

## Personalcontrolling im HR

---

veröffentlicht in Zeitschrift "E/3", 5/2003

Das Personalcontrolling einschließlich der Personalkostenplanung hat in letzter Zeit in vielen Unternehmen eine hohe Priorität erhalten. Auch bei SAP-Anwendern wurden und werden zahlreiche Projekte zu diesem Thema gestartet. Unter dem Druck der derzeitigen wirtschaftlichen Situation und zwangsweise gestiegenem Kostenbewusstsein werden damit die Lücken geschlossen, die die Einführungsprojekte vergangener Jahre hinterlassen haben.

Die Verbesserung der Auswertungsmöglichkeiten war zwar häufig ein Ziel der Umstellung auf mySAP® HR, im Projektverlauf wurde dieses Ziel dann aber sehr oft dem Zeitdruck geopfert. Priorität hatte meist eine funktionsfähige Entgeltabrechnung zum definierten Termin. Hinzu kommt, dass viele Projekte entsprechend der Struktur des HR aufgebaut waren. Damit gab es Teilprojektverantwortliche für die HR-Komponenten wie „Veranstaltungsmanagement“, „Entgeltabrechnung“ etc., aber keinen für das Personalcontrolling. Das Ergebnis ist oft eine inhomogene Zusammenstellung von Berichten, die den Personalcontrollern aus den verschiedenen Teilprozessen zur Verfügung gestellt werden.

Die gestiegenen Anforderungen an Qualität und Quantität der Controllinginstrumente erfordert nun ein strukturiertes Vorgehen zum Neuaufbau des Berichtswesens im HR. Nach der Definition der Ziele und Anforderungen gilt es zunächst einmal, die Datengrundlage zu überprüfen. Eine hohe Datenqualität in den Personalstammdaten (nicht nur in den abrechnungsrelevanten!) und im Organisationsmanagement sind Voraussetzung für eine hohe Berichtsqualität. Aber auch an die übrigen HR-Komponenten werden aus Controllingsicht zusätzliche Anforderungen gestellt. So werden z.B. zusätzliche Zeitarten oder Lohnarten rein zu Auswertungszwecken benötigt oder die Datenpflege im Skillmanagement muss an den Anforderungen des Personal-Risikomanagements ausgerichtet werden.

Nun muss man „nur“ noch wissen, wie man all diese Daten auswertet und wie man die Auswertungen den Zielgruppen zur Verfügung stellt. Dazu stehen sowohl im R/3® als auch in weiteren mySAP®-Komponenten verschiedene Werkzeuge zur Verfügung.

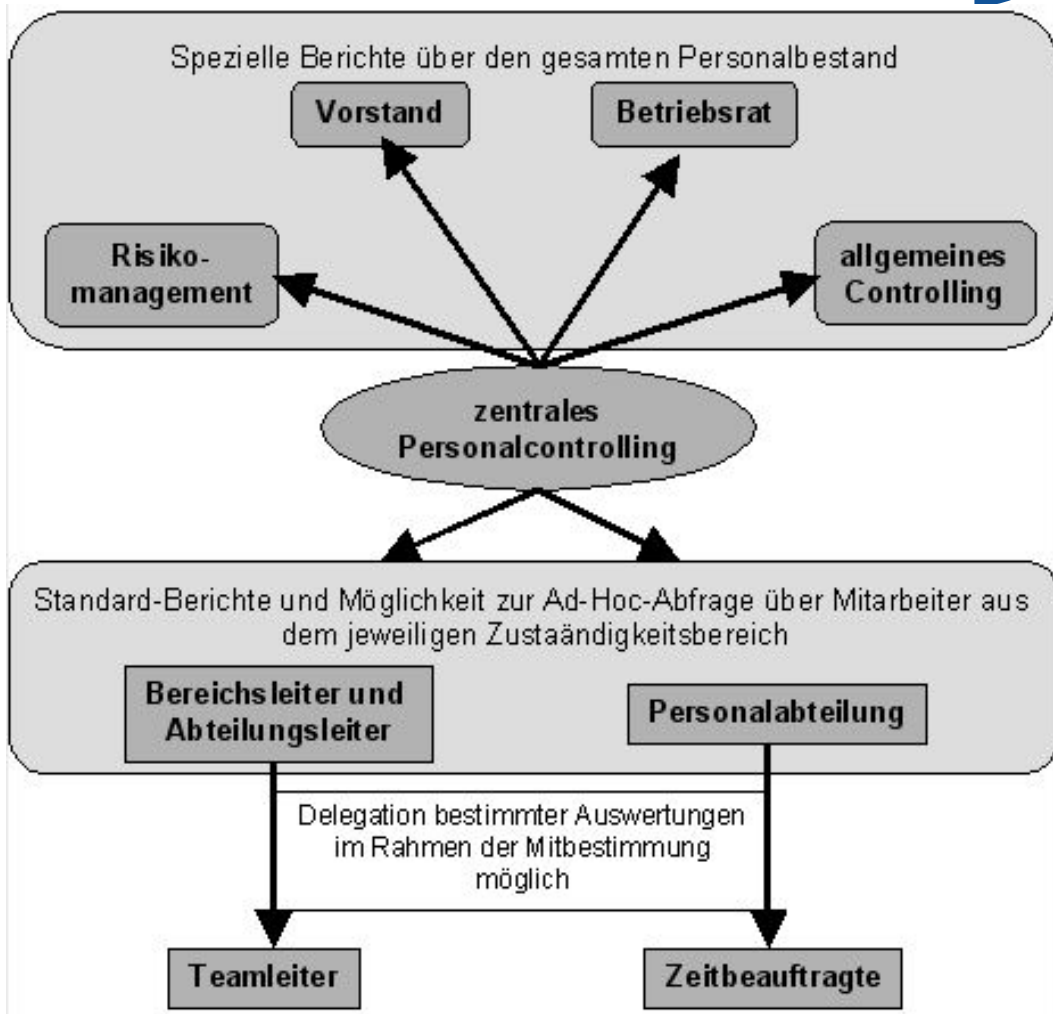


Abb. 1: Berichtskonzept - Zielgruppen für HR-Berichte

Innerhalb des R/3<sup>®</sup> bieten sich folgende Möglichkeiten (beginnend mit der einfachsten):

1. Standardreports werden zu allen Prozessen ausgeliefert und decken diese unterschiedlich gut ab. Es lohnt sich meistens, kleine Unterschiede zur Idealvorstellung in Kauf zu nehmen. Schließlich spart man sich dadurch nicht nur die Erstellung sondern auch die Wartung des Berichtes. Auch, wenn die Nutzung dieser Reports im Allgemeinen recht einfach ist, ist eine kurze Einweisung oft angebracht. So kommen viele „falsche“ Ergebnisse auch nach mehrjähriger Nutzung des R/3<sup>®</sup> immer noch zustande, weil die Bedeutung von „Personenauswahlzeitraum“ und „Datenauswahlzeitraum“ den Anwendern nicht bekannt ist.
2. Die Ad-hoc Query (außerhalb des HR auch Infoset Query genannt) erlaubt es auch weniger geübten Anwendern, nach kurzer Einweisung Berichte selbst zusammenzustellen. Aus einem vorgegebenen Feldkatalog kann man

Selektionsfelder und Ausgabefelder per Mausklick auswählen. Auch das Layout, Zwischensummen und Sortierung lassen sich in gewissen Grenzen leicht definieren. Die Ergebnisse dieser Abfragen sind allerdings stets einfache Listen, in denen jede Zeile die gleiche Aufteilung hat. Eine spezielle Rechenlogik lässt sich nicht hinterlegen. Wie auch die im Folgenden betrachtete SAP Query, wird als Grundlage ein so genanntes Infoset (früher: Sachgebiet) benötigt. Dort wird die Feldauswahl auf Grundlage von Datenbanktabellen, eigener Programmierung, externen Datenbeständen, meist aber von logischen Datenbanken definiert. Je zielgerichteter und aussagekräftiger das Infoset aufgebaut ist, desto einfacher gestaltet sich die Arbeit dann für den Anwender der Ad-hoc Query.

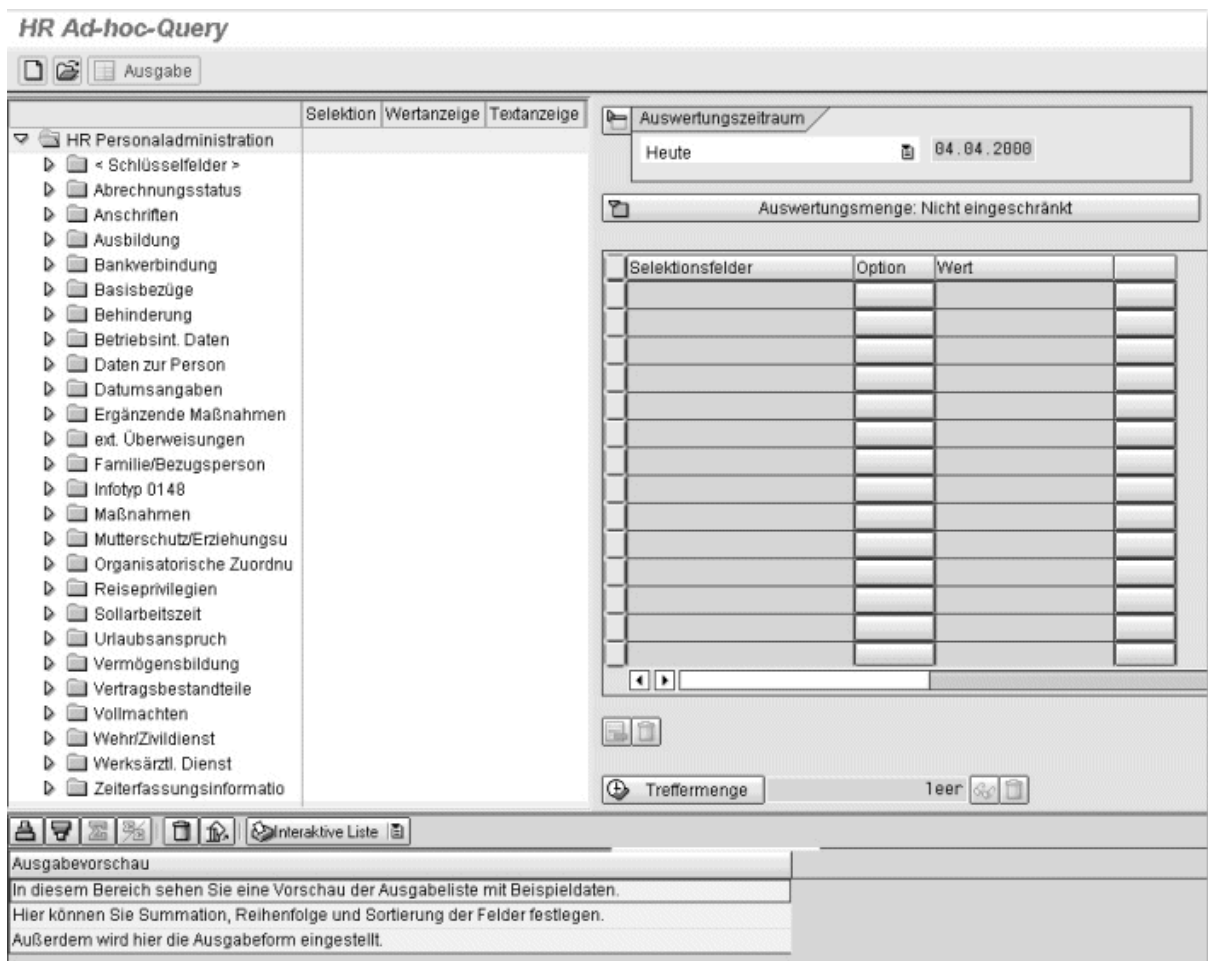


Abb.2: Die Ad-hoc Query erlaubt eine sehr einfache Berichtserstellung

- Die SAP Query bietet etwas mehr Möglichkeiten – ist dafür aber auch schwieriger in der Handhabung. Eine Schulung von ein bis zwei Tagen ist hier durchaus sinnvoll. Als Zielgruppe kommen in erster Linie Mitarbeiter der

Personalabteilung in Frage. Auch hier ist ein sauber definiertes Infoset die Grundlage für effizientes Arbeiten.

4. Reichen diese Standardmöglichkeiten nicht aus, so bleibt innerhalb des R/3<sup>®</sup> nur noch die Programmierung eines eigenen Reports. Das verursacht zwar einen gewissen Aufwand, lässt sich aber nicht immer vermeiden. Kosten und Nutzen müssen im Einzelfall abgewägt werden. Die Arbeit wird dabei im HR durch verschiedene „logische Datenbanken“ erleichtert. Diese stellen die Daten bereits in einer definierten Form zur Verfügung und nehmen dem Programmierer einen Teil der Arbeit z.B. in der Berechtigungsprüfung und in der Datenselektion ab.

Die Auswertungsmöglichkeiten im R/3<sup>®</sup> sind einer der meistgenannten Kritikpunkte von HR-Anwendern. Zu nennen sind dabei insbesondere:

- Mangelnde Flexibilität
- Unschönes Layout
- Keine ausreichenden Selektionskriterien
- Keine ausreichenden Aggregationsstufen
- Kaum Statistiken, die keine Daten auf Mitarbeiterebene erlauben
- Ein Download in Office-Produkte ist oft erforderlich, um die gewünschten Ergebnisse zu erhalten. In vielen Unternehmen ist dies jedoch nicht erlaubt.
- Bestimmte Daten (z.B. Abrechnungsergebnisse) sind nur umständlich auszuwerten. Dies wurde zwar durch das Konzept der „Abrechnungsinfortypen“ entschärft, aber dazu muss man vorab die Auswahl der auszuwertenden Lohnarten definieren.

Die meisten dieser Punkte sind sicherlich typisch für Standardsoftware und sind auch von Anwendern der Konkurrenzprodukte zu hören. Da dies nur ein schwacher Trost ist, bleibt dennoch die Frage, wie man sich das Leben erleichtern kann. Ein sehr interessanter Weg, den überraschend wenige Unternehmen gehen, ist der Aufbau einer unternehmensspezifischen logischen Datenbank für das Personalcontrolling. Dies ist im R/3<sup>®</sup> durchaus vorgesehen und stellt keine Modifikation dar. Damit lassen sich vor allem die Selektionskriterien und Aggregationsebenen genau auf die eigenen Anforderungen zuschneiden. Damit sind Zwischensummen z.B. auf den Ebenen „Geschäftsbereich“, „Bereich“, „Abteilung“ und „Team“ ebenso möglich wie die Selektion nach Kriterien wie „außer Lohnfortzahlung“ und die Bereitstellung einheitlicher Kennzahlen. Wo liegt dabei der Unterschied zur Programmierung einzelner Reports? Ganz einfach: in der logischen Datenbank sind all diese Unternehmensspezifika nur einmal abgebildet und können dann in schnell zu erstellenden Reports oder Queries benutzt werden. Das hat auch Vorteile, dass Wartung und Weiterentwicklung an nur einer Stelle erfolgen und dass alle Berichte

auf einheitlichen Strukturen und Kennzahlen aufsetzen. Ein konkretes Beispiel zeigt der Anwenderbericht der Techniker Krankenkasse in diesem Heft.

Ein sehr umfangreiches und flexibles Werkzeug für die Auswertung aggregierter Daten ist das BW. Nachdem die Daten aus dem HR extrahiert und „eingefroren“ sind, können Sie über so genannte Infocubes aus den verschiedensten Sichten ausgewertet werden. Vor allem die freie Definition von Aggregationsebenen ist sehr hilfreich. Die SAP AG bietet gerade im HR bereits sehr umfangreichen Standardcontent, d.h.: vordefinierte Auswertungen und Infocubes. Wo dieser nicht ausreicht, ist eine unternehmensspezifische Erweiterung leicht möglich. Neben HR-Daten können auch Daten anderer Module und Fremddaten einbezogen werden. Der wesentliche Nachteil dieser „Wunderwaffe“: sie stellt ein eigenes System außerhalb des R/3<sup>®</sup> dar, welches Kosten für Einarbeitung, Hardware, Wartung und – je nach Vertragsgestaltung – Lizenzgebühren verursacht. Besonders ärgerlich empfinden viele Kunden, dass die SAP AG das BW oft als selbstverständlich voraussetzt. Wenn es bei Präsentationen und Kongressen um die Auswertungsmöglichkeiten des HR geht wird meist ohne Warnung das BW vorgestellt. Der begeisterte Kunde merkt oft erst später, dass die schönen bunten Auswertungen erst noch teuer erkaufte werden müssen.

Neben den Tools zur Erstellung von Auswertungen sind auch geeignete Mittel für ihre dezentrale Bereitstellung wichtig. Auch Jahrzehnte nach der Ausrufung des papierlosen Büros führen Papierlisten die Beliebtheitsskala noch an. „Listenempfänger“ zu sein, der keinen PC nutzen „muss“ ist wohl häufig noch ein Statussymbol, das die Vorteile online bereitgestellter Auswertungen überwiegt. Dabei bietet nicht nur das Enterprise Portal – und da insbesondere der "Manager Self Service" MSS – eine geeignete Umgebung, um dialogfähige Auswertungen dezentral verfügbar zu machen. Mit viel geringerem technischem Aufwand erreicht man über dem "Manager's Desktop" (MDT) innerhalb des R/3<sup>®</sup> ähnlich gute Ergebnisse.

Auf strategischer Ebene besteht im Allgemeinen die Anforderung, Kennzahlen, Ziele und Risiken aus allen Unternehmensbereichen zueinander in Beziehung zu setzen. Dies leistet die Komponente Strategic Enterprise Management (SEM), die insbesondere auch die Methode der Balanced Scorecard (BSC) umfasst.

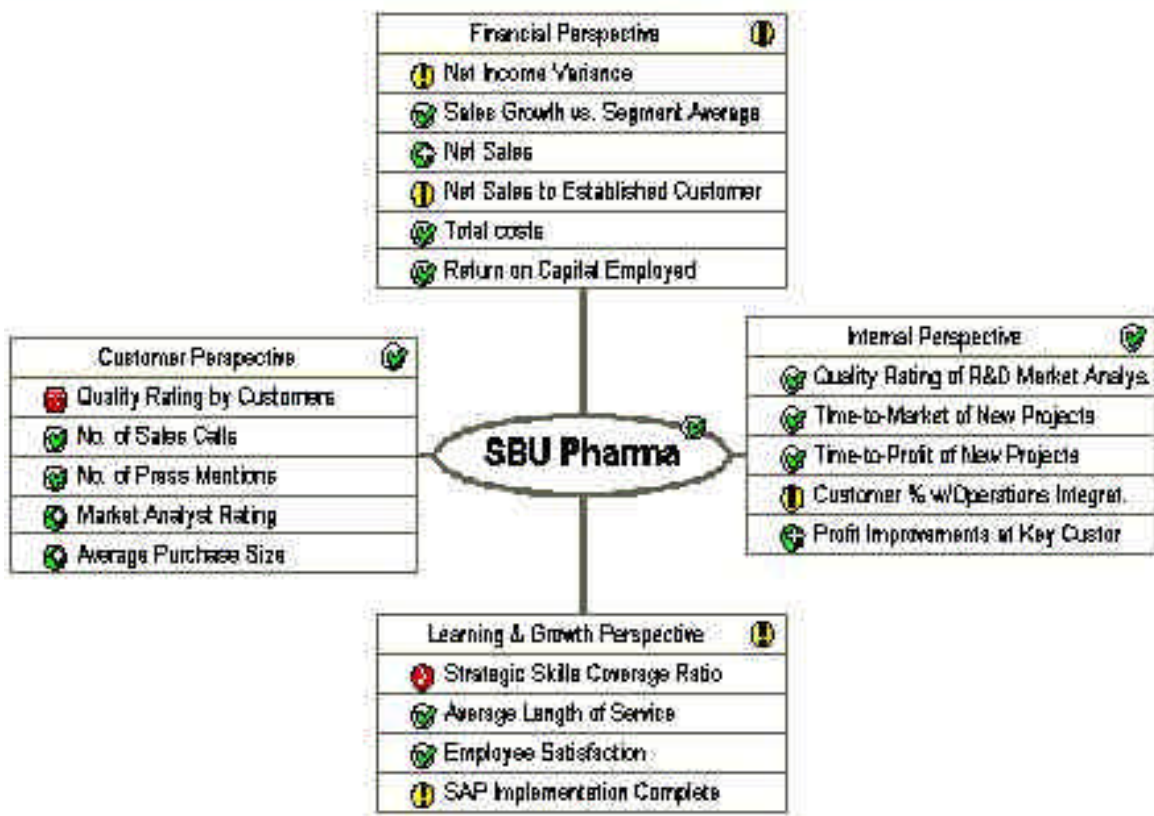


Abb.3: Die BSC im SEM verbindet HR (learning and growth) mit anderen Prozessen

Ein spezielles Element des Personalcontrollings ist die Personalkostenplanung. Diese war bis einschließlich zum Releasestand 4.6c eine Schwachstelle des R/3® und auch der meisten Wettbewerber. Die Berater der iProCon haben in Workshops und Projekten die Nutzung der Kostenplanung in mehr als 30 Unternehmen kennen gelernt. Die Standardlösung allein war für keine dieser Firmen ausreichend. Alle ergänzten den Standard durch Add-On-Produkte, umfassende Zusatzprogrammierung (z.B. in den angebotenen User-Exits) oder die Abdeckung von Teilen des Prozesses mit Office-Produkten. Die wesentlichen Kritikpunkte sind dabei:

- Starke Einschränkung bei der zu benutzenden Datengrundlage

- Schwierigkeit bei der Kombination mehrerer Planungsmethoden, insbesondere für die rollierende Planung
- Keine Unterstützung für die dezentrale Planung durch die Führungskräfte

Die neue Kostenplanung, die mit dem Releasestand 4.7 ausgeliefert wurde, behebt diese Schwächen weitgehend. Insbesondere der Prozess der dezentralen Planung wird nun weit besser unterstützt – mit kleinen Einschränkungen bei Tarifgruppensteigerungen. Aber auch mit der neuen Lösung bleibt die genaue Definition des Prozesses und dessen Abgleich gegen die Möglichkeiten des Systems ein wichtiger erster Schritt. Man stößt immer wieder auf Detailprobleme, da von der Kostenplanung sehr oft die Berücksichtigung einer firmenspezifischen Logik erwartet wird.

Als Fazit lässt sich feststellen, dass die Möglichkeiten des Systems im Personalcontrolling sicher ihre Grenzen haben – insbesondere bei Beschränkung auf das R/3<sup>®</sup>. Allerdings nutzen die wenigsten Anwender diese Möglichkeiten optimal. Entweder mangels Zeit oder mangels eines systematischen Personalberichts Konzeptes. Ganz ohne Eigenentwicklungen wird aber kaum ein Unternehmen auskommen – sei es innerhalb des R/3<sup>®</sup> oder sei es zur Aufbereitung exportierter Daten in Office-Produkten. Wichtig ist, dass diese Eigenentwicklungen nicht auf Basis hektischer Einzelaktionen erfolgen, sondern einem übergreifenden Konzept folgen um die Vergleichbarkeit sicherzustellen und den Aufwand zu reduzieren.

## Autoreninfo

Die iProCon GmbH [www.iprocon.de](http://www.iprocon.de) 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<sup>®</sup> HR.

Jörg Edinger arbeitet seit 2002 als Consultant Human Resources bei der iProCon GmbH. Zuvor war er Controller bei der Barmer Ersatzkasse.

Sven Ringling ist seit 2000 Geschäftsführer der iProCon GmbH. Zuvor war er in der Beratung der IDS Scheer AG im Fachzentrum Human Resources tätig, zuletzt als Manager. Er ist Autor der Bücher „Personalwirtschaft mit mySAP<sup>®</sup> HR“ und „Personalplanung und Entwicklung mit mySAP<sup>®</sup> HR“ aus der Reihe SAP PRESS. Kontaktadresse: [kontakt@iprocon.de](mailto:kontakt@iprocon.de).