

Personalwirtschaft

Magazin für Human Resources

extra

06²⁰⁰⁹

Marktentwicklung | Software-Trends | Zusammenarbeit HR und IT | Anbieterübersicht

HR-Software

Die Zukunft fest im Visier



Es gibt noch viel zu tun



Wenn in Unternehmen um Kosteneinsparungen gerungen wird, werden auch IT-Projekte auf den Prüfstand gestellt. Umso spannender blickte die Personalfachwelt auf die Messe Personal im März diesen Jahres, auf der traditionell viele HR-Softwareanbieter ihre Produkte präsentieren. Der erste Eindruck: mehr Aussteller und mehr Besucher als im letzten Jahr. Und auch der zweite Eindruck offenbarte eine Stimmung gegen den Trend. Die von uns im Rahmen der Messe organisierte Round Table-Diskussion mit führenden Vertretern der Software-Branche (Seite 6) machte deutlich: Unternehmen investieren nach wie vor in IT-Projekte, um HR-Prozesse zu optimieren. Die erwarteten Umsatzeinbrüche sind bislang ausgeblieben, nicht zuletzt auch resultierend aus einem hohen Auftragsüberhang des letzten Jahres.

Doch in diesem Jahr scheinen die Budgets nicht mehr so üppig. Es wird genauer hingeschaut. Gefragt sind vor allem IT-Lösungen, die die Effizienz administrativer Prozesse verbessern, wie beispielsweise Lösungen in der Zeitwirtschaft oder im Bereich der webbasierten Self Services. Aber auch Tools, die die Personalarbeit bei strategischen Herausforderungen wie Performance und Talent Management unterstützen, stehen nach wie vor auf dem Wunschzettel vieler Personalchefs. Dass diese Projekte trotz knapper Kassen realisiert werden können, liegt auch an einem Umdenken in der Vermarktungsstrategie vieler Anbieter. Softwariemiete ist en vogue.

Vor allem das internetgestützte Mietmodell „Software as a Service“ (SaaS) hat in letzter Zeit von sich Reden gemacht (Seite 14). Und auch eine weitere Marktentwicklung dokumentiert unser Sonderheft: Der Einsatz von HR-Software ist nicht mehr von der Unternehmensgröße abhängig. Ob digitale Personalakte oder E-Recruiting – modernste IT-Technik hat längst in mittelständischen Unternehmen Einzug gefunden.

Doch es ist nicht alles Gold, was glänzt. Die Integration unterschiedlicher Systeme und Tools funktioniert immer noch nicht reibungslos und Standardsoftwarepakete bieten oftmals zu wenig Flexibilität für unternehmensspezifische Anpassungen. Aber für Anbieter ist es auch nicht immer leicht, auf diese Kundenbesonderheiten einzugehen. Effizienzvorteile lassen sich nur durch standardisierte Prozesse erzielen. Dieses Verständnis bringen auf Kundenseite nicht alle Personaler mit. Die Kommunikation zwischen Personal- und Softwareexperten muss deshalb deutlich verbessert werden (Seite 19). Es gibt also für alle Seiten noch viel zu tun.

Ihr

Erwin Stickling

Erwin Stickling
Stellv. Chefredakteur

Round Table

Effizienz ist viel, aber nicht alles –
Expertengespräch mit führenden
Vertretern der HR-Software-Branche | 6



Talent Management und Web 2.0

Es passiert trotzdem! – Networking
der jungen, als Millennials bezeichneten
Generation | 11

Software as a Service (SaaS)

Mehr als ein Modebegriff –
Ein neues Mietmodell verspricht
hohe Einsparungen | 14

Add-ons

Grenzen überwinden – Zusatzmodule
erweitern die Möglichkeiten der Standard-
software | 16

Zusammenarbeit HR und IT

Der Blick für den anderen –
Das gegenseitige Verständnis von
Personal- und Softwareexperten
muss besser werden | 19

Personaleinsatzplanung

Einsatz mit großen Chancen –
Der Schuhfilialist Görtz setzt auf
Software und die Kompetenz seiner
Mitarbeiter | 22

Employee Self Service

Glasklare Service-Vorteile für Mitarbeiter
– Ein Kiosksystem für gewerbliche
Mitarbeiter bei Saint-Gobain Glass | 24

Digitale Personalakte

Aktenberge zu Bits und Bytes umwandeln –
Eine Studie der Universität Erlangen-
Nürnberg | 26

E-Recruiting

Karriereseiten im Mittelstand – Eine
Studie des Softwareanbieters Perbit | 28

Marktcheck

Anbieterübersicht HR-Software –
64 Unternehmen im Vergleich | 31

Impressum

Redaktion: Jürgen Scholl (js), Chefredakteur; Nancy Schnittker (nbs), Redakteurin; Elke Schwuchow (es), Redakteurin; Erwin Sticking (sti), stellv. Chefredakteur; Christiane Siemann, freie Mitarbeiterin

Redaktionsanschrift: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, Telefon: 0221/94373-7653, Fax: 0221/94373-7757, E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.de, www.personalwirtschaft.de

Abonnement und Einzelverkauf: Wolters Kluwer Deutschland GmbH Postfach 2352, 56513 Neuwied Telefon: 02631/801-2222, Telefax: 02631/801-2223, E-Mail: info@wolterskluwer.de

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter: www.personalwirtschaft.de

Geschäftsführer: Dr. Ulrich Hermann

Programmleitung: Jürgen Scholl

Anzeigen: Rolf Ganzer (Verkaufsleitung), Telefon: 0221/94373-7620, E-Mail: rganzer@wolterskluwer.de

Karin Krick (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221/94373-7629, E-Mail: kkrick@wolterskluwer.de

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), wanema media, Telefon: 0931/304699-66, E-Mail: pw@wanema.de

Stephanie Tabertshofer (Anzeigendisposition), Telefon: 0221/94373-7266, E-Mail: stabertshofer@wolterskluwer.de

Herstellung: Michael Dullau

Gestaltung: Art + Work, Köln, Lars Auhage, Martin Schwarz

Erscheinungsweise: 12mal jährlich, 36. Jahrgang 2009

Bezugspreis: Standard-Abo jährlich 159,80 € zuzüglich Versandkosten. Einzelpreis 15,90 € zuzüglich Versandkosten. Für Studierende und Auszubildende jährlich 79,90 € zuzüglich Versandkosten. Das Jahresabonnement ist schriftlich mit einer Frist von sechs Wochen zum Ende eines Kalenderjahres kündbar. Probeabonnements, die nicht acht Tage nach Erhalt des letzten Probeheftes schriftlich gekündigt werden, gehen automatisch in ein Jahresabonnement über. Auslandsabonnement auf Anfrage.

ISSN 0341-4698

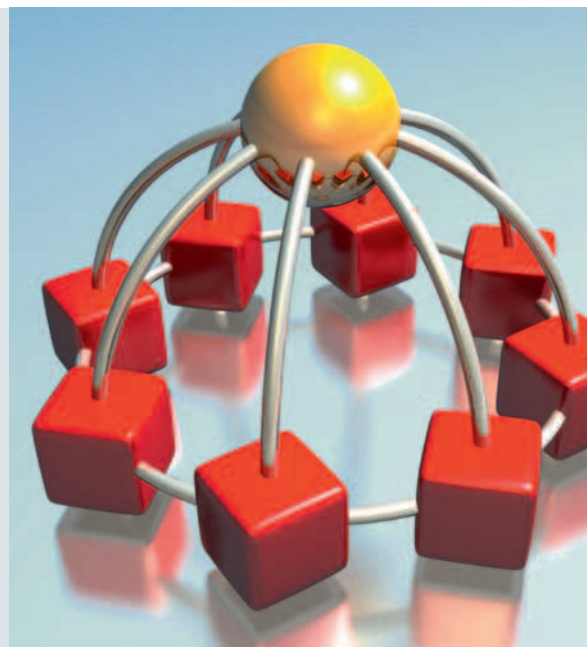
Vertrieb: Zeitschriftenhandel und Bahnhofsbuchhandel: United Marketing Service (UMS) Am Waldessaum 4 A, 51545 Waldbröl, Telefon: 02291/912420

Druckerei und Lieferanschrift für Beilagen: Druckerei Wilhelm & Adam OHG Werner-von-Siemens-Straße 29, 63150 Heusenstamm

Copyright: Luchterhand, eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland GmbH. © 2009 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.

Effizienz ist viel, aber nicht alles

Bleiben in Zeiten knapper Kassen strategische Anwendungen auf der Strecke? Geht es nur noch um Effizienzsteigerung und administrative Entlastung? Beim Round Table-Gespräch der Personalwirtschaft berichten führende Software-Anbieter über Entwicklungen und Nachfrageverhalten rund um ihr Portfolio – von Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft und elektronischer Personalakte bis zu Talent Management und E-Learning.



Die Software-Hersteller können sich derzeit über mangelnde Anfragen nicht beklagen. Allerdings bemerken sie im Vergleich zu den Vorjahren, dass Personaler andere Investitionsschwerpunkte setzen und ihr Nachfrageverhalten je nach Branche variiert. Weitere Beobachtungen: Erweiterungen und neue Applikationen durchlaufen vor der Anschaffung längere Prüfungen, andere Auftraggeber stoppen auch Projekte aus Kostengründen. Unternehmensunabhängig lässt sich feststellen, dass Firmen zwangsläufig die Anpassungen ihrer bestehenden Software-Lösungen nicht aussetzen können.

Beispielsweise müssen in der Bewerberverwaltung die gestiegenen Anforderungen des Gleichstellungsgesetzes angeglichen werden, wie auch eine fehlende gemeinsame Datenhaltung mit der zentralen Personalverwaltung, berichtet Klaus Lindinger, Geschäftsführer HR Access Deutschland, und ergänzt: „Verstärkt verzeichnen wir Anfragen nach mehrsprachiger, dezentraler Bedienung der HR-Software mit Einbeziehung landesspezifischer

Regularien sowie die Abgrenzung oder Umstrukturierung rechtlich selbständiger Unternehmensteile.“

Die Anbieter von operativer HR-Software stellen eine Branchenverlagerung fest. Thomas Münster, Vertriebsleiter der GFOS mbH, stellt fest: „Die schlechte Finanzlage im Automotive-Bereich ist in Form von Investitionsrückgängen deutlich zu spüren. Allerdings bemerken wir, dass die Nachfrage aus dem Handel geradezu boomt, hier zeichnen sich erfreuliche Entwicklungen ab.“

Nach wie vor die wichtigsten Themen im Bereich Outsourcing sind die Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnung und der Personaladministration, so die Erfahrungen von TDS-Product-Manager Wolfgang Maier. Dazu steige die Nachfrage nach administrativen Prozessen im Bewerbermanagement. Der klassische Inhouse-Bereich bleibe stabil.

Personalkostenplanung und Workflow

Auf die Bremse scheinen viele Unternehmen bei strategischen Lösungen wie Personalentwicklung und Bewerbermanagement zu treten. Dafür stehen Effizienzthemen im Vordergrund wie Zeitwirtschaft, variable Vergütung und Zielvereinbarungssysteme, so Matthias Schneider, Vorstand der S+P AG. Die Nachfrage nach Instrumenten für die Personalkostenplanung hätte sich in den vergangenen Monaten verzehnfacht. Effizienz steht auch hinter dem verstärkten Interesse an integrierten Systemen. Beispielsweise an Personalmanagement-Systemen mit Online- und Webanbindungen, oder an Lösungen für Reisekostenabrechnung mit Ergänzungen wie dem zertifizierten



Stefan Strohmeier, Professor für BWL und Management-Informationssysteme an der Universität des Saarlandes, moderierte wie im letzten Jahr die Round Table-Diskussion.

Fahrtenbuch, registriert Stefan Ebert, Leiter Produktmarketing/Service Personalwirtschaft, Datev. Auch Vorerfassungslösungen auf dem PDA seien gefragt ebenso wie integrierte Systeme, die Daten über feste Schnittstellen weitergeben, ohne dass der Anwender Sprünge wahrnimmt. „Mehrfacherfassungen gehören der Vergangenheit an, Synergienutzung führt zu Effizienzvorteilen.“ Beispielsweise falle die Einarbeitung in mehrere Systeme weg, wenn sie aus einem Haus kommen und über gleiche Optik und Logik in Erfassung und Handhabung verfügen.

Unternehmen wollen weiterhin ihre Personalprozesse effizienter gestalten und die Verwaltungskosten senken. „Im Trend sind Lösungen, die den Workflow verbessern, die webbasierte Anwendungen bieten und den Nutzen einer integrierten Unternehmenslösung darstellen“, bestätigt Sabine Dörr, Geschäftsführerin von Tisoware. Ziel der aktuellen IT-Vorhaben sei es, von der Einsatzplanung bis zur Fertigungssteuerung die Ressourcen zu optimieren. Auch beim Thema Sicherheit würden Unternehmen ihre Handlungsbedarfe umsetzen.

Effizienz plus strategische Lösungen

Auch wenn aktuell Unternehmen IT-Lösungen fokussieren, die eher die operative Effizienz beeinflussen, so scheint doch weiterhin Investitionsbereitschaft auch bei strategischen Themen vorhanden zu sein, wie beispielsweise im Bereich Talent Management. Unternehmen erkennen, dass die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel auch in der Krise wichtige zu lösende Aufgaben bleiben. Softwareangebote, die beide Dimensionen abdecken und somit Kostendruck reduzieren helfen, und bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens unterstützen, sind mehr denn je attraktiv am Markt, weiß Manuel Egger, Vertriebsleiter bei SAP: „Außerdem stellen wir fest, dass verstärkt Shared Service Center in der Personalwirtschaft zum Tragen kommen, die in Kombination mit einer hohen



„Effizienzthemen wie Zeitwirtschaft, variable Vergütung und Zielvereinbarungssysteme stehen momentan im Vordergrund.“

Matthias Schneider, Vorstand der s+p Software und Consulting AG



„Verstärkt verzeichnen wir Anfragen nach mehrsprachiger, dezentraler Bedienung der HR-Software mit Einbeziehung landesspezifischer Regularien.“

Klaus Lindinger, Geschäftsführer von HR Access Deutschland



„Im Automotive-Bereich sind die Investitionsrückgänge deutlich zu spüren, die Nachfrage im Handel boomt dagegen.“

Thomas Münster, Vertriebsleiter der GFOS mbH

Prozessdezentralisierung sehr hohe Effizienzpotenziale heben. Gerade im Bereich Self Service kommt es heute zu einer Evolution, da hier immer komplexere und somit höherwertige Prozesse dezentral abgearbeitet werden. Intuitives und webbasiertes Arbeiten nimmt hier immer mehr Einzug.“

Dass strategische Prozesse nicht aus Kostengründen ignoriert werden, ist auch die Erfahrung von Cornerstone OnDemand. Das Unternehmen aus den USA habe auf seinem Heimatmarkt selbst im vierten Quartal des letzten Jahres eine deutliche Zunahme der Anfragen registriert, so Manager Martin Schröder. Seine

Erfahrung hierzulande: „Software-Lösungen für Talentmanagement, Blended-Learning, Beurteilung und Nachfolgeplanung stoßen bei den Personalentscheidern aktuell auf Interesse.“

Preis-Führerschaft ein Königsweg?

Der Markt von HR-Softwarelösungen ist im Laufe der Jahre nicht übersichtlicher geworden. Die angebotenen Funktionalitäten, Adds-on, Schnittstellen und Datenaustauschsysteme sind kaum vergleichbar. Vor einigen Jahren hoben sich viele Anbieter – nicht nur in der Entgeltabrechnung – über den Preis von einander ab. Doch Kosten als einziges Entschei-



„Integrierte Systeme sind gefragt. Mehrfacherfassungen gehören der Vergangenheit an, Synergienutzung führt zu Effizienzvorteilen.“

Stefan Ebert, Leiter Produktmarketing/Service
Personalwirtschaft bei der DATEV eG



„Gerade im Bereich Self Service kommt es heute zu einer Evolution, da hier immer komplexere und somit höherwertige Prozesse dezentral abgearbeitet werden.“

Manuel Egger, Vertriebsleiter Personalwirtschaftslösung bei der SAP AG



„Im Trend sind Lösungen, die den Workflow verbessern, die web-basierte Anwendungen bieten und den Nutzen einer integrierten Unternehmenslösung darstellen.“

Sabine Dörr, Geschäftsführerin von tisoware
Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH

dungskriterium scheinen sich nicht nachhaltig durchgesetzt zu haben. Wolfgang Maier von TDS: „Preisführerschaft alleine überzeugt die Kunden nicht. Der Preis tritt in den Hintergrund, da die Vorgaben des Gesetzgebers ständig in der Überarbeitung sind – beispielsweise aktuell beim Thema Kurzarbeit im Rahmen des Konjunkturpakets II. Deshalb zählen in der Regel für Unternehmen eher Zuverlässigkeit und Sicherheit.“

Bereits seit einigen Jahren ist eine Entwicklung spürbar, dass Investitionen in HR-Software in erster Linie anhand der Leistungsfähigkeit der Systeme vorgenommen werden. Der Preis spielt deshalb in einem gewissen Rahmen eine eher

untergeordnete Rolle, bescheinigt Matthias Schneider von S+P. „Es ist wichtiger geworden, dass die Systeme die benötigten Personalprozesse abbilden und auch Aussagen für strategische Entscheidungen liefern. Die Anwendungen müssen dabei sehr individuellen Anforderungen gerecht werden.“

Alle Hersteller von HRM-Systemen müssen sich heutzutage mit Betreiber- und Lizenzmodellen auseinandersetzen. Wolfgang Witte, Geschäftsführer von Perbit Software ergänzt: „Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen in erster Linie auf Kompetenz, Zuverlässigkeit, Qualität und Nachhaltigkeit setzen. Das umfasst auch das Erfüllen der individuellen Anforderun-

gen und Wünsche der Kunden durch ein flexibles Customizing.“ Dagegen tritt Cornerstone mit einem „transparenten und aggressiven Preismodell“ auf dem Markt an. Der Anbieter berechnet seine Leistungen „pro User und Jahr“ und nicht mehr über eine einmalige Lizenzgebühr. Der Vorteil für die Kunden: Es ist kein Investitionsbudget erforderlich; es werden nur Leistungen bezahlt, die auch in Anspruch genommen werden. Außerdem, so Martin Schröder, sei der Kundenservice erheblich besser, da keine Kundenbindung durch eine Investition bestehe, sondern die Verträge nur bei sehr gutem Service immer wieder verlängert würden.

Unterschiedliche Betreibermodelle

Die Frage, welches Betreibermodell eingesetzt wird, stellt Unternehmen immer wieder vor komplexe Entscheidungsprozesse. Denn schließlich hat die Wahl einen erheblichen Einfluss auf innerbetriebliche Abläufe. Je nachdem ob ein Lizenzkauf, Mietmodelle wie SaaS (Software as a Service) oder ASP (Application Service Providing) oder sogar ein komplettes Outsourcing zum Zuge kommen, zeigt das Auswirkungen auf den internen Personalaufwand, auf Investitionskosten und Verfügbarkeit der Daten. „Je sensibler die Daten und je strategischer die Applikationen, umso eher werden die Prozesse intern abgewickelt werden“, stellt Professor Strohmeier fest. Doch ebenso die Organisationsstruktur eines Unternehmens und die vorhandene IT-Infrastruktur steuern die Entscheidung. Nicht immer lässt sich die Frage nach dem Modell so eindeutig beantworten wie in der Zeitwirtschaft. „Die Zeit- und vor allem Zutrittslösungen ziehen häufig eine Vielzahl installierter KABA- oder PCS-Terminals in Unternehmen nach sich, welche wir anbieten; ferner verarbeiten wir personenbezogene Daten. Die Kunden fragen eher selten eine Implementierung als ASP-Lösung oder SaaS nach“, sagt Sabine Dörr von Tisoware. Mischstrategien seien ebenso eine Seltenheit. Die Unternehmensleitung und Personalvertretung wünsche aus Daten-

sicherheitsgründen die Bearbeitungsautorität von Zeitwirtschaftsanwendungen ausschließlich im eigenen Hause.

Ähnliches unterstreicht Thomas Münster, GFOS: „Bei unseren Kunden, die hauptsächlich im mittelständischen Umfeld zu finden sind, können wir in den Bereichen MES, Qualitätsmanagement und Logistik bislang keinen Trend in Richtung ASP erkennen.“ Im Zeitmanagement und bei der Personaleinsatzplanung dagegen habe sich der Markt in den letzten Jahren deutlich zu ASP-Lösungen hin entwickelt.

Wie auch andere Anbieter vor HCM-Systemen bietet TDS alle Betreibermodelle an. Dort zeigt die Erfahrung auch, dass in der Verwaltung und Abrechnung die Datensicherheit eine besonders große Rolle spielt. Bei Lösungen und Services rund um das Human Resources Management erlebt der Dienstleister eine zunehmende Tendenz zur Auslagerung von Tätigkeiten, immer dann, wenn es sich um stark administrativ geprägte Prozesse handelt, beispielsweise im Bewerbermanagement.

Anders bei Cornerstone, das alle Verträge im „Outsourcing plus Anwenderbetreuung“ abwickelt. Martin Schröder: „Wir setzen grundsätzlich das SaaS-Modell ein und stellen unseren Kunden eine versionsfreie Lösung zur Verfügung, die sich für alle Anwendungsbereiche und Prozesse in der Personalentwicklung eignet.“

Eine Frage des Vertrauens

Eine Studie von Perbit Software aus dem vergangenen Jahr erbrachte aufschlussreiche Resultate: Nach dem favorisierten Nutzungsmodell für Human-Resources-Management-Systeme befragt, gaben nur acht Prozent der Befragten an, ein Mietmodell wie ASP oder SaaS zu favorisieren. 66 Prozent bevorzugen den klassischen Kauf der Software und 13 Prozent verbinden den Kauf der Software mit externem Hosting. So groß, wie manche IT-Dienstleister vermuten, scheint der Bedarf an ASP und SaaS in Deutschland zurzeit

nicht zu sein, wenn die Mehrheit den Lizenzkauf favorisiert. Hinter den Zahlen verbirgt sich das wichtigste Detail: „Letztlich bestimmt der Grad der Datensensibilität das Betreibermodell. Unternehmen wägen stark ab, welche Daten und Prozesse sich für ein SaaS-Modell eignen. Hier spielen Datenschutz und Datensicherheit eine große Rolle“, so Perbit-Geschäftsführer Wolfgang Witte.

Kunden gehen davon aus, dass der Dienstleister viele Betreiber-Varianten bieten kann. Etliche denken darüber nach, ob sie ASP präferieren sollen, da sie damit die IT-Verantwortung aus dem Haus geben und somit einen beträchtlichen Kostenblock wesentlich verkleinern können, berichtet Stefan Ebert von Datev. „Wichtig neben dem reinen Outsourcing ist es, eine bereits installierte Basisversion geschickt zu erweitern oder auf der gleichen Basis Prozesse zu installieren. Hierbei gilt es, auch mit Partnern flexibel zu sein.“ Diese Strategie fährt das Unternehmen im Bereich der Zeiterfassung.

Cross Business-Modelle

Als Innovationstreiber ist die Branche der IT-Dienstleister in der Vergangenheit oft aufgefallen. Sie wurde gelegentlich auch unterschätzt, weil sukzessive funktionale Veränderungen und Verbesserungen der Usability von den Kunden nicht als Neuheiten wahrgenommen wurden. Von einem neuen Cross Business-Modell berichtet HR Access. Der Anbieter von Lösungen für das Personalmanagement stellt eine technologische Plattform inklusive der Betreuung zur Verfügung, auf der ein Auftraggeber aus dem Banksektor seinen Kunden erweiterte Dienste ermöglicht. Die Bank betreut mittelständische Firmen und bietet ein Online-Portal für Finanzservices an, das um ein HR-Portal ergänzt wurde. Über dieses HR-Portal kann der Bankkunde auch seine Mitarbeiter abrechnen und verwalten. Klaus Lindinger, HR Access: „Aktuell wird das HR-Service-Angebot mit Talentmanagement gepaart sowie durch Manager Self



„Preisführerschaft alleine überzeugt die Kunden nicht. Es zählen eher Zuverlässigkeit und Sicherheit.“

Wolfgang Maier, Produktmanager bei
TDS HR Services & Solutions GmbH



„Wir setzen grundsätzlich das SaaS-Modell ein und stellen unseren Kunden eine versionsfreie Lösung zur Verfügung, die sich für alle Anwendungsbereiche und Prozesse in der Personalentwicklung eignet.“

Martin Schröder, Sales Manager
Central Europe bei Cornerstone OnDemand



„Im administrativen Bereich gehe ich davon aus, dass in den nächsten Jahren die vollelektronische Personalakte aufgrund ihrer Prozess- und Effizienzvorteile eine wesentlich stärkere Bedeutung erlangt.“

Wolfgang Witte, Geschäftsführer der
perbit Software GmbH

sonalakte aufgrund ihrer Prozess- und Effizienzvorteile eine wesentlich stärkere Bedeutung erlangt“, prognostiziert Perbit-Geschäftsführer Wolfgang Witte.

Integration bleibt ein zentrales Thema. Völlig integrierte Lösungen, noch dazu von verschiedenen Anbietern, wird es in naher Zukunft nicht geben. Entscheidender sei deshalb, die Möglichkeiten der Software so zu gestalten, dass sie für den Kunden integriert „erscheint“, hebt Stefan Ebert von Datev hervor.

Mehrdimensionale Anwendungen heißt ein weiteres Wunschfeld der Kunden: Von der Ressourcenplanung über Betriebsdatenerfassung bis hin zu workflowgesteuerten SMS-Nachrichten bei Zutrittsalarmmeldungen und Urlaubsanträgen oder Meldungen über Personalunterdeckung in Fachbereichen. Tisoware-Geschäftsführerin Sabine Dörr: „Unternehmen erwarten durchgängig integrierte Zeitwirtschafts- und Zutrittslösungen, die mit ERP-, Warenwirtschafts- und Personalinformationssystemen gekoppelt sind.“ Eine weitere Herausforderung kommt auf Softwarehersteller und Unternehmen zu, denn Recruiting und Talent Management muss sich auf die junge „Generation Y“ einstellen. Die Erwartungshaltung der Generation, die in social networks kommuniziert, hat andere Ansprüche. „Qualifizierte Mitarbeiter suchen nicht, sie wollen gefunden werden. Die Software sollte nicht mehr nur reaktives Recruiting unterstützen, sondern proaktiv internes wie externes Talent Management. Die Nachfrage beginnt schon jetzt“, betont SAP-Manager Manuel Egger. Neben der effizienten Unterstützung von Massenprozessen, wie zum Beispiel dem Azubi-Recruiting, müssten Softwareanbieter heute auch gezieltes „Talent Farming“ unterstützen. Dies könne einerseits durch ein externes Relationship Management erfolgen, andererseits durch eine gezielte interne Talent-Identifizierung und konsequente Förderung sowie Nachfolgeplanung.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf

Services und Personalkosten-Simulationen erweitert.“

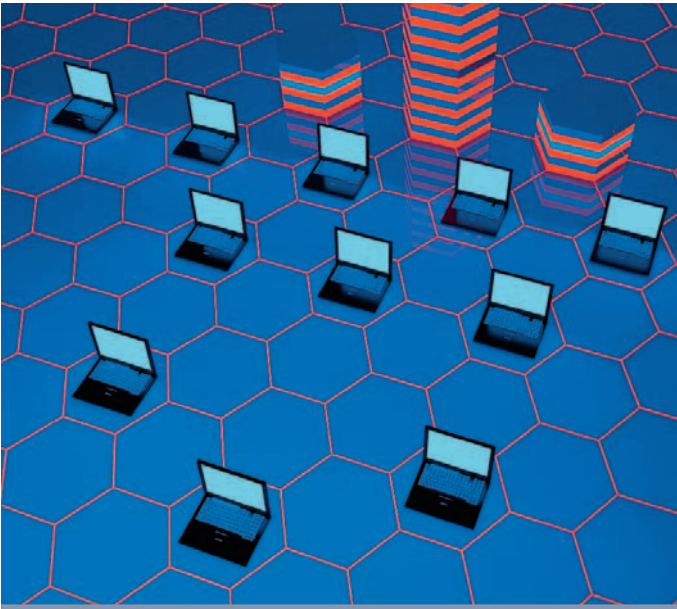
Ob sich solche „Bundling“-Strategien allerdings künftig verbreitet durchsetzen werden, und welche weiteren Funktionalitäten jenseits des Banking sich für eine Kombination mit HR-Funktionalitäten eignen, bleibe derzeit eine offene Frage, die der Markt entscheiden müsse, so Professor Strohmeier.

Eine weitere Entwicklung zeichnet sich im Bereich Compensation ab. Die Verwaltung und spätere Auszahlung der Compensation-Modelle bieten spezialisierte Dienstleister an. Am Markt haben sich schon einige wenige Anbieter mit eigenen Softwareangeboten positioniert, die mit dem vom Kun-

den genutzten Zeitwirtschafts- und Abrechnungspaket gekoppelt werden.

Wohin die Reise geht

Da in den USA Personalentwicklung überwiegend nicht innerhalb des Unternehmens abgewickelt wird, erwartet Cornerstone-Manager Martin Schröder, dass sich diese Entwicklung auch in Deutschland durchsetzt. Seminarmaßnahmen, E-Learning, Blended-Learning und Personalentwicklung sieht er daher als Wachstumsfeld. Self Services, so sind sich alle Teilnehmer einig, werden in den nächsten Jahren stark zunehmen. „Im administrativen Bereich gehe ich davon aus, dass in den nächsten Jahren die vollelektronische Per-



Es passiert trotzdem!

Das Nachrücken der jungen, als Millennials bezeichneten Arbeitnehmer, die mit dem Web 2.0 und seinen Werkzeugen aufgewachsen sind, hat auch Auswirkungen auf die Kommunikation in der Arbeitswelt. Deshalb sind Unternehmen klug beraten, wenn sie die Weichen für ein Talent Management mit modernen Networking-Tools stellen.

In die sich durch den Einzug der Internet-Technologie rasant verändernde Arbeitswelt kehrt ein Grundgedanke zurück, der schon uralt ist: das Netzwerken. Networking ist eines der wichtigsten „weichen Werkzeuge“ geworden, das wiederum durch die Bereitstellung entsprechender Technik, von Corporate oder Enterprise Social Networks (CSN), sozialen oder sozialisierenden Unternehmensnetzwerken, effizient unterstützt wird und insbesondere für Talent Management große Bedeutung hat. CSN beinhalten alle unter dem Begriff Web 2.0 bekannten Kommunikations- und Informationswerkzeuge: Fach- und Unternehmens-Wikis, Blogs unterschiedlichster Gruppen, Podcasts, Chats, Diskussionsforen, Communities, Bibliotheken, Whiteboarding für gemeinsames Arbeiten an Dokumenten (Collaboration Tools) und mehr. CSN besitzen einen hohen Nutzwert für Talent Management, weil sie die wichtigsten Talent Management-Aufgaben als Funktionalitäten beinhalten (Sourcing, Recruiting, Onboarding, das Training neuer Mitarbeiter, informelles Lernen, Workforce Planning, Nachfolgemanagement, Alumni- und Ruhestands-Netzwerke, Kundenbindung und Analyse, vertrieblisches und technisches Training und Mitarbeiter-Engagement).

Laut einer aktuellen Studie vom Februar dieses Jahres, die vom US-amerikanischen Human Capital Institute (HCI) in Zusammenarbeit mit dem Anbieter integrierter Talent Management-Software, Cornerstone OnDemand, unter knapp 200 Personalexperten in Unternehmen in den USA durchgeführt wurde, haben mehr als die Hälfte dieser Unternehmen bereits Anwender- und Expertengruppen mittels Webtechnik etabliert und setzen Chat, Instant Mes-

saging, Corporate Social Networks, Blogs, Wikis und weitere Web 2.0-Werkzeuge ein. Nach Angaben des HCI berichteten Unternehmen zunehmend über den Nutzen des Einsatzes von Web 2.0 und Corporate Social Networking Anwendungen: von verbesserter interner und externer Kommunikation, von einer stärkeren Vernetzung und höherem Engagement der Mitarbeiter und auch von schnellerem und effizienterem Wissenstransfer bereits in dieser frühen Stufe der Adaption dieser Werkzeuge. Untersuchungen des HCI bestätigen in diesem Zusammenhang, dass in den Unternehmen ein breiter Konsens über die Nützlichkeit dieser Werkzeuge besteht, wobei 90 Prozent der Befragten den Einsatz von CSN-Werkzeugen als zufriedenstellend bewerten. Die Analysten von Gartner prognostizieren in ihrer aktuellen Anwenderstudie „Social Networking Tool Becomes Essential Workplace Infrastructure at Deloitte“ vom April 2009, dass 30 Prozent aller Organisationen mit mehr als 5000 Mitarbeitern bis 2012 CSN im Einsatz haben werden.

Informelles Lernen

Glaubt man den Marktforschern und Analysten von IDC, Gartner & Co, dann findet Lernen in Unternehmen heute immer stärker auf informellen Wegen, in eigenen und fremden Netzen und Netzwerken und mit den zuvor beschriebenen Werkzeugen statt. Claire Schooley ist Senior Analystin bei Forrester und beschäftigt sich seit 25 Jahren mit dem Thema Learning. In einem Ende April durchgeführten Webinar zum Thema „Social Learning Tools: Changing the Learning Process“ verwies sie auf Untersuchungen, nach denen Unternehmen aufgrund des Vor-

handenseins informeller Lernmethoden und -mittel zunehmend ein Kosten-/Nutzen-Paradoxon bei Lernprozessen in Unternehmen entsteht: Organisationen geben heute für die Infrastruktur, die informelles Lernen ermöglicht, etwa 20 Prozent der Investitionen, die für innerbetriebliches Lernen aufgebracht werden aus. 80 Prozent der Kosten entfallen auf Infrastruktur für formelles Lernen (Präsenzunterricht, E-Learning, Seminare, etc.). Doch: Mit informellem Lernen, so Schooley, erreichten die Mitarbeiter 80 Prozent Lerntransfer und bei formellem Lernen liege dieser lediglich bei 20 Prozent!

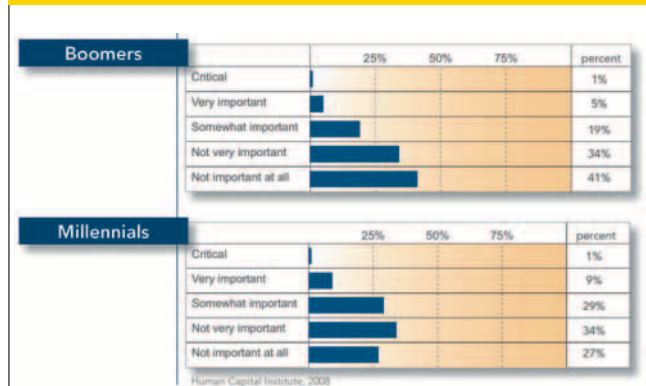
Entgrenzte Talente managen

In einem Umfeld hochdynamischer, vernetzter und grenzenloser Arbeitsbedingungen stellt sich daher die Frage, wie man schnell und effektiv die benötigten Mitarbeiter und künftigen Führungskräfte im Unternehmen identifiziert und fördert. Darum sollten Personalverantwortliche Talent Management künftig aus einem erweiterten Blickwinkel betrachten. Zwar wird es, das bestätigt eine Untersuchung der auf Talent Management spezialisierten US Unternehmensberatung Bersin Associates, künftig weiterhin nötig sein, traditionelles Talent Management durchzuführen, das Zielvereinbarungen definiert und überprüft, Nachfolgeplanung durchführt, Einstufungen vornimmt und ähnliche Aufgaben wahrnimmt. Allerdings müssen laut Bersin zusätzlich folgende Fragen gestellt werden:

- Kann eine Führungskraft ein Team von Mitarbeitern, die in dem zuvor beschriebenen hochvernetzten Umfeld miteinander interagieren, überhaupt bewerten, einstufen und entwickeln?
- Wie und woher erhält sie alle relevanten Informationen über diese Mitarbeiter?
- Wie kann eine Führungskraft überhaupt die neuen Kompetenzen, die in einer solchen Organisation benötigt werden, verstehen und daraus Pläne für die weitere Personal- und Unternehmensentwicklung entwerfen?

Wichtigkeit von Networking-Tools

Abbildung



39 Prozent der in einer 2008 durchgeführten HCI-Studie befragten Millennials sagen, für sie seien Arbeitgeber wichtig, die Werkzeuge für Social Networking zur Verfügung stellen. Diese sind indes für lediglich 24 Prozent der Befragten der Baby Boomer Generation (Menschen im Alter zwischen 45 und 60 Jahre) wichtig.

Auch wenn hin und wieder in Diskussionsforen und in der Fachpresse die Frage nach dem Sinn solch sozialisierender Unternehmensnetzwerke gestellt und deren Nutzen angezweifelt wird, ist der flächendeckende Einsatz dieser Werkzeuge nicht aufzuhalten.

Das Arbeiten von morgen

Eine der Ursachen: Für deren künftig noch stärkeren Einsatz spricht die ungebremste Zunahme des Arbeitens an unterschiedlichsten Orten. Ob im Zug, in der Lounge am Flughafen oder einfach nur von Zuhause aus. Immer mehr Menschen arbeiten nicht mehr zu festen Zeiten im Büro. Bei international operierenden Organisationen und verteilt arbeitenden Teams und zusätzlich in unterschiedlichen Zeitzonen ist häufig die Verlegung der Arbeitszeit in die späten Abendstunden Standard geworden.

Soziale Netzwerke und Web 2.0 Werkzeuge sind die einzigen Arbeitsmittel, die den hochdynamischen Anforderungen sowohl bei den geänderten Arbeitsrhythmen und der kollektiven Generierung von Inhalten als auch deren grenzen- und zeitlosen Transfer mit angepassten Prozessen sicherstellen können.

In diesem Zusammenhang von Bedeutung: Untersuchungen des HCI zeigen, dass die demografische Entwicklung in den meisten Unternehmen großen Einfluss auf eine Entscheidung zugunsten eines jetzigen oder späteren Einsatzes von Social Networking und Web 2.0-Werkzeugen hat. Allan Schweyer, Geschäftsführer und Leiter der Forschungsgruppe im HCI, ergänzt: „Corporate Social Networks und Web 2.0-Werkzeuge können erhebliche Auswirkungen auf den Talent Lifecycle sowie auf Mitarbeiterproduktivität und -engagement haben. Gleichzeitig erhöhen sie die Effizienz im Vertrieb und mit externen Partnern, sowie den Bekanntheitsgrad des Unternehmens, von dessen Produkten und Dienstleistungen. Diese Technologien werden aller Voraussicht nach zu den gefragtesten Anwendungen der Mitarbeiter der nächsten Generation zählen.“

Es klemmt (noch)

Mangels zurzeit noch nicht ausreichend vorhandener Anwendungsbeispiele orientieren sich Unternehmen häufig an den für jedermann im Internet zugänglichen Sozialen Netzwerken wie Facebook, Xing & Co - und implementieren eine der von Softwarehäusern wie Telligent, LiveWorld, Lithium Systems oder anderen angebotenen Social Networking Plattformen, die für Unternehmen konzipiert sind. Und sie scheitern oft aus unterschiedlichen Gründen. Meist, weil sie nicht darauf achten, den Anwendern diese Plattformen als integrierte Alternative für deren inflationären und extrem flüchtigen Kommunikationsaktivitäten im Web anzubieten und sie entsprechend zu betreuen. Nach Erkenntnissen aus HCI-Untersuchungen akzeptieren viele Anwender diese Werkzeuge und Plattformen auch deshalb nicht, weil sie einer-

seits nicht ausreichend für den täglichen Einsatz in Unternehmen und andererseits nicht genügend in bereits bestehende Unternehmensanwendungen integriert seien. Hinzu kommen niedrige und konservative IT-Budgets und datenschutzrechtliche Bedenken. Oft fehlt einfach das Verständnis für die Bedeutung von Web 2.0-Werkzeugen im Unternehmen. Und: Die Millennials sind anteilmäßig noch nicht so stark in den Unternehmen vertreten.

Deshalb mahnt Charles Coy, Produktmarketing-Direktor bei Cornerstone OnDemand: Für Unternehmen ist es wichtig, den Hype, der um diese neuen Technologien entstanden ist, hinter sich zu lassen, um praktische Implementierungsstrategien entwickeln zu können, die reale Unternehmensziele unterstützen. Wer Social Networking und Werkzeuge für das gemeinsame Arbeiten in Teams mit bereits im Unternehmen implementierten Lernanwendungen regelmäßig nutzt, wird motiviertere und damit engagiertere Mitarbeiter haben.“

Aufgrund der bislang gewonnenen Erkenntnisse sind sich Talent Management-Experten - auch hierzulande - darüber einig, dass Web 2.0-Werkzeuge künftig im Personalwesen und speziell im Talent Management eine unternehmenskritische Rolle spielen werden. Die Anwendungen stellen eine gemeinsame Kommunikationsplattform für Mitarbeiter zur Verfügung, die es ihnen ermöglicht, Informationen, Wissen und Ideen auszutauschen und online miteinander zu arbeiten. Darüber hinaus wird die Verfügbarkeit solcher Arbeitsmittel im Unternehmen ausschlaggebend für das Interesse und die Gewinnung sowie für die Entwicklung und die Bindung der nächsten Generation der Talente sein.

Professor Armin Trost, der sich unter anderem in seinen Forschungen auf das Thema Talentmanagement spezialisiert hat, bringt es vielleicht am besten auf den Punkt: „Ganz gleich ob man solche Werkzeuge ablehnt - es passiert trotzdem! Sie werden trotzdem genutzt!“

Ulli Pesch, freier Journalist, Kirchheim-Heimstetten



Mehr als ein Modebegriff

Es gibt es kaum einen IT-Begriff, der in den letzten Jahren so beständig diskutiert wurde. Es geht um SaaS, um Software as a Service, eine Technologie, deren Einsatz sich vor allem im Personalbereich steigender Beliebtheit erfreut.

Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit ist das SaaS-Modell aufgrund seiner niedrigeren IT-Investitionen und der damit verbundenen geringeren Kapitalbindung, sowie der größeren Flexibilität bei Up- und Downsizing für Unternehmen attraktiv. In einer weltweiten Umfrage von McKinsey wurde SaaS daher auch von mehr als 850 Unternehmenssoftware-Kunden als der wichtigste IT-Trend bezeichnet.

Hohe Einsparungen

„Multi-Tenant“ oder „One-to-many“ heißt das Prinzip, das dahintersteckt. Bedeutet: Viele Anwender, auch aus unterschiedlichen Unternehmen, greifen über eine beliebige Internetverbindung auf eine Software zu, die bei einem Dienstleister auf einem Server liegt, und zahlen dafür einen Mietpreis. Beim ASP-Mietmodell läuft dagegen die Anwendung für die Nutzer jedes Unternehmens auf einem für sie dedizierten externen Server. Das führt zu einem vollkommen anderen Geschäftsmodell als bisher – vor allem für die Anbieter, die ihre durch enorme Skaleneffekte

erwirtschafteten Preisvorteile idealerweise an ihre Kunden weitergeben sollten.

Experten von McKinsey haben in einem Vergleich der Gesamt-Betriebskosten (TCO, Total Cost of Ownership) für eine CRM-Lösung mit 200 Lizenzen errechnet, dass das Kostenverhältnis zwischen einer traditionellen Software-Installation im Haus gegenüber einer SaaS-Variante bei etwa 60 zu 40 zugunsten der SaaS-Lösung liegt, heißt: Die TCO ist etwa ein Drittel preisgünstiger als eine konventionelle Software-Installation, unabhängig vom Anwendungsbereich. Eine große englische Bank, die erst kürzlich Talent Management auf SaaS-Basis einführte, berichtet von 80 Prozent Einsparungen alleine bei der Durchführung der Prozesse.

Neben der wirtschaftlichen Situation sind es auch andere Gründe, die SaaS unvermindert Auftrieb geben. Thomas von Bülow, im eco Verband der Internetwirtschaft Experte für SaaS, beantwortet die Frage, warum SaaS erneut so stark diskutiert wird, folgendermaßen: „Der Umgang mit dem Internet wird immer selbstverständlicher. Die wie-

der wachsende Relevanz ist weniger ein technologisches Phänomen. SaaS unterscheidet sich deutlich vom Outsourcing. Outsourcing wird oft mit Kontrollverlust, Arbeitsplatzabbau, Unflexibilität in Verbindung gebracht. SaaS erhöht die Flexibilität, da ein erheblich besserer Zugriff auf fachliche Kompetenz möglich wird.“

„In Europa stellen Anbieter im Vergleich zu den USA im SaaS-Umfeld noch eine Art „Doppelmodell“ zur Verfügung, bei dem hin und wieder SaaS-Lösungen anstatt auf einem externen Server alternativ auch auf einem internen Server im Unternehmen installiert werden“, erklärt Hermann Arnold, Geschäftsführer von Umantis. „In den USA hingegen wird meist nur das SaaS-Modell bei einem externen Host angeboten. Die Technik bleibt dieselbe.“

Stark für Personaler

Eine Vielzahl von Studien zur Verbreitung und Akzeptanz von SaaS soll beweisen, dass Unternehmen künftig kaum mehr ohne SaaS-Lösungen auskommen können. So prognostizieren beispielsweise die Marktforscher von Pierre Audoin Consultants (PAC) für Deutschland für die nächsten Jahre ein SaaS-Wachstum von 20 Prozent jährlich. Laut einer Gartner-Umfrage vom Februar dieses Jahres bei 90 Unternehmen in Frankreich, England und Deutschland werden SaaS-Anwendungen im Personalumfeld in den Bereichen Employee Self Services, Talent Management, Performance Management, Recruitment, Reisebuchung und -abrechnung am stärksten eingesetzt. Weitere Einsatzfelder von SaaS sind Web-Conferencing, E-Learning sowie die Payroll (Datev, ADP und andere). Einer der Vorteile für die Anwender: Aufgrund der sehr schnellen Implementierungszeiten im Vergleich zu konventionellen Software-Installationen lassen sich SaaS-basierte HR-Lösungen viel schneller nutzen.

Auf europäischer Ebene sind SaaS-Anbieter im HR-Umfeld noch eher selten zu finden. Bekanntere dürften beispielsweise die Talent Management-Anbieter Stepstone Solutions (ehemals Executrack), Cornerstone OnDemand, das Schweizer Unternehmen Umantis oder Persis (Projekt Computersysteme) sein. Das Freiburger Unternehmen HRworks stellt seit 1998 eine eigene Reisekostenabrechnung über das Internet als SaaS zur Verfügung. Deren gleichnamiges Mitarbeiterportal wird über das Intranet oder das Internet zu einem monatlichen Mietpreis angeboten. Ebenso stellt der deutsche HRM-Lösungsanbieter Dexter für einen Euro je Mitarbeiter monatlich eine umfangreiche Personallösung, die das Unternehmen als „On-Demand“ vermarktet, zur Verfügung. Und der Frankfurter Softwarehersteller myfactory bietet eine vollständig auf SaaS-Technologie basierende ERP-Suite an, in die auch HR-Management integriert ist.

Selbst große Softwareanbieter wie SAP und Microsoft haben die Zeichen der Zeit erkannt und setzen neuerdings mit einigen ihrer Lösungen auf SaaS. Gerade das Engagement der beiden Software-Riesen, behaupten viele Experten, werde bei den meis-

ten Anwendern auch die letzten Vorbehalte gegenüber SaaS kippen lassen. HR-Lösungen im SaaS-Umfeld bieten allerdings beide noch nicht an.

Evolution oder Revolution?

Nach Ansicht von Hermann Arnold wird sich der Personalbereich in den nächsten Jahren, insbesondere getrieben durch die Technik, sowieso grundlegend verändern. Arnold: „Die Aufgabe von HR wird eher die eines Plattformanbieters werden. Man wird Coaching geben und sonstige Unterstützung in HR-Fragen. Die administrativen Aufgaben in der Personalabteilung werden wegfallen und von Portalen und/oder externen Dienstleistern übernommen. Für Unternehmen kann dieses Modell auch deshalb verlockend sein, weil die internen IT-Abteilungen in den mittels SaaS angebotenen Bereichen keine eigenen Kompetenzen mehr aufzubauen brauchen und bereitstellen müssen. Und das spart Kosten und Ressourcen.“

Für Thomas Holzer, Gründer und Geschäftsführer von HRworks, dem ersten deutschen Anbieter von SaaS-Software im Bereich Reisekosten, ist es logisch, dass SaaS-Anwendungen künftig eine große Rolle spielen werden: „Die Skaleneffekte auf Seiten der Anbieter sind gigantisch. Deshalb wird SaaS auf Dauer immer billiger sein als eine interne IT-Abteilung. In zehn, vielleicht in zwanzig Jahren, wird es womöglich keine oder nur noch sehr kleine und hochspezialisierte IT-Abteilungen in den Unternehmen geben.“

Es ist unstrittig, dass Personalsoftware, die über SaaS angeboten wird, gegenüber Standard-Installationen oder ASP-Versionen eine Vielzahl von Vorteilen für alle Beteiligten hat. Natürlich ist es denen, die damit arbeiten, gleichgültig, wo die Software installiert ist. Man bedient die Lösung eben heute über den Browser – wann und von wo aus man will. Genau das sind – neben realen Kosten- und Implementierungsvorteilen – die echten Vorzüge dieser Technik. Mit der Folge, dass dies langfristig zu stark veränderten Arbeitswelten führt – und damit zu neuen Herausforderungen für Personalverantwortliche.

Ulli Pesch, freier Journalist, Kirchheim-Heimstetten

Anzeige



Grenzen überwinden

Der Softwaremarkt bietet für alle Anwendungsfälle des Personalmanagements Standardlösungen. Dies wird erst dann problematisch, wenn die Anforderungen des Unternehmens den Rahmen der Anpassungsfähigkeit überschreiten und zusätzliche Funktionalitäten in die Softwarelösung integriert werden müssen. Zusatzmodule, so genannte Add-ons, bieten hier Abhilfe.

Wikipedia definiert Standardsoftware als Softwaresysteme, „die einen klar definierten Anwendungsbereich abdecken und als vorgefertigte Produkte erworben werden können. Im Gegensatz dazu wird Individualsoftware gezielt für den Einsatz bei einem Kunden beziehungsweise Unternehmen entwickelt.“

Die meisten Unternehmen evaluieren bei Softwareentscheidungen im Personalbereich den Markt und prüfen mehrere Anbieter, bevor sie sich für eine der Lösungen oder auch eine Eigenentwicklung entscheiden. Je nach Anwendungsfall gibt es mehrere oder unüberschaubar viele Softwarelösungen, die in der Regel unterschiedliche Kundenunternehmen – zum Beispiel Großunternehmen oder KMUs – ansprechen und den Funktionsumfang entsprechend ausrichten.

Vor allem in den folgenden personalwirtschaftlichen Bereichen gibt es kaum Alternativen zum Einsatz von Standardsoftware:

- Personalstammdaten und Administration,
- Gehaltsabrechnung,
- Zeitwirtschaft.

Hier profitieren Unternehmen besonders von den langjährigen Erfahrungen und der Ausgereiftheit von Standardlösungen. Außerdem geben hier gesetzliche Rahmenbedingungen

wenig bis keinen Spielraum für besondere Anforderungen einzelner Unternehmen, so dass der durch die Standardisierung beschränkte Funktionsumfang kein Problem darstellt. Aus der Anwendersicht unterstützt der Einsatz von Standardsoftware den Wunsch, eine stabile und mehrfach erfolgreich umgesetzte Lösung zu kaufen und damit an den Erfahrungen anderer Kunden und der Weiterentwicklung der Lösung zu partizipieren. Die Ausrichtung auf die kundenspezifischen Bedürfnisse durch Konfiguration des vorhandenen Funktionsumfangs („Customizing“) ist bei Standardsoftware zudem in der Regel unproblematisch, da Experten am Markt verfügbar sind und die Anpassung des Standards somit durch den Lieferanten selbst, die eigene IT-Abteilung oder Partner-Firmen des Lieferanten vorgenommen werden kann. Beim Einsatz von Standardsoftware erfolgt die Aktualisierung durch regelmäßige Updates und Releasewechsel des Anbieters fast „automatisch“, so dass die Systempflege mit einem überschaubaren Aufwand sichergestellt ist.

Da Standardsoftware damit viele Anforderungen einer sicheren IT-Strategie erfüllt und auch Fachbereiche bei komplexen Lösungen auf den Erfahrungsschatz der Anbieter vertrauen, setzen sich Standardlösungen auch bei weniger operativen Prozessen – etwa Personalgewinnung, Per-

sonalentwicklung, Leistungsbeurteilung oder Nachfolgeplanung – zunehmend durch.

Kein perfektes System

Was in der Theorie sinnvoll und unproblematisch klingt, hat jedoch in der Praxis Grenzen: Kein HR-Softwareanbieter hat das perfekte HR-System. Durch die Standardisierung und die Nutzbarmachung für möglichst viele Unternehmen kann Standardsoftware immer nur einen Teil der unternehmensspezifischen Prozesse abbilden. Auch wenn Software in der Regel so designt ist, dass rund 80 Prozent der Anforderungen aller potenziellen Kunden durch entsprechende Konfiguration erfüllt werden können, bleiben 20 Prozent an Prozessen oder Funktionen, die das Unternehmen nicht durch eine reine Anpassung des Standards abdecken kann. Dies ist dabei nicht auf die klassischen Standard-ERP-Anbieter (Enterprise Resource Planning) mit kompletten Unternehmenslösungen (wie SAP oder Peoplesoft) begrenzt, sondern trifft auch spezialisierte Anbieter, die beispielsweise Lösungen für E-Recruiting oder Talent Management häufig als Mietsoftware (ASP – Application Service Providing) anbieten. Egal wie hoch der Grad der Spezialisierung ist: Standardsoftware stößt irgendwann an Grenzen, wenn Unternehmen ihre eigenen Prozesse nicht der Logik der Software anpassen möchten. Gerade in komplexen Unternehmen mit gewachsenen Strukturen und einer Vielzahl von rechtlichen, wirtschaftlichen oder auch kulturellen Anforderungen ist diese Bereitschaft nur selten vorhanden.

Die eingangs erwähnte „Individualsoftware“, also die Eigenentwicklung eines HR-Systems, ist allerdings heute auch keine sinnvolle Lösung mehr, um die 100 Prozent Prozessabdeckung zu erreichen. Vor dem Hintergrund von IT-Strategie, Software-Sicherheit, langfristigen Update-Zyklen und damit verbundenen Kostenüberlegungen (Total Cost of Ownership) übersteigen Aufwand und Risiko bei Unternehmen jeder Größenklasse schnell den

Nutzen der höheren Prozessabdeckung. Unternehmen kommen daher kaum an Standardsoftware vorbei. Sie sollten jedoch frühzeitig klären, welche Funktionalitäten wirklich fehlen und welche Optionen zur Abbildung der individuellen Anforderungen und Prozesse auch im Standard bestehen. Neben der grundsätzlichen Möglichkeit zur Erweiterung sind dabei aber auch Faktoren wie Aufwand, tatsächliche Kosten und Systemkonsistenz entscheidend.

Aufwendiges Tuning

Wenn die Konfigurationsfähigkeit einer Software an Grenzen stößt und Unternehmen ihre Prozesse nicht an die Lösung anpassen möchten, prüfen sie in der Regel zunächst, ob die benötigten Funktionen zusätzlich zur bestehenden Software programmiert werden können. Vor allem, wenn ERP-Software im Unternehmen für verschiedene Aufgaben (nicht nur HR) eingesetzt wird, sind häufig Spezialisten vorhanden, die die fehlenden Funktionen entwickeln können. Voraussetzung dafür ist, dass ein entsprechender Zugriff auf die Software möglich ist und der Programmcode verändert werden kann.

Ist dies der Fall und ist auch das entsprechende Know-how vorhanden, können im Rahmen der Grundlogik der Software alle Prozesse beliebig angepasst werden. Grenzen hierbei setzt zum einen der Realisierungsaufwand: Umfangreiche Anpassungen übersteigen schnell die Lizenzkosten der eigentlichen Software. Der erweiterte Anwendersupport und eine entsprechende Dokumentation steigern die Gesamtkosten zusätzlich. Dazu kommt, dass die konzeptionelle Konsistenz gewahrt bleiben muss – die neuen Funktionen sollten den Nutzen der ursprünglichen Funktionen nicht einschränken oder behindern, sonst schlägt die gut gemeinte Erweiterung der Software ins Gegenteil um.

Das Hauptproblem ist jedoch die technische Konsistenz: Werden Entwicklungen nicht in entsprechende Schnittstellen eingepasst, sondern muss der Quellcode der Software verändert werden, liegt eine

Modifikation des Standards vor. Dies ist insbesondere bei Wartungszyklen und Updates problematisch, da dabei in der Regel der veränderte Code überschrieben wird und alle Anpassungen in der neuen Version wieder vorgenommen werden müssen, was insbesondere bei größeren Updates Probleme verursachen kann. Ist die Anpassung nicht komplett dokumentiert oder fallen Know-how-Träger weg, wird der Betrieb der neuen Funktionen zum echten Sicherheitsrisiko.

Zudem verringert sich – ähnlich wie bei Tuning-Eingriffen am Auto – der Hersteller Support: Verändert ein Unternehmen die Standardsoftware, kann der Hersteller nicht gewährleisten, dass alles auch nach der Veränderung noch problemlos funktioniert. Aus diesem Grund sind Modifikationen umstritten und müssen in der Regel von der unternehmenseigenen IT geprüft und freigegeben werden.

Markt für Zusatzmodule

Als Alternative zu aufwändigen und risikobehafteten Eigenentwicklungen hat sich in der jüngeren Vergangenheit ein Markt für Zusatz-Module zu Standard-Software etabliert. Gerade, wenn Zusatzfunktionen am Markt häufiger nachgefragt werden, existieren oft Drittanbieter, die Add-ons zum Standard vertreiben. Dies ist beispielsweise häufig dann der Fall, wenn in internationalen Systemen Funktionen fehlen, die in einem bestimmten Land häufig benötigt werden, aber aufgrund der Internationalität der Standard-Software nicht vom Anbieter bereitgestellt werden (zum Beispiel bei sehr deutlichen Themen wie Betriebsrats-Rollen mit entsprechenden Berechtigungen oder Systemen für die Verwaltung von Auszubildenden). Auch branchenspezifische Anforderungen oder spezielle Themen, die die Softwarehersteller aus strategischen Gründen nicht aufgreifen (Anbindung an Office-Software und E-Mail-Server, verbesserte Benutzeroberflächen etc.), können mit Hilfe von Add-ons abgedeckt werden.

Diese Add-ons können zusätzlich zum

Standard installiert werden und sind in der Regel vom Anbieter für die Nutzung mit dem Standard entwickelt. Unternehmen erwerben lediglich eine zusätzliche Lizenz, konfigurieren die Add-ons im Hinblick auf ihre Anforderungen und können starten. Die Anpassungen der Zusatzsoftware bei Updates oder Veränderungen des Standards übernimmt der Hersteller der Add-ons. Er bürgt auch für Konsistenz, Sicherheit und die Nutzbarkeit seiner Software in Verbindung mit dem Standard. Somit wird die Add-on-Lösung aus Sicht des Betreibermodells ebenfalls zur Standard Software.

Mittlerweile existiert eine Vielzahl solcher Lösungen, die häufig aus Best-Practice-Projekten entstanden und zur Marktreife gebracht worden sind. Aus diesem Grund finden sich viele Beratungsunternehmen unter den Anbietern für Add-ons, die aus der Praxis heraus Lösungen entwickeln.

Voraussetzung für die Verfügbarkeit von Add-ons ist jedoch, dass eine Standard-Software eingesetzt wird, die eine entsprechende Marktbedeutung hat und dadurch eine Add-on-Lösung erst zulässt. Bei Nischensoftware lohnt es sich in der Regel für potenzielle Anbieter nicht, entsprechende Add-ons zu entwickeln, weil aufgrund des reduzierten Marktpotentials das Produkt „Standard-Add-on“ nicht entwickelt werden kann. Daher existieren für die großen ERP-Systeme deutlich mehr Add-ons als für die Lösungen spezialisierter Anbieter. Zudem ist ein Marktüberblick oft schwer: Unternehmen erfahren häufig nur von existierenden Zusatzmodulen, wenn der Drittanbieter mit dem Hersteller der Standardsoftware zusammenarbeitet und seine Kunden auf die Möglichkeiten der Funktionserweiterung aufmerksam macht.

Add-ons versus Zusatzentwicklungen

Existiert ein Bedarf zur Erweiterung der eingesetzten Standard-Software, sollte ein Unternehmen erst die Möglichkeiten mit dem Hersteller diskutieren. Manchmal

sind Funktionserweiterungen bereits für die nächste Softwareversion geplant – dann kann warten sinnvoll sein. Ist dies nicht der Fall, sollte der Hersteller nach Add-on-Anbietern gefragt werden. Zusätzlich ist es sinnvoll, existierende Usergroups oder Benchmark-Runden mit anderen Unternehmen zu besuchen und sich dort auszutauschen.

Sind Add-ons vorhanden, sollten Funktion und Preis-Leistungsverhältnis im Vergleich zur Weiterentwicklung der bestehenden Software besonders vor dem Hintergrund von „Tuning-Engriffen“ überprüft werden. Denn verändert ein Unternehmen die Standardsoftware, kann der Hersteller nicht gewährleisten, dass alles auch nach der Veränderung noch problemlos funktioniert.

Fällt dieser Vergleich positiv aus, ist der Einsatz des Add-ons zu bevorzugen, da für die Zusatzsoftware eines Drittanbieters grundsätzlich die selben Vorteile gelten wie für die eigentliche Standardsoftware. Damit ist jedoch auch klar, dass auch Zusatzmodule immer nur einen Teil der Prozesse abdecken können und auch damit die „100 Prozent“ nur selten erreichbar sind. Bevor jedoch zu großer Aufwand betrieben wird, sollte sich jedes Unternehmen fragen, ob der Mehrwert durch die Funktionserweiterungen wirklich hilft, Akzeptanz und Nutzen der Anwendung zu erhöhen. Und damit gilt für jede Funktionserweiterung: Treiber sollte immer die fachliche Anforderung sein, IT nur das Vehikel.



Autor
Ralph Dennes,
Vorstand Promerit
Technologies AG,
Frankfurt am Main,
ralph.dennes@promerit.com



Autor
Michael Eger,
Senior Consultant,
Promerit AG,
Frankfurt am Main,
michael.eger@promerit.com



Der Blick für den anderen

Eine Welt ohne elektronische Datenverarbeitung kann sich niemand mehr ernsthaft vorstellen. Auch HR hängt an der digitalen Nabelschnur. Doch leider laufen HR/IT-Projekte nicht immer reibungslos. Das gegenseitige Verständnis von Personal- und Softwareexperten muss besser werden.

Machen wir uns nichts vor: Zwischen Personalern und ihren IT-Kollegen herrscht nicht immer eitel Sonnenschein. Als zentrale Servicebereiche sind sie gefordert, ihre Arbeit professionell und ohne Zeitverzug zu verrichten, schließlich darf in der Organisation nichts anbrennen. Doch schon einfachste Personalprozesse sind voller Tücke. Kaum ist beim Bielefelder SAP-Dienstleister Itelligence die Personalnummer für den neuen Mitarbeiter vergeben, wird ein zentraler Workflow angestoßen. Bereits am Nachmittag seines ersten Arbeitstages, so lautet das Ziel von Personalchef Dieter Schoon, erhält der neue Kollege Laptop nebst Handy und Firmenwagen. Freilich käme die IT manchmal ins Schleudern, so Schoon. „Dann heißt es: Ihr hättet uns früher sagen können, dass Ihr schon wieder Leute einstellen wollt!“ Das Problem kennen viele Unternehmen. HR lässt sich zu viel Zeit mit der An- und Abmeldung von Mitarbeitern, den Ärger handelt sich aber die IT-Abteilung ein. Aber gerade auch bei der Einführung von HR-Softwareprojekten ist oft Sand im Getriebe.

Zeit also, sich zusammenzureißen und gemeinsame Sache zu machen. Die Fakten sprechen für sich: Sowohl HR als auch IT sind bereichsübergreifend aktiv. HR ist auf der Soft-Fact-Seite mit allen Menschen im Unternehmen in Kontakt. IT liefert auf der Hard-Fact-Seite die Grundlage für die Datenaustauschprozesse im Sinne eines Nervensystems. „Gemeinsam bilden HR und IT eine mächtige Einflussosphäre“, sagt Peter Kruse von der Bremer Beratungsfirma Nextpractise. „Es gibt wenige Instanzen, deren Aktivitäten so viele Akteure berühren und die in diesem Umfang Einfluss nehmen auf die Gestaltung interner Abläufe.“

Beispiele, wie HR und IT sich in den Dienst gemeinsamer Ziele stellen, statt einander zu beargwöhnen, gibt es zahlreiche. Bei Bertelsmann zum Beispiel ist man längst überzeugt, dass die Zeit von HR ohne IT quasi abgelaufen wäre. Im Recruiting etwa laufen die Prozesse dank IT viel schneller und transparenter als früher. „Gute Kandidaten erwarten schnelles Feedback“, sagt Gero Hesse, Senior Vice President HR Services. Damit nicht genug: Auch das Talent

„Die Prozessbeschreibung ist das Fundament, ohne sie müsste ich stets nachbessern.“

Michael Jacob, Abteilungsleiter HR-Systeme bei Henkel

Management funktioniert dank enger Verzahnung von IT und HR. Wer kein Tool habe, das Transparenz über die im Unternehmen arbeitenden und zu fördernden Talente eröffnet, laufe Gefahr, „dass die Fachkräfte mangels professioneller Betreuung das Weite suchen“, schreibt Hesse anderen Personalern ins Stammbuch.

Auch beim Waschmittelhersteller Henkel arbeiten Personalere und IT-Fachleute nicht gegeneinander, sie bilden sogar ein Team. Rund sechs Prozent der HR-Ressourcen vereint Michael Jakob, Leiter der Abteilung HR-Systeme und Prozesse, in seinem Verantwortungsbereich. Gemeinsam mit „Process Ownern“ befasst sich Jakob mit Analyse, Design und Implementierung von Prozessen. Seine Aufgabe ist der „Business Blueprint“, den technischen Part übernimmt IT. Während Jakob mit einem Projekt-Budget von rund 15 Millionen Euro gleichmäßig verteilt auf fünf Jahre auskommt, würden andere Dax-Konzerne weit mehr Mittel benötigen. „Unsere Kosten liegen niedrig, weil wir die richtigen Leute einsetzen und effizient arbeiten“, behauptet der HR-Praktiker.

Jakob kritisiert, dass sich Firmen hohe Kosten einhandeln würden, solange sie vielfach IT-Leistungen von außen einkaufen. Bei Henkel sei das eher die Ausnahme: Weil man nicht das Know-how aufbauen wollte, um eine eigene eRecruiting-Lösung zu betreuen, habe man sich für den Erwerb einer ASP-Lösung (Application Service Providing) entschieden. Auch dabei erzielte Jakob einen guten Preis, „weil HR das Process Design detailliert ausgearbeitet hatte“.

Wichtige Vorarbeiten

HR-Verantwortliche wie Jakob und Hesse sind sich der Vorkehrungen bewusst,

die sie im Interesse einer konstruktiven Partnerschaft mit der IT treffen müssen. Personalere, sagen sie, sollten prozessorientierte Vorarbeiten für die IT leisten. Wie sieht die Ablauforganisation aus, welches Datenmodell liegt ihr zugrunde, was will ich als Reporting aus dieser Funktionalität herausziehen? „Diese Prozessbeschreibung ist das Fundament, ohne sie müsste ich stets nachbessern“, gibt Jakob zu verstehen. In seinem Team sind zum Beispiel im Change Management erfahrene Psychologen, oft alte „Henkelaner“. Und Azubis, künftige Informatik-Kaufleute, würden von Jakob zu Prozessmanagern weiterentwickelt.

Einen ähnlichen Weg beschreitet auch die Personalabteilung von Vodafone D2 in Düsseldorf. Nach Angaben von Personalchef Michele Verna hat das Unternehmen speziell für den HR-Bedarf eine eigene HR-IT ins Leben gerufen. Während man für das große Ganze wie in Konzernen üblich SAP HR favorisiert, seien auch Eigenentwicklungen im Einsatz, etwa die Gehaltsabrechnung. Kulturelle Differenzen zwischen IT und HR sucht man bei Vodafone vergeblich. Weil der Technikbereich von großer Bedeutung fürs Unternehmen sei, kämen viele Mitarbeiter der Personalabteilung „traditionell“ aus diesem Umfeld. Und in der HR-IT seien die IT-Fachkräfte klar in der Überzahl.

Nimmt man die Personalere beim Wort, funktioniert die Zusammenarbeit mit IT gerade dann vorbildlich, wenn HR wichtige Vorarbeiten leistet. Doch genau das ist die Crux, findet der IDC-Analyst Rüdiger Spies: Kommen Personalere in der Projektvorbereitung auf die IT zu und behaupten, sie hätten bereits das Process Design erledigt, „ist das Kind schon in den Brunnen gefallen“. Laut Spies sollte jeder

Bereich gleichberechtigt sein. IT sollte von vornherein in Projekte einbezogen werden, um aufzuzeigen, „was IT mit ihrer Kreativität leisten könnte“. Auch Teams sollten interdisziplinär besetzt sein. „Sie sollten sich gemeinsame, messbare Ziele stecken, die auch gemeinsam erreicht werden können.“

Von der insgeheim beanspruchten Führungsrolle, die Personalere für sich reklamieren, hält auch Matthias Schneider nicht viel. „IT versteht von HR-Prozessen nichts, erst recht nicht, wenn Personalere ihnen dies erklären wollen“, so der Vorstand der auf Personallösungen spezialisierten Softwarefirma S+P in Leipzig. „Mein Tipp an HR lautet daher, zunächst einmal strukturiert denken zu lernen.“ Keine Frage, zwischen dem Anspruch, konstruktiv zu kooperieren, und der Wirklichkeit klafft in vielen Unternehmen eine große Lücke. Doch wenn stets kulturelle Unterschiede und aus der Konkurrenz erwachsene Scharmützel zu beklagen sind, gleichwohl sie dem Betriebsfrieden zuliebe unter den Teppich gekehrt werden, ist der Hebel womöglich ganz woanders anzusetzen.

Reden und einander verstehen

Dieser Meinung ist zumindest Andreas Langendonk, geschäftsführender Consultant von Anders Beraten in Herzogenrath. „Spannungen führen nur zu Energieverlusten und reißen das Tor zur Ineffizienz ganz weit auf.“ Sein Credo hört sich banal an, ist aber kaum zu widerlegen: „Man kommt nur dort gut miteinander aus, wo man aufeinander hört und miteinander spricht. Kultur ist Grundbedingung für erfolgreiche Zusammenarbeit.“ Misstrauen und Missverständnisse rührten gerade daher, dass man eher auf Klischees setzt und der anderen Seite bestimmte Dinge unterstellt statt sich Mühe zu geben, offen auf andere Identitäten und Werte zuzugehen.

Kommunikation kann wahre Wunder wirken. Diese Erfahrung hat auch der Personalchef der Münchener Energiefirma gemacht, als einmal die Wogen zwischen

HR und IT wieder hochgeschlagen waren. Als pragmatische Lösung vereinbarte er mit der IT, einen Mitarbeiter vorübergehend im Personalbereich einzusetzen, um sich mit den dortigen Kollegen und Aufgaben persönlich vertraut zu machen. Inzwischen arbeitet der IT-Experte wieder in seinem angestammten Umfeld. Doch die Bilanz kann sich sehen lassen: „Nicht nur in der IT ist ein besseres Verständnis über Probleme entstanden. Auch meine Personalkräfte wissen jetzt besser um die Bedürfnisse von IT. Ehe wir in alte Zeiten zurückfallen, tauschen wir lieber hin und wieder Leute aus unseren Abteilungen aus.“

Sind solche Voraussetzungen einmal geschaffen, können beide Seiten ihre Stärken in den Dienst der gemeinsamen Sache stellen. IDC-Analyst Spies empfiehlt Teams mit gemeinsamen Projektverantwortlichen. „Gut wäre ein Key Account Manager für HR als Interface zur IT. Ideal wäre ein IT-affiner Personaler, der in die IT wechselt und dort Anwalt für HR ist.“

Beim Automobilzulieferer Continental ist man längst soweit: „In Projekten arbeiten wir stets mit einer Doppelspitze“, sagt Stefan Kraft, neben seiner Aufgabe als Vice President der Personalentwicklung weltweit verantwortlich für alle HR-IT-Systeme. Die Lösung habe sich bewährt, zweimal pro Jahr würden gemeinsam Projekte priorisiert und Entscheidungen getroffen. „Einigt man sich nicht, landet das Problem im höher angesiedelten Steuerungsgremium oder wird beim nächsten Portfolio Meeting aus der Welt geschafft.“

Kraft verhehlt nicht, dass sich beide Bereiche mit ihren Kulturen aufeinander zu bewegen müssen. In der Sache versuche man, aus Maximalforderungen gute Kompromisse abzuleiten. Kraft ist Elektronikingenieur und hat selbst viel programmiert. „Um IT-Entscheidungen beeinflussen zu können, muss ich mich in IT-Systeme hineinversetzen. Diese Erwartung habe ich an meine HR-Führungsmannschaft.“ Oft habe aber das Senior HR Management keine Ahnung von IT und auch keine Lust, sich damit zu beschäftigen. Doch gemeinsamer Erfolg sei nur wechselseitig zu erzielen, „wenn wir uns fachlich einarbeiten, um gute Lösungen ringen und unseren Diskurs zum guten Ergebnis bringen.“

IT und HR müssen sich also nicht gegenseitig das Leben erschweren. Freilich bleiben die Unterschiede: Personalern ist der problemorientierte Ansatz der IT, ihr Mittel zur Lösungsfindung, schlicht fremd. Auch dass IT stets aufs Pflichtenheft drängt und über „Changes“ umgehend unterrichtet werden will, finden viele Personaler einfach lästig. Solange IT ihren Status im Unternehmen nicht wirklich verbessern kann und sich viele Menschen im Umgang mit der IT so schwer tun – kurz: Solange die Mensch-Maschine-Interaktion, auf die IT-Protagonisten und zunehmend auch Personaler große Stücke halten, störanfälliger ist als gedacht, wartet noch viel Arbeit auf HR und IT.

Winfried Gertz, freier Journalist, München



Einsatz mit großen Chancen

Die Personalkosten steigen, die Rahmenbedingungen werden komplexer und der Wettbewerbsdruck wächst. Da klingt es verlockend, die Personaleinsatzplanung (PEP) einem Computer zu überlassen. Auf die Planungskompetenz der Mitarbeiter kann man dabei allerdings nicht verzichten. Das Beispiel des Schuhfilialisten Görtz zeigt, wie es geht.

Veränderungsprozesse, wie die Einführung einer Software zur Personaleinsatzplanung, können unerwünschte Nebenwirkungen haben. Ohne das Vertrauen der Mitarbeiter wird die Einführung einer elektronischen Personaleinsatzplanung nicht als Hilfsmittel erkannt und das Potenzial bleibt ungenutzt.

Anbieter von Unternehmenssoftware wissen längst, dass der Erfolg einer neuen Software nicht nur von der Abbildung der individuellen, oft branchenbezogenen Kundenbedürfnisse in der Anwendung selbst abhängig ist. Vielmehr entscheidet die Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema und ihre Akzeptanz als Nutzer über das Schicksal einer PEP-Lösung. Damit aus dem roten Tuch ein roter Faden wird, müssen die Betroffenen zu Beteiligten werden.

Mitarbeiter ins Boot holen

Richtig eingestellt, können Computer-Algorithmen den Personalplanern ungemein bei der Prognose helfen: Wann entsteht eine Überbesetzung bei Leerlaufzeiten, und wann eine Unterbesetzung bei großem Andrang? Zudem berücksichtigt die Software alle arbeitszeit- und unternehmensspezifischen Regelungen automatisch und stellt sicher, dass die Mitarbeiter stets im zulässigen Rahmen eingeplant werden. Die Ludwig Görtz GmbH, einer der umsatzstärksten Händler für Schuhe und Fashionaccessoires in Europa, verwen-

det seit 2007 die Software ARGOS der Ethalon GmbH für die Planung ihres Personaleinsatzes. Nach 135 Jahren Erfahrung mit der Planung der Mitarbeiterereinsätze auf Papier wird seit Mitte 2008 in über 220 Görtz-Filialen in Deutschland elektronisch geplant.

Das primäre Ziel für Görtz klingt einfach: Bezogen auf Qualifikation und Anzahl soll während des gesamten Arbeitstages die optimale Präsenz von Verkaufsmitarbeitern für die Kunden gewährleistet werden – und das auch bei steigenden Mitarbeiterkosten und verlängerten Öffnungszeiten.

Görtz unternahm im Jahre 2000 einen ersten Anlauf mit computergestützter PEP in den größeren Metropolfilialen. Man unterschätzte jedoch den Schulungsbedarf und die abrupte Ablösung des alten manuellen Verfahrens durch die automatischen Planungsvorschläge der Software und konnte kein Vertrauen der betroffenen Mitarbeiter in die neue Technologie schaffen.

Durch Beratung punkten

Aus den Erfahrungen der Vergangenheit hatte man gelernt, so dass ARGOS 2008 schrittweise und mit mehr Wert auf die Einbeziehung der Mitarbeiter eingeführt wurde. Dazu zählte auch die Erkenntnis, dass eine wirklich effektive Planung neben den intelligenten Planungsalgorithmen

der Software immer noch die Erfahrungen des Filialleiters benötigt. Die Genauigkeit der Planungsvorschläge steht und fällt zudem mit der Sorgfalt bei der Dateneingabe.

Viele mittelständische Unternehmen orientieren sich bei der Personalplanung an dem Umsatz im Vergleichszeitraum der Vorjahre. Görtz hat sich von dieser Strategie bereits 2004 verabschiedet und verfolgt stattdessen den Weg eines „chancenorientierten“ Mitarbeiterereinsatzes. Dabei spielt die Besucherfrequenz die entscheidende Rolle. Die Kaufabschlussquote kann verbessert werden, wenn Kundenkontakt und Beratungsqualität durch verbesserte Mitarbeiterverfügbarkeit gesteigert werden!

Wer jedoch das Personal zielgerichtet auf die vorhandenen Kunden verteilen und gleichzeitig das Budget einhalten möchte, steht vor einer deutlich komplexeren Planungsaufgabe. Das Vertriebsmanagement von Görtz forderte deshalb von sich aus im Jahr 2007 die Einführung einer elektronischen Planungshilfe, um die neue Strategie erfolgreich umsetzen zu können.

Einfache Bedienung ermöglichen

Für die wenig technikaffinen Mitarbeiter muss die Benutzung der Software vor allem einfach sein, vergleichbar mit einer leicht zu bedienenden Internetseite. Aus diesem Grund legte Görtz viel Wert auf eine klare, übersichtliche und selbsterklärende Bedienoberfläche.

ARGOS überzeugte durch die intuitive Bedienbarkeit. Stammdaten, Arbeitszeiten oder Abwesenheiten lassen sich schnell und unkompliziert pflegen. Die Einführung bedeutete trotzdem eine Umstellung für alle betroffenen Mitarbeiter. Um dieser gerecht zu werden, beauftragte das Unternehmen die IAM (Institut für Interactive Medien) GmbH, ein Online-Training zu entwickeln. Auf diesem Weg wurde eine effiziente Einführung der neuen PEP-Software sichergestellt.

Görtz hat bei der Einführung der neuen Personaleinsatzplanung ARGOS zum ersten Mal auf E-Learning als Unterstützung gesetzt. Das E-Learning-Modul ersetzt die kosten- und zeitaufwendigen Präsenzschulungen der Mitarbeiter in den Filialen. Das Online-Training ist selbsterklärend gestaltet und kann per Standardbrowser aufgerufen werden. Die Anforderungen an die bestehende technische Infrastruktur sind gering und die Mitarbeiter empfanden diese Form des Trainings als sehr flexibel und nützlich.

Per E-Learning schulen

Das E-Learning gliedert sich in drei Teile: Der erste Bereich beschreibt und erklärt Hintergründe für den Einsatz der Software. Dies soll die Akzeptanz bei den jeweiligen Filialleitern stärken. Im zweiten Bereich steht die Funktionsweise von ARGOS im Vordergrund. Der dritte Bereich zeigt die konkrete Bedienung. Hierbei werden alle wichtigen Funktionen, wie zum Beispiel die richtige Eingabe von Stammdaten bis hin zur Erstel-

PEP-Schlung per E-Learning

Abbildung



Der Mitarbeiter kann die Kursteile immer wieder durcharbeiten und hat gleichzeitig ein Nachschlagewerk.

lung eines Einsatzplanes, geschult. Durch Screenvideos und Simulataufgaben wird die Vermittlung der Bedienungskompetenz nachhaltig unterstützt. Mit abschließenden Testfragen kann der Erfolg der Schulungsmaßnahme überprüft und die Qualität der Schulung sichergestellt werden. Der Erfolg des E-Learning-Moduls ist zudem direkt spürbar. Der Mitarbeiter hat lediglich eineinhalb Stunden Aufwand und kann die Kursteile immer wieder durcharbeiten oder auch als Nachschlagewerk nutzen.

Görtz ist zuversichtlich, die richtige Mischung aus menschlicher Erfahrung und IT-Unterstützung für die optimale Planung gefunden zu haben. Die Filialleiter sind zufrieden, weil sie nicht nur den betriebswirtschaftlichen Anforderungen nachkommen, sondern auch die Interessen und Wünsche der Mitarbeiter in der Planung berücksichtigen können. Die Daten aus den Filialen, wie zum Beispiel Ist-Zeiten und Abwesenheiten fließen automatisch und tagesaktuell in die Auswertungen des Controlling ein. So werden auch die Abläufe in der zentralen Personal- und Finanzbuchhaltung optimiert.



Autor
Christian Orlow,
Regionalleiter, Ludwig Görtz
GmbH und Projekt-Leiter PEP,
christian.orlow@goertz.de



Autor
James Hill,
Unternehmenskommunikation,
ETHALON GmbH,
james.hill@ethalon.de



Glasklare Service-Vorteile für Mitarbeiter

Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH sorgt nicht nur bei seinen Produkten für Transparenz, sondern auch bei der Selbstverwaltung seiner Mitarbeiter. In seinem Kölner Werk etablierte das Unternehmen eine Kiosklösung, die die lästigen Laufereien bei Personalbelangen beendet und die Eigenverantwortung der Beschäftigten fördert.

Saint-Gobain Glass zählt weltweit zu den führenden Herstellern von industriellem Flachglas und beschäftigt an den Standorten Aachen, Köln, Stolberg, Herzogenrath, Torgau an der Elbe und Mannheim rund 1000 Mitarbeiter.

Das Werk in Köln-Porz füllt seit kurzem den Servicegedanken für sein Personal auf besondere Weise mit Leben. Es wurde eine Kiosklösung eingeführt, die den Mitarbeitern rund um die Uhr zur Verfügung steht und mit der sie sich teilweise selbst verwalten, indem sie beispielsweise Bescheinigungen ausdrucken. Dazu dienen fünf Selbstbedienungs-Terminals (Kioske), die im Produktionsbereich und im offen zugänglichen Bereich der Personalabteilung stehen.

Abschied von der manuellen Ära

Am Anfang stand die Idee des HR-Teams, gewerblichen Mitarbeitern das Ziehen von diversen Bescheinigungen an einem Automaten zu ermöglichen. Zu diesem Einfall kam das adäquate Lösungskonzept hinzu, als der Leiter des Personalwesens, Josef Mosler, von der Kiosklösung bei BMW erfuhr. Eine Präsentation dieses Systems bei dem Autohersteller in Leipzig überzeugte

den Personalchef und sein Team. So entschied man sich kurzerhand, diese Lösung ebenfalls einzusetzen.

Bis zu diesem Schritt verlief die Administration der Personalprozesse zum großen Teil manuell – mit Nebenwirkungen, wie Mosler berichtet: „Wir sind ein Schichtbetrieb, mit Sieben-Tage-Woche an 365 Tagen im Jahr. Unsere gewerblichen Mitarbeiter mussten früher die Öffnungszeiten des Personalbüros abwarten, um ihre Belange zu regeln. Sie gingen für jede Bescheinigung, Abrechnung oder Information dorthin. Die benötigten Unterlagen wurden gesucht und ausgedruckt oder kopiert, was zum Teil mit längeren Wartezeiten für den anfragenden Mitarbeiter verbunden war.“

Klare Vorstellungen

Bevor der Abschied von der manuellen Ära im Personalwesen erfolgen konnte, stellte das HR-Team seine Kriterien an die Self Service-Lösung auf. Diese sollte das Ausdrucken der sechs häufigsten Personalbescheinigungen, der Entgeltabrechnung, der monatlichen Zeitkonten sowie einen Zugang zum Intranet und zu einem elektronischen „schwarzen Brett“ ermöglichen. Darüber hinaus war den Sicherheitsbestimmungen des Werks Folge zu leisten.

Man stelle sich industrietaugliche, das heißt robuste und nicht leicht bewegliche Geräte vor, die gegen Feuchtigkeit und Staub geschützt sind. Der Zugriff auf die Kioske sollte personalisiert und geschützt erfolgen.

Großen Wert legte Mosler auch darauf, die Belegschaft und den Betriebsrat mit ins Boot zu holen: „Wir haben unsere Mitarbeiter von Anfang an in unsere Überlegungen zu dieser Lösung einbezogen und ihnen die Vorteile kommuniziert. Auch unseren Betriebsrat haben wir überzeugt, der uns voll und ganz unterstützt hat.“ Unterstützung in punkto Hardware-Realisierung der Lösung fanden die Glas-Spezialisten mit Wincor Nixdorf. Der Terminal-Hersteller empfahl Mosler und seinem Team für den Bereich Software das auf SAP ausgerichtete Beratungshaus treorbis, das insbesondere im HR-Bereich langjährige Erfahrung mitbringt. Der Hardware-Anbieter und die HR-Experten hatten bereits gemeinsam mehrere Kiosklösungen installiert.

Zufriedene Mitarbeiter

Innerhalb von rund sechs Wochen ging die Implementierung der Kiosklösung bei Saint-Gobain Glass, Werk Köln-Porz, über die Bühne. Im Herbst 2008 wurden die Terminals für 200 Mitarbeiter des Werks in Betrieb genommen.

Die Kiosklösung bietet bisher einen reinen Infostatus mit Anschau- und Ausdruckoption. Mosler bezeichnet dies als die erste Stufe des Systems, das schrittweise ausgebaut werden soll. Die Beschäftigten haben die elektronischen „Kollegen“ bereits akzeptiert. Ihr Feedback ist durchweg positiv, schließlich sind Wartezeiten und Laufereien passé. Besonders komfortabel für die User ist, dass die Terminals rund um die Uhr zur Verfügung stehen, also nie Schichtende haben. Ein wichtiger Benefit ist darüber hinaus die Förderung ihrer Eigenverantwortung – ein Effekt, der die Stimmung in der Belegschaft hebt und ihre Bindung an das Unternehmen steigert. Mitarbeiter Klaus Müller beispielsweise geht an den Kiosk, wenn er eine Wohn-

geld- oder andere Bescheinigung ausdrucken will – gleich, ob er Tag- oder Nachtschicht hat. Er loggt sich mit seiner Zugangskarte und seiner persönlichen PIN ein, orientiert sich an den benutzerfreundlichen Buttons im Menü des Monitors und wählt seine Optionen per Trackball oder Touchscreen. Den gewünschten Beleg druckt er aus und liest nebenbei noch ein paar interessante Informationen am Bildschirm.

Neben sechs verschiedenen Bescheinigungsarten, wie beispielsweise die allgemeine Arbeitsbescheinigung, die Einkommenserklärung für sozialen Wohnungsbau oder die Arbeitszwischenbescheinigung, bietet die Kiosklösung die Möglichkeit zum Ausdrucken sowohl der aktuellen Gehaltsabrechnungen und der Zeitkonten als auch die der Vormonate. Des Weiteren verbirgt sich das „schwarze Brett“ jetzt ebenso unter einem Button wie der Intranet-Zugang. Über letzteren erfährt man alles Wissenswerte rund um das Unternehmen, darunter Neues zu den Themen „Environment, Health und Safety“, aus dem Branchenspektrum der Gruppe sowie den Aktienkurs.

Baustein für neue Personalstrategie

Mosler betont, dass die Kioske nicht eingeführt wurden, um Personal in der HR-Abteilung abzubauen, sondern um vor allem den gewerblichen Beschäftigten einen besseren Service zu bieten.

Darüber hinaus unterstützt Saint-Gobain Glass mit der Kiosklösung ein Großprojekt zur Zentralisierung der Personalabrechnung, das die Gruppe derzeit weltweit ausrollt. Auch für Deutschland lautet das Ziel, ein Personaldienstleistungszentrum einzurichten, das sämtliche Abrechnungsaktivitäten bündelt. Mosler erläutert: „Wir waren bis vor kurzem dezentral organisiert, das heißt jedes Werk hatte seine eigene Entgeltabrechnung. Durch unsere Zentralisierungsstrategie werden die Personal-Aktivitäten an einem Standort gebündelt – in Stolberg. In diesem Zusammenhang haben die Kioske einen besonderen Stellenwert. Sie entlasten den Mit-

Self Service als Kiosklösung

Abbildung



Gewerbliche Mitarbeiter können nun rund um die Uhr ihre Personaladministration vor Ort erledigen und Bescheinigungen ausdrucken oder ihre Zeitkonten einsehen. Zudem erfahren sie im Intranet die neuesten Unternehmensnachrichten.

arbeiter in Stolberg, der die Personalabrechnungen bearbeitet, indem die Beschäftigten hier in Köln sich ihre Abrechnungen, Zeitkonten und auch alle anderen Bescheinigungen, selbst ausdrucken. Durch das Reduzieren von Standardaktivitäten wird der Personalabteilung Raum für wichtigere Aufgaben geschaffen. Darüber hinaus gewinnen wir durch das Automatisieren von Geschäftsprozessen einen wirtschaftlichen Vorteil.“

Für den Ausbau der Kiosklösung, die dieses Jahr auf der Agenda steht, hat Mosler interaktive Funktionen im Visier, wie das Bearbeiten von Urlaubsanträgen oder eine E-Mail-Option für Gewerbliche. Des Weiteren hat sich Saint-Gobain Glass in Stolberg mit der Kiosk-Idee angesteckt – dieser Standort hat bereits fünf Terminals geordert und wird in Kürze ebenfalls vom Self Service seines Personals profitieren. Mosler freut sich darauf, dass die effiziente Lösung in seinem Haus bald deutschlandweit im Konzern Kreise ziehen wird.

Anne Horsten, Fachjournalistin, Düsseldorf



Aktenberge zu Bits und Bytes

Die Potenziale der digitalen Personalakte sind vielfach beschrieben worden. Nun zeigt eine Studie der Universität Erlangen-Nürnberg, welche tatsächlichen Effekte mit der Einführung des Dokumentenmanagements im Personalbereich erzielt werden.

Dokumenten-Management-Systeme im Personalbereich zeichnen sich vor allem durch zwei wesentliche Punkte aus: Einen standortunabhängigen sowie einen gleichzeitigen Zugriff auf die digital gespeicherten Dokumente. Diese und weitere Optimierungspotenziale für Unternehmen haben dazu geführt, dass sich auf dem Markt für die digitale Personalakte vor allem spezialisierte Anbieter und supplementäre Module von HCM-Anbietern (Human Capital Management Systeme) etabliert haben, deren Produkte erheblichen gesetzlichen Reglementierungen unterliegen. Diese strengen datenschutzrechtlichen Bestimmungen dienen dem Schutz der sensiblen und streng vertraulichen Mitarbeiterdaten.

Zur Gewährleistung der gesetzlichen Pflichten muss beispielsweise der berufliche Werdegang eines Arbeitnehmers vollständig und wahrheitsgemäß dokumentiert werden, so dass in einer Personalakte alle personenbezogenen Dokumente abzulegen und entsprechend der gesetzlichen Aufbewahrungsfristen zu verwahren sind. Durch diese Archivierungsfunktion und die Tatsache, dass im Personalbereich nahezu alle Abläufe durch ein Dokument angestoßen werden, werden erhebliche Mengen an Dokumenten in den Personalabteilungen erzeugt. Für einen effizienten Arbeitsablauf in den Personalabteilungen stellen immer

mehr Unternehmen von einer papiergeführten auf eine digitale Aktenführung um.

Wichtige Technologie

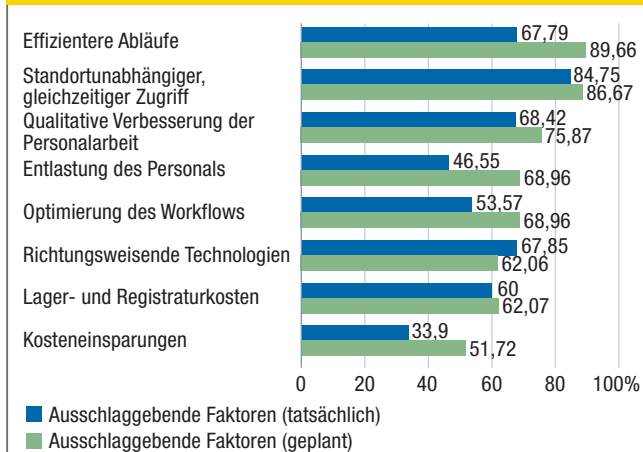
Diese Tendenz führte dazu, dass sich die digitale Personalakte als Basistechnologie für alle papier- und datenbezogenen Prozesse im HR-Umfeld etabliert hat. Durch die gespeicherten Informationen über alle angestellten Mitarbeiter und deren rechtlich legitime Analyse liefert die digitale Personalakte für die Unternehmen einen erheblichen Wissensvorsprung und trägt somit zu einer nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Produktivität des Unternehmens bei.

Obwohl die Anbieter ihre Marktaktivitäten schon seit mehreren Jahren forciert haben, wurden aktuell von wissenschaftlicher Seite keine dedizierten Untersuchungen über die momentane Verbreitung und die zu erwartenden Verbesserungspotenziale durch die digitale Personalakte durchgeführt. Dies führte dazu, dass es für die Verantwortlichen in den Personalabteilungen keine aktuelle, unabhängige und fundierte Analyse in Bezug auf die zu erwartenden Effekte gab.

Die Marktstudie „Trends und Potenziale der digitalen Personalakte“ liefert nun sowohl der Praxis als auch der Wis-

Vergleich der ausschlaggebenden Faktoren

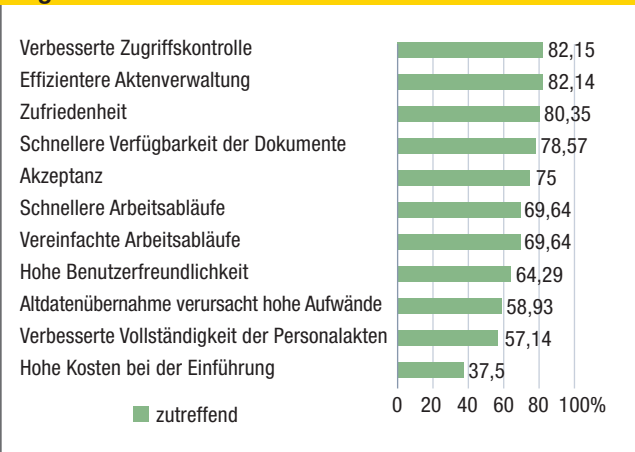
Abbildung 1



Ein standortunabhängiger und gleichzeitiger Zugriff auf die gespeicherten Daten ist zwar wichtig, aber entscheidende Argumente für die Einführung sind auch qualitative Aspekte, wie ein effizienterer Ablauf oder eine grundlegende Verbesserung der Personalarbeit.

Beurteilung der Wirkungen der digitalen Personalakte

Abbildung 2



Die Mitarbeiter der befragten Personalabteilungen sind mit dem Einsatz der digitalen Personalakte in hohem Maße zufrieden

senschaft detaillierte Erkenntnisse über noch offene Fragen hinsichtlich der digitalen Personalakte. Die Untersuchung, zu der in den Monaten Juli bis Oktober des vergangenen Jahres deutschlandweit 227 Personalverantwortliche aus Unternehmen befragt wurden, stieß mit einer Rücklaufquote von 24,58 Prozent auf eine erfreulich hohe Resonanz unter den Befragten. Über die Hälfte der Befragten archiviert die Personalakten bereits in digitaler Form. Die befragten Unternehmen prüfen bei der Entscheidungsfindung vor allem die Produkte folgender Softwareanbieter: Aconso (22,6 Prozent), SAP (21,7 Prozent) und Perbit (11,3 Prozent).

95 Prozent der befragten Teilnehmer schätzen die digitale Personalakte als aktuell wichtig ein. In Hinsicht auf die zukünftige Bedeutung konnte eine hundertprozentige Zustimmung festgestellt werden. Die Akzeptanz des Systems wird also weiter zunehmen.

Gute Gründe

Vor allem für Unternehmen, die sich noch nicht mit der digitalen Personalakte beschäftigt haben, zeigen die Resultate ausschlaggebende Faktoren für die Einführung einer digitalen Personalakte auf. Dem-

nach ist ein standortunabhängiger und gleichzeitiger Zugriff auf die gespeicherten Daten zwar wichtig, aber entscheidende Argumente für die Einführung sind auch qualitative Aspekte, wie ein effizienterer Ablauf und eine grundlegende Verbesserung der Personalarbeit.

Die Studienergebnisse zeigen zudem, dass die vor der Einführung gewünschten Effekte nach der Einführung nicht mehr die erwartete Bedeutsamkeit haben. Diese Verschiebung in der Bewertung der Wichtigkeit einzelner Aspekte führt zu dem Schluss, dass die einzelnen Komponenten vor der potenziellen Einführung von Fall zu Fall abzuwägen sind. In Bezug auf die eingetretenen Auswirkungen, die mit der Implementierung der digitalen Personalakte einhergehen, lassen sich in erster Linie eine verbesserte Zugriffskontrolle auf die gespeicherten Daten sowie eine effizientere Aktenverwaltung anführen.

Die Studie zeigt auf, dass die Mitarbeiter der befragten Personalabteilungen mit der Anwendung in hohem Maße zufrieden sind und das System folglich stark akzeptiert wird.

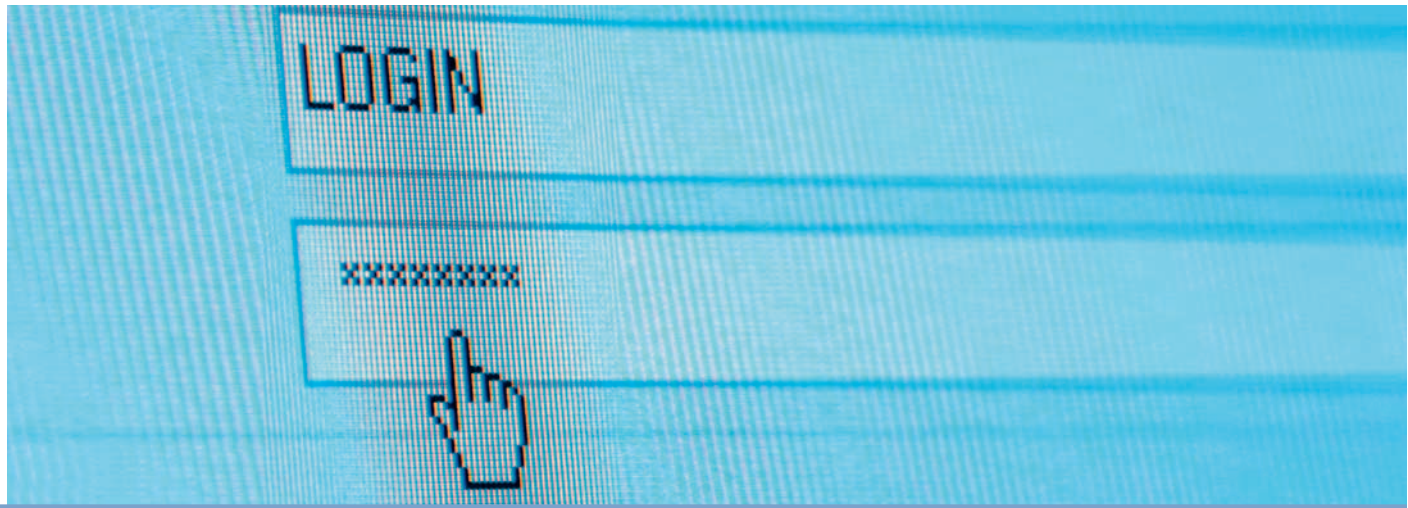
Neben den dargestellten Resultaten wird in der Studie das Vorgehen in der Planungs-

und Implementierungsphase aufbereitet. Auch über die mit der Einführung der digitalen Personalakte verbundenen Kosten gibt die empirische Analyse Aufschluss.

Die Analyse, deren Aufbau sich an der Entscheidung für oder gegen die Einführung der digitalen Personalakte orientiert, stellt somit die bereits gesammelten Erfahrungen und Erwartungen der Unternehmen an eine digitale Personalakte gegenüber. Zudem gibt die Studie einen Überblick über die Entwicklungen der IT-Unterstützung im Personalmanagement. Basierend auf den beiden Thesen, dass „jeder HR-Prozess mit einem Dokument beginnt oder endet“ und dass „90 Prozent aller HR-Dokumente in der Personalabteilung erstellt werden“, werden als zukünftige Funktionen vor allem die vollautomatisierte Dokumenterzeugung sowie deren automatische Klassifizierung in der Personalakte gesehen.



Autor
Professor Dr. Michael Amberg,
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik III,
Universität Erlangen-Nürnberg,
amberg@wiso.uni-erlangen.de



Karriereseiten im Mittelstand

Das Internet spielt für das Recruiting und den Aufbau einer Arbeitgebermarke eine zentrale Rolle. Doch in welchem Umfang und in welcher Form findet E-Recruiting im Mittelstand tatsächlich statt? Eine aktuelle Studie des Softwareanbieters Perbit gibt Antworten.

Im vierten Quartal 2008 hat Perbit erneut die Webseiten seiner Kunden untersucht. Aufbauend auf den Ergebnissen der letztmaligen Untersuchung aus dem Jahr 2006 interessierte vor allem die Fragestellung, wie sich die Recruiting-Kanäle seitdem verändert haben. Aber auch der Einfluss von Recruiting-Software war Gegenstand der Befragung. Abweichend von der Vorgängerstudie wurde die Studie zudem um die Fragen nach der Rolle von Employer Branding und Web 2.0-Anwendungen erweitert. Insgesamt konnten 340 Websites unter die Lupe genommen werden. Mit 62 Prozent waren kleine Unternehmen mit unter 500 Mitarbeitern überdurchschnittlich und Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 500 und 1000 mit 24 Prozent vertreten, während größere Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern 14 Prozent der Grundgesamtheit stellten. Diese Größenstruktur erlaubt nicht nur einen Vergleich zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen, insbesondere das Nutzungsverhalten von E-Recruiting in kleinen Unternehmen konnte untersucht werden. Damit betritt die Untersuchung bedeutendes Neuland.

Vielfältige Optionen

87,4 Prozent aller untersuchten Unternehmen haben eine eigene Karriereseite. Das entspricht einem Zuwachs von

6,2 Prozent im Vergleich zu 2006. Dieser erste Eindruck einer Ausweitung des E-Recruitings wird auch durch die weiteren Ergebnisse gestützt. Zwar lassen 70,9 Prozent eine Briefbewerbung zu, Möglichkeiten zur digitalen Kontaktaufnahme überwiegen zusammengenommen jedoch deutlich. Allerdings lassen sich hier Unterschiede erkennen, die auf unterschiedliche Professionalisierungsgrade schließen lassen: Mehr als die Hälfte der Unternehmen ermöglicht eine Bewerbung per E-Mail (54,1 Prozent), ein knappes Drittel nutzt Online-Formulare (30 Prozent), ein Benutzerkonto für Bewerber oder ein Online-Formular mit Upload-Möglichkeit sind mit 5,9 beziehungsweise 0,3 Prozent vergleichsweise selten vertreten.

Im Vergleich zum letzten Untersuchungszeitpunkt vor zwei Jahren fällt die starke Expansion von Online-Formularen auf. So hat sich die Zahl der Unternehmen, die diese Form der Kontaktaufnahme anbieten, seit 2006 nahezu verdoppelt. Aber auch die Möglichkeit einer Initiativbewerbung bieten 2008 mit 17,4 Prozent nahezu dreimal so viele Unternehmen ausdrücklich an als 2006 (5,1 Prozent).

Die zunehmende Professionalisierung des E-Recruitings wird besonders deutlich, betrachtet man die E-Recruiting-Aspekte, die weniger auf elektronische Kontaktaufnahme als vielmehr auf den Aufbau einer Arbeitgebermarke

abzielen. So liegen die Kommunikation offener Stellen via Homepage sowie die Möglichkeit, sich online zu bewerben, schon seit Jahren im Trend. Das Thema Employer Branding steht jedoch erst seit kurzem auf der Agenda der Personalverantwortlichen. Die Tatsache, dass mehr als ein Viertel der vornehmlich kleinen und mittleren Unternehmen sowohl umfangreiche Bewerberinformationen zur Verfügung stellt (26,5 Prozent) als auch eine zielgruppenspezifische Ansprache nutzt (27,1 Prozent), spricht für eine steigende Bedeutung elektronischer Rekrutierungswege. Immerhin jedes zehnte Unternehmen (9,4 Prozent) setzt Testimonials auf seiner Karriereseite ein. Die Bedeutung von Web 2.0-Anwendungen und Bewerberslogans wird hingegen bislang nur von einer Minderheit der Unternehmen erkannt. Die Anwendung durch 3,5 Prozent beziehungsweise 2,1 Prozent sprechen für einen eindeutigen Nachholbedarf in diesem Bereich.

Auch die Kleinen können es

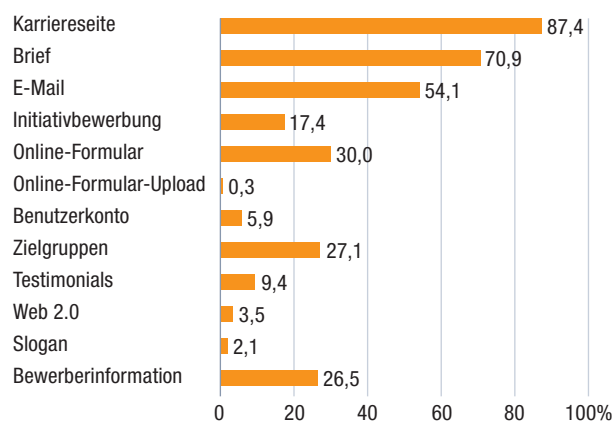
In einem Vergleich nach Unternehmensgröße sind die Unterschiede geringer als erwartet. Tendenziell sind die genannten Maßnahmen in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern stärker verbreitet. Die größten Unterschiede bestehen in der zielgruppenspezifischen Ansprache und der Kontaktaufnahme via E-Mail. Während etwa die Hälfte der größeren Unternehmen eine zielgruppenspezifische Ansprache nutzt (48,9 Prozent), geschieht dies nur etwa bei einem Drittel der mittleren (32,9 Prozent) und einem Viertel der kleinen Unternehmen (25,3 Prozent). Ähnlich ausgeprägt ist die Diskrepanz bei der Kontaktaufnahme via E-Mail: Hier sind 75,6 Prozent der größeren Unternehmen aktiv, jedoch nur etwa die Hälfte der mittleren (50 Prozent) und kleinen Betriebe (56,6 Prozent). Insofern kleine Unternehmen E-Mail-Bewerbungen zulassen, tun sie dies besonders häufig ausschließlich. Mit einem Vorsprung von etwa 10 Prozent lassen 28 Prozent nur diese Bewerbungsform zu. Die ausdrückliche Aufforderung, eine Initiativbewerbung zu schicken, lässt sich bei jedem dritten größeren Unternehmen finden, jedoch nur bei 14,8 beziehungsweise 18,6 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen. Die geringsten Unterschiede lassen sich bei den Aspekten „Briefbewerbung“ und „Bewerberformular“ identifizieren.

Konservative Banker

Eine Betrachtung der Rekrutierungsinstrumente nach Branche liefert ein heterogenes Bild. Das Segment der Bankwirtschaft stellt sich in seinem Rekrutierungsverhalten erwartungsgemäß konservativ dar. Mit 80 Prozent wird die Kontaktaufnahme via Brief überdurchschnittlich oft bevorzugt. Bei der Möglichkeit, via E-Mail mit den Unternehmen Kontakt aufzunehmen, bekleidet diese Branche mit 51,3 Prozent den letzten Platz. Ebenso werden Online-Formulare (21,3 Prozent) und die Aufforderung zur Initiativbewerbung (11,3 Prozent) deutlich seltener genutzt als von Unternehmen anderer Branchen. Offensichtlich schät-

Instrumente im E-Recruiting

Abbildung



Fast 90 Prozent der mittelständischen Unternehmen nutzen eine Karriere-Webseite. Instrumente zum Employer Branding wie Testimonials oder Web 2.0-Anwendungen werden dagegen eher selten genutzt.

zen Unternehmen dieser Branche die Chancen einer zielgruppenspezifischen Ansprache auf ihrer Karriereseite als besonders hoch ein. Hier liegt die Bankwirtschaft mit durchschnittlich 38,8 Prozent deutlich vorne.

Die beobachteten Tendenzen in der Bankwirtschaft finden sich in einer ähnlichen Form auch bei Unternehmen der Werbe-, Druck- und Medienwirtschaft. Briefbewerbungen werden hier mit 85,7 Prozent besonders häufig zugelassen, während E-Mail-Bewerbungen deutlich abgeschlagen nur von etwa jedem dritten Unternehmen erwünscht sind (35,7 Prozent). Initiativbewerbungen sind mit 14,3 Prozent nur etwas häufiger ausdrücklich erwünscht als in der Bankwirtschaft. Deutliche Unterschiede zwischen den beiden Branchen zeigen sich hingegen sowohl bei der zielgruppenspezifischen Ansprache als auch bei der Anwendung von Online-Formularen. Eine zielgruppendifferenzierte Ansprache findet in der Werbe-, Druck- und Medienwirtschaft mit 21,4

Anzeige

Prozent nur etwa halb so häufig Anwendung wie in der Bankwirtschaft, während es sich im Bereich der Online-Formulare mit 35,7 Prozent nahezu gegensätzlich verhält.

Anders stellt sich die Situation für Unternehmen der Dienstleistungsbranche dar. Hier scheint der Trend vom Recruiting zum E-Recruiting besonders ausgeprägt zu sein. Während Dienstleistungsunternehmen bei E-Mail-Bewerbungen mit 76,6 Prozent deutlich vor allen anderen Branchen liegen, nimmt die postalische Kontaktaufnahme nur einen vergleichsweise geringen Stellenwert von 74,5 Prozent ein und wird nur von Industrieunternehmen untertroffen. Bei der Nutzung von Online-Formularen und der Aufforderung nach Initiativbewerbungen liegt die Branche mit 38,3 Prozent beziehungsweise 27,7 Prozent auf einem knappen zweiten Platz. Dienstleistungsunternehmen nutzen mit 34 Prozent auch eine zielgruppenspezifische Ansprache vergleichsweise häufig. Industrie- und Industriezulieferunternehmen ähneln in ihrem Rekrutierungsverhalten stark den Dienstleistungsunternehmen. Unternehmen der Handelsbranche nehmen eine Zwischenstellung zwischen Bankwirtschaft und Dienstleistungsunternehmen ein.

Employer Branding

Um der Vielfalt von Employer Branding gerecht zu werden, wurde folgende Definition gewählt: Nur wenn mindestens zwei der fünf Kriterien „Zielgruppenspezifische Ansprache“, „Testimonials“, „Web 2.0-Technologien“, „Bewerberslogan“ und „Bewerberinformationen“ zutreffen, liegt Employer Branding vor.

Entsprechend der Definition kommuniziert ein knappes Drittel (31,1 Prozent) großer Unternehmen seine Arbeitgebermarke via Internet, im Segment der mittleren Unternehmen sind es 17,1 Prozent und bei den kleinen Unternehmen 21,4 Prozent. Dabei fällt wiederum auf, dass der Professionalisierungsgrad des Recruitings nur sehr bedingt von der Größe der untersuchten Unternehmen abhängt. Fast schon

überraschend ist das Ergebnis, dass Aufbau und Kommunikation einer Arbeitgebermarke in kleinen Unternehmen signifikant verbreiteter ist, als in Unternehmen mittlerer Größe.

Ähnlich überraschend sind einige Ergebnisse der branchenspezifischen Analyse. So ist die Bankwirtschaft mit 31,3 Prozent der Spitzenreiter in Sachen Arbeitgebermarke, während Unternehmen aus der Werbe-, Druck- und Medienwirtschaft mit 7,1 Prozent den letzten Platz einnehmen. Die Hypothese, dass hierfür in erster Linie Größeneffekte eine Rolle spielen, kann aufgrund der allgemeinen Tendenz nicht aufrechterhalten werden.

Die Rolle der Recruiting-Software

Eine letzte zentrale Untersuchungsfrage betrifft den Einfluss von Recruiting-Software auf das Rekrutierungsverhalten der untersuchten Unternehmen. Insgesamt war zu erwarten, dass der Einsatz von Recruiting-Software mit einem Ausweiten von E-Recruiting-Maßnahmen einhergeht. Diese Annahme wurde auch weitgehend bestätigt.

So lassen mit mehr als fünf Prozent Vorsprung 78,7 Prozent der Unternehmen mit Recruiting-Software postalische Bewerbungen zu, der Vorsprung bei E-Mail-Bewerbungen beträgt bei einem Wert von 61,9 Prozent mehr als acht Prozent. Ähnlich verhält es sich im Bereich der Initiativbewerbungen. 14,8 Prozent der Unternehmen ohne Recruiting-Software fordern potenzielle Bewerber zum Versenden einer Initiativbewerbung auf. Im Gegensatz dazu verfahren 21,9 Prozent der Betriebe, die ein entsprechendes System benutzen, auf diese Weise. Ein letztes Kriterium, das einen Unterschied in vergleichbarer Größenordnung aufzeigt, betrifft die zielgruppenspezifische Ansprache: Der Einsatz von Recruiting-Software erklärt hier eine Differenz von mehr als acht Prozent.

Einen geringeren Einfluss hat Recruiting-Software hingegen offensichtlich auf die Anwendung von Benutzerkonten, Testimonials, Web 2.0-Technologien und Bewer-

berslogans. Zwar liegen Unternehmen mit entsprechenden Systemen auch hier vorne, die Differenz beträgt jedoch nur zwischen 0,4 Prozent und drei Prozent.

Letztlich sind zwei Ergebnisse der Studie unter diesem Aspekt besonders hervorzuheben. Zum einen sind Bewerberinformationen bei Unternehmen ohne Recruiting-Software mit einem Vorsprung von 3,3 Prozentpunkten etwas häufiger vertreten als in Unternehmen mit Recruiting-Software-Einsatz. Im Gegensatz dazu steht das Ergebnis im Bereich der Online-Formulare. Kein anderer Rekrutierungskanal ist derart stark davon abhängig, ob ein entsprechendes System eingesetzt wird. Mit 38,5 Prozent machen nahezu doppelt so viele Unternehmen, die ein solches System im Einsatz haben, von dieser Möglichkeit Gebrauch.

Alles in allem lässt sich ein eindeutiger Trend vom Recruiting zum E-Recruiting feststellen, wobei der Dienstleistungssektor Trendsetter ist. Insgesamt stecken jedoch viele Unternehmen noch in den Anfängen. Insbesondere Testimonials, Web 2.0-Anwendungen und Bewerberslogans finden selten Anwendung. Daran ändert auch der Einsatz von Personalsoftware nicht viel. Anders bei den übrigen E-Recruiting-Kriterien: Hier ist bis auf umfassende Bewerberinformationen generell ein deutlich positiver Effekt zu verzeichnen. Insbesondere die zielgruppenspezifische Ansprache und die Nutzung von Online-Formularen profitieren offensichtlich von einem Personalsoftwareeinsatz. Online-Formulare werden sogar fast doppelt so häufig von Unternehmen verwendet, die ein entsprechendes System einsetzen.

Die komplette Studie kann bei der Autorin angefordert werden.



Autorin
Gabriele Hampel,
Leiterin Marketing/PR,
Perbit Software GmbH,
ghampel@perbit.de

Anbieter HRM-Systeme

Anbieter	Mitarbeiter in Deutschland	Produkt/e	Distribution	Personalverwaltung							Personalplanung/-controlling				Recruiting		Talentmanagement/PE								
				Stammdatenverwaltung	Entgeltabrechnung	Altersvorsorge/Pensionsmanagement	Bescheinigungswesen	Elektronische Personalakte	Reisekostenmanagement	Zeithirtschaft	Self Services/Portale	Personaleinsatzplanung	Personalkostenplanung	Ausbildungsmanagement	Organigrammerstellung	Reporting	Bewerbermanagement	Karriereportale	Online-Tests	Beurteilungsmanagement	Kompetenzmanagement	Zielvereinbarungen	Laufbahn- und Nachfolgeplanung	Compensation Management	Seminarmanagement
Bremer Rechenzentrum GmbH www.brz.ag	30	BRZ-HR	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cornerstone OnDemand, Inc. www.cornerstoneondemand.com	k.A.	Cornerstone Integrierte Talentmanagement Suite	Miete (SaaS/ASP)																✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DATEV eG www.datev.de	5564	LODAS, Lohn und Gehalt, Personal-Managementsystem, Reisekosten classic	Miete (SaaS/ASP)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
delphi HR-Systems GmbH www.dvinci.de	80	d.vinci	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)							✓				✓	✓	✓	✓								
DEXTER GmbH & Co. KG www.dexter.de	2 + freie MA	HR Monitor, SB-Recruiting, PQ-Test	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓						✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		
e.bootis ag www.ebootis.de	120	e.bootis-ERPII-Personalwesen	Lizenzkauf	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
eligio GmbH www.eligio.de	15	PERLS, eligo, GEP	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)													✓	✓	✓	✓	✓	✓				
ETHALON GmbH www.ethalon.de	90	ETHALON ARGOS	Lizenzkauf	✓						✓	✓	✓	✓	✓										✓	
Exact Software Deutschland GmbH www.exactsoftware.de	k.A.	Exact Synergy HRM (modular), HR made easy (Standardpaketpreis)	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Freudenberg IT www.freudenberg-it.com	350	Adicom Software Suite	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓						✓	✓	✓		✓											
GFOS mbH www.gfos.com	150	X/TIME	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓	
GIP – Gesellschaft für Innovative Personalwirtschaftssysteme mbH www.gipmbh.de	70	KIDICAP P5	Lizenzkauf	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HANSALOG GmbH & Co. KG www.hansalog.de	110	HANSALOG	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HR4YOU Solutions GmbH & Co. KG www.hr4you.de	28	HR4YOU-TRM, HR4YOU-eSearcher, HR4YOU-eTransfer, HR4YOU-eCruiter	Miete (ASP/SaaS)	✓												✓	✓	✓						✓	
HR Access Solutions GmbH www.hraccess.com	36	HRa Suite	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HR DIAGNOSTICS AG www.HR-Diagnostics.de	k.A.	Jobmatcher	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓				✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		
HR Management Software GmbH www.hrsoftware.de	40	HR Manager Suite, HR Public Sector Suite, Cezanne Connect Suite	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HRworks GmbH www.hrworks.de	15	HRworks	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓					✓	✓				✓											
HumanConcepts Ltd. Deutschland www.orgplus.de	14	OrgPlus Enterprise, OrgPlus Professional	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ICS adminservice GmbH	60	LOGA, SAP, PAISY	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Information Factory Deutschland GmbH www.information-factory.com	18	Cont@xt	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)													✓	✓	✓	✓				✓	✓	

Anbieter HRM-Systeme

Anbieter	Mitarbeiter in Deutschland	Produkt/e	Distribution	Personalverwaltung						Personalplanung/-controlling				Recruiting		Talentmanagement/PE								
				Stammdatenverwaltung	Entgeltabrechnung	Altersvorsorge/ Pensionsmanagement	Bescheinigungswesen	Elektronische Personalakte	Reisekostenmanagement	Zeithirtschaft	Self Services/Portale	Personaleinsatzplanung	Personalkostenplanung	Ausbildungsmanagement	Organigrammerstellung	Reporting	Bewerbermanagement	Karriereportale	Online-Tests	Beurteilungsmanagement	Kompetenzmanagement	Zielvereinbarungen	Laufbahn- und Nachfolgeplanung	Compensation Management
MICOS Mikro Computer Systeme und Vertriebs-GmbH www.micos.de	k.A.	PROVIA HR	Lizenzkauf	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓													
milch & zucker – The Marketing & Software Company AG www.milchundzucker.de	58	BeeSite Recruiting Edition, BeeComeOne, BeeComplete, Beeonboard	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓				✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
MPDV Mikrolab GmbH www.mpdv.de	150	HYDRA	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)					✓	✓	✓	✓			✓						✓				✓
ORACLE Deutschland GmbH www.oracle.com	1700	Oracle Human Resources	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
perbit Software GmbH www.perbit.de	50	perbit.views	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Perkura GmbH www.perkura.de	35	P&I LOGA	Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Persis GmbH www.persis.de	50	Persis HRM-Software	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P&I AG www.pi-ag.com	274	P&I LOGA, P&I HCM, P&I PLUS, P&I SMART	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
primion Technology AG www.primeon.de	230	Visual WebTime	Lizenzkauf	✓	✓				✓	✓	✓	✓		✓										
profibu GmbH www.profibu.de	20	lohnperfect®	Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓					✓	✓	✓			✓	
Promerit Technologies AG www.promerit-technologies.com	12	Talent Management (TM) Tools	Lizenzkauf									✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
rexx systems GmbH www.rexx-systems.com	80	rexx HR, rexx Recruitment Enterprise	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sage Software GmbH www.sage.de	650	Sage Personalwirtschaft	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SAP AG www.sap.de	51 500	SAP ERP HCM 6.0	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SBS Software GmbH www.sbs-software.de	90	SBS Lohn plus®	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
softgarden GmbH www.softgarden.de	14	taloom, jopoflower, jobtric, jobs for friends	Miete (ASP/SaaS)											✓	✓	✓								
Software4You Planungssysteme GmbH www.software4you.com	25	4PLAN2009 HR	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓							✓	✓	✓	✓	✓									
SP_DATA GmbH & Co. KG www.spdata.de	36	SP_Data Personalabrechnung, SP_Data Personalzeitwirtschaft, SP_Data Bewerberverwaltung, SP_Data Personalverwaltung, SP_Data Mitarbeiterportal, SP_Data Personaleinsatzplanung	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓				✓	
StepStone Solutions GmbH www.stepstonesolutions.de	k.A.	StepStone i-Grasp, StepStone Easy-Cruit, StepStone ETWebTM	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SuccessFactors www.successfactors.com	k.A.	Performance & Talent Management Suite	Miete (ASP/SaaS)	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
s+p Software und Consulting AG www.spag-personal.de	130	s+p Personalwirtschaft (zzgl. OEM-Versionen)	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Anbieter	Mitarbeiter in Deutschland	Produkt/e	Distribution	Personalverwaltung							Personalplanung/-controlling				Recruiting		Talentmanagement/PE								
				Stammdatenverwaltung	Entgeltabrechnung	Altersvorsorge/ Pensionsmanagement	Bescheinigungswesen	Elektronische Personalakte	Reisekostenmanagement	Zeitwirtschaft	Self Services/Portale	Personaleinsatzplanung	Personalkostenplanung	Ausbildungsmanagement	Organigrammerstellung	Reporting	Bewerbermanagement	Karriereportale	Online-Tests	Beurteilungsmanagement	Kompetenzmanagement	Zielvereinbarungen	Laufbahn- und Nachfolgeplanung	Compensation Management	Seminarmanagement
TDS HR Services & Solutions GmbH www.tds.de	1070	TDS-Personal	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TIMESYS GmbH www.timesys.de	80	TIMENSION	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓				✓	✓	✓	✓		✓												
tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH www.tisoware.com	85	tisoware.HR, tisoware.ZEIT Personalzeiterfassung, tisoware.PEP Personaleinsatzplanung, tisoware.WORKFLOW, tisoware.WEB Mitarbeiter- und Managerportal	Lizenzkauf/Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UBWa GmbH www.ubwa.de	14	Zerberus	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓										
VEDA GmbH www.veda.net	140	VEDA HR Manager, VEDA HR Entgelt, VEDA HR Zeit	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
VRG HR GmbH www.vrg-hr.de	300	PAISY, SAP HCM, Provia HR	Lizenzkauf Miete (ASP/SaaS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓