

Toolgestützte Qualitätssicherung in HR-Projekten

veröffentlicht in CoPers 1/2000, Seite 54 ff. Datakontext Gruppe

Fehler in Lohn und Gehalt, Schiefstände in den Zeitkonten, mangelnde Auskunfts-fähigkeit in der Personalentwicklung, verspätete Reisekostenauszahlung, erhöhte Durchlaufzeiten in der Personalbeschaffung und nicht zuletzt demotivierte Mitarbeiter in der Personalabteilung - das ist der Stoff, aus dem die Alpträume von Personalleitern vor einer Systemumstellung sind. Auch wenn es Dank hohen Einsatzes der Projektteams und der Unterstützung durch erfahrene Berater meist nicht zu absoluten Horrorszenarien kommt: in den meisten HR-Projekten werden durch unzureichende Qualitätssicherung erhebliche Potentiale verschenkt.

Im Folgenden wird dargestellt, wie insbesondere durch den Einsatz von Tools eine erhebliche Verbesserung erzielt werden kann. Bei einigen Aspekten besteht meist schon eine gute Toolunterstützung. Diese werden hier nur noch einmal zusammenfassend dargestellt. Der Schwerpunkt dieses Artikels liegt in auf den weniger gut unterstützten Aspekten:

- "Test rechenintensiver Prozesse" und
- "Kennzahlengestützte Qualitätssicherung der Prozessimplementierung".

Außerdem wird dem Thema "Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Prozesse" besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

In den Beispielen werden konkrete Tools beschrieben, die IDS Scheer zurzeit in Projekten einsetzt bzw. entwickelt. Weit wichtiger als diese Tools ist allerdings das beschriebene Konzept, in das die Erfahrungen zahlreicher Einführungsprojekte einfließen. Wird dieses Konzept mit dem nötigen Prozess-Know-how umgesetzt, ist die Erstellung geeigneter Tools kein großes Problem. Daher wird auf die technische Realisierung auch nur am Rande eingegangen.

Projektmanagement und Prozessorientierung gut unterstützt

Insbesondere für das Projektmanagement stellt die SAP AG mit ASAP (Accelerated SAP) eine umfangreiche Auswahl von Tools und sogenannten Beschleunigern zur Verfügung. Diese können - richtig eingesetzt - die Qualität des Projektmanagements und insbesondere der Projektdokumentation entscheidend verbessern. Da sich die Unterstützung auf alle Module des R/3 erstreckt, lassen sich auch leicht unternehmensweite Standards setzen.

Ein weiterer Aspekt der Qualitätssicherung ist die stringente Ausrichtung an den für das Unternehmen optimalen Prozessen. Sie garantiert, daß:

- nicht an der Unternehmensrealität vorbei implementiert wird und
- keine (oft historisch gewachsenen) Ineffizienzen in das neue System übernommen werden.

Voraussetzung für dieses Vorgehen ist die Erarbeitung und Dokumentation der optimalen Prozesse. Auch dafür steht eine große Auswahl an Tools zur Verfügung. Wegen der guten Integrierbarkeit in SAP R/3® HR und auch in ASAP sowie aufgrund der universellen Einsetzbarkeit empfiehlt sich hier die ARIS-Produktfamilie der IDS Scheer. Diese Tools werden von vielen R/3® - Implementierern erfolgreich eingesetzt.

Testworkbench für rechenintensive Prozesse

Ganz gleich, wie viel Aufwand man in detaillierte Konzepte steckt: in der Lohn- und Gehaltsabrechnung, in der Zeitwirtschaft und ggf. auch in der Reisekostenabrechnung kann man nur mit umfangreichen Tests einen nahezu fehlerfreien Produktivbetrieb garantieren. Das einmalige Testen aller relevanten Sachverhalte ist bereits aufwendig genug. Aber wie kann man garantieren, dass einmal getestete Fälle im weiteren Projektverlauf auch korrekt bleiben? Die gleiche Frage stellt sich bei laufenden Änderungen im Produktivbetrieb, Releasewechseln und sogar beim Einspielen von Legal Change Patches der SAP AG. Es ist im Allgemeinen sehr schwer, mit Sicherheit festzustellen, worauf sich eine bestimmte Änderung noch auswirken kann.

Die Idee: unerwünschte Nebenwirkungen werden dadurch entdeckt, dass alle bereits getesteten Fälle noch einmal getestet werden. Und zwar automatisiert. IDS Scheer setzt dazu sogenannte Testworkbenches

ein. Diese speichern die als korrekt erkannten Ergebnisse der Testfälle und vergleichen sie bei jedem Lauf mit den neu errechneten Ergebnissen. Treten dabei Differenzen auf, kann der Sachbearbeiter entscheiden, ob dies tatsächlich ein neuer Fehler ist oder ob das neue Ergebnis korrekt ist (z.B. aufgrund der Abbildung einer geänderten Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung). Im zweiten Fall wird das neue Ergebnis gespeichert und dient für künftige Tests als Vergleichsmaßstab.

Derzeit werden zwei Testworkbenches erfolgreich eingesetzt:

- In der Lohn- und Gehaltsabrechnung werden alle Lohnarten geprüft.
- In der Zeitwirtschaft werden alle Zeitarten und Zeitlohnarten geprüft. Die Ergänzung um Kontingente ist in Entwicklung.

Daneben macht es Sinn, den Aufbau der Testfälle ebenfalls mit Tools zu unterstützen. IDS Scheer setzt zurzeit folgende Werkzeuge ein:

- Kopierer für Testpersonalnummern
- Kopierer für Zeitereignisse
- Dokumentationstool für Testfälle

Die Erfahrungen mit einem solchen Konzept sind durchweg positiv. Wichtig ist, möglichst früh den Aufbau einer umfangreichen Testpopulation einzuplanen.

Qualität der Prozessimplementierung

Im Gegensatz zum oben beschriebenen Konzept geht es hier nicht um die Qualitätssicherung der Systemeinstellungen, sondern um die Qualität der tatsächlich ablaufenden Prozesse. Es gilt, folgende Fragen zu beantworten:

- Laufen die Prozesse gemäß ihrer Definition ab?
- Wenn nein: Sind die Prozesse wirklich optimal? Kann die Prozessqualität durch bessere Systemunterstützung verbessert werden?

Insbesondere die erste Frage lässt sich anhand von **Kennzahlen** (siehe unten) beantworten, die aus dem produktiven System gewonnen werden. Darauf aufbauend sind dann ggf. Maßnahmen abzuleiten wie:

- Veränderung der Prozessdefinition
- Verbesserung der Systemunterstützung
- Verbesserung der Dokumentation
- Schulung der Mitarbeitern

Dezentralisierung

Gerade bei dezentral ablaufenden Prozessen des Personalmanagements bedeuten Qualitätsprobleme Akzeptanzverlust und führen sehr rasch zu einem Scheitern des Projektes. Daher sei hier noch einmal auf die besondere Bedeutung der Qualitätssicherung in diesem Bereich hingewiesen. Hervorzuheben sind hierbei insbesondere:

- Qualität der Prozesse
- Qualität der Dokumentation
- Schulung

Wenn es die zeitlichen Rahmenbedingungen erlauben, empfiehlt sich daher, mit der Dezentralisierung erst zu beginnen, wenn an zentraler Stelle ausreichend Erfahrung aufgebaut wurde.

Fazit

Zusammenfassend die Kernaussagen:

- Bisher fokussiert die Qualitätssicherung sehr stark das Einführungsprojekt (ASAP, ARIS)
- Die Möglichkeit, das System selbst im Produktivbetrieb zur Sicherung und Verbesserung der Prozessqualität zu nutzen, wird zu wenig beachtet.
- Die Qualitätssicherung in den rechenintensiven Bereichen ist enorm aufwendig.
- Die speziellen Risiken bei der Dezentralisierung beachten

Kennzahlen

Eine große Zahl von Kennzahlen kann auf einfache Weise (z.B. Auswertung Über die Ad-Hoc-Query des SAP R/3® HR) aus dem System gewonnen werden. Für andere Kennzahlen sind ggf. Programmierungen notwendig oder sie müssen ohne Systemunterstützung (z.B.: Mitarbeiterbefragung) erhoben werden.

Wichtig ist, dass eine unternehmensspezifische Kennzahlen-Systematik als Bestandteil der Prozessbeschreibung definiert wird. Dabei kann eine Referenzsystematik hilfreich sein. Bei der Auswahl der Kennzahlen spielen insbesondere folgende Fragen eine Rolle:

- Bedeutung für die unternehmensspezifischen Prozesse
- Erhebungsaufwand
- Klarheit der Aussage
- Mitbestimmung

Insbesondere dem letzten Punkt ist große Bedeutung beizumessen. Im Allgemeinen sind die betrachteten Kennzahlen auch zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle geeignet. Gemeinsam mit dem Betriebsrat bzw. Personalrat muss ein Vorgehen erarbeitet werden, das den Missbrauch der Zahlen ausschließt. Sei frühzeitiger Beteiligung ist im Allgemeinen auch die Personalvertretung daran interessiert, Mängel in den Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter aufzudecken bzw. die Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen zu erkennen.

Da eine vollständige Systematik unternehmensspezifisch sein muss und ggf. sehr umfangreich ist, werden hier nur einzelne Beispiele zu den HR-Prozessen aufgeführt:

- Personalbeschaffung: Durchlaufzeiten verschiedener Prozessabschnitte (z.B. von Eingang bis Einladung, von Erstgespräch bis Absage, ...)
- Administration: Zahl überschrittener Terminverfolgungen; durchschnittliche Zeitspanne zwischen Gültigkeitsbeginn und Erfassung eines Datensatzes
- Zeitwirtschaft: Zahl der Fehler, die älter als 1 Tag sind; Zahl der manuell nacherfassten Zeitbuchungen; Zahl der Rückrechnungsanstöße
- Lohn- und Gehaltsabrechnung: Zahl der Rückrechnungsanstöße; Summe der Rückrechnungsdifferenzen
- Organisationsmanagement: Zahl der Planstellen je Stelle; Zahl der Brüche zwischen Kostenstellenstruktur und Organisationsstruktur
- Vergütungsmanagement: Standardabweichung der Bezüge von Mitarbeitern der selben Stelle; durchschnittliche Budget- unter bzw. Überschreitung
- Personalentwicklung: Zahl der Mitarbeiter Planstellen, die einer Qualifikation zugeordnet sind, Streuung (Standardabweichung) der

Bewertung von Beurteilungskriterien

- Veranstaltungsmanagement: Zahl der Veranstaltungen je Typ; Zahl der Typen je Gruppe; Zahl der Stornierungen
- Reisemanagement: Zahl der Reisen, die länger als 1 Tag Status "abzurechnen" oder "erfolgt" haben
- Leistungslohn: Zahl der manuellen Änderungen von BDE-Lohnscheinen; durchschnittlicher Zeitgrad und Standardabweichung; Zahl der Gruppenwechsel während eines Tages/Monats