



Talent Management Kreislauf

Talent Management verändert Personalarbeit nachhaltig

Der Begriff „Talent Management“ wird heute unterschiedlich verwendet. Für manche ist es das Management von besonders wertvollen Mitarbeitern und die langfristige Sicherstellung der Besetzung kritischer Positionen. Für andere bezieht er sich auf alle Mitarbeiter und beschreibt Maßnahmen der Personalentwicklung auf Basis von Kompetenzen.

Michael Replik

In diesem Artikel ist mit Talent Management Letzteres gemeint und umfasst alle relevanten HR- und Geschäftsprozesse wie beispielsweise Personalbeschaffung, Performance Management, Aus- und Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung oder Vergütung.

Die Marktentwicklung

In den 80er und 90er Jahren haben viele Unternehmen Software Applikationen gekauft um Bereiche wie Vertrieb, Produktion, Logistik oder Finanzbuchhaltung zu automatisieren. Der gewünschte Erfolg stellte sich zwar nicht immer vollständig ein, der mögliche Nutzen solcher Applikationen beispielsweise für Customer Relationship Management ist heute jedoch allgemein bekannt. Auch wenn einige Unternehmen erst

mit Implementierungen starten.

Der Markt für Human Capital Management oder eben Talent Management und die dafür verfügbaren Systeme sind hingegen immer noch deutlich unschärfer und für viele Unternehmen unklar. HR Management Systeme für die Personaladministration, Zeitwirtschaft oder die Lohnverrechnung sind in vielen Organisationen bereits Alltag. Aber es gibt noch viele weitere Prozesse die darüber hinausgehen. Das sind meist Personalentwicklungsprozesse, die bisher durch unterschiedlichste Systeme (häufig nicht webbasiert) oder überhaupt nicht durch IT unterstützt wurden. Beispielsweise zu Rekrutierung, Kompetenzmanagement, Aus- und Weiterbildung inklusive E-Learning, Karriere- und Nachfolgeplanung, Performance Management und leistungsorientierter Vergütung.

Talent Management als Lösung?

Durch Änderungen im Unternehmensumfeld haben sich die Anforderungen jedoch dramatisch gewandelt. Das bringt auch neue Fragen mit sich, wie beispielsweise:

- Wie können wir die besten Köpfe gewinnen und binden?
- Wie können wir Wissen- und Qualifikationslücken gezielt schließen
- Welche Schlüsselpositionen haben wir und wer könnte die Nachfolge übernehmen?
- Wie können wir Leistungsziele vorgeben und die Zielerreichung beurteilen?
- Wie können wir unsere Mitarbeiter leistungsorientiert entlohnen?

Für nachhaltige Lösungen müssen Geschäftsprozesse für Rekrutierung, Personalentwicklung, Vergütung, Beförderung, uvm. integriert betrachtet und entsprechend optimiert werden. Das erfordert neue Rollen und Verantwortlichkeiten, aber auch integrierte Applikationen für eine bestmögliche IT-Unterstützung, weg von Insellösungen. Genau hier setzt Talent Management an.

Das bestätigt auch Forrester in einer Studie vom März 2007 mit dem Titel „Learning And Talent Management Join Forces“ von Paul Hamerman und Claire Schooley. In ei-

nem zunehmend kompetitiven Umfeld gute Mitarbeiter anzusprechen und zu halten erfordert laut dieser Marktforschungsfirma, dass die Möglichkeiten vorhanden sein müssen, um die Kompetenzen und die Leistung von Mitarbeitern zu bewerten sowie passende Qualifizierung zu bieten, um schlussendlich die Performance zu verbessern. Die Technologie dafür war bisher nicht wirklich integriert. Nun werden aber so genannte „Learning und Talent Suites“ - also integrierte Systeme auf Basis einer zentralen Datenbank - für die strategische Personalentwicklung funktional immer umfassender und unterstützen übergreifend.

Doch was können Talent Management Systeme tatsächlich leisten?

Funktionalität von Talent Management Software

Um die Möglichkeiten von integriertem Talent Management aufzuzeigen versetzen wir uns am besten in die Lage einer Mitarbeiterin in einem Unternehmen:

In ihrem persönlichen Entwicklungsplan sieht sie sowohl Entwicklungs- als auch Leistungsziele. Leistungsziele leiten sich aus den Unternehmens-, Bereichs- oder Abteilungszielen ab. Ihre Entwicklungsziele richten sich hingegen an ihrem aktuellen Job und an der persönlichen Karriereplanung aus.

Dafür sind erforderliche Kompetenzen (oder Kompetenzprofile) für verschiedene Jobs im System hinterlegt, die sie beispielsweise benötigt, um ihren derzeitigen Job auszuführen. Je nach Bewertung (beispielsweise einer Selbsteinstufung oder einem 360-Grad-Feedback) gibt es in manchen Be-



Screenshot eines Management Cockpit von Plateau Systems

reichen Diskrepanzen/Lücken zu ihrem Sollprofil. Um diese Lücken zu schließen arbeitet sie mit ihrer Führungskraft. Außerdem erstellt das System automatisch Vorschläge mit Bildungsmaßnahmen, wenn diese Lücken so gezielt geschlossen werden können.

Personalisierte Kataloge in ihrer Sprache mit Dokumenten, Seminaren, E-Learning Kursen, virtuelle Klassen, uvm. durchsucht sie einfach im Web und bucht automatisch. Darüber hinaus bekommt sie beispielsweise auch verpflichtende Trainings betreffend Compliance zugewiesen. Automatische Wartelisten oder Freigabeprozesse verstehen sich für unsere Mitarbeiterin von selbst.

Darüber hinaus sieht unsere Mitarbeiterin in einem Karriereplaner, welche Karrie-

repfade ihr offen stehen. Um den Aufstieg zu schaffen arbeitet sie mit ihrer Führungskraft in Form von Mitarbeitergesprächen, Leistungsbeurteilungen, uvm. All das wird vom System unterstützt.

Für ihre Führungskraft bieten sich ebenfalls vielfältige Möglichkeiten. Unter anderem eine Art Management Cockpit mit Blick auf alle Mitarbeiter betreffend laufenden Weiterbildungsmaßnahmen, Kompetenzprofilen, uvm.

Die hier beschriebenen Möglichkeiten sind natürlich rein beispielhaft und nicht vollständig, sollen aber einen ersten Eindruck ermöglichen. Je nach eingesetzter Software gibt es natürlich auch unterschiedliche funktionale Schwerpunkte.

Softwareanbieter

Damit Sie sich selbst einen Überblick verschaffen können, finden Sie in der Folge eine alphabetisch gelistete Auswahl beispielhafter Anbieter mit Webadresse und Nennung von wichtigen Produktmodulen für Talent Management. Insgesamt ist der Markt immer noch stark fragmentiert und es gibt Dutzende ernst zunehmende Alternativen. Alle hier genannte Produkte sind auf Anwenderseite übrigens in deutscher Sprache erhältlich.

■ **Oracle** (www.oracle.com): Führender ERP Anbieter mit breiter Produktpalette.

Talent Management als Teil der E-Business Suite und Modul Oracle HR als Basis.

■ **Plateau Systems** (www.plateau.com): Anbieter mit Fokus Learning und Performance Management.

■ **SAP** (www.sap.com): Führender ERP Anbieter mit breiter Produktpalette. Talent Management als Teil von SAP ERP HCM und Modul SAP HR als Basis.

■ **StepStone Solutions** (www.stepstonesolutions.de): Stepstone ASA ist vor allem

auch in Europa führend im Bereich Online-Stellenmarkt und dem Thema Talent Management Software.

■ **Successfactors** (www.successfactors.de): Vollständig internetbasiertes Software-as-a-Service Geschäftsmodell und Performance Management als historische Basis.

■ **SumTotal Systems** (www.sumtotalsystems.com/de): Ursprünglich führend im Bereich Learning Management mit nun starker Ausrichtung betreffend Performance Management.

Talent Management Software-Anbieter

Einige bekannte und beispielhafte Anbieter von Talent Management Software sind Oracle und SAP als Schwergewichte der ERP Branche, spezialisierte Firmen die ursprünglich aus dem Bereich Aus- und Weiterbildung oder E-Learning im Speziellen kommen wie ExecuTRACK (nun Teil von StepStone, einem Unternehmen mit Schwerpunkt Rekrutierung), im-c, Plateau und SumTotal Systems, oder auch aus dem Bereich Performance Management wie Authoria oder Successfactors. Gemeinsam ist den führenden Produkten jedenfalls, dass diese immer mehr oder überhaupt alle namhaften Talent Management Prozesse abdecken. In vielen Fällen geschieht diese zunehmende Verbreiterung durch Firmenübernahmen wie die Beispiele Plateau (im Bereich Vergütung durch Nuvosoft), SumTotal (im Bereich Performance Management durch MindSolve) oder StepStone (in allen Bereichen außer Online-Stellenmarkt durch ExecuTRACK) kürzlich gezeigt haben.

Wie bei vielen anderen Themen ist auch

für Talent Management Systeme die Notwendigkeit von Beratung bei der Strategie, Softwareauswahl, Implementierung und Einführung für erfolgreiche Projekte hervorzuheben. Nur um eines von vielen Beispielen zu nennen: Ohne die Festlegung von Kompetenzmodellen ist natürlich das beste System grundsätzlich nicht einsetzbar.

Fazit

Der Begriff Talent Management fasst alle Mitarbeiterentwicklungsprozesse zusammen. Die Prozesse selbst sind nicht neu, durch geänderte Anforderungen gibt es aber vor allem bei Personalverantwortlichen Änderungen und zusätzlich unterstützen zunehmend ganzheitliche IT-Systeme bei der Arbeit. Gerade für große und internationale Unternehmen wird Talent Management so überhaupt erst möglich. Der Markt für Software ist diesbezüglich aber immer noch unübersichtlich. Vor allem auch, weil Anbieter aus unterschiedlichen Richtungen wie ERP, Learning Management oder Perfor-

Michael Repnik

ist Mitbegründer der LearnChamp Consulting GmbH. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Wien und Chicago. In der Geschäftsführung des Unternehmens ist er verantwortlich für die Bereiche Vertrieb, Marketing, Partner und Personal. Die LearnChamp Consulting GmbH gehört zu den führenden Beratungsunternehmen für Learning und Performance Management sowie Content Services im deutschsprachigen Raum. LearnChamp bietet von der Strategie, über die Implementierung bis hin zur laufenden Betreuung Komplettlösungen. Nähere Informationen unter: <http://www.learnchamp.com>



mance Management kommen. Marktforscher wie Gartner oder Forrester sehen aber zunehmend einen Trend der Konsolidierung von Anbietern aber auch von Funktionen in einem einheitlichen System. ☐