

Prozessoptimierung und IT-Controlling

Strategie, Workflow, Prozessoptimierung

Bearbeitet von
Prof. Dr. Andreas Klein

1. Auflage 2015. Buch. 252 S. Hardcover
ISBN 978 3 648 06607 2

Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines > Wirtschaftsinformatik, SAP,
IT-Management

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Controlling von Supportprozessen im Personalwesen

- Auch im Personalbereich werden Kern- und Supportfunktionen zunehmend voneinander getrennt. Dies kann so weit gehen, dass Supportfunktionen ganz aus dem Unternehmen ausgelagert werden
- Welchen Schwerpunktthemen sich das Controlling der Supportfunktionen widmet, hängt stark vom unterstützten Kernprozess ab. Im Beitrag werden dazu die Beispiele Recruitingprozess, Personaldatenauswertung und betriebliches Eingliederungsmanagement vorgestellt.
- Angemessene Controllingmaßnahmen erfordern eine Prozessdefinition, eine Vorgangsdokumentation sowie Sollwertvorgaben, um Abweichungen analysieren zu können.
- Supportfunktionen im Personalbereich folgen den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie die Supportfunktionen anderer Bereiche und lassen sich deshalb mit diesen organisatorisch bündeln.

Inhalt	Seite
1 Personalwesen beschafft Arbeitskräfte nach Qualifikations-, Mengen-, Zeit- und Kostenvorgaben	171
2 Supportprozesse unterstützen die Personalarbeit	172
3 Beispiele für Supportfunktionen im HR-Bereich	174
3.1 Supportprozesse im Recruiting	174
3.1.1 Supportfunktion mit Entscheidungskompetenz	174
3.1.2 Einsatzbereich des Controllings	175
3.1.3 Steuerung durch Kennzahlen notwendig	176
3.2 Serviceleistung Personaldatenauswertungen	177
3.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement	179
4 Voraussetzungen für Controllingmaßnahmen	179
4.1 Prozessdefinition	179
4.2 Vorgangsdokumentation	180
4.3 Sollwertvorgaben	180
5 Geeignete Organisationsformen	181
6 Interne Kontrollsysteme	182
7 Grenzen der Supportfunktionen im Personalbereich	182

■ **Der Autor**

Fred Schübbe, Personalfachkaufmann, stellvertr. Leiter HR Shared Service Center und langjährig Personalcontroller im Finanzbereich. Autor mehrerer Fachbücher und Beiträge zum Personalcontrolling.

1 Personalwesen beschafft Arbeitskräfte nach Qualifikations-, Mengen-, Zeit- und Kostenvorgaben

Die Kernaufgabe des Personalwesens lässt sich vereinfacht in schlichten Worten beschreiben: „Die Personalfunktion eines Unternehmens versorgt die Organisation mit geeigneten Mitarbeitern.“ Damit verantworten die Personaler das Management dessen, was oft als „wichtigste Ressource im Unternehmen“ bezeichnet wird. Sie stellen das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt dar (Employer Branding), sie wählen Bewerber aus und stellen diese ein (Recruiting). Sie begleiten die Mitarbeiter aber auch auf ihrem Berufsweg innerhalb des Unternehmens, indem sie Personalentwicklung betreiben und Karrierepfade bereitstellen. Sie organisieren letztlich den Ausstieg aus dem Unternehmen, sei es aus eigenem Wunsch des Mitarbeiters oder durch den Arbeitgeber veranlasst.

Aufgaben des HR

Das Personalwesen stellt darüber hinaus sicher, dass Mitarbeiter pünktlich und in vereinbarter Höhe ihr Gehalt beziehen, dass die Ansprüche der Arbeitnehmervertretungen bedient werden und dass die verschiedenen Mitarbeitergruppen im Unternehmen die ihnen gebührende Aufmerksamkeit erfahren (z.B. im Rahmen des Diversity Managements). Damit lässt sich das Personalwesen keinem der Unternehmensbereiche zuordnen, die den Geschäftszweck (z.B. Herstellung oder Vertrieb) verfolgen, sondern agiert als Querschnittsfunktion über alle Bereiche hinweg. Das Personalwesen ist damit aus Sicht der Unternehmensleitung eine Supportfunktion, die zwischen den Anforderungen der Business-Funktionen und dem internen und externen Markt der Arbeitskräfte handelt.

Im Personalwesen haben Controllingaktivitäten im Sinne einer faktenbasierten Steuerung oder auch im Sinne einer Kontrolle über lange Zeit keine oder bestenfalls eine untergeordnete Rolle gespielt. Die Personalfunktion pflegte das Bild einer hoheitlichen Aufgabe, die sich einer kritischen, analysierenden Betrachtung weitgehend entzog. Dies galt sowohl für ein Controlling der Ressource Personal (ausgedrückt in Personalstatistiken, Struktur- und Kostenanalysen) als auch für ein Controlling der Abläufe, mit denen Personalarbeit vollzogen wird. Dieses Prozesscontrolling hielt erst Einzug, als auch die Personalfunktion immer stärker dazu aufgefordert wurde, ihren Wertschöpfungsbeitrag sowie effizientes Handeln nachzuweisen. Prozesscontrolling im Personalbereich ist deshalb auch heute noch nicht flächendeckend vorhanden, sondern vornehmlich in den Unternehmen ausgeprägt, die für die einzelnen Teilfunktionen des Personalmanagements ein klares Rollenmodell anwenden und sowohl Aufgaben als auch erwartete Leistungen explizit beschreiben.

Controlling im HR

2 Supportprozesse unterstützen die Personalarbeit

Rolle von HR Ihre Rolle gestaltet die Personalfunktion mit verschiedenen Schwerpunkten aus, die sich im weiten Feld zwischen administrativem Experten bis zum strategischen Partner¹ bewegen.

Während das Unternehmen Personalarbeit insgesamt als eine Unterstützungsfunktion sieht, gibt es innerhalb der Personalfunktion durchaus Bereiche, die sich selbst als Kernfunktionen beschreiben würden und die sich wiederum durch Supportfunktionen unterstützen lassen. Dies geht soweit, dass diskutiert wird, ob diese Funktionen überhaupt zu HR gehören, oder ob sie nicht funktionsunabhängige Dienstleistungen darstellen, deren Zugehörigkeit sich eher nach der Art, wie sie ihre Aufgabe wahrnehmen, bemessen sollte, statt nach deren Inhalt. Ist also eine Einheit, die administrative Aufgaben für die HR-Funktion wahrnimmt, z.B. Verträge schreibt oder Trainings organisiert, überhaupt Teil des Personalmanagements des Unternehmens oder nicht vielmehr eine fachlich von HR unabhängige Serviceeinheit? Neben der Frage der organisatorischen und disziplinarischen Zugehörigkeit hat die Entscheidung auch Einfluss auf die Steuerung dieser Einheiten und die Bewertung von deren Leistungen. Im Folgenden werden unter diesem Aspekt also die Prozesse näher betrachtet, die innerhalb der Personalfunktion als Supportprozesse verstanden werden.

Prozesse müssen definiert sein Um Supportfunktionen im Personalbereich erkennen zu können, ist es erforderlich, dass die hier erbrachten Leistungen durch Prozesse definiert sind, die eine klare Abgrenzung zu den Kernprozessen vorsehen, für die sie tätig sind. Fehlen Prozessbeschreibungen ganz oder trennen sie nicht zwischen Kern- und Unterstützungsfunktionen, ist eine Unterscheidung nicht möglich. Mit dieser prozessualen Abgrenzung zwischen Kern- und Supportfunktion kann (und wird in den meisten Fällen auch) eine organisatorische Trennung einhergehen. Diese geht ggf. so weit, dass Supportfunktionen in eigene Gesellschaften ausgegliedert oder im Rahmen von Outsourcing Dienstleistern übertragen werden. Eine klare Abgrenzung zwischen Kern- und Supportfunktion sowie detaillierte Ablaufbeschreibungen sind Grundvoraussetzungen für Folgeaktivitäten wie z. B. eine Leistungsbewertung oder eine synergetische Zusammenfassung von wiederkehrenden Teilprozessen aus unterschiedlichen Quellen.

Ausgegliederte Funktionen Wenn diese Funktionen nicht nur funktional abgetrennt, sondern sogar aus dem Ursprungsunternehmen ausgegliedert wurden, ist ein Controlling nicht nur sinnvoll, sondern sogar unabdingbar. Werden Supportleistungen als eingekaufte Dienstleistungen erbracht, müssen die Leistungen des beauftragten Providers nachgehalten und bewertet

¹ vgl. HR-Rollenmodell von Dave Ulrich 1997.

werden. Aber auch wenn die Supportleistungen weiter innerhalb des Unternehmens erstellt werden, dient ein (i.d.R. mit Kennzahlen unterlegtes) Controlling dem Streben nach kontinuierlicher Leistungssteigerung und dem Anspruch an einen schonenden Ressourceneinsatz. So hilft ein Controlling zum einen der Personalfunktion insgesamt, um ihren geleisteten Wertbeitrag nachzuweisen, zum anderen zeigt es auf, ob und wie die Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister erfüllt werden.

Eine Trennung dieser Funktionen in einem sogenannten Delivery Model stößt trotz der klar sichtbaren Vorteile in Bezug auf Steuerung und Effizienzsteigerung regelmäßig auf Widerstand, denn in der Praxis werden nicht nur Prozessschritte getrennt, sondern auch Mitarbeiter müssen sich nach Aufteilung der Funktionen entweder den Kern- oder den Unterstützungsprozessen zuordnen lassen. Nicht alle Tätigkeiten erscheinen dabei gleichermaßen attraktiv. Es entsteht darüber hinaus eine Klarheit, die Messbarkeit möglich macht; auch dies ist nicht von jedem Beteiligten immer gewünscht. Dennoch ist dieser Weg klar vorgezeichnet und nur noch in kleineren Unternehmen existiert keine funktionale Trennung zwischen Kern- und Unterstützungsprozessen des Personalmanagements. Je größer die Unternehmen sind, desto umfangreicher und weitgehender sind die organisatorischen Lösungen, die mit dieser Trennung einhergehen.

Delivery Model definiert die Funktionsbereiche

Aus allen Bereichen der Personalwirtschaft lassen sich Teilaufgaben herauslösen, die aufgrund ihres repetitiven Charakters (auch bei hoher fachlicher Komplexität) in eigenständigen Supporteinheiten besser aufgehoben sind, als in der Kernfunktion. Sie können hier gemeinsam mit Supportfunktionen anderer Unternehmensbereiche Technologien nutzen und Ressourcen teilen. Sie verstehen diese Supportfunktion wiederum als ihr Kerngeschäft, auf das sie sich spezialisieren und in das sie (z.B. technologisch) investieren. Sie gewinnen Expertise und können sich auf Fehlerfreiheit und Kundenzufriedenheit fokussieren. Sie verlieren dabei (gewolltermaßen) den Kontakt und die Nähe zur Fachfunktion mit dem Vorteil, nicht durch deren Sichtweise voreingenommen oder beeinflusst zu werden. Sie bieten ihre Leistungen für Preise an und müssen diese rechtfertigen. Ein Controlling dieser Supportfunktionen ist daher immer in beiderseitigem Interesse, wenn durch die funktionale Trennung klare Auftraggeber- und Auftragnehmerrollen entstanden sind.

Supportfunktion wird als Kerngeschäft ausgeübt

3 Beispiele für Supportfunktionen im HR-Bereich

3.1 Supportprozesse im Recruiting

3.1.1 Supportfunktion mit Entscheidungskompetenz

Kernfunktionen im HR-Management kommen i.d.R. nicht ohne Supportfunktionen aus. Der Begriff Supportfunktion darf hier durchaus weit gefasst werden und beschränkt sich nicht auf die Erstellung einfachen Schriftverkehrs oder sich wiederholende Dateneingaben. So kann beispielsweise innerhalb eines Recruitingprozesses ein Teil der Kandidatenselektion als Supportaufgabe definiert werden. Innerhalb der Supportfunktion wird also über die Absage von Kandidaten entschieden.

Dies erscheint zunächst wenig verständlich, denn wie soll eine – ggf. sogar ausgelagerte Funktion – zu so einem wichtigen Thema wie der Stellenbesetzung entscheidungskompetent sein? Die Antwort hierzu liegt in der Definition von klaren Entscheidungskriterien, nach denen innerhalb der Supportfunktion gearbeitet werden kann. So fällt die Entscheidung nur scheinbar in der Supportfunktion. In Wirklichkeit arbeitet sie einen Entscheidungsbaum ab, der vom Auftraggeber vorgegeben wurde.

Wie konsequent die Trennung von Kern- und Supportfunktionen durchgeführt wird, hängt von mehreren Kriterien ab. Es kann eine strategische Linie sein, die hier eine klare Grenze zieht, es kann die Dominanz des Kostendrucks sein, die diese Trennung weiter vorantreibt. Es können auch tradierte Strukturen sein, die einzureißen sich niemand traut und die eine mögliche Trennschärfe verhindern.

Innerhalb des End-To-End-Prozesses „Recruiting“ wechseln die Aktivitäten mehrfach zwischen der Kern- und der Supportfunktion.

1. **Kern-HR:** Entscheidung über Stellenausschreibung
2. **Supportfunktion:**
 - a) Schalten einer Stellenanzeige
 - b) Administration der eingehenden Bewerbungen
 - c) Vorauswahl und Absagen
3. **Kern-HR:**
 - a) Einstellungsgespräche
 - b) Auswahlentscheidung durch Personalmanagement
4. **Supportfunktion:** Bewerberkorrespondenz (Zusage an Bewerber, Vertragserstellung etc.)
5. **Kern-HR:** Onboarding

In diesem Beispiel unterstützt der Supportprozess einen strategisch wichtigen Kernprozess des HR-Managements und ist mit diesem eng verzahnt. Im Idealfall kennen die Beteiligten beider Seiten diesen Ablauf und halten ihn ein, so dass nach außen der Eindruck eines einheitlichen durchgängigen Prozesses entsteht. Interne Schnittstellen zwischen Kern- und Supportfunktion sind so aufeinander abgestimmt, dass diese für den Außenstehenden (hier: Bewerber) nicht sichtbar werden. Das strikte Einhalten formeller Kommunikationswege und Meldeverfahren ist Grundvoraussetzung für die effiziente und qualitativ hochwertige Prozessdurchführung. Insbesondere die Supportfunktion, deren Leistungen gemessen werden, wird darauf Wert gelegt.

Verzahnung
zwischen Kern-
und
Supportprozess

3.1.2 Einsatzbereich des Controllings

Am Beispiel des Recruitings wird deutlich, wie sinnvoll und gleichzeitig notwendig ein Controlling ist. Der Kernprozess Recruiting wird u. a. danach bewertet, ob es gelingt, zu besetzende Stellen innerhalb eines definierten Zeitraums mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen. Hierfür haben sich in der Praxis einige Kennzahlen als geeignet erwiesen. Mit der „Vakanzdauer“ wird die Zeit ausgedrückt, die für die Neubesetzung der Stelle benötigt wird. Diese ist natürlich abhängig vom Angebot geeigneter Arbeitskräfte, aber auch von der Qualität der Recruitingprozesse. Ist der Recruitingprozess hinsichtlich der Schnittstellen zwischen den Beteiligten (s. o.) und hinsichtlich der einzelnen Teiltätigkeiten (z. B. Bewerberadministration) effizient gestaltet, wird es schneller möglich sein, das Ziel, eine freie Stelle zu besetzen, zu erreichen.

Vakanzdauer

Eine weitere Kennzahl, die zum Recruitingprozess gehört, ist die „Frühfluktuationsquote“. Sie drückt aus, wie hoch der Anteil der rekrutierten Mitarbeiter ist, die innerhalb kurzer Zeit (z. B. innerhalb der Probezeit) das Unternehmen wieder verlassen. Eine hohe Frühfluktuationsquote deutet auf Fehler im Recruitingprozess hin, denn es gelingt offenbar nicht, Bewerber einzustellen, die den Anforderungen der Arbeitsplätze entsprechen oder deren Erwartungen erfüllt werden.

Frühfluktuati-
onsquote

Liegen die Kennzahlen innerhalb eines zuvor definierten Toleranzbereichs, ist zu erwarten, dass auch die dem Recruiting zugeordneten Supportprozesse funktioniert haben. Kann das Recruiting keine positiven Kennzahlen ausweisen, kann dies an Problemen im Support liegen, die Ursachen können aber auch in der Kernfunktion selbst oder an externen Faktoren liegen. So kann beispielsweise der Entscheidungsprozess zu lang sein oder der Arbeitsmarkt gibt einfach nicht die geeigneten Kandidaten her. Ein Kernprozess wird also ohne leistungsfähige Supportprozesse kaum erfolgreich sein. Andererseits garantieren gute Supportprozesse noch keinen Erfolg des Kernprozesses.

3.1.3 Steuerung durch Kennzahlen notwendig

Da eine Schlechtleistung des Supportprozesses regelmäßig die Performance des Kernprozesses negativ beeinflussen wird, ist eine Steuerung durch Kennzahlenerhebung und andere Maßnahmen schon aus Risikogesichtspunkten unbedingt notwendig. Hierfür stehen Kennzahlen zur Verfügung, die isoliert die Leistung des Supportprozesses abbilden. Am Beispiel des Recruitings können das je nach Aufgabenverteilung Antwortzeiten auf eingehende Bewerbungen oder Kosten für Stellenanzeigen sein. Steuerung wird leider oft so verstanden, dass im Sinne einer Optimierung Kapazitäten für Supportprozesse so gering bemessen werden, dass sich die erwartete Leistung gerade noch erbringen lässt. Andererseits ist ein Vorhalten von Kapazitäten „auf Vorrat“ kaum argumentierbar. Dieses Dilemma offenbart sich spätestens dann, wenn Supportprozesse in Wachstumsphasen ihre Skalierbarkeit unter Beweis stellen sollen.

Voraussetzungen Das kennzahlengestützte Controlling der Supportelemente innerhalb eines End-to-End-Prozesses wie hier im Recruiting ist an mehrere Voraussetzungen geknüpft:

- Prozessschritte müssen auf detaillierter Ebene definiert sein. Dazu gehören neben den Aktivitäten die Nennung der Zuständigkeiten und der verwendeten Arbeitsmittel. Beim Recruitingprozess muss beispielsweise festgelegt werden, wer innerhalb welcher Zeit über welches Medium eine Rückmeldung zu einer eingegangenen Bewerbung liefert.
- Das Durchführen einzelner Prozessschritte muss in auswertbarer Form dokumentiert werden. Dies gilt sowohl für die vom Kandidaten als auch für die vom Empfänger der Bewerbung vorgenommenen Aktivitäten. Ein Recruitingtool mit Schnittstelle zum Bewerber (Onlinebewerbung) ist erforderlich, da eine manuelle Dokumentation dieser Schritte nicht sinnvoll ist. Darüber hinaus müssen die internen Bearbeitungsschritte im Personalbereich (Kern und Support) im gleichen Tool oder in einer CRM-Software² erfasst werden. So lässt sich feststellen, wer wie lange mit welchem Prozessschritt beschäftigt war, wo Leerlaufzeiten entstanden und ob die Reaktionszeiten den Erwartungen entsprachen.
- Die einschlägigen Datenschutzbestimmungen sowie in mitbestimmten Unternehmen die gesetzlichen Anforderungen der Arbeitnehmervertreter sind zu beachten und schränken mögliche und gewünschte Controllingmaßnahmen ggf. ein. So wird meistens im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zur Verwendung der Recruitingsoftware geregelt sein, welche Auswertungen durchgeführt werden dürfen und welcher

² CRM = Customer Relationship Management.

Detailierungsgrad erlaubt ist. Auswertungen, die Rückschlüsse auf die Leistung einzelner Mitarbeiter erlauben, finden i. d. R. nicht die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter. Auch die Bewerberdaten dürfen nicht unbegrenzt gespeichert werden, so dass Auswertungen idealerweise gleich so konzipiert werden sollten, dass diese ohne personenbezogene Daten auskommen.

Darüber hinaus kann im Recruitingprozess die Candidate Experience, also das Erleben des und die Zufriedenheit mit dem Bewerbungsverfahren aus Kandidatensicht abgefragt werden. Die Art und der Zeitpunkt der Fragestellung entscheiden mit darüber, ob neben dem Gesamtprozess eine separate Bewertung der Supportfunktionen stattfindet. Sollen die Aktivitäten der Supportfunktionen innerhalb des Recruitingvorgangs separat bewertet werden, müssen die Kandidaten in unmittelbarem Zusammenhang zu den aus der Supporteinheit erbrachten Teilleistungen befragt werden.

3.2 Serviceleistung Personaldatenauswertungen

In diesem Beispiel unterstützt die Supportfunktion des HR-Bereiches eine strategische HR-Funktion, das Personalcontrolling. Hier werden Personalzahlen zusammengestellt und analysiert, Personalstrukturen und -entwicklungen aufgezeigt. Diese Controllingfunktion ist i. d. R. innerhalb des Personalbereiches angesiedelt, u. a. um den umfangreichen Datenschutzanforderungen Rechnung zu tragen. Nur in wenigen Fällen findet man Personalcontrolling gemeinsam mit anderen Controllingbereichen in einer gesonderten Einheit außerhalb des Personalmanagements. Um Personalcontrolling durchführen zu können, ist die Bereitstellung von Personaldatenauswertungen erforderlich. Während auch in diesem Segment der Personalarbeit früher die technische Auswertung der Personaldaten und deren Analyse in einer Hand lagen, bilden sich in Großunternehmen vielfach auch hier funktionale Trennungen aus.

Das auftragsbasierte Extrahieren von Datenbeständen und das Bereitstellen der Daten in originärer oder aggregierter Form übernehmen Dienstleistungseinheiten, während die Empfänger dieser Auswertungen als Teil der strategischen Personalfunktion deren Analyse und Interpretation durchführen. Ein konkretes Beispiel: Das Personalcontrolling möchte die Fluktuation analysieren und fordert dafür in der zuständigen Supporteinheit eine Auswertung der Austritte des letzten Jahres an. Diese Anforderung erfolgt nach vorher vereinbarten Standards, die die Form und die notwendigen Angaben hinsichtlich Datenselektion und Ausgabeformat definieren. Die Auswertung liefert die Supporteinheit dann im angeforderten Format innerhalb der vereinbarten Servicezeit an den

Auftraggeber, hier das Personalcontrolling. Dort werden die ausgewerteten Personaldaten dann inhaltlich analysiert.

Die zunehmend zu beobachtende Trennung dieser Funktionen hat auch hier ihre Ursachen in den so zu erreichenden Vorteilen hinsichtlich geringerem Qualifikationsaufwands, möglichen Skaleneffekten und Kostenoptimierung durch anforderungsadäquate Vergütung.

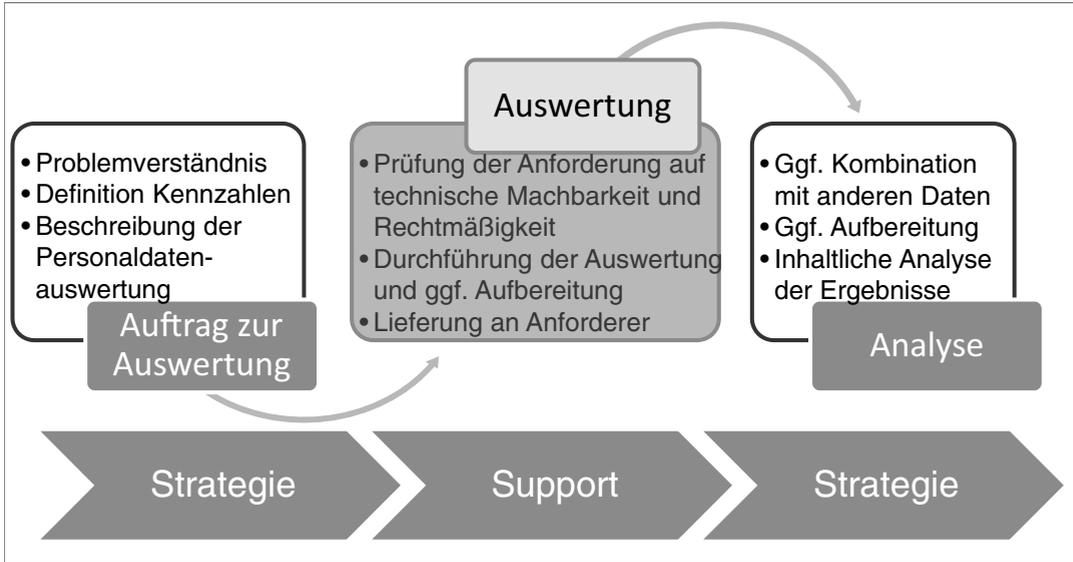


Abb. 1: Strategie- und Supportaufgaben wechseln sich ab

Qualitäts-
sicherndes
Controlling

Ein Controlling der Supportfunktion hat hier andere Schwerpunkte als beim vorher besprochenen Prozess des Recruitings. Zur Weiterverwendung der gelieferten Leistungen ist insbesondere die inhaltliche Richtigkeit von Bedeutung. Werden aus fehlerhaften Personaldatenauswertungen die falschen Interpretationen abgeleitet, kann dies fatale Folgen für das Unternehmen haben. Ein Controlling hat hier also stark qualitäts-sichernde Aspekte zu beachten. Es muss Reklamationen verfolgen und deren Ursachen so dokumentieren, dass daraus notwendige Maßnahmen zu erkennen sind. Diese fließen im Sinne eines Regelkreises wieder in die Leistungserbringung ein und erhöhen so die Qualität. Zeitgerechte Lieferung und interne Kundenzufriedenheit sind im Sinne eines internen Kundenmanagements natürlich auch nachzuhalten, stehen in der Priorität jedoch hinter dem qualitativ orientierten Controlling zurück.