



Thema:

**Einführung eines Bewerbermanagementsystems für die Verwaltung
von Lebenslauf- und Assessment- Daten externer Führungskräfte**

Studienarbeit

Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik

Themensteller: Prof. Dr. Hans-Knud Arndt

Betreuer: Prof. Dr. Hans-Knud Arndt

Vorgelegt von: Anika Gerdes

Abgabetermin: 17.02.07

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	III
Symbolverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einführung	1
1.1 Motivation und Zielsetzung.....	1
1.2 Der Unternehmensbereich und seine Aufgaben	2
2 Grundlagen	3
2.1 Entwicklung und Auswahl von Führungskräften	3
2.1.1 Personalentwicklung.....	3
2.1.2 Entwicklung von Führungskräften.....	3
2.1.3 Auswahl von Führungskräften.....	4
2.2 ETWeb™ Enterprise.....	5
2.2.1 Hintergrundinformationen	5
2.2.2 Produktvorstellung und -eigenschaften	5
2.3 Projektphasen zur Softwareeinführung.....	7
2.3.1 Projektvorbereitung	7
2.3.2 Konzeption	7
2.3.3 Spezifikation	8
2.3.4 Realisierung.....	9
2.3.5 Implementierung	10
2.3.6 Systemoptimierung.....	10
3 Vorbereitung der Einführung	11
3.1 Projektvorbereitung	11
3.2 Konzeption	14
3.3 Spezifikation	15
4 Einführung des Bewerbermanagementsystems	18
4.1 Realisierung.....	18
4.2 Implementierung	21
4.3 Systemoptimierung.....	29
5 Analyse	30
5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	31
5.2 Vergleich der Ergebnisse mit den Erwartungen und Zielen	32
5.3 Verbesserungsmöglichkeiten für die Einführung des BMS.....	33
6 Ausblick	34
6.1 Chancen und Erweiterungsmöglichkeiten.....	34
Literaturverzeichnis	35
A Erweiterte Übersicht über die Angebote der Softwareanbieter	39
B Prozessbeschreibung der Bewerber- Registrierung.....	40
C Menüinhalt des BMS.....	41

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

BMS	Bewerbermanagementsystem
BRS	Business Requirements Statement
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
FKD	Führungskräfte Deutschland
HRIS	Human Resource Information System
PE	Personalentwicklung
SRS	System Requirements Statement
u.a.	unter anderem
UBL	Unternehmensbereichsleiter
URL	Uniform Resource Locator
z.B.	zum Beispiel

Symbolverzeichnis

™	Trademark
---	-----------

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1: Prozesskette des Ist-Zustands.....	11
Abb. 3.2: Prozesskette des Soll-Zustands	15
Abb. 3.3: Process Overview	15
Abb. 3.4: <i>Secondary Education</i> Screen vor der Spezifikation.....	16
Abb. 3.5: <i>Secondary Education</i> Screen nach der Spezifikation.....	17
Abb. 4.1: Ausschnitt eines Testfalls.....	18
Abb. 4.2: Startseite von <i>FogBugz</i>	19
Abb. 4.3: Neuer Fall in <i>FogBugz</i>	19
Abb. 4.4: Beispiel Code Table Konfiguration	20
Abb. 4.5: Beispiel Code Table Einträge	20
Abb. 4.6: Auszug aus dem BMS User Guide.....	21
Abb. 4.7: BMS Startseite	22
Abb. 4.8: BMS <i>Tasks</i>	23
Abb. 4.9: BMS <i>HR Admin</i>	23
Abb. 4.10: BMS <i>Secondary Education</i> Screen	24
Abb. 4.11: BMS <i>Languages</i> Screen.....	24
Abb. 4.12: BMS <i>Application Log</i>	25
Abb. 4.13: BMS <i>Communication Log</i>	25
Abb. 4.14: BMS <i>Assessment Data – Core Info</i>	26
Abb. 4.15: BMS <i>Assessment Data – Assessments</i>	27
Abb. 4.16: BMS <i>Applicant Profile – Ausschnitt</i>	27
Abb. 4.17: BMS <i>Filter Builder</i>	28
Abb. 5.1: BMS Datenvollständigkeit	31
Abb. 5.2: Datenvollständigkeit nach Mitarbeiter	32
Abb. B.1: Prozessmodell der Bewerber- Registrierung.....	40

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1: Übersicht über eingeholte Angebote	13
Tab. 4.1: Verbesserung der Filterfunktionalität	29
Tab. 5.1: Gegenüberstellung der Kosten mit und ohne das BMS	30
Tab. A.1: Auszug aus der <i>Decision Matrix</i> für das BMS.....	39
Tab. B.2: Verantwortlichkeiten- und Ressourcenschätzung für die Bewerber- Registrierung	41
Tab. C.3: Menüinhalt des BMS.....	41

1 Einführung

1.1 Motivation und Zielsetzung

In der heutigen Zeit ist für Unternehmen eine schnelle Reaktion auf ständige Veränderungen nötig, um mit den Wettbewerbern Schritt zu halten. Dafür ist eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung unerlässlich, die zum Ziel hat, Veränderungsprozesse so „einzuleiten und zu steuern, dass die Organisation den Erwartungen der Märkte und Anspruchsgruppen erfolgreich begegnen und damit ihre Existenz legitimieren kann“.¹ Personalentwicklung ist für diese Unternehmensentwicklung ein zentraler Erfolgsfaktor.² Einerseits ist es entscheidend, die eigenen Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte dahingehend auszubilden und zu fördern, dass sie die Veränderungen erfolgreich meistern können. In anderen Fällen hingegen, muss neues Personal rekrutiert werden, wenn in den eigenen Reihen nicht genügend geeignete Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Durch diese Maßnahmen stellt der Personalbereich einen Mitgestalter des Wandels dar und unterstützt die Führungskräfte durch geeignete Instrumente bei der unternehmerischen Umsetzung der Strategien.³

Ein geeignetes Human Resource Information System (HRIS) kann den Personalbereich wiederum stark von Routinetätigkeiten entlasten und lässt Zeit für qualifizierte Personalarbeit.⁴ So kann das HRIS bei dem Problem helfen, die richtigen Mitarbeiter mit den gewünschten Qualifikationen für eine freie Stelle zu finden.⁵ Für die Suche nach Personal außerhalb des Unternehmens gibt es u.a. unterschiedliche Arten von Standardsoftware zur Bewerberverwaltung. Diese kann entweder als eigenständiges Softwarepaket (mit einer Schnittstelle zum HRIS), als autark einsetzbares Modul eines HRIS oder als integrierter Bestandteil eines HRIS eingesetzt werden.⁶ Auch im Umfang der Funktionalität des Systems gibt es große Unterschiede, so dass von der Online- Stellenausschreibung bis hin zur Vertragserstellung alle Schritte enthalten sein können, aber nicht enthalten sein müssen.

Die Implementierung eines sehr speziellen Bewerbermanagementsystems zur Verwaltung von Lebenslauf- und Assessment- Daten externer Führungskräfte wird in dieser Studienarbeit behandelt. Die Einführung wird aus Sicht des Unternehmens dargestellt und chronologisch nach den einzelnen Projektphasen abgehandelt. Aus diesem Grund wird dabei verstärkt auf organisatorische und weniger auf technische Einzelheiten eingegangen.

¹ Schlitter/Erb (2006), S. 232.

² Vgl. Schlitter/Erb (2006), S. 231.

³ Vgl. Reck/Barthel (2000), S. 108.

⁴ Vgl. Reck/Barthel (2000), S. 107.

⁵ Vgl. Mülder (2000), S. 98.

⁶ Vgl. Händschke (2001), S. 29.

1.2 Der Unternehmensbereich und seine Aufgaben

Der in dieser Studienarbeit betrachtete Unternehmensbereich gehört zu einem Konzern, dessen Zentrale sich in Deutschland befindet, der aber international tätig ist. Der Unternehmensbereich ist für alle Konzernführungskräfte der Führungsebene zwei bis einschließlich fünf zuständig. Dem Unternehmensbereichsleiter sind vier Abteilungen unterstellt, die sich mit verschiedenen Aspekten der Betreuung von Führungskräften beschäftigen: *Führungskräfte Deutschland*, *Führungskräfte International*, *Führungskräfteentwicklung* und *Compensation und Benefits* von Führungskräften. An dem Projekt war der Unternehmensbereichsleiter sowie vorrangig Mitarbeiter der Abteilung *Führungskräfteentwicklung* beteiligt.

Zu den Aufgaben der Abteilung *Führungskräfteentwicklung* gehört unter anderem die Projektleitung für das weltweit genutzte Informationssystem zur Verwaltung von Lebenslauf-, Performance-, Compensation-, Skill- und Kompetenz-, Laufbahn- und Nachfolgeplanungs- sowie Weiterbildungsdaten (die meisten dieser Daten entstehen während des jährlich stattfindenden Personalentwicklungsprozesses). Eine weitere Kernaufgabe der Abteilung ist die so genannte Top Management Kandidatensuche, bei der regelmäßig Personal- Vorschläge für intern neu zu besetzende Stellen gemacht werden. Diese Kandidatensuchen werden mithilfe des Informationssystems und der gespeicherten Lebenslauf- und Kompetenzdaten der Führungskräfte durchgeführt. Das Ergebnis umfasst eine Liste von geeigneten Kandidaten für die zu besetzende Stelle und wird an die zuständige Fachabteilung weitergegeben. Da bei der Suche bisher nur interne Führungskräfte berücksichtigt wurden, stehen in manchen Fällen nicht genügend geeignete Kandidaten zur Verfügung.

Die Initiativbewerbungen externer Führungskräfte hingegen gehen in den meisten Fällen per Post oder E-Mail ein und werden anschließend in Ordnern abgelegt. Nach einer Prüfung unmittelbar bei Eingang der Bewerbung, ob der Bewerber für eine Stelle geeignet ist, werden die Unterlagen in den meisten Fällen nicht wieder gesichtet. Um auch diese Bewerbungen langfristig nutzen zu können, wurde entschieden, ein neues System einzuführen, auf dessen Datenbestand in Zukunft auch in Kandidatensuchen zugegriffen werden kann.

Aufgrund der Internationalität im Konzern sind die Dokumente (Tabellen, Präsentationen), das Bewerbermanagementsystem an sich und die Dokumentation fast ausschließlich in englischer Sprache verfasst.

2 Grundlagen

In diesem Teil der Studienarbeit soll zunächst auf wichtige Grundlagen eingegangen werden, die zum Verständnis der folgenden Kapitel dienen.

2.1 Entwicklung und Auswahl von Führungskräften

2.1.1 Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung (PE) wird im Allgemeinen verstanden, wie die „Anforderungsprofile der Stellen mit den Fähigkeitsprofilen der Stelleninhaber in bestmögliche Übereinstimmung zu bringen“⁷ sind. Dabei werden drei Gruppen von Personalentwicklungsmaßnahmen unterschieden: informatorische, bildungsbezogene und stellen- oder förderungsbezogene.⁸ Aus den informatorischen Entwicklungsmaßnahmen (Personalbeurteilungen und -befragungen, Feedbacksysteme, Mitarbeitergespräche) lassen sich Hinweise auf Qualifikationsdefizite und Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter ableiten.⁹ Die daraus gewonnenen Informationen können dann für die Schulung (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung)¹⁰ und Förderung (Verwendungsplanung und -steuerung, Aufstiegsplanung und -steuerung, Arbeitserweiterung, Arbeitsbereicherung)¹¹ verwendet werden.

2.1.2 Entwicklung von Führungskräften

Im Bereich der Führungskräfte spricht man auch von Management Development, womit die „Weiterentwicklung der oberen Führungskräfte, der entsprechenden Nachfolgekandidaten und Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen auf Grundlage einer langfristigen Planung und unter Berücksichtigung der Ziele der Organisation“¹² gemeint ist. Der Fokus liegt beim Management Development u.a. bei der:

- „Unterstützung der strategischen Ausrichtung einer Organisation“,
- „Unterstützung der Zielerreichung einer Organisation (...) durch Formulieren von Schwerpunkten“,
- „Sicherung und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen in der Förderung von Führungskräften“,
- „Mittelfristige Planung der Besetzung von Führungspositionen, Nachfolgeplanung für Führungspositionen“,

⁷ Vgl. Thom (2006), S. 5.

⁸ Vgl. Zaugg (2006), S. 23.

⁹ Vgl. Zaugg (2006), S. 24.

¹⁰ Vgl. Zaugg (2006), S. 25.

¹¹ Vgl. Thom (2006), S. 7.

¹² Gonin et al. (2006), S. 85.

- „Laufbahnplanung: Transparente Karrieren; Anreiz für High Potentials, ihre Zukunft im Unternehmen zu planen“.¹³

2.1.3 Auswahl von Führungskräften

Falls im Rahmen der Nachfolgeplanung von Führungspositionen keine Kandidaten in den eigenen Reihen der Organisation identifiziert werden können, bietet sich die Suche nach externen Führungskräften an. Im Fall des Beispielunternehmens gehen die Bewerbungen in den meisten Fällen eigeninitiativ über informelle Netzwerke des Bewerbers ein (Anwerbung mit informeller Vermittlung).¹⁴ Alternative Wege zur Anwerbung von Führungskräften sind allgemein Internet-Jobbörsen, Personalberatungsunternehmen und private Vermittlungsagenturen, die eine Direktsuche auf Ebene des Topmanagements sowie zweiter und dritter Führungsebene (Headhunting) anbieten¹⁵, und Inserate in überregionalen Zeitungen und Fachzeitschriften.¹⁶

Nach Eingang und Prüfung von Bewerbungen findet eine Auswahl statt. Die in Deutschland am häufigsten angewendeten Methoden zur Personalauswahl sind: Einzelinterviews, Bewerbungsformulare, Interview Panel, Referenzen, Psychometrische Tests und Assessment Center.¹⁷

Im Folgenden soll näher auf das Einzelinterview eingegangen werden, da es im Bezug auf die Einführung des Bewerbermanagementsystems vorrangig durchgeführt wird. Um die im Interview über den Bewerber gesammelten Informationen möglichst vergleichbar mit denen anderer Bewerber zu machen, bieten sich strukturierte Interviews an.¹⁸ Sie sind im wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass

- die gestellten Fragen auf den für die Tätigkeit wichtigen Kompetenzen basieren,
- den Bewerbern aus übergeordneter Sicht die gleichen Fragen gestellt werden,
- die Antworten anhand systematischer und gewichteter Beurteilungskriterien bewertet werden.¹⁹

Nach Abschluss der Auswahl wird im Fall des Beispielunternehmens entschieden, ob der Bewerber in das Bewerbermanagementsystem aufgenommen wird und für Kandidatensuchen zur Verfügung stehen soll.

¹³ Gonin et al. (2006), S. 85.

¹⁴ Vgl. Rastetter (1996), S. 125.

¹⁵ Vgl. Berthel/Becker (2003), S. 202.

¹⁶ Vgl. Berthel/Becker (2003), S. 212.

¹⁷ Vgl. Kahlke/Schmidt (2004), S. 71.

¹⁸ Vgl. Kahlke/Schmidt (2004), S. 90.

¹⁹ Vgl. Kahlke/Schmidt (2004), S. 90.

2.2 ETWeb™ Enterprise

Das eingeführte Bewerbermanagementsystem basiert auf der Software ETWeb™ Enterprise (ETWeb) Version 10.0 der ExecuTRACK Software GmbH (ExecuTRACK).

2.2.1 Hintergrundinformationen

ExecuTRACK ist ein seit ca. 20 Jahren bestehendes, international agierendes Software Unternehmen und nach eigenen Angaben „globaler Marktführer im Bereich der Human Capital Management Software“²⁰.

Ein Human Capital Management System kann u.a. ein Personalsystem mit den Funktionen Strategie/Policy, Controlling, Marketing, Auswahl, Entwicklung/Ausbildung, Betreuung und Vergütung umfassen.²¹ ETWeb kann auch allgemein als Personalinformationssystem (auch: HRIS) bezeichnet werden. Personalinformationssysteme sind für die Bereitstellung der Daten für Abrechnungsaufgaben als auch für die Personalbedarfs- oder Personalentwicklungsplanung vorgesehen.²²

2.2.2 Produktvorstellung und -eigenschaften

ETWeb ist ein web-basiertes System²³ und somit nach Einrichtung auf den jeweiligen Servern im Firmennetzwerk über einen Internet Browser nutzbar. Es bietet eine Vielzahl von Modulen an, die für Kunden frei kombinierbar sind. Diese Module werden nachstehend kurz erläutert.

- **Personalmanagement**

In diesem Bereich können unter anderem die Basisdaten eines Mitarbeiters sowie sein interner und externer Werdegang, Projekterfahrung und Sprachkenntnisse verwaltet werden.²⁴

- **Performance Management**

Hier lassen sich Zielvereinbarungs- und Beurteilungsdaten von verschiedenen Mitarbeitergruppen (Führungskräfte, Angestellte) abbilden.²⁵

- **Compensation Management**

Das Modul Compensation Management dient der Administration verschiedener Gehaltskomponenten (u.a. Basisgehalt, variable Zahlungen, Boni, Einmalzahlungen und nicht-monetäre Benefits).²⁶

²⁰ Siehe auch ExecuTRACK (2006): Pressemitteilung.

²¹ Vgl. Friederichs/Labes (2006), S. 25.

²² Vgl. Stahlknecht/Hasenkamp (2005), S. 391.

²³ Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2006): Lösungen.

²⁴ Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2006): Personalmanagement.

²⁵ Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2006): Performance Management.

- **Skill- und Kompetenz-Management**

Mit dieser Funktion von ETWeb lassen sich Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter speichern, woraus sich gegebenenfalls Entwicklungsmaßnahmen ableiten lassen. Außerdem dient sie der Identifikation von Mitarbeitern für bestimmte Projekte bzw. neue Stellen mithilfe von Such- und Filterfunktionen.²⁷

- **Laufbahn- und Nachfolgeplanung**

Hierbei wird die manuelle und automatische Planung für potentielle Nachfolger bestimmter Stellen unterstützt. Es können sowohl die Präferenzen der einzelnen Mitarbeiter als auch der Vorgesetzten einbezogen werden.²⁸

- **Weiterbildungsmanagement**

Im Weiterbildungsmanagement von ETWeb lassen sich die Weiterbildungsaktivitäten, die sich z.B. aus den für den Mitarbeiter identifizierten Entwicklungsmaßnahmen ableiten, verwalten. Weiterhin lässt sich der komplette Zyklus von der Bedarfsplanung, über die Organisation der Aktivität an sich bis zur anschließenden Bewertung unterstützen.²⁹

- **Organigrammerstellung**

Mithilfe des Tools ETWeb™ OrgPublisher können Unternehmensstrukturen grafisch dargestellt werden. Dabei lassen sich auch Daten wie Alter und Gehalt integrieren, die der Unterstützung der Nachfolgeplanung oder des Compensation Managements zu dienen.³⁰

- **Bewerbermanagement**

Es lässt sich damit der komplette Recruitment- Prozess (Anzeigenschaltung, Bewerbungsprozess einschließlich Filterung und Auswahl von Kandidaten, Einarbeitungsphase) abbilden.³¹ Dieses Tool stand allerdings während des Projekts noch nicht zur Verfügung.

Zusätzlich zu den oben genannten Modulen bietet ETWeb ein Tool für Berichte und Analysen an. Es ermöglicht die Darstellung von Daten aus dem System auf Standard- oder individuell zusammengestellten Berichten als Excel-, PDF-, HTML-, TIF- und XML- Dateien.³²

²⁶ Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2006): Compensation Management.

²⁷ Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2006): Skill- und Kompetenz-Management.

²⁸ Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2006): Laufbahn- und Nachfolgeplanung.

²⁹ Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2006): Weiterbildungsmanagement.

³⁰ Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2006): Organigrammerstellung.

³¹ Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2007): Bewerbermanagement.

³² Siehe auch ExecuTRACK Software GmbH (2006): Berichte und Analysen.

2.3 Projektphasen zur Softwareeinführung

Bei der Einführung einer Software im Unternehmen werden verschiedene Projektphasen durchlaufen. Das Durchlaufen dieser Phasen soll die Projektarbeit strukturieren und zu einem erfolgreichen Projektabschluss führen.

2.3.1 Projektvorbereitung

In dieser ersten Phase des Projekts sollen Anforderungen, Ideen und Probleme konkretisiert werden, so dass dem Projektteam ein klar formulierter und definierter Auftrag übergeben werden kann.³³ Es erfolgt eine erste grobe Beschreibung des Problems, das während des Projekts gelöst werden soll (Problem- und Situationsanalyse).³⁴

Während der Projektvorbereitung kommt es auch zu einer ersten Beschreibung des Geschäftsprozessmodells. Dabei wird eine Prozesskette beschrieben, die sich aus zwei bis fünf Hauptprozessen (eventuell auch zugehörigen Teilprozessen) zusammensetzt und für gewöhnlich den Ist-Zustand im Unternehmen wiedergibt.³⁵

Anschließend findet die Gesamtprojektplanung statt. Detailliert werden die Arbeitspakete, Arbeitsschritte, Termine, Kapazitäten, Personal, Kosten und Betriebs- und Hilfsmittel in einem Projektplan erfasst³⁶. Auch die Art der Projektorganisation bzw. die damit verbundene Auswahl des Projektteams wird festgelegt.³⁷ Zu den Projektbeteiligten gehören in den meisten Fällen die Auftraggeber des Projekts, Projektleiter und Projektmitarbeiter.³⁸

Nachdem alle der vorherigen Arbeitsschritte des Projekts abgeschlossen sind, kann eine Präsentationsunterlage erstellt werden, die die Idee beim Projektauftraggeber vorstellen soll.³⁹ Im positiven Fall erfolgt daraufhin die offizielle Beauftragung von Projektleitung und Projektteam durch den Projektauftraggeber.⁴⁰

2.3.2 Konzeption

Im Rahmen der Konzeption entsteht ein Anforderungskatalog (Pflichtenheft), der den Soll-Zustand der zukünftigen Prozesse abbildet. Er lässt sich aufgrund der erkannten Bedürfnisse aus der Aufgabenstellung und unter Berücksichtigung gegebener Kriterien ableiten.⁴¹ Dafür werden ausführlich die Funktionen, Informationen und Prozesse in Modellen formuliert und etwaige Kosten- bzw. Zeitziele für einzelne

³³ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 18.

³⁴ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 22 f.

³⁵ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 27.

³⁶ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 33.

³⁷ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 35.

³⁸ Vgl. Keßler/Winkelhofer (2004), S. 80 ff.

³⁹ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 39.

⁴⁰ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 41.

⁴¹ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 52.

Schritte ergänzt. Weiterhin können die Modelle auch mithilfe von Text ergänzend erläutert werden, um ihr Verständnis zu verbessern.⁴² Ferner kann auch eine Beschreibung des Unternehmens (Art, Größe, Branche, Struktur, etc.) im Pflichtenheft enthalten sein.⁴³

In der Konzeptionsphase kann es auch zur *Make-or-buy- Entscheidung* kommen. Anhand verschiedener Kriterien (u.a. betriebswirtschaftlich, organisatorisch, softwaretechnisch, implementierungstechnisch, anbieterspezifisch) wird entschieden, ob eine Eigenentwicklung vorgenommen oder eine Fremdlösung gekauft, eingeführt und angepasst werden soll.⁴⁴

2.3.3 Spezifikation

In dieser Phase soll der Änderungsbedarf am bestehenden Ist-Zustand aufgezeigt und dokumentiert werden. Bei der Einführung eines neuen Anwendungssystems kann es zu Veränderungen des Ablaufs bestimmter Funktionen kommen. Auch das Hinzufügen komplett neuer Funktionen im Prozess und die Verantwortlichkeiten der zugehörigen Aufgabenträger sollten spezifiziert werden.⁴⁵ Das ermöglicht weitere Schritte im Rahmen des Change Managements, die zum Erfolg des Projekts beitragen sollen. Denn „es ist außerordentlich wichtig, dass die an Veränderungsprozessen beteiligten Personen diese Veränderungen verstehen und akzeptieren und sie letztendlich auch in die Tat umsetzen“.⁴⁶ Dafür lohnt sich eine Einbindung der Anwender bereits in den frühen Projektphasen und wirkt sich im Nachhinein positiv auf den Projekterfolg aus.⁴⁷ Zusätzlich ist auch die Einbindung des Managements als wichtig anzusehen und stellt einen klaren Erfolgsfaktor für IT- Projekte dar.⁴⁸

Der Änderungsbedarf bezieht sich auch auf das neu entstehende (bzw. hier: anzupassende) System. Bei der Konfigurierung werden die gewünschten Programmbausteine (Module) in das Softwaresystem aufgenommen.⁴⁹ Zusätzlich kann es zur Planung weiterer Anpassungen kommen, die dann in der Realisierungsphase umgesetzt werden.

Einen weiteren Bestandteil der Spezifikations-Phase stellt die Testspezifikation dar. Damit bei der Implementierung davon ausgegangen werden kann, dass das neue System einwandfrei funktioniert, werden Testfälle erstellt und festgelegt, welche Testdaten überprüft werden müssen. Weiterhin wird beschlossen, wer für die Durchführung der Tests verantwortlich ist.⁵⁰ Generell wird dabei der Unterschied

⁴² Vgl. Winkelhofer (2005), S. 53 f.

⁴³ Vgl. Wieczorrek/Mertens (2005), S. 249.

⁴⁴ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 59 f.

⁴⁵ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 73.

⁴⁶ Kirchmer/Scheer (2003), S. 5.

⁴⁷ Vgl. Gaulke (2004), S. 147.

⁴⁸ Vgl. Gaulke (2004), S. 43.

⁴⁹ Vgl. Stahlknecht/Hasenkamp (2005), S. 298.

⁵⁰ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 74.

zwischen dem tatsächlichen und dem erforderlichen Zustand des Systems ermittelt.⁵¹

Winkelhofer sieht in dieser Phase auch die Angebotseinholung und Angebotsauswertung vor. Bei externer Realisierung sollten den möglichen Softwareanbietern Leistungsbeschreibungen bzw. Pflichtenhefte zugesendet werden.⁵² Nach Eingang der Angebote erfolgt dann die Angebotsauswertung nach unterschiedlichen Kriterien (Zielerfüllung, Ökonomische Vorteilhaftigkeit, Liefertermin, Leistungsfähigkeit des Anbieters, Zukünftige Serviceleistungen).⁵³

2.3.4 Realisierung

In dieser Phase kommt es zur eigentlichen Leistungsentwicklung und -erstellung seitens des Softwareanbieters.⁵⁴ In diesem Fall bezieht sich die Leistungsentwicklung auf die Anpassung (Customizing)⁵⁵ von Standardsoftware. Als Standardsoftware werden im Allgemeinen Programme bezeichnet, die für eine „Gruppe von Kunden mit ähnlichen Problemstellungen geschrieben worden sind“.⁵⁶ Dabei können eventuell auch nur einige Module einer Standardsoftware eingeführt werden.⁵⁷

Zunächst wird ein Entwicklungs- bzw. Testsystem aufgesetzt, auf dem anschließend Systemtests durchgeführt werden können.⁵⁸ Diese umfassen sowohl Programm- und Modultests, Systemkomponententests des Entwicklers als auch die System- bzw. Anwendungstests der zukünftigen Nutzer. Als Grundlage dient die zuvor erstellte Testspezifikation.⁵⁹

Außerdem sollte in dieser Phase eine vollständige Systemdokumentation erstellt werden. Sie setzt sich aus mehreren Bestandteilen zusammen: dem Benutzerhandbuch, Rechenzentrumshandbuch (Beschreibung des Einsatzes des Systems im Rechenzentrum oder im Fachbereich) und den Schulungsunterlagen.⁶⁰

Abschließend findet die Systemabnahme statt. Dabei kann es sich um eine funktionelle oder eine systemtechnische Abnahme handeln. Bei der funktionellen Abnahme wird „dokumentiert, dass das Anwendungssystem die fachliche Funktionalität erfüllt“.⁶¹ Die systemtechnische Abnahme umfasst Erfüllung der Anforderungen aus software- und hardwarespezifischer Sicht.⁶²

⁵¹ Vgl. Pol et al. (2002), S. 9.

⁵² Vgl. Winkelhofer (2005), S. 74 f.

⁵³ Vgl. Aggteleky/Bajna (1992), S. 301.

⁵⁴ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 85.

⁵⁵ Vgl. Alpar et al. (2005), S. 357.

⁵⁶ Mertens et al. (2005), S. 154.

⁵⁷ Vgl. Mertens et al. (2005), S. 166.

⁵⁸ Vgl. Alpar et al. (2005), S. 366.

⁵⁹ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 87.

⁶⁰ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 87.

⁶¹ Winkelhofer (2005), S. 90.

⁶² Vgl. Winkelhofer (2005), S. 90.

2.3.5 Implementierung

In dieser Phase erfolgen die Systemübernahme, -verteilung und -installation. Sie umfassen die Installation jeglicher Komponenten des neuen Systems (z.B. Datenbanken, Programme, Module) beim Auftraggeber.⁶³ Es kann im Projektzusammenhang auch als *Produktivsystem* bezeichnet werden.⁶⁴

Auch Schulungen bzw. Informationsveranstaltungen können in der Implementierungs-Phase erfolgen. Sie dienen einerseits dazu, die Nutzung des neuen Anwendungssystems und die organisatorischen Veränderungen zu erläutern, aber können auch das Einbeziehen der Systemanwender in die Prozess-Veränderungen fördern.⁶⁵ Für die Durchführung können folgende Schritte hilfreich sein:

- „Planung von Inhalt, Ablauf und Medien,
- Vorbereitung von Inhalten, Beispielen, Übungen und Medien,
- Durchführung des Trainings,
- Betreuung bei Fragen, Störungen und Systemoptimierung“.⁶⁶

Zum Abschluss des Projekts findet eine Projektauswertung statt. Der Lernprozess aus der Projektarbeit soll dadurch gefördert werden.⁶⁷ Komponenten dieser Auswertung können z.B. Einhaltung von Kosten, Terminen und Systemqualität, Identifikation von Kernproblemen und Abweichungen von der Planung sowie Qualität der Schulungen und Projektdokumentation sein.⁶⁸ Daraufhin erfolgt die Entlastung des Projektteams durch den Auftraggeber.⁶⁹

2.3.6 Systemoptimierung

Nach Abschluss der Implementierung befindet sich das Anwendungssystem im laufenden Betrieb. Dabei sollte das System aus organisatorischer, technischer und systemtechnischer Sicht betreut werden (z.B. Verwaltung der Zugriffsberechtigungen, Datenbestände, Datensicherung).⁷⁰

Weiterhin sollte eine Wartung und Systempflege vorgenommen werden. Dabei kann es u.a. zur Behebung von Fehlern im System oder zu Modifikationen, aufgrund von Anpassungen an geänderte Gegebenheiten, kommen.⁷¹

⁶³ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 93.

⁶⁴ Vgl. Alpar et al. (2005), S. 366.

⁶⁵ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 94.

⁶⁶ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 95.

⁶⁷ Vgl. Keßler/Winkelhofer (2004), S. 273.

⁶⁸ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 101.

⁶⁹ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 102.

⁷⁰ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 105.

⁷¹ Vgl. Winkelhofer (2005), S. 106 f.

3 Vorbereitung der Einführung

3.1 Projektvorbereitung

Nachdem zu Beginn des Jahres 2006 vom Unternehmensbereichsleiter die Aufgabe gestellt wurde, ein Bewerbermanagementsystem (BMS) für die Verwaltung der Lebenslauf- und Assessment- Daten externer Führungskräfte einzuführen, bildete sich in der Abteilung Führungskräfteentwicklung ein Projektteam. Neben dem Projektleiter und einigen Projektmitarbeitern aus dieser Abteilung wurde das Team durch Mitarbeiter aus dem unternehmenseigenen IT Consulting verstärkt.

In einem Gespräch mit dem Unternehmensbereichsleiter (Auftraggeber) wurde zunächst die Problemstellung so konkretisiert, dass das Projektteam mit der Planung des Projektes beginnen konnte. Als Projektziele wurden herausgearbeitet⁷²:

- Professionelle Handhabung der Bewerbungen von Top Management Kandidaten
- Integration von externen Bewerbern in die Top Management Kandidatensuche

Diese Ziele gingen aus dem Ist-Zustand hervor: dass die Unterlagen der Top Management Bewerber bis zu diesem Zeitpunkt meist schriftlich eingingen, geprüft und dann in Aktenordnern aufbewahrt wurden. Im Anschluss kam es meist nicht mehr dazu, die Bewerber für zukünftig freie Stellen in Betracht zu ziehen.

Der Ist-Zustand vor Einführung des BMS kann wie folgt dargestellt werden:

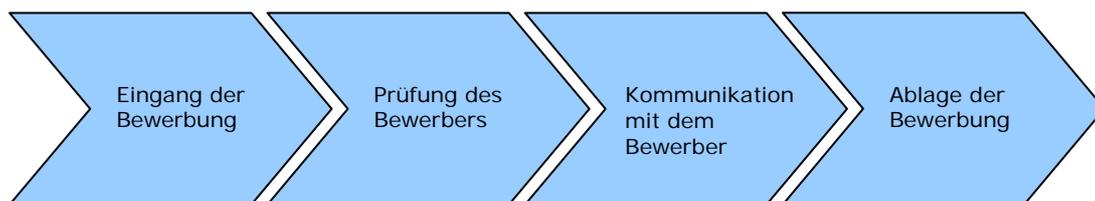


Abb. 3.1: Prozesskette des Ist-Zustands

Als nächster Schritt wurde dann ein detaillierter Projektplan erstellt, der dem Projektteam einen konkreten Überblick über alle Aufgaben, ihren Ablauf und die Dauer der einzelnen Arbeitspakete liefern konnte. Folgende Phasen wurden in der Praxis während des Projekts durchlaufen und im Projektplan näher untergliedert⁷³:

- Entscheidungsvorbereitung und Implementierungs- Planung
- Detaillierter Entwurf, Implementierungsvorbereitung

⁷² Vgl. Veeh et al. (2006), S. 2.

⁷³ Vgl. Veeh (2006 a), S. 1.

- Detaillierter technischer Entwurf und Dokumentation
- Entwicklung, Installation und Testen des BMS
- Release to Production und Systemnutzung

Die Dauer des Projekts wurde auf einen etwa viermonatigen Zeitraum festgelegt und teilweise tagesgenau geplant. Schon zu diesem Zeitpunkt im Projektablauf kam es u.a. aus Zeitdruck zu einigen Schritten, die bei Winkelhofer erst in späteren Projektphasen verankert sind.

Die *Make-or-buy- Entscheidung* wurde getroffen, die bei Winkelhofer erst in der Konzeptions- Phase angegangen wird. Es wurde entschieden, eine Fremdlösung zu kaufen und diese dann auf die Bedürfnisse des Unternehmensbereichs anzupassen. Dafür wurden Angebote bei verschiedenen Anbietern eingeholt und verglichen. Auch dieser Arbeitsschritt erfolgt bei Winkelhofer erst deutlich später (Spezifikationsphase), wurde aber während dieses Projekts schon in der Vorbereitungsphase durchgeführt. Eine detaillierte Auflistung und Bewertung der Anbieter nach verschiedenen Kriterien fand statt (siehe Anhang A). Dabei wurden der Anbieter, die Software- Lösung und Funktionsfähigkeit, die IT Architektur und System Flexibilität, die Implementierung und die Kostenfaktoren einzeln im Detail betrachtet und bewertet. In Tab. 3.1 sind die Softwareanbieter der drei besten Angebote aufgeführt: ExecuTRACK, Jobpartners und umantis. Ihre Produkte sind sich vom Produktumfang und Preis sehr ähnlich. Die entscheidungsrelevanten Kriterien waren in diesem Fall die Eignung zur Unterstützung der unternehmensbereichsinternen Strategie und die zeitnahe Umsetzung der Softwareeinführung.⁷⁴ ExecuTRACKs Produkt ETWeb (Version 9) ist im Unternehmensbereich bereits als Instrument für die Führungskräfteentwicklung im Einsatz. Weiterhin bestehen in einem anderen Teil des Unternehmens schon gültige Lizenzen für die neuere ETWeb Version 10. Daher entfielen die Lizenzkosten in diesem Fall (Kosten: 15.300€⁷⁵). Eine Einführung von ET-Web wurde dem Auftraggeber vom Projektteam empfohlen, da eine Top Management Kandidatensuche nach dem Upgrade des bestehenden Systems auf die Version 10, dann in einem einheitlichen System möglich sei.⁷⁶ Auch Jobpartners wird bereits in anderen Bereichen des Unternehmens eingesetzt, weshalb keine Lizenzkosten anfielen (Kosten: 10.000€⁷⁷). Diese Lösung wurde vom Projektteam trotz einiger Vorteile (Kosten, Produktumfang) nicht empfohlen, da eine einheitliche Top Management Kandidatensuche nicht möglich gewesen wäre. Außerdem wäre das System auf den Servern des Anbieters installiert worden. Dadurch hätten eventuelle Sicherheitslücken entstehen können.⁷⁸ Auch der dritte Anbieter umantis bot zwar Kostenvorteile (Kosten: 15.255€⁷⁹) und unterscheidet sich im Produktumfang nur wenig von den anderen, wurde aber dennoch nicht vom Projektteam empfohlen. In

⁷⁴ Vgl. Veeh et al. (2006), S. 3 ff.

⁷⁵ Vgl. Veeh et al. (2006), S. 4.

⁷⁶ Vgl. Veeh et al. (2006), S. 3 ff.

⁷⁷ Vgl. Veeh et al. (2006), S. 4.

⁷⁸ Vgl. Veeh et al. (2006), S. 3 ff.

⁷⁹ Vgl. Veeh et al. (2006), S. 4.

diesem Fall wäre ebenfalls die einheitliche Top Management Kandidatensuche nicht realisierbar und zusätzlich die zeitnahe Umsetzung des Projekts gefährdet gewesen. Da bisher keine Zusammenarbeit mit umantis bestand, hätten die Verträge neu aufgesetzt werden müssen, was zu einer Zeitverzögerung geführt hätte. Wie bei Jobpartners hätte es eventuell zu Sicherheitsproblemen kommen können, da das System nicht im unternehmensinternen Netz, sondern auf Servern des Anbieters installiert worden wäre.⁸⁰

ExecuTRACK	Jobpartners	Umantis
<p>Kosten</p> <p>15.300 €</p> <p>(Inkl. Entwicklungskosten; Lizenzen bestehen bereits im Unternehmen und können übernommen werden.)</p>	<p>Kosten</p> <p>10.000 €</p> <p>(Inkl. Entwicklungskosten; Lizenzen bestehen bereits im Unternehmen und können übernommen werden.)</p>	<p>Kosten</p> <p>15.255 €</p> <p>(Entwicklungskosten werden nicht veranschlagt; inkl. Lizenzen und Wartungskosten für ein Jahr.)</p>
<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktional und technisch passend ▪ Keine anfallenden Lizenzkosten ▪ Passend zur Strategie des Unternehmensbereichs: das neue System mit dem bestehenden für Kandidatensuchen zu verbinden 	<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktional und technisch passend ▪ Keine anfallenden Lizenzkosten 	<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktional und technisch passend ▪ Keine anfallenden Entwicklungskosten
<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine offensichtlichen Nachteile vorhanden 	<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenzielle Sicherheitslücke vorhanden, weil System auf den Servern des Anbieters und nicht im Unternehmensnetz installiert ist ▪ Fokus liegt bei Anbieter auf System, das in einem anderen Unternehmensbereich eingesetzt wird; Änderungen schwer umzusetzen ▪ Kandidatensuche interner und externer Kandidaten nicht in einem System möglich 	<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenzielle Sicherheitslücke vorhanden, weil System auf den Servern des Anbieters und nicht im Unternehmensnetz installiert ist ▪ Aufsetzen eines neuen Vertrages nötig, was eventuellen Zeitverzug der Projektumsetzung hervorrufen könnte ▪ Kandidatensuche interner und externer Kandidaten nicht in einem System möglich
<p>Empfehlung an Auftraggeber</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Empfehlung an Auftraggeber</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Empfehlung an Auftraggeber</p> <p style="text-align: center;"></p>

Tab. 3.1: Übersicht über eingeholte Angebote

⁸⁰ Vgl. Veeh et al. (2006), S. 3 ff.

Zusammenfassend wurden dann die:

- Ziele des Projekts,
- Empfehlung für Softwareanbieter,
- Erklärung der Implementierungsschritte und
- Auflistung der Projekt- Meilensteine mit Zeitangaben

in Form einer MS Powerpoint Präsentation⁸¹ an den Auftraggeber übergeben. Mithilfe dieses „Decision Memos“ konnte er sich einen Überblick über die aktuelle Lage des Projekts verschaffen und stimmte der Empfehlung des Projektteams zu, ExecuTRACK mit der Erstellung des BMS zu beauftragen. Somit erfolgte auch die offizielle Beauftragung des Projektteams, das BMS einzuführen.

3.2 Konzeption

In dieser Phase folgte nun die ausführliche Ausgestaltung des Anforderungskatalogs/ Pflichtenhefts; hier: Business Requirements Statement (BRS) genannt. Es beinhaltet die Beschreibung der „fachlichen Anforderungen, Rahmenbedingungen und des Lösungskonzepts“⁸² und dient einerseits zur Definition des BMS für den Softwareanbieter und andererseits intern zur Dokumentation des Projekts. Das BRS wurde bis zum Abschluss des Projekts ständig aktualisiert und ergänzt. Im BRS enthalten sind folgende Informationen⁸³:

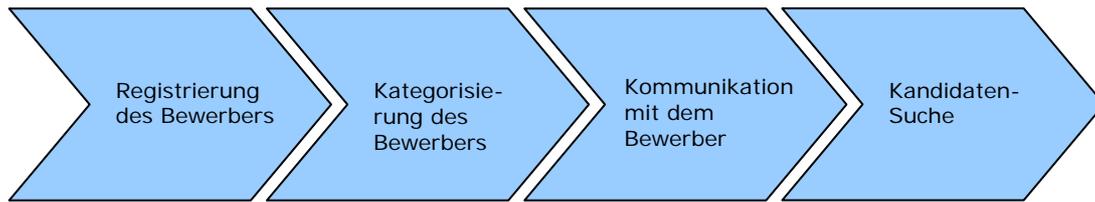
- Einführung mit Zielen des Projekts,
- Ist- Zustand mit zugehörigen Prozessen,
- Soll- Zustand mit zugehörigen Prozessen,
- Inhalt und Layout der Berichte (Reports) aus dem BMS,
- System Restriktionen (z.B. Zeit, Sicherheit, Implementierung),
- Benutzeroberfläche und funktionelle Bedingungen,
- Risiken und
- Zukünftige Erweiterungsmöglichkeiten.

Der Soll-Zustand nach Einführung des BMS ist in Abb. 3.2 aufgeführt und umfasst nun neben der Registrierung und Kategorisierung des Bewerbers auch die Top Management Kandidatensuche.

⁸¹ Vgl. Veeh et al. (2006), S. 1 ff.

⁸² Riemann (2006), S. 8.

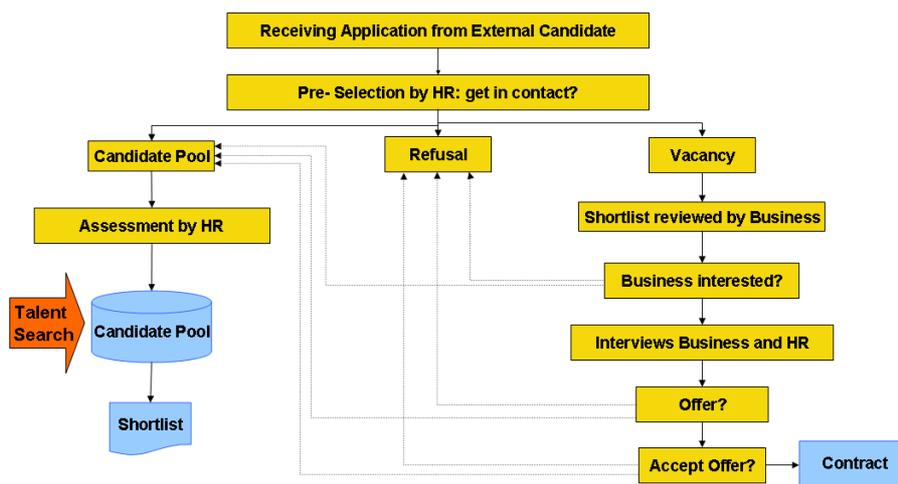
⁸³ Vgl. Veeh (2006 b), S. 3.



Quelle: Veeh (2006 c), S. 5.

Abb. 3.2: Prozesskette des Soll-Zustands

Ein weiterer Überblick wird in der folgenden Grafik gegeben. Sie beschreibt die neuen Prozessschritte nach Einführung des BMS. Neben den vorherigen Möglichkeiten, einen Bewerber direkt für eine freie Stelle in Betracht zu ziehen oder ihn direkt abzuweisen, kann die Bewerbung nun im BMS (hier: *Candidate Pool*) abgelegt werden und später mit in die Kandidatensuche (hier: *Talent Search*) einbezogen werden, nachdem ein Interview (hier: *Assessment*) stattgefunden hat.



Quelle: Veeh (2006 b), S. 5.

Abb. 3.3: Process Overview

Im Anhang B befindet sich als weiteres Beispiel eine detaillierte Prozessbeschreibung der Registrierung des Bewerbers. Auf weitere inhaltliche Aspekte des BRS wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

3.3 Spezifikation

Um später die gewünschte positive Resonanz der Anwender auf das BMS zu erzielen, wurde ein im Rahmen des Change Managements anzusiedelnder *Stakeholder Workshop* durchgeführt. Der mehrstündige Workshop war an die Abteilungsleiter der Abteilungen *Führungskräfte Deutschland* und *Führungskräfte International* adressiert. Inhaltlich wurden erst die Ziele und Vorteile des BMS und die gewünschten

Soll- Prozesse erläutert und im Nachhinein bereits erste Entwürfe der aus dem BMS zu generierenden Berichte (Reports) gezeigt. Der Workshop sollte sowohl der Diskussion und Abstimmung über die entwickelten Prozessschritte dienen als auch die spätere Akzeptanz des neuen Systems fördern. Aus diesem Grund wurden Änderungen in den Soll- Prozessen in das BRS eingearbeitet und konnten im Nachhinein auch in die Spezifikation mit ExecuTRACK einbezogen werden.

In einem mehrtätigen Workshop mit einem Berater der Firma ExecuTRACK und einigen Mitgliedern des Projektteams fand (im Rahmen des *Customizing*) die genaue Spezifikation des BMS statt. Zugrunde gelegt wurden die Standardscreens von ET-Web. Schritt für Schritt wurden so alle Screens der relevanten Module (Personalmanagement, Skill- und Kompetenz- Management, Berichtswesen) überprüft, an die Bedürfnisse des Unternehmensbereichs angepasst und teilweise ausgeblendet. Außerdem wurde festgelegt, welche Sicherheitsprofile im BMS enthalten sein sollen. Diese Sicherheitsprofile oder Rollen beschreiben die Rechte unterschiedlicher Nutzer im System. Neben den Nutzern mit Administratorrechten wurden auch Rollen mit Schreib- und Leserechten sowie eine Rolle nur mit Leserechten definiert.

Als Beispiel für die Anpassung einzelner Screens wird hier die Schulausbildung (*Secondary Education*) aufgeführt.

Quelle: Schürholz (2006 a), S. 17.

Abb. 3.4: *Secondary Education* Screen vor der Spezifikation

Sehr detailliert wurden hier die einzelnen Felder umbenannt, ausgeblendet oder verschoben (siehe Abb. 3.4 und Abb. 3.5). Zum Teil wurden die Änderungen aufgrund der Anpassung an das Format auf anderen Screens durchgeführt. Außerdem wurden auch Beispiel- Bewerbungsunterlagen genutzt, um die Notwendigkeit einzelner Felder zu überprüfen und gegebenenfalls neue zu ergänzen. Die Spezifikation der Code Table Einträge (hier bei: *Country*, *Degree*) fand erst zu einem späteren Zeitpunkt statt.

The screenshot shows a web form titled "Secondary Education". It contains the following fields and controls:

- Start date: [text input] [calendar icon]
- End date: [text input] [calendar icon]
- Institution: [text input]
- Country: [dropdown menu] (current value: (not specified))
- International experience:
- Degree: [dropdown menu] (current value: (not specified))
- Subject: [text input]
- Completed:
- Notes (will not be displayed on Applicant Profile Report): [text area]
- Save [button] Cancel [button]

Quelle: Schürholz (2006 b), S. 25.

Abb. 3.5: *Secondary Education* Screen nach der Spezifikation

Als Ergebnis des Workshops wurde von ExecuTRACK eine Dokumentation erstellt: das sogenannte System Requirements Statement (SRS), in dem die technischen Aspekte der Spezifikation (Architektur und Feinspezifikation) detailliert aufgeführt sind.⁸⁴ Auch dieses Dokument wurde im Laufe des Projekts mehrfach aktualisiert und an die aktuellen Bedürfnisse angepasst. Die dort festgehaltenen Änderungen des Systems bildeten dann die Grundlage für die im Anschluss durchgeführte Programmierung.

Es erfolgte auch die Testspezifikation. Auf Basis des BRS und SRS wurden etwa 30 Testfälle spezifiziert, die verschiedene Aspekte des BMS (Registrierung, Assessment, Kandidatensuche, Berichte, Sicherheitsprofile/ Rollen) verifizieren sollten. Sowohl ganze Screens, die Richtigkeit einzelner Felder als auch deren Funktionalität sollten mithilfe der Testfälle genau untersucht werden.

⁸⁴ Vgl. Riemann (2006), S. 8.

4 Einführung des Bewerbermanagementsystems

4.1 Realisierung

Auf Basis des SRS begannen einige Programmierer bei ExecuTRACK mit dem *Customizing* von ETWeb an die Bedürfnisse des Unternehmensbereichs. Das umfasste zunächst die Module Personalmanagement und Skill- und Kompetenz- Management. Das Berichtswesen wurde im Anschluss bearbeitet. Auf die Einzelheiten bei der Programmierung und das Testen aus Sicht des Software Anbieters wird hier nicht näher eingegangen.

Nach Fertigstellung der ersten Module wurde ein Testsystem im unternehmenseigenen IT Service Center aufgesetzt, um die Funktionalität und Änderungen auf ihre Korrektheit zu prüfen. Mithilfe der zuvor erstellten Testfälle führten einige der Projektmitglieder die Softwaretests durch. Ein Beispiel ist in Abb. 4.1 aufgeführt. Es sollte getestet werden, ob es möglich ist, Daten an bestimmten Stellen im System zu löschen. Das Löschen eines ganzen Screens sollte nicht möglich sein, ebenso nicht das eines Bewerbers. Einzelne Qualifikationen des eingetragenen Bewerbers jedoch sollten aus dem BMS zu entfernen sein. In diesem Fall verlief der Test positiv.

Scenario:				
Deletion of data of an existing candidate				
Detailed description of the test case				
Object-Id/ object type	Functionality	Expected result	Actual result / comment / action	A = accepted E = error
	Deletion of existing data Delete a whole screen e.g. personnel	Should not be possible	OK	A
	Delete qualifications	Should be possible	OK	A
	Try to delete applicant	Should not be possible	OK	A

Quelle: Puzich et al. (2006), S. 1.

Abb. 4.1: Ausschnitt eines Testfalls

Falls jedoch Abweichungen zur Spezifikation gefunden wurden, musste das an ExecuTRACK kommuniziert werden. Diese Kommunikation zwischen dem Projektteam, dem Berater und den Programmierern fand über das Tool *FogBugz* statt (siehe Abb. 4.2). Damit lassen sich gefundene Fehler (Bugs), gewünschte Änderungen (Features) oder nur einfache Anfragen (Inquiries) leicht übermitteln und gleichzeitig dokumentieren.

Abb. 4.2: Startseite von *FogBugz*

Um einen Fehler zu übermitteln, wird ein neuer Fall (New Case) eröffnet, die Beschreibung des Fehlers eingetragen und möglichst mit einem Screenshot ergänzt (siehe: Abb. 4.3). Nach dem Abspeichern erhält der Fall eine laufende Nummer und der Empfänger (hier: Consultant) bekommt eine E-Mail Benachrichtigung zugeschickt. Er kann sich daraufhin bei Fogbugz einloggen, den Fall bearbeiten und gegebenenfalls Rückfragen stellen. Wenn der Fehler von den Programmierern behoben wurde, erhält derjenige den Fall zurück überwiesen, der ihn erstellt hat.

Abb. 4.3: Neuer Fall in *FogBugz*

Nachdem einige Änderungen erfolgt sind, werden sie in einem Build zusammengefasst und können gesammelt auf dem Server installiert werden. Im Anschluss kann das Projektteam mit den sogenannten *Retests* beginnen und die Veränderungen

erneut prüfen. Ist der Test positiv verlaufen, sollte dies in *FogBugz* dokumentiert werden und der Fall kann geschlossen werden.

Parallel dazu erfolgte die Konfigurationsvorbereitung des BMS. In einem Workshop mit dem Berater von ExecuTRACK erhielt das Projektteam die nötigen Kenntnisse über das Ausführen der Konfiguration des BMS. Das bezieht sich vor allem auf das Füllen der Code Table Einträge im gesamten System, die Erstellung der Kriterien im Assessment Teil und der Organisationsstruktur sowie die Einrichtung und Wartung von Nutzerkonten. Die Daten für die Inhalte der Code Table Einträge wurden zum Teil aus dem bereits bestehenden Informationssystem übernommen (z.B. Länder und Spracheninformationen), andere mussten erst zusammengetragen bzw. neu beschlossen werden (z.B. Sprachniveau / *Language Proficiency* in Abb. 4.4).

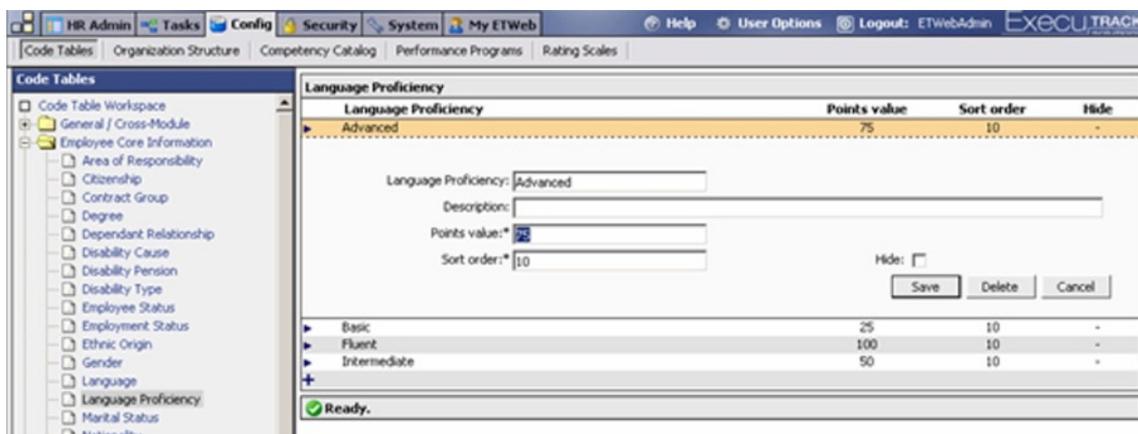


Abb. 4.4: Beispiel Code Table Konfiguration

Alle Informationen für die Konfiguration wurden zur Dokumentation und Übersicht in einer Tabelle gespeichert. Nach Abschluss der Konfiguration konnten dann im BMS die Code Table Einträge aus den Drop Down Boxen ausgewählt werden (siehe Beispiel: *File Attachments* in Abb. 4.5).

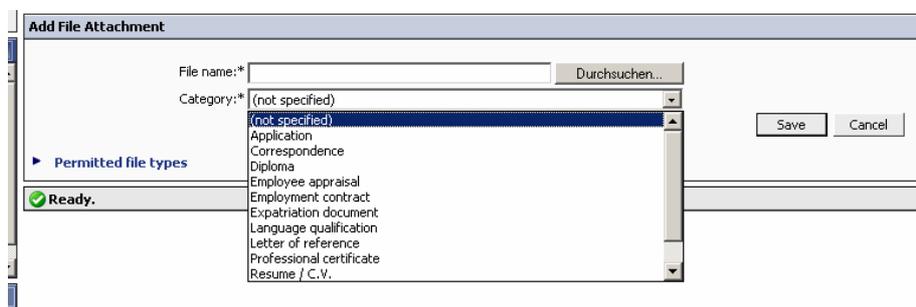


Abb. 4.5: Beispiel Code Table Einträge

Auch die benötigten Nutzerkonten wurden schon zu diesem Zeitpunkt im Testsystem erstellt und mit den jeweiligen Rechten versehen (Schreib- und Lese- bzw. nur Leserechte).

Nachdem zahlreiche Tests und Retests durchgeführt wurden und die Konfiguration weitgehend abgeschlossen war, konnte die Systemabnahme erfolgen. Der Implementierung des Produktivsystems stand nun nichts mehr im Weg. Etwa zur gleichen Zeit wurde auch mit der Systemdokumentation begonnen. Neben dem BRS und SRS, die beide auch im Fall des BMS dazugezählt werden können, wurde auch ein Benutzerhandbuch (BMS User Guide) angefertigt. Mithilfe von Screenshots und stichpunktartigen Erklärungen wird der Benutzer durch den Guide und somit das BMS geführt. Alle wichtigen Arbeitsgänge für den BMS Nutzer werden darin erläutert. In Abb. 4.6 wird der Vorgang beschrieben, wie ein neuer Bewerber im System eingetragen wird.

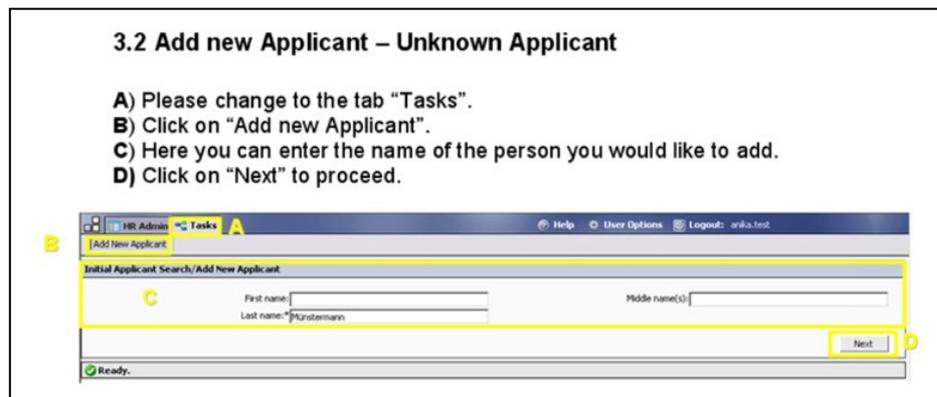


Abb. 4.6: Auszug aus dem BMS User Guide

Zusätzlich wurde während des Konfigurationsworkshops ein sogenannter *Super User Training Guide* zusammengestellt. In ihm enthalten sind vor allem Informationen über die Konfiguration des Systems. Als Zielgruppe kann hier die Gruppe der Administratoren und Verantwortlichen des BMS genannt werden.

Des Weiteren wurde das Trainingsmaterial erstellt. Es umfasst eine Trainings–Outline zur detaillierten Vorgehensweise während des Trainings, Beispiel- Bewerbungsunterlagen und Assessment Informationen sowie eine Kandidatensuche und ihre Ergebnisse. Alle Unterlagen und Daten wurden frei erfunden, aber an reale Beispiele angelehnt, um möglichst authentisch zu wirken. Zusätzlich wurde für jeden Teilnehmer ein *User Sheet* entworfen, auf dem die Login Daten und die URL zum Test- bzw. Produktivsystem enthalten waren. Zu Dokumentationszwecken wurde außerdem eine Beschreibung des generellen Ablaufs und Einsatzes der Trainingsmaterialien verfasst.

4.2 Implementierung

Nach dem erfolgreichen Abschluss der Systemtests und einer offiziellen Bestätigung der verantwortlichen Tester wurde das Produktivsystem im IT Service Center installiert. Dafür wurden alle bisher getroffenen Einstellungen, bezogen auf die Konfiguration und Nutzerkonten, aus dem Testsystem kopiert und in das Produktivsystem übernommen.

Das BMS stand nun mit folgendem Umfang zur Verfügung: Nach dem Login mit Username und Passwort bietet sich dem BMS Nutzer die Ansicht wie in Abb. 4.7 dargestellt. Es steht nur die Sicht *Externals* zur Verfügung, alle anderen Sichten (z.B. *Internals*) sind ausgeblendet, da sie für den Zweck des BMS nicht benötigt werden.

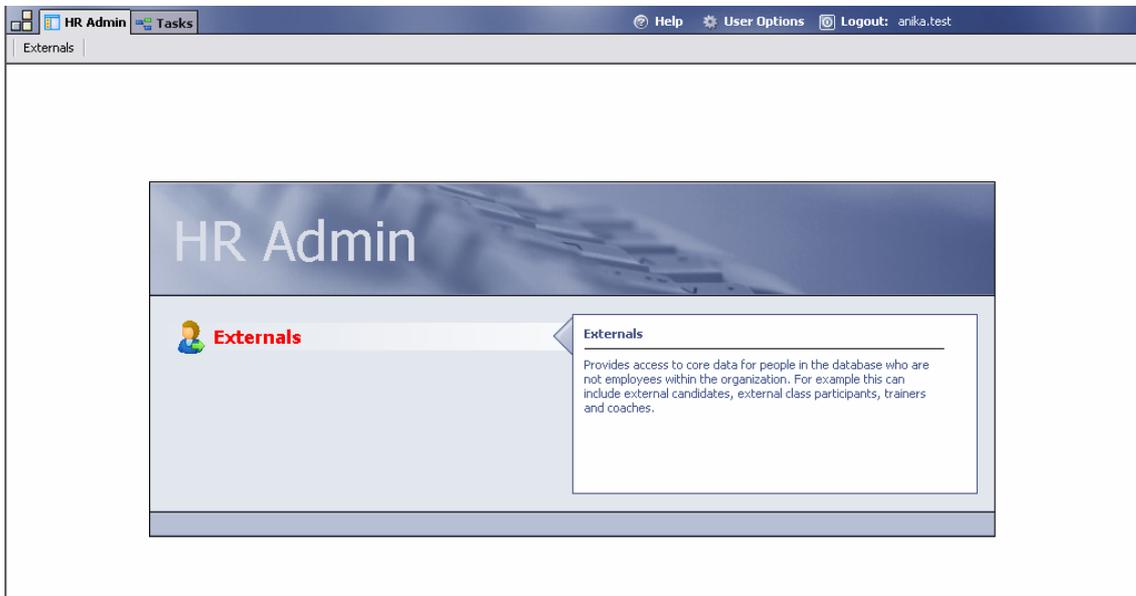


Abb. 4.7: BMS Startseite

Der User hat neben den Möglichkeiten, die Hilfe Funktion (*Help*) aufzurufen oder seine Nutzereinstellungen (*User Options*) zu ändern, die Tabs *HR Admin* und *Tasks* zur Verfügung. Bei *Tasks* besteht nur die Möglichkeit, einen neuen Bewerber im System anzulegen. Dazu wird erst nur der Nachname des Bewerbers abgefragt und mit den Daten im System verglichen. Falls schon jemand mit diesem oder einem ähnlichen Namen im System hinterlegt ist, kann der Nutzer die Daten desjenigen einsehen und überprüfen, ob es sich um denselben Bewerber handelt. Diese Überprüfung soll verhindern, dass redundante Datensätze im BMS entstehen. Gibt es bisher keinen Eintrag zu diesem Bewerber, öffnet sich ein Screen wie in Abb. 4.8, und weitere Daten können und müssen eingetragen werden. Wie üblich kennzeichnet ein * Informationen, die unbedingt eingetragen werden müssen, um den Datensatz abzuspeichern.

The screenshot shows the 'Add New Applicant' form in the HR Admin system. The form is titled 'Add New Applicant' and contains the following fields:

- First name:*
- Middle name(s):
- Last name:*
- Known as:
- Maiden name:
- Marital Status: (not specified)
- Gender: (not specified)
- Date of birth:
- Current company:*
- Current position:*
- Application date:*
- Application channel:*
- Application status:*

At the bottom right of the form, there are 'Save' and 'Cancel' buttons. Below the form, a status bar indicates 'Ready.'.

Abb. 4.8: BMS Tasks

Neben den Kerninformationen wie Name und Geburtstag des Bewerbers werden hier unter anderem auch das Datum der Bewerbung und der Kanal (*Application Channel*), über den sich der Bewerber an den Unternehmensbereich gewandt hat, abgefragt. Diese Informationen sollen später nützlich sein, um eventuelle Rückfragen an diejenigen zu stellen, der die Bewerbung entgegen genommen hat. Der Nutzer hat nach Ausfüllen dieses Screens die Möglichkeit, noch mehr Daten zu dem Bewerber zu ergänzen oder das erst später im *HR Admin* (siehe Abb. 4.9) vorzunehmen. Auf der linken Bildschirmseite befindet sich im *HR Admin* einerseits eine Übersicht über alle Bewerber, die bereits im System eingetragen sind, und außerdem unter dem Titel *Pages* ein Menübaum zur Auswahl der gewünschten Funktionen.

The screenshot shows the HR Admin system interface. On the left, there is a 'Filter Options' section with a dropdown menu set to 'External'. Below it, a list of 15 records is shown, including names like 'Config, Guy G.', 'Her, Commentwoman L.', 'Lückenfüller, Lila L.', 'Münstermann, Sabine A.', 'Musterfrau, Dirk', 'Mustermann, Dirk', 'Mustermann, Max M.', 'Neuendorf, Klaus A.', 'Sonnenschein, Klara A.', 'Sonnenschein, Klara A.', 'Sullivan, Mike', and 'Sullivan, Mike'. Below the list is a 'Pages' section with a tree view containing 'List Overview', 'Core Information', 'Application and Communication Log', 'Assessment Data', 'Reports', and 'Quick Reports'. At the bottom left, there is a 'Quick find:' search box.

On the right, there is a 'List Overview' section showing a table of records. The table has columns for 'Name', 'Status', 'Location', and 'Country'. The records are as follows:

Name	Status	Location	Country
Config, Guy G. (external)	Known Applicant - Refusal from Applicant Side	Hamburg	Germany
Her, Commentwoman L. (external)	New Applicant		
Lückenfüller, Lila L. (external)	Hired	Auf der Alm	Australa
Münstermann, Sabine A. (external)	Known Applicant - Refusal	Bornholm	Spain
Musterfrau, Dirk (external)	Hired		
Mustermann, Dirk (external)	Known Applicant - Applicant Pool	Cologne	Germany
Mustermann, Max M. (external)	New Applicant		
Neuendorf, Klaus A. (external)	Hired		
Sonnenschein, Klara A. (external)	Known Applicant - Refusal		
Sonnenschein, Klara A. (external)	New Applicant		
Sullivan, Mike (external)			

Abb. 4.9: BMS HR Admin

Nachdem ein bestimmter Bewerber in der Liste links oder im Hauptbereich angeklickt wurde, kann dann eine Aktion im Menübaum ausgewählt und durchgeführt werden. Eine Liste aller möglichen Funktionen befindet sich im Anhang C. Am Anfang befindet sich *Core Information*. Hier werden nur die Daten erfasst, die in der Bewerbung enthalten sind. In Abb. 4.10 wird als Beispiel die bereits im letzten Kapi-

tel vorgestellte Schulbildung aufgeführt. Sie befindet sich im Menüpunkt *Core Information – Education, Credentials, References*.

Abb. 4.10: BMS *Secondary Education* Screen

Auch in anderen Fällen (z.B. *Personal Information*) wurden inhaltlich ähnliche Menüpunkte zusammengefasst und sind mithilfe der Tabs im oberen Bildbereich zu erreichen. Bei den bisher gezeigten Beispielen wurden vor allem feststehende Felder, Drop Down Boxen und Tickboxen für die Eingabe der Informationen verwendet. In anderen Bereichen, wie zum Beispiel bei den Sprachkenntnissen der Bewerber wie in Abb. 4.11 gezeigt, können aus einer Drop Down Box bis zu n- mögliche Inhalte ausgewählt werden (wobei n gleich der Anzahl der Code Table Einträge in der Drop Down Box ist).

Language	Proficiency	Native language
Afrikaans	Intermediate	-
Agnij Yoruba	Fluent	x
Chinese: Cantonese	Fluent	-
English	Fluent	x
French	Basic	-
Italian	Basic	-

Language: * (not specified) Proficiency: (not specified) Native language:

Abb. 4.11: BMS *Languages* Screen

Zu jedem Eintrag lässt sich in diesem Fall auch noch der Kenntnisstand (*Proficiency*) der jeweiligen Sprache einstufen und kennzeichnen, ob sie eine Muttersprache des Bewerbers ist (*Native Language*).

Nachdem im Teil *Core Information* die Lebenslaufinformationen des Bewerbers eingetragen werden konnten, kann der BMS Nutzer im Menübaum als nächsten Punkt *Application and Communication Log* auswählen.

Application Log						
Date	Position	Division	Unit/Dept.	Direct Manager	Application Status	
26.06.2006	Sales Expert				Proposed for Position	
07.06.2006	VIP			Herr Müller	Accepted for Position	

Date:*	<input type="text"/>	<input type="button" value="..."/>
Position:*	<input type="text"/>	
Division:	<input type="text" value="(not specified)"/>	<input type="button" value="v"/>
Unit/Dept.:	<input type="text" value="(not specified)"/>	<input type="button" value="v"/>
Direct Manager:	<input type="text"/>	
Application Status:*	<input type="text" value="(not specified)"/>	<input type="button" value="v"/>
Status changed on:	<input type="text"/>	<input type="button" value="..."/>
Status changed by:	<input type="text"/>	
<input type="button" value="Save"/> <input type="button" value="Cancel"/>		

Abb. 4.12: BMS Application Log

Das *Application Log* (siehe Abb. 4.12) dient der Übersicht über die verschiedenen Stellen, auf die der Bewerber bereits vorgeschlagen wurde. Dies kann gleich zum Anfang nach Bewerbungseingang oder später im Rahmen der Top Management Kandidatensuche erfolgt sein. Verschiedene Stati (*Application Status*) weisen den Nutzer auf den aktuellen Stand dieser Bewerbung (um eine bestimmte Stelle) hin. Im *Communication Log* hingegen soll, wenn möglich, jegliche Kommunikation mit dem Bewerber dokumentiert werden. Wie auch im *Application Log* können hier beliebig viele Einträge gemacht werden.

Date:*	<input type="text"/>	<input type="button" value="..."/>	Medium:	<input type="text" value="(not specified)"/>	<input type="button" value="v"/>
Position (Division - Unit / Dept.):	<input type="text" value="(No position referenced)"/>				
Contacted by:*	<input type="text"/>				
Content:*	<input type="text"/>				
Result:	<input type="text"/>				
Data changed on:	<input type="text"/>	<input type="button" value="..."/>	Data changed by:	<input type="text"/>	
<input type="button" value="Save"/> <input type="button" value="Cancel"/>					

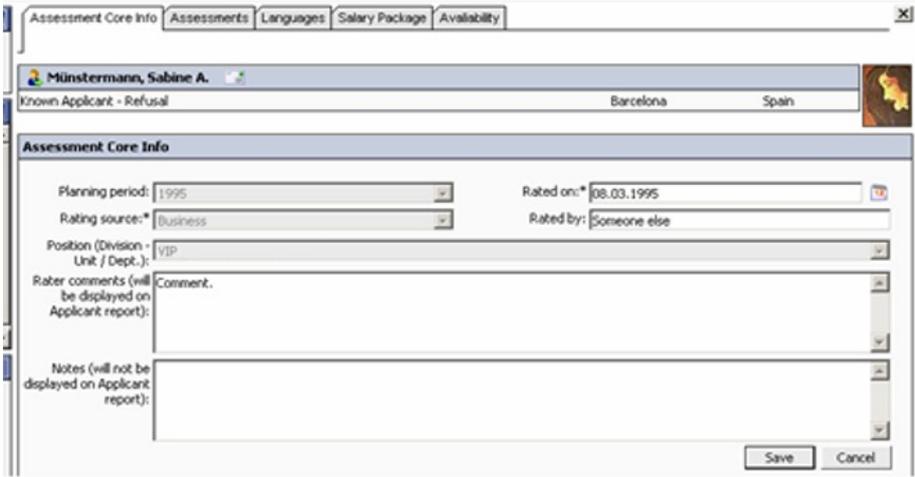
Quelle: Schürholz (2006 b), S. 37.

Abb. 4.13: BMS Communication Log

In Abb. 4.13 ist dargestellt, welche Informationen im *Communication Log* abgefragt werden. Wichtig ist hierbei der Bezug der Kommunikation zu einer bestimmten Stelle (*Position (Division- Unit / Dept.)*). So kann der Nutzer auch im Nachhinein schnell erfassen, in welchem Zusammenhang mit dem Bewerber kommuniziert wurde. Zusätzlich zu den Freitextfeldern *Content* und *Result* besteht auch die Möglichkeit, Dokumente in das BMS hochzuladen, die dann auf der Startseite des *Communication Log* angezeigt werden.

Der nächste Punkt im Menübaum *Assessment Data* (siehe Abb. 4.14) stellt einen wichtigen Teil des BMS dar. In diesem Bereich werden nur die Daten erfasst, die während eines Vorstellungsgesprächs/ Einzelinterviews oder eines ähnlichen Assessments entstanden sind. Sie stellen die Basis für die Top Management Kandida-

tensuche dar, da sie ausschließlich Informationen enthalten, die im Unternehmen erzeugt wurden und somit vergleichbar sind mit den jährlichen Bewertungen der internen Kandidaten. Dabei werden ähnliche Kompetenzen der Bewerber beurteilt, wie die in den Personalentwicklungsmaßnahmen der Führungskräfte. Generell gibt es zwei Möglichkeiten, von wem dieses Assessment vorgenommen wird (*Rating Source*): vom Unternehmensbereich, der die Stelle ausgeschrieben hat (*Business*) oder von einer zuständigen Personalabteilung (*HR*).



The screenshot shows a web-based form titled "Assessment Core Info" for a candidate named "Münstermann, Sabine A.". The form is divided into several sections: "Assessment Core Info", "Planning period", "Rating source", "Position (Division - Unit / Dept.)", "Rater comments", and "Notes". The "Planning period" is set to "1995" and "Rated on:" is "08.03.1995". The "Rating source" is "Business" and "Rated by:" is "Someone else". The "Position" is "VIP". The "Rater comments" field contains the text "Comment.". The "Notes" field is empty. The form has "Save" and "Cancel" buttons at the bottom right.

Abb. 4.14: BMS Assessment Data – Core Info

In einem, dem BMS inhaltlich angepassten, Fragebogen können die Daten während eines Interviews aufgenommen und später im System eingetragen werden. Im Assessment Bereich gibt es dafür sowohl Freitextfelder für allgemeine Kommentare, wie in Abb. 4.14 zu sehen ist, als auch Bereiche mit Multiple Choice Antwortmöglichkeiten (siehe Abb. 4.15). Auch hier werden Informationen zu den vom Bewerber beherrschten Sprachen, seinen Gehaltsvorstellungen und dem Einstiegstermin gespeichert. Diese Kategorien gibt es ebenfalls im *Core Information* Bereich. Allerdings handelt es sich hier um die während des Assessments aufgenommenen Angaben. Sie können sich somit inhaltlich von denen im *Core Information* Bereich unterscheiden.

The screenshot shows a web application window titled 'Assessment Core Info' with tabs for 'Assessments', 'Languages', 'Salary Package', and 'Availability'. The user profile for 'Münstermann, Sabine A.' is displayed, including 'Known Applicant - Refusal', 'Barcelona', and 'Spain'. Below this is a 'Competency Ratings' section with a dropdown menu set to 'All "Assessments" competencies'. A table lists various competencies with rating options from 0 to 5. The ratings are as follows:

Competency	Not specified	0 - Not Applicable	1 - Does not meet	2 - Partially meets	3 - Fully meets	4 - Exceeds	5 - Far exceeds
Customer Orientation	<input type="radio"/>						
Business Acumen	<input type="radio"/>						
Cross Border Thinking	<input type="radio"/>						
Shaping Direction	<input type="radio"/>						
Constructive Challenge	<input type="radio"/>						
Building and Leading Teams	<input type="radio"/>						
Building and Managing Partnerships	<input type="radio"/>						
Commitment to Excel	<input type="radio"/>						

Abb. 4.15: BMS Assessment Data – Assessments

Aus den Erfahrungen mit dem Informationssystem, welches bereits vor Einführung des BMS im Unternehmensbereich im Einsatz war, wurde auch ein Fokus auf die Entwicklung von Berichten (*Reports*) gelegt. Die Entscheidungsträger arbeiten erfahrungsgemäß nicht mit dem System an sich, sondern mit Ausdrucken bestimmter Daten. Für das BMS wurden zwei PDF- Reports entworfen: das *Applicant Profile* und der *Applicant Report*. Im *Applicant Profile* sind vor allem die Daten aus dem *Core Information* Bereich enthalten. Es kann also wie ein Lebenslauf angesehen werden. Das Layout und die Aufteilung wurden an die bereits bestehenden Reports im anderen System angepasst, um die Vergleichbarkeit mit internen Kandidaten zu erleichtern. Im *Applicant Report* hingegen sind einige persönliche Daten enthalten, aber der Großteil setzt sich aus den Informationen aus dem *Application* und *Communication Log* und den Assessment Ergebnissen zusammen. Beide Reports sollen den Entscheidungsträgern bei einer Top Management Kandidatensuche vorgelegt werden und dienen als Entscheidungsgrundlage.

The screenshot shows the 'Applicant Profile' form for Sabine A. Münstermann. It is divided into 'Personal Details' and 'Contact Details' sections, with a 'Work History' table at the bottom.

Personal Details		Contact Details	
Full Name (Known as)	Münstermann, Sabine A. (Birchen)	Address	Wälderstr. 14 369852 Barcelona Spain
Date of Birth	05.04.1956	Phone Number	215415151
Nationality	Spaniard	Mobile Phone Number	54115151515151
Gender	F	Fax Number	554611614116
Marital Status	Married	E-Mail Address	primary@mailserver.com
Number of Children	5		
Current Company	vWeb Logistics		
Current position title	Sales Manager		

Work History					
Position	Company	Location	Country	Start Date	End Date
Sales Manager	vWeb Logistics		Canada	12.04.2005	08.03.2006

Abb. 4.16: BMS Applicant Profile – Ausschnitt

Um Bewerber aus dem BMS für eine bestimmte Position vorzuschlagen, muss das System nach bestimmten Kriterien durchsucht werden. Das kann mithilfe des sogenannten *Filter Builder* (siehe Abb. 4.17) getan werden. Dabei können beliebige Eigenschaften zu einem Filter kombiniert werden. Als Ergebnis wird dem Nutzer eine Liste mit allen dazu passenden Bewerbern angezeigt. Auf weitere Einzelheiten der Top Management Kandidatensuche wird hier nicht weiter eingegangen.

Field group	Field criteria
10 X ▶ + (Languages	Language = English, Proficiency = Fluent)

Field	Operator	Value
10	And	(
Language	=	English
Proficiency	=	Fluent
(not specified)	(not specified)	

Save Cancel

Ready.

Quelle: Schürholz (2006 b), S. 55.

Abb. 4.17: BMS *Filter Builder*

Nach erfolgreicher Implementierung des BMS wurde das bereits in der vorherigen Phase vorbereitete Training durchgeführt. Es fanden zwei Trainings statt. Das erste für Mitarbeiter der Abteilungen *Führungskräfte Deutschland* und *Führungskräfte International* und ein weiteres für die Assistentin des Unternehmensbereichsleiters. Der Ablauf der Trainings gestaltete sich wie folgt: Als erstes fand eine kurze Einführung in die Hintergründe und Entstehungsgeschichte des BMS statt. Anschließend bekamen alle Teilnehmer ihre *User Sheets*, um sich im Testsystem anzumelden. Gemeinsam wurde erst ein Blick auf die Oberfläche und Funktionalität der einzelnen Bereiche geworfen, bevor die Teilnehmer die Aufgabe bekamen, die fiktive Person mit all ihren Dokumenten und Daten in das BMS einzutragen. Abschließend konnten offene Fragen und organisatorische Einzelheiten geklärt werden. Das erste Training verlief im Gegensatz zu dem zweiten sehr erfolgreich. Die Teilnehmer waren zufrieden mit dem Inhalt und Aufbau des Trainings und dem BMS an sich. Das zweite – mit der Assistentin des Unternehmensbereichsleiters – dagegen gestaltete sich etwas kompliziert. Sie stellte häufig kritische Fragen und außerdem den Sinn des gesamten BMS mehrmals in Frage. Des Weiteren machte sie deutlich, dass ihr Interesse damit zu arbeiten eher gering war und sie die alte Arbeitsweise (mit Ordern und Papierablagen) bevorzugte. Als Kritik führte sie überdies an, an der Entwicklung des BMS nicht beteiligt gewesen zu sein. Einige ihrer Wünsche und Anmerkungen konnten wenig später in der Systemoptimierung bereits umgesetzt werden,

andere hingegen waren eher destruktiv und zeugten von einer Abwehrhaltung gegen Neues.

Für die Abteilung *Führungskräfteentwicklung* und die Abteilungsleiter der anderen Abteilungen fanden Präsentationen des BMS statt.

Außerdem wurden die unterschiedlichen Dokumentationen um alle Änderungen erweitert und letztendlich abgeschlossen.

4.3 Systemoptimierung

Während des Live- Betriebs des BMS wurden auch gleich nach der Einführung noch Verbesserungen vorgenommen. Als Beispiel wird hier die Verbesserung der Filterfunktionalität betrachtet. Die, besonders für die Top Management Kandidatensuche notwendige, Filterfunktionalität war zuvor nicht vollständig an die Änderungen des BMS angepasst worden. Es standen viel mehr Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung als der Nutzer gebrauchen konnte (z.B. aus nicht verwendeten Modulen wie *Compensation Management* oder bereits in der Spezifikation ausgeblendeten Feldern).

Person Application Log	→ Delete "Person"
Position Title	→ delete: "Title"
Division	→ OK
Unit/Dept.	→ OK
Direct Manager	→ OK
Application Status	→ OK
Application Status Date	→ Rename to: Application Status changed on
Application Status changed by	→ OK
Assignment Date	→ delete: "Assignment"

Tab. 4.1: Verbesserung der Filterfunktionalität

An manchen Stellen waren die Namen der Felder nicht korrekt an die Änderungen in der Spezifikation angepasst worden. In Tab. 4.1 sind alle Felder des *Application Log* aufgeführt. In der Abbildung Abb. 4.12 (siehe Seite 26) ist zum Vergleich zu sehen, dass es den Feldnamen *Assignment Date* im BMS so nicht gibt. Dort wird nur der Begriff *Date* verwendet. Um keine Verwirrungen beim Nutzer hervorzurufen, wurde hier den Programmierern die Anweisung gegeben, das Wort *Assignment* aus der Bezeichnung zu löschen.

5 Analyse

In diesem Kapitel soll untersucht werden wie erfolgreich bzw. sinnvoll die Einführung des BMS im Nachhinein anzusehen ist. Es mag auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar erscheinen, ETWeb als Standardsoftware für den Zweck des BMS zu verwenden, da es einen weitaus größeren Umfang besitzt als er in diesem Fall genutzt wird. Mit dem Hintergrund der übergreifenden Top Management Kandidatensuche in einem System (siehe Kapitel 6), stellte sich ETWeb langfristig gesehen allerdings als sinnvollste Lösung heraus. Dies lässt sich auch im Bezug auf die Frage nach dem generellen Sinn der Einführung eines solchen Systems und den damit entstandenen Kosten zeigen. Zuvor entstanden dem Unternehmensbereich nur Kosten für Büromaterial (geschätzt: ca. 50€ jährlich), um die Bewerbungen in Ordnern aufzubewahren, welche weitgehend zu vernachlässigen sind. Falls allerdings externe Führungskräfte für eine offene Stelle benötigt werden, werden sie allgemein in 61% der Fälle über Personalberater vermittelt.⁸⁵ In den oberen Führungsebenen geschieht dies sogar zu 66%.⁸⁶ Eine solche Vermittlung von Führungskräften (Headhunting) kostet das Unternehmen in etwa ein Drittel des Jahresgehaltes des neu einzustellenden Bewerbers.⁸⁷

	Jährliche Kosten ohne BMS	Kosten mit BMS
Büromaterial	50€	0€
Anschaffungskosten BMS	0€	15.300€
Wartungskosten	0€	0€* *da langfristig mit bestehendem IT System integriert
Anwerbung externer Führungskräfte durch Headhunting (je Führungskraft)	35.310€* *ca. 33% des durchschnittlichen Jahresgehaltes einer Führungskraft	0€
Summe	35.360€	15.300€

Tab. 5.1: Gegenüberstellung der Kosten mit und ohne das BMS

Laut einer Vergütungsstudie für leitende Angestellte der *Kienbaum Consultants International GmbH* vom 27. September 2006 verdienen Führungskräfte im Durchschnitt 107.000€ jährlich.⁸⁸ Wenn man von nur einem vermittelten externen Bewerber jährlich ausgeht, übersteigt diese Investition bereits die des eingeführten BMS. Die Wartungskosten für das System sind in diesem Fall zu vernachlässigen, weil es

⁸⁵ Gaugler/Wiltz (1993), S. 11.

⁸⁶ Weber/Kabst (2001), zitiert nach Klimecki/Gmür (2001), S. 174.

⁸⁷ Vgl. sueddeutsche.de GmbH/Süddeutsche Zeitung GmbH (2007): Gehälter-ABC.

⁸⁸ Vgl. Kienbaum Consultants International GmbH (2006): Kienbaum-Vergütungsstudie „Leitende Angestellte 2006“.

langfristig mit dem bestehenden Informationssystem im Unternehmensbereich integriert wird und somit nur einmalig Wartungsgebühren anfallen. Ebenso werden keine Kosten für Arbeitsstunden der Projektmitarbeiter aufgeführt. Sie sind vorrangig Teil des Unternehmensbereichs und werden unabhängig vom Projekt vergütet. Hiermit ist der Nutzen des BMS zumindest theoretisch aus Sicht der anfallenden Kosten bewiesen und setzt eine aktive Nutzung voraus. Eine Betrachtung dieses Aspekts erfolgt im Kapitel 5.1.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Als Ergebnis werden in diesem Fall vordergründig die Nutzung des Systems und die damit zusammenhängende Anzahl der Datensätze im System gesehen. Etwa zwei Monate nach Einführung des BMS waren von zwei Mitarbeitern nur 13 Bewerber eingetragen worden. Die Vollständigkeit dieser Datensätze ist in Abb. 5.1 aufgeführt. Nach Untersuchung jedes einzelnen Datensatzes wurde deutlich, dass nur in wenigen Fällen mehr als die am Anfang für die Anlegung des Datensatz benötigten Eingaben gemacht wurden. Als Beispiel kann man hier die *External Work History* nennen. Dort wird auch die aktuelle Arbeitsstelle des Bewerbers abgespeichert, die schon bei der ersten Eintragung im System abgefragt wird. Aus diesem Grund liegt die Vollständigkeit im Durchschnitt bei 30%. Alle weiteren freiwilligen Angaben wie Sprachfähigkeiten des Bewerbers oder Eintragungen im *Communication Log* sind im Durchschnitt zu weniger als 5% oder gar nicht gefüllt.

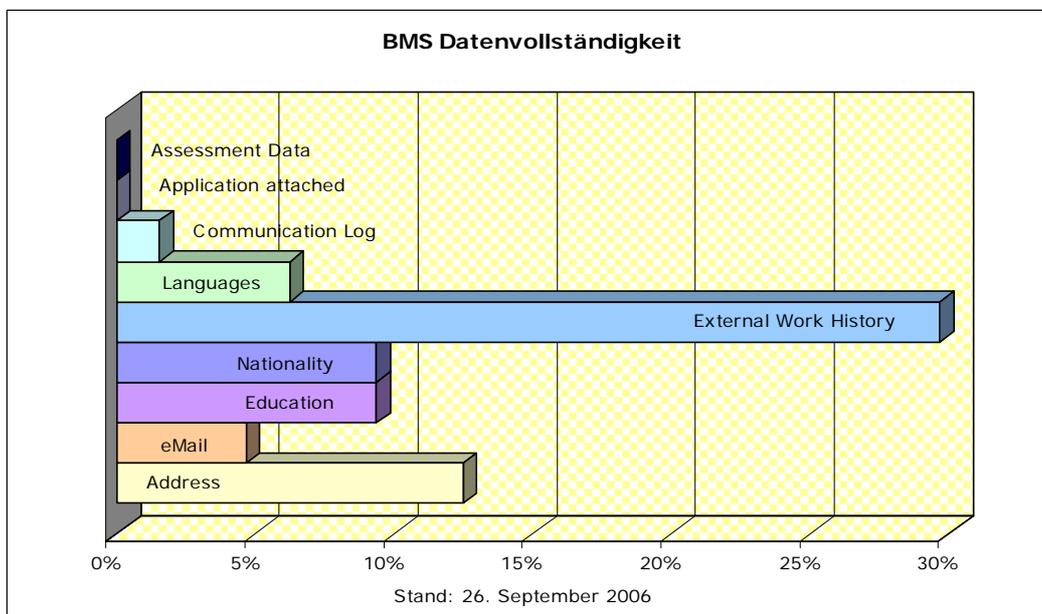


Abb. 5.1: BMS Datenvollständigkeit

Bei genauerer Betrachtung lassen sich außerdem zwei unterschiedliche Herangehensweisen der Arbeit mit dem BMS feststellen. Die Daten wurden insgesamt nur von zwei Mitarbeitern eingepflegt. In Abb. 5.2 kann man erkennen, dass von der

Assistentin des Unternehmensbereichsleiters (UBL) außer den Pflichtdaten (hier: *External Work History*) keinerlei zusätzliche Eingaben gemacht wurden. Der Mitarbeiter aus der Abteilung Führungskräfte Deutschland (FKD) hingegen hat bei den vorgenommenen Eintragungen auch zusätzliche Felder gefüllt. Die Gesamtübersicht in Abb. 5.1 fällt vor allem daher so negativ aus, weil lediglich zwei Datensätze vom Mitarbeiter FKD einpflegt, und alle weiteren Eingaben von der Assistentin des UBL vorgenommen wurden.

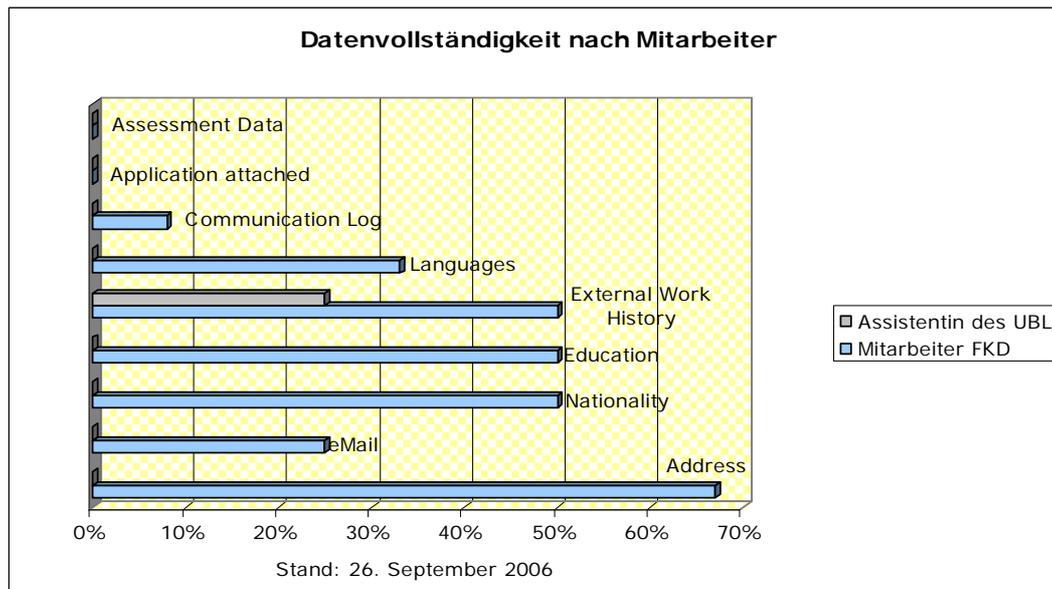


Abb. 5.2: Datenvollständigkeit nach Mitarbeiter

Dieses Verhalten spiegelt die Reaktion der Assistentin auf das BMS Training wider (siehe Kapitel 4.2). Ihre Abwehrhaltung gegen das neue System lässt sich auch in der Vollständigkeit ihrer Dateneingabe erkennen.

5.2 Vergleich der Ergebnisse mit den Erwartungen und Zielen

Die Ziele der Einführung des BMS wurden bereits im dritten Kapitel vorgestellt. Als erstes sollte die „Professionelle Handhabung der Bewerbungen von Top Management Kandidaten“ gewährleistet werden. Die Anforderung kann als erfüllt angesehen werden, weil das BMS den Verantwortlichen die Arbeit mit den Bewerbungen erleichtert, strukturiert und sie jederzeit verfügbar macht. Die Unterlagen sind nicht mehr nur als einzelnes Exemplar im Unternehmensbereich vorhanden, das im schlimmsten Fall sogar verloren gehen könnte, sondern gleichzeitig von mehreren Nutzern einsehbar. Durch die Funktionen des *Communication* und *Application Log* ist die Möglichkeit gegeben, detaillierte Informationen zur Kommunikation mit den Bewerbern abzuspeichern, um so ein professionelles Auftreten des Unternehmensbereichs sicherzustellen. Wenn die Rücksprache mit dem Bewerber von mehreren Mitarbeitern ausgeführt wird, weiß der eine, was der Bewerber mit dem anderen besprochen hat und umgekehrt.

Als zweites Ziel wurde die „Integration von externen Bewerbern in die Top Management Kandidatensuche“ angegeben. Während des betrachteten Zeitraums (bis ca. zwei Monate nach Einführung des BMS) kann dieses Ziel nicht als erreicht gelten. Dafür sind unterschiedliche Gründe zu nennen. Zunächst stellt das BMS bisher ein abgeschlossenes System dar, das nicht mit dem bereits vorhandenen Personalinformationssystem integriert wurde. Langfristig ist das vorgesehen und wird im letzten Kapitel dieser Studienarbeit aufgegriffen. Daher muss die Top Management Kandidatensuche mithilfe beider Systeme durchgeführt werden, was umständlich und zeitintensiver für die Mitarbeiter ist. Es kommen dabei vor allem komplizierte Filter zum Einsatz, die sich aus verschiedenen Kriterien logisch zusammensetzen, und es ist äußerst aufwendig, sie in beiden Systemen zu erstellen. Die Kandidatensuchen laufen fast immer unter hohem Zeitdruck ab, so dass keine Zeit mehr für die Suche im BMS blieb. Ein weiterer Grund für die fehlende Zielerreichung ist die Quantität und Qualität bzw. Vollständigkeit der Daten im System. Auf die Hintergründe dieses Problems ist bereits im Kapitel 5.1 näher eingegangen worden. Bis etwa zwei Monate nach der Einführung des BMS sind nicht nur extrem wenige, sondern sehr lückenhafte Datensätze eingestellt worden. Als Grundlage für die Top Management Kandidatensuche sollten vor allem Assessment Daten zur Verfügung stehen, die bis zu diesem Zeitpunkt nicht im System vorhanden waren.

5.3 Verbesserungsmöglichkeiten für die Einführung des BMS

Abschließend werden Gründe für das Nichterreichen des zweiten Zieles bewertet und Verbesserungsmöglichkeiten angeführt, die bei der Einführung eines BMS angewendet werden können. Mehrere Faktoren in der Planung hätten, im Nachhinein gesehen, anders verlaufen sollen. Zu Beginn des Projekts war noch nicht sicher, wer das System hauptsächlich nutzen würde. Aus diesem Grund wurde der Fokus des Trainings und des Stakeholder Workshops auf mehrere der Abteilungen gelegt. Nach der Einführung des BMS allerdings wurde offensichtlich, dass vor allem die Assistentin des Unternehmensbereichsleiters für die Einstellung der Daten verantwortlich sein wird. Sie wurde allerdings nicht in die Planungsphase mit einbezogen und bemängelte dies später. Eine frühere Einbindung hätte sich vermutlich positiv auf die Annahme der Neuerungen ausgewirkt und schon innerhalb der ersten Monate für ein anderes Ergebnis in Datenvollständigkeit und -Qualität gesorgt. Kirchmer und Scheer stellen drei Aktivitätsfelder des Change Managements vor: Information, Kommunikation und Schulung, damit die Mitarbeiter im „Umfeld des neuen Geschäftsprozesses erfolgreich arbeiten können“.⁸⁹ In diesem Fall fand zwar die Schulung statt, aber die notwendige Kommunikation und Information im Voraus nicht.

⁸⁹ Kirchmer/Scheer (2003), S. 5.

6 Ausblick

6.1 Chancen und Erweiterungsmöglichkeiten

Auf den ersten Blick kurz nach der Einführung scheint das Potential des BMS keineswegs ausgeschöpft zu sein. Weniger Nutzer, als in der Projektvorbereitungsphase angenommen, sind im BMS aktiv und haben erst eine geringe Anzahl Datensätze eingepflegt (siehe Kapitel 5.1). Um den höchstmöglichen Nutzen aus dem System zu ziehen ist es ratsam, die Mitarbeiter, die vor allem für die Einstellung und Wartung der Daten zuständig sind, zu motivieren, sowohl die zukünftigen als auch die Bewerber der letzten Monate oder Jahre einzustellen. Erst dann wird das BMS den Zweck vollständig erfüllen können, für den es unter anderem geplant und eingeführt wurde: ein Teil der Top Management Kandidatensuche zu werden.

Einen großen Schritt in diese Richtung stellt die zeitnahe Umsetzung der geplanten Integration mit dem vorhandenen Personalinformationssystem der Version 9 von ETWeb dar. Dafür müssen die mittlerweile sehr stark modifizierten Funktionalitäten der Version 9 in die neue Version 10 übertragen und die zugehörigen Daten migriert werden. In der Gesamtheit handelt es sich dabei um etwa 17.000 Datensätze und ca. 300 Nutzer (Stand: September 2006). Für diesen Schritt wird sowohl vom Unternehmensbereich und internen IT Consulting als auch von ExecuTRACK viel Zeit eingeplant werden müssen. Angedacht wurde bereits, die Integration Schritt für Schritt vorzunehmen: in diesem Fall auf die Migration einzelner Datengruppen bezogen (z. B.: Asia Pacific). Mit Abschluss dieses Projekts werden sich somit alle internen Führungskräfte und externen Bewerber in der gleichen Datenbank befinden. Für die Durchführung der Top Management Kandidatensuche sollte dann idealerweise nur noch einmal ein Filter erstellt werden, der sowohl interne als auch externe Kandidaten für eine zu besetzende Stelle ermittelt. Dadurch kann der Unternehmensbereich seinen Beitrag zur Unternehmensentwicklung und dem Unternehmenserfolg in Zukunft weiter steigern.

Literaturverzeichnis

Aggteleky, B.; Bajna, N. (1992): Projektplanung: ein Handbuch für Führungskräfte. München – Wien.

Alpar, P.; Grob, H.; Weimann, P.; Winter, R. (2005): Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen. 4.Aufl., Wiesbaden.

Berthel, J.; Becker, F. (2003): Personal Management. 7. Aufl., Stuttgart.

ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Berichte und Analysen,
http://www.executrack.de/Loesungen/Berichte_Analysen/Berichte_Analysen.php (2006-11-15).

ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Bewerbermanagement,
<http://www.executrack.de/Loesungen/Bewerbermanagement/Bewerbermanagement.php> (2007-02-06).

ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Compensation Management,
http://www.executrack.de/Loesungen/Compensation_Management/Compensation_Management.php (2006-11-15).

ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Laufbahn- und Nachfolgeplanung,
http://www.executrack.de/Loesungen/Laufbahn_Nachfolgeplanung/Laufbahn_Nachfolgeplanung.php (2006-11-15).

ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Lösungen,
<http://www.executrack.de/Loesungen/Loesungen.php> (2006-11-08).

ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Organigrammerstellung,
<http://www.executrack.de/Loesungen/Organigrammerstellung/Organigrammerstellung.php> (2006-11-15).

ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Performance Management,
http://www.executrack.de/Loesungen/Performance_Management/Performance_Management.php (2006-11-15).

ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Personalmanagement,
<http://www.executrack.de/Loesungen/Personalmanagement/Personalmanagement.php> (2006-11-15).

ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): ExecuTRACK erzielt 52 Prozent Umsatzwachstum im 3. Quartal,
http://www.executrack.de/_pdf/Pressemitteilungen/2006/ExecuTRACK_erzieIt_52_Prozent_Umsatzwachstum_3_Quartal.pdf (2006-11-09).

- ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Skill- und Kompetenz-Management, http://www.executrack.de/Loesungen/Skill_Kompetenz_Management/Skill_Kompetenz_Management.php (2006-11-15).
- ExecuTRACK Software GmbH (Hrsg.): Weiterbildungsmanagement, <http://www.executrack.de/Loesungen/Weiterbildungsmanagement/Weiterbildungsmanagement.php> (2006-11-15).
- Friederichs, P.; Labes, M. (2006): Human Capital Management. In: Kruppke, H.; Otto, M.; Gontard, M.: Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen. Berlin – Heidelberg – New York.
- Gaugler, E.; Wiltz, S. (1993): The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management: Personalwesen im europäischen Vergleich. Ergebnisbericht, Mannheim.
- Gaulke, M. (2004): Risikomanagement in IT-Projekten. 2. Aufl., München.
- Gonin, N.; Fahrni, D.; Knecht, R. (2006): Management-Development-Systeme: Assessmentverfahren zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften. In: Thom, N.; Zaugg, R.: Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden.
- Händschke, E. (2001): Bewerberdaten mit System verwalten. In: management & training, Heft 5, S. 29.
- Kahlke, E.; Schmidt, V. (2004): Handbuch Personalauswahl. Heidelberg.
- Keßler, H.; Winkelhofer, G. (2004): Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. 4. Aufl., Berlin – Heidelberg – New York.
- Kienbaum Consultants International GmbH (Hrsg.): Kienbaum-Vergütungsstudie „Leitende Angestellte 2006“, http://www.kienbaum.de/cms/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung_detail.cfm?Datum=2006&ObjectID=AE082388-9BB9-4972-92253F22DD29BD2F (2007-01-25).
- Kirchmer, M.; Scheer, A. (2003): Change Management – der Schlüssel zu Business Process Excellence. In: Scheer, A.; Abolhassan, F.; Jost, W.; Kirchmer, M.: Change Management im Unternehmen: Prozessveränderungen erfolgreich managen. Berlin – Heidelberg – New York.
- Klimecki, R.; Gmür, M. (2001): Personalmanagement. 2. Aufl., Stuttgart.

- Mertens, P.; Bodendorf, F.; König, W.; Picot, A.; Schumann, M.; Hess, T. (2005): Grundzüge der Wirtschaftsinformatik. 9. Aufl., Berlin – Heidelberg – New York.
- Mülder, W. (2000): Personalinformationssysteme – Entwicklungsstand, Funktionalität und Trends. In: WIRTSCHAFTSINFORMATIK, Heft 42, Sonderheft IT & Personal, S. 98 – 106.
- Pol, M.; Koomen, T.; Spillner, A. (2002): Management und Optimierung des Testprozesses: Ein praktischer Leitfaden für erfolgreiches Testen von Software – mit TPI und TMap. 2. Aufl., Heidelberg.
- Puzich, C.; Gerdes, A. (2006): 08 existing candidate deletion of data. Testspezifikation, Bonn.
- Rastetter, D. (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart.
- Reck, J.; Barthel, E. (2000): Steigerung des Beitrags der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg durch Implementierung eines HR-Systems. In: WIRTSCHAFTSINFORMATIK, Heft 42, Sonderheft IT & Personal, S. 107 – 113.
- Riemann, R. (2006): Projektmanagementhandbuch. Firmeninternes Handbuch, Version 1.1, Bonn.
- Schlitter, G.; Erb, A. (2006): Unternehmensentwicklung erfordert Personalentwicklung. In: Thom, N.; Zaugg, R.: Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden.
- Schürholz, D. (2006 a): ETWeb10 Documentation AMTEC Version 06. Projektdokumentation / SRS, Düsseldorf.
- Schürholz, D. (2006 b): ETWeb10 Documentation AMTEC Version 08. Projektdokumentation / SRS, Düsseldorf.
- Stahlknecht, P.; Hasenkamp, U. (2005): Einführung in die Wirtschaftsinformatik. 11. Aufl., Berlin – Heidelberg – New York.
- sueddeutsche.de GmbH; Süddeutsche Zeitung GmbH (Hrsg.): Gehälter-ABC, <http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/erfolggeld/special/126/44082/1/index.html?action=detail&detail=gehalt&id=353&searchAction=abisz> (2007-01-29).
- Thom, N. (2006): Trends in der Personalentwicklung. In: Thom, N.; Zaugg, R.: Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden.

- Thom, N.; Zaugg, R. (2006): Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden.
- Veeh, G. (2006 a): 20060530 AMTEC Implementation V 11. Projektplan, Bonn.
- Veeh, G. (2006 b): AMTEC Business Requirements Statement – BRS V 10. Projektdokumentation, Bonn.
- Veeh, G. (2006 c): 20060413 AMTEC Process overview V 06. Präsentationsunterlage, Bonn.
- Veeh, G. (2006 d): 20060328 AMTEC Workbook. Excel Dokument, Bonn.
- Veeh, G.; Wendel, M.; Gerdes, A. (2006): 20060413 AMTEC Decision Memo V 10 Final. Präsentationsunterlage, Bonn.
- Weber, W.; Kabst, R. (2001): Personalwesen im europäischen Vergleich: The Cranfield Project on Strategic International Human Resource Management. Ergebnisbericht, Paderborn; zitiert nach Klimecki/Gmür (2001).
- Wieczorrek, H.; Mertens, P. (2005): Management von IT-Projekten. Berlin – Heidelberg – New York.
- Winkelhofer, G. (2005): Management- und Projekt- Methoden: Ein Leitfaden für IT, Organisation und Unternehmensentwicklung. 3. Aufl., Berlin – Heidelberg – New York.
- Zaugg, R. (2006): Nachhaltige Personalentwicklung – Von der Schulung zum Kompetenzmanagement. In: Thom, N.; Zaugg, R.: Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden.

Abschließende Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Studienarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Magdeburg, den 16. Februar 2007

Ort, Datum

Unterschrift