

E-Services und Erfolgsdeterminanten für das eHRM in kleineren und mittleren Unternehmen

Marc Kretschmer
Universität Koblenz-Landau
marc.kretschmer@web.de

Abstract: Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen e-Services und die für eine nachhaltig wirksame Implementierung des eHRM in kleineren und mittleren Unternehmen zu beachtenden Erfolgsdeterminanten. Im Einzelnen wird dabei auf die e-Service-Konzeption eingegangen und exemplarische Erfolgsdeterminanten vorgestellt. Abschließend werden weiterführende Forschungsfragen unter dem Aspekt des Outsourcings erörtert.

1. HRM in der digitalen Ökonomie

Unternehmen erkennen im zunehmenden Maße, dass eine langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von immateriellen Vermögenswerten abhängt. Eine Komponente des sogenannten Intellectual Capital ist die Kompetenz der Mitarbeiter bzw. das Human Capital [Sv98].

Human Resource Management (HRM) wird damit zum ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil in einer globalisierten Informationsgesellschaft [Kr97]. Kern des professionellen HRM ist die aktive Gestaltung, Realisierung und Steuerung relevanter Personalfunktionen mit Orientierung an ökonomischen und sozialen Unternehmenszielen und Berücksichtigung individueller Ziele des Personals. Für eine ausführliche Darstellung des HRM vgl. bspw. die Lehrbücher von [BB03] und [Sc00].

1.1 Informatisierung der Personalwirtschaft

Unter dem Begriff Electronic Human Resource Management (eHRM) wird der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden, welche Handlungen und Instrumente der betrieblichen Personalarbeit unterstützen bzw. erleichtern [IE01][Jä01] [St02].

Elektronische Dienstleistungen bieten für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) eine Möglichkeit zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung, da e-Services prinzipiell alle Personalfunktionen tangieren und so die betriebliche Personalarbeit ganzheitlich unterstützen.

1.2

E-Services

Bei der Definition von elektronischen Dienstleistungen (e-Services) werden die drei klassischen Dimensionen von Dienstleistungen herangezogen: (1) Die Potentialdimension wird geprägt durch die Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters, eine Dienstleistung zu erstellen und die Bereitschaft dies zu tun. (2) Die Prozessdimension erfasst die Integration des externen Faktors in Form einer Person oder dessen Verfügungsobjekts. (3) Die Ergebnisdimension betrachtet die nutzenstiftende Veränderung an externen Faktoren. Demnach werden unter elektronischen Dienstleistungen selbständige Leistungen verstanden, die durch die Bereitstellung von Leistungsfähigkeiten des Anbieters (Potentialdimension) und durch die Integration eines externen Faktors mit Hilfe eines elektronischen Datenaustausches (Prozessdimension) an den externen Faktoren auf eine nutzenstiftende Wirkung (Ergebnisdimension) abzielen [Br02]. Elektronische Dienstleistungen können andere Dienstleistungen flankieren („Value-added Service“) oder unabhängig von anderen Dienstleistungen („Stand-alone Service“) angeboten werden.

Anbieter von elektronischen Dienstleistungen im Rahmen des eHRM ist der HR-Bereich. Potentielle Nutzer der angebotenen Leistungen sind Mitarbeiter und externe Partner eines Unternehmens sowie Bewerber. Der Nutzer bringt sich dabei als externer Faktor in den elektronisch-gestützten Dienstleistungsprozess ein.

Unternehmen die bei e-Services eine individuelle und zugleich kostengünstige Leistungserstellung erzielen wollen, nutzen die Potentiale der Standardisierung und Automatisierung [RPM02]. Der Einsatz elektronischer Dienstleistungen birgt für Anbieter und Nutzer sowohl allgemeine (s.a. Tabelle 1) als auch spezifische Vor- und Nachteile, wobei letztere von der jeweiligen Anwendung abhängig sind.

	Vorteile	Nachteile
Anbieter	Effizienz- und Effektivitätssteigerung in den Dimensionen Kosten, Qualität und Zeit	Erstellung vieler Dienstleistungen ist online nicht oder nur eingeschränkt möglich
	Kostengünstige Substitution von klassischen Dienstleistungen	Gefahr von Medienbrüchen
	Ausweitung bestehender Nutzerkreise durch erhöhte Verfügbarkeit von Dienstleistungen	Erstellung von elektronischen Dienstleistungen hat weitreichende Auswirkungen auf die Organisationsstruktur des Unternehmens
Nutzer	Gefühl einer höheren Kontrolle über den Prozess der Leistungserstellung	Unsicherheit über Qualität der Dienstleistung
	Leistungsangebot für den Nutzer wird breiter	Nötigung zur Nutzung von elektronischen Dienstleistungen aus Kosteneinsparungsgründen des Anbieters
	Zeiteinsparungen	Fehlen zwischenmenschlicher Kontakte

Tabelle 1: Allgemeine Vor- und Nachteile von e-Services
(Quelle: in Anlehnung an [Br02])

Self-Service-Anwendungen stellen eine Variante der e-Service-Konzeption dar. Beim Self-Service steht die aktive Mitwirkung des Nutzers an der Dienstleistungserstellung im Vordergrund. Typische Self-Service-Anwendungen im HRM sind die sogenannten Employee-Self-Services (ESS), bei denen der Mitarbeiter z.B. eigenverantwortlich die Zeitdaten erfasst oder selbständig Änderungen an Stammdaten vornimmt [LM04].

2. Erfolgsdeterminanten für das eHRM

Für das eHRM wird häufig das alleinige Vorhandensein von IuK-Technologien als ausreichende Voraussetzung angesehen. Um jedoch eine tragfähige Basis für das Betreiben von eHRM in einer Unternehmung zu schaffen, sind zusätzlich weitere vier Kategorien im Gesamtspektrum erfolgskritischer Determinanten zu beachten: technokratische, organisatorisch-strukturelle, personelle und kulturelle Erfolgsdeterminanten.

Die Einführung von eHRM-Ansätzen ist geprägt durch die Komplexität der Aufgabe, die bspw. durch Anzahl und Verschiedenheit der Erfolgsdeterminanten sowie Veränderlichkeit der Determinanten im Zeitablauf bestimmt wird. Ein angestrebter Implementierungserfolg verlangt deshalb die Hinwendung zu ganzheitlichen Vorgehensweisen. Ganzheitliche Komplexitätshandhabung [Re93] bedeutet, die einzelnen Erfolgsdeterminanten aus einer spezifisch detaillierten Sichtweise zu erkennen, um sie in den umfassenden Gesamtkontext einordnen zu können. Nachfolgend werden einzelne exemplarische Determinanten dargestellt, die zu beachten sind, um computergestützte Anwendungen des HRM optimal einführen zu können.

2.1 Technokratische Erfolgsdeterminanten

Eine Erhöhung des Nutzens von eHRM-Anwendungen für zukünftige bzw. bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter (als Anwender) und die Personalabteilung (als Anbieter) lässt sich durch *Standardisierung und Normierung* erreichen. Standards und Normen bieten für den Anwender mit Hinblick auf Transparenz und Vergleichbarkeit einen Vorteil, während für den Anbieter der Nutzen von Standards und Normen eher im Hinblick auf Rationalisierung und Wiederverwendbarkeit zu finden ist. Mit der Extensible Markup Language (XML) steht bspw. eine Standardsprache zur semantischen Auszeichnung zur Verfügung, mit deren Hilfe sich der inner- und zwischenbetriebliche Datenaustausch organisieren lässt. XML hat mittlerweile einen personalspezifischen Ableger (HR-XML) bekommen [Sc03]. Eine spezielle Norm für das HRM ist z.B. die DIN 33430, welche Qualitätskriterien für Verfahren der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung definiert [Ho04] und auch für die Planung, Auswahl, Durchführung und Auswertung von computergestützten Testverfahren herangezogen werden kann.

Der rechtliche Rahmen für das eHRM wird durch das individuelle und kollektive *Arbeitsrecht* vorgegeben. So ist bspw. eine frühzeitige Einbindung der zuständigen Gremien der Arbeitnehmervertretungen bei der Gestaltung von eHRM-Lösungen betriebsverfassungsrechtlich geboten. Für das eHRM sind neben dem Arbeitsrecht zusätzliche Rechtsquellen zu beachten, insbesondere das *Datenschutz- und Internetrecht*. Fragen des Datenschutzes kommen bei der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen (Mitarbeiter-)Daten eine zentrale Bedeutung zu [Wä03]. Der Datenschutz gewährleistet einem Individuum das Recht auf informationelle Selbstbestimmung, d.h. eigenbestimmt über die Preisgabe und Verwendung von Daten zu entscheiden. Gesetzliche Grundlage ist das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), soweit nicht eine andere bereichsspezifische Rechtsvorschrift vorliegt. Rechtliche Probleme ergeben sich bspw. bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen mit deren Hilfe das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer überwacht werden soll. Besteht für das HRM ein Teledienst (z.B. eine Internetpräsenz) ist außerdem das Internetrecht zu beachten. So ergeben sich bspw. Möglichkeiten zur Markenrechtsverletzung im Rahmen des Domain-Namens oder durch die Nutzung von geschützten Logos auf der unternehmenseigenen Web-Seite. Wird das Internet-Angebot durch fremde Inhalte (z.B. Grafiken, Texte etc.) angereichert, ist ferner zu prüfen, ob Urheberrechte verletzt werden.

2.2 Strukturelle Erfolgsdeterminanten

Um auf die zukünftigen Herausforderungen des eHRM (z.B. Kundenorientierung) aktiv und gestalterisch einwirken zu können, ist eine unternehmerisch ausgerichtete Personalabteilung notwendig. Die Personalleitung übernimmt unternehmerische Verantwortung für die nachfrage- bzw. marktorientierten personalwirtschaftlichen Dienstleistungen. In Abhängigkeit vom internen Verrechnungsmodus und der Zugangsmöglichkeit zum externen Markt lassen sich drei Center-Konzepte für Personalabteilungen unterscheiden [WA02]: (1) Beim Cost-Center werden die anfallenden Kosten für die unternehmensintern angebotenen, nicht marktfähigen Dienstleistungen der Personalabteilung nach definierten Umlageschlüsseln allen Abnehmern entsprechend belastet. (2) Das Revenue-Center erstellt prinzipiell marktfähige Dienstleistungen, die jedoch ausschließlich auf dem unternehmensinternen Markt zu kostendeckend ermittelten Verrechnungspreisen abgesetzt werden. (3) Das Profit-Center setzt seine Leistungen zu Marktpreisen an interne Kunden ab, hat aber darüber hinaus mit nicht erfolgskritischen Leistungen auch Zugang zum unternehmensexternen Markt. Das *Wertschöpfungs-Center „Personal“* integriert die drei Center-Formen in eine Business-Dimension, die auf den finanziellen Aspekt fokussiert. Die Business-Dimension wird durch eine Management-Dimension (Fokus: Unternehmenssicherung) und eine Service-Dimension (Fokus: Kundennutzen) ergänzt. Die Personalabteilung wird dabei als eine Wertschöpfungseinheit verstanden, deren Aufgabe darin liegt, als Unternehmen im Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Ein weiteres (Wertschöpfungs-)Center, welches die Produktion und den Einsatz des eHRM im Unternehmen unterstützt, ist die IT-Abteilung. Bei der Erstellung von eHRM-Produkten ist darauf zu achten, dass sich die einzelnen Center für unterschiedliche Leistungsangebote, die aufeinander abzustimmen sind, verantwortlich zeigen. Der Personalabteilung obliegt die inhaltliche Ausgestaltung und die Auswahl der informationstechnisch zu unterstützenden Personalprozesse. Aufgabe der IT-Abteilung, als Wertschöpfungs-Center für die IuK-Technik, ist die Administration der Netzinfrastruktur sowie die Unterhaltung von Basisdiensten für Information und Kommunikation.

Um Synergiepotentiale bei eHRM-Projekten zu erreichen, werden verschiedene Kooperationsformen wie z.B. *Partner-Netzwerke* zum Einsatz kommen müssen. Netzwerke sind eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die sich durch kooperative und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich autonomen, wirtschaftlich jedoch mehr oder weniger abhängigen Organisationen bzw. Unternehmen auszeichnet [Sy99]. Netzwerke werden aufgebaut, um bspw. Investitionsrisiken zu begrenzen oder Produktionskosten durch gemeinsame Ressourcennutzung zu minimieren.

2.3 Informationelle Erfolgsdeterminanten

Elektronische Portale bieten über eine webbasierte Oberfläche den orts- und zeitunabhängigen zentralen Zugriff auf unterschiedliche, verteilte Anwendungen, Dienste und Inhalte des eHRM. Grundsätzlich lassen sich Portale nach dem Spezialisierungsgrad in vertikale und horizontale Portale unterscheiden. Während die Angebote von horizontalen Portalen einen breiten Themenbereich abdecken, konzentrieren sich vertikale Portale auf einen bestimmten Themenschwerpunkt. Unternehmensportale zählen zu den vertikalen Portalen [Ba01] deren Themenschwerpunkte die unternehmensspezifischen Leistungen und Informationen sind. Nach dem zu Grunde liegenden Geschäftsmodell bzw. nach der Zielgruppe der Geschäftsabwicklungen lassen sich drei Formen von Unternehmensportalen unterscheiden [ARB03]: (1) Kundenprozessbezogene Portale für den Business-to-Consumer(B2C)-Bereich unterstützen den Aufbau und die Festigung von Kundenbeziehungen. (2) Portale zur überbetrieblichen Geschäftsabwicklung im Business-to-Business(B2B)-Bereich unterstützen eine möglichst weitreichende Integration der Systeme, Daten und Prozesse der beteiligten Unternehmen. (3) Portale zur innerbetrieblichen Geschäftsabwicklung im Business-to-Employee(B2E)-Bereich unterstützen die Mitarbeiter bei der Arbeit und werden deshalb auch als Mitarbeiterportale bezeichnet.

Die Mitarbeiterportale im B2E-Bereich bieten verschiedene Funktionalitäten, um dem Mitarbeiter die tägliche Arbeit zu vereinfachen. Dazu gehört bspw. die Personalisierung der Portaloberfläche [SS01], d.h. der einzelne Mitarbeiter kann in Abhängigkeit von seinem Arbeitsumfeld, seiner Gruppenzugehörigkeit und Rolle

sowie seinen Zugriffsrechten die Komponenten des Portals (s.a. Abbildung 1) an seine persönlichen Bedürfnisse anpassen.

Multilinguale Portaloberfläche			
ADMINISTRATIONS-Komponenten	KOMMUNIKATIONS-Komponenten	ANWENDUNGS-Komponenten	ORIENTIERUNGS-Komponenten
Registrierung Benutzerverwaltung ...	E-Mail Foren / Chats ...	Office-Programme e-Services ...	Site Maps Suchmaschinen ...

Abbildung 1: Funktionale Systemkomponenten eines Mitarbeiterportals

2.4 Personelle Erfolgsdeterminanten

Im Mittelpunkt der personellen Erfolgsdeterminanten stehen die Kompetenz und das Commitment für die Anwendungen des eHRM. *Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen* für die Mitarbeiter sollen einen hohen Kompetenzgrad im Umgang mit den neuen Technologien sichern und Potentiale für den Einsatz von eHRM schaffen. Ein weiteres Augenmerk ist auf geeignete Motivationsmaßnahmen – insbesondere Anreiz- und Vergütungssysteme – zu legen. Um Mitarbeiter zur Nutzung von eHRM-Anwendungen zu überzeugen, können unterschiedliche Anreizsysteme genutzt werden. Bei der Umsetzung in Form eines *Win-Win-Anreizsystems* ziehen alle Betroffenen einen Vorteil aus der Teilnahme. Dabei lassen sich (in)direkt-monetäre und nicht-monetäre Anreize unterscheiden.

Promotoren haben die Aufgabe eventuelle Barrieren des Nicht-Könnens, Nicht-Kennens bzw. Nicht-Wollens zu überwinden. Das Promotoren-Modell von [Wi73] und [GW95] unterscheidet in Experten (Fachpromotoren), Sponsoren (Machtpromotoren) und Champions (Prozesspromotoren). Die Unternehmensleitung übernimmt die Rolle des Machtpromotors, um die eHRM-Programme auf der lokalen Handlungsebene erfolgreich zu unterstützen. Dies erfordert bspw. einen dauerhaften Konsens zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen herbeizuführen und in Konfliktsituationen ggf. die Führungskompetenz wahrzunehmen. Eine Zuteilung von Personen in die Rolle des Fachpromotors ist etwas differenzierter zu sehen, da inhaltliche und technische Aspekte oft miteinander verschränkt sind. In eHRM-Projekten ist i.d.R. ein Verantwortlicher aus dem Personalbereich für den inhaltlichen Teil zuständig, während ein IT-Spezialist das technische Expertenwissen bereitstellt. Die IT-Experten stammen im Idealfall direkt aus dem Projektumfeld oder sind als Externe, unter Berücksichtigung der Phasen der Teamentwicklung, zu integrieren. Besonders ausgebildete Personen aus dem Bereich der Organisations- und

Personalentwicklung übernehmen die Rolle der Prozesspromotoren. Sie fördern das Problembewusstsein der übrigen Organisationsmitglieder, indem sie Ideen des Projekts in eine verständliche Sprache übersetzen und dadurch die Verbindung zwischen Fach- und Macht-Promotoren herstellen.

2.5 Kulturelle Erfolgsdeterminanten

Der Einsatz komplexer Anwendungen bzw. Leistungen des eHRM ist erheblich leichter auf der Basis ausgeprägter und *stabiler Vertrauensverhältnisse* zu gestalten. Vertrauen ermöglicht die Reduktion von Unsicherheiten [Lu00], die bspw. beim Einsatz von eHRM bezüglich qualitativen Aspekten der Anwendungen bestehen. Die anstehenden Veränderungen sind direkt und offen zu kommunizieren, wodurch das Entstehen von Gerüchten und Ängsten entscheidend abgeschwächt wird. Eine transparente Informationspolitik hat zudem den positiven Effekt, dass sich informierte Mitarbeiter als Teil der Organisation ernst genommen fühlen. Um die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit zu erhöhen, sind Entscheidungen, die die Arbeitsgestaltung der einzelnen Mitarbeiter betreffen, partizipativ mit den Mitarbeitern zu treffen [ST02]. Weitere vertrauensbildende Signale sind Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Reputation. Entscheidend für die Akzeptanz ist auch der individuell erkennbare Nutzen für den Betroffenen. Für eine gezielte Akzeptanzsicherung sind die zur Verfügung stehenden Informationsinstrumente so einzusetzen, dass sich die betroffenen Mitarbeiter individuell angesprochen fühlen.

Eine Kulturmodifikation, mit dem Ziel einer positiven Einstellung der Mitarbeiter gegenüber neuen Technologien, hat die Gegensätze zwischen verschiedenen Subkulturen (z.B. technisch vs. kaufmännisch), die i.d.R. massiv durch die jeweiligen (in)formellen Führungspersönlichkeiten geprägt sind, zu beachten. Die Ausgestaltung der Unternehmenskultur versucht die potentiellen Konflikte zwischen dem Effizienzziel (einer möglichst einheitlichen Kultur) und dem Effektivitätsziel (einer möglichst problemadäquaten Kultur) zu lösen. Die verschiedenen Elemente einer Unternehmenskultur lassen sich in drei Ebenen einteilen [Sc95]: (1) Die Komponenten der „Arifacts“-Ebene (z.B. Umgangsformen und Ausstattung der Büros) sind sichtbar, bleiben aber interpretationsfähig. (2) Die Elemente der „Value“-Ebene (z.B. Richtlinien und Rituale) sind teilweise sichtbar und übernehmen eine Stabilisierungsfunktion, indem sie das Verhalten der Mitarbeiter kanalisieren. (3) Auf der „Basic Assumptions“-Ebene finden sich z.B. Grundannahmen im Hinblick auf das Wesen des Mitarbeiters. Die geteilte Grundannahmen lassen sich in Leitlinien kodifizieren, die z.B. in Form von Arbeitsverträgen oder -anweisungen unternehmensweit zu kommunizieren und in einem prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem zu verankern sind.

3. Weiterführende Forschungsfragen

Um sich besser auf die Kernkompetenzen konzentrieren und dadurch die Leistung im Kerngeschäft steigern zu können, setzen auch KMU verstärkt auf Outsourcing. Das Outsourcing charakterisiert die mittel- bis langfristige Übertragung betrieblicher Leistungen und Funktionen an rechtlich unabhängige Dienstleistungsunternehmen. Wurde die Outsourcing-Diskussion bis vor kurzem vornehmlich unter informationstechnologischen Aspekten geführt [He03], rücken im Zuge von steigendem Wettbewerbs- und Kostendruck auch andere Unternehmensfunktionen wie z.B. das HRM in den Blickpunkt der Betrachtung. Um den Aufbau einer nachhaltig wirksamen und zugleich kostengünstigen eHRM-Lösung zu gewährleisten, ist bei zukünftigen Untersuchungen der Frage nachzugehen, welche Leistungen des eHRM in Eigenerstellung erbracht und welche Leistungen durch Fremdbezug abgedeckt werden können.

Literaturverzeichnis

- [ARB03] Amberg, M.; Remus, U.; Böhn, M.: Geschäftsabwicklung über Unternehmensportale. In WISU – Das Wirtschaftsstudium, 2003, Nr. 11; S. 1394-1399.
- [BB03] Berthel, J.; Becker, F. G.: Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, 2003.
- [Ba01] Bauer, H.: Unternehmensportale: Geschäftsmodelle, Design, Technologien. Galileo Press, Bonn, 2001.
- [Br02] Bruhn, M.: Electronic Services – eine Einführung in den Sammelband. In (Bruhn, M.; Stauss, B. Hrsg.): Electronic Services. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2002; S. 3-41.
- [GW95] Gemünden, H.G.; Walter, A.: Der Beziehungspromotor. In ZfB –Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 1995, Nr. 9; S. 975-968.
- [He03] Heinzl, A.: Outsourcing von Informationsverarbeitung. In WISU – Das Wirtschaftsstudium, 2003, Nr. 5; S. 624-627.
- [Ho04] Hornke, L. F.: Normen, Standards, Richtlinien auch für die Personalarbeit. In (Hornke, L. F. ; Winterfeld, U. Hrsg.): Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg und Berlin, 2004; S. 9-25.
- [IE01] Ingenhoff, D.; Eppler, M.: e-Human Resource Management. In zfo – Zeitschrift Führung + Organisation. 2001, Nr. 3; S. 159-167.

- [Jä01] Jäger, W.: E-Business im Human Resource Management. In Personal. 2001, Nr. 3; S. 136-139.
- [Kr97] Krulis-Randa, J. S.: Human Resource Management als Wettbewerbsvorteil in globalen Märkten. In (Siegwart, H. Hrsg.): Human-Resource-Management. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, 1997; S. 123-135.
- [LM04] Lohse, M.; Morczinek, M.: Vom Employee-Self-Service zum Enterprise-Self-Service. In WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 2004, Nr. 4; S. 241-247.
- [Lu00] Luhmann, N.: Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Aufl., Lucius und Lucius-Verlag, Stuttgart, 2000.
- [Re93] Reiß, M.: Komplexitätsmanagement (II). In WISU – Das Wirtschaftsstudium, 1993, Nr. 2; S. 132-137.
- [RPM02] Reichwald, R.; Piller, F.; Meier, R.: E-Service Customization – Strategien zur effizienten Individualisierung von Dienstleistungen. In (Bruhn, M.; Stauss, B. Hrsg.): Electronic Services. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2002; S. 225-241.
- [Sc95] Schein, E.: Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte. Campus-Verlag, Frankfurt a. M., 1995.
- [Sc00] Scholz, C.: Personalmanagement – informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Vahlen-Verlag, München, 2000.
- [Sc03] Scholz, C.: Datenaustausch in webbasierter Personalarbeit über XML. In (Scholz, C.; Gutmann, J. Hrsg.): Webbasierte Personalwertschöpfung. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2003; S. 207-222.
- [SS01] Schackmann, J.; Schü, J.: Personalisierte Portale. In Wirtschaftsinformatik. 2001, Nr. 6; S. 623-625.
- [ST02] Schweer, M.; Thies, B.: Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Verlag Hans Huber, Bern u.a., 2002.
- [St02] Strohmeier, S.: eHR: Begriff, Konzept und Praxis. In IM – Fachzeitschrift für Information Management & Consulting. 2002, Nr. 1; S. 6-14.
- [Sv98] Sveiby, K.-E.: Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen. Verl. Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1998.
- [Sy99] Sydow, J.: Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In (Sydow, J. Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1999; S. 279-314.
- [WA02] Wunderer, R.; Arx, S. v.: Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister. 3. Aufl., Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2002.

[Wä03] Wächter, M.: Datenschutz im Unternehmen. 3. Aufl., C.H. Beck-Verlag, München, 2003.

[Wi73] Witte, E.: Organisationen für Innovationsentscheidungen. Schwartz-Verlag, Göttingen, 1973.