

# HRM-Dossier

Daniel de Jong, Regina Fuchsberger, Riccardo Meier

## Prozessmanagement im HR

Personalprozesse gezielt steuern und optimieren



### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Daniel de Jong, Regina Fuchsberger, Riccardo Meier

#### **Prozessmanagement im HR**

Personalprozesse gezielt steuern und optimieren

SPEKTRAMedia, Zürich, 2019

ISBN 978-3-906067-33-9

© 2019 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich,

Tel. 043 311 01 80, [info@SPEKTRAMedia.ch](mailto:info@SPEKTRAMedia.ch), [www.SPEKTRAMedia.ch](http://www.SPEKTRAMedia.ch)

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich,

Tel. 044 269 50 10, [info@almamedien.ch](mailto:info@almamedien.ch), [www.almamedien.ch](http://www.almamedien.ch)

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. [www.fair-kopieren.ch](http://www.fair-kopieren.ch)).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autorin bzw. Autoren, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.

**Daniel de Jong, Regina Fuchsberger, Riccardo Meier**

# **Prozessmanagement im HR**

**Personalprozesse gezielt steuern und optimieren**



### **Daniel de Jong**

Executive MBA Business Engineering  
Leiter Zukunftsthemen Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ)  
danidejong@yahoo.de

Daniel de Jong ist Leiter Zukunftsthemen bei den Verkehrsbetrieben Zürich und ist als selbstständiger Unternehmensberater in den Themen Führungskräfte-Coaching, Innovation Management sowie Lean und Prozess-Management unterwegs. Er hat einen Abschluss in Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Brugg/Windisch und einen Executive Master der Universität St. Gallen in Business Engineering Richtung Change Management abgeschlossen. Mit seiner Expertise hat er in unterschiedlichen Firmen und Branchen jeweils Veränderungen vorangetrieben und geleitet.



### **Regina Fuchsberger**

Dipl. Technikerin HF Logistik  
Projektleiterin Zukunftsthemen Verkehrsbetriebe  
Zürich (VBZ)  
regina.fuchsberger@hotmail.com

Regina Fuchsberger arbeitet als Projektleiterin Zukunftsthemen bei den Verkehrsbetrieben Zürich und unterstützt in ihrer Rolle als Prozessberaterin in methodischer Hinsicht den weiteren Ausbau des Prozessmanagements. Zudem ist sie für das Training der Prozessmethoden und -tools verantwortlich, leitet Projekte sowie Workshops im KVP-Bereich und führt Weiterbildungen für Fach- und Führungskräfte im Lean Management durch.



### **Riccardo Meier**

BSc in Angewandter Psychologie  
Projektleiter Zukunftsthemen Verkehrsbetriebe  
Zürich (VBZ)  
riccardo.meier8@gmail.com

Riccardo Meier arbeitet als Projektleiter Zukunftsthemen bei den Verkehrsbetrieben Zürich und übernimmt dort eine tragende Rolle bei der Einführung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sowie der Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften im Lean Management. Er hat einen Bachelorabschluss in Angewandter Psychologie, Fachrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Prozesse verbessern im HR-Umfeld .....</b>	<b>6</b>
<b>Prozessverbesserung mittels Lean Management .....</b>	<b>8</b>
Durchlaufzeit .....	8
Magisches Dreieck .....	9
Wertschöpfung erhöhen .....	10
<b>Leitlinien im Prozessmanagement.....</b>	<b>12</b>
Prozessmanagement Lebenszyklus .....	12
Prozessmanagement Organisation.....	19
<b>Priorisierung der Prozesse für die Optimierung.....</b>	<b>20</b>
Bewertung nach strategischer Bedeutung und Wertschöpfungsanteil ....	20
Bewertung nach Komplexität, qualitativer Einschätzung und	
Anzahl Stellenwerte .....	21
Einteilung der Prozesse nach Aufwand .....	23
<b>Vorgehen bei der Prozessoptimierung .....</b>	<b>25</b>
Rollen für den Workshop .....	25
Vor dem Workshop .....	26
Während dem Workshop.....	27
Nach dem Workshop .....	34
Kommunikation.....	36
Ergebnis der Prozessoptimierung.....	36
<b>Mit Kennzahlen Prozesse steuern .....</b>	<b>37</b>
Kategorien der Prozesskennzahlen .....	37
Strukturierung der Kennzahlen .....	39
Kennzahlen-Steckbrief .....	41
<b>Prozessabweichungen managen mittels Shopfloor Management .....</b>	<b>42</b>
Gemeinsame Problemlösung als zentrales Element .....	42
Führung und Verhalten im SFM .....	43
Shopfloor Management in den Unternehmensablauf einfügen .....	44
Visualisierung und Regelkommunikation .....	45
<b>Umgang mit Prozessveränderungen .....</b>	<b>48</b>
Change und Evolution .....	48
Negative Reaktionen auf Veränderung .....	49
Ablehnung und Widerstand vorbeugen .....	50
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>52</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>53</b>

# Prozesse verbessern im HR-Umfeld

In vielen Unternehmen ist Prozessmanagement ein Thema, das Mitarbeitende und Führungskräfte eher als notwendiges Übel ansehen. Führungskräfte verbinden mit Prozessmanagement oft das bloße Dokumentieren von Prozessen oder das jährliche Audit durch das Prozessmanagement-Team, das die Schwachstellen der dokumentierten Prozesse aufzeigen soll. Mitarbeitende wiederum halten die dokumentierten Prozesse häufig für wenig realitätsnah und damit für überflüssig.

Doch bei einem gesamtheitlichen Prozessmanagement geht es um wesentlich mehr als das bloße Dokumentieren oder Zertifizieren von Prozessen. Vielmehr stellt es ein zentrales Instrument dar, um Geschäftsprozesse gesamtheitlich zu betrachten, sie gezielt auf Unternehmensstrategie sowie Kundenanforderungen auszurichten und damit Wirtschaftlichkeit sowie Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Im Zentrum eines strategie- und kundenorientierten Prozessmanagements stehen daher Fragen wie:

- Wie kann die Umsetzung der Geschäftsstrategie und der Geschäftsziele mithilfe von Prozessen erreicht werden?
- Wie können Geschäftsprozesse dazu beitragen, die Kundenorientierung sowie die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen?
- Wie können Erfolgspotenziale sowie Handlungs- und Problemlösungskompetenzen in der Organisation kontinuierlich gesteigert werden?
- Wie können Geschäftsprozesse die Anpassungsfähigkeit der Organisation verbessern?

Auch im Bereich des Personalmanagements gewinnt das Thema Prozessmanagement zunehmend an Bedeutung. Dabei geht es sowohl darum, die eigenen Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und Prozesskosten zu minimieren, als auch darum, die HR-Services verstärkt am Konzept der Kundenorientierung auszurichten und entsprechend zu optimieren. Von Seiten des HR wird dabei oft argumentiert, dass sich gerade Prozesse, bei denen der Mensch im Fokus steht, nur schwer standardisieren lassen. Dies trifft zum Teil sicherlich zu. Dennoch ist ein gezieltes Prozessmanagement auch im Personalwesen möglich und vor allem lohnenswert. Denn oft verursachen administrative Abläufe den Hauptaufwand und verhindern dadurch,

# Prozessverbesserung mittels Lean Management

Ein unterstützendes Element beim Prozessmanagement ist die Philosophie des Lean Management. Diese vereinfacht für die Organisation die Prinzipien, nach denen Prozesse optimiert werden und ermöglicht eine gemeinsame Sprache im Unternehmen, nach der Prozesse analysiert und beurteilt werden können.

Während bei vielen Methoden vor allem auf Kosten und Ressourceneffizienz fokussiert wird, liegt der Fokus beim Lean Management auf Qualität und Lieferleistung, das heisst einem möglichst schnellen Durchfluss der Produkte oder Dienstleistungen, um einen möglichst hohen Kundennutzen zu generieren. Die Auswirkungen auf die Kosten werden erst in einem zweiten Schritt betrachtet.

Die Herausforderung beim Lean Management besteht vor allem darin, die Balance zwischen Ressourcen- und Flusseffizienz zu finden, also eine möglichst hohe Auslastung der Ressource Mitarbeiter oder Maschine bei gleichzeitig möglichst kurzer Durchlaufzeit zu erreichen. Dieses Zusammenspiel wird vor allem im Buch *Das ist Lean: die Lösung des Effizienzparadoxons* ausführlich anhand von Beispielen erklärt.

## Durchlaufzeit

Die wichtigste Kennzahl, nach der sich im Lean Management alles richtet, ist die Durchlaufzeit. Diese ist definiert als die Zeit, die benötigt wird, bis eine Dienstleistung oder ein Produkt für einen Kunden erbracht bzw. erstellt wurde und spiegelt daher die Flusseffizienz, das heisst den Durchfluss der Produkte oder Dienstleistungen, in einem gewissen Grad wider. Beim Rekrutierungsprozess wäre dies in einem Teilabschnitt zum Beispiel die Zeitdauer von der Einreichung einer Bewerbung bis zur Rückmeldung an den Bewerbenden in Form einer Absage oder Zusage für ein persönliches Gespräch.

Die Durchlaufzeit setzt sich aus Prozesszeiten und Übergangszeiten zusammen. Als Prozesszeit wird die Zeit betrachtet, in der eine Person im Prozess effektiv etwas arbeitet, zum Beispiel eine Antwort-E-Mail für den Bewerbenden verfasst. Die Übergangszeit hingegen beschreibt die Zeit innerhalb des Prozesses, welche entsteht, bis der Kunde die Dienstleistung erhält, ohne dass effektiv daran gearbeitet wird. Typische Über-

# Prozessmanagement im HR

## Personalprozesse gezielt steuern und optimieren

Gerade in der heutigen Zeit, in der Begriffe wie Automatisierung, Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0 für Unternehmen immer konkreter werden und Anpassungsfähigkeit sowie rasche Reaktionszeiten zentrale Erfolgsfaktoren sind, bilden optimal gestaltete Prozesse die Grundlage und die Kernelemente einer zukunftsorientierten Unternehmensorganisation. Ein gezieltes und gesamtheitlich orientiertes Prozessmanagement stellt ein effektives Instrument dar, um unternehmensinterne Prozesse bereichsübergreifend zu steuern, aufeinander abzustimmen und in Hinblick auf Unternehmensziele und Kundenanforderungen kontinuierlich zu verbessern. Auch im Bereich des Personalmanagements gewinnen optimale Prozesse zunehmend an Bedeutung. Denn auch hier besteht der Druck, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, Prozesskosten zu reduzieren und die Kundenorientierung zu erhöhen.

Das Dossier führt ins Thema Prozessmanagement ein und zeigt auf, wie sich Personalprozesse zielgerichtet und nachhaltig verbessern lassen. Anhand verschiedener Beispiele aus dem HR wird erklärt, was Prozessmanagement im HR beinhalten kann und wie dieses durch die wichtigsten Grundbausteine aufgebaut und etabliert wird. Im Vordergrund stehen dabei die beiden unterstützenden Methoden Lean und Shopfloor Management.

*Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.*

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
ALMA Medien AG (HR Today), Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-33-9

