

Wo Seminare und Rollenspiele enden, setzt das Reality-Training ein. Die Teilnehmer müssen in einem fast realen Unternehmen drei bis fünf Tage miteinander auskommen.

SEITE 44

Service orientierte Architekturen eröffnen Anwendern völlig neue Möglichkeiten bei der Gestaltung effizienter Abläufe. Die CW veranstaltet dazu einen Kongress Ende Januar in Frankfurt am Main.

SEITE 49

Warum Soft Skills so wichtig sind  
[www.computerwoche.de/go/567584](http://www.computerwoche.de/go/567584)

Gute Kontakte fördern die Karriere  
[www.computerwoche.de/go/568325](http://www.computerwoche.de/go/568325)

# Personalarbeit wird zum Softwarethema

*Talent-Management-Systeme unterstützen Unternehmen beim Rekrutieren und Weiterbilden ihrer Mitarbeiter. Dies kann zu einer Überlebensfrage werden.*

VON RALF-PETER WOLTER\*

Der Markt für Softwaresysteme, die Unternehmen beim Identifizieren, Binden und Entwickeln von Mitarbeitern unterstützen, ist zweigeteilt: Zum einen existieren Bewerber-Management-Systeme (BMS), die Arbeitgeber bei der Kandidatensuche einsetzen. Zum anderen gibt es Lösungen, die Unternehmen helfen sollen, die Beschäftigten weiterzuentwickeln.

Bewerber-Management-Systeme (BMS) helfen, Kandidaten auszuwählen und die Einstellung zu verkürzen. Es geht im Kern darum, aus der Vielzahl der Bewerber die Geeigneten zu finden. Gleichzeitig trägt der Ein-

## Hier lesen Sie ...

- ◆ wie Unternehmen mit Hilfe von Talent-Management-Systemen Personalentwicklung und Recruiting professionalisieren;
- ◆ welche Softwarelösungen für welche Aufgaben geeignet sind;
- ◆ welche Kriterien an Systeme für Bewerber-Management und Personalentwicklung anzulegen sind.

satz solcher Systeme dem gesteigerten Kostenbewusstsein und Personal-Controlling Rechnung. Neuere Applikationen verfolgen das Ziel, die Bewerbungsunterlagen möglichst perfekt zu organisieren und gleichzeitig die Voraussetzung zu schaffen, den Kontakt zu Kandidaten zu pflegen. Unter anderem können Unternehmen bei Stellenausschreibungen zunächst interessante Bewerber aus einem bereits existierenden firmeninternen Talent-Pool ansprechen. Dadurch und durch andere Maßnahmen lassen sich die Rekrutierungskosten reduzieren. Die verfügbaren Softwarelösungen sollten mindestens folgende Leistungsmerkmale enthalten:

- ◆ Anlegen von Stellenausschreibungen zur Veröffentlichung



Immer mehr Personaler greifen auf IT-unterstützte Karriereplanungs-Instrumente zu, um die richtigen Mitarbeiter auf die richtigen Positionen zu setzen.

- im Online-Stellenmarkt des Unternehmens beziehungsweise im Intranet;
- ◆ Vorauswahl von geeigneten Bewerbern anhand definierbarer Kriterien;
- ◆ automatisiertes Einladungs- und Absage-Management durch Serienbrief-/Serien-Mail-Funktionen;
- ◆ Anlegen eines oder mehrerer Talent-Pools;
- ◆ Workflow-Dokumentation der Rekrutierung;
- ◆ umfangreiche Berichte zur Unterstützung des Personal-Controllings;
- ◆ Möglichkeit des Exports von Daten zur Weiterverarbeitung in Excel sowie
- ◆ XML-Fähigkeit.

Einige Angebote warten mit Zusatzfunktionen auf: So lässt sich beispielsweise der gesamte Genehmigungsprozess für Stellenausschreibungen abbilden. Andere Tools helfen Unternehmen dabei, aus dem Pool heraus potenzielle Mitarbeiter zu adressieren und ihnen zielgruppengenaue Einladungen zu Veranstal-

tungen oder Unternehmensnachrichten zukommen zu lassen. Damit wird versucht, die Bindung der Bewerber ans Unternehmen zu festigen. Ob die Ansprache allerdings in Form von Newsletter-Mailings gelingt, ist zu bezweifeln. Erfahrungen der Werbewirtschaft zeigen, dass nur 25 bis 40 Prozent der Mai-

**„Die Grenzen zwischen Personalbeschaffung und -entwicklung werden in Zukunft verschwinden.“**

lings geöffnet werden. Zur Bindung gehört immer auch persönlicher Einsatz. Vor diesem Hintergrund helfen diese Systeme, den Nährboden zu bereiten, reichen aber als alleinige Maßnahmen nicht aus.

Durch die Einbindung von Partnern wie etwa Online-Jobbörsen oder Printmedien lassen sich die Rekrutierungszeiten und

-kosten reduzieren. Beispielsweise bietet die Schweizer Unio AG ein entsprechendes System an: Die Stellenanzeigen lassen sich ohne Umwege direkt über mehrere Kanäle gleichzeitig publizieren. Der Anzeigentext wird in ein Formular eingegeben, das grafische Template ausgewählt und dann automatisch als PDF-Datei erzeugt. Unternehmen können sich dadurch die Arbeit mit Anzeigenagenturen ersparen.

Ein weiteres Plus von Bewerbungs-Management-Systemen sind ausgereifte Filterfunktionen. Durch die Einbindung von stellenspezifischen Fragen oder gar den Einsatz von Online-Assessment-Lösungen lässt sich die Bewerberflut wirksam eindämmen.

Ist der richtige Mitarbeiter gefunden und eingestellt, geht es nun darum, ihn zu fördern. Softwareanbieter, die für diesen Teilbereich Talent-Management-Lösungen anbieten, adressieren eher die Personalentwickler als den Recruiting-Bereich.

Sie bieten zumeist folgende

Module an, deren funktionale Grenzen allerdings oft fließend sind:

- ◆ Skill-Management;
- ◆ Laufbahn- und Nachfolgeplanung;
- ◆ Weiterbildungs-Management;
- ◆ Zielvereinbarungen (Performance-Management);
- ◆ Gehalts-Management (Compensation & Benefits).

Skill-Management-Module unterstützen den Personaler bei der internen Suche nach geeigneten Mitarbeitern. Bewerbstelligt wird dies durch den Einsatz von Suchfiltern. Neben der Stellenbesetzung können damit auch interdisziplinäre Projektteams zusammengestellt werden.

Die qualifikationsorientierte Laufbahn- und Nachfolgeplanung gehört zum Kern einer ganzheitlichen Personalentwicklung. Softwarelösungen wie „ET-Web“ vom Marktführer Executrack oder auch „Umantis“ des Schweizer Anbieters Brains To Ventures bieten vielfältige und optisch ansprechende Planungsunterstützung an. Individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter lassen sich mit den Profilen externer Bewerber vergleichen. Die Systeme schlagen bei der Suche nach Kandidaten sofort geeignete Mitarbeiter vor.

## Web-Technologien im Vorteil

Die Lösung von Executrack besticht durch Funktionalität: Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen, werden sofort Nachfolger vorgeschlagen. Auf Knopfdruck lassen sich ganze Organisationseinheiten neu zusammenstellen und in einem Organigramm darstellen. Zusätzlich dokumentieren Softwaresysteme die Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mit den Terminvorgaben und gleichen diese mit dem erreichten Status ab. Erinnerungsfunktionen helfen der Führungskraft, die Zielerreichung zu kontrollieren.

Mit Lösungen im Bereich Compensation & Benefits lassen sich die Gehaltskomponenten der Mitarbeiter administrieren. Mit der Übernahme von Daten

aus dem Entgeltsystem sind Gehaltsplanungen oder die strukturierte Darstellung von positionsbezogenen Einkommensbandbreiten leicht umzusetzen. Im Idealfall besteht eine Verknüpfung zu den dargestellten Zielvereinbarungssystemen.

Voraussetzung für den Erfolg eines softwarebegleitenden Talent-Managements auf Personalentwicklungsebene ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Sie nutzen die Programme nur dann, wenn sie benutzerfreundlich sind und Mehrwerte bieten. Auch deshalb beinhalten Mitarbeiterportale Diskussionsforen, Wikis oder Mitarbeiter-Blogs. Navigation und Design sind vor dem Hintergrund der Nutzerfreundlichkeit besonders wichtig. In diesem Zusammenhang sind Web-Technologien durch die Vielfalt der Darstellungsmöglichkeiten im Vorteil.

#### Die Nachteile von SAP-Systemen

Executrack konnte in der neuen Produktversion die Anzahl der Mausklicks um 40 Prozent reduzieren. Möglich wurde dies durch die Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut. Mit „Umantis“ können die Profile von Bewerbern und Mitarbeitern nicht untereinander, sondern vertikal nebeneinander dargestellt werden. Diese Form ist den Nutzern aus vielen Testzeit-schriften bekannt. Damit sorgt sie für eine gute visuelle Vergleichbarkeit.

Die Zahl der Anbieter von Lösungen, die auch nur annähernd die gesamte Palette der Personalentwicklungsaufgaben abdecken, ist im Vergleich zu den BMS recht gering. Executrack bietet wohl die umfassendste Lösung in diesem Bereich an. Das Unternehmen verzichtet allerdings bisher auf ein Modul zum Bewerber-Management. Als

weitere Vertreter gelten Anbieter von Personalverwaltungs-Lösungen, die ihre Software modular anbieten. Neben Elementen, die das Bewerber-Management mehr oder weniger gut abdecken, befinden sich in ihrem Portfolio auch Personalentwicklungsmodule. Während Online-Jobbörsen und Unternehmen wie Softgarden und Open-Hire ausschließlich Funktionen des Bewerber-

### Anbieter von TRM-Systemen

<b>SAP:</b>	www.sap.de;
<b>Refline:</b>	www.refline.de;
<b>Mr. Ted:</b>	www.mrted.com;
<b>Delphi:</b>	www.delphi-mb.de;
<b>Softgarden:</b>	www.softgarden.de;
<b>BrainsToVentures:</b>	www.umantis.de;
<b>Executrack:</b>	www.executrack.de;
<b>HR Management Software:</b>	www.hrsoftware.de;
<b>BrassRing:</b>	www.brassring.de.

ber-Managements anbieten, glänzt SAP mit einer umfassenden Lösung für alle Teilprozesse des Talent-Managements.

Dem Vorteil einer optimalen Systemintegration stehen jedoch Nachteile in Design, Navigation und Preisgestaltung gegenüber. Eine weitere Möglichkeit zum Management von Talenten bieten Eigenentwicklungen. Viele Unternehmen nutzen Insellösungen, die jedoch immer nur Teilprozesse abdecken. International operierende Konzerne können nicht auf multilinguale Lösungen verzichten. „Die Software muss global konsistent sein, dabei aber auf nationale Besonderheiten Rücksicht nehmen“, sagt Erik Schmit, Director Sales

bei Mr. Ted, dessen Produkt „Talentlink“ unter anderem bei Siemens im Einsatz ist. Während beispielsweise in Deutschland Passfotos gefordert sind, ist in den Niederlanden die Anlage von Bewerbungsbildern unüblich.

Die Grenzen zwischen Personalbeschaffung und -entwicklung werden verschwinden, da Talent-Management-Prozesse zusammenwachsen. Beide Softwarefamilien dürften dieser Entwicklung folgen. Erste Unternehmen haben den Trend erkannt: Brains To Ventures hat seine Leistungspalette erweitert und deckt neben dem Management von Bewerbern jetzt unter anderem die Nachfolgeplanung ab. Auf der anderen Seite führt zum Beispiel die Öffnung des SAP-Systems für andere Programme zu einer nachlassenden Homogenität der IT-Infrastruktur. Das schafft zugleich Raum für neue Softwareallianzen.

Für international tätige Unternehmen können die steigenden Anforderungen künftig nur durch die Schaffung eines „Global Human-Resource-(HR-) Warehouse“ gelöst werden. Es geht um die Zusammenführung und Interaktion aller in der Organisation befindlichen HR-Systeme. Neue Strategien sowie der Zwang der Kostenreduktion stellen für Anbieter von Talent-Management-Lösungen eine zusätzliche Chance dar: Software wird als Service angeboten – zusätzliche Dienstleistungen rund um das Produkt sind gefragt. Dies kann zum Beispiel in Form eines Outsourcings von Teilprozessen des Talent-Managements mit Hilfe von Personaldienstleistern geschehen. (hk) ◆



\*RALF-PETER WOLTER leitet die HRM Consulting GmbH in Berlin. (www.hrmconsulting.de)

## Virtuelles Netzwerk für Managerinnen

Das Familienministerium in Nordrhein-Westfalen hat ein Karriereforum für weibliche Führungskräfte im Internet ins Leben gerufen. Unter der Adresse [www.karriereforum-nrw.de](http://www.karriereforum-nrw.de) können sich Frauen über Veranstaltungen informieren, in Diskussionsforen fachlich und beruflich austauschen, in einer Jobbörse Stellenangebote und -gesuche hinterlegen sowie gemeinsame Aktivitäten planen. Das Karriereforum ist offen für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst (ab mittlerer Führungsebene) sowie Unternehmerinnen mit mindestens fünf Beschäftigten. „In Deutschland sind Frauen auf dem Chefsessel nach wie vor eine Seltenheit“, so Armin Laschet, Minister für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen. (hk) ◆

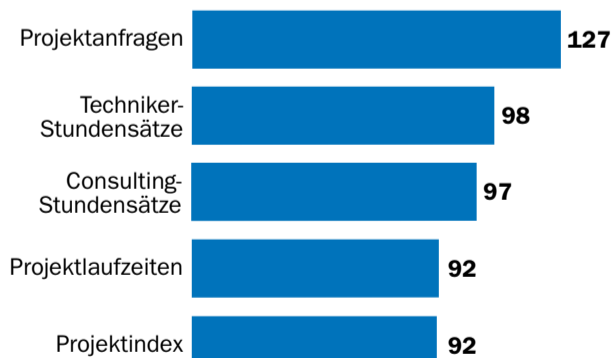
# Freiberufler-Index: Schlechter als 2004

Ein neuer Selbständigen-Index der Geco AG in Hamburg belegt, dass sich der Markt besser als in 2002 und 2003 entwickelt, aber leicht schlechter als im Vorjahr.

Die aktuellen Geco-Zahlen zeigen, dass sich der Höhenflug des Jahres 2004 im IT-Freiberuflermarkt in diesem Jahr nicht fortsetzt. Der Geco-Index umfasst die Berater- und Technikerstundensätze, Projektlaufzeiten und die Anzahl der Projektanfragen absolut sowie im Verhältnis zu realisierten Projekten sowie Projektanfragen. „Die Lage ist im Vergleich zum Vorjahr stabil, weist aber nicht mehr die signifikanten Steigerungsraten auf“, formuliert es Geco-Vorstand Günter Hilger diplomatisch.

Während die Stundensätze der Berater in diesem Jahr im Vergleich zum Vorjahr leicht niedriger liegen, aber eine moderate, stabile Steigerung hin zu einem leichten Plus gegenüber 2004 verzeichnen, ist bei den Techniker-Stundensätzen (Rollout, Support, Betrieb im Intel-Umfeld), zwar auch eine gewisse Stabilität zu verzeichnen, allerdings bleiben die Sätze unter dem Vorjahresniveau.

### Nur die Anfragen liegen über dem Vorjahr



Basis = 100; Vergleichszeitraum: drittes Quartal 2004/05; Quelle: Geco AG  
Die fünf Kriterien Berater-Stundensätze, Techniker-Stundensätze, Projektlaufzeiten, Projektindex und Projektanfrage bilden den Geco-Freiberufler-Index.

### Der Geco-Freiberufler-Index...

... ist ein Indikator für das wirtschaftliche Umfeld der Freiberufler im IT-Sektor in Deutschland. Anhand einzelner Indizes, die quartalsweise mit dem Vorjahresindex (Basis = 100) verglichen werden, sollen das Klima im Freiberuflermarkt abgelesen und einzelne Faktoren ermittelt werden. Der Index wird künftig kontinuierlich, jeweils rückblickend auf das letzte Quartal, veröffentlicht. Die Geco-Gruppe ([www.geco-group.com](http://www.geco-group.com)) ist als nationaler und internationaler Projektanbieter tätig.

Das bedeutet, dass der Rückgang der Stundensätze aus den Jahren 2001 bis 2003 zwar gestoppt-, aber der Druck auf diese Honorare weiterhin vorhanden ist.

Projektlaufzeiten sind ein unmittelbarer Indikator über die Stimmung der Projektanbieter. Ist die Stimmung negativ, werden kurze Laufzeiten vereinbart, die bis zum Ende eines Projektes immer wieder verlängert werden. Ist sie positiv, haben die Verträge längere Laufzeiten. Die Projektsicherheit tritt dann an die Stelle der Flexibilität. Die Projektlaufzeiten sind im Vergleich zu 2004 wieder kürzer geworden, haben aber innerhalb von 2005 eine steigende Tendenz.

Der Projektindex gibt das Verhältnis von Projektanfragen zu realisierten Projekten an. Auch dieser Wert ist niedriger als im Vorjahr, sich aber im Laufe des Jahres positiv entwickelt hat. Die absolute Zahl der Projektanfragen liegt deutlich über dem Vorjahresniveau. (hk) ◆

Die HRM CONSULTING GmbH berät als Personalberatung ihre Kunden bei der Suche und Auswahl von qualifizierten Mitarbeitern. Mit den Dienstleistungen im Interims Recruiting werden Unternehmen vor allem bei administrativen Aufgaben entlastet: Von der ersten Auswahl eingehender Bewerbungen, dem Führen von telefonischen Interviews bis hin zum Absage- und Einladungsmanagement. Die Gesellschaft berät ferner Unternehmen bei der Auswahl von Bewerbermanagement-Systemen und begleitet sie bei deren Einführung. Weitere Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Entwicklung von internetbasierten Kommunikationslösungen im Personalmarketing und der Vergütungsberatung. Zu den Klienten der Gesellschaft, die von den Niederlassungen in Berlin und Frankfurt am Main betreut werden, gehören mittelständische Unternehmen und international operierende Konzerne.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:

Ralf-Peter Wolter  
HRM CONSULTING GmbH  
Kurfürstenstraße 56  
10785 Berlin

Telefon: 0800 – 800 6066 (kostenfrei)  
E-Mail: [rpwolter@hrmconsulting.de](mailto:rpwolter@hrmconsulting.de)  
Internet: » <http://www.hrmconsulting.de>