

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

4 JULI/AUGUST 2020

14,50 EURO

www.personal-manager.at



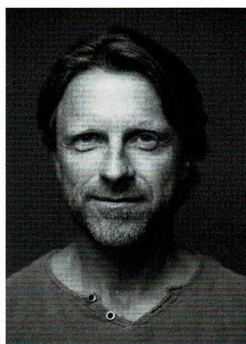
Green HRM

*Wie nachhaltig ist
unsere Personalarbeit?*

Zum E-Magazin:
[www.personal-manager.at/
meinbereich](http://www.personal-manager.at/meinbereich)



ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M



IM INTERVIEW

Employer-Branding und Corona

Gero Hesse, Blogger und Berater

Tschüss, Hängeregister!

Die Digitale Personalakte einführen

Chancen erkennen

Mit Prozessmanagement aus der Krise

CHANCEN ERKENNEN

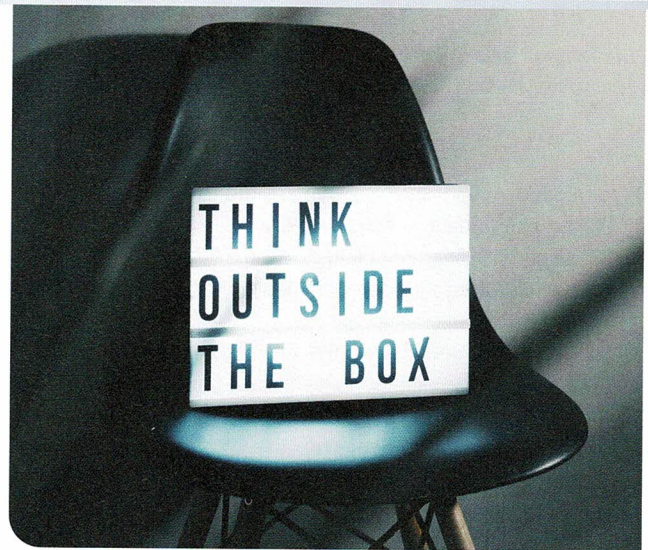
Mit angepassten Wertschöpfungsprozessen die Krise überwinden



Autor

Gilbert Lassnig

Unternehmensberater, Organisations- und Personalentwickler, Manager internationaler Projekte, Trainer, Coach, Supervisor



© Nikita Kachanovsky | Unsplash

Gleich zu Beginn: Entschleunigung sieht anders aus! Die aktuelle Corona-Krise stellt Unternehmen, Mitarbeiter und Führungskräfte vor große und neue Herausforderungen. Diese mit einem professionellen Prozessmanagement zu bewältigen, ist nicht nur für die Geschäftsentwicklung, sondern teilweise sogar für die weitere Existenz von Unternehmen entscheidend.

Führungskräfte und Personalverantwortliche müssen derzeit neben Markt, Kunden und Mitbewerbern vor allem die eigene Personal- sowie Organisationsentwicklung genau im Auge behalten. Wenn es ihnen gelingt, diese aktiv zu gestalten, können sie damit der Krise entgegenwirken. Vor allem aber gilt es, die sich bietenden Chancen zu erkennen und zu nutzen. Dabei spielen soziale, psychosoziale, formale und technische Aspekte eine Rolle.

Soziale und psychosoziale Aspekte der Arbeit im Homeoffice

Das Homeoffice ist für die meisten Mitarbeiter ein neues, ungewohntes und sehr heraus-

forderndes Arbeitsbiotop. Das gilt vor allem, wenn sie nebenher – wie zu Beginn der Krise – Kinder betreuen müssen. Die anfangs in den meisten europäischen Ländern erwartete oder erhoffte Entschleunigung der Arbeitswelt ist jedenfalls nicht eingetreten, ganz im Gegenteil: Homeoffice bringt einen wesentlich erhöhten Abstimmungsbedarf in virtuellen Räumen mit sich, während gleichzeitig die beruflich-sozialen Kontakte abnehmen. Der „schnelle Kaffee zwischendurch“, die kurze Plauderei mit dem Kollegen am Gang auf dem Weg zum Kopierer über die Fußballbundesligaspiele, das Schwärmen über den letzten Kurzurlaub am Gardasee – alles das

gehört der Vergangenheit an und findet in Ermangelung sonst beruflich vorhandener Ansprechpartner aktuell meist nicht statt.

Die soziale Vereinzelung von Mitarbeitern führt schnell zur beruflich-sozialen Vereinsamung in den eigenen vier Wänden, die üblicherweise sonst klare Trennung von Arbeit und Privatleben fällt zunehmend schwer.

Verantwortungsvolle Führungskräfte, die in der Krisenzeit nicht nur das pünktliche Erledigen der Arbeitsaufgaben auf dem Radar haben, sondern auch die sozialen Auswirkungen der aktuellen Situation auf ihre Mitarbeiter, sollten daher:

- klare Regelungen zur täglichen Arbeitszeit einführen und insbesondere die zeitliche Grenze zur Freizeit definieren, die Kollegen oder Führungskräfte – auch in „Ausnahmefällen“ – nicht überschreiten dürfen.

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER KRISE TUN UND WAS SIE UNTERLASSEN SOLLTEN

Das sollten Sie tun	Das sollten Sie nicht tun
Eine tabulose, aber strukturierte Bestandsaufnahme, wie sich die krisenhafte Situation auf das eigene Unternehmen auswirkt, die Ergebnisse nachvollziehbar abbilden, um Problembewusstsein zu erzeugen	Die Handlungsgeschwindigkeit maximieren, „blinden Aktionismus“ an den Tag legen, noch ohne konkrete Ziele und Bewältigungsstrategien formuliert zu haben
Nach intensiver Analyse die Krisenaspekte in bearbeitbare Einzelprobleme aufteilen und die resultierenden Arbeitspakete darstellen	Unternehmensinterne oder externe „Sündenböcke“ suchen (und finden?), wenn Umsetzungsschritte aus der krisenhaften Situation nicht gleich klappen
Konkrete Verantwortung für konkretes Handeln übernehmen – nachhaltig Führen!	Darauf warten, dass die Situation von alleine oder durch externe Unterstützung besser wird und irrealer Hoffnungen oder Heilsversprechen verbreiten
Das Team auf sozialer Ebene zusammenhalten, die Gemeinschaft stärken, Kommunikation fördern und gemeinsame Resilienz entwickeln	Den aus der Krise resultierenden Druck ungefiltert an die Mitarbeiter weitergeben

- ▶ zumindest ein- oder zweimal pro Woche eine Videokonferenz von 30 bis 60 Minuten Länge einplanen, in der Mitarbeiter über alles sprechen dürfen, nur nicht über Arbeitsthemen.
- ▶ Perspektive vermitteln und den Ängsten der Mitarbeiter begegnen.

Formale und technische Aspekte: Schulung und Entwicklung der Mitarbeiter

Viele Mitarbeiter haben nicht nur mit der Vereinzelung im Homeoffice zu kämpfen, sondern stehen auch vor der Schwierigkeit, die Arbeit nun in der „unüblichen“ Umgebung des Homeoffice erledigen zu müssen. Das bedeutet auch, fernab vom geduldigen IT-Systemadministrator oder dem IT-affinen, hilfsbereiten Kollegen nun selbst dafür zu sorgen, dass

- ▶ Videotelefonate und Videokonferenzen organisiert und reibungslos ablaufen,
- ▶ To-dos und Aufgaben für einen selbst und die Kollegen übersichtlich verwaltet und Termine koordiniert und vereinbart sind,
- ▶ Dokumente gemeinsam online erstellt und im virtuellen Büro abgelegt und bearbeitet werden,
- ▶ alle Kollegen und Mitarbeiter die Möglichkeiten von Cloud-Computing richtig nutzen,
- ▶ eventuell ganze Online-Workshops vorbereitet und moderiert werden sowie
- ▶ mittels unterschiedlicher, manchmal unbekannter Tools Ideen geteilt und gemeinsam bearbeitet werden.

Bei der Auswahl dieser Tools gilt für Arbeitgeber das 3F-Prinzip („form follows function“): Sie müssen die EDV-Werkzeuge finden,

die dem ehemals reibungslosen Ablauf im Präsenz-Büro am nächsten kommen. Mitarbeiter in der aktuellen Krisenzeit auch noch mit gänzlich neuen Abläufen und Arbeitsprozessen zu konfrontieren, übersteigt vielfach deren natürliche Aufnahmebereitschaft, Lernmöglichkeiten und Akzeptanz.

Sind die Tools gefunden, stehen Personalverantwortliche vor der Aufgabe, Mitarbeiter und Führungskräfte für die Online-Zusammenarbeit und das „virtuelle Büro“ zu qualifizieren.

Dabei muss der Fokus auf den nachvollziehbaren und vor allem erfolgswesentlichen (Wertschöpfungs-)Prozessen des Unternehmens und der möglichst durchgängigen Digitalisierung von Arbeitsprozessen liegen.

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE JETZT ZUR MITARBEITERENTWICKLUNG TUN SOLLTEN

Das sollten Sie tun	Detail
Bestandsaufnahme der relevanten (= umsatzgenerierenden, kostensenkenden) Wertschöpfungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierte Analyse und übersichtliche Darstellung der primären und sekundären Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens • Analyse der Kostenstruktur dieser Prozesse • Überprüfen der Differenzierungsmöglichkeiten von Produkten und Dienstleistungen • Klare Anweisungen an die Mitarbeiter hinsichtlich der Einhaltung der Prozesse (inklusive Controlling)
Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter im Bereich der Prozess-Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Übersicht über das individuelle Technologie-Know-how der Mitarbeiter • Erstellen von unternehmensweiten Schulungsplänen (mit Inhalten, Zeitpunkten, Umfang und Kosten von Schulungen) • Partizipation der Mitarbeiter in der Auswahl geeigneter Schulungsanbieter • Durchführen von Schulungen und Trainings (zum Beispiel in Form von Webinaren und Online-Trainings) • Einräumen von individuellen Übungsmöglichkeiten
Orientierung und Information der Mitarbeiter hinsichtlich der Anwendung von Online-Tools	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben und Richtlinien hinsichtlich der technischen Infrastruktur (Tools), der terminlichen Vereinbarung und dem Abhalten von virtuellen Meetings und Videokonferenzen • Muster für das Setting solcher Online-Veranstaltungen (zum Beispiel Definition von Ablauf, Agenda, Zielen, erwarteten Ergebnissen und der Protokollierung)

Strukturierte Analyse der Prozesse und Definition wesentlicher Prozessattribute

Damit Unternehmen die Prozesse der digitalen Zusammenarbeit optimal abbilden können, macht es Sinn, zunächst einen Blick auf die wesentlichen Attribute von Prozessen zu werfen:

Ein Prozess ist eine Kette logisch aufeinanderfolgender und aufeinander aufbauender Arbeitsschritte mit einem definierten Beginn und definiertem Ende, dessen Ergebnis (der definierte Output) auf Basis eines definierten Inputs immer für einen (internen oder externen) Prozesskunden erbracht wird. Ein solcher Prozess kann sich aus mehreren sequenziellen oder parallelen Teilprozessen zusammensetzen. (Abbildung 1).

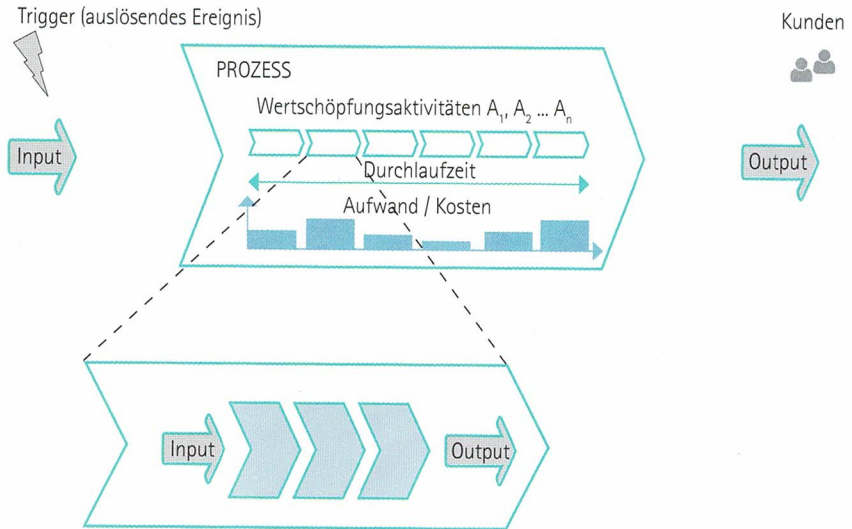


Abbildung 1: Kennzeichen von Prozessketten (Quelle: Autor)

Die Führungskräfte sind hier gefragt, sich die Attribute von Prozessen bewusst zu machen und dann die Attribute der digitalisierten Prozesse zu definieren. Dies lässt sich am Beispiel des Prozesses „Planen und Abhalten einer Videokonferenz“ zeigen, die Kernfragen gelten aber auch für alle anderen Prozesse:

Prozessattribut	Kernfragen	Beispiel für den Prozess „Planen und Abhalten einer Videokonferenz“
Trigger (das auslösende Ereignis)	<ul style="list-style-type: none"> Welche Situation macht den Start des Prozesses nötig? 	Eine Videokonferenz findet über das Tool XY statt, wenn ... - mindestens drei Mitarbeiter dies für sinnvoll halten - eine externe Kundenanfrage vorliegt - ...
	<ul style="list-style-type: none"> Wie findet dazu die Terminabstimmung ab? 	Termine werden durch die einladende Person abgestimmt (zum Beispiel über Doodle) und per E-Mail oder den digitalen Kalender an die Teilnehmer versendet.
Input	<ul style="list-style-type: none"> Welche Informationen und/oder Dokumente müssen vor Beginn des Prozesses vorliegen? Inwieweit bestimmen diese Inputs den Prozessablauf? 	Spätestens zwei Tage vor Beginn der Videokonferenz muss die einladende Person eine Agenda versenden, die folgende Informationen beinhaltet: Datum, Start/Ende, Teilnehmer, verwendetes Konferenz-Onlinetool, Ziel, erwartetes Ergebnis, nötige Vorbereitung der Teilnehmer
Output	<ul style="list-style-type: none"> Was ist das Resultat dieses Prozesses (wie ist die Situation nach dem Prozess)? Welche konkreten (physischen) Ergebnisse liefert der Prozess? 	Das Ergebnis des Prozesses wird in einem Protokoll mit mindestens diesen Informationen festgehalten: Entscheidungen, vereinbarte To-Dos, Zuständigkeiten und Verantwortungen, nächste Schritte und Termine.
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> Was passiert in dem Prozess (nicht)? Was wird (nicht) besprochen? Wie passieren Wortmeldungen? Wer moderiert, begleitet, betreibt den Prozess? 	Inhalte einer Videokonferenz sind die in der Agenda festgelegten Besprechungspunkte. Resultierende Probleme oder Detailthemen werden in einer gesonderten Veranstaltung in kleinerem Rahmen besprochen. Teilnehmer verfolgen die Videokonferenz mit eingeschalteter Videokamera und aktiviertem Mikrofon. Bei ungenügender Bandbreite wird die Videokamera deaktiviert, Teilnehmer nennen dann vor ihrer Wortmeldung ihren Namen.
Durchlaufzeit, Aufwand, Kosten	<ul style="list-style-type: none"> Wie lange dauert der Prozess? Welchen Aufwand (in Personentagen) bringt der Prozess mit sich? Wie hoch sind die Prozesskosten (Personal-, Material-, Betriebsmittel- und Kapitalkosten)? 	Videokonferenzen dauern in unserem Unternehmen in der Regel bis zu zwei Stunden. Für die Vor-/Nachbereitungszeit der Teilnehmer ist ein Zusatzaufwand von 50 Prozent anzusetzen, daraus resultieren Prozesskosten von X Euro pro Teilnehmer.
Kunde	<ul style="list-style-type: none"> Wer ist der / sind die unmittelbaren Kunden des Prozesses? Handelt es sich um interne, externe Kunden? Ist der Kunde eine physische Person oder ein nachfolgender Prozess? 	Prozesskunden sind a) die teilnehmenden Mitarbeiter/innen b) der externe Kunde, dessen Anfrage den Prozess gestartet hat c) der Leiter der Abteilung ... d) die Geschäftsführung

Prozessanalyse als Unterstützung des planbaren Wegs aus der Krise

Besonders wichtig ist es, die Wertschöpfungsprozesse zu definieren, also die umsatz- und damit liquiditätsgenerierenden Prozesse. Diese müssen Arbeitgeber jetzt unter Berücksichtigung der Kostentreiber analysieren, um die folgenden Kernfragen eindeutig beantworten zu können:

- ▶ Wie viel verdienen wir durch welche Aktivität?
- ▶ Welche Bereiche (Produkte, Dienstleistungen) sollen wir stärken, welche zurückfahren?
- ▶ Was sind die Schlüsselfaktoren für den aktuellen Umsatz?
- ▶ Welche Möglichkeiten und Chancen der Verbesserung unserer strategischen Position gibt es derzeit?

Diese Prozesse gilt es, in der Prozesslandschaft des Unternehmens darzustellen, zu bewerten und gegebenenfalls zu adaptieren, um die Krise zu überwinden. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern mögliche Lösungsszenarien zur Überwindung der Krise. Damit nehmen Sie ihnen auch Ängste, indem Sie Entwicklung und Perspektive anbieten. Dabei sollten Sie in den folgenden Schritte vorgehen.

- 1) **Erstellen Sie einer Kostenstellenübersicht:** Weitere Analyseschritte hängen entscheidend davon ab, wo (auf welchen Haupt- und Hilfskostenstellen) im Unternehmen welche Kostenarten (Personal-, Material-, Betriebsmittel und Kapitalkosten) pro Periode anfallen.
- 2) **Unterscheiden Sie zwischen Primär- und Sekundäraktivitäten:** Während es sich bei den Primäraktivitäten um wertschöpfende (umsatz- und liquiditätsgenerierende) Kernprozesse des Unternehmens (zum Beispiel Produktion, Vertrieb und Kundendienst) handelt, sind sekundäre Aktivitäten (vor allem Kosten verursachende Prozesse wie zum Beispiel Buchhaltung oder Administration) zur Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse nötig.
- 3) **Identifizieren Sie die Zielkunden und deren Kaufpräferenzen:** Entwickeln Sie eine möglichst vollständige Sicht auf die unterschiedlichen Kundengruppen und auf deren Motive zum Kauf der Produkte und Dienstleistungen. Analysieren Sie,

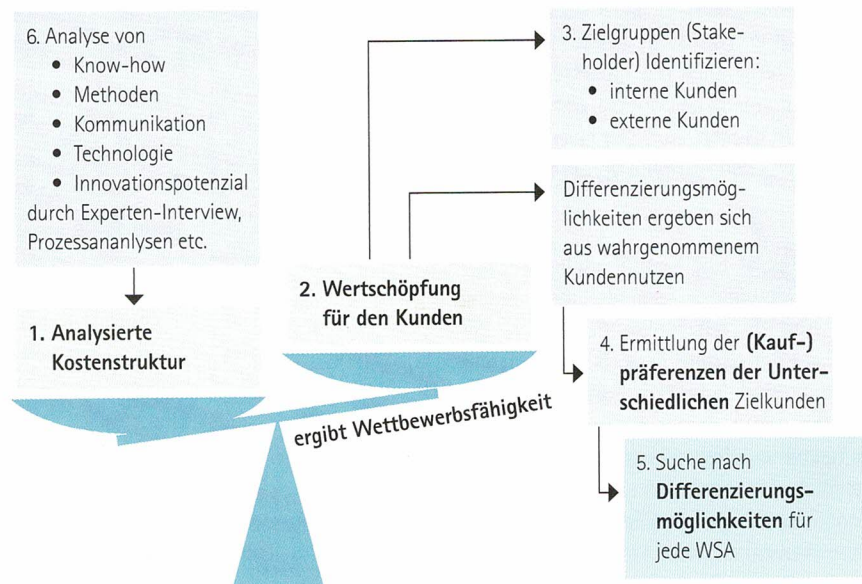


Abbildung 2: Prozessanalyse als Unterstützung des planbaren Wegs aus der Krise (WSA = Wertschöpfungsaktivität; Quelle: Autor)

welche Primäraktivität aus Sicht des Kunden welche Wertschöpfung schafft. Wenn Sie Prozesse identifizieren, die in den Augen Ihrer Kunden keine Wertschöpfung liefern, hinterfragen Sie kritisch, ob diese notwendig sind.

- 4) **Prüfen Sie die Differenzierungsmöglichkeiten und das Technologieniveau:** Erforschen Sie die Möglichkeiten, bestehende Leistungen, Services, Produkte und Vorhaben zu differenzieren (zu dekonstruieren), zu diversifizieren (zu detaillieren oder zu verändern), zu intensivieren (in bestehenden Märkten zu vertiefen) oder zu erweitern (bestehende Services für neue Zielkundenmärkte anzubieten). Pro Wertschöpfungsaktivität gilt es auch, alternative technologische Möglichkeiten zu prüfen: Digitalisierung, Automatisierung und Outsourcing sind hier möglicherweise günstige Alternativen.
- 5) **Ermitteln Sie die erfolgskritischen Wertschöpfungsprozesse:** Durch die somit bestimmte Kostenposition, die Differenzierungsmöglichkeiten und das Innovationspotenzial für jeden Primärprozess lassen sich nun Aussagen hinsichtlich Ihrer zukünftigen Wettbewerbsvorteile und Entwicklungschancen treffen.
- 6) **Handeln Sie:** Abhängig von diesen Ergebnissen und dem Maß an Erfolgskritikalität, den Kosten im Branchenvergleich und Ihrem Know-how leiten Sie nun (zum

Beispiel projektorientiert) erste Schritte zur Umsetzung der resultierenden Entwicklungsvorhaben ab. Bauen Sie dazu – zumindest rudimentär – eine funktionierende Projektorganisation auf.

Fazit

Gerade in der aktuellen Krisensituation ist eine nachhaltige und partizipative Führung enorm wichtig. Mindestens ebenso zentral ist es jedoch, die wertschöpfenden Prozesse des Unternehmens strukturiert zu analysieren, proaktiv umzugestalten und Entwicklungsvorhaben auf den Weg zu bringen, die das Unternehmen jetzt nach vorne bringen. Denn so kann es gelingen, dass Sie die Krise womöglich nicht nur überwinden, sondern sogar gestärkt aus ihr hervorgehen. Vergessen Sie dabei nicht das Schulen und Entwickeln der Mitarbeiter sowie deren beruflich-soziale Bedürfnisse im Homeoffice. Binden Sie Ihre Beschäftigten in die Planung und Umsetzung Ihrer Vorhaben aktiv ein. So entwickeln sie möglicherweise eine Dynamik in der Organisation, die das Unternehmen zuvor noch nicht kannte und die auch in der Bewältigung anderer zukünftiger Herausforderung hilfreich ist.

WEBTIPP

www.mtb-lassnig.at