

# DIGITALE TRANSFORMATION ZU ENDE GEDACHT

Wenn die Abläufe in einer Personalabteilung auf elektronischen Workflow umgestellt werden, kann es zu Schwierigkeiten kommen. Worauf Personalabteilungen bei der Suche nach Softwareunterstützung für ihre HR-Prozesse achten müssen.



**D**ie digitale Transformation der Personalabteilung beginnt in aller Regel mit dem Einscannen vorhandener Ordner und Aktenstapel, um diese in Zukunft als digitale Personalakte elektronisch zu verwalten. Oft genug endet sie damit allerdings auch schon, und die HR-Prozesse, also die Abläufe, nach denen die Abteilung arbeitet, bleiben unberücksichtigt. Ein Grund dafür liegt in der mangelnden oder aber unflexiblen Prozessunterstützung vieler gängiger Softwarelösungen: Mit dem bloßen automatisierten Erstellen und Verteilen von Dokumenten innerhalb der Software lassen sich die komplexen Anforderungen des HR-Sektors nämlich längst nicht abbilden. Bei der Produkt-

auswahl lohnt sich also ein näherer Blick auf die Prozesse.

## HANDSCHRIFTLICH VERSUS ELEKTRONISCH

Ein Beispiel: Grundsätzlich birgt jede Eheschließung das Potenzial für Überraschungen. Idealerweise allerdings nicht in der Personalabteilung – dort liegen für den Fall der Heirat eines Mitarbeiters und andere Fälle meist über lange Zeit gewachsene Checklisten in der Schublade. Hier ist dann genau aufgeführt, welche Änderungen in der Personalakte vorgenommen, wie diese dokumentiert und welche zusätzlichen Schritte beispielsweise für die Abrechnung angestoßen werden müssen. Aus Gewohnheit, Unkenntnis

oder einfach, weil der gewählte Anbieter keine Prozessunterstützung bietet, bleiben solche manuellen Checklisten vielfach weiterhin im Einsatz, wenn die digitale Personalakte erst einmal eingeführt ist. Wer sich allerdings auf bloße Aufzeichnungen auf Papier oder in Excel verlässt, erreicht nur einen Teil des möglichen Einsparpotenzials.

„Über viele Jahre hinweg haben wir die Vorgehensweise für alle anstehenden Aufgaben und Vorgänge in unserer HR-Abteilung handschriftlich dokumentiert“, erläutert Personalreferent Michael Schmidt vom Krankenhaus Porz am Rhein. „Diese Abläufe zukünftig systembasiert abwickeln zu können wäre eine große Entlastung.“ Genau diese automatische Unterstützung verspricht die Prozessun-

terstützung durch elektronische Workflows. Darunter versteht man eine definierte Abfolge von Aktivitäten, die den verantwortlichen Mitarbeitern zugewiesen und mit Bearbeitungsfristen und Eskalationsregeln versehen werden können. Je nach Softwareunterstützung kommen dafür unterschiedliche Varianten zum Einsatz.

## DER KLASSIKER: GRAFISCHE WORKFLOW-MODELLIERUNG

In der IT werden Workflows meist ganz klassisch als grafisches Prozess-Diagramm modelliert. Diese typischen Ablaufdiagramme (siehe Abbildung 1) verzweigen sich zwischen Start- und Endpunkt an-

## » Wer sich auf bloße Aufzeichnungen auf Papier oder in Excel verlässt, erreicht nur einen Teil des möglichen Einsparpotenzials.

hand festgelegter Entscheidungskriterien. Auf den so entstehenden unterschiedlichen Ablaufpfaden sind Aktionen mit den zugehörigen Aufgaben und Dokumenten samt Empfängern hinterlegt – etwa ein Bearbeitungsformular, das vom Mitarbeiter ausgefüllt werden muss, oder eine spezielle, eigens als Skript-Baustein programmierte Softwareaktivität wie die Übergabe einer Änderungsinformation an das Abrechnungssystem.

Damit die Bearbeitung nicht ins Stocken gerät, lassen sich zu allen Aktivitäten Fristen und Eskalationswege hinterlegen. Beispielsweise könnte nach einigen Tagen eine Erinnerung per E-Mail erfolgen und bei weiterer Verzögerung die Aufgabe zur Bearbeitung an einen Kollegen oder Vorgesetzten weitergeleitet werden. Ist die Aufgabe erledigt, geht es mit dem nächsten Schritt im festgelegten Ablauf weiter.

Workflows grafisch zu modellieren ist ein aufwendiges Unterfangen, zumal alle Eventualitäten berücksichtigt werden müssen, was die Ablaufdiagramme schnell komplex werden lässt. Spätestens, wenn sie sich über mehrere Seiten erstrecken, sind deshalb meist Prozessberater aus dem eigenen Unternehmen, vom Softwarehersteller oder externe Consultants involviert. Da sich der einmal festgelegte Ablauf nicht ohne erneuten Programmieringriff ändern lässt, kommt diese Form des Workflows also vor allem

für langfristig festgelegte Abläufe in Frage. Sie ist das Mittel der Wahl für alle Vorgänge, die keinen spontanen Abweichungen unterliegen sollen – etwa für einen Antragsworkflow für Urlaubsanträge, Fortbildungsanträge oder Reisemittelanträge, deren Bearbeitung durch die zugehörigen Unternehmensrichtlinien klar vorgegeben ist.

### GANZ SPONTAN: AD-HOC-WORKFLOW

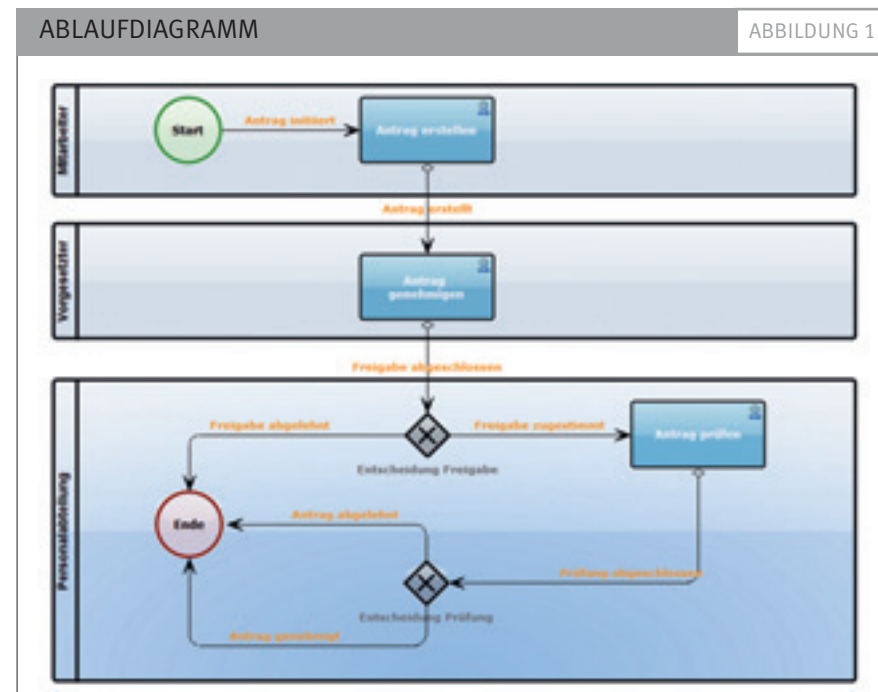
Nahezu das Gegenteil lässt sich über Ad-hoc-Workflows sagen: Hier ist kaum etwas von vornherein festgelegt. Erst wenn ein Nutzer den Workflow für ein bestimmtes Dokument startet, legt er „ad hoc“ die Bearbeitungsreihenfolge und die jeweiligen Aufgabenempfänger fest. Das System gibt hier lediglich die Auswahl an möglichen Aufgaben vor. Jeder einzelnen können auch hier Bearbeitungsfristen und Eskalationswege hinzugefügt werden, ebenso dem gesamten Workflow. Dabei ist es zeitsparend, wenn jeder Benutzer sich die von ihm regelmäßig verwendeten Ad-hoc-Workflows für die zukünftige Verwendung als Template speichern kann. Erlaubt die eingesetzte Software dann noch spontane Abweichungen von der Vorlage, lassen sich mit einem Ad-hoc-Workflow sehr gut Ausnahmen vom üblichen Vorgehen abbilden – etwa ein Antragsverfahren, das ge-

genüber dem Standard zusätzliche Beteiligte erfordert, oder die abweichende Zeugniserstellung für einen Mitarbeiter in Matrix-Organisation.

### FAST WIE FRÜHER: CHECKLISTEN-WORKFLOW

Während die beiden vorgenannten klassische Dokumentenworkflows sind, die

sich stets auf einen bestimmten Antrag, ein Zeugnis oder ein anderes Dokument beziehen, orientiert sich der Checklisten-Workflow (siehe Abbildung 2 auf Seite 70) vielmehr an der Frage: Woran muss ich in diesem Fall alles denken? Entsprechend wird hier kein starrer Ablauf vorgegeben, sondern lediglich eine Reihe von Aktivitäten festgelegt, die innerhalb des Workflows bearbeitet werden müssen. Dabei



Ablaufdiagramme bilden die Workflows ab.

können Abhängigkeiten vorgegeben werden – beispielsweise so, dass keine Namensänderung dokumentiert werden darf, bevor die zugrundeliegende Heiratsurkunde im System erfasst ist. Ein Checklisten-Workflow kann also eine ganze Anzahl von Dokumenten umfassen und diese in einem Ablauf zusammenfassen, der dann in beliebiger Reihenfolge erledigt wird.

Die Bearbeitung kann als Team erfolgen oder auch bestimmten Mitarbeitern zugeordnet werden, ebenso können Checklisten mit Fristen oder Wiedervorlagen versehen werden.

In diesem Prozess wird die Checkliste selbst immer weiter komplettiert und bietet damit eine permanente Übersicht über die laufenden Aktivitäten. Besonders

wichtig ist das für Abläufe, die einer hohen Dynamik unterliegen und regelmäßig angepasst oder erweitert werden müssen – was idealerweise durch die Personaler selbst möglich sein sollte. Wenn alle Pflichtelemente bearbeitet sind, kann der Workflow schließlich geschlossen und die ausgefüllte Checkliste damit ihrerseits als Dokument in der Personalakte archiviert werden.

Dabei eignet sich der Checklisten-Workflow nicht nur für kurze Workflows wie die eingangs erwähnte Eheschließung. Bei übersichtlicher Aufteilung der Checkliste durch Reiter oder andere strukturierende Elemente lassen sich auch umfangreichere Abläufe abbilden – etwa die jährlichen Personalgespräche mit ihrer Vor- und Nachbereitung, an der unterschiedliche fachliche und disziplinarische Vorgesetzte beteiligt sein können. „Selbst für den Einstellungsprozess, der bekanntlich erst mit Ende der Probezeit abgeschlossen ist, würde ich zur Checkliste raten“, sagt Andrea Küpper, Teamleitung Personal bei der Uni Reha Köln. „Länge und Komplexität lassen sich gut handhaben – wichtig ist vor allem, dass der Prozess vollständig definiert ist.“

#### DIE KOMBINATION DER DREI MODELLE

„Unsere Kunden wünschen sich eine Workflow-Unterstützung, durch die nichts mehr unter den Tisch fällt“, sagt Sabrina Bockisch, Product Manager beim Softwarehaus Iqdoq. „Deshalb ist es für uns als Anbieter entscheidend, alle drei Modelle anzubieten und die daraus entstehenden Aufgaben einheitlich über die

Gruppen- oder Einzelpostkörbe der Personalakte zu verteilen. So steht jedem Anwender für seine unterschiedlichen Anforderungen die jeweils optimale Variante zur Verfügung.“ Für den Einstieg in die Prozessunterstützung sieht Gerhard Thul, Principal Consultant HR bei der BWI Informationstechnik, insbesondere die Checklisten prädestiniert: „Das Tolle an den Checklisten ist, dass sich jede Personalabteilung die Abläufe der anfallenden Personalthemen damit ganz leicht als Baukasten-System zusammensetzen kann.“

Dabei stehen die verschiedenen Vorgehensweisen keineswegs im Widerspruch, sondern können sich bei Bedarf sogar ideal ergänzen. So kann etwa der Einstellungsprozess durch einen grafisch modellierten festen Freigabeprozess unterstützt werden, während die weiteren Abläufe anhand einer Checkliste abgearbeitet werden. „Entscheidend ist in jedem Fall, dass die HR-Prozesse in die digitale Personalakte übernommen und von dort aus gesteuert werden. So ist in Zeiten der immer höheren Arbeitsdichte gewährleistet, dass Vorgänge vollständig abgearbeitet und abgeschlossen werden“, fasst Michael Schmidt vom Krankenhaus Porz am Rhein zusammen. „Selbst neue Mitarbeiter können so automatisch digital durch fachliche Abläufe geführt und müssen nicht mehr aufwendig eingewiesen werden.“

#### AUTOR



Michael Ihringer,  
freier Autor, Darmstadt,  
ihringer@in-house.de

CHECKLISTE IN BEARBEITUNG ABBILDUNG 2

| Checkliste   | Mitarbeiter(in) Heirat  | ✓                                |
|--|---|----------------------------------|
| Suche  | <input type="text"/>  | <input type="button" value="🔍"/> |
| Name   | <input type="text"/> Nr. <input type="text"/>                                   | <input type="button" value="🔍"/> |
| Kurztext   | <input type="text"/>  | <input type="button" value="🔍"/> |
| <b>Bearbeitungshinweis:</b><br>Bitte beachten: Datenänderungen bzw. Bestellungen dürfen erst nach Eingang der Heiratsurkunde vorgenommen werden. |   |                                  |
| Hochzeitsdag   | <input type="text" value="Freitag, 9. September 2016"/>                         | <input type="button" value="🔍"/> |
| Neuer Name   | <input type="text"/>  | <input type="button" value="🔍"/> |
| Neue Lohnstufenklasse  | <input type="text"/>  | <input type="button" value="🔍"/> |
| Heiratsurkunde   | <input type="checkbox"/> Wer: <input type="text"/> - Wann: <input type="text"/> | <input type="button" value="🔍"/> |
| Stammdatenänderung   | <input type="checkbox"/> Wer: <input type="text"/> - Wann: <input type="text"/> | <input type="button" value="🔍"/> |
| E-Mailadresse ändern   | <input type="checkbox"/> Wer: <input type="text"/> - Wann: <input type="text"/> | <input type="button" value="🔍"/> |
| Arbeitskleidung bestellen  | <input type="checkbox"/> Wer: <input type="text"/> - Wann: <input type="text"/> | <input type="button" value="🔍"/> |
| Gradifikation veranlassen  | <input type="checkbox"/> Wer: <input type="text"/> - Wann: <input type="text"/> | <input type="button" value="🔍"/> |
| Gluckwunschschreiben   | <input type="checkbox"/> Wer: <input type="text"/> - Wann: <input type="text"/> | <input type="button" value="🔍"/> |

Quelle: Iqdoq, 2017

Der Checklisten-Workflow eignet sich auch als Baukasten-System.