

## LoVe goes Web

Um die Personalabteilung bei der leistungsorientierten Vergütung von Führungskräften zu unterstützen, kreierte SAP ein Tool für die Flughafen München GmbH, mit dem nun das Compensation Management datenunterstützt abgewickelt werden kann.



Am 28. September 2006 startete das erste eHR-Projekt für die Flughafen München GmbH (FMG) mit hoher Außenwirkung für den Bereich Personal. Dabei handelte es sich um die Abbildung der leistungsorientierten Vergütung für Führungskräfte, „LoVe“ unter SAP ERP HCM. Die Beweggründe für dieses IT-Projekt waren vielfältig. So hatte die Personalleitung der FMG bislang für die im Vergütungsmanagement vorhandenen Business-Prozesse keine durchgängige EDV-Unterstützung. Außerdem war keine einheitliche Datenbasis für Reportings oder webbasierte Prozessunterstützung vorhanden.

Die zuständige Abteilungsleiterin für die Konzernausbildung und Entgeltsysteme bei der FMG, Theresa Fleidl, beschreibt die Ausgangssituation für das durchgeführte SAP-Projekt wie folgt: „Bisher wurden bei den außertariflichen Führungskräften alle vergütungsbezogenen Aktivitäten und Anträge in Papierform abgewickelt. Auch die Kommunikation mit den jeweiligen Vorgesetzten und Mitarbeitern fand in Papierform, insbesondere durch Word-Formulare statt. Zudem mussten sämtliche Auswertungen von zentraler Stelle aus über Excel durchgeführt, sowie lange Excel-Listen (sogenannte Master) laufend aktualisiert werden.“

### Werkzeug aus einem Guss

Ein weiteres Anwendungsgebiet für das Tool war das im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelte Zielvereinbarungssystem und Leistungsbeurteilungssystem für Tarifmitarbeiter gemäß

TVöD. Im Hinblick auf Mitarbeiter-Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungssysteme und Leistungsbeurteilungen ist nun ein „Werkzeug aus einem Guss“ vorhanden, welches allerdings für Tarifmitarbeiter in vereinfachter und weniger detaillierter Form angewendet wird.

Ziele und Inhalte der Einführung waren

- eine hohe Anwenderfreundlichkeit, um eine hohe Akzeptanz zur Nutzung bei den Führungskräften herzustellen,
- hohe Papier- und Zeitersparnis, wobei die Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nicht entfallen sollen, aber durch einen hohen Automatisierungsgrad der dafür notwendigen Verwaltungsprozesse unterstützt werden sollten,
- die Unterstützung der zentralen Funktionen in der administrativen Abwicklung,
- abrufbare Historien pro Mitarbeiter in der Personalabteilung,
- automatische Bonusberechnungen über das System und Übermittlung an die Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Aus diesen Elementen ergaben sich folgende Arbeitspakete: Zum einen musste die technische Umsetzung der im Vergütungsmodell beinhalteten Stellenbewertung durch das SAP-Beurteilungsmanagement sowie die automatisierte Pflege der notwendigen Infotypen (Sollbezahlung und Stellenbewertung) aus dem Stellenbewertungsvorgang heraus erfolgen und gleichzeitig das bisherige Formularwesen ablösen. Zudem war eine Abbildung der Kompetenzeinstufung des Mitarbeiters innerhalb des Gehaltsbands und auch der individuellen Zielvereinbarung zur Ermittlung der individuellen Bonuszahlung notwendig.

Es sollte darüber hinaus die Einrichtung des Unternehmensvergütungsmanagements zur Ermittlung der individuellen Erfolgs- und Leistungsanteile garantiert werden

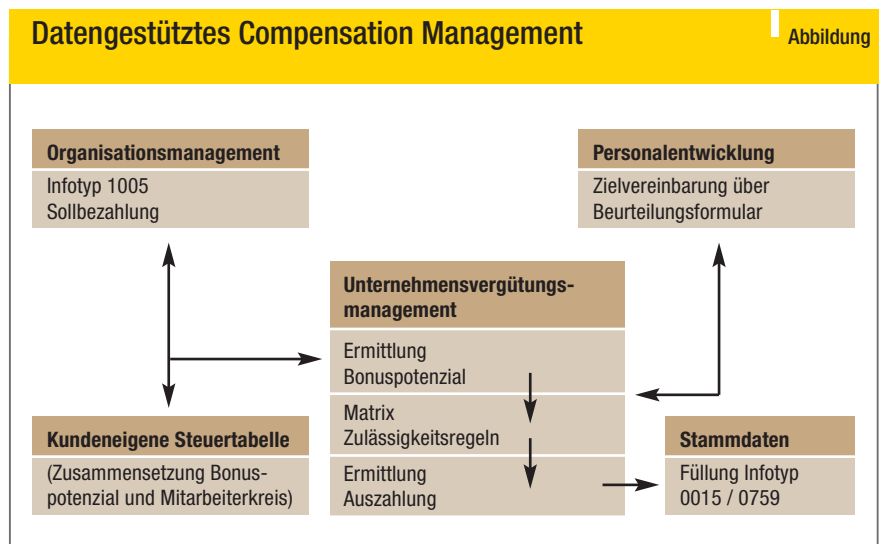
### Kongressvortrag

„Performance und Compensation Management bei der Flughafen München GmbH“  
Montag, 16. Februar, 13.00 h

sowie die erstmalige Bereitstellung einer Portaloberfläche zur Erfassung der Bewertungsvorgänge und Gehaltsanpassungsarten für die Führungskräfte und Mitarbeiter. Die kundeneigenen Reportings sollten abgebildet und Schnittstellen zu einem outgesourceten Lohn- und Gehaltsabrechnungssystem (Non-SAP-System) geschaffen werden.

### Interaktive Services für das Management

Der Projektgruppe, bestehend aus Frau Fleidl und Mitarbeitern der Personalabteilung, dem IT-Bereich der FMG sowie dem beauftragten SAP Special Expertise Partner für SAP ERP HCM – KWP Kümmel, Wiedmann + Partner Unternehmensberatung GmbH – war die Tragweite dieses Projektes von Beginn an bewusst. Erstmals wurden interaktive Services webbasiert dem Management bereitgestellt. Somit wurde mit dem Projekt auch der Grundstein für eine weiter auszubauende Portalwelt für das Personalwesen und andere betriebswirtschaftliche Anwendungen gelegt. Entsprechend groß war damit auch das Augenmerk der Geschäftsleitung. Nach einer sehr detaillierten Sollkonzept-Phase entschied sich die Projektgruppe mit Unterstützung der externen Beratung und gleichzeitigem Abgleich mit den SAP-ERP-HCM-Funktionalitäten für die Realisierung der Anforderungen im SAP-Beurteilungsmanagement. Dort werden die Einzelprozesse der Stellenbewertung, Kompetenzeinstufung und individuelle Zielvereinbarung abgebildet. Außerdem wurde die Einführung des SAP-Unternehmensvergütungsmanagements als sinnvoll erachtet, da für die Ermittlung der Bonuszahlungen gerade diese Komponente eine Vielzahl von Standardfunktionalitäten aufzeigte, die für eine schnelle und integrierte Lösung notwendig waren. Als zielführend wurde dabei die Einbindung der Einzelprozesse in ein SAP-Enterprise Portal gesehen. Das notwendige Reporting wurde im „Schulterschluss“ zu bereits bestehenden Anwendungen im SAP-NetWeaver-Business-Intelligence-



System umgesetzt (siehe Abbildung). Um den Erfolg des Projekts zu garantieren, wurde der Ablauf mit den Beteiligten gemeinsam durchlaufen. Denn bei einer Neueinführung webgestützter Anwendungen sind die Vorabkommunikation und zielgruppen-gerechte Erläuterungen, insbesondere über den Nutzen am Arbeitsplatz, ebenso wichtig wie der Hinweis, dass mit einer SAP-NetWeaver-Portal-Technik die Grundlage für weitere mögliche und wichtige webbasierte Abwicklungen von Personalprozessen geschaffen wird.

### Vertraut und anwenderfreundlich

Dies konnte nur erreicht werden, indem zusätzliche Ziele, die während des Jahres relevant werden, auch im IT-System aufgenommen werden können. Das System musste also eine hohe Flexibilität aufweisen. Doch auch das „Feeling“ ist sehr wichtig, also mussten Design und Nutzung vertraut und ansprechend sein. Um dies erreichen zu können, wurden die Führungskräfte in den Informationsveranstaltungen, die noch in der Feintuning-Phase abgehalten wurden, mit einer „Spielwiese“ mit möglichst realen Daten konfrontiert. Diese ersten Vorführungen dienten als Plattform für die Teilnehmer, ihre Wünsche zu äußern. Ein weiteres Ziel war ein hoher Wiedererkennungswert der bewährten Prozes-

se und verwendeten Formulare, das heißt, der gesamte Werteprozess der Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung oder Positionsbewertung sollte unverändert bleiben.

### Effizientere Abläufe

Bei der Einführung einer webbasierten Anwendung bedarf es natürlich auch der besonderen Kosten-Nutzenbetrachtung. Anhand kritischer Fragestellungen kann der Nutzen einer solchen webbasierten Anwendung schnell erfasst werden.

**Die genannten Aktivitäten werden in der Regel nur wenige Male (im Jahr) benutzt oder gebraucht – rentiert sich dafür ein eigenes Werkzeug?**

Konkrete Veränderungen oder Neuerstellungen wie Zielvereinbarungen werden zu einem bestimmten Zeitpunkt im Jahr erstellt. Allerdings ist auch die Erstellung ein Prozess, der sich bis zur endgültig abgeschlossenen Zielvereinbarung über einige Wochen oder auch Monate hinzieht. Den Prozess durch eine IT-Lösung zu automatisieren, spart bei den Prozessbeteiligten Zeit und Papier und schafft einen hohen Grad an Transparenz.

**Die Anzahl der AT-Führungskräfte ist überschaubar, lohnt sich hierfür ein EDV-System?**

Das entwickelte Tool „LoVe goes Web“ ist in einem ersten Schritt für die AT-Führungs-

kräfte konzipiert worden, es wird aber zukünftig in der gleichen Struktur für sämtliche Tarifmitarbeiter der FMG angewendet. Dann handelt es sich um 5000 Mitarbeiter, mit denen Ziele und Teamziele vereinbart werden müssen. Mit dem Tool wird somit ein hoher Effizienzgrad erreicht.

#### **Welcher Nutzen entsteht aus Sicht des Mitarbeiters?**

Der Mitarbeiter kann seine Zielvereinbarungen/-erreichungen direkt im System erfassen, er muss diese nicht mehr wie bisher anhand von Word-Formblättern tippen. Er hat die Möglichkeit – zum Nachweis – bei jedem Ziel Anlagen anzuhängen. Die Zielvereinbarungen können so näher definiert und die Zielerreichung belegt werden.

Bei der Beurteilung der Zielerreichung am Jahresende muss der Mitarbeiter nicht wie bisher noch einmal alle Ziele aus der Zielvereinbarung in das Formblatt „Zielerreichung“ übernehmen. Die Zielerreichung kann als eigene Spalte neben der Zielvereinbarung erfasst und als PDF-Datei abgespeichert oder ausgedruckt werden. Durch diese Zusammenführung entsteht ein hoher Wiedererkennungswert zu den bisher genutzten und bewährten Formblättern.

#### **Welcher Nutzen entsteht aus Sicht der Vorgesetzten?**

Eine tagesaktuelle Übersicht über alle Mitarbeiter unter Angabe der prozentualen Zielerreichungen sowie den erreichten Bonusbeträgen ist möglich und die Historie der Kompetenzstufen und Gehaltsklassen eines jeden Mitarbeiters ist für einige Jahre zurück in einer Überblicksdarstellung ersichtlich.

#### **Projektstatus jederzeit abfragbar**

Die betragsmäßige Vergütung der Mitarbeiter wird, gegliedert in Festgehalt und Bonusanteilen, dargestellt. Dies gilt auch für den tariflichen Bereich. Hier werden die Grundvergütung, einige feste Vergütungsbestandteile sowie bezahlte Leistungsprämien angegeben. Das System steht 24 Stunden am Tag zur Verfügung.

Somit ist der Abruf der Daten zeitlich unabhängig. Auch Reminder für Personalgespräche sind möglich, indem ein Review-Datum eingegeben wird.

#### **Welcher Zusatznutzen ist entstanden?**

Bei der Zielvereinbarung und -erreichung ist ein Zusatznutzen, dass die Unterschrift nicht mehr physisch geleistet werden muss, sondern per digitaler Signatur erfolgen kann. Durch die Auswahl des Status in der Übersichtsmaske erhält der Vorgesetzte einen Überblick, welche Ziele sich in welchem Stadium („In Planung“, „Im Review“ oder „Abgeschlossen“) befinden. Aus Vorgesetztsicht besteht damit die Möglichkeit der Rücklaufkontrolle. Beispielsweise werden durch die Auswahl des Status „In Review“ alle Mitarbeiter angezeigt, bei denen die Zielerreichung noch offen ist. Somit erreicht man eine hohe Prozessunterstützung.

Für den Tarifbereich kann diese Option ebenfalls elegant genutzt werden, um die zwingend vorgeschriebenen Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, die für alle Tarifmitarbeiter bis spätestens April erfolgen müssen, sicherzustellen und damit auch ein Mitarbeiterziel des Vorgesetzten einhalten zu können.

#### **Welche Erleichterungen ergeben sich für das Performance Management?**

Es bestehen vielfältige Auswertungsmöglichkeiten: Eine Erfassung der Ziele im EDV-System durch das Performance Management ist nicht mehr erforderlich (Verlagerung auf die Fachbereiche, wo die Ziele ohnehin erfasst werden). Dadurch werden auch Übertragungsfehler vermieden.

Anhand der erfassten Zielerreichung sowie der hinterlegten Bonuspotenziale erfolgt eine automatische Bonusberechnung im System. Außerdem können die ermittelten Bonusbeträge (individueller Bonus und Unternehmensbonus) zur Auszahlung direkt an die Lohn- und Gehaltsabrechnung übermittelt werden.

Es besteht zudem die Möglichkeit einer zentralen Vollständigkeits- oder Rücklaufkontrolle, etwa im Hinblick auf Zielvereinbarungen oder gegebenenfalls Beurteilungs- oder Kompetenz-Einstufungsgespräche.

#### **Wissenswerte Fakten für vergleichbare Projekte**

Wie bei jeder Softwarekonzeption ist es erforderlich, mögliche „Stolpersteine“ frühzeitig

zu erkennen und innerhalb der Konzeption lösungsorientiert zu berücksichtigen. So ist eine intensive Hinführung und der Abbau von Ängsten bei Teilnehmern/Führungskräften wichtig, da das IT-Tool insbesondere für sensible Daten genutzt wird. Eine hohe Flexibilität des Systems erleichtert hierbei die Akzeptanz, da auf diese Weise die Besonderheiten in der Handhabung bei den einzelnen Führungskräften (Ziele, Teilziele, Nachkommastellen bei der Zielerreichung) gut abgedeckt werden können.

Die Vorgesetzten der jeweiligen Mitarbeiter, zum Beispiel Geschäftsführung oder erste Führungskräfteebene, arbeiten nicht direkt mit dem System, das bedeutet, dass ein elektronischer Versand der Zielvorschläge an den Vorgesetzten dann lediglich durch eine Assistenz- oder Stellvertreterfunktion übernommen werden kann.

In diesen Fällen nimmt die Assistentin die E-Mail (Mitarbeitervorschlag für eine Zielvereinbarung oder Zielerreichung) entgegen und legt den Ausdruck dem jeweiligen Vorgesetzten vor. Die Assistentin gibt gegebenenfalls auch Feedbacks zu den Vorschlägen an den jeweiligen Mitarbeiter zurück. Wichtige systemtechnische Festlegungen müssen im Vorfeld einer solchen Einführung geklärt werden und fester Bestandteil des Sollkonzeptes sein. Dringend erforderlich ist eine taggenaue, richtige Zuordnung der Vorgesetzten und deren Mitarbeiter im hinterlegten SAP-Organisationsmanagement. Nur dadurch kann sichergestellt werden, dass der richtige Vorgesetzte Zugriff auf die richtigen Mitarbeiter hat. Sind organisatorische Veränderungen nicht gepflegt, könnte es zu falschen Zuordnungen kommen und dadurch der Datenschutz von personenbezogenen Daten verletzt werden.



Autor  
**Joachim Volpert**,  
Geschäftsführer KWP Kümme,  
Wiedmann + Partner  
Unternehmensberatung GmbH,  
Heilbronn,  
jvolpert@kwpartner.de