

Ausgewählte HR-spezifische Aspekte und typische Stolpersteine - Qualitätssicherung in der HR-Einführung

veröffentlicht in S@pport 3/2003, Seite 14 ff.

Einführungsprojekte von EDV-Systemen allgemein stehen sehr oft unter großem Zeit- und Budgetdruck. Auch wenn die ursprüngliche Projektplanung realistisch war, entsteht dieser Druck häufig durch verspäteten oder schleppenden Projektstart, anderweitige Bindung oder Wechsel von Mitgliedern des Projektteams oder Änderung von Anforderungen.

VON JÖRG EDINGER UND SVEN RINGLING

Gerade unter Druck wird die Qualitätssicherung oft vernachlässigt, um Ressourcen einzusparen. Diese Sicht ist kurzfristig. Nur in Projekten mit kurzen Laufzeiten hilft dies den Terminplan einzuhalten – zum Preis schlechterer Qualität. Die Gesamtkosten werden durch eine zielgerichtete Qualitätssicherung – solange sie nicht zum Selbstzweck erhoben wird – in der Regel reduziert werden.

Typische Qualitätsprobleme

Die typischen Qualitätsprobleme lassen sich in die folgenden vier Kategorien einteilen:

- **VERFEHLEN DER ANFORDERUNGEN**
Die ersten Projektphasen dienen der Erhebung der Anforderungen an das System. Aufgrund von Kommunikationsproblemen oder der Einbindung der falschen Personengruppe werden die Soll-Prozesse oft falsch verstanden oder einzelne Prozesse oder Prozessvarianten komplett übersehen. Beides tritt dann möglicherweise erst in der Endanwenderschulung oder gar im Produktivbetrieb ans Tageslicht.
- **FEHLERHAFTE ABBILDUNG DER ANFORDERUNGEN**
Das ist das, was man klassischerweise als „Qualitätsproblem“ versteht: ein „Programmfehler“, der zu falschem Systemverhalten führt. Das Allheilmittel: Tests!
- **FEHLERHAFTE ANWENDUNG DES SYSTEMS**
Diese Probleme werden von Systemanbietern und Beratern – aber auch von internen Projektteams - gerne mit dem Stichwort „Anwenderfehler“ aus ihrem Zuständigkeitsbereich herausgeredet. Sicherlich dürfen die Anwender nicht

ganz aus der Verantwortung entlassen werden. Aber durch Change-Management im weitesten Sinne (einschließlich anwendergerechter Schulungen) und optimale Systemunterstützung (z.B. durch Plausibilitätsprüfungen) können diese Anwenderfehler im Einführungsprojekt schon reduziert werden.

- **DIE WARTUNGSFALLE**

Auch Qualitätsprobleme, die erst einige Zeit nach dem Produktivstart auftreten, sind oft auf das Einführungsprojekt zurückzuführen. Fehlende Dokumentation oder unsauber strukturiertes Customizing bzw. Programmcoding erschweren die Wartung erheblich.

Diese Kategorien gelten sicherlich für IT-Projekte allgemein. Projektverantwortliche sollten daran denken, dass sowohl interne als auch externe Projektteams fast zwangsläufig an diesen Punkten sparen, wenn es zum Start eines Projektes ausschließlich um den vordergründigen „Preis“ geht.

Spezifika im HR

Über Qualität in Softwareprojekten sind unzählige Bücher geschrieben worden. Daher sollen hier schlaglichtartig einige spezielle Aspekte betrachtet werden, die in mySAP® HR-Projekten regelmäßig zu Tage treten. Rollen wir das Feld von hinten auf und beginnen mit dem Punkt „Wartung“. Wichtig ist das Bewusstsein, dass das HR sehr stark lebt. Ständige Änderungen im Customizing und auch der Programmierung werden nicht nur von echten Prozessverbesserungen getrieben, sondern auch von Betriebsvereinbarungen (nicht immer stellen neue Betriebsvereinbarungen Prozessverbesserungen dar), Tarifverträgen und gesetzlichen Änderungen. Letztere waren früher weitgehend auf den Jahreswechsel konzentriert, treten jetzt aber in Deutschland auch immer wieder unterjährig auf. Ein Maß für die Dynamik im HR ist auch die Zahl der Support-Packages, die von der SAP ausgeliefert werden: seit dem Erscheinen von Release 4.6c Mitte 2000 wurden 66 HR-Packages ausgeliefert – gegenüber 40 für die übrigen Module des R/3®. Eine saubere Struktur und laufende Bereinigung von Customizingeinträgen und auch Report-Varianten ist hier dringend geboten.

Das HR-Customizing weist eine hohe Komplexität auf - insbesondere in den Schemen und Rechenregeln der Zeitwirtschaft und der Entgeltabrechnung. Dies macht den Know-how-Transfer sehr aufwändig. Soll das interne Team die Wartung nach dem Projektende vollständig übernehmen, so sind in den ersten Monaten des Produktivbetriebs einige Transferworkshops anzuraten, in denen die Erfahrungen aus dem Projekt gefestigt und wo nötig verbreitert werden.

Benutzerführung

Das HR bietet verschiedene Möglichkeiten, den Anwender bei seiner täglichen Arbeit zu unterstützen. Das Customizing von Plausibilitätsprüfungen verschiedenster Art und die Steuerung der Abfolge von Eingabemasken durch „Maßnahmen“ und „dynamische Maßnahmen“ ist technisch nicht schwierig. Man sollte aber ein wenig Zeit in die Gesamtkonzeption stecken. Selten werden diese Möglichkeiten voll ausgenutzt, obwohl sich der Aufwand in den meisten Fällen lohnt.

Wo diese Standardmöglichkeiten nicht ausreichen, bietet das System einen so genannten Customer-Exit an, mit dem für jede Stammdaten-Erfassungsmaske unternehmensspezifische Plausibilitätsprüfungen programmiert werden können. Der Aufwand liegt in der Regel – Kenntnis des Konzeptes und der Datenstrukturen vorausgesetzt – im Bereich von Stunden.

In einigen Fällen zu empfehlen ist das Konzept der „Notbremse“. Dies meint, dass in der Entgeltabrechnung selbst bestimmte Konstellationen abgefangen werden und zu einem Abbruch führen. In vielen Fällen (z.B. bei fehlenden Steuerdaten) passiert dies schon standardmäßig. In anderen Fällen sind diese Prüfungen im Standard aber noch lückenhaft oder so unternehmensspezifisch, dass sie vom Softwarehersteller nicht vorgedacht werden konnten. Dies führt dann bei unerkannten Fehleingaben zu ungewollten Ergebnissen in der Entgeltabrechnung oder in Auswertungen. So ist es z.B. möglich, in der Komponente „Betriebliche Altersversorgung Deutschland“ (BAV) unvollständige Datenbestände zu erfassen, ohne dass es zu einer Fehlermeldung kommt.

Ein besonders mächtiges Werkzeug zur Benutzerführung ist der Abrechnungsprozessmanager. Er erlaubt es, den Ablauf der Entgeltabrechnung mit allen vor- und nachgeschalteten Programmen sehr viel differenzierter und einfacher zu steuern, als dies mit einem einfachen Hintergrundjob oder Jobnetz möglich wäre.

Dezentraler Einsatz

Soll das HR als integriertes Personalinformationssystem ausgenutzt werden, so folgt daraus in der Regel ein breiter dezentraler Einsatz. Gerade dann, wenn zentral genutztes System abgelöst wird, das nur für die Entgeltabrechnung und zentrales Reporting verwendet wurde, liegen jede Menge Stolpersteine auf dem Weg zum dezentral genutzten System. Es sind mitunter viele neue Benutzergruppen zu integrieren wie z.B.:

- Zeitbeauftragte in Niederlassungen, die bisher ein eigenständiges Zeiterfassungssystem ohne direkte Integration in die Entgeltabrechnung betrieben haben.
- Meister oder Werksschreiber, die Lohnscheindaten bisher in MS-Excellisten geführt haben.
- Sekretariate, deren Urlaubsplanung in einer PC-Software früher immer einen aktuelleren Informationsstand hatte als die Personalabteilung, Geburtstags- und Jubiläumslisten mühselig in MS-Excel führten und für eine Vollmachtenliste ihrer Abteilung auf einen Papierstapel der Personalabteilung angewiesen waren.
- Abteilungsleiter, deren Informationen sich aus Papierstapeln der Personalabteilung, eigenen Listen und denen ihrer Sekretariate zusammensetzten und die sich so ihr individuelles „Personalcontrolling“ aufgebaut haben.
- Mitarbeiter, die Ihre Reisekostenabrechnung in MS-Excel erfasst haben (oder vom Sekretariat erfassen ließen) und deren Informationsaustausch mit der Personalabteilung bisher über Hauspost, Telefon oder e-Mail lief – oder gar nicht.

Diese und andere Anwendergruppen sind nun über „TMW“ (Time Manager’s Workplace), „MDT“ (Manager’s Desktop), „MSS“ (Manager’s Self Service), „ESS“ (Employee Self Service), learning solution, oder „normalen“ Zugriff auf das R/3® direkt in das Personalinformationssystem integriert. Das ist sicherlich als großer Vorteil zu sehen, bringt aber für das Einführungsprojekt teilweise enorme Anforderungen mit sich, um die Qualität sicherzustellen:

CHANGE MANAGEMENT: Die dezentral geführten Listen werden teilweise als Herrschaftswissen betrachtet. Außerdem haben sich gerade in geografisch getrennten Unternehmenseinheiten oft Arbeitsabläufe herausgebildet, die die Ziele der entsprechenden Führungskräfte (nicht zwangsläufig auch die Unternehmensziele) optimal unterstützen. Dass diese Abläufe und die Form der Datenhaltung oft gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen (Datenschutzgesetz, Arbeitszeitgesetz, Sozialversicherungsrecht usw.) widersprechen, macht die Umstellung nicht unbedingt einfacher. Die Änderungen werden nur zu leicht als Angriff auf die eigene Position gesehen. Und die fehlende Akzeptanz in der Linie hat bekanntlich schon mehr als ein IT-Projekt zum Scheitern gebracht.

SCHULUNG: Der Schulungsaufwand bei einer Vielzahl von dezentralen Anwendern kann schnell ausufern. Wichtig ist: der Schulungsbedarf je Person hängt von der Komplexität der Anwendung ab und wird nicht dadurch geringer, dass der Anwender nur gelegentlich mit dem System arbeitet. Das bedeutet, dass die Vereinfachung der

Abläufe und Oberflächen sich schon beim Schulungsaufwand wieder auszahlt. Der Aufwand kann deutlich reduziert werden, wenn klassische Schulungen durch E-learning-Komponenten ergänzt oder in einfachen Fällen auch ersetzt werden. Dazu bietet sich z.B. der „SAP Tutor“ (früher „iTutor“) an. Er erlaubt es, Bildschirmsequenzen realitätsnah durchzuspielen und mit zusätzlichen Erklärungen zu verbinden.

BERECHTIGUNGSKONZEPT: Die Berechtigungen sind ohnehin ein meist ungeliebtes und im Test recht aufwändiges Thema. Um im dezentralen Einsatz die Zuständigkeitsbereiche richtig abgrenzen zu können, ist oftmals der Einsatz der „strukturellen Berechtigungsprüfung“ erforderlich. Dies ist ein HR-Spezifikum. Es erlaubt, Berechtigungen z.B. in Abhängigkeit der Position innerhalb der Organisationsstruktur (abgebildet in der Komponente „Organisationsmanagement“) dynamisch zu vergeben. Je nach Komplexitätsgrad ist dabei die Notwendigkeit der „kontextabhängigen Prüfung“ zu klären, die im Standard ab dem Release „Enterprise“ als so genannte Extension verfügbar ist.

PROZESSE: Die Anforderungen, die die dezentralen Abläufe an das EDV-System stellen, sind den Mitarbeitern der Zentrale oft weniger gut bekannt als sie selbst glauben. Daher ist die Einbindung der künftigen dezentralen Anwender unabdingbar

Testumgebung und Testhilfen

Der Test ist ein wesentliches Element der Qualitätssicherung. Darin unterscheidet sich das HR nicht von anderen Prozessen. Allerdings hat der Test in den Komponenten Zeitabrechnung und Entgeltabrechnung eine besondere Qualität. Dies rührt zum einen daher, dass Fehler schnell zu großer Verärgerung bei den betroffenen Mitarbeitern und zu Konflikten mit den betroffenen Behörden führen können. Zum anderen kapitulieren Tester oft vor Komplexität, Variantenreichtum und Änderungsgeschwindigkeit dieser Themen. Daher sind hier eine saubere Struktur und maschinelle Unterstützung im Test angesagt.

Schon das Aufbauen einer Testumgebung mit einer adäquaten Zahl von Testfällen bedeutet einen enormen Aufwand. Schließlich sollten die Testfälle auch immer wieder nachvollziehbar sein, so dass eine einmal aufgebaute Testperson nicht zum Zwecke anderer Tests ständig verändert werden sollte. Deshalb bietet es sich an, Testdaten innerhalb eines Systems oder auch aus dem Produktivsystem zu kopieren. Aus Gründen des Datenschutzes erfordert letzteres oft eine Anonymisierung der Testpersonen, wenn die Zugriffsberechtigungen im Testsystem offener sind als im Produktivsystem. Werkzeuge, die dies leisten sind am Markt vielfach erhältlich, so z.B.:

- „Clone&Test“ von Pecaso als sehr umfangreiches Tool, das weit über das Kopieren von Personalstammdaten hinausgeht,
- „PDK – Personaldatenkopierer“ von inside oder
- „HR-Personaldateientransfer“ von BSU.

Andere Unternehmen bieten die Implementierung eines entsprechenden Tools projektbasiert oder in Form eines Workshops an. Die iProCon setzt dabei z.B. auf ein Template, das dann unternehmensspezifisch angepasst werden kann – nach kurzer Einweisung auch durch die eigenen Entwickler. Diese Lösungen sind in der Regel preiswerter, da nur die tatsächlich benötigten Anforderungen implementiert werden. Andererseits gibt es dabei keinen pauschalen Wartungsvertrag und wenn ein sehr umfangreiches und komfortables Tool benötigt wird, kann die Lösung Clone&Test von Pecaso durchaus die richtige Wahl sein.

Der Testdatenbestand allein reicht aber nicht. Man muss auch noch damit testen. In der Regel erfolgt dies sehr eingeschränkt. Eine Customizing-Änderung in der Firmenwagenregelung wird anhand einer Beispielperson überprüft. Unerwünschte Nebenwirkungen – z.B. bei Personen mit Altersteilzeit, Pfändung oder ähnlichen Spezialfällen – können bei manuellem Test kaum mit vertretbarem Aufwand ausgeschlossen werden.

Zur Lösung dieses Problems gibt es zwei Ansätze. Das oben genannte Tool Clone&Test von Pecaso erlaubt den Vergleich von Abrechnungsergebnissen im Testsystem mit denen im Produktivsystem. Nach dem Kopieren der Testfälle lässt sich so feststellen, ob eine Customizing-Änderung nur die erwartete Änderung des Ergebnisses bewirkt hat.

Einen anderen Ansatz verfolgt z.B. die „Testworkbench“, die die iProCon wiederum projektbasiert auf Basis eines Templates implementiert. Dieses Konzept geht zunächst von einem vorhandenen Testdatenbestand aus. Dieser kann aus dem Produktivsystem kopiert sein – muss aber nicht. Sind die Testfälle geprüft und die Ergebnisse für richtig befunden, so werden diese als Referenzergebnis gespeichert. Bei künftigen Customizing-Änderungen – aber auch bei Releasewechseln oder Patches – kann ein Vergleich der neuen Ergebnisse mit den Referenzergebnissen über den gesamten Testdatenbestand automatisch erfolgen. Das Konzept ist denkbar einfach aber wirkungsvoll und kann sicherlich auf verschiedene Arten umgesetzt werden. Der Einsatz der genannten Werkzeuge und Methoden führt meist zu erheblichen Einsparungen und Qualitätsverbesserungen. Je früher im Projekt damit begonnen wird, desto größer ist der ROI.

TESTWERKBENCH VON IPROCON

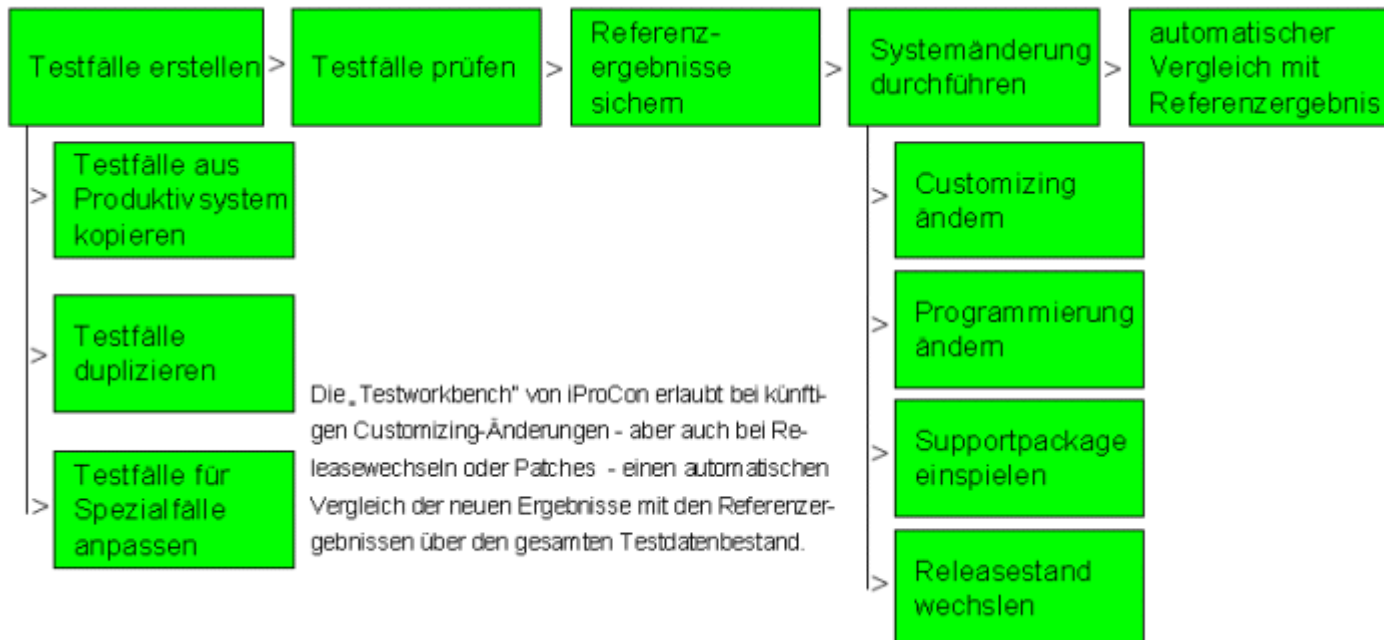


Abbildung 1

Die Prozesse

Die Problematik der prozessorientierten Anforderungsanalyse ist keinesfalls spezifisch für das HR. Typisch für die Einführung von integrierten Personalinformationssystemen ist die Ausgangssituation. In vielen Fällen gilt es, eine sehr zersplitterte IT-Landschaft abzulösen, bei der das Abrechnungssystem wie ein Fels in der Brandung von unzähligen kleineren Anwendungen umgeben ist: Zeiterfassung, Einsatzplaner, Projektzeiterfassung, Seminarverwaltung, Assessment-Software und zahlreiche Listen und Dateien in Office-Produkten. Hier ist die Gefahr groß, einzelne Teilprozesse schlicht zu übersehen oder sich auf die Anforderungen der Personalabteilung zu beschränken. Letzteres führt dann im Ergebnis nicht zu einem Personalinformationssystem sondern zu einem „Personalabteilungs“-Informationssystem.

Es ist eine wesentliche Aufgabe der Qualitätssicherung, die vollständige Abdeckung der Anforderungen sicherzustellen. Dazu aber müssen diese Anforderungen zunächst einmal bekannt sein. Da hilft in der Regel nur eine Reihe von Workshops, in denen Vertreter aller betroffenen Gruppen die abzubildenden Leistungen sammeln. Dies hat auf jeden Fall Priorität vor einer detaillierten Modellierung der bekannten Prozesse. Um nicht auf einem weißen Blatt beginnen zu müssen, empfiehlt sich der Einsatz von Referenzmodellen, wie es z.B. die iProCon mit ihrem „Leistungskatalog Human Resources“ anbietet. Aber auch ein Blick in die Leistungskataloge von Full-

Service-Outsourcing liefert eine gute Basis für die Erstellung eines unternehmensspezifischen Leistungskataloges. Dieser Katalog liefert der Qualitätssicherung einen Maßstab auf Prozessebene, an dem die Vollständigkeit der HR-Lösung gemessen werden kann.

PROBLEMFELDER DER QUALITÄTSSICHERUNG BEI HR-LÖSUNGEN

Wartungsfälle	·Hohe Dynamik ·Komplexes Customizing
Fehlerhafte Anwendung	·Benutzerführung ·Dezentraler Einsatz
Fehlerhafte Abbildung der Anforderungen	·Testhilfen insbes. in Zeit- u. Entgeltabrechnung
Unzureichende Anforderungsdefinition	·Dezentrale Stellen ·Leistungskatalog

Abbildung 2

Fazit

Ist Qualität teuer? Ja – wenn sie fehlt auf jeden Fall! Aber sie ist natürlich nicht umsonst zu haben. Daher sollte man gerade bei kleineren Projekten auch die berühmte Kirche im Dorf lassen und sich genau überlegen, welche Maßnahmen erforderlich sind. In den seltensten Fällen dürfte es effizient sein, zusätzlich zum internen Projektteam und einer externen Einführungsberatung noch eine weitere Beratungsfirma mit der Qualitätssicherung zu beauftragen. Ein sauberes QS-Konzept zum Projektbeginn und die Verfügbarkeit des erforderlichen Know-hows und unterstützender Tools erlauben effektive Qualitätssicherung mit vertretbarem Aufwand.

DAS UNTERNEHMEN iProCon

Die iProCon GmbH ist eine Unternehmensberatung mit dem Fokus „Personalprozesse und Personalsysteme“. Sie begleitet Firmen verschiedener Branchen im Management von Personalprozessen und in der Implementierung und Optimierung von HR-Systemen, insbesondere mySAP® HR.