

## HR-Prozessmanagement:

### Der Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung der Personalarbeit

#### INHALT:

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. Status quo – ein aktueller Lagebericht</b> | <b>2</b> |
| <b>2. Umsetzungsrealität</b>                     | <b>2</b> |
| <b>3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung</b>      | <b>3</b> |
| Lebst du schon oder modellierst du noch?         | 3        |
| One (Sur-)Face to the Customer                   | 3        |
| Individual- oder Standardprozesse?               | 4        |
| Checkliste HR-Prozessautomatisierung             | 4        |
| <b>4. Fazit</b>                                  | <b>4</b> |

#### MANAGEMENT SUMMARY:

*Hinter vielen aktuellen HR-Themen stehen jeweils dieselben Treiber, welche eine Neuausrichtung der Personalarbeit bedingen. Die Herausforderungen sind geprägt durch den Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt. Insbesondere die demografische Entwicklung erhöht gegenwärtig den Druck zur Veränderung. Neue Personalaufgaben wie Fachkräftesicherung oder Gesundheitsmanagement folgen diesem Auslöser.*

*Nun sind die HR-Abteilungen gefordert, Konzepte und Lösungswege für die Zukunft zu entwickeln. Möglichst ohne zusätzliche Kosten und am besten auf Knopfdruck. Das Problem ist oftmals ein Zeitliches – und zwar in doppelter Hinsicht: Den Personalern fehlt es im Alltagsgeschäft an der nötigen Kapazität, sich den drängenden Zukunftsaufgaben angemessen zu widmen. Diese wiederum dürfen jedoch nicht länger aufgeschoben werden.*

*Der Beitrag zeigt auf, wie es dem HR-Bereich mittels softwaregestütztem Prozessmanagement gelingen kann, sich neu aufzustellen. Dafür gibt es keine allgemein übertragbare Standardlösung. Wohl aber eine Reihe von Faktoren, die helfen, automatisierte HR-Prozesse im eigenen Unternehmen erfolgreich zu implementieren. Die Herausforderungen sind schon da – jetzt ist es Zeit, sie anzupacken!*

## 1. Status quo – ein aktueller Lagebericht

In der Vergangenheit galt der HR-Bereich in vielen Unternehmen als rein operativer Dienstleister, der häufig zu spät in die strategische Lösungssuche einbezogen wurde. Die über die Zukunftsfähigkeit entscheidenden Fragestellungen betreffen nun aber gerade Personalaufgaben. Egal ob man das Metathema demografische Entwicklung oder die sich daraus ergebenden Einzelthemen wie Fachkräftemangel, Gesundheitsmanagement oder Diversity betrachtet, so zeigt sich: Die in Folge des dynamischen Wandels der Arbeitswelt neu hinzu kommenden Aufgaben werden nur zu meistern sein, sofern sich auch die HR-Organisation einer grundlegenden Veränderung unterzieht. Dies wird die große Herausforderung in den nächsten Jahren sein.

Die Themen sind bereits erkannt, stecken aber meist noch in der Umsetzung fest. Wo früher das klassische Personalleiter/Referenten-Modell praktiziert wurde, ist heute der HR-Businesspartner bzw. der HR-Berater anzutreffen, der eng mit dem Management zusammenarbeitet. Damit der Organisationswandel gelingt, gilt es neben den bereichsübergreifenden Arbeitsabläufen vor allen Dingen die interaktiven Informationsflüsse besser zu unterstützen. Softwaregestütztes Prozessmanagement schafft die Basis dafür. Es ermöglicht darüber hinaus, die im Unternehmen vorhandenen Informationen über die Geschäftsprozesse gezielt zu deren Optimierung zu nutzen. Ziel ist es, die HR-Prozesse insgesamt kundennäher und effizienter zu gestalten.

Der Paradigmenwechsel einer dezentral vernetzten Personalarbeit geht einher mit der verstärkten Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte in die personalwirtschaftlichen Prozesse. HR-Self-Services und Systeme zur Prozessautomatisierung bewirken nicht nur eine Entlastung der Personalabteilung in administrativer Hinsicht und verschaffen ihr so wertvolle Gestaltungsfreiräume. Sie unterstützen zudem die Führungskräfte in ihrer Führungsfunktion und bedienen die gestiegenen Ansprüche des Managements in der Versorgung mit handlungs- und entscheidungsrelevanten Personalinformationen.

## 2. Umsetzungsrealität

Es gibt offensichtlich eine Diskrepanz zwischen dem Bestreben zur Optimierung der HR-Prozesse und der tatsächlichen technischen Umsetzung. Zwar hat die große Mehrheit der Unternehmen immerhin bereits die wichtigsten Prozesse dokumentiert, womit eine wichtige Voraussetzung für die Automatisierung ge-

geben ist. Jedoch ist der Anteil, der dafür die Unterstützung eines über den Prozessen liegenden IT-Systems in Anspruch nimmt, noch vergleichsweise gering, wie eine Marktuntersuchung ergeben hat.

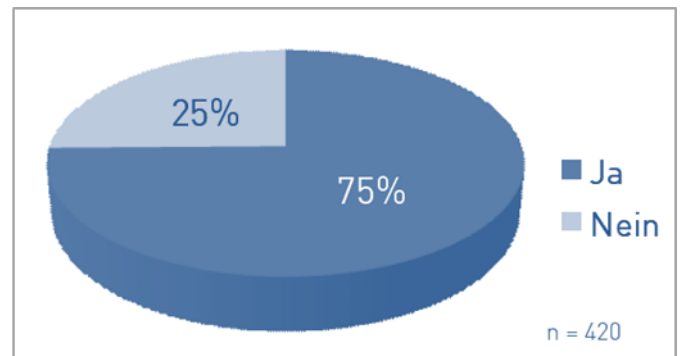


Abb. 1: Sind die wichtigsten HR-Prozesse bereits im Unternehmen dokumentiert?

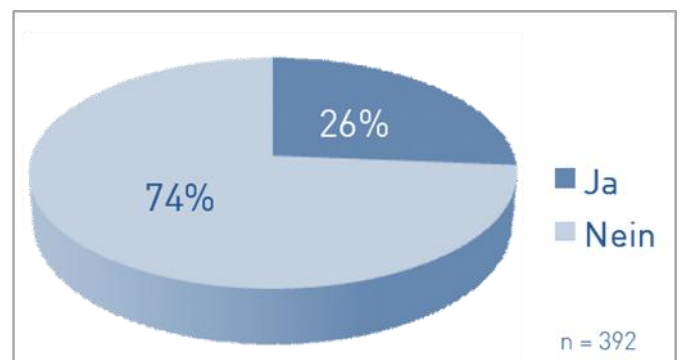


Abb. 2: Werden IT-Systeme zur übergreifenden Prozessautomatisierung eingesetzt?

Die Nutzenpotenziale entsprechender Systeme sind den Unternehmen durchaus bewusst. Von ihrem Einsatz versprechen sie sich außer der Verbesserung der Workflows eine deutliche Zeitersparnis auf allen Ebenen. Effizienz und Dienstleistungsqualität der personalwirtschaftlichen Services werden gesteigert, die Prozesskosten sinken. Ein weiterer Aspekt betrifft die Sicherstellung der Compliance durch die Dokumentation regulativer Vorgaben.

Trotz dieser Vorteile scheuen vor allem viele kleinere Unternehmen vor der Einführung softwaregestützter Lösungen zur Prozessautomatisierung zurück. Sie befürchten zu hohe Investitionskosten im Verhältnis zur Unternehmensgröße, und es fehlt auch oft an der Rückendeckung durch die Geschäftsleitung. Hingegen liegt der Verbreitungsgrad in Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten bei über 80 Prozent.

\*Marktstudie „HR Self-Services und Prozessautomatisierung“ der perbit Software GmbH (März 2011). Die Studie kann kostenlos über den Autor bezogen werden unter [info@perbit.de](mailto:info@perbit.de).

Bislang konzentriert sich die Prozessumsetzung in der Regel hauptsächlich auf klassische administrative Personalprozesse wie Urlaubs- oder Reiseanträge. Weitaus seltener werden komplexere Prozesse wie zum Beispiel Ein- und Austritt eines Mitarbeiters oder Mitarbeiterbeurteilungen realisiert. Gleichwohl ist ein starker Trend hin zur vermehrten Unterstützung auch qualitativer HR-Aufgaben erkennbar, etwa im Bereich von Personalentwicklung und Talentmanagement.

### 3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Unternehmen, die derzeit planen ein HR-Prozessautomatisierungssystem einzuführen, sei empfohlen, das Projekt sehr gründlich vorzubereiten. Dazu gehören die Installation eines verantwortlichen Projektteams, eine klare Definition der Ziele und Anforderungen sowie die frühzeitige Einbeziehung der späteren Prozessnutzer, denn mit deren Akzeptanz steht oder fällt der Erfolg eines solchen Systems.

#### Lebst du schon oder modellierst du noch?

Zur fachlichen Betreuung sollte ein fester Ansprechpartner als Prozessverantwortlicher benannt werden. In enger Kommunikation mit allen Beteiligten führt er zunächst eine Erhebung der Ist-Abläufe durch. Er koordiniert die Soll-Anforderungen seitens der Endanwender und erarbeitet im Team mit HR- und IT-Verantwortlichen detaillierte Ablaufbeschreibungen mit eindeutig definierten Prozessschritten und Benutzerrollen. Hierzu zählen auch Eskalationsszenarien inklusive Vertreterregelungen. Weiterhin sind geeignete Kennzahlen für das Monitoring festzulegen, um die Prozessqualität überwachen und Aussagen zur Nutzungsintensität treffen zu können.

Die Optimierung der bestehenden Prozesse ist für die meisten Unternehmen der wichtigste Erfolgsfaktor. Nicht alles, was bisher auf dem Papier stand oder per Zuruf gemacht wurde, muss auch künftig noch so richtig sein und eins zu eins umgesetzt werden. Hier kann es unter Umständen hilfreich sein, externe Berater hinzuzuziehen, die besser und neutraler hinterfragen können.

Mitunter können die softwaretechnischen Möglichkeiten zu allzu großer Detailverliebtheit verführen. Im Sinne schlanker Prozesse ist es ratsam, nicht gleich jede Ausnahme und Sonderregelung abzubilden. Das Hauptaugenmerk sollte vielmehr den besonders häufig genutzten und den aus Anwendersicht wichtigsten Schlüsselprozessen gelten. Sobald sich die ersten Erfolge bei der Realisierung eingestellt haben, wächst die Zufriedenheit der Anwender, und der Roll-Out weiterer Prozesse wird leichter von-statten gehen.

### One (Sur-)Face to the Customer

Softwaregestützte HR-Prozesse sind kein Selbstzweck. Die Bedürfnisse der Personalabteilung und ihrer internen Kunden stehen stets im Vordergrund. Mit der konsequenten Zielgruppenorientierung der Personalservices sind zugleich höhere Ansprüche an die Nutzerfreundlichkeit verbunden. Denn durch die Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften greifen nun Gelegenheitsnutzer auf die HR-Systeme zu. Für diese ist eine intuitive und damit einfache und schnelle Bedienung ganz besonders wichtig. Alle personalrelevanten Prozesse sollten von der gleichen Oberfläche aus gestartet werden können, um die Akzeptanz bei den Anwendern nicht durch unterschiedliche Prozessroutinen zu gefährden – es gilt das Prinzip „One (Sur-)Face to the Customer“.

Daher ist im Vorfeld zu prüfen, welche Anwendungen im Prozessablauf angesteuert werden müssen und ob die Schnittstellenanbindung an ein führendes System möglich ist. Die Vorteile einer vollständigen Integration vom Prozessmanagement- und Personalmanagement-System liegen auf der Hand: Die prozessbezogenen Daten (z. B. verfügbare Veranstaltungen für einen gestellten Seminarantrag, zuständiger Genehmiger laut Stellenplan des betreffenden Mitarbeiters) können direkt aus dem HR-System übernommen werden. Umgekehrt fließen die neu aus den Prozessen generierten Daten wiederum zurück in das System und erhöhen die Transparenz und Qualität der gespeicherten Personalinformationen. Auch die Möglichkeit, nützliche Web-Applikationen (z. B. Hotel- und Fahrkartenbuchung) direkt anzubinden, sollte gegeben sein.

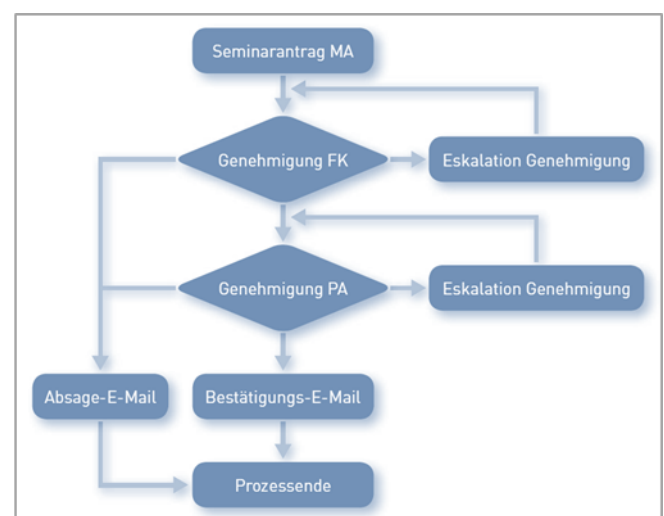


Abb. 3: Beispielprozess Seminaranmeldung

## Individual- oder Standardprozesse?

Auch wenn nicht sofort alle Prozesse abgedeckt werden sollen, muss die Lösung für spätere Themen erweiterbar sein. Vorgefertigte Standardprozesse helfen, eine schnellere Implementierung zu erreichen. Dennoch ist es wichtig, Anpassungen im Ablauf jederzeit vornehmen zu können.

Zunächst sollte man also die geplanten Geschäftsprozesse einteilen und danach erst eine Systemauswahl anstreben. Grundsätzlich lassen sich dokumentenbasierte Prozesse (z. B. Posteingang- und Rechnungsbearbeitung) problemlos standardisiert abbilden. Personalarbeit ist allerdings zu ihrem weitaus überwiegenden Teil durch aufgabenbasierte Prozesse bzw. durch Mischformen aus aufgaben- und dokumentenbasierten Prozessen charakterisiert.

So ist beispielsweise beim Eintritt eines neuen Mitarbeiters neben der Erstellung des Arbeitsvertrages unter anderem die Ausstattung des Arbeitsplatzes zu veranlassen, Einführungsveranstaltungen sind zu planen, Telefonverzeichnisse und Organigramme zu aktualisieren etc. Bei derlei vielgliedrigen (Teil-)Prozessen ist ein hoher Individualisierungsgrad essenziell: Nicht die Abläufe innerhalb des Unternehmens passen sich an die Software an, sondern die Software an die Abläufe.

## 4. Fazit

Mit der Implementierung softwaregestützter Prozesse haben die HR-Abteilungen einen starken Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung, um sich erfolgreich für die zukünftigen Herausforderungen des Wandels zu wappnen.

Dank der Bemühungen vieler Softwarehersteller in Bezug auf hohe Usability sowie eine verbesserte Integration heterogener Systeme im Sinne des Anwenders sind die Voraussetzungen für eine hohe Akzeptanz und Nutzung automatisierter HR-Prozesse gegeben.

IT-seitig können Prozessautomatisierungen heute ohne größere Investitionen realisiert und ausgerichtet auf die unternehmensspezifische HR-Strategie kontrolliert stufenweise eingeführt werden.

## Checkliste HR-Prozessautomatisierung

- Status quo: Sind die personalwirtschaftlichen Geschäftsprozesse im Unternehmen bereits dokumentiert?
- Analyse und Planung: Welche HR-Prozesse sollten in Bezug auf eine Automatisierung priorisiert angegangen werden? Wo liegt das größte Optimierungspotenzial? Wie gestalten sich die Bedürfnisse der internen Kunden?
- Prozessmodellierung: Wurden detaillierte Ablaufbeschreibungen mit eindeutig definierten Prozessschritten erarbeitet? Welche Eskalationsmechanismen sind vorzusehen? Wie ist mit Ausnahmefällen umzugehen?
- Rollenkonzept: Ist eine eindeutige prozessbezogene Zuordnung der Benutzerrollen und -gruppen erfolgt? Sind darin auch Vertreterregeln enthalten?
- Monitoring: Welche Kennzahlen sind geeignet, um die Prozessqualität zu überwachen und Aussagen zur Nutzungsintensität unterschiedlicher Personenkreise zu treffen?
- Projektleitung: Ist ein Prozessverantwortlicher benannt, der das Projekt fachlich betreut und eine praxiserrechte Festlegung des Sollzustandes sicherstellt?
- IT-Unterstützung: Kann ein systemübergreifendes Prozessmanagement mit flexibler Konfiguration gewährleistet werden? Welche Anwendungen sind anzubinden? Wie gestaltet sich die Bedienerfreundlichkeit?

### Kurzprofil Zukunftsinitiative Personal

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

### Initiatoren sind (alphabetisch):

ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, Hansalog GmbH & Co. KG, HR Access Solutions GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, SP\_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH

### Aktuelle Mitglieder (alphabetisch):

ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, HANSALOG GmbH & Co. KG, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, sovanta® AG, SP\_Data GmbH & Co. KG, spring Messe Management GmbH & Co. KG, TÜV SÜD Akademie GmbH, VEDA GmbH

### Weitere Veröffentlichungen:

- **HR-Lösungen für den demographischen Wandel - ein Überblick!** (Januar 2011)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Loesungen-fuer-den-demographischen-Wandel-ein-Ueberblick](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Loesungen-fuer-den-demographischen-Wandel-ein-Ueberblick)
- **Die Kosten des demografischen Wandels** (Februar 2011)  
[www.competence-site.de/personalmanagement/Die-Kosten-des-demografischen-Wandels](http://www.competence-site.de/personalmanagement/Die-Kosten-des-demografischen-Wandels)
- **Strategisches Personalmanagement: Ein zentrales HR-Instrument für Unternehmen** (März 2011)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Strategisches-Personalmanagement-Ein-zentrales-HR-Instrument-fuer-Unternehmen](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Strategisches-Personalmanagement-Ein-zentrales-HR-Instrument-fuer-Unternehmen)
- **„Zukunft gestalten“: Talentmanagement im personalpolitischen Handlungsmix** (Oktober 2011)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Zukunft-gestalten-Talentmanagement-personalpolitischen-Handlungsmix](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Zukunft-gestalten-Talentmanagement-personalpolitischen-Handlungsmix)
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Psychische Gesundheit** (Februar 2012)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Gesundheitsmanagement-Psychische-Gesundheit](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Gesundheitsmanagement-Psychische-Gesundheit)
- **Betriebliches Bildungsmanagement** (August 2012)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Bildungsmanagement](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Bildungsmanagement)

#### Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ziP)  
Dr. Winfried Felser (Sprecher)  
NetSkill AG  
Salierring 43  
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95  
Fax +49 (0) 221 – 719 48 97  
Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312  
E-Mail: [kontakt@zukunftsinitiative-personal.de](mailto:kontakt@zukunftsinitiative-personal.de)  
URL: [www.zukunftsinitiative-personal.de](http://www.zukunftsinitiative-personal.de)



ZUKUNFTSINITIATIVE PERSONAL