



Ein MAN-Bus auf
Linienfahrt.

© Lothar Reiche.

Digitale Zielwertplanung

Das Planstellencontrolling bei MAN Truck & Bus wird digital

MAN rüstet sich für die Zukunft der Arbeit: Digitale Prozesse und automatisierte Workflows auf Basis von SAP-HCM-Prozessen und -Formularen professionalisieren das Planstellencontrolling in der Truck- und Bussparte. Papierbasierte Formulare und Excel-Listen gehören der Vergangenheit an.

Die Digitalisierung steht weit oben auf der Agenda aller Geschäftsbereiche der MAN Truck & Bus AG, so auch im Bereich Human Resources. Rund 36.000 Mitarbeiter beschäftigt das größte Unternehmen der MAN-Gruppe in seinen über sieben Länder verteilten Produktionsstätten. Schon aufgrund der hohen Anzahl und Verteilung ist es kein geringer Aufwand, die Besetzung dieser Stellen zu planen und zu steuern. Was für das Personalcontrolling bei MTB erschwerend hinzukam: Bis Anfang Juli 2016 lief die gesamte Personalanforderung rein papierbasiert und parallel zum SAP-ERP-HCM-Organisationsmanagement (OM) ab.

Ob Neuanlage oder Verschiebung von bestehenden Planstellen – für all diese Vorgänge waren zunächst die jeweiligen Word-Formulare auszufüllen, zu drucken und papierbasiert per Hauspost über alle Entscheidungsebenen zur Prüfung und Genehmigung weiterzuleiten. Entsprechend lang dauerten die Prozesse. Planstellen konnten innerhalb des SAP OM zudem praktisch an allen Standorten angelegt werden. Den Überblick über geplante und besetzte Stellen zu behalten war daher schwierig. Thomas Riedl, zuständig für Personalcontrolling der MTB und fachlicher Projektleiter, verdeutlicht: „Daten aus vier verschiedenen Systemen und neun unterschiedlichen Datenplatt-

formen mussten per Excel-Auswertung zusammengefasst werden, Reportings konnten nur mit hohem Aufwand und zeitlicher Verzögerung erstellt werden.“

Systemgestütztes Planstellencontrolling

Den Beteiligten war bewusst, dass flexiblere Arbeitszeitmodelle und die Zunahme von Projektarbeit und Teilzeitsplitting in Zukunft sogar noch komplexere Planungsvorgänge erfordern würden. Ein systemgestütztes Planstellencontrolling sollte dabei helfen, Planstellen innerhalb der Organisationseinheiten transparent, effizient und nachhaltig planen und steuern zu können. Die Ausschreibung für dieses Projekt umfasste die Aufgaben:

→

- > Customizing des bereits vorhandenen Moduls SAP OM durch Abbildung von Merkmalen wie Planstellen für direkte und indirekte Mitarbeiter, Kennzeichen für Berufsgruppen, Vorstand, Bereichsleitung und Personalcontroller
- > Implementierung eines automatisierten Workflows als Ersatz für den papierbasierten Dokumentenaustausch
- > Reportingfunktionen für Auswertungen und Soll-Ist-Vergleiche
- > neue Prozesse erst bei MAN MTB, dann in der ganzen MAN Gruppe einführen.

Die Voraussetzungen dafür, einen global einheitlichen Prozess aufzusetzen und technisch zu unterstützen, schuf die MAN mit dem Aufbau eines weltweiten Ein-Mandanten-MAN-SAP-HCM-Systems auf Grundlage eines globalen Templates. „Die Basis ermöglicht es uns, Personalprozesse zu digitalisieren und mit wenig

technischem Aufwand global auszurollen“, erklärt Hannes Bunke, technischer Projektleiter und SAP HCM Inhouse Consultant, Global HR IT Team bei MAN.

Das Projekt begann im Frühsommer 2015 mit der fachlichen Konzeption. Zunächst ging es darum, gemeinsam mit den Verantwortlichen von MAN Truck & Bus ein Konzept mit effizienten organisatorischen Abläufen und verschlankten Prozesse zu erarbeiten. So wurde zum Beispiel die Anzahl der Freigaben durch Personalverantwortliche auf zwei beschränkt, auch die Rechtevergabe für das Anlegen von Planstellen war nun klar geregelt und der betreffende Personenkreis begrenzt. Dieses Fachkonzept wurde anschließend dem Management vorgestellt und dort bewilligt, erst dann startete die Übersetzung in technische Prozesse. Begonnen wurde mit der unkompliziertesten Anwendung, der Zielwerterhöhung, um danach die komplexeren Abläufe in

Angriff zu nehmen. Insgesamt wurden automatische Workflows für fünf Planungsvorgänge programmiert: Planstellenantrag mit und ohne Zielwerterhöhung, Doppel- bzw. Mehrfachbesetzung von Planstellen, Zielwerterhöhung durch Teilzeitsplitting und Planstellenverschiebung.

Alle Anwendungen wurden ausführlich getestet. Das war umso wichtiger, als man sich bei MAN gegen eine schrittweise Einführung mit Pilotphase entschieden hatte. Um zu vermeiden, dass alte und neue Prozesse parallel liefen, sollte die neue Lösung im Juli 2016 gleichzeitig an allen Standorten zum Einsatz kommen. Zum ersten Mal, betont Victoria Peters, zuständig für Personalcontrolling und die Konsolidierung der MAN Gruppe, wurde ein solches Projekt bei MAN in dieser Weise, quasi mit einem „Big Bang“, umgesetzt.

→

ANZEIGE

„bAV 2017“ – für alle, denen Nachhaltigkeit im Assetmanagement wichtig ist

Das Buch „bAV 2017 – Nachhaltigkeit und Assetmanagement in betrieblichen Pensionseinrichtungen“ behandelt in 15 Beiträgen von Fachautoren und Experten operativ und strategisch die Kapitalanlage von Planvermögen sowie die Frage, wie Versorgungswerke zukunftsfest gemacht werden können.



Pascal Bazzazi/Guido Birkner (Hrsg.): bAV 2017
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – der F.A.Z.-Fachverlag
192 Seiten, 24,90 Euro
ISBN 978-3-945999-35-6
Direkt bestellbar unter:
www.frankfurt-bm.com/publikationen/katalog/bav-2017

Voraussetzung für das Gelingen war neben einer reibungslosen technischen Umsetzung, dass alle betroffenen Mitarbeiter pünktlich zur Einführung auch auf dem neuen System geschult waren. Hier konnte ein Schulungsteam unterstützen – mit Workshops vor Ort in München, Nürnberg, Salzgitter sowie an den Standorten in Österreich, der Türkei und Polen. Dazu kamen diverse Onlineseminare für alle weiteren Standorte sowie die Unterstützung bei der Erstellung des Q&A-Katalogs. „Uns war wichtig, die Mitarbeiter zeitnah, also auch nicht zu lange vor dem Start des Systems, zu schulen. Alle Veranstaltungen fanden im Juni, dem Monat vor dem Go-Live statt. Das hätten wir allein mit Bordmitteln in der Form gar nicht abdecken können“, sagt Peters.

Der Dienstleister seinerseits schätzte das Engagement, die Sorgfalt beim Testen sowie die profunde Vorbereitung

und Ausstattung der Schulungen durch das MAN-Truck-&-Bus-Projektteam. Während sich manche Unternehmen bei der Einführung neuer Prozesse darauf beschränken, nur die Anleitungen als Manuals zu versenden, konnte man bei MAN MTB in den Schulungen viele Fragen bereits im Vorfeld klären. Für das Funktionieren und vor allem die Akzeptanz einer neuen Lösung ist das sehr wichtig.

Projektergebnisse und Ausblick

„Wir fahren gut mit der neuen Lösung“ lautet das Fazit des MAN-Truck-&-Bus-Projektteams. Transparenz, Datensicherheit und Flexibilität des systembasierten Planstellencontrollings überzeugten auch die Anwender ebenfalls. Auch wenn sich manche Personalverantwortlichen mit den neuen Regeln anfangs schwertaten, ist die Lösung inzwischen akzeptiert und wird eingesetzt. Die Prozesse in der

Stellenplanung haben sich beschleunigt, nachdem der Papierversand weggefallen war und die Abläufe gestrafft wurden. Reportings lassen sich nun jederzeit und übersichtlich direkt aus dem System ziehen.

Nach dem Roll-out wird das System weiter optimiert, durch die Konsolidierung können nun auch vorhandene Daten effizient gepflegt und bereinigt werden. Auch ein „Release 2.0“ und eine automatisierte grafische Vergleichsdarstellung der Zielwerte und Ist-Zustände für die Managerebene sind derzeit in Planung. Parallel läuft zudem ein Folgeprojekt auf der Basis der „Processes & Forms“. Die Digitalisierung der Arbeitsprozesse bei MAN geht somit weiter voran.

Nicola Hauptmann ist freie Journalistin.

ANZEIGE

Deutscher AnwaltSpiegel

Online | **Roundtable** | Spezial | Panel

Roundtable-Termin im März 2017:

30. März 2017:

Neue Wege im Tarif- und Arbeitskampfrecht!?! – Chancen und Risiken

(Redaktionsgebäude der F.A.Z., Frankfurt am Main, 16-19 Uhr)

Kooperationspartner:



BEITEN BURKHARDT

Die Roundtables richten sich als geschlossene Veranstaltungen an Unternehmensjuristen, Finanz- und HR-Verantwortliche.
Nähere Informationen zum Programm sowie das Anmeldeformular finden Sie unter: www.deutscheranwaltspiegel.de/roundtable