

Mitarbeiterbeurteilung

Leistung messen und optimieren

veröffentlicht in CoPers 8/1998, Seite 44 ff. (Datakontext Gruppe)

Beim Einsatz von DV-Systemen in der Personalabteilung denkt man klassischerweise zunächst an die Lohn- und Gehaltsabrechnung und die Zeitwirtschaft. Auch der von der IDS Prof. Scheer GmbH betreute Finanzdienstleister startete mit diesen Komponenten in die SAP[®]-Welt. Mehrere Jahre waren Zeitwirtschaft und Gehaltsabrechnung auf der Großrechner-Lösung SAP R/2[®] und später auf der Client-Server-Lösung SAP R/3[®] produktiv. Durch die Einführung der Reisekostenabrechnung in SAP[®] wurde die DV-gestützte Personaladministration dann abgerundet.

Das Projekt

Mit dem Wechsel auf das Release 3.0 hat man sich dazu entschlossen, das bis zu diesem Zeitpunkt reine Personalabrechnungssystem zum Informationssystem weiterzuentwickeln. Dabei sollten die Potentiale des Systems nach und nach voll ausgeschöpft werden. Da der große Entwicklungssprung zum Releasestand 3.0 im Modul Human Resources in der Komponente "Personalplanung und -entwicklung" stattfand, wurde der Schwerpunkt auf das Organisationsmanagement gesetzt. Es bildet die Schnittstelle zur Administration und stellt die Basis für die gesamte Personalplanung und -entwicklung dar. Mit seinen verbesserten grafischen Pflegeoberflächen bietet es viel Flexibilität, um die Strukturen des Unternehmens abzubilden. Das Organisationsmanagement stellt damit die ideale Grundlage für die folgende Projektphase dar.

Zunächst wurde das Personalinformationssystem auf Grundlage der Organisationsstrukturen eingerichtet und sukzessive ausgebaut. Da die enthaltenen Auswertungen aus einer leicht zu bedienenden grafischen Benutzeroberfläche heraus gestartet werden können, bietet sich hier insbesondere auch der dezentrale Einsatz an.

Aufgabe war es, ein Stellenbewertungssystem mit darin integriertem Mitarbeiterbeurteilungssystem abzubilden. Da die Standardsoftware SAP[®] jedoch nicht die gesamte Funktionalität zur Realisierung dieser spezifischen Anforderungen bereitstellte, wurde eine Zusatzentwicklung

notwendig, um eine optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse zu gewährleisten. Das Organisationsmanagement bildete hierfür die richtige Basis, da kundenspezifische Erweiterungen konzeptionell unterstützt werden. Während der Entwicklung wurde stets auf eine optimale "Arbeitsteilung" zwischen dem Standard und der darauf aufbauend entwickelten Funktionalitäten Wert gelegt.

Das Stellenbewertungssystem

Mit der Abbildung des Stellenbewertungssystems wurden einige Funktionalitäten des Release 4.0 vorweggenommen. Aufgrund der Komplexität der zugrundeliegenden Systematik sowie der hohen Anforderungen im Bereich der Auswertungen geht die hier implementierte Lösung jedoch deutlich darüber hinaus.

Kern des Systems ist die Zuordnung des Mitarbeiters zu einem Gehaltsband mittels des Organisationsmanagements. Dabei ist die Trennung zwischen variablen Bezügen und Festgehalt sowohl unter kostenplanerischen Gesichtspunkten als auch zur automatisierten Prämienberechnung unabdingbar. Für die Analyse und Planung der Personalkosten stehen komfortable Werkzeuge zur Aufspaltung unterschiedlicher Gehaltsbestandteile zur Verfügung. So lassen sich leicht Fragen folgender Art beantworten: "Bleibt der Mitarbeiter noch in seinem Gehaltsband, wenn die Prämie um 30% erhöht wird?" oder "Wie weit muss das Grundgehalt erhöht werden, dass der Mitarbeiter bei einer Beförderung auf die nächsthöhere Stelle noch in der Mitte des Gehaltsbandes liegt?"

Ergebnis dieses Projektabschnitts ist ein System, das die Entwicklungsmöglichkeiten eines Mitarbeiters innerhalb seines Gehaltsbandes und über die Hierarchiestufen vollständig abbildet. Die neuen Auswertungsmöglichkeiten, die die Lösung bietet, werden dabei ergänzt durch die Möglichkeit, verschiedene "Was-wäre-wenn"-Abfragen durchzuführen.

Das Mitarbeiterbeurteilungssystem

Dennoch bietet die vorgestellte Lösung bis zu diesem Punkt "nur" eine stark verbesserte Kostenplanung und ein komfortables Informationssystem. Der Grundgedanke des Stellenbewertungssystems liegt aber insbesondere in einer leistungsgerechten Vergütung. Fixe und

variable Bezahlung sollen abhängig vom individuellen Beitrag des Mitarbeiters erfolgen.

Dazu wurde parallel eine ausgefeilte Mitarbeiterbeurteilungssystematik entwickelt. Jeder Mitarbeiter wird nach einem Katalog von bis zu 20 Kriterien beurteilt, die insbesondere von seiner Tätigkeit bzw. seiner Stellenart abhängen. Die Ergebnisse der Beurteilungen fließen nach einem vorgegebenen Schlüssel unter Berücksichtigung von Budgetrestriktionen in das Gehalt ein.

Die Abbildung der Beurteilungen sollte ursprünglich außerhalb des Systems erfolgen, da dieses hier nur rudimentäre Funktionalitäten bot. Allerdings gab es dabei folgende Schwierigkeiten zu bewältigen:

- Der Beurteilungsprozess bedarf einer abgestimmten Führung. Die Anforderung, Simulationen durchführen zu können und eine realistische Verteilung der Beurteilungsergebnisse zu ermitteln, setzt eine vorläufige Beurteilung in einem zentralen DV-System voraus. Die Qualität der ausgewerteten Daten in dem DV-System kann nur durch einen sauber geführten Beurteilungsprozess sichergestellt werden.
- Der Ablauf muss lückenlos dokumentiert sein. Dabei sind insbesondere die Ausnahmefälle (Befreiung von der Beurteilung, keine Einigung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter) problematisch.
- Der Beurteilungsprozess muss dezentral interaktiv unterstützt werden, um die Zielvorgabe der unternehmensweiten Normalverteilung der Beurteilungsergebnisse zu erreichen. Für die beurteilenden Führungskräfte gab es bis dato nur die Möglichkeit, ein Formular auszufüllen und nach der Erfassung in der Personalabteilung auf Auswertungsergebnisse zu warten.
- Die Integration der Beurteilungsergebnisse in die Stellenbewertung und die Gehaltsabrechnung ist auf manuellem Weg aufwendig und fehlerträchtig. Insbesondere Simulationen auf Basis vorläufiger Ergebnisse scheiden praktisch aus.

Diese Punkte führten schließlich zu dem Entschluss, die Mitarbeiterbeurteilung in das System zu integrieren. Auch wenn dazu eine Zusatzentwicklung notwendig war, hat sich dies im Nachhinein als die richtige Entscheidung herausgestellt.

Die Basis für diese Zusatzentwicklung bildet wiederum das Organisationsmanagement. Für jeden Mitarbeiter kann aufgrund seiner Einordnung im Stellenplan das entsprechende Beurteilungsschema automatisch abgeleitet werden. Hierdurch wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter einer Stellenart einheitlich beurteilt werden. Sie sind damit "vergleichbar", d.h. Leistungsträger können somit ausfindig gemacht werden.

Die Beurteilungskriterien und -schemen sind ebenso wie die möglichen Ausprägungen frei definierbar, so dass das System zukünftigen Änderungen der Anforderungen gerecht werden kann. Durch die Nutzung von Teilkomponenten aus dem Standard wurde der Entwicklungsaufwand in diesem Bereich in Grenzen gehalten.

Für die dezentrale Erfassung der Beurteilungen ist neben der Bedienbarkeit auch die Zuordnung des Mitarbeiters zu der beurteilenden Führungskraft wichtig. Auch hier wird wieder auf Informationen aus dem Organisationsmanagement zurückgegriffen. Zusätzlich wird diese Information genutzt, um ein dynamisches Berechtigungskonzept zu realisieren. Die Berechtigung einer Führungskraft, einen Mitarbeiter zu beurteilen, wird dabei direkt aus den im Organisationsmanagement gepflegten Daten zum Beurteilungszeitpunkt errechnet.

Fazit

Das Projektziel, die Stellenbewertung und Mitarbeiterbeurteilung seitens der DV zu unterstützen, wurde erreicht. Beide Prozesse wurden effizienter und transparenter. Als positiver Nebeneffekt wurde durch das hochintegrierte und vernetzte System ein deutlicher Anstieg der Datenqualität in abrechnungsfernen Bereichen erzielt.