zur Prozessoptimierung eingesetzten Tools

Der Ablauf eines entsprechenden Projektes ist heute kein Geheimnis mehr. Als Bezugspunkt für die weiteren Gedanken ist

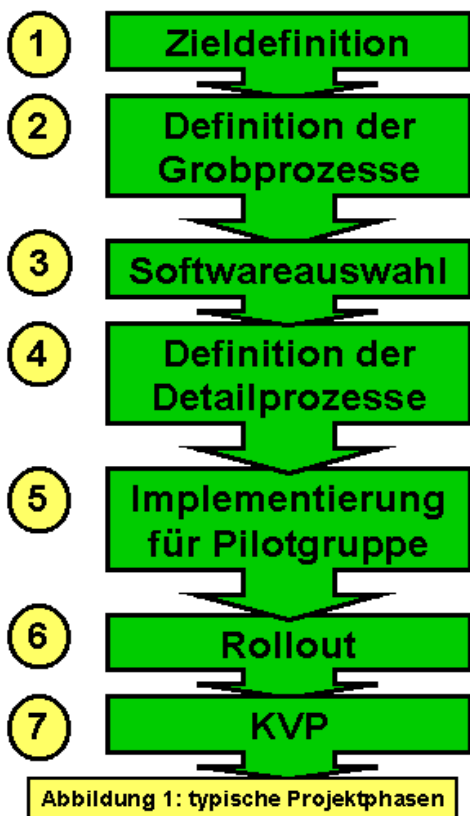


Abbildung 1

ein typischer Ablauf dennoch in **Abbildung 1** skizziert. In zahlreichen - von Mitarbeitern der iProCon GmbH durchgeführten - Projekten stellte sich die enge Verzahnung der einzelnen Phasen immer wieder als wesentlicher Erfolgsfaktor heraus. Eine oft anzutreffende Situation ist die, dass die Phase 1, die Phasen 2 - 4 und die Phasen 5 - 6 von drei unterschiedlichen Projektgruppen mit unterschiedlichen externen Beratern durchgeführt werden. In diesem Fall ist ein Integrator notwendig, der aus seiner Erfahrung in allen Projektphasen heraus Brüche im Projekt vermeidet. Ohne einen solchen Integrator endet ein Projekt allzu häufig nicht umsetzbaren Konzepten, nicht eingesetzter Software und Schuldzuweisungen zwischen den Teams.

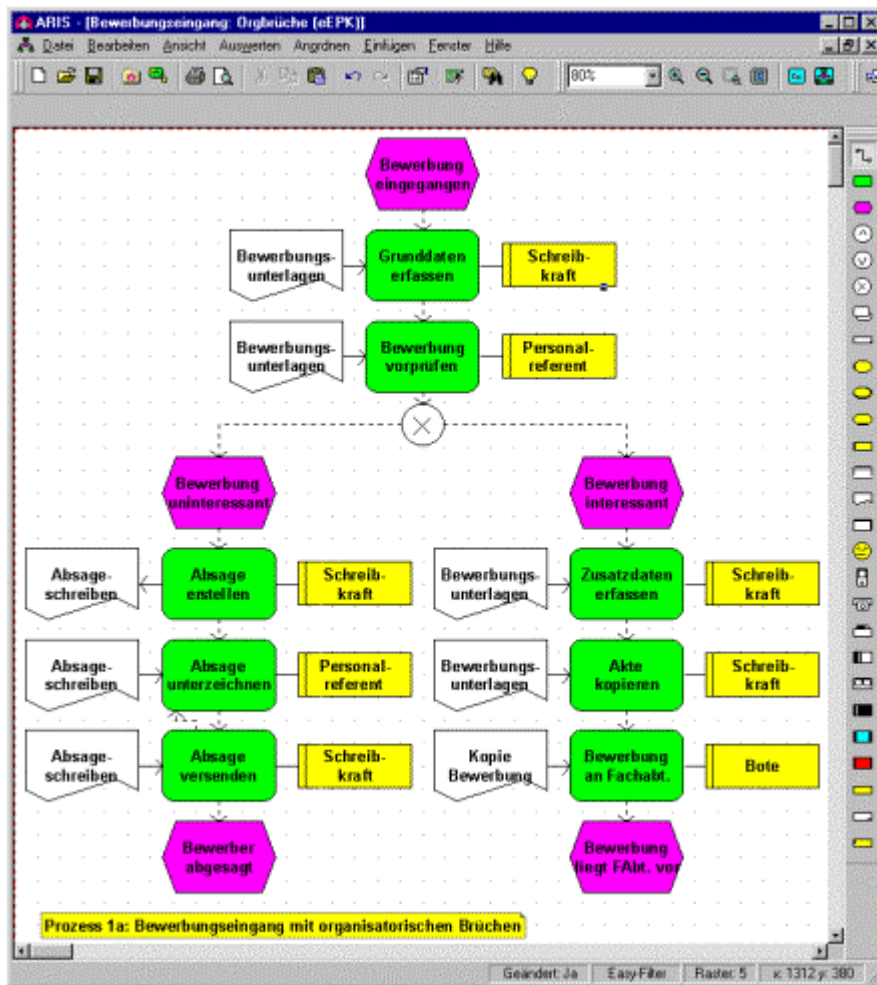
Schon im Projekt: Softwaretools statt Papier!

In jeder Projektphase werden wertvolle Ergebnisse erarbeitet. Diese vollständig in die jeweils nächste Phase hinüberzuretten und ständig zu aktualisieren ist ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Projekterfolg. Insbesondere in Phase sieben, dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, wird die Anpassung der Prozessdefinition fast immer vernachlässigt. Für den Versionswechsel oder die Einbindung einer neuen Niederlassung ein Jahr nach Projektabschluss ist die Dokumentation dann ebenso wertlos wie für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

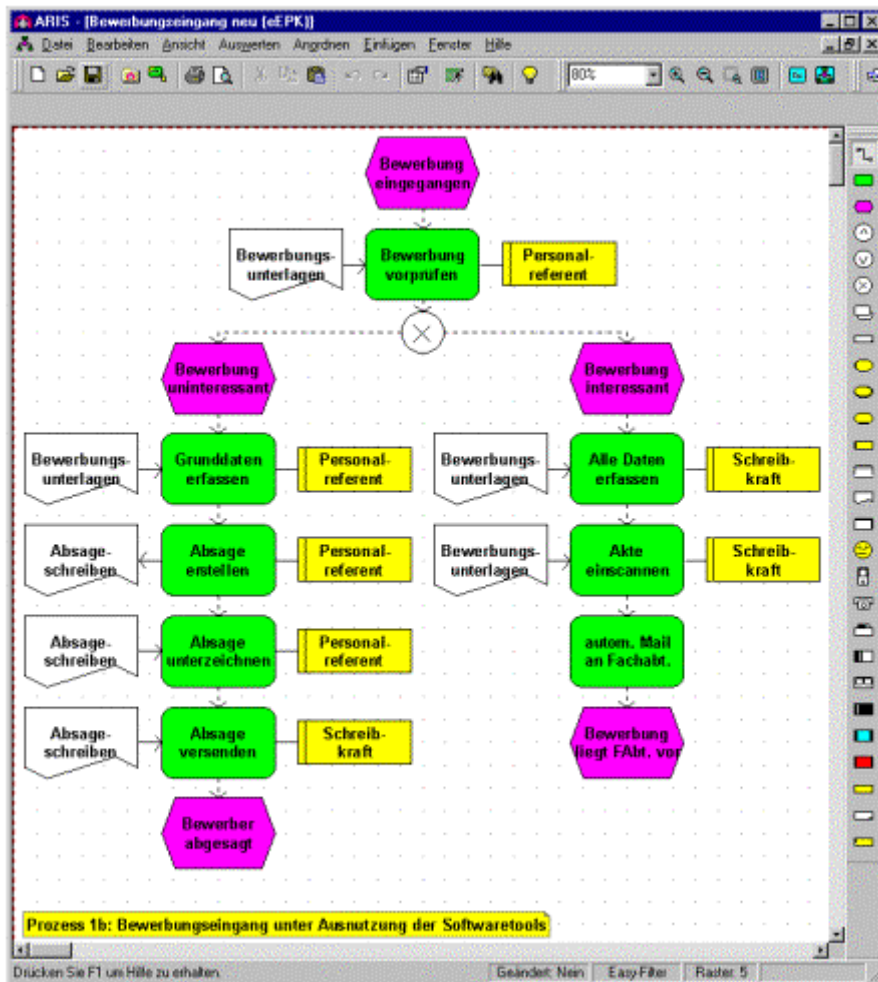
Mit dieser Anforderung scheidet also Papier gleich welchen Formats als Medium der Prozessdokumentation schon aus. Doch auch reine Grafikprogramme sind bei größeren Projekten oder bei der Integration zahlreicher kleiner Projekte in einer Gesamtdokumentation überfordert. Den Aufbau einer Prozesshierarchie, die Garantie der Einhaltung klarer Standards und eine ausreichende Auswertbarkeit leisten nur datenbankbasierte Tools zur Geschäftsprozessoptimierung.

Die iProCon GmbH setzt in Ihren Projekten erfolgreich die ARIS-Produktfamilie der IDS Scheer AG ein. Die klare Struktur, die Weiterverwendbarkeit der Projektergebnisse und die Integration zu SAP HR zeichnen diese Software vor den meisten anderen Produkten aus. Für die hier diskutierten Projekte wird die eEPK (erweiterte Ereignisgesteuerte ProzessKette) als Methode zur Prozessmodellierung das am häufigsten benutzte Hilfsmittel sein. Die Methodik zwingt zum einen dazu, die Abläufe und insbesondere deren Verzweigungen wirklich konkret zu beschreiben - zum anderen erlaubt Sie, den Ablauf um jeweils die Zusatzinformationen zu ergänzen, die zur Darstellung der diskutierten Sachverhalte notwendig sind (*Wer führt etwas aus? Welche Daten fließen ein? Welches Tool wird genutzt?...*).

Die folgende Konkretisierung des im 2. Abschnitt genannten Zieles dient als Beispiel für den Tool-Einsatz: *"Die Verteilung von Bewerbungsunterlagen an die Fachabteilungen unter Verwendung optischer Archivierung und einer Software zur Bewerberverwaltung so gestalten, dass interessante Bewerber nach spätestens einer Woche eine Einladung haben!"*. Der vereinfachte **Prozess 1a** zeigt die IT-Umsetzung eines manuellen Verfahrens. Häufige Bearbeiterwechsel und das Transportieren von Papierakten machen den Ablauf offensichtlich ineffizient. **Prozess 1b** dagegen nutzt zum einen die Möglichkeit der Bereitstellung eingescannter Dokumente und verringert zum anderen die Bearbeiterwechsel durch eine Umstellung des Ablaufs. Auf den ersten Blick scheint auf den Personalreferenten gem. **Prozess 1b** künftig mehr Arbeit zuzukommen. Doch durch die Nutzung eines effizienten Systems erfordert die Erfassung einer sehr geringen Datenmenge und der automatisierte Druck der Absage nicht mehr Zeitaufwand als die Brüche durch den Bearbeiterwechsel. Insgesamt kann die Durchlaufzeit so erheblich verringert werden.



Prozess 1a



Prozess 1b

Für einen so isolierten Prozessausschnitt benötigen Sie sicherlich kein aufwändiges Tool. Bei einer Vielzahl von weitaus komplizierteren Prozessen gewinnt man aber erheblich an Übersicht und interessanten Auswertungsmöglichkeiten. **Abbildung 2** zeigt z.B. eine Auflistung aller Tätigkeiten, die von den am Prozess beteiligten Stellen wahrgenommen werden. Das ist insbesondere dann interessant, wenn Sie weitere Prozesse in die Auswertung mit einbeziehen.

ARIS Report
Organisationselemente und zugeordnete Funktionen

Server: LOCAL
 Datenbank: Beispielmodelle Personalmanagement
 Benutzer: iProCon

Objekttyp	Objektname	Beziehungstyp	Funktion
Stelle	Bote	führt aus	Bewerbung an Fachabt.
Stelle	Personalreferent	führt aus	Bewerbung vorprüfen
		führt aus	Absage unterzeichnen
Stelle	Schreibkraft	führt aus	Akte kopieren
		führt aus	Absage versenden
		führt aus	Absage erstellen
		führt aus	Grunddaten erfassen
		führt aus	Zusatzdaten erfassen

Abbildung 2: Auswertungsbeispiel

Abbildung 2

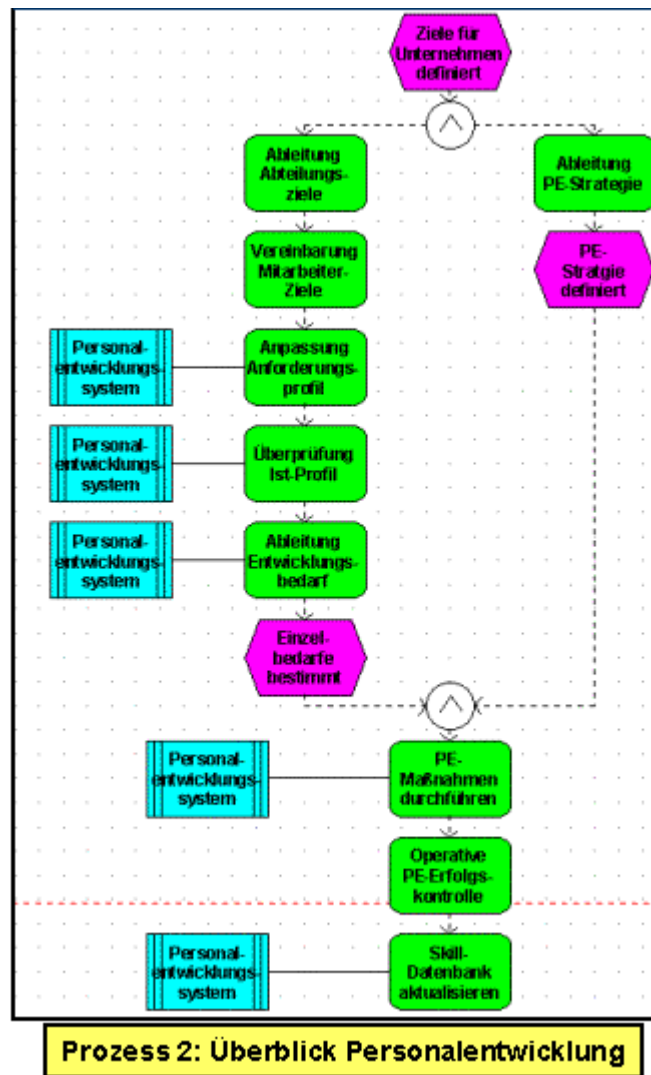
In der Praxis wird ein solches Beispiel ggf. zu Diskussionen mit dem Personalreferenten führen, der sich als Datenerfassungskraft missbraucht fühlt. Im Projektbeispiel viel aber aufgrund der klaren grafischen Darstellung der Vorteile dennoch die Entscheidung für die Variante 1b. Insbesondere im Hinblick auf die zunehmende Anzahl von Online-Bewerbungen, bei denen dann auch die Erfassung der Adresdaten wegfällt.

Lassen Sie die Kirche im Dorf !

Bei allen Vorteilen, die detaillierte Prozessmodelle in geeigneten Tools bieten: Nicht immer lohnt der Aufwand. Kleinere Projekte mit wenigen Beteiligten und einer überschaubaren Zahl zentral angesiedelter Benutzer kommen sicherlich auch mit einfacheren Hilfsmitteln aus. Wichtig ist aber auch dann die Ausrichtung auf den angestrebten Prozess als Zielgröße und nicht auf die einzusetzende Personalsoftware. Als Entscheidungshilfe für den Aufwand, den Sie in die toolgestützte Prozessdefinition investieren sollten, hier einige Kriterien:

- Anzahl der Projektbeteiligten und späteren Anwender
- Räumliche Verteilung der Projektbeteiligten und späteren Anwender
- Unterstützung von Prozessen über Abteilungs- oder Unternehmensgrenzen hinweg
- Notwendigkeit als Grundlage für eine Zertifizierung (ISO, FDA,...)
- Möglichkeit der Bereitstellung als Online-Dokumentation via Intranet
- Häufige Wechsel der Bearbeiter in einem Ablauf
- Häufige Wechsel von Prozessanteilen mit und ohne Systemunterstützung
- Einbindung in eine schon bestehende unternehmensweite Prozessdokumentation

Ein Beispiel, welches fast all diese Kriterien in hohem Maße erfüllt ist die Unterstützung eines ganzheitlichen Personalentwicklungsprozesses. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass dies nur unter Einbeziehung aller Führungskräfte möglich ist. Die Grundlage für eine fundierte Personalentwicklungsplanung kann nur mit einem kombinierten Top-down- und Bottom-up-Ansatz gelegt werden. Für die Antwort auf die Fragen "*Was können wir?*" und "*Was müssen wir können?*" müssen Sie praktisch das gesamte Unternehmen einbinden. Insbesondere um im Bottom-Up-Part vergleichbare Informationen zu erhalten, sind klare Abläufe zur Informationsgewinnung erforderlich. Der Personalabteilung obliegt dabei die Qualitätssicherung und Konsolidierung. Der vereinfachte Rahmenprozess ist im **Prozess 2** dargestellt. Er wird Grundlage ausgiebiger Diskussionen sein, die neben einigen Detailprozessen auch die Konkretisierung einer BSC und eines Skill-Kataloges anstoßen. Auch wenn Sie in den Diskussionen viele Flipcharts und Meta-Plan-Karten verbrauchen werden: die Beschreibung der schließlich erarbeiteten Abläufe in einem geeigneten Tool und deren ständige Aktualisierung sind unabdingbare Grundlage für den dezentralen Einsatz des Systems. Die eigentliche Softwareimplementierung macht in diesem Beispiel den mit Abstand geringsten Teil des Aufwandes aus.



Prozess 2

Kritische Erfolgsfaktoren als Fazit

Damit ein Projekt in der beschriebenen Methodik zu den gewünschten Ergebnissen führt, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Diese sind abschließend zusammengefasst:

- Das eigentliche Ziel ist im Projektteam fest verankert. Niemand sieht das technische Funktionieren von Software als Projektziel an.
- Das Projektteam deckt alle angesprochenen Know-how-Felder ab.
- Ein Integrator über die Projektphasen hinweg ist vorhanden.
- Der Tool-Einsatz entspricht den Projektanforderungen.
- Für den Tool-Einsatz sind Standards definiert, die die spätere Verwendung der Projektergebnisse ermöglichen.
- In der Phase des KVP wird die Prozessdokumentation ständig weiterentwickelt.
- Die Soll-Prozesse sind mit dezentralen Anwendern abgestimmt.

Interessierten Lesern können die Beispielprozesse aus diesem Artikel kostenfrei bereitgestellt werden (als ARIS-Datenbank in Version 5.0 oder als HTML-File): kurze Mail an: kontakt@iprocon.de

Autorenprofil:

Sven Ringling, Dipl.-Kaufmann, geb. 1969, Geschäftsführer der iProCon GmbH

Seit 6 Jahren in Projekten zur Optimierung von Personalmanagement-Prozessen und der Implementierung von Standardsoftware im Personalumfeld tätig.

Bis 2000: Manager im Consulting der IDS Scheer AG

Mai 2000: Gründung der iProCon GmbH gemeinsam mit Christian Lübke (Früher Senior-Manager der IDS Scheer AG).

Die iProCon GmbH spezialisiert sich auf die Optimierung von Personal-Prozessen, insbesondere durch Implementierung und Optimierung von Standardsoftware (z.B. SAP HR, LOGA,...)

Homepage: www.iprocon.de
