

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

## PAYROLLPROGRAMME

### Zehn Schritte zur Implementierung

Die Einführung eines neuen Gehaltsabrechnungsprogramms erfordert sorgfältig zu planende Teilschritte. Abrechnungsspezialist Robert Knemeyer stellt sie vor.

In der Praxis gibt es drei Ursachen, warum ein Gehaltsabrechnungsprogramm nicht optimal funktioniert: Das Potenzial der Software ist bis 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 Vorgehen bei der Implementierung vorgebeugt werden. Der folgende Ablaufplan hilft Ihnen dabei.

#### 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.

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 strate-

#### 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.

#### 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.

#### Projektplanung

Die notwendigen Prozessanpassungen ergeben sich durch bestehende Workflows und elektronische Vorlagen, vor allem aber durch die Vorgaben des neuen

gischen 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

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.

#### **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.

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

#### **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.

#### **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.

#### **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

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 insbe-



#### **ROBERT KNEMEYER**

ist Inhaber der KPI – Personalberatung, Knemeyer Projekt und Interimmanagement in Friedrichsdorf.

der Praxis zeigen sich hier immer wieder Fälle, die vorher nicht planbar waren.

#### **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.

#### **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.

sondere 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. ■



**SVEN FRIEDL** ist Industriefachwirt (IHK), Hochschulfachökonom Personal, Fachbuchautor und Trainer.