



Foto: Brusch

Autorin

**Martina Brusch**

Principal, Practice Lead Performance, Management, HRblue AG

Martina.Brusch@hrblue.de

# Personalprozesse gestalten und optimieren

Personalabteilungen, die ihre Prozesse optimieren, können ihren Wertbeitrag sichtbar steigern und obendrein Freiräume für strategische Aufgaben gewinnen. Kundenorientierung und ein systematisches Vorgehen spielen dabei eine bedeutende Rolle. Welches Prozedere sich in der Praxis bewährt hat und welches Handwerkszeug Sie kennen sollten, zeigt der folgende Beitrag.

**Ohne Kunde kein Prozess**

Operative Anforderungen prägen die Arbeit vieler Personalverantwortlicher. Die Beschäftigung mit Prozessen kommt dabei häufig zu kurz. Daher ist es vor einem Projekt zur Prozessoptimierung sinnvoll, das Bewusstsein für dieses Thema zu stärken. Zum Beispiel mit der grundlegenden Frage: Was ist ein Prozess?

Ein Prozess ist eine Folge von Aktivitäten, die dazu dienen, einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

**Prozesse ...**

- ▶ schaffen Kundennutzen.
- ▶ haben eine messbare Wertschöpfung.
- ▶ haben einen messbaren Input und einen messbaren Output.
- ▶ haben einen definierten Anfang und ein definiertes Ende.
- ▶ sind wiederholbar.
- ▶ werden kontrolliert und gesteuert durch einen Prozessverantwortlichen (Prozess-Owner).

**Personalprozesse systematisch optimieren**

Bei der Gestaltung und Optimierung von Personalprozessen hat sich ein Vorgehen in drei Phasen bewährt:

- ▶ Die „Phase der Vorbereitung“, in der die Beteiligten von der HR-Strategie ausgehend die erfolgskritischen Prozesse aufnehmen, priorisieren und deren Zielrichtung definieren.

- ▶ Die „Diagnose- und Design-Phase“, in der sie die ausgewählten Prozesse analysieren und optimieren, sowie
- ▶ die „Phase der Umsetzung und des Controllings“, in der sie Prozesse dokumentieren, Mitarbeiter darin schulen und mithilfe des Prozessverantwortlichen (Prozess-Owner) in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses überführen.

**Phase 1: Die Vorbereitung**

In der Vorbereitungsphase des Projekts wählen Sie jene Prozesse aus, die Sie optimieren möchten. Dabei sollten Sie sich an den Anforderungen der Kunden und an Ihrer HR-Strategie orientieren. Verfolgt Ihre Organisation eine Wachstumsstrategie, sind Themen wie Personalgewinnung, -bindung und Employer Branding erfolgskritisch. Steht eine Internationalisierung an, gewinnen Entsendungs- oder Personalentwicklungsprozesse, die interkulturelles Verständnis schulen, an Bedeutung.

**Prozess-Landkarte als Navigation durchs Projekt**

Auf Basis dieser Überlegungen können Sie Schwerpunkte setzen: Nehmen Sie die wesentlichen acht bis zwölf Prozesse in eine Prozesslandkarte auf, die Wechselwirkungen zwischen den Prozessen zeigt und die Navigation durch das weitere Projekt erleichtert (Abbildung 2).

**Prozessstrategien als Rahmen für die Optimierung**

Die Bestimmung des Prozess-„e<sup>2</sup>“ ist ein wichtiger Schritt der Strategiearbeit. e<sup>2</sup> steht für zwei Entwicklungsrichtungen der Prozessarbeit: Effektivität und Effizienz. Die

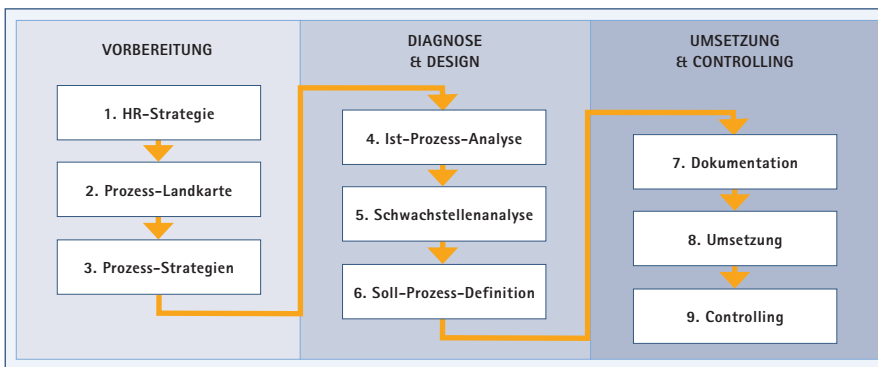


Abbildung 1: Phasen der Prozessoptimierung

(Quelle: HRblue AG)

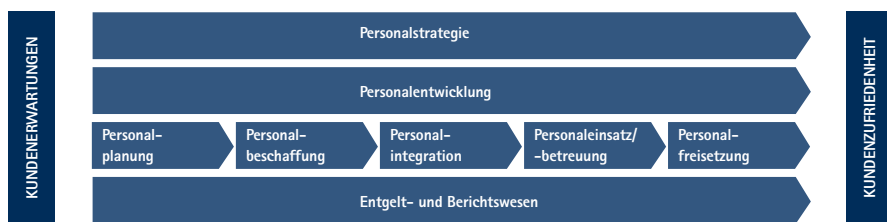


Abbildung 2: Modell einer Personalprozess-Landkarte

(Quelle: HRblue AG)

Unterschiede zwischen den Begriffen lassen sich am Beispiel des Personalgewinnungsprozesses erläutern: Effektiv ist Recruiting dann, wenn die Führungskraft von der Personalabteilung nur die interessanten Bewerbungen zur Ansicht erhält. HR hat potenzielle Bewerber effektiv angesprochen, wenn der Anteil der geeigneten Kandidaten am Gesamtvolumen hoch ist. Effizienz zeigt sich hingegen, wenn die Verantwortlichen wenig Zeit benötigen, um Bewerbungen zu sichten, Auswahlgespräche zu führen und die Vakanz zu besetzen.

**e<sup>2</sup>-Prozess-Portfolio**

Eine gute Möglichkeit zur Visualisierung der aktuellen Situation bietet ein e<sup>2</sup>-Prozess-Portfolio (Abbildung 3), das die Prozesse im Ist- und Zielzustand darstellt. Es zeigt den gewünschten Entwicklungstrend und hilft im weiteren Verlauf, auf Kurs zu bleiben.

**Prozess-Steckbrief**

Ebenfalls nützlich ist der Prozess-Steckbrief (Abbildung 4, S. 60). Darin können die Projektverantwortlichen Kennzahlen definieren, die Auskunft über Effizienz und Effektivität der Prozesse geben. Darüber hinaus enthalten die Steckbriefe Informationen, die das Team zum Bearbeiten der Prozesse benötigt. Der Steckbrief kann sich im Verlauf der Prozessarbeit aufgrund neuer Erkenntnisse

ändern. Die überblicksartige Darstellung im Steckbrief kann verhindern, dass ein Unternehmen Prozesse aufwändig beschreibt, obwohl diese bei intensiver Auseinandersetzung mit der Zielrichtung womöglich entfallen oder so radikal verändert werden müssen, dass eine detaillierte Ist-Aufnahme nicht sinnvoll ist.

**Phase 2: Diagnose und Design**

Diese Phase beginnt mit einer Aufnahme der Ist-Prozesse. Im nächsten Schritt analysiert das Projektteam Schwachstellen und leitet Aufgabenpakete ab, so dass ein Soll-Prozess entstehen kann. Auf dem Weg vom Ist zum Soll weist die Prozess-Strategie den Weg.

Prozesseffektivität: Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen

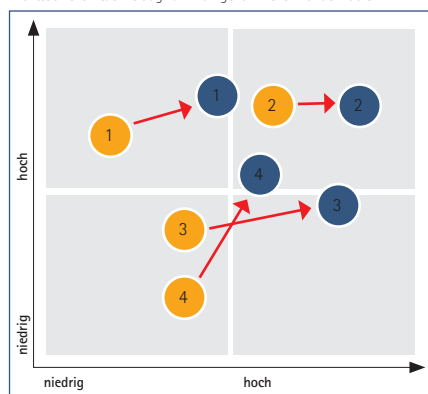


Abbildung 3: e<sup>2</sup>-Prozess-Portfolio

(Quelle: HRblue AG)

**Prozesse treffsicher analysieren und gestalten**

Es gibt verschiedene Methoden zur Analyse eines Prozesses. Besonders gut eignet sich eine Kombination aus strukturierten Interviews mit den Prozessbeteiligten, Beobachtungen vor Ort und Prozess-Workshops. Letztere ermöglichen neben der Ist-Aufnahme eine erste Schwachstellenanalyse. Prozess-Workshops schaffen einen abteilungsübergreifenden Blick für den Gesamtprozess und die wesentlichen Baustellen. Sie machen Probleme der Zusammenarbeit transparent, so dass sich offensichtliche Mängel rasch beheben lassen.

**Typische Optimierungshebel in Personalprozessen**

Abhängig von der Prozess-Strategie und den Ergebnissen der Schwachstellenanalyse sollten Sie prüfen, wie sich die Effektivität und/oder Effizienz einzelner Prozesse steigern lässt. Einige Optimierungshebel zeigt Abbildung 5, S. 60.

**Phase 3: Umsetzung und Controlling**

Prozessarbeiten bringen Veränderungen mit sich. Damit sie in die richtige Richtung gehen, sollten die Entscheider im Unternehmen folgende Punkte beachten:

- ▶ Statten Sie Projekt- und Teilprojektverantwortliche mit ausreichenden Kapazitäten aus.
- ▶ Steuern Sie das Projekt eng über Ressourcen-, Maßnahmen- und Zeitpläne.
- ▶ Binden Sie Kunden und Mitarbeiter in Prozessanalyse, -design und -implementierung ein.
- ▶ Pilotieren Sie neue Prozesse beim „Kunden Ihres Vertrauens“.

**HR-Prozess – Ihr Begleiter zur Erhöhung der Wertschöpfung**

Ein in der Tiefe und Vollständigkeit von uns entwickelter, ISO-zertifizierter Personalprozess, welcher in Unternehmen aller Größen implementiert wurde. Signifikante Steigerung der Effektivität und Effizienz des Personalmanagements durch Prozessausrichtung auf die zukünftige Entwicklungsgeschwindigkeit, wechselnder Marktbedürfnisse und ändernder Kundenwünsche.

Der HR-Prozess legt Verantwortungen fest, bündelt Parallelitäten, ist ein Zeitgewinn für HR-Verantwortliche, erübrigt teure Berater und führt zu hoher, messbarer Wertschöpfung mit zufriedenen Mitarbeitern.

Weitere Infos: [www.as-beratung.at](http://www.as-beratung.at)



**A. Sojer GmbH**  
Personal- und Unternehmensberatung

Vorarlberger Wirtschaftspark  
A-6840 Götzis

Tel. +43 5523 57261-0  
[a.sojer@as-beratung.at](mailto:a.sojer@as-beratung.at)



<b>Prozessname</b> (Prozess, ggf. Bezeichnung der zu betrachtenden Variante)	Personalgewinnung von Festangestellten auf Management-Level
<b>Prozesszweck</b> (Wozu dient der Prozess?)	Interne und/oder externe Gewinnung von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften
<b>Prozessinstanzen</b> (Häufigkeit im Jahr oder Turnus)	45
<b>Prozessskizze/Variante</b> (Beschreibung der wesentlichen Prozessphasen)	Personalbeschaffungsplan – Ansprache – Vorauswahl – Auswahl – Einstellung – Integration
<b>Kunden</b> (interne/externe Kunden)	Führungskraft, potenzieller Mitarbeiter
<b>Input</b> (Startpunkt, erster Input im Prozess)	<b>Output</b> (Endpunkt, letzter Output im Prozess)
Personalbedarfsmeldung	Erfolgreich beendete Probezeit
<b>Prozessziele</b> (Ziele, die erreicht werden sollen, generell oder durch Optimierung)	<b>Messkriterien</b> (Kriterien, die eine Messung der Zielerreichung ermöglichen)
1. Erhöhung der Bewerberqualität (Anteil A-/B-Kandidaten an Anzahl Bewerbungen) 2. Reduktion der Durchlaufzeit auf maximal 3 Monate 3. Erreichen einer internen Besetzungsquote von 50% (Talentpool)	1. Anteil A-/B-Kandidaten an Anzahl Bewerbungen = 50% 2. Einhaltung Durchlaufzeit gem. Recruiting-Tool 3. Einhaltung 50%-Quote gem. Talentpool
<b>Schnittstellen</b> (Verzweigung zu anderen Prozessen)	Versetzung, Talentmanagement, Personalplanung
<b>Prozessbeteiligte</b> (Übergaben)	Führungskraft, potenzieller Mitarbeiter, Recruiter, Talentmanager, Geschäftsführer, Betriebsrat
<b>Rahmenbedingungen/Restriktionen</b> (Richtlinien, Ressourcen, Strukturen, kritische Faktoren)	Management-Guidelines
<b>Hilfsmittel/Systeme</b> (IT, Formulare, Muster)	Recruiting-Tool, Talentpool, Personalbedarfsmeldung, Standardvertrag
<b>Prozess-Owner</b> (Verantwortlich für den Prozess, Projektleiter für Optimierung)	Max Muster

Abbildung 4: Modell eines Prozess-Steckbriefes

(Quelle: HRblue AG)

- ▶ Schulen Sie die Mitarbeiter im Umgang mit neuen Prozessen, bilden Sie dafür interne Trainer beziehungsweise „Prozessmoderatoren“ aus.
- ▶ Informieren Sie Mitarbeiter und Führungskräfte regelmäßig über das Projekt und bleiben Sie mit allen von diesem Prozess Betroffenen im Gespräch.

Prozesse im Rahmen einer Zertifizierung dokumentiert, ist zu prüfen, ob die jeweilige Qualitätsnorm, zum Beispiel die betreffende ISO-Norm, spezifische Anforderungen an die Art der Dokumentation stellt.

Von Prozessmodellierung spricht man, wenn der Prozess als Flussdiagramm dargestellt wird. Hierfür existieren eigene Sprachen wie beispielsweise die „Business Process Modeling Notation“ (BPMN). Eine einfache Alternative zur Modellierung bietet das tabellarische Abbilden von Prozessen. In einer solchen Tabelle können Sie die Aktivitäten mit ihren Inputs und Outputs, die Prozessbeteiligten und deren Verantwortungen auflisten. Für die

### Dokumentation – Konventionen früh festlegen

Eine Dokumentation der Prozesse ist wichtig, um das im Projekt aufgebaute Know-how zu erhalten und die Ergebnisse nachvollziehbar zu machen. Diese Dokumentation kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Werden

Beschreibung von Verantwortlichkeiten hat sich der internationale Standard „RACI“ bewährt, über den jedem Prozessbeteiligten die Verantwortung bei den einzelnen Aktivitäten zugewiesen wird. RACI steht für Responsible, Accountable, Consulted und Informed.

Wichtig ist, zu Beginn eines Projekts die Modellierungsebenen, Methoden und Konventionen im Sinne eines einheitlichen Projektvorgehens zu definieren. Aus diesen Anforderungen lässt sich die Entscheidung für Hilfssysteme festlegen. Prozessstools unterscheiden sich hinsichtlich der Schnittstellen zu anderen Datenbanken und Programmen, Architektur und Konfigurierbarkeit, Anwenderfreundlichkeit und Support und gehen von Analysetools über Visualisierungstools, Workflow-Management-Systemen bis hin zu Dokumentenmanagement-Systemen.

### Den Erfolg prüfen

Schon in der Anfangsphase des Projekts sollten Sie Kennzahlen definieren, mit denen Sie messen können, ob Sie ihre Ziele erreichen. Wollen Sie die Bewerberqualität steigern, so können Sie als Messkriterium den Anteil der A-Kandidaten an der Gesamtheit der Bewerber heranziehen. Stehen Reaktions- oder Gesamtdurchlaufzeiten im Vordergrund, so sind diese im Prozess zu verankern und durch eine Zeitmessung zu prüfen. Hier lässt sich beispielsweise die Reaktionszeit vom Bewerbungseingang bis zum Telefoninterview bei A-Kandidaten heranziehen. Ob und wie häufig die Messung erfolgt, gilt es frühzeitig vor dem Betrieb des Prozesses festzulegen.

### Fazit

Das Optimieren der Personalprozesse trägt dazu bei, dass Mitarbeiter reibungsfrei zusammenarbeiten und Systeme sowie Instrumente zielgerichtet einsetzen. In dokumentierten Prozessen wird Wissen für alle Prozessbeteiligten verfügbar, so dass Transparenz und Sicherheit entsteht. Sind die Mitarbeiter in die Weiterentwicklung der Prozesse eingebunden, wirkt dies besonders positiv auf die Akzeptanz und Arbeitszufriedenheit. Sind alle Personalprozesse zudem konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet, leistet die Personalabteilung einen nachweisbaren Wertbeitrag für die Organisation. Daher ist die Prozessarbeit auch in Personalabteilungen unverzichtbar.

PROZESS	ZIEL	BEISPIELE
Personalplanung	Zentrale permanente Datenverfügbarkeit für das Management	- Reportingabruf mittels Manager Self Service (MSS) - Abschaffung von Redundanzen durch zentrale Datenhaltung mit Absicherung durch Berechtigungen (Fach-, Personalbereich)
Personalgewinnung	Effektivere Vorauswahl, zentrale Datenverfügbarkeit	- Vertiefung des Briefings, standardisierte Stellenprofile - Einführung standardisierter Telefoninterviews durch Personalabteilung - E-Recruiting mittels datenbankgestützten Zugriff für Fach- und Personalbereich
Personalbetreuung	Reduktion von Rückfragen, zentrale Datenverfügbarkeit, Prozessautomatisierung	- Verstärkung der Kommunikation, redaktioneller Ausbau HR Intranetauftritt, Verstärkung Employee-Self-Services (ESS) durch Dateneingaben von Mitarbeitern - Automatisierte Workflows (z. B. Zeitwirtschaft, Urlaubsantrag, Reisekosten) - HR-Portal mit Downloadmöglichkeiten (z. B. Gehaltsabrechnung) - digitale Personalakte
Personalentwicklung	Vermeidung von Mehrfachanfragen von Trainern, Verringerung des administrativen Aufwandes bei Seminarbeantragung	- Sourcing durch Rahmenvereinbarungen mit Trainern (preferred partner) - Trainerdatenbank mit allen zugehörigen Informationen, zentral verfügbar - automatisierter Seminarantrag über Employee-Self-Services (ESS)
Personalfreisetzung	Nutzung von Rückmeldungen ausscheidender Mitarbeiter. Erleichterung des Austrittsprozederes	- Standardisiertes Exit-Interview (als Gespräch oder anonyme Befragung) als integraler Bestandteil des Trennungsprozesses - automatisierte Zeugnisstellung

Abbildung 5: Optimierungshebel für Personalprozesse

(Quelle: HRblue AG)