

Accenture Software for
Human Capital Management

Automatisierung der HR Korrespondenz

Erfahrungen im Personalwesen der ZF Friedrichshafen AG





Automatisierung der HR Korrespondenz

Der Überblick: Ein neues Korrespondenzmanagement-System für das HR der ZF Friedrichshafen

Wie organisiert man die automatische Erstellung und Verteilung von Personaldokumenten in einem Technologiekonzern für über 40.000 Mitarbeiter allein in Deutschland? Zumal, wenn dieses Unternehmen durch Zukäufe weltweit auf etwa das Doppelte wächst? Durch ausgefeilte organisatorische Vorarbeit in HR und die Einführung eines flexiblen, hochleistungsfähigen Korrespondenzmanagement-Systems.

Ein Rückblick auf das Jahr 2011: Bei ZF in Friedrichshafen kamen die eingesetzten Module für das SAP E-Recruiting und für das Formularwesen in der Personalverwaltung an ihre Grenzen. Die damaligen Anwendungen, basierend auf Smart Forms, waren wenig flexibel bei den notwendigen Anpassungen von Textbausteinen und dem Management von Unterschriften bei Schriftwechseln und Verträgen. Für Änderungen war viel Programmier-Know-how erforderlich.

Diese Schwachstellen waren der Auslöser für die Automatisierung der HR Korrespondenz und der Einführung des Accenture Quick Document Builder (AQDB) im Personalbereich der ZF Friedrichshafen.

Heute managen die Personal-Sachbearbeiter der ZF Friedrichshafen bereits sieben erfolgreiche Jahre lang mithilfe der neuen HR-Anwendung den individuellen und Massenschriftverkehr für über 40.000 Mitarbeiter im deutschsprachigen Raum. Die Anwendung ermöglicht den Einsatz konzernübergreifend standardisierter Textbausteine und Dokumentvorlagen, aber auch die Nutzung von lokalen Vorlagen, die für einzelne Betriebsstätten angepasst und mit geschützten Textbausteinen aufgebaut werden. Vorlagen werden direkt bei der Erstellung und Pflege von Stammdaten oder bei der Durchführung von Personal-Maßnahmen in SAP aufgerufen – von der Einstellung von Mitarbeitern bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses und darüber hinaus.

Kein erfolgreiches Korrespondenzmanagement ohne klare Strukturen und Abläufe in HR

Aber ohne Fleiß kein Preis. Einige Vorarbeiten waren erforderlich. Innerhalb von ZF Friedrichshafen gab es an den etwa zehn einbezogenen Unternehmensstandorten unterschiedliche Prozesse und ebenso unterschiedliche Dokumentvorlagen (Templates). HR-Prozesse mussten betriebsstättenübergreifend optimiert und angeglichen, Textbausteine definiert und harmonisiert werden. Keine einfache Aufgabe, wenn man Dokumente für alle Mitarbeiter als Einzelbriefe und in der Massenerstellung organisieren will, und man die komplette Bewerber-Korrespondenz im E-Recruiting auf ein einheitliches Korrespondenzmanagement-System integriert in SAP HCM und mit Anbindung an das E-Recruiting-Modul umstellen möchte (→ ■ E-Recruiting).

„Der AQDB unterstützt das Recruiting von ZF Friedrichshafen in jedem Einzelfall“.

Manuel Gerner, Application Center HR – E-Recruiting, ZF Friedrichshafen

Die Harmonisierung erforderte eine Vision, eine Zieldefinition – und die gemeinschaftliche Erarbeitung der endgültigen Templates – zum Beispiel in der Zusammenarbeit von Template-Managern und Arbeitsrechtlern. Mit der Einführung des AQDB wurden in Zusammenarbeit der verschiedenen HR-Bereiche ein standardisierter Baustein-Katalog erarbeitet und die Anzahl der notwendigen Templates radikal verringert: Zehn unterschiedliche Vorlagen für externe bzw. interne Vorstellungsgespräche wurden so auf eine einzige reduziert.

Während dieser Umstellung haben die HR-Projektverantwortlichen der ZF Friedrichshafen etwas gelernt: Eine große, simultane Harmonisierung der im Konzern verwendeten Dokumente am großen runden Tisch erwies sich als unpraktikabel. Zielführend war vielmehr eine Vorarbeit von ‚Template-Vordenkern‘ für ein bestimmtes Dokument und die anschließende Optimierung nach den Wünschen und Bedürfnissen der anderen beteiligten Template-Manager.

Der Lohn dieser Harmonisierungsleistung? Anpassungen und Veränderungen werden zentral nur noch an einer Stelle durchgeführt – mit Auswirkungen in vielen Templates und schließlich individuellen Dokumenten.

ZF Friedrichshafen profitiert heute von dieser einmaligen Investition in die Definition und Abstimmung der allgemeinverbindlichen Textbausteine: Jetzt gibt es für einen Sachverhalt genau ein Template (Vorlage) für alle Standorte.

Die Textbausteine werden zentral verwaltet, nicht mehr an 20 oder mehr Verwendungsstellen; zentrale Änderungen an einem Textbaustein wirken sich über die ganze Unternehmensgruppe aus. Dabei wird deutlich, dass hier nicht bloß eine IT-Lösung angesprochen ist, sondern dass die technische Lösung Katalysator für eine Harmonisierung und Optimierung von HR-Prozessen innerhalb der Unternehmensgruppe war.

Korrespondenzmanagement ohne Programmieraufwand

Sehr zufrieden sind die Projektverantwortlichen im Personalbereich der ZF Friedrichshafen mit Anpassungsfähigkeit und Flexibilität des AQDB. Programmierkenntnisse für die Anpassung sind nun nicht mehr erforderlich; alles ist wesentlich einfacher geworden und die Umsetzung schneller. Die Word-Templates sind durch die HR-Sachbearbeiter unkompliziert zu handhaben. Im Gegensatz zu der vorher verwendeten, noch zu programmierenden Anwendung, ist eine Einarbeitung in das System schnell möglich.

„Insgesamt ist das Handling der Anpassung von AQDB-Vorlagen super einfach und schnell.“

Template-Manager, ZF Friedrichshafen, Standort Saarbrücken

Dabei hilft auch eine Dokument-Vorschau bei der Einrichtung neuer Templates, die bei den Altsystemen schmerzlich vermisst wurde. Auch wenn neue Kollegen ins Team kommen, zeigen sich die Vorteile: Die Einarbeitungszeiten sind wesentlich kürzer als früher.

Die Schnittstellen zum SAP-System sind einfach zu managen. Die Grundidee der Accenture-Lösung: über den Hauptschlüssel ‚Personalnummer‘ werden die zugehörigen individuellen Daten in die vordefinierten Templates „gezogen“, wie sie das im HR der ZF Friedrichshafen nennen, und alle notwendigen Daten, Textbausteine und Schriftstücke aus dem System stehen den Sachbearbeitern direkt zur Verfügung, fehlerfrei und aktuell. Aber es geht auch umgekehrt: Barcode-gekennzeichnete Personaldokumente werden nach dem Scannen automatisch den elektronischen Personalakten (ePA) der Mitarbeiter zugeordnet (→ ■ Fehlerlose Dokumentenzuordnung zur ePA).

Fehlerlose Dokumentenzuordnung zur ePA – ein Traum für die HR-Verwaltung

Eine wesentliche Prozesserleichterung der Personalverwaltung der ZF Friedrichshafen war die Ausstattung von Dokumenten mit personalisierten Barcodes. Diese Dokumente werden nun automatisch eingescannt und ebenso automatisch in der elektronischen Personalakte (ePA) der Mitarbeiter abgelegt.

Der Prozess spart Zeit, vermeidet Fehler, insbesondere Übertragungsfehler, und ermöglicht ein leichtes Handling der Dokumente: Sie werden über die Stammdatenverwaltung in SAP schnell aufgerufen, bearbeitet und bei Bedarf ausgedruckt – seien es individuelle Einzelbriefe oder unternehmensweite Aussendungen von routinemäßiger HR-Kommunikation.



Und wie hält es das System mit dem Datenschutz und der Vertraulichkeit?

Jeder Mitarbeiter im HR hat bestimmte, bereits im SAP-System festgelegte Rollen und Berechtigungen, die seinen Zugang zu den Daten so festlegen, dass er seine Aufgabe optimal erfüllen kann. Gleichzeitig sieht er nur die Daten, die er benötigt. Und das ist auch gut so. Denn es gibt sensible Daten, die einen effektiv verankerten,

systemseitigen Schutz verdienen. Und ganz wichtig: Gleiches gilt für die zu erstellenden Briefe oder Emails für die Mitarbeiter, wie z.B. die Bonusbriefe: auch hier sieht er nur was er sehen darf, und für das Testen einer Vorlage werden Testdaten automatisch erzeugt. (→ ■ ‚Bonusverfahren für das Management‘).

Bonusverfahren – die Steuerung der Incentive-Abwicklung für das Management

Kann ein Korrespondenzmanagement-System zur Motivation im Unternehmen beitragen? Aber sicher! Denn eine ganz besondere Erfolgsstory bei der ZF Friedrichshafen war die Einführung des Korrespondenzmanagements im Rahmen des performance-basierten Bonusprogrammes (Compensation and Benefits Programme). Mit zwei unterschiedlichen Dokumenten wird ihnen einmal ihre Bonuszahlung angekündigt, anschließend werden sie über die Ist-Auszahlung informiert. Zum Einsatz kommen dabei 20 unterschiedliche nationale und internationale Vorlagen mit anspruchsvollem Tabellenformat. Über das Korrespondenzmanagement-System von Accenture wird dieses sehr brief-lastige formale Verfahren bei der ZF Friedrichshafen nun sogar weltweit einheitlich, sehr schnell und mit wenig Aufwand harmonisiert durchgeführt.



Der Einsatz des Korrespondenzmanagement-Systems im HR-Tagesgeschäft

Im Tagesgeschäft der Personalabteilungen der ZF Friedrichshafen kommt die Lösung von Accenture fachübergreifend zum Einsatz. Ob es sich um Personalverwaltung, HR- Gesundheitsmanagement oder Payroll-Abwicklung handelt, stets ist der AQDB unverzichtbares Hilfsmittel.

Das Tool erleichtert nicht nur die Erstellung einzelfallbezogener schriftlicher HR-Kommunikation mit Mitarbeitern, sondern auch die Massenverarbeitung von Dokumenten für eine Vielzahl von Empfängern. Ein Beispiel hierfür ist die regelmäßig anfallende Standardverlängerung der Arbeitsverträge für Teilzeit-Mitarbeiter.

„Eine große Hilfe ist der AQDB auch bei der schriftlichen Kommunikation der HR-Abteilung mit Behörden.“

Frau Kaiser, Template Manager, ZF Friedrichshafen, Standort Saarbrücken

Typische Anwendungsfälle, die abgedeckt werden, sind der Eintritt von neuen Mitarbeitern in das Unternehmen, die Erstellung von Arbeitsverträgen, Schreiben über Entgeltveränderungen oder Entgeltersatzdokumente, Verdienst-

bescheinigungen und monatliche Anschreiben zu steuerlichen Sachverhalten. Aber auch Kommunikation nach Bedarf oder einzelfallabhängige Informationen zu Elternzeit und Nebentätigkeiten oder über Änderungen von Vertragsbestandteilen werden effizient mit dem AQDB gesteuert. Und nicht nur das, eine große Hilfe ist das System auch bei der schriftlichen Kommunikation der HR-Abteilung mit Behörden.

Bei ZF Friedrichshafen sind dafür insgesamt ca. 160 MS-Word-Vorlagen definiert und in den AQDB integriert worden, damit die sechs Personalreferate sie von dort flexibel nutzen können. Alle Vorlagen sind notwendig und werden je nach Bedarf eingesetzt. Dabei müssen sich die Sachbearbeiter bei der Erstellung der Briefe oder E-Mails darauf verlassen können, dass die Vorlagen passen und korrekt sind. Das ist die Aufgabe der Template-Manager.

„Der AQDB ist eines der Lieblingstools der HR-Anwender.“

Frau Badent, Template Manager, ZF Friedrichshafen, Standort Friedrichshafen

Template-Manager – die Herren und Damen des Verfahrens

Einige HR-Mitarbeiter übernehmen zusätzlich zu ihren Aufgaben die Rolle als Template-Manager. Ein rundes Dutzend von ihnen kümmert sich um die Erstellung und Wartung der Vorlagen, die von rund 100 HR-Sachbearbeitern dann effektiv und zeitsparend angewendet werden. Template-Manager betreuen die Vorlagen, erstellen bei Bedarf zusätzliche, passen bestehende an oder optimieren sie mit neu erforderlichen Feldern. Template-Manager haben auch Favoriten: in diesem Fall ist es die Basisvorlage ‚ZF-Brief‘, auf der nahezu die Hälfte aller anderen Briefvorlagen

aufbaut und durch diese Standardisierung die Erstellung neuer, wiederverwendbarer Brieflayouts wesentlich vereinfacht. Dabei ist in den verschiedenen HR-Bereichen der Unternehmensgruppe die Anzahl der mit der Template-Verwaltung betrauten Manager durchaus unterschiedlich: In der Personalverwaltung gibt es Template-Manager an jedem Standort, deshalb in Summe zehn bis zwölf HR-Mitarbeiter, während im stärker zentralisiertem E-Recruiting zwei bis drei Template-Manager die Betreuung aller Korrespondenzbausteine übernehmen.

Lebendige Organisationen verlangen ein flexibles Korrespondenzmanagement

Vornehmste Aufgabe der Template-Manager ist, dafür zu sorgen, dass die Vorlagen für die Anwender „passen“. Nun sind Unternehmen aber lebende Systeme mit einer Vielzahl von Mitarbeitern, unterschiedlichen Ansprüchen und sich verändernden Prozessen. Ein fortdauerndes Optimieren der Templates – im Sprachgebrauch der ZF Friedrichshafen „Nachschärfen“ genannt – ist unumgänglich. Dieser Dynamik trägt die Lösung von Accenture Rechnung, weil notwendige Änderungen für regelmäßige Anpassungen im Normalfall in weniger als 5 Minuten durchzuführen sind. Insgesamt empfinden die Template-Manager die Anpassung der Vorlagen als „super einfach und schnell“.

„Es gab dabei nie größere Probleme, technisch war alles sehr positiv“.

Kevin Wetzel, Application Center HR,
ZF Friedrichshafen

Ein lebendes Unternehmen und ein flexibles IT-System bedeuten natürlich auch Service, Wartung und gegebenenfalls Release-Wechsel. Es gab dabei nie größere Probleme, technisch war alles sehr positiv. Eine solche Aussage der HR-Projektmanager und -Anwender ist nach nun fast sieben Jahren Dauerbetrieb der Anwendung natürlich größtes Lob.

ZF Friedrichshafen hat mit der Anbindung des AQDB an SAP und in die Systemlandschaft, mit neuen Releases und notwendigen Wartungen „nie ein größeres Problem gehabt“.

Kevin Wetzel, Application Center for HR,
ZF Friedrichshafen

Was wäre, wenn? Den Teufel einmal an die Wand gemalt

Möglicherweise lernt man den Wert eines Korrespondenzmanagement-Systems am ehesten zu schätzen, wenn man sich einen Totalausfall vorstellt. Super-GAU! Ein Drama! Das ist die einhellige Meinung der HR-Verantwortlichen der ZF Friedrichshafen dazu. Im E-Recruiting könnte keine einzige Bewerbung mehr bearbeitet werden; für die Personaladministration wäre es eine Katastrophe: Der zeitweise Wegfall des durch das Accenture-Tool gebotenen hohen Bearbeitungskomforts und die sinkenden Produktivität wären noch die geringsten Probleme, gravierender wäre die langfristige Beeinträchtigung der Qualität der Dokumentinhalte, die gerade durch das System deutlich gesteigert werden konnte. Zum Glück ist das alles reine Spekulation; keinmal während der bisherigen sieben produktiven Jahre ist das System ausgefallen.

„Es wäre der Super-Gau, falls der AQDB einmal nicht zur Verfügung stehen würde.“ Im E-Recruiting würde keine einzige E-Mail mehr versandt werden. Ein Ausfall würde auch die gesamte Harmonisierung der Abläufe und Templates obsolet machen“.

Manuel Gerner, Application Center HR – E-Recruiting,
ZF Friedrichshafen



E-Recruiting heute – ein Großvolumengeschäft in HR

Gute Mitarbeiter in ausreichender Anzahl zu finden, wird immer schwieriger. Daher sind das E-Recruiting und die Bewerberkommunikation auch bei der ZF Friedrichshafen ein besonderer Brennpunkt. Bei der Bewerberkommunikation geht es nicht um gelegentliche Anschreiben, sondern um Großdimensionen: Zur Bearbeitung interner und externer Bewerbungen hat die ZF Friedrichshafen allein im ersten Halbjahr 2018 etwa 120.000 E-Mails versendet. Jegliche Kommunikation mit den Bewerbern wird dabei mithilfe des Korrespondenzmanagement-Systems von Accenture komplett abgedeckt, sei es über Brief oder über E-Mail. Es geht um Zusagen, um Absagen und um die Erstattung von Reisekosten; es geht um Einstellungen und Arbeitsverträge. Das System unterstützt das Recruiting von ZF Friedrichshafen in jedem Einzelfall.

Eine besondere Herausforderung sind dabei standort-spezifische Prozesse, wenn an manchen Stichtagen weit über 100 Mitarbeiter bzw. kurzfristig Beschäftigte an unterschiedlichen Unternehmensstandorten in die Firma eintreten. Ein simples Beispiel: die Angabe der unterschiedlichen Einfindungsorte und Ansprechpartner. Gelöst wird das durch Textbausteine, die zwar zentral einheitlich erstellt, aber – über Variablen gesteuert – standortindividuell angewendet werden. Diese einheitlichen Dokumentvorlagen und zentral definierten Textbausteine sorgen nun mit dafür, dass ZF Friedrichshafen in den E-Recruiting-Prozessen als Unternehmen nach außen einheitlich auftritt. Ein für das immer wichtigere Employer Branding nicht zu unterschätzender Vorteil.

Das Korrespondenzmanagement-System hat sein Versprechen gehalten

Der tägliche Nutzen des AQDB ist unschätzbar: Die Prozesse sind viel schneller als zuvor – und den Anwendern in Human Resources kann es ja nicht schnell genug gehen, Routinearbeit schneller und effizienter zu erledigen. Ein wesentlicher Vorteil des Systems ist auch, dass die Sachbearbeiter und nicht die IT, die Einführung und Änderungen selber handhaben können. Durch das System ging die Fehlerrate in den Dokumenten gegen Null. Dies führte letztlich zu der hohen Akzeptanz des Systems durch die IT und durch das Top-Management der ZF Friedrichshafen.

„Einmal ändern, überall nutzen. Das einfache Handling ist ein Traum!“

**Florian Schmitt, Leiter HR-Systeme/Fachteam,
ZF Friedrichshafen**

Und wie sieht der durchschnittliche HR-Sachbearbeiter die Erleichterung seiner Arbeit durch das Korrespondenzmanagement-System von Accenture? Die HR-Projektverantwortlichen der ZF Friedrichshafen sagen: „Er – oder sie – ist begeistert.“ Und sie müssen es ja wissen. Zu dem neuen Korrespondenzmanagement-System gibt es bei der ZF Friedrichshafen einfach keine Alternative.

Außer vielleicht einer: Noch ist das System als Accenture Quick Document Builder (AQDB) auf den Rechnern im Unternehmen installiert. In naher Zukunft schon kann es als Accenture Document Composer (ADC) als eine Cloud-basierte Lösung Anwendung finden.

Korrespondenzmanagement von Accenture: Grundzüge und Benefits

Mit den Korrespondenzmanagement-Lösungen von Accenture wird der Aufwand bei der Erstellung von Mitarbeiterkorrespondenz, ganz gleich ob im Rahmen einer Massenverarbeitung oder beim Erstellen individueller Schreiben, maßgeblich reduziert. Vorlagen und Textbausteine stehen den unterschiedlichen Benutzern in ihren jeweiligen Rollen als Vorlagen- und Dokumentenersteller unternehmensweit zur Verfügung. Der Quick Document Builder integriert sich vollständig in die bestehende SAP-HCM sowie SAP SuccessFactors Infrastruktur und bietet für die unterschiedlichen Rollen anwenderfreundliche Oberflächen, die ohne größere Einarbeitung ermöglichen, Dokumente, Vorlagen, Textbausteine und Textbausteinregeln zu erstellen und anzupassen – und sie dabei unmittelbar mit stets aktuellen Informationen aus Ihrem HR-System zu verknüpfen.

Accenture Quick Document Builder

- **Automatisierung und Integration von Daten:** Relevante Personaldaten aus SAP ERP, SAP eRecruiting und SuccessFactors werden bei Eingabe der Personalnummer zur Verfügung gestellt. Mehr als 600 Datenfelder sind vorkonfiguriert, diese können unternehmensspezifisch erweitert werden.
- **Schnittstelle zu SAP SuccessFactors**
- **Vorlagenerstellung in gewohnter Umgebung:** Vorlagen (z.B. Arbeitsverträge, Arbeitsbescheinigungen, Bonusbriefe) werden mit Microsoft Word erstellt und formatiert. Programmierkenntnisse sind nicht erforderlich.
- **Einfache, schnell einsatzfähige Dokumentenerstellung:** Die relevanten Daten und Textbausteine werden automatisch und damit standardisiert fehlerfrei in das Dokument eingebunden. Das spart Zeit und Geld im Shared Service Center und in Personalabteilungen.
- **Effektives Content Management:** Eine zentrale Bibliothek speichert und verwaltet die Vorlagen im SAP System. Eine standardisierte Archivschnittstelle ermöglicht die langfristige Archivierung auf allen von SAP freigegebenen Archivierungs- und digitalen Personalaktensystemen.
- **Senkung der Total Cost of Ownership:** Läuft auf SAP NetWeaver und ist mit führenden SAP ERP Systemen kompatibel.

Weitere Informationen finden Sie unter

- **Accenture Quick Document Builder**
www.accenture.com/de-de/software-hcm-accenture-quick-document-builder
- **Accenture Document Composer**
www.accenture.com/de-de/service-software-accenture-document-composer



Über ZF Friedrichshafen

ZF Friedrichshafen ist ein weltweit führender Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik sowie der aktiven und passiven Sicherheitstechnik. Er ist mit 146.000 Mitarbeitern an rund 230 Standorten in nahezu 40 Ländern vertreten. Im Jahr 2017 hat ZF Friedrichshafen einen Umsatz von 36,4 Milliarden Euro erzielt. ZF Friedrichshafen zählt zu den weltweit größten Automobilzulieferern. Allein in Deutschland beschäftigt die Unternehmensgruppe über 49.000 Mitarbeiter.

Wir unterstützen Sie beim Transfer Ihrer on-premise HR-Anwendungen auf SAP SuccessFactors.



20+

Jahre Erfahrung im Bereich Software



2.000+

Kunden



48

Länder



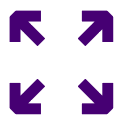
4

zertifizierte Apps im **SAP Store**



150+

Experten für Software-Entwicklung, Produktmanagement, Support, Testing, Vertrieb



Konzentration auf ergänzende Software und Apps für SAP ERP HCM und SAP SuccessFactors.

Für Kunden aus allen Branchen, von kleinen und mittelständischen Unternehmen bis hin zu großen Konzernen.



www.accenture.de/hcmssoftware
www.accenture.com

hcmssoftwaresales@accenture.com
+49 151 17156282