

# Veranstaltung im Rahmen der Projektwoche: SAP R/3 HR

## Gliederung

[www.klauk.de](http://www.klauk.de)

**Gast: Karl-Heinz Müller**  
**Senior Software Manager**  
**Krupp Uhde GmbH, Dortmund**

### 14:00 Uhr

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Einleitung  | 20 Min (Klauk)  |
| 2 | Was alles getan werden muss,<br>bis es im Unternehmen läuft | 15 Min (Müller)                                       |
| 3 | ESS als neue Funktionalität                                 | 15 Min (Klauk)  |
| 4 | Personalbeschaffung / Bewerberabwickl.                      | 15 Min Konzept (Klauk)<br>15 Min Erfahrungen (Müller) |
| 5 | Personalentwicklung /<br>Skill-basierte Personalarbeit      | 15 Min Konzept (Klauk)<br>10 Min Erfahrungen (Müller) |

### 15:45 Uhr: Pause

### 16:00 Uhr

- |   |                     |  |
|---|---------------------|--|
| 6 | Entgeltabrechnung   | 25 Min (Müller: Konzept / Erfahrungen) |
| 7 | Personalcontrolling | 25 Min (Klauk: Konzept / Erfahrungen)  |
| 8 | Schlusswort         | 5-10 Min (Klauk)                       |

# SAP R/3: Gliederung der weiteren Ausführungen

## Inhalte und Aufgaben der Personalwirtschaft (Übersicht)

A: starke; B: mittlere; C: geringe Unterstützung durch SAP HR

→ Im Laufe der Veranstaltung näher erläutert

C: Arbeitsrecht

- A Personalbeschaffung / Bewerberabwicklung
- B Personalauswahl
- C Personaleinarbeitung
- B Personaleinsatz („Personalpflege“)
- C Personalführung
- A Personalentwicklung / Skill-orientierte Personalarbeit
- B Gestaltung der Arbeitsorganisation
- C Betriebliches Vorschlagswesen / Ideenmgmt. / KAIZEN
- A Arbeitszeitwirtschaft
- A Entgeltabrechnung
- C Gesundheitsförderung
- A Entsendungen / Reisekostenabrechnung
- A Personaladministration / Personaldatenpflege
- B Personalfreisetzung

↓ A Personalplanung und -controlling

## SAP heisst nicht:

Software aus Polynesien  
Schon alles probiert  
Sanduhr-Anzeige-Programm  
Sicherlich alles problematisch (...)

## SAP heisst:

**Systems, Applications, Products**  
in Data Processing

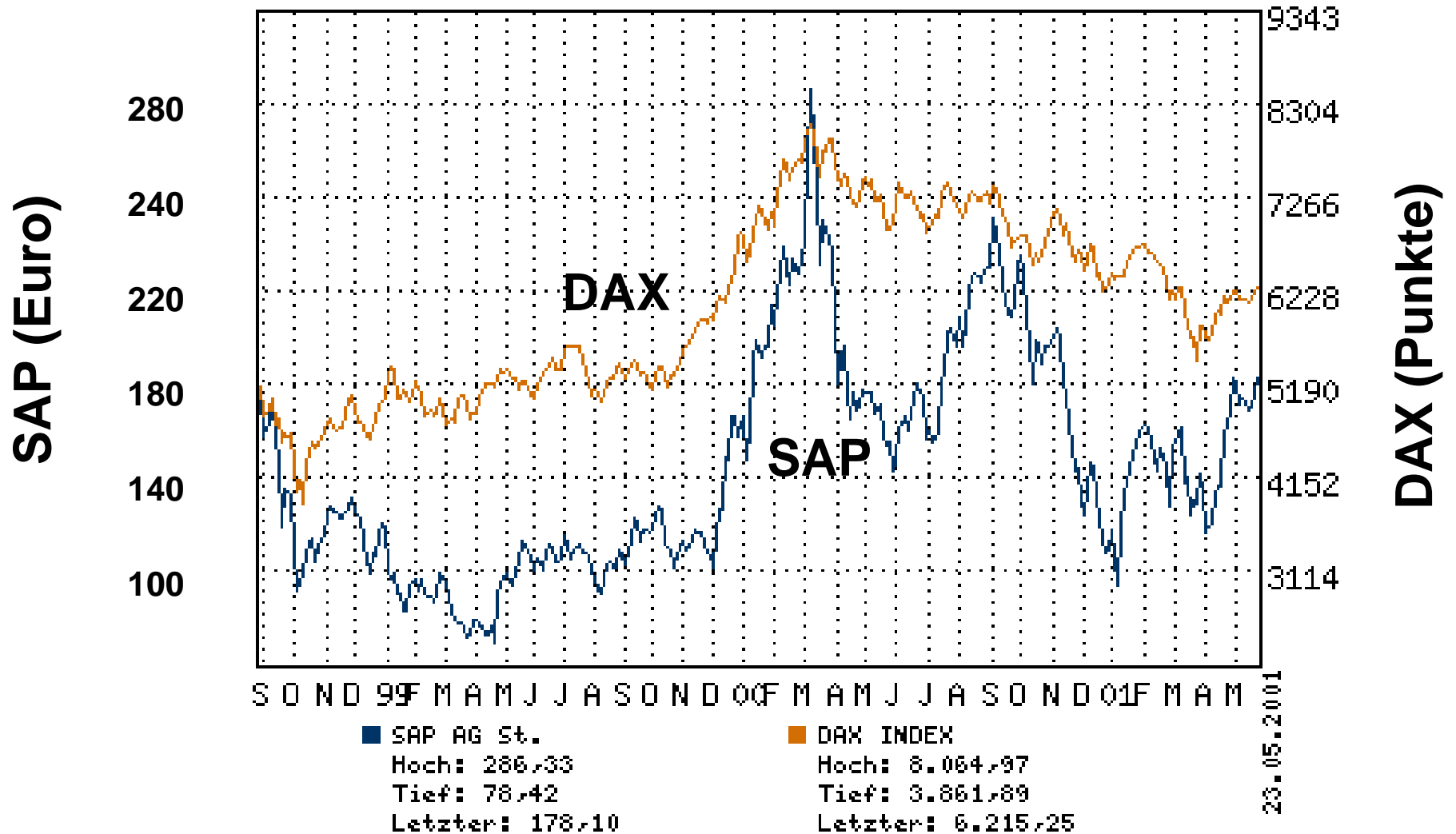
bezeichnet sowohl eine Unternehmung als auch  
dessen Produkt

## Eckdaten:

- Sitz: Walldorf bei Heidelberg
- Ende 1993: 3.500 Mitarbeiter  
Ende 2000: 22.000 Mitarbeiter in ca. 50 Ländern
- 1972 von Ex-IBM-Mitarbeitern gegründet  
1979: Einführung von R/2  
1988: Einführung von R/3 heute: Release 4.6
- ca. 10.000.000 User
- SAP AG seit 1995 an der Börse, seit 1995 im Dax

# SAP: Kursentwicklung September 1998 - Mai 2001

SAP AG St. (XETRA) / DAX INDEX (XETRA)



(c) 2001 GEDIF GmbH

## Charakteristika (1 von 2)

- **branchenneutral**
- **in Großunternehmen und KMU einsetzbar (Skalierbarkeit)**
- **international in Sprache (21 Sprachversionen) und Funktionalität**
  - **länderspezifische Elemente (Religion...)**
  - **länderspezifische Formate (Adresse, Name, Datum...)**
  - **länderspezifische Anforderungen (Steuern, Sozialversicherung...)**
- **flexibel durch Anpassung des Standards an Unternehmensspezifika (Customizing)**
- **Historienfähigkeit aller gespeicherten Daten**
- **Plausibilitätsprüfungen**
- **umfangreiche Hilfefunktionen**
- **umfassender Zugriffsschutz**

## Charakteristika (2 von 2)

- Revisionsfähigkeit
- weitgehend Windows-ähnlicher Benutzeroberfläche
- Integration fast aller Geschäftsprozesse im Unternehmen / modularer Aufbau
  - einmalige, redundanzfreie Speicherung von Daten
  - weitgehend einheitliche Benutzeroberfläche in allen Unternehmensbereichen
- erfolgreich
  - 95 der 100 größten deutschen Industrieunternehmen setzten SAP ein
  - weltweit mehr als 2 Mio. Arbeitsplätze mit SAP ausgestattet
  - Einsatz in ca. 35 Ländern (auch in USA)

## Gründe für Erfolg

- 1 alle auf den letzten Folien genannten Gründe  
- insb. Integration fast aller Geschäftsprozesse mit **einer** Software
- 2 Marketingstrategie der SAP AG
- 3 Soziale Ansteckungsphänomene beim  
(nicht immer besonders DV-kundigen) TOP-Management

### Originalzitat eines Praktikers:

**„SAP ist es in vielen Fällen erstmalig gelungen, dass sich Unternehmensabläufe und Bezeichnungen der Software anpassen - und nicht umgekehrt.“**

# SAP R/3: Einleitung

## Module von SAP R/3, Release 4.x

Basis	BC	Basic Components	Basis-System
übergreifend	CA	Cross Applications	anwendungsüberggr Fkt.
Rechnungswesen	FI	Financial Accounting	Finanzwesen
Rechnungswesen	TR	Treasury	Treasury
Rechnungswesen	IM	Capital Investment Mgm.	Investititonsmgm.
Rechnungswesen	CO	Controlling	Controlling
Rechnungswesen	EC	Enterprise Controlling	Unternehmenscontr.
Logistik	MM	Materials Management	Materialwirtschaft
Logistik	SD	Sales and Distribution	Vertrieb
Logistik	PP	Production Planning	Produktionsplanung
Logistik	PM	Plant Maintenance	Instandhaltung
Personal	PA	Personnel Management	Personalmanagement
Personal	PE	Training/Event Mgmt.	Veranstaltungsmgmt.
Personal	PT	Personnel Time Mgmt.	Personalzeitwirtschaft
Personal	PY	Personnel Acconting	Personalabrechnung

**Release 3.x: nur 2 Personalmodule: PA und PD - letzteres kaum eingesetzt**



# SAP R/3: Einleitung: Beispiele für (sinnige ?) Begrifflichkeiten

<b>SAP-Terminus</b>	<b>Bedeutung innerhalb SAP</b>	<b>alltagssprachliche / personalwirtschaftl. Bedeutung</b>
<b>Mandant</b>	<b>Gesamt-Unternehmen / Unternehmensgruppe</b>	<b>Auftraggeber / „Rechnungsempfänger von Rechtsanwälten“</b>
<b>Buchungskreis</b>	<b>Firmen der Unt-Gruppe</b>	<b>Konzern- /Tochterunternehmen</b>
<b>Personalbereich</b>	<b>Unternehmensbereiche nach Standorten</b>	<b>Mitarbeiter der Personalabteilung</b>
<b>Personalteilbereich</b>	<b>Untergliederung des Standortes</b>	<b>--</b>
<b>Mitarbeitergruppe</b>	<b>grobe Einteilung der Mitarbeiter (Aktive / nicht Aktive)</b>	<b>Mitarbeitergruppe</b>
<b>Mitarbeiterkreis</b>	<b>feine Einteilung der Mitarbeiter (Tarif-Ang. / AT...)</b>	<b>Mitarbeitergruppe</b>
<b>Stelle (engl.: classification)</b>	<b>abstrakt, z.B.Stelle - besser Stellentyp - Sekretärin</b>	<b>konkret zu besetzende Stelle</b>
<b>Planstelle (engl. specification)</b>	<b>konkrete, durch die Stelle beschriebene Position</b>	<b>1) Stelle lt. Stellenplan 2) Stelle in Planung</b>

## Gründe für „Sprachverwirrung“

- Internationalität des Geschäftes / Definitionsmacht durch englischsprachigen Raum
- Beibehalten der suboptimalen Termini der Vergangenheit
  - in Hoffnung auf „Reifikation“  
--> Vergegenständlichung durch Wortgebrauch
  - in Kenntnis der eigenen Definitionsmacht durch Marktmacht
- Vermutung: exzellente Programmierer am Werk mit verbesserungsbedürftigen Sachkenntnissen in der Personalwirtschaft
- gestärkte Vermutung: Organisation der Zusammenarbeit suboptimal  
--> Struktur PA- / PD-Modul bei Release 3 sehr verschieden
- **Vermutung:** **Anglizismus-Anästhesie** und **Denglisch**  
--> wohlklingende Begrifflichkeiten wirken wie betäubende Nebelkerzen  
--> Begriffe werden häufig ohne klare Definition gebraucht, so dass sich jeder etwas, aber nicht unbedingt das Richtige vorstellen muss (**Performance Feedback, Knowledge Management, Employee Self Service, Ad-hoc-Queries, Manager´s Desktop, mySap.com, SAP Easy Access, SAP Enjoy...**)

## Employee Self Service

**ESS: Employee Self Service („Mitarbeiter-Selbstbedienung)**

- **Mitarbeiter kann Informationen - z.B. über seine Urlaubs- /Krankheits-  
abwesenheits- / Gleitzeitsalden - selbst abrufen und ausdrucken**
- > **Entlastung der Mitarbeiter in der Personalabteilung**

**im Standard wird eine Internet-Applikation mit folgenden  
Teilanwendungen zur Verfügung gestellt**

- **Mitarbeiter-Telefonbuch**
- **Anzeige der Adreßdaten der Mitarbeiter / Pflege der eigenen Daten**
- **Anzeige der eigenen Ab- und Anwesenheiten**
- **Anzeige der letzten Entgeltabrechnung**
- **Erzeugen von Arbeitsbescheinigungen**
- **Erzeugen eines Formulars zur Reisekostenerfassung auf  
Excel-Basis**
- **Anzeige des eigenen Gleitzeitsaldos**

## Ausgangspunkt: Personalbedarfsplanung

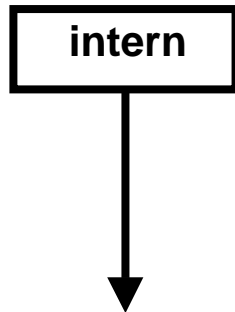
Personalbeschaffung knüpft an die Personalbedarfsplanung an und setzt deren Ergebnis quantitativ, qualitativ und zeitlich um.

**Aufgabe der Personalbeschaffung ist die Gewinnung von Mitarbeitern zur Beseitigung von personeller Unterdeckung in der Planungsperiode, die nach Quantität, Qualität, Zeitpunkt, Dauer und Einsatzort geschieht.**

Zentrale Fragen:

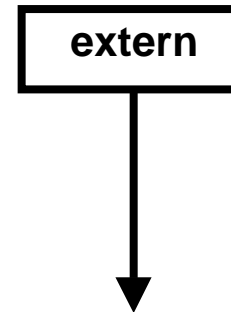
- Wirtschaftlichkeit der Personalbeschaffung
- grundsätzlich: “Make or buy”, insbesondere bei Führungspositionen  
--> aus den eigenen Reihen oder von extern ?

## Überblick interne und externe Beschaffung



### **Versetzung in Folge**

- **interner Stellenausschreibung**  
(Aushang, Intranet...)
- **Nachfolgeplanung**
- **Laufbahnplanung**
- **system. Personalentwicklung**
- **Vorschlag des Vorgesetzten**



- **Personalanzeige**  
(Printmedium, Internet)
- **Personalleasing**
- **Personalberater**
- **Auswertung Stellengesuche**
- **Auswertung Bewerberdatei**
- **Arbeitsämter**
- **Anschläge Werkstor**
- **Kontaktpflege**  
(Hochschulen, Bundeswehr, Kammer, Mitarbeiter...)
- **Beschäftigung von Praktikanten / Diplomanden...**

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung (Printmedium)

**Ausschreibung muss zielgruppenorientiert platziert sein, Bsp.:**

- |  |  |
|--|--|
| - Führungskräfte:                          | FAZ, Süddeutsche Zeitung, Die Welt   |
| - Ingenieure:                              | VDI-Nachrichten  |
| - Kaufleute (insb. für Finanzbereich):     | Handelsblatt   |
| - geisteswiss. Fächer / Hochschulpersonal: | DIE ZEIT   |
| - qualifizierte Sachbearbeitung:           | regionale Presse, z.B. <ul style="list-style-type: none"><li>- WAZ (Rhein / Ruhr),</li><li>- Hamburger Abendblatt (Hamburg)</li><li>- Rheinische Post (Düsseldorf)</li><li>- Ruhr-Nachrichten (Dortmund)</li></ul> |
| - Fachkräfte:                              | Fachzeitschriften (z.B. Personalführung, Beschaffung aktuell, Deutsche Verkehrs-Zeitung)   |
| Vorteil:                                   | relativ preiswert, geringer Streuverlust, z.T. Kombinationen mit Fachartikel möglich   |
| Nachteil:                                  | geringe Umlaufgeschwindigkeit in Unternehmen, nicht alle Mitarbeiter werden tatsächlich erreicht   |

Liste der Redaktionsschlüsse der Printmedien beschaffen (**sog. Personalmedia-Poster**), erscheint alle 2 Jahre bei Management und Karriere - Verlag, Postfach 230246, 40088 Düsseldorf, Tel.: 0211 6914535, Fax: 0211 6914537  
**Vertrieb in 2001: Financial Times Deutschland, Stubbenhuk 3, 20459 Hamburg, Tel.: 040 31990476 (kostenlos)**

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung (Internet)

[www.dv-job.de](http://www.dv-job.de)

[www.jobline.de](http://www.jobline.de)

[www.jobpilot.de](http://www.jobpilot.de)

[www.jobfair24.de](http://www.jobfair24.de)

[www.jobware.de](http://www.jobware.de)

[www.monster.de](http://www.monster.de)

[www.stellenanzeigen.de](http://www.stellenanzeigen.de)

[www.stellenmarkt.de](http://www.stellenmarkt.de)

[www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)

[www.worldwidejobs.de](http://www.worldwidejobs.de)

## „Reine Lehre“ gemäss SAP (siehe Folgefolien)

- Ausgangspunkt „Organisationsmodell (--> Modul PD in 3.x)
- hinterlegte (Plan-)stellenbeschreibungen liefern Basis für Ausschreibungen
- Vakanz (nicht besetzte Planstelle) löst Beschaffungsprozess aus
- Bewerberstatus jederzeit abrufbar
- Hilfe bei Stellenbesetzung durch
  - interne Bewerbungen aus dem ESS
  - Suchen auf dem Bewerbermarkt
  - Soll- / Ist-Vergleiche bei den Bewerbern
  - Unterstützung von Bewerbungen via Internet



## Personalentwicklung

- bezieht sich auf alle Hierarchie-Stufen
- ist die positive Veränderung der Qualifikationen der Mitarbeiter durch systematische/n
  - Versetzung
  - Aufstieg
  - neue Aufgaben
  - Weiterbildung

unter Berücksichtigung ökonomischer und zugleich persönlicher Ziele

--> **Berücksichtigung der Veränderung zukünftiger Anforderungen**

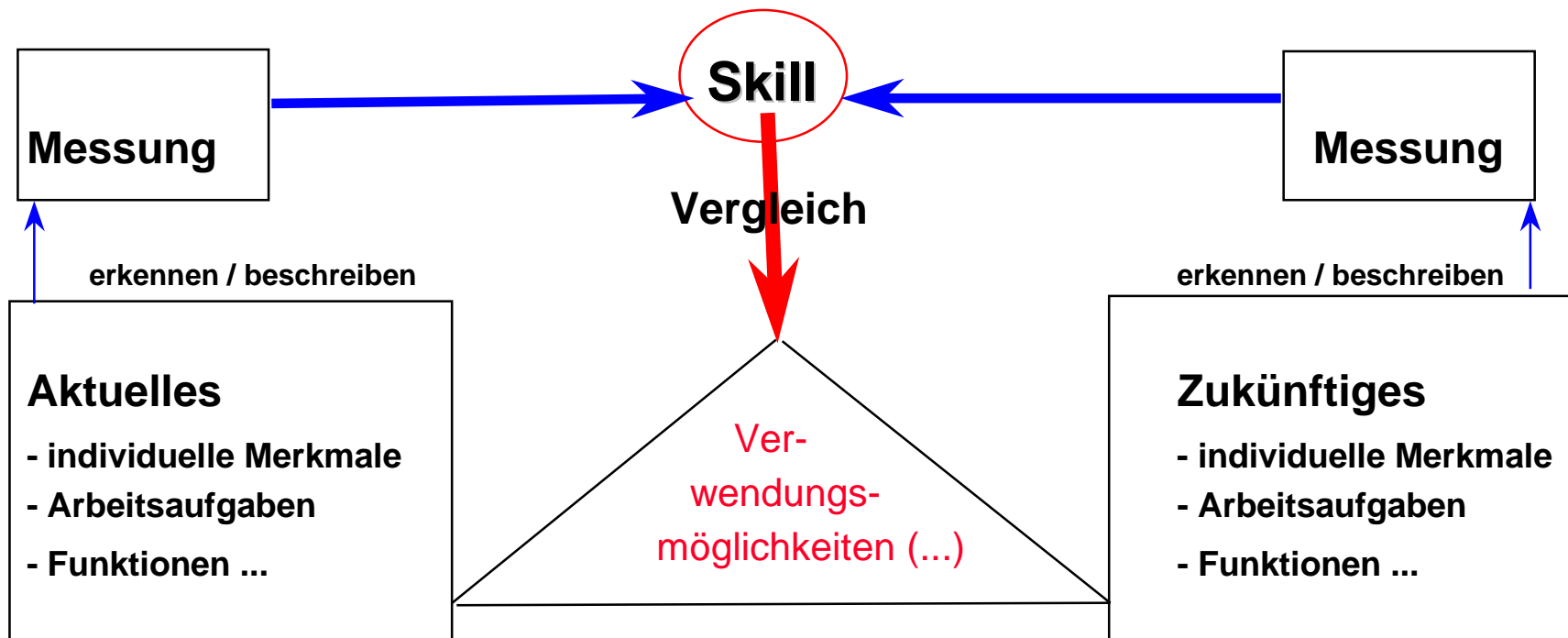
--> **Laufbahn- und Karriereplanung**

--> **Qualifikation, Fähigkeiten und Fertigkeiten als Schlüsselbegriffe**

↓  
**(engl. skills)**

## Was sind Skills ?

**Skills (Fertigkeiten) liefern gemeinsame Begriffe für die Beschreibung, Verwaltung und Entwicklung von Humanressourcen im Sinne der Unternehmensstrategie**



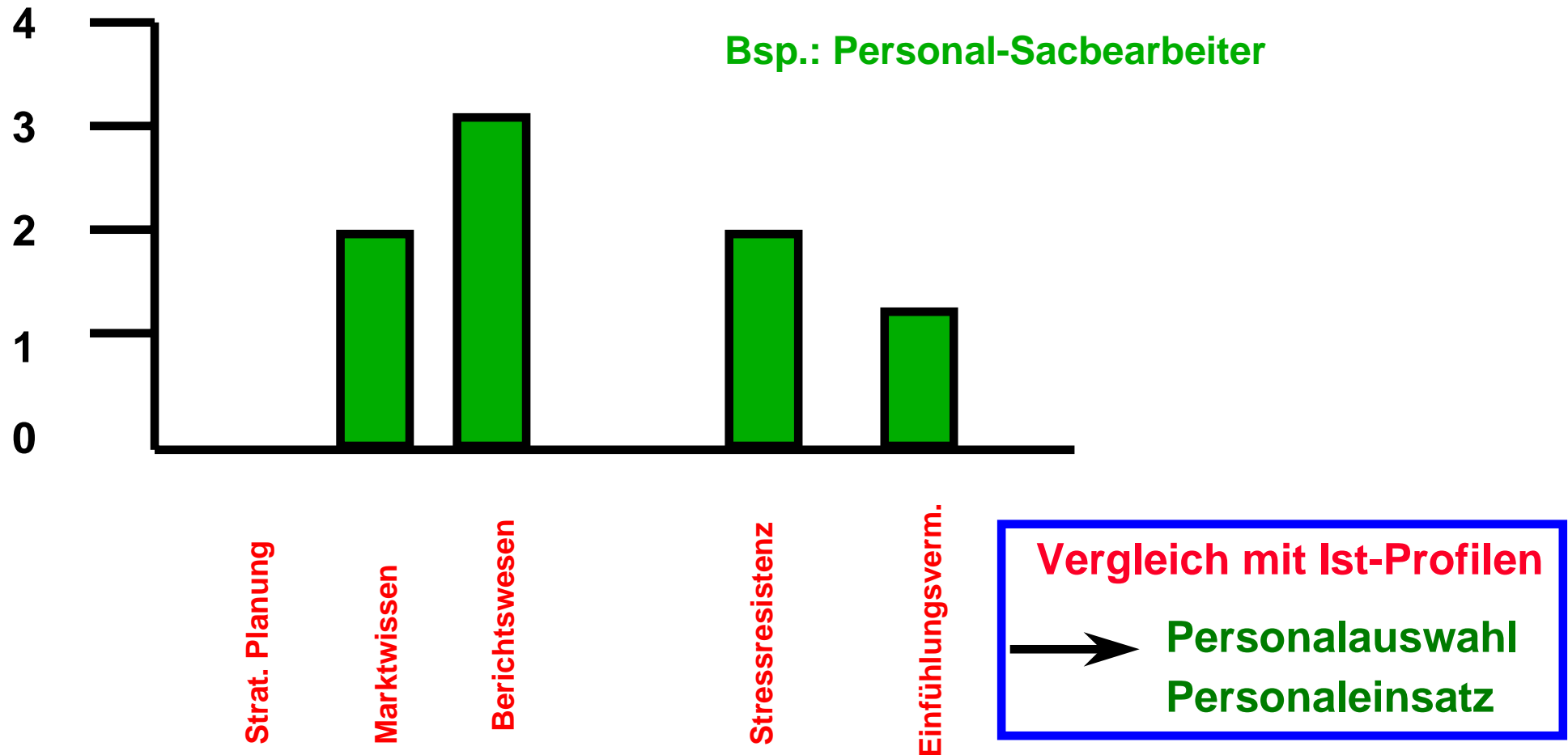


## Vorgehen bei Einführung Skill-orientierter Personalarbeit

- 1. Schritt: Festlegung wertschöpfender Unternehmensprozesse**
- 2. Schritt: Erstellen von Stellenbeschreibungen**  
--> Org.-Modell
- 3. Schritt: Erstellen eines Skill-Kataloges**  
--> Welche Fertigkeiten sind in meinem Unternehmen relevant ?
- 4. Schritt: Beschreiben der Skill-Level**  
--> Ausprägungen
- 5. Schritt: Erstellg. v. Soll-Skill-Profilen für die einzelnen Stellen**
- 6. Schritt: Erhebung der Ist-Profile der Mitarbeiter**

# SAP HR/3: Unterstützung skill-orientierter Personalarbeit

## Erstellen von Soll-Skill-Profilen für die einzelnen Stellen



## Erhebung der Ist-Profile der Mitarbeiter

- **Vergleich der verfügbaren Qualifikationen jedes Mitarbeiters mit dem Soll-Profil**
- **Einbeziehung des Entwicklungspotentials jedes Mitarbeiters**
- **Ableitung des Handlungsbedarfes aus den Unterschieden --> Trainings etc.**

**Überführung aller Daten in eine Skill-Datenbank**

# SAP HR/3: Unterstützung skill-orientierter Personalarbeit

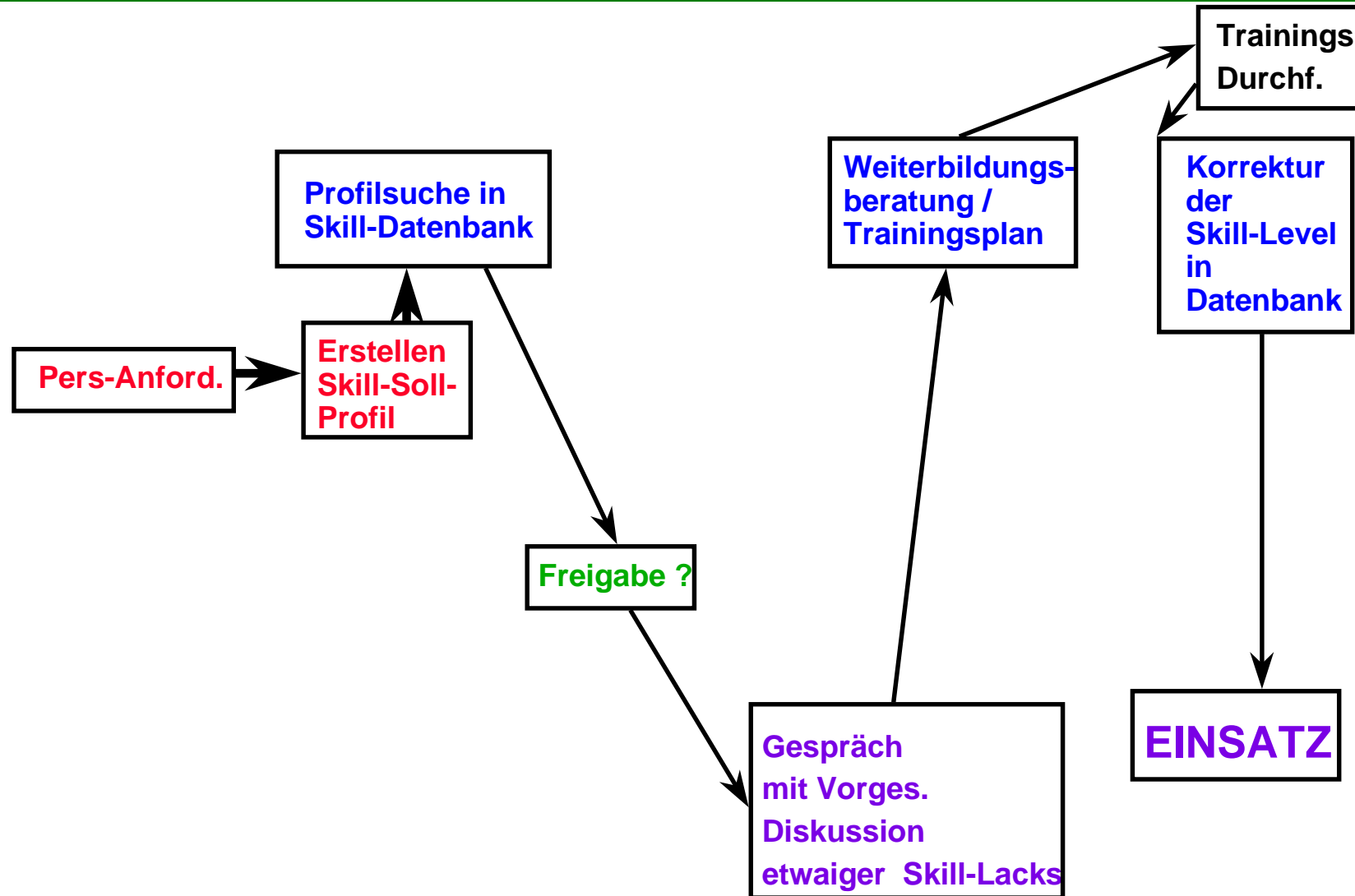
Trainer

Pers-Staffer

Proj.-Leiter

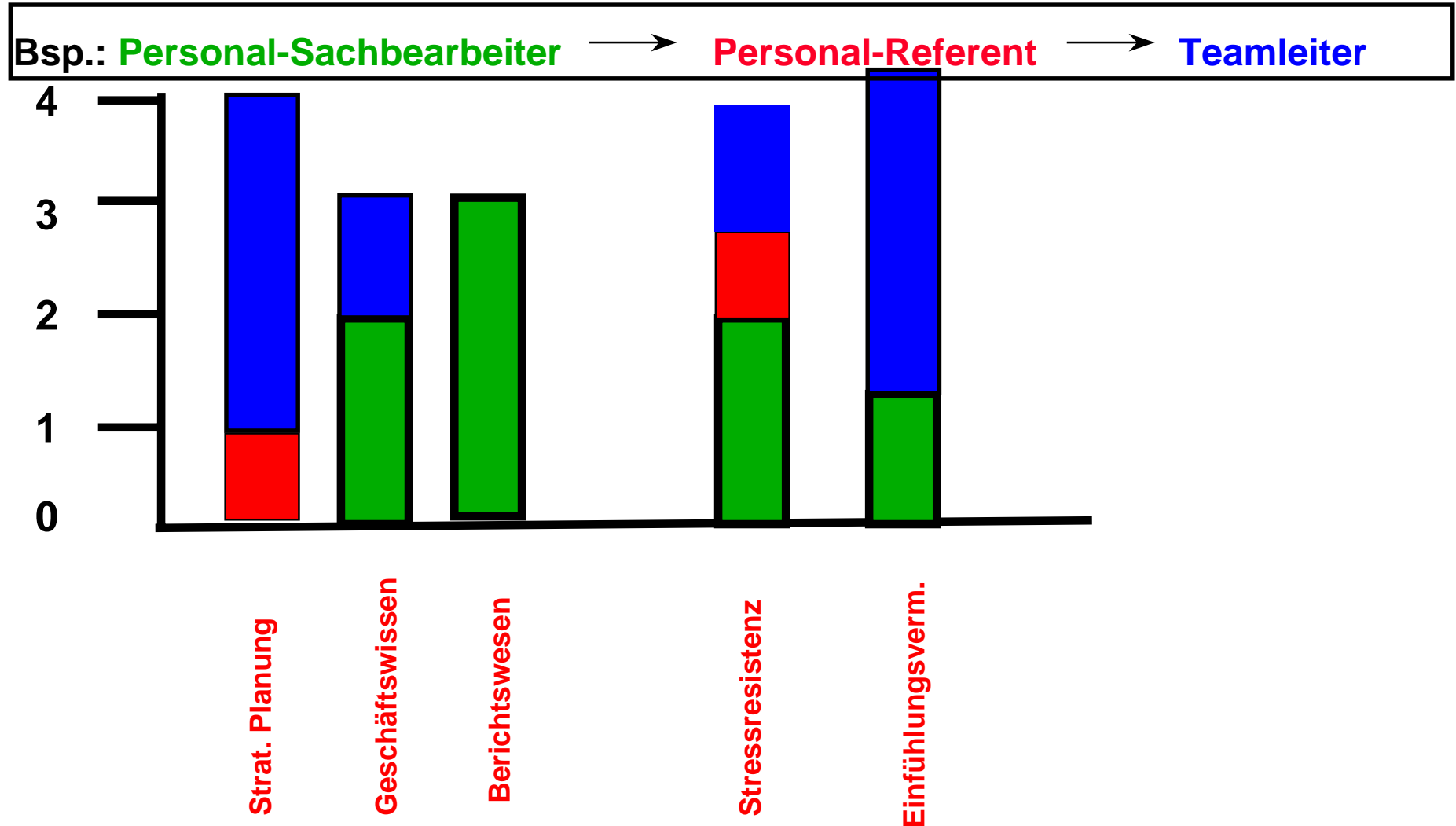
Vorgesetzter

Mitarbeiter



# SAP HR/3: Unterstützung skill-orientierter Personalarbeit

## Erstellung von "Skill-Tracks"





## Probleme / Hauptkritikpunkte

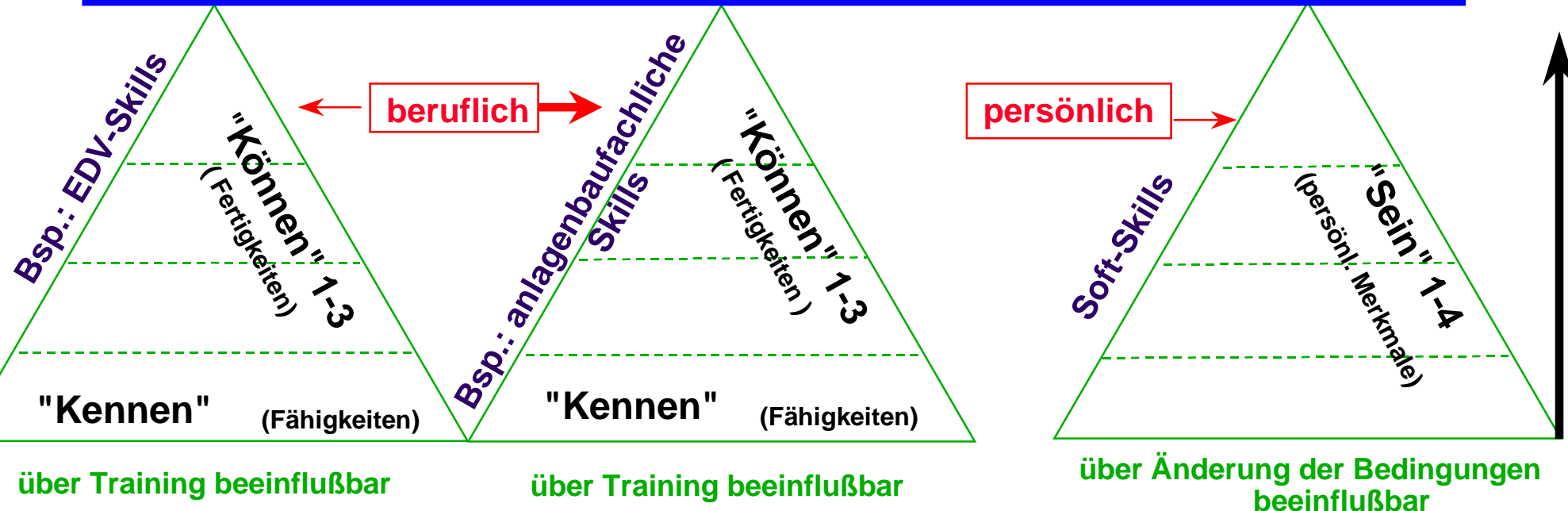
- hoher Aufwand für Pflege der Skill-Datenbank
- “Pseudo-Objektivierung” (z.B. bei Festlegung der Skill-Level)
- Umsetzbarkeit
- “Festlegung der Festlegung” des Skill-Levels
  - Selbsteinschätzung ? / Fremdeinschätzung ? / beides ?
- naiver Glaube an Wirksamkeit von Trainings im Persönlichkeitsbereich

# SAP HR/3: Unterstützung skill-orientierter Personalarbeit

Kritik: Naiver Glaube an Wirksamkeit von Trainings im Persönlichkeitsbereich

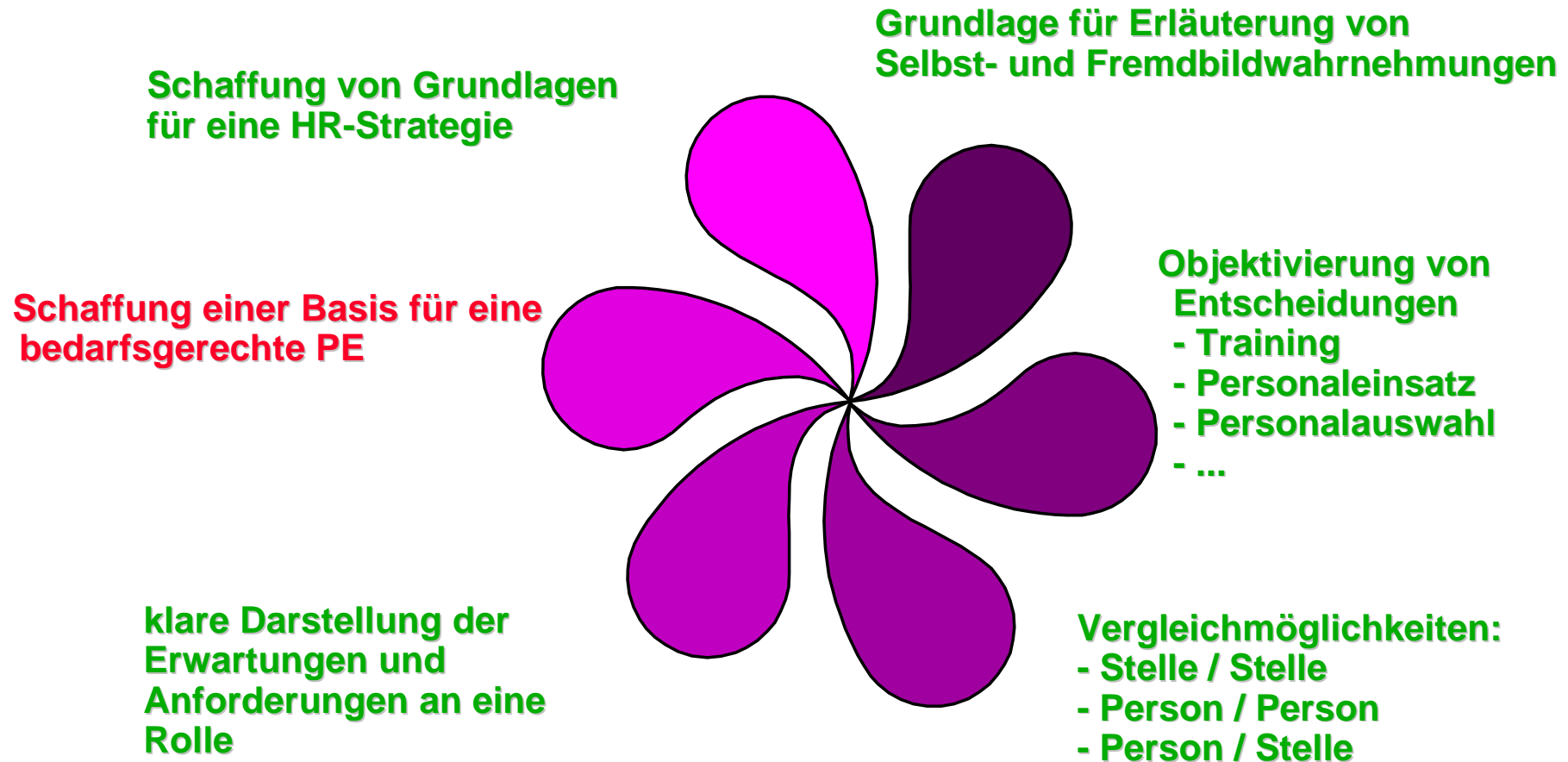
**Qualifikation:** fachliche und  
methodische und  
sozial-emotionale **Kompetenz**

## Qualifikation



# SAP HR/3: Unterstützung skill-orientierter Personalarbeit

## Nutzen



Nutzen abhängig von ...

... **Anzahl der Mitarbeiter / Anzahl der Stellen**

... **Unternehmenskultur** (z.B. Stärke der Arbeitnehmerinteressenvertretung;  
Grad der Fähigkeit, sich geänderten Umweltbedingungen anzupassen)

... **Unternehmenssituation** (“ruhiges Fahrwasser” vs. Umstrukturierung)

***“Skill-Ansatz ist kein Allheilmittel, sondern ein mögliches Mittel zur maximalen Übelminimierung - nicht Objektivierung - im volatilen Milieu menschlicher und unternehmensbezogener Entwicklungsprozesse”***

# SAP HR/3: Personalcontrolling

## Controlling

ZDF vor ARD : Zahlen, Daten, Efakten vor „Alle reden durcheinander“

- Controlling:
  - Steuern / Regeln, nicht (nur) Kontrollieren
  - Führen zum praktischen Erreichen der vereinbarten Ziele.
  - Hinwirken darauf, dass jeder sich selbst kontrollieren kann



## Controlling

Hauptfrage des Controllers:      Wie soll es weitergehen ?  
   nicht:                      Was ist passiert ?

Vergangenheit liefert jedoch Grundlage für Handlungsempfehlungen

"Doing the right things"      =      strategischer Aspekt in der Planung.  
"Doing things right"         =      operative Zahleneffizienz.

Controllerarbeit:                ökonomische Begleitung für das Management bei Zielfindung und Zielerreichung  
auf Basis einer **institutionalisierten** und **schriftlichen** Planung, damit man

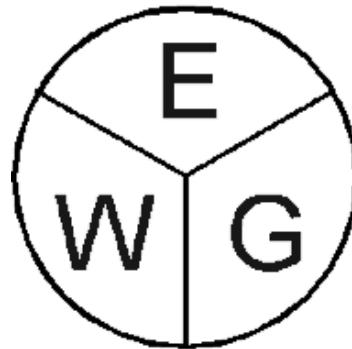
- besser analysiert und zu Ende denkt,
- systematisch Kommunikation herstellt mit anderen Ressorts und Mitarbeitern
- systematisch den Einstieg findet in die Organisation der Rückkoppelung und das Lernen aus Abweichungen
- sich festlegt und weiß, wie man dran ist

# SAP HR/3: Personalcontrolling

## Controlling: Finden und Regelung des WEGs

- W : Wachstum. Wächst das, was man macht? Bleibt es konstant, schrumpft es?
- E : Entwicklung. Das Unternehmen als ein sich entwickelndes, lernendes System.  
--> Wie kann man Probleme der Kunden von heute, morgen und übermorgen besser lösen?
- G : Gewinn und Unternehmens-Gesundheit. „Um Gewinn zu erwirtschaften, müssen Position und Wege zum Ziel aufgezeigt werden“

**„Für ein Schiff, das Position und Hafen nicht kennt, gibt es keinen günstigen Wind“ (frei nach Seneca).**



Last but not least: Controlling bedeutet auch „Marketing des Rechnungswesens“

# SAP HR/3: Personalcontrolling

## Personalstatistiken (Auswahl)

### 1. Personalstrukturzahlen

- “Kopfzahlen” pro Abteilung
- Anteil bestimmter Beschäftigtengruppen nach...  
Alter, Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Dauer Betriebszugehörigkeit, Position etc.

### 2. Personalbewegungsdaten

- Zugänge / Abgänge
- Fluktuation
- Krankenquote
- Unfallquote
- Bildungsquote etc.

### 3. Personalaufwandsdaten

- Umsatz / Kopf
- Gehaltssumme
- Personalnebenkosten
- Personalaufwand / Umsatz
- Ausbildungskosten etc.

### 4. Daten zur Mitarbeitermotivation

- Betriebliches Vorschlagswesen (Anzahl der Vorschläge, Höhe der Einsparungen) etc.
- Daten aus Mitarbeiterbefragungen (Fragebogenaktionen, Interviews...)



# SAP HR/3: Personalcontrolling

---

Wie man auch ohne die SAP-Tools hervorragend zu den gewünschten Ergebnissen kommt (1)

## Nachteile der Berichte/Queries:

- Berichtsinflation und -wildwuchs
- statisch auf eine jeweilige Abfrage gerichtet
- Ergebnisse heute anders als morgen, da viele Personen Daten eingeben  
--> in Praxis Konsistenz zu einem Stichtag gefordert
- viele Personen: viele mögliche Fehlerquellen  
--> falsche Berichte, wenn Daten nicht nur von einem Sachkundigen (Personalcontroller) geprüft werden, bevor sie an Entscheidungsträger weitergeleitet werden
- Bedienung in der Praxis nicht so einfach wie dargestellt
- eingeschränkte Graphikmöglichkeiten

# SAP HR/3: Personalcontrolling

Wie man auch ohne die SAP-Tools hervorragend zu den gewünschten Ergebnissen kommt (2)

**Lösung:** alle personenbezogenen Daten werden aus SAP zu einem Stichtag (meistens Monatsletzer oder Monatserster) in Tabellenkalkulationsprogramm transferiert (Excel, SPSS...)

- 1 Zeile pro Mitarbeiter
- ca. 70 Spalten pro Mitarbeiter
  - Name
  - Vorname
  - Anschrift
  - Alter
  - Eintritt Konzern
  - Austrittsdatum (befristete Verträge, Kündigungen)
  - Beruf
  - Gehalt
  - Bankverbindung (...)

--> Auswertungen SAP-unabhängig durch Tabellenkalkulation zu einem Zeitpunkt durch 1 Person

# SAP HR/3: Personalcontrolling

Wie man auch ohne die SAP-Tools hervorragend zu den gewünschten Ergebnissen kommt (3)

## Auszug aus fiktiver Datei, die SAP als Trägersystem nutzt

400100	Frau	Fritz	Müller	11.11.1955	45 Pers	18	44050199	202063373
400103	Herr	Heiner	Meier	03.08.1956	44 EDV	17	44361342	5105992601
400180	Herr	Karl	Klotz	16.09.1957	43 Finanz	24	45250035	7422223
400109	Herr	Frida	Schulze	02.07.1953	47 Finanz	24	44050199	542026928
400110	Herr	Peggy	Lustig	22.04.1954	46 RW	33	44050199	302065039
400122	Herr	Tanja	Traurig	17.11.1951	49 Prod.	12	44160014	2394994800
400111	Herr Dr.	Willi	Armer	01.05.1942	58 Prod.	12	44010046	162675461
400112	Herr	Paul	Breitner	06.04.1940	60 EDV	17	44070050	3900321

--> bequemes Sortieren, Häufigkeitsauszählungen, Verknüpfen von Daten in Tabellen, Diagramme aller Art...

# SAP HR/3: Personalcontrolling

## Schlussbemerkungen

...Wahlpflichtfach „SAP HR“ wird im WS 01/02 angeboten

SAP kann auch bedeuten:

**S**icherlich

**A**lternativenlos, in Teilen

**P**roblematisch

Die in Teilbereichen geäußerte Kritik ändert nichts an der Tatsache, dass es sich um ein hervorragendes Standardwerkzeug handelt, dessen Beherrschung die Wahlmöglichkeiten bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber deutlich erhöhen.