

Intelligente Lösungen für effektive SAP HCM-Prozesse

Wie lassen sich Effektivität und Effizienz von HCM-Prozessen maximieren? Wie definiert man einen „intelligenten“ HCM-Prozess? Und woran erkenne ich einen guten HCM-Prozess? Das Konzept der „Organisationalen Intelligenz“ gibt Empfehlungen und schafft Effektivität.



Üblicherweise beginnen SAP HCM-Implementierungsprojekte mit der Harmonisierung und Beschreibung der maßgeblichen HCM-Prozesse, um basierend darauf die nachgelagerten Business Blueprint oder Functional Design Dokumente zu erstellen. Business Process Owner (BPOs) als Repräsentanten der Unternehmenseinheiten treffen sich zu Prozessdesignworkshops, um sich auf einen Standard zu einigen.

Die Komplexität bei der Harmonisierung wächst mit der Anzahl an national und international unabhängig agierenden HR-Organisationen und der damit einhergehenden Anzahl von Repräsentanten. Obwohl SAP HCM als Systemplattform einen gewissen Rahmen vorgibt, besteht dennoch eine große Bandbreite bei der Maximierung der Prozess-Effektivität und Prozess-Effizienz.

Das Konzept der Organisationalen Intelligenz

In den 1990er Jahren befürchteten die USA ihre Position in Schlüsselindustrien gegenüber asiatischen Konkurrenten zu verlieren. Um dies zu verhindern sowie Marktanteile zurückzugewinnen, wurden von der amerikanischen Regierung mehrere Forschungsprojekte initiiert. Während daraus in Harvard die Balanced Scorecard resultierte, forschte die Stanford University von 1989 bis 1999 über das Konzept des Organizational IQ (OrgIQ). Das Forschungsprojekt von Mendelson und Ziegler (Medelsohn, Ziegler: John Wiley & Sons 1999: Survival of the Smartest)

führte zur Erkenntnis, dass im Wesentlichen fünf Faktoren die Leistungsfähigkeit von Unternehmen bestimmen und für alle Funktionen, wie auch Human Resources gültig sind (Abbildung). Dieses Konzept wurde als „Prinzipien der Organisationsintelligenz“ bezeichnet.

Unternehmen, die darin eine hohe Organisationsintelligenz aufweisen, also einen hohen OrgIQ besitzen, waren deutlich erfolgreicher als Unternehmen mit niedrigem OrgIQ, gemessen an Profitabilität und Wachstum. OrgIQ bewertet die Effektivität von Managementprozessen sowie die Aufnahme, Verteilung und Nutzung von Information. Die Organisationsintelligenz ist somit ein Indikator für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und ermöglicht gleichzeitig, die Kernproblemfelder von Ineffizienz und mangelnder Performanz aufzuzeigen und zu verändern.

Intelligente Prozesse in HCM

Das OrgIQ-Modell auf HCM angewendet ermöglicht zweierlei Vergleiche. Aufgrund von Benchmarks anderer HR-Organisationen besteht die Möglichkeit, die aktuelle Effektivität mit High Performance-Organisationen zu vergleichen. Des Weiteren lässt sich die antizipierte Verbesserung des Sollzustandes gegenüber der aktuellen Situation messen.

Relevante Bewertungsdimensionen beziehungsweise Kernfragen sind dabei:

- Wie aussagefähig sind vorliegende Infor-

mationen zu Mitarbeitern und Führungskräfte. Wie gut steht HR im Benchmark zu anderen HR Organisationen;

- Wie effektiv werden relevante HR Key Performance Indicator (KPIs) hierarchieübergreifend und cross-funktional dem Management zur Verfügung gestellt;
- Welche Kennzahl verbessert die Befähigung des Managements, um fundierte und richtige HR-Entscheidungen zu treffen;
- Wie können organisatorische Ziele besser in Abteilungs- und Mitarbeiterzielen integriert werden;
- Wie kann das organisatorische Wissen für weitere Optimierungen vergrößert und verfügbar gemacht werden.

OrgIQ als Methode unterstützt bei der Analyse der Defizite und beim Vergleich zu Benchmarkwerten. SAP BI für HCM ermöglicht die Bereitstellung relevanter KPIs zur kontinuierlichen Verbesserung der Effektivität.

Business Intelligence (BI) hat das Ziel, eine Struktur von strategischen KPIs zu entwickeln, die tatsächlich zur Messung von Effektivität und Effizienz verwendbar sind. Können diese KPIs wiederum auf operativer Ebene im Reporting Leitwerte darstellen und dort detailliert analysiert werden, sprechen wir von Operational BI. Technisch bedeutet eine BI-Strategie, zuerst eine konsolidierende Datenbasis aufzubauen. Um diese sowohl hoch performant als auch flexibel auswerten zu können, verfolgt man eine sogenannte Enterprise Data Warehouse (EDW) Archi-

tektur. In einem so aufgebauten Informationssystem werden sowohl interne als auch externe Daten gesammelt und für eine vergleichende Auswertung harmonisiert. Um aus diesen unternehmensweit abgestimmten Daten den unterschiedlichen Benutzertypen die relevanten Informationen effektiv bereitzustellen, muss ein solches Data Warehouse auch entsprechend flexible Auswertungs-Werkzeuge bereitstellen. Diese sollten pro-aktiv bei der Abweichung von kritischen Kennzahlen entsprechende Warnungsmeldungen verschicken (Alerting), web-basiert oder sogar mobil Dashboards bereitstellen und schließlich eine intuitive Suche nach Kennzahlen und Berichten ermöglichen.

BI in den fünf Prinzipien des OrgIQ

Externes Informationsbewusstsein: Das externe Informationsbewusstsein verbessert man durch die Erweiterung des eigenen KPI-Systems mit Benchmarking. Dazu werden die unternehmenseigenen Daten mit Durchschnittswerten aus der eigenen Branche oder sogar branchenübergreifenden Durchschnitten verknüpft. Bei der Auswahl dieser externen Vergleichsgrößen ist darauf zu achten, dass sie von ihrer strukturellen Erhebung auch zur eigenen Systematik passen oder entsprechend mit den unternehmensinternen Daten-Strukturen harmonisiert werden. Mögliche KPIs könnten organisatorische Kennzahlen oder Prozesskennzahlen sein, wie zum Beispiel „Mitarbeiter pro Business Partner“ oder „Time to hire“.

Interne Wissensverbreitung: Innerhalb des einzelnen betrieblichen Funktionsbereichs könnten auf Abteilungsebene die eigenen KPI-Werte bereits mit dem unternehmensweiten Durchschnitt verglichen werden. Auf der übergeordneten Managementebene bieten sich Abteilungsvergleiche an. Aggregierte KPI-Werte aus der Linie lassen sich mit den entsprechenden Branchendurchschnitten messen. Außerdem sollten wiederum die Branchendurchschnitte auch zur Abweichungs-Analyse auf Abteilungsebene selbst bereitstehen.

Effiziente Entscheidungsarchitektur: Durch diese strategischen Benchmarking-



Ansätze (intern im Fachbereich, extern ange-reichert und verteilt zwischen den Fachbe-reichen) wird das Informationsbewusstsein geschärft. Es stehen an allen leitenden Stellen sowohl interne als auch externe Vergleichsgrößen bereit. Um die Effizienz auch wirklich sicherzustellen, sind zwei Ansätze erfolgsversprechend. Erstens kann das System das Nutzerverhalten protokollieren, in dem rollenbezogen (anonymisiert) die Aufrufe von Berichten und auch die Navigations-schritte bis zum Ende der Analyse mit einem BI Report gemessen werden. Zweitens macht eine direkte Feedback-Funktion das System effektiv, in der der Benutzer seine Zufriedenheit mit dem konkreten Bericht angibt.

Organisationaler Fokus: Erweitern wir den Ansatz, die unternehmensinternen Kennzahlen sowie die internen und unternehmensexternen Benchmarks auch noch mit den entsprechenden Planzahlen zu vergleichen, dann verstärkt sich der Fokus eines solchen BI-Systems auf die Darstellung der aktuellen Erreichung von Zielen. Stellt man diese KPIs auch direkt während der Aus-führung von Prozessen bereit (Operational BI), wird schon während der Aktivität ihr Einfluss auf die Zielgrößen und Zielerreichung sichtbar (Vorher/Nachher KPIs). Im HCM kann hier zum Beispiel die Kennzahl „Time to hire“ bei den Prozessen der Nachfolgeplanung (Succession Planning) und des E-Recruiting mit angezeigt werden.

Ständige Innovation: Ein solches unterneh-

mensweites Informationssystem kann gleich-zeitig zwei historische Konzepte abbilden. Gerade im Funktionsbereich HCM können diese Daten sowohl in den HR-typischen rückwirkenden Änderungen „aktuell“ bereitgehalten und parallel dazu für den Funkti-onsbereich Finanzwesen in historisch stabiler, den Buchungsperioden und den spä-teren Korrekturbuchungen entsprechender Form bereitgestellt werden, zum Beispiel bei der Analyse von Full-Time-Equivalents oder von der Personalkosten-Struktur. Zudem stehen die Daten auch für statistische Auswertungsmethoden (Multivariate Ver-fahren, Trendanalysen) zur Verfügung. Auch Data Mining ist vorstellbar. Ziel dieser Metho-den ist, bislang noch nicht bekannte Zusam-menhänge zwischen den Daten zu entdecken und nach ihrer statistischen Bestätigung innovative Kennzahlen aufzubauen, zum Beispiel bei der Analyse des Risikos „High-Potentials“ Mitarbeiter zu verlieren.



Autor
Gerhard Bader,
Associate Partner, Lodestone
Management Consultants
GmbH, gerhard.bader@
lodestonemc.com



Autor
Michael Feiertag,
Managing Consultant,
Lodestone Management
Consultants GmbH, michael.
feiertag@lodestonemc.com