

Arbeitsbericht Nr. 1/2015

Hrsg.: Matthias Schumann

Björn Pilarski / Matthias Schumann

**Mobile Personalinformationssysteme –
Stand der Forschung und Einsatzmöglich-
keiten**

Arbeitsbericht
der Professur für Anwendungssysteme und E-Business
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen

Working Paper
Chair of Application Systems and E-Business
University of Goettingen
Platz der Goettinger Sieben 5
37073 Goettingen, Germany

Tel. +49 (0) 551 / 39-4442
Fax +49 (0) 551 / 39-9735
www.as.wiwi.uni-goettingen.de
as@uni-goettingen.de



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 2.0 Germany License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/> or send a letter to Creative Commons, 543 Howard Street, 5th Floor, San Francisco, California, 94105, USA.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Grundlagen	3
2.1 Personalmanagement.....	3
2.1.1 Definition und Einordnung	3
2.1.2 Prozesse im Personalmanagement.....	5
2.2 Mobile Business.....	14
2.2.1 Definition und Einordnung	14
2.2.2 Mobile Endgeräte.....	16
2.2.3 Mobile Anwendungen	17
2.3 Mobile Personalinformationssysteme.....	19
3 Stand der Forschung im Bereich mobiler Personalinformationssysteme	21
3.1 Methodisches Vorgehen.....	21
3.2 Ergebnisse des Literatur-Reviews.....	23
3.2.1 Auswertung nach Personalmanagementprozessen	23
3.2.2 Auswertung nach Forschungsmethodik	26
3.3 Forschungslücken und zukünftige Forschungsrichtungen	26
4 Kriterien für den Einsatz mobiler Personalinformationssysteme	28
4.1 Theoretischer Hintergrund und methodisches Vorgehen.....	28
4.2 Herleitung von Kriterien	29
4.2.1 Kriterien aufgrund mobiler Mehrwerte	30
4.2.2 Kriterien aufgrund von Limitationen mobiler Anwendungen.....	33
4.2.3 Weitere Kriterien für den Einsatz mobiler Anwendungen	34
4.3 Zwischenfazit	35
5 Einsatzgebiete mobiler Personalinformationssysteme.....	37

5.1 Einsatzgebiete in Prozessen zum Steuern der Mitarbeiterbereitstellung	37
5.1.1 Personalbedarfsplanung	37
5.1.2 Personalbeschaffung	38
5.1.3 Personaleinsatz	40
5.1.4 Personalentwicklung	41
5.1.5 Personalfreisetzung	42
5.2 Einsatzgebiete in Prozessen zum Steuern der Mitarbeiterleistungsbereitschaft	42
5.2.1 Personalführung und -motivation	43
5.2.2 Personalvergütung	43
5.2.3 Personalbeurteilung	44
5.3 Einsatzgebiete in Querschnittsprozessen	45
5.3.1 Personaladministration und -betreuung	45
5.3.2 Personalcontrolling	46
5.4 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	47
6 Fazit	49

Kurzbeschreibung

Aufgrund der steigenden Leistungsfähigkeit mobiler Endgeräte sind mobile Anwendungen inzwischen dazu in der Lage, selbst komplexe Geschäftsprozesse zu unterstützen. So können bspw. durch das direkte Erfassen von Daten Medienbrüche reduziert oder durch die permanente Verfügbarkeit von Informationen Entscheidungssituationen besser unterstützt werden. Erste Studien zeigen, dass auch Experten aus dem Bereich des Personalmanagements davon ausgehen, dass mobile Anwendungen in Personalmanagementprozessen Nutzeffekte generieren können.

Dieser Arbeitsbericht untersucht die Einsatzmöglichkeiten mobiler Anwendungen innerhalb des Personalmanagements. Hierzu werden zunächst der aktuelle Forschungsstand für diesen Bereich mit Hilfe eines Literatur-Reviews erfasst und Forschungslücken identifiziert. Es wird gezeigt, dass mobile Anwendungen im Personalmanagement bisher nur als Randthema betrachtet werden und kein umfassendes Verständnis für deren Einsatz existiert. Um dem entgegenzuwirken, werden auf Basis des Task-Technology-Fit-Modells Einsatzpotenziale für mobile Anwendungen innerhalb von Personalmanagementprozessen identifiziert. Hierbei ergeben sich potenzielle Einsatzmöglichkeiten innerhalb der Prozesse Personalbeschaffung, -verwaltung und -controlling.

Stichwörter: Mobile Anwendungen, Mobile HR, mobile Personalinformationssysteme, Aktueller Forschungsstand, Task-Technology-Fit

Abstract

Due to the increasing performance of mobile devices, mobile applications are now able to supporting complex business processes. Their usage can e.g. reduce media breaks (by directly capturing data) or enhance the quality of decisions (by making relevant information permanently accessible). Initial studies show that human resource management experts also assume that the use of mobile applications can generate benefits within human resource management processes.

This working paper examines the use of mobile applications within human resource management. At first, the current state of research in this area is analyzed by means of a structured literature review and research gaps are identified. The review shows that the use of mobile applications within human resource management is yet only considered as a side issue and no comprehensive understanding exists. To close this gap, potential usage scenarios for mobile applications within human resource management processes are analyzed based on the task-technology fit model. Here, potential usage scenarios are identified within the processes of recruitment, administration and controlling.

Keywords: Mobile Applications, Mobile HR, Mobile Human Resource Information Systems, State-of-the-Art, Task-Technology-Fit

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Arbeit	2
Abbildung 2: Konfiguration von HR-Prozessen	5
Abbildung 3: Übersicht Personalmanagementprozesse	6
Abbildung 4: Technische Komponenten des Mobile Computings.....	15
Abbildung 5: Ableitung mobiler Mehrwerte aus den Eigenschaften mobiler Endgeräte	19
Abbildung 6: Idealtypische Architektur von Personalinformationssystemen.....	20
Abbildung 7: Literatur Review-Prozess	21
Abbildung 8: Verwendete Suchbegriffe im Literatur Review	22
Abbildung 9: Task-Technology-Fit-Modell in Bezug auf Mobile-HR	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsfragen	1
Tabelle 2: Übersicht Personalmanagement-Definitionen	3
Tabelle 3: Perspektiven des Personalmanagements	4
Tabelle 4: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalbedarfsplanung	7
Tabelle 5: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalbeschaffung	8
Tabelle 6: Teilprozesse und Aktivitäten des Personaleinsatzes	8
Tabelle 7: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalentwicklung	9
Tabelle 8: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalfreisetzung	10
Tabelle 9: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalführung	11
Tabelle 10: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalvergütung	11
Tabelle 11: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalbeurteilung	12
Tabelle 12: Teilprozesse und Aktivitäten der Personaladministration und -betreuung	13
Tabelle 13: Teilprozesse und Aktivitäten des Personalcontrollings	14
Tabelle 14: Ausgewählte Mobile Business-Definitionen	15
Tabelle 15: Eigenschaften mobiler Endgeräte in der Literatur	16
Tabelle 16: Übersicht mobiler Mehrwerte	18
Tabelle 17: Klassifikation des Literatur Reviews	21
Tabelle 18: Durchsuchte Literaturdatenbanken und untersuchte Artikel	23
Tabelle 19: Ergebnisse des Literatur Reviews nach Inhalt	24
Tabelle 20: Ergebnisse des Literatur Reviews nach Forschungsmethodik	26
Tabelle 21: Klassifikation von IT induzierten Nutzeffekten	28
Tabelle 22: Bewertung des Kriteriums Ortsbezug der Aufgabe (K1)	30
Tabelle 23: Bewertung des Kriteriums Anzahl der beteiligten Akteure (K2)	31
Tabelle 24: Bewertung des Kriteriums Mobilität der beteiligten Akteure (K3)	32
Tabelle 25: Bewertung des Kriteriums Zeithorizont der Aufgabe (K4)	32
Tabelle 26: Bewertung des Kriteriums Medienbrüche (K5)	33
Tabelle 27: Bewertung des Kriteriums Informationsbedarf (K6)	33
Tabelle 28: Bewertung des Kriteriums Ausführungshäufigkeit (K7)	34
Tabelle 29: Bewertung des Kriteriums Vertraulichkeit der Informationen (K8)	35

Tabelle 30: Zusammenfassung der Kriterien K1-K8	35
Tabelle 31: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalbedarfsplanung	38
Tabelle 32: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalbeschaffung.....	39
Tabelle 33: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen im Personaleinsatz	40
Tabelle 34: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalentwicklung	41
Tabelle 35: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalfreisetzung.....	42
Tabelle 36: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalführung	43
Tabelle 37: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalvergütung	44
Tabelle 38: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalbeurteilung	45
Tabelle 39: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalverwaltung.....	46
Tabelle 40: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen im Personalcontrolling	47
Tabelle 41: Zusammenfassung der Einsatzmöglichkeiten mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen	48

Abkürzungsverzeichnis

App	Application
BDSG.....	Bundesdatenschutzgesetz
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
EAV.....	Electronic Added Value
eHRM.....	Electronic Human Resource Management
ESS.....	Employee-Self-Service
GPS	Global Positioning System
HR.....	Human Resource
HRIS	Human Resource Information System
HRM.....	Human Resource Management
IAV	Information Added Value
IS	Informationssystem
ISIM	International Mobile Subscriber Identity
IT.....	Informationstechnologie
LAN.....	Local Area Network
LBS	Location Bases Services
LTE	Long Term Evolution
M-Business	Mobile Business
M-Commerce	Mobile Commerce
MAV	Mobile Added Value
MbO	Management by Objectives
PDA	Personal Digital Assistant
PIS	Personalinformationssystem
PM	Personalmanagement
RFID	Radio-Frequency Identification
SAV.....	System Added Value

SHRM	Strategic Human Resource Management
SIM	Subscriber Identity Module
TTF	Task-Technology-Fit
UMTS.....	Universal Mobile Telecommunications System
WLAN	Wireless LAN

1 Einleitung

Die steigende Leistungsfähigkeit mobiler Endgeräte (vgl. BITKOM 2014, S. 1; Juntunen et al. 2012, S. 2) führt dazu, dass diese inzwischen in der Lage sind, komplexe Aufgaben sinnvoll zu unterstützen (vgl. Linnhoff-Popien/Verclas 2012, S. 5). Aus diesem Grund ist der Einsatz mobiler Endgeräte als Anwendungsplattform in Unternehmen in den vergangenen Jahren stetig gewachsen (vgl. bspw. IDC 2015, S. 5f.). Unternehmen erhoffen sich durch den Einsatz mobiler Endgeräte und Anwendungen bspw. eine erhöhte Flexibilität der Mitarbeiter, schnellere Entscheidungs- oder effizientere Geschäftsprozesse (vgl. IDC 2013, S. 7; Berghaus/Back 2014, S. 4ff.). Diese Ziele können z. B. durch eine ortsunabhängige Verfügbarkeit von Informationen oder die Reduktion von Medienbrüchen erreicht werden kann (vgl. Kern 2012, S. 95; Mladenova et al. 2011, S. 5; Falk/Leist 2014, S. 7ff.).

Erste Studien zeigen, dass auch Experten aus dem Bereich des Personalmanagements (engl. Human Resource Management – HRM bzw. HR) davon ausgehen, dass mobile Anwendungen in HR-Prozessen Nutzeffekte generieren können, bspw. durch das Beschleunigen von Entscheidungen im Bereich der Personalbeschaffung (vgl. Klein 2012, S. 62). Das Unterstützen von Personalmanagementaktivitäten durch mobile Anwendungen wird im Allgemeinen als Mobile HR bezeichnet und in der aktuellen Literatur jedoch nur als Randthema behandelt (vgl. bspw. Euler et al. 2012, S. 115). Vor allem in der Personalbeschaffung wird bspw. diskutiert, inwiefern mobile Anwendungen für die Bewerberansprache genutzt werden können (vgl. bspw. Niklas/Strohmeier 2011; Böhm/Niklas 2012). Unternehmensinterne Personalmanagementaktivitäten werden bisher jedoch nicht betrachtet. Insgesamt existiert keine Gesamtbetrachtung des Themenfeldes, sodass unklar ist, in welchen Bereichen mobile Anwendungen im Personalmanagement sinnvoll eingesetzt werden können (vgl. auch Keebler 2014, S. 18).

Um diese Forschungslücke zu schließen werden in dieser Arbeit zunächst der aktuelle Stand der Forschung anhand eines strukturierten Literatur-Reviews systematisch erfasst und Forschungslücken identifiziert. Darüber hinaus wird die erste Forschungslücke adressiert, indem analysiert wird, in welchen HR-Prozessen mobile Anwendungen eingesetzt werden können um Nutzeffekte zu generieren. Somit beantwortet dieser Arbeitsbericht die folgenden Forschungsfragen:

FF1	Wie ist der aktuelle Stand der Forschung in Bezug auf den Einsatz mobiler Anwendungen im Personalmanagement?
FF2	Unter welchen Bedingungen kann der Einsatz mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen zu Nutzeffekten führen?
FF3	In welchen Personalmanagementprozessen können mobile Anwendungen eingesetzt werden, um Nutzeffekte zu generieren?

Tabelle 1: Forschungsfragen

Abbildung 1 stellt das Vorgehen zum Beantworten der Forschungsfragen grafisch dar.

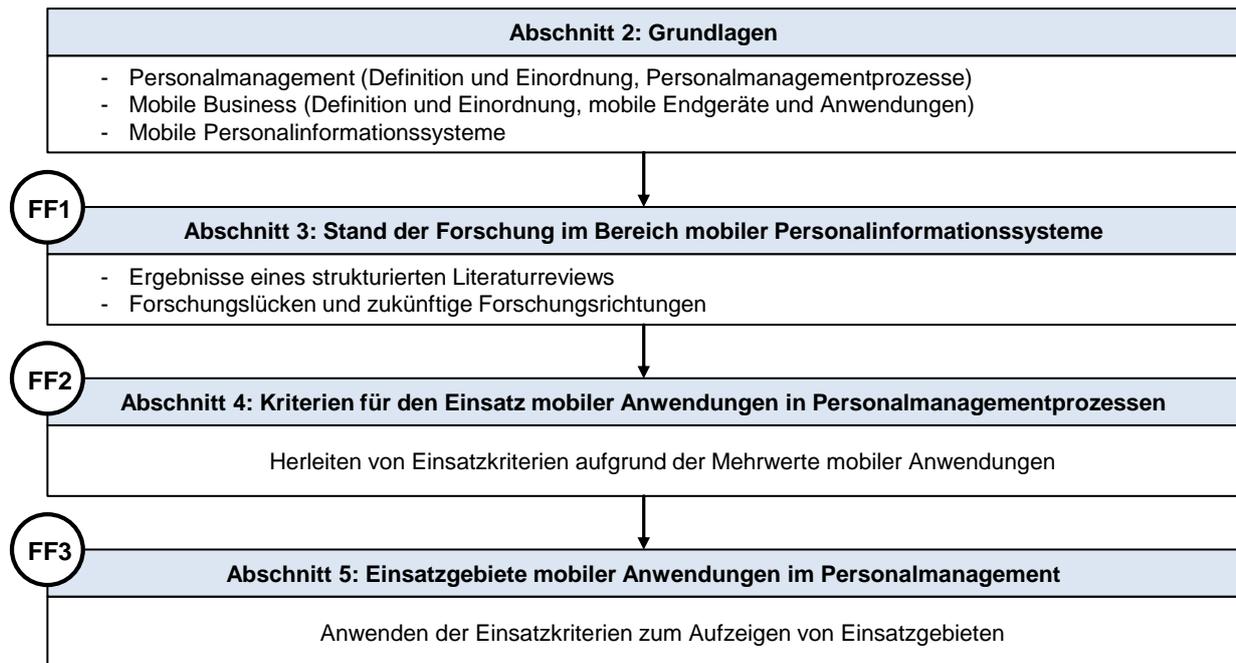


Abbildung 1: Struktur der Arbeit

In Abschnitt 2 werden zunächst die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit betrachtet, bevor in Abschnitt 3 ein strukturiertes Literatur-Review nach VOM BROCKE ET AL. (2009) durchgeführt wird, um die erste Forschungsfrage zu beantworten. Anschließend werden in den Abschnitten 4 und 5 auf Grundlage des Task-Technology-Fit-Ansatzes (vgl. Goodhue/Thompson 1995) potenzielle Einsatzgebiete mobiler Anwendungen innerhalb von Personalmanagementprozessen (Abschnitt 2.1) identifiziert. Hierfür werden in Abschnitt 4 zunächst Kriterien anhand der Charakteristika mobiler Endgeräte und Anwendungen (Abschnitt 2) hergeleitet, durch die beurteilt werden kann, ob der Einsatz mobiler Anwendungen Nutzeffekte generieren kann. Anschließend werden diese Kriterien in Abschnitt 5 auf die einzelnen HR-Prozesse angewendet und somit ein Überblick darüber gegeben, in welchen Prozessen der Einsatz mobiler Anwendungen aus theoretischer Sicht nutzenstiftend sein kann. Den Abschluss dieser Arbeit bildet Abschnitt 6 mit einem Fazit und Ausblick.

2 Grundlagen

In den folgenden Abschnitten werden die theoretischen Grundlagen erläutert, die für das Verständnis dieses Arbeitsberichts notwendig sind. Hierzu werden zunächst das Personalmanagement sowie dessen Prozesse näher betrachtet (Abschnitt 2.1), bevor der Begriff „Mobile Business“ definiert und eingeordnet sowie die Charakteristika mobiler Endgeräte und Anwendungen erläutert werden (Abschnitt 2.2). Abschließend erfolgt eine Definition und Einordnung mobiler Personalinformationssysteme (Abschnitt 2.3).

2.1 Personalmanagement

Im Folgenden wird der Begriff des Personalmanagements zunächst definiert und eingeordnet (Abschnitt 2.1.1), bevor die einzelnen Prozesse des Personalmanagements sowie die darin ausgeführten Aktivitäten näher betrachtet und beschrieben werden (Abschnitt 2.1.2).

2.1.1 Definition und Einordnung

Es existiert eine Vielzahl von **Definitionen** für den Begriff Personalmanagement (PM)¹, die unterschiedliche Perspektiven auf den Bereich einnehmen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 8; Boxall/Purcell 2000, S. 184). Tabelle 2 gibt einen Überblick über verschiedene Definitionen für das PM, eine ausführlichere Übersicht findet sich bspw. bei ARMSTRONG (2012, S. 4ff.) oder BEARDWELL UND CLAYDON (2007, S. 5f.).

Quelle	Definition
Armstrong 2012, S. 4	“[...] a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and wellbeing of the people working in organizations.”
Jung 2011, S. 8	„Unter Personalmanagement versteht man den gesamten Aufgabenbereich, der sich mit personellen Fragen im Unternehmen befasst. [Dieser umfasst] [...] Tätigkeiten der Systemgestaltung und Verhaltenssteuerung.“
Price 2011, S. 29	“[...] Human Resource Management is aimed at recruiting capable, flexible and committed people, managing and rewarding their performance and developing key competencies.“
Stock-Homburg 2010, S. 16	„In der Unternehmensstrategie verankerte Aktivitäten zur Gestaltung der Personalmanagement-Systeme und der Führung von Mitarbeitern bzw. Teams, die der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dienen. Die Aktivitäten des Personalmanagements liegen in der Verantwortung aller Bereiche im Unternehmen.“
Watson 2010, S. 919	“HRM is the managerial utilization of the efforts, knowledge, capabilities and committed behaviours which people contribute to an authoritatively coordinated human enterprise as part of an employment exchange [...] to carry out work tasks in a way which enables the enterprise to continue into the future.“

Tabelle 2: Übersicht Personalmanagement-Definitionen

¹ Im englischsprachigen Raum wird das Personalmanagement als „Human Resource Management“ bzw. in Kurzform als „Human Resources“ (HRM bzw. HR) bezeichnet (vgl. Drumm 2008, S. 32; Jung 2011, S. 8). Beide Begriffe werden innerhalb dieser Arbeit synonym verwendet.

Nach STOCK-HOMBURG lassen sich die unterschiedlichen Perspektiven anhand der Dimensionen Zeithorizont, Zielsetzung, Inhalt und Geltungsbereich beschreiben (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 9). Da diese verschiedenen Sichtweisen eine umfassende Betrachtung des Personalmanagements ermöglichen, erscheint eine Definition anhand der vier Dimensionen sinnvoll. Tabelle 3 fasst die unterschiedlichen Dimensionen sowie deren Ausprägungen zusammen (in Anlehnung an Klein 2012, S. 23).

Dimension	Ausprägungen		
Zeithorizont	strategisch	taktisch	operativ
Zielsetzung	Unterstützen administrativer Aufgaben	Generieren von Wettbewerbsvorteilen	Unterstützen der Wertschöpfung
Inhalt	systembezogen		integriert
Geltungsbereich	funktionsorientiert		übergreifend
<input type="checkbox"/> Sichtweise wird in dieser Arbeit vertreten <input type="checkbox"/> Sichtweise wird in dieser Arbeit nicht vertreten			

Tabelle 3: Perspektiven des Personalmanagements

Die Dimension „**Zeithorizont**“ gibt an, welchem zeitlichen Rahmen die Planungen und Aktivitäten des Personalmanagements unterliegen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 9). Während ein strategischer Zeithorizont die längste Planungsperiode darstellt, steht ein operativer Zeithorizont für eine kurzfristigste Planung (vgl. Oechsler 2006, S. 120). Da die einzelnen Aufgaben des Personalmanagements in dieser Arbeit unabhängig von ihrem Zeithorizont untersucht werden, werden alle drei Perspektiven vertreten.

Bei der **Zielsetzung** des Personalmanagements existieren ebenfalls drei unterschiedliche Sichtweisen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 9): Eine *administrative Zielsetzung* entspricht einer Auffassung des Personalmanagements im Sinne einer reinen Personalverwaltung, wie sie vor allem bis in die 1980er Jahre vorherrschte (vgl. Krulis-Randa 1990, S. 135; Blunt 1990, S. 46; Delery/Doty 1996, S. 802). Dementgegen verfolgt die *wettbewerbsorientierte Sichtweise* des Personalmanagements das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern, bspw. indem in der Personalentwicklung berücksichtigt wird, welche Kompetenzen für das langfristige Bestehen am Markt notwendig sind (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 12; Barney/Wright 1997, S. 21). Die *wertschöpfende Perspektive* hat das Ziel, durch Personalmanagementaktivitäten einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren (vgl. Huf 2007, S. 66). Da in dieser Arbeit generelle Auswirkungen mobiler Anwendungen auf das Personalmanagement untersucht werden, werden alle drei Zielsetzungen gleichsam betrachtet.

Inhaltlich wird zwischen einer systembezogenen und einer integrierten Sichtweise auf das Personalmanagement unterschieden (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 9). Während die *systembezogene Sichtweise* das Personalmanagement auf Unternehmensebene ansiedelt, bspw. im Rahmen der Personalbedarfsplanung oder Personalentwicklung (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 13), schließt die *integrierte Sichtweise* ebenfalls Aktivitäten auf Team- oder Individualebene mit ein (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 8). Da für diese Arbeit eine umfassende Betrachtung des Personalmanagements notwendig ist, werden hier ebenfalls beide Ebenen betrachtet.

Der **Geltungsbereich** des Personalmanagements lässt sich in eine funktionsorientierte und eine übergreifende Sichtweise unterteilen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 9). Bei einer *funktionsorientierten Sicht-*

weise liegt die Verantwortung für das Personalmanagement innerhalb eines zentralen Bereichs im Unternehmen, wohingegen bei einer *übergreifenden Sichtweise* alle Unternehmensbereiche gleichsam verantwortlich sind (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 14). Da die übergreifende Sichtweise den aktuellen Stand der Forschung darstellt (vgl. Groening 2005, S. 67; Klein 2012, S. 24), wird diese in dieser Arbeit ebenfalls übernommen.

Vor dem Hintergrund der oben genannten Definitionen sowie der unterschiedlichen Perspektiven, wird das Personalmanagement in Anlehnung an KLEIN (2012, S. 25) in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Personalmanagement umfasst alle operativen, taktischen und strategischen Prozesse und Aufgaben, die dem Bereitstellen und Führen von qualifiziertem und motiviertem Personal dienen und liegt in der Verantwortung aller Unternehmensbereiche.

2.1.2 Prozesse im Personalmanagement

Die einzelnen Aktivitäten des Personalmanagements werden für gewöhnlich in Prozesse gegliedert, die sich jedoch von Autor zu Autor unterscheiden. Ein Geschäftsprozess stellt im Allgemeinen eine spezifische Abfolge von Aktivitäten, mit definiertem Start- und Endzeitpunkt sowie Input und Output dar (vgl. Davenport 1993, S. 5). Für diese Arbeit werden Personalmanagementprozesse im Speziellen wie folgt definiert:

Personalmanagementprozesse sind Geschäftsprozesse, die eine Abfolge von HR-Aktivitäten beinhalten, in denen HR-Daten verarbeitet werden.

Prozesse stellen im Personalmanagement demnach ein ablaufbezogenes Festlegen personalwirtschaftlicher Aufgaben dar (vgl. Kolb 2010b, S. 7). Einzelne Aktivitäten innerhalb dieser Prozesse werden zu HR-Workflows zusammengefasst (vgl. Klein 2012, S. 28; Kolb 2010b, S. 582; Fischer/Gourmelon 2013, S. 72). Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Elementen wird in Abbildung 2 dargestellt (in Anlehnung an Klein 2012, S. 28).

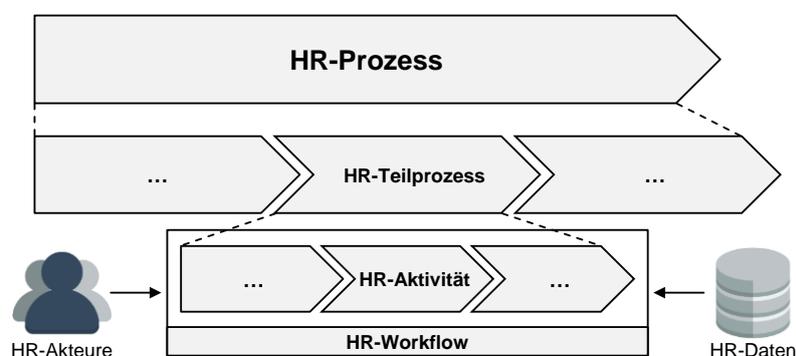


Abbildung 2: Konfiguration von HR-Prozessen

In Anlehnung an KLEIN (2012, S. 25) sowie TORNACK UND SCHUMANN (2013, S. 13) werden Personalmanagementprozesse in dieser Arbeit in die Prozesskategorien „Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterbe-

reitstellung“, „Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterleistungsbereitschaft“ und „Querschnittsprozesse“ eingeteilt. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Kategorien sowie die darin enthaltenen Prozesse, die im Folgenden näher erläutert werden. Die dabei vorgenommene Unterteilung der HR-Prozesse in Teilprozesse und Aktivitäten geschieht in Anlehnung an die Strukturen von KLEIN (2012, S. 30ff.).

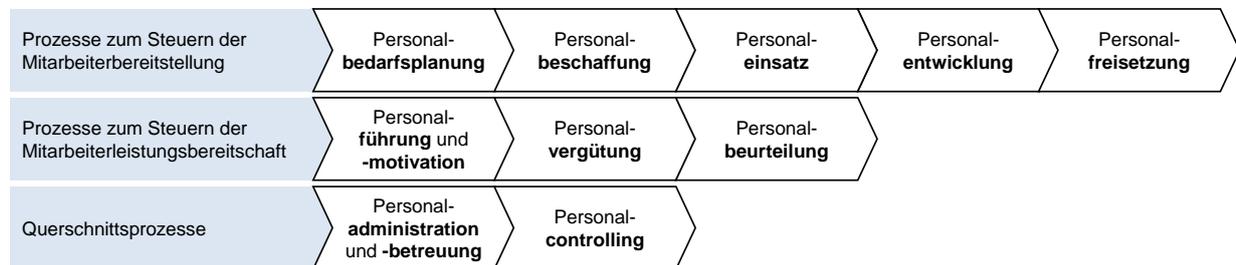


Abbildung 3: Übersicht Personalmanagementprozesse

Die Aktivitäten innerhalb der Personalmanagementprozesse werden von **HR-Akteuren** ausgeführt, welche in die Gruppen Personalwesen, Führungskräfte sowie sämtliche Mitarbeiter, die nicht zu den beiden erstgenannten Gruppen gehören, aufgeteilt werden (vgl. Holtbrügge 2010, S. 39ff.; Hendrickson 2003, S. 382; Gaugler et al. 2004, S. 1623ff.). Die Gruppen können je nach Aktivität sowohl Träger als auch Zielgruppe von HR-Aktivitäten sein (vgl. Böck 2002, S. 7ff.). Das Personalwesen hat vor allem die Verantwortung über personalwirtschaftlichen Kernaufgaben (vgl. Holtbrügge 2010, S. 55). Darunter zählen neben Verwaltungs- und Planungstätigkeiten bspw. auch Beratungs- und Betreuungsaktivitäten (vgl. Böck 2002, S. 8). Führungskräfte unterscheiden sich von anderen Mitarbeitern des Unternehmens dadurch, dass sie eine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Mitarbeitern besitzen (vgl. Lieber 2007, S. 6). Innerhalb des Personalmanagements haben Führungskräfte die Verantwortung darüber, personalwirtschaftliche Ziele einzuhalten und personalpolitische Entscheidungen durchzusetzen (vgl. Holtbrügge 2010, S. 45; Böck 2002, S. 8). Mitarbeiter übernehmen vor allem sich selbst betreffende Tätigkeiten innerhalb von HR-Prozessen (bspw. die Pflege der eigenen Stammdaten im Rahmen von Employee-Self-Service-Systemen (ESS); vgl. Marler et al. 2009, S. 327).

HR-Daten werden in personen-, stellen- und entgeltbezogene Daten unterteilt (vgl. Jung 2011, S. 658). Personenbezogene Daten enthalten Informationen, die direkt einer Person zugeordnet werden können, wie bspw. Stammdaten (vgl. Strohmeier 2008, S. 40). Stellenbezogene Daten beinhalten Informationen über eine Position innerhalb des Unternehmens, wie bspw. Stellenbeschreibungen oder Anforderungsprofile, während entgeltbezogene Daten allgemeine Informationen über tarifliche Bestimmungen oder Lohn- und Gehaltsgruppen des Unternehmens darstellen (vgl. Jung 2011, S. 658).

Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterbereitstellung

Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterbereitstellung beeinflussen entweder die Quantität oder die Qualität der Mitarbeiter eines Unternehmens (vgl. Tornack/Schumann 2013, S. 13). Dabei lassen sich die HR-Prozesse Personalbedarfsplanung, -beschaffung, -einsatz, -entwicklung und -freisetzung identifizieren.

ren. Inhalt der **Personalbedarfsplanung**² ist das Ermitteln des derzeitigen und zukünftigen Bedarfs an Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 102). Es werden vier Dimensionen des Personalbedarfs betrachtet: Quantität, Qualität (bspw. in Form von benötigten Kompetenzen), Ort sowie Zeitpunkt der auftretenden Personalbedarfe (vgl. Holtbrügge 2010, S. 96; Mathis/Jackson 2011, S. 146). Ziel ist es bereits frühzeitig auf zukünftige Beschäftigungsprobleme hinzuweisen, sodass HR-Maßnahmen eingeleitet werden können (bspw. in den Bereichen Personalentwicklung oder -freisetzung), um diesen Problemen entgegenzuwirken (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 103). Tabelle 4 stellt die Teilprozesse und Aktivitäten der Personalbedarfsplanung dar.

Personalbedarfsplanung	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
1.1 Bruttoperpersonalbedarf ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Zukünftig benötigte Qualifikationen und Kompetenzen ermitteln (P, F) - Anzahl der zukünftig benötigten Mitarbeiter und Führungskräfte ermitteln (P, F) - Orte, Bereiche und Zeitpunkte für diese Bedarfe festhalten (P, F)
1.2 Personalbestand ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Aktuellen Stellenbesetzungsplan erstellen (P) - Aktuelle Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter identifizieren (P, F)
1.3 Nettopersonalbedarf ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Aktuellen Stellenbesetzungsplan mit zukünftigen Bedarfen abgleichen (P) - Aktuell vorhanden Qualifikationen und Kompetenzen mit zukünftigen Bedarfen abgleichen (P)
vgl. Stock-Homburg 2010, S. 106f.; Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 28f.; Jung 2011, S. 117	
P: Personalwesen F: Führungskräfte	

Tabelle 4: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalbedarfsplanung

Die **Personalbeschaffung**³ verfolgt das Ziel, im Rahmen der Personalbedarfsplanung identifizierten Unterdeckungen durch das Beschaffen qualifizierter Mitarbeiter und Führungskräfte entgegenzuwirken (vgl. Holtbrügge 2010, S. 103). Neben den Aktivitäten der Personalbeschaffung im engeren Sinne (Anwerben, Auswählen und Einstellen passender Kandidaten) gehören hierzu auch Aufbau und Pflege des Unternehmensimages, mit dem Ziel, potenzielle Bewerber anzuziehen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 141). In diesem Zusammenhang wird ebenfalls von Employer Branding (dem Aufbau einer Arbeitgebermarke; vgl. Forster et al. 2012, S. 280ff.; Beck 2008, S. 28) oder Personalmarketing (vgl. Lukasczyk 2012, S. 11ff.) gesprochen. Tabelle 5 fasst die Teilprozesse der Personalbeschaffung zusammen.

Personalbeschaffung	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
2.1 Unternehmensimage positionieren	<ul style="list-style-type: none"> - Recruiting-Veranstaltungen (bspw. Messen) organisieren und durchführen (P) - Image-Kampagnen (bspw. Werbemaßnahmen) organisieren und durchführen (P) - Über Unternehmen informieren (B)
2.2 Kandidaten anwerben	<ul style="list-style-type: none"> - Vakanzen sichten, Stellenprofile, -anforderungen und -anzeigen generieren (P, F) - Stellenausschreibungen veröffentlichen (P) - Aktiv nach potenziellen Kandidaten suchen (P, F) - Nach Vakanzen suchen (B) - Bewerbungen vorbereiten und einreichen (B)

² Im englischen Sprachgebrauch werden hierfür die Begriffe „Workforce Planning“ oder „Human Resource Planning“ verwendet (vgl. bspw. Price 2011, S. 320ff.; Mathis/Jackson 2011, S. 146ff.).

³ Im englischen Sprachgebrauch wird hierfür der Begriff „Recruiting“ verwendet (vgl. bspw. Gatewood et al. 2011, S. 304ff.).

2.3 Kandidaten und Bewerbungen verwalten	<ul style="list-style-type: none"> - Eingegangene Bewerbungen sichten und auf Vollständigkeit prüfen (P, F) - Ggf. Kontakt mit Bewerbern aufnehmen (P, F) - Ggf. Kontakt mit Ansprechpartnern aufnehmen (B) - Bewerbungen aus Formalgründen aussortieren (P) - Bewerbungsunterlagen verwalten und für weitere Schritte zur Verfügung stellen (P)
2.4 Kandidaten auswählen	<ul style="list-style-type: none"> - Kandidatenbewertungen durchführen (P, F, B) - Kompetenzen der Kandidaten mit Stellenanforderungen abgleichen (P, F) - Auswahl geeigneter Kandidaten treffen (P, F) - Auswahl abstimmen (ggf. mit Mitbestimmungsgremien) (P, F, M) - Absagen und Einladungen für weitere Bewerbungsrundenversenden (P) - Zu interessanten Kandidaten Kontakt für ggf. zukünftige Bedarfe halten (P, F) - Zusage(n) versenden (P)
2.5 Kandidat einstellen	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsvertrag anfertigen (P) - Arbeitsvertrag unterschreiben (B) - Einstellungsunterlagen einreichen (B) - Einstellungsunterlagen verwalten (P)
2.6 Kandidat integrieren	<ul style="list-style-type: none"> - Fachliches Eingliedern der neuen Mitarbeiter (F, M) - Soziales Eingliedern der neuen Mitarbeiter (F, M) - Mitarbeiterdaten pflegen (P, M)
vgl. Stock-Homburg 2010, S. 124ff.; Kolb 2010b, S. 104ff.; Compton et al. 2009, S. 76ff.; Snell 2006, S. 32ff.	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter B: Bewerber	

Tabelle 5: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalbeschaffung

Auf Seite des Unternehmens verfolgt der **Personaleinsatz** das Ziel, Stellenbesetzungen zu optimieren (vgl. Bühner 2005, S. 122), während bei Mitarbeitern die eigene Entwicklung innerhalb des Unternehmens im Vordergrund steht, bspw. im Rahmen einer Nachfolge- oder Karriereplanung. Während bei der Nachfolgeplanung eine zukünftig vakante Stelle im Mittelpunkt steht, fokussiert die Karriereplanung den Einsatz einzelner Mitarbeiter, die selbst Einsatzwünsche und -präferenzen äußern können (vgl. Rompelberg 1997, S. 8; Hentze/Kammel 2001, S. 439). Des Weiteren umfasst der Personaleinsatz das Gestalten der Arbeitsplätze (Arbeitsumgebung und -mittel) und -zeiten (vgl. Holtbrügge 2010, S. 150).

Personaleinsatz	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
3.1 Arbeitsinhalte gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben, Projekte und Stellen strukturieren (P, F) - Mitarbeiter für zukünftige Projekte finden (P, F) - Mitarbeiter für zukünftig vakante Stellen finden (Nachfolgeplanung) (P, F) - Einsatzwünsche und -präferenzen äußern (Laufbahnplanung) (M)
3.2 Arbeitsplatz gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsorte für Mitarbeiter festlegen (P, F) - Arbeitsumgebung gestalten (P, F) - Arbeitsmittel bereitstellen (P, F)
3.3 Arbeitszeit gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Tages-, Wochen-, Jahres- und Lebensarbeitszeit gestalten und abstimmen (P) - Mehrarbeitsregelungen gestalten und abstimmen (P) - Schichtpläne gestalten und abstimmen (P) - Partizipation an Gestaltungsprozessen durch institutionelle Vertreter (M)
vgl. Jonas 2009, S. 25; Büdenbender/Strutz 2011, S. 263; Rothwell 2010, S. 191; Holtbrügge 2010, S. 150ff.	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter	

Tabelle 6: Teilprozesse und Aktivitäten des Personaleinsatzes

Aufgabe der **Personalentwicklung** ist die Qualifizierung von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen des Unternehmens hinsichtlich der aktuell und zukünftig benötigten Kompetenzen (vgl. Zaugg 2007, S. 21).

Dabei wird zwischen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen unterschieden (vgl. Pawlowsky et al. 2005, S. 344f.; Heyse/Ortmann 2008, S. 49; Stock-Homburg 2010, S. 127f.). Die Ziele der Personalentwicklung werden in unternehmensbezogene und mitarbeiterbezogene Ziele unterteilt: Das Unternehmen verfolgt das Ziel, die fachlichen und persönlichen Qualifikationen der Mitarbeiter zu verbessern, um somit die Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung zu steigern (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 209) sowie deren Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität zu erhöhen (vgl. Jung 2011, S. 252). Ziel auf Arbeitsebene ist die persönliche Weiterbildung und das damit verbundene Erhöhen von Aufstiegschancen innerhalb der Unternehmenshierarchie (vgl. Jung 2011, S. 252). Tabelle 7 fasst die Teilprozesse und Aktivitäten der Personalentwicklung zusammen.

Personalentwicklung	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
4.1 Entwicklungsbedarf analysieren	<ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Potenziale im Hinblick auf zukünftige Karrierewege beurteilen (P, F) - Individuelle Kompetenz- und Qualifikationsstände beurteilen und mit aktuellen und zukünftigen Anforderungen abgleichen (P, F) - Individuelle Bedarfe an Weiterbildung beurteilen (P, F) - Karriere- und Bildungswünsche im Rahmen der Kompetenzförderung äußern (M) - Eigene Kompetenz- und Qualifikationsstände beurteilen (M)
4.2 Entwicklungsmaßnahmen gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Benötigte Inhalte für Maßnahmen festlegen (P) - Umsetzungsszenarien für Maßnahmen gestalten (P) - Benötigte Ressourcen für Maßnahmen planen (P) - Zeiten und Abläufe der Maßnahmen gestalten (P) - Anfallende Kosten und vorhandene Budgets abgleichen (P) - Für Maßnahmen anmelden (M) - Teilnehmer der Maßnahmen bestimmen (P)
4.3 Maßnahmendurchführung vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> - Materialien und Prüfungsunterlagen für Maßnahmen erstellen und bereitstellen (P) - Präsenzphasen vorbereiten (P) - Virtuelle Phasen im Rahmen des eLearning vorbereiten (P)
4.4 Entwicklungsmaßnahmen durchführen	<ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen durchführen (P, M) - Prüfungen durchführen (P, M) - Lernende bei Lernprozessen unterstützen (P)
4.5 Entwicklungsmaßnahmen evaluieren	<ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheit der Teilnehmer mitteilen / bewerten (P, M) - Lernerfolg prüfen / Prüfungen bewerten (P) - Ggf. Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen bewerten (P)
4.6 Gelerntes transferieren	<ul style="list-style-type: none"> - Abgeschlossene Maßnahmen dokumentieren (P) - Evaluationsergebnisse aufbereiten und kommunizieren (P) - Gelerntes im Arbeitsalltag anwenden (M)
vgl. Wegerich 2011, S. 177ff.; Werner/DeSimone 2012, S. 125; Jung 2011, S. 217ff.; Stock-Homburg 2010, S. 261ff.	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter	

Tabelle 7: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalentwicklung

Ziel der **Personalfreisetzung** ist es, personelle Überkapazitäten zu vermeiden bzw. abzubauen (vgl. Jung 2011, S. 314). Dabei handelt es sich um eine betriebsbedingte Form der Personalfreisetzung (vgl. Holtbrügge 2010, S. 142), die ihre Ursache sowohl in unternehmensinternen Faktoren (wie z. B. Reorganisationsmaßnahmen) als auch unternehmensexternen Faktoren (wie z. B. Konjunktur oder technologische Neuerungen) haben kann (vgl. Jung 2011, S. 314f.). Als Ausgangsbasis für die Personalfreisetzung dient die quantitative Analyse personeller Überkapazitäten aus der Personalbedarfsplanung (vgl. Holtbrügge 2010, S. 142). Neben dem Entlassen von Mitarbeitern bzw. dem Abbau von Stellen zählen

zu den Maßnahmen der Personalfreisetzung ebenfalls Versetzungen, Arbeitszeitverkürzungen oder Einstellungsstopps (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 293; Holtbrügge 2010, S. 143ff.).

Personalfreisetzung	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
5.1 Freisetzungsbedarfe und -maßnahmen identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Versetzungen prüfen (P, F) - Individuelle Arbeitszeitverkürzungen, Entlassungen oder Ruhestandsplanungen prüfen (P, F) - Auslaufende Verträge prüfen (P, F) - Organisationsweite Einstellungsstopps beurteilen (P) - Partizipation durch institutionelle Vertreter (M)
5.2 Freisetzungsmassnahmen planen	<ul style="list-style-type: none"> - Versetzungen abstimmen (P, F) - Abfindungen und Ruhestandszahlungen abstimmen (P) - Einstellungsstopps abstimmen (P) - Partizipation durch institutionelle Vertreter (M)
5.3 Freisetzungsmassnahmen durchführen	<ul style="list-style-type: none"> - Versetzungen durchführen (P) - Abfindungen und Ruhestandszahlungen wie geplant abwickeln (P) - Einstellungsstopps verfolgen (P)
5.4 Alumni-Beziehungen pflegen⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Kontakt zu Alumni des Unternehmens halten (P, F) - Potentielle Wiedereinstiegskandidaten in die Personalbeschaffung einbringen (P, F) - Kontakt zu Unternehmensvertretern halten (M)
vgl. Stock-Homburg 2010, S. 293; Holtbrügge 2010, S. 143ff.; Schindler/Liller 2011, S. 212f.	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter	

Tabelle 8: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalfreisetzung

Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterleistungsbereitschaft

Die Prozesse dieser Kategorie haben das Ziel, die Leistung und Motivation der Mitarbeiter eines Unternehmens positiv zu beeinflussen und so dessen Produktivität zu erhöhen (vgl. Tornack/Schumann 2013, S. 13). Hierzu gehören die Prozesse „Personalführung und -motivation“, „Personalvergütung“ und „Personalbeurteilung“. Ziel der **Personalführung und -motivation⁵** ist es, die zielgerichtete Leistungserstellung von Mitarbeitern durch Kommunikation zu fördern (vgl. Jung 2011, S. 410). Um dies zu erreichen, wird im Rahmen der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft Einfluss auf die Einstellungen und Verhaltensweisen des Mitarbeiters genommen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 478). Hierfür existiert eine Reihe von Führungsinstrumenten, die sich in organisatorische (bspw. das Gestalten von Aufgaben oder Abstimmungsregeln; vgl. Jung 2011, S. 547f.) und personale Instrumente (bspw. Anreizsysteme oder Mitarbeitergespräche; vgl. Jung 2011, S. 552) unterteilen lassen (vgl. Drumm 2008, S. 548; Jung 2011, S. 415). Die Aktivitäten der Personalführung orientieren sich an der Führung durch das Festlegen von Zielen (vgl. Antoni 2005, S. 175; Drucker 1954), da dies das in der Praxis am häufigsten genutzte Führungsinstrument darstellt (vgl. Kolb 2010a, S. 6ff.).⁶ Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Teilprozesse der Personalführung und -motivation.

⁴ Je nach Auslegung ist die Pflege von Alumni-Beziehungen auch als Teil der Personalbeschaffung zu betrachten (bspw. in den Teilprozessen „Unternehmensimage positionieren“ (2.1) oder „Kandidaten anwerben“ (2.2); vgl. Deller et al. 2008, S. 129f.).

⁵ Im englischen Sprachraum wird hierfür der Begriff Leadership verwendet (vgl. DuBrin 2010, S. 2ff.; Western 2008, S. 22ff.).

⁶ Eine Übersicht weiterer Führungskonzepte findet sich bspw. bei HAMMER (2011, S. 18ff.) oder STEINKAMP (2013, S. 43ff.).

Personalführung und -motivation	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
6.1 Ziele vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> - Beurteilungssystematiken (Kriterien, Gewichtung, etc.) und Zielwerte für Ziele definieren (P, F) - Erhaltene Ziele in untergeordnete Ziele aufteilen (F) - Mitarbeiter-Ziel Zuordnungen vorbereiten (F) - Eigene Ziele definieren (M)
6.2 Ziele vereinbaren	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitergespräche bzgl. zukünftiger Ziele führen (P, F, M) - Ziele für Mitarbeiter festlegen (F, M)
6.3 Zwischenziel- erreichung kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> - Aktuellen Grad der Zielerreichung erheben und besprechen (F, M) - Ggf. Ziele anpassen (F, M)
6.4 Zielerreichung bewerten	<ul style="list-style-type: none"> - Zielerreichung und Leistung erheben und besprechen (P, F, M) - Ggf. Maßnahmen bzgl. Entwicklung, Freisetzung oder Vergütung aus Zielerreichung ableiten (F)
vgl. Greenwood 1981, S. 225; Baldegger 2007, S. 241; Cederblom 1982, S. 222; Howell 1967, S. 55; Strunz/Dorsch 2009, S. 155f.	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter	

Tabelle 9: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalführung

Aufgabe der **Personalvergütung** oder Personalentlohnung (vgl. Holtbrügge 2010, S. 179) ist das Gestalten von Entgeltregelungen zum Entlohnen der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 416). In der Praxis existieren drei unterschiedliche Kategorien, in die Kriterien für die Entlohnung eingeteilt werden: stellenorientierte, kompetenzorientierte (abhängig vom Qualifikationsniveau des Mitarbeiters) und leistungsabhängige (abhängig vom Zielerreichungsgrad des Mitarbeiters) Vergütung (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 416f.; Kolb 2010b, S. 364). Tabelle 10 fasst die Teilprozesse und Aktivitäten der Personalvergütung zusammen.

Personalvergütung	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
7.1 Entgeltsystem gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Löhne und Gehälter für unterschiedliche Mitarbeitergruppen gestalten (P, F) - Leistungsorientierte Zahlungen abstimmen (P, F) - Sozialleistungen festlegen (P, F) - Erfolgsbeteiligungen festlegen (P, F) - Partizipation durch institutionelle Vertreter (M)
7.2 Individuelle Entgelte festlegen	<ul style="list-style-type: none"> - Entgeltwünsche kommunizieren (M) - Individueller Lohn bzw. Gehalt gestalten (P, F) - Individuelle, leistungsorientierte Zahlungen bestimmen (P, F) - Individuelle Sozialleistungen und Renten festlegen (P, F) - Individuelle Erfolgsbeteiligungen festlegen (P, F) - Individuelle Entgeltentwicklung gestalten (P, F)
7.3 Entgeltzahlung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> - Entgeltabrechnung erstellen und versenden (P) - Entgeltabrechnung entgegennehmen (M) - Entgeltzahlungen leisten (P) - Steuern, Sozialabgaben und Renten abwickeln (P) - Meldungen an verschiedene Stellen (Berufsgenossenschaften, Finanzämter etc.) abwickeln (P)
vgl. Böhmer 2006, S. 60; Jung 2011, S. 589; Drumm 2008, S. 610ff.	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter	

Tabelle 10: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalvergütung

Aufgabe der **Personalbeurteilung** ist das Einschätzen der Mitarbeiter eines Unternehmens anhand qualitativer und quantitativer Kriterien (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 372). Generell wird zwischen Leistungs- und Potenzialbeurteilung unterschieden (vgl. Jung 2011, S. 738): Die Leistungsbeurteilung bezeichnet das Bewerten des Zielerreichungsgrades und ist somit Bestandteil der Personalführung (vgl. Drumm 2008, S. 120; s. o.). Bei einer leistungsorientierten Vergütung (s. o.) bildet diese Beurteilungsform die Grundlage zum Festlegen des leistungsorientierten Vergütungsanteils (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 424). Im Gegensatz hierzu fokussiert sich die Potenzialbeurteilung auf die Eignung (bspw. Qualifikationsniveau oder Kompetenzen) des Mitarbeiters sowie dessen erwartete Weiterentwicklung (vgl. Mentzel et al. 2010, S. 149). Dabei steht eine Menge an Beurteilungsmaßnahmen zur Verfügung⁷, wie bspw. Mitarbeitergespräche (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 407) oder Assessment-Center (vgl. Jung 2011, S. 764). Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Teilprozesse der Personalbeurteilung.

Personalbeurteilung	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
8.1 Beurteilungsmaßnahmen gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Beurteilungskriterien festlegen (P, F) - Maßnahmen auswählen (P) - Beurteilende festlegen (P, F) - Maßnahmendurchführung terminieren (P, F, M)
8.2 Beurteilungsmaßnahmen durchführen	<ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen vorbereiten (P, F, M) - Maßnahmen durchführen (P, F, M)
8.3 Beurteilungsergebnisse evaluieren	<ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen Auswerten (P) - Ergebnisse Aufbereiten und Kommunizieren (P) - Ggf. Maßnahmen bzgl. Entwicklung, Vergütung oder Freisetzung aus Ergebnissen ableiten (F)
vgl. Jung 2011, S. 773ff.; Stock-Homburg 2010, S. 406	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter	

Tabelle 11: Teilprozesse und Aktivitäten der Personalbeurteilung

Querschnittsprozesse

Im Rahmen des Personalmanagements unterstützen Querschnittsprozesse andere HR-Prozesse, indem bspw. Funktionen oder Informationen bereitgestellt werden, die zum Ausführen von Aktivitäten anderer Prozesse notwendig sind (vgl. Tornack/Schumann 2013, S. 13). In dieser Kategorie wird zwischen den Prozessen „Personaladministration und -betreuung“ sowie „Personalcontrolling“ unterschieden. Unter dem Prozess der **Personaladministration und -betreuung** werden zum einen sämtliche verwaltenden Tätigkeiten des Personalwesens zusammengefasst (vgl. Kolb 2010b, S. 608). Hierunter fällt vor allem das Verwalten und Pflegen von HR-Daten (vgl. Töpfer 2007, S. 918). Des Weiteren beinhaltet dies das Abwickeln weiterer Verwaltungsvorgänge, wie bspw. die Kommunikation mit Kranken- oder Rentenkassen (vgl. Jung 2011, S. 657). Zum anderen wird im Rahmen der Personalbetreuung das Ziel verfolgt, die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen⁸ zu stärken (vgl. Flato/Reinbold-Scheible

⁷ Eine ausführliche Übersicht über Personalbeurteilungsmaßnahmen findet sich bspw. bei STOCK-HOMBURG (2010, S. 408f.) oder KOLB (2010b, S. 431ff.).

⁸ Im Englischen wird hierfür der Begriff „Retention Management“ verwendet (vgl. bspw. Phillips/Connell 2004; Rainall 2004).

2008, S. 73), indem die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern verbessert und Anliegen der Mitarbeiter ausreichend berücksichtigt werden (vgl. Hermann 2009, S. 153). Tabelle 12 fasst die Teilprozesse der Personaladministration und -betreuung zusammen.

Personaladministration und -betreuung	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
9.1 Personalakten pflegen	<ul style="list-style-type: none"> - Personalakten neuer Mitarbeiter anlegen (P) - Existierende Personalakten pflegen (P, M⁹) - Personalakten einsehen (P, F, M)
9.2 Arbeitszeiten verwalten	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeiten sowie An- und Abwesenheiten pflegen (M) - Arbeitszeiten sowie An- und Abwesenheiten kontrollieren (P, F) - Urlaubs- und Dienstreiseanträge einreichen (M) - Urlaubsanträge bearbeiten (P, F) - Krankheitszeiten dokumentieren (P, M) - Dienstreiseanträge bearbeiten (P, F)
9.3 Weitere HR-Verwaltungsvorgänge abwickeln	<ul style="list-style-type: none"> - Administrationstätigkeiten in weiteren HR-Prozessen unterstützen (P) - Mitarbeiter und Führungskräfte bei HR-bezogenen Fragen unterstützen (P) - Mit externen Stellen kommunizieren (Renten- und Krankenkassen, Arbeitsamt etc.) (P)
9.4 Mitarbeiterbeziehungen pflegen	<ul style="list-style-type: none"> - Aufnehmen von Anliegen der Mitarbeiter (P, M) - Bewerten der Mitarbeiteranliegen (P) - Ableiten von Maßnahmen zum Verbessern der Mitarbeiterbeziehungen (P, F)
vgl. Kolb 2010b, S. 608; Rainlall 2004, S. 53; Hermann 2009, S. 153	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter	

Tabelle 12: Teilprozesse und Aktivitäten der Personaladministration und -betreuung

Das **Personalcontrolling** hat das Ziel, durch die Analyse bestehender Daten und vorhergehender Prozesse, personalbezogene Informationen und Analysen für das Management bereitzustellen (i. d. R. im Rahmen von Soll-Ist-Abgleichen; vgl. Jung 2011, S. 945) und hierdurch das Ableiten geeigneter HR-Maßnahmen zu unterstützen (vgl. Achouri 2011, S. 145f.). Somit stellt das Personalcontrolling eine Informationsbasis für andere HR-Prozesse dar, wie bspw. die Personaleinsatz- oder Personalentwicklungsplanung (vgl. Sure 2011, S. 208). Diese Informationsbasis wird anhand von quantitativen (bspw. Personalkosten) und qualitativen (bspw. Mitarbeiterzufriedenheit) Kennzahlen(-systemen) bereitgestellt (vgl. Kolb 2010b, S. 626ff.), die innerhalb des Personalcontrollings gestaltet werden (vgl. Jung 2011, S. 957). Tabelle 13 fasst die Teilprozesse und Aktivitäten zusammen.

Personalcontrolling	
Teilprozess	Aktivitäten und Akteure
10.1 Vorbereiten der Kennzahlenerfassung	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen(-systeme) definieren (P, F)
10.2 Soll-Kennzahlen bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> - Zukünftige Entwicklungen der Indikatoren abschätzen (P, F) - Anhand vergangener Ist-Kennzahlen und Entwicklungsschätzungen (bspw. basierend auf statistischen Verfahren oder Erfahrungen) Soll-Werte erstellen (P, F)
10.3 Ist-Kennzahlen berechnen	<ul style="list-style-type: none"> - Indikatoren (bspw. Krankheitstage) aus anderen Prozessen und ggf. externen Datenquellen erheben (P) - Kennzahlen aus Indikatoren berechnen (P)

⁹ Bspw. pflegen Mitarbeiter im Rahmen von ESS-Systemen ihre eigenen Stammdaten (vgl. Marler et al. 2009, S. 327).

10.4 Soll-Ist-Abgleiche aufbereiten und kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> - Soll- mit Ist-Kennzahlen abgleichen (P, F) - Ist-Kennzahlen, Soll-Kennzahlen und Abgleiche aufbereiten und verbreiten (P) - Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage für weitere HR-Prozesse verwenden (P, F)
vgl. Holtbrügge 2010, S. 245; Schulte 2012, S. 178ff.; Achouri 2011, S. 146	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter	

Tabelle 13: Teilprozesse und Aktivitäten des Personalcontrollings

2.2 Mobile Business

In den folgenden Abschnitten wird der Begriff „Mobile Business“ näher betrachtet. Dabei wird dieser zunächst definiert und eingeordnet (Abschnitt 2.2.1), bevor die Charakteristika mobiler Endgeräte (Abschnitt 2.2.2) und Anwendungen (Abschnitt 2.2.3) beschrieben werden. Mehrwerte und Limitationen mobiler Applikationen, die in Abschnitt 4 für das Herleiten von Kriterien verwendet werden, werden ebenfalls näher betrachtet.

2.2.1 Definition und Einordnung

Um das Themengebiet des Mobile Business (M-Business) betrachten zu können, muss zunächst der Begriff „Mobilität“ definiert werden. Dieser ist aus dem lateinischen „mobilitas“ abgeleitet und bezeichnet die (räumliche) Beweglichkeit von Individuen oder Gruppen (vgl. Dudenredaktion (Duden) 2010, S. 679). Im Unternehmenskontext wird nach LUFF UND HEATH (1998, S. 306ff.) beim Einsatz von Mitarbeitern außerhalb von Unternehmensgebäuden (bspw. im Außendienst) auch von entfernter Mobilität gesprochen (vgl. Luff/Heath 1998, S. 307; Yuan/Zheng 2005, S. 316).

Für Mobilität im technologischen Bereich existiert in der Literatur eine Vielzahl von Klassifikationen (vgl. bspw. Bulander 2008, S. 10f.; Book et al. 2005, S. 121ff.). Diese Arbeit orientiert sich an dem Referenzmodell von KÜPPER ET AL. (2004), die Mobilität in Dienst-, Sitzungs-, Personen- und Endgerätemobilität unterteilen (vgl. Küpper et al. 2004, S. 70ff.). Relevant ist in dieser Arbeit die **Endgerätemobilität**, welche das orts- und zeitunabhängige Verwenden von Endgeräten bezeichnet (vgl. Christmann, S., Hagenhoff, S. 2009, S. 5; Roth 2005, S. 7) und somit in Bezug auf die Nutzer der Endgeräte der entfernten Mobilität nach LUFF UND HEATH (1998, S. 307) entspricht.

Für den Begriff Mobile Business existiert in der Literatur ebenfalls eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Eine Auswahl dieser ist in Tabelle 14 dargestellt.

Quelle	Definition
Buse 2002, S. 92	„Mobile Business bezeichnet sämtliche Kommunikationsvorgänge sowie den Austausch von Informationen, Waren und Dienstleistungen über mobile Endgeräte. Diese können zwischen Unternehmen (B2B), Unternehmen und Endkunden (B2C) sowie zwischen Unternehmen und ihren Angestellten (B2E) stattfinden.“
Lehner 2003, S. 6	„[...] wird mit Mobile Business [...] die Gesamtheit aller Aktivitäten, Prozesse und Anwendungen in Unternehmen bezeichnet, welche mit mobilen Technologien durchgeführt oder unterstützt werden.“

Link 2013, S. 5	„[...] M-Business als Einsatz mobiler Endgeräte in Geschäftsprozessen [...].“
Meier/Stormer 2009, S. 165	“The term mobile business or mBusiness covers all activities, processes, and applications that can be realized with mobile technologies. In mBusiness, the business relationships take place by means of mobile devices.”
Paavilainen 2002, S. 1	“The Exchange of goods, services, and information using mobile technology.”
Stanoevska-Slabeva 2004, S. 4	“[...] m-business is defined as a collection of mobile technologies and applications used to support processes, value chains and entire markets using wireless technology”

Tabelle 14: Ausgewählte Mobile Business-Definitionen

Die dargestellten Definitionen haben gemeinsam, dass mobile Technologien (Endgeräte und Anwendungen) zum Unterstützen von Aktivitäten oder Prozessen innerhalb von Unternehmen eingesetzt werden. Aus diesem Grund wird in Anlehnung an LEHNER (2003, S. 6) und LINK (2013, S. 5) Mobile Business wie folgt definiert:

Mobile Business bezeichnet die Gesamtheit aller Aktivitäten in Unternehmen, die mit mobilen Technologien durchgeführt oder unterstützt werden.

Das Unterstützen von Aktivitäten durch mobile Technologien stellt darüber hinaus einen Bezug zum Themenfeld „Mobile Computing“ dar. Mobile Computing umfasst alle Aktivitäten, die auf einem mobilen Endgerät (vgl. Abschnitt 2.2.2) ausgeführt werden (vgl. Christmann, S., Hagenhoff, S. 2009, S. 9) und stellt wiederum eine Untermenge des Forschungsfelds „Ubiquitous Computing“ dar. In diesem wird die Allgegenwärtigkeit mobiler Computer in allen Alltagsbereichen untersucht (vgl. Fuchß 2009, S. 14) was somit auch den Einsatz mobiler Endgeräte umfasst. Die technischen Komponenten (mobile Technologien) des Mobile Computings stellen Kommunikationstechnologien, Betriebssysteme und Anwendungssoftware für mobile Endgeräte sowie mobile Endgeräte an sich dar. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die einzelnen Komponenten (vgl. Christmann 2012, S. 17).

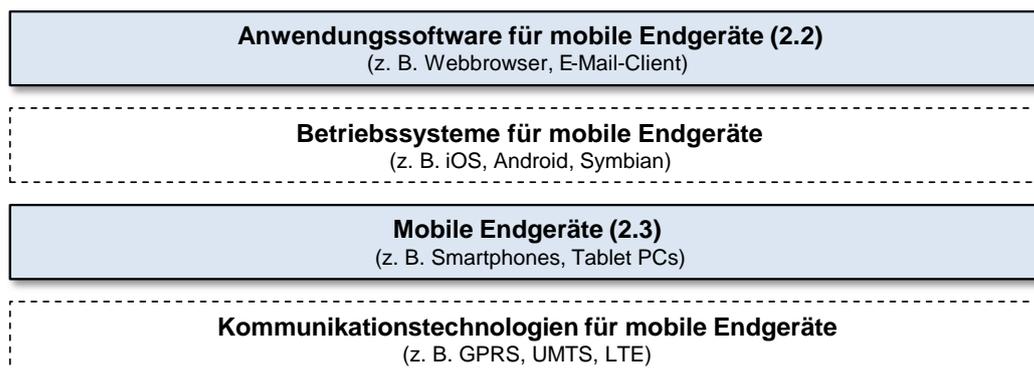


Abbildung 4: Technische Komponenten des Mobile Computings

Mobile Endgeräte (Abschnitt 2.2.2) sowie dazugehörige Anwendungssoftware (mobile Anwendungen; Abschnitt 2.2.3) werden in den folgenden Abschnitten detailliert betrachtet. Das Ziel dieser Arbeit ist (neben dem Aufzeigen des aktuellen Stands der Forschung) das Identifizieren von Charakteristika, die den Einsatz mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen begünstigen oder hemmen. Da sich diese Charakteristika aus den Eigenschaften mobiler Endgeräte und Anwendungen ableiten las-

sen, findet eine eingehende Betrachtung von Kommunikationstechnologien und Betriebssystemen für mobile Endgeräte in dieser Arbeit nicht statt.¹⁰

2.2.2 Mobile Endgeräte

In der bestehenden Literatur werden mobile Endgeräte häufig als solche Endgeräte definiert, die für den mobilen Einsatz konzipiert sind (vgl. Turowski/Pousttchi 2003, S. 58; Broeckelmann 2010, S. 8; Logara 2009, S. 73). Aufgrund des tautologischen Charakters dieser Aussage erscheint eine Definition mobiler Endgeräte anhand ihrer spezifischen Eigenschaften jedoch sinnvoller. Anhand der aktuellen Literatur lassen sich die Eigenschaften Interaktivität, Konnektivität, Mobilität und persönliche Bindung identifizieren. Tabelle 15 gibt einen Überblick über die Erwähnungen der einzelnen Charakteristika in der Literatur, die im Folgenden erläutert werden. Es wird jeweils angegeben, ob die Eigenschaft mobiler Endgeräte in der Publikation thematisiert und welche Begrifflichkeit hierfür verwendet wird.

Quelle	Eigenschaften			
	Interaktivität	Konnektivität	Mobilität	pers. Bindung
Coursaris et al. 2006, S. 1	-	X (Connectivity)	-	X (Personalization)
Bulander et al. 2005, S. 20f.	X (Interaktion)	X (Ständige Konnektivität)	X (Zeit- und Ortsunabhängigkeit)	-
Klann et al., S. 38	X (Interaktivität)	X (Konnektivität)	X (Mobilität)	X (persönliches Gerät)
Paavilainen 2002, S. 71f.	-	X (Instant connectivity)	X (Anywhere, anytime)	X (Intimacy)
Turowski/Pousttchi 2003, S. 157f.	X (Interaktivität)	-	X (Allgegenwärtigkeit)	-

X: Eigenschaft wird in Publikation thematisiert (...): Original Begrifflichkeit der Quelle

Tabelle 15: Eigenschaften mobiler Endgeräte in der Literatur

Interaktivität bezeichnet die Wechselwirkungen, die zwischen dem Nutzer und dem Endgerät existieren, bspw. Reaktionen auf Nutzereingaben (vgl. Herczeg 2005, S. 78f.). Unter **Konnektivität** wird eine ständige Verbindung zum Internet verstanden (vgl. Klann et al. 2005, S. 38), die es dem Nutzer des mobilen Endgeräts ermöglicht, permanent zu kommunizieren und Informationen auszutauschen (vgl. Coursaris et al. 2006, S. 1). **Mobilität** bezeichnet in Anlehnung an die Endgerätemobilität nach KÜPPER ET AL. (2004, S. 70ff.) in dieser Arbeit das zeit- und ortsunabhängige Nutzen mobiler Endgeräte (vgl. Bulander et al. 2005, S. 20f.). Die **persönliche Bindung** mobiler Endgeräte ergibt sich daraus, dass Nutzer ihr mobiles Endgerät i. d. R. permanent mit sich führen und somit eine 1-zu-1-Zuordnung zwischen Nutzer und Endgerät existiert (vgl. Srivastava 2005, S. 122). Auf Grundlage dieser Charakterisierungen werden mobile Endgeräte in dieser Arbeit wie folgt definiert:

¹⁰ Eine nähere Betrachtung von Kommunikationstechnologien für mobile Endgeräte findet sich bei FUCHS (2009) und LOGARA (2009), mobile Betriebssysteme werden bei CHRISTMANN UND HAGENHOFF (2009) und ALBY (2008) thematisiert.

Mobile Endgeräte sind Endgeräte, die zeit- und ortsunabhängig verwendet werden können, eine permanente Konnektivität mit dem Internet aufweisen, Interaktion mit dem Nutzer zulassen und einer Person zugeordnet werden können.

Wesentliches Merkmal der zeit- und ortsunabhängigen Nutzung mobiler Endgeräte ist, dass diese ebenfalls während des Transports genutzt werden können (vgl. Krannich 2010, S. 31). Obwohl einige Autoren auch Laptops und Notebooks zu den mobilen Endgeräten hinzuzählen (vgl. Krannich 2010, S. 39ff.), werden diese hier nicht weiter betrachtet, da sie sich in der Verwendung kaum von Desktop-PCs unterscheiden (bspw. werden dieselben Betriebssysteme verwendet; vgl. Turowski/Pousttchi 2003, S. 57). Wird im Folgenden von mobilen Endgeräten gesprochen, so sind Smartphones bzw. Tablet PCs gemeint. Aus den genannten Eigenschaften mobiler Endgeräte ergeben sich jedoch ebenfalls Einschränkungen für deren Einsatz: Je „mobiler“ ein Endgerät ist, desto limitierter sind die jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen, bspw. in Bezug auf die Displaygröße, Eingabemöglichkeiten oder Rechenkapazitäten (vgl. Christmann, S., Hagenhoff, S. 2009, S. 15f.; Houy 2008, S. 45).

2.2.3 Mobile Anwendungen

Mobile Anwendungen werden in der Literatur häufig als Anwendungssysteme bezeichnet, die speziell für den Einsatz auf mobilen Endgeräten konzipiert sind (vgl. Sullivan 2010, S. 6; Elfers 2010, S. 17), bzw. auf diesen ausgeführt werden (vgl. Wu/Chang 2013, S. 1). Analog zu der Definition mobiler Endgeräte erscheint es allerdings sinnvoller, diese ebenfalls auf Grundlage ihrer Eigenschaften zu definieren. In dieser Arbeit werden mobile Anwendungen wie folgt definiert (vgl. Stormer et al. 2005, S. 7):

Mobile Anwendungen sind Anwendungen, die ortsunabhängig nutzbar sind und drahtlos mit anderen Informationssystemen kommunizieren können.

Die Möglichkeit, mobile Anwendungen ortsunabhängig zu nutzen, ergibt sich aus der Mobilität der Endgeräte, auf denen diese ausgeführt werden (vgl. Abschnitt 2.2.2). Die drahtlose Kommunikation mit anderen Informationssystemen geschieht dabei auf Grundlage mobiler Kommunikationstechnologien (wie bspw. UMTS). Mobile Anwendungen, die auf mobilen Kommunikationsgeräten ausgeführt werden, werden im Allgemeinen auch als Apps (abgeleitet aus dem englischen Wort „Application“) bezeichnet (vgl. Sullivan 2010, S. 6). Da mobile Anwendungen aufgrund ihrer beschränkten Dimensionen (vgl. Abschnitt 2.2.2) nicht für komplexe Datenein- und -ausgaben geeignet sind, handelt es sich i. d. R. um Erweiterungen für bestehende Systeme mit einer zentralen Datenhaltung (vgl. Kern 2012, S. 105; Garcia-Gonzalez et al. 2010, S. 150f.; Medvidovic/Edwards 2010, S. 888; Bodker et al. 2009, S. 28).

Aus den Eigenschaften mobiler Anwendungen und Endgeräte ergeben sich eine Reihe so genannter mobiler Mehrwerte (engl. Mobile Added Value, MAV), die bei deren Einsatz zu Nutzeffekten führen können (vgl. Pousttchi et al. 2003, S. 416). Tabelle 16 gibt einen Überblick über die verschiedenen Mehrwerte, die im Folgenden hergeleitet und detaillierter beschrieben werden.

#	Mobiler Mehrwert	Erläuterung
MAV1	Identifikationsfunktionen	Bei der Verwendung mobiler Anwendungen können Nutzer jederzeit eindeutig identifiziert werden (vgl. Picoto et al. 2010, S. 2; Turowski/Pousttchi 2003, S. 158f.).
MAV2	Lokalisierbarkeit	Mobile Anwendungen erlauben es, den aktuellen Standort des Nutzers zu ermitteln (vgl. Picoto et al. 2010, S. 2).
MAV3	Ubiquitärer Zugriff	Mobile Anwendungen erlauben es, auf entfernte Informationssystemen zuzugreifen, sodass dort Ereignisse ausgelöst werden können (vgl. Mladenova et al. 2011, S. 7; Turowski/Pousttchi 2003, S. 159). Darüber hinaus hat der Nutzer die Möglichkeit, ubiquitär auf entfernte Informationen zuzugreifen (vgl. Turowski/Pousttchi 2003, S. 158).
MAV4	Ubiquitäre Erreichbarkeit	Mobile Anwendungen können orts- und zeitunabhängig genutzt werden und ermöglichen so die permanente Erreichbarkeit des Nutzers (vgl. Turowski/Pousttchi 2003, S. 158).

Tabelle 16: Übersicht mobiler Mehrwerte

Ein mobiler Mehrwert, der durch die Verwendung mobiler Kommunikationstechnologien entsteht, ist die eindeutige **Identifikation (MAV1)** eines Nutzers (vgl. Mladenova et al. 2011, S. 7). Aufgrund der i. d. R. eindeutigen Zuordnung von mobilen Endgeräten und Nutzern (vgl. Abschnitt 2.2.2), wird dies durch die International Mobile Subscriber Identity (ISIM) ermöglicht, die auf jedem Subscriber Identity Module (SIM) eines mobilen Kommunikationsgeräts gespeichert ist (vgl. Eckert 2006, S. 785f.; Decker 2011, S. 36f.). Alternativ kann die Identifikation des Nutzers auch mithilfe von Radio-Frequency Identification (RFID)-Modulen realisiert werden (vgl. Stanoevska-Slabeva 2004, S. 3).

Die **Lokalisierung (MAV2)** des Nutzers wird ebenfalls durch mobile Kommunikationstechnologien ermöglicht (vgl. Teichmann/Lehner 2002, S. 217ff.) und kann durch das Verwenden weiterer Dienste, wie bspw. GPS, in der Genauigkeit erhöht werden (vgl. Decker 2011, S. 55ff.). Die Lokalisierbarkeit des Nutzers ermöglicht es einer mobilen Anwendung, kontextsensitive Dienste bereitzustellen (sog. Location Based Services, LBS), die dem Nutzer Informationen in Abhängigkeit zu dessen aktueller Position anzeigen (vgl. Schiller/Voisard 2004, S. 10f.; Kim/Hwang 2006, S. 4; Bellavista et al. 2008, S. 86).

Einen weiteren mobilen Mehrwert stellt der **ubiquitäre Zugriff (MAV3)** auf entfernte Funktionen und Informationen dar (vgl. Mladenova et al. 2011, S. 7). Durch das Verwenden mobiler Kommunikationstechnologien kann der Nutzer Funktionen auf entfernten Systemen ausführen (bspw. das Starten eines Workflows), sofern entsprechende Schnittstellen vorhanden sind (vgl. Turowski/Pousttchi 2003, S. 159). Des Weiteren können so benötigte Informationen abgerufen und innerhalb der mobilen Anwendung dargestellt werden (vgl. Turowski/Pousttchi 2003, S. 158; Kim/Hwang 2006, S. 3).

Aus der Mobilität der Endgeräte und der daraus resultierenden orts- und zeitunabhängigen Verwendbarkeit mobiler Anwendungen ergibt sich der mobile Mehrwert der **ubiquitären Erreichbarkeit (MAV4)** (vgl. Turowski/Pousttchi 2003, S. 158; Stanoevska-Slabeva 2004, S. 3). Das Verwenden mobiler Kommunikationstechnologien (vgl. Abschnitt 2.2.2) führt dazu, dass mobile Endgeräte i. d. R. permanent (always-on; vgl. Kim/Hwang 2006, S. 3) mit dem Internet verbunden sind (Turowski/Pousttchi 2003, S. 158). Somit kann der Nutzer einer mobilen Anwendung permanent erreicht und bspw. über eingetretene Ereignisse informiert werden, die seine Aufmerksamkeit benötigen (Anckar/D'Incau 2002, S. 49). Abbildung 5 stellt den Zusammenhang der Eigenschaften mobiler Endgeräte und den Mehrwerten mobiler Anwendungen grafisch dar.

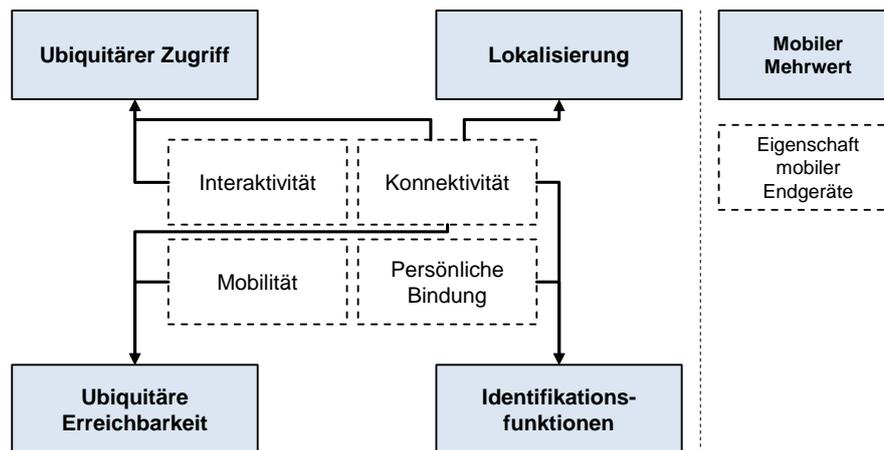


Abbildung 5: Ableitung mobiler Mehrwerte aus den Eigenschaften mobiler Endgeräte

Neben den genannten Mehrwerten mobiler Anwendungen ergeben sich aufgrund der Einschränkungen mobiler Endgeräte (vgl. Abschnitt 2.2.2) jedoch auch Limitationen. So führen die geringen Ausmaße mobiler Endgeräte zunächst dazu, dass diese nur einen **begrenzten Platz für das Darstellen von Informationen** bereitstellen (vgl. Tarasewich et al. 2007, S. 3; Al-Dabbagh et al. 2010, S. 7). Dies führt dazu, dass Informationen für mobile Anwendungen so aufbereitet werden müssen, dass diese trotz des geringen Platzes sinnvoll genutzt werden können (vgl. Adipat/Zhang 2005, S. 2286; Adipat et al. 2011, S. 100). Darüber hinaus führt die geringe Größe mobiler Endgeräte dazu, dass für die **Eingabe von Daten** innerhalb mobiler Anwendungen nur begrenzte Möglichkeiten vorhanden sind (vgl. Tarasewich et al. 2007, S. 2). So existieren im Gegensatz zu Desktop-PCs oder Laptops keine externen Eingabegeräte (wie bspw. Mäuse oder Tastaturen). Stattdessen sind i. d. R. berührungsempfindliche Bildschirmtastaturen vorhanden, die nur eine geringe Genauigkeit aufweisen (vgl. Parhi et al. 2006, S. 203ff.) und kaum für umfangreiche Dateneingaben geeignet sind (vgl. Page 2013, S. 39ff.).

2.3 Mobile Personalinformationssysteme

Unter Personalinformationssystemen (PIS bzw. Human Resource Information Systems, HRIS; vgl. DeSanctis 1986, S. 16) werden im Allgemeinen Informationssysteme verstanden, die HR-Daten sammeln, speichern, manipulieren und analysieren und somit eine Informationsgrundlage für das Personalmanagement bilden (vgl. Hendrickson 2003, S. 381). Dabei stellen PIS keine isolierten Systeme innerhalb eines Unternehmens dar, sondern sind eng verzahnt mit anderen Bereichen betrieblicher IS, wie bspw. Buchführungs- (bspw. im Bereich der Personalvergütung) oder Produktionsplanungssystemen (bspw. im Bereich des Personaleinsatzes; vgl. Chandra 2009, S. 22).

In Analogie zu den generellen Arten von Informationssystemen nach SCHEIN (1993, S. 333ff.), lassen sich die Aufgaben von PIS in die Kategorien automatisieren, informieren und transformieren einordnen. Die automatisierende Rolle von PIS ist die ursprünglichste Einsatzform von Informationssystemen innerhalb des Personalmanagements, da bereits die ersten PIS für die Automatisierung administrativer Prozesse (wie bspw. die Abrechnung von Löhnen bzw. Gehältern) eingesetzt wurden (vgl. Groe et al. 1996, S. 56). Die informierende Rolle von Personalinformationssystemen ergibt sich bereits aus der

obigen Definition und der daraus resultierenden Aufgabe, einzelne HR-Prozesse mit Informationen zu versorgen (vgl. Lippert/Swiercz 2005, S. 341). Eine transformierende Rolle wird dann von PIS wahrgenommen, wenn deren Einsatz zu Veränderungen bestehender Prozesse oder Organisationsstrukturen führt. Dies ist bspw. beim Einsatz von ESS-Anwendungen der Fall, da hier HR-Aufgaben (bspw. das Pflegen von Stammdaten) an Mitarbeiter übertragen werden (vgl. Kovach et al. 2002, S. 44f.).

In Anlehnung an die Definition von PIS im Allgemeinen (s. o.), werden mobile Personalinformationssysteme in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Ein **mobiles Personalinformationssystem** ist eine mobile Anwendung, die das Sammeln, Manipulieren und / oder Analysieren von HR-Daten ermöglicht.

Im Gegensatz zu herkömmlichen PIS findet jedoch keine Speicherung von HR-Daten innerhalb von mobilen PIS statt. Da diese i. d. R. lediglich Erweiterungen zu stationären Systemen darstellen (vgl. Abschnitt 2.2.3) werden HR-Daten innerhalb eines zentralisierten Systems gespeichert und mithilfe mobiler Kommunikationstechnologien dem mobilen PIS zur Verfügung gestellt. Abbildung 6 stellt die idealtypische Architektur von PIS nach STROHMEIER (2008, S. 5) schematisch dar (vgl. TOR-NACK/SCHUMANN (2013, S. 23). Dabei sind mobile Anwendungen eine Komponente der Präsentationsschicht, die über Schnittstellen auf Informationen und Funktionen der darunterliegenden Schichten (Integrations-, Anwendungs- und Datenhaltungsschicht) zugreifen und so HR-bezogene Informationen oder Workflows zur Verfügung stellen.

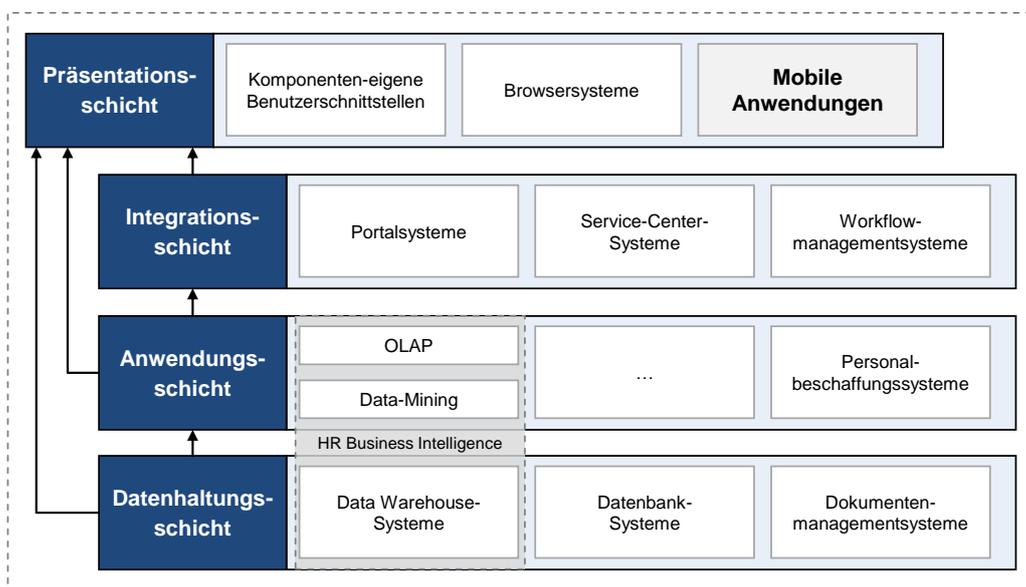


Abbildung 6: Idealtypische Architektur von Personalinformationssystemen

3 Stand der Forschung im Bereich mobiler Personalinformationssysteme

Um die erste Forschungsfrage des Arbeitsberichts zu beantworten wird im folgenden Abschnitt der aktuelle Stand der Forschung im Bereich mobiler PIS dargestellt. Hierzu wird in Abschnitt 3.1 zunächst die angewandte Forschungsmethodik beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung dargelegt (Abschnitt 3.2) und darauf aufbauend Forschungslücken im Bereich mobiler PIS identifiziert (Abschnitt 3.3).

3.1 Methodisches Vorgehen

Um den aktuellen Forschungsstand mobiler PIS festzustellen, wird die Methode des Literatur Reviews nach VOM BROCKE ET AL. (2009), FETTKE (2006), WEBSTER UND WATSON (2002a) und COOPER (1988a) gewählt. Ein Literatur Review dient zum einen dazu, den aktuellen Stand der Forschung zu erfassen und zum anderen, existierende Forschungslücken aufzuzeigen (vgl. Levy/Ellis 2006, S. 183; Torracco 2005, S. 357). Der Prozess des Literatur Reviews wird in Abbildung 7 dargestellt.



Abbildung 7: Literatur Review-Prozess

(in Anlehnung an Vom Brocke et al. 2009, S. 7.)

Die **erste Phase** des Literatur Review-Prozesses besteht darin, den Fokus des durchgeführten Reviews festzulegen. Hierfür wird eine angepasste Taxonomie nach VOM BROCKE ET AL. (2009, S. 7) als Grundlage verwendet (basierend auf Cooper 1988b, S. 110f.):

Charakteristik	Ausprägungen		
Inhaltliches Ziel	Integration	Kritik	Zentrale Themen
Literaturumfang	Schlüsselarbeiten	repräsentativ	selektiv
Fokus der Auswertung	Forschungsmethoden	Theoretische Ansätze	Forschungsinhalt
Struktur	historisch	methodisch	thematisch

Tabelle 17. Klassifikation des Literatur Reviews

Das *inhaltliche Ziel* des durchzuführenden Reviews ist es, den aktuellen Stand der Forschung im Bereich mobiler Personalinformationssysteme darzulegen. Hierbei werden zentrale Themenstellungen identifiziert und miteinander in Beziehung gesetzt. Es wird ein nahezu vollständiges Erfassen des *Literaturumfangs* angestrebt, um einen umfassenden Stand der Forschung darzulegen. Dies wird durch die Auswahl der verwendeten Datenbanken und Suchbegriffe sichergestellt: Als Suchbegriffe werden zentrale Begriffe aus beiden Forschungsdomänen „mobile Anwendungen“ und „Personalmanagement“ sowie deren gängige Abkürzungen verwendet und miteinander kombiniert (vgl. Abbildung 8).

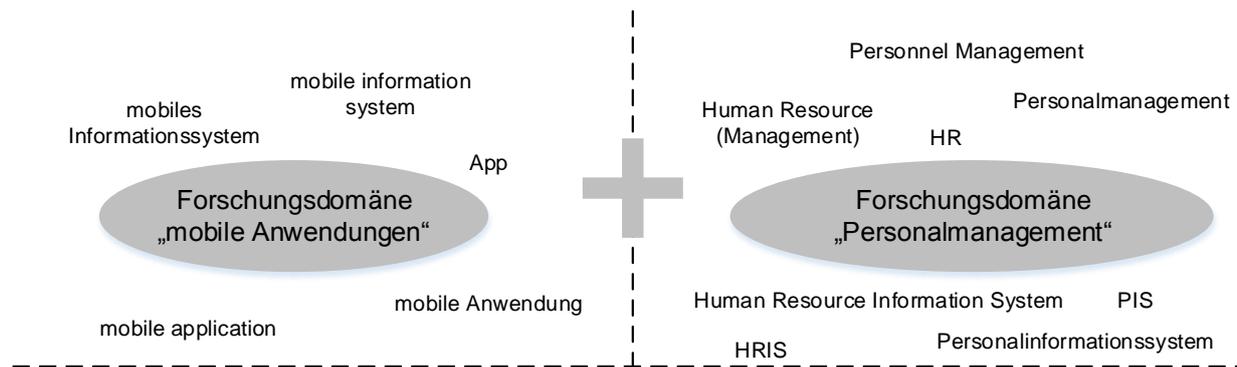


Abbildung 8: Verwendete Suchbegriffe im Literatur Review

Anhand der dargestellten Suchbegriffe wurden gängige Datenbanken wissenschaftlicher Publikationen (Beiträge in Journalen und Konferenzen sowie wissenschaftliche Monographien¹¹) sowie Datenbanken deutscher Universitäten durchsucht. Insbesondere wurden dabei berücksichtigt:

- AIS Electronic Library,
- ACM Digital Library,
- Ebscohost - Business Source Complete,
- Gemeinsamer Verbundkatalog (GVK),
- IEEEExplore,
- JSTOR,
- ScienceDirect,
- Springer Link,
- Wiley Online Library sowie
- WISO Datenbank.

Der *Fokus der Auswertung* liegt auf dem Inhalt der einzelnen Beiträge. Als eine weitere Dimension wird die Forschungsmethodik der Beiträge betrachtet, um festzustellen, ob bestimmte Forschungsmethoden über- oder unterproportional verwendet werden. Die *Strukturierung* der Reviewergebnisse erfolgt anhand thematischer Gesichtspunkte und wird im Folgenden näher beschrieben:

Gegenstand der **zweiten Review-Phase** ist das Systematisieren der zu untersuchenden Domäne (vgl. Torracco 2005, S. 359; Vom Brocke et al. 2009, S. 10). Als Untersuchungsrahmen werden die in Abschnitt 2.1.2 thematisierten HR-Prozesse festgelegt und somit für die weitere Klassifikation der Publikationen verwendet (vgl. Webster/Watson 2002b, S. xvif.). Publikationen, die generell das Thema mobiler Personalinformationssysteme bearbeiten, ohne konkreten Bezug zu HR-Prozessen, werden gesondert betrachtet. Die gewählten Forschungsmethoden werden in Anlehnung an WILDE UND HESS (2007, S. 282) sowie PALVIA ET AL. (2003, S. 291) klassifiziert.

Die **dritte Phase** beinhaltet die Identifikation relevanter Beiträge. Dabei wurde lediglich Publikationen berücksichtigt, die nach dem Jahr 2000 veröffentlicht wurden, da aufgrund der Aktualität des Forschungsfelds „mobile Anwendungen“ keine älteren relevanten Publikationen zu erwarten sind. Nach dem Entfernen von Duplikaten und dem Prüfen auf inhaltliche Relevanz (vgl. Gräning et al. 2011, S. 226f.) wurden sowohl eine Rückwärts- als auch eine Vorwärtssuche durchgeführt, um die Anzahl der gefundenen Publikationen zu erhöhen (vgl. Webster/Watson 2002b, S. xvi; Levy/Ellis 2006, S. 190ff.).

¹¹ In der vorherrschenden Literatur wird bei der Auswahl von Quellen für die Literatursuche häufig eine Einschränkung auf solche Zeitschriften und Konferenzen vorgenommen, die in Rankings gut abschneiden (vgl. Vom Brocke et al. 2009, S. 3). Um jedoch keine relevanten Beiträge zu vernachlässigen, wurden in dem vorliegenden Review ebenfalls Monographien explizit berücksichtigt (bspw. Dissertations- und Habilitationsschriften; vgl. Buhl et al. 2010, S. 110).

Insgesamt wurden innerhalb des Literatur-Reviews 3.712 Beiträge betrachtet, von denen 7 als relevant klassifiziert wurden (vgl. Tabelle 18). Darüber hinaus konnten durch Rückwärts- und Vorwärtssuche weitere 6 relevante Publikationen identifiziert werden, sodass sich für die Analyse eine Grundgesamtheit von 13 Beiträgen ergibt.

Datenbank	Artikel	
	betrachtet	relevant
AIS Electronic Library	72	0
ACM Digital Library	102	5
Ebscohost – Business Source Complete	50	1
GVK	38	0
IEEExplore	367	1
JSTOR	307	0
ScienceDirect	533	0
Springer Link	970	0
Wiley Online Library	1.147	0
WISO Datenbank	126	0
Insgesamt	3.712	7
Nach Vorwärts- / Rückwärtssuche		13

Tabelle 18: Durchsuchte Literaturdatenbanken und untersuchte Artikel

Die **vierte Phase** des Literatur Reviews stellt die Analyse der identifizierten Publikationen dar und ist Gegenstand des nächsten Abschnitts.

3.2 Ergebnisse des Literatur-Reviews

In den folgenden Abschnitten werden die in Abschnitt 3.1 identifizierten Publikationen näher analysiert. In Bezug auf das bereits erläuterte methodische Vorgehen erfolgt zunächst eine Auswertung der Publikationen nach deren Inhalt (Abschnitt 3.2.1). Anschließend werden die einzelnen Beiträge anhand der jeweiligen Forschungsmethoden analysiert (Abschnitt 3.2.2).

3.2.1 Auswertung nach Personalmanagementprozessen

Tabelle 19 fasst die Ergebnisse der Auswertung in Bezug auf den Forschungsinhalt zusammen, gegliedert anhand der unterschiedlichen Personalmanagementprozesse (vgl. Abschnitt 2.1.2).

		Publikationen
Personalmanagementprozess	Personalbedarfsplanung	-
	Personalbeschaffung	Böhm 2013, Böhm/Jäger 2013, Böhm et al. 2011, Böhm/Niklas 2012, Böhm et al. 2013, Niklas 2011, Niklas et al. 2012, Jäger/Böhm 2012, Niklas/Strohmeier 2011
	Personaleinsatz	-
	Personalentwicklung	Mayoral et al. 2007
	Personalfreisetzung	-
	Personalführung und -motivation	-
	Personalvergütung	-
	Personalbeurteilung	-
	Personaladministration und -betreuung	-
	Personalcontrolling	-
Kein direkter Prozessbezug		Coursaris et al. 2006, Keebler 2014, White et al. 2010

Tabelle 19: Ergebnisse des Literatur Reviews nach Inhalt

Die **Personalbeschaffung** wird am häufigsten in der vorhandenen Literatur diskutiert (9 Publikationen von lediglich 4 Autoren), wobei jedoch lediglich das externe Personalmarketing thematisiert wird.

NIKLAS (2011) erstellt, auf Basis von Theorien zur Akzeptanz von IS, ein Forschungsmodell und -vorgehen für das Themengebiet „mobile Recruiting“ (wobei zu beachten ist, dass damit – wie auch bei den folgenden Beiträgen – lediglich die Bewerberansprache gemeint ist). Im weiteren Verlauf sollen dabei zunächst qualitative Studien durchgeführt werden, um Anforderungen an mobile Applikationen für die Bewerberansprache aus Nutzersicht zu identifizieren, welche anschließend durch quantitative Studien evaluiert werden müssen. Diese Agenda wird von NIKLAS UND STROHMEIER (2011) wieder aufgegriffen, indem auf Basis des Technology Acceptance Models (TAM) Faktoren der Akzeptanz mobiler Anwendungen im Kontext der Jobsuche untersucht werden. Die Autoren stellen fest, dass in dem Untersuchungskontext vor allem die Nützlichkeit (Perceived Usefulness) und die Bereitschaft mobile Anwendungen einzusetzen (Mobile Readiness) einen Einfluss auf die Nutzungsabsicht (Behaviour Intention) der Nutzer haben.

In einem praxisorientierten Beitrag untersuchen BÖHM ET AL. (2011) den Inhalt des iOS AppStores in Bezug auf mobile Anwendungen zum Unterstützen der Bewerberansprache. Dabei stellen die Autoren fest, dass zum Zeitpunkt der Untersuchung auf dem deutschen Markt 49 Anwendungen mit Job-Bezug vorhanden waren. Dies umfasst sowohl Anwendungen einzelner Unternehmen als auch mobile Applikationen von Job Portalen. Darüber hinaus zeigen die Autoren sowohl exemplarische Funktionen solcher Anwendungen (bspw. Suche nach freien Stellen) und Entwicklungsansätze mobiler Anwendungen auf (nativ vs. web-basiert). Um die Erfolgsfaktoren solcher mobilen Job Portal Anwendungen auf individueller Nutzerebene zu analysieren, führen NIKLAS ET AL. (2012) ein strukturiertes Literatur Review durch. Basierend auf dem IS Success Modell nach DELONE UND MCLEAN (1992) identifizieren die Autoren Faktoren innerhalb der Kategorien „individuelle Vorteile“, „Systemqualität / Funktionalität“, „Informationsqualität“, „Servicequalität“ sowie „Benutzerzufriedenheit“. Darüber hinaus thematisieren BÖHM ET AL. (2013) die Benutzungsfreundlichkeit (Usability) der Stellenanzeigen innerhalb dieser mobilen Anwendungen. Die Autoren gehen mehrstufig vor: Zunächst werden exemplarische Anzeigen Tool-basiert und

qualitativ (durch Nutzer und Experten) evaluiert, um Defizite und Best-Practices zu identifizieren. Die Autoren stellen fest, dass keine der untersuchten Stellenanzeigen gute Evaluationsergebnisse erzielt. In weiteren Studien sollen anschließend idealtypische Anzeigen in unterschiedlichen Designalternativen erstellt und durch potenzielle Nutzer evaluiert werden. In einem weiteren Beitrag untersucht BÖHM (2013) mithilfe einer quantitativen Studie das Verhalten und die Erwartungen von Nutzern eines Job Portals in Bezug auf die Nutzung mobiler Applikationen für Jobsuche und Bewerbung. Anhand der erhobenen Daten wird deutlich, dass Nutzer mobile Anwendungen zwar durchaus für die Jobsuche verwenden, das Bearbeiten einer vollständigen Bewerbung über mobile Technologien jedoch tendenziell ablehnen.

BÖHM UND NIKLAS (2012) stellen die Ergebnisse einer Befragung von HR-Managern deutscher Unternehmen zum Thema mobile Recruiting dar. Dabei setzten zum Zeitpunkt der Studie (2011) bereits 25 % der befragten Unternehmen mobile Anwendungen für die Kommunikation mit potenziellen Bewerbern ein, und stuften das Themengebiet als solches insgesamt als relevant ein. In einem weiteren Beitrag stellen JÄGER UND BÖHM (2012) die Ergebnisse derselben Studie erneut dar. Die Ergebnisse einer weiteren allgemeinen Studie zu dem Themengebiet legen ebenfalls BÖHM UND JÄGER (2013) vor. Dabei stellen die Autoren fest, dass bereits 45 % der Unternehmen mobile Anwendungen für die Interaktion mit potenziellen Bewerbern einsetzen. Die Inhalte dieser Anwendungen beschränken sich allerdings größtenteils auf das Bereitstellen von bewerbungsrelevanten Informationen (bspw. Stellenangebote oder Ansprechpartner). Die direkte Bewerbung über mobile Anwendungen wird lediglich von 20 % der Unternehmen mit mobilen Anwendungen zur Bewerberkommunikation unterstützt.

Die **Personalentwicklung** wird in einer weiteren Publikation thematisiert. MAYORAL ET AL. (2007) entwickeln eine mobile Anwendung, die es ermöglicht Nachweise für erlangte Kompetenzen zu dokumentieren und mit Vorgesetzten abzustimmen. Allerdings gehen die Autoren nur am Rande auf die genauen Funktionalitäten der mobilen Applikation ein.

Darüber hinaus existieren einige Publikationen **ohne direkten Prozessbezug**. COURSARIS ET AL. (2006) zeigen Anwendungsbeispiele für mobile Applikationen innerhalb der einzelnen Prozesse der Wertschöpfungskette nach PORTER (1986) auf. Dabei werden in Bezug auf das Personalmanagement vor allem das Abwickeln administrativer Tätigkeiten über mobile Anwendungen sowie eine daraus resultierende gesteigerte Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter diskutiert. WHITE ET AL. (2010) entwickeln ein mobiles, unternehmensinternes soziales Netzwerk, das es ermöglicht durch die Unternehmenshierarchie zu navigieren, Mitarbeiter des Unternehmens zu den eigenen Kontakten hinzuzufügen und deren Profile anzuzeigen. KEEBLER (2014) stellt die Ergebnisse einer quantitativen Studie dar, in der die Ausgestaltung der HR-IT von Unternehmen untersucht wurde. In Bezug auf mobile Applikationen wird festgestellt, dass aktuell zwar schon 10 % der betrachteten Unternehmen mobile HR-Anwendungen einsetzen, dies jedoch von weiteren 25 % geplant ist. Allerdings ist die Wissenschaftlichkeit des Beitrags zu hinterfragen, da die Ergebnisse für eine praxisnahe Zeitschrift aufbereitet und methodisch kaum nachvollziehbar sind.

3.2.2 Auswertung nach Forschungsmethodik

Tabelle 20 fasst die Ergebnisse der Literaturanalyse in Bezug auf die angewendete Forschungsmethodik zusammen. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Publikationen anhand der primären Forschungsmethodik (vgl. Abschnitt 3.1) eingeordnet wurden.

		Publikationen
Forschungsmethodik	Aktionsforschung	-
	Argumentativ-deduktive Analyse	Niklas 2011
	Simulation	-
	Fallstudie	-
	Grounded Theory	-
	Qualitative Querschnittsanalyse	Böhm et al. 2013
	Quantitative Querschnittsanalyse	Böhm et al. 2011, Niklas/Strohmeier 2011, Böhm/Niklas 2012, Böhm 2013, Böhm/Jäger 2013
	Labor- oder Feldexperiment	-
	Strukturiertes Literatur Review	Niklas et al. 2012
	Referenzmodellierung	-
	Design Science	Mayoral et al. 2007, White et al. 2010
Keine Methodik erkennbar	Coursaris et al. 2006, Keebler 2014	

Tabelle 20: Ergebnisse des Literatur Reviews nach Forschungsmethodik

Anhand der Tabelle wird deutlich, dass innerhalb der untersuchten Literatur vor allem quantitative Studien durchgeführt wurden. Dies geschieht zum einen zum Überprüfen aufgestellter Modelle (bspw. zur Untersuchung der Akzeptanz mobiler Technologien; vgl. Niklas/Strohmeier 2011) oder zum allgemeinen Erfassen eines Themenbereichs (bspw. Befragung von Unternehmen zum Einsatz mobiler Technologien; vgl. Böhm/Jäger 2013). Qualitative Analysen hingegen konnten in der untersuchten Literatur lediglich in einem Beitrag identifiziert werden (vgl. Böhm et al. 2013). Dabei ist zu beachten, dass sich die identifizierten Studien immer auf ein konkretes Teilgebiet mobiler HR-Anwendungen (mobile Bewerberansprache) beziehen und keinen generellen Überblick über das gesamte Themenfeld zulassen.

Ein gestaltungsorientiertes Vorgehen (Referenzmodellierung oder Design Science) findet sich vereinzelt innerhalb der untersuchten Beiträge. Allerdings wird hier der Fokus nicht auf das Herleiten oder Evaluieren der Prototypen gelegt, sodass kaum Rückschlüsse auf das Design mobiler HR-Anwendungen im Allgemeinen getroffen werden können.

Darüber hinaus existieren einige Veröffentlichungen, die keine erkennbare Methodik aufweisen bzw. deren methodisches Vorgehen nicht transparent dargelegt wird. Dies lässt sich vor allem mit der hohen Praxisorientierung dieser Beiträge begründen.

3.3 Forschungslücken und zukünftige Forschungsrichtungen

Auf Basis des durchgeführten Literaturreviews wird deutlich, dass mehrere Lücken in der aktuellen Forschung in Bezug auf den Einsatz mobiler PIS existieren. So fokussieren sich die untersuchten Bei-

träge vor allem auf das Teilgebiet des externen Personalmarketings (bzw. der Bewerberansprache), andere Teilbereiche des Personalmanagements werden nur am Rande betrachtet. Insgesamt fehlt ein umfassendes Verständnis davon, in welchen HR-Prozessen mobile Anwendungen nutzenstiftend eingesetzt werden können. Aus diesem Grund ist es zunächst notwendig, potenzielle Einsatzfelder mobiler Anwendungen innerhalb aller HR-Prozesse zu identifizieren, woraus sich für weiterführende Studien die ersten beiden Forschungsfragen ergeben:

FF1a	Unter welchen Bedingungen kann der Einsatz mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen zu Nutzeffekten führen?
FF1b	In welchen Personalmanagementprozessen können mobile Anwendungen eingesetzt werden, um Nutzeffekte zu generieren?

Darüber hinaus wurde deutlich, dass eine gestaltungsorientierte Forschung im Bereich mobiler HR-Anwendungen bisher nur eine untergeordnete Rolle spielt und sich auf kleinere Teilaspekte fokussiert. Ebenfalls fehlt in der existierenden Literatur sowohl die theoretische Fundierung als auch die Evaluation der erstellten mobilen HR-Anwendungen. Da somit keinerlei Wissen darüber vorhanden ist, welche Anforderungen mobile PIS erfüllen müssen oder welchen Designprinzipien diese unterliegen, erscheint es sinnvoll im Rahmen gestaltungsorientierter Forschung (bspw. im Rahmen des Design Science Paradigmas; vgl. Hevner et al. 2004) theoretisch fundierte und praxisrelevante Prototypen mobiler HR-Anwendungen zu entwickeln. Hieraus ergibt sich die zweite Forschungsfrage:

FF2	Wie müssen mobile Anwendungen gestaltet sein, um in den identifizierten Personalmanagementprozessen Nutzeffekte generieren zu können?
------------	---

Um des Weiteren festzustellen, ob die erstellten prototypischen mobilen HR-Anwendungen die a priori attribuierten Nutzeffekte in der Praxis tatsächlich realisieren können, müssen diese evaluiert werden (vgl. Venable et al. 2012, S. 424). So kann festgestellt werden, welche Vorteile der Einsatz mobiler PIS innerhalb der untersuchten HR-Prozesse bietet und inwiefern deren Einsatz Grenzen gesetzt sind. Hieraus ergibt sich die dritte Forschungsfrage, die im Rahmen weiterer Studien beantwortet werden muss:

FF3	Welche Nutzeffekte und Grenzen ergeben sich aus dem Einsatz mobiler Anwendungen in den identifizierten Personalmanagementprozessen?
------------	---

In den beiden folgenden Abschnitten 4 und 5 werden die ersten beiden (Teil-)Forschungsfragen FF1a und FF1b aufgegriffen und anhand einer theoretischen Analyse beantwortet.

4 Kriterien für den Einsatz mobiler Personalinformationssysteme

In den folgenden Abschnitten werden Kriterien hergeleitet, die zur Identifikation von Einsatzgebieten von mobilen Anwendungen in HR-Prozessen verwendet werden können. Hierbei werden sowohl begünstigende, als auch hemmende Faktoren betrachtet, sodass am Ende des Kapitels die Forschungsfrage 1 beantwortet werden kann. Um dies zu erreichen, wird zunächst der theoretische Hintergrund der Untersuchung betrachtet (Abschnitt 4.1), bevor einzelne Kriterien hergeleitet werden (Abschnitt 4.2). Abschließend werden die Ergebnisse dieses Kapitels zusammengefasst (Abschnitt 4.3).¹²

4.1 Theoretischer Hintergrund und methodisches Vorgehen

Der Einsatz von mobilen Anwendungen innerhalb des Personalmanagements ist dann sinnvoll, wenn dadurch Nutzeffekte generiert werden können (bspw. in Form von Produktivitätssteigerungen durch effizientere Geschäftsprozesse; vgl. Brynjolfsson/Hitt 2000, S. 24f.; Schumann 1992, S. 71ff.).¹³ In Anlehnung an MELVILLE ET AL. (2004, S. 287) sowie MUKHOPADHYAY ET AL. (1995, S. 138) wird unter einem Nutzeffekt der Einfluss einer Technologie auf die Leistung eines Unternehmens verstanden. Nutzeffekte, die der Einsatz von IT innerhalb von Unternehmen hervorrufen kann, können nach SOH UND MARKUS (1995, S. 36f.) in die in Tabelle 21 aufgeführten Kategorien eingeordnet werden.

#	Auswirkung	Beschreibung
A1	Erhöhte Koordinationsflexibilität	Eingesetzte Technologien verbessern die Kommunikation und Koordination zwischen Akteuren, sodass flexibler und schneller auf Ereignisse reagiert werden kann.
A2	Neue Produkte oder Dienstleistungen	Der Einsatz von IT führt dazu, dass Kunden neue Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden können.
A3	Effizientere Geschäftsprozessen	Der Einsatz von IT führt dazu, dass die Effizienz von Geschäftsprozessen gesteigert wird, indem bspw. Kosten oder Durchlaufzeiten verringert werden.
A4	Bessere Entscheidungen	Informationssysteme verbessern die Informationslage, sodass die Qualität von Entscheidungen erhöht werden kann.

Tabelle 21: Klassifikation von IT induzierten Nutzeffekten

Hierbei ist zu beachten, dass Informationstechnologien i. d. R. nicht direkt auf die Unternehmensleistung wirken, sondern innerhalb von Geschäftsprozessen zu Veränderungen führen (vgl. Melville et al. 2004, S. 292). Aus diesem Grund ist es für die vorliegende Untersuchung wichtig, festzustellen, unter welchen Bedingungen das Verwenden mobiler Anwendungen innerhalb von Geschäftsprozessen einen Mehrwert bilden kann (vgl. Liang et al. 2007, S. 1156f.).¹⁴ Inwiefern dies allgemein durch eine einge-

¹² Die folgende Analyse basiert auf der Veröffentlichung PILARSKI UND SCHUMANN (2014).

¹³ Der Fokus liegt hier auf unternehmensinternen Nutzeffekten, da das Personalmanagement einen unterstützenden Prozess der innerbetrieblichen Leistungserstellung darstellt (vgl. Porter 1986, S. 62) und unternehmensexterne Effekte nur sekundär auftreten können.

¹⁴ Hierbei ist anzumerken, dass die Prozesse des Unternehmens nicht der einzige Faktor sind, der durch IT beeinflusst wird. So merkt CAO (2010, S. 279) an, dass bspw. ebenso die Unternehmensstruktur oder -kultur betrachtet werden muss. Da das Ziel dieser Arbeit jedoch das Identifizieren relevanter HR-Prozesse ist, wird eine rein prozessorientierte Sichtweise (vgl. Bharadwaj 2000, S. 170) vertreten.

setzte Technologie möglich ist, hängt dabei insbesondere davon ab, inwiefern die Charakteristika dieser Technologie den Charakteristika der Aufgaben entsprechen, die durch diese Technologie unterstützt werden sollen (vgl. Jarvenpaa 1989, S. 301; DeSanctis/Poole 1994, S. 122f.; Lucas 1993, S. 364). Die Übereinstimmung (engl. „Fit“) dieser beiden Aspekte wird im Task-Technology-Fit (TTF)-Modell von GOODHUE UND THOMPSON (1995) beschrieben (vgl. Goodhue/Thompson 1995, S. 213ff.; Chang 2010, S. 74). Je größer diese Übereinstimmung ausfällt, desto besser wird der Nutzer beim Bearbeiten seiner Aufgaben unterstützt und desto wahrscheinlicher ist es, dass durch den Einsatz der betrachteten Technologie Nutzeffekte für das Unternehmen generiert werden können (vgl. Hahn/Wang 2009, S. 333).

Sowohl die Charakteristika der Aufgaben (in diesem Fall die Charakteristika der durchgeführten Aktivitäten innerhalb von HR-Prozessen) als auch die der Technologie (in diesem Fall die Merkmale mobiler Anwendungen) wurden im Rahmen dieser Arbeit bereits erläutert. Für die HR-Prozesse geschah dies in Abschnitt 2.1.2 innerhalb der Prozessbeschreibungen, für mobile Anwendungen in Abschnitt 2.2.3.



Abbildung 9: Task-Technology-Fit-Modell in Bezug auf Mobile-HR
(in Anlehnung an Goodhue/Thompson 1995, S. 215)

In Abschnitt 2.2.3 wurde bereits erläutert, welche Mehrwerte der Einsatz mobiler Anwendungen im Allgemeinen mit sich bringt. Für die Betrachtung des „Fits“ zwischen mobilen Anwendungen und HR-Prozessen muss nun untersucht werden, unter welchen Bedingungen Potenziale mobiler Anwendungen (mobile Mehrwerte) innerhalb von HR-Prozessen realisiert werden und zu Nutzeffekten innerhalb der Kategorien von SOH UND MARKUS (1995; s. o.) führen können. Neben den mobilen Mehrwerten müssen jedoch auch die Limitationen mobiler Anwendungen bei der folgenden Analyse berücksichtigt werden. So wurden in Abschnitt 2.2.3 bspw. die Einschränkungen mobiler Endgeräte in Bezug auf die verfügbaren Hardwareressourcen thematisiert (bspw. eingeschränkte Möglichkeiten zur Dateneingabe), welche ebenfalls Auswirkungen auf die Eignung mobiler Anwendungen innerhalb von HR-Prozessen haben.

4.2 Herleitung von Kriterien

In den folgenden Abschnitten werden Kriterien hergeleitet, anhand derer der „Fit“ zwischen Technologie- und Aufgabencharakteristika beurteilt werden kann. Hierfür werden nacheinander die einzelnen mobilen Mehrwerte betrachtet und untersucht, unter welchen Bedingungen diese innerhalb der darge-

stellten Personalmanagementprozesse (vgl. Abschnitt 2.1.2) zu Nutzeffekten (vgl. Tabelle 21) führen können (Abschnitt 4.2.1). Anschließend wird aufgrund der Limitationen mobiler Anwendungen (Abschnitt 4.2.2) betrachtet, unter welchen Umständen diese hemmend auf den Einsatz mobiler PIS wirken können, bevor abschließend generelle Kriterien für den Einsatz mobiler Anwendungen thematisiert werden (Abschnitt 4.2.3).

4.2.1 Kriterien aufgrund mobiler Mehrwerte

Identifikationsfunktionen (MAV1) ermöglichen das Authentifizieren des Nutzers durch sein mobiles Endgerät (vgl. Abschnitt 2.2.3). Die Authentifizierung eines Nutzers stellt einen Sicherheitsmechanismus dar, der in den meisten innerbetrieblichen Prozessen eine Rolle spielt und somit eine Voraussetzung für den Einsatz eines IS innerhalb dieser Prozesse darstellt (vgl. Klarl 2011, S. 8). Da eine Authentifizierung des Nutzers in HR-Prozessen aufgrund der Verarbeitung personenbezogener HR-Daten zwingend notwendig ist (vgl. Klein 2012, S. 128ff.) und der Einsatz von Identifikationsfunktionen die Authentifizierung lediglich vereinfacht (vgl. Turowski/Pousttchi 2003, S. 158f.), können hieraus keine Kriterien abgeleitet werden, die den „Fit“ beeinflussen. Durch das Vereinfachen der Authentifikation können Prozesse zwar schneller und somit effizienter durchgeführt werden (was einem Nutzeffekt in der Kategorie „Restrukturierung von Geschäftsprozessen“ entsprechen würde), allerdings stellt dies einen generellen Nutzeffekt dar, der unabhängig von dem jeweiligen Prozess ist.

Die Möglichkeit den aktuellen Standort des Nutzers festzustellen (MAV2) kann innerhalb mobiler Anwendungen dazu genutzt werden, Informationen in Abhängigkeit zum aktuellen Aufenthaltsort darzustellen (vgl. Chin/Siau 2012, S. 2). So können entweder relevante HR-Informationen über den aktuellen Aufenthaltsort, an dem sich der Nutzer befindet, angezeigt (bspw. indem ein Mitarbeiter des Personalwesens direkt Informationen über relevante Kennzahlen oder Mitarbeiter des Unternehmensstandorts erhält, an dem dieser sich befindet) oder eingegebene Daten direkt mit dem aktuellen Standort des Nutzers verknüpft werden (bspw. um erfasste Arbeitszeiten direkt einem Kunden zuzuordnen). Dies reduziert den Aufwand für das Auffinden benötigter Informationen und das Zuordnen erfasster Daten, sodass die Effizienz innerhalb der jeweiligen HR-Prozesse erhöht wird (vgl. Tabelle 21, A3). Für die weitere Analyse ergibt sich somit, dass mobile Anwendungen dann zu Nutzeffekten führen, wenn standortbezogene Informationen innerhalb eines HR-Prozesses existieren und im Prozess verwendet werden können (**Ortsbezug der Aufgabe, K1**; vgl. van der Heijden/Valiente 2002, S. 1151). Tabelle 22 gibt an, inwiefern das Kriterium in den weiteren Analysen gemessen wird.

Eignung für mobile Anwendungen	Messbarkeit
gut ↑	Es existieren standortbezogene Informationen, die innerhalb des Prozesses genutzt werden können.
schlecht ↓	Es existieren keine standortbezogene Informationen, die innerhalb des Prozesses genutzt werden können.

Tabelle 22: Bewertung des Kriteriums Ortsbezug der Aufgabe (K1)

Der ubiquitäre Zugriff auf entfernte IS (MAV3) ermöglicht es, mit diesen zu kommunizieren und dort vorhandene Funktionen aufzurufen oder Ereignisse auszulösen (vgl. Mladenova et al. 2011, S. 7). Hierdurch können Akteure Aktionen als Reaktion auf eintretende Ereignisse direkt über mobile Anwendung durchzuführen. Dies ist vor allem dann von Vorteil, wenn mehrere Akteure innerhalb desselben Prozesses zusammenarbeiten, da Abhängigkeiten zwischen unterschiedlichen Akteuren innerhalb einer Aktivität den Koordinationsaufwand erhöhen (vgl. Staehle 1999, S. 556; Malone/Crowston, S. 159). Sobald eine Aktivität von einem Akteur bearbeitet wurde und anschließend eine Aktion eines weiteren Akteurs benötigt wird, kann diese über eine mobile Anwendung durchgeführt werden (vgl. van der Heijden/Valiente 2002, S. 1150ff.). Zum einen erhöht sich hierdurch die Koordinationsflexibilität zwischen den Akteuren (vgl. *Tabelle 21, A1*), da das Bearbeiten von Prozessaktivitäten innerhalb einer mobilen Anwendung die Reaktionszeiten der einzelnen Akteure verringern kann (vgl. Jarvenpaa et al. 2003, S. 42; Sheng et al. 2005, S. 284). Zum anderen ergibt sich aufgrund der verbesserten Koordination zwischen den Akteuren insgesamt ein effizienteres Durchführen des Prozesses (vgl. *Tabelle 21, A3*). Im Rahmen der HR-Prozesse sind diese Akteure vor allem Führungskräfte und Mitarbeiter des Personalwesens, die in vielen Aktivitäten eng zusammenarbeiten, wie z. B. in der Personalbeschaffung (vgl. *Tabelle 5*). Abhängigkeiten zwischen den Entscheidungen einzelner Akteure (bspw. in Bezug auf die Vorselektion von Bewerbern) können hier den Prozess verzögern und bspw. dazu führen, dass die qualifiziertesten Bewerber bereits eine Anstellung in einem anderen Unternehmen erhalten haben (vgl. Rynes et al. 1991, S. 510). Somit lässt sich die **Anzahl der in einem kollaborativem Prozess beteiligten Akteure (K2)** als ein weiteres Kriterium identifizieren. *Tabelle 23* fasst das Evaluationskriterium K2 zusammen.

Eignung für mobile Anwendungen	Messbarkeit
gut ↑	Innerhalb des Prozesses bearbeiten mehrere Akteure dieselben Aufgaben.
schlecht ↓	Innerhalb des Prozesses bearbeitet lediglich ein Akteur die dazugehörigen Aufgaben.

Tabelle 23: Bewertung des Kriteriums Anzahl der beteiligten Akteure (K2)

In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass die größten Potenziale mobiler Anwendungen dann erreicht werden können, wenn die Mitarbeiter, die diese Anwendungen benutzen, örtlich mobil (vgl. Abschnitt 2.2.1) sind (vgl. Meyer et al. 2012, S. 365ff.; Pei et al. 2012, S. 2ff.; Mladenova et al. 2011, S. 3f.; Gumpp/Pousttchi 2005, S. 523f.; Yuan/Zheng 2005, S. 315ff.; Perry et al. 2001, S. 324ff.). Dementsprechend kann der Einsatz mobiler Anwendungen vor allem dann zu effizienteren Geschäftsprozessen (vgl. *Tabelle 21, A3*) oder zu besseren Entscheidungen aufgrund einer besseren Informationsgrundlage führen (vgl. *Tabelle 21, A4*), wenn die Mobilität der beteiligten Akteure hoch ist (**Mobilität der handelnden Akteure, K3**; vgl. Gebauer/Shaw 2004, S. 32f.). Ist dies nicht der Fall, würde das Bereitstellen von Anwendungen, die durch ein stationäres System zugänglich sind, ausreichen, um bspw. die Koordination zwischen Akteuren zu verbessern oder benötigte Informationen zur Verfügung zu stellen. Außerhalb eines spezifischen Unternehmenskontexts lässt sich die Mobilität der Akteure jedoch nicht ohne weiteres feststellen. Nach MLADENOVA ET AL. (2005, S. 5) sowie GUMPP UND POUSTTCHI (2005, S. 524f.) kann allerdings davon ausgegangen werden, dass Führungskräfte tendenziell örtlich mobil sind, als andere Akteure, sodass diese Annahme auch der folgenden Analyse zugrunde liegt. Innerhalb

der HR-Prozesse könnten so bspw. im Rahmen des Personalcontrollings HR-Informationen für Führungskräfte über mobile Anwendungen bereitgestellt werden, sodass diese auch während einer Dienstreise benötigte Informationen abrufen und als Entscheidungsgrundlage verwenden können. Tabelle 24 fasst das Evaluationskriterium K3 zusammen.

Eignung für mobile Anwendungen	Messbarkeit
gut ↑	Innerhalb des Prozesses sind Führungskräfte involviert.
schlecht ↓	Innerhalb des Prozesses sind keine Führungskräfte involviert.

Tabelle 24: Bewertung des Kriteriums Mobilität der beteiligten Akteure (K3)

Die Möglichkeit einer Reaktion auf eintretende Ereignisse ist vor allem dann von Vorteil, wenn umgehend auf dieses Ereignis reagiert werden muss, die Aufgabe also zeitkritisch ist (vgl. Gebauer/Shaw 2004, S. 33f.; Kim/Hwang 2006, S. 3; Anckar/D'Incau 2002, S. 49). Durch das Verwenden mobiler Anwendungen können somit Verzögerungen innerhalb von Prozessen vermieden werden (vgl. Breu et al. 2005, S. 10), sodass diese insgesamt effizienter durchgeführt werden können (vgl. Tabelle 21, A3). Darüber hinaus wird durch den ubiquitären Zugriff auf entfernte Informationssysteme sichergestellt, dass die Nutzer zum einen jederzeit mit aktuellen Daten arbeiten können (vgl. Mladenova et al. 2011, S. 6) und zum anderen, alle Informationen haben, die sie für das Erfüllen ihrer Aufgaben benötigen (vgl. Breu et al. 2005, S. 8f.). Somit kann insgesamt auch die Qualität von Entscheidungen verbessert werden (vgl. Tabelle 21, A4), da die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen aufgrund veralteter Informationen sinkt. Beide Aspekte ergeben sich dabei vor allem aus der Notwendigkeit, auf ein Ereignis schnellstmöglich zu reagieren, sodass der **Zeithorizont einer Aufgabe (K4)** ein weiteres Kriterium darstellt. Sofern dies nicht zwingend notwendig ist, ergibt sich aus dem permanenten Zugriff auf externe Systeme kein Mehrwert. In Bezug auf die Personalmanagementprozesse wurde bereits auf die Notwendigkeit eines schnellen Personalbeschaffungsprozesses hingewiesen (siehe K2). Darüber hinaus kann bspw. auch das Bearbeiten einer dringend benötigten Dienstreisegenehmigung im Rahmen der Personaladministration unter Umständen als zeitkritisch eingestuft werden. Tabelle 25 fasst das Evaluationskriterium K4 zusammen.

Eignung für mobile Anwendungen	Messbarkeit
gut ↑	Aktivitäten innerhalb des Prozesses sind zeitkritisch.
schlecht ↓	Aktivitäten innerhalb des Prozesses sind nicht zeitkritisch.

Tabelle 25: Bewertung des Kriteriums Zeithorizont der Aufgabe (K4)

Der ubiquitäre Zugriff auf entfernte Systeme (MAV3) erlaubt es des Weiteren, Daten direkt über mobile Anwendungen zu erfassen, sobald diese anfallen (bspw. das direkte Erfassen von Belegen während einer Dienstreise inkl. Ort und Datum des Entstehens oder das direkte Dokumentieren von Notizen innerhalb von Mitarbeitergesprächen; vgl. Botzenhardt/Pousttchi 2008, S. 264). Hierdurch können **Medienbrüche (K5)** verhindert werden, da das nachträgliche Übertragen handschriftlicher Notizen entfällt (vgl. Breu et al. 2005, S. 9). Darüber hinaus werden durch das direkte Erfassen Übertragungsfehler vermieden, sodass die Ausführung der Prozesse insgesamt effizienter ist (vgl. Tabelle 21, A3; vgl. Bot-

zenhardt/Pousttchi 2008, S. 264). Hieraus folgt, dass mobile Anwendungen vor allem dann sinnvoll innerhalb der analysierten Prozesse eingesetzt werden können, wenn in den Prozessen Medienbrüche vorhanden sind. Tabelle 26 fasst das Evaluationskriterium K5 zusammen.

Eignung für mobile Anwendungen	Messbarkeit
gut ↑	Im Prozessablauf sind Medienbrüche vorhanden.
schlecht ↓	Im Prozessablauf sind keine Medienbrüche vorhanden.

Tabelle 26: Bewertung des Kriteriums Medienbrüche (K5)

4.2.2 Kriterien aufgrund von Limitationen mobiler Anwendungen

Wie in Abschnitt 2.2.3 dargelegt, führt die geringe Größe von mobilen Geräten dazu, dass zum einen nur wenig Platz für das Darstellen von Informationen verfügbar und zum anderen die Eingabe von großen Datenmengen nur schwer möglich ist. Aus diesem Grund ist es notwendig, dass Informationen innerhalb von mobilen Anwendungen so bereitgestellt werden, dass sie leicht auf kleinen Bildschirmen angezeigt werden können (vgl. Adipat/Zhang 2005, S. 2281). Dies ist vor allem dann problematisch, wenn große Mengen an Informationen dargestellt oder Zusammenhänge zwischen Datensätzen abgebildet werden müssen, deren übersichtliche Darstellung aufgrund der geringen Displaygröße mobiler Endgeräte nur schwer möglich ist. Da Darstellungsformen aus dem Desktop-PC-Bereich somit nicht einfach auf mobile Anwendungen übertragen werden können (vgl. Chittaro 2006, S. 2) ist der Aufwand eine passende Repräsentationsform zu finden und die Daten entsprechend aufzubereiten größer. Bei kleineren oder klar hierarchisch strukturierten Datenmengen stellt dies hingegen kein Problem dar (vgl. Adipat et al. 2011, S. 116). Hieraus folgt, dass Prozesse in denen eine übersichtliche Anzahl an Informationen notwendig ist, eher für die Unterstützung durch mobile Anwendungen geeignet sind als Prozesse, die eine große Anzahl komplexer Informationen benötigen. Im Bereich der Nachfolgeplanung werden so bspw. Informationen über alle im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter- und Stellenprofile (inkl. derer Kompetenzen bzw. Stellenanforderungen) sowie deren Abgleich benötigt, wohingegen für eine Personalbeurteilungsmaßnahme jeweils nur Informationen über den zu bewertenden Mitarbeiter und dessen aktuelle Position im Unternehmen relevant sind. Somit ergibt sich für die folgende Analyse der **Informationsbedarf (K6)** innerhalb der Teilprozesse als ein weiteres Kriterium, das in Tabelle 27 zusammengefasst wird.

Eignung für mobile Anwendungen	Messbarkeit
gut ↑	Innerhalb eines Prozesses wird eine überschaubare Anzahl an Informationen benötigt.
schlecht ↓	Innerhalb eines Prozesses wird eine große Menge an Informationen benötigt.

Tabelle 27: Bewertung des Kriteriums Informationsbedarf (K6)

4.2.3 Weitere Kriterien für den Einsatz mobiler Anwendungen

Neben den Kriterien, die sich aus den mobilen Mehrwerten ableiten lassen, ergeben sich aus der vorhandenen Literatur noch weitere Kriterien für den Einsatz mobiler Anwendungen in HR-Prozessen, die sich nicht einem bestimmten mobilen Mehrwert zuordnen lassen:

Generell ist davon auszugehen, dass IT-Systeme zum Unterstützen von Prozessen, die häufiger ausgeführt werden, größere Nutzeffekte erzeugen können als Systeme, die selten ausgeführte Prozesse unterstützen (vorausgesetzt, dass in beiden Prozessen gleichgroße Nutzenpotenziale vorhanden sind). In Bezug auf mobile Personalinformationssysteme ist ebenfalls davon auszugehen, dass mobile Anwendungen, die häufiger genutzt werden, größere Nutzeffekte ermöglichen als Anwendungen, die seltener genutzt werden (vgl. Mladenova et al. 2011, S. 5; Gebauer/Shaw 2004, S. 31f.). Je häufiger eine mobile Anwendung genutzt wird, desto effizienter ist dementsprechend deren Einsatz (vgl. *Tabelle 21, A3*), da die Kosten für Entwicklung und Betrieb der Anwendung größeren Nutzeffekten gegenüber stehen. Somit stellt die **Ausführungshäufigkeit (K7)** ein weiteres Kriterium bei der nachfolgenden Untersuchung dar. Dabei wird zwischen einer häufigen Ausführung eines Prozesses (öfter als einmal im Monat) und einer seltenen Ausführungshäufigkeit (max. einmal im Monat) unterschieden (vgl. Pilarski et al. 2012, S. 68f.). So werden bspw. im Rahmen der Personaladministration für einen Großteil der Mitarbeiter täglich Arbeitszeiten protokolliert und gepflegt, wohingegen Mitarbeitergespräche im Rahmen der Personalbeurteilung nur selten (bspw. einmal im Jahr) durchgeführt werden. *Tabelle 28* fasst die Merkmale des Kriteriums K7 zusammen.

Eignung für mobile Anwendungen	Messbarkeit
gut ↑	Prozess wird häufig ausgeführt.
schlecht ↓	Prozess wird lediglich selten (max. einmal im Monat) ausgeführt.

Tabelle 28: Bewertung des Kriteriums Ausführungshäufigkeit (K7)

Ein weiteres Kriterium stellt die **Vertraulichkeit der Informationen (K8)** dar, die innerhalb einer mobilen HR-Anwendung verwendet werden. Aufgrund der ortsunabhängigen Verwendung mobiler Endgeräte und ihrer geringen Größe, tragen Benutzer diese i. d. R. permanent bei sich (vgl. Abschnitt 2.2.2). Neben den Vorteilen, die hieraus resultieren (wie bspw. der permanente Zugriff auf Informationen), führt dies allerdings auch zu einem erhöhten Verlustrisiko des Gerätes, sei es durch Diebstahl oder Unachtsamkeit (vgl. Christmann 2012, S. 57f.; Milligan/Hutcheson 2007, S. 190ff.). Wenn vertrauliche Daten innerhalb mobiler Anwendungen verarbeitet und auf einem mobilen Endgerät gespeichert oder darüber abrufbar sind, kann ein Verlust des Endgeräts dazu führen, dass diese Informationen von Individuen oder Organisationen eingesehen werden können, die dazu nicht autorisiert sind (bspw. konkurrierende Unternehmen). Dabei sind Informationen vertraulich, wenn deren Offenlegung die Privatsphäre von Personen verletzt, den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens verringert oder der Organisation Schaden zuführen kann (vgl. Peltier et al. 2013, S. 289). Im Personalmanagement betrifft dies vor allem personenbezogene Daten, da diese dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) unterliegen. Dieses verfolgt das Ziel, die Persönlichkeitsrechte Einzelner zu schützen, indem Maßnahmen der Datensicherheit getroffen werden (vgl. Sowa 2010, S. 104ff.; Strohmeier 2008, S. 39ff.). Da durch die Nutzung mobiler

Endgeräte das Risiko steigt, dass personenbezogene Informationen offenbart werden (bspw. im Verlustfall), müssen Sicherheitsmaßnahmen getroffen werden, um die Daten auf einem mobilen Endgerät zu schützen. Da dies einen höheren Aufwand beim Entwickeln und Überwachen der mobilen Anwendungen bedeutet, sind Prozesse, in denen personenbezogene Daten verarbeitet werden, weniger für den Einsatz mobiler Anwendungen geeignet. Tabelle 29 fasst das Evaluationskriterium K8 zusammen.

Eignung für mobile Anwendungen	Messbarkeit
gut ↑	Innerhalb des Prozesses werden keine vertraulichen Daten verarbeitet, die dem Datenschutz unterliegen.
schlecht ↓	Innerhalb des Prozesses werden vertraulichen Daten verarbeitet, die dem Datenschutz unterliegen.

Tabelle 29: Bewertung des Kriteriums Vertraulichkeit der Informationen (K8)

4.3 Zwischenfazit

Tabelle 30 fasst die in Abschnitt 4.2 hergeleiteten Kriterien K1 bis K8 zusammen und gibt an, inwiefern diese im kommenden Abschnitt innerhalb der untersuchten Personalmanagementprozesse gemessen werden. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass die Kriterien K5 (Medienbrüche) und K6 (Informationsbedarf) innerhalb einer theoretischen Prozessanalyse nicht betrachtet werden können. Dies liegt vor allem daran, dass die Ausgestaltung der einzelnen HR-Prozesse von Unternehmen zu Unternehmen variiert. Somit kann außerhalb eines konkreten Falls meist nicht generell festgestellt werden, wie viele Medienbrüche (K5) innerhalb eines Prozesses existieren oder wie groß die Menge an benötigten Informationen tatsächlich ist (K6).

Kriterium	Evaluation	
	geeignet	nicht geeignet
K1: Ortsbezogene Informationen	(+) Ortsbezogene Informationen benötigt	(-) Ortsbezogene Informationen nicht benötigt
K2: Anzahl der Akteure	(+) Mehrere Akteure	(-) Ein Akteur
K3: Mobilität der Akteure	(+) Führungskräfte involviert	(-) Führungskräfte nicht involviert
K4: Zeithorizont	(+) Zeitkritisch	(-) Nicht zeitkritisch
K5: Medienbrüche	<i>Nicht messbar</i>	
K6: Informationsbedarf	<i>Nicht messbar</i>	
K7: Ausführungshäufigkeit	(+) Regelmäßig	(-) periodisch
K8: Vertraulichkeit der Informationen	(+) Keine personenbezogenen vorhanden	(-) Personenbezogene Daten vorhanden

Tabelle 30: Zusammenfassung der Kriterien K1-K8

Insgesamt ist darüber hinaus festzuhalten, dass die dargestellten Kriterien lediglich die potenzielle Nützlichkeit (bspw. in Form von Effizienz- oder Effektivitätssteigerungen; vgl. Abschnitt 4.1) mobiler Anwendungen innerhalb von HR-Prozessen evaluieren. Darüber hinausgehende Aspekte, wie das Nutzen mobiler Anwendungen als Marketinginstrument zum Verbessern des Unternehmensimage (vgl. Botzenhardt/Pousttchi 2008, S. 266; Sheng et al. 2005, S. 277; bspw. in Bezug auf das Personalmarke-

ting; vgl. Jäger/Böhm 2012, S. 309ff.), werden nicht berücksichtigt, da solche Effekte ebenfalls nicht innerhalb einer theoretischen Prozessanalyse erfasst werden können. Des Weiteren werden indirekte Effekte nicht betrachtet, die sich durch den Einsatz mobiler Anwendungen ergeben können, wie bspw. eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit (insb. in jüngeren Mitarbeitergruppen; vgl. Pousttchi/Becker 2012, S. 17).

5 Einsatzgebiete mobiler Personalinformationssysteme

In den folgenden Abschnitten werden Einsatzgebiete mobiler Anwendungen innerhalb der in Abschnitt 2.1.2 dargestellten HR-Prozesse identifiziert. Dabei werden die in Abschnitt 4 hergeleiteten Kriterien genutzt, um eine Gesamteignung für die jeweiligen Teilprozesse festzustellen. Dabei wird ein Teilprozess immer dann als geeignet klassifiziert, wenn die Mehrheit der Kriterien (mindestens 4 von 6) positiv beurteilt wird. Da das vorgestellte Prozessmodell die Grundlage für die Analyse bildet (vgl. Abbildung 3), werden zunächst Einsatzgebiete innerhalb der Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterbereitstellung (Abschnitt 5.1) identifiziert, bevor Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterleistungsbereitschaft (Abschnitt 5.2) und Querschnittsprozesse (Abschnitt 5.3) betrachtet werden. Abschließend werden die Ergebnisse in Abschnitt 5.4 zusammengefasst und diskutiert.

5.1 Einsatzgebiete in Prozessen zum Steuern der Mitarbeiterbereitstellung

In den folgenden Abschnitten werden zunächst die Personalbedarfsplanung (Abschnitt 5.1.1) und -beschaffung (Abschnitt 5.1.2) betrachtet, bevor die Prozesse Personaleinsatz (Abschnitt 5.1.3) und Personalentwicklung (Abschnitt 5.1.4) analysiert werden. Abschließend werden Einsatzmöglichkeiten innerhalb der Personalfreisetzung diskutiert (Abschnitt 5.1.5).

5.1.1 Personalbedarfsplanung

Innerhalb der Teilprozesse der Personalbedarfsplanung existieren keinerlei ortsbezogene Informationen, die verwendet werden könnten, sodass dieses Kriterium durchgängig negativ zu bewerten ist (**K1**). Beim Ermitteln des *Bruttopersonalbedarfs* (1.1) und des *Personalbestands* (1.2) arbeiten das Personalwesen und Führungskräfte i. d. R. zusammen (vor allem im Rahmen der Bedarfserfassung und dem Feststellen des qualitativen Personalbestands; vgl. Tabelle 4, Kolb 2010b, S. 616f.), sodass dieses Kriterium (**K2**) innerhalb der beiden Teilprozesse positiv bewertet wird. Die Beteiligung von Führungskräften führt ebenfalls dazu, dass die Mobilität der Akteure grundsätzlich als hoch eingeschätzt werden kann (**K3**). Beim *Ermitteln des Nettopersonalbedarfs* (1.3) ist allerdings lediglich das Personalwesen involviert, sodass beide Kriterien (**K2** und **K3**) negativ beurteilt werden. Der Zeithorizont der Teilprozesse kann dabei als nicht zeitkritisch eingestuft werden, da die einzelnen Aktivitäten periodisch durchgeführt werden (bspw. quartalsweise oder jährlich) und eine langfristige Planung des Personalbedarfs zum Ziel haben (vgl. Hauff 2010, S. 157; Stock-Homburg 2010, S. 109). Darüber hinaus bilden personenbezogene Informationen über Mitarbeiter (bspw. Kompetenzprofile) die Grundlage für das Ermitteln des Personalbestands (1.2) sowie des Nettopersonalbedarfs (1.3), sodass die Vertraulichkeit der Informationen innerhalb dieser beiden Teilprozesse als hoch angesehen werden muss (vgl. Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 28f.). Insgesamt ergibt sich auf dieser Grundlage kein Teilprozess innerhalb der Personalbedarfsplanung, der sich für den Einsatz mobiler Anwendungen eignet. Tabelle 31 fasst die Ergebnisse für den Prozess der Personalbedarfsplanung zusammen.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
1.1 Bruttoperpersonalbedarf ermitteln	-	P, F	+	-	-	+	-
1.2 Personalbestand ermitteln	-	P, F	+	-	-	-	-
1.3 Nettopersonalbedarf ermitteln	-	P	-	-	-	-	-
Legende:	P: Personalwesen F: Führungskraft		M: Mitarbeiter	B: Bewerber	(+): Kriterium erfüllt (-): Kriterium nicht erfüllt		

Tabelle 31: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalbedarfsplanung

5.1.2 Personalbeschaffung

Ortsbezogene Informationen können im Rahmen der Personalbeschaffung innerhalb von zwei Teilprozesse genutzt werden: Zum einen können diese beim Positionieren des Unternehmensimages (2.1) verwendet werden, indem bspw. potenziellen Bewerbern Informationen über Unternehmensstandorte und Stellenangebote innerhalb ihrer näheren Umgebung angezeigt werden. Zum anderen können beim Integrieren von Kandidaten in das Unternehmen (2.6) die neuen Mitarbeiter durch Informationen über ihre Arbeitsumgebung unterstützt werden. Somit wird dieses Kriterium (**K1**) in den beiden Teilprozessen positiv bewertet. Innerhalb der Teilprozesse (mit Ausnahme des Verwaltens von Kandidaten und Bewerbungen; 2.3) arbeiten mehrere Akteure innerhalb derselben Aktivitäten zusammen (**K2**), sodass dieses Kriterium positiv bewertet wird (vgl. Sims 2002, S. 114f.; Reynolds/Weiner 2009, S. 105ff.). Darüber hinaus sind in den meisten Teilprozessen (Ausnahmen sind das Verwalten von Kandidaten und Bewerbungen (2.3) sowie das Einstellen von Kandidaten; 2.5) Führungskräfte beteiligt, sodass ebenfalls von einer hohen Mobilität der Akteure ausgegangen werden kann (**K3**). Dabei sind die meisten Teilprozesse als zeitkritisch einzustufen (**K4**), da freigewordene (oder freiwerdende) Stellen i. d. R. schnellstmöglich wiederbesetzt werden müssen, um Vakanzen zu vermeiden (vgl. Drumm 2008, S. 330). Eine Ausnahme bildet hier das Positionieren des Unternehmensimage (2.1), da dies langfristig geplante Aktivitäten beinhaltet (vgl. Kolb 2010b, S. 91f.), die meist nicht zeitkritisch sind. Da die Teilprozesse der Personalbeschaffung entweder permanent (im Fall von 2.1) oder immer dann ausgeführt werden, wenn ein Bedarf an Personal festgestellt wurde (vgl. Gaugler et al. 2004, S. 1406f.), ergibt sich, dass sämtliche Teilprozesse der Personalbeschaffung regelmäßig ausgeführt werden, sodass das Kriterium Ausführungshäufigkeit (**K7**) positiv bewertet wird. Mit Ausnahme der Positionierung des Unternehmensimage (2.1) bilden in allen Teilprozessen der Personalbeschaffung personenbezogene Bewerberdaten (v. A. in Form von Lebensläufen) die Grundlage der ausgeführten Aktivitäten, sodass dieses Kriterium (**K8**) in diesen Fällen negativ bewertet werden muss.

Insgesamt ergibt sich für die meisten Teilprozesse der Personalbeschaffung eine positive Eignung für mobile Anwendungen. Lediglich das Verwalten von Kandidaten und Bewerbungen sowie das Einstellen von Kandidaten sind nicht für die Unterstützung durch mobile Anwendungen geeignet. Tabelle 32 fasst

die Einsatzgebiete mobiler Anwendungen innerhalb der Personalbeschaffung zusammen, die im Folgenden näher erläutert werden.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
2.1 Unternehmensimage positionieren	+	P, B	+	-	+	+	2a) Informationen über das Unternehmen veröffentlichen und mit Bewerbern kommunizieren (P, B)
2.2 Kandidaten anwerben	-	P, F, B	+	+	+	-	2b) Entscheidungsfindung innerhalb des Beschaffungsprozesses (im engeren Sinne) unterstützen und notwendige Informationen bereitstellen (P, F)
2.3 Kandidaten und Bewerbungen verwalten	-	P	-	+	+	-	-
2.4 Kandidaten auswählen	-	P, F, B	+	+	+	-	2b) Entscheidungsfindung innerhalb des Beschaffungsprozesses (im engeren Sinne) unterstützen und notwendige Informationen bereitstellen (P, F)
2.5 Kandidat einstellen	-	P, B	-	+	+	-	-
2.6 Kandidat integrieren	+	P, F, M, B	+	+	+	-	2c) Informationen über die interne Unternehmensstruktur und Arbeitsumgebung des neuen Mitarbeiters bereitstellen (P, F, M)
Legende:	P: Personalwesen F: Führungskraft M: Mitarbeiter B: Bewerber (+): Kriterium erfüllt (-): Kriterium nicht erfüllt						

Tabelle 32: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalbeschaffung

Als erstes Einsatzgebiet ergibt sich das Nutzen mobiler Anwendungen im Rahmen des Positionierens des Unternehmensimages (**Einsatzgebiet 2a**). Mobile Anwendungen können im Rahmen des Personalmarketings genutzt werden, indem Informationen über das Unternehmen interessierten Bewerbern zur Verfügung gestellt werden. Neben allgemeinen Informationen schließt dies bspw. ebenfalls Informationen zu offenen Stellen oder zum Bewerbungsverfahren mit ein. Darüber hinaus kann das Unternehmen mobile Anwendungen nutzen, um den Kontakt mit Bewerbern herzustellen. So können bspw. über die Benachrichtigungsfunktion mobiler Endgeräte aktiv Informationen an potenzielle Bewerber verschickt werden (z. B. um diese auf Ereignisse bzw. Veranstaltungen des Unternehmens aufmerksam zu machen). Wie bereits in Abschnitt 3.2.1 erläutert, wird dieses Einsatzgebiet bereits häufig in der Literatur diskutiert.

Eine weitere Einsatzmöglichkeit stellt das Unterstützen des Personalbeschaffungsprozesse im engeren Sinne (vom Veröffentlichen der Stellenausschreibung bis zum Einstellen eines Kandidaten; vgl. Tabelle 5) dar (**Einsatzgebiet 2b**). Innerhalb des Prozesses werden viele Entscheidungen gemeinsam von den verantwortlichen Mitarbeitern des Personalwesens und Führungskräften getroffen (bspw. in Bezug auf Ausschreibungskanäle oder die (Vor-)Selektion von Bewerbern), sodass es zu Verzögerungen im Prozessablauf kommen kann, wenn einzelne Akteure nicht verfügbar sind. Zum einen können mobile Anwendungen genutzt werden, um die Koordinationsflexibilität (vgl. Abschnitt 4.1) zu erhöhen, indem die gemeinsame Entscheidungsfindung von örtlich getrennten Akteuren unterstützt wird. Zum anderen können Stellen- und Bewerberprofile über eine mobile Anwendung bereitgestellt werden, sodass die für die Entscheidungen notwendigen Informationen orts- und zeitunabhängig abgerufen werden können. Es muss jedoch beachtet werden, dass lediglich bestimmte (administrative) Aktivitäten des Prozesses

unterstützt werden können, da das finale Bewerten der Bewerber im Rahmen von Beurteilungsmaßnahmen (wie bspw. Bewerbungsgesprächen oder Assessment Centern) stattfinden, die nicht substituiert werden können.

Das Integrieren von Kandidaten in das Unternehmen stellt die letzte Einsatzmöglichkeit innerhalb der Personalbeschaffung dar (**Einsatzgebiet 2c**). Ziel ist es im Rahmen der fachlichen und sozialen Integration neuer Mitarbeiter (dem sog. Onboarding; vgl. Snell 2006, S. 32), die notwendige Eingewöhnungszeit in die neue Arbeitsumgebung so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten. Hierbei können mobile Anwendungen genutzt werden, um den neuen Mitarbeitern Informationen zur Verfügung zu stellen (bspw. über interne Prozesse oder die nähere Umgebung). Ebenfalls können neue Mitarbeiter über die Benachrichtigungsfunktionen mobiler Endgeräte auf kommende Veranstaltungen des Unternehmens aufmerksam gemacht werden.

5.1.3 Personaleinsatz

Beim Personaleinsatz existiert kein Teilprozess, bei dem ortsbezogene Informationen genutzt werden können (**K1**), sodass dieses Kriterium negativ bewertet wird. Allerdings arbeiten in sämtlichen Teilprozessen unterschiedliche Akteure zusammen (**K2**; vgl. Stock-Homburg 2010, S. 270ff.), sodass dieses Kriterium positiv bewertet werden kann. Dabei sind beim Gestalten der Arbeitsinhalte (3.1) und Arbeitsplätze (3.2) Führungskräfte beteiligt, was zu einer hohen Mobilität der Akteure führt (**K3**). Allerdings stellen die einzelnen Teilprozesse jeweils langfristige Entscheidungen (bspw. in Bezug auf das Strukturieren von Stellen) oder Planungen (bspw. in Bezug auf die Laufbahnplanung von Mitarbeitern; vgl. Kolb 2010b, S. 150f.; Gaugler et al. 2004, S. 1469f.) dar, die nicht zeitkritisch sind (**K4**) und nur in periodischen Abständen durchgeführt werden (**K7**). Darüber hinaus sind personenbezogene Daten die Grundlage für die meisten dieser Planungsaufgaben (bspw. Präferenzen oder Qualifikationen der Mitarbeiter; vgl. Kolb 2010b, S. 502; Strohmeier 2008, S. 125), sodass die Vertraulichkeit der Informationen als hoch eingestuft werden muss (**K8**). Insgesamt ergeben sich innerhalb der Personalbedarfsplanung keine Einsatzpotenziale für mobile Anwendungen. Tabelle 33 fasst die Ergebnisse zusammen.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
3.1 Arbeitsinhalte gestalten	-	P, F, M	+	-	-	-	-
3.2 Arbeitsplatz gestalten	-	P, F	+	-	-	-	-
3.3 Arbeitszeit gestalten	-	P, M	-	-	-	-	-
Legende:	P: Personalwesen F: Führungskraft		M: Mitarbeiter	B: Bewerber	(+): Kriterium erfüllt (-): Kriterium nicht erfüllt		

Tabelle 33: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen im Personaleinsatz

5.1.4 Personalentwicklung

Innerhalb der Personalentwicklung ergibt sich ebenfalls kein Einsatzzweck für ortsbezogenen Informationen (**K1**), sodass dieses Kriterium auch hier negativ bewertet wird. Allerdings sind neben dem Personalmanagement ebenfalls Mitarbeiter an den meisten Teilprozessen der Personalentwicklung beteiligt, sodass das Kriterium Anzahl der Akteure (**K2**) als positiv bewertet werden kann (vgl. Gaugler et al. 2004, S. 1503ff.; Falk 2007, S. 17). Lediglich beim Vorbereiten der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen (4.3) ist nur das Personalwesen beteiligt. Führungskräfte sind innerhalb der Personalentwicklung lediglich in Aktivitäten der Entwicklungsbedarfsanalyse (4.1) beteiligt (vgl. Schax/Dobischat 2007, S. 86), sodass die Mobilität der Akteure (**K3**) in allen anderen Teilprozessen als gering eingestuft wird. Da die Personalentwicklung einen Prozess darstellt, der langfristig geplant wird (sowohl im Bereich der Analyse, als auch beim Durchführen von Maßnahmen vgl. Bartscher/Huber 2007, S. 84ff.), sind sämtliche Teilprozesse als nicht zeitkritisch einzustufen (**K4**). Allerdings werden das Vorbereiten (4.3), Durchführen (4.4) und Evaluieren (4.5) von Entwicklungsmaßnahmen sowie das transferieren von Gelerntem (4.6) regelmäßig durchgeführt (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 261f.), sodass das Kriterium Ausführungshäufigkeit (**K7**) hier positiv bewertet wird. Lediglich das Analysieren von Entwicklungsbedarfen (4.1) sowie das Gestalten von Maßnahmen (4.2) finden nur in periodischen Abständen statt (bspw. im Rahmen einer jährlichen Entwicklungsplanung; vgl. Gaugler et al. 2004, S. 1518f.). Wie in anderen HR-Prozessen auch, sind personenbezogene Daten die Grundlage der Personalentwicklung (bspw. bilden Kompetenzprofile von Mitarbeitern die Grundlage für die Entwicklungsplanung; vgl. Strohmeier 2008, S. 122ff.). Lediglich das Gestalten konkreter Maßnahmen (4.2) sowie deren Vorbereiten (4.3) sind unabhängig von Mitarbeiterinformationen (vgl. Strohmeier 2008, S. 122), sodass die Vertraulichkeit der Daten in diesen beiden Teilprozessen kein Hemmnis darstellt (**K8**). Insgesamt ergibt sich für keinen Teilprozess der Personalentwicklung eine positive Gesamteignung. Tabelle 34 fasst die Ergebnisse zusammen.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
4.1 Entwicklungsbedarf analysieren	-	P, F, M	+	-	-	-	-
4.2 Entwicklungsmaßnahmen gestalten	-	P, M	-	-	-	+	-
4.3 Maßnahmendurchführung vorbereiten	-	P	-	-	+	+	-
4.4 Entwicklungsmaßnahmen durchführen	-	P, M	-	-	+	-	-
4.5 Entwicklungsmaßnahmen evaluieren	-	P, M	-	-	+	-	-
4.6 Gelerntes transferieren	-	P, M	-	-	+	-	-
Legende:	P: Personalwesen F: Führungskraft M: Mitarbeiter B: Bewerber (+): Kriterium erfüllt (-): Kriterium nicht erfüllt						

Tabelle 34: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalentwicklung

5.1.5 Personalfreisetzung

Auch innerhalb der Teilprozesse der Personalfreisetzung existieren keinerlei ortsbezogene Informationen, die innerhalb der Aktivitäten verwendet werden können, sodass dieses Kriterium negativ bewertet wird (**K1**). Allerdings sind mit Ausnahme des Durchführens von Freisetzungmaßnahmen (5.3) in allen Teilprozessen sowohl das Personalwesen als auch Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv beteiligt (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 288ff.), sodass die Anzahl der Akteure (**K2**) und – durch die Beteiligung von Führungskräften – die Mobilität der Akteure als hoch angesehen wird (**K3**). Da Freisetzungmaßnahmen i. d. R. längerfristig geplant werden (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 288) und darüber hinaus an rechtliche Rahmenbedingungen wie bspw. Kündigungsfristen gebunden sind (vgl. Kolb 2010b, S. 248ff.), werden diese als nicht zeitkritisch eingestuft (**K4**). Da das Freisetzen von Personal neben Maßnahmen für das direkte Reduzieren des Personalbestands (wie bspw. Kündigungen oder Einstellungsstopps) auch Maßnahmen beinhaltet, die zwar Überkapazitäten abbauen aber keinen direkten Einfluss auf den Personalbestand haben (wie bspw. Kurzarbeit oder Teilzeit) und somit flexibler eingesetzt werden können (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 298ff.), ist die Ausführungshäufigkeit innerhalb der Teilprozesse als hoch anzusehen (**K7**). Dies gilt ebenfalls für die Pflege von Alumni-Beziehungen, da diese eine permanent ausgeführte Tätigkeit darstellt (vgl. Klaffke 2011, S. 187ff.).¹⁵ Da personenbezogene Daten sowohl bei Freisetzungmaßnahmen als auch bei der Pflege von Alumni-Beziehungen die Informationsgrundlage darstellen, ist die Vertraulichkeit der Informationen als hoch zu bewerten (**K8**). Insgesamt können innerhalb der Personalfreisetzung keine Einsatzmöglichkeiten für mobile Anwendungen identifiziert werden. Tabelle 35 fasst die Bewertung der einzelnen Teilprozesse zusammen.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
5.1 Freisetzungsbefehle und -maßnahmen identifizieren	-	P, F, M	+	-	+	-	-
5.2 Freisetzungmaßnahmen planen	-	P, F, M	+	-	+	-	-
5.3 Freisetzungmaßnahmen durchführen	-	P	-	-	+	-	-
5.4 Alumni-Beziehungen pflegen	-	P, F, M	+	-	+	-	-
Legende:	P: Personalwesen		F: Führungskraft	M: Mitarbeiter	B: Bewerber	(+): Kriterium erfüllt	(-): Kriterium nicht erfüllt

Tabelle 35: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalfreisetzung

5.2 Einsatzgebiete in Prozessen zum Steuern der Mitarbeiterleistungsbereitschaft

In den folgenden Abschnitten werden die Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterleistungsbereitschaft (vgl. Abschnitt 2.1.2) in Hinblick auf Einsatzmöglichkeiten mobiler Anwendungen untersucht. Dabei

¹⁵ Analog zum Positionieren des Unternehmensimage im Rahmen der Personalentwicklung (vgl. Abschnitt 5.1.2 bzw. Deller et al. 2008, S. 129f.).

werden zunächst die Personalführung und -motivation (Abschnitt 5.2.1) sowie -vergütung (Abschnitt 5.2.2) betrachtet, bevor der Prozess der Personalbeurteilung (Abschnitt 5.2.3) analysiert wird.

5.2.1 Personalführung und -motivation

Im Rahmen der Personalführung existieren ebenfalls keine ortsbezogenen Informationen, die innerhalb der einzelnen Teilprozesse verwendet werden können, sodass dieses Kriterium auch hier negativ bewertet wird (**K1**). In den einzelnen Teilprozesse arbeiten allerdings das Personalwesen, Führungskräfte sowie Mitarbeiter (mit Ausnahme der Kontrolle der Zwischenzielerreichung; 6.3) zusammen (vgl. Staehle 1999, S. 853; Stock-Homburg 2010, S. 568), sodass das Kriterium „Anzahl der Akteure“ positiv bewertet wird (**K2**), ebenso wie die Mobilität der Akteure (**K3**). In Bezug auf den Zeithorizont handelt es sich bei den jeweiligen Teilprozessen jeweils um langfristig geplante Aktivitäten (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 572), die nicht als zeitkritisch eingestuft werden (**K4**). Darüber hinaus finden das Vorbereiten, Vereinbaren, Kontrollieren und Bewerten von Zielen lediglich in längeren periodischen Abständen statt (bspw. im Rahmen von jährlichen Mitarbeitergesprächen; vgl. Cederblom 1982, S. 222), sodass die Ausführungshäufigkeit ebenfalls als gering eingestuft wird (**K7**). Da die Grundlage für die vereinbarten Ziele personenbezogene Leistungsdaten der Mitarbeiter darstellen (vgl. Strohmeier 2008, S. 264f.), ist die Vertraulichkeit der Informationen als hoch einzustufen (**K8**). Innerhalb der Personalführung ergeben sich somit auf Basis der verwendeten Kriterien keine Einsatzpotenziale für mobile Anwendungen. Tabelle 36 fasst dieses Ergebnis zusammen.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
6.1 Ziele vorbereiten	-	P, F, M	+	-	-	-	-
6.2 Ziele vereinbaren	-	P, F, M	+	-	-	-	-
6.3 Zwischenzielerreichungen kontrollieren	-	P, F	+	-	-	-	-
6.4 Zielerreichung bewerten	-	P, F, M	+	-	-	-	-
Legende:	P: Personalwesen F: Führungskraft M: Mitarbeiter B: Bewerber (+): Kriterium erfüllt (-): Kriterium nicht erfüllt						

Tabelle 36: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalführung

5.2.2 Personalvergütung

Da auch innerhalb der Personalvergütung keinerlei ortsbezogene Informationen benötigt werden (**K1**), wird dieses Kriterium auch hier negativ bewertet. Allerdings arbeiten das Personalwesen, Führungskräfte und Mitarbeiter (bei individuellen Entscheidungen direkt (vgl. Böhmer 2006, S. 60), ansonsten über Gremien der betrieblichen Mitbestimmung; vgl. Drumm 2008, S. 627) innerhalb der Teilprozesse zusammen, sodass das Kriterium Anzahl der Akteure positiv bewertet wird (**K2**). Darüber hinaus sind in den beiden Prozessen, *Entgeltsysteme gestalten* (7.1) und *Individuelle Entgelte festlegen* (7.2), Füh-

rungskräfte beteiligt (vgl. Schöenberg 2010, S. 27), was zu einer hohen Mobilität der Akteure führt (**K3**). Da die Entgeltsysteme eines Unternehmens jedoch nur in periodischen Abständen verändert und Entgeltzahlungen zu einem spezifischen Zeitpunkt vorgenommen werden (vgl. Drumm 2008, S. 589), sind sämtliche Teilprozesse als nicht zeitkritisch einzustufen (**K4**) und unterliegen einer periodischen Ausführungshäufigkeit (**K7**). Da im Rahmen der Personalvergütung die individuellen Vergütungspläne der Mitarbeiter die Informationsgrundlage bilden (vgl. Badgi 2012, S. 180ff.), wird die Vertraulichkeit der Informationen als hoch eingestuft (**K8**). Zusammenfassend lassen sich innerhalb der Personalvergütung ebenfalls keine Einsatzpotenziale für mobile Anwendungen identifizieren. Tabelle 37 fasst die Ergebnisse zusammen.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
7.1 Entgeltsystem gestalten	-	P, F, M	+	-	-	-	-
7.2 Individuelle Entgelte festlegen	-	P, F, M	+	-	-	-	-
7.3 Entgeltzahlung durchführen	-	P, M	-	-	-	-	-
Legende:	P: Personalwesen F: Führungskraft		M: Mitarbeiter	B: Bewerber	(+): Kriterium erfüllt (-): Kriterium nicht erfüllt		

Tabelle 37: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalvergütung

5.2.3 Personalbeurteilung

Auch in den Teilprozessen der Personalbeurteilung stehen keine ortsbezogenen Informationen zur Verfügung, die für das Ausführen der jeweiligen Aktivitäten relevant sind (**K1**). Allerdings sind innerhalb der Teilprozesse sowohl das Personalwesen als auch Führungskräfte und Mitarbeiter beteiligt (vgl. Schöenberg 2010, S. 90f.), sodass die Kriterien „Anzahl der Akteure“ (**K2**) und „Mobilität der Akteure“ (**K3**) positiv beurteilt werden (**K3**). Allerdings beinhalten die einzelnen Teilprozesse (analog zur Personalführung; vgl. Abschnitt 5.2.1) langfristig geplante Aktivitäten (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 200ff.), die nicht als zeitkritisch eingestuft werden können (**K4**). Darüber hinaus werden die Mitarbeiter lediglich in periodischen Abständen beurteilt (bspw. innerhalb von jährlichen Mitarbeitergesprächen; vgl. Stock-Homburg 2010, S. 561). Da die Beurteilungen der einzelnen Mitarbeiter außerdem personenbezogene Daten darstellen (vgl. Klimecki/Gmür 2001, S. 261), wird die Vertraulichkeit der Informationen als hoch bewertet (**K8**). Insgesamt existiert innerhalb der Personalbeurteilung kein Teilprozess mit einer positiven Gesamteignung. Tabelle 38 fasst die Evaluationsergebnisse der Personalbeurteilung zusammen.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
8.1 Beurteilungsmaßnahmen gestalten	-	P, F, M	+	-	-	-	-
8.2 Beurteilungsmaßnahmen durchführen	-	P, F, M	+	-	-	-	-
8.3 Beurteilungsergebnisse evaluieren	-	P, F	+	-	-	-	-
Legende:	P: Personalwesen		F: Führungskraft	M: Mitarbeiter	B: Bewerber	(+): Kriterium erfüllt	(-): Kriterium nicht erfüllt

Tabelle 38: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalbeurteilung

5.3 Einsatzgebiete in Querschnittsprozessen

In den folgenden Abschnitten werden Querschnittsprozesse des Personalmanagements (vgl. Abschnitt 2.1.2) in Hinblick auf Einsatzmöglichkeiten mobiler Anwendungen untersucht. Dabei wird zunächst die Personaladministration und -betreuung (Abschnitt 5.3.1) und anschließend das Personalcontrolling (Abschnitt 5.3.2) analysiert.

5.3.1 Personaladministration und -betreuung

Ortsbezogene Informationen können im Rahmen der Personaladministration und -betreuung bei der Arbeitszeitverwaltung (9.2) genutzt werden, indem durchgeführte Aktivitäten dem aktuellen Aufenthaltsort des Mitarbeiters zugeordnet werden (**K1**). So können bspw. Arbeitszeiten direkt bestimmten Kunden zugeordnet (in Bezug auf die Arbeitszeitverwaltung) oder Belege erfasst und der aktuellen Station einer Dienstreise zugeordnet werden (in Bezug auf die Reisekostenabrechnung als Teil des Arbeitszeitmanagements). Mit Ausnahme des Abwickelns weiterer HR-Verwaltungsvorgänge (9.3) sind in allen Teilprozessen sowohl das Personalwesen, als auch Mitarbeiter und Führungskräfte beteiligt (**K2**; vgl. Kolb 2010b, S. 608), was ebenfalls zu einer hohen Mobilität der Akteure führt (**K3**). Allerdings sind die meisten Aktivitäten keine zeitkritischen Aufgaben. Bestimmte Verwaltungsvorgänge (wie bspw. dringend benötigte Dienstreisegenehmigungen) können jedoch durchaus als zeitkritisch eingestuft werden, sodass das Kriterium Zeithorizont in diesem Fall positiv bewertet wird (**K4**). Da sämtliche Teilprozesse der Personalverwaltung Routineaufgaben darstellen, die häufig ausgeführt werden (vgl. Schöenberg 2010, S. 43; Fischer/Gourmelon 2013, S. 60), ist dieses Kriterium ebenfalls positiv zu bewerten (**K7**). Ein Hemmnis stellt jedoch auch hier die Vertraulichkeit der verwendeten Informationen dar, da sämtliche verarbeiteten Informationen (wie bspw. Arbeitszeiten oder die Personalakte; vgl. Badgi 2012, S. 181; Berthel/Becker 2007, S. 501ff.) personenbezogen sind (**K8**). Zusammenfassend ergeben sich für die Personaladministration und -betreuung zwei Einsatzgebiete, die dem Verwalten von Arbeitszeiten (9.2) zugeordnet werden können (vgl. Tabelle 39) und im Folgenden näher beschrieben werden.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
9.1 Personalakten pflegen	-	P, F, M	+	-	+	-	-
9.2 Arbeitszeiten verwalten	+	P, F, M	+	+	+	-	9a) Verwalten von Mitarbeiterarbeitszeiten (M) 9b) Stellen und Genehmigen von arbeitszeitrelevanten Anträgen (P, F, M)
9.3 Weitere HR-Verwaltungsvorgänge abwickeln	-	P	+	-	+	-	-
9.4 Mitarbeiterbeziehungen pflegen	-	P, F, M	+	-	+	-	-
Legende:	P: Personalwesen F: Führungskraft		M: Mitarbeiter	B: Bewerber	(+): Kriterium erfüllt (-): Kriterium nicht erfüllt		

Tabelle 39: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen in der Personalverwaltung

Das Verwalten von Mitarbeiterarbeitszeiten stellt das erste Einsatzgebiet für mobile Anwendungen innerhalb der Personaladministration und -betreuung dar (**Einsatzgebiet 9a**). Dabei können mobile Anwendungen genutzt werden, um das Erfassen von Arbeitszeiten – insb. bei Außendienstmitarbeitern – zu vereinfachen. Zum einen können durch das ortsunabhängige Erfassen der Arbeitszeiten Freizeiten der Mitarbeiter für diese administrative Tätigkeit genutzt werden. Zum anderen ermöglicht die Lokalisierbarkeit der Mobilien Endgeräte das direkte Zuordnen der Arbeitszeiten zu bestimmten Kunden (indem diese bspw. über den aktuellen Aufenthaltsort des Mitarbeiters zugeordnet werden).

Als ein weiteres Einsatzgebiet innerhalb der Arbeitszeitverwaltung ergibt sich das Stellen und Genehmigen von arbeitszeitrelevanten Anträgen (**Einsatzgebiet 9b**). Hier existieren mehrere verschiedene Antrags- und Genehmigungsworkflows (bspw. für Urlaube oder Dienstreisen), die durch mobile Anwendungen unterstützt werden können. Analog zum Verwalten von Mitarbeiterarbeitszeiten können hier auch die Leerzeiten der Mitarbeiter genutzt werden, um entsprechende Anträge zu stellen und an Führungskräfte zur Genehmigung zu senden. Des Weiteren können Führungskräfte anschließend gestellte Anträge über mobile Anwendungen genehmigen, sodass Verzögerungen innerhalb dieser Prozesse vermieden werden können. Dabei kann die Benachrichtigungsfunktion mobiler Endgeräte genutzt werden, um Führungskräfte und Mitarbeiter über Fortschritte innerhalb der Workflows zu benachrichtigen und auf durchzuführende Aktivitäten aufmerksam zu machen.

5.3.2 Personalcontrolling

Innerhalb des Personalcontrollings können ortsbezogenen Informationen verwendet werden, um im Rahmen der Kommunikation von bspw. Soll-Ist-Abgleichen (10.3) genau die Datensätze anzuzeigen, die dem aktuellen Aufenthaltsort des Nutzers entsprechen (bspw. Kennzahlen über den aktuellen Unternehmensstandort), sodass das Finden relevanter Informationen vereinfacht wird (**K1**; vgl. Bellavista et al. 2008, S. 86). Darüber hinaus sind innerhalb sämtlicher Teilprozesse sowohl das Personalwesen, als auch Führungskräfte beteiligt (vgl. Kolb 2010b, S. 632ff.), was zum einen zu einer positiven Bewertung des Kriteriums Anzahl der Akteure (**K2**) führt und zum anderen zu einer hohen Mobilität der Akteu-

re (**K3**). Während die meisten Aktivitäten nicht zeitkritische Routineaufgabe darstellen (vgl. Schöenberg 2010, S. 36f.), kann deren Kommunikation (10.4) als zeitkritisch betrachtet werden, da Kennzahlen aus dem Personalcontrolling die Grundlage für Entscheidungen innerhalb anderer HR-Prozesse darstellen (**K4**; vgl. Schulte 2012, S. 179). Aus diesem Grund werden diese Kennzahlen permanent kommuniziert, sodass sich hier ebenfalls eine kontinuierliche Ausführungshäufigkeit ergibt (**K7**). Da innerhalb des Personalcontrollings vor allem aggregierte Daten zum Einsatz kommen, die keinen Bezug mehr zu einzelnen Personen haben (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 523ff.), ist deren Vertraulichkeit (in Bezug auf den Datenschutz im Sinne des BDSG, vgl. Abschnitt 4.2.3) als gering einzustufen (**K8**). Auf Basis der vorgenommenen Bewertung ergibt sich ein Einsatzpotenzial innerhalb des Teilprozesses *Soll-Ist-Abgleiche aufbereiten und kommunizieren* (10.4), das im Folgenden näher beschrieben wird. Tabelle 40 fasst die Ergebnisse der Analyse zusammen.

Teilprozess	Bewertung						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
	Ortsbezug (K1)	Anzahl Akteure (K2)	Mobilität Akteure (K3)	Zeithorizont (K4)	Ausführungshäufigkeit (K7)	Vertraulichkeit der Informationen (K8)	
10.1 Vorbereiten der Kennzahlenerfassung	-	P, F	+	-	-	+	-
10.2 Ist-Kennzahlen berechnen	-	P, F	+	-	-	+	-
10.3 Soll-Kennzahlen bestimmen	-	P, F	+	-	-	+	-
10.4 Soll-Ist-Abgleiche aufbereiten und kommunizieren	+	P, F	+	+	+	+	10a) Personalmanagementrelevante Kennzahlen für Mitarbeiter des Personalwesens und Führungskräfte bereitstellen (P, F)
Legende:	P: Personalwesen F: Führungskraft		M: Mitarbeiter	B: Bewerber	(+): Kriterium erfüllt (-): Kriterium nicht erfüllt		

Tabelle 40: Einsatzpotenziale mobiler Anwendungen im Personalcontrolling

Im Rahmen des Personalcontrollings können mobile Anwendungen genutzt werden, um personalmanagementrelevante Kennzahlen für Mitarbeiter des Personalwesens und Führungskräfte bereitzustellen (**Einsatzgebiet 10a**). Hierdurch können die beiden Gruppen ortsunabhängig auf Informationen über ihren Betreuungs- bzw. Verantwortungsbereich zugreifen und diese bspw. als Grundlage für personalbezogene Entscheidungen nutzen. Es muss allerdings beachtet werden, dass lediglich das Bereitstellen der Informationen sinnvoll durch mobile Anwendungen unterstützt werden kann, da das Aufbereiten der Informationen aufgrund der limitierten Eingabemöglichkeiten mobiler Endgeräte hierfür nicht geeignet ist (vgl. Abschnitt 2.2.3).

5.4 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

In den vorherigen Abschnitten konnten auf Grundlage der in Abschnitt 4 erarbeiteten Kriterien in den Prozessen *Personalbeschaffung*, *Personaladministration und -betreuung* und *Personalcontrolling* Einsatzmöglichkeiten für mobile Anwendungen identifiziert werden. Allerdings eignen sich in keinem dieser Prozesse alle Aufgaben für mobile Anwendungen, sondern vielmehr bestimmte Teilprozesse, in denen ausgewählte Aktivitäten unterstützt werden können. Diese wurden in den vorherigen Abschnitten be-

reits beschrieben. Tabelle 41 fasst die identifizierten Einsatzmöglichkeiten mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen zusammen.

Prozess		Kriterium						Kurzbeschreibung der Einsatzgebiete (inkl. beteiligter Akteure)
		Ortsbezogene Informationen	Anzahl der Akteure	Mobilität der Akteure	Zeithorizont	Ausführungshäufigkeit	Vertraulichkeit der Informationen	
Personalbeschaffung	2.1 Unternehmensimage positionieren	+	P, B	+	-	+	+	2a) Informationen über das Unternehmen veröffentlichen und mit Bewerbern kommunizieren (P, B)
	2.2 Kandidaten anwerben	-	P, F, B	+	+	+	-	2b) Entscheidungsfindung innerhalb des Beschaffungsprozesses (im engeren Sinne) unterstützen und notwendige Informationen bereitstellen (P, F)
	2.4 Kandidaten auswählen	-	P, F, B	+	+	+	-	
	2.6 Kandidat integrieren	+	P, F, M, B	+	+	+	-	2c) Informationen über die interne Unternehmensstruktur und Arbeitsumgebung des neuen Mitarbeiters bereitstellen (P, F, M)
Personaladministration und -betreuung	9.2 Arbeitszeiten verwalten	+	P, F, M	+	-	+	-	9a) Verwalten von Mitarbeiterarbeitszeiten (M)
								9b) Stellen und Genehmigen von arbeitszeitrelevanten Anträgen (P, F, M)
Personalcontrolling	10.4 Soll-Ist-Abgleiche aufbereiten und kommunizieren	+	P, F	+	+	+	+	10a) Personalmanagement-relevante Kennzahlen für Mitarbeiter des Personalwesens und Führungskräfte bereitstellen (P, F)
Legende:	P: Personalwesen F: Führungskraft M: Mitarbeiter B: Bewerber (+): Kriterium erfüllt (-): Kriterium nicht erfüllt							

Tabelle 41: Zusammenfassung der Einsatzmöglichkeiten mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen

Generell wird der Einsatz mobiler Anwendungen dadurch begünstigt, dass innerhalb vieler Personalmanagementprozesse **Schnittstellen zwischen Führungskräften und dem Personalwesen** existieren, die eine Koordination zwischen beiden Gruppen notwendig machen (bspw. innerhalb des Personalbeschaffungsprozesses; vgl. Abschnitt 5.1.2). Aufgrund der Annahme, dass Führungskräfte eine hohe örtliche Mobilität aufweisen (vgl. Abschnitt 4.2.1) kann es an diesen Schnittstellen zu Verzögerungen im Prozessablauf kommen, wenn Entscheidungen von Führungskräften und dem Personalwesen gemeinsam getroffen werden müssen (bspw. bei der Selektion von geeigneten Bewerbern; vgl. Weuster 2008, S. 93). Hier bieten mobile Anwendungen eine Möglichkeit, Entscheidungen unabhängig von der physischen Anwesenheit der handelnden Akteure zu treffen (vgl. van der Heijden/Valiente 2002, S. 1150), indem bspw. benötigte Informationen (vgl. Mladenova et al. 2011, S. 6) oder direkt Abstimmungsmechanismen bereitgestellt werden (vgl. Perez et al. 2010, S. 1).

Allerdings können nicht alle Vorteile mobiler Anwendungen innerhalb von HR-Prozessen realisiert werden. So konnten in der vorhergehenden Analyse kaum Teilprozesse identifiziert werden, die von der Möglichkeit profitieren, **ortsbezogene Informationen** verwenden zu können (vgl. Abschnitt 4.2.1). Lediglich fünf der analysierten Teilprozesse würden hiervon profitieren. Ein Hemmnis für den Einsatz mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen stellt die **Vertraulichkeit der im Personalmanagement verwendeten Daten** dar, da es sich dabei größtenteils um personenbezogene Daten handelt, die dem BDSG unterliegen (vgl. Abschnitt 4.2.3).

6 Fazit

In diesem Arbeitsbericht wurden Grundlagen zum Einsatz mobiler Anwendungen im Personalmanagement sowie der aktuelle Forschungsstand in dem Themenfeld dargelegt. Hierfür wurden in den ersten beiden Abschnitten die relevanten Forschungsdomänen „Mobile Business“ und „Personalmanagement“ näher betrachtet, bevor in Abschnitt 3 eine strukturierte Literaturanalyse durchgeführt wurde. Auf Grundlage der Ergebnisse des Literatur Reviews wurden anschließend Forschungslücken identifiziert. Indem in den Abschnitten 4 und 5 auf Basis das Task-Technology-Fit-Modells nach GOODHUE UND THOMPSON (1995) analysiert wurde, in welchen HR-Prozessen der Einsatz mobiler Anwendungen potenziell zu Nutzeffekten führen kann, wurde zudem die erste identifizierte Forschungslücke (vgl. Abschnitt 3.3, FL1) adressiert.

Die Ergebnisse dieser Arbeit werden im Folgenden zusammengefasst, strukturiert anhand der eingangs formulierten Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1):

FF1	Wie ist der aktuelle Stand der Forschung in Bezug auf den Einsatz mobiler Anwendungen im Personalmanagement?
------------	--

In Abschnitt 3 wurde ein umfassendes Literatur-Review (vgl. Vom Brocke et al. 2009; Fettke 2006; Webster/Watson 2002b) durchgeführt und anhand der erläuterten HR-Prozesse strukturiert (vgl. Abschnitt 2.1.2). Es wurde festgestellt, dass sich die vorhandene Literatur im Bereich mobile HR vor allem auf den Prozess der Personalbeschaffung fokussiert und dort lediglich die Ansprache potenzieller Bewerber thematisiert (vgl. bspw. Niklas/Strohmeier 2011; Böhm/Niklas 2012). Eine weitere Betrachtung unternehmensinterner Aktivitäten im Bereich der Personalbeschaffung findet jedoch nicht statt. Darüber hinaus existieren einige Publikationen, die Beispiele für mobile Anwendungen im Personalmanagement aufzeigen, jedoch nicht detailliert genug sind (vgl. Coursaris et al. 2006; Keebler 2014). Insgesamt fehlte in der erfassten Literatur ein Überblick darüber, in welchen HR-Prozessen mobile Anwendungen Nutzeffekte generieren können. Darüber hinaus existieren keine Erkenntnisse darüber, wie mobile HR-Anwendungen gestaltet sein müssen oder welche Nutzeffekte Unternehmen tatsächlich durch deren Einsatz realisieren können.

FF2	Unter welchen Bedingungen kann der Einsatz mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen zu Nutzeffekten führen?
------------	---

Um die zweite Forschungsfrage zu beantworten wurden in Abschnitt 4 auf Basis des Task-Technology-Fit-Modells aus den Charakteristika mobiler Anwendungen Kriterien hergeleitet, die für das Bewerten der Eignung für den Einsatz mobiler Anwendungen von HR-Prozessen verwendet werden können. Neben fünf Kriterien, die sich aus den Vorteilen mobiler Anwendungen ergeben, wurden auch ein Kriterium aus deren Limitationen sowie zwei generelle Kriterien für den Einsatz mobiler Anwendungen hergeleitet. Darüber hinaus wurde angegeben, inwiefern diese Kriterien innerhalb einer theoretischen Prozessanalyse bewertet werden können.

FF3

In welchen Personalmanagementprozessen können mobile Anwendungen eingesetzt werden, um Nutzeffekte zu generieren?

Zum Beantworten der letzten Forschungsfrage wurden die hergeleiteten Kriterien genutzt, um die in den Grundlagen erläuterten Personalmanagementprozesse zu bewerten. Hierbei wurden Einsatzgebiete für mobile Anwendungen in den Bereichen Personalbeschaffung, -verwaltung und -controlling identifiziert. Generell konnte festgestellt werden, dass mobile Anwendungen potenziell dann sinnvoll eingesetzt werden können, wenn unterschiedliche HR-Akteure (bspw. Führungskräfte und das Personalwesen) zusammenarbeiten und durch mobile Anwendungen deren Koordination vereinfacht werden kann. In Bezug auf die zuvor aufgestellten Kriterien wurde gezeigt, dass die Verfügbarkeit ortsbezogener Informationen innerhalb der HR-Prozesse kaum nutzenstiftend eingesetzt werden kann. Darüber hinaus stellt die Vertraulichkeit der Daten (bzw. der meist bestehende Personenbezug nach BDSG §3), die innerhalb der Prozesse verarbeitet werden, ein wesentliches Hemmnis für den Einsatz mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen dar.

Die hier vorgenommene Analyse weißt allerdings auch einige Limitationen auf: So wurden die Kriterien zwar auf Grundlage eines etablierten Modells, jedoch lediglich durch eine theoretische, argumentativ-deduktive Analyse hergeleitet und nicht weiter verifiziert. Aus diesem Grund sollte empirisch überprüft werden, inwiefern die verwendeten Kriterien in der Praxis tatsächlich relevant sind und ob die Kriterien unterschiedlich gewichtet werden müssen. Des Weiteren wurde lediglich untersucht, welche Vorteile innerhalb der jeweiligen HR-Prozesse realisiert werden können. Nutzeffekte für Unternehmen, die generell durch den Einsatz mobiler Anwendungen in HR-Prozessen entstehen können, wie bspw. eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit wurden dabei nicht weiter berücksichtigt (vgl. Sheng et al. 2005, S. 277). In weiteren Forschungsarbeiten sollten diese Aspekte berücksichtigt werden.

Darüber hinaus bildet der vorliegende Arbeitsbericht die Grundlage dafür, die weiteren identifizierten Forschungslücken zu adressieren. So können im Rahmen von Design Science-Projekten (vgl. Hevner et al. 2004) Gestaltungsempfehlungen für mobile Anwendungen innerhalb der hier identifizierten Personalmanagementprozesse hergeleitet und umgesetzt werden. Die so erstellten Anwendungen sind dann empirisch zu evaluieren, um festzustellen, welche Nutzeffekte durch deren Einsatz tatsächlich realisiert werden können (vgl. Abschnitt 3.3).

7 Literaturverzeichnis

- (Achouri 2011): Achouri, C. 2011: Human Resource Management. Wiesbaden 2011.
- (Adipat et al. 2011): Adipat, B.; Zhang, D.; Zhou, L. 2011: The effects of tree-view based presentation adaptation on mobile web browsing. In: MIS Quarterly, 35 (2011) 1, S. 99 - 122.
- (Adipat/Zhang 2005): Adipat, B.; Zhang, D. 2005: Interface Design for Mobile Applications. In: AMCIS 2005 Proceedings. Omaha 2005, Paper 494.
- (Alby 2008): Alby, T. 2008: Das Mobile Web. München 2008.
- (Al-Dabbagh et al. 2010): Al-Dabbagh, B.; Scornavacca, E.; Hoehle, H. 2010: User Perceived Requirements for a Mobile Accounting Information System. In: ACIS 2010 Proceedings. Brisbane 2010, Paper 102.
- (Anckar/D'Incau 2002): Anckar, B.; D'Incau, D. 2002: Value Creation in Mobile Commerce: Findings from a Consumer Survey. In: Journal of Information Technology, Theory and Application, 4 (2002) 1, S. 43 - 64.
- (Antoni 2005): Antoni, C. 2005: Management by objectives - an effective tool for teamwork? In: International Journal of Human Resource Management, 16 (2005) 2, S. 174 - 184.
- (Armstrong 2012): Armstrong, M. 2012: Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12. Aufl. London 2012.
- (Badgi 2012): Badgi, S. 2012: Practical Human Resource Information Systems. New Delhi 2012.
- (Baldegger 2007): Baldegger, R. 2007: Management - Strategie, Struktur, Kultur. New York 2007.
- (Barney/Wright 1997): Barney, J.; Wright, P. 1997: Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper 97-09 1997.
- (Bartscher/Huber 2007): Bartscher, T.; Huber, A. 2007: Praktische Personalwirtschaft: Eine Praxisorientierte Einführung 2007.
- (Beardwell/Claydon 2007): Beardwell, J.; Claydon, T. 2007: Human Resource Management – A Contemporary Approach. 5. Aufl. Harlow 2007.
- (Beck 2008): Beck, C. 2008: Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0 – Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln 2008.
- (Bellavista et al. 2008): Bellavista, P.; K, A.; Helal, S. 2008: Location-Based Services: Back to the Future. In: IEEE Pervasive Computing, 7 (2008) 2, S. 85 - 89.
- (Berghaus/Back 2014): Berghaus, S.; Back, A. 2014: Adoption of Mobile Business Solutions and its Impact on Organizational Stakeholders. In: Bled 2014 Proceedings (Hrsg.). Bled 2014, Paper 8.
- (Berthel/Becker 2007): Berthel, J.; Becker, F. 2007: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Aufl. Stuttgart 2007.
- (Bharadwaj 2000): Bharadwaj, A. 2000: A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance – An Empirical Investigation. In: MIS Quarterly, 24 (2000) 1, S. 169 - 196.
- (BITKOM 2014): BITKOM 2014: Smartphones stärker verbreitet als normale Handys. [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Presseinfo_Smartphone-Nutzung_in_Deutschland_11_06_2014\(1\).pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Presseinfo_Smartphone-Nutzung_in_Deutschland_11_06_2014(1).pdf). Abruf am 11.06.2014.

- (Blunt 1990): Blunt, P. 1990: Recent developments in human resource management: the good, the bad and the ugly. In: *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1990) 1, S. 45 - 59.
- (Böck 2002): Böck, R. 2002: *Personalmanagement*. München 2002.
- (Bodker et al. 2009): Bodker, M.; Gimpel, G.; Hedman, J. 2009: Smart Phones and Their Substitutes: Task-Medium Fit and Business Models - Mobile Business, 2009. ICMB 2009. Eighth International Conference on. In: *Mobile Business, 2009. ICMB 2009. Eighth International Conference on* (2009), S. 24 - 29.
- (Böhm et al. 2011): Böhm, S.; Jäger, W.; Niklas, S. 2011: Mobile Applikationen im Recruiting und Personalmarketing. In: *Wirtschaftsinformatik & Management*, 3 (2011) 4, S. 14 - 23.
- (Böhm et al. 2013): Böhm, S.; Niklas, S.; Jäger, W. 2013: A Multi-Method Approach to Assessing the Usability of Mobile Job Advertisements. In: *CENTRIC 2013 Proceedings*. Venedig 2013, S. 108 - 111.
- (Böhm 2013): Böhm, S. 2013: Behavior and Expectations of Mobile Job Seekers: An Industry Study Focusing on Job Boards. In: Ferratt, T. (Hrsg.): *SIGMIS-CPR 2013 Proceedings*. Cincinnati 2013, S. 105 - 110.
- (Böhm/Jäger 2013): Böhm, S.; Jäger, W. 2013: *Mobile Recruiting 2013: Ergebnisse einer empirischen Studie zur Bewerberansprache über mobile Endgeräte 2013*.
- (Böhm/Niklas 2012): Böhm, S.; Niklas, S. J. 2012: Mobile recruiting: insights from a survey among german HR managers. In: *Proceedings of the 50th annual conference on Computers and People Research*. New York, NY, USA 2012, S. 117 - 122.
- (Böhmer 2006): Böhmer, N. 2006: *Leistungs- und Erfolgsorientierte Vergütung – Variabilisierungstendenzen im Tarifbereich deutscher Kreditinstitute*. Düsseldorf 2006.
- (Book et al. 2005): Book, M.; Gruhn, V.; Hülder, M.; Schäfer, C. 2005: Der Einfluss verschiedener Mobilitätsgrade auf die Architektur von Informationssystemen. In: *Mobile Business - Processes, Platforms, Payments, Proceedings zur 5. Konferenz Mobile Commerce Technologien und Anwendungen (MCTA 2005)* (Hrsg.). Augsburg 2005.
- (Botzenhardt/Pousttchi 2008): Botzenhardt, T.; Pousttchi, K. 2008: Analyzing the Benefits of Mobile Enterprise Solutions Using the Example of Dispatching Processes. In: *ICMB 2008 Proceedings*. Barcelona 2008, S. 260 - 269.
- (Boxall/Purcell 2000): Boxall, P.; Purcell, J. 2000: Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? In: *International Journal of Management Reviews*, 2 (2000) 2, S. 183 - 203.
- (Breu et al. 2005): Breu, K.; Hemingway, C.; Ahurst, C. 2005: The Impact of Mobile and Wireless Technology on Knowledge Workers: An Exploratory Study. In: *ECIS 2005 Proceedings*. Regensburg 2005, Paper 79.
- (Broeckelmann 2010): Broeckelmann, P. 2010: *Konsumentenentscheidungen im Mobile Commerce - Eine empirische Untersuchung des Einflusses von mobilen Services auf das Kaufverhalten*. 1. Aufl. Wiesbaden 2010.

- (Brynjolfsson/Hitt 2000): Brynjolfsson, E.; Hitt, L. M. 2000: Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. In: *The Journal of Economic Perspectives*, 14 (2000) 4, S. 23 - 48.
- (Büdenbender/Strutz 2011): Büdenbender, U.; Strutz, H. 2011: *Gabler Kompaktlexikon Personal – Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht*. Wiesbaden 2011.
- (Buhl et al. 2010): Buhl, H. U.; Mertens, P.; Schumann, M.; Urbach, N.; Smolnik, S.; Riempp, G. 2010: Leserbrief: Stellungnahme zum Beitrag von Urbach et al. aus Heft 4/2009. In: *Wirtschaftsinformatik*, 52 (2010) 2, S. 109-114.
- (Bühner 2005): Bühner, R. 2005: *Personalmanagement*. 3. Aufl. Berlin 2005.
- (Bulander et al. 2005): Bulander, R.; Decker, M.; Schiefer, G.; Högler, T. 2005: Kontextsensitive Werbung auf mobilen Endgeräten unter Wahrung des Datenschutzes. In: Stucky, W.; Schiefer, G. (Hrsg.): *Perspektiven des Mobile Business*. Wiesbaden 2005.
- (Bulander 2008): Bulander, R. 2008: *Customer-Relationship-Management-Systeme unter Nutzung mobiler Endgeräte*. Karlsruhe 2008.
- (Buse 2002): Buse, S. 2002: Der mobile Erfolg, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Branchen. In: Keuper, F. (Hrsg.): *Electronic Business und Mobile Business - Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle*. Wiesbaden 2002, S. 91 - 116.
- (Cao 2010): Cao, G. 2010: A Four-Dimensional View of IT Business Value. In: *Systems Research and Behavioral Science*, 27 (2010) 3, S. 267 - 284.
- (Cederblom 1982): Cederblom, D. 1982: The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. In: *The Academy of Management Review*, 7 (1982) 2, S. 219 - 227.
- (Chandra 2009): Chandra, R. P. 2009: Role of HRIS in improving Modern HR operations. In: *Advances in Management*, 2 (2009) 12, S. 21 - 24.
- (Chang 2010): Chang, H. 2010: Task-technology fit and user acceptance of online auction. In: *Human-Computer Studies*, 68 (2010) 1-2, S. 69 - 89.
- (Chin/Siau 2012): Chin, N.; Siau, K. 2012: Critical Success Factors of Location-Based Services. In: *ICIS 2012 Proceedings*. Orlando 2012, Paper 17.
- (Chittaro 2006): Chittaro, L. 2006: Visualizing Information on Mobile Devices. In: *Computer*, 39 (2006) 3, S. 40 - 45.
- (Christmann 2012): Christmann, S. 2012: *Mobiles Internet im Unternehmenskontext – Webtechnologien als technische Basis für Geschäftsanwendungen auf mobilen Endgeräten*. Göttingen 2012.
- (Christmann, S., Hagenhoff, S. 2009): Christmann, S., Hagenhoff, S. 2009: *Mobiles Internet im Business-to-Business-Bereich - Eine Fallstudienuntersuchung*. Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Professur für Anwendungssysteme und E-Business, Universität Göttingen, Nr. 4. Göttingen 2009.
- (Compton et al. 2009): Compton, R.; Morrissey, W., et al. 2009: *Effective Recruitment and Selection Practices*. 5. Aufl. North Ryde 2009.
- (Cooper 1988a): Cooper, H. M. 1988: Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. In: *Knowledge in Society*, 1 (1988) 1, S. 104 - 126.

- (Cooper 1988b): Cooper, H. 1988: Organizing Knowledge Syntheses: A Taxonomy of Literature Reviews. In: *Knowledge in Society*, 1 (1988), S. 104 - 126.
- (Coursaris et al. 2006): Coursaris, C.; Hassanein, K.; Head, M. 2006: Mobile Technologies and the Value Chain: Participants, Activities and Value Creation. In: *ICMB 2006 Proceedings (2006)*, S. 8.
- (Davenport 1993): Davenport, T. 1993: *Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology*. Boston 1993.
- (Decker 2011): Decker, M. 2011: *Modellierung ortsabhängiger Zugriffskontrolle für mobile Geschäftsprozesse*. Karlsruhe 2011.
- (Delery/Doty 1996): Delery, J. E.; Doty, D. H. 1996: Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. In: *The Academy of Management Journal*, 39 (1996) 4, S. 802 - 835.
- (Deller et al. 2008): Deller, J.; Kern, S., et al. 2008: *Personalmanagement im demografischen Wandel – Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg 2008.
- (DeLone/McLean 1992): DeLone, W. H.; McLean, E. R. 1992: Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. In: *Information Systems Research*, 3 (1992) 1, S. 60 - 95.
- (DeSanctis 1986): DeSanctis, G. 1986: Human Resource Information Systems: A Current Assessment. In: *MIS Quarterly*, 10 (1986) 1, S. 15 - 27.
- (DeSanctis/Poole 1994): DeSanctis, G.; Poole, M. S. 1994: Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. In: *Organization Science*, 5 (1994) 2, S. 121 - 147.
- (Drucker 1954): Drucker, P. 1954: *The Practice of Management*. New York 1954.
- (Drumm 2008): Drumm 2008: *Personalwirtschaft*. 5. Aufl. Berlin 2008.
- (DuBrin 2010): DuBrin, A. 2010: *Leadership – Research Findings, Practice, and Skills*. 7. Aufl. Mason 2010.
- (Dudenredaktion (Duden) 2010): Dudenredaktion (Duden) 2010: *Duden Band 5 – Das Fremdwörterbuch*. 10. Aufl. Mannheim 2010.
- (Eckert 2006): Eckert, C. 2006: *IT-Sicherheit – Konzepte, Verfahren, Protokolle*. München 2006.
- (Elfers 2010): Elfers, S. 2010: Experimente sind erwünscht. In: *Horizont (2010)* 31, S. 17.
- (Euler et al. 2012): Euler, M.; Hacke, M.; Hartherz, C.; Steiner, S.; Verclas, S. 2012: Herausforderungen bei der Mobilisierung von Business Applikationen und erste Lösungsansätze. In: Verclas, S.; Linnhoff-Popien, C. (Hrsg.): *Smart Mobile Apps 2012*, S. 107-121.
- (Falk 2007): Falk, S. 2007: *Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis* 2007.
- (Falk/Leist 2014): Falk, T.; Leist, S. 2014: Effects of Mobile Solutions for Improving Business Processes. In: *ECIS 2014 Proceedings*. Tel Aviv 2014, Paper 9.
- (Fettke 2006): Fettke, P. 2006: State-of-the-Art des State-of-the-Art. In: *Wirtschaftsinformatik*, 48 (2006) 4, S. 257 - 266.
- (Fischer/Gourmelon 2013): Fischer, T.; Gourmelon, A. 2013: *IT-gestütztes Personalmanagement: Ein Wegweiser durch den Digitalisierungsdschungel* 2013.
- (Flato/Reinbold-Scheible 2008): Flato, E.; Reinbold-Scheible, S. 2008: *Zukunftsweisendes Personalmanagement - Herausforderung demografischer Wandel*. München 2008.

- (Forster et al. 2012): Forster, A.; Erz, A.; Jenewein, W. 2012: Employer Branding – Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung. In: Tomczak, T.; Esch, F.; Kernstock, J.; Hermann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden 2012, S. 277 - 294.
- (Fuchß 2009): Fuchß, T. 2009: Mobile Computing – Grundlagen und Konzepte für mobile Anwendungen. München 2009.
- (Garcia-Gonzalez et al. 2010): Garcia-Gonzalez, J.; Gacitua-Decar, G.; Pahl, C. 2010: A Service Architecture Solution for Mobile Enterprise Resources: A Case Study in the Banking Industry. In: Binder, W.; Dustdar, S. (Hrsg.): Emerging Web Services Technology Volume III 2010, S. 143-155.
- (Gatewood et al. 2011): Gatewood, R.; Feild, H., et al. 2011: Human Resource Selection. 7. Aufl. Mason 2011.
- (Gaugler et al. 2004): Gaugler, E.; Oechsler, W. A., et al. 2004: Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl. Stuttgart 2004.
- (Gebauer/Shaw 2004): Gebauer, J.; Shaw, M. J. 2004: Success Factors and Impacts of Mobile Business Applications: Results from a Mobile e-Procurement Study. In: International Journal of Electronic Commerce, 8 (2004) 3, S. 19 - 41.
- (Goodhue/Thompson 1995): Goodhue, D. L.; Thompson, R. L. 1995: Task-Technology Fit and Individual Performance. In: MIS Quarterly, 19 (1995) 2, S. 213 - 236.
- (Gräning et al. 2011): Gräning, A.; Felden, C.; Piechocki, M. 2011: Status Quo und Potenziale der eXtensible Business Reporting Language für die Wirtschaftsinformatik. In: Wirtschaftsinformatik, 53 (2011) 4, S. 225 - 234.
- (Greenwood 1981): Greenwood, R. 1981: Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. In: The Academy of Management Journal, 6 (1981) 2, S. 225 - 230.
- (Groe et al. 1996): Groe, G. M.; Pyle, W.; Jamrog, J. J. 1996: Information Technology and HR. In: Human Resource Planning, 19 (1996) 1, S. 56 - 61.
- (Groening 2005): Groening, Y. 2005: Personalmanagement in dezentralen Entscheidungsstrukturen - Ein agenturtheoretischer Erklärungsansatz. Paderborn 2005.
- (Gumpp/Pousttchi 2005): Gumpp, A.; Pousttchi, K. 2005: The "Mobility-M"-framework for Application of Mobile Technology in Business Processes. In: INFORMATIK 2005 Proceedings. Bonn 2005, S. 523 - 527.
- (Hahn/Wang 2009): Hahn, J.; Wang, T. 2009: Knowledge management systems and organizational knowledge processing challenges: A field experiment. In: Smart Business Networks: Concepts and Empirical Evidence, 47 (2009) 4, S. 332 - 342.
- (Hammer 2011): Hammer, R. 2011: Planung und Führung 2011.
- (Hauff 2010): Hauff, S. 2010: Früherkennung im Human Resource Management - Sozio-kulturelle Entwicklungen und die Antizipierbarkeit von Personalrisiken. In: Früherkennung im Human Resource Management, 45 (2010).
- (Hendrickson 2003): Hendrickson, A. 2003: Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. In: Journal of Labor Research, 24 (2003) 3, S. 381 - 394.

- (Hentze/Kammel 2001): Hentze, J.; Kammel, A. 2001: Personalwirtschaftslehre – Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. 7., überarbeitete Auflage. Bern 2001.
- (Herczeg 2005): Herczeg, M. 2005: Software-Ergonomie. München 2005.
- (Hermann 2009): Hermann, M. A. 2009: Personalmanagement. 2., aktualisierte Auflage. Zürich 2009.
- (Hevner et al. 2004): Hevner, A.; March, S. T.; Park, J.; Ram, S. 2004: Design Science in Information Systems Research. In: MIS Quarterly, 28 (2004) 1, S. 75 - 105.
- (Heyse/Ortmann 2008): Heyse, V.; Ortmann, S. 2008: Talent Management in der Praxis. Münster 2008.
- (Holtbrügge 2010): Holtbrügge, D. 2010: Personalmanagement. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg 2010.
- (Houy 2008): Houy, C. 2008: Mobile Customer Relationship Management – Nutzenpotenziale und praktische Akzeptanz mobiler Anwendungen zur Gestaltung von Geschäftsprozessen des Kundenbeziehungsmanagements. Saarbrücken 2008.
- (Howell 1967): Howell, R. A. 1967: A Fresh Look at Management by Objectives. In: Business Horizons, 10 (1967) 3, S. 51.
- (Huf 2007): Huf, S. 2007: Strategische Konzepte für den Personalbereich. In: Betriebswirtschaftliche Blätter (2007) 2, S. 66.
- (IDC 2013): IDC 2013: Enterprise Mobility in Deutschland 2013 - Mobile Enterprise Management und Applications im Fokus 2013.
- (IDC 2015): IDC 2015: Enterprise Mobility in Deutschland 2015 - Von Consumerization zu "Mobile First" - Mobility Strategien in deutschen Unternehmen 2015.
- (Jäger/Böhm 2012): Jäger, W.; Böhm, S. 2012: Mobiles Personalmarketing und Recruiting. In: Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0: vom Employer Branding zum Recruiting. Köln 2012.
- (Jarvenpaa 1989): Jarvenpaa, S. 1989: The Effect of Task Demands and Graphical Format on Information Processing Strategies. In: Management Science, 35 (1989) 3, S. 285 - 303.
- (Jarvenpaa et al. 2003): Jarvenpaa, S. L.; Lang, K. R.; Takeda, Y.; Tuunainen, V. K. 2003: Mobile commerce at crossroads. In: Communications of the ACM, 46 (2003) 12, S. 41 - 44.
- (Jonas 2009): Jonas, R. 2009: Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit – Grundlagen und Anwendungen für Mitarbeiter im Personalwesen. 2., aktualisierte Auflage. Renningen 2009.
- (Jung 2011): Jung, H. 2011: Personalwirtschaft. 9., aktualisierte und verb. Aufl. München 2011.
- (Juntunen et al. 2012): Juntunen, A.; Kempainen, M.; Luukkainen, S. 2012: Mobile Computation Offloading - Factors Affecting Technology Evolution. In: ICMB 2012 Proceedings. Delft 2012, Paper 9.
- (Keebler 2014): Keebler, T. 2014: New Considerations for HR Service Delivery Success: Where to Begin? In: Workforce Solutions Review, 4 (2014) 6, S. 17 - 19.
- (Kern 2012): Kern, M. 2012: Eine neue Generation von Geschäftsanwendungen. In: Verclas, S.; Linnhoff-Popien, C. (Hrsg.): Smart Mobile Apps 2012, S. 95 - 106.
- (Kim/Hwang 2006): Kim, D.; Hwang, Y. 2006: A Study of Mobile Internet Usage from Utilitarian and Hedonic User Tendency Perspectives. In: AMCIS 2006 Proceedings. Acapulco 2006, Paper 251.
- (Klaffke 2011): Klaffke, M. 2011: Personalmanagement von Millennials - Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden 2011.

- (Klann et al. 2005): Klann, M.; Humberg, D.; Wulf, V. 2005: iManual - Mobile Endgeräte als kontextsensitive integrierte Bedien- und Hilfesysteme. In: *Wirtschaftsinformatik*, 47 (2005) 1, S. 36 - 44.
- (Klarl 2011): Klarl, H. 2011: *Zugriffskontrolle in Geschäftsprozessen*. Regensburg 2011.
- (Klein 2012): Klein, M. 2012: *HR Social Software – Unternehmensinterne Weblogs, Wikis und Social Networking Services für Prozesse des Personalmanagements*. Göttingen 2012.
- (Klimecki/Gmür 2001): Klimecki, R.; Gmür, M. 2001: *Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven 2001*.
- (Kolb 2010a): Kolb, M. 2010: *Führen mit Zielen - ein wiederentdecktes und bewährtes Haus- bzw. (All-)Heilmittel?! In: Schwaab, M. O.; Bergmann, G.; Gairing, F.; Kolb, M. (Hrsg.): Führen mit Zielen: Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren 2010, S. 6 - 18.*
- (Kolb 2010b): Kolb, M. 2010: *Personalmanagement – Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*. 2. Aufl. Wiesbaden 2010.
- (Kovach et al. 2002): Kovach, K. A.; Hughes, A. A.; Fagan, P.; Maggitti, P. G. 2002: *Administrative and Strategic Advantages of HRIS*. In: *Employment Relations Today*, 29 (2002) 2, S. 43 - 48.
- (Krannich 2010): Krannich, D. 2010: *Mobile Usability-Testing - Ein toolbasiertes Vorgehensmodell zum Rapid-Prototyping und Usability-Testing von Mobilien Systemen im originären Benutzungskontext*. Norderstedt 2010.
- (Krulis-Randa 1990): Krulis-Randa, J. S. 1990: *Strategic human resource management (SHRM) in Europe after 1992*. In: *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1990) 2, S. 131 - 139.
- (Küpper et al. 2004): Küpper, A.; Reiser, H.; Schiffers, M. 2004: *Mobilitätsmanagement im Überblick: Von 2G zu 3,5G*. In: *Praxis der Informationsverarbeitung und Kommunikation*, 27 (2004) 4, S. 68 - 73.
- (Lehner 2003): Lehner, F. 2003: *Mobile und drahtlose Informationssysteme*. Berlin 2003.
- (Levy/Ellis 2006): Levy, Y.; Ellis, T. J. 2006: *A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research*. In: *Informing Science*, 9 (2006), S. 181 - 212.
- (Liang et al. 2007): Liang, T.-P.; Huang, C.-W.; Yeh, Y.-H.; Lin, B. 2007: *Adoption of mobile technology in business: a fit-viability model*. In: *Industrial Management & Data Systems*, 107 (2007) 8, S. 1154 - 1169.
- (Lieber 2007): Lieber, B. 2007: *Personalführung*. Stuttgart 2007.
- (Link 2013): Link, J. 2013: *Mobile Commerce - Gewinnpotenziale einer Stillen Revolution*. Berlin 2013.
- (Linnhoff-Popien/Verclas 2012): Linnhoff-Popien, C.; Verclas, S. 2012: *Mit Business-Apps ins Zeitalter mobiler Geschäftsprozesse*. In: Verclas, S.; Linnhoff-Popien, C. (Hrsg.): *Smart Mobile Apps 2012*, S. 3 - 16.
- (Lippert/Swiercz 2005): Lippert, S.; Swiercz, M. 2005: *Human resource information systems (HRIS) and technology trust*. In: *Journal of Information Science*, 31 (2005) 5, S. 340 - 353.
- (Logara 2009): Logara, T. 2009: *Mobile Business im B2C – Komplexität als Ursache von Produktivitätseingpässen in den Distributionskanälen des deutschen B2C Marktes*. Norderstedt 2009.
- (Lucas 1993): Lucas, H. 1993: *The Business Value of Information Technology – A Historical Perspective and Thoughts for Future Research*. In: Banker, R.; Kauffmann, R.; Mahmood, M. (Hrsg.): *Strat-*

- tegic Information Technology Management: Perspectives on Organizational Growth and Competitive Advantage. Harrisburg 1993, S. 359 - 374.
- (Luff/Heath 1998): Luff, P.; Heath, C. 1998: Mobility in Collaboration. In: Proceedings of the 1998 ACM conference on Computer supported cooperative work. New York 1998, S. 305 - 314.
- (Lukasczyk 2012): Lukasczyk, A. 2012: Personalmarketing und Employer Branding – Zusammenhänge und Abgrenzung. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Employer Branding – Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld 2012, S. 11 - 18.
- (Malone/Crowston): Malone, T. W.; Crowston, K.: What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems? In: Halasz, F. (Hrsg.): the 1990 ACM conference, S. 357 - 370.
- (Marler et al. 2009): Marler, J.; Fisher, S.; Ke, W. 2009: Employee Self-Service Technology Acceptance: A Comparison of Pre-Implementation and Post-Implementation Relationships. In: Personnel Psychology, 62 (2009) 2, S. 327 - 358.
- (Mathis/Jackson 2011): Mathis, R.; Jackson, J. 2011: Human Resource Management. 13. Aufl. Mason 2011.
- (Mayoral et al. 2007): Mayoral, M.; Palacios, R.; Gómez, J.; Crespo, A. 2007: A Mobile Framework for Competence Evaluation: Innovation Assessment Using Mobile Information Systems. In: Journal of Technology Management & Innovation, 2 (2007) 3.
- (Medvidovic/Edwards 2010): Medvidovic, N.; Edwards, G. 2010: Software architecture and mobility: A roadmap - Software Architecture and Mobility. In: Journal of Systems and Software, 83 (2010) 6, S. 885 - 898.
- (Meier/Stormer 2009): Meier, A.; Stormer, H. 2009: eBusiness & eCommerce - Managing the Digital Value Chain. Berlin 2009.
- (Melville et al. 2004): Melville, N.; Kraemer, K.; Gurbaxani, V. 2004: Information Technology and Organizational Performance – An Integrative Model of IT Business Value. In: MIS Quarterly, 28 (2004) 2, S. 283 - 322.
- (Mentzel et al. 2010): Mentzel, W.; Grotzfeld, S., et al. 2010: Mitarbeitergespräche. 9. Aufl. München 2010.
- (Meyer et al. 2012): Meyer, E.; Wichmann, D.; Büsch, H.; Boll, S. 2012: Supporting Mobile Collaboration in Spatially Distributed Workgroups with Digital Interactive Maps. In: Mobile Networks and Applications, 17 (2012) 3, S. 365 - 375.
- (Milligan/Hutcheson 2007): Milligan, P.; Hutcheson, D. 2007: Business risks and security assessment for mobile devices. In: MCBE 2007 Proceedings. Vancouver 2007, S. 189 - 193.
- (Mladenova et al. 2011): Mladenova, V.; Homann, M.; Kienegger, H.; Wittges, H.; Krcmar, H. 2011: Towards an Approach to Identify and Assess the Mobile Eligibility of Business Processes. In: AMCIS 2011 Proceedings 2011, Paper 264.
- (Mukhopadhyay et al. 1995): Mukhopadhyay, T.; Kekre, S.; Kalathur, S. 1995: Business Value of Information Technology: A Study of Electronic Data Interchange. In: MIS Quarterly, 19 (1995) 2, S. 137 - 156.
- (Niklas 2011): Niklas, S. 2011: Mobile is success in personnel marketing: a consumer-based analysis of quality and perceived value. In: SIGMIS 2011 Proceedings. San Antonio 2011, S. 91 - 95.

- (Niklas et al. 2012): Niklas, S.; Strohmeier, S.; Böhm, S. 2012: Mobile Job Board Applications -- Which are the Key Success Factors? A Literature Review and Conceptual Framework. In: Tansley, C.; Williams, H. (Hrsg.): Proceedings of the 4th European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management 2012. Nottingham 2012.
- (Niklas/Strohmeier 2011): Niklas, S.; Strohmeier, S. 2011: Exploring the Impact of Usefulness and Enjoyment on Mobile Service Acceptance: A Comparative Study. In: HICSS 2011 Proceedings. Manoa 2011, S. 1530 - 1605.
- (Oechsler 2006): Oechsler, W. 2006: Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 8. Aufl. München 2006.
- (Paavilainen 2002): Paavilainen, J. 2002: Mobile Business Strategies – Understanding the Technologies and Opportunities. London 2002.
- (Page 2013): Page, T. 2013: Usability of text input interfaces in smartphones. In: Journal of Design Research, 11 (2013) 1, S. 39.
- (Palvia et al. 2003): Palvia, P.; En Mao, P.; Salam, A. F.; Soliman, K. S. 2003: Management Information Systems Research: What's There in a Methodology? In: Communications of the Association for Information Systems, 11 (2003), S. 289 - 308.
- (Parhi et al. 2006): Parhi, P.; Karlson, A.; Bederson, B. 2006: Target size study for one-handed thumb use on small touchscreen devices. In: Nieminen, M.; Røykkee, M. (Hrsg.): MobileHCI 2006 Proceedings. Helsinki 2006, S. 203 - 211.
- (Pawlowsky et al. 2005): Pawlowsky, P.; Menzel, D.; Wilkens, U. 2005: Wissens- und Kompetenzerfassung in Organisationen. In: Kompetenzmessung im Unternehmen: Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Münster 2005, S. 341 - 451.
- (Pei et al. 2012): Pei, Y.; Yuan, Y.; Xu, Z. 2012: A Conceptual Framework for Mobile Group Support Systems. In: ICMB 2012 Proceedings. Delft 2012, Paper 1.
- (Peltier et al. 2013): Peltier, T. R.; Peltier, J., et al. 2013: Information security fundamentals. 2. Aufl. Boca Raton, Fla 2013.
- (Perez et al. 2010): Perez, I. J.; Cabrerizo, F. J.; Herrera-Viedma, E. 2010: A Mobile Decision Support System for Dynamic Group Decision-Making Problems. In: IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics - Part A: Systems and Humans, 40 (2010) 6, S. 1244 - 1256.
- (Perry et al. 2001): Perry, M.; O'Hara, K.; Sellen, A.; Brown, B.; Harper, R. 2001: Dealing with Mobility – Understanding Access Anytime, Anywhere. In: ACM Transactions on Computer-Human Interaction, 8 (2001) 4, S. 323 - 347.
- (Phillips/Connell 2004): Phillips, J. J.; Connell, A. O. 2004: Managing Employee Retention 2004.
- (Picoto et al. 2010): Picoto, W.; Palma-dos-Reis, A.; Bélanger, F. 2010: How Does Mobile Business Create Value for Firms? In: ICMB-GMR 2010 Proceedings (2010), S. 9 - 16.
- (Pilarski et al. 2012): Pilarski, B.; Tornack, C.; Klein, M.; Schumann, M. 2012: Mobile Anwendungen im Personalmanagement – Marktüberblick und Eignung. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 49 (2012) 286, S. 63 - 72.

- (Pilarski/Schumann 2014): Pilarski, B.; Schumann, M. 2014: Mobile Applications in Human Resource Management - A Task-Technology-Fit Perspective. In: Kundisch, D.; Suhl, L.; Beckmann, L. (Hrsg.): MKWI 2014 Proceedings. Paderborn 2014, S. 1526 - 1538.
- (Porter 1986): Porter, M. 1986: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt am Main 1986.
- (Pousttchi et al. 2003): Pousttchi, K.; Turowski, K.; Weizmann, M. 2003: Added Value-based Approach to Analyze Electronic Commerce and Mobile Commerce Business Models. In: International Conference Management and Technology in the New Enterprise, CUJAE, La Habana, 2003 2003, S. 414 - 423.
- (Pousttchi/Becker 2012): Pousttchi, K.; Becker, F. 2012: Gestaltung mobil-integrierter Geschäftsprozesse. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (2012) 286, S. 15 - 22.
- (Price 2011): Price, A. 2011: Human Resource Management. 4. Aufl. Andover 2011.
- (Rainlall 2004): Rainlall, S. 2004: A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. In: The Journal of American Academy of Business, 9 (2004), S. 21 - 26.
- (Reynolds/Weiner 2009): Reynolds, D. H.; Weiner, J. A. 2009: Online recruiting and selection - Innovations in talent acquisition. Chichester, U.K, Malden, MA 2009.
- (Rompelberg 1997): Rompelberg, H. 1997: Nachfolgemanagement auf mittlerer Führungsebene – Ein personalwirtschaftlicher und organisationspsychologischer Ansatz. Lohmar 1997.
- (Roth 2005): Roth, J. 2005: Mobile Computing - Grundlagen, Technik, Konzepte. 2., aktualisierte Auflage. Heidelberg 2005.
- (Rothwell 2010): Rothwell, W. 2010: Effective Succession Planning – Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from With-in. New York 2010.
- (Rynes et al. 1991): Rynes, S.; Bretz, R.; Gerhart, B. 1991: The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way Of Looking. In: Personnel Psychology, 44 (1991) 3, S. 487 - 521.
- (Schax/Dobischat 2007): Schax, E.; Dobischat, P. 2007: Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken: Eine empirische Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildung 2007.
- (Schein 1993): Schein, E. 1993: The Role of the CEO in the Management of Change: The Case of Information Technology. In: Allen, T.; Morton, M. (Hrsg.): Information Technology and the Corporation of the 1990s. New York 1993.
- (Schiller/Voisard 2004): Schiller, J.; Voisard, A. 2004: Location Based Services. San Francisco 2004.
- (Schindler/Liller 2011): Schindler, M.; Liller, T. 2011: PR im Social Web – Das Handbuch für Kommunikationsprofis. Köln 2011.
- (Schönenberg 2010): Schönenberg, U. 2010: Prozessexzellenz Im Hr-Management: Professionelle Prozesse Mit Dem Hr-Management Maturity Model 2010.
- (Schulte 2012): Schulte, C. 2012: Personal-Controlling mit Kennzahlen. München 2012.
- (Schumann 1992): Schumann, M. 1992: Betriebliche Nutzeffekte und Strategiebeiträge der großintegrierten Informationsverarbeitung. Berlin 1992.

- (Sheng et al. 2005): Sheng, H.; Nah, F. F.-H.; Siau, K. 2005: Strategic implications of mobile technology: A case study using Value-Focused Thinking. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, 14 (2005) 3, S. 269 - 290.
- (Sims 2002): Sims, R. R. 2002: *Organizational success through effective human resources management*. Westport, Conn 2002.
- (Snell 2006): Snell, A. 2006: Researching onboarding best practice: using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. In: *Strategic HR Review*, 5 (2006) 6, S. 32 - 35.
- (Soh/Markus 1995): Soh, C.; Markus, L. 1995: How IT Creates Business Value – A Process Theory Synthesis. In: *ICIS 1995 Proceedings*. Amsterdam 1995, Paper 4.
- (Sowa 2010): Sowa, A. 2010: IT-relevante Aspekte einer Prüfung von Datenschutz-Compliance. In: *Datenschutz und Datensicherheit - DuD*, 34 (2010) 2, S. 104 - 107.
- (Srivastava 2005): Srivastava, L. 2005: Mobile phones and the evolution of social behaviour. In: *Behaviour & Information Technology*, 24 (2005) 2, S. 111 - 129.
- (Staehele 1999): Staehele, W. 1999: *Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl. München 1999.
- (Stanoevska-Slabeva 2004): Stanoevska-Slabeva, K. 2004: The Transition From E- To M-Business – Chances And Challenges For Enterprises. In: *Proceedings of the 17th Bled Electronic Commerce Conference*. Bled 2004, Paper 48.
- (Steinkamp 2013): Steinkamp, T. 2013: *Personalführung 2013*.
- (Stock-Homburg 2010): Stock-Homburg, R. 2010: *Personalmanagement – Theorien, Konzepte, Instrumente*. Wiesbaden 2010.
- (Stormer et al. 2005): Stormer, H.; Meier, A.; Lehner, F. 2005: Mobile Business - eine Übersicht. In: *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik* (2005) 244, S. 7 - 17.
- (Strohmeier 2008): Strohmeier, S. 2008: *Informationssysteme im Personalmanagement – Architektur – Funktionalität – Anwendung*. Wiesbaden 2008.
- (Strunz/Dorsch 2009): Strunz, H.; Dorsch, M. 2009: *Management im internationalen Kontext*. München 2009.
- (Sullivan 2010): Sullivan, E. 2010: Marketing Aptitude. In: *Marketing News*, 3 (2010) 15, S. 6.
- (Sure 2011): Sure, M. 2011: *Moderne Controlling Instrumente – Bewährte Konzepte für das Operative Controlling*. München 2011.
- (Tarasewich et al. 2007): Tarasewich, P.; Gong, J.; Nah, F. F.-H. 2007: Interface Design for Handheld Mobile Devices. In: *AMCIS 2007 Proceedings*. Keystone 2007, S. 352.
- (Teichmann/Lehner 2002): Teichmann, R.; Lehner, F. 2002: *Mobile Commerce – Strategien, Geschäftsmodelle, Fallstudien*. Berlin 2002.
- (Töpfer 2007): Töpfer, A. 2007: *Betriebswirtschaftslehre – Anwendungen und prozessorientierte Grundlagen*. 2. Aufl. Berlin 2007.
- (Tornack/Schumann 2013): Tornack, C.; Schumann, M. 2013: *IT-Unterstützung des Nachfolgemanaagements in Unternehmen - Grundlagen und aktueller Forschungsstand*. Arbeitsberichte der Professur für Anwendungssysteme und E-Business (Nr. 2). Göttingen 2013.

- (Torraco 2005): Torraco, R. J. 2005: Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. In: *Human Resource Development Review*, 4 (2005) 3, S. 356 - 367.
- (Turowski/Pousttchi 2003): Turowski, K.; Pousttchi, K. 2003: *Mobile Commerce - Grundlagen und Techniken*. Berlin 2003.
- (van der Heijden/Valiente 2002): van der Heijden; Valiente, P. 2002: The Value of Mobility for Business Process Performance: Evidence from Sweden and the Netherlands. In: *ECIS 2002 Proceedings*. Gdansk 2002, Paper 34.
- (Venable et al. 2012): Venable, J.; Pries-Heje, J.; Baskerville, R. 2012: A Comprehensive Framework for Evaluation in Design Science Research. In: Peffers, K.; Rothenberger, M.; Kuechler, B. (Hrsg.): *Design Science Research in Information Systems. Advances in Theory and Practice 2012*, S. 423-438.
- (Vom Brocke et al. 2009): Vom Brocke, J.; Simons, A.; Niehaves, B.; Riemer, K.; Plattfaut, R.; Cleven, A. 2009: Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. In: *ECIS 2009 Proceedings*. Verona 2009, S. 2206 - 2217.
- (Watson 2010): Watson, T. 2010: Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2010) 6, S. 915 - 931.
- (Webster/Watson 2002a): Webster, J.; Watson, R. T. 2002: Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. In: *MIS Quarterly*, 26 (2002) 2, S. 13 - 23.
- (Webster/Watson 2002b): Webster, J.; Watson, R. T. 2002: Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. In: *MIS Quarterly*, 26 (2002) 2, S. 13 - 23.
- (Wegerich 2011): Wegerich, C. 2011: *Strategische Personalentwicklung in der Praxis – Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Weinheim 2011.
- (Werner/DeSimone 2012): Werner, J.; DeSimone, R. 2012: *Human Resource Development*. 6. Aufl. Mason 2012.
- (Western 2008): Western, S. 2008: *Leadership – A Critical Text*. London 2008.
- (Weuster 2008): Weuster, A. 2008: *Personalauswahl - Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch*. 2., aktualisierte und überarb. Aufl. Wiesbaden 2008.
- (White et al. 2010): White, B.-K.; Rice, S.; Chen, C.-Y. 2010: Designing enterprise applications that connect employees on the go. In: *MobileHCI 2010 Proceedings*. Lissabon 2010, S. 349.
- (Wickel-Kirsch et al. 2008): Wickel-Kirsch, S.; Janusch, M., et al. 2008: *Personalwirtschaft - Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen ; [Bachelor geeignet!]*. 1. Aufl. Wiesbaden 2008.
- (Wilde/Hess 2007): Wilde, T.; Hess, T. 2007: Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik - Eine empirische Untersuchung. In: *Wirtschaftsinformatik*, 49 (2007) 4, S. 280 - 287.
- (Wu/Chang 2013): Wu, Y.; Chang, K. 2013: An Empirical Study of Designing Simplicity for Mobile Application Interaction. In: *AMCIS 2013 Proceedings*. Chicago 2013, Paper 10.
- (Yuan/Zheng 2005): Yuan, Y.; Zheng, W. 2005: From stationary work support to mobile work support – a theoretical framework. In: *ICMB 2005 Proceedings*. Sydney 2005, S. 315 - 321.

(Zaugg 2007): Zaugg, R. 2007: Nachhaltige Personalentwicklung – Von der Schulung zum Kompetenzmanagement. In: Thom, N.; Zaugg, R. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Wiesbaden 2007, S. 21 - 35.