

## Weniger Technik, mehr Integration

Welche Software-Lösungen sind aktuell am verbreitetsten? Welche technologischen Entwicklungen sind zu erwarten? Die Hochschule Fresenius hat in einer Studie den Status quo und die künftige Entwicklung des elektronischen Talent Managements untersucht.



Das Stichwort „Talent Management“ ist in aller Munde, wegweisende Bücher dazu sind auf dem Markt erschienen und internationale Marktforscher durchforsten die Landschaft regelmäßig. Warum dann vor diesem Hintergrund eine weitere Studie zu diesem Thema? Zum einen konzentriert sich die hier vorgestellte Untersuchung auf deutsche Großunternehmen, die meisten davon im DAX notiert. Diese sind zwar im großen Stil auch international engagiert, prägen aber zugleich in besonderer Weise auch die heimische Industrielandschaft. Zum anderen kommen in der dokumentierten Untersuchung ausschließlich Personalmanager zu Wort, ausgewählte HR Professionals, die im Kontext ihrer aktuellen Funktion in ihrem Unternehmen schwerpunktmäßig mit Fragen des Talent Managements und seiner elektronischen Realisierung befasst sind. Das Projekt wurde im Herbst 2012 im Fachbereich „Wirtschaft & Medien“ an der Hochschule Fresenius, Standort Köln, in Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern gestartet. Das Augenmerk lag zunächst auf den 30 DAX-Unternehmen, darüber hinaus wurden Personaler aus weiteren deutschen Großunternehmen angesprochen. Von 38 ver-

sendeten Fragebögen waren 25 vollständig bearbeitet und gingen in die Datenauswertung ein.

### Begriffsverständnis und künftige Entwicklung

Auch wenn mittlerweile allerorten von Talent Management die Rede ist, werden darunter in der Praxis regelmäßig höchst unterschiedliche Aktivitäten verstanden: Handelt es sich um „Breitensport“ im Sinne von: „Jeder Mitarbeiter hat Talente, die es zu fördern gilt!“? Oder wird vielmehr „Spitzensport“ betrieben – entlang der Frage: „Wer innerhalb unserer Mitarbeiterschaft kann als ausgewiesenes Talent mit besonderem Potenzial gelten, das gezielte Förderung erfahren soll?“. Empirisch zeigt sich, dass die letztgenannten Elemente „Identifikation von Potenzialträgern“ und „Überblicksgewinnung der internen Talentlandschaft“ eindeutig ein Herzstück der Talent Management-Aktivitäten darstellen. Noch interessanter ist aber der Befund, dass in (nahezu) der Hälfte der befragten Unternehmen auch noch eher separate Prozesse wie „Performance Management/Zielvereinbarungssystematik“ oder externes Recruiting ebenfalls unter „Talent Management“ zusammengefasst werden.

Daher sollten sich Fachexperten vor einem Dialog zu diesem Thema zunächst auf eine „Arbeitsdefinition“ verständigen, was im Einzelfall unter diesem Begriff verstanden werden soll. Diese Klärung sollte zwei zentrale Elemente umfassen, zum einen: Welche Zielgruppe ist mit Talent Management gemeint? und zum anderen: Welche Prozesse gehören zum Talent Management? Diese Klärung wird umso wichtiger, weil die Bedeutsamkeit des Themas schon jetzt, insbesondere aber in der vorhersehbaren Zukunft, von 96 Prozent der Befragten als sehr hoch angesehen wird.

Eine weitere Unterscheidung in „operatives“, „konzeptionelles“ und „elektronisches Talent Management“ brachte keine signifikanten Unterschiede. Alle drei Elemente werden nach Ansicht der Befragten gleichermaßen für die Praxis bedeutsam sein.

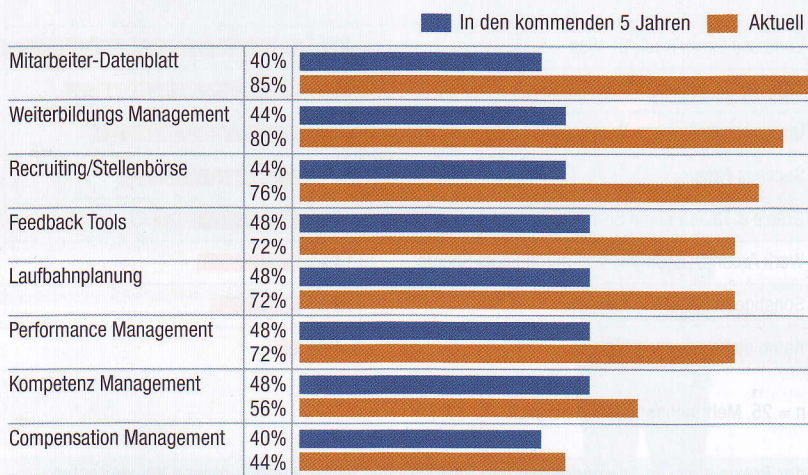
### Einsatz von Software-Lösungen

Wenn die Talent Management-Aktivitäten eines Unternehmens dazu dienen sollen, einen Überblick über die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiterschaft zu erstellen, dann muss dies aus verschiedenen Quellen generiert werden. Grundelement ist dann ein über-

## Schwerpunkte des elektronischen Talent Managements

Abbildung 1

Quelle: Hochschule Fresenius



n = 25, Mehrfachnennungen möglich

Das Mitarbeiter-Datenblatt liefert schon heute auf einen Blick eine Übersicht über die wichtigsten Talent Management-Daten. In Zukunft werden spezifische Anwendungsprozesse die technische Weiterentwicklung dominieren.

greifendes „Mitarbeiterdatenblatt“, das auch die Stammdaten beinhaltet. Hierzu werden von Talent Management-Verantwortlichen in naher Zukunft die größten Arbeitsfortschritte erwartet, sodass dieses Thema an Bedeutung verlieren wird. Darüber hinaus werden im elektronischen Talent Management eine Fülle von wei-

teren Personalprozessen gesammelt, die idealerweise durch eine integrierte Software-Lösung aufgezeichnet und Reporting-fähig aufbereitet werden.

Befragt nach den jeweiligen Software-Anbietern zeigt sich, dass der Walldorfer Software-Riese SAP mit seinem eigenen Produkt in Kombination mit der unlängst

akquirierten amerikanischen Success Factors-Lösung in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen vertreten ist (zusammen 56 Prozent), gefolgt vom Spezialanbieter Lumesse mit seinem Produkt „ETWeb“ (40 Prozent). Auch unternehmenseigene Programmierungen oder interne Datenbank-Lösungen sind bei knapp einem Drittel der Befragten im Einsatz, hinzu kommen einige Nischenanbieter. Zu beachten ist dabei, dass in den Konzernen durchaus auch mehrere Anbieter gleichzeitig vertreten sein können und oftmals keine flächendeckende Lösung gefunden wurde. Die Kundenzufriedenheit mit den verschiedenen Anbietern weist allgemein noch Verbesserungspotenzial auf, zum Beispiel hinsichtlich der Software-Ergonomie, der Nähe zum Produktstandard und der Geschwindigkeit der Projektumsetzung. Das allgemeine Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie die Zuverlässigkeit/Sorgfältigkeit der Anbieter wird hingegen vergleichsweise milde beurteilt.

### Kundenfreundlichkeit und Transparenz

Die Frage nach den besonderen Herausforderungen für das elektronische Talent Management ergibt einen bemerkenswerten Befund: Die Anforderungen des

**aconso**  
Wir leben Dokumente.

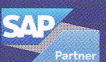


Dokumente mobil verwalten und erzeugen -  
aconso Mobile ist Ihre perfekte Ergänzung zur  
Digitalen Personalakte und dem aconso Creator.

Florian Tenius,  
aconso Consultant, aconso AG



www.aconso.com



Managements an kundenfreundliches Layout und Reporting werden ebenso weiter steigen wie auch der Bedarf an Datentransparenz für Mitarbeiter, Management und HR. Gleichwohl wird die Einführung rein technischer Lösungen wie „Employee-“ oder „Manager Self Service“ („ESS & MSS“) oder auch die Zugriffsrechtesteuerung für vergleichsweise überschaubar gehalten. Die moderne Form des Cloud Computings stellt schon für die Hälfte der befragten Unternehmen eine denkbare Option dar, und nur vier Prozent schließen ein „Software-as-a-Service“-Produkt aus. Bei der SaaS-Lösung müssten die sensiblen Daten der Talente auf einem externen Server gehostet werden.

**Verknüpfung zu einer Gesamtlösung**

Die eigentlichen Schwierigkeiten liegen vielmehr in der Integration der verschiedenen HR-Prozesse zu einem Gesamtbild. Hierbei machen sich die Komplexität der Organisation sowie wechselnde Rahmenbedingungen durch Management und HR besonders nachteilhaft bemerkbar.

Die hier vorgelegte Studie zum Thema „Talent Management“ basiert auf den Sichtweisen von ausgewiesenen Personalexperten als Querschnitt durch die DAX-Konzerne und eine Reihe weiterer Großunternehmen. Die schon jetzt große Bedeutung dieses Themas wird in Zukunft weiter steigen. „Talent Management“ ist auch weiterhin im unternehmensinternen Jargon ein Sammelbegriff für diverse Prozesse des Personalmanagements, der oft deutlich weiter gefasst wird als die reine Identifikation von Potenzialträgern.

**Mehr zum Thema**

**Steinweg, Svea:** Systematisches Talent Management – Kompetenzen strategisch einsetzen, Stuttgart 2009.

**Enaux, Claudius/Henrich, Fabian:** Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden, Freiburg 2011.

**Verbreitung von Software für Talent Management**

Abbildung 2

|   |     |  |
|---|-----|--|
| Lumesse ExecuTrack/ET-Web                     | 40% |  |
| SAP TM  | 32% |  |
| Unternehmenseigene Programmierung             | 28% |  |
| Success Factors                               | 24% |  |
| Oracle & Taleo/People Soft                    | 20% |  |
| Work Around-Lösungen, z.B. durch Excel Sheets | 14% |  |
| Sonstige Anbieter                             | 12% |  |
| Kaum elektronisches TM                        | 4%  |  |

n = 25, Mehrfachnennungen möglich

In der Praxis sind die Anwendungen von SAP/Success Factors und Lumesse am weitesten verbreitet. Eigenentwicklungen und Nischenvertreter spielen eine geringere Rolle.

Die elektronische Lösung dazu umfasst eine Reihe von Prozessen wie Weiterbildungsmanagement, Laufbahnplanung und Feedback Tools, zusammengefasst im Mitarbeiterdatenblatt. Neben den weiterhin noch häufig vertretenen unternehmensinternen Lösungen wird der Software-Markt dominiert von SAP – mittlerweile zusammen mit Success Factors – und Lumesse, mit Abstand zu kleineren Nischenanbietern. Die Verknüpfung der HR-Prozesse zu einem Gesamtbild stellt sich in der Praxis am häufigsten als große Herausforderung dar, auch bedingt durch die Komplexität des Organisationsmanagements oder die zunehmende Internationalisierung.

**Anpassung macht den Unterschied**

Die technische Umsetzung hingegen wird als weniger ambitioniert wahrgenommen. In Zukunft wird sich wohl derjenige Anbieter erfolgreich am Markt durchsetzen können, dem es gelingt, den besonderen Herausforderungen der Personalabteilungen gerecht zu werden. Dazu zählen weniger elaborierte technische Besonderheiten als vielmehr die Integration der verschiedenen Datenquellen zu einem überschaubaren Gesamtbild unter konstant variierenden

Bedingungen. Kompetente Unterstützung an diesem Punkt wird sicherlich in Zukunft mehr denn je den Unterschied für die resultierende Unternehmenslösung machen – ein übergreifender „One-size-fits-all“-Ansatz wird ohnehin auf absehbare Zeit nicht zu erwarten sein. Wir werden auch in 2013 die Entwicklung der Talent Management-Landschaft in Deutschland durch empirische Studien begleiten.

**Autoren**

**Prof. Dr. Klaus P. Stulle**, Dozent für Wirtschaftspsychologie, Hochschule Fresenius, Köln, stulle@hs-fresenius.de, in Zusammenarbeit mit Martina Pohlmann, Bernadette Becker, Judith Hartung, Sebastian Reich & Hüseyin Güler, Hochschule Fresenius, Köln

**Dr. Svea Steinweg**, Geschäftsführerin, Return on Meaning, Berlin, svea.steinweg@returnonmeaning.com

**Nils Cornelissen**, Geschäftsführer, Return on Meaning, Berlin, nils.cornelissen@returnonmeaning.com

Quelle: Hochschule Fresenius