

Abstract

Titel: Prozessoptimierung der Arbeitszeugniserstellung

Kurzzusammenfassung: Das Personalmanagement gewinnt in modernen Unternehmen zunehmend an Bedeutung, wodurch nachhaltige und effiziente Methoden und Instrumente für die einzelnen Personalaufgaben unabdingbar werden. Diese Arbeit befasste sich deshalb mit der Optimierung der Arbeitszeugniserstellung in einer Schweizer Unternehmensgruppe. Die Projektziele bedingten die sorgfältige Erhebung der Ist-Prozesse, deren Stärken und Schwächen sowie der Bedürfnisse der beteiligten Personen. Darauf aufbauend wurde ein Soll-Prozess erstellt, der sich durch moderne Softwareunterstützung auszeichnet. Im letzten Schritt erfolgte schliesslich die Evaluation des geeignetsten Zeugnistools im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele.

Verfasserin: Colette Mouttet

Herausgeber: **Michael Born, BSc FHO in Business Administration**

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung: 2013

Sprache: Deutsch

Zitation: Mouttet, C. (2013). *Prozessoptimierung der Arbeitszeugniserstellung*. Bachelor Thesis, Fachhochschule St. Gallen.

Schlagwörter: Arbeitszeugnis, Prozessoptimierung, Softwareevaluation, Zeugnistool

Ausgangslage

Kundschaft dieser Arbeit ist eine Schweizer Unternehmensgruppe im Bereich Grosshandel. Sie beschäftigt knapp 1'600 Mitarbeitende und erwirtschaftet durchschnittlich einen jährlichen Umsatz von mehr als einer Milliarde Schweizer Franken. Aufgrund der dezentralen Organisation der Unternehmensgruppe lief der Prozess der Arbeitszeugniserstellung in den einzelnen Gesellschaften wenig strukturiert, inkonsistent und zum Teil ineffizient ab. Zudem bestanden Unsicherheiten, weil es seitens der Zentralfunktion Personal und Ausbildung keine klaren Richtlinien bezüglich des Prozessablaufs gab, an die es sich zu halten galt.

Ziel

Das Hauptziel der Arbeit war eine Vereinheitlichung des Prozesses damit u.a. die Qualität gesteigert, die Aussenwirkung der Arbeitszeugnisse optimiert, die rechtliche Korrektheit gewährt und Zeit sowie Kosten gespart werden können. Zudem war eine Vereinfachung des Prozesses gewünscht. Dies bedingte u.a. die Ausarbeitung der Entscheidungsgrundlagen bezüglich eines konkreten Hilfsmittels im Prozess der Arbeitszeugniserstellung, das die Bedürfnisse von Vorgesetzten und Personalverantwortlichen berücksichtigt.

Vorgehen

Die Studierende hat hierfür die Ist-Prozesse der Arbeitszeugniserstellung, deren Stärken und Schwächen, sowie die Bedürfnisse der am Prozess beteiligten Personen in repräsentativen Gesellschaften der Gruppe eruiert bzw. erhoben und beschrieben. Dies geschah durch die qualitative Befragung von Mitarbeitenden der Unternehmensgruppe in Form von Interviews. Konkret befragte die Studierende Geschäftsleitende, Vorgesetzte und Personalverantwortliche.

Erkenntnisse

Stärken und Schwächen der Arbeitszeugniserstellung: Bei den Interviews standen überwiegend die folgenden Aspekte im Vordergrund: Prozessablauf, Zusammenarbeit, Einheitlichkeit der Arbeitszeugnisse und Hilfsmittel. Deren Beurteilung durch die Gesellschaften war jedoch unterschiedlich. In der einen Gesellschaft kam für die Vorgesetzten beispielsweise ein grosser Zusatzaufwand zu tragen, da der Prozess nicht immer demselben Schema folgte. In der anderen Gesellschaft orientierte sich der Prozess hingegen an einem strikt vorgegebenen Ablauf, was den Aufwand minimierte. Im Hinblick auf die Zusammenarbeit waren alle befragten Personen im Grossen und Ganzen zufrieden. Die Vorgesetzten wünschten sich jedoch teilweise eine bessere Unterstützung, da ihnen in der einen Gesellschaft entscheidende Aufgaben im Prozess der Arbeitszeugniserstellung zukamen. Auch bezüglich der Hilfsmittel bestanden verschiedene Auffassungen. Die be-

fragten Personen der einen Gesellschaft beurteilten deren Bewertungsbogen als starr und zu stark standardisiert, wodurch für die Vorgesetzten vielfach ein grosser Aufwand für die Personalisierung der Arbeitszeugnisse anfiel. In der anderen Gesellschaft war das Gegenteil der Fall: Da deren Bewertungsbogen keine Formulierungshilfen beinhaltete, entstand auf der anderen Seite ein grosser Aufwand für die Personalabteilung. Zudem wurden die fehlende Automatisierung im Prozess, der mangelhafte Einbezug der aktualisierten Funktionsbeschreibungen und das Problem von wenig einheitlichen Arbeitszeugnissen erwähnt.

Bedürfnisse und Ansatzpunkte der Optimierung: Die erhobenen Bedürfnisse bauten auf den geschilderten Schwächen auf und bildeten die Grundlage für die Optimierungen im Prozess der Arbeitszeugniserstellung: Das Ziel war, eine Synergie aus den Stärken der Ist-Prozesse unter Einbezug eines Hilfsmittels (anbieterunabhängiges Zeugnistool) in Form eines Soll-Prozesses zu bilden, um die Schwächen zu eliminieren und somit die im Raum stehenden Bedürfnisse zu befriedigen. Nachfolgend die wichtigsten Optimierungen im Soll-Prozess:

- Es entfallen lediglich die Erfassung des Zeugnisinputs und die Überprüfung des Zeugnisentwurfs sowie das Vermerken von allfälligen Änderungen oder Ergänzungen auf die Vorgesetzten. Dadurch wird der Aufwand in der Arbeitszeugniserstellung für die Vorgesetzten auf das Mindeste reduziert.
- Nun kommt ausschliesslich die Personalabteilung mit Inhalt und Formulierung der Arbeitszeugnisse in Berührung. Hierbei erhält diese durch ein Zeugnistool eine wertvolle Hilfestellung, da dort bereits Textbausteine für die Arbeitszeugnisse integriert sind.
- Da nun nur mehr die Personalabteilung mit Inhalt und Formulierung in Kontakt kommt, kann die Einheitlichkeit der Arbeitszeugnisse bezüglich Inhalt, Formulierung aber auch Layout sichergestellt werden. Diese wird ausserdem massgeblich durch die Verwendung eines Zeugnistools gestützt, weil dadurch grundsätzlich keine manuellen Texte mehr notwendig sind.
- Die Anwendung eines Zeugnistools gewährleistet das notwendige Mass an Automatisierung, da es die Personalverantwortlichen in einem Workflow durch die Erstellung der Arbeitszeugnisse hindurch navigiert.
- Der Einbezug der Funktionsbeschreibungen wird im vorgeschlagenen Soll-Prozess berücksichtigt weil in einem Zeugnistool Funktionsbeschreibungen hinterlegt werden können.

Mit der Ausarbeitung des Soll-Prozesses war der Auftrag jedoch noch nicht abgeschlossen, da dieser Prozess lediglich auf einem fiktiven Zeugnistool basierte. Deshalb war es wichtig, im nächsten Schritt jenes Zeugnistool auszuwählen und vorzuschlagen, welches

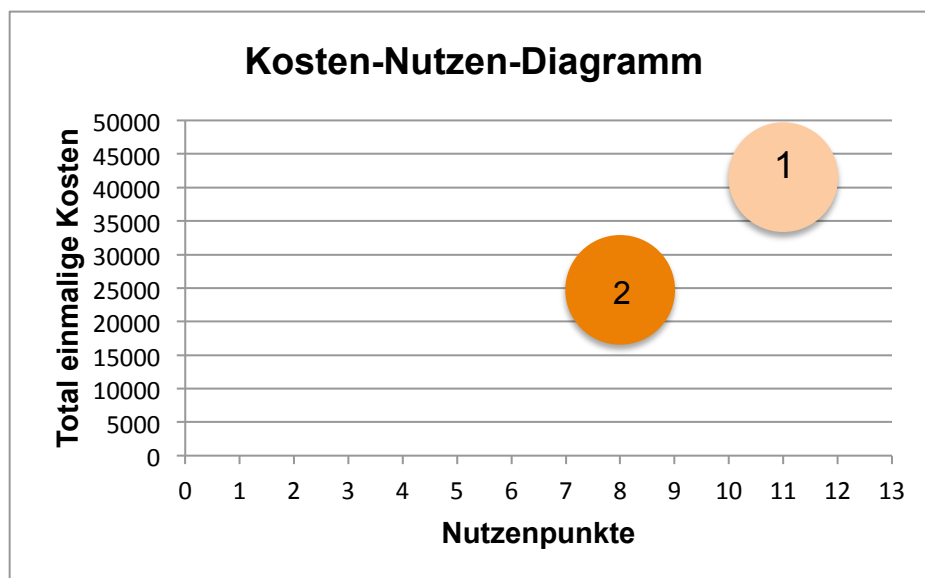
die Durchführung des Soll-Prozesses optimal unterstützt. Dies geschah in Form einer Softwareevaluation, die in drei Schritten erfolgte (vgl. Abbildung).



Zuerst hat die Studierende ein Pflichtenheft erstellt. Wichtigster Bestandteil stellte hierbei das Anforderungsprofil mit Muss- und Kann-Anforderungen für die Auswahl des Zeugnistools dar. Das Pflichtenheft bildete anschliessend die Grundlage für die Evaluation der verschiedenen Softwareanbieter. In diesem Schritt verglich die Studierende die zur Auswahl stehenden Softwareangebote anhand eines dreistufigen Filters:

- Im *Vorfilter* galt es die potenziellen Softwareanbieter im Markt herauszufiltern. Dabei spielten eher subjektive Anforderungen wie beispielsweise erster Eindruck oder Professionalität eine primäre Rolle.
- Im *Grobfilter* stand die zentrale Frage „Sind die Muss-Anforderungen erfüllt?“ im Vordergrund. Die Softwareangebote, welche diese Anforderungen nicht erfüllten, sind sofort aus der Evaluation ausgeschieden.
- Im *Feinfilter* war nur noch zwischen zwei Angeboten zu entscheiden. Hierfür wurde der Abdeckungsgrad der Kann-Anforderungen eruiert. Zu diesem Zweck befragte die Studierende Referenzunternehmen der beiden Softwareanbieter mit ähnlich gelagerten Anforderungen. Zudem wurden die Kosten der verbliebenen Softwareangebote eruiert und dem erreichten Nutzen gegenübergestellt (=Kosten-Nutzen-Analyse).

Anhand dieses Vorgehens resultierten die Erkenntnisse im nachfolgenden Diagramm.



- Das Zeugnistool 1 erreichte elf von maximal elf Nutzenpunkten und kostete einmalig CHF 41'545. Hinzu kamen jährliche Kosten von CHF 5'513 für Wartung und Support.
- Das Zeugnistool 2 erreichte acht von maximal elf Nutzenpunkten und kostete einmalig CHF 24'725. Jährliche Kosten fielen keine an.

Sodann ging es darum zu beurteilen, ob sich der Mehraufwand von 40% und die jährlichen Kosten von CHF 5'513 für Wartung und Support für die Mehrleistung von 38% lohnt. Darauf aufbauend wurde schliesslich die nachfolgende Entscheidung getroffen:

Die zusätzlichen Möglichkeiten des Zeugnistool 1 stellten für die auftraggebende Unternehmensgruppe sehr wertvolle Instrumente im Prozess der Arbeitszeugniserstellung zur Verfügung, was eine bessere Unterstützung des vorgeschlagenen Soll-Prozesses im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele gewährleistete. Zusätzlich musste gesagt werden, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Mehrleistung (38%) und Mehraufwand (40%) bestand, sodass die zusätzlichen Kosten vertretbar waren. Die jährlichen Kosten des Zeugnistool 1 für Wartung und Support waren ebenfalls annehmbar, da hiermit davon ausgegangen werden konnte, dass das Zeugnistool in regelmässigen Abständen aktualisiert und gewartet wird. Dies gewährleistete, dass das Zeugnistool immer den aktuellsten Standards genügte.

Literaturquellen

Customize AG. (2009). *Handbuch zu einer methodisch gestützten Beschaffung von Softwarelösungen*. Gefunden am 03.06.2013 unter http://www.customize.ch/fileadmin/user_upload/Handbuch_Softwareevaluation.pdf

Debrunner Koenig Gruppe [DKG]. (2013 a). *Auf einen Blick*. St. Gallen: Autor.