HR-Digitalisierung konkret

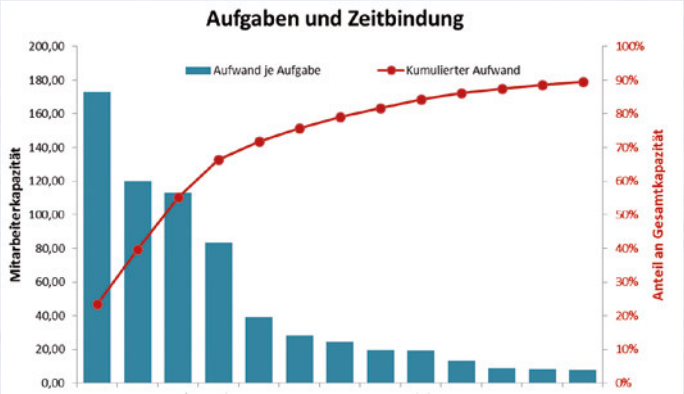
Mit Workflows zu mehr Zeit für den Kunden

„Wir müssen einfacher werden und mehr Zeit direkt am Kunden verbringen." – Mit diesen Worten eröffnete Dieter Hieber kürzlich eine Tagung, in der sich unterschiedliche EDEKA-Märkte über ihre Erfahrungen austauschten. Für Hieber's Frische Center bedeutet dies nicht nur, gemäß der Firmenphilosophie der kundenorientierte und mitarbeiterorientierte Lebensmittelmarkt auf dem Papier zu sein, sondern diese Philosophie auch zu leben und die ca. 1.100 Mitarbeiter in zwölf Märkten mit optimalen Verfahren zu unterstützen. Und Hieber hat hier mit der Unterstützung durch Beratung und Systeme der BEGIS bereits einen vorbildlichen Status erreicht.

Das Projekt

Beim Projektstart wurde daher der Fokus nicht nur auf Personalthemen gelegt. Vielmehr hat die BEGIS zunächst versucht, das Unternehmen und seine Strukturen zu verstehen, kennenzulernen und zu sehen, wie es funktioniert. Dabei wurden fünf Felder näher betrachtet – die Geschäftsführung mit ihrer Strategie und Entscheidungsfindung, die Märkte mit ihren Mitarbeitern, Führungskräften und Systemen, die IT mit Systemen und Datenflüssen, die Personalabteilung mit Aufgaben, Arbeitsweisen und Kompetenzen und der externe Dienstleister, der als Steuerberater vor allem die Gehaltsabrechnung durchgeführt hat. Ergebnis war nicht nur ein Bild der aktuellen Gemütslage, sondern eine konkrete Aufgaben- und Zeitverteilung für mehr als 900 Mitarbeiter, die uns ein sehr präzises Bild darüber gegeben hat, womit sich die Mitarbeiter das ganze Jahr beschäftigen und wie viel Zeit sie dafür benötigen. In mehr als 200 Einzel- und 40 Hauptaufgaben wurden damit nicht nur der Status quo als Absprungmarke für die Bemessung der Auswirkungen von künftigen Veränderungen geschaffen. Es konnten vielmehr wichtige Handlungsfelder identifiziert und erste Optimierungspotenziale abgeschätzt werden.

Nach dem Paretoprinzip haben 20 Prozent der Aufgaben mehr als 80 Prozent der Kapazität gebunden. Auf diese Themenfelder konnten wir uns nunmehr konzentrieren.



Auch Vergleiche zwischen den Märkten gaben natürlich wertvolle Hinweise zu versteckten Potenzialen oder auch generellen Problemen.

Digitalisierung kontra Personalarbeit zu Fuß

Faszinierend für uns war in der Analyse der hohe Grad an professioneller, strukturierter und digital unterstützter Arbeit im klassischen Kerngeschäft von Hieber. Von der Erkennung und Verarbeitung von beleghaften Lieferscheinen und Eingangsrechnungen bis hin zu einer automatisierten und vorausschauenden Disposition von Waren ist Hieber's Frische Center sicherlich in der digitalen Welt Vorreiter. Umso erstaunlicher war es, in der Personalarbeit doch wieder typische Ausprägungen eines organisch gewachsenen Unternehmens, wie sie häufig bei derartigen Projekten festzustellen sind, auch hier zu sehen. Von der heterogenen Systemlandschaft, die mit dem Wachstum nicht mithalten konnte, und in vielen Teilen je nach Bedarf zweckentfremdet wurde, bis hin zu Vielfacherfassung von Informationen, 1.000 Prüflisten und Papierverschiebung ohne Ende, war alles Klassische, was das Organisatorenherz höherschlagen lässt, auch bei Hieber vertreten.

So erfordert zum Beispiel ein Eintritt (ohne Bewerbungsphase) 14 Mal die Erfassung des Namens – sicher keine Seltenheit auch in anderen Unternehmen! Die Personalarbeit war stark papiergeprägt, Unterlagen gingen im Markt ein, beim Steuerberater, bei der Personalabteilung, Dokumente wurden von A über B nach C transferiert, und die Ablage erfolgte mehrfach, – in der Zentrale, im Markt, beim Steuerberater.

Handlungsfelder Fokus Personal

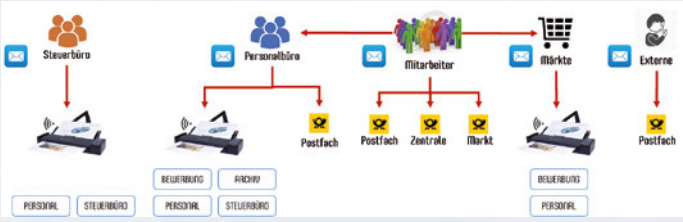
Zur Verbesserung dieser Situation wurden gemeinsam konkrete Handlungsfelder definiert, an denen weitergearbeitet werden sollte. Einige davon sollen hier dargestellt werden.

Als Basis für künftige Systeme und Prozesse musste eine zentrale Datenhaltung geschaffen werden. Statt DATEV führte BEGIS ein modernes Personalverwaltungs- und -abrechnungssystem in einer „privaten Cloud" individuell für Hieber ein. Nach Umsetzung dieses ersten Schritts arbeiten sowohl Steuerberater, Personalbüro und alle Märkte mit einem gemeinsamen System. Damit war die Plattform geschaffen, auf der die künftigen digitalen Workflows aufbauen konnten. Natürlich mussten dabei, wie in jedem Veränderungsprozess, einige Hürden übersprungen werden. Dass dabei Mitarbeiter alte Prozessn nicht loslassen konnten, Dinge schon immer so gemacht wurden oder auch eine gewisse Abwehrhaltung vorhanden war, konnten vor allem das Commitment der gesamten Führungsmannschaft und viele individuelle Gespräche zum Großteil aus dem Weg räumen.

Die zentrale Datenhaltung war und ist die Grundlage für eine saubere Datenbasis und nun konnte darauf sinnvoll aufgebaut werden.

Handlungsfeld Belegfluss

Erinnern wir uns noch mal an die wesentlichen Problemfelder: die Voruntersuchung mit vielen Excel-Dateien, mehr als 16 Prüfdateien, manueller Vielfacherfassung bei einem Eintritt und viel bewegtem Papier. Der erste Fokus lag nun darauf, sämtliche Belege bereits am Entstehungsort in den digitalen Prozess zu geben. Also Schluss mit dem ewigen Versand von Papier von A über B nach C. Doch wie kann dies erreicht werden? Denn nicht jeder Beteiligte hat die Möglichkeit, Dokumente papierlos entstehen zu lassen und zu befördern. Wie kommen Belege heute zu Hieber? – In der Regel in Papierform oder per E-Mail. Um diese jetzt in eine einheitliche Verarbeitung geben zu können, ist es erforderlich, die ankommenden Belege in ein digitales Format zu bringen und sie entsprechend zu klassifizieren bzw. zu attribuieren. Da Belege aber von den unterschiedlichsten Absendern kommen können, und deren digitale Erfassung nicht jedem zugemutet werden kann, wurde hier eine bewährte Lösung der BEGIS eingesetzt.



Zentrale Stellen, wie der Steuerberater, die Personalabteilung oder die Märkte, bekamen einen Scanner mit einem direkten Zugang zur Arbeitsvorbereitung bei BEGIS. Somit muss jeder der Beteiligte einen Beleg einfach nur noch auf den Scanner legen, eine Taste drücken, und der Beleg landet sofort und ohne Umwege fertig digitalisiert in der Arbeitsvorbereitung bei BEGIS in Berlin. Für den Postversand von Belegen erhält Hieber ein zentrales Postfach in Berlin, an das alle Beteiligte auch jederzeit Papierbelege senden können. Diese werden täglich frühmorgens von der BEGIS abgeholt, gescannt und landen somit im gleichen Eingang wie die Belege, die vom Steuerberater oder von Hieber gescannt wurden. Und auch Belege, die per E-Mail kommen, landen in einem zentralen Postfach beim Dienstleister BEGIS. Dies ist nun das zentrale „Sammelbecken" für alle Belege, die im Rahmen der Personalarbeit bei Hieber ankommen und verarbeitet werden müssen.

Diese gesammelten Dokumente werden nun innerhalb weniger Stunden nach Eingang attribuiert, durchlaufen eine Qualitätssicherung und werden dem jeweiligen Prozess und somit dem zuständigen Bearbeiter zur Verfügung gestellt.

Idee und Wirklichkeit?

Soviel zur Theorie, – doch wie sieht das in der Wirklichkeit aus? Jeder Beteiligte hat sofort „Hurra" gerufen, auch die Menschen, die es seit Jahrzehnten gewohnt waren, Papier zu bewegen und etwas „in der Hand zu haben". Und diese Menschen sitzen jetzt nur noch am Bildschirm? Klar – überhaupt kein Problem, wenn nicht …

… ich habe die Belege gescannt und vorsichtshalber noch einmal an die Zentrale verschickt,
… ich habe noch mal gescannt, ist ja leicht schief eingezogen worden,
… es sind nur Leerseiten angekommen,
… die Bewerbung scanne ich lieber nicht, vielleicht brauche ich sie später noch,
… ich scanne lieber an mich und sende es dann an das Personalbüro, dann habe ich es zur Sicherheit noch,
… lieber nicht vernichten, ich könnte es vielleicht noch brauchen,
… ich habe dafür noch einen Ordner, da sammle ich noch die Belege,
… sehr schlecht lesbare Bescheinigungen.

Natürlich muss man im Rahmen des Projekts auf diese Hürden eingehen, denn was für Berater und Führungskräfte oftmals selbstverständlich ist, macht vielen Mitarbeitern erst einmal Sorgen und Ängste. Diese Sorgen wurden immer wieder mit den Betroffenen besprochen, diskutiert, Lösungswege aufgezeichnet, um die Akzeptanz des Systems zu erhöhen und zu erreichen, dass jeder gerne damit arbeitet. Dies wurde sicherlich auch dadurch erleichtert, dass durch die Einführung der neuen Prozesse kein Personalabbau erfolgt, sondern eher in Wachstum und in die Zukunft investiert wird. Und einen wesentlichen Beitrag dazu liefert die Erfahrung der BEGIS bei der Einführung digitaler Prozesse und dem Umgang mit Befürchtungen und scheinbaren Bedrohungen.

Das geht (fast) jeden an

Das gibt es in jedem Unternehmen – die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (AU). Immer wieder sorgen die berühmten kleinen gelben „Zettel" für Stöhnen in den Personalabteilungen. Und Mitarbeiter empfinden es als äußerst aufwendig, nach dem Arztbesuch mit dem Schein zur Post zu laufen und ein Exemplar dem Arbeitgeber zu senden und das andere an die Krankenkasse. Der Arbeitgeber nimmt nun den Beleg, prüft, gibt Daten ein und legt ab, – das ist doch wirklich gelebte Digitalisierung im 21. Jahrhundert. Betrachten wir einmal genau diese Problemstellung. Daran wird sehr deutlich, wie eine Umsetzung von idealen Prozessen er-

folgen kann, denn die AU können die BEGIS oder Hieber auch nicht komplett abschaffen. In drei Schritten wurden aber die Kosten der Bearbeitung einer AU massiv gesenkt. Aus diversen Untersuchungen der BEGIS geht hervor, dass allein die Bearbeitung einer AU im Unternehmen Kosten im Schnitt zwischen 7 und 27 Euro verursacht.

Der erste Schritt

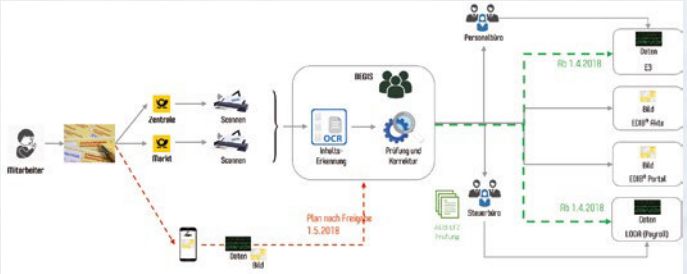
Gemäß der Maxime, Belege so früh wie möglich digital zur Verfügung zu stellen, hat der Mitarbeiter jetzt die Möglichkeit, die AU in der Zentrale oder im Markt direkt abzugeben. Hier wird die AU auf den Scanner gelegt, der berühmte Knopf gedrückt, fertig. Der Beleg durchläuft nun eine automatische Inhaltserkennung, fehlende Daten werden vom Dienstleistungszentrum in Berlin ergänzt bzw. Daten korrigiert und die Information landet automatisch beim Steuerbüro und im Personalbüro. Und das innerhalb weniger Minuten. Hier erfolgt nun die weitere Bearbeitung für die Zeitwirtschaft, die Abrechnung etc. Der Originalbeleg wird übrigens vor Ort vernichtet bzw. kommt in entsprechende Datentonnen.

Der zweite Schritt

Jetzt wird der zweite Schritt angegangen: Mussten bisher Personalbüro oder Steuerberater noch Daten in Systeme eingeben, werden diese Daten direkt in die entsprechenden Systeme eingespielt. Somit findet auch hier kein Datenbruch mehr statt, und die Informationen landen ohne weitere Fehlerquelle in dem entsprechenden System. Ein weiterer Schritt zur Verbesserung und Optimierung des Prozesses.

Die Kür

Rund 57 Millionen Personen in Deutschland nutzen ein Smartphone, somit auch ein Großteil der Mitarbeiter der Firma Hieber. Was liegt näher, als dieses Medium auch für die Personalarbeit und die Kommunikation zu nutzen? Über eine App, die BEGIS dem Kunden zur Verfügung stellt, muss der Mitarbeiter die AU nur noch fotografieren, die Datumsangaben ergänzen und abschicken. Sofort landen alle Informationen automatisch genau da, wo sie auch hin sollen – ohne Medienbruch und weitere Fehlerquellen.



Wie geht es weiter?

Mittlerweile sind mehr als 30 Personalprozesse als Workflow umgesetzt und für Hieber in der privaten Cloud verfügbar. Neben einer Internetverbindung und einem Browser war technisch keinerlei weitere Installation notwendig. Dabei kann jeder, je nach seiner individuellen Berechtigung, einen Workflow starten, genehmigen, prüfen, Dokumente direkt am Bildschirm unterschreiben und alles revisionssicher in der digitalen Personalakte ablegen. Und die Mitarbeiter haben beim Hieber's Frische Markt mehr Zeit, um sich dem Kunden zu widmen.

Autor:
THOMAS EGGERT
ist Geschäftsführer der BEGIS GmbH. Der Blogger und Buchautor beschäftigt sich bereits seit Jahrzehnten mit der Prozessoptimierung und Digitalisierung im Personalbereich.