

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg



Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik

Masterarbeit zum Thema:

***„Analyse über die Auswahl einer HR-
Software für ein mittelständisches
Unternehmen“***

Vorgelegt von: Katharina Pluhm

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt

Zweitgutachter: Frau Prof. Dr. Sibylle Peters

Betreuer: Frau Jana Ziegeldorf

Abgabetermin: 01.02.2011

Danksagung

Ich möchte mich für die Hilfe beim Entstehungsprozess der vorliegenden Arbeit bei meiner Mentorin, Frau Jana Ziegeldorf, bedanken. Durch sie erhielt ich im Rahmen eines Praktikums und der anschließenden Mitarbeit als Masterandin die Möglichkeit, fachlich „über den Tellerrand“ hinauszuschauen, persönlich zu wachsen und letztendlich zu erkennen, wie man Prioritäten richtig setzt.

Mein Dank gilt außerdem Herrn Prof. Dr. rer. Pol. Habil. Hans-Knud Arndt, der mir die Möglichkeit bot, diese Arbeit zu schreiben und Frau Prof. Dr. Sibylle Peters für die Bereitschaft, die Arbeit als Zweitgutachterin zu betreuen. Meinem Freund René Wiergowski danke ich dafür, dass er mir die nötige Unterstützung und Gelassenheit gab, um mein Ziel zu erreichen.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Inhaltsverzeichnis | III |
| Abbildungsverzeichnis | VI |
| Tabellenverzeichnis..... | VII |
| 1. Einführung in die Thematik..... | Seite 7 |
| 1.1 Einleitung | Seite 7 |
| 1.2 Problemstellung | Seite 8 |
| 1.3 Zielsetzung der Arbeit | Seite 11 |
| 1.4 Methodik und Vorgehensweise | Seite 12 |
| 2. Kleine und mittelständische Unternehmen..... | Seite 13 |
| 3. Human Resources Management..... | Seite 18 |
| 3.1. Aufgabenfelder im Bereich HR..... | Seite 19 |
| 3.2. Herausforderungen im Bereich HR..... | Seite 26 |
| 3.3. Computerunterstützung im Bereich HR..... | Seite 29 |
| 4. Klassifizierung von Software und rechtliche Grundlagen..... | Seite 32 |
| 4.1. Standard- und Individualsoftware..... | Seite 32 |
| 4.2. Integrierte Standardsoftware..... | Seite 36 |
| 4.3. Erwerbsmöglichkeiten und Dienstleistungen..... | Seite 40 |
| 4.4. Rechtliche Aspekte..... | Seite 45 |
| 5. Vorgehensmodelle..... | Seite 45 |
| 5.1. Definition von Vorgehensmodellen..... | Seite 46 |
| 5.2. Familien von Vorgehensmodellen..... | Seite 49 |
| 5.3. Vorgehensmodelle zur Softwareauswahl..... | Seite 55 |
| 5.4. Risiken bei der Auswahl von Standardsoftware..... | Seite 61 |
| 6. Praktisches Beispiel..... | Seite 63 |
| 6.1. Projektdefinition..... | Seite 63 |
| 6.1.1. Vorstellung des Unternehmens..... | Seite 63 |

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

| | |
|---|-----------|
| 6.1.2. Projektvorstellung..... | Seite 64 |
| 6.1.3. Rahmenbedingungen und aktuelle IT-Situation..... | Seite 65 |
| 6.2. Projektdurchführung..... | Seite 65 |
| 6.2.1. Prozessanalyse..... | Seite 66 |
| 6.2.2. Grobauswahl..... | Seite 68 |
| 6.2.2.1. Kriterienkatalog..... | Seite 68 |
| 6.2.2.2. Fragebogen..... | Seite 71 |
| 6.2.3. Feinauswahl..... | Seite 75 |
| 6.2.3.1. Inhousevorstellung..... | Seite 75 |
| 6.2.3.2. Referenzbesuche..... | Seite 78 |
| 6.2.4. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung..... | Seite 81 |
| 6.3. Projektabschluss..... | Seite 87 |
| 6.3.2. Pflichtenheft..... | Seite 88 |
| 6.3.3. Entscheidungsvorlage..... | Seite 89 |
| 7. Analyse der eigenen Vorgehensweise..... | Seite 90 |
| 8. Zusammenfassung und Ausblick..... | Seite 95 |
| Anhang | Seite 99 |
| Literaturverzeichnis..... | Seite 112 |
| Eigenständigkeitserklärung..... | Seite 120 |

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

| | |
|--------|--|
| ASP | Appilcation Service Providing |
| BDE | Betriebsdatenerfassung |
| ESS | Employee-Self-Services |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| HR | Human Resources |
| i.d.R. | in der Regel |
| i.e.S. | im engeren Sinne |
| i.w.S. | im weiteren Sinne |
| IT | Informationstechnologie |
| KMU | Kleine- und mittelständische Unternehmen |
| MSS | Management-Self-Services |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 2.1.: Definition KMU der Kommission der Europäischen Gemeinschaften..... | 14 |
| Abb. 2.2.: Definition KMU vom Institut für Mittelstandsforschung..... | 15 |
| Abb. 2.3.: Definition KMU durch das HGB | 16 |
| Abb. 2.4.: Beschäftigungsanteil nach Unternehmensgrößenklasse 2007..... | 17 |
| Abb. 3.1.: Aufgabenfelder des Human Resources Management..... | 19 |
| Abb. 3.2.: Einsatzgebiete HR-Software..... | 26 |
| Abb. 4.1.: Vor- und Nachteile von Standardsoftware..... | 34 |
| Abb. 5.1.: Allgemeine Definition von Vorgehensmodellen..... | 48 |
| Abb. 5.2.: Familie der Vorgehensmodelle..... | 49 |
| Abb. 5.3.: Phasenmodell..... | 50 |
| Abb. 5.4.: Wasserfallmodell..... | 51 |
| Abb. 5.5.: Spiralmodell..... | 54 |
| Abb. 5.6.: Phasenmodell nach Volker und Nissen..... | 57 |
| Abb. 5.7.: Phasenmodell nach Beckmann und Gröschel..... | 58 |
| Abb. 5.8.: Phasenmodell nach Jahnke, Schweyher und von Schneyer..... | 59 |
| Abb. 5.9.: Phasenmodell nach Gronau..... | 60 |
| Abb. 5.10: Risikoverteilung bei Auswahlprozessen..... | 62 |
| Abb. 6.1.: Werkzeuge der Prozessanalyse..... | 66 |
| Abb. 6.2.: Informationslieferanten im Software-Auswahlprozess..... | 73 |
| Abb. 6.3.: Ergebnisse der Grobauswahl..... | 75 |
| Abb. 6.4.: Ergebnisse der Feinauswahl..... | 77 |
| Abb. 6.5.: Methoden der Investitionsrechnung..... | 82 |
| Abb. 6.6.: Kostenvergleich der beiden favorisierten Anbieter..... | 85 |
| Abb. 6.7.: ROI-Rechnung Anbieter der beiden favorisierten Anbieter..... | 86 |
| Abb. 6.8.: Vorgehen vom „ Groben zum Feinen“ | 91 |
| Abb. 6.9.: Vorgehensmodell nach dem eigenen Projekt..... | 93 |
| Abb. 6.10.: Projektablaufplan..... | 95 |

1. 1. Einleitung

Der Weg zur Auswahl und anschließenden Anschaffung einer Standardsoftware für den Bereich Human Resources beginnt bei vielen Unternehmen mit der Feststellung, dass sich „etwas“ ändern muss, damit der Bereich schneller, zuverlässiger und besser arbeiten kann. Dabei soll die Standardsoftware am besten so unkompliziert und günstig wie möglich sein und ansonsten der „eierlegende Wollmilchsau“ in seinen Eigenschaften entsprechen. Bei der Auswahl einer solchen Software werden jedoch besonders bei klein- und mittelständischen Unternehmen nur sehr wenige Ressourcen für ein solches Projekt verwendet. Die Konsequenzen aus einer Entscheidung für eine Software, die eventuell nicht mit den Anforderungen und Bedürfnissen des Unternehmens übereinstimmt, sind oft mit einem erheblichen finanziellen Aufwand verbunden und können besonders bei kleinen Unternehmen eine Gefährdung der Existenz bedeuten.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, Interessierten und Beteiligten aus KMU an Softwareauswahlprozessen einen theoretischen Überblick zu verschaffen, die Prägnanz eines solchen Prozesse darzulegen und anhand des eigenen Vorgehens bei der Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen zu zeigen, welche Schwierigkeiten dabei Auftreten können und dabei zu analysieren, welche Vorgehensmodelle existieren, wie das eigene Vorgehen war und kritisch zu hinterfragen, inwieweit bestehende Modelle unter Einbezug folgender Kriterien anzupassen sind:

- Keine bis geringe Kenntnisse über Auswahlprozesse und Vorgehensmodelle
- Auswahl einer Standardsoftware
- Mittelständisches Unternehmen
- Software für den Bereich Human Resources

Kleine- und mittelständische Unternehmen stehen unter dem Druck die eigenen Prozesse zu optimieren und zu verkürzen um auf dem globalen Markt und unter dem Trend der stets steigenden Anzahl an Mitbewerbern bestehen zu können. Dem Bereich Human Resources kommt dabei eine besondere Rolle zu, denn er muss nicht nur möglichst effizient und effektiv arbeiten, sondern sieht sich auch immer

mehr mit den Problemen des demografischen Wandels und der geringeren Verfügbarkeit an Fach- und Führungskräften konfrontiert. Um diese Probleme bewältigen zu können, aber auch um die eigene Position im Unternehmen hin zu einem strategisch wichtigen Partner auszubauen, kommen viele Unternehmen nicht mehr darum ihre HR Arbeit nicht mehr nur rein über Standardprogramme, wie zum Beispiel Excel, zu erledigen, sondern auf qualitativ hochwertig IT zu setzen und begeben sich dann auf die Suche nach einem passenden Informationssystem. Ohne den Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie ist es zwar auch für die Unternehmen schwierig, Prozesse und Abläufe pro-aktiv zu gestalten und adäquat durchzuführen. Daher gilt für Unternehmen, die langfristig im Wettbewerb bestehen möchten, allen Mitarbeitern „die richtigen Informationen, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit“ zur Verfügung zu stellen. Bei einem solchen Auswahlprozess sehen sich die Unternehmen auf der einen Seite mit einer Vielzahl von Anbietern auf dem Markt konfrontiert, und auf der anderen Seite mit einem begrenzten Zeitvolumen und Know-How zur Durchführung eines solchen Projekts.

1.2. Problemstellung

Der Einsatz professioneller HR Software steckt bei vielen klein- und mittelständischen Unternehmen noch in den Kinderschuhen. Mit der Erkenntnis, dass die eigene limitierte IT nicht mehr ausreichend die Prozesse unterstützt, begeben sich immer mehr Personaler von KMU auf die Suche nach einer passenden Softwarelösung für ihr Unternehmen. Dabei unterschätzen sie aber leider häufig die strategisch Bedeutung dieser Handlung und den Aufwand, der damit verbunden ist.

Denn eine passende Lösung zu finden bedeutet viel Aufwand, viel Reflexion und die Klärung vieler Detailfragen. Und diese Reflexion wird immer aufwändiger, je mehr eine Lösung nicht nur für einen bestimmten HR Prozess eingesetzt werden soll, sondern umfassend und bereichsübergreifend als Anwendung verschiedensten Usern zur Verfügung stehen soll. Dies gewährt dem Bereich Human Resources aber die Möglichkeit ihre langjährigen und etablierten Prozesse zu überdenken und eventuell Änderungen daran vorzunehmen. Ein Nebeneffekt ist, dass oft informelle Abläufe sowie Organisationsstrukturen bewusst werden und dann in die Auswahl und Einführung mit einfließen können. Inwieweit die Unternehmen dann ihre Prozesse und Strukturen der Software anpassen bzw. eine Notwendigkeit zur Anpassung

besteht ist abzuwägen. Denn das primäre Ziel bei der Auswahl und Anschaffung einer neuen HR-Software sollte sein, die ideale Lösung für das Unternehmen und seine Prozesse zu finden und nicht die eigenen Strukturen der neuen Software anzupassen (vgl. „Der „Joy of Use“ in der Handhabung der HR-Software“).

Bei der Auswahl von Standardsoftware tendieren Unternehmen dazu, ohne wirkliche Überprüfung der funktionalen Anforderungen Entscheidungen zu treffen. Das Resultat ist, das häufig auf der einen Seite das gesamte Spektrum der Software nicht ausgenutzt wird und auf der anderen Seite die funktionalen Anforderungen, die eigentlich für ein Unternehmen maßgeblich sind, nicht von der Software abgebildet werden (vgl. Morschheuser 1998: 1). Bei der Analyse der Anforderungen an eine neue Software seitens des Unternehmens geht es darum, die „...Wünsche und Anforderungen eines Auftraggebers an ein neues Softwaresystem zu erfassen, zu analysieren und zu modellieren.“ (Balzert 1995: 13).

Doch genau darin liegt für die meisten Unternehmen und Projektbeteiligten das Problem. Denn vielen Beteiligten ist das Ausmaß eines solchen Projekts nicht klar. Damit die Unternehmen ihre wirklichen Anforderungen formulieren können, bedarf es einer eingehenden Untersuchung der eigenen Prozesse um Optimierungspotenziale erkennen zu können und diese dann in einem Anforderungskatalog aufzulisten (vgl. Morschheuser 1998: 45). In der Realität erfolgt die Auswahl einer Software in KMU jedoch sehr unstrukturiert und oberflächlich d.h. ohne eine genaue Vorstellung von den eigenen Anforderungen. Ohne einen Überblick über den Anbietermarkt zu haben, fällt der Zuschlag oft zugunsten eines Anbieters, der sein Produkt am besten über Prospekte oder einen Messestand verkaufen kann bzw. die bei einem „bekannten“ Unternehmen erfolgreich eingesetzt wurde. Dies sind zwar mögliche Vorgehensweisen zur Anschaffung einer neuen Software, inwieweit das angestrebte Ziel der Auswahl eines bestmöglich geeigneten Systems aber dadurch erreicht wird, ist sehr fraglich.

Der Auswahlprozess für KMU ist im Gegensatz zu großen Unternehmen bzw. Konzernen wesentlich schwieriger, denn i.d.R. greifen diese auf einen Marktführer zurück, der durch ein großes Angebot an verschiedensten Modulen verfügt, einfach zu implementieren und zu integrieren ist. Aufgrund der hohen Kosten, als auch der Komplexität dieses Programms entscheiden sich aber besonders KMU gegen

derartige Anbieter, obwohl diese versuchen, mit einer auf die Bedürfnisse von KMU angepassten Lösung, diesem Trend entgegenzuwirken. Der zunehmende Druck auf den Bereich HR ihre Prozesse zu verbessern und zu verschlanken haben in den letzten Jahren die Nachfrage nach HR Systemen steigen lassen. Das Ergebnis ist jedoch ein Anbietermarkt, der von einer Vielzahl von Lösungen und den dazugehörigen Dienstleistungen überflutet ist und den Auswahlprozess wesentlich erschwert, da es besonders zeitaufwendig ist einen Überblick über die verschiedenen Angebote zu bekommen. Erschwert wird dies noch durch eine unzureichende Bereitstellung von detaillierten Informationen von den Anbietern und seinen Produkten fernab jeglicher Hochglanzprospekten und einem Dschungel an Begrifflichkeiten, die von jedem Anbieter unterschiedlich interpretiert werden und damit die Kommunikation erheblich erschweren. Die Suche nach einer neuen Software wird zusätzlich dazu erschwert, dass in KMU oft keine ausreichenden finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Daher gestalten sich die Auswahlprozesse oft unstrukturiert, d.h. keinem bestimmten Vorgehensmuster folgend, und ohne ausreichende und umfassende Informationsbasis.

Abhilfe für diese Schwierigkeiten schafft ein stufenweises und zielorientiertes Vorgehen, dass die Erfolgswahrscheinlichkeiten des Projekts erheblich steigert und zugleich Zeit- und Kostenaufwand reduziert. Zwar stellt für alle Beteiligten dieses „aufwendigere“ Vorgehen auf den ersten Blick einen Mehraufwand dar, der sich aber spätestens bei der Implementierung und dem Betrieb der Software als vorteilhaft herausstellt. Denn dadurch können Fehlentscheidungen reduziert werden und sowohl Probleme als auch Folgekosten bei der Einführung und im Betrieb verringert werden. Die gezielte und strukturierte Auswahl einer Standardsoftware kann dem vorbeugen und durch die Verringerungen von Problemen den Nutzen der Software schneller herbeiführen. Besonders der zuletzt genannte Aspekt wird häufig nicht mit in den Entscheidungs- und Bewertungsprozess mit einbezogen, da dem Auswahlprozess keine große Bedeutung zugesprochen wird und oft „neben dem Tagesgeschäft“ abgewickelt wird. Dabei ist naheliegend, dass die Unternehmen umso schneller einen größtmöglichen Nutzen aus einer neuen Software ziehen können, je weniger Probleme mit der Software selbst aber auch mit dem Anbieter entstehen.

1.3. Zielsetzung der Arbeit

Bei der Auswahl einer Standardsoftware in KMU können die Probleme und Herausforderungen im Auswahlprozess dadurch auf ein Minimum reduziert werden, dass eine Orientierung und Ausrichtung des Vorgehens nach einem strukturierten Modell vorgegangen wird. Dies bedeutet aber nicht nur für die auswählenden Unternehmen eine Vorgehenserleichterung, sondern auch die Anbieter von Standardsoftware können das Vorgehen der Unternehmen und ihre Bedürfnisse besser nachvollziehen und Handeln danach ausrichten. Mit dieser Arbeit soll im ersten Schritt aufgezeigt werden, mit welchen Aufgabenfeldern und Herausforderungen mittelständische Unternehmen im Bereich Human Resources konfrontiert sind und welche Möglichkeiten der computerunterstützung ist dahingehend gibt. Anschließend sollen verschiedene Vorgehensmodelle näher beleuchtet werden um verschiedene idealtypische Vorgehensweisen bei der Softwareauswahl darzustellen. In einem weiteren Schritt soll anhand des Vorgehens bei dem eigene durchgeführten Projekt aufgezeigt werden, wie der Ablauf war und welche Schwierigkeiten dabei aufgetaucht sind um danach das eigene Vorgehen mit den idealtypischen Vorgehensmodellen abzugleichen. Aufbauend auf den Erkenntnissen des eigenen Vorgehens bei der Softwareauswahl soll dargestellt werden, wie Unternehmen, die aus der selben Situation heraus ein solches Projekt durchzuführen haben, ihr eigenes Vorgehen aber auch die Erwartungen an das Vorgehen zu gestalten und damit auch den Anbietern eine Orientierungshilfe für eine bessere Zusammenarbeit zu geben.

1.4. Methodik und Vorgehensweise

Zu Beginn der Arbeit sollen die wichtigsten und ausschlaggebenden Begriffe der HR-Softwareauswahl im Mittelstand näher erläutert werden. Im zweiten Kapitel soll grundsätzlich geklärt werden, welche Abgrenzung es zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen gibt um im dritten Kapitel den speziellen Fokus auf die Aufgabenfelder des HR-Management im Mittelstand zu lenken und aufzuzeigen, wie die Herausforderungen an ein modernes HR-Management aussehen bzw. wie ein computergestütztes HR-Management gestaltet werden kann.

Anschließend wird der Versuch im vierten Kapitel gemacht, sich in genereller Weise an das Thema Software, deren Klassifizierung und rechtliche Grundlagen in Bezug auf die Auswahl einer Software anzunähern. Dabei soll grundsätzlich zwischen Standard- und Individualsoftware unterschieden werden, um anschließend auf die Chancen und Risiken sowie Erwerbsmöglichkeiten der Standardsoftware einzugehen. Ergänzend sollen danach die verschiedenen Dienstleistungen rund um Standardsoftware näher erläutert werden um zum Ende einige rechtliche Aspekte im Zusammenhang mit HR-Software und der Auswahl zu betrachten.

Im fünften Kapitel soll das Thema Vorgehensmodelle für die Softwareauswahl betrachtet werden. Dabei sollen Vorgehensmodelle definitorisch abgegrenzt werden um anschließend ausgewählte typische Vorgehensmodelle zur Softwareauswahl und deren Merkmale zu beleuchten. In den Mittelpunkt der Betrachtung soll die Frage rücken, welches Vorgehensmodell für welches Projekt geeignet ist.

Das sechste Kapitel dient der Darstellung der Problematik der Softwareauswahl am praktischen Beispiel mit dem Ziel der Anpassung eines Vorgehensmodells zur Auswahl einer HR-Standardsoftware für ein mittelständisches Unternehmen. Zu Beginn der Arbeit wurden schon bestehende Ansätze zur Auswahl einer Standardsoftware dargestellt. Darauf aufbauend erfolgt eine Darstellung des eigenen Vorgehens bei der Auswahl einer Software. Dieses Vorgehen soll anschließend analysiert werden um die gängigen Vorgehensweise zur Standardsoftwareauswahl auf die Besonderheiten anzupassen. Dazu erfolgt eine Darstellung der unterschiedlichen Projektphasen und der eigenen Erfahrungen, die dabei gemacht wurden. Das untersuchte Unternehmen wird vorgestellt und es wird die Ausgangslage, die Zielsetzung und die Rahmenbedingungen näher erläutert. Es erfolgt anschließend die Projektvorstellung und die dazugehörige Projekteingrenzung. Nach der Anforderungsanalyse soll die Auswahlphase mit der anschließenden Abschlussphase dargestellt werden. Anschließend werden die gewonnen Ergebnisse nochmals analysiert und zusammengefasst. Im Ausblick soll dargestellt werden, wie sich der Softwareauswahlprozess auch in der Zukunft für mittelständische Unternehmen besonders aber unter Einbezug der neuen Resultate gestalten kann und inwieweit die Anbieter der Softwarelösungen ihr eigenes Vorgehen und Ausrichten auf dem Markt eventuell daran anpassen können.

2. Kleine und mittelständische Unternehmen

In den Mittelpunkt dieser Arbeit soll eine Untersuchung des Vorgehens der Auswahl einer Standardsoftware für ein mittelständisches Unternehmen treten. Daher ist grundsätzlich erstmal zu klären, was unter einem mittelständischen Unternehmen zu verstehen ist und inwieweit eine Abgrenzung von kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen möglich ist.

Die definitorische Abgrenzung der Begriffe ist recht schwierig und in der vorherrschenden Literatur gibt es keinen einheitlichen Standard zur Abgrenzung dieser Unternehmensarten. Der Mittelstand an sich ist ein historisch gewachsener Begriff, der keiner festgelegten Definition unterliegt und oft zur Beschreibung von kleinst-, klein- und mittelständischen Unternehmen herangezogen wird. Eine einheitliche Abgrenzung der Begriffe wurde 2003 von der Kommission der Europäischen Gemeinschaften folgendermaßen vorgenommen¹:

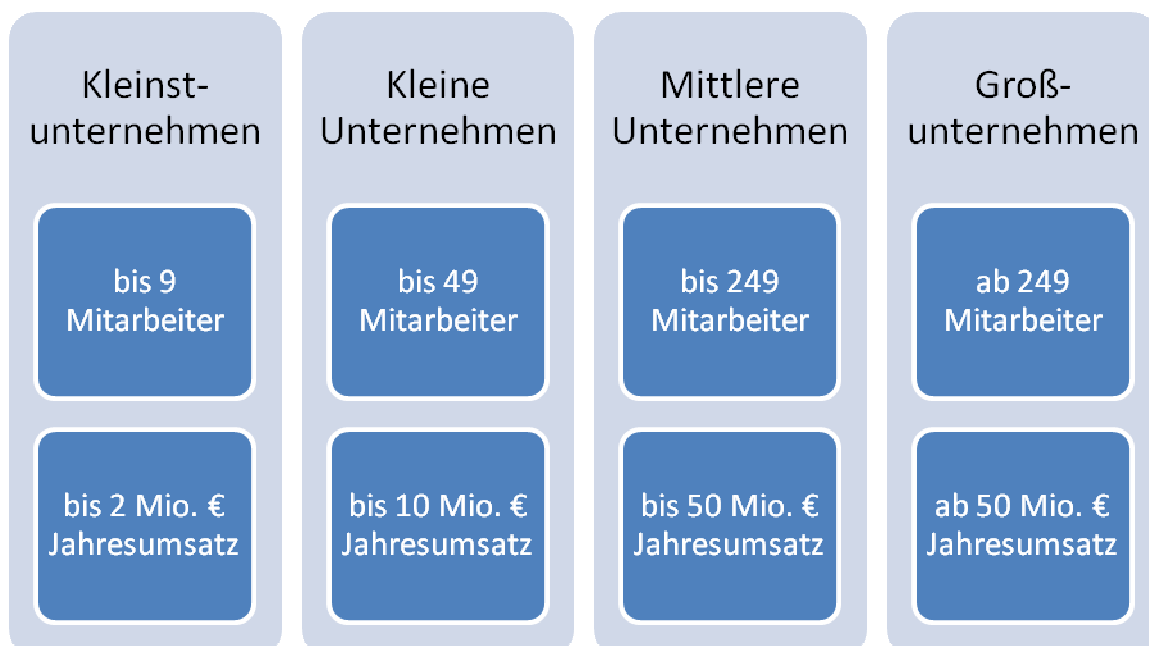


Abbildung 2.1. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003, Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L 124 vom 20. Mai 2003, S. 36.)

¹ Zur Vereinheitlichung soll hier auf die Definition der Europäischen Kommission eingegangen werden, die als Grundlage für die Beantragung und Bewilligung von Anträgen und Förderungen von KMU gilt und damit in vielen Entscheidungen grundsätzlich ausschlaggebend für die Einteilung ist.

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

Bei dieser Definition werden alle Unternehmen, die nicht die Voraussetzungen für Großunternehmen erfüllen unter dem Begriff KMU eingruppiert und zusammengefasst.

Eine weitere mögliche Definition stammt vom Institut für Mittelstandsforschung, die kleine Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten und einem Umsatzerlös von weniger als 1 Million Euro pro Jahr eingruppiert, wohingegen zu den mittleren Unternehmen Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern und weniger als 50 Millionen Euro Umsatzerlös zählen.

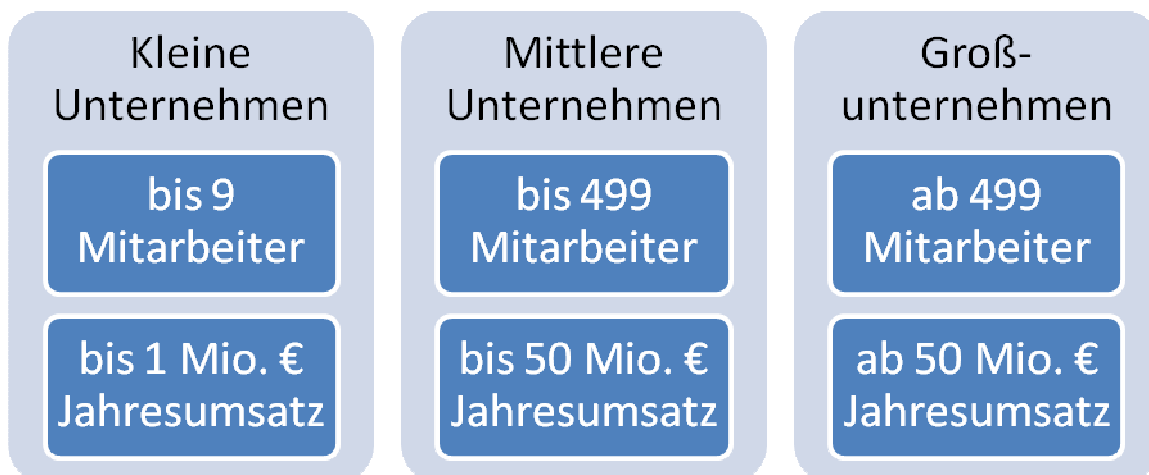


Abbildung 2.2. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Definition des IfM unter <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>)

Ein ganz offizielle Definition gibt das Handelsgesetzbuch vor. Laut §267 HGB gilt eine Kapitalgesellschaft als „Kleine Kapitalgesellschaft“, sofern sie mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale an den Abschlussstichtagen von zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren nicht überschreitet:

- 4
840.000 Euro Bilanzsumme nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

- 9
.680.000 Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag
- 5
0 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt.

„Mittelgroße Kapitalgesellschaften“ sind solche, die an den Abschlussstichtagen von zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren mindestens zwei der drei oben genannten Merkmale überschreiten und jeweils mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:

- 1
9.250.000 Euro Bilanzsumme nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags
- 3
8.500.000 Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag
- 2
50 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt.

Eine Kapitalgesellschaft gilt als „Große Kapitalgesellschaft“, sofern sie mindestens zwei der drei letztgenannten Merkmale überschreitet oder wenn sie einen organisierten Markt durch von ihr ausgegebene Wertpapiere in Anspruch nimmt oder die Zulassung zum Handel an einem organisierten Markt beantragt worden ist (vgl.

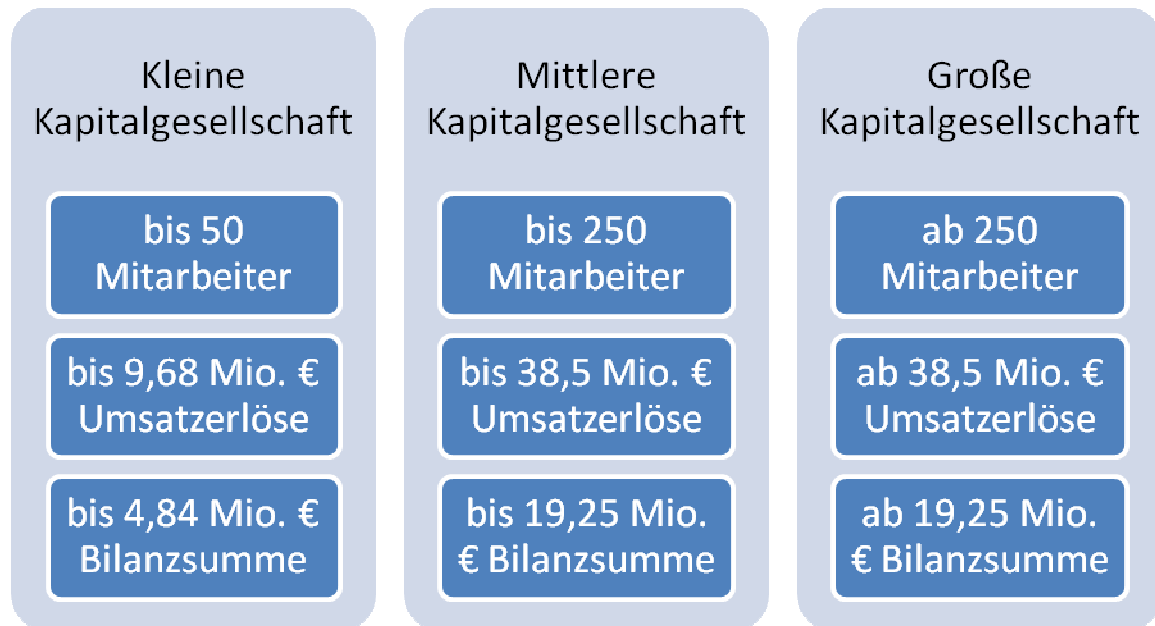


Abbildung 2.3. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an „Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2008“)

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen hatte 2007 weniger als 250 Beschäftigte und erzielte maximal 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr, zählte also zu den KMU. Dies galt für rund 1,81 Millionen (99,3%) von insgesamt 1,82 Millionen Unternehmen. Davon zählte mit 1,48 Millionen Unternehmen der überwiegende Teil zu den sogenannten Kleinstunternehmen, die über höchstens neun Beschäftigte verfügten und maximal zwei Millionen Euro Jahresumsatz aufwiesen. Nur etwa 13 300 Unternehmen waren Großunternehmen.

Der Mittelstand, als tragende Säule der Wirtschaft, spielt für die Wirtschaft eine ganz entscheidende Rolle. Im Jahre 2007 arbeiteten 58,3% aller Beschäftigten in Deutschland in KMU und nur 41,7% in Großunternehmen. Übersetzt heißt dies, dass jeder nur jeder vierte Arbeitnehmer in einem Großunternehmen beschäftigt war und von den Beschäftigten in KMU gemessen an der Gesamtbeschäftigungszahl war ca. jeder fünfte in Kleinst-, in Klein- und in Mittleren Unternehmen beschäftigt, was den überwiegenden Teil ausmacht (vgl. Statistisches Bundesamt).

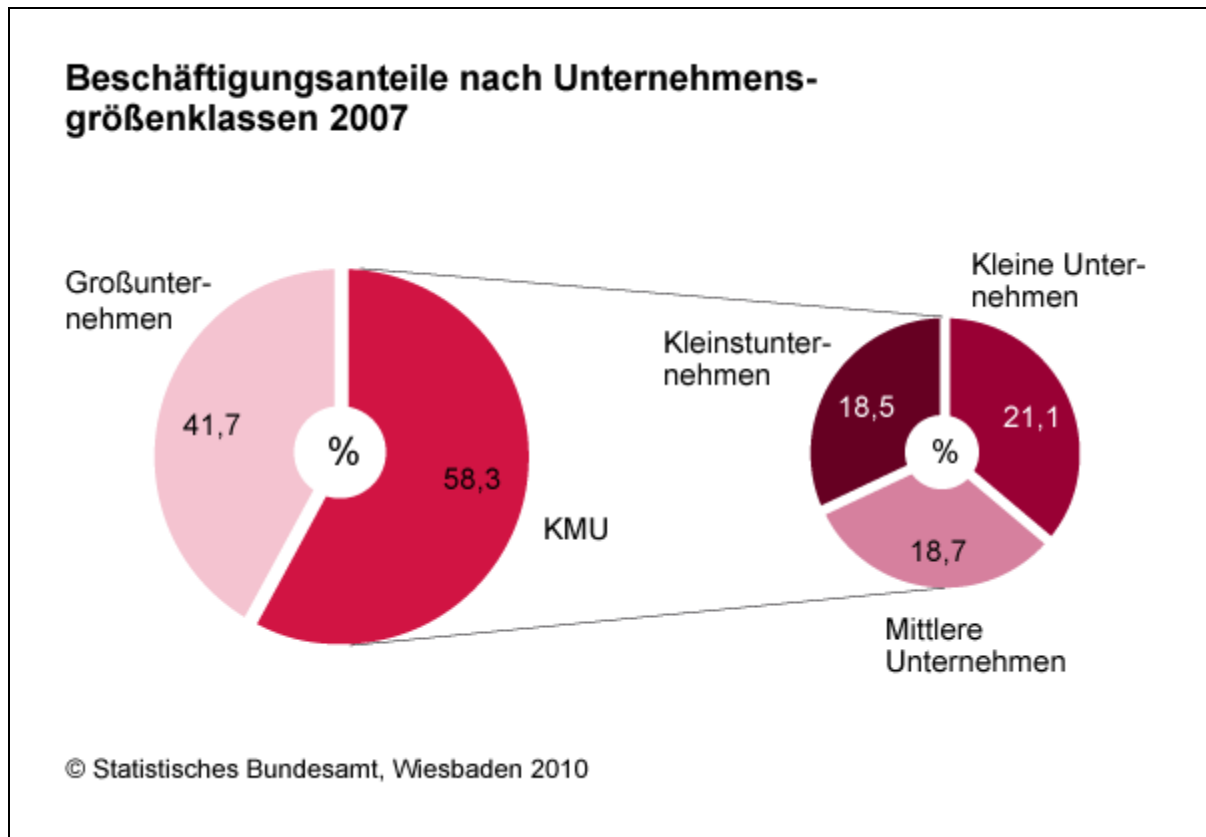


Abbildung 2.4. (Quelle: Statistisches Bundesamt, <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/KMUMittelstand/Aktuell,templateId=renderPrint.psml>)

Obwohl es einen Überhang an Mitarbeitern im Bereich KMU gibt, kommt diesen Unternehmen aus einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung eher geringere Bedeutung zu. Dennoch sind KMU die vorherrschende Unternehmensgröße und einer der entscheidenden Kerne für Innovation. Besonders der letzte Aspekt hat die Software-Hersteller in den letzten Jahren dazu gebracht, ihr Software-Portfolio zu überarbeiten, da man das enorme Potenzial, das im Mittelstand liegt, entdeckt hat. Vornehmlich konzentriert sich das Angebot der Hersteller auf die Bedürfnisse der Konzerne, die natürlich von ihren Ressourcen her ganz anders aufgestellt sind als der Mittelstand. Wie aber schon anfangs erwähnt, machen die Konzerne nur einen minimalen Anteil an Unternehmen in Deutschland aus. Daher rückte der Mittelstand als potenzieller Abnehmer der Software immer mehr in den Vordergrund. Gefördert wurde dieser Wandlungsprozess durch die steigende Nachfrage der mittelständischen Unternehmen nach Möglichkeiten zur effektiveren und effizienteren Personalarbeit um den zunehmenden Problemen durch den demografischen Wandel

und dem Fachkräftemangel, Wertewandel und wirtschaftlichen Entwicklungen entgegen zu wirken. Denn mittelständische Unternehmen stellen die überwiegende Mehrheit der Arbeitsplätze und sind somit besonders von den anstehenden Problemen betroffen.

Die Eingliederung des Bereichs Human Resources im Unternehmen ist stark abhängig von der Größe des Unternehmens und unterliegt verschiedenen Variationen. In kleinen Unternehmen existiert häufig keine eigene Abteilung für den Bereich Personal, sondern diese Aufgaben werden oft von einem Mitarbeiter des kaufmännischen Bereichs übernommen. In mittelständische Unternehmen ist der Bereich oft direkt der Geschäftsleitung unterstellt und in wenigen Fällen auch direkt in der Geschäftsleitung vertreten. Mit einem Sitz im Vorstand oder einem anderen Organ hat der Personalbereich in großen Unternehmen einen hohen Stellenwert und wird meist als eigenständiger Geschäftsbereich oder als Hauptabteilung geführt (vgl. Bröckermann 2007: 12f.).

Für die folgende Arbeit soll die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung dienen. Denn für die Auswahl einer HR-Software ist nicht primär der Umsatzerlös bzw. die Bilanzsumme ausschlaggebend, sondern die Mitarbeiterzahl, die vom System i.w.S. bearbeitet, gepflegt und abgebildet werden muss.

3. Human Resources Management

Die Aufgabenfelder und damit verbundenen Aktivitäten im Bereich Human Resources haben sich in den letzten Jahrzehnten erheblich verändert. Hatte der Bereich früher rein administrativ-verwaltende Aufgaben zu erledigen, so sehen sich die Personalmitarbeiter von heute mit sehr gestaltend-strategischen Aufgaben konfrontiert. Hintergrund ist die Zunahmen des wertschöpfenden Faktors Mensch an dem Erfolg des Unternehmens und der damit verbundenen Zunahme der Bedeutung des Bereich Human Resources.

Bei den Überlegungen zur Auswahl einer Standardsoftware für den Bereich Human Resources muss sich grundsätzlich ein Überblick über die verschiedenen Aufgabenfelder im eigenen Unternehmen verschafft werden, weshalb im folgenden

Kapital die HR Prozesse von Eintritt bis Austritt des Mitarbeiters detailliert dargestellt werden sollen (vgl. Freund 1981: 19).

3.1. Aufgabenfelder im Bereich HR

In Anlehnung an Bröckermann, der in seinem Standardwerk für Human Resource Management die Aufgabenfelder der Personalwirtschaft umfassend erläutert, sollen nun folgend die einzelnen Prozesse im Bereich HR aus funktionaler Sicht näher erläutert werden, um den Umfang und den Entstehungsort von Daten sichtbar zu machen und aufzuzeigen, welche komplexen Abläufe Standardsoftware dabei unterstützen kann.

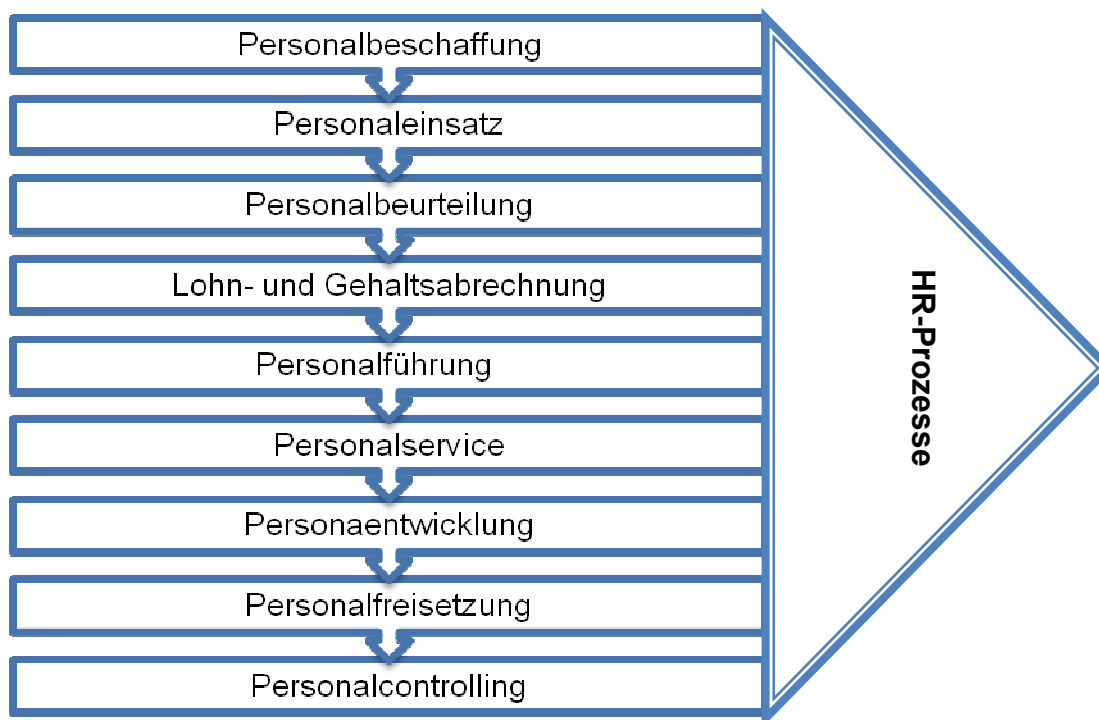


Abbildung 3.1. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bröckermann 2007)

Die Personalbeschaffung hat das Ziel, „...freie Stellen zeitlich unbefristet oder doch zumindest für einige Zeit neu zu besetzen.“ (Bröckermann 2007: 20). Dazu wird der aktuelle Personalbestand unter rein zahlenmäßiger Erfassung aller Arbeitskräfte ermittelt und anschließend einem Stellenbesetzungsplan dargestellt um einen

Überblick über die benötigten und die genehmigten Stellen zu erhalten. Dabei werden auch alle gewollten und ungewollten Personaländerungen in den Stellenbesetzungsplan eingearbeitet um eine Darstellung des zukünftigen Personalbestands zu erhalten. Die Personalplanung in quantitativer Sicht erfolgt dann durch die Ermittlung des Brutto- und Nettopersonalbedarfs um sichtbar zu machen, wie hoch der mengenmäßige Personalbedarf sein wird und in qualitativer Sicht werden die Qualifikationen und Kompetenzen des benötigten Personals erfasst und in einer Stellenbeschreibung die wichtigsten Eckdaten dokumentiert. Um nun die Anforderungen der Stelle mit den Qualifikationen und Kompetenzen der Bewerber vergleichen und damit die Stelle optimal besetzen zu können, bedarf es genauer Kenntnis der Anforderungen, die in einem Anforderungsprofil festgeschrieben werden. Nach der Freigabe der Stelle, in Beziehung zu den Plandaten der Personalplanung der jeweiligen Periode, beginnt die Personalbeschaffung. Diese erfolgt entweder intern durch Versetzungen bzw. Ausschreibungen oder extern durch z.B. Stellenangebote in Printmedien, Internet, Arbeitsvermittlung durch Agentur für Arbeit oder private Arbeitsvermittler, Personalberatung und Headhunting. Die wichtigsten Daten der eingehenden Bewerbungen müssen dann erfasst und die Bewerber über den Eingang der Bewerbung informiert werden, um diese anschließend hinsichtlich ihrer Eignung zu analysieren. Ist der Bewerber geeignet müssen Vorstellungsgespräche vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden. Die ärztliche Eignungsuntersuchung steht oft am Ende der Personalauswahl und ist der letzte Baustein des Eignungsprofils. Zusätzlich müssen aber Informationen über eine Personalentscheidung auch an den Betriebsrat kommuniziert werden, da dieser zwar nicht direkt mitbestimmt, dennoch der Einstellung zustimmen müssen. Nach Erteilung der Zusage bzw. Absage wird ein Arbeitsvertrag aufgesetzt, bei dem nicht nur die Vertragsformen aus juristischer Sicht penibel genau eingehalten werden müssen, sondern auch alle Rechtsvorschriften in Bezug auf den Inhalt des Arbeitsvertrages beachtet werden muss (vgl. Bröckermann 2007 Kapitel Personalplanung).

Anschließend erfolgt die Personaleinsatzplanung, die das Ziel hat, „...für die optimale Eingliederung der Beschäftigten in den Arbeitsprozess zu sorgen.“ (Bröckermann 2007: 21). Mit einer bedarfsgerechten Personaleinsatzplanung sollen dabei Stellen und Personal bestmöglich in Übereinstimmung gebracht werden um

Mangelsituationen zu beseitigen. Jedem Mitarbeiter wird dann eine Stelle zugewiesen und dieser durch Maßnahmen der Personalentwicklung angepasst bzw. die Stelle wird dann auf die speziellen Bedürfnisse und Anforderungen der Person angepasst. Diese individuellen Anpassungen werden in der Zeitwirtschaft nicht nur durch die Daten für „Kommen“ und „Gehen“ dokumentiert, sondern auch durch die verschiedenen Arbeitszeitmodelle und Urlaubsansprüche, die bei jedem einzelnen Mitarbeiter hinterlegt und ihm zugewiesen sind (vgl. Bröckermann 2007 Kapitel Personaleinsatz). Dabei zählt die Zeitwirtschaft neben der Lohn- und Gehaltsabrechnung zu einem der wichtigsten operativen Systeme² im Bereich Human Resources, denn hier fließen alle Daten zur Erfassung der Anwesenheit des Mitarbeiters ein, die wiederum ausschlaggebend für die Erstellung der monatlichen Abrechnung sind (vgl. Stahlknecht 2005: 345f.)

Ist der Mitarbeiter dann über einen längeren Zeitraum im Unternehmen beschäftigt, werden von Zeit zu Zeit Personalbeurteilungen vorgenommen, die die Aufgabe haben, „...die Einschätzung von Beschäftigten und Bewerbern hinsichtlich ihrer Leistung und ihres Verhaltens.“ (Bröckermann 2007: 21). Dabei werden Personalbeurteilungen in regelmäßigen Zeitabschnitten bzw. aus spezifischen Anlässen heraus von Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Leistung und ihres Verhaltens bei der Erstellung der Leistung vorgenommen. Hierbei kann es sich um Mitarbeiter- oder Vorgesetztenbeurteilungen handeln, aber auch um die Beurteilung durch Externe oder 360-Feedbacks. Zur Durchführung von Personalbeurteilungen müssen nicht nur Unterlagen vorbereitet werden, z.B. Personalbeurteilungsbögen, sondern auch die beurteilenden Personen geschult werden um subjektive Beeinflussungen nicht in die Beurteilung einfließen zu lassen (vgl. Bröckermann 2007 Kapitel Personalbeurteilungen).

Wie anfangs schon erwähnt gehört die Lohn- und Gehaltsabrechnung zu einem der wichtigsten operativen Systeme im Bereich Human Resources (vgl. Stahlknecht 2005: 345) und beinhaltet, „...die Erbringung der materiellen Gegenleistung eines Unternehmen für die Leistungen jener Personen, die sich dem Unternehmen

² Eine genaue Erklärung zu operativen Systemen wird später gegeben.

vertraglich verpflichtet haben.“ (Bröckermann 2007: 21). Dabei müssen nicht nur verschiedene Entgeltformen beachtet werden, sondern alle rechtlichen Aspekte die zur Durchführung einer korrekten Abrechnung notwendig sind. Diese Kenntnisse setzen ein sehr hohes und zeitgemäßes Know-How der abrechnenden Person voraus um Abrechnungsfehler oder eine verzögerte Abrechnung zu vermeiden. Die Funktionen, die dabei von einer Software umfasst werden, sind neben der Verwaltung von Stamm- und Bestandsdaten und der Verarbeitung von Bewegungs- und Änderungsdaten, auch die Möglichkeit zum Geben von Auskünften und dem Erstellen von Auswertungen (Stahlknecht 2005: 346). Mittels Computerunterstützung können diese Massendaten erfasst und gespeichert werden, wobei der Verwaltung dieser Stammdaten aufgrund der Fülle an Daten besonders bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung eine besondere Bedeutung zukommt. Die vorgeschriebenen regelmäßigen Meldungen und die damit verbundene Melde- und Nachweispflicht beinhaltet für den Arbeitgeber, dass alle meldepflichtigen Daten der Arbeitnehmer monatlich an die Instanzen übermittelt und Nachweise für bestimmte Daten für spätere Prüfung- und Kontrollzwecke dokumentiert werden (vgl. Bröckermann 2007 Kapitel Entgelt).

Ein weiteres Aufgabenfeld das Bröckermann benennt ist die Personalführung. Sie beinhaltet, „...eine zielorientierte soziale Einflussnahmen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation.“ (Bröckermann 2007: 22). Dabei hat das Personalwesen die Aufgabe, alle Betroffenen, aber hier insbesondere die Führungskräfte, in Bezug auf die Personalführung zu beraten und zu unterstützen. Hilfreich zur Unterstützung dieser Aufgabe kann eine HR-Software sein, die dabei die Festlegung von Zielen und das Erreichen dieser Ziele dokumentiert und diese dann visualisiert damit entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können (vgl. Bröckermann 2007 Kapitel Personalführung).

Einen großen Teil der Arbeit im Bereich Human Resources machen rein administrative Aufgaben aus. Diese sollen in dieser Arbeit unter dem Begriff Personalservice zusammengefasst werden, der „...zusätzliche, oft freiwillige Leistungen, die ein Unternehmen seinen derzeitigen und im Einzelfall ehemaligen Mitarbeitern sowie deren Angehörigen einräumt bzw. die mehrheitlich weder gesetzlich noch tarifvertraglich vorgeschrieben sind und auch nicht Arbeitsentgelt, Erfolgsbeteiligung oder Personalentwicklung darstellen.“ umfasst (Bröckermann

2007: 22). Dies schließt Aufgaben ein, die sich nicht direkt mit dem Arbeitsverhältnis beschäftigen z.B. Bescheinigungen, Beratung und Informationen, Betriebsarzt, Unfallschutz, aber auch Freizeit und Erholung, und die Vergünstigungen, die Mitarbeiter erhalten können wie Mitarbeitererrabatte auf Produkte des Unternehmens, Relocationservices oder auch Mitarbeiterdarlehen. Ein Großteil dieser Aufgaben ist mit einem erheblichen Arbeitsaufwand verbunden, der jedoch nicht direkt wertschöpfend für den Bereich ist. In großen Unternehmen werden an dieser Stelle, ebenso wie bei dem Bewerbermanagement als auch der Lohn- und Gehaltsabrechnung, oft Überlegungen gemacht, diese Aufgaben an einen Dienstleister zu geben bzw. eine Umstrukturierung des Bereichs in ein Shared Service Center vorzunehmen. Bei KMU muss dahingehend ganz genau analysiert werden, welche Aufgaben aufgrund vorhandener Ressourcen im eigenen Unternehmen erledigt werden können oder welche sich wirklich lohnen auszulagern. Da es dafür keine standardmäßiges Schema für eine Entscheidungsfindung gibt, sind hier Vor- und Nachteile gegenüber zu stellen³ (vgl. Bröckermann 2007 Kapitel Personalservice).

Die Personalentwicklung hat das Ziel, „...der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind.“ (Bröckermann 2007: 23). Die drei großen Aufgabengebiete der Personalentwicklung umfassen dabei die Personalbildung mit dem Themen Aus- und Weiterbildung, Personalförderung und die Arbeitsstrukturierung, also wie die Arbeitsinhalte gestaltet sind und wie eine mögliche Teilung der Arbeitsaufgaben aussieht. Die Ausführung dieser Aufgaben geschieht generell in der Reihenfolge Planung, Maßnahmenenergreifung und Controlling und greift direkt auf die Qualifikationsprofile der Mitarbeiter, die Stellenprofile als auch die Beurteilungsbögen der Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche zurück, um mögliche Potenziale aber auch Qualifikationslücken aufzudecken. Eine HR-Software ermöglicht dabei Profilabgleiche der Mitarbeiter mit den derzeitigen aber auch den zukünftigen Stellen um mittels elektronischem Weiterbildungskatalog Vorschläge für mögliche Aus- und

³ Im nächsten Kapitel wird darauf noch einmal näher eingegangen.

Weiterbildungen zur Förderung der Mitarbeiter machen zu können (vgl. Bröckermann 2007 Kapitel Personalentwicklung).

Ein weiterer Prozess im Bereich Human Resources ist die Personalfreisetzung, welche sich mit „... der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.“ (Bröckermann 2007: 23) beschäftigt. Im Fokus steht dabei die Beendigung und Umgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen. Diese erfolgt entweder durch eine Trennung oder Personalabbau und umfasst dabei u.a. nicht nur das Entlassungs- oder Trennungsgespräche und die Anhörung der Belegschaftvertretung, sondern auch alle organisatorischen und administrativen Vorgänge zur Entlassungsabwicklung. Dies umfasst u.a. die Abmeldung bei verschiedenen Institutionen, Rückgabe von Arbeitsmaterialien, dem Verfassung von Arbeitszeugnissen. Auch hier handelt es sich nicht um direkt wertschöpfende Tätigkeiten die im Bereich Human Resources anfallen, jedoch machen sie neben dem Personalservice einen großen Anteil an der täglichen Arbeit aus. Daher sollte bei der Personalfreisetzungsplanung aufgrund des erhöhten Arbeitsvolumens eine besonnene Personalbeschaffung im Mittelpunkt stehen um Freisetzungen vorzubeugen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Sollte dennoch ein Personalabbau nötig sein, so können durch verschiedene Maßnahmen Freisetzungen professionell und reibungslos umgesetzt werden. Dies muss nicht ausschließlich intern stattfinden, sondern kann bei einer großen Anzahl von Entlassungen mittels Outplacement erfolgen (vgl. Bröckermann 2007 Kapitel Personalfreisetzung).

Am Ende der Prozesskette steht das Personalcontrolling. Dieses umfasst „...die Planung und die Errechnung vergangenheitsbezogener Daten und vorwärts orientiertes Betrachtung durch das Aufzeigen von Trends, Vergleich von Ist, Plan und Soll und die Ursachenermittlung.“ (Bröckermann 2007: 24). Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei die Planung, Kontrolle und Steuerung aller personalrelevanten Daten und Kennzahlen um nicht nur Trends und deren Ursachen aus der Vergangenheit zu analysieren, sondern auch zukunftsbezogene Informationen zu gewinnen. Ziel ist es, die Prozesse des Personalbereichs an zukünftige Herausforderungen anzupassen und damit einen wertvollen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen zu liefern. Indem die relevanten Daten erhoben und ausgewertet werden um die notwendigen Informationen zur Steuerung der personalwirtschaftlichen Kennzahlen liefern zu können, können Aussagen über

einzelne Unternehmensbereiche, Abteilungen und Beschäftigte hinsichtlich Ereignisse, Aufwendungen aber auch Risiken und Wirtschaftlichkeit getroffen werden (vgl. Bröckermann 2007 Kapitel Personalcontrolling).

Eine Untersuchung der Forschungsgruppe Perit der Hochschule Niederrhein aus dem Jahr 2006 zeigt, welche Aufgabenfelder durch eine HR-Software in den befragten Unternehmen abgedeckt werden. Dies soll im Anschluss an die vorhergehende Darstellung der im Unternehmen vorhandenen HR Prozesse zeigen, welche Bereiche durch den Einsatz moderner Informationstechnologie real eingesetzt und unterstützt. Bei der Auswahl einer Standardsoftware im Bereich HR bieten die Anbieter eine breite Palette an Funktionen und Aufgaben, die durch die Software abgedeckt werden kann. Die Herausforderung besteht aber darin genau analysieren, über welche Funktionen die Software für das einzelne Unternehmen verfügen muss. Denn dem Erwerb einer Standardsoftware erwirbt man, wie der Name schon sagt, eine Standardprodukt, dass nicht im ersten Schritt auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet, sondern die Prozesse und Abläufe einer großen Anzahl von Unternehmen repräsentieren soll. Ohne eine strukturierte Auswahl laufen die Unternehmen Gefahr eine Software zu erwerben, die zwar über eine Vielzahl an Funktionen verfügt, von denen jedoch nur die wenigsten dann letztendlich von den Mitarbeitern des Bereichs genutzt werden.

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

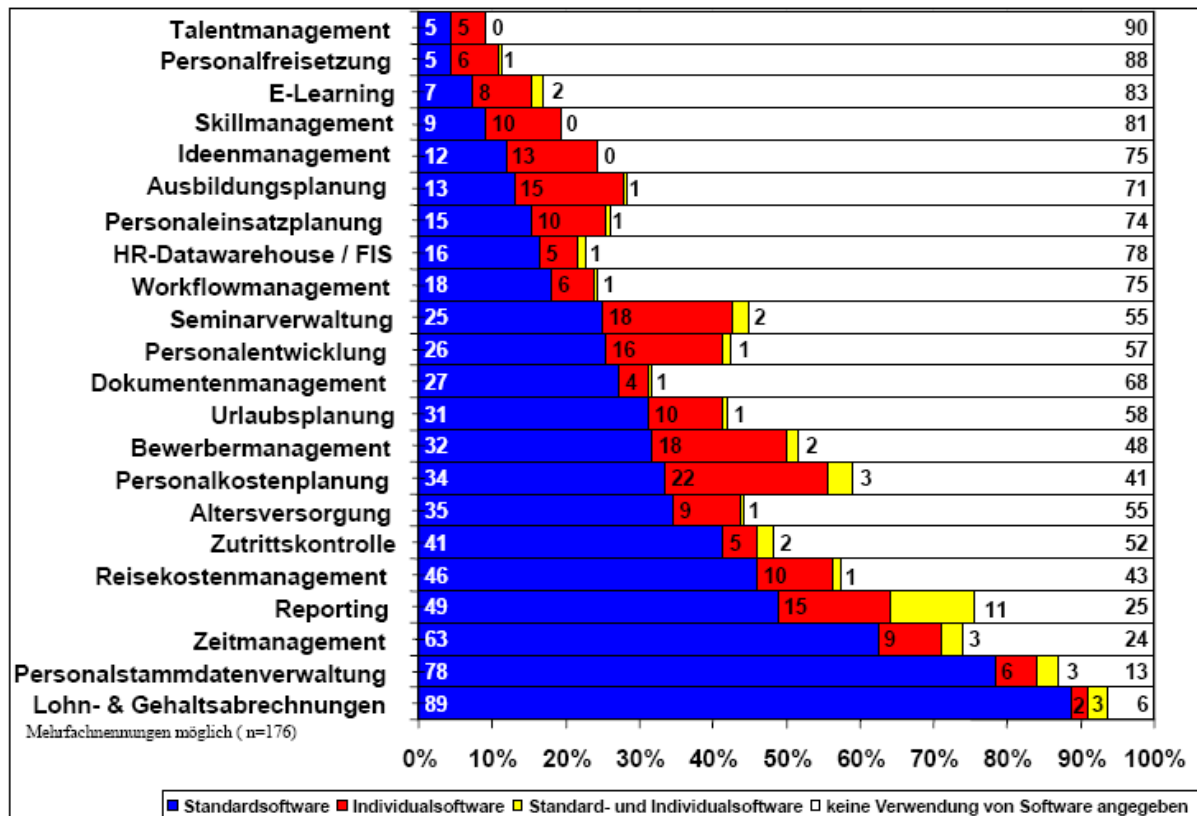


Abbildung 3.2. (Quelle: Mülder/ Flöter 2006: „Woran es Personalsoftware mangelt. Eine Analyse der Kundenzufriedenheit“)

3.2. Herausforderungen im Bereich HR

Ein modernes Human Resources Management sieht sich derzeit, aber auch in der Zukunft mit Herausforderungen wie z.B. einer zunehmenden Globalisierung des Arbeitsmarktes konfrontiert, bei der Personalarbeit über die Landesgrenzen hinweg problemlos funktionieren soll. Außerdem rückt der Faktor Kosten auch in der Zukunft immer stärker in den Mittelpunkt der Betrachtungen des Bereichs Human Resources. Wie schon beschrieben sollen die Prozesse, die sehr administrativ sind und wenig strategische Bedeutung für das Unternehmen haben, automatisiert werden, so dass sich der Bereich auf die strategisch wichtigen Aufgaben fokussieren kann. Gleichzeitig sollen aber auch die Prozesse zeitlich so verschlankt werden, dass der Bereich besonders wertschöpfend für das Unternehmen agieren kann und zugleich Ressourcen i.S.v. Arbeitsaufwand und -plätze, geschont werden.

Fasst man die Herausforderungen zusammen, so kommt man für den Bereich HR zu dem Fazit, dass dieser einen „aktiveren und besser messbaren Beitrag zu Entwicklung, Erarbeitung und Kalkulierung strategischer Szenarien und Optionen“ (Lourens 2008: 17) leisten soll. Um die dafür notwendigen Informationen und Daten speichern zu können und um diese anschließend aufzuarbeiten, bedarf es einer modernen HR-Software mit der Daten in einem Datenpool gesammelt werden können um die gesamten Kompetenzen des Unternehmens darzustellen und diese dann in einem zweiten Schritt auf das gewünschte und angestrebte Level zu bringen.

Herausforderungen, die also in Zukunft auf den Bereich Human Resources hinzukommen werden, sind eine zunehmende Ausrichtung und Fokussierung von HR auf den Kunden und die angebotenen Dienstleistungen, d.h. eine Entwicklung weg von der Vorstellung von HR als eine rein verwaltende Institution im Unternehmen. Der Trend geht dahin, den Personalbereich zunehmend als selbstständigen Bereich zu gestalten und dabei auf die Konzepte und Vorgehensweisen von strategischen Unternehmensbereichen zurückzugreifen und diese anzuwenden. Diese Neuausrichtung und Positionierung kann mit Hilfe moderner IT stattfinden. Daher wird es in Zukunft eine steigende Nachfrage nach derartigen Produkten und den damit verbundenen Dienstleistungen geben. Fraglich ist jedoch inwieweit die Anbieter über ausreichende Erfahrungen und technische Entwicklungen verfügen um alle Bereiche im HR qualitativ hochwertig abdecken zu können (vgl. Lourens 2008: 17ff.).

Hilb beschreibt schon Anfang der 90er Jahre die Herausforderungen an eine moderne HR-Software⁴, von denen schon einige mittels entsprechender IT angegangen wurden, andere jedoch leider immer noch genauso als Schwäche anzutreffen sind. Er bemängelt nicht nur, dass HR-Software und die damit verbundenen Daten nicht ausreichend strategisch genutzt wird, sondern oft nur für das operative Tagesgeschäft dienen und damit isoliert einzelne Prozesse abdecken, aber keine Integration der Prozess bzw. Prozessabläufe und der damit verbundenen Daten im Sinne eines integrierten Informationsflusses stattfindet. Er verbindet außerdem mit Integration, dass nicht nur die einzelnen Daten von Mitarbeitern gespeichert werden,

⁴ Hierbei bezieht sich Hilb auf die Ausführungen von Ceriell (1992): „Human Resource Management Systems“. New York.

sondern diese in Verbindung mit der entsprechenden Stelle im System gepflegt und dahingehend auch genutzt werden kann. Denn die HR-Software kann nur insoweit genutzt werden, wie sie auch von ihren Bedienern gepflegt und genutzt wird. Werden also von den Unternehmen nur gegenwartsbezogene Daten gespeichert, so gerät der Sinn eines integrierten und umfassend informierenden Systems schnell aus den Augen und verlässliche Prognosen oder Forecasts sind ohne Daten über Personen und ihren Stellen nicht möglich. Letztendlich war und ist aber die größte Herausforderung, die eigentlichen Nutzer von einem solchen System zu überzeugen und diese in das Projekt mit einzubeziehen. Denn der entscheidendste Faktor war, ist und wird immer die Faktor Mensch sein ohne dessen Unterstützung und Gebrauch das beste System wertlos ist (vgl. Hilb 1994: 152).

Die Tendenzen und Prognosen für die kommenden Jahre können so zusammengefasst werden, dass sich die Arbeitsplätze in der Zukunft stärker virtualisieren werden, d.h. die Mitarbeiter hängen immer weniger von der Technik vor Ort ab und haben und fordern die Möglichkeit ein ortsunabhängig ihre Tätigkeit zu verrichten z.B. mit Home Office. Dies birgt allerdings die Gefahr, dass intensive Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, aber auch zu den Vorgesetzten nicht unbedingt verloren gehen, jedoch oberflächlicher werden und somit eine starke Bindung, die besonders in Zeiten von stark umworbenen Fach- und Führungskräften, zum Unternehmen nicht aufgebaut werden kann. Weiterhin geht der Trend im modernen Personalmanagement dahin, dass nicht nur die Anforderungen an den Umgang mit Informationen steigen, sondern auch die Anzahl an zu verarbeitenden und speichernden Informationen. Die Mitarbeiter müssen also in der Zukunft Informationen nach Wichtigkeit und Gehalt priorisieren um nicht unter der Vielzahl an Informationen den Überblick für das wirklich Wichtige zu verlieren. Diese Tatsache inkludiert, dass die HR-Mitarbeiter auch mit den neuen Technologien und Kommunikationswegen umgehen können. Daher muss nicht nur eine zielgruppengerechte, sondern auch eine aufgabengerechte Möglichkeit zur Aus- und Weiterbildung im Umgang mit diesen Technologien für die Mitarbeiter gewährleistet werden. Denn die besten Systeme können nur so erfolgreich arbeiten, wie die Mitarbeiter sie zu nutzen wissen (vgl. Wunderer Quo Vadis15).

3.3. Computerunterstützung im Bereich HR

Ohne HR-IT geht es heute nicht mehr. Kaum ein Unternehmen kommt ohne die elektronische Unterstützung im Bereich Human Resources aus. In welcher Intensität und funktionalem Umfang dabei die HR-Prozesse unterstützt werden, ist sehr unterschiedlich. HR-IT-Lösungen können definiert werden als „... den umfassenden Einsatz der Informationstechnologie in HR-Prozessen, der eine wesentliche Änderung dieser Prozesse und Rollen für die beteiligten Parteien herbeiführt...“ (Lourens 2008: 71). Damit sollen aber nicht nur die rein administrativen Prozesse im Unternehmen zeitlich verkürzt werden, sondern oftmals wird damit eine Professionalisierung der Abläufe zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit bezweckt. Damit nimmt aber auch die Komplexität der IT-Systeme zu, die zu dem Zweck des Datenaustausches über verschiedenste Schnittstellen miteinander verbunden sind und kommunizieren müssen. Dabei bergen diese Schnittstellen aber immer ein hohes Risiko, dass Änderungen oder Einstellungen an den Systemen nicht oder nicht problemlos vorgenommen werden können und damit ein fließender Datentransfer gestört werden kann (vgl. Heilmann 2000: 14).

Der Trend bei den angebotenen Softwarelösungen geht dahin, dass die Grundfunktionen, wie Personalverwaltung, Personalaktenführung, Zeit- und Kostenkontrolle etc. von fast allen Systemen abgedeckt werden, es aber beim Betrieb der Systeme allerdings noch Nachholbedarf gibt, d.h. Dienstleistungen wie Hotline, Support, Schulung oder Wartung werden teilweise durch externe Dienstleister übernommen. Außerdem folgt der Anbietermarkt den Forderungen der Unternehmen nach integrierten Lösungen, weg von eigenständigen Lösungen, da über 30% der an der Recherche von Eggert teilgenommenen Lösungen zusammen mit einem ERP-System angeboten werden. Ein Bedarf besteht allerdings immer noch dahingehend, dass leicht integrierbare Modulen oder Lösungen noch nicht in dem Umfang vorhanden sind, wie von den Unternehmen gewünscht wird (vgl. Eggert 2007: 49ff.).

Zudem haben Untersuchungen über die Zufriedenheit der Anwender mit ihrer HR-Software gezeigt, dass viele der Unternehmen ihre Software hauptsächlich für die stark administrativen Prozesse, wie Lohn- und Gehaltsabrechnung, Stammdatenverwaltung und Zeitmanagement nutzen und nur in einem sehr geringen

Maße für strategisch wichtige Prozess, wie Talent-, Ideen- und Skillmanagement. Jedoch sind genau dies die Bereiche in denen in der Zukunft Software zur Unterstützung eingesetzt werden soll. 44% der befragten Unternehmen nutzten bereits die Software für MSS- und ESS, was ausdrücklich ein großes Interesse an der Web-Fähigkeit der Software ausdrückt. Dabei war die Anwenderzufriedenheit der Software in Bezug auf den Funktionsumfang sehr hoch, hingegen beim Preis-/Leistungsverhältnis und der Webfähigkeit stark abhängig vom Anbieter. Die Unternehmen beurteilten den Service der Anbieter bei der Hotline als befriedigend, beim Schulungsbedarf eher niedrig und die Kundenorientierung des Anbieters schätzten die Unternehmen auch eher befriedigend ein. Ein weiteres Ergebnis der Studie war, dass mehr als die Hälfte der Anbieter die von ihnen eingesetzte Software weiterempfehlen würden und ca. 1/3 würde dies nur bedingt bzw. unter Vorbehalt. Obwohl von den Anwendern besonders hinsichtlich des Services eine nicht unerhebliche Unzufriedenheit besteht, planten fast 90% der Unternehmen keinen Wechsel des Anbieters. Für diejenigen Unternehmen, die sich einen neuen Anbieter suchten, waren nicht nur die mangelnde Entwicklungsbereitschaft und damit auch Anpassung der Funktionen an ein modernes Personalmanagement ihres bestehenden Anbieters ausschlaggebend, sondern auch die mangelhafte Schnittstellenfähigkeit des Anbieters (vgl. Müller 2006)

Auf der einen Seite gibt es eine Vielzahl von Softwarelösungen mit entsprechenden Dienstleistungen auf einen sehr unübersichtlichen Anbietermarkt, weshalb Lourens als mögliche Gründe für das Fehlen einer ausreichenden IT-Lösung benennt:

„...fehlenden Klarheit zur Ausgestaltung von HR, interne HR-Organisationen aus nicht oder nur begrenzt zusammenarbeitenden Einheiten mit eigenen Schwerpunkten, Systemen und Belangen, fehlende Klarheit über Kosten und Erträge der oft erheblichen Investitionen, Uneinigkeit über den Kostenträger und ungeklärte Prioritäten für diese Investition“ (Lourens 2008: 72).

Auf der anderen Seite hat sich bei der Durchführung des eigenen Projekts gezeigt, dass die potenziellen Auftraggeber aber auch mit Problemen wie mangelnde Transparenz von Kosten und Funktionalitäten über die Software, Fehlkommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, aber auch mangelnder Integrationsfähigkeit von Systemen konfrontiert sind .

Dennoch existiert entgegen aller Schwierigkeiten bei der Auswahl und Einführung einer HR-Software, eine breite Palette an Chancen und Möglichkeiten. Lourens konstatiert folgende Ziele, die Personaler mit der Einführung einer neuen Software für den Personalbereich verbinden:

- Q
ualitätssteigerung im Bereich Human Resources durch Konzentration auf strategisch wichtige Aufgaben und Kontrollierbarkeit des HR-Prozesse mittels Automatisierung von Prozessen und Work-Flow-Unterstützung (vgl. Lourens 2008: 75f.).
- K
ostensenkung im Bereich Human Resources durch Anpassung des Personalbedarfs und Verringerung von Aufgaben, sowie durch Bündelung von HR-Prozessen und die bessere Nutzung externen Know-Hows (vgl. Lourens 2008: 81ff.).
- S
tärkere Unterstützung des Linienmanagement bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im Personalmanagement und Überdenken des Linienmanagements über die eigene Rolle in HR Prozessen (vgl. Lourens 2008: 84f.).
- H
öhere Eigenverantwortung und Unabhängigkeit der Mitarbeiter für ihre eigene Arbeit, Einkommen, eigene Entwicklung und Karriere durch neue HR-IT-Systeme (vgl. Lourens 2008: 72ff.).

Bei der Untersuchung von Lourens zur Fragestellung wie HR-IT-Lösungen optimal eingesetzt werden, war ein Ergebnis, dass 60% der befragten Unternehmen die eigenen Anforderungen an das neue System nicht genau definieren bzw. die entstehenden Auswirkungen auf die Prozesse durch ein neues System nicht untersuchen und sich insgesamt nicht über die Kosten oder auch den Kostenträger im Klaren sind. Er stellt heraus, dass der Erfolg des neuen Systems mit der Akzeptanz der User steht und fällt und diese schon von vornherein mit eingeplant und einbezogen werden müssen, z.B. in Form eines Aktionsplans. In einem solchen sollten nicht nur die aktuelle HR-Organisation und die Visionen bzw. Ambitionen der

Beteiligten festgehalten werden, sondern auch die derzeitige Nutzung von HR-IT-Systemen um eine Vision von der Software herzustellen (vgl. Lourens 2008: 94-100).

4. Klassifizierung von Software und rechtliche Grundlagen

Die Klassifizierung von Software soll dem Leser einen ersten Überblick über die verschiedenen Arten von Softwarelösungen geben um anschließend Standardsoftware mit ihren Merkmalen näher zu charakterisieren. Da bei einem Softwareauswahlprozess auch immer geklärt werden muss, auf welche Art und Weise die Unternehmen die Software erwerben möchten, soll eine Auflistung möglicher Erwerbsmöglichkeiten folgen und aufgezeigt werden, welche rechtlichen Rahmenbedingungen dabei von den Unternehmen als auch den Anbietern beachtet werden sollen.

4.1. Standard- und Individualsoftware

Für IT-Anwendungssysteme gibt es verschiedene Definitionen:

i.e.S. umfassen sie „... die Gesamtheit aller Programme, die als Anwendungssoftware für ein konkretes betriebliches Anwendungsgebiet entwickelt, eingeführt und eingesetzt werden, um die dazugehörigen Daten, die in unterschiedlichen Formen der Datenorganisation bereitgestellt werden.“ (Stahlknecht 2005: 204).

i.w.S. umfassen sie „...die Gesamtheit aller Programme einschließlich Hardwarekomponenten, Systemsoftware und Kommunikationseinrichtungen, die als Anwendungssoftware für ein konkretes betriebliches Anwendungsgebiet entwickelt, eingeführt und eingesetzt werden, um die dazugehörigen Daten, die in unterschiedlichen Formen der Datenorganisation bereitgestellt werden.“ (Stahlknecht 2005: 205).

Hierzu werden grundsätzlich zwei Arten von Anwendungssystemen unterscheiden: Standard- und Individualsoftware (vgl. Hansen 1992: 396).

Dabei ist die Individualsoftware durch ein Customizing der Software auf die speziellen Anforderungen und Bedürfnisse der User angepasst, so dass in den meisten Fällen eine Verwendung der Software für weitere User nicht möglich ist. Das erfolgt in der Regel auf zwei verschiedene Arten: entweder entwickelt die eigene IT-

Abteilung des Unternehmens die Software oder ein fremdes Unternehmen bekommt den Auftrag dazu. Unternehmen greifen normalerweise dann auf eine Individualsoftware zurück, wenn für ein bestimmtes Problem keine Standardsoftware auf dem Markt zur Verfügung steht oder die Rahmenbedingungen zum Erwerb einer Standardsoftware nicht stimmen. Derzeit gibt es nicht nur bei kleinen, sondern auch bei großen Unternehmen den Trend zum Erwerb von Standardsoftware, die dann mit Hilfe der eigenen IT-Abteilung intern an die speziellen Bedürfnisse angepasst wird. Dadurch können nicht nur die Kosten, sondern auch die Risiken von Eigenentwicklungen minimiert werden (vgl. Mertens 1991: 25, 31 und vgl. Hansen 1992: 395).

Im Gegensatz dazu, ist eine Standardsoftware weniger durch ein individuelles Customizing und damit Anpassung an die Organisationsstrukturen gekennzeichnet, als mehr durch die Erfüllung festgelegter Funktionen für einen vordefinierten Problemkreis. Häufig existieren dabei auf bestimmte Branchen zugeschnittene Softwareprogramme, auch Branchensoftware genannt (vgl. Mertens 1991: 25). Diese Systeme sind nicht nur sehr kosten- und zeitgünstig, sondern bieten auch im Vergleich zur Individualsoftware die Möglichkeit mangelndes Know-How zu kompensieren (vgl. Hansen 1992: 396). Da Standardsoftware zumeist hardware-unabhängig ist, wird daher bei dieser Arbeit auf den Aspekt der gleichzeitigen Auswahl und Anschaffung neuer Hardware verzichtet (in Anlehnung an Barbitsch 1996: 13). Welche Vorteile, aber auch Nachteile Standardsoftware birgt haben Becker, Vering, Winkelmann zusammenfassend in einer Übersicht so dargestellt:

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

| Nachteile | Vorteile |
|--|---|
| <p><i>Kosten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • erhebliche Anpassungs- und Einführungskosten • höhere Hardwarekosten durch geringere Effizienz der Software in unternehmensspezifischen Situationen | <p><i>Kosten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kauf von Standardsoftware in der Regel kostengünstiger als eine Eigenentwicklung • Kosten besser prognostizierbar (Festpreis) • Kosten für Weiterentwicklungen geringer, da Umlage auf viele Nutzer |
| <p><i>Risiko</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • starke Abhängigkeit vom Standardsoftwareanbieter | <p><i>Risiko</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wegfall der bei einer komplexen Softwareentwicklung vorhandenen Risiken (Scheitern des Projekts, Ausfall wichtiger Mitarbeiter) • Weiterentwicklung unabhängig von eigenen Mitarbeitern • geringeres Fehlerrisiko der Software |
| <p><i>Software- / Systemtechnik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • schlechtes Betriebsverhalten der Software in unternehmensspezifischen Situationen aufgrund einer sehr allgemeinen Entwicklung der Software • Integrations- / Schnittstellenprobleme zu Fremdsystemen | <p><i>Zeit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • kürzere Einführungszeit durch Wegfall der Programmspezifikation und Entwicklungszeit |
| <p><i>Fachliche Anforderungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsbedarf der innerbetrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation • unzureichende Abdeckung der Anforderungen • erheblicher Anpassungsbedarf durch Diskrepanz zwischen Anforderungen und Eigenschaften der Software • Gefahr, die Systemspezifikation zu vernachlässigen, so dass im laufenden Betrieb permanent Anpassungen erforderlich werden | <p><i>Software- / Systemtechnik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • technologisch und softwaretechnisch oftmals auf dem neuesten Stand • Integration innerhalb der Standardsoftware / -familie |
| <p><i>Weiterentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme von individuellen Erweiterungswünschen in den Standard oft schwierig | <p><i>Fachliche Anforderungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zugriff auf externes betriebswirtschaftliches Know-how |
| <p><i>Wettbewerbsdifferenzierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • (leicht) eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten aufgrund der verwendeten Standardsoftware | <p><i>Weiterentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • permanente Weiterentwicklung der Software durch den Anbieter <p><i>Wettbewerbsdifferenzierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardsoftware als DV-technisch und fachlich-funktional „gute“ Ausgangsbasis mit hoher Flexibilität |

Abbildung 4.1. (Quelle: Becker , Vering, Winkelmann 2007: 25)

Oft werden mit dem Standardsoftwarepaket zusätzliche Module und Funktionen erworben, die nicht dem Bedarf des Unternehmens entsprechen. Ein weiteres Problem bei der Entscheidung für eine Standardsoftware ist der „Blumenstrauß“: oft sind schon einzelne Lösungen im Unternehmen vorhanden, die durch eine zusätzliche Software ergänzt werden sollen. Dabei kann es aber zu Problemen bei der Einrichtung von Schnittstellen kommen, d.h. Daten werden nicht korrekt oder

nicht zeitnah übertragen. Weiterhin bedingt der Erwerb einer Standardsoftware erhebliche Abhängigkeiten vom Anbieter, die bei dem Kauf oft nicht absehbar sind, z.B. das Abstoßen von Lösungen, feindliche Übernahmen durch Konkurrenzunternehmen, Konkurse, strategische Neuorientierung des Anbieter etc. wirken sich oft auch direkt auf das Angebot und die Dienstleistungen, die mit der Software verbunden sind, aus (vgl. Mertens 1991: 170).

Nennenswert ist der Fakt, dass Mertens in seinem Buch zum Thema Auswahl einer Standardsoftware anmerkt, dass bei der Auswahl bzw. dem folgenden Einsatz einer Standardsoftware zu berücksichtigen ist, dass bei Erwerb eventuell einzelne Funktionen nicht abgebildet werden bzw. selbst hinzugefügt oder modifiziert werden müssen, aber auch, dass „organisatorische Änderungen“ im Unternehmen notwendig sind. In vielen Fällen bringt die Neueinführung oder auch Umstellung einer Software mit sich, dass Prozesse und Prozessabläufe verändert werden. Fraglich ist aber, inwieweit Unternehmen ihre eigenen Prozesse der Standardsoftware anpassen müssen, getreu dem Motto „Structure follows Software“. Denn eine neue Software soll die Prozesse im Unternehmen computertechnisch unterstützen und nicht für eine ungewollte Neuorganisation der Bereich sorgen (vgl. Mertens 1991: 170f.).

Der aktuelle Softwaremarkt im Bereich HR Standardsoftware ist im Lauf der letzten Jahre stetig angewachsen und bietet eine umfangreiche Auswahl an verschiedensten Programmen für jegliche Bereiche und Prozesse einer modernen Personalarbeit. Es gibt Anwendungen, die nur einen sehr begrenzten Prozess abbilden, und Anwendungen, die möglichst umfangreich alle anfallenden Prozesse in der Personalarbeit abdecken wollen. Dabei kommt letzterem eine ganz besondere Bedeutung zu, da diese Programme das Ziel haben, alle Daten und Vorgänge, die im bzw. mit dem HR Bereich anfallen, abzudecken. Eine einzige Software, die die verschiedenen Bereiche und ihre Daten in einem integriert ist zwar theoretisch keine Zukunftsmusik mehr, scheitert aber oftmals auf den zweiten Blick an einem gar nicht so unbegrenztem Softwaremarkt und an der praktischen Umsetzung in den Unternehmen. Schaut man sich auf dem Softwaremarkt um, so entdeckt man natürlich Programme wie z.B. SAP, die vollintegrierte betriebswirtschaftliche Standardinformationssysteme darstellen. Selbst unter Beachtung des allgemeinen Trends dieser Anbieter ihre Produkte auch dem mittelständischen Markt anzupassen

und anzubieten, wird die Frage aufgeworfen, inwieweit diese Produkte auch den Anforderungen, Ressourcen und Möglichkeiten mittelständischer Unternehmen entsprechen, da man fast immer von begrenzten Ressourcen ausgehen muss.

Doch wie im zweiten Kapitel erwähnt, stellt der Mittelstand prozentual die meisten Unternehmen in Deutschland und somit auch eine große Anzahl an potenziellen Abnehmern. Selbst wenn die Softwareanbieter ihr Portfolio noch stärker auf den Mittelstand ausrichten würden, heißt dies nicht automatisch, dass es auch wirklich mehr Abnehmer im Mittelstand geben wird. Denn Investition im Bereich Human Resources stellen dort nicht die Priorität dar und sind abhängig von konjunkturellen Schwankungen. Außerdem mangelt es dem Mittelstand häufig noch an Verständnis für die Wichtigkeit und Prägnanz des Themas integrierte Softwarelösungen im HR Bereich, obwohl darin ein enormes Potential liegt. Mit einer integrierten Lösung für den HR Bereich könnten nicht nur die häufig vorhandenen Insellösungen vermieden werden, sondern die Unternehmen würden damit einen echten Meilenstein in ihrer Informationseingabe und -verarbeitung schaffen.

4.2. Integrierte Standardsoftware

Betriebliche Anwendungssysteme, wie bei einer HR-Standardsoftware gegeben, beinhalten die technischen Voraussetzungen und die entsprechenden Daten für ein spezielles Anwendungsgebiet und können, je nachdem für welchen Zweck sie eingesetzt werden, in operative Systeme, Führungssysteme, Systemen für den Informationsaustausch und Querschnittssystemen unterteilt werden (vgl. Stahlknecht 2005: 326). Dabei lassen sich Anwendungs- bzw. Operationssysteme folgendermaßen kategorisieren (vgl. Mertens 2004:1):

- Administrationssysteme A
- Dispositionssysteme D
- Planungs- und Kontrollsystem P

Für den Bereich Personal betrachtet Mertens aber nur die Administrations- und Dispositionssystem, und lässt die Planungs- und Kontrollsysteme für diesen Bereich völlig außen vor. Mit zunehmender Bedeutung des Bereiches HR als wertschöpfender Faktor, der mit immer komplexeren und umfassenderen Aufgaben konfrontiert ist und direkt Mitwirken soll an der Erreichung der strategischen Ziele eines Unternehmen, ist eine solche Exklusion wie es Mertens gemacht hat, nicht haltbar (vgl. Mertens 2004: 257ff).

Grundsätzlich lassen sich operative Systeme hinsichtlich der angestrebten Aufgaben unterscheiden⁵. Es kann sich dabei um die Erfüllung von operativen oder von Führungsaufgaben handeln. Kann ein System alle grundsätzlichen Aufgaben, sei es nun operativ oder Führungsaufgaben, unterstützen, so handelt es sich um ein ERP-System. Grundlage eines solch integrierten Systems ist die gemeinsame Datenbank, aus der alle Bereiche ihre Informationen erhalten und diese dort sowohl speichern als auch bearbeiten. Dabei können nicht nur Daten aus dem eigenen Bereich abgerufen werden, sondern über die verschiedenen Abteilung hinweg um ein sehr umfassendes Informationsbild vermittelt werden (vgl. Stahlknecht 2005: 326ff.).

In Bezug auf den Verständnisbegriff in dieser Arbeit soll unter einem integrierten System verstanden werden, dass die Standardsoftware alle relevanten Funktionen und Aufgaben des Bereiches Human Resources abbilden kann und die verschiedenen User auf die geforderten Informationen einer gemeinsamen Datenbank zugreifen können.

Ziel in dem Projekt war es, eine Software anzuschaffen, die sich möglichst gut in die bereits vorhandenen Prozesse des Unternehmens einpasst bzw. diese abbilden kann um vollständige und integrierte Daten weitergeben zu können. Daher wird folgend nochmals auf das Thema der (Daten-) Integration eingegangen. Je nachdem

⁵ Stahlknecht benennt hier als die wichtigsten operativen Systeme im Personalbereich i.e.S. die Zeitwirtschaft und die Entgeltabrechnung. Erst im weiteren Sinne zählt er die Programme der Personalplanung zu einem wichtigen operativen System hinzu. Ausgehend von einer streng administrativ-verwaltenden Sicht auf den Bereich Personal ist dieser Aussage zuzustimmen. Jedoch findet immer mehr ein Wandel des Selbstverständnisses für den Bereich Personal statt, der unter den modernen Herausforderungen an den Bereich eine unterschiedliche Sichtweise auf diese Einteilung zulässt (vgl. Stahlknecht 2005: 347).

welcher Zwecke mit bestimmten Daten beabsichtigt wird, gestaltet sich deren Einsatzform und Verfahren.

Eine allgemeine Unterscheidung kann dahingehend zwischen:

- Stammdaten, d.h. Informationen über Objekte, die sich überhaupt nicht oder nur selten verändern, S
- Bestandsdaten, d.h. Informationen über Bestände z.B. Kontostände, B
- Bewegungsdaten, d.h. geben die Veränderungen der Bestandsdaten wieder B
- Änderungsdaten, d.h. Änderungen bestehender, das Löschen alter und das Hinzufügen neuer Stammdaten, Ä

gemacht werden. Die Einsatzform dieser verschiedenen Daten gestaltet sich dahingehend unterschiedlich, ob nun eine gemeinsame oder eine getrennte Dateienverwaltung angezielt wird. Die Vorteile der gemeinsamen Dateienverwaltung liegen darin, dass die verschiedenen Programme innerhalb eines Unternehmens auf eine gemeinsame Datenbank zugreifen können. Nicht nur, dass dabei auf dieselben Daten zurückgegriffen wird, sondern die Speicherung der Daten findet an einem gemeinsamen Ort statt. Ja nachdem um welche Art von Daten es sich dabei handelt, kommen verschiedene Arten der Organisation der Dateien in Frage. Hier wird unterschieden zwischen

- Verarbeitungsform, d.h. in welcher Reihenfolge die Bewerbungsdaten bzw. Änderungsdaten verarbeitet werden, V
- Zugriffform, d.h. die Form, in der auf gespeicherte Stamm- oder Bestandsdaten zugegriffen wird, Z

- Speichungsform, d.h. Verfahren zur Datenspeicherung auf peripheren Speichern in Abhängigkeit von der gewünschten Zugriffsform (vgl. Stahlknecht 2005: 137-142).

Unter der Integration von Daten wird die „Wiederherstellung des Ganzen“ verstanden. In der Wirtschaftsinformatik ist Integration zu verstehen als „...Verknüpfung von Menschen, Aufgaben und Technik zu einem einheitlichen Ganzen.“ (Heilmann 1989: 46ff.). Datenintegration soll hier i.w.S. interpretiert werden, als das Zusammenfügen und die Nutzung gemeinsamer Datenbestände im betriebswirtschaftlichen Ablauf. Die Informationssysteme sollen dabei nicht nur die verschiedenen Daten zusammenbringen, sondern auch die verschiedenen User mit ihren Interessen und Bedürfnissen. Durch verschiedene Berechtigungskonzepte kann nicht nur das Management, sondern können auch die verschiedenen Bereiche, derzeitige und potenzielle Mitarbeiter, aber auch andere Externe auf gemeinschaftlich gespeicherte und gepflegte Daten zugreifen. Das Ziel dabei ist nicht nur die Prozesse im Unternehmen sichtbar zu machen, sondern auch Optimierungspotenziale in den Abläufen und bei der Informationsverarbeitung aufzuzeigen (vgl. Mertens 2004:1 und vgl. Rolf 1998:48).

Ein weiterer Vorteil, der mit dem Einsatz einer integrierten Lösung einhergeht, ist die Verringerung von auftretenden Redundanzen durch die Nutzung eines gemeinsamen Datenbestandes, der damit gleichzeitig auch immer auf dem aktuellsten Unternehmens- bzw. Userstand ist und somit die Entscheidungsträger besser mit Informationen versorgt sind. Änderungen oder Ergänzungen werden an ein und denselben Daten vorgenommen und liegen den verschiedenen User somit unmittelbar vor, wobei hier schon erwähnt werden soll, dass das System immer nur dann so gut ist, wie die Menschen, die es nutzen und pflegen. Durch die Rationalisierung von Arbeitsabläufen kann nicht nur der Aufwand zur Erfassung von Daten verringert werden, sondern auch die Gefahr, die mit der manuellen Dateneingabe einhergeht, verringert werden. Außerdem wird die Übermittlung und der Zugriff auf die Daten über eine Schnittstelle durch eine integrierte Software

wesentlich vereinfacht, sicherer und ermöglicht eine Integration von Tätigkeiten und Funktionen (vgl. Rolf 1998: 99 und vgl. Mertens 1991: 70).

Damit diese Ziele auch erreicht werden können, müssen an die eingesetzte IT-Technik nicht nur Anforderungen hinsichtlich der automatisierten Erfassung aller Daten und einer störungsfreien Datenübertragung, sondern auch im Hinblick auf ein bereichsübergreifendes Datenbanksystem zur Datenspeicherung gestellt und erfüllt werden (vgl. Mertens 1991: 70). Aber auch bei integrierten Systemen können erhebliche Schwierigkeiten auftreten. Die bereichsübergreifende Speicherung und Bearbeitung von Daten bedeutet, dass eine Vielzahl an Personen auf die Daten zurückgreifen und sie verändern können, so dass Fehler immer weitergegeben werden können (vgl. Mertens 1994: 10f.).

4.3. Erwerbsmöglichkeiten und Dienstleistungen

So vielfältig die Angebote der Softwareanbieter sind, genauso vielfältig sind auch die verschiedenen Erwerbsmöglichkeiten. Die Kunden können zwischen den verschiedensten Modalitäten, die die Hersteller anbieten, auswählen. Dabei ist nicht immer ganz von vornherein klar, was der einzelne Hersteller für Erwerbsmöglichkeiten anbietet. Es ist aber umso wichtiger sich schon früh über die finanziellen Kriterien einen Überblick zu verschaffen um Vergleiche anstellen zu können. Denn Fakt ist, grundsätzlich sollte nicht der Preis ausschlaggebend für eine Software sein, aber am Ende wollen die Unternehmen wissen von wem sie welches Angebot und welche Dienstleistungen mit der besten Qualität zum geringst möglichen Preis erhalten können.

Verschiedene Möglichkeiten zur Anschaffung einer Software sind u.a.:

- L
Lizenzkauf: Das Unternehmen wird Eigentümer der Software. Bei der Anschaffung entstehen jedoch hohe Anschaffungskosten und die Software weist eine geringe Flexibilität bei Systemänderungen auf. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass die Software schnell veralten kann.

- M
iete der Software: Das Unternehmen wird nicht Eigentümer der Software, sondern mietet diese nur für einen bestimmten Zeitraum. Es entstehen überschaubare Kosten, die kein Eigenkapital benötigen und durch ihre Aktualität eine hohe Flexibilität aufweisen. Dabei sind die Wartungskosten bereits im Mietpreis enthalten. Nachteile können durch zusätzliche Kosten bei vorzeitiger Vertragsaufhebung entstehen.

- L
easing der Software: Beim Leasing entstehen für das Unternehmen überschaubare Kosten mit der Möglichkeit auf anschließenden Kauf oder die Rückgabe der Software. Dies bietet eine hohe Flexibilität durch den Einsatz von stets aktueller Software, jedoch können zusätzliche Kosten bei vorzeitiger Vertragsaufhebung entstehen. (vgl. Stahlknecht 2005: 251f.).

Der Einsatz einer Standardsoftware kann die Prozesse in einem Unternehmen unterstützen insoweit unterstützen, dass sich die Mitarbeiter auf die strategisch wichtigen Themen konzentrieren und eine Reduktion des täglichen Aufwands für administrative Aufgaben stattfindet. Manche Unternehmen gehen bei dieser Prozessoptimierung einen Schritt weiter und geben stark verwaltende Aufgaben an einen Dienstleister weiter, also „outsourcen“ diese Aufgaben.

Die Begriffsdefinition des Wortes Outsourcing ist bis dato weder in der Wirtschaft noch in der Wissenschaft vollständig abgeschlossen. Auf der einen Seite gibt es die Auffassung darüber dass das Wort abgeleitet wurde aus den beiden englischen Wörtern „out“ und „source“. Folgend einer Ansicht von Müller liegt der Ursprung in der Zusammensetzung der Wörter „outside“, „resource“ und „using“, wobei es „...um die Ausgliederung, Auslagerung, Fremdvergabe- im Ergebnis um den Ressourcenbezug von außen, also darum, weniger selbst zu machen („make“) und mehr fremd zu beziehen („buy“).“ (vgl. Müller 1997a:29). Leistungen, die also bisher immer im Unternehmen selber erwirtschaftet wurden, werden mittels Outsourcing an einen Partner, meist einen externen Dritten, vergeben. Hintergrund dafür ist oft die mangelnde Wirtschaftlichkeit der eigenen Erledigung, wobei einige Unternehmen die Wirtschaftlichkeit des Outsourcings alleine durch maximale Zahlen der Kostenminimierung darstellen und andere wiederum durch die nachhaltig errungenen

Wettbewerbsvorteile oder auch verbesserte Kosten-Leistungs-Angebote (vgl. Müller 1997a:31). Grundsätzlich sind Outsourcing-Vorgänge durch eine permanente, leistungsbezogene und spezifische Form der Zusammenarbeit gekennzeichnet (vgl. Zahn 1999:6).

Sobald das Unternehmen sich einen Überblick über die Anforderungen an die neue Software verschafft hat, muss eine Entscheidung dahingehend getroffen werden, ob sie die unterschiedlichen Funktionen und Module der Standardsoftware selber im Unternehmen machen und installieren möchten, oder ob sie dies an einen Dienstleister übergeben. Outsourcing „Fremdbezug von Dienstleistungen“, abhängig von den im Unternehmen vorhandenen Kapazitäten im Hinblick auf das Know-How, Personal, IT-Ausstattung etc. Mertens hat in einer Tabelle für oder gegen Outsourcing aufgezeigt. Dabei spricht gegen das Outsourcing das notwendige Fachwissen nicht vorhanden ist, eventuell keine freien Kapazitäten zur Verfügung stehen, Flexibilität bei Änderungen und Unsicherheiten, Aufgabe von strategischer Bedeutung. Für das Outsourcing sprechen, dass Know-How nicht im Unternehmen vorhanden sein muss, Kapazitäten können für strategisch wichtige Aufgaben eingesetzt werden und der Einsatz kostengünstiger Standardlösungen. (vgl. Mertens 1991: 185).

Ein wichtiger und nicht zu unterschätzender Faktor bei der Auswahl einer neuen HR-Software stellt sich für die Unternehmen die Frage, ob sie die Software selber pflegen wollen oder ob der Anbieter dies für sie übernehmen soll, denn mit Auswahl und Kauf einer Software fängt die Arbeit erst richtig an, wozu auch ständige Wartung und Pflege des Systems gehört.

Über diese Entscheidung über die „Pflege“ der Hard- und Software sollten sich die Unternehmen von Anfang an klar sein, ob sie intern selber über die notwendigen Ressourcen verfügen, d.h. ausreichend und ausreichend qualifiziertes Personal, das sich um den Erhalt des Systems kümmern kann und ausreichende Ausstattung der EDV-Abteilung mit der notwendigen IT-Instrumentarium. Über diese Faktoren muss sich das Unternehmen schon bei Festlegung der Auswahlkriterien bewusst sein, da das Angebot der Anbieter hinsichtlich der Pflege der Hard- und Software doch sehr unterschiedlich ausfallen kann. Der zeitliche Aufwand für Updates- und Releases sollte auf keinen Fall unterschätzt werden. Denn mit steigender Komplexität der

Programme, aber auch mit steigender Anzahl von Schnittstellen, sind Systemanpassungen nicht unproblematisch und können nicht nur entsprechend viel Zeit in Anspruch nehmen, sondern bedürfen auch technischem Know-How. Da viele mittelständische Unternehmen nicht über die notwendigen Ressourcen für eine solche Pflege verfügen, sollte man das Kriterium „Wartung der Hard- und Software“ direkt in die Auswahl mit einbeziehen und dabei auf der einen Seite den Umfang der Wartungsleistungen seitens der Anbieter ganz genau überprüfen. Dabei ist entscheidend, ob vorher vereinbarte Systemanpassungen auch in dem Wartungsvertrag enthalten sind und auf welchem Versionsstand sich die Software befindet⁶. Auf der anderen Seite die Kosten für die Wartung mit in die Kalkulation einbeziehen. Basierend auf Erfahrung, bieten die Anbieter diesen Service zu einem Preis von 1,6 bis 1,8% der Anschaffungskosten an⁷ (vgl. Dreehsen 1996: 159ff.). Wichtige Kriterien, die vor Anschaffung einer Software und Auswahl eines Anbieters in Bezug auf die Wartung überprüft werden sollen sind u.a.:

- Angebot für die Wartung einer Hard- und/oder- Software A
- Kosten, Laufzeit und Kündigungsfristen bzw. –klauseln der Anbieter K
- Service-Level-Agreement bezüglich Behebungszeiten von Fehlern S
- Outlineservice, die Anzahl der MA, die Qualifikation und Erreichbarkeit (vgl. Dreehsen 1996: 115f.) H

Wie schon anfangs erwähnt, kann ein Unternehmen die Wartung und Pflege selber übernehmen, oder es einen externen Anbieter durchführen lassen. Viele Unternehmen entscheiden sich aufgrund beschränkter Ressource dazu, diese

⁶ Generell wird für das Word Version auch Release genannt. Dabei handelt es sich um eine bestimmte Fassung der Software, die unter Berücksichtigung der Kundenansprüche an die Software angepasst und verbessert wird, was den Anpassungsaufwand und die Möglichkeit von Systemfehlern aber deutlich erhöht (vgl. Stahlknecht/ Hasenkamp 2005: 75).

⁷ Hier sind die einzelnen Angebote der Anbieter genauesten zu prüfen, da Anschaffungskosten nur die reinen Lizenzkosten sein können, aber auch die Gesamtanschaffungskosten, d.h. inklusive Schulung, Support etc. (vgl. Teich/ Kolbenschlag/ Reiners 2008: 139f.)

Aufgabe abzugeben. Demnach stehen den Unternehmen verschiedene Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung. Verfügt ein Unternehmen über die notwendige technische Ausrüstung und Speicherkapazität, jedoch nicht über ausreichend personelle Ressourcen bzw. nicht das Ziel, diese Aufgabe intern erledigen zu lassen, so bieten einige Anbieter ein „Application Hosting“ an. Darunter soll in diesem Fall verstanden werden, dass ein Anbieter für das Thema Wartung und Pflege sein Know-How in Form einer Dienstleistung zur Unterstützung der IT-Abteilung zur Verfügung stellt. Der Auftraggeber installiert die entsprechende Software in seinem Unternehmen und nimmt diese Dienstleistung. Also kurz gesagt, das Unternehmen installiert die neu erworbene Software im eigenen Unternehmen und erteilt dem Anbieter den Auftrag sich um die Pflege des Systems zu kümmern - per Fernwartung ohne aufwendige Vor-Ort-Besuche oder Wartungsarbeiten. Dies ermöglicht dem Unternehmen sich auf andere Prozesse konzentrieren zu können, birgt aber auch den Nachteil, dass auf das Unternehmen höhere monatliche Kosten und man auf die zufriedenstellende Leistung eines Dritten angewiesen ist (vgl. Stahlknecht 2005: 452f.).

Verfügen Unternehmen weder über die entsprechenden IT-Strukturen und Ausrüstungen, noch über ausreichend Personal, so bieten einige Anbieter die Möglichkeit, die erworbene Software in einem Rechenzentrum installieren zu lassen, wo diese dann dort auch gleichzeitig gepflegt werden kann. Dabei ist zu unterscheiden, ob es sich um ein anbieter eigenes oder anbieterfremdes Rechenzentrum handelt. Dabei gilt, je weniger Mitarbeiter oder finanzielle Ressourcen für die Pflege und Wartung von IT-Systemen in einem Unternehmen zur Verfügung stehen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese Aufgaben an externe Dienstleister weitergeben (vgl. Sperlich 2008: 3).

In den letzten Jahrzehnten stieg nicht nur die Anzahl an Daten, die es zu verarbeiten galt, sondern auch die Anforderungen an die Akteure in den Unternehmen hinsichtlich der Informationsverarbeitung. Hintergrund ist dabei, dass immer mehr funktions- und bereichsübergreifend gearbeitet wird und dementsprechend auch die Anforderungen an die Technik und die Mitarbeiter sich erhöhen. Denn diese zunehmende Komplexität der Datenverarbeitung kann nicht mehr ausreichend durch die herkömmlichen EDV-Programme bewältigt werden. Dementsprechend steigen

auch die Anforderungen an die Mitarbeiter in Bezug auf ihre IT-Skills und ihre Fähigkeiten die modernen informationsverarbeitenden Systeme bestmöglich einzusetzen und zu nutzen. Diese Faktoren und Drang der Unternehmen ihre Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten um sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren zu können, führen in vielen Fällen dazu, dass sie immer stärker abwägen, welche Aufgaben oder sogar Bereiche⁸ strategisch sinnvoll sind selber zu machen oder diese durch einen Dienstleister übernehmen zu lassen (vgl. Gabriel 2003: 167).

Welche Dienstleistungsbereiche eines Unternehmens nun an einen externen Anbieter übergeben werden, hängt sehr von dem Wert der Dienstleistung für den Wertschöpfungsprozess ab. Zahn, Hertweck und Soehnle bedienen sich zur Einteilung von Dienstleistungen einer Matrix, die dem Unternehmen helfen soll Entscheidungen bezüglich der Auslagerung von Dienstleistungen zu treffen. Sie unterscheiden in Wissensintensität und Nähe zum Kerngeschäft, wobei zu sagen ist, je geringer beide Größe auf eine Dienstleistung im Unternehmen zutreffen, desto einfacher lassen sich Outsourcing-Maßnahmen durchzuführen. Der Trend geht aber dahin, dass selbst wissens- und wertschöpfungsintensive Dienstleistungen an externe Dritte vergeben werden (vgl. Zahn, Hertweck, Soehnle 1996: 17) In wieweit bzw. wie intensiv eine Unternehmung dann outsourcend tätig ist, hängt vom strategischen Management ab. Dabei müssen nicht „Entweder-oder-Entscheidungen“ getroffen werden, sondern oft werden sowohl externe als auch interne Anbieter mit der Erbringung der Leistung beauftragt um dann in diesem Zusammenspiel eine optimale Wertschöpfung zu erreichen (vgl. Müller 1997a: 34).

4.4. Rechtliche Aspekte

Da Personalinformationssysteme das Ziel haben, Daten zu erheben, zu speichern und zu verarbeiten, die besonders schutzwürdige Bereiche betreffen und Missbrauchspotenziale aufweisen, müssen bei der Auswahl einer Standardsoftware und auch beim möglichen Outsourcing einzelner Aufgaben der Datenschutz, aber auch die Datensicherung einbezogen werden. Grundsätzlich dürfen

⁸ eingeschlossen der IT-Bereich

personenbezogene Daten nicht gespeichert werden, außer die Betroffenen stimmen der Speicherung ausdrücklich zu oder es gibt andere Vorschriften, die den Umgang mit diesen Daten regeln wie Gesetze, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung. Geschützt sind natürliche Personen, da die Gefahr der Verletzung von Persönlichkeitsrechten besteht, als auch Hardware, Software und Daten, da die Gefahr des Verlustes, der Zerstörung und des Missbrauchs durch Unbefugte besteht (vgl. Stahlknecht 2005: 479f. und Hansen 1992: 587ff.) Weiterhin besteht im Hinblick auf die Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates, die über den Einsatz neuer Technologien mitbestimmen dürfen, aber nicht über den Einsatz speziell von neuer Software. Allerdings sind die Einführung und daran vorgenommenen Veränderungen von HR-Software mitbestimmungspflichtig (vgl. Heinrich 1993: 97f.).

Daher sollte bei der Auswahl einer Software schon im ersten Schritt der Betriebsrat mit einbezogen werden um dann später alle Angaben in einer Betriebsvereinbarung in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zu sammeln. Dabei verfügen die Softwareanbieter in vielen Fällen über bereits vorgefertigte Betriebsvereinbarungen bzw. exemplarische Vorlagen von Betriebsvereinbarungen, auf die die Unternehmen zurückgreifen können.

Gabriel stellte fest, dass Datensicherheit und Datenschutz als ein Aktionsbereich anzusehen sind, die fester Bestandteil in Unternehmen sein und mit sehr hoher Wichtigkeit behandelt werden sollten. In der Realität schenken die Unternehmen dem Umgang mit sensiblen Daten jedoch nicht genug Aufmerksamkeit. Die Einhaltung der Vorgaben zum richtigen Umgang mit personenbezogenen oder „sensiblen“ Daten kann ein Datenschutzbeauftragter im Unternehmen sicherstellen. Eine Gewährleistung von Datensicherheit kann durch das Erstellen eines Sicherheitskonzepts, was sich im besten Fall an den Sicherheitsrichtlinien eines Unternehmens orientiert, hergestellt werden. Fraglich ist dabei natürlich, wie viel der Unternehmen im Mittelstand über IT-Fachleute verfügen um ein solches Konzept zu erstellen und auch über ein Bewusstsein für diese Thematik, die im Tagesgeschäft nur allzuleicht droht unterzugehen (vgl. Gabriel/ Beier 2003: 195ff.).

Im folgenden Kapitel soll nun näher betrachtet werden, welche Hilfestellung bzw. Orientierungshilfen es in Form von Modellen zur Auswahl von Standardsoftware gibt. Dabei soll zuerst eine Annäherung an das Thema Vorgehensmodelle stattfinden, da diese zwar häufig in der Technik und Informatik vorkommen, jedoch wenig bis keinen Eingang in den Bereich Human Resources gefunden haben und damit allen Lesern ohne technischem Hintergrund einen ersten Eindruck geben sollen.

5.1. Definition von Vorgehensmodellen

Entschließt sich ein Unternehmen dazu, eine neue Standardsoftware für ihren Personalbereich anzuschaffen, so handelt es sich dabei immer um ein befristetes Vorhaben, dass auf einem „guten“ Projektmanagement basieren sollte, wobei Jenny mit „gut“ ein zielgerichtetes Phasenmodell bzw. Vorgehensmodell beschreibt. Um an das eigentliche Ziel eines bestimmten Projekts zu kommen, bedarf es Richtlinien und Vorgaben um das eigene Handeln und Vorgehen zu gestalten, aber auch Hilfestellungen um mit den verschiedenen eventuell auftretenden Problemen fertig zu werden. Dies, aber auch die verschiedenen Schritte, die in einem Projekt durchlaufen werden, werden als Projektphasen bezeichnet. Dabei können „...die Schritte der Phasenmodelle nach unterschiedlichen Denkansätzen⁹ (Vorgehensmodelle) bearbeitet werden.“ (Jenny 1997: 63f.).

In der deutschsprachigen Literatur wird im Allgemeinen „die systematische Vorgehensweise zur Entwicklung von Softwareanwendungen“ als Vorgehensmodell, im englischsprachigen Raum als Software Process Model bezeichnet. Trotz dieser Vereinheitlichung des Begriffs gibt es bis heute kein allgemeingültiges Vorgehensmodell und keine allgemeingültige Begriffsdefinition, da Einflüsse und Rahmenbedingungen in Bezug auf die Entwicklung einer Software zu unterschiedlich sind. Konzentriert man sich jedoch auf die Essenz des Begriffs, nämlich das Vorgehen bei der Entwicklung von Softwareprogrammen, so kann allgemeingültig gesagt werden, dass dieses Vorgehen „...auf Basis von Beschreibungen und

⁹ Bei seinen Ausführungen bezieht sich Jenny auf B. Boehm, der sich seinerseits in seinem Werk „Software Engineering Economics“ über Vorgehensmodelle referiert hat.

Anleitungen durch Strukturierung aus verschiedenen Sichten als Modell abgebildet und somit transparent und planbar...“ (vgl. Fischer 1998:16) wird.

Vorgehensmodelle haben den Zweck, bei der Lösung von komplexen Aufgaben eine Gliederung und Strukturierung für das eigentliche Vorgehen vorzugeben. Dabei regeln sie den Ablauf des Lösungsprozesses und unterteilen diesen in überschaubare Abschnitte. Ziel ist es, dem Anwender dieser Modelle eine schrittweise Planung, Durchführung, Entscheidung und Kontrolle zu ermöglichen. Vorgehensmodell beschreiben einen bestimmten Ansatz für die Art der Durchführung und die Reihenfolge der Teilaufgaben einer Systementwicklung (vgl. Stahlknecht 2005: 215f.).

Der Ursprung von Vorgehensmodellen liegt im wissenschaftlich-technischem Bereich. Erst später wurden diese auch zur Entwicklung von Software bzw. dieser Art von Projekten eingesetzt. Dabei veränderte sich mit der Zeit auch der Charakter der Vorgehensmodelle. Anfangs bestanden diese aus mehreren aufeinanderfolgenden Handlungsschritten und Phasen, die recht überschaubar waren und das Projekt transparenter machten. Mit zunehmender Anwendung kamen es aber zu immer mehr Kritik an einem solch starrem Modell, dessen Strukturen sich immer mehr mit Fokus auf die soziotechnischen Aspekte der Projektarbeit hin veränderten und auch den Anwender in den Mittelpunkt rückten (vgl. Stahlknecht 2005: 214ff.).

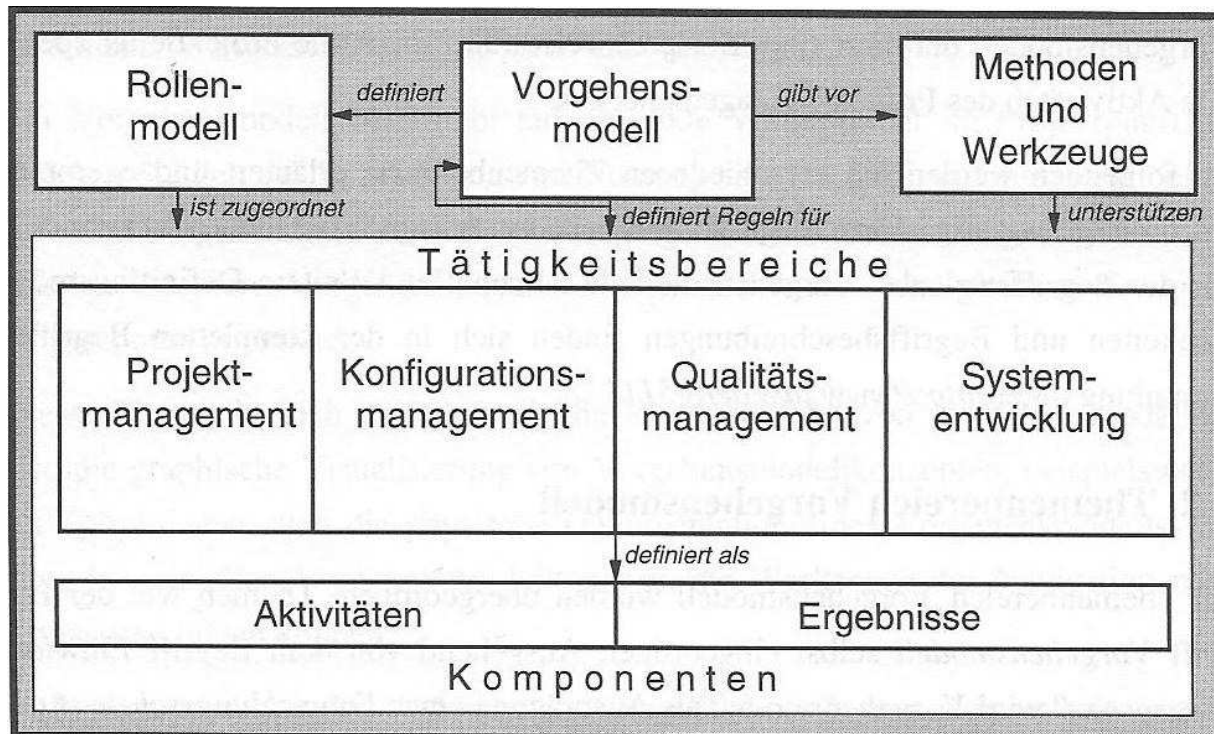


Abbildung 4.2. (Quelle: Kneuper 1998)

Vorgehensmodelle beschreiben die Abfolge aller Aktivitäten die zur Durchführung von Softwareprojekten erforderlich sind. Wie in der obigen Abbildung ersichtlich, geben sie einen Rahmen für die Prinzipien, Methoden, Verfahren und Werkzeuge und deren Einsatz vor und definieren die Regeln, die für die verschiedenen Tätigkeitsbereiche gelten (vgl. Stahlknecht 2005: 214f.). Dabei geben sie die Möglichkeit, das bisherige Vorgehen bei derartigen Projekten zu hinterfragen und auch besser zu gestalten. Diese problemlösungsorientierte Herangehensweise ermöglicht, dass das zu bearbeitende System bzw. Projekt so strukturiert wird, dass sowohl die Ist-Komponenten, als auch die Soll-Komponenten in dem Transformationsprozess ausreichend berücksichtigt werden. Da Vorgehensmodell keine starren Gebilde sind, sondern an die besonderen Gegebenheiten eines Projekts angepasst werden können, hat sich eine Vielzahl an Modellen entwickelt, deren Familien bzw. Obergruppen im nächsten Schritt näher beleuchtet werden sollen (vgl. Brugger 2003: 145f.).

5.2. Familien von Vorgehensmodellen

Aufgrund der Fülle an Modellen, die veröffentlicht wurden, sollen nun nur drei Familien von Vorgehensmodellen mit den entsprechenden Merkmalen vorgestellt werden um einen Überblick zu geben. Dabei sollen einzelne spezielle Modelle visualisiert und erläutert werden.

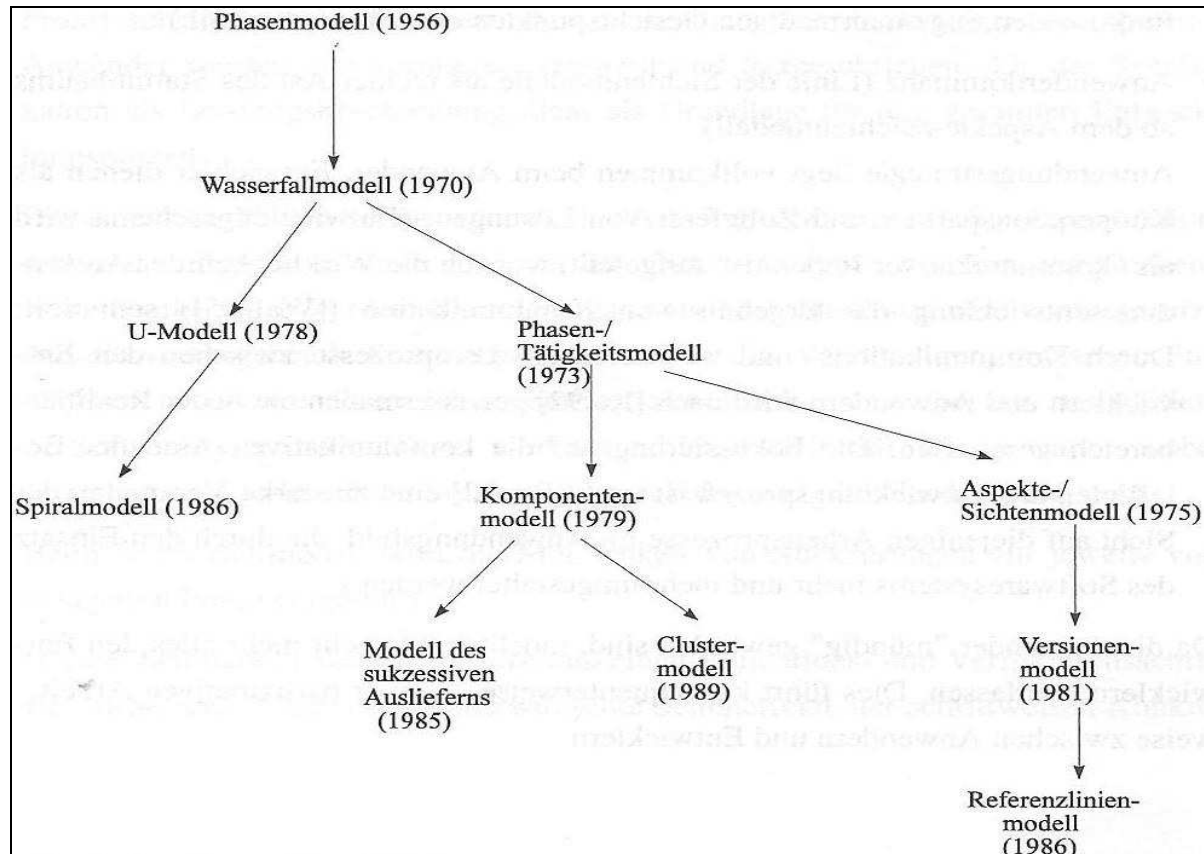


Abbildung 4.3. (Quelle: Bremer 1998)

Familie der Phasen-, und Wasserfall- bzw. Schleifenmodelle

Merkmal dieser Familie ist, dass die einzelnen Schritte, die bei der Softwareentwicklung durchlaufen werden müssen, in Phasen eingeordnet werden. Diese Phasen verlaufen dann sequentiell hintereinander und müssen grundsätzlich abgeschlossen sein, damit eine neue Phase im Entwicklungsprozess starten kann. Die dabei erzielten Resultate einer Phase stellen auf der einen Seite Meilensteine dar, die zur Überprüfung des Projektverlaufs und dessen Fortschritts dienen und auf der anderen Seite sind sie auch Arbeitsgrundlage für die nächst folgende

Projektphase (vgl. Bunse 2002: 4). Diese Merkmale werden am ehesten von dem klassischen Phasenmodell beschrieben.

Das Phasenmodell ist das am weitesten verbreitete Vorgehensmodell und ist besonders für umfangreiche IT-Projekte geeignet. Wie schon erwähnt, werden die Phasen vollständig nacheinander und linear abgearbeitet, bevor mit der Ausführung einer folgenden Phase begonnen wird. Die einzelnen Phasen sind dabei ganz eindeutig voneinander abgegrenzt (vgl. Wiczorrek 2005: 67f.) Im Fokus stehen die Tätigkeiten und die Phasen dienen als grobes Raster zur Ermittlung und Verdeutlichung des Entwicklungsfortschritts, oft in Form von Meilensteinen, in dem die Bildung sinnvoller Ergebnisse entscheidend ist und deren Erreichung anschließend nachvollzogen werden kann (vgl. Bremer 1998: 44f.). Dadurch, dass die einzelnen Phasen immer hintereinander abgearbeitet werden müssen, fließen neue Erkenntnisse nicht in den Prozess mit ein. Es erfolgt also keine verstärkte Berücksichtigung der sich stets verändernden Umgebung und der sich in einem Softwareprojekt laufend verändernden Erkenntnisse (vgl. Jenny 1997: 63f.).

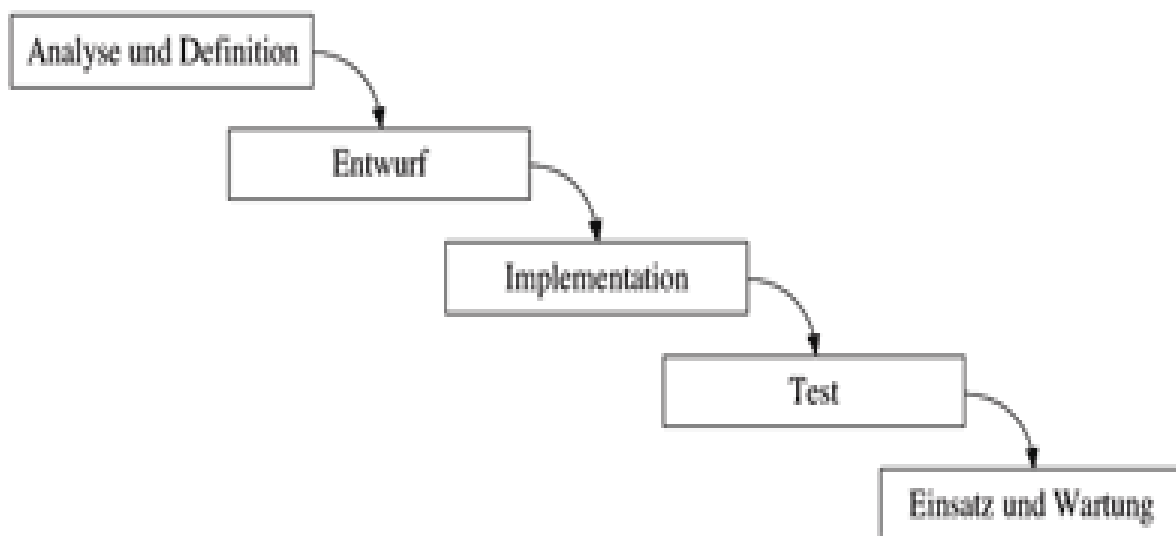


Abbildung 5.3. (Quelle: Bunse 2002)

Dadurch, dass die Anforderungen bei diesem Modell möglichst vollständig ermittelt und dokumentiert werden, entstehen i.d.R. nur geringe Probleme bei der Integration des Systems. Der Systementwurf bei der Softwareentwicklung entsteht vollständig

auf Basis der Anforderungen und ist so konzipiert, dass er alle Anforderungen berücksichtigt, weshalb diese möglichst beschreibbar und stabil sein müssen (vgl. Bunse 2002: 6f.). Nachteilig an diesem Modell ist, dass eventuell notwendige „Kurskorrekturen“ nicht frühzeitig erkennbar sind und die Phasen ein zu starres Gerüst bei dem Softwareprojekt darstellen können (vgl. Wiczorrek 2005: 113).

Das Wasserfallmodell-Vorgehensmodell stellt eine Weiterentwicklung des Phasenmodells dar, bei dem zwar die sequentielle Abarbeitung der einzelnen Phasen mit aufgegriffen wird, jedoch Rückkopplungen möglich sind (vgl. Wiczorrek 2005: 113) bzw. kontrollierte Iterationen berücksichtigt werden. Darunter ist zu verstehen, dass bereits abgeschlossene Phasen in dem Modell bei Bedarf auch wiederholt werden können und somit eine Phase erneut durchlaufen werden kann. Je nachdem mit welchem Vorgehensmodell man arbeitet können dabei direkt vorangegangene Phasen wiederholt werden, als auch weiter zurückliegende Phasen (vgl. Bunse 2001: 5). Am Ende jeder Phase können die Ergebnisse dann überprüft werden und neue Erkenntnisse in vorhergehende Phasen einfließen. Dies ermöglicht, dass einzelne Aktivitätsgruppen bei Bedarf nachbearbeitet werden können (vgl. Jenny 1997: 64).

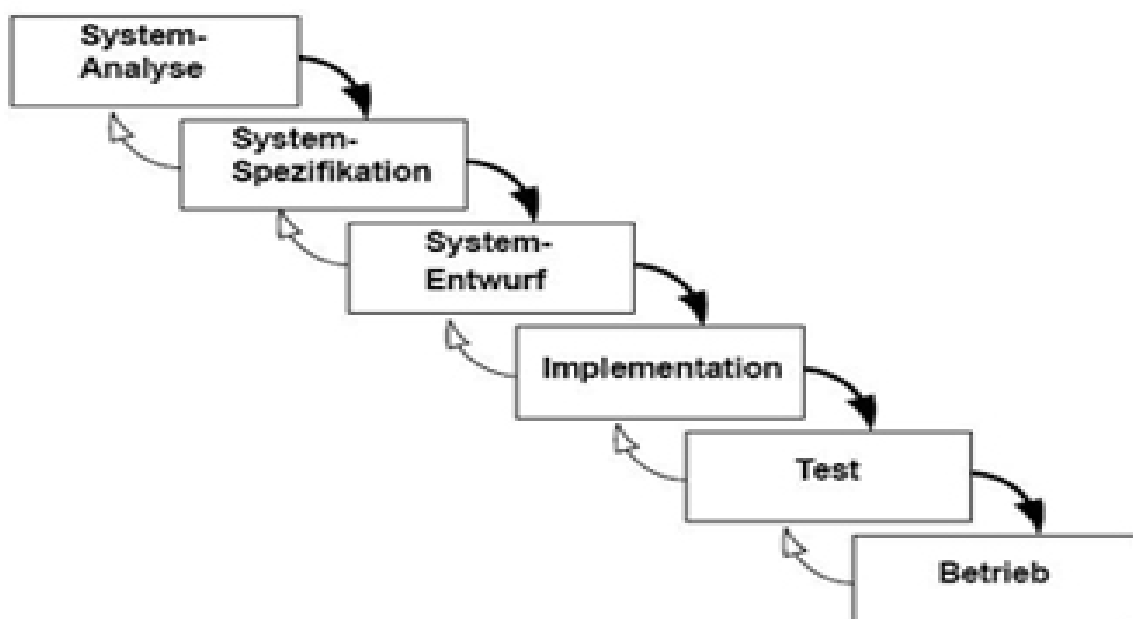


Abbildung 5.4. (Quelle: Bunse 2002)

Familie der prototypischen Vorgehensmodelle

Das herausstechende Merkmal dieser Gruppe von Vorgehensmodellen ist, dass einzelne Phasen wiederholt durchlaufen werden. Zu verschiedenen Zeitpunkten werden also Prototypen entwickelt um anschließend mit den gesammelten Erfahrungen die Phasen erneut zu durchlaufen (vgl. Bunse 2002: 7). Diese Art des Vorgehens geht auf die genutzten und erprobten Verfahrensweisen im Ingenieurbereich zurück. Dort werden Prototypen entwickelt um vorab ein Überprüfung der Technik, als auch die Umsetzung der Technik zu kontrollieren. Ziel ist es dabei, abweichende Vorstellungen von einem bestimmten System vorab ersichtlich zu machen und damit erhebliche Folgekosten zu vermeiden. Die Idee der Prototypen wurde später auf die Entwicklung von Softwaresystemen übertragen (vgl. Wieczorrek 2005: 71f.).

Eines des am weitesten verbreiteten Vorgehensmodells der Familie ist das Spiralmodell von Boehm. Hierbei nimmt das Modell eine gewisse Sonderstellung ein, denn es wird nicht nur ausschließlich zur Familie der prototypischen Vorgehensmodelle gezählt, sondern auch zur Familie der inkrementellen Vorgehensmodelle. Dabei werden Prototypen zur Softwareentwicklung angefertigt, jedoch unterscheidet man dabei zwischen Analyseprototyp, die zur Überprüfung schwieriger und nicht genau definierter Teile der Anforderungen des Kunden dienen und dann so angepasst werden, dass das System neu entwickelt wird, und Entwurfsprototypen, die der Überprüfung unklarer oder schwieriger Entwurfsaspekte dienen (vgl. Bunse 2002: 8 und vgl. Stahlknecht 2005: 219).

Für diese Art des Vorgehens spricht, dass es kaum Probleme bei der Integration des Systems dadurch gibt, dass die Anforderungen möglichst vollständig ermittelt und dokumentiert werden. Der Entwurf wird vollständig auf Basis der Anforderungen entwickelt und durchgeführte Rückschritte führen zu neuen Versionen der Ergebnisse und eventuell zu neuen Systemkonfigurationen. Die Prototypen erleichtern die Klärung von Anforderungen, wodurch instabile Anforderungen und das Risiko einer Fehlentwicklung reduziert werden können (vgl. Bunse 2002: 7ff.).

Familie der inkrementelle, evolutionären, rekursiven und iterativen Vorgehensmodelle

Eine weitere Vorgehensweise zur Entwicklung von Softwaresystemen wird durch das inkrementelle Vorgehen beschrieben. Dabei wird das System in seiner Gesamtheit geplant und anschließend in Teilen realisiert, die erweitert werden und dann ein weiteres Inkrement erstellt wird. Grundlage dieses Vorgehens ist die Perspektive, dass Weiterentwicklung und Änderungen eines Softwaresystems natürliche Bestandteile der Anwendungsentwicklung sind. Bildlich gesprochen wird dabei eine Spirale durchlaufen und in jedem Zyklus kann aufgrund einer Risikoabschätzung mit gesicherten Informationen der weitere Entwicklungsverlauf abgesichert werden um alle Risiken zu minimieren (vgl. Bremer 1998: 43f.). Inkrementelle Vorgehensmodelle sollten genutzt werden, wenn man das Endergebnis des Projekts nicht in einzelne Teile zerlegen kann oder wenn durch ein Pflichtenheft fixierte Leistungen durch einen Auftraggeber umgesetzt werden soll (vgl. Wieczorrek 2005: 62ff.). Dieses Art des Vorgehens zielt darauf ab, Erweiterung oder Änderung einzelner Phasenergebnisse bei Bedarf vornehmen zu können, da die Phasen mehrmals in Form eines Zyklus durchlaufen werden bis das gesetzte Endergebnis erreicht worden ist¹⁰ (vgl. Wieczorrek 2005: 114).

Bei dem Spiralmodell von Boehm ist diese Vorgehensweise anzutreffen, bei der vier Quadranten bei der Softwareentwicklung durchlaufen werden müssen, wobei jeder Zyklus mit der Überprüfung der erreichten Ergebnisse endet und endgültig als weitere Arbeitsgrundlage dienen kann, wenn auch der Kunden diesem Ergebnis zugestimmt hat (vgl. Bunse 2002: 11ff.). Die einzelnen Inkremente werden hierzu auf verschiedenen Stufen entwickelt und die einzelnen Phasen, die dabei durchlaufen werden, wiederholen sich während der gesamten Lebensdauer der Software (vgl. Jenny 1997: 66).

Auch hier gilt es die Vor- und Nachteile darzustellen. Grundvoraussetzung zur Anwendung eines Modells dieser Familie ist, dass sich die Anforderungen in Teilmengen aufteilen lassen die möglichst unabhängig voneinander sind. Außerdem ist das Modell dadurch gekennzeichnet, dass eine ständige Überarbeitung bereits

¹⁰ Dieses Modell ist besonders geeignet zur Realisierung sehr umfangreicher und komplexer Vorhaben.

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

fertiggestellter Entwicklungsergebnisse stattfindet. Dies ermöglicht, dass Erfahrungen und die damit verbundenen Effekte über die einzelnen Teilergebnisse hinweg möglich sind. Auf der einen Seite können somit unterschiedliche Vorstellungen von der Software und seinen Funktionen im Projektverlauf angeglichen werden um das Risiko von Fehlentwicklungen zu reduzieren. Auf der anderen Seite ermöglicht dieses Vorgehen einen sanfter Umstieg vom alten auf ein neues System (vgl. Bunse 2002: 14f.).

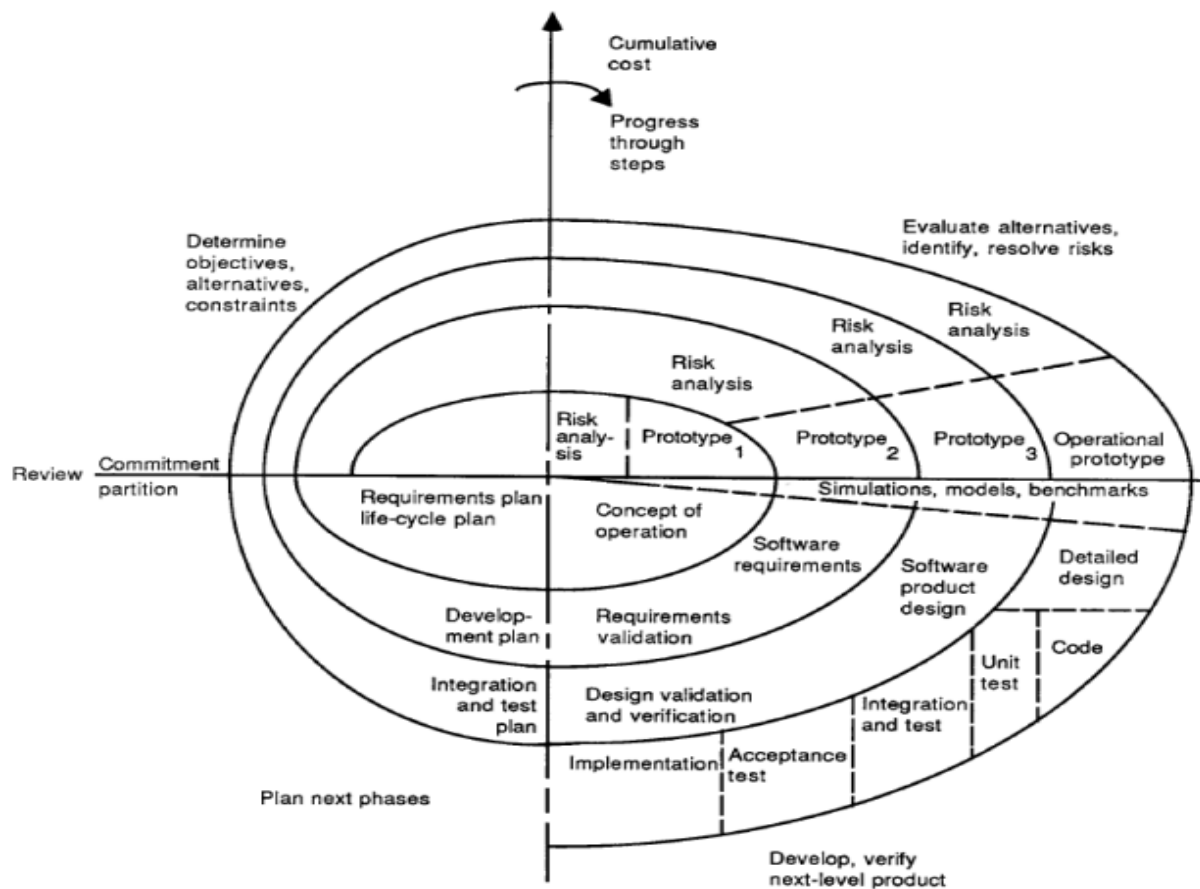


Abbildung 5.5. (Quelle: Bunse 2002)

Mit Hilfe von Vorgehensmodelle können Softwareprojekte systematisch und in vordefinierten Phasen durchgeführt werden. Nun ist häufig kein Projekt wie ein anderes. Sie unterscheiden sich hinsichtlich Aufwand, Komplexität aber auch Dringlichkeit, weshalb ein stereotypisches Vorgehen meist nicht möglich und von der Projektgruppe eine nachhaltige und auf das Projekt passende Auswahl eines Modells erfordert. Obwohl die Vorgehensmodelle aus vielen Perspektiven sich nicht ähneln

und sehr unterschiedlich sind, ist ihr gemeinsamer Nenner die Sicherstellung einer strukturierten Durchführung eines Projekts in einheitliche Projektphasen ohne wichtige Aufgaben und Schritte auszulassen (vgl. Wieczorrek 2005: 62f.).

5.3. Vorgehensmodelle zur Softwareauswahl

Bei den eben genannten Vorgehensmodellen und –familien handelt es sich um Vorgehensmodelle mit dem primären Ziel der Softwareentwicklung. In dieser Arbeit soll aber nicht die Entwicklung der Software, sondern die Auswahl von Standardsoftware im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Nissen untersuchte mittels Analyse der Homepages und anschließender telefonischer Interviews bei 30 etablierten Beratungshäusern, wie Vorgehensmodelle zur Auswahl von Unternehmenssoftware entstanden sind und praktisch gehandhabt werden (vgl. Nissen 2010: 595ff.). Die Vorgehensmodelle, die von den Beratern genutzt werden, entstanden dabei entweder durch die in den durchgeführten Projekten gewonnenen Erfahrungen mit anschließender Zusammenfassung und Aufbereitung zu einem Modell oder sie griffen auf die Modelle externer Quellen zurück, die sie dann in einem eigenen Vorgehensmodell adaptierten (vgl. Nissen 2010: 601). Nach Angaben der Berater diene der Einsatz solcher Vorgehensmodell um eine möglichst einheitliche Beratungsqualität zu gewährleisten¹¹, die eigene Beratungsprozesse transparenter und damit auch sicherer zu machen, da auf eine fundierte Informationsbasis zurückgegriffen wird. Dabei dienen sie den Beratern auf der einen Seite als Arbeitsanleitung und den Kunden auf der anderen Seite als Verständnisgrundlage des Vorgehens in dem Projekt (vgl. Nissen 2010: 602). Die Beratungsunternehmen gaben in Bezug auf die Dokumentation ihrer Vorgehensmodelle an, dass sie dies zur Wissensvermittlung im Bereich Aus- und Weiterbildung der eigenen Berater nutzen, zum Wissensaufbau und langfristigen Wissensbewahrung und -verteilung unter den Beratern (vgl. Nissen 2010:604). Bei der Vielzahl von Vorteilen, die die Nutzung von Vorgehensmodellen bei der Softwareauswahl bietet, ist es doch verwunderlich, dass viele Unternehmen nicht

¹¹ Die Gewährleistung der Beratungsqualität und der Prozesse dient den Unternehmen auch um einen Auswahlprozesse nach offizieller Zertifizierung bzw. nach DIN ISO 9001:2000 vornehmen zu können.

selbst darauf zurückgreifen. Ein möglicher Grund könnte darin liegen, dass eine Vielzahl von Beratungsunternehmen ihre eingesetzten Modelle nicht veröffentlichen, was aus betriebswirtschaftlicher Sicht verständlich ist, da sie eigenes Wissen und Erfahrungen schützen wollen bzw. in der Veröffentlichung keinen Mehrwert zur eigenen Kundenakquise sehen (vgl. Nissen 2010: 607). Für die Unternehmen, die auf der Suche nach einem bestmöglichen Vorgehen- bzw. Vorgehensmodell zur Softwareauswahl sind, ist die Zurückhaltung der von den Beratungshäusern entwickelten Modelle jedoch ungünstig.

Neben einer Vielzahl von Vorgehensmodellen zur Softwareentwicklung existieren ebenso viele Modelle zur Softwareauswahl. In einem Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster haben wurden alleine 31 modellbasierte Ansätze zur Softwareauswahl aufgeführt (vgl. Zudem gibt es neben den Modellen, die aus der Wissenschaft entwickelt wurden, auch eine Vielzahl an teilweise unveröffentlichten Modellen, die die Software- und Beratungshäuser selber entwickelt haben und einsetzen. Hierzu haben Nissen und Simon 13 Beratungshäuser untersucht, welche Vorgehensmodelle diese zur Softwareauswahl und deren Projekte einsetzen. Bei ihrer Untersuchung stellten sie zwischen den einzelnen eingesetzten Modellen eine Übereinstimmung von 80% bei ihrem Ablauf fest, also einen gewissen Referenzcharakter. Dabei handelt es sich um folgende Phasen:

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

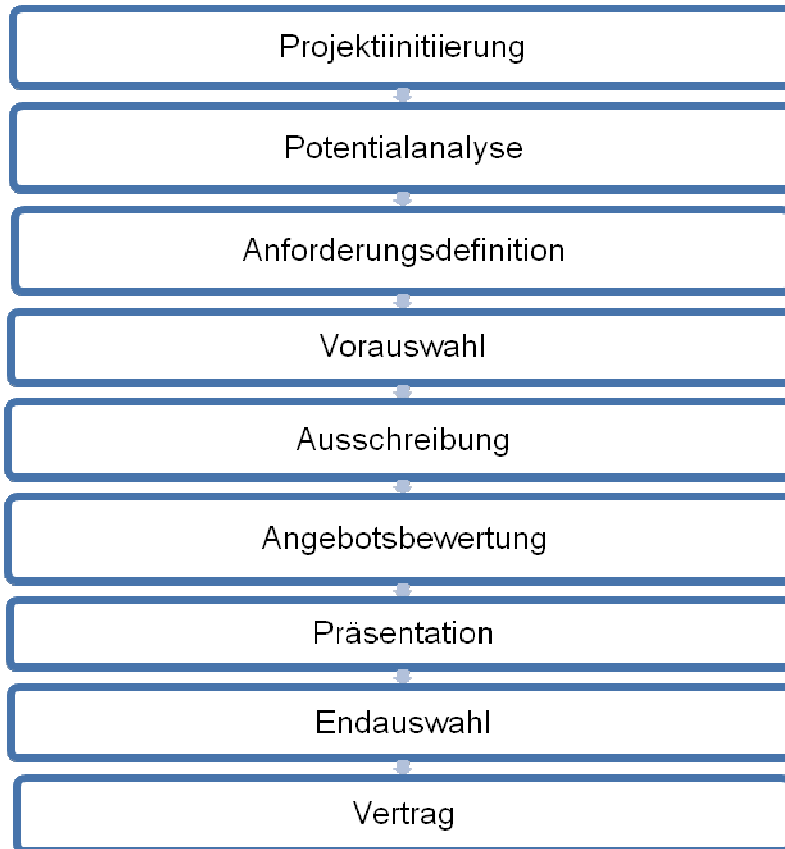


Abbildung 5.6. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nissen und Simon 2009)

Dabei stellten sie fest, dass die befragten Unternehmensberatungen ausnahmslos ein linear-sequentielles Phasenmodell benutzen. Dabei kann in Übereinstimmung festgestellt werden, dass die einzelnen Phasen erst vollständig abgeschlossen sein müssen um mit einer neuen Phase beginnen zu können. Sie argumentieren dabei, dass im Sinne der allgemeinen Vorgehenslogik und des Ziel, nach und nach die nicht passenden Anbieter und ihre Lösungen auszuschließen um die bestens geeignete Lösung zu finden, es nicht sinnvoll wäre, einzelne Phasen zu wiederholen.

Beckmann und Gröschel schlagen ein 360-Grad-Vorgehensmodell zur systematischen Softwareauswahl vor. Ihr Fokus richtet sich dabei neben den funktionalen Kriterien, auch auf die nicht-funktionalen und weichen Auswahlkriterien. Ihr Ziel ist es mit diesem Modell den Unternehmen zu ermöglichen, die Software zu finden, „...die den größten Beitrag zu unternehmerischen Wertschöpfung liefert.“ Sie plädieren bei der Softwareauswahl dafür, dass die neue Software an die bereits bestehenden Prozesse im Unternehmen angepasst werden sollte, und nicht

umgekehrt. Um dies ermöglichen zu können, muss eine ausführliche Analyse der eigenen Prozesse im Unternehmen vorgenommen werden. Dabei handelt es sich aus ihrer Erfahrung um einen besonders aufwendigen Vorgang, der aber bei der Auswahl entscheiden für den Erfolg einer neuen Software beiträgt und damit auch die Wertschöpfung im Unternehmen steigern kann (vgl. Beckmann/ Gröschel 2008: 24ff.) Ihr Vorgehensmodell folgt folgenden Phasen zur Auswahl, d.h.



Abbildung 5.7. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beckmann/ Gröschel 2008)

Sie räumen bei ihrem Vorgehensmodell bei der Feinauswahl ein, dass das Lastenheft, in dem die Auswahlkriterien aufgelistet sind, um weitere Kriterien ergänzt werden können. Außerdem räumen sie ein, dass durch die Unternehmen einzelner Schritte stark verkürzt durchzuführen sind bzw. auch ganz weg gelassen werden können. Dennoch Vernachlässigen auch sie mögliche Rückkopplungen zwischen den einzelnen Phasen, die besonders bei unerfahrenen Projektleitern auftreten können (vgl. Beckmann/ Gröschel 2008: 24-27).

Jahnke, Schweyher und von Schneyer machten eine Untersuchung im Jahr 2005 zur Auswahl von Standardsoftware für die Personalentwicklung mit dem Ziel herauszufinden, welche Kriterien Unternehmen in welcher Gewichtung bei der Auswahl anwenden. In einer Anlehnung an Shield schlugen sie für die Auswahl einer Standardsoftware folgendes Vorgehen vor:

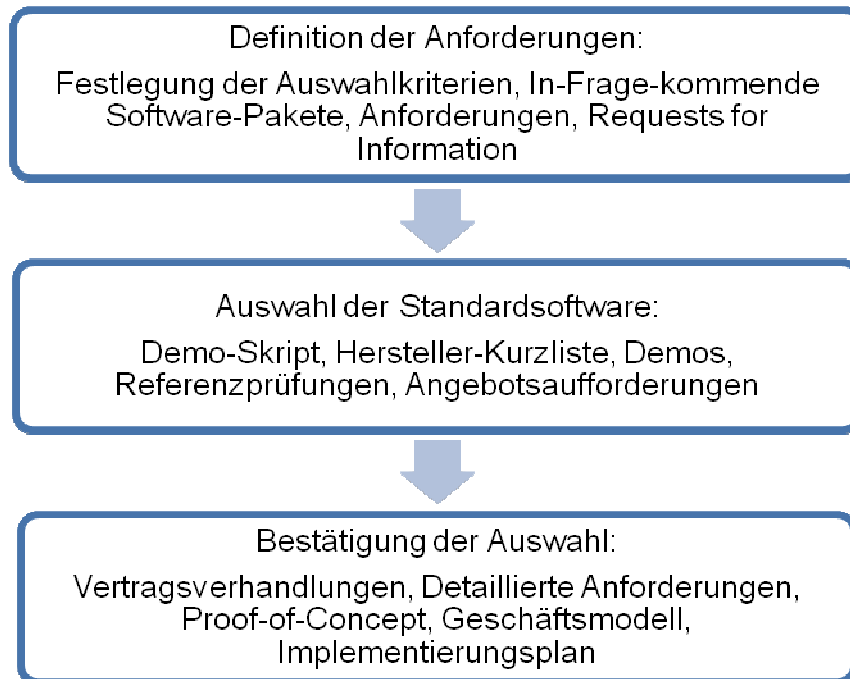


Abbildung 5.8. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jahnke, Schweyher und von Schneyer 2006)

Dabei handelt es sich nicht nur um ein stark vereinfachtes Vorgehensmodell. Der Auswahlprozess nach diesem Modell beginnt sofort mit der Definition der Anforderungen und verzichtet dabei auf den aufwendigsten, aber wichtigsten Teil der Softwareauswahl, nämlich der Analyse der unternehmensinternen Prozesse und dem Festlegen der Soll-Prozesse. Nur aus der Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen können die Unternehmen Kriterien festlegen, die dann als Grundlage für die Selektion der Anbieter dient. Weiterhin ist diese Modell kritisch zu hinterfragen, da es keine Möglichkeiten für Rückkopplungen und damit die Einbindung von Erfahrungen zulässt (vgl. Jahnke, Schweyher, von Schneyer 2006: 45-48).

Wie schon bei den obigen Vorgehensmodelle ersichtlich handelt es sich bei den eingesetzten und definierten Konzepten um Phasenmodell, bei denen jede Phase durchlaufen werden muss und mit einem festgelegten Ergebnis oder Meilenstein endet. Genau solch ein Phasenmodell zur Auswahl von Standardsoftware findet man auch bei Gronau:



Abbildung 5.9. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gronau 2010: 101)

Gronau ergänzt die einzelnen Phasen der Softwareauswahl durch eine zeitliche Komponente, die den Anwender einen Eindruck von dem zeitlichen Umfang geben soll. Im Allgemeinen werden in der Literatur keine Angaben darüber gemacht, wie lang der Prozess von der Initialisierung des Projekts Softwareauswahl bis zur endgültigen Unterzeichnung der Verträge eigentlich dauert. Erfahrungsberichte verschiedener Projektteilnehmer geben eine Dauer von wenigen Wochen bis zu mehreren Monaten an. Gronau berichtet in seinem Praxisbericht davon, dass dieser Auswahlprozess von Anfang bis Ende mindestens vier Monate und maximal zehn

Monate umfassen sollte (vgl. Gronau 2010: 101). Je nachdem was für eine Software erworben wird, d.h. welche funktionalen und technischen Anforderungen vorgegeben sind, aber auch welche Kompetenz in dem Projektteam vorhanden ist, kann der Auswahlprozess sich auf einen längeren Zeitraum erstrecken.

Das Ziel der Arbeit von Klüpfel und Mayer war eine geeignete Methode zur Software-Auswahl für KMU zu entwickeln. Sie greifen dabei nicht auf ein Vorgehensmodell sondern einzig auf eine Checkliste und Kriterienkatalog zurück als Hilfestellung für die Unternehmen zur Auswahl. Zwar erfüllt ihr Vorgehen, Voraussetzungen zu schaffen um den gesamten Auswahlprozess zu beschleunigen und das Risiko einer Fehlentscheidung zu verringern. Sie schlagen als Vorgehensweise ein dreistufiges Auswahlverfahren mit Vorauswahl, Feinauswahl und Endauswahl vor. Dies scheint auf den ersten Blick ein sehr übersichtliches und für KMU damit geeignetes Verfahren zu sein, jedoch mangelt es der Vorgehensweise an der doch so aufwendigen aber auch notwendigen Analyse der eigenen Prozesse und Anforderungen an die neue Software. Außerdem fehlt dabei die Möglichkeit Rückkopplungen in dem Auswahlprozess zulassen zu können und damit eventuell notwendige Kurskorrekturen vornehmen zu können (vgl. Klüpfel/ Mayer 2006: 1f.)

Am Ende stellt sich dann doch immer wieder dieselbe Frage: welches Vorgehensmodell ist für welches Projekt geeignet und von welchen Kriterien ist die Entscheidung abhängig. Interessant ist, dass in der bestehenden Literatur zur Auswahl, Einsatz und Betrieb von Standardsoftware oft ganz natürlich das Wasserfallmodell als das am besten geeignete Modell genannt wird. Auf den ersten Blick macht dies, besonders unter dem Aspekt der Ressourcenbegrenzung wie es bei mittelständischen Unternehmen anzufinden ist, Sinn. Man versucht sich dabei im Verlauf des Projekts vom „Groben zum Feinen“ vorzuarbeiten durch Selektion der Anbieter. Wie aber als Ergebnis des vorgestellten Projekts später in der Arbeit noch sichtbar wird, muss dies nicht immer der Fall sein (vgl. Dreehsen 1996: 25f.)

5.4. Risiken bei der Auswahl von Standardsoftware

Trotz aller Bemühungen mittels Modellen den Unternehmen eine Orientierungs- und Handlungshilfe zu geben, scheitern für Auswahlprojekte. Dabei sind die größten Risikopotenziale mit 60% direkt bei der Softwareauswahl zu finden, unzureichende

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

Definition der eigenen Anforderungen birgt das höchste Risiko einer Fehlentscheidung bei der Softwareauswahl, doch dabei werden in dieser Phase nur 5% der Probleme identifiziert, eine Problemidentifikation findet zum größten Teil erst bei Einführung der Software statt, wobei wie bereits erwähnt, dort die Kosten zur Behebung der Fehlentscheidung am größten sind (vgl. Becker/ Vering/ Winkelmann 2007: 22). Auch Grupp konstatiert, dass 60% des Gesamtrisikos bei der Beschaffung einer Standardsoftware durch einen unzureichenden oder fehlerhaften Anforderungskatalog entstehen, 30% durch mangelbehaftete Software und Probleme mit der Softwarefirma und 10% durch eine oberflächliche und schlechte Einführung (vgl. Grupp 2003: 27).

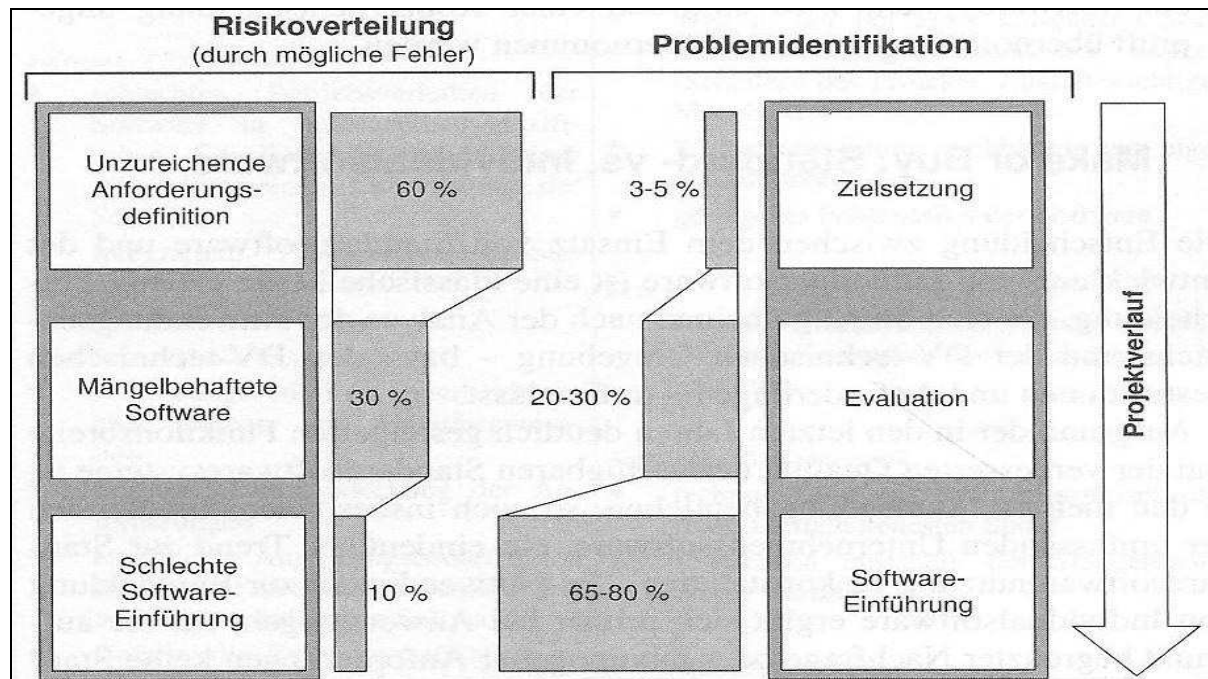


Abbildung 5.10. (Quelle: Becker/ Vering/ Winkelmann 2007: 23)

Ursachen für mögliche Fehler können die fehlende methodische Erfahrung, Mängel bei vielen Systemunterlagen, aber auch ein schwieriger Marktüberblick sein (vgl. Kremer 1995: 9). Ein Risiko stellt die fehlende Bereitschaft bzw. Einstellung dar, dass Fehlentscheidungen oder korrigierendes Handeln bei der Auswahl einer Standardsoftware dar; diese Bereitschaft sollte besonders im Auswahlprozess vorhanden sein, denn spätere Korrekturen verursachen erhebliche Zusatzkosten.

Generell sind die Risiken bei der Auswahl hoch, da oft keine exakte Anforderungsdefinition möglich ist, dass das ausgewählte System nicht genau auf die Anforderungen passt und damit zu einem zu hohem Aufwand der Problemidentifikation und Behebung führt (vgl. Becker/ Vering/ Winkelmann 2007: 22f.). Daher muss bei der Anschaffung einer neuen Software umso mehr Augenmerk auf den Auswahlprozess gelegt, da dort das höchste Fehlerpotenzial liegt.

6. Praktisches Beispiel

Nach dem theoretischem Abriss, darüber welche Vorgehensmodelle es zur Softwareauswahl gibt und welche Phasen dabei durchlaufen werden müssen, aber auch mit welchen Schwierigkeiten die Unternehmen bei der Auswahl einer Standardsoftware konfrontiert sind, soll nun mittels eines selbstdurchgeführten Auswahlprozesses ein praktisches Beispiel zur Softwareauswahl aufgezeigt werden. In ständiger Reflexion zum modelltheoretischem Vorgehen wie es bei den Phasenmodellen zur Softwareauswahl zu finden sind, sollen Schwachstellen des eigenen Vorgehens aufgezeigt werden, aber auch die gängigen Modell kritisch hinterfragt werden.

6.1. Projektdefinition

Zu Beginn der Projektbeschreibung soll das untersuchte Unternehmen vorgestellt werden um anschließend auf das eigentliche Projekt einzugehen. Dazu sollen die Rahmenbedingungen aufgezeigt und die aktuelle IT-Situation des Unternehmens beschrieben werden.

6.1.1. Vorstellung des Unternehmens

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um ein Familienunternehmen, dass 1922 in den alten Bundesländern gegründet wurde. Es ist im produzierenden Bereich tätig und zählt dabei zu dem führenden Hersteller in seiner Branche. Die steigende Nachfrage nach den Produkten erforderte den Ausbau der vorhandenen Produktionskapazitäten, weshalb 2004 ein Neubau und die Übersiedlung der

Produktion in die neuen deutschen Bundesländer erfolgten. An diesem neuen verkehrsgünstig gelegenen Standort werden die Produkte von circa 250 Mitarbeitern sowohl entwickelt als auch produziert. Für den neuen Standort sprachen neben logistischen Gründen auch die Verfügbarkeit von leistungsfähigen Forschungseinrichtungen sowie die Möglichkeit, auf gut ausgebildetes Personal zurückzugreifen. Im Jahr 2008 zogen auch die Bereiche Sales und Development um, um sich auf einen Standort zu konzentrieren und kurze Wege zwischen den Bereichen zu sichern.

6.1.2. Projektvorstellung

Aufgrund immer wieder auftauchender Probleme und Schwierigkeiten im operativen Tagesgeschäft im Bereich Human Resources und der offensichtlichen Optimierungspotenziale entschloss sich die Personalleitung das Projekt Auswahl einer HR-Software ins Leben zu rufen. Mit der Vorstellung und dem Wissen, dass das neue Wissen im Unternehmen angeeignet und erhalten bleiben sollte, verzichtete man auf den Einsatz einer Beratungsfirma. Weiterhin war der Einsatz einer zusätzlichen Vollzeitkraft aufgrund beschränkter Ressourcen nicht möglich, so dass sich die Personalleitung dazu entschloss, die Durchführung des Projekts an einen Studenten im Rahmen eines Hochschulpraktikums zu übertragen. Eine Übertragung dieser Aufgabe an einen derzeit im HR Bereich beschäftigten Mitarbeiter hätte zwar die Vorteile gehabt, dass die Ist-Prozesse bereits bekannt waren und bereits ein erstes Verständnis über die Soll-Prozesse vorhanden wäre. Der bereits bestehende Workload aber lies eine Übertragung der Aufgabe auf einen Mitarbeiter nicht zu. Der Umfang es Projekts beschränkte sich dabei auf alle notwendigen Phasen von der Projektinitialisierung bis zur Fertigstellung der Entscheidungsvorlage. Alle weiteren Schritte wie z.B. Vertragsunterzeichnung waren nicht mehr Bestandteil des Praktikums und sollten nur insoweit inhaltlich vorbereitet wurden, dass die Personalleitung für diese Schritte einen kurzen inhaltlichen Abriss erhielt. Keinen Einfluss hatte die Autorin auf die endgültige Entscheidung für einen bestimmten Anbieter, denn diese wurde allein von der Geschäftsleitung mit Zustimmung des Beirats getroffen.

6.1.3. Rahmenbedingungen und aktuelle IT-Situation

Bevor mit der Auswahl einer passenden Software für ein Unternehmen begonnen werden kann, müssen die bestehenden Programme auf ihren Ist/Soll-Fit hin analysiert werden und muss ein Abgleich stattfinden, gleich einer Inventur, was für Programme vorhanden sind und ob diese angepasst oder ausgetauscht werden müssen. In dem mittelständischen Unternehmen waren schon verschiedene Programme vorhanden. Als ERP-System wurde pro Alpha eingesetzt. Enterprise-Resource-Planning-Systems, kurz ERP-Systeme, sind integrierte Gesamtsysteme, die nicht nur alle operativen Aufgaben und Funktionen im Unternehmen unterstützen, sondern auch Führungsfunktionen. Der Grundgedanke bei solchen vollintegrierten Systemen ist, dass alle Informationen in eine Datenbank eingespeist werden und auch wieder daraus hinaus gearbeitet werden kann damit die verschiedenen Geschäftsprozesse miteinander besser verbunden werden und der Informationsfluss sicherer und zuverlässiger wird (vgl. Stahlknecht/ Hasenkamp 2005: 326f.). Ein neues System, auf das in Kürze umgestellt werden soll, sind verschiedene Module der Firma tisoware. Diese sollen das ERP-System in seinen Funktionen unterstützen und erweitern. Module, die das Unternehmen einführt sind: Betriebsdatenerfassung, Personalzeitwirtschaft, Personaleinsatzplanung, Maschinendatenerfassung, Projektcontrolling, sowie Zutrittssicherung- und kontrolle. Im Bereich Human Resources werden zurzeit für das Bewerbermanagement die Software Softgarden seit 2006 von der Firma Taloom genutzt. Außerdem erfolgt die Personalzeiterfassung über die Software der Firma Miditec, die seit 1991 eingesetzt ist. Die Lohn- und Gehaltsabrechnung erfolgt outgesourct mittels manuellen Datentransfers über die Datev eG seit 2006 und für die Organigrammerstellung wurde zu derzeit das Programm MS Visio eingesetzt.

6.2. Projektdurchführung

Der Auswahlprozess mit dem Ziel der Anschaffung einer neuen Software beginnt grundsätzlich mit der Erkenntnis und der Entscheidung, dass das Altsystem, soweit schon ein solches im Unternehmen besteht, nur unzureichend im Unternehmen genutzt werden kann und abgelöst werden soll um durch ein neues System. Mit diesem Gedanken beginnt der Auswahlprozess und, da es sich um die Auswahl einer

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

Standardsoftware handelt, endet mit der Entscheidung für ein konkretes System. Auslöser dafür, dass das Altsystem abgelöst werden soll, können zum Beispiel sein, dass das System veraltet bzw. bereits abgeschrieben ist, die Software nicht mehr den aktuellen Anforderungen entspricht und demnach auch nicht die neuen Aufgaben unterstützen kann, die Software fehlerhaft ist und einen hohen Wartungsaufwand benötigt, aber auch dass die Betreuung durch das Softwarehaus bzw. den Dienstleister nicht mehr ausreichend gewährleistet wird (vgl. Dreehsen 45f.).

6.2.1. Prozessanalyse

Nachdem eine Entscheidung zur Auswahl einer neuen Software getroffen wurde, müssen sich die Projektteilnehmer versuchen einen Überblick über die vorhandenen Prozesse und Abläufe zu verschaffen. Dazu gibt es eine Vielzahl an Methoden, die für diesen Zweck genutzt werden können und über verschiedene Vorteile als auch Nachteile verfügen. Dies sind u.a.

| | Interview | Fragebogen | Beobachtung | Auswertung von Dokumenten |
|---|---|--|---|--|
| + | <ul style="list-style-type: none"> • sofortige Rückfragen möglich • persönlich • individuell | <ul style="list-style-type: none"> • unabhängig von Raum & Zeit • gute Dokumentation • objektiv | <ul style="list-style-type: none"> • unmittelbar • störungsfrei • exakt | <ul style="list-style-type: none"> • vermittelt einen Gesamtüberblick • störungsfrei • aktuell |
| - | <ul style="list-style-type: none"> • zeit- und ortsgebunden • schwere Auswertbarkeit • subjektiv | <ul style="list-style-type: none"> • problematische Formulierung • kaum Rückfragen möglich • mögliche Falschantworten | <ul style="list-style-type: none"> • personal- und zeitaufwendig • hoher Koordinierungsaufwand • mögliches Mißtrauen | <ul style="list-style-type: none"> • Trennung von Alt und Neu • fragliche Vollständigkeit • zeitaufwendig |

Abbildung 6.1.(Quelle: Dreehsen 1996: 55).

Zu Beginn des eigenen Auswahlprojekts stand die Analyse und Überprüfung der vorhandenen Prozesse im Personalbereich, aber auch der angrenzenden Unternehmensbereiche. Grundsätzlich waren einige Prozesse durch das Unternehmen schon festgeschrieben und detailliert in einem Prozessablaufplan

dokumentiert. Dies wurde als Grundlage genutzt bestehende Prozesse zu überprüfen. Dabei wurden die alltäglichen Abläufe beobachtet und anschließend mit den Mitarbeitern des Bereichs Human Resources auf ihre Gültigkeit überprüft. Außerdem wurde versucht in Gesprächen mit den Mitarbeitern herauszufinden, wo Optimierungspotenziale offensichtlich bestehen oder aber auch durch die Mitarbeiter eingefordert bzw. gewünscht werden. Denn die beste Quelle, um herauszufinden, welche Abläufe noch nicht optimal verlaufen bzw. Abläufe, die häufig einen erheblichen Mehraufwand im operativen Tagesgeschäft bedeuten, sind die Mitarbeiter selber. Die verschiedenen Prozesse, die dabei betrachtet wurden, waren folgende:

- Personalplanung P
- Personalbeschaffung P
- Personalentwicklung P
- Personalfreisetzung P
- Personalzeiterfassung P
- Personalservice P

Diese Prozesse wurden anschließend mit ihren einzelnen Aktivitäten als auch Handlungsabfolgen dokumentiert. Mit Hilfe von Stichproben und Einschätzungen der Mitarbeiter im Personalbereich wurde dann versucht einen Überblick über die Häufigkeit der Aktivitäten als auch ihrer Dauer zu erstellen. Das Ziel der Prozessanalyse war es also nicht nur, die eigenen Prozesse hinsichtlich ihrer Optimierungspotenziale zu analysieren, sondern gab auch die Gelegenheit einzelne Schritte zu überdenken und die Prozessablaufpläne zu überarbeiten und zu aktualisieren.

Das Herausstellen von Schwachstellen ist für den Erfolg des gesamten Projekts besonders wichtig, weil dort das neue System ansetzen soll um eine Optimierung der

Abläufe zu erzielen. Dazu ist es notwendig, die Schwachstellen in der Aufgabenerfüllung zu ermitteln und diese den Auswirkungen gegenüberzustellen. Die Mängel daraus dienen als Grundlage für die Entwicklung eines Sollkonzepts (Stahlknecht 2005: 243f.).

Worauf bei diesem Vorgehen nicht eingegangen wurde, war die Analyse der bestehenden Daten- und Softwareinfrastruktur, sowie die Analyse der bereits genutzten Altsysteme. Damit können u.a. folgende Fragengeklärt werden:

- W
ie gestaltet sich die bereits vorhandene technische Infrastruktur?
- W
ie häufig werden die einzelnen Programme verwendet?
- W
elcher User hat Zugriff auf welche Dateien?
- W
elche Programmfunktionen werden wie häufig genutzt?
- W
elche Aufgaben sind besonders aufwendig oder müssen manuell erledigt werden?

Die dazu notwendigen Daten können dabei mittels Interview, Fragebogen oder stichprobenhaften Analyse gewonnen werden. Das Ziel ist es, einen Datenkatalog zu erstellen, in dem nicht nur die Datenarten und –mengen dokumentiert sind, aber auch an welchem Ort und mit welcher Häufigkeit Daten entstehen und welche Systeme dabei eine Rolle spielen (vgl. Dreehsen 58f.).

6.2.2. Grobauswahl

Ziel der Grobauswahl ist, sich eine Übersicht über den Anbietermarkt zu verschaffen und dabei nach dem Prinzip „vom Groben zum Feinen“ eine erste Selektion von ungeeigneten Systemen und Anbietern vorzunehmen. Im durchgeführten Projekt beinhaltet die Grobauswahl die Erstellung eines Kriterienkatalogs und eines Fragebogens.

6.2.2.1. Kriterienkatalog

Nachdem die Ist-Prozesse im Unternehmen hinsichtlich ihrer Schwachstellen, als auch ihrer Mängel, mittels Analyse aufgezeigt wurden, wurde anschließend versucht über eine Zielformulierung die Soll-Prozesse zu definieren und ein Soll-Konzept zu entwickeln. Dabei dient die Sollkonzeptionierung dazu, die Anforderungen mit den Rahmenbedingungen, als auch betriebsspezifische Vorstellungen zu formulieren und für den weiteren Auswahlprozess festzulegen (vgl. Hansen 1992: 298). Dieses Vorgehen wurde im konkreten Projekt nach folgendem Schema strukturiert:

- aufzeigen der Stand der Dinge (Ist-Prozesse) A
- erstellen einer Zieldefinition (Soll-Prozesse) E
- Festlegung von Maßnahmen bzw. Anforderungen zur Erreichung des Soll-Zustands F

Aus der Differenz zwischen Ist- und Soll-Prozessen wurden die Anforderungen, die zur Erreichung des gewünschten Soll-Zustands notwendig sind und damit die Rahmenbedingungen für das Auswahlprojekt darstellen, und die systemtechnischen Kriterien, die an das zukünftige Systeme seitens des Unternehmen gestellt werden, formuliert. Dabei wurden nicht nur die funktionalen, sondern auch die nicht-funktionalen Kriterien für eine Ausschreibung herausgearbeitet¹² und folgendermaßen zusammengefasst:

- funktionale Anforderungen F
- technische Anforderungen T

¹² Stahlknecht unterscheidet zwischen fachlichen und technischen Anforderungen. Die Formulierung funktionale und nicht-funktionale Anforderungen ist die gängige, jedoch unpräzise Einteilung, entspricht dem aber (vgl. Stahlknecht 2005: 244f.).

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

- Anforderungen an die Benutzerfreundlichkeit A
- adaptive Anforderungen A

Anschließend wurden die Kernanforderungen in Zusammenarbeit mit der Personalleitung und der IT-Leitung herausgearbeitet und eine Gewichtung vorgenommen. Dabei wurden die Kernprozesse im Bereich Human Resources höher gewichtet, als die Supportprozesse. Folgende Einteilung der Anforderungen wurde schließlich vorgenommen:

- : Muss-Anforderung, also unverzichtbare Anforderung A
- : Kann-Anforderung, also keine unverzichtbare Anforderung B
- : Nice-to-Have-Anforderung C

Sowohl die funktionalen als auch die nicht-funktionalen Anforderungen wurden dann ausformuliert und in einem Fragebogen¹³ zusammengefasst. Hintergrund war, dass mit einer direkten und ausformulierten Frage Kommunikationsprobleme und Missverständnisse zwischen den Anbietern und dem Unternehmen so weit wie möglich ausgeschlossen werden sollten und damit zeitaufwendiges Nachfragen und Erklärungen der Anbieter auszuschließen.

Im Anschluss an die Entwicklung eines Soll-Konzepts, d.h. nach der Erhebung, Formulierung, Analyse und Koordinierung der Anforderungen in einem schriftlichem Katalog, sollte laut Stahlknecht die Erstellung eines Pflichtenhefts folgen (vgl. Stahlknecht 2005: 247.). Dies wurde aber in diesem Projekt erst zu Projektabschluss vorgenommen, da auf der einen Seite zu wenig Know-How über den Ablauf und die einzelnen Aktivitäten bei der Auswahl einer Standardsoftware herrschte und auf der anderen Seite versucht wurde, alle wichtigen und ausschlaggebenden Daten in den Fragebogen einzuarbeiten.

¹³ Siehe Anlage 2

Anforderungen und dementsprechende Auswahlkriterien, die in dem Fragebogen nicht enthalten waren, waren:

- Anbieterbezogene Anforderungen A
- finanzielle Anforderungen F
- ertragliche Anforderungen V

Grupp plädiert dafür, die Muss-Anforderungen in dem Pflichtenheft, hier in dem Fragebogen, ausdrücklich hinzuweisen mit dem Ziel Anbieter, die diese grundsätzlichen Anforderungen nicht mit ihrem System gewährleisten können, auszuschließen. Als mögliche K.O.-Kriterien nennt er:

- fehlende Abdeckung von wichtigen Softwarefunktionen F
- Überschreitung des finanziellen Rahmens Ü
- fehlende Benennung von Referenzkunden (vgl. Grupp 2003: 56). F

Da sich die Autorin bei Ausarbeitung des Fragebogens auf die Zuverlässigkeit der Anbieter und deren Aussagen verlassen hatte, wurden derartige K.O. Kriterien, die für die Anbieter nicht explizit formuliert waren, nicht in die Ausschreibung mit aufgenommen.

6.2.2.2. Fragebogen

Die vorgenommene Ausschreibung erfolgte schriftlich in Form eines ausführlichen Fragebogens. Dabei wurde den Anbietern dargestellt, dass aufgrund ihrer Antworten maßgebliche Entscheidungen getroffen wurden und demnach ihre Angaben auch als verbindlich und treffend für das Unternehmen galten. Mit der Befragung sollten alle wesentlichen Aspekte der Anforderungen an die Software abgefragt werden um somit einen ersten groben Überblick über die Angebote zu erhalten. Dabei wurde in

einer Erklärung den Anbietern die Antwortmöglichkeiten erklärt, d.h. sie sollten sagen, ob ihr System über die jeweilige Anforderung im Standard verfügt, oder als Add-On abgebildet wird, oder darüber nicht verfügt. Dahingehend wurde den Anbietern die Möglichkeit eingeräumt bei Bedarf Bemerkungen zu ihren Antworten geben zu können, um somit Verständnisprobleme aus dem Weg räumen zu können. Am Ende des Fragebogens bedankte sich das Unternehmen bei dem Anbieter für die Teilnahme an der Ausschreibung und für eine weitere Zusammenarbeit wurden die Kontaktdaten des jeweiligen Ansprechpartners für abgefragt. Anschließend hatten die Anbieter zwei Wochen Zeit um die Fragebögen auszufüllen und diese an das Unternehmen zurückzusenden.

Der Fragebogen war so aufgebaut, dass das Unternehmen kurz vorgestellt und den Softwareanbietern das Projekt und seine Ziele kurz erläutert wurden. Angaben zur Mitarbeiterzahl und zur vorhandenen Softwarearchitektur wurden nicht explizit in der anfänglichen Erklärung des Fragebogens gemacht. Dennoch wurden diese Faktoren indirekt durch die Fragen, z.B. Wie viele Mitarbeiter deckt ihr System ab bzw. Ist ihr System Mandanten fähig, abgedeckt. Auch Fragen zur vorhandenen Softwarearchitektur wurden nicht direkt erläutert, dennoch wurde mittels der Fragen geprüft über die Anbietersysteme bereits über vorhandene Schnittstellen zu den von dem Unternehmen bereits eingesetzten Systemen verfügt. Sowohl preisliche als auch terminliche Fragen wurden ebenfalls außen vor gelassen, da diese zu Beginn der Softwareauswahl keine Priorität hatten. Ziel der Personalleitung war es, einen umfassenden Überblick über die möglichen Softwaresysteme zu erhalten und die Faktoren Zeit und Geld erst als letzte Instanz im Auswahlprozess mit zu berücksichtigen.

Nach einer ersten Vorselektion möglicher Anbieter wurde die Unvollständigkeit des ausgearbeiteten Fragebogens sichtbar. Auf der einen Seite wurde nicht ausreichend Informationen zu den Softwarehäusern selbst abgefragt, d.h. Anzahl von Installationen, Unternehmensgröße etc., aber auch Informationen zu den Kosten. Die Absicht der Personalleitung keine kostengetriebene Auswahl vorzunehmen, war grundsätzlich ein gutes Leitbild für die Softwareauswahl, jedoch war ein weitere Auswahlsschritt ohne diese Informationen nur sehr schwierig, da es sehr große

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

Preisspanne auf dem Markt gibt. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde im Anschluss ein zusätzlicher Fragebogen an die Anbieter versendet¹⁴.

Zuerst wurde versucht ein Überblick über die am Softwaremarkt vorhandenen und erhältlichen Lösungen zu erhalten. Mögliche Quellen zur Informationssuche können Fachzeitschriften, das Internet, Marktübersichten, Messen, Fachveranstaltungen, Hörensagen, aber auch die direkte Ansprache der Software-Anbieter sein¹⁵. Ergänzt werden können diese Informationsquellen durch Recherche praxisnaher Literatur und Beiträgen aus Fachzeitschriften, telefonische Befragungen und Gesprächen vor Ort.

| Informationslieferant | Auswahlstufe | | |
|---|---------------|------------|--------------------|
| | Markterhebung | Vorauswahl | Detail-Evaluierung |
| Softwarekataloge | + | - | - |
| Allgemeine IT-Messung | + | - | - |
| Fachmessen/ -Ausstellungen | + | o | - |
| Fachliteratur | + | o | - |
| Informationsplattformen im Internet | + | o | o |
| Seminare und Workshops | + | + | o |
| Marktstudien | + | + | o |
| Softwareberater | + | + | + |
| Informationsdokumente und Systembeschreibungen der Anbieter | o | + | o |
| Allgemeine Anbieter-präsentation | - | + | o |
| Systematische Produktvergleiche | - | + | o |
| Softwarepräsentation mit relevanten Daten oder Funktionen | - | o | + |
| Referenzkundenbesuche | - | o | + |
| Testinstallation | - | o | + |
| Prototyping | - | - | + |

Legende: +: gut geeignet, o: bedingt geeignet, -: nicht geeignet




Tabelle 2: Informationslieferanten im Software-Auswahlprozess

Abbildung 6.2. (Quelle: Bange/ Keller 2004: 11)

¹⁴ Siehe hierzu Anlage 3

¹⁵ Obwohl hier die Gefahr der Beeinflussung von Verkaufspersönlichkeiten besteht.

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

Das eigene Vorgehen gestaltete sich überwiegend auf Basis verschiedener Marktübersichten, die in den einschlägigen Fachzeitschriften in regelmäßigen Abständen veröffentlicht werden. Dabei musste anfangs erstmal analysiert werden, welche Softwarehäuser und Dienstleister welche Softwareprodukte anbieten. Denn der Softwaremarkt besteht neben den Softwarehäusern, die ihre eigene Software entwickeln und vertreiben, zusätzlich aus einem breiten Netz an Vertriebspartnerschaften, d.h. Unternehmen, die die Software von verschiedensten Häusern zusammen vertreiben, aber auch Dienstleistern, die eine bestimmte Software vertreiben und dazu ein breites Spektrum an Dienstleistungen anbieten, z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Nachdem sich ein Überblick über die Anbieter und die verschiedenen Lösungen verschafft wurde, wurde eine grobe Filterung der möglichen Anbieter (n=146) vorgenommen. Am Ende wurde auf Basis des Kriterienkatalogs ein Fragebogen erstellt, der dann anschließend an 33 Softwareanbieter per Email übersendet wurde. Die Rücklaufquote betrug 26, wobei zwei Anbieter die Teilnahme ablehnten und von fünf Anbietern kein Fragebogen zurückerhalten wurde. Die Antworten dieser Anbieter wurde dann anschließend in einer Tabelle zusammengefasst und in Bezug auf ihren Nutzwert für das Unternehmen analysiert. Das Ranking beinhaltete die folgende Einteilung:

- nicht verfügbar = 0 Punkte n
- eingeschränkt verfügbar = 1 Punkte e
- verfügbar = 2 Punkte v

In Anlehnung an den anfangs erstellten Kriterienkatalog wurden einige Anforderungen mit einer Gewichtung versehen. Diese Gewichtung beinhaltet:

- Muss-Bedingungen = 3 Punkte M
- Kann-Bedingungen = 2 Punkte K

-

ice-to-have-Bedingungen =1 Punkt

Anschließend daran wurde eine feine Filterung durch telefonisches Abklären von offenen Fragen vorgenommen und teilweise somit auch schon eine erste Kontaktaufnahme mit den Anbietern initiiert. Am Ende der Grobauswahl entstand auf Basis der von den Anbietern im Fragebogen gemachten Angaben und der erfolgten rechnerischen Nutzenanalyse folgendes Ranking:

| Platz | | Summe |
|-------|---|-------|
| 1 | ADP Employer Services GmbH | 108 |
| 1 | Bebit Informationstechnik GmbH | 108 |
| 1 | Cromwell (Oracle) | 108 |
| 1 | ICS adminservice GmbH | 108 |
| 1 | P&I Personal & Informatik AG | 108 |
| 1 | pesycon KG | 108 |
| 1 | VEDA GmbH | 108 |
| 8 | rexx systems GmbH | 106 |
| 9 | Perkura GmbH | 105 |
| 10 | perbit Software GmbH | 104 |
| 11 | s+p Software und Consulting AG | 99 |
| 12 | inside Unternehmensberatung GmbH | 97 |
| 13 | HR Solutions GmbH | 95 |
| 14 | REUSS Personalsysteme GmbH | 93 |
| 14 | TDS HR Services | 93 |
| 16 | CSS GmbH | 91 |
| 17 | Datev eG | 88 |
| 17 | SD Worx GmbH (eh. Accurat) | 88 |
| 19 | HR Management Software GmbH | 86 |
| 20 | Infor (Varial) | 77 |
| 21 | Infonique IT Solutions GmbH | 75 |
| 22 | adata Software GmbH | 64 |
| 23 | VRG HR GmbH | 59 |
| 24 | Comarch Schilling GmbH | 46 |
| 25 | IsM-Integral Systemtechnik GmbH | 42 |
| 26 | ibo Software GmbH | 34 |

Abbildung 6.3. (Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse der Grobauswahl)

6.2.3. Feinauswahl

Nach der Grobauswahl folgt die Feinauswahl. Dazu wurden in dem eigenen Projektvorgehen Anbieter eingeladen im Unternehmen selber ihre Software und ihr Haus präsentieren zu können. Danach folgt eine weitere Selektion der Anbieter, so

dass anschließend bei den favorisierten Anbietern Referenzbesuche durchgeführt wurden. Im Anschluss daran wurde eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung in den Auswahlprozess mit einbezogen.

6.2.3.1. Inhousevorstellung

Ziel der Personalleitung war es mit maximal fünf Anbietern in die Phase der Feinauswahl zu gehen. Das primäre Ziel dieser Softwareauswahl war im ersten Schritt herauszufinden, welche Software am besten auf die Anforderungen des Unternehmens passt und erst im zweiten Schritt zu schauen, welche Dienstleistung bei gleichem Produktangebot in Frage kommt. Da nur fünf Anbieter für eine Selbstpräsentation eingeladen werden sollte, muss eine weitere Filterung von möglichen Anbietern stattfinden. Unter dieser Maßgabe wurden vorbehaltlich die Anbieter derselben Produkte, die aber Vertreiber und nicht Hersteller waren, von der Inhousevorstellung ausgeschlossen (hier Produkt Persis von Perkura GmbH, perbit Software GmbH sowie das Produkt Loga von ICS adminservice GmbH). Nach dem Ranking wurde entschieden auf die Vorstellung der Anbieter von SAP-Produkten (hier Bebit) und von Oracle-Produkten (hier Cromwell) aufgrund der Komplexität der Programme, aber auch ihrer Einordnung im hochpreisigen Softwaresegment zu verzichten.

Zwei Anbieter, die aufgrund des quantitativen Ergebnisses des Anforderungsabgleichs nicht in die engere Auswahl gekommen wären, wurden trotzdem zu einer Selbstpräsentation eingeladen. Dies geschah auf Wunsch der Personalleitung, die auf einer Computerfachmesse erste Eindrücke über die Systeme erlangen konnte. Anschließend wurden nochmals all die Softwareanbieter hinsichtlich einer eventuellen Erfüllung der Kriterien überprüft, die bereits im Unternehmen vorhanden bzw. zum Einsatz geplant waren. Von der Firma Taloom wurde in dem Unternehmen bereits eine Stand-alone-Lösung für das Bewerbermanagement eingesetzt und die Personalzeiterfassung sollte in Zukunft durch eine Lösung der Firma tisoware abgedeckt werden. Keine der beiden Softwarehäuser bot eine Lösung an, die die funktionalen Kriterien erfüllte. Somit schieden die beiden Anbieter aus dem Auswahlprozess aus. Das Softwarehaus IsM, von dem bereits proAlpha als ERP-System im Unternehmen eingesetzt war, verfügte über die Eigenentwicklung

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

„HR-Suite“, bei dem jedoch nach einem telefonischen Gespräch keine ausreichende Übereinstimmung mit den eigenen funktionalen Anforderungen festgestellt werden konnte. Da bereits die Lohn- und Gehaltsabrechnung über die Datev eG outsourct war, erfolgte dahingehend ebenfalls eine Analyse hinsichtlich einer Kriterienübereinstimmung. Dieser Softwareanbieter bot ebenfalls eine Lösung an, die rein quantitativ nicht in Frage kam, dennoch eine Einladung zur Selbstpräsentation auf Wunsch der Personalleitung erhielt.

| | Produkt | Funktionale Einschränkungen | Platz | Verlauf |
|--------------------------------|---------------------|--|-------|-----------------------------------|
| ADP Employer Services GmbH | Paisy, Loga und SAP | Aufgrund der Vielzahl der möglichen Software-Produkte muss die optimale Funktionalität des Programms getestet werden | 1 | Einladung zur Inhouse-Vorstellung |
| P&I Personal & Informatik AG | Loga | Modul E-Learning ist nicht verfügbar | 1 | Einladung zur Inhouse-Vorstellung |
| rexx Systems GmbH | rexx HR | Unterstützt den Export der Mitarbeiterbewertungen zur Verwendung in einer externen Zeugniserstellungssoftware | 8 | Einladung zur Inhouse-Vorstellung |
| VEDA GmbH | VEDA | Modul E-Learning nur über Partner- bzw. Fremdprodukte möglich | 1 | Einladung zur Inhouse-Vorstellung |
| Datev eG | VEDA | Keine Verwaltung von Bildungsbudgets, keine Rücklaufkontrolle von Feedbackbögen, kein Modul Zeugniserstellung | 17 | Einladung zur Inhouse-Vorstellung |
| Pesycon KG | persis | Modul Personalkostenplanung nur über Zusatztool OrgPlus verfügbar | 1 | Einladung zur Inhouse-Vorstellung |
| S+P Software und Consulting AG | S+P | Organigrammerstellung mittels MS Visio; nur Mitarbeiterportal an das CD anpassbar | 11 | Einladung zur Inhouse-Vorstellung |
| proAlpha (ISM) | HR-Suite | Personalkostenplanung, Organigrammerstellung, Verwaltung von Bildungsbudgets, Zeugniserstellung nur eingeschränkt bzw. nicht verfügbar; nur in deutsch verfügbar | 25 | Ablehnung des Anbieters |

Abbildung 6.4. (Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse der Feinauswahl)

Ziel der Inhousevorstellung war es über Werbeprospekte sowie schriftliche und mündliche Aussagen hinaus herauszufinden, inwieweit die Anforderungen an die neue Software erfüllt wurden. Ein konkreter Leitfaden zu den Inhalten der Vorstellung wurde vorgegeben in Form einer Agenda, wo erläutert wurde:

- einnehmenden Personen T
 - Z
- eitliche Einordnung des Termins und der Agendapunkte

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

- Allgemeine Informationen zum Anbieter und Unternehmen A
- Begrüßung der Teilnehmer, Vorstellung der Tagesordnung B
- Vorstellung des Unternehmens und der HR-Software V
- Leistungsumfang- und merkmale der Software L
- Besprechung der funktionalen Anforderungen B
- Besprechung der technischen Anforderungen B
- Anforderungen an die Benutzerfreundlichkeit A
- Besprechung der adaptiven Anforderungen B
- Zusammenspiel der Software mit anderen Systemen Z
- Nennung von Referenzunternehmen und Erfahrungen B
- Zusammenfassung der Ergebnisse Z

Leider kam es nicht zu einem Einsatz eines strukturierten Fragebogens um die Entscheidungsfindung zu unterstützen und detailliert die Beobachtungsergebnisse zusammen zu fassen. Manche Firmen kamen mit Mitarbeitern aus den Bereich Vertrieb, Produkt und IT, andere hingegen setzten auf einen einzelnen Mitarbeiter. Die Erfahrungen, die dabei gemacht wurde, waren ganz unterschiedlich. Die Vorstellungen gaben den Projektteilnehmern nicht nur die Möglichkeit detaillierte Fragen zu der Software und den Dienstleistungen zu stellen und einen ersten Eindruck für die Softwareoberfläche zu erhalten, sondern gaben auch eine Einschätzung darüber, wie sich die Anbieter selber präsentierten und als Dienstleister verstanden. Die Auswertung dieser Selbstpräsentation erfolgte dann aufgrund der Einschätzungen aller teilnehmenden Projektmitarbeiter. Gründe, die

dazu führten, dass einige der Anbieter aus dem Auswahlprozess ausschieden waren u.a. das sie sich selber zu wenig als Dienstleister verstanden, das sie keine Möglichkeit einer Inhouse-Abrechnung boten, dass keine geeigneten Referenzunternehmen benannt wurde konnten oder einfach dass sie bei der Vorstellung nicht überzeugten. Am Ende wurde die Feinauswahl mit zwei Anbietern abgeschlossen.

6.2.3.2. Referenzbesuche

Nach der Feinauswahl beschloss das Unternehmen dann mit den zwei favorisierten Anbietern in die Endauswahl zu gehen. Um nochmals ganz detailliert in die Softwareprogramme einsteigen zu können, wurde über die beiden Anbieter Referenzbesuche bei anderen Unternehmen abgehalten. Dabei waren die Tagesordnungspunkte die Besichtigung und Vorstellung des Referenzunternehmens, die Klärung weitere Fragen zu dem Anbieter und seiner Lösung. Aber auch Fragen zu den bisher gemachten Erfahrungen, dem Ablauf des Projekts, der Betreuung durch den Anbieter, die Zusammenarbeit in den Projektteams, die Gestaltung der Verträge bzw. Vertragsangebote usw. Anschließend sollten verschiedene Use Cases oder auch Alltagsszenarien beschrieben und durch den Anbieter erklärt werden.

Die Auswahl der Referenzunternehmen erfolgte in Absprache mit den Anbietern nach folgenden Kriterien:

- m
möglichst gleiche Anzahl an Mitarbeitern
- m
möglichst aus der gleichen Branche
- m
möglichst Einsatz der gleichen Module
- m
möglichst max. zwei Fahrstunden entfernt

Der erste Referenzbesuch bei einem Unternehmen eines favorisierten Anbieters fand am 12.07.2010. Dabei hatte die Firma SAP als ERP-System im Einsatz und früher die HR-Prozesse durch SAP abgedeckt. Nach einer Umstrukturierung in 2006 stellte man SAP auf den Prüfstand und entschied sich die HR-Prozesse durch die neue Software des Anbieters abzubilden. Die Firma erledigte die Lohn- und Gehaltsabrechnung selber und rechnete ca. monatlich 550 Geschäftsvorfälle ab. Die Projektteilnehmer betonten rückblickend auf das eigene Projekt, dass die Einführung einer neuen HR-Software nicht ohne einen internen IT-Ansprechpartner möglich ist, speziell im Hinblick auf die mindestens zweimal jährlich anstehenden Releases. Als Richtgröße gaben sie an mit 2 Personen zu 50% rechnen zu können. Ihr eigener Projektstart begann im Jahr 2006. Grundsätzlich war aber anzumerken, dass das Projekt nach vier Jahren immer noch nicht vollständig eingeführt ist. Als extrem zeitintensiv schätzten sie das Change Management ein, d.h. die Mitarbeiter von der Vorteilhaftigkeit der neuen Software zu überzeugen. Dafür sollte von Anfang an ausreichend Zeit eingeplant werden und die Mitarbeiter so früh wie möglich mit einbezogen werden.

Im Anschluss an den Referenzbesuch gab es mit allen unternehmensinternen Projektmitarbeitern eine Nachbesprechung. Dort wurde nochmals diskutiert, welches System das führende werden sollte um danach auch zu entscheiden, ob nun eine Software in Frage kommt, die:

- ausschließllich die anfangs festgelegten funktionalen Kriterien erfüllt oder a
- zusätzlich zu den anfangs festgelegten Kriterien auch noch die Personalzeiterfassung und die Personaleinsatzplanung abdeckt und die BDE ¹⁶ über einen separaten Anbieter laufen zu lassen. z

¹⁶ BDE = Betriebsdatenerfassung hat den Zweck der Produktionsfortschritts- und Qualitätskontrolle. Die in diesem System gespeicherten Daten sind u.a. An- und Abwesenheitszeiten, Beginn und Ende von Aufträgen und Arbeitsgängen, aber auch Zeiten der Arbeitszeitunterbrechung, Stückzahlen und die Bearbeitungszeiten sowie individuelle Auswertungen und Statistiken (vgl. Mertens 1991: 182-183).

Wäre die Entscheidung auf das zweite Modell gefallen, so hätten die für die HR-Software ausgeschlossenen Anbieter eventuell wieder in die Auswahl einbezogen werden müssen. Die Personalleitung kam mit der IT-Leitung aber zu der Übereinstimmung, dass aufgrund des bestehenden Datenflusses und der Häufigkeit der in diesen Systemen genutzten Daten, nur die erste und damit ursprüngliche Variante in Frage kam.

Der Referenzbesuch bei dem zweiten favorisierten Anbieter fand am 31.08.2010. Das Unternehmen wurde 2000 gegründet und beschäftigte 962 Mitarbeiter. Deren Suche nach einer HR-Software begann 2006, wobei das Unternehmen bei seiner Auswahl von einer externen Unternehmensberatung unterstützt wurde. Die Umstellung auf das neue System erfolgte dann 2008. Da der Umfang und Aufwand, der mit der Einführung und Pflege des Systems verbunden ist, anfangs unterschätzt wurden, musste eine neue Stelle für die Systembetreuung geschaffen werden. Die Beteiligten stellten fest, dass bei der Einführung der Software mindestens eine Person Vollzeit zu beschäftigen ist, die alle relevanten Daten einpflegt, von denen das System lebt, die IT-Technik beherrscht und die HR-Prozesse versteht und dementsprechend an das System anpassen kann.

Die Referenzbesuche gaben dem eigenen Unternehmen die Möglichkeit, fernab von geplanten und wohlformulierten Gesprächen mit den Anbietern, einen Eindruck über die Software und ihre Funktionalität, den Prozess der Softwareeinführung aber auch die Qualität der Dienstleistungen des Anbieters zu erhalten. Die Referenzunternehmen gaben dabei Hinweise zu eigens erlebten Erfahrungen und vermittelten einen auf Erfahrungen basierenden Eindruck über das Volumen eines derartigen Projekts. Zusammenfassend wurde nach den beiden Referenzbesuchen festgestellt, dass es keine gravierenden funktionalen Unterschiede zwischen den beiden Anbietern gab. Für die eigentliche Endauswahl und die Erstellung einer Entscheidungsvorlage sollten die beiden Anbieter hinsichtlich:

- undenorientierung

K

- Regionalität R
- Preis-/Leistungsverhältnis u.ä. P

unterschieden werden. Nach den Referenzbesuchen konnte außerdem festgestellt werden, dass beide Anbieter auch Programme für eine Personalzeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung anboten. Im Sinne einer integrierten Standardsoftware und der damit einhergehenden gemeinsamen Datenbank wäre der gleichzeitige Erwerb dieser Module sinnvoll gewesen. Jedoch enthielten sie kein funktional ausreichendes Modul für die Betriebsdatenerfassung, weshalb die Entscheidung zu Ungunsten der Anschaffung einer Software fiel, die neben allen funktionalen Kriterien auch noch Module zur Personalzeiterfassung, Personaleinsatzplanung und BDE enthält. Für die Erstellung der Entscheidungsvorlage wurden anschließend nochmals alle wichtigen Informationen zusammengetragen.

6.2.4. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Neben den funktionalen Anforderungen, die durch eine neue Software abgedeckt werden müssen, spielen die nicht-funktionalen und hier im speziellen, die Kosten der Softwareanschaffung, eine entscheidende Rolle ein. Dabei handelt es sich um eine Investition bei der verschiedene Arten von Kosten und Nutzen anfallen, die nur sehr schwierig einem bestimmten Bereich bzw. einem bestimmten Zeitpunkt zuzuordnen sind. Ziel einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollte es trotzdem sein: „...die gesamten Kosten des Besitzes und Betriebs von informations- und kommunikationstechnischen Komponenten über die vollständige Nutzungsdauer zu veranschaulichen.“ (Gabriel 2003: 148). Im Mittelpunkt sollte dabei nicht nur der reine Kostenvergleich stehen, sondern auch der Vergleich des Nutzens zwischen den derzeitigen Arbeitsabläufen und den mit der neuen Software angestrebten Arbeitsabläufen (vgl. Stahlknecht 2005: 249). Dazu gibt es verschiedene Methoden um Kosten und Nutzen rechnerisch gegenüberzustellen die Kosten der IT-Struktur transparent und realitätsnah zu gestalten:

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

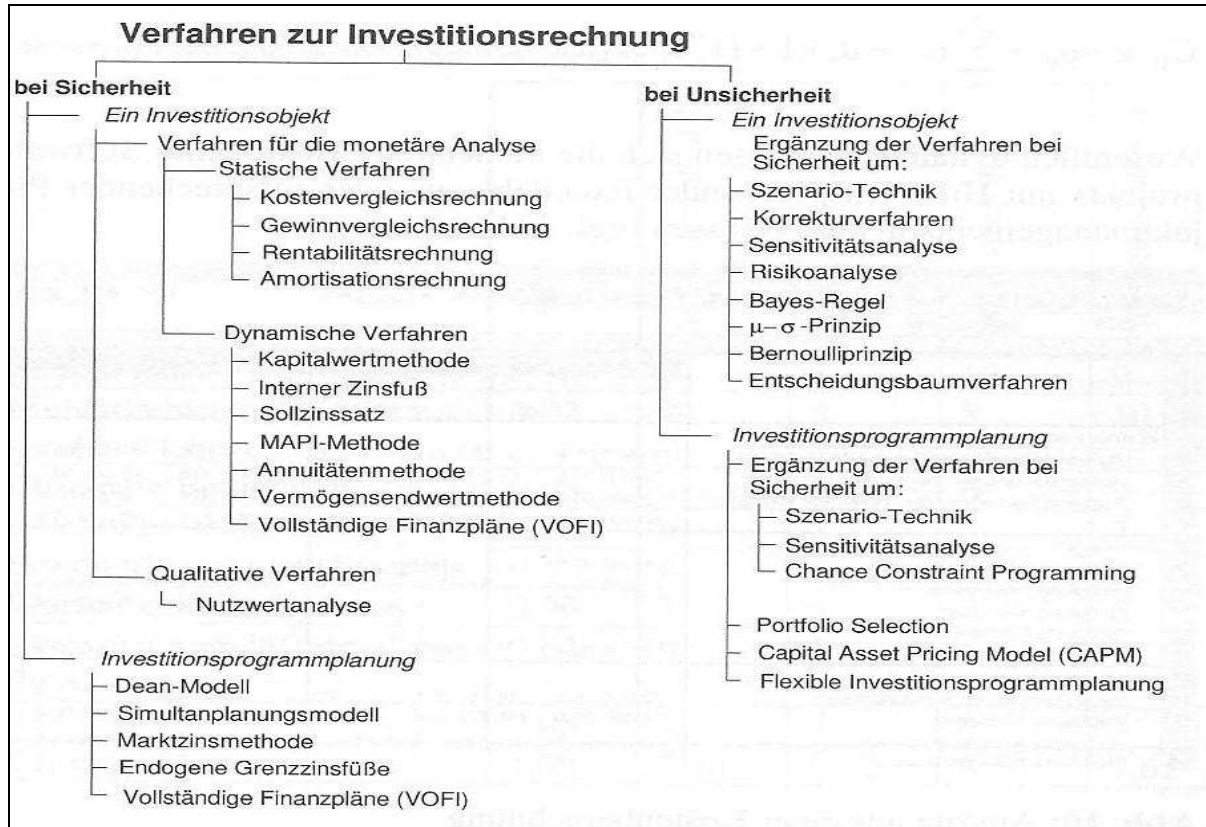


Abbildung 6.5. (Quelle: Winkelmann 2007c: 141)

Um sich einen Überblick darüber zu verschaffen wie hoch die Kosten und wie hoch der Nutzen bei der Anschaffung und dem Einsatz einer neuen HR-Software ist, müssen erste preisliche Vertragsangebote von den Anbietern eingeholt werden. Damit können die Kosten, die bei der Anschaffung und Einführung einer Software entstehen, aufgezeigt werden. Jedoch ist es umso schwerer, den Nutzen in quantitativen Kennzahlen auszudrücken, was aber umso wichtiger ist, als dass der hinzugewonnene Nutzen Grundlage der Daseinsberechtigung für die Software ist. Daher müssen neben den direkt monetär bewertbaren Vorteilen müssen auch die strategischen Aspekte aufgezeigt werden. Zwar gibt es einzelne Verfahren, die versuchen, die nicht monetär bewertbaren Prozesse im Bereich Human Resources bewertbar zu machen, dies kollidiert oft mit den Vorstellungen des Controlling und scheitert dann oft daran, dass sich eine bestimmte Bewertungs- oder Rechenart sich noch nicht durchgesetzt hat. Die strategischen Vorteile einer neuen Software sollten dennoch nicht außer acht gelassen werden, weshalb man diese in einer Argumentenliste zusammenfassen sollte um nochmals die Potenziale hinsichtlich Verbesserung und Optimierung in Bezug auf die Soll-Vorstellung für den

Personalbereich darstellen kann. Die Vorteile, die sich in monetären Kennzahlen ausdrücken lassen, wird häufig für die endgültige Entscheidung eine Wirtschaftlichkeitsrechnung in Form einer Investitionsrechnung von der entscheidenden Instanz gefordert (vgl. Wieczorrek 2005: 217ff.).

Da über verschiedene Perioden hinweg die Kosten und der Nutzen einer Software sehr unterschiedlich sind und müssen diese auch unterschiedlich bewertet werden. Dies wird noch durch die Tatsache unterstrichen, dass der Nutzen abhängig davon ist, welche Einführungsstrategie von einem Unternehmen präferiert wird, d.h. gleichzeitige Einführung aller Module einer Software oder die sukzessive Einführung einzelner Module. Viele Unternehmen führen nicht gleich alle Module einer Software ein, speziell wenn sie sich für ein ganzes Paket an Modulen entscheiden. Diese werden dann nach und nach eingeführt und führen dementsprechend auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten zur verschiedenen Nutzeneffekten. Grundsätzlich können dabei aber einmalig anfallende Kosten, wie z.B. Lizenzkosten, und laufende Kosten, wie z.B. Wartungskosten, unterschieden werden (vgl. Stahlknecht 2005: 249).

Zusätzlich kommt hinzu, dass bei der Einführungsphase der Software ein Mehraufwand für Schulungen und Unterweisungen nicht nur im Personalbereich, sondern auch für das Linienmanagement anfallen kann. Andererseits können Vorgänge und Prozesse dadurch verschlankt werden, dass zum Beispiel Anfragen oder Änderungswünsche von Kunden schneller und zuverlässiger bearbeitet werden können oder das Manager schneller auf Auswertungen und aktuelle Zahlen zurückgreifen können, für die vormals eventuell ein erheblicher Zeitaufwand durch Auswertungen mittels Excel entstanden ist. Für den Personalbereich, der eine rein verwaltende Abteilung ist, können die Auswirkungen einer neuen Software oft nur schwer in Zahlen gefasst, denn messbare Größen wie die Verringerung von Stückzahlen oder Produktionszeiten sind dort nicht vorhanden. Um aber die nicht messbaren Verbesserungen nicht zu vernachlässigen müssen diese mit in die Bewertung einfließen und z.B. in einer Argumentationsliste bzw. in schriftlicher Form der Entscheidungsgrundlage beigefügt werden (vgl. Mertens 1991: 182ff.).

In dem Projekt wurde als Wirtschaftlichkeitsbetrachtung die ROI-Berechnungsweise gewählt. Dabei wird der Nutzen einer Investition in Relation zum Kapitaleinsatz

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

gesetzt. Im Mittelpunkt der Betrachtungen liegt dabei der Gesamtrückfluss an Kapital gemessen am Kapitaleinsatz. Der Anbieter, der dabei den höchstmöglichen positiven ROI-Wert erzielt, ist dabei am vorteilhaftesten (vgl. Heesen 2010: 19f.).

Folgende Parameter wurden dabei in einer Kostenaufstellung zusammengefasst und dabei die Angebote der favorisierten Anbieter gegenübergestellt:

- Lizenzen L
- Schnittstellenprogrammierung S
- Individualanpassung I
- Beratungsleistungen B
- Customizing C
- Installation und Übernahme der Altdaten I
- Schulungen, S
- Wartungs- und Servicevertrag, Hostinggebühren W

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

| Vergleich HR-Software | | | Anbieter 1 | | | | Anbieter 2 | | | | Bisheriger Stand | | | |
|---------------------------|-----------------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|-------------|---------------------|---------------------------|----------------------|------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|
| | | | Tage | einmalige Kosten | jährliche Kosten | jährliche Wartung | Tage | einmalige Kosten | jährliche Kosten | jährliche Wartung | Tage | einmalige Kosten | jährliche Kosten | jährliche Wartung |
| | | | Software- lizenzen | HR-Module | Einmalig | x | 57.500,00 € | - | 10.840,00 € | x | 33.110,00 € | - | 9.236,40 € | x |
| | Payroll | Einmalig | x | in HR enthalten | - | in HR enthalten | x | 9.390,00 € | 1.080,00 € | 2.160,00 € | - | - | - | - |
| Dienst- leistungen | HR-Module | Technische Installationen | 1 | 1.050,00 € | - | - | 1 | 1.160,00 € | - | - | - | - | - | - |
| | | Kick-Off | 1 | 1.050,00 € | - | - | 1 | 1.160,00 € | - | - | - | - | - | - |
| | | Tabellensteuerung | 4 | 4.200,00 € | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | Datenmigration | 3 | 3.150,00 € | - | - | 2 | 2.320,00 € | - | - | - | - | - | - |
| | | Anwenderschulung | 6 | 7.300,00 € | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | Einrichtungsworkshop | 26 | 27.300,00 € | - | - | 7 | 8.120,00 € | - | - | - | - | - | - |
| | Payroll | Kick-Off | x | in HR enthalten | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | Installation | x | in HR enthalten | - | - | 1 | 1.160,00 € | - | - | - | - | - | - |
| | | Beratung/Schulung | x | in HR enthalten | - | - | 3 | 3.480,00 € | - | - | - | - | - | - |
| | | Parallellauf, Abrechnungstest | 2 | 2.100,00 € | - | - | 1 | 1.160,00 € | - | - | - | - | - | - |
| | | Schnittstelle FiBu | 1 | 1.050,00 € | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | Entgeltabrechnung (500 Fälle/ Monat) | x | - | 35100,00€ (5,85€/Fall) | - | x | - | 17100,00€ (2,85€/Fall) | - | x | - | 54000,00€ (9,00€/Fall) | - |
| Allgemein | Hostinggebühren | x | - | 19.200,00 € | - | x | - | 12.960,00 € | - | x | - | - | - | |
| | Consulting | 6 | - | 6.300,00 € | - | 6 | - | 6.960,00 € | - | - | - | - | - | |
| Gesamtpreis Module | | | | 104.700,00 € | 60.600,00 € | 10.840,00 € | | 61.060,00 € | 37.020,00 € | 11.396,40 € | | 0,00 € | 61.000,00 € | 0,00 € |

Abbildung 6.6. (Quelle: Eigene Darstellung des Kostenvergleichs der Anbieter)

Anschließend wurde der mögliche Nutzen der Software versucht zu ermitteln, indem wie von Stahlknecht gefordert und anfangs beschrieben, die Optimierungspotenziale der neuen Software in Relation zu den Arbeitsabläufen der alten Software gesetzt wurden. Die bei der Prozessanalyse gewonnen Erkenntnisse über die einzelnen Aktivitäten, ihre Dauer und Häufigkeit gaben einen Eindruck darüber, wie hoch der Anteil der verschiedenen Prozesse am Gesamtarbeitsaufwand des Bereichs Human Resources ist. Da von Anfang an eine sukzessive Einführung der Module vorgesehen war, musste in der Rechnung einbezogen werden, dass sich die Nutzeneffekte aber nicht sofort einstellen würden, sondern erst mit Einführung des jeweiligen Moduls. Dazu wurde ein Plan darüber entwickelt, zu welchen Zeitpunkten die Module einzuführen sind. Das Ergebnis der Prozessanalyse war, dass durch den Einsatz einer neuen Software und der damit erzielten Optimierung 1,01 Mitarbeiter im Bereich eingespart werden könnten. Da sich dieser Nutzen aber nicht sofort

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

einstellen würde, sondern erst nach dem Echtzeitbetrieb des jeweiligen Moduls, wurde unter Einbezug der Zeitplanung errechnet, in welchen Perioden mögliche Nutzensvorteile i.S.v. Einsparungen möglich sind. Zu der ROI-Rechnung kamen auch die Einsparungen, die das Unternehmen durch die Abschaffung der Altverträge erzielen würde und Förderungsmöglichkeiten, die für ein derartiges Projekt durch öffentliche Mittel erreicht werden könnten. Diese Berechnung wurde für die Angebote der beiden favorisierten Anbieter erstellt:

Return of Invest Anbieter 1

(Start Januar 2011)

| | | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Anschaffungs- und Implementierungskosten | HR | -34.900,00 € | -34.900,00 € | -34.900,00 € |
| | Payroll | in HR enthalten | in HR enthalten | in HR enthalten |
| Instandhaltungskosten und Hostinggebühren | HR | -17.140,00 € | -17.140,00 € | -17.140,00 € |
| | Payroll | in HR enthalten | in HR enthalten | in HR enthalten |
| Förderungsmöglichkeiten (laut GRW-Antrag 30%) | | 10.470,00 € | 10.470,00 € | 10.470,00 € |
| Einsparungen durch Outsourcing Payroll | | -34.749,60 € | -34.749,60 € | -34.749,60 € |
| Einsparungen der Kosten für bestehende Software | | 7.000,00 € | 7.000,00 € | 7.000,00 € |
| Nutzensvorteile | Einsparungen (Basis 2009) | 8.096,40 € | 61.890,75 € | 147.603,60 € |
| | Result/year | -61.223,20 € | -7.428,85 € | 78.284,00 € |
| | Total result | -61.223,20 € | -68.652,05 € | 9.631,95 € |

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

Return of Invest Anbieter 2

(Start Januar 2011)

| | | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Anschaffungs- und Implementierungskosten | HR | -15.290,00 € | -15.290,00 € | -15.290,00 € |
| | Payroll | -5.063,33 € | -5.063,33 € | -5.063,33 € |
| Instandhaltungskosten und Hostinggebühren | HR | -9.236,40 € | -9.236,40 € | -9.236,40 € |
| | Payroll | -3.240,00 € | -3.240,00 € | -3.240,00 € |
| Förderungsmöglichkeiten (laut GRW-Antrag 30%) | | 6.106,00 € | 6.106,00 € | 6.106,00 € |
| Einsparungen durch Outsourcing Payroll | | 5.150,40 € | 5.150,40 € | 5.150,40 € |
| Einsparungen der Kosten für bestehende Software | | 7.000,00 € | 7.000,00 € | 7.000,00 € |
| Nutzenvorteile | Einsparungen (Basis 2009) | 8.096,40 € | 61.890,75 € | 147.603,60 € |
| | Result/year | -6.476,93 € | 47.317,42 € | 133.030,27 € |
| | Total result | -6.476,93 € | 40.840,49 € | 173.870,76 € |

Abbildung 6.7. (Quelle: Eigene Darstellung der ROI-Rechnung der beiden Anbieter)

Durch den wirtschaftlichen Vergleich der beiden Anbieter erhielt das Unternehmen nicht nur einen Eindruck davon, welche unterschiedlichen Preissegmente auf dem Anbietermarkt bedient werden, sondern auch wie einzelne Leistungen von den Unternehmen preislich veranschlagt werden. Dies wurde bei den Vertragsverhandlungen dazu genutzt, weitere konditionelle Vereinbarungen mit den Anbietern zu treffen. Bemerkenswert waren dabei die finanziellen Handlungsspielräume, die verschiedenen Softwarehäuser dort ihren Kunden einräumten.

6.3. Projektabschluss

Die letzte Phase des Auswahlprozesses war in dem vorliegenden Projekt gekennzeichnet durch die Erstellung eines Pflichtenhefts und den Entwurf einer beschlussreifen Entscheidungsvorlage. Weitere Tätigkeiten, die mit dem Projektabschluss einhergingen, aber hier nicht weiter erläutert werden sollen, waren:

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

- Präsentation und Abnahme der Projektergebnisse P
- Übergabe der Projekt-Ergebnisse an spätere Systemverantwortliche Ü
- Analyse und Beurteilung des Projektergebnisse und des Projektverlaufes A
- Sicherung von Erfahrungswerten für folgende Projekte S
- Auflösung des Projektes (vgl. Wieczorrek 2005: 77ff.). A

6.3.2. Pflichtenheft

Bei einem Pflichtenheft handelt es sich um eine „...Dokument...“, das die Anforderungsspezifikationen für das geplante Informationssystem enthält und dessen Inhalt Auftraggeber und –nehmer zustimmen müssen.“ (Hansen 1992: 559f.). Teich bezeichnet dies als „Motor jeder Softwareauswahl“, denn „je höher Qualität hierbei erreicht wird, desto größer ist die Aussicht auf langfristigen Erfolg des gesamten Projekts“ (vgl. Teich 2008: 55). Neben den funktionalen Anforderungen muss das Pflichtenheft auch nicht-funktionale Anforderungen enthalten, wie:

- Bewertung des Firmenprofils A
- rechtliche Aspekte und Wartungsmöglichkeiten V
- Bewertung des Softwareprofils A
- Auskunft der Referenzkunden (vgl. Dreehsen 138). A

Dabei muss das Pflichtenheft nicht nur vollständig und rechtssicher sein, sondern muss auch alle Anforderungen und Wünsche des Unternehmens in Bezug auf die

Software und die entsprechenden Dienstleistungen enthalten. Denn alles, was nicht in dem Vertrag bzw. in Pflichtenheft enthalten ist, kann schnell zu höheren Kosten und Unstimmigkeiten zwischen Unternehmen und Anbieter führen (vgl. Teich 2008: 55f.). Der dabei entstehende höherer Aufwand stellt nicht nur eine Last dar, sondern eine sehr gute Investition dar, da die unterschiedlichen Erwartungen seitens Auftraggeber und –nehmer von beiden Seiten durchdacht, festgelegt und schriftlich fixiert werden um spätere Konflikte zu vermeiden (vgl. Wiczorrek 2005: 248). Denn nur festgelegte Kriterien und Funktionen im Pflichtenheft können bei Nichterfüllung als Mangel bei Auftreten eines solchen angezeigt werden und unterliegen dann der gesetzlichen Gewährleistung (vgl. Heinrich 1993: 97f.). Je nach Projekt können auch unterschiedliche Dokumentationsarten benutzt werden. Bei vielen Projekten empfiehlt sich aber die simultane Dokumentation, da diese weniger Zeitaufwand bedeutet, immer aktuell ist und weniger Widersprüche produziert (vgl. Wiczorrek 2005: 244).

Um ein vollständiges Pflichtenheft erstellen zu können, müssen die Unternehmen ihre eigene Prozesse betrachten und schauen, welche Arbeitsabläufe optimiert werden können und anschließend Anforderungen an die zukünftige Software formulieren zu können. Dieses Vorgehen ist in großen Industriebetrieben weit verbreitet, wird aber von vielen Klein- und mittelständischen Unternehmen gemieden, da es mit einem sehr großen Aufwand verbunden ist. Durch diese Vorarbeit wird aber nicht nur maßgeblich der Erfolg der Softwareauswahl beeinflusst, sondern auch deren Nutzenpotenziale erkennbar, z.B. dass das gewünschte Produktionsniveau bei niedrigeren Kosten nach der Einführung erreicht wird, der Zufluss an Know-How, systematische Erfassung und Dokumentation von Geschäftsprozessen (vgl. Teich 2008: 67f.).

6.3.3. Entscheidungsvorlage

Für die Entscheidungsvorlage wurden anschließend alle Erfahrungen und Erkenntnisse des Auswahlprozesses in einer Präsentation zusammengefasst. Dabei wurden die einzelnen Vorgehensschritte, sowie ihre Planung, Durchführung und das Ergebnis sowohl in deutscher, als auch in englischer Sprache dokumentiert. Die Entscheidungsvorlage beinhaltet für die Entscheidungsfindung am Ende einen

Vorschlag der Personalleitung, welche Software am besten für das Unternehmen geeignet wäre. Der Entscheidungsvorschlag fiel aus folgenden Gründen auf den Anbieter 2:

Durch die Anschaffung und Einführung der neuen Software könnten bei einem derzeitigen Arbeitsaufwand im HR-Bereich (ohne Personalleitung) von 3,52 MA bei vollständiger Implementierung der Software bis zu 1,01 MA eingespart werden. Dies bedeutet nicht, dass folglich Mitarbeiter entlassen werden, sondern dass die derzeitigen 2 Mitarbeiter entlastet werden und immer wieder auftretende Überstunden reduziert werden können. Die Software bringt aber auch eine zeitliche Verkürzung der stark administrativen Prozesse, so dass sich die Mitarbeiter stärker auf die Prozess zur Stärkung der strategischen Ausrichtung von HR konzentrieren können und damit die eigene Position im Unternehmen wesentlich vom „Verwalter zum Gestalter“ beeinflussen und lenken können. Die Entlastung von administrativen Tätigkeiten, die häufig das Tagesgeschäft bestimmen, aber nicht direkt wertschöpfend für den Bereich sind, erlaubt den Mitarbeiter des Personalbereichs nicht nur schneller auf Anfragen und Änderungswünsche reagieren zu können, sondern wird auch noch durch die stärkere Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte mittels Management- und Employee-Self-Services unterstützt. Weiterhin wurde eine Entscheidung für dieses Softwarehaus getroffen, da sowohl durch ihre Software als auch die Dienstleistungen, die sie zusätzlich dazu anbieten, eine größtmögliche Flexibilität bei der Gestaltung der Entgeltabrechnung ermöglicht wird und somit keine Einschränkung des Unternehmens hinsichtlich der Ausführung der Lohn- und Gehaltsabrechnung zum gegenwärtigen als auch zum zukünftigen stattfindet. Neben den geringeren Anschaffungskosten im Gegensatz zur Vergleichssoftware, sprach für dieses Softwarehaus auch der regionale Bezug zum eigenen Unternehmen und das eigene Selbstverständnis ein Anbieter nicht für jede Unternehmensgröße zu sein, sondern auf die speziellen Bedürfnisse von mittelständischen Unternehmen einzugehen.

7. Analyse der eigenen Vorgehensweise

Im vorherigen Kapitel wurden die Ergebnisse der eigenen Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen erläutert und auf ihre

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

Schwachstellen verwiesen. Die folgende Analyse soll systematisch nochmal das eigene Vorgehen untersuchen um Regelmäßigkeiten und Hintergründe systematisch aufzudecken (vgl. Schubert/ Klein 2006).

Zusammenfassend kann man die Ergebnisse und die dazugehörigen Aktivitäten des eigenen Vorgehens stufenweise darstellen:

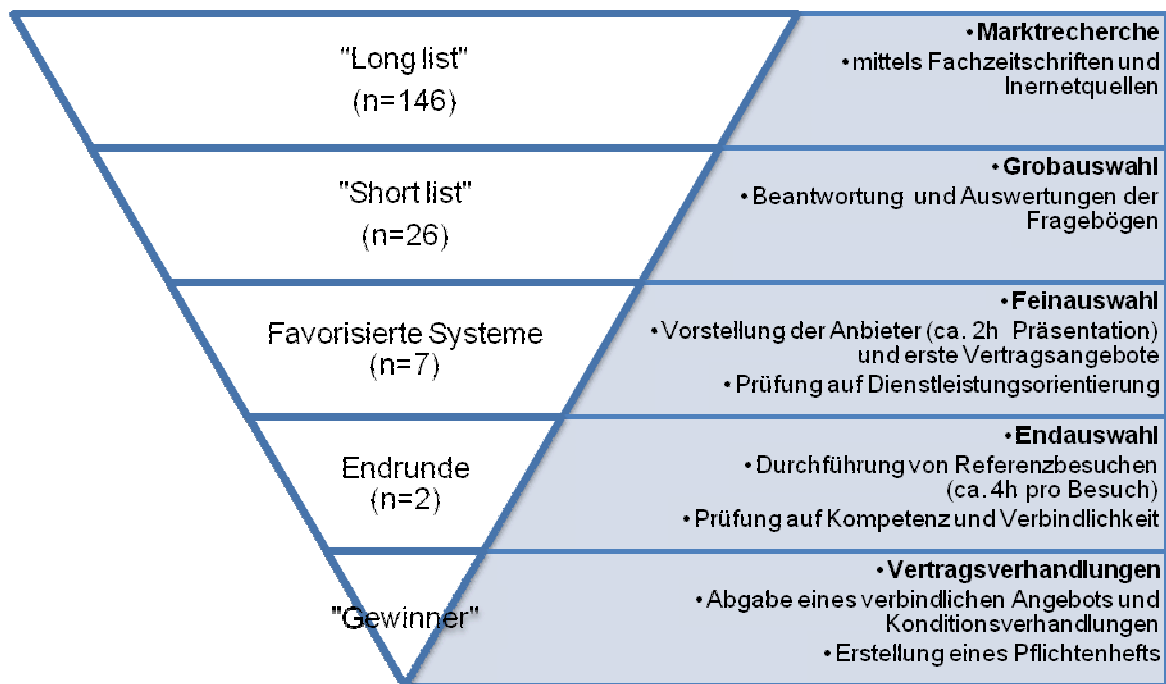


Abbildung 6.8. (Quelle: Eigene Darstellung zum Vorgehen „vom Groben zum Feinen“)

Das Ziel des Projekts, war die Auswahl einer Software für den Bereich Human Resources, die die Anforderungen des Unternehmens bestmöglich erfüllt. Die unterschiedlichen Ergebnisse der einzelnen Phasen, die dabei durchlaufen wurden, entsprechen der gängigen Vorgehensweise. Wie aus der Abbildung 6.9. ersichtlich wurde das Projektziel an sich erreicht und mit einer Entscheidungsvorlage für das Unternehmen beendet. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass war das Ziel nach der üblichen Vorgehensweise erreicht wurde, jedoch hinterfragt werden muss, welche Unterschiede es auf dem Weg zur Zielerreichung im Vergleich zu anderen Unternehmen gab.

Die bereits vorher beschriebenen Vorgehensmodelle dienen als Handlungs- und Ablauforientierung für Softwareprojekte und zielen auf die konkrete Anwendung in den Projekten ab. Dabei haben sie zwar einen allgemeingültigen Charakter, d.h. die verschiedenen Folgen von Aktivitäten gelten für alle Arten der Softwareauswahl¹⁷, dies kann aber nicht gewährleisten, dass die Modelle immer zu 100% auf jedes Projekt passen. Daher muss unter den gegebenen Bedingungen eine Anpassung erfolgen. Dies wird oft als Tailoring bezeichnet (vgl. Fischer 1998: 29f.).

Da die Modelle zur Standardsoftwareauswahl grundsätzlich auf dem Phasen-Vorgehensmodell basieren, soll hier dargestellt werden, wie der „unbereinigte“ Ablauf des Projekts war. Auf die Prozessanalyse folgte die Erarbeitung eines Kriterienkatalogs, der auf die Anforderungen des Unternehmens an die neue Software basierte. Dieser Kriterienkatalog wurde in einen Fragebogen transformiert, der gleichzeitig als Ausschreibung diente. Nach einer Marktsichtung wurden die Fragebögen an verschiedene Anbieter versendet und anschließend ausgewertet. Da im Anschluss festgestellt wurde, dass über diesen Fragebogen nicht alle wichtigen Informationen über die Anbieter abgefragt wurden, wurde ein zusätzlicher Fragebogen an die favorisierten Anbieter nach der Grobauswahl versendet. Bei der Grobauswahl wurde immer mehr Informationen über die Möglichkeiten moderner HR-Software gesammelt, was dazu führte, dass der Anforderungskatalog nochmals überarbeitet wurde und die neugewonnenen Erkenntnisse mit in die Entscheidung einfließen. Dies führte dazu, dass einige Anbieter, die nach der Nutzenanalyse für das Unternehmen interessant wären, nicht weiter in den Auswahlprozess mit einbezogen wurden. Anschließend folgte die Selbstpräsentation der verbliebenen Anbieter. Dies ermöglichte einen tieferen Einblick in die verschiedenen Softwareanwendungen und ihren speziellen Oberflächen und gab die Möglichkeit, die Dienstleistungsorientierung bzw. den Service der Anbieter kennenzulernen. Im Anschluss an die Inhousevorstellungen wurde der Anforderungskatalog abermals überarbeitet, da auch nicht-funktionale Anforderungen in Bezug auf die Anbieter in den Auswahlprozess einbezogen wurden. Es wurde danach keine zusätzliche Ausschreibung vorgenommen, da durch den Auswahlprozess bereits die Anbieter herausgefallen waren, die die funktionalen Anforderungen nicht ausreichend

¹⁷ Hier ist auch wieder zu beachten, dass unter alle Arten der Softwareauswahl die Faktoren Standardsoftware, Human Resources Software und Mittelstand mit einbezogen werden müssen.

erfüllten. Danach fanden die Referenzbesuche statt, bei denen ebenfalls neue Erkenntnisse über den funktionalen Umfang der Softwarelösungen erlangt wurden. Diese wurden dann in einer Nachbesprechung mit den Projektteilnehmern in den Auswahlprozess in soweit einbezogen, dass eine erneute Überprüfung der Anforderungen an das neue System stattfand.

In Anlehnung an das klassische phasenorientierte Vorgehensmodell, dass überwiegend zur Auswahl von Standardsoftware eingesetzt wird, kann das eigene Vorgehen grafisch so dargestellt werden:

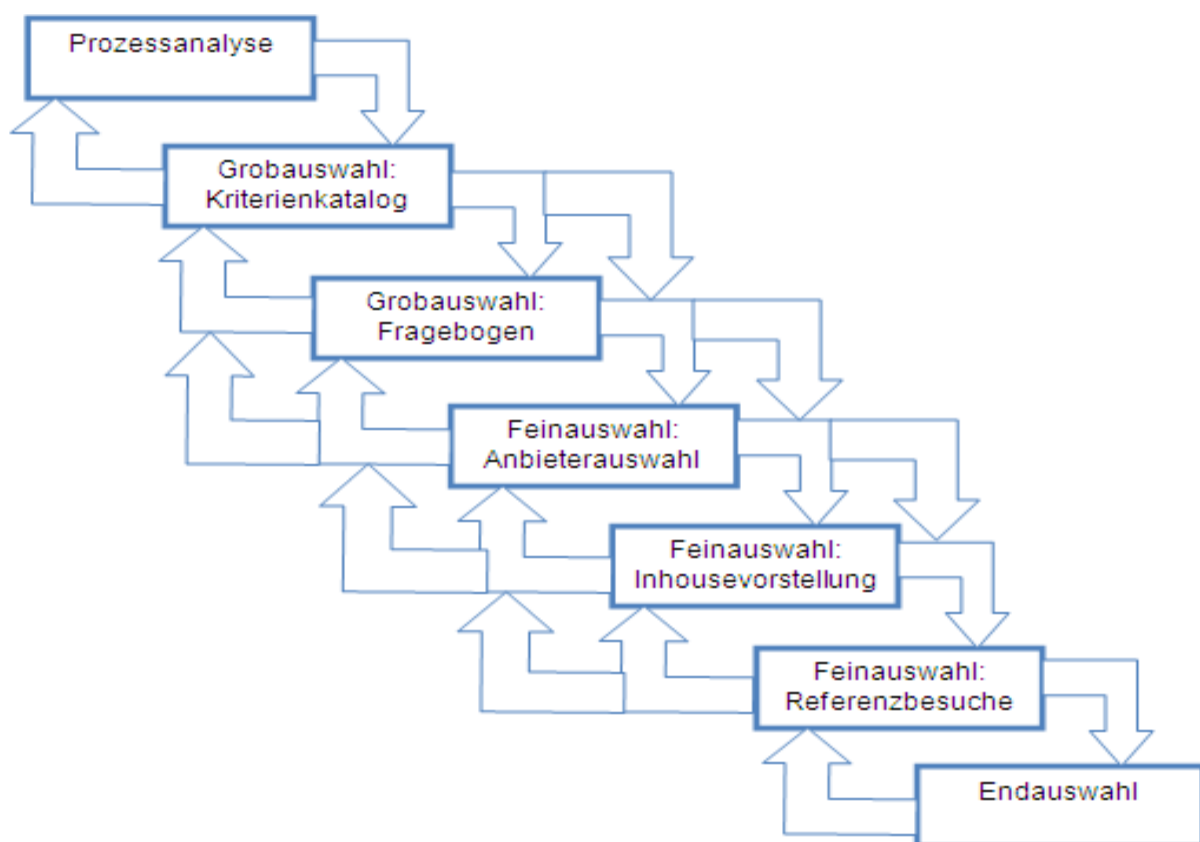


Abbildung 6.9. (Quelle: Eigene Darstellung des Vorgehens bei dem Softwareauswahlprojekt)

Diese Art des Vorgehens entspricht der eines Wasserfallmodell-Vorgehensmodell. Im Ablauf des eigenen Projekts wurden zwar die einzelnen Phasen sequentiell abgearbeitet, jedoch traten dabei Rückkopplungen (vgl. Wieczorrek 2005: 113) bzw. kontrollierte Iterationen auf, d.h. bereits abgeschlossene Phasen wurden bei Bedarf wiederholt und somit einige Phasen erneut durchlaufen (vgl. Bunse 2001: 5). Am Ende jeder Phase wurden die dann gewonnen Ergebnisse überprüft werden und

neue Erkenntnisse in vorhergehende Phasen mit einbezogen. Das Resultat war, dass einzelne Aktivitätsgruppen nachbearbeitet wurden (vgl. Jenny 1997: 64). Dieses Vorgehen war dabei rein intuitiv und resultierte aus verschiedenen Problemen, die bei dem Auswahlprojekt auftraten:

- fehlende Kenntnisse zur Durchführung eines Auswahlprojekts F
- mangelnde Kenntnisse des Softwaremarkts M
- Vielzahl von Softwarelösungen und Intransparenz V
- nicht ausreichende Definition der funktionalen Anforderungen N
- fehlende Festlegung eines finanziellen Rahmens. F

Um möglichst effektiv und schnell an das Ziel, der Auswahl eines passenden Anbieters, zu gelangen, ist der Einsatz des Phasenmodells grundsätzlich besser geeignet. Jedoch hat sich im Verlauf des eigenen Projekts gezeigt, dass unter den folgenden Voraussetzungen:

- Keine bis geringe Kenntnisse über Auswahlprozesse und Vorgehensmodelle
- Auswahl einer Standardsoftware
- Mittelständisches Unternehmen
- Software für den Bereich Human Resources

der Einsatz des Wasserfall-Vorgehensmodells wesentlich plausibler erscheint, da dort Lerneffekte berücksichtigt werden und neue Erkenntnisse in den Auswahlprozess mit einbezogen werden können. Das Modell erlaubt weiterhin Fehler, die gemacht wurden, zu korrigieren und trotzdem ein solides Ergebnis zu erreichen. Die zehn häufigsten Fehler bei der Auswahl von HR-Software sind dabei:

- falsche Priorität des Projekts F

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

- fehlendes Bewusstsein für Verantwortung F
- fehlende Motivation des Projektteams F
- Kommunikationsprobleme K
- zu enge Zeitfenster für das Projekt Z
- mangelndes Know-How der Projektteams M
- intuitives Handeln ohne feste Strukturen I
- mangelnde Planung des Vorgehens M
- fehlkalkulation der Kosten, F
- fehlende Datenbasis für Soll-Ist-Vergleich (vgl. Gottwald 2008: 26ff.). F

Verschiedene Einflussfaktoren auf den Erfolg eines derartigen Projekts beschreibt Dreehsen. Häufig ist es nicht die Technik an der ein Projekt scheitert, sondern an dem Faktor Mensch. Besonders die eigene Eitelkeit der Menschen steht dabei im Weg wenn es um das Thema Fehler geht. Fehler passieren, sollten aber nicht als negativ eingestuft werden, sondern als Möglichkeit einen tieferen Einblick in das Projekt zu erhalten und es auf ein umso besseres Level zu bringen. Denn natürlich versucht man immer im Sinne einer qualitativ hochwertigen Arbeit Fehler zu vermeiden, aber nur durch kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung können Spitzenleistungen erbracht werden (vgl. Dreehsen 1996: 36ff.).

Die Konsequenz aus dem Einsatz des Wasserfall-Vorgehensmodells zur Durchführung eines derartigen Projekts ist die erhöhte Wahrscheinlichkeit einer längeren Projektdauer. Denn Ergebnisse und Lerneffekte kommen ad-hoc vor, sondern stellen sich erst nach einer gewissen Zeit ein. Für das eigene Projekt war eine ursprünglich Projektdauer von ca. 3 ½ Monaten vorgesehen. Letztendlich

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

erstreckte sich die Projektdauer jedoch auf 9 Monate, wobei die Bearbeitung des Projekts von April bis Juli auf Vollzeitbasis erfolgte und ab August auf Teilzeitbasis. Durch erfahrene Projektmitglieder aber auch durch den Einsatz eines Beratungsunternehmens könnte die Dauer erheblich reduziert werden. Jedoch war dies nicht von der Projektleitung vorgesehen und bedeutete für das Unternehmen aber auch, dass alle neuen Erkenntnisse im Unternehmen auch verblieben.

| Soll/Ist-HR-Projekttablaufplan | 2010 | 2010 | 2010 | 2010 | 2010 | 2010 | 2010 | 2010 | 2010 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|--------|--------|-----------|---------|----------|----------|
| | April | Mai | Juni | Juli | August | September | Oktober | November | Dezember |
| Erstellen eines Anforderungskatalogs | 15.04. 20.04. | | | | | | | | |
| Anbieterrecherche (Grobauswahl) | 30.04. | 03.05. | | | | | | | |
| Inhouse-Vorstellungen (Feinauswahl) | | 12.05. 31.05. | | | | | | | |
| Referenzbesuche | | | 04.06. | | 31.08. | | | | |
| Angebotseinholung | | | 10.06. 21.06. | | | 03.09. | | | |
| Bewertungstabelle zur Endauswahl | | | 15.06. - | | | | | | |
| Erstellen der Entscheidungsvorlage | | | 30.06. | | | | 11.10. | | |
| Erstellen des Projekttablaufplans | | | | 09.07. | | 13.09. | | | |
| Sitzung des Beirats | | | | | | | | 24.11. | |
| Erstellen des Pflichtenhefts | | | | | | | | | 15.12. |

Abbildung 6.10. (Quelle: Eigene Darstellung des zeitlichen Projekttablaufs)

8. Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es, mittelständischen Unternehmen, die auf die Suche nach einer neuen Standardsoftware für den Bereich Human Resources sind und nur sehr wenig bis keine Erfahrungen in der Durchführung eines solchen Projekts haben, eine notwendige Informationsgrundlage zu verschaffen um strukturiert in die Auswahlprozess zur Auswahl einer HR-Standardsoftware gehen zu können. Dabei sollten Unternehmen speziell im Verlauf der Arbeit für Bedeutung aber auch die Herausforderungen des Auswahlprozesses informiert und sensibilisiert werden, da dieser Prozess häufig durch planloses und intuitives Vorgehen gekennzeichnet ist.

Der Auswahlprozess einer neuen Software für den Bereich Human Resources erfolgt im Mittelstand häufig nicht von Mitarbeitern aus dem Bereich IT, sondern von dem kaufmännischen Leiter oder der Personalleitung selber. Dabei ist naheliegend, dass eine Auseinandersetzung mit der Problematik, eine Vorlage bzw. Handlungsanweisung für einen derartigen Auswahlprozess, in der Human Resources Literatur gesucht wird. Genau darin liegt ein Knackpunkt, denn HR-IT ist zwar ein gefragtes Thema der Wirtschaft, wird aber nur in wenigen Werken ausführlich diskutiert und findet sich eher im Bereich IT wieder. Daraus resultieren Informationslücken der Projektmitarbeiter, die sich dann kaum mit Fragestellungen und Problemen der Softwareauswahl Auseinandersetzungen und intuitiv handeln (vgl. Kremer 1995: 5).

Weitere Herausforderungen bei der Softwareauswahl für ein klein- oder mittelständisches Unternehmen sind, dass diese mit einer Vielzahl und Intransparenz auf dem Softwareanbietermarkt konfrontiert sind. Um dabei den richtigen Anbieter mit der richtigen Software herauszufinden, müssen die Unternehmen nicht nur einige Hürden überwinden, sondern auch sehr viel Zeit aufwenden. Dabei ist Zeit neben Geld eines der am wenigsten verfügbaren Ressourcen im Mittelstand. Hinzukommt auch noch, dass neben dem Tagesgeschäft meist keine Kapazitäten vorhanden sind, derartige Projekte adäquat und mit dem nötigen Know-How zu stemmen. (vgl. Klüpfel 2006: 1f.)

Das Scheitern von Standardsoftwareprojekten beruht häufig auf der mangelhaften Formulierung der eigenen Anforderungen und Ziele an das System. Der größte Handlungsbedarf mittelständischer Unternehmen um eine solide Basis für den Auswahlprozess zu schaffen, ist die Explizierung der vorhandenen Anforderungen und Präferenzen der Entscheidungsträger. Zusammen mit einer umfassenden Identifikation, Analyse und Bewertung möglicher Anbieter können Überraschungen vermieden werden und den Auswahlprozess von der „Suche der Nadel im Heuhaufen“ mit einem möglichen Zufallstreffer hin zu einem strukturierten Vorgehen mit dem Ergebnis, den Anbieter gefunden zu haben, der bestmöglich auf die Anforderungen des Unternehmens passt, gestaltet werden (vgl. Vering/ Becker 2007: 62).

Die Analyse des eigenen Vorgehens hat gezeigt, dass die gängigen Phasenmodelle zur Auswahl von Standardsoftware eine Möglichkeit bilden, den eigenen Auswahlprozess zu strukturieren. Jedoch sollten diejenigen Unternehmen, die sehr unerfahren im Umgang mit Projektmanagement sind, als auch mit der Auswahl von Software und kaum Wissen über den Softwareanbietermarkt, die eigenen Erwartungen bezüglich einer „schnellen und billigen“ Auswahl modifizieren und sich selber einen größeren zeitlichen Spielraum zur Auswahl lassen und Raum um Know-How aufzubauen sowie Lerneffekte in den Auswahlprozess mit einfließen lassen zu können. Denn die Auswahl beginnt nicht damit den Markt nach möglichen Anbietern abzusuchen, sondern mit einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit den eigenen Prozessen und Schwachstellen. Dies mag als Ergebnis diese Arbeit für die Unternehmen, die eine neue Software als Heilmittel für „alle“ Probleme sehen, eine „bittere Pille“ sein. Doch je eher die Erkenntnis bei den Projektmitarbeitern, dass die Auswahl systematisch und transparent erfolgen muss, erlangt wird, desto höher sind die Erfolgsaussichten und geringer die Risiken bei einem solchen Projekt.

Die Erfolgsaussichten eines Auswahlprojekts könnten weiterhin durch eine höhere Transparenz und Dienstleistungsorientierung der Anbieter gesteigert werden. Das mangelnde Know-How über den Auswahlprozess, die eigenen Prozesse und Anforderungen, sowie den Softwaremarkt, nutzen die Anbieter oft aus und versuchen die Unternehmen durch Hochglanzprospekte und Verkaufsstrategien zu beeinflussen. Der Wettbewerbsdruck auf dem Anbietermarkt verleitet die Softwarehäuser dazu, Versprechungen und Zusagen zu machen, die sie eigentlich nicht einhalten können bzw. die die Software nicht leisten kann. Dabei sollte weniger das eigene Produkt immer Vordergrund stehen und mehr auf die Bedürfnisse und Wünsche der Unternehmen eingegangen werden. Auf der einen Seite kann man den Softwareanbietern ihr opportunes Verhalten nicht negativ anrechnen, da sie betriebswirtschaftlich vorgehen, jedoch könnte durch die aktive Unterstützung der aussuchenden Unternehmen durch die Anbieter ein positives Verhältnis und eine Transparenz über die Produkte geschaffen werden, die der Grundstein für eine gelungen und proaktive Zusammenarbeit darstellt. Eine offene Kommunikation über die Möglichkeiten der Software und Anforderungen des Unternehmens kann den Weg von der eierlegenden Wollmilchsau hin zu einer Präsentation die auf die Probleme des Kunden eingeht, ebnen.

Anhang 1: Prozessanalyse des Bereichs Human Resources

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

| Prozessanalyse des Bereichs Human Resources (ohne Personalleitung) | | | | | | | |
|--|--|---------------|---------|--------|-----------------|-----------------------|----------------|
| Personalplanung | | | | | | | |
| Aktivität (HR betreffende Ist-Prozesse) | | h pro Vorfall | h/Monat | h/Jahr | Ist-Mannstunden | Einsparungspotenziale | Start Echtzeit |
| Personalplanung | Erstellung von Templates für Budgetplanung, inklusive Überarbeitungen | - | - | 10 | 8 | - | 8 |
| | Budgetplanung | - | - | 48 | 48 | - | 48 |
| | Erstellung von Templates für Forecast | - | - | 6 | 6 | - | 6 |
| | Forecasts | - | - | 96 | 96 | - | 96 |
| | Andere Auswertungen und Reportings | - | - | 480 | 480 | - | 480 |
| | Vorbereitung Tool Personalplanung (Tabellen verlinken) | - | - | 8 | 8 | - | 8 |
| | Abstimmungen zwischen HR, Fachbereich und Geschäftsführung | - | - | 80 | 80 | - | - |
| Personalbeschaffung | | | | | | | |
| Aktivität (HR betreffende Ist-Prozesse) | | je Vorfall | Monat | Jahr | Ist-Mannstunden | Einsparungspotenziale | Start Echtzeit |
| Personalbeschaffung | Abgleich Personalanforderung mit Budget | 0,083 | - | - | 8,3 | - | - |
| | Erstellen der Stellenprofile | | | | | | |
| | - für neugeschaffene Stellen (Anteil: 1/4 vom Gesamt) | - | - | 264 | 264 | - | - |
| | - für vorhandene Stellen (Anteil: 3/4 vom Gesamt) | - | - | 100 | 100 | - | - |
| | Verfassen von Stellenbeschreibungen | - | 6 | - | 72 | - | - |
| | Veröffentlichung der Stellen in Zeitung, Zeitschrift, Internet etc. | - | 18 | - | 216 | - | - |
| | Aktualisierung Recruiting Report | - | 4 | - | 48 | - | 48 |
| | Bearbeitung Bewerbungseingänge | | | | | | |
| | - per Post | - | - | 115,55 | 115,55 | - | 57,77 |
| | - per Mail | - | - | 115,55 | 115,55 | - | 57,77 |
| | Weiterleitung von Bewerbungen | 0,016 | - | - | 10,4 | - | 10,4 |
| | Rücklaufkontrolle Bewertung Bewerbung | 0,016 | - | - | 10,4 | - | 10,4 |
| | Benachrichtigung an Bewerber per Mail/ Brief und Softgarden | 0,033 | - | - | 20,8 | - | - |
| | Organisation von Gesprächszeit-, ort- und bewirtung/anmeldung | | 2,083 | | 25 | - | - |
| | Organisation und Durchführung Assessment Center Angestellte | - | - | - | - | - | - |
| | - für Angestellte | - | - | 72 | 72 | - | - |
| | - für Auszubildende | - | - | 48 | 48 | - | - |
| | Rücklaufkontrolle Bewertung Gespräch | 0,05 | - | - | 15 | - | 15 |
| | Verfassen von Absagen etc. | 0,083 | - | - | 166,66 | - | 83,33 |
| | Anhörung Betriebsrat | 0,166 | - | - | 16,66 | - | - |
| | Überprüfung von Förderungsmöglichkeiten | 0,166 | - | - | 16,66 | - | - |
| | Exportkontrolle | 0,016 | - | - | 1,66 | - | - |
| | Erstellen und Versand des Vertragsangebots | 0,33 | - | - | 33,33 | - | - |
| | Vertragsunterzeichnungen | | | | | | |
| | - für Angestellte | - | - | 150 | 150 | - | - |
| | - für Gewerbliche | - | - | 50 | 50 | - | - |
| | Benachrichtigung des Fachbereichs über Einstellung (mit Einstellungsmail und IT-Auftrag) | 0,166 | - | - | 16,66 | - | - |
| Organigrammerstellung- und verwaltung | - | 1 | - | 12 | - | 12 | |
| Leiharbeit | Abstimmungen zwischen HR und OSM | - | 2 | - | 24 | - | - |
| | Nacharbeiten für OSM durch HR | - | 6 | - | 72 | - | - |
| | Freigabe der Personalanforderung durch Personalleitung und ggf. durch GF | - | 1 | - | 12 | - | - |
| | Bestellung Leiharbeitnehmer | - | 2 | - | 24 | - | - |
| | Monatliche Rechnungskontrolle | - | 4 | - | 48 | - | - |
| | Preisverhandlungen mit den Leiharbeitsfirmen | - | - | 12 | 12 | - | - |

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

| Personalentwicklung | | | | | | | |
|--|---|------------|--------|--------|-----------------|-----------------------|----------------|
| Aktivität (HR betreffende Ist-Prozesse) | | je Vorfall | Monat | Jahr | Ist-Mannstunden | Einsparungspotenziale | Start Echtzeit |
| Schulungen / Seminare | Planung von Bildungsbudgets | - | 4 | 8 | 56 | 28 | Jan 13 |
| | Verwaltung von Bildungsbudgets | - | 4 | - | 48 | - | |
| | Erstellen eines Weiterbildungsplans | - | - | 10 | 10 | - | |
| | Management von WB, inklusive Recherche, Vor- und Nachbereitung, Reservierungen | - | 45 | - | 540 | - | |
| | Beantragungen und Genehmigungen von WB | - | 4 | - | 48 | 48 | |
| | Buchungsbestätigung an MA/ FK | - | - | 8,33 | 16,66 | 16,66 | |
| | Erfassung der Abwesenheitszeit in PZE | - | - | 8,33 | 16,66 | 16,66 | |
| | Seminarrechnungskontrolle | - | - | 8,33 | 16,66 | - | |
| | Auswertungen und Reminder von WB mittels | | | | | | |
| | - Feedbackbögen | - | - | 13,33 | 13,33 | 13,33 | |
| - Evaluationsbögen | - | - | 33,33 | 33,33 | 33,33 | | |
| Verwaltung der Qualifikationsmatrix | - | 4 | - | 48 | 48 | | |
| Integrationsmanagement | Anlegen von Personalakte | 0,25 | - | - | 25 | - | Jan 13 |
| | Einholen aller wichtigen Unterlagen | 0,5 | - | - | 50 | - | |
| | Überprüfung aller Daten der neuen MA in der Entgeltabrechnung | 0,083 | - | - | 8,33 | 8,33 | |
| | Pflege in die Personalzeiterfassung | 0,083 | - | - | 8,33 | 8,33 | |
| | Ausstellen von Chip etc. | 0,083 | - | - | 8,33 | - | |
| | Erstellen der Welcome-Mappe | - | - | 16,66 | 16,66 | - | |
| | Information per E-Mail über Einstellungstermin | 0,083 | - | - | 8,33 | - | |
| | Erstellung Formulare Übertrag, untern. Pflichten für MA (nur FK ca. 20) | 0,083 | - | - | 8,33 | - | |
| | Erstellung Handlungsvollmacht sowie Übergabe Unterschriftenregelung | 0,083 | - | - | 8,33 | - | |
| | Bestellung Firmenwagen, Organisation von Hotel etc. | 0,083 | - | - | 8,33 | - | |
| | Erstellung der Personalinformation | 0,166 | - | - | 16,66 | - | |
| | Abgleich mit Einstellungs-Checkliste | 0,083 | - | - | 8,33 | - | |
| | Aufnahme neuer Mitarbeiter in HR-interne Datenbank (Excel-Listen) | - | 1 | - | 12 | 12 | |
| | Anmeldung zur Produktschulung | - | 1 | - | 12 | - | |
| | Bestellung Visitenkarten | - | 1 | - | 12 | - | |
| | Rücklaufkontrolle und Ablage der Checkliste | 0,166 | - | - | 16,66 | 16,66 | |
| | Vorstellung des neuen Mitarbeiters beim Betriebsarzt (Formular, Terminfindung, Ablage und Rechnungskontrolle) | 1 | - | - | 100 | - | |
| | Rücklaufkontrolle von Mitarbeitergesprächen | - | 4 | - | 48 | 48 | |
| Rücklaufkontrolle der abgearbeiteten bereichsinternen + bereichsübergreifenden Einarbeitungspläne und Ablage | 0,0833 | - | - | 8,33 | 8,33 | | |
| Rücklaufkontrolle des Beurteilungsbogens Probezeitgespräch und Ablage | - | - | 25 | 25 | 25 | | |
| Rücklaufkontrolle des Beurteilungsbogens Probezeitwischengespräch und Ablage | - | - | 25 | 25 | 25 | | |
| Verlängerung des Arbeitsvertrages inkl. Betriebsratsanhörung | - | - | 45 | 45 | - | | |
| Personalfreisetzung | | | | | | | |
| Aktivität (HR betreffende Ist-Prozesse) | | je Vorfall | Monat | Jahr | Ist-Mannstunden | Einsparungspotenziale | Start Echtzeit |
| Personal-freisetzung | Freisetzungsinformation an den Fachbereich (per Telefon) | 0,0833 | - | - | 13,42 | - | Jan 12 |
| | Kontrolle und Abarbeitung der Checkliste Austritt | 0,166 | - | - | 26,83 | - | |
| | Umsetzungen des Mitarbeiters in der Abrechnung | 0,166 | - | - | 26,83 | 26,83 | |
| | Mitteilungen über offene Positionen des Mitarbeiters an Ecovis | 0,0833 | - | - | 13,42 | 13,42 | |
| | Bearbeitung von Formularen z.B. betriebliche Altersvorsorge, Versicherungsnehmerwechselblatt | 0,166 | - | - | 26,83 | - | |
| | Einordnung aktive zu ausgeschiedene Mitarbeiter in PZE und Bewerberakte | 0,0166 | - | - | 13,42 | - | |
| | Zeugniserstellung einschließlich eventueller nachträglicher Änderungen | - | - | 236 | 236 | 118 | |
| Personalzeiterfassung | | | | | | | |
| Aktivität (HR betreffende Ist-Prozesse) | | je Vorfall | Monat | Jahr | Ist-Mannstunden | Einsparungspotenziale | Start Echtzeit |
| PZE | Anlegen neuer Schichtmodelle | | | | | | Jan 11 |
| | - neues Tagesprogramm | 0,0833 | - | - | 0,583 | 0,583 | |
| | - Wochenprogramm | 0,0833 | - | - | 0,583 | 0,583 | |
| | - neues Zyklus | 0,0833 | - | - | 0,583 | 0,583 | |
| | Berechnung der Vorplanung | | | 8,16 | 8,16 | 8,16 | |
| Einpfelegen von Urlaubszeiten, Krankzeiten, Stundenabbau etc. | - | - | 158,33 | 158,33 | 158,33 | | |
| Überarbeitung von An- und Abwesenheitszeiten (auch telefonisch) | - | - | 50 | 50 | 50 | | |
| Lohn- und Gehaltsabrechnung | | | | | | | |
| Aktivität (HR betreffende Ist-Prozesse) | | je Vorfall | Monat | Jahr | Ist-Mannstunden | Einsparungspotenziale | Start Echtzeit |
| Payroll | Übermittlung der Zahlendatein an die FiBU | - | 0,166 | - | 2 | 2 | Jan 12 |
| | Übermittlung der Zahlendatein an Ecovis | | | | | | |
| | - Tagesabschluss fahren | - | 0,5 | - | 6 | 6 | |
| | - Korrekturliste erstellen | - | 0,5 | - | 6 | 6 | |
| | - Lohnübergabedatein | - | 0,5 | - | 6 | 6 | |
| | Monatliche Absprachen mit der FiBU | - | 3 | - | 36 | 36 | |
| | Monatliche Absprachen mit dem Steuerberater | - | 6 | - | 72 | 72 | |
| Kontrolle der Entgeltabrechnung und entsprechende Auswertungen | - | 14 | - | 168 | 168 | | |
| Änderungen bei der Entgeltabrechnung (Notiz geht an Steuerberater) | - | 1 | - | 12 | 12 | | |
| Allgemein Verwaltung | | | | | | | |
| Aktivität (HR betreffende Ist-Prozesse) | | je Vorfall | Monat | Jahr | Ist-Mannstunden | Einsparungspotenziale | Start Echtzeit |
| | Datenänderungen (z.B. Anschrift) | - | 8 | - | 96 | 96 | Jan 14 |
| | Verwaltung wichtiger Anlässe (z.B. Geburtstag, Jubiläum) | - | 1 | - | 12 | 12 | |
| | Beratung der MA/ FK | - | - | 104 | 104 | - | |
| | Sonstige Erledigungen (z.B. Blumen und Geschenke bestellen) | - | 6 | - | 72 | - | |
| | Teilnahme an Meetings (z.B. HR-Meeting, allgemeine Besprechungen) | - | 10 | - | 120 | - | |
| | Erledigung von Postwegen | - | - | 107,5 | 107,5 | - | |
| | Zusätzliche Schreiben formulieren (z.B. Er- und Abmahnungen, Einstellungsinformation) | - | 12 | - | 144 | - | |
| Summe in Mannstunden | | | | | 5386,709 | 2088,789 | |
| Summe in Mannjahre | | | | | 3,42 | 1,01 | |

Anhang 2: Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit einer Vielzahl herausragender Produktentwicklungen und einer Erfahrung von mehr als 70 Jahren ist die Schubert-Gruppe Impulsgeber im Bereich Head Protection Technology. Schubert ist ein innovatives, modernes und weltweit operierendes Hightech Entwicklungs- und Produktionsunternehmen im wachsenden Mittelstand mit Standort in Magdeburg.

Auf der Suche nach einem passenden und zuverlässigen Anbieter für eine HR-Software, sind wir nach einer ersten Vorauswahl auf Ihr Unternehmen aufmerksam geworden. Um nun detaillierte Informationen zu erhalten, bitten wir Sie, diesen Fragebogen auszufüllen. Die Fragen wurden dabei entsprechend der Anforderungen an eine HR-Software seitens der Schubert-Gruppe konzipiert. Ziel ist es, einen genauen Überblick über die Leistungen Ihrer Software zu bekommen, um Sie dann bei einer Inhouse-Vorstellung gegebenenfalls besser kennenzulernen. Die folgenden Fragen sind in vier Bereiche gegliedert: funktionale Anforderungen, technische Anforderungen, Anforderungen an die Benutzerfreundlichkeit und adaptive Anforderungen. Bitte setzen Sie bei jeder Antwort nur ein Kreuz und nutzen Sie bei Bedarf das Bemerkungsfeld, um Ihr Produkt und seine Eigenschaften näher zu erläutern. „Verfügbar“ beinhaltet Module als Standardlösungen und „eingeschränkt verfügbar“ Module als Add-On o.ä. Der Fragebogen beinhaltet 44 Fragen, wobei die Bearbeitungszeit ca. 20min. beträgt.

Mit freundlichen Grüßen

i. A. Katharina Pluhm
Human Resources

Im Folgenden geht es um die **funktionalen Anforderungen** an die Software:

Bereich Personalkostenplanung

1. Verfügt Ihre Software über ein Personalkostenplanungs-Simulations-Tool?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

2. Verfügt Ihre Software über ein Kennzahlen- oder Frühwarnsystem für das Personalcontrolling?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

3. Verfügt Ihre Software über die Möglichkeit zur Erstellung von individuellen Berichten und Grafiken im Bereich Personalkostenplanung?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

4. Können mit Ihrer Software bei der Personalkostenplanung auch allgemeine Parameter (z. B. SV-Sätze) und fiktive Parameter berücksichtigt werden?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

5. Verfügt Ihre Software über die Möglichkeit zur kostenstellenbezogenen Planung und Hochrechnung, inklusive Plan-/Ist-Vergleiche?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

Bereich Organigrammerstellung

6. Ist eine einheitliche Erstellung von Organigrammen mit Ihrer Software möglich?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

7. Ist die Funktion verfügbar, dass bei Änderungen der Organisationsstruktur, z.B. Neueinstellungen, eine automatische Aktualisierung des Organigramms erfolgt?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

Bereich Bewerbermanagement

8. Verfügt Ihre Software über ein Bewerbermanagement-Tool?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

9. Ist mit Ihrer Software das Verfassen von digitalen Schriftstücken, z.B. Absagen, mittels selbstgefertigter Textvorlagen auf dem Firmenbrief möglich?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

10. Verfügt Ihre Software über die Funktion des Weiterleitens von Unterlagen an die Führungskräfte/ MA mit automatischer Rücklaufkontrolle und Reminder?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

11. Inwieweit verfügt Ihre Software über die Möglichkeit, z.B. Vorstellungsgespräche und die Einladung zu diesen, für alle Teilnehmer automatisch zu terminieren und diese an alle zu versenden?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

12. Verfügt Ihre Software über ein elektronisches Vertragsmanagement, d.h. Vorlagen für alle wichtigen Bescheinigungen und Dokumente?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

Bereich Azubi-Management

13. Ist mit Ihrer Software die Generierung eines Einsatz- und Versetzungsplans für Auszubildende nach der Ausbildungsordnung des jeweiligen Berufs möglich?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

14. Ist eine Bearbeitung und Speicherung von Mitarbeitergesprächen in das Mitarbeiterportal des jeweiligen Mitarbeiters möglich?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

Bereich Mitarbeitergespräche

15. Gibt es die Möglichkeit einer automatischen Erinnerungsfunktion im Mitarbeiterportal an die Führungskräfte zur Durchführung von Gesprächen mit Rücklaufkontrolle?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

Bereich Weiterbildung/ Seminare

16. Bietet Ihre Software die Planung und Verwaltung von Bildungsbudgets von verschiedenen Kostenstellen mit Soll-/Ist-Vergleichen?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

17. Ermöglicht Ihre Software dabei die Übernahme der vereinbarten Weiterbildungen aus den Mitarbeitergesprächen in eine Qualifikationsmatrix?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

18. Bietet Ihre Software eine direkte Einbindung der Mitarbeiter in den Bereich Weiterbildung durch onlinegestützte Buchungen und Genehmigungen?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

19. Bietet Ihre Software ein mehrstufiges Weiterbildungscontrolling (qualitativ und quantitativ)?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

20. Ist der automatische Versand von Feedbackbögen nach einer Weiterbildung inklusive einer Rücklaufkontrolle mit Auswertungsmöglichkeiten möglich?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

21. Gibt es bei Ihrer Software die Möglichkeit zur Darstellung der unterschiedlichen Kenntnisse von Mitarbeitern mit Generierung einer Qualifikationsmatrix und dem anschließend automatischen Update der Kenntnisse in der Qualifikationsmatrix nach einer Weiterbildung?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

Bereich Zeugniserstellung

22. Ermöglicht Ihre Software die Vereinfachung der Zeugniserstellung durch vorgefertigte Textbausteine in Bezug auf die Mitarbeiterbeurteilungen?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

23. Gibt es bei der Software die Möglichkeit der automatischen Datenübernahme von einzelnen Abschnitten bei Bescheinigungen durch die Software, z.B. Anschriften?

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

Im Folgenden geht es um die **technischen Anforderungen** an die Software:

1. Ist mit Ihrer Software der administrative Umgang mit 500 Mitarbeitern in den Sprachen Deutsch und Englisch möglich?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

2. Besteht mit Ihrer Software die Möglichkeit nicht nur eine Einzelfirma, sondern auch eine Firmengruppe auf die gleiche Art und Weise zu verwalten?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

3. Ist der Datenimport aus einer bestehenden Software möglich?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

4. Verfügt Ihre Software über die Möglichkeit des Datenimports/-export aus/ in Word, Excel und PDF?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

5. Ist Ihre Software mit den entsprechenden Modulen anpassbar an das Corporate Design eines Unternehmens?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

6. Gewährleistet Ihre Software die Einhaltung des Datenschutzes und eine Datensicherung nach den gesetzlichen Vorschriften?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

7. Besteht bei Ihrer Software die Möglichkeit, dass datenschutzrechtliche Änderungen automatisch in das System eingepflegt werden, i.S.v. Updates?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen

8. Gibt es bei Ihrer Software ein Zugriffskonzept für verschiedenen User-Gruppen?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

9. Verfügt Ihre Software über eine Benutzerhistorie zur Rückverfolgung von Änderungen?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

10. Verfügt Ihre Software über eine Backupfunktion?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

11. Ist Ihre Software webbasiert und wenn nein, auf welcher Basis arbeitet das System?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

Im Folgenden geht es um die **Benutzerfreundlichkeit** der Software:

1. Ist eine umfassende Servicebereitschaft sichergestellt und wenn ja, wodurch (z.B. durch eine 24/7 Hotline)?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

2. Bieten Sie Testmöglichkeiten vor der Installierung der Software an und wenn ja, in welchem Umfang?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

3. Werden bei Ihnen folgende Serviceleistungen angeboten und wenn ja, in welchem Umfang: Schulungen, Wartungen und Handbücher?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

4. Verfügt Ihre Software über eine einheitliche Benutzeroberfläche und Bedienung aller Module?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

5. Gibt es bei der Bedienung der einzelnen Module Such- und Hilfefunktionen auf allen Feldern?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

Im Folgenden geht es um die **adaptiven Anforderungen** an die Software:

1. Verfügt Ihre Software über Schnittstellen zu DATEV, tisoware und ERP-Systemen (ideal: proAlpha)?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

2. Verfügt Ihre Software über weitere offene Schnittstellen?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

3. Verfügt Ihre Software über einen modularen Systemaufbau mit der Möglichkeit zur Modulerweiterung?

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

4. Sind bei Ihrer Software Modulerweiterungen für folgende Module möglich:

4.a. Entgeltabrechnung

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

4.b. digitale Personalakte

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

4.c. E-Learning

ist verfügbar ist eingeschränkt verfügbar ist nicht verfügbar

Bemerkungen:

5. Welche Referenzkunden können Sie benennen?

Bemerkungen:

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen und die Mühe gemacht haben diesen Fragebogen auszufüllen! Natürlich werden wir Ihre Daten vertraulich behandeln und nur zu dem betriebsinternen Zweck der Auswahl einer HR-Software nutzen. Wir werden nach Rückerhalt des Bogens eine Auswertung vornehmen und uns dann mit Ihnen in Verbindung setzen.

Um immer den richtigen Ansprechpartner in Ihrem Unternehmen zu finden, bitten wir Sie, noch Ihre Kontaktdaten zu notieren.

Ansprechpartner: Abteilung/ Standort: Telefonnummer:

Faxnummer: Email:

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein
mittelständisches Unternehmen“

Anhang 3: Ergänzende Angaben zum Fragebogen

| Angaben zum Unternehmen | | |
|---|----------------------------------|--|
| Gründungsjahr | | |
| Geschäftsform | | |
| Umsatz des letzten Geschäftsjahres | | |
| Niederlassungen | | |
| Anzahl der Abrechnungen monatlich | | |
| Größe des Unternehmens | | |
| Anzahl MA insgesamt | | |
| Anzahl MA Programmierung | | |
| Anzahl MA Vertrieb/ Kundenbetreuung | | |
| Anzahl MA Schulung/ Beratung | | |
| Vertriebs- und Partnernetz | | |
| Anzahl der Vertriebs- und Lizenzpartner | | |
| Service | | |
| Beratung | | |
| Schulungen und Workshops | | |
| Dokumentation (Handbuch etc.) | | |
| Wartungsvertrag | | |
| Technischer Kundendienst vor Ort | | |
| Upgrade und Update Service | | |
| Hotline | | |
| Fernwartung | | |
| Notdienst | | |
| | | |
| Installationen/ Referenzen | | |
| Insgesamt in Deutschland | | |
| Insgesamt im Handwerk | | |
| Insgesamt im Handel | | |
| Insgesamt in der Fertigung | | |
| Insgesamt in der Dienstleistungsbranche | | |
| Insgesamt in öffentlichen Institutionen | | |
| Preisgestaltung | | |
| | Kosten HR Kauf + Entgelt Inhouse | |
| HR | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Entgelt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Gesamt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| | Kosten HR Kauf + Entgelt ASP | |
| HR | Einmalig | |
| | Jährlich | |

„Analyse über die Auswahl einer HR-Software für ein mittelständisches Unternehmen“

| | | |
|----------------------------------|----------|--|
| Entgelt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Gesamt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Kosten HR Kauf + Entgelt BPO | | |
| HR | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Entgelt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Gesamt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Kosten HR Miete+ Entgelt BPO | | |
| HR | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Entgelt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Gesamt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Kosten HR Miete+ Entgelt Inhouse | | |
| HR | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Entgelt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Gesamt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Kosten HR Miete+ Entgelt ASP | | |
| HR | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Entgelt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Gesamt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Kosten HR ASP + Entgelt BPO | | |
| HR | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Entgelt | Einmalig | |
| | Jährlich | |
| Gesamt | Einmalig | |
| | Jährlich | |

Bücher, Zeitschriften, Zeitungen

- Balzert, Helmut (1995): „*Methoden der objektorientierten Systemanalyse*“. BI-Wiss.-Verl.: Mannheim u.a..
- Bange, Carsten/ Keller, Patrick (2004): „*Softwareauswahl. Schnelle und einfache Identifikation anforderungsgerechter Standardsoftware*“. Business Village: Göttingen
- Barbitsch, Christian E. (1997): „*Einführung integrierter Standardsoftware: Handbuch für eine leistungsfähige Unternehmensorganisation*“. Carl Hanser Verlag: München.
- Bartsch, M. (2000): „*Qualitätssicherung für Software durch Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement*“. In: Informatik Spektrum 23 (2000) 1, Seite 3-10.
- Becker, Jörg/ Vering, Oliver/ Winkelmann, Axel (2007a): „*Softwareauswahl und -einführung in Industrie und Handel: Vorgehen und Erfahrungen bei ERP- und Warenwirtschaftssystemen*“. 1. Aufl. Springer: Berlin.
- Becker, Jörg/ Vering, Oliver/ Winkelmann, Axel (2007b): „*Unternehmenssoftwareeinführung: Eine strategische Entscheidung*“. Seite 1-30. In: „*Softwareauswahl und -einführung in Industrie und Handel*“. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.
- Becker, Jörg/ Winkelmann, Axel/ Philipp, Marc (2007): „*Entwicklung eines Referenzvorgehensmodells zur Auswahl und Einführung von Office Suiten*“. Arbeitsbericht Nr. 177 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Beckmann, Helmut/ Gröschel, Michael (2008): „*Pragmatisches Vorgehensmodell. Auswahl von Standardsoftware*“. Seite 24-27. DigitalBusiness. Ausgabe 05/2008.
- Bremer, Georg (1998): „*Genealogie von Entwicklungsschemata*“. Seite 32-59. In: Kneuper/ Ralf/ Müller-Luschnat, Günther/ Oberweis, Andreas:

- „Vorgehensmodelle für die betriebliche Anwendungsentwicklung“. Teubner Verlagsgesellschaft: Stuttgart, Leipzig
- Brugger, Ralph (2003): *„IT-Projekte strukturiert realisieren“*. GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Bunse, Christian/ von Knethen, Antje (2002): *„Vorgehensmodelle kompakt“*. Spektrum Akademischer Verlag: Heidelberg, Berlin.
- Eggert, Sandy (2007): *„Personalinformationssysteme: Funktionen und Trends“*. Seite 3-7. In *„Personal. Zeitschrift für Human Resource Management“* Ausgabe Spezial 09/2007.
- Eggert, Sandy (2009): *„Personaldaten integrieren“*. Seite 7-11. In: *„Personal. Zeitschrift für Human Resource Management. Ausgabe Spezial 08/2009.*
- Etzel, Hans-Joachim (2000): *„IT-Projektmanagement-Fallstricke und Erfolgsfaktoren: Erfahrungsberichte aus der Praxis“*. dpunkt-Verl.: Heidelberg.
- Fischer, Thomas/ Biskup, Hubert/ Müller-Luschnat, Günther(1998): *„Begriffliche Grundlagen für Vorgehensmodelle“*. Seite 13-31. In: Kneuper/ Ralf/ Müller-Luschnat, Günther/ Oberweis, Andreas: *„Vorgehensmodelle für die betriebliche Anwendungsentwicklung“*. Teubner Verlagsgesellschaft: Stuttgart, Leipzig.
- Freund, Ferdinand (1981): *„Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre“*. Kohlhammer: Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.
- Hansen, Hans Robert (1992): *„Wirtschaftsinformatik“*. Gustav Fischer Verlag: Stuttgart, Jena.
- Gabriel. Roland/ Beier, Dirk (2003): *„Informationsmanagement in Organisationen“*. W. Kohlhammer: Stuttgart.
- Gaitzsch, Thorsten (1995): *„Konzeptionssystematik zur Standard-Softwaresystemen für den Rechnereinsatz in Kleinunternehmen“*. Fortschr.-Ber. VDI Reihe 10 Nr. 389. VDI-Verlag: Düsseldorf.
- Gertz, Winfried (2010): *„Mit Mut zu neuen Opfern“*. Seite 19-21. In: *„Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources“*. Ausgabe 07/2010.

- Goffart, Andrea/ Schlee, Gabriel (2010): „*Gemeinsam das Flugziel bestimmen*“. Seite 62-64. In: „Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources“. Ausgabe 10/2010.
- Gottwald, Michael (2008): „*HR-Software. Aktuelle Trends auf dem Anbietermarkt*“. Seite 26-28. In: „Personalmanager“. Ausgabe 02/2008.
- Gronau, N. (2001): „*Industrielle Standardsoftware - Auswahl und Einführung*“. München, Oldenburg.
- Grupp, Bruno (2003): „*Das IT-Pflichtenheft zur optimalen Softwarebeschaffung*“. 2., überarbeitete Auflage. mitp-/Verlag: Bonn.
- Heerten, Ernst (1996): „*Einsatz integrierter DV-Systeme beim Objektmanagement*“. Shaker Verlag: Aachen.
- Hessen, Bernd (2010): „*Investitionsrechnung für Praktiker: Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen*“. Gabler-Verlag: Wiesbaden
- Heilmann, Heide (1989): „*Integration - ein zentraler Begriff der Wirtschaftsinformatik im Wandel der Zeit*“. Seite 46-58. In: „Handbuch der modernen Datenverarbeitung“. Ausgabe 150/1989.
- Heilmann, Heidi (2000): „*Erfolgsfaktoren des IT-Projektmanagements*“. Seite 3-46. In: Etzel, Hans-Joachim: „IT-Projektmanagement-Fallstricke und Erfolgsfaktoren: Erfahrungsberichte aus der Praxis“. dpunkt-Verl.: Heidelberg.
- Helbig, Katrin (2004): „*IT-Systeme erfolgreich einführen*“. Seite 12-16. In: „Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources“. Ausgabe 03/2004.
- Hilb, Martin (1994): „*Integriertes Personal-Management. Ziele-Strategien-Instrumente*“. Luchterhand Verlag: Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Jahnke, Bernd/ Schweyher, Claudia/ von Schneyer, Wolfram (2006): „*Technik für Softfacts*“. Seite 45-48. In: „Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources“. Ausgabe 04/2006.
- Jenny, Bruno (1997): „*Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik*“. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Vdf Hochschulverlag AG: Zürich.

- Klüpfel, Sebastian/ Mayer, Tim (2007): *„Checkliste und Kriterienkatalog zur Unterstützung der Softwareauswahl in Kleinst- und Kleinbetriebe“*.
- Kneuper/ Ralf/ Müller-Luschnat, Günther/ Oberweis, Andreas (1998): *„Vorgehensmodelle für die betriebliche Anwendungsentwicklung“*. Teubner Verlagsgesellschaft: Stuttgart, Leipzig.
- Kremer, Hans-Jörg (1995): *„DV-Unterstützung bei der Auswahl von Standardsystemen: Konzeption und prototypische Implementierung eines Auswahlwerkzeugs am Beispiel der Personalzeitwirtschaft“*. Göttinger Wirtschaftsinformatik Band 12. Unitext-Verlag: Bovenden.
- Lourens, Johan/ Brughmans, Ivo/ Harbig, Andreas (2008): *„Profitables Personalmanagement: nachhaltige Wertschöpfung durch effiziente Organisation“*. Luchterhand Wolters Kluwers: Köln.
- Mertens, Peter (2004): *„Integrierte Informationsverarbeitung 1. Operative Systeme in der Industrie“*. 14. Aufl. GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Mertens, Peter/ Bodendorf, Freimut/ König, Wolfgang/ Picot, Arnold/ Schumann, Matthias (1991): *„Grundzüge der Wirtschaftsinformatik“*. Springer-Verlag: Berlin.
- Morschheuser, Petra (1998): *„Individualisierte Standardsoftware in der Industrie: merkmalsbasierte Anforderungsanalyse für die Informationsverarbeitung“*. Dt. Univ.-Verl.: Wiesbaden.
- Mutzeck, Klaus (2009): *„Eine Lösung für den Mittelstand“*. Seite 50-51. In: *„Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources“*. Ausgabe 01/2009.
- Müller, Hans-Erich/ Prangenberg, Arno (1997): *„Outsourcing-Management: Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe“*. Bund-Verlag: Köln.
- Nissen, Volker (2010): *„Entstehung und Handhabung von Vorgehensmodellen zur Software-Auswahl und Software-Einführung in der IV-Beratung“*. Seite 595-610. In: *„MKWI 2010 – Unternehmensberatung im IT-Umfeld“*.

- Nissen, Volker/ Simon, Christina (2009): *„Kernaufgaben und Vorgehensmodelle in der IV-Beratung“*. Forschungsbericht Nr. 2009-01.
- Pesch, Ulli (2010): *„Armaturen Bretter, die die Personalerwelt deuten“*. Seite 26-28. In: *„Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources“*. Ausgabe 07/2010.
- Rauf, Martin (2000): *„Analyse, Auswahl, Anpassung, Fehlschlag – die Historie einer Standardsoftwareeinführung“*. Seite 135-178. In: Etzel, Hans-Joachim: *„IT-Projektmanagement-Fallstricke und Erfolgsfaktoren: Erfahrungsberichte aus der Praxis“*. dpunkt-Verl.: Heidelberg.
- Riecke, Marcus (2010): *„Neue Wege führen schneller ans Ziel“*. Seite 40-42. In: *„Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources“*. Ausgabe 07/2010.
- Rolf, Arno (1998): *„Grundlagen der Organisations- und Wirtschaftsinformatik“*. Springer-Verlag: Berlin.
- Schubert, Klaus/ Martina Klein (2006): *„Das Politiklexikon“*. 4., aktual. Aufl. Dietz: Bonn.
- Schütte, Reinhard/ Vering, Oliver (2004): *„Erfolgreiche Geschäftsprozesse durch standardisierte Warenwirtschaftssysteme“*. 2. Aufl. Springer: Berlin.
- Sehnert, Martina/ Witthus, Jens (2010): *„Moderne Zeiten“*. Seite 58/59. In: *„Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources.“* Ausgabe 02/2010.
- Sperlich, Tom (2008): *„Personalsoftware unterstützt wirksam Prozesse und Mitarbeiter“*. In: *„HR Today. Das Schweizer Human Resource Management-Journal“*. Ausgabe: Special HR-Systeme 2008.
- Stahlknecht, Peter/ Hasenkamp, Ulrich (2005): *„Einführung in die Wirtschaftsinformatik“*. 11. vollständig überarbeitete Auflage. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.
- Stein, T. (1996): *„PPS-Systeme und organisatorische Veränderungen. Ein Vorgehensmodell zum wirtschaftlichen Systemeinsatz“*. Springer-Verlag: Berlin.

- Strohmeier, Stefan (2008): *„Informationssysteme im Personalmanagement. Architektur - Funktionalität – Anwendung“*. GWV-Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Strohmeier, Stefan (2010): *„Mitarbeiterprofile per Knopfdruck.“* Seite 26-28. In: *„Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources.“* Ausgabe 05/2010.
- Teetz, Ingolf (2008): *„Bewerbermanagement mit System“*. Seite 20-22. In: *„Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources“*. Ausgabe 11/2008.
- Teich, Irene/ Reiners, Wilfried/ Kolbenschlag, Walter (2008): *„ Der richtige Weg zur Softwareauswahl. Lastenheft, Pflichtenheft, Compliance, Erfolgskontrolle“*. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg.
- Vering, Oliver (2007): *„Systematische Auswahl von Unternehmenssoftware“*. Seite 61-108. In: *„Softwareauswahl und –einführung in Industrie und Handel“*. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.
- Vering, Oliver/ Weigenhaun, Jochen (2008/09): *„Marktspiegel Business Software – Warenwirtschaft“*. Trovarit AG: Aachen.
- Verlage, Martin (1998): *„Vorgehensmodelle und ihre Formalisierung“*. Seite 60-75. In: Kneuper, Ralf/ Müller-Luschnat, Günther/ Oberweis, Andreas: *„Vorgehensmodelle für die betriebliche Anwendungsentwicklung“*. Teubner Verlagsgesellschaft: Stuttgart, Leipzig.
- Wieczorrek, Hans W./ Mertens, Peter (2005): *„Management von IT-Projekten: von der Planung zur Realisierung“*. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg..
- Wiese, Jens (1998): *„Ein Entscheidungsmodell für die Auswahl von Standardanwendungssoftware am Beispiel von Warenwirtschaftssystemen“*. Arbeitsbericht Nr. 62 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Wildemann Horst (2009): *„Prozessgestaltung in der Softwareentwicklung- Leitfaden und Tools zur effizienten Entwicklungsprozessgestaltung“*. TCW Transfer-Centrum: München.

Winkelmann, Axel (2007a): *„Alltagstauglichkeit von Office-Lösungen – ein Vorgehensmodell zur Auswahl einer Office-Lösung angewendet am Beispiel eines internationalen Logistikunternehmens“*. European Research Center for Information Systems.

Winkelmann, Axel (2007b): *„Projektmanagement bei Softwareeinführungsprojekten“*. Seite 197-218. In: *„Softwareauswahl und –einführung in Industrie und Handel“*. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.

Winkelmann, Axel (2007c): *„Bewertung der Kosten und des Nutzens von Softwareprojekten“*. Seite 129-146. In: *„Softwareauswahl und –einführung in Industrie und Handel“*. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.

Wißkirchen, Frank (1999): *„Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzepte, Partnerauswahl“*. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Wolter, Ralf-Peter (2004): *„Bewerbermanagementsysteme: über 100 Lösungen, welche ist die ideale?“*. In: *„Personalmagazin“*. Ausgabe 05/2004.

Wunderer, Orlf/ Dick, Petra (2007): *„Personalmanagement - Quo vadis? : Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends“*. 5. Aufl. Luchterhand : Neuwied.

Zahn, Erich/ Barth, Tilmann/ Hertweck, Andreas (1999): *„Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen- Entwicklungsstand und strategische Entscheidungstatbestände“*. In: Wißkirchen, Frank: *„Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzepte, Partnerauswahl“*. Seite 3- 37.

Aktuelle Wirtschaftsgesetze. 9., Aufl., Beck : München. 2008

Fach- und Internetartikel

Mülder, Wilhelm/ Flöter, Katrub (2006): *„Woran es Personalsoftware mangelt. Eine Analyse der Kundenzufriedenheit“*. Forschungsgruppe PERIT der Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach: Vortrag anlässlich Cebit 2006. Quelle: http://www08.mg.hs-niederrhein.de/dozenten/muelder/publikationen/Vortaegel/Personalsoftware_2006_v4.pdf , Datum: 01.10.2010

„Der „Joy of Use“ in der Handhabung der HR-Software“. In: „Magazin TRAiNiNG“. Ausgabe: 01/2010. URL: <http://www.magazintraining.at/> bereitgestellt von effect Personal-management GmbH, <http://www.effect.at>. Stand: 23.10.2010

Studie Trendindex Lohn+Gehalt der Sage HR Solutions AG und Datakontext. Ausgabe: August 2010. URL: http://www.spag-personal.de/download/LOHN+GEHALT_Index.pdf, Stand: 17.10.2010

Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003, Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L 124 vom 20. Mai 2003, S. 36. URL: <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=4aa561e46fff16fb87d819d09c769842;views;document&doc=2018>. Stand: 03.10.2010

Instituts für Mittelstandsforschung zur Definition von KMU. URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>. Stand: 05.10.2010

Statistisches Bundesamt Deutschland zur Definition von KMU. URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/KMUMittelstand/Aktuell,templateId=renderPrint.psml>. Stand: 05.10.2010

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit bzw. Leistung eigenständig ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle sinngemäßen und wörtlich übernommenen Textstellen aus der Literatur bzw. dem Internet habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass ich im Fall einer Täuschung das Recht auf den Erwerb eines Leistungsscheines in der betreffenden Veranstaltung verwirkt habe. Mir ist ebenfalls bekannt, dass in schwerwiegenden Fällen der Täuschung (z.B. Plagiate von Hausarbeiten) der zuständige Prüfungsausschuss den Prüfling von der Erbringung weiterer Prüfungen ausschließen kann. Weiterhin erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit (bzw. Leistung) in dieser oder in leicht veränderter Form in keiner anderen Lehrveranstaltung zum Zweck des Erwerbs eines Leistungsscheins eingereicht habe.

Magdeburg, den 01.02.2011

Unterschrift