

Sven Friedl

# Fachlehrgang Service Center Personalwirtschaft

Migration von HR-Software



Sven Friedl

**Fachlehrgang Service Center Personalwirtschaft  
- Migration von HR-Software -**

3. Auflage

Sven Friedl

**Fachlehrgang Service Center Personalwirtschaft  
- Migration von HR-Software -**

Januar 2017

2016 Sven Friedl Verlag  
Vetzberger Weg 12, 35435 Wettenberg  
[www.sven-friedl-verlag.de](http://www.sven-friedl-verlag.de)  
[sven-friedl-verlag@t-online.de](mailto:sven-friedl-verlag@t-online.de)  
Tel.: 0151-44043270

**Wichtiger Hinweis:** Der Inhalt ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der in ihm behandelten Materie machen es jedoch erforderlich, Haftung und Gewähr auszuschließen.

## Aufbau des Lehrgangs

Die Aufgabenstellungen in der Personalwirtschaft sind sehr komplex und erfordern umfassende Kenntnisse in den jeweiligen Fachthemen sowie entsprechenden HR-Systemkomponenten. Transparenz und Qualitätssicherung sind daher wesentliche Bausteine, um den Fachbereich Personal unternehmensintern optimal aufstellen zu können. Um dies zu erreichen, sollten alle Aufgaben prozessorientiert dargestellt und permanent bezüglich Qualität und Zielerreichung überwacht werden.

Dieser Fachlehrgang führt allgemein in die Aufgabenstellung der Personalwirtschaft ein und zeigt Wege auf, wie über ein einfaches Prozess- und Qualitätsmanagement alle unternehmensinternen Fragestellungen und Anforderungen zur Personalarbeit transparent umgesetzt und im Rahmen eines internen Kontrollsystems (IKS) geprüft und gesteuert werden können.



### Teil 1 Grundlagen

- Personalprozessmanagement
- Personalplanung
- Personalkostenplanung
- Personalbeschaffung
- Entgeltabrechnung
- Zeitwirtschaft
- Personalcontrolling
- Migration von HR-Software



### Teil 2 Entgeltabrechnung

- Einführung in die Entgeltabrechnung
- Ermittlung des Bruttoentgelts
- Grundlagen der Lohnsteuer
- Grundlagen der Sozialversicherung
- Nettolohnermittlung und Auszahlung
- Monats- und Jahresabschluss
- Musterunternehmen mit Fallaufgaben
- HR-Software und Steuerungsparameter
- Ausgewählte Prozesse in der Entgeltabrechnung
- Lohnbuchhaltung



### Teil 3 Interne Kontrollsysteme

- Grundlagen und Anforderungen
- Risikomanagement im Personalbereich
- Implementierung in 16 Schritten
- Optimierungsparameter und Dokumentation
- Von der Aufgabe zum Prozess
- Aufgabenfelder der Personalwirtschaft
- Prüfung der Entgeltabrechnung im Detail
- Erhebung und Analyse von Kennzahlen
- Externe Prüfungen bestehen
- Beispielunternehmen LuLe GmbH

Eine interne Analyse kann dabei unterstützen, konkrete Handlungsbedarfe im Hinblick auf die Optimierung der Personalarbeit zu erkennen. Die wesentlichen Schritte sind:

- Dokumentation der IST- und Definition der SOLL-Prozesse
- Implementierung von Risikokontrollen zur Qualitätssicherung
- Qualifikationen sichern: Aufgaben als Generalist bzw. Spezialist
- Fokussierung auf die wesentlichen Personalthemen
- Verknüpfung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie

Die Themen werden aus Sicht der Praxis betrachtet und stellen keine Lehrbuchmeinung dar!

# Übersicht der Lehrgangsinhalte

## Lernfeld 1 Personalprozessmanagement

Als Prozess bezeichnet man eine auf die Erbringung eines festgelegten Ergebnisses gerichtete Folge von Aktivitäten. Prozessmanagement bedeutet regelmäßiges Kontrollieren von Prozessvorgaben, eine konsequente kontinuierliche Verbesserung und damit verbunden eine permanente Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse. Aufbauend auf den Grundlagen wird beschrieben, wie Prozesse erkannt, modelliert, dokumentiert und zuverlässig gesteuert werden können.

## Lernfeld 2 Personalplanung

Für die professionelle Steuerung der Mitarbeiter sind Personalplanung und -kostenplanung unentbehrlich. In diesem Modul erfahren Sie, wie die Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung die kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Erfüllung der Unternehmensziele berücksichtigt und die dazu erforderlichen Mitarbeiter zur Verfügung stellt. Darüber hinaus werden die verschiedenen Arten und Instrumente der Personalplanung vorgestellt.

## Lernfeld 3 Personalkostenplanung

Auf Grundlage der Personalplanung werden der Personalbedarf und die zugehörigen Personalkosten geplant und in Forecast- und Budgetvarianten detailliert ermittelt. Von der Lohnartenklassifizierung, Planvariantenrechnung, SOLL-IST-Vergleichsrechnung bis zum Reporting und Kennzahlenbericht werden die einzelnen Schritte dargestellt und erläutert.

## Lernfeld 4 Personalbeschaffung

Der Prozess der Personalbeschaffung wird transparent dargestellt. Ausgehend von einer Personalbedarfsermittlung und Beschreibung der Funktionen und Aufgaben in Stellenbeschreibungen werden Fragestellungen zu den Themen interne/externe Stellenausschreibungen, Beschaffungswege, Bewerberverwaltung und -kommunikation, Auswahl des zukünftigen Mitarbeiters und dem Einstellungsprozedere behandelt. Die Themen „Demografie“ und „Fachkräftemangel“ fließen in die Betrachtung mit ein.

## Lernfeld 5 Entgeltabrechnung

Die Entgeltabrechnung in Unternehmen und Organisationen muss hohen Anforderungen genügen. Dieser komplexe und sensible Bereich erfordert eine hohe Fachkompetenz, Verlässlichkeit und die exakte Einhaltung gesetzlicher und steuerlicher Regelungen. Außerdem muss die entsprechende Software Datensicherheit garantieren und gleichzeitig eine optimale Integration in die vorhandene Infrastruktur ermöglichen. Dieses Modul macht Sie mit den Grundlagen der Entgeltabrechnung vertraut und vermittelt Ihnen das erforderliche Rüstzeug für die praktische Durchführung einer sachlich und rechnerisch richtigen Entgeltabrechnung.

## Lernfeld 6 Zeitwirtschaft

Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung, Zutrittskontrolle und Fehlzeitenmanagement sind zentrale Themen einer modernen Zeitwirtschaft. Der Faktor „Zeit“ spielt in den Unternehmen eine wesentliche Rolle. Umso wichtiger ist es, diesen effektiv zu nutzen. Die Grundlagen der Zeitwirtschaft werden dargestellt. Darüber hinaus sind weitere Themen: flexible Arbeitszeitmodelle, leistungsbezogene Vergütung, Ressourcensteuerung und der Einsatz moderner Zeitwirtschaftssoftware.

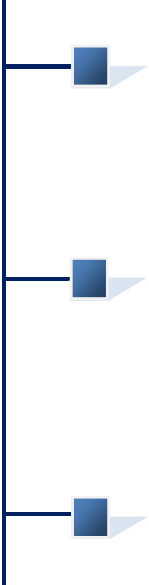
## Lernfeld 7 Personalcontrolling

Wollen Sie Personal, Personalkosten und Produktivität gezielt steuern? Wollen Sie Ihre personalwirtschaftlichen Ziele sicher erreichen? Strategisches und operative Personalcontrolling, Berichtswesen, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Prozessanalyse und Prozesskostenrechnung bilden die Schwerpunkte. Darüber hinaus werden die verschiedenen Ansätze und Instrumente des modernen Personalcontrollings dargestellt und erläutert.

## Lernfeld 8 Migration von HR-Software

Dieses Modul behandelt die Problematiken eines Softwarewechsels im Bereich Human Resources (HR) und vermittelt Erfahrungen, Hilfestellungen und Anregungen in Bezug auf die Projektierung und Umsetzung. Von der Durchführung der IST-Analyse, der Fachkonzepterstellung und Ressourcenplanung, der Software-auswahl, Systemanpassung und -optimierung bis hin zur Migration und dem Echtbetrieb werden alle Details dargestellt.

## Lernziele

- 
- Lernziel 1:**
- Sie bekommen einen Einblick in die einzelnen Phasen der Migration
- Lernziel 2:**
- Sie können den Aufwand für eine Migration in Ihrem Unternehmen abschätzen.
- Lernziel 3:**
- Sie können das Projekt von der Planung bis zur Umsetzung begleiten und wissen, auf was alles zu achten ist.

# Inhaltsverzeichnis

Lernziele	6
1. Einleitung	10
2. Was Ihr Programm können muss	13
3. Zehn Schritte zur Implementierung	13
3.1 Situationsanalyse	13
3.2 Anforderungskatalog	14
3.3 Auswahlprozess	14
3.4 Projektplanung	14
3.5 Dokumentation und Kommunikation	14
3.6 Datenmigration	14
3.7 Testphase	14
3.8 Parallele Abrechnungsläufe	15
3.9 Umstellung	15
3.10 Optimierung	15
1. Vorprojektphase	16
1.1 Von den ersten Überlegungen bis zur Entscheidung	16
1.1.1 Ausgangssituation	16
1.1.2 IST-Analyse	16
1.1.3 Anforderungen an den Personaler	17
1.1.4 Problemfelder bei der Umsetzung der HR-Strategie	17
1.1.5 Randbetrachtungen	18
1.1.6 Zielfindung	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.1.7 Bedeutung von HR	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.1.8 Durchführbarkeitsanalyse	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.1.9 Mind Map	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.1.10 Grobkonzept	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.2 Recherche	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.2.1 Erstellung eines Pflichtenheftes	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.2.2 Kommunikationstabelle	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.2.3 Anschreiben	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.2.4 Entscheidungsmatrix	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.2.5 Stärken-/Schwächenanalyse	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.3 Standort:	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.4 Ansprechpartner:	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.5 Datum:	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.3 Inhouse-Lösung oder Outsourcing	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.4 Präsentation	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.4.1 Einladung, Fragen und Präsentation	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.4.2 Beurteilungsbogen	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.4.3 Differenziertes Kostenangebot	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.5 Kostenaufstellung	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.6 Referenzen	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.7 Entscheidungsvorlage	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>





- 3.8.1 Erfahrungssicherung
- 3.8.2 Teamleistung
- 3.8.3 Projektmanagement
- 3.9 Qualitätsprüfung
- 3.10 Projektabschluss
- 3.11 Auflösung der Projektteams
- 3.12 Haben Sie an alles gedacht?

4. Übungsaufgaben

5. Lösungen

**Fehler! Textmarke nicht definiert.**  
**Fehler! Textmarke nicht definiert.**  
**Fehler! Textmarke nicht definiert.**  
**Fehler! Textmarke nicht definiert.**  
**Fehler! Textmarke nicht definiert.**  
**Fehler! Textmarke nicht definiert.**  
**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

# 1. Einleitung

## Die ganz große Abrechnung

**AUSWAHL. Payrollangebote reichen von der simplen Rechenlösung bis hin zum Komplettportal. Doch nicht jeder braucht alles – wir zeigen, wie Sie Ihr Programm finden.**

Personalmanagement-Software hat sich in den vergangenen Jahren zu einem sehr sensiblen betriebswirtschaftlichen Instrument entwickelt, von dem viele Informationen abverlangt werden. Insofern muss sie leicht erlernbar und anwendbar, im Funktionsumfang unternehmensspezifisch aufgebaut sein. Das setzt voraus, dass die einzelnen Module auf die gleiche Datenbasis zurückgreifen und sich in Kombination ergänzen, ohne sich zu behindern. Bei diesen Bausteinen handelt es sich neben den klassischen Lösungen zur Gehaltsabrechnung, ergänzt um Zeitwirtschaft und Reisekostenabrechnung insbesondere um Module zur Stellenplanung, zu Organisationsmanagement, Personalentwicklung, Archivierung und elektronischer Personalakte, Bewerbermanagement, Seminarplanung und -verwaltung sowie um Personalkostenplanung.

## Nicht unbedingt alles auf einmal

Nun ist es nicht zwingend erforderlich, dass ein Unternehmen alle vorgenannten Teile auf einmal einsetzen muss. Diese sind vielmehr für sich gesehen separat einsetzbar, können also auch einzeln ihre umfassende Leistungsfähigkeit zur Verfügung stellen. Allerdings kommen ihre Komponenten im Integrationsgefüge am besten zur Geltung. Denn moderne Personalmanagementsysteme mit ihren Mitarbeiterportalen entlasten die Personalabteilungen. Sie sorgen dafür, dass diese sich verstärkt auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können sowie für kurze Wege und für eine einheitliche Datenkommunikation. Sie machen Papier verzichtbar und verkürzen Entscheidungswege. Die Effizienz steigt und mit ihr die Wertschöpfung.

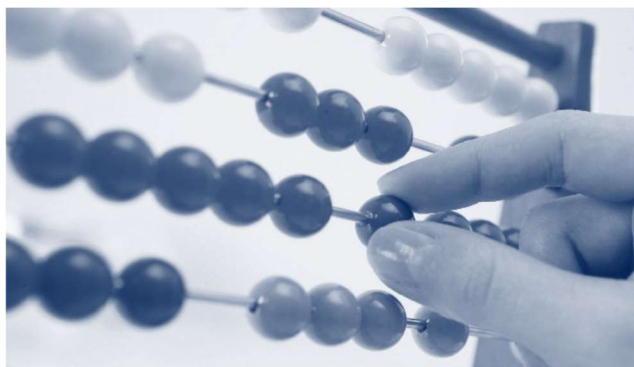
## Drei Aspekte für den Mittelstand

Die Kriterien in Bezug auf die HR-Software-Auswahl sind vielfältiger Natur und unter anderem abhängig von der Größe einer Firma, von deren Aufbau- und Ablauforganisation sowie von der Unternehmensphilosophie. Grundsätzlich sollten jedoch drei Aspekte immer berücksichtigt werden; sie gelten also quasi auch für Klein- und Mittelstandsunternehmen (KMU) als Mindestanforderungen:

- Integration aller Mitarbeiterdaten in einheitlich strukturierter Form auf einer zentralen Datenbank
- Offene und umfangreiche Funktionalitäten, die sich auf die Unternehmensbelange zukunftsgerichtet anpassen lassen
- Modulare Architektur (schrittweise lassen sich dadurch zusätzliche Funktionen implementieren)

Achten Sie bei einem HR-Software-Angebot insbesondere auf Benutzerfreundlichkeit, Kosten und Reputation des Anbieters. Das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis besteht, wenn es sich um eine Standardsoftware handelt, die Sie selbstständig über Parameter-Steuerungen an unternehmensspezifische Anforderungen angleichen können, beispielsweise um betriebseigene Regeln zu integrieren. Im Übrigen entfallen bei einer integrierten Standardlösung Wartungskosten für verschiedene Datenbanken, für zahlreiche Schnittstellen und für Anpassungen nach einem Releasewechsel.

Ein Tipp: Definieren Sie Ihre Anforderungen an das HR-System in einem Fachkonzept und lassen Sie sich auf dieser Basis von mehreren Softwareanbietern Angebote für eine Inhouse- und/oder Outsourcinglösung unterbreiten. Vorteile ergeben sich aus der Transparenz und den Vergleichsmöglichkeiten.



Ob eine Minimallösung ausreicht, muss HR selbst entscheiden.

### **Mieten, kaufen oder auslagern**

Die meisten Softwarehäuser bieten heute den Unternehmen die Möglichkeit, die HR-Software gegen eine monatliche Anwendungsgebühr zu nutzen. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen profitieren von diesem SaaS-Modell – Software as a Service. Ein wesentlicher Vorteil hierbei ist die Einsparung der Anschaffungskosten, die beim Kauf für Soft- und Hardware sowie Lizenzen anfallen.

Das Personalmanagement muss Zeit und Kosten sparen – in diese Richtung geht das Auslagern von Arbeiten, die nicht zur Wertschöpfung beitragen.

Vom Grundsatz her sind alle Personalprozesse fähig, fremdvergeben zu werden. Beim Business Process Outsourcing (BPO) steht das Auslagern von Geschäftsprozessen im Mittelpunkt, was insbesondere für KMU in Betracht kommt. Denn sie können sich den finanziellen Aufwand einer eigenen IT oder Personalabteilung nicht leisten, haben Teile bereits nach außen vergeben, zum Beispiel die Entgeltabrechnung, weitere sollen hinzukommen. Möglich sind unter anderem das Erstellen von Verdienstabrechnungen und deren Versand, das Erfassen der Stamm- und Bewegungsdaten, die Bearbeitung von Ein- und Austritten, das Ausstellen von Bescheinigungen, Datenschutz oder Datenaustausch mit Sozialversicherungsträgern, Finanzamt, Banken, Zusatzversorgungskassen beziehungsweise statistischen Ämtern.

### **Kriterien beim Outsourcing**

Die Vorteile des Outsourcings liegen auf der Hand: Es gibt kalkulierbare Festpreise. Das Unternehmen zahlt aufgrund individueller Pakete nur den Service, den es wirklich nutzt. Außerdem stehen ihm Know-how und aktuelle Releases des Dienstleisters zur Verfügung. Die deutlich reduzierte Administration entlastet die Personalabteilung, sie kann sich aufs Kerngeschäft, beispielsweise auf die Mitarbeiterbetreuung konzentrieren. Aber auch mögliche Nachteile sollen nicht verschwiegen sein, so kann dem externen Anbieter das spezifische Fach- oder Insiderwissen in Bezug auf die Personalprozesse fehlen, bei stark standardisierten Angeboten bleiben individuelle Wünsche des Unternehmens unberücksichtigt, je nach Komplexität und Anbieter muss mit langen Umsetzungslaufzeiten gerechnet werden.

BPO setzt vor allem wiederkehrende und standardisierte Prozesse voraus. Die Unternehmensführung muss dies wollen und hierbei klar zwischen IT-Applikationsbetreuung und Outsourcing gesamter Prozesse trennen. Sie hat darüber zu entscheiden, welche Aufgaben von strategischem Wert sind und vor Ort verbleiben müssen und welche Anbieter in Betracht kommen sollen. Diese müssen folgende Kriterien erfüllen:

- branchenspezifische Erfahrungen,
- spezielles Dienstleistungsspektrum,
- Fachwissen im Steuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht,
- Geschäftsprozess-Know-how im Personalwesen,
- Möglichkeit von nachträglich erweiterbaren Diensten,
- gutes Preis-Leistungs-Verhältnis,
- wirtschaftliche Stabilität, Zukunfts- und Investitionssicherheit.

### **Vorteile von ASP-Lösungen**

Der Grundgedanke von Application Service Providing (ASP) ist einfach. Das Unternehmen kauft weder eine HR-Software noch installiert es diese auf eigenen Rechnern und Servern. Vielmehr greift es per Internet auf den Server eines geeigneten HR-Softwarehauses zurück, das als Provider fungiert, wobei kritische Daten gegen fremden Zugriff (VPN: Virtual Private Network) geschützt sind. Der Softwareanbieter stellt das Servicepaket im vertraglich vereinbarten Umfang auf dem aktuellen Releasestand zur Verfügung, Wartung und Hotline eingeschlossen. Der Zugriff auf die Daten erfolgt über eine gesicherte Internetverbindung (beispielsweise VPN über Wähl- oder Standleitung).

Entscheidendes Merkmal der ASP-Lösungen: Die Software wird nicht mehr gekauft, sondern als Gesamtlösung gemietet und über das Internet genutzt. Der Einsatz von ASP-Lösungen kann kurzfristig einen Beitrag zur Kostensenkung und Ressourcenentlastung leisten. ASP-Lösungen vollziehen sich über den Full Service Providing oder über Service-Level-Agreements. Bei der erstgenannten Methode übernimmt der Dienstleister die für einen Bereich vertraglich vereinbarten Leistungen in vollem Umfang.

### **Mitarbeiter im Mittelpunkt**

Die Aufgaben im Personalmanagement verlagern ihren Schwerpunkt also zunehmend weg von der Administration hin zu den Kernaufgaben. Neben all den strategischen Funktionen dürfen aber auch die überwiegend operativen Themen nicht außer Acht bleiben. Und hier erfolgt vermehrt eine Verlagerung auf die Belegschaft: Mitarbeiterportale unterstützen den Wandel von der operativen zur strategischen Ausrichtung. Im Mittelpunkt steht die verantwortungsbewusste Einbindung der Beschäftigten und ihrer Führungskräfte in Unternehmensprozesse. Einsatzmöglichkeiten sind Genehmigung von Abwesenheiten, Personalbeschaffung, elektronische Personalakte, Stammdatenpflege im Rahmen der entsprechenden Berechtigungen, Reisetätigkeit, Personalkostencontrolling. Einsparpotenziale im zweistelligen Prozentbereich lassen sich dadurch erreichen. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung liegt in der uneingeschränkten Unterstützung durch das Top-Management. Die Vorteile von Portallösungen liegen auf der Hand: kurze Kommunikationswege, automatisierte Arbeitsprozesse, Integration individueller Anwendungen, Förderung der Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen, höhere Datenverfügbarkeit, Nutzung des HR-Systems über Intranet/Internet, Dezentralisierung von Routinearbeiten, Konzentration auf Service und Beratung.

Die Workflows und Self-Service-Funktionen stehen permanent 24 Stunden am Tag zur Verfügung. Dadurch steigt die Kundenzufriedenheit. Die Mitarbeiter sind im administrativen Bereich nicht auf die Personalabteilung angewiesen und können ihre Daten nach Bedarf aufrufen, verändern und auswerten.

### **Fazit: Der Personalprozess entscheidet**

Personalmanagementsysteme werden in allen gewünschten Varianten angeboten und bieten in Bezug auf Funktionalität, Benutzerfreundlichkeit und Skalierbarkeit ein breites Spektrum. Auf Basis eines detaillierten Fachkonzeptes sollte die derzeit eingesetzte Software geprüft und angepasst werden. Bei einem geplanten Softwarewechsel muss insbesondere die Modularität und ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis gegeben sein. Die interne Prozessorganisation und -definition spielt eine große Rolle und beeinflusst vor allem den Workflow. Beide Seiten – Personalprozesse und HR-Software – bedürfen einer optimalen Abstimmung, wobei die Prozesse die führende Rolle übernehmen sollte.

## 2. Was Ihr Programm können muss

Eine optimale Ausstattung des Entgeltabrechnungsprogramms ist mit Blick auf die Qualität der Abrechnungsergebnisse von entscheidender Bedeutung. Im Folgenden finden Sie die Voraussetzungen, die jedes Programm für einen reibungslosen Ablauf und zuverlässige Abrechnungen erfüllen muss.

Die Entgeltabrechnung gehört zu den anspruchsvollsten Anwendungen in Unternehmen. Prüfen Sie daher bei der Auswahl des Programms unbedingt, ob das System Ihrer Wahl die folgenden Voraussetzungen mitbringt:

- Flexible Standardlösungen zu allen HR-Modulen
- Automatisierte Prozesse und Workflows
- Integration in die Softwarelandschaft des Unternehmens
- Portallösung für den Datenaustausch
- Einfache, standardisierte Entgelt-abrechnung
- Transparenz und Datensicherheit im gesamten Verarbeitungs- und Kommunikationsprozess
- Mobiles Arbeiten (papierlos, zeit- und ortsunabhängig)
- Automatisiertes Bescheinigungswesen
- Einfaches Management der betrieblichen Altersvorsorge
- Digitale Personalakte
- Ressourcenplanung und Zutrittskontrolle
- Flexible Arbeitszeitsteuerung, Fehlzeitenmanagement
- Betriebsdatenerfassung
- Nutzung von Data Warehouse: Frei konfigurierbare und aussagefähige Auswertungen per Mausklick aus dem gesamten HR-System (z.B. Entgelt- und Fehlzeitenstatistiken, ...)

## 3. Zehn Schritte zur Implementierung

Die Einführung eines neuen Gehaltsabrechnungsprogramms erfordert sorgfältig zu planende Teilschritte.

In der Regel gibt es drei Ursachen für Fehler in der Gehaltsabrechnung: Das Potenzial der Software bleibt zu 70 Prozent ungenutzt, die Mitarbeiter sind kaum auf die Funktionalitäten geschult oder das Programm wurde individuell umprogrammiert, weil ein veralteter Prozess beibehalten werden sollte. Genau diesen Fehlerquellen muss durch strukturiertes und stringentes Vorgehen bei der Implementierung vorgebeugt werden. Der folgende Ablaufplan hilft Ihnen dabei.

### 3.1 Situationsanalyse

Starten Sie unbedingt mit einer genauen Situationsanalyse

Prüfen Sie, welche Gehaltsabrechnungsregularien abgebildet werden müssen. Ein besonderes Augenmerk sollte auf den Prozessen liegen, die das Abrechnungsprogramm unterstützen soll und auf den einzubindenden Schnittstellen, beispielsweise zur Buchhaltung. Das Gehaltsabrechnungsprogramm bildet die Datenbasis für das HR Informationssystem, diese beiden Prozesse zu trennen, führt meist zu erheblichen Problemen.

## 3.2 Anforderungskatalog

Anforderungskatalog als Prüfungsbasis für potenzielle Programme

Aus der Situationsanalyse wird der Anforderungskatalog abgeleitet. Hier müssen Zielsetzung und Nutzung definiert werden. Hat die Analyse sehr viel manuelle Erfassung oder Doppelerfassung von Daten ergeben, sollten jetzt schon die Prozesse hinterfragt werden. Eine weitere Fehlerquelle besteht auch in mehr als einer Datenbasis.

## 3.3 Auswahlprozess

Auswahlprozess mit den internen Experten

Die Entscheidung über die Software hat enorme Tragweite, in den Prozess sollten deshalb neben der Geschäftsführung als Investitionsentscheider und der IT unbedingt HR- oder Abrechnungsspezialisten mit einbezogen werden.

## 3.4 Projektplanung

Die notwendigen Prozessanpassungen ergeben sich durch bestehende Workflows und elektronische Vorlagen, vor allem aber durch die Vorgaben des neuen Systems und die dort implementierte Vorgehensweise. Bei großen Firmen bietet sich die Einführung zunächst nur in einem Teil des Unternehmens oder in einzelnen Standorten über ein Pilotprojekt an. Alternativ kann die Umstellung auch Schritt für Schritt in mehreren Zeitabschnitten erfolgen. Jetzt ist auch der Betriebsrat zu informieren und dem aktuellen Anbieter mitzuteilen, dass ein Wechsel erfolgt. Mit Letzterem sollten neben den Kündigungsfristen auch die Datenmigration und der Zugriff auf die Daten nach dem Wechsel geklärt werden. Dieser ist weiterhin notwendig für Bescheinigungen und eventuelle Lohnsteuer- oder Sozialversicherungsprüfungen.

## 3.5 Dokumentation und Kommunikation

Dokumentation und Kommunikation sind ab sofort Pflicht

Spätestens an dieser Stelle ist mit der umfangreichen Dokumentation, am besten als Handbuch, zu beginnen, die über den gesamten Verlauf geführt werden muss. Das Handbuch erleichtert späteren Nutzern, mit dem Programm zu arbeiten. Ständiger Informationsaustausch sollte gewährleistet sein mit IT, Buchhaltung, Rechtsabteilung, Controlling, Geschäftsleitung und Betriebsrat.

## 3.6 Datenmigration

Datenmigration und Schulung so früh wie möglich

Je früher die Datenmigration aus dem bisherigen Programm erfolgt, um so früher kann das neue Programm getestet werden. Frühzeitige Schulungen zum neuen Programm helfen den Mitarbeitern nicht nur, später damit zu arbeiten, sondern binden sie auch aktiv in das Projekt ein.

## 3.7 Testphase

Start der Testphase

Liegt eine gewisse Menge an Daten vor und haben die Mitarbeiter entsprechende Schulungen durchlaufen, beginnen die Testphasen. Hier werden alle vorliegenden Fälle und neu geplante Prozesse (Pfändungen, bAV, Zuschläge, Firmenwagen, Sachbezüge) geprüft und auch festgestellt, ob das Berechtigungskonzept richtig eingerichtet ist.

## 3.8 Parallele Abrechnungsläufe

Parallele Abrechnungsläufe verhindern Überraschungen im Produktivlauf

Nach Abschluss der Testphase sollte im alten wie im neuen Abrechnungsprogramm parallel ein Abrechnungslauf vorgenommen werden, also in beiden Abrechnungsprogrammen die gleiche Abrechnung erstellt und die Ergebnisse verglichen werden. In der Praxis zeigen sich hier immer wieder Fälle, die vorher nicht planbar waren.

## 3.9 Umstellung

Umstellung auf den 1. Januar datieren

Die effektive Umstellung eines Gehaltsabrechnungssystems kann eigentlich immer nur am 1. Januar erfolgen, da unterjährige Wechsel noch zusätzlich weitere Problemfälle mit sich bringen. Auch hier sind einige Besonderheiten in Bezug auf DEÜV und ELStAM Meldungen zu beachten und gegebenenfalls die Zertifikate für das Meldewesen bei Steuer und Sozialversicherung neu zu beantragen.

## 3.10 Optimierung

Optimierung im Blick behalten

Versäumen Sie nicht, nach der erfolgreichen Umstellung weiter an der Optimierung zu arbeiten: Es gilt, das Customizing zu verbessern, die Prozesse zu optimieren, die Nutzung der User zu erhöhen und weiter zu schulen. Nur so wird die Umstellung zum Erfolg, der das Investment rechtfertigt.

# 1. Vorprojektphase

## 1.1 Von den ersten Überlegungen bis zur Entscheidung

### 1.1.1 Ausgangssituation

In der Ausgangssituation wird die Problemstellung beschrieben, die sich aus dem Betrieb der HR-Software ergibt. Diese Probleme können vielfältiger Natur sein und sich aus der Anwendung heraus ergeben bzw. technischen oder fachlichen Ursprungs sein. Es werden daraus keine Lösungsansätze abgeleitet.



#### Aktivitäten

- Beschreiben Sie das Problem
- Führen Sie Beispiele auf
- Beschreiben Sie die Folgen, die sich aus der Problemstellung ergeben (Kundenunzufriedenheit, Fehlerlastigkeit)
- Berufen Sie eine Problembesprechung ein
- Installieren Sie eine Arbeitsgruppe, die eine Ist-Analyse durchführt
- Prüfen Sie, wer betroffen ist (ext./int. Kunden, Geschäftsleitung, Umwelt, u.a.)



#### Beispiel

Bevor Sie an die Problembeschreibung herangehen, vergewissern Sie sich, dass alle Betroffenen das gleiche Verständnis haben, d.h., auch die Probleme erkannt haben. Es hat sich bewährt, eine Problembesprechung einzuberufen, die zum Ziel hat, einen Maßnahmenkatalog zur Lösung des Problems zu erstellen (z.B. Ist-Analyse und Folgeaktivitäten).

Nutzen Sie ein einheitliches Besprechungsprotokoll-Formular zur Protokollierung aller Besprechungen.

### 1.1.2 IST-Analyse

In der Ist-Analyse wird das Thema konkretisiert, der Ist-Zustand im Detail beschrieben, Problem und Auslöser definiert und, wenn möglich, ein Lösungsansatz verfasst. Die Ist-Analyse kann sich auf bestimmte Bereiche fokussieren, aber auch das gesamte HR-System betrachten. Der Umfang der Ist-Analyse ist abhängig von der Ausgangslage (konkretes Problem, Ausgründung, evtl. steht sogar fest, dass das System auf jeden Fall gewechselt werden muss, z.B. bei Fusionen).



#### Aktivitäten

- Benennen Sie die Themen
- Beschreiben Sie den Ist-Zustand
- Konkretisieren Sie Problem und Auslöser



### 1.1.3 Anforderungen an den Personaler

Die Anforderungen an den Personaler sind heute vielfältigster Natur und verändern sich permanent. Insbesondere im Rahmen von Migrationen von HR und Abrechnungssystemen bedürfen Sie der ständigen Anpassung. Um den zukünftigen Aufgaben gerecht zu werden, ist es erforderlich, explizit darauf zu achten, dass sich System und Anwender parallel entwickeln. Im Schwerpunkt bedeutet dies Anpassungen in den Bereichen

- Kernkompetenzen,
- firmenspezifische Anforderungsmerkmale,
- Rolle,
- Ausbildung/Studium,
- Soft Skills.



#### Aktivitäten

- Definieren Sie speziell für Ihr Unternehmen die Anforderungen an Ihre Personaler
- Prüfen Sie, ob die Personaler den Anforderungen gerecht werden
- Ermitteln Sie den fachlichen und persönlichen Entwicklungsbedarf
- Entwickeln Sie die Personaler im Rahmen der Anpassungs- und Optimierungsprozesse.

### 1.1.4 Problemfelder bei der Umsetzung der HR-Strategie

- langfristige Maßnahmen werden kurzfristigen, die zur Ergebnisverbesserung führen, geopfert
- interne politische Konflikte
- abstrakte Unternehmensstrategie
- permanente Neuorganisation
- geringe Verantwortungsbereitschaft
- mangelnde Qualifikation



#### Aktivitäten

- Können Sie ein Problemfeld auf Ihr HR übertragen?
- Wenn ja, wie gehen Sie damit um?



#### Beispiel

Neue Systeme lösen nicht die alten Probleme. Es hat sich bewährt, die o.g. Problemfelder parallel mit der Systemmigration anzugehen, denn Kommunikation ist mit ein Erfolgsgarant für die Projektabwicklung und -umsetzung. Unklare Kommunikationswege, Strategien und Qualifikationsanforderungen gilt es zu entflechten und verständlich aufzubereiten.

## 1.1.5 Randbetrachtungen

### Randbetrachtungen zu den Themen Organisation, Leistung, Entwicklung zum Business-Partner und Wertschöpfung Ausrichtung der HR – Organisation

- nach den klassischen HR-Aufgabenfeldern
- nach Unternehmensbereichen
- Matrix-Organisation
- regional

#### Offene Fragen

- Welche Aufgaben werden von Ihrem HR wahrgenommen?
- Was haben Sie für eine Betreuungsquote?
- Wie sind die Aufgaben auf die Mitarbeiter im HR verteilt?
  - Der Mitarbeiter ist für einen Organisationsbereich zuständig und betreut die Mitarbeiter vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Austritt, incl. Entgeltabrechnung.
  - Aufgabenbezogene, organisationsübergreifende Zuordnung (Entgeltabrechner, Personalreferent).
- Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?
- Wie würden Sie die Aufgaben verteilen?

#### Vom Cost-Center zum Profit-Center

Bei der klassischen Organisation der Personalabteilung werden die anfallenden Kosten als Verwaltungsgemeinkosten auf die Kostenträger umgelegt. Es besteht wenig Anreiz für die Personalführung, Kosten einzusparen oder gewinnorientiert zu arbeiten.

Ausrichtung der Personalabteilung als

- Cost-Center
- Service-Center
- Profit-Center

#### Cost-Center

Um die Personalabteilung wirtschaftlicher zu gestalten, werden ihre Kosten weiter erfasst und analysiert, wodurch grobe Unwirtschaftlichkeiten festgestellt und beseitigt werden können. Die Personalabteilung wird zum Cost-Center.

#### Service-Center

Die Personalabteilung bietet ihre Dienste den anderen Abteilungen mit dem Ziel der eigenen Kostendeckung an. Die nachfragenden Abteilungen werden als Kunden betrachtet.

#### Profit-Center

Die Personalabteilung wird zum Profit-Center, wenn sie die Vorgabe erhält, einen Gewinn zu erzielen. Dazu muss sie grundsätzlich Kosten und Erlöse unmittelbar beeinflussen können und entsprechende Entscheidungsbefugnisse haben. Entscheidend dabei ist, dass die Leitung der Personalabteilung neben der bisherigen Kostenverantwortung eine zusätzliche Ertragsverantwortung trägt.

**Bestellung und weitere Informationen unter:  
[Sven-Friedl-Verlag@t-online.de](mailto:Sven-Friedl-Verlag@t-online.de)**