

Sven Friedl



Fachlehrgang Service Center Personalwirtschaft

Personalprozessmanagement

Sven Friedl

**Fachlehrgang Service Center Personalwirtschaft
- Personalprozessmanagement -**

3. Auflage

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-9809694-6-8

Sven Friedl

**Fachlehrgang Service Center Personalwirtschaft
- Personalprozessmanagement -**

Januar 2017

2016 Sven Friedl Verlag
Vetzberger Weg 12, 35435 Wettenberg
www.sven-friedl-verlag.de
sven-friedl-verlag@t-online.de
Tel.: 0151-44043270

Wichtiger Hinweis: Der Inhalt ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der in ihm behandelten Materie machen es jedoch erforderlich, Haftung und Gewähr auszuschließen.

Aufbau des Fachlehrgangs

Die Aufgabenstellungen in der Personalwirtschaft sind sehr komplex und erfordern umfassende Kenntnisse in den jeweiligen Fachthemen sowie entsprechenden HR-Systemkomponenten. Transparenz und Qualitätssicherung sind daher wesentliche Bausteine, um den Fachbereich Personal unternehmensintern optimal aufstellen zu können. Um dies zu erreichen, sollten alle Aufgaben prozessorientiert dargestellt und permanent bezüglich Qualität und Zielerreichung überwacht werden.

Dieser Fachlehrgang führt allgemein in die Aufgabenstellung der Personalwirtschaft ein und zeigt Wege auf, wie über ein einfaches Prozess- und Qualitätsmanagement alle unternehmensinternen Fragestellungen und Anforderungen zur Personalarbeit transparent umgesetzt und im Rahmen eines internen Kontrollsystems (IKS) geprüft und gesteuert werden können.



Teil 1

Grundlagen

Personalprozessmanagement
 Personalplanung
 Personalkostenplanung
 Personalbeschaffung
 Entgeltabrechnung
 Zeitwirtschaft
 Personalcontrolling
 Migration von HR-Software



Teil 2

Entgeltabrechnung

Einführung in die Entgeltabrechnung
 Ermittlung des Bruttoentgelts
 Grundlagen der Lohnsteuer
 Grundlagen der Sozialversicherung
 Nettolohnermittlung und Auszahlung
 Monats- und Jahresabschluss
 Musterunternehmen mit Fallaufgaben
 HR-Software und Steuerungsparameter
 Ausgewählte Prozesse in der Entgeltabrechnung
 Lohnbuchhaltung



Teil 3

Interne Kontrollsysteme

Grundlagen und Anforderungen
 Risikomanagement im Personalbereich
 Implementierung in 16 Schritten
 Optimierungsparameter und Dokumentation
 Von der Aufgabe zum Prozess
 Aufgabenfelder der Personalwirtschaft
 Prüfung der Entgeltabrechnung im Detail
 Erhebung und Analyse von Kennzahlen
 Externe Prüfungen bestehen
 Beispielunternehmen LuLe GmbH

Eine interne Analyse kann dabei unterstützen, konkrete Handlungsbedarfe im Hinblick auf die Optimierung der Personalarbeit zu erkennen. Die wesentlichen Schritte sind:

- Dokumentation der IST- und Definition der SOLL-Prozesse
- Implementierung von Risikokontrollen zur Qualitätssicherung
- Qualifikationen sichern: Aufgaben als Generalist bzw. Spezialist
- Fokussierung auf die wesentlichen Personalthemen
- Verknüpfung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie

Die Themen werden aus Sicht der Praxis betrachtet und stellen keine Lehrbuchmeinung dar!

Übersicht der Lehrgangsinhalte

Lernfeld 1 Personalprozessmanagement

Als Prozess bezeichnet man eine auf die Erbringung eines festgelegten Ergebnisses gerichtete Folge von Aktivitäten. Prozessmanagement bedeutet regelmäßiges Kontrollieren von Prozessvorgaben, eine konsequente kontinuierliche Verbesserung und damit verbunden eine permanente Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse. Aufbauend auf den Grundlagen wird beschrieben, wie Prozesse erkannt, modelliert, dokumentiert und zuverlässig gesteuert werden können.

Lernfeld 2 Personalplanung

Für die professionelle Steuerung der Mitarbeiter sind Personalplanung und -kostenplanung unentbehrlich. In diesem Modul erfahren Sie, wie die Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung die kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Erfüllung der Unternehmensziele berücksichtigt und die dazu erforderlichen Mitarbeiter zur Verfügung stellt. Darüber hinaus werden die verschiedenen Arten und Instrumente der Personalplanung vorgestellt.

Lernfeld 3 Personalkostenplanung

Auf Grundlage der Personalplanung werden der Personalbedarf und die zugehörigen Personalkosten geplant und in Forecast- und Budgetvarianten detailliert ermittelt. Von der Lohnartenklassifizierung, Planvariantenrechnung, SOLL-IST-Vergleichsrechnung bis zum Reporting und Kennzahlenbericht werden die einzelnen Schritte dargestellt und erläutert.

Lernfeld 4 Personalbeschaffung

Der Prozess der Personalbeschaffung wird transparent dargestellt. Ausgehend von einer Personalbedarfsermittlung und Beschreibung der Funktionen und Aufgaben in Stellenbeschreibungen werden Fragestellungen zu den Themen interne/externe Stellenausschreibungen, Beschaffungswege, Bewerberverwaltung und -kommunikation, Auswahl des zukünftigen Mitarbeiters und dem Einstellungsprozedere behandelt. Die Themen „Demografie“ und „Fachkräftemangel“ fließen in die Betrachtung mit ein.

Lernfeld 5 Entgeltabrechnung

Die Entgeltabrechnung in Unternehmen und Organisationen muss hohen Anforderungen genügen. Dieser komplexe und sensible Bereich erfordert eine hohe Fachkompetenz, Verlässlichkeit und die exakte Einhaltung gesetzlicher und steuerlicher Regelungen. Außerdem muss die entsprechende Software Datensicherheit garantieren und gleichzeitig eine optimale Integration in die vorhandene Infrastruktur ermöglichen. Dieses Modul macht Sie mit den Grundlagen der Entgeltabrechnung vertraut und vermittelt Ihnen das erforderliche Rüstzeug für die praktische Durchführung einer sachlich und rechnerisch richtigen Entgeltabrechnung.

Lernfeld 6 Zeitwirtschaft

Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung, Zutrittskontrolle und Fehlzeitenmanagement sind zentrale Themen einer modernen Zeitwirtschaft. Der Faktor „Zeit“ spielt in den Unternehmen eine wesentliche Rolle. Umso wichtiger ist es, diesen effektiv zu nutzen. Die Grundlagen der Zeitwirtschaft werden dargestellt. Darüber hinaus sind weitere Themen: flexible Arbeitszeitmodelle, leistungsbezogene Vergütung, Ressourcensteuerung und der Einsatz moderner Zeitwirtschaftssoftware.

Lernfeld 7 Personalcontrolling

Wollen Sie Personal, Personalkosten und Produktivität gezielt steuern? Wollen Sie Ihre personalwirtschaftlichen Ziele sicher erreichen? Strategisches und operative Personalcontrolling, Berichtswesen, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Prozessanalyse und Prozesskostenrechnung bilden die Schwerpunkte. Darüber hinaus werden die verschiedenen Ansätze und Instrumente des modernen Personalcontrollings dargestellt und erläutert.

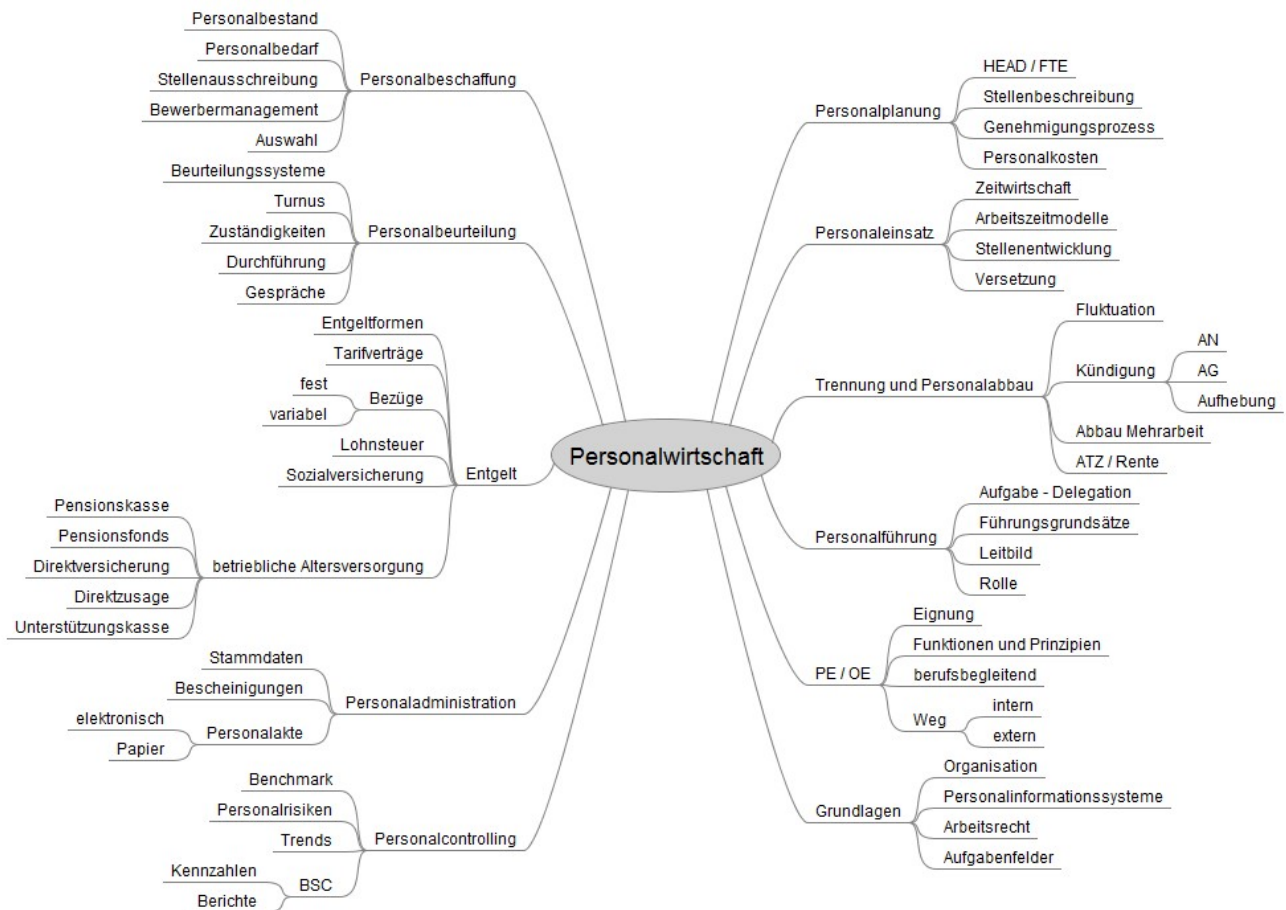
Lernfeld 8 Migration von HR-Software

Dieses Modul behandelt die Problematiken eines Softwarewechsels im Bereich Human Resources (HR) und vermittelt Erfahrungen, Hilfestellungen und Anregungen in Bezug auf die Projektierung und Umsetzung. Von der Durchführung der IST-Analyse, der Fachkonzepterstellung und Ressourcenplanung, der Software-auswahl, Systemanpassung und -optimierung bis hin zur Migration und dem Echtbetrieb werden alle Details dargestellt.

Vorwort

Die Personalwirtschaft befasst sich mit dem arbeitenden Menschen und damit mit den personellen und sozialen Aufgaben im Unternehmen. Es werden die Unternehmensbedürfnisse (bestmögliche Versorgung des Unternehmens mit geeigneten Mitarbeitern, ...) und die Mitarbeiterinteressen (Betreuung, Entwicklung, Förderung, Entlohnung, ...) berücksichtigt.

Wesentliche Themen der Personalwirtschaft sind:

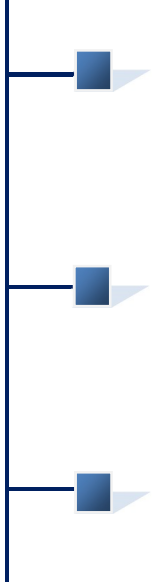


Personalpolitik und Personalwirtschaft

Im Rahmen der Unternehmenspolitik werden generelle und strategische Entscheidungen getroffen, die auf Bereichsebene in Aufgaben und Prozessen operativ und strategisch umgesetzt und angewandt werden. Die Personalpolitik - als integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik - legt die grundsätzlichen Ziele und Handlungsnormen für die effiziente Gestaltung des Faktors "Arbeit" fest. Der Personalwirtschaft werden hierbei folgende Funktionen zugeordnet:

- Planung
- Realisierung
- Kontrolle

Lernziele

- 
- Lernziel 1:**
 - Sie bekommen einen Einblick in die Grundlagen des Personalprozessmanagements
 - Lernziel 2:**
 - Sie lernen, wie Sie Ihre Prozesse beschreiben und dokumentieren können
 - Lernziel 3:**
 - Sie können im Rahmen des KVP Ihre Prozesse analysieren, optimieren und auf dem aktuellen Stand halten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Personalpolitik und Personalwirtschaft	6
Lernziele	7
1. Qualitätsmanagement	10
1.1 Die 8 Grundsätze des Qualitätsmanagements	11
1.1.1 Kundenorientierung	11
1.1.2 Verantwortlichkeit der Führung	11
1.1.3 Einbeziehung der Mitarbeiter	11
1.1.4 Prozessorientierter Ansatz	12
1.1.5 Systemorientierter Managementansatz	12
1.1.6 Ständige Verbesserung	12
1.1.7 Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung	12
1.1.8 Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen	12
1.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	12
1.2.1 Die einzelnen Schritte	14
1.3 Prozessmodellierung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2. Personalprozessmanagement	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.1 Was ist ein Prozess?	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.2 Was ist eine Aktivität?	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3 Die Aspekte eines Prozesses	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.1 Prozessart, Ziele und Grenzen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.2 Standardisierung der Abläufe	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4 Prozessanalyse und -optimierung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4.1 Ziele der Prozessanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4.2 Prozessmodellierung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4.3 Prozessimplementierung und -anpassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5 Fünfzehn Schritte bis zur unternehmensindividuellen Prozesslandkarte am Beispiel der LuLe GmbH	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.1 HR-Strategie	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.2 Prozesslandschaft	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.3 Prozessart	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.4 Prozessziel	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.5 Prozessgrenzen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.6 Verantwortung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.7 IST-Prozessanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.8 Schwachstellenanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.9 Prozessinput und -output	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.10 SOLL-Prozessdefinition	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.11 Dokumentation	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.12 Umsetzen und Steuern	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.13 Messgrößen und Kennzahlen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.14 Controlling	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5.15 KVP	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Übungsaufgaben

Fehler! Textmarke nicht definiert.

Lösungen

Fehler! Textmarke nicht definiert.

Quellenangaben

Fehler! Textmarke nicht definiert.

1. Qualitätsmanagement

Unter Qualitätsmanagement versteht man die Steuerung und Überwachung der Qualität eines Prozesses bzw. Prozessergebnisses. Wesentliche Inhalte sind die Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung, -verbesserung und -sicherung. Aus Sicht der Personalwirtschaft ergeben sich verschiedene Ansätze, die unter Einbeziehung der Kundenwünsche zu einem optimalen Ergebnis führen: eine offene Gesprächskultur, Vertrauen und Zufriedenheit im beruflichen Umfeld.

Themenbereiche des Qualitätsmanagements sind u.a.:



Warum ist ein Qualitätsmanagement erforderlich?

Ein Qualitätsmanagementsystem ist immer sinnvoll, da es ein Unternehmen dabei unterstützt, durch eine gleichbleibende bzw. verbesserte Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen die Zufriedenheit der Kunden zu gewährleisten. Zu den Vorteilen eines Qualitätsmanagementsystems gehören:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch eine bessere Erfüllung der Kundenanforderungen
- Steigerung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter durch klare Zielvorgaben und verstärkte Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse
- Umsetzung der Ziele und Visionen der Unternehmensleitung
- Verbesserung und Darstellung transparenter und reproduzierbarer Unternehmensprozesse
- Aufdeckung von Schwachstellen und somit Optimierung der Prozesse
- Kostenreduzierung und Verringerung der Durchlaufzeiten durch eine verbesserte Aus- und Ablauforganisation.
- Verringerung des Haftungsrisikos im Rahmen des Produkthaftungsgesetzes.

Zielsetzung

Das Ziel von QM ist eine unternehmensweite Qualitätsverbesserung. Zur Zielerreichung werden in allen Unternehmensbereichen Maßnahmen identifiziert und realisiert, mit deren Hilfe die Effektivität und Effizienz des Qualitätsmanagements und der zugehörigen Prozesse erhöht werden kann.

Einführung

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems spielt sich im Wesentlichen in vier Phasen ab:

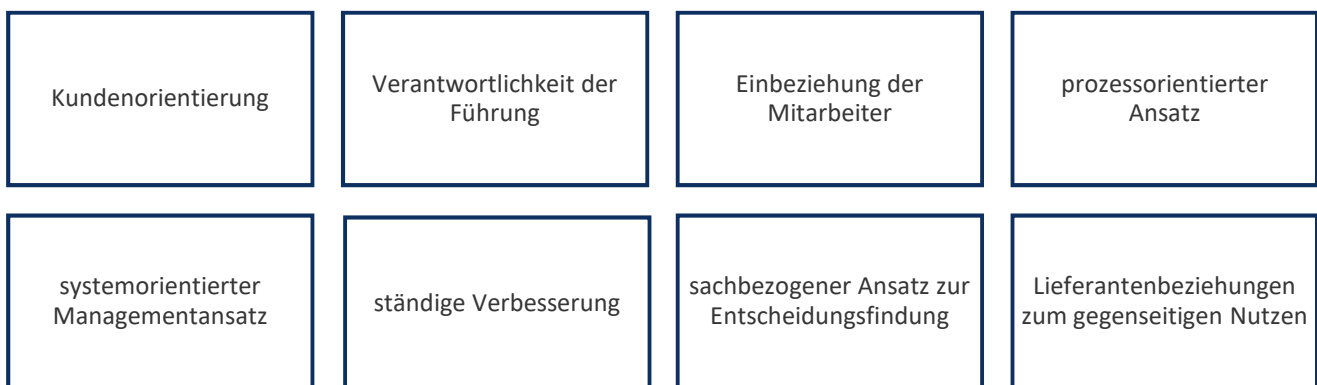
1. Analyse der Organisationsstruktur und der Kundenanforderungen
2. Erarbeitung einer Zielsetzung für die Organisation

- 3. Eingreifen in die beteiligten Prozesse
- 4. Evaluation der eingeführten Maßnahmen

Die kontinuierliche Verbesserung ist ein wesentliches Grundprinzip des Qualitätsmanagements. Dies bedeutet, dass die oben genannten Schritte immer wieder durchlaufen werden.

Das Thema Qualität bzw. Qualitätssicherung bildet bei der Betrachtung der personalwirtschaftlichen Themen eine wesentliche Grundlage und ist im Rahmen von Veränderungs-/ Anpassungsprozessen immer wieder zu hinterfragen.

1.1 Die 8 Grundsätze des Qualitätsmanagements



1.1.1 Kundenorientierung

Konsequente Kundenorientierung ist für den Erfolg entscheidend

1.1.2 Verantwortlichkeit der Führung

Die Wahrnehmung der Führungsaufgabe durch die Führungskräfte im Unternehmen ist entscheidend, wie gut Zweck, Ausrichtung und internes Umfeld eines Unternehmens übereinstimmen. Sie erzeugen das Umfeld, in dem Menschen ihre Fähigkeiten entfalten und zum Wohl des Ganzen einsetzen. Das Leiten durch Vorbild, die Berücksichtigung beteiligter Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und die Entwicklung einer klaren Vision der unternehmerischen Zukunft sind wichtige Mittel hierzu.

1.1.3 Einbeziehung der Mitarbeiter

Jedes Unternehmen ist so gut wie seine Mitarbeiter. Es ist daher notwendig, diese in die Gestaltung der Entscheidungsprozesse einzubeziehen, damit sie ihre Fähigkeiten einbringen und ihre Potenziale frei entfalten können. Im Ergebnis führt die Förderung des Engagements und der Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter auf allen Ebenen zu nachhaltiger Verbesserung.

1.1.4 Prozessorientierter Ansatz

Ergebnisse werden effizient erreicht, wenn die dazu notwendigen Tätigkeiten und Ressourcen zusammenfasst und als einen Prozess gehandhabt werden. Dazu ist es erforderlich, die einzelnen Prozessschritte zu definieren, Ein- und Ausgaben festzulegen sowie die Schnittstellen mit den Funktionen des Unternehmens zu identifizieren. Mögliche Fehlerquellen müssen erkannt und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, damit ein reibungsloser Ablauf der Unternehmensprozesse garantiert ist.

1.1.5 Systemorientierter Managementansatz

Es ist wichtig, die Einzelprozesse im betrieblichen Ablauf in ihren Wechselwirkungen zu erkennen, zu leiten, zu lenken und zu verstehen, damit das Unternehmen festgelegte Ziele wirksam und effizient erreichen kann.

1.1.6 Ständige Verbesserung

Kompetenz und Qualität sind keine statischen, sondern dynamische Größen. Das gilt für Unternehmen wie für die dort tätigen Menschen. Deshalb ist es für den Unternehmenserfolg wichtig, dass die ständige Verbesserung von Produkten und Systemen übergeordnetes Ziel für jeden einzelnen Mitarbeiter wird. „Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.“ (Philip Rosenthal)

1.1.7 Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung

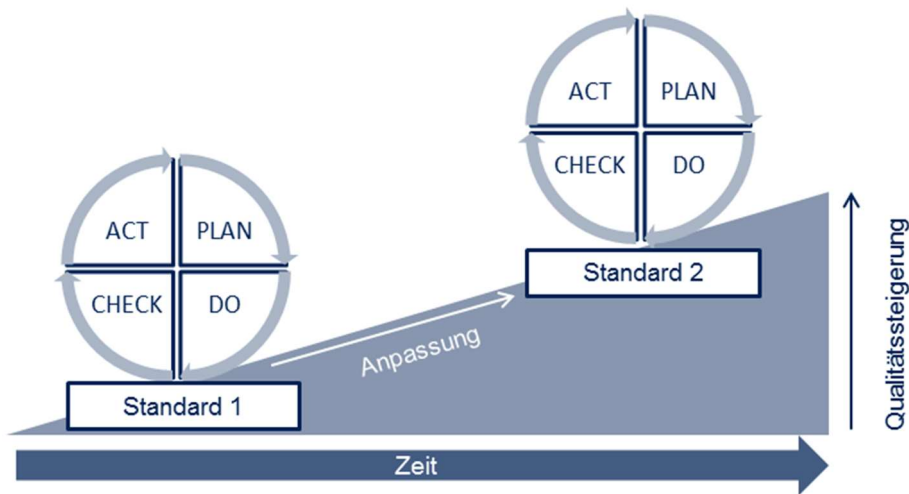
Effiziente Entscheidungen basieren auf der Analyse von Daten und Informationen. Nur wenn diese Daten und Informationen ständig neu erhoben und überprüft werden, können sachgerechte Entscheidungen getroffen werden.

1.1.8 Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Gute Geschäftsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten sind maßgebend entscheidend für eine optimale gemeinsame Wertschöpfung. Unverzichtbar hierfür sind eine transparente Kommunikation, Verständigung über gemeinsame Ziele im Hinblick auf das Kundeninteresse und Kooperation bei der Entwicklung und Verbesserung von Produkten.

1.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Der **kontinuierliche Verbesserungsprozess** charakterisiert die **stetige Verbesserung der Produkt-, Prozess- und Servicequalität**. In Gruppen- und Teamarbeit werden Prozesse optimiert und Abläufe verbessert. Dazu werden entsprechende Prozesse eingerichtet, die in festgelegten Perioden durchlaufen werden, und die Voraussetzungen für eine kontinuierliche Beteiligung der Mitarbeiter an Verbesserungen geschaffen.



Grafik Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

- Was tun wir und wie?
- Was wurde erreicht?
- Was ist noch zu tun?
- Wie soll es sein?

Ablauf eines KVP-Prozesses

Hinter dem KVP-Prozess steht ein systematischer Ablauf in 7 Schritten. Die Mitarbeiter analysieren ihren Arbeitsbereich und erarbeiten anhand der 12 Schritte konkrete Verbesserungsvorschläge.

- Festlegen, was verbessert werden soll
- Beschreibung des IST- und SOLL-Zustandes
- Problem beschreiben, analysieren und bewerten (Ursachen, Schnittstellen, zeitliche und monetäre Auswirkungen)
- Lösungsansätze sammeln und bewerten
- Maßnahmen definieren und bewerten
- Entscheidung zur Umsetzung treffen
- Umsetzungserfolg prüfen und weiter optimieren

Ergebnisse aus dem KVP-Prozess

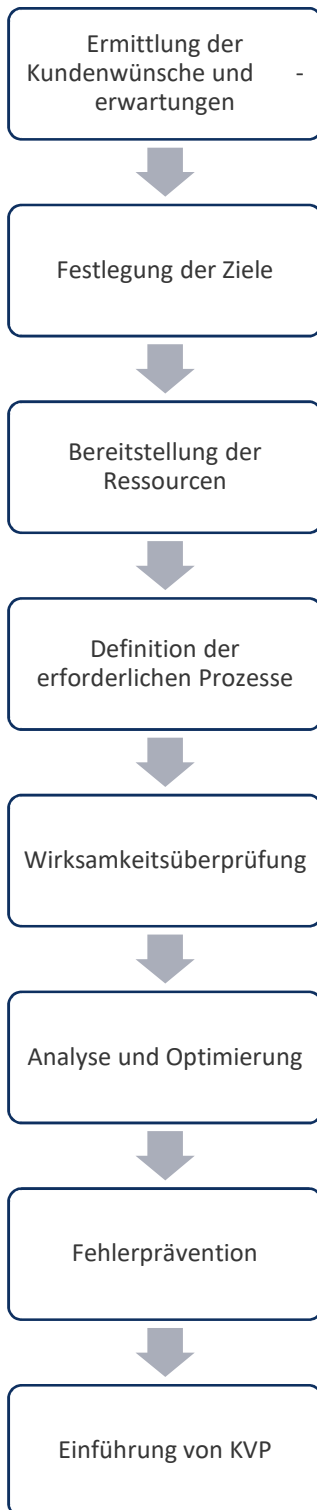
Durch die Anwendung von KVP lassen sich

- Ressourcen und Synergien entdecken,
- Arbeitsabläufe und Prozesse optimieren,
- Produkte und Kundenzufriedenheiten verbessern,
- Verschwendung reduzieren sowie Kosteneinsparen,
- Fähigkeiten, Kreativität und Engagement der Mitarbeiter wecken sowie
- Teamarbeit, Unternehmenskultur verbessern.

Fazit:

KVP soll die Prozesse optimieren und von unnötigem Ballast (Doppelarbeiten, unnötige Arbeitsschritte, ...) befreien. Die primären Ziele liegen somit in der Steigerung von Effektivität und Effizienz.

1.2.1 Die einzelnen Schritte



Bezugnehmend auf das Personalmanagement sind folgende Fragestellungen relevant:

- Welche Erwartungen haben Geschäftsleitung, Betriebsrat, Belegschaft und externe Kunden an das Personalmanagement?
- Existieren konkrete Wünsche? (z.B. schlankes HR-System)

- Was beinhaltet die Qualitätspolitik und Ihre Ziele?
- Welche Verantwortlichkeiten und Abläufe sind zur Zielerreichung notwendig?

- Welche Ressourcen sind zur Zielerreichung erforderlich?

- Welche Prozesse müssen definiert werden? (Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Entgeltabrechnung, Personalplanung und -controlling, ...)

- Messen und analysieren Sie Wirksamkeit und Effizienz des Systems.
- Welche Kennzahlen und Reports können hierfür genutzt werden?
- Mit welchen Zeitintervallen soll gearbeitet werden?

- Welche Analysewerkzeuge stehen zur Verfügung?
- Welche Prozessschritte sind von der Analyse bis zur Umsetzung (Optimierung) zu durchlaufen?

- Welche Lösungen sind passend, um Fehler zu verhindern und ihre Ursachen zu beseitigen.

- Wie sieht der unternehmensindividuelle Prozess „zur ständigen Verbesserung“ aus und wie wird er angewandt?
- Binden Sie bei der Einführung des QM-Systems die Mitarbeiter rechtzeitig in die einzelnen Schritte ein.

**Bestellung und weitere Informationen unter:
Sven-Friedl-Verlag@t-online.de**