



## Vorsicht, Stolpersteine

Bei der Einführung und dem Einsatz von HR-Software treten immer wieder ungeahnte Probleme auf. Das muss nicht sein, wenn man die Stolpersteine rechtzeitig erkennt. Die Mitglieder der Zukunftsinitiative Personal (ZIP) haben sie für uns analysiert.

Viele Personalbereiche haben in den vergangenen Jahren die Effizienz ihrer Prozesse durch die verstärkte Nutzung von HR-Software gesteigert. Vor allem die angespannte Wirtschaftslage der letzten zwei Jahre hat die Personalabteilungen wieder stark in die operativen, die Prozesseffizienz steigernden Themen gedrängt. Aktuell beobachten und begrüßen wir, dass wieder vermehrt die strategischen Themen in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und integrierte HR-Maßnahmen, die die Gesamtstrategie des Unternehmens flankieren, stehen im Vordergrund. Oder sollten im Vordergrund stehen: „Eine notwendige Voraussetzung ist es, zunächst die administrativen Dinge im Griff zu haben, als Basis, um qualitativ arbeiten zu können“, erklärte Manuel Egger, SAP Deutschland, bereits 2010.

Und da hinkt die Realität weiter stark den Erwartungen nach, die Unternehmen an ihre HR-Software stellen. In einer aktuellen Studie der Capgemini (HR-Barometer 2011) bewerten immerhin 43 Prozent der Befragten ihr HR-IT-System als nicht ausreichend für die effektive Ausführung und Automatisierung von administrativen und transaktionalen HR-Aktivitäten. Ganze 60 Prozent sagen, die IT-Systeme seien

nicht ausreichend in ihrer Fähigkeit, die HR Business Partner zu entlasten, sodass diese mehr strategische Aufgaben wahrnehmen können. Schließlich sehen auch 78 Prozent Integrationsprobleme bei ihren HR-IT-Systemen.

Warum ist das so? Ist die aktuelle HR-Software nicht auf den Bedarf der Unternehmen ausgerichtet? Oder nutzen die Unternehmen ihre Software nicht richtig beziehungsweise schöpfen die Möglichkeiten nicht aus? Wir glauben, dass ein hohes Fehlerpotenzial bereits in der Auswahl und Einführung der HR-Software liegt. Falsch oder gar nicht definierte Anforderungen, unklare Prozess- und Zielvorgaben oder auch die fehlende Einbindung derjenigen Mitarbeiter, die später mit dem System arbeiten sollen, sind nur einige der Fehler, die die ZIP in vielen Projekten ausmacht. „Wobei“, so Maik Degner, Perstar GmbH, „Fehler bei der Einführung einer HR-Software auch auf der Anbieterseite gemacht werden, wenn wir beispielsweise aus Vertriebsgründen den Eindruck vermitteln, die Einführung einer neuen HR-Lösung wäre Standard und liefere auf Kundenseite sozusagen von alleine.“ Degner erklärt, was sich seiner Meinung nach ändern muss: „Aus meiner Sicht kommt es vor allem darauf an, den Interessenten und Kunden wieder deutlich vor Augen zu

führen, dass es um ein Projekt geht, das sich immer lohnt, aber nur gemeinsam bewältigt werden kann. Es muss uns gelingen, aus der Konsumentenhaltung der Kunden-Lieferantenbeziehung eine Partnerschaft zu entwickeln, in der zwei Projektpartner gleichberechtigt am langfristigen Erfolg einer HR-Software-Einführung arbeiten.“

Als Unterstützung dieser partnerschaftlichen Beziehung gilt es bereits im Vorfeld, klassische Fehler zu formulieren, um sie vermeiden zu können. Im Folgenden sollen daher typische Stolpersteine dargestellt werden, die verhindern, dass HR-Software das tut, wozu sie angeschafft wurde: Arbeit erleichtern.

### **Stolperstein 1: Anforderungen und Ziele – Wo will ich eigentlich hin?**

Um zu erhalten, was es braucht, muss ein Unternehmen formulieren, was es will. Als Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches HR-Software-Projekt müssen die Anforderungen, Ziele und Prioritäten im Vorfeld genau definiert sein. Doch bereits hier fehlt oftmals Bereitschaft, Zeit und Manpower. Auch beobachten wir eine geringe Akzeptanz für einen extern moderierten Workshop zur Erstellung eines Anforderungsprofils. So werden wichtige Chancen verschenkt, denn gerade ein

Außenstehender kann Prozesse realistisch beurteilen und davon ausgehend Anforderungen beschreiben.

Eine HR-Software muss bestehende Aufgaben erfüllen und für die Zukunft fit sein. Die Erweiterbarkeit der Lösung auf zukünftige Anforderungen, zum Beispiel die Skalierbarkeit auf (ausländische) Filialen oder geplante Zukunftsprojekte ist maßgeblich und muss in der Anforderungsdefinition eine Rolle spielen. Auch und gerade die zunehmende Erweiterung der HR-Thematiken auf die Fachabteilungen setzt eine Reihe von Anforderungen „frei“, die viele Unternehmen nicht genügend beachten. Zugriffs- und Benutzerrechte sowie Self-Services sind wichtige Stichworte. In diesem Zusammenhang müssen Datenschutzbestimmungen, Marketingvorgaben und auch die Interessen des Betriebsrats einbezogen werden – um nur einen Eindruck davon zu vermitteln, welche Bandbreite an Überlegungen in eine Anforderungsdefinition einfließen sollte.

Aus fehlenden Anforderungen resultieren fast zwangsläufig fehlende Priorisierungen und Zielvorgaben. Es entsteht ein Wildwuchs, der ein erfolgreiches Projekt verhindert. Daraus erwächst, was wir als Nachtragsgeschäft bezeichnen: Die tatsächlichen Anforderungen an die Lösung werden erst im Lauf der Einführung oder Nutzung und damit viel zu spät sowie außerhalb des Gesamtkontexts definiert. „Dieses Vorgehen ist teuer, lästig und langwierig – da unstrukturiert – geht oftmals zulasten der IT-Flexibilität und lässt auf Kundenseite natürlich den Beigeschmack eines missglückten Softwareprojekts zurück“, erklärt Raphaele Rose von SP Data. Allerdings sei ausdrücklich vor dem anderen Extrem, zu starren Anforderungskatalogen, gewarnt. Anpassungen werden im Projektverlauf immer nötig sein und harmonieren mit unserem eigentlichen Ziel, der partnerschaftlichen Projektbeziehung.

Die Hauptanforderung liegt bei uns, der Anbieterseite. Wenn ein Kunde glaubt, er kaufe eine „Software“ und alles sei gut, dann ist es an uns, diesen Zahn zu zie-

## Zukunftsinitiative Personal (ZIP)

Info

Die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ will Unternehmen für die Chancen sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten. Die Kooperation wurde von zehn Gründungsmitgliedern aus der Taufe gehoben. Gründungsmitglieder sind: ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, Hansalog GmbH & Co. KG, HR Access Solutions GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SP\_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH. Weitere Informationen unter: [www.competence-site.de/Zukunftsinitiative-Personal-ZIP](http://www.competence-site.de/Zukunftsinitiative-Personal-ZIP)

hen. Zum einen kann ein Tool niemals eine prozessorientierte Lösung ersetzen. Zum anderen müssen wir den Kunden klar machen, dass auch ein lösungsorientiertes Projekt nicht 100 Prozent der Wünsche erfüllen kann. Die Beratungsphase schafft die Grundlage für ein erfolgreiches Projektmanagement.

### Stolperstein 2: Projektmanagement – Der richtige Weg nach Rom.

Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Softwareeinführung dient Projektmanagement (PM) dazu, alle erforderlichen Aktivitäten zu planen, zu kalkulieren, in ihrer Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren. Die formulierten Ziele in den Bereichen Kosten, Zeit, Qualität und Leistungsumfang werden im PM systematisch verfolgt, die Beteiligung aller Betroffenen sichergestellt. Wenn wir überlegen, was es bedeuten würde, all diese Dimensionen außer Acht zu lassen, wird schnell klar, welch ein riesiger Stolperstein das ganze oder teilweise Fehlen von PM sowohl auf Kunden- als auch auf Anbieterseite wäre.

Ein PM definiert auch die Kommunikation mit den Beteiligten. Dabei ist es hilfreich, sowohl Kommunikationsregeln festzulegen als auch klare Entscheidungswege zu definieren. So fallen Entscheidungen schnell, an der richtigen Stelle und werden nicht ausgesessen. Für uns als Anbieter ist entscheidend, dass im Rahmen der Projektorganisation die Key-Player feststehen und wir wissen, wen wir wann zu was befragen können und müssen. Ebenso wichtig ist es für uns, dass der Kunde die Ausmaße des Projektes

realistisch abschätzt und die nötigen Ansprechpartner zur Verfügung stellt. Gleichermaßen sind wir gefragt, unseren Kunden von Anfang an einen wirklichkeitsnahen Eindruck von Projektumfang und -risiken zu vermitteln und nicht aus reinen Vertriebsgründen die Integration einer HR-Software auf den Aufwand des Einlegens einer Speicherkarte schönzureden.

Ein oft gemachter Fehler ist das außer Acht lassen der Managementebene bei der Einführung einer HR-Software. Das Projekt wird – salopp gesagt – nicht hoch genug aufgehängt und die rein fachliche Ebene der Softwareintegration steht im Vordergrund. Das bedingt zum einen, dass die klassischen Managementziele (und damit Projektmeilensteine) Zeit, Ziel, Qualität und Budget nicht geplant und damit auch nicht systematisch dokumentiert werden. Zum anderen führt es am Projektende zu ernsthaften Konflikten im Rahmen des Freigabeprozesses.

Ein erfolgreiches PM setzt die vertragliche Dokumentation der von beiden Seiten zu erbringenden Leistungen voraus. Der Anbieter sichert Funktionen zu, der Kunde beschreibt die vorhandene IT-Infrastruktur und die Managementziele Zeit, Qualität und Kosten werden (schriftlich) vereinbart. Vertraglich vereinbart werden sollten zudem alle wichtigen Details wie Lizenzen und Versionen, der Umgang mit individuellen Anpassungen oder die Bedingungen für künftige Updates. Speziell das gesamte Prozedere zu Einführung und Support sowie zur Abnahme muss genau beschrieben sein. Auch Meilensteine sowie regelmäßige Projektreviews

sollten festgelegt werden. Sie gewährleisten das regelmäßige Monitoring der Leistungserbringung beider Seiten. Da „Vertrag“ von „vertragen“ kommt, hilft es, wenn auch die monetären Konditionen und Zahlungsbedingungen bis zu den anfallenden Reisekosten und -zeiten schriftlich fixiert sind. Wer jetzt fragt, wo da die eingangs gewünschte vertrauensvolle Partnerschaft bleibt, dem sei versichert, dass diese gerade in der Sicherheit eines vertraglichen Rahmens hervorragend gedeiht.

### **Stolperstein 3: Kommunikation – Alle Mann an Bord?**

Zukünftig werden immer mehr Mitarbeiter Zugriff auf Funktionen der HR-Software benötigen. Bereits die Anforderungsdefinition muss daher fragen: Wen alles interessiert das, was wir hier vorhaben? Dabei ist zu beachten, dass ganz unterschiedliche Personen oder Gruppen mit ebenso unterschiedlichen Zielen einen Anspruch an die Lösung haben. Da es wenig zielführend ist, alle vermutlichen Anwender um ihre Ansprüche an neue HR-Systeme zu bitten, empfiehlt sich die Einbindung der Key-User. Diese Mitarbeiter, die im Einsatz der neuen Software eine fachliche Schlüsselrolle spielen, müssen bereits bei der Auswahl und später bei der Einführung eine zentrale Rolle spielen. Zum einen sichern sie die fachlichen Anforderungen an die Lösung, zum anderen sind sie die Wegbereiter für die Akzeptanz der

neuen Lösung. Fehlende Akzeptanz auf Mitarbeiterseite lässt sich vermeiden, indem diese durch eine projektbegleitende Kommunikation (zum Beispiel über Newsletter oder Intranet) schon von den ersten Schritten an über Sinn, Zweck und Nutzen der neuen Lösung informiert werden. Diese Legitimation durch Kommunikation verhindert zudem, dass die zwangsläufigen Störungen des Arbeitsprozesses schon zu Ressentiments führen, bevor die Systeme im Einsatz sind. Auch eine stufenweise Einführung der neuen Lösung – sei sie modul-, prozess- oder abteilungsbezogen – kann helfen, die Akzeptanz zu steigern. Vorausgesetzt, die ersten Stufen weisen bereits echte Vorteile zu bisherigen Verfahren auf.

Das schrittweise Integrieren reduziert den Stress natürlich auch bei den Projektverantwortlichen und erlaubt einen schnelleren Nutzen. Vor allem aber sorgt es bei den Anwendern für das allmähliche Erlernen und damit Akzeptieren der neuen Lösungen. Wenn liebgeordnete Funktionen nicht alle auf einmal wegfallen, sondern schrittweise durch neue Features und Arbeitserleichterungen ersetzt werden, kann das viel zum positiven Erleben einer HR-Software beitragen. Dr. Winfried Felser, Netskill AG, gibt außerdem zu bedenken: „Wenn etwas zu kompliziert ist, lassen die Mitarbeiter es oft bleiben.“ Im Zweifelsfall entscheidet man sich also lieber zugunsten der Anwender-

freundlichkeit und verzichtet auf die 100-prozentige Abbildung aller Prozesse im System.

### **Stolperstein 4: Der Blick in die Zukunft – schon morgen wieder alt?**

Die Einführung einer HR-Software-Lösung ist keine Momentaufnahme, sie muss, wie anfangs dargestellt, die Zukunft bestmöglich antizipieren. Wer eine moderne, zyklische Prozesssicht bereits in der Planungsphase und auch weiterhin in der Betriebsphase der Software einsetzt, sorgt für ihre dauerhafte Aktualität und Funktionstüchtigkeit. Regelmäßige (institutionalisierte) Rückkopplungen aus den Fachabteilungen und von den Anwendern sorgen inhaltlich für „frisches Blut“. In Kombination mit einer zukunfts-offenen Software-Lösung lassen sich Funktionserweiterungen in die Releases einbauen, so dass die HR-Software mit den Anforderungen wächst. Wachsen wird, wie die bereits zitierte Capgemini-Studie feststellt, auch die Bedeutung von HR-Software. Auch wenn sie nicht der Motor der Human Resources ist, hat sie doch immerhin den essenziellen Stellenwert des Getriebes erreicht.



Autor  
**Dr. Ralf Gräbler,**  
Geschäftsführer der VEDA  
GmbH, Mitglied der „Zukunfts-  
initiative Personal (ZIP)“