

HR-Software

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

Special



In Balance

WIE DER AUSGLEICH ZWISCHEN
MENSCH UND TECHNIK GELINGT

+++ **Round Table:** Besinnung aufs Menschliche +++ **Trends:** HR-Dashboards auf dem Vormarsch
+++ **Case Study:** Digitalisierte Prozesse bei Lloyd +++ **Interview:** Künstliche Intelligenz und Ethik



Maßgeschneiderte Lösung

Mehr Struktur, geringere Kosten, effizientere Prozesse – die Arbeiterwohlfahrt (AWO) Oberbayern hat ihre Personalarbeit neu aufgestellt.

► Als Unternehmen der freien Wohlfahrt ist der Bezirksverband AWO Oberbayern mit seinen 3600 Mitarbeitern und 130 sozialen Einrichtungen kein Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern ein gemeinnütziger Träger. Dennoch kämpft die AWO Oberbayern im Personalbereich mit den gleichen Problemen wie jedes andere Unternehmen aus der Privatwirtschaft, denn Bewerber sind gerade in den Pflegeberufen rar.

Intern spielen Themen wie Effizienz und Kosten eine große Rolle, die Personalarbeit erfolgt bislang noch auf klassischem Weg. Denn obwohl die Einrichtungen Personalentscheidungen größtenteils selbst treffen, so erfolgt die Umsetzung immer noch mit viel Aufwand und der Bewegung von Papierdokumenten, die zwischen den Einrichtungen in ganz Oberbayern und der Zentrale in München verteilt werden. Ein weiteres Thema ist natürlich auch die Personalbeschaffung, denn neue und gute Personaler sind am Standort München nur sehr schwer zu finden, und so versucht die AWO Oberbayern, möglichst effizient zu arbeiten.

Doch damit soll nun Schluss sein, die Personalarbeit soll neu strukturiert und Personalprozesse sollen ver-

einheitlich und vereinfacht werden und alles unter Einsatz moderner IT-Systeme. Die Digitalisierung der Personalarbeit soll begonnen werden und alles idealerweise individuell auf die Bedürfnisse der AWO Oberbayern zugeschnitten.

Die Ausgangssituation

Natürlich läuft die Payroll bereits IT-unterstützt mithilfe eines Dienstleisters und dessen Gehaltsabrechnungssystem für den Non-Profit-Bereich. Die AWO Oberbayern nutzt das System direkt aus dem Rechenzentrum des Dienstleisters. Die Gehälter werden teilweise in der Hauptverwaltung in München, teilweise im Business Process Outsourcing (BPO) durch das BPO-Team abgerechnet. Also eine Konstellation, wie sie in vielen Unternehmen heute vorzufinden ist, bei der mehrere Standorte und Stellen an den Personalprozessen beteiligt werden. Doch wie soll nun das Thema der Digitalisierung begonnen werden?

Die Ablage

Der erste Schritt zur Digitalisierung begann mit der Ablage der Personaldokumente. Im Jahr 2016 machte sich die AWO auf die Suche nach einem Anbieter der digitalen Personalakte und sehr schnell fiel die Wahl auf die EDIB-Akte der Begis aus Berlin. Begis arbeitet bereits seit vielen Jahren mit dem Payroll-Dienstleister der AWO zusammen. Da es die Mitarbeiter bisher nicht gewohnt waren, digital zu arbeiten, startete die AWO Oberbayern zuerst nur mit einem kleinen Bereich und so wurde für circa 500 Mitarbeiter die digitale Personalakte eingeführt.

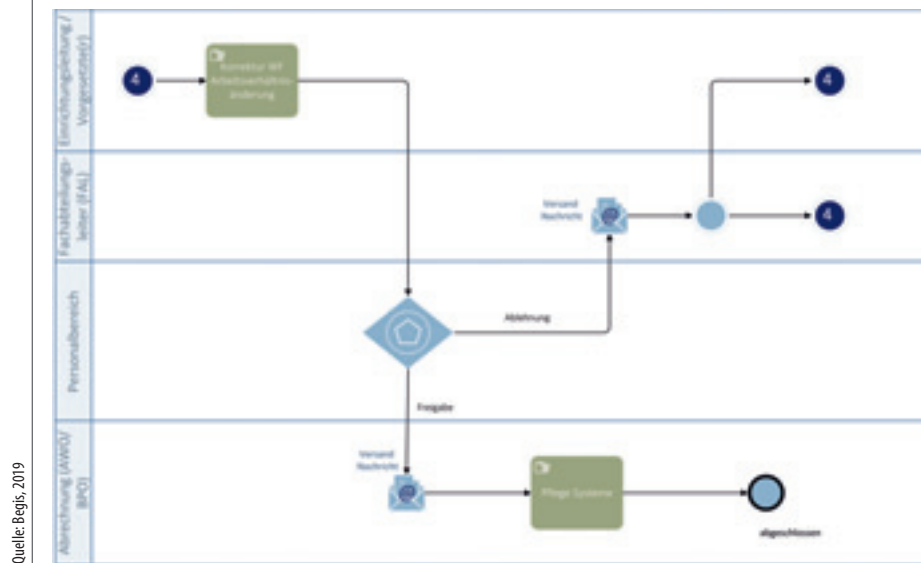
CASE STUDY

AWO Bezirksverband Oberbayern

Der **AWO Bezirksverband Oberbayern** gehört zu den größten Bezirksverbänden bundesweit. Er ist nicht nur sozialpolitisch aktiv, sondern auch **Träger von rund 140 Einrichtungen** mit Angeboten für Kinder, Jugendliche, Familien, Senioren und psychisch kranke Menschen. Unter anderem stellt der Verband etwa 4250 Kinderbetreuungsplätze, 430 Plätze in der Sozialpsychiatrie sowie 1900 Wohn- und Pflegeplätze für Senioren zur Verfügung. **Über 3600 Mitarbeiter und 200 Auszubildende** kümmern sich um die Bedürfnisse und Anliegen der Betreuten. Dazu kommen mehrere Hundert Projekte und Einrichtungen der Kreisverbände und Ortsvereine in Oberbayern.

Beispiel einer Prozessbeschreibung

Abbildung



Das Projekt startete im November 2016, und bereits im Februar 2017 ging die Akte produktiv und die bestehenden Papierakten wurden komplett digitalisiert. Die Akten mussten nur verpackt werden, alles andere übernahm der Dienstleister. Der allererste Schritt war somit getan und nun sollte der nächste erfolgen – die Akte sollte für alle Mitarbeiter ausgerollt werden. Für die erste Testphase wurde bereits eine Betriebsvereinbarung mit den Mitbestimmungsgremien vereinbart, doch nun musste eine erweiterte Vereinbarung abgeschlossen werden. Dies hat sich leider etwas verzögert und so konnte erst im Frühjahr 2018 die zweite Phase gestartet werden.

Die Prozesse

Gleichzeitig hat man sich schon Gedanken über die weiteren Maßnahmen zur Prozessverbesserung gemacht. Das Ziel war es, Prozesse zwischen Mitarbeitern, Führungskräften, der Zentrale und dem externen Dienstleister so effizient wie möglich zu gestalten und möglichst keine Medienbrüche zu erhalten. Gesucht wurde eine Software zur Gestaltung und digitalen Umsetzung der Personalprozesse, die zum einen individuell auf die Bedürfnisse der AWO zugeschnitten werden kann, aber auch eng mit der Abrechnungssoftware und jetzt auch mit der digitalen Personalakte zusammenarbeitet. Auch hier konnte die Begis überzeugen. Somit startete im Herbst 2018 das Projekt „Workflow“. Dabei geht es aber nicht nur darum, die Dokumentenerstellung zu automatisieren oder Dokumente online von der einen zur anderen Stelle zu senden – der gesamte Prozess, von der Beantragung über die Genehmigung bis zur Dokumentenerstellung und -ablage soll digital abgebildet und alle Beteiligten sollen direkt in den Prozess mit eingebunden werden.

Die Vorbereitung

Zum Projektstart definierte die AWO zusammen mit Begis die wichtigsten Prozesse, die häufig vorkommen, deren Automatisierung eine schnelle Einsparung bringt und vor allem auch den Mitarbeitern und Führungskräften einen direkten Nutzen aufzeigt. Denn schließlich sollen künftig alle 3800 Mitarbeiter mit dem System arbeiten und das mit Überzeugung.

Aufgeteilt nach Prozessen für Mitarbeiter und für Führungskräfte, wurden die heutigen Abläufe aufgenommen und einer genauen Prüfung unterzogen, um sie dann digital abbilden zu können. Hier ergab sich eine Herausforderung, die anfänglich etwas unterschätzt wurde – denn wie so häufig steckte der Teufel im Detail. Bei 140 Einrichtungen haben sich im Laufe der Jahre viele individuelle Eigenheiten eingeschlichen. Und so hat es entgegen der ursprünglichen Planung etwas länger gedauert, für alle Prozesse einheitliche Vorgehensweisen festzulegen, die allen gerecht wurden. Dies ist aber ein unerlässlicher Schritt, um die geforderte Effizienz und somit den Nutzen des Projekts zu realisieren. Erreicht wurde das, indem Führungskräfte und Meinungsmacher aktiv in die Gestaltung mit einbezogen wurden. Das Ergebnis waren Flowcharts, die jeden einzelnen Prozess sauber beschreiben und die Grundlage für die technische Umsetzung bilden.

Die Umsetzung

Mit Beginn des Projekts wurde parallel bei der Begis bereits ein AWO-Portal als zentrale Anlaufstelle für die künftigen User eingerichtet, natürlich angepasst an die Corporate Identity des Unternehmens, denn die User

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- **Die Prozesse waren im Unternehmen** unterschiedlicher als ursprünglich gedacht. Im Laufe der Jahre haben sich viele individuelle Lösungen für einzelne Einrichtungen ergeben.
- Sowohl für Führungskräfte als auch Mitarbeiter war gerade im Sozialwesen **die digitale Arbeitswelt noch neu**. Ein langsames Hinführen an die Technik war unbedingt notwendig.
- **Nicht jedem war sofort der Nutzen klar**. Wo zum Beispiel eine Führungskraft früher nur einen Zettel ausgefüllt hat (meistens mit fehlenden Daten), ist jetzt hier sehr viel mehr Disziplin notwendig.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- **Einheitliches Vorgehen bei allen Einrichtungen** und der Zentrale, es gibt keine Extrawürste mehr,
- **wesentlich schnellere Bearbeitung** der Anträge et cetera,
- **höhere Datensicherheit**, da die Daten nur einmal eingegeben werden,
- **jederzeit Auskunft** über den Stand des Vorgangs möglich, ohne dass in Papierunterlagen gesucht werden muss,
- alle Beteiligten arbeiten **an einem System**.

sollen sich von Anfang an in dem System zu Hause fühlen.

Workflows machen eigentlich nur Sinn, wenn es eine direkte Schnittstelle zur Gehaltsabrechnung gibt – denn die meisten Prozesse haben einen Einfluss auf die Abrechnung. Angefangen bei so einfachen Themen wie die Änderung einer Kontonummer oder eine komplette Versetzung mit Kostenstellenänderung, Gehaltsänderung et cetera. Durch die enge Zusammenarbeit der beiden Dienstleister verlief der Prozess für die AWO Oberbayern von der Entwicklung der Schnittstellen und der Klärung weiterer technischer Herausforderungen geräuschlos. Die beiden Partner haben die notwendigen Datenfelder definiert, die Webservices eingerichtet und nun kann der Workflow online Daten abrufen und auch direkt in die Anwendung zurückschreiben. Ein Vorgang, der sich auch schon bei anderen Systemen bewährt hat, denn damit lassen sich auch andere Bereiche, wie zum Beispiel eine Zeitwirtschaft, direkt in den Prozess einbinden und es erfolgt keine zweite Datenhaltung der Personaldaten.

Nachdem Klarheit über die Prozesse und deren künftige Gestaltung herrschte, ging es in die Umsetzung der Vorgaben in der Software EDIB Workflow. Sehr schnell wurden die Abläufe im System hinterlegt und die Projektmitarbeiter der AWO Oberbayern hatten kurzfristig die Möglichkeit, die ersten Workflows live in einem Testsystem zu prüfen. Da die Einrichtung der Workflows

leicht vonstatten ging, konnten auch die Änderungen und Anpassungen sehr schnell erfolgen, sodass die Prozesse innerhalb weniger Wochen einsatzbereit zur Verfügung standen.

Die Einführung

Alle Projektmitglieder hatten jetzt Systeme eingeführt, Prozesse definiert und umgesetzt, getestet, angepasst, freigegeben. Jetzt kam eine weitere Komponente zum Tragen – die Menschen, die damit arbeiten dürfen (oder sollen), und die Gremien, die auch gehört werden wollen und sollen. Parallel zu dem gesamten Projekt sollte eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, die den Betrieb der Software und noch weiterer Zusatzmodule regeln sollte. Doch hier gab es längere Diskussionen als ursprünglich erwartet. Es war doch ein großer Schritt, von der bisherigen, rein papierbehafteten Abwicklung komplett auf eine digitale Prozesswelt umzusteigen. Da war es mehr als nachvollziehbar, dass Befürchtungen, Ängste und Vorbehalte aufkamen und es viel Überzeugungskraft kostete, dass die Systeme keine Mitarbeiter abbauen und auch keine Kontrollmechanismen sind. Vielmehr sollte erreicht werden, dass sich die Personaler von der administrativen Personalarbeit verabschieden und sich viel mehr um den Menschen im Unternehmen kümmern können. Dass gleichzeitig das komplette Thema der Unternehmenskommunikation mit dem neuen Portal verändert werden soll, erleichterte die Diskussion nicht unbedingt.

Im Frühjahr 2019 war es soweit. Für erste Piloteinrichtungen wurden die ersten Workflows freigeschaltet, und so geht es jetzt Monat für Monat mit weiteren Workflows in die Piloteinrichtungen und nach den ersten Erfahrungen erfolgt die Ausrollung auf alle 140 Einrichtungen und für alle 3800 Mitarbeiter.

Die Unternehmenskommunikation

Kurz vor Start des Projekts „Workflows“ entschied sich die AWO Oberbayern dazu, auch ihre Unternehmenskommunikation auf neue Füße zu stellen. Modern, direkt und schnell sollte diese künftig erfolgen, unter Einbindung aktiver Medien, Videos, Umfragen oder Livestreams. Diese Lösung sollte die bisherige Mitarbeiterzeitschrift ersetzen und die Mitarbeiter auch auf ihren persönlichen, mobilen Geräte wie Smartphones oder Tablets erreichen – idealerweise über eine unternehmenseigene App. Auch hierfür wurden die Tools von Begis eingesetzt. In einem Nachrichtenmodul hat das Unternehmen jederzeit die Möglichkeit, Informationen an alle Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen zu senden und die Chatfunktion ermöglicht eine direkte Kommunikation unter Mitarbeitern – einzeln oder in

Gruppen, so wie man es aus den modernen Social-Media-Tools kennt. Dass dafür auch eine eigene App zur Verfügung steht, die dann den Mitarbeitern und Führungskräften die Möglichkeit gibt, die Workflows zu bedienen oder Dokumente aus der Personalakte zu sehen, rundet das Ganze ab. Zudem können Mitarbeiter ihre Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung direkt mit dem Smartphone fotografieren und über die App abschicken. Alles Weitere erledigt die Software.

Der Prozess

Im Gegensatz zu anderen Systemen ging es der AWO Oberbayern nicht nur darum, im Rahmen eines Vorgangs ein Dokument zu erstellen und dieses zu versenden. Der gesamte Prozess soll digital ablaufen – und da wird das Dokument zur Nebensache, denn es wird im Laufe eines Prozesses erstellt, unterschrieben und automatisch in der Akte abgelegt. Schauen wir uns als Beispiel den Eintritt an: Die Führungskraft definiert im Bewerbermanagementsystem, welcher Bewerber konkret eingestellt werden soll. Dessen Daten werden in die Workflows übernommen und der Bewerber erhält per Mail eine Einladung zur Personalfragebogenerfassung. Den Personalfragebogen füllt er zu Hause am PC oder bereits beim Gespräch im Unternehmen aus. Notwendige Dokumente, Unterlagen et cetera kann er bereits hier hochladen. Nun ergänzt die Führungskraft die notwendigen Daten direkt online im System, die für den weiteren Eintrittsprozess notwendig sind. Daraus erfolgen automatisch zum Beispiel die Freigabe für die Personalabteilung sowie die Betriebsratsmeldung, die auch von dem Gremium direkt im System freigegeben werden kann, und

viele weitere Prozessschritte, teilweise hintereinander, teilweise parallel. Auch der Arbeitsvertrag wird natürlich den Anforderungen entsprechend automatisch erstellt und hier bekommen die Beteiligten, wie bei allen anderen Prozessschritten auch, immer eine Meldung, dass ein offener Vorgang für sie vorliegt. Ist der Vertrag unterschrieben – wobei dies grundsätzlich sowohl manuell als auch digital möglich ist –, wird dieser in der digitalen Akte abgelegt, ein Exemplar dem Mitarbeiter online zur Verfügung gestellt, alle notwendigen Stellen im Unternehmen werden über den Eintritt informiert und natürlich wird auch das Gehaltsabrechnungssystem mit den entsprechenden Daten befüllt.

Somit gibt es im gesamten Prozess keinerlei Medienbrüche, die Daten wurden nur einmal jeweils von der Person eingegeben, die sie am besten kennt, und am Ende wird das entsprechende Dokument erstellt und abgelegt. Je nach Berechtigung können Beteiligte rund um die Uhr in der Workflow-Übersicht überprüfen, wie weit ein Prozess fortgeschritten ist. Zudem können die Nutzer auch jederzeit mobil auf die Prozesse zugreifen, sie freigeben oder unterschreiben. Dies war gerade bei der AWO Oberbayern ein wichtiges Kriterium, da sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter viel unterwegs sind und gar nicht immer einen Arbeitsplatzrechner zur Verfügung haben.

An diesem Beispiel sieht man sehr gut, dass es hier nicht nur um die Erstellung und Genehmigung von Dokumenten geht, sondern der komplette Ansatz auf der Gestaltung eines komplexen Prozesses liegt und dieser rein digital abläuft. Die AWO hat damit eine wesentlich höhere Effizienz in der täglichen Arbeit realisiert und bildet Prozesse wirklich digital ab. ■

AUTOREN



Nadin Canli, Bereichsleitung Personal und Recht, AWO Bezirksverband Oberbayern e.V., München, nadin.canli@awo-obb.de



Thomas Eggert, Geschäftsführer, BEGIS GmbH, Berlin, thomas.eggert@begis.de

BESTE BEWERBER-MANAGEMENT SOFTWARE 2018

Kategorie Unternehmen mit 500+ Einstellungen p.a.



Testsieger

Beesite
(Milch & Zucker)

Auf Basis von insgesamt 900+ Kundenbeurteilungen
Eine Initiative des
ICR, Institute for Competitive Recruiting

E-RECRUITING WEITERGEDACHT.

Setzen Sie auf mehrfach ausgezeichnete HR-Software zum Finden und Binden passender Mitarbeiter:

- Styleguidekonformer, mobiler Stellenmarkt
- Komplette digitale Prozesse
- Talentpool und Community
- Effiziente Stellenschaltung
- Umfangreiche Statistiken
- Cloud in Deutschland

Und da Software nur ein Baustein in der Candidate Journey ist, bieten wir Ihnen auch aufmerksamkeitsstarkes Employer Branding & HR-Marketing aus einer Hand. Erfahren Sie mehr: www.milchundzucker.de