

Personalplanung am Computer

Viele Personal-Manager hecheln der Personalplanung hinterher. Dass softwarebasierendes Talent-Management Ordnung im Informationsdschungel schaffen kann, dringt nur langsam in ihr Bewusstsein.

VON STEFANIE SCHOENE*

Mit der Metapher „War for Talent“ sorgte die Unternehmensberatung McKinsey 1997 für Wirbel in der Wirtschafts- und Beraterwelt. Startups, Dotcoms und Headhunter grasten weltweit den Arbeitsmarkt nach qualifiziertem Personal zur Unterstützung des rasanten technischen Wandels ab. Unternehmen, die im McKinsey-„Krieg“ um die Besten, um vierteljährlich steigende Gehaltsforderungen und Bonuszahlungen nicht mithalten konnten, kehrten die produktiven Kräfte schnell den Rücken. Und



Sandra Eggelhöfer, Beraterin:
„Eine fehlende integrierte Nachfolgeplanung kostet Zeit, Geld und Aufträge.“

selbst die Konkurswelle 2001, so die Unternehmensberater, beendet keineswegs die Jagd auf Fachpersonal. So wie der Strukturwandel vom Industrie- zum Informationszeitalter Headhunter und Human-Resources-(HR-)Manager seit den 80er Jahren vor sich hertrieb, so sei auch für die nächsten zwei Jahrzehnte keine Entspannung in Sicht.

Unter dem Druck des Fachkräftemangels ist das Finden und Binden kluger Köpfe vor allem in mittelständischen Unternehmen geschäftskritisches Überlebens-training. Dennoch sind HR-Verantwortliche vieler Firmen bei Recruiting, Leistungs-Management, Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, E-Learning, Talent-Management und Vergütungssystem bis heute auf Excel-Files, Word-Dokumente und Intuition angewiesen.

Handarbeit hat ihre Grenzen

Dass diese Methode schnell an Grenzen stößt, bestätigt Unternehmensberaterin Sandra Eggelhöfer. Vor ihrer Selbständigkeit im Bereich Talent-Management war sie International Manager Human Resources eines großen



Talent-Management verlangt genaues Hinsehen

Talent-Management verbindet Personalplanung, Bewerber-Management, Leistungs- und Kompetenz-Management sowie Karriere- und Nachfolgeplanung für Mitarbeiter und Management unternehmensweit oder auf ausgewählten Hierarchieebenen.

Voraussetzung ist, dass diese Einzelaufgaben gedanklich zusammengefasst und in der IT-Infrastruktur durch eine einheitliche Datenbasis unterstützt werden. Ziel von Talent-Management (-Software) ist, jeden Mitarbeiter im Unternehmen immer dort zu platzieren, wo er am meisten bringt.

Zulieferbetriebes der Automobilbranche. „Ich habe damals versucht, strategische Personalarbeit mit Excel-Tabellen und Access zu betreiben – es ging einfach nicht.“ Softwarebasierende Talent-Management-Systeme werden immer wichtiger. Dabei hänge es weniger von der Größe eines Unternehmens ab, ob eine solche Aufrüstung Sinn hat. „Ist eine Firma mit 800 Mitarbeitern beispielsweise an mehreren Standorten vertreten, kann sich ein integriertes Talent-Management und vor allem auch eine automatisierte Nachfolgeplanung lohnen. Oder ein Dienstleister im IT-Bereich: Verlässt ein Spezialist die Firma, ohne dass nach seinem Weggang eine integrierte

Nachfolgeplanung greift, kostet das Zeit, Geld und unter Umständen auch Aufträge“, erläutert Eggelhöfer.

Keine IT für Tophemen

Zwar rangieren Talent-Management und Nachfolgeplanung in den nächsten drei Jahren ganz oben auf der Agenda deutscher HR-Abteilungen. Das sagten 122 Personalverantwortliche mittle-

rer und großer Unternehmen Kienbaum Consultants International in einer Umfrage. Befragt nach IT-gestützter Automatisierung dieser Tätigkeitsfelder, müssen die befragten Personalierer jedoch passen. Für diese wichtige Aufgabe haben nur elf Prozent eine Software im Einsatz.

Den Markt für Software zur Automatisierung von HR-Prozessen dominieren hierzulande die ERP-Platzhirsche Oracle und SAP. Talent-Management ist in die „Oracle E-Business Suite“ mit dem Modul „Oracle HR“ als Basis eingebettet. Bei SAP ist es Teil der „SAP ERP HCM“. Seit einigen Jahren und nach Zusammenschlüssen und gegenseitigen Aufkäufen etablieren jedoch auch Spezial-



Simon Knatz, Accor:
„Die Hotellerie ist ein schnelles Geschäft mit hoher Fluktuation.“

anbieter reiner Talent-, Performance- oder so genannter Employee-Lifecycle-Management-Lösungen einen Markt. Unter ihnen befinden sich Firmen, die ursprünglich im Weiterbildungsbeziehungsweise E-Learning-Bereich aktiv waren: Executrack (nun Teil von Stepstone, einem Unternehmen mit Schwerpunkt Rekrutierung), Imc, Plateau und Sum Total Systems. Aus dem Bereich Performance-Management kommen Authoria und Successfactors.

Alles über den Mitarbeiter

So führte E-Learning-Experte Sum Total Systems nach dem Zukauf der Softwareschmiede Mindsolve im letzten Jahr eine Performance-Management-Suite ein. Mit dieser Lösung lässt sich jetzt auch Talent-Management betreiben, versichert das Unternehmen. Man habe Zugriff auf alle aktuellen Berichte über Angestellte, ihre Arbeitsleistung, Qualifikationen, Soft Skills und Aufgabenfelder. Außerdem lassen sich Nachfolgepläne entwickeln, die auch Zeugnisse, Ausbildungsdaten, persönliche Ziele, besondere Kompetenzen und viele andere Faktoren berücksichtigen. Auch persönliche Daten wie unerwünschte Beziehungen unter Mitarbeitern oder Kündigungspläne lassen sich einspeisen und

Call for Papers

Am **20. November** findet in Bonn eine Veranstaltung unter dem Titel **„Risiken minimieren mit Talent Management“** statt. Die Veranstalter, PricewaterhouseCoopers und der Dienstleister Synergie, wollen erprobte Lösungen und innovative Initiativen zu diesem Thema vorstellen. Interessenten sind aufgerufen, bis zum 19. September **Vorschläge einzureichen**. Weitere Details zu den Themenschwerpunkten und den Mitwirkungsmöglichkeiten sind erhältlich bei frank.heinrichs@synergie-vd.de, Telefon: 0228/98164-0.

verwerten. „Diese Informationen zu speichern ist in den USA ganz normal. Deutsche Firmen sind da kritischer, aber die Funktionalität ist ja optional“, erklärt ein Sum-Total-Sprecher.

Simon Knatz, E-Learning-Beauftragter des Hotelkonzerns Accor, interessiert sich insbesondere für die Möglichkeit der automatisierten Nachfolgeplanung. Derzeit nutze die unternehmenseigene Accor-Akademie das Lern-Management-System des Sum-Total-Vorgängers Click2Learn. „Im Wesentlichen organisieren wir damit bisher unsere Weiterbildungsveranstaltungen“, sagt Knatz. Doch jetzt, so ist es geplant, wird auch auf Online-Trainings gesetzt. Zwei Jahre Vorarbeit hat er geleistet und in enger Zusammenarbeit mit der Personalentwicklungsabteilung den Anbietermarkt für Lern-Management-Systeme analysiert. Dass inzwischen Suiten angeboten werden, mit denen auch das Talent-Management von Excel auf eine integrierte Software und eine einheitliche Datenbasis gehoben werden kann, stößt bei Accor auf großes Interesse. Insbesondere die Möglichkeit,

Wechselwünsche der Angestellten zu kategorisieren und speichern, hat es Knatz angetan: „Die Hotellerie ist ein schnelles Geschäft, und die Fluktuation traditionell sehr hoch. Für die strategische HR-Planung ist es deswegen wichtig, zu wissen, dass im



Michael Repnik, Learnchamp: „Auch die Verantwortlichen, die es erst später betrifft, sind einzubeziehen.“

nächsten Jahr zum Beispiel 100 neue Fachkräfte im Reservierungsbereich benötigt werden. Mit dieser Software lässt sich da ganz anders reagieren, als wenn die HR-Abteilung nächstes Jahr plötzlich vor 100 vakanten Stellen steht, die sofort wieder besetzt werden sollen.“

Vernachlässigte Nutzerakzeptanz

Michael Repnik, Geschäftsführer des Beratungs- und Dienstleistungsunternehmens Learnchamp in Wien, rät interessierten Unternehmen: „Das Wichtigste ist, in-

nerhalb der Firmen und HR-Abteilungen zunächst die Prozesse rund um das Talent-Management zu klären. Software-Implementierungen sind immer nur so gut wie ihre Akzeptanz unter den Nutzern.“ Es sei auch möglich, eine Implementierung mit einer isolierten Aufgabe, beispielsweise nur mit der Nachfolgeplanung, zu beginnen. Unbedingt jedoch sollten von Anfang an alle Verantwortlichen einbezogen werden, also auch diejenigen, deren Bereiche erst zu einem späteren Zeitpunkt zu integrieren sind.

Mieten statt kaufen

Und die Kosten? „Kosten sind immer projektabhängig“, gibt Repnik zu bedenken. Ein Unternehmen mit etwa 500 Nutzern müsse beispielsweise beim Lizenzkauf inklusive Wartung und Support mit etwa 20 000 Euro rechnen. Endanwendersupport, Installation, Konfiguration, Anpassung der grafischen Oberfläche, Integration von Content, Schulung der Administratoren sind in dem Preis noch nicht enthalten. Als Alternative legt Repnik kleineren und mittleren Unternehmen je nach Angebot des Herstellers Software as a Service (SaaS) ans Herz: „Das Unternehmen mietet die Softwarelizenz zu einem Monats- oder Jahrespreis inklusive Wartung, Support, Hosting und Upgrades. Die Kosten für die erste Konfiguration, Anpassungen und Ähnliches sind hier zwar ebenfalls separat, aber überschaubar, da vieles schon voreingestellt ist. Für Firmen mit kleinem IT-Apparat und ohne organisationsspezifische Programmierungen ist SaaS optimal, weil sie so keine zusätzlichen Server betreiben oder teure Datenbanklizenzen beschaffen müssen.“ (hk) ◆

***STEFANIE SCHOENE** ist freie Journalistin in Augsburg.

Weiterführende Links

- **Marktforschungsinstitut Gartner** zu Software für Employee-, Performance- und Talent-Management: Im letzten Jahr zählten die Analysten 29 Anbieter weltweit, 15 von ihnen schnitten in der Bewertung mit „positiv“ ab. <http://mediaproducts.gartner.com/reprints/salary.com/147791.html>
- Mit der Metapher „War for Talent“ sorgte die **Unternehmensberatung McKinsey** schon 1997 für Wirbel in der Wirtschafts- und Beraterwelt. http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/The_war_for_talent_part_two_1035_abstract
- **Kienbaum Consultants International** „**Bewerber 2007: Weniger Talent, höhere Ansprüche**.“ http://www.kienbaum.de/cms/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung_detail.cfm?Datum=2007&ObjectID=72BCA89A-E881-467D-8042FDB18EB60FEF
- **Studie von Deloitte Consulting Deutschland:** „Gerüstet für die Zukunft? Personalstrategien internationaler Firmen in Deutschland“ http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/de_C_HCap_HRT_150507.pdf