

An die Talente von morgen denken

NACHFOLGEPLANUNG. Rekrutierung und Personalentwicklung wachsen immer mehr zusammen. Das erfordert auch entsprechende Softwarelösungen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Talent Management wird ein wichtiges Thema für die Zukunft. Grund ist die demografische Entwicklung und der zunehmende Mangel an Fachkräften. Aber was genau ist überhaupt unter Talent Management zu verstehen? Und wie muss eine Softwarelösung, die ganzheitliches Talent Management unterstützt, aussehen? Grundsätzlich gilt: Im Mittelpunkt von Talent Management steht ein strategischer Ansatz. Es geht um die Nachfolgeplanung und die Besetzung der Positionen mit den richtigen Mitarbeitern. Doch im weiteren Verlauf gehen die Definitionen der Experten weit auseinander. Eine Ursache ist, dass sich die Software-Anbieter aus ganz verschiedenen Richtungen dem Thema nähern. Anbieter aus dem Bewerbermanagement, die ihre Lösung in Richtung Talent Management weiterentwickelt haben, verstehen darunter vor allem die Kombination aus internem und externem Stellenmarkt, erweitert durch gezielte Bindungs- und Kommunikationsmaßnahmen. Für Anbieter, die aus der Personalentwicklung kommen, liegt der Schwerpunkt in den planerischen Komponenten für bestehende Mitarbeiter. Der externe Stellenmarkt bleibt meist außen vor.

In diesen unterschiedlichen Ansätzen zeigt sich das Problem, das Talent Management heute noch hat: „Talent Management erfordert ein Zusammenwachsen der noch vorhandenen Arbeitsteilung von Recruitern und Personalentwicklern“, sagt Ralf-Peter Wolter, Geschäftsführer von HRM Consulting, Berlin. Zu einer entsprechenden Softwarelösung gehören nach seiner Definition ein Skill Management, eine Laufbahn- und Nachfolgeplanung, ein Weiterbildungsmanagement, Zielvereinbarungen sowie Module zu Compensation & Benefits. Und die Möglichkeit, Talente, die sich noch nicht oder

nicht mehr im Unternehmen befinden, zu managen oder zu binden. „Eine Lösung, die all diese Komponenten abdeckt, gibt es bislang noch nicht auf dem Markt“, sagt er.

Vorhandene Daten verbinden

Nach dem Verständnis von Kai Anderson, Vorstand des Beratungsunternehmens Promerit, Frankfurt/Main, ist die Grundlage einer Softwarelösung ein Talent Pool. „Aber dahinter steht mehr als ein simples Standardmodell, denn auch ein Skill- und Kompetenzmanagement-Modul gehören zwingend dazu.“ Weiterhin sei konzeptionell eine

Planungskomponente, eine Recruiting-Komponente, eine Personalentwicklung in Form von Performance-Management und ein Nachfolgemanagement nötig. Dabei sei das wichtigste im Hinblick auf die Software eine „gemeinsame Grammatik der Prozesse“, die systemtechnisch eine Verbindung der vorhandenen Daten ermöglicht. „ERP-Anbieter wie SAP oder Peoplesoft haben einen Vorsprung, da sie ein einheitliches Datenmodell haben und die Komponenten grundsätzlich vorhanden sind“, meint Kai Anderson. „Aber ich sehe gute Chancen, dass spezialisierte Anbieter aus dem Bewerbermanagement oder der Personalentwicklung die fehlenden Bereiche aufbauen oder zukaufen.“ Ralf-Peter Wolter



Erkennen und binden Sie frühzeitig die Talente in Ihrem Unternehmen.

dagegen sieht keinen Vorsprung von ERP-Systemen. „Deren Stärke ist zweifellos, dass sie die gesamten Geschäftsabläufe abdecken“, sagt er. „Aber das Problem ist oft die wenig nutzerfreundliche Oberfläche. Es macht einfach nicht so viel Spaß, mit dieser Software zu arbeiten.“

Erst die Prozesse, dann die Software

Auch wenn erst in zwei bis drei Jahren mit einer durchgängigen Talent-Management-Lösung zu rechnen ist, empfehlen die Berater den Unternehmen, sich bereits heute mit der Thematik zu befassen, indem sie zunächst eine Talent-Management-Strategie als Teil der HR-Struktur entwickeln. „Das bedeutet einen Kulturwandel – weg von der Frage ‚Welche Stellen sind zu besetzen?‘ hin zur Frage ‚Welche Qualifikationen benötige ich in Zukunft?‘“, so Kai Anderson. Erst wenn die Voraussetzungen im HR-Management geschaffen sind, sollte sich das Unternehmen mit der Auswahl und der schrittweisen Einführung einer Softwarelösung beschäftigen. Denn: Ganzheitliches Talent Management ist zunächst kein Problem der Software, sondern der konzeptionellen Durchdringung. Software kann die Umsetzung dieses Konzepts unterstützen, aber kein fehlendes Konzept ersetzen.

Talente persönlich betreuen

Auch wenn es vielleicht noch kein umfassendes Talent-Management-System gibt, das alle von Anderson und Wolter gewünschten Kriterien abdeckt, sind bereits einige Lösungen im Angebot, die von den Unternehmen immer häufiger eingesetzt werden. Im Folgenden werden drei Ansätze vorgestellt.

Die Refline AG bietet mit dem TRM-Modul mehr als ein erweitertes Bewerber-Management an. Ob bestehender Mitarbeiter, ehemaliger Praktikant oder zunächst abgelehnter Bewerber: Das Unternehmen entscheidet bei dieser Lösung, wer als „Talent“ angesehen wird. Im zweiten Schritt kann das Unternehmen für die definierten Talente Betreuungsmaß-

nahmen festlegen – von automatischen Maßnahmen wie Geburtstagsgrüßen oder einem Newsletter bis zu einer persönlichen Betreuung. Letztere spielt nach Auffassung von Refline eine große Rolle. „Der menschliche Aspekt ist sehr wichtig, da weder ein Personalreferent noch ein Matching-System offene Stellen und die passenden Kandidaten optimal zusammenbringen können“, sagt Vorstand Dr. Wolfgang Achilles. Er empfiehlt Unternehmen, eine neue Funktion des „Betreuers“ zu schaffen – einen Berater der Mitarbeiter mit Schweigepflicht gegenüber der Personalabteilung. „Dieses Modell hat im Moment großen Erfolg“, sagt er. Zur persönlichen Betreuung gehören unter anderem auch die Einladung zu Veranstaltungen, Workshops und Assessments und natürlich der direkte Kontakt zu den Talenten mit vertraulichen Gesprächen über die künftigen Pläne. So könnten Bewerber gut klassifiziert werden, um sie mit den passenden Positionen zusammenzubringen.

Nachfolgeplanung im Fokus

Die Talent-Management-Lösung ETWeb Enterprise der Executrack Software GmbH beinhaltet außer der Stammdatenverwaltung die Module Performance & Compensation Management (Welche Leistung zeigt ein Mitarbeiter, wie wird diese vergütet?), Skill Management, Training- und Development Management sowie Nachfolge- und Karriereplanung (sowohl aus Unternehmens- als auch aus Mitarbeitersicht). Hierbei setzt das System nicht bei den Mitarbeitern an, sondern bei den Stellen: Ist diese Key-Position abgesichert, wenn der bestehende Mitarbeiter ausscheidet? „Karriereplanung ist ein typisches Self-Service-Thema“, erklärt Marketingleiter Attila Bock. „Der Mitarbeiter kann die Planungen des Unternehmens mit seiner Person beobachten und selbst aktiv werden: Welche Stelle wird frei, welches Training ist dafür nötig?“ Insbesondere in den USA stellt Attila Bock eine starke Nachfrage nach Performance Manage-

ment fest. Aber auch in Deutschland bewege sich das Talent Management insgesamt aus den Großunternehmen heraus in Richtung Mittelstand. Und noch einen Trend beobachtet er: Während früher zahlreiche Unternehmen Talent-Management-Lösungen für die obersten drei Führungsebenen einsetzten, geht der Einsatzbereich immer tiefer.

Integrierte Prozesse

Sven Dormann, Produkt-Direktor bei der SAP Deutschland AG & Co. KG, definiert Talent Management wie folgt: Alle Prozesse, die zum Erfolg und somit der Zielerreichung eines Mitarbeiters beitragen. „Diese sind mit Sicherheit nicht in der Administration oder Gehaltsabrechnung zu finden“, distanziert er sich von Systemen, die nur einen administrativen Teilaspekt im Blick haben. Ein integriertes Talent Management stelle den Bewerber, Mitarbeiter oder den Nachfolgekandidaten in den Mittelpunkt und müsse eine zielgruppengerechte Betreuung entlang des aktuellen Bedarfs ermöglichen: ein neues Stellenangebot, Training, Entwicklungsbedarf oder Leistungsbeurteilung. „Mit dem aktuellen mySAP ERP 2005 wurde ein neues Konzept des zentralen Talent Pools etabliert, das erlaubt, jedes Talent zu betreuen. Somit ist auch ein Vergleich zwischen internen und externen Bewerbern möglich“, sagt Sven Dormann. Er hebt die integrierten Prozesse der SAP-Lösung hervor: „Diese deckt alle notwendigen Prozesse inklusive einer Zielvereinbarungslösung mit Skill Management ab und benötigt keine Schnittstellen, um administrative Prozesse wie eine Gehaltsabrechnung zu bedienen.“

In den bisherigen IT-Projekten habe sich gezeigt: Die neuen Prozesse und der Wandel, der mit der Einführung eines integrierten Talent-Management-Konzepts einhergeht, bedürfen hoher Aufmerksamkeit. Deshalb rät Sven Dormann den Unternehmen: „Sie sollten auf eine offene und investitionssichere Technologie achten – bei einfacher Integration in die vorhandene IT-Infrastruktur.“ ■