**Bachelorthesis**

Personalentwicklung in der Cloud –

Analyse der Digitalisierungspotenziale für Kunden der Arvato Systems Perdata GmbH

**Vorgelegt am:** 12.02.2018

**Von:** Lukas Reinhardt  
 Wurzner Straße 38  
 04315 Leipzig

**Studiengang:** Mittelständische Wirtschaft

**Studienrichtung:** Wirtschaft

**Seminargruppe:** MW 14-1

**Matrikelnummer:** 4001729

**Praxispartner:** Arvato Systems Perdata GmbH

Martin-Luther-Ring 7-9

04109 Leipzig

**Gutachter:** Herr Christian Welp (Arvato Systems Perdata GmbH)

Herr Prof. Dr. Uwe Straubel (Duale Hochschule Gera-Eisenach)

Inhaltsverzeichnis

[Inhaltsverzeichnis II](#_Toc505947726)

[Abbildungsverzeichnis IV](#_Toc505947727)

[Abkürzungsverzeichnis V](#_Toc505947728)

[1. Einleitung 1](#_Toc505947729)

[1.1. Problemstellung 1](#_Toc505947730)

[1.2. Zielstellung und inhaltliche Abgrenzung 2](#_Toc505947731)

[1.3. Vorgehensweise 3](#_Toc505947732)

[1.4. Kundenstruktur des Fachbereichs SAP Core & HCM – Application Management Services 4](#_Toc505947733)

[2. Talent Management in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie 5](#_Toc505947734)

[2.1. Terminologische Abgrenzung themenrelevanter Begriffe 5](#_Toc505947735)

[2.2. Einordnung von Talent Management in das Personalmanagement 8](#_Toc505947736)

[3. Analyse der Bestandteile des Talent Management-Prozesses 10](#_Toc505947737)

[3.1. Gewinnung von Talenten 15](#_Toc505947738)

[3.2. Beurteilung von Talenten 19](#_Toc505947739)

[3.3. Einsatz und Erhaltung von Talenten 20](#_Toc505947740)

[3.4. Förderung und Entwicklung von Talenten 21](#_Toc505947741)

[3.5. Bindung von Talenten 23](#_Toc505947742)

[3.6. Kontakthaltung mit Abgängern 24](#_Toc505947743)

[4. Talent Management mit SAP SuccessFactors: Eine Potenzialanalyse 25](#_Toc505947744)

[4.1. Gewinnung von Talenten 26](#_Toc505947745)

[4.2. Beurteilung von Talenten 29](#_Toc505947746)

[4.3. Einsatz und Erhaltung von Talenten 31](#_Toc505947747)

[4.4. Förderung und Entwicklung von Talenten 31](#_Toc505947748)

[4.5. Bindung von Talenten 32](#_Toc505947749)

[4.6. Kontakthaltung mit Abgängern 33](#_Toc505947750)

[5. Talent Management im Kontext der digitalen Transformation 34](#_Toc505947751)

[5.1. Der Einfluss der Digitalisierung auf das Talent Management 34](#_Toc505947752)

[5.2. Betriebsmodelle des Cloud-Computings 35](#_Toc505947753)

[5.3. Die Anforderungen des Datenschutzes beim Cloud-Computing 36](#_Toc505947754)

[5.4. Referenzprofil von Unternehmen zur Einführung eines Talent Managements 38](#_Toc505947755)

[5.5. Anbietervergleich von Talent Management-Software 39](#_Toc505947756)

[6. Ergebnis und Ausblick 42](#_Toc505947757)

[Quellenverzeichnis 44](#_Toc505947758)

Abbildungsverzeichnis

[**Abbildung 1:** Einordnung des Talent Managements in das Personalmanagement 9](#_Toc505862625)

[**Abbildung 2:** Ganzheitliches Talent Management-Konzept 11](#_Toc505862626)

[**Abbildung 3:** Prozessanalyse softwaregeeigneter Talent Management-Aufgaben 14](#_Toc505862627)

[**Abbildung 4:** Kompetenzpyramide 21](#_Toc505862628)

[**Abbildung 5:** Überblick über die Module in SAP SuccessFactors 25](#_Toc505862629)

[**Abbildung 6:** Zentrale für Bewerbungsgespräche 29](#_Toc505862630)

[**Abbildung 7:** Betreiber-Lizenzform-Matrix 35](#_Toc505862631)

[**Abbildung 8:** Lebenszyklus von Daten 37](#_Toc505862632)

[**Abbildung 9:** Anbieterübersicht Talent Management-Software 40](#_Toc505862633)

Abkürzungsverzeichnis

AMS Application Management Services

B2B Business-to-Business

DSGVO Datenschutzgrundverordnung

ERP Enterprise Ressource Planning

E-Learning Electronic Learning

E-Recruiting Electronic Recruiting

HCM Human Capital Management

HR Human Ressources

IT Informationstechnologie

SAP Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (Deutsches Unternehmen mit Sitz in Walldorf)

SE Societas Europaea (Europäische Gesellschaft)

### Einleitung

* 1. Problemstellung

Das Talent Management[[1]](#footnote-1) hat als Bestandteil des betrieblichen Human Resources in der jüngeren Vergangenheit für Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit stark an Bedeutung gewonnen.[[2]](#footnote-2)

Ein Hauptgrund hierfür ist der demografische Wandel, der zu einem anhaltenden Mangel an Arbeitskräften führt. Außerdem sehen sich Fachkräfte aufgrund verkürzter Innovationszyklen mit steigenden Arbeitsplatzanforderungen konfrontiert.[[3]](#footnote-3)

Um dieser Entwicklung gerecht werden zu können, sind leistungsfähige Softwareanwendungen zur Abbildung sämtlicher Talent Management-Prozesse mehr denn je gefragt.[[4]](#footnote-4)

Laut einer Studie der Unternehmensberatungsgesellschaft Deloitte, führt darüber hinaus die stark wachsende Digitalisierung zu neuen Potenzialen und Trends im Human Resources[[5]](#footnote-5). Diese Entwicklung kann Chancen hervorbringen, aber auch zu neuen Herausforderungen führen. Beispielsweise steigen in einem cloudbasierten Softwareumfeld die Anforderungen an die ohnehin schon sensiblen Datenschutz-Richtlinien für Mitarbeiterdaten. So haben 82% der befragten Personalmanager laut einer Studie der Beratungsgesellschaft Kienbaum „[…] große Bedenken, digitale Personaldaten in die Cloud zu geben“.[[6]](#footnote-6)

Die Umsetzung eines zeitgemäßen Talent Managements gehört aufgrund der vielfältigen Anforderungen zu den neuen Herausforderungen im Human Resources der Unternehmen.[[7]](#footnote-7)

Dies betrifft auch Kunden von Arvato Systems[[8]](#footnote-8), die bis dato über keine softwaregestützte Talent Management-Lösung verfügen und deshalb Potenziale zur Optimierung ihrer HR-Prozesse haben.

* 1. Zielstellung und inhaltliche Abgrenzung

Als Beratungshaus und IT-Dienstleister betreut Arvato Systems seit vielen Jahren Kunden in unterschiedlichen Modulen des SAP.

Die SAP SE ist mit ihrer gleichnamigen Unternehmenssoftware für Geschäftsprozesse Marktführer auf dem Gebiet der ERP-Systeme.[[9]](#footnote-9) Der 1972 in Walldorf gegründete Konzern hat über 345.000 Kunden und beschäftigt mehr als 84.100 Mitarbeiter. Zu den Produkten der SAP gehört Computersoftware, die speziell für die Abbildung und Automatisierung von Geschäftsprozessen von Unternehmen entwickelt wurde. Neben der klassischen ERP-Softwarelandschaft, bietet der Konzern auch spezifische Branchenlösungen und Software auf Basis einer Cloud-Architektur am Markt an. Ergänzt wird das Angebot durch Support-, Schulungs- und sonstige Serviceleistungen.[[10]](#footnote-10)

Im Fachbereich „SAP Core & HCM – Application Management Services“ von Arvato Systems, kann für das Modul SAP HCM ein Bestandskundengeschäft vorgewiesen werden, das momentan aus den Applikationen Personaladministration, Organisationsmanagement, Personalzeitwirtschaft und Reisemanagement besteht. Die Kundensysteme liegen On-Premise[[11]](#footnote-11) auf den Servern des Dienstleisters Arvato Systems. Dieser ist darüber hinaus auch für Wartung und Support der Systeme verantwortlich.

In dieser Bachelorthesis sollen die Potenziale zur Implementierung eines Talent Managements mit SuccessFactors für Kunden, die dem Profil der Kunden des Fachbereichs SAP Core & HCM – Application Management Services von Arvato Systems ähneln, aufgezeigt werden.

Hierzu werden folgende Forschungsfragen zu beantworten sein:

* Welche aktuellen Anforderungen an ein Talent Management gibt es?
* Für welche konkreten Anwendungsfälle bietet SAP SuccessFactors Lösungen?[[12]](#footnote-12)

Das methodische Ziel der Bachelorarbeit besteht in der Erarbeitung einer Potenzialanalyse, die Kundenanforderungen an ein Talent Management mit den Potenzialen der SuccessFactors-Lösung abgleicht, um auf Grundlage dieses Abgleichs Handlungsempfehlungen zur Umsetzung ableiten zu können.

Die Adressaten der Bachelorthesis sind Entscheider und Berater aus dem Fachbereich SAP Core & HCM – Application Management Services von Arvato Systems. Das Ergebnis der Bachelorthesis dient als Entscheidungsgrundlage für die weitere strategische Positionierung von Arvato Systems in Bezug auf SAP SuccessFactors sowie für die Realisierung eines solchen Einführungsprojektes.

Neben dem Unternehmensbereich SAP Core & HCM – Application Management Services berührt die in dem Theoriekapitel beschriebene Thematik auch Prozesse anderer Bereiche innerhalb des Unternehmens. So sind Auswirkungen auch in den Bereichen Human Resources sowie Infrastructure & Cloud Management Services spürbar. Aufgrund des begrenzten Bearbeitungs- bzw. Erstellungszeitraums der Bachelorarbeit, wurde die Thematik aus der Perspektive des HCM Application Management Services in dessen jeweils typischer Charakteristik beleuchtet.

* 1. Vorgehensweise

Um die Relevanz und Hintergründe zur Themenwahl hervorzuheben, werden diese in der Problemstellung der Einleitung beschrieben. In der sich anschließenden Zielstellung werden theoretische, praktische und methodische Ziele der Arbeit erläutert. Es folgt eine kurze Vorstellung der Kundenstruktur von Arvato Systems, die den Abschluss der Einleitung bildet.

Im Theorieteil der Arbeit werden zunächst themenrelevante Begriffe terminologisch abgegrenzt und das Talent Management in das Wissenschaftsgebiet des Personalmanagements eingeordnet.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem gesamten Talent Management-Prozess. Das Ziel ist es, einen vollständigen Aufgabenkatalog für diesen Prozess zu erstellen.

Der Hauptteil der Arbeit in Kapitel 4 bildet die Beantwortung der im Vorfeld formulierten Forschungsfragen. Zum Einsatz kommt hier eine eigens durchgeführte Potenzialanalyse zu sämtlichen Talent Management-Modulen der SuccessFactors-Softwarelösung. Als Grundlage für die Analyse dient der erarbeitete theoretische Katalog der Talent Management-Aufgaben. Nach ausführlicher Betrachtung werden im Anschluss Implementierungsempfehlungen gegeben.

Kapitel 5 beinhaltet die aktuellen Entwicklungen der digitalen Transformation und deren Auswirkungen auf die Anforderungen an ein modernes Talent Management. Weiterhin wird auf die besondere Relevanz des Datenschutzes im Human Resources und damit zusammenhängend bei der Einführung eines Talent Managements eingegangen.

Den Schluss der Arbeit bildet die Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse aus dem Hauptteil.

* 1. Kundenstruktur des Fachbereichs SAP Core & HCM – Application Management Services

Arvato Systems Perdata GmbH ist ein IT-Dienstleister mit Hauptsitz in Leipzig und versteht sich als Digitalisierungspartner für Kunden aus dem Energie- und Versorgungsmarkt.[[13]](#footnote-13) Hierzu unterstützt Arvato Systems die Geschäftsprozesse seiner Kunden durch technische und fachliche Lösungen sowie durch Beratungsleistungen zur Entwicklung neuer Geschäfts-, Prozess- und IT-Strategien. Ein Geschäftsfeld von Arvato Systems stellt die Applikationsbetreuung im SAP Core-Umfeld durch den Fachbereich SAP Core & HCM – Application Management Services dar. Zu den Kunden des Fachbereichs zählen Energieversorgungsunternehmen, Unternehmen der Wasserwirtschaft, Verkehrsbetriebe, Entsorgungsunternehmen sowie weitere öffentliche Dienstleister.[[14]](#footnote-14) Die Bachelorthesis hat zum Ziel, die softwaregestützte Abbildung eines Talent Managements mit SAP SuccessFactors auf Umsetzbarkeit zu analysieren. Vor diesem Hintergrund werden in den Überlegungen nur jene Kunden des Fachbereichs berücksichtigt, die bereits Personalprozesse über das SAP ERP HCM-System abbilden und durch die HCM-Experten von Arvato Systems betreut werden. Dies bietet sich aufgrund der Nutzung von technischen Integrationsvorteilen und Synergieeffekten besonders an.

### Talent Management in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie

* 1. Terminologische Abgrenzung themenrelevanter Begriffe

In diesem Abschnitt wird das Talent Management aus Sicht der personalwirtschaftlichen Theorie betrachtet. Themenrelevante Begriffe werden entsprechend erklärt.

Unter Personalmanagement im betrieblichen Kontext versteht man die Summe aller Tätigkeiten und Entscheidungen, welche die Arbeitnehmer einer Organisation betreffen. Man unterscheidet strategische Prozesse, Kernprozesse und unterstützende Prozesse. Die Personalentwicklung wird den Kernprozessen des Personalmanagements zugeordnet.[[15]](#footnote-15)

Zur Personalentwicklung gibt es keine exakte Definition, es liegen vielmehr verschiedene Begriffsverständnisse vor. Nach einem engen Begriffsverständnis der klassischen Personalwirtschaftslehre wird die Personalentwicklung mit der betrieblichen Weiterbildung gleichgesetzt. Laut einer weiter gefassten Begriffsdefinition versteht man unter Personalentwicklung alle für die Belegschaft nach einheitlichen konzeptionellen Standards durchgeführten Maßnahmen. Diese Maßnahmen haben zum Ziel, die Mitarbeiter in der Erreichung ihrer betrieblichen und persönlichen Ziele zu unterstützen. Verbesserungen der Qualifikation von Mitarbeitern sämtlicher Hierarchiestufen können durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung erreicht werden.[[16]](#footnote-16)

Laut BECKER gehören zur Personalentwicklung alle Maßnahmen „der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“[[17]](#footnote-17)

Besonders hervorzuheben ist, dass nicht die Beseitigung von Defiziten, sondern die Förderung der Mitarbeiter im Zusammenhang mit einer Erweiterung der Fähigkeiten und Fertigkeiten im Betrachtungsmittelpunkt der Personalentwicklung steht.[[18]](#footnote-18)

Es ist festzustellen, dass die Personalentwicklung mit ihren vielfältigen Instrumenten über das hinausgeht, was lediglich unter der betrieblichen Weiterbildung verstanden wird. Vielmehr kann die betriebliche Weiterbildung als ein Unterelement der Personalentwicklung gesehen werden.[[19]](#footnote-19)

Für das Thema Talent Management liegt keine einheitliche Definition vor. Es existieren eher unterschiedliche Herangehensweisen zur Begriffsklärung durch verschiedene Autoren. Terminologisch setzt sich Talent Management aus den beiden Begriffen „Talent“ und „Management“ zusammen.

Der Begriff Talent entstammt ursprünglich dem griechischen Wort „tálanton“ und war in der zeitgenössischen Handelssprache ein Ausdruck für eine Geldsumme, die einem bestimmten Gewicht entsprach. Heutzutage steht das Wort Talent im Zusammenhang mit sogenannten Hochleistungsträgern, auch „High Potentials“ oder „Top-Performer“ genannt.[[20]](#footnote-20) Solche Personen zeichnen sich durch überdurchschnittliche Fähigkeiten aus, die nicht bei jeder anzutreffen sind. Es gibt merkmalstypische Kennzeichen, an denen das Vorliegen eines Talents bzw. eines High Potentials abgelesen werden kann: Zum einen seien dies vornehmlich jüngere Arbeitnehmer. Eine explizite Altersgrenze ist in der Fachliteratur jedoch nicht erwähnt. THOM setzt weiterhin die vier folgenden Kriterien an:

* „eine höhere fachliche Ausbildung,
* eine starke Motivation und Freude an einer herausfordernden Tätigkeit,
* ein sozial kompetenter Umgang mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten,
* ein stetiges Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterbildung“[[21]](#footnote-21)

Für ROSENBERGER ist das Alter der Person nicht vordergründig. Er definiert ein Talent als jemanden, „[…] der Potenziale hat, die – sofern sie erkannt und richtig eingesetzt werden – einen erheblichen Mehrwert generieren können – egal wie alt derjenige ist.“[[22]](#footnote-22)

ENAUX und HENRICH sehen ebenfalls „das Vorliegen eines hohen Potenzials für die Ausübung einer anspruchsvolleren Funktion […] [zusammen mit einer] optimierbaren Leistung (Performance) im Rahmen der aktuellen Funktion“[[23]](#footnote-23) bei einer Person als Merkmale des klassischen Talent-Begriffs. Als kritisch führt er bzgl. des klassischen Verständnisses von Talent, die scheinkorrelierende Betrachtung von Potential und Leistung/Performance durch das klassische Mitarbeiterportfolio an. So sei es unwahrscheinlich, dass ein Mitarbeiter hohe Potenziale bei einer gleichzeitig ausbaufähigen Leistung zeige. Zusätzlich sei es nötig, die vorhandene Kompetenzausprägung der Person zu berücksichtigen und damit den Talent-Begriff zu erweitern.[[24]](#footnote-24) Daraus abgeleitet ergibt sich ein moderner Ansatz, der besagt, dass Talente sich „[…] auszeichnen durch ein hohes Potenzial und hohe Kompetenzausprägung und zwar unabhängig von der aktuellen Leistung/Performance.“[[25]](#footnote-25)

BIRRI verfolgt ein etwas anderes Verständnis von Talent. Er sieht nicht das Vorliegen von Potenzial oder Leistung/Performance als Indikatoren vor, sondern ausschließlich die Kompetenz und das Wissen, welches in Schlüsselpositionen angewendet wird: „Mit Talenten sind Schlüsselpersonen in strategischen oder kritischen Tätigkeitsbereichen gemeint […], die über Spezialwissen verfügen oder besondere Führungsverantwortung innehaben. Diese Schlüsselpersonen machen zirka 10 bis 20 % der Belegschaft aus.“[[26]](#footnote-26)

Abgesehen von den „normalen Potenzialträgern“ gibt es noch eine kleine Gruppe an sogenannten Top-Talenten, die sich neben einer überdurchschnittlichen Ausbildung auch durch ein außergewöhnlich hohes Engagement in Kombination mit einer herausragenden Leistungsbereitschaft auszeichnen. Sie sind in der Lage, dem Unternehmen durch innovationsgetriebenes Handeln entscheidende Wettbewerbsvorteile zu bringen.[[27]](#footnote-27)

Grundsätzlich sollte jedes Unternehmen eigene spezifische Kriterien für sich definieren und diese im Hinblick auf die Zielgruppe, also auf Bestandsmitarbeiter oder Neurekrutierungen laufend erweitern und anpassen.

Nachdem verschiedene Ansätze genannt wurden, wie man sich dem Talent-Begriff nähern kann und somit die Zielgruppe definiert ist, wird im Folgenden erläutert, was man unter dem Management von Talent im unternehmerischen Kontext versteht.

Das Wort „Management“ wird durch den Duden mit der Leitung, Planung, Verwaltung, Betreuung bzw. Organisation eines Konzeptes übersetzt.[[28]](#footnote-28)

Ausgewählte Autoren der Primärliteratur betrachten die Gesamtthematik des Talent Managements wie folgt:

CAPELLI zeigt auf, dass ein verbreitetes Verständnis von Talent Management mit dem Satz zusammengefasst werden könne: „Getting the right people with the right skills into the right jobs“.[[29]](#footnote-29)

Hinter dem Begriff Talent Management steckt jedoch nicht nur das bloße Rekrutieren von geeigneten Mitarbeitern im Bereich Personalgewinnung, sondern ein komplexer Prozess zur Gewinnung und ganzheitlichen Förderung von Potenzialträgern. Der Gesamtprozess lässt sich wiederum in verschiedene Subkomponenten untergliedern.[[30]](#footnote-30)

Betriebliches Talent Management vereint zwei verschiedene Ausrichtungen miteinander: Die interne Dimension umfasst die Identifikation, Förderung, und Bindung bereits im Unternehmen vorhandener Leistungs- und Potenzialträger. Eine externe Dimension des Talent Managements zielt auf das Personalmarketing, das Recruiting neuer Talente und das Kontakthalten mit Talenten auch über deren Ausscheiden hinaus ab.[[31]](#footnote-31) Beide Ausrichtungen umfassen „Strategien, Methoden und Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen sicher stellt, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Positionen dauerhaft mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind.“[[32]](#footnote-32)

Laut RITZ und THOM bezeichnet Talent Management „jene Organisationskonzepte und Maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.“[[33]](#footnote-33)

Mitarbeiter, die Schlüsselkompetenzen in kritischen Unternehmensbereichen aufweisen, werden auch als „Schlüsselpersonen“ bezeichnet. Diese „anzuwerben, zu identifizieren, zu managen, zu entwickeln und zu binden“ [[34]](#footnote-34) stellt einen wesentlichen Teil der Arbeit im Talent Management dar.

* 1. Einordnung von Talent Management in das Personalmanagement

Die zuvor definierten Begriffe werden im Folgenden in das Wissenschaftsgebiet des Personalmanagements eingeordnet.

Wie in Abbildung 1 zu sehen, ist das Talent Management ein Teilbereich der Mitarbeiterentwicklung und beschäftigt sich mit der Förderung einzelner Mitarbeitergruppen, die besondere Potenzial- bzw. Talentmerkmale aufweisen. Die Mitarbeiterentwicklung stellt wiederum eine Unterfunktion der Funktion „Personalentwicklung & Veränderungsmanagement“ dar, die sich den Kernprozessen im Personalmanagement zuordnen lässt.[[35]](#footnote-35)



**Abbildung 1:** Einordnung des Talent Managements in das Personalmanagement (eigene Darstellung in Anlehnung an KOLB, 2010, S. 5 und S. 458)

Die Begriffe Personalentwicklung, Mitarbeiterentwicklung und Talent Management werden häufig synonym verwendet. Hier wird eine Abgrenzung der Begriffe vorgenommen, indem mit Personalentwicklung kollektive Maßnahmen zur Förderung der gesamten Belegschaft gemeint sind. Die Mitarbeiterentwicklung dient ebenfalls der Förderung der Mitarbeiter, unterscheidet sich von der Personalentwicklung allerdings insofern, dass hier individuelle Ansätze zur Entwicklung einzelner Mitarbeiter veranlasst werden.[[36]](#footnote-36)

### Analyse der Bestandteile des Talent Management-Prozesses

Zur erfolgreichen Implementierung eines ganzheitlichen Talent Management-Konzeptes müssen sich die Unternehmen zunächst zwei grundsätzliche Fragen stellen:

* Wie finde ich Talente?

In Bezug auf den externen Arbeitsmarkt bedeutet dies: Wie positioniere ich mich als attraktiven Arbeitgeber um Talente anzuziehen?

Für die interne Adressatengruppe, also die Bestandsmitarbeiter, lässt sich folgende Fragestellung ableiten: Wie kann ich Talente auf geeignete Art und Weise identifizieren?

* Wie können Talente, nachdem diese rekrutiert bzw. identifiziert wurden, erfolgreich an das Unternehmen gebunden werden und welche Maßnahmen sind hierzu erforderlich?[[37]](#footnote-37)

Um die Fragen detailliert beantworten zu können, soll nachfolgend ein ganzheitlicher Ansatz für ein strategisches Talent Management vorgestellt werden. Dieser wird anhand des in Abbildung 2 dargestellten Prozesskreislaufs erläutert und beinhaltet alle relevanten Talent Management-Aufgaben. Diese sind zunächst in Abbildung 3 übersichtshalber dargestellt. Nachdem jede der Talent Management-Aufgaben kurz erläutert wurde, werden die Aufgaben anschließend in Kapitel 4 auf das Potenzial zur softwaregestützten Abbildung mit der Softwarelösung SAP SuccessFactors untersucht.

Ein ganzheitliches Talent Management kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn sowohl die einzelnen Aufgaben systematisch miteinander verknüpft als auch auf die Personalstrategie des Unternehmens abgestimmt werden. Wichtig hierbei ist, dass eine Anpassung der Personalstrategie, wie zum Beispiel sich ändernde Personalbedarfe oder Anforderungsprofile, im Talent Management-Konzept Berücksichtigung finden. Sämtliche Aufgaben des Prozesskreislaufs haben zum Ziel, einerseits die Arbeitgeberattraktivität nach außen hin zur Gewinnung neuer Talente und andererseits die Mitarbeiterbindung innerhalb der Organisation zu steigern.[[38]](#footnote-38)

**Abbildung 2:** Ganzheitliches Talent Management-Konzept (eigene Darstellung in Anlehnung an RITZ; THOM, 2011, S. 11)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Prozessanalyse softwaregeeigneter Talent Management-Aufgaben** | | | | | | |
| **Prozesskonzept** | **Prozessfeld** | **Prozessstufe** | **lfd. Nr.** | **Prozessaufgabe** | **Eignung für SAP SuccessFactors** | **Modul in SAP**  **SuccessFactors** |
| **Talent**  **Management** | Gewinnung von Talenten | Analyse des Personalbedarfs  und Definition der Kriterien | 1 | Ermittlung des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs | Nein | - |
| 2 | Aufstellung der mittelfristig zu besetzenden Schlüsselpositionen | Nein | - |
| 3 | Antizipation von Personalengpässen durch Berücksichtigung  der Unternehmensstrategie | Nein | - |
| 4 | Anforderungsprofile der zu besetzenden Stellen definieren | Ja | Recruiting & Onboarding |
| 5 | Anforderungskriterien an Talente definieren; Kompetenzmodell aus dem Unternehmensleitbild ableiten • fachlich-methodische Kompetenz • personale Handlungskompetenz • sozial-kommunikative Kompetenz | Ja | Recruiting & Onboarding |
| Zielgruppengerechtes Personalmarketing | 6 | Aufbau und kontinuierliche Stärkung der Arbeitgebermarke -> Employer Branding | Ja | Recruiting & Onboarding |
| 7 | Steigerung des Bekanntheitsgrades über geeignete Kanäle | Ja | Recruiting & Onboarding |
| 8 | Positive Positionierung des Unternehmens über folgende Kanäle: • Fachzeitschriften • Kooperation mit Universitäten und Fachhochschulen • Standortmarketing • Corporate-Social-Responsability-Berichte | Nein | - |
| Identifikation und Auswahl von Potenzialträgern | 9 | Rekrutierungsinstrumente • Stellenanzeige • E-Recruiting, Nutzung von Internet-Stellenbörsen • Empfehlungsmarketing: Mitarbeiter werben Mitarbeiter • Direktansprache über soziale Netzwerke • Headhunting • Networking durch Teilnahme an Fach- und Jobmessen,   Seminaren, Kongressen | Teilweise: • Stellenanzeige: Ja • E-Recruiting: Nur unterneh- menseigene Karriereportale, keine direkte Anbindung an Job börsen • Headhunting: Ja • Empfehlungsmarketing: Nein • Networking: Nein | Recruiting & Onboarding |
| 10 | Gezielte Ansprache weiblicher Talente | Nein | - |
| 11 | Anlegen eines Kandidaten-Pools • Ehemalige Praktikanten • Schul-/Hochschulbeziehungen • Alumni-Netzwerk • Second-Best-Bewerber | Ja | Recruiting & Onboarding |
| 12 | Talentauswahl nach Abgleich des Kompetenzmodells mit  Stellenanforderungen | Ja | Recruiting & Onboarding |
|  | Beurteilung von Talenten | | 13 | Durchführung von Leistungs- und Potenzialanalysen in Form von • Audits • Assessment-Center • Tiefeninterviews  • Mitarbeitergesprächen • 360°-Beurteilung | Teilweise: • Audits: Nein • Assessment-Center: Nein • Tiefeninterviews: Nein • Mitarbeitergespräch: Ja • 360°-Beurteilung: Ja | Performance & Goals Management |
| **Talent**  **Management** | Einsatz und Erhaltung von Talenten | | 14 | Vorleben der aus der Organisationskultur abgeleiteten Organisationswerte | Nein | - |
| 15 | Konkrete Zuordnung des Mitarbeiters zu den zu erfüllenden Aufgaben | Nein | - |
| 16 | Dispositive Freiheiten gewähren | Nein | - |
| 17 | Reflexion und Beurteilung von Aufgaben,  Kompetenzen und Verantwortung | Nein | - |
| 18 | Anlegen von Talent Pools zur internen Nachfolgeplanung | Ja | Succession & Development Planning |
| 19 | Schaffung geeigneter Anreizsysteme (extrinsisch, intrinsisch) • Arbeitsinhalte • Verantwortung • Work-Life-Balance | Nein | - |
| Förderung und Entwicklung von Talenten | | 20 | Entwicklungsprogramme für alle Talent Pool-Mitglieder ausgerichtet an Kompetenzportfolio zusammenstellen | Ja | Performance & Goals Management /  Succession & Development Planning |
| 21 | Aufstellen eines Einstiegs- bzw. Entwicklungsplans | Ja | Performance & Goals Management |
| 22 | Maßnahmen zur Entwicklung der • Fach- und Führungskompetenzen • Sozial- und Selbstkompetenzen  bereitstellen | Ja | Learning Management System |
| 23 | Geeignete Entwicklungsmaßnahmen definieren  • On-the-Job  • Near-the-Job  • Off-the-Job | Ja | Performance & Goals Management |
| 24 | Entwicklungsinstrumente • Job-Enrichment • Job-Rotation | Nein | - |
| 25 | Coachings, Mentoring-Programme | Ja | Learning Management Systems |
| 26 | Förderung durch praktische Projektaufgaben | Nein | - |
| **Talent**  **Management** | Bindung von Talenten | | 27 | Kopplung von Qualifizierungsinvestitionen an Bindungsmaßnahmen | Nein | - |
| 28 | Talente müssen Sinnstiftung erfahren und merken, dass Leistung honoriert wird | Nein | - |
| 29 | Offene Informationspolitik für Talent Management-Maßnahmen | Nein | - |
| 30 | Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens durch Laufbahn- und Karrieremodelle aufzeigen | Ja | Performance & Goals Management |
| 31 | Mitarbeiter zum Markenbotschafter des Unternehmens entwickeln | Nein | - |
| 32 | Bindung der Mitarbeiter durch Übertragen von Unternehmensanteilen | Nein | - |
| 33 | Herstellung einer möglichst großen Übereinstimmung  der Unternehmensziele mit individuellen Zielen des Mitarbeiters | Ja | Performance & Goals Management |
| 34 | Führungskultur muss partizipativen und wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern vorleben | Nein | - |
| Kontakthaltung mit Abgängern | | 35 | Ausscheiden von Talenten in einer positiven Atmosphäre durchführen | Nein | - |
| 36 | Vermittlung von Talenten an andere Unternehmensstandorte bzw. Partnerunternehmen, um Mitarbeiter als Kontaktpersonen zu erhalten | Nein | - |
| 37 | Abgänger für Empfehlungsmarketing nutzen bzgl. Gewinnung weiterer Talente | Nein | - |
| 38 | Abgänger als Botschafter der Arbeitgebermarke nutzen | Nein | - |
| 39 | Über das Arbeitsverhältnis hinausgehende Kontakterhaltung, um zu einem späteren Zeitpunkt auf die Person ggf. wieder zurückgreifen zu können | Ja | SAP Jam |

**Abbildung 3:** Prozessanalyse softwaregeeigneter Talent Management-Aufgaben (eigene Darstellung inhaltlich angelehnt an RITZ; THOM, 2011, S. 11 ff., MEIFERT, 2013, S. 221 ff. und SCHUCHOW; GUTMANN, 2015, S. 395)

* 1. Gewinnung von Talenten

Das erste Prozessfeld des Prozesskonzepts Talent Management beschäftigt sich mit der Gewinnung von Talenten. Es unterteilt sich weiterhin in drei Prozessstufen.

**Prozessstufe 1: Analyse des Personalbedarfs und Definition der Kriterien**

Die erste Prozessstufe umfasst alle Aufgaben zur Analyse der gegenwärtigen Rahmenbedingungen hinsichtlich des Personalbedarfs sowie der Definition der Kriterien zur Auswahl geeigneter Bewerber.

Zur Gewinnung externer Talente auf dem Arbeitsmarkt sollten zunächst Kriterien definiert werden, die sich an den unternehmensspezifischen Anforderungen des internen Talent Managements orientieren. Die erste Aufgabe ist die Ermittlung des Personalbedarfs im Unternehmen. Ein Unternehmen legt im Rahmen seiner Geschäftsstrategie für das folgende Geschäftsjahr fest, wie sich die verschiedenen Geschäftsbereiche entwickeln sollen. Aus diesen Geschäftsplanungen leitet sich zur Erreichung der gesetzten Ziele der Personalbedarf ab. Man unterscheidet den quantitativen Personalbedarf, der die notwendigen Kapazitäten festlegt und den qualitativen Personalbedarf, der Aussagen über die erforderlichen Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter trifft. Zusammengefasst kann diese Aufgabe auch als Festlegung der Mitarbeiterstrategie bezeichnet werden.[[39]](#footnote-39)

In einer zweiten Aufgabe werden auf Basis der Mitarbeiterstrategie wichtige Schlüsselpositionen, die in besonderem Maße zur Erreichung der Geschäftsstrategie beitragen, analysiert. Schlüsselpositionen können Führungspositionen oder Fachpositionen, für die besonderes Expertenwissen erforderlich ist, sein.

Die dritte Aufgabe sagt aus, dass Personalengpässe bereits in der Analysephase zur Gewinnung neuer Talente zu vermeiden sind, indem eine laufende Anpassung des Personalbedarfs an die Unternehmensstrategie erfolgt.

Sind alle mittelfristig vakanten Schlüsselpositionen ermittelt, folgt in Aufgabe 4 die Definition der Anforderungsprofile der zu besetzenden Stellen. Die Stellenprofile bilden die Basis für den späteren Abgleich mit den Kandidaten und sollten alle wesentlichen Anforderungen analog einer Stellenbeschreibung beinhalten. Dazu gehören die Bezeichnung der Stelle, eine Einordnung in die Unternehmensorganisation, Angaben zu den Hauptaufgaben und -zielen der Stelle, der Umfang der Führungstätigkeit, Nebenaufgaben sowie erforderliche Kompetenzen.[[40]](#footnote-40)

Zum Abschluss der ersten Prozessstufe werden in Aufgabe 5 die Anforderungskriterien an die Talente definiert. Hierzu ist es empfehlenswert ein sogenanntes Kompetenzmodell aufzustellen, das sich aus dem Unternehmensleitbild ableitet. Kompetenzmodelle sollten nach Job-Familien gegliedert aufgestellt werden. Job-Familien bündeln unterschiedliche Stellen, die in ihren Anforderungen und Kompetenzen vergleichbar sind. Es bietet sich an, ein Kompetenzmodell in die Kompetenzfelder fachlich-methodische, personelle und sozial-kommunikative Kompetenzen zu untergliedern.[[41]](#footnote-41)

**Prozessstufe 2: Zielgruppengerechtes Personalmarketing**

Das Personalmarketing stellt die zweite Prozessstufe im Rahmen des Prozessfeldes „Gewinnung von Talenten“ dar und folgt auf die vorgelagerten Analyse- und Zielsetzungsprozesse der ersten Prozessstufe.

Damit ein Unternehmen jene Talente für sich gewinnen kann, die es im Vorfeld als wertvoll zur Verfolgung unternehmensstrategischer Ziele definiert hat, gilt es nun durch eine starke Arbeitgebermarke, ein zielgerichtetes Marketing und eine positive öffentliche Positionierung auf sich aufmerksam zu machen. Hier werden die Aktivitäten des Personalmarketings in den Aufgaben 6 bis 8 zusammengefasst. Es ist zu beachten, dass nicht nur klassische Aktivitäten des Personalmarketings verfolgt werden, sondern eine zielgruppenorientierte Ausgestaltung realisiert wird. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Employer Branding, auch als Arbeitgebermarkenbildung bezeichnet. Das Employer Branding aus Aufgabe 6 soll die Einzigartigkeit des Unternehmens für potenzielle Bewerber durch „[…] ein aus der Führungs- und Organisationskultur abgeleitetes Werteversprechen mit Verbindlichkeitsanspruch“[[42]](#footnote-42) herausstellen. Anders ausgedrückt verdeutlicht das Personalmarketing, warum sich ein Talent gerade bei diesem und nicht bei einem anderen Unternehmen bewerben sollte. Die positive Positionierung des Unternehmens nach Außen kann über verschiedene Kanäle erfolgen. Sie beginnt mit einem prägnanten Unternehmensslogan, der nicht für die Produkte, sondern das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wirbt. Mithilfe des Slogans werden wesentliche Arbeitgeberattribute kommuniziert. Stellenanzeigen und Imagebroschüren sind klassische Instrumente des Personalmarketings und stellen heraus, wofür das Unternehmen steht und was es als Arbeitgeber zu bieten hat. In Bezug auf die Zielgruppe Studierender und Hochschulabsolventen ist es zielführend, an Veranstaltungen und Messen teilzunehmen. Ziel ist, mit potenziellen Bewerbern in Kontakt zu treten, um sich als Arbeitgeber mit attraktiven Jobperspektiven vorstellen zu können. Auch eine Kooperation mit Hochschulen zum Sponsoring von Veranstaltungen, Hochschulausstattung, Lehrmaterialien, etc. kann für die Aufmerksamkeit von potenziellen Absolventen zielführend sein. Weiterhin ist der Umgang mit Corporate Social Responsibility wichtig. Es wird zunehmend durch die Arbeitnehmer erwartet, dass potenzielle Arbeitgeber ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden. Soziale, kulturelle oder umweltpolitische Engagements sollte die Organisation daher aktiv kommunizieren. Darüber hinaus gehört zu einem erfolgreichen Employer Branding ein geeignetes Standortmarketing, das die Vorteile des Unternehmensstandortes hervorhebt und empfundene Nachteile durch geeignete Maßnahmen kompensiert. Hierzu zählen flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei der Wohnungssuche, finanzielle Unterstützung bei An- und Abfahrtswegen für Pendler, etc. Diese Angebote sollten im Rahmen des Personalmarketings unbedingt proaktiv kommuniziert werden, da sie zu einem positiven Arbeitgeberimage beitragen und die Chance auf vielversprechende Bewerber erhöhen.[[43]](#footnote-43)

**Prozessstufe 3: Identifikation und Auswahl von Potenzialträgern**

Im Rahmen der dritten Prozessstufe geht es nach dem Wecken der Aufmerksamkeit nun um die eigentliche Rekrutierung von Talenten. Zusammengefasst werden die zugehörigen Aktivitäten in den Aufgaben 9 bis 12. Nachdem Kriterien an die Bewerber und die zu besetzenden Stellen sowie geeignete Maßnahmen für das Personalmarketing festgelegt wurden, gilt es nun die Rekrutierungsinstrumente zu bestimmen. Die Stellenanzeige als klassisches Instrument der Personalbeschaffung verliert nach und nach an Bedeutung. Zunehmend wichtiger hingegen wird das E-Recruiting. Es umfasst Stellenausschreibungen über Online-Jobbörsen, Social-Media-Plattformen sowie das Mobile Recruiting. Jobbörsen und Social-Media-Kanäle bieten Unternehmen die Möglichkeit, über deren eigene Karriereseite hinaus, potenzielle Bewerber auf ausgeschriebene Stellen aufmerksam zu machen. Unter Mobile Recruiting versteht man auf mobile Endgeräte zugeschnittene Stellenangebote sowie die Jobsuche per Smartphone und Tablet.[[44]](#footnote-44) E-Recruiting erleichtert die Suche von Talenten im Ausland, da hier eine Direktansprache kaum möglich ist. Darüber hinaus bietet sich zur Kontaktaufnahme mit Bewerbern die Teilnahme an Fach- bzw. Karrieremessen, Seminaren und Kongressen an. Neben einem fachlichen Austausch besteht hier die Möglichkeit, mit potentiellen Interessenten ins Gespräch zu kommen und dabei auf Jobperspektiven aufmerksam zu machen. Der Vorteil im Vergleich zur klassischen Stellenausschreibung ist die direkte, persönliche Kontaktaufnahme mit dem Bewerber, die im weiteren Verlauf des Bewerbungsprozesses zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen führen kann. Als weiteres Rekrutierungsinstrument kann auch das sogenannte „Headhunting“ in Frage kommen. Dieses Instrument ist allerdings mit erhöhten Kosten verbunden und eignet sich daher nur für die Beschaffung von knappen Talenten mit besonders kritischem Wissen. Viele Unternehmen setzen auch auf Empfehlungsmarketing, bei dem neue Mitarbeiter durch Bestandsmitarbeiter geworben werden können. Übersteht der Angeworbene erfolgreich die Probezeit, erfolgt in der Regel eine Empfehlungsprämie an den werbenden Mitarbeiter. Zu einem modernen Personalbeschaffungsprozess gehört auch die gezielte Gewinnung von weiblichen Bewerbern (Aufgabe 10), da sie in Fach- und Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert sind. Eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen kann für weibliche Talente die Attraktivität erhöhen, sich auf derartige Stellen zu bewerben. Dies trägt insgesamt zum Erhalt der Innovationskraft im Unternehmen bei. Eine gezielte Ansprache weiblicher Talente kann gelingen, indem auf sie abgestimmte, freiwillige betriebliche Zusatzleistungen, wie zum Beispiel Kinderkrippenplätze gewährt werden.[[45]](#footnote-45)

Der nächste Schritt im Rekrutierungsprozess ist das Bewerbermanagement. Nachdem Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen eingegangen sind, ist es notwendig diese zu systematisieren, bevor eine Auswahl vorgenommen wird. Hierzu kann gemäß Aufgabe 11 ein Bewerber- bzw. Kandidatenpool angelegt werden. Er bietet einerseits die Möglichkeit, eine systematische Übersicht über die Kandidaten zu erhalten und zum anderen den Rückgriff auf geeignete Bewerber bei zukünftigen Vakanzen.

Die Talentauswahl, aufgeführt in Aufgabe 12, ist letztlich der wichtigste Schritt im Rahmen der Prozessstufe 3 („Identifikation und Auswahl von Potenzialträgern“). Da es sich bei den zu besetzenden Stellen in der Regel um Schlüsselpositionen handelt, kommt den Auswahlverfahren eine besondere Bedeutung zu und sie gestalten sich daher finanziell und zeitlich aufwendig. Eine geeignete Methode zur Auswahl von Bewerbern ist der Abgleich des in Prozessstufe 1 definierten Kompetenzmodells mit den Stellenanforderungskriterien. Das Ergebnis dieses Abgleichs ist der sogenannte „Job-Person-Fit“ - eine Variable, die ausdrückt, wie hoch die Passfähigkeit des Talents für die Stelle ist und Rückschlüsse auf das Leistungspotenzial des Bewerbers zulässt. Zur Ermittlung der Passfähigkeit eignen sich neben den klassischen Instrumenten der Personalauswahl insbesondere situative Auswahlverfahren, wie Assessment Center: Durch zielgerichtete Übungen und Rollenspiele können die Eigenschaften und das Verhalten der Personen (auch gegenüber Vorgesetzten) in verschiedenen Situationen beobachtet und bewertet werden.[[46]](#footnote-46)

* 1. Beurteilung von Talenten

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Aufgaben beleuchtet wurden, die für die Gewinnung externer Talente relevant sind, geht es in diesem Abschnitt um die Beurteilung von Talenten, die dem Unternehmen bereits zugehörig sind. Die Aufgabe 13 des Prozessfeldes „Beurteilung von Talenten“ wird hierzu erläutert.

Es stehen dem Unternehmen eine Reihe von Instrumenten zur Identifikation interner Potenzialträger und für die Beurteilung von Talenten zur Verfügung. Um die Talente aus den eigenen Reihen zu ermitteln, die sich für weiterführende Entwicklungsprogramme qualifizieren, bieten sich Leistungs- und Potenzialbeurteilungen an. Das Ziel hierbei ist es, analog zu einem externen Bewerber-Pool, auch einen internen Talent-Pool aufzubauen. Als Grundlage dient zum einen auch hier das aus dem Unternehmensleitbild abgeleitete Kompetenzmodell, welches bereits den Talentbegriff definiert und die Anforderungskriterien in Form von Soll-Profilen an jede Jobfamilie enthält. Zum anderen sollten die Ziele, die mit dem Mitarbeiter beim letzten Gespräch festgelegt wurden, für die Performance-Messung herangezogen werden. Die Beurteilung der Leistung wird dann durch die jeweiligen Führungskräfte im Rahmen von Mitarbeitergesprächen durchgeführt. Eine erweiterte Bewertung oder auch 360°-Beurteilung durch Arbeitskollegen sowie durch interne und externe Kunden kann bei Bedarf mit einfließen.[[47]](#footnote-47)

In einer zweiten Phase schließen sich die sogenannten Talent Review-Runden an. Diese finden mit den Führungskräften und der Personalabteilung des Unternehmens statt und haben zum Ziel, die Talente aller Ebenen zu diskutieren. Sie werden „bottom-up“ organisiert das heißt, dass die Führungsebenen nach oben hin durchlaufen werden und die Inhalte der Gespräche so nach und nach verdichtet werden. Die Vorteile solcher Reviews bestehen darin, ein einheitliches Verständnis für die Definition des Talent-Begriffs innerhalb des Kreises der Führungskräfte zu entwickeln und zum anderen das Management der höheren Leitungsebenen auf die Talente aufmerksam zu machen und so gezielter zu fördern. Als optionales Instrument können noch interne Assessment Center zum Einsatz kommen. Sie sind in der Organisation allerdings aufwendiger im Vergleich zu Mitarbeitergesprächen. Solche Assessments bieten sich besonders auf den unteren und mittleren Hierarchieebenen an, um sicherzustellen, dass die richtigen Mitarbeiter in die Talentpools aufgenommen werden. [[48]](#footnote-48) Bei dem Aufbau von Talentpools ist darauf zu achten, dass die Zugehörigkeit der Mitarbeiter zur Talent-Kategorie in regelmäßigen Abständen überprüft wird bzw. bei jüngeren Arbeitnehmern von Anfang an auf einen festgelegten Zeitraum begrenzt wird. Der Hintergrund ist, dass sich ein Unternehmen und seine Mitarbeiter im Laufe der Zeit verändern und deshalb etwa in Abständen von einem Jahr Neubeurteilungen durchgeführt werden sollten, um die Aussagekraft des Talent Managements nicht zu schwächen. Im Rahmen der Kommunikation bietet sich an, darauf hinzuweisen, dass der Talentpool eine Entwicklungsplattform darstellt, die von Seiten der Organisation und des Talents besonderes Engagement erfordert um die Person zu entwickeln – ein Anspruch auf eine garantierte Laufbahnentwicklung besteht jedoch nicht.[[49]](#footnote-49)

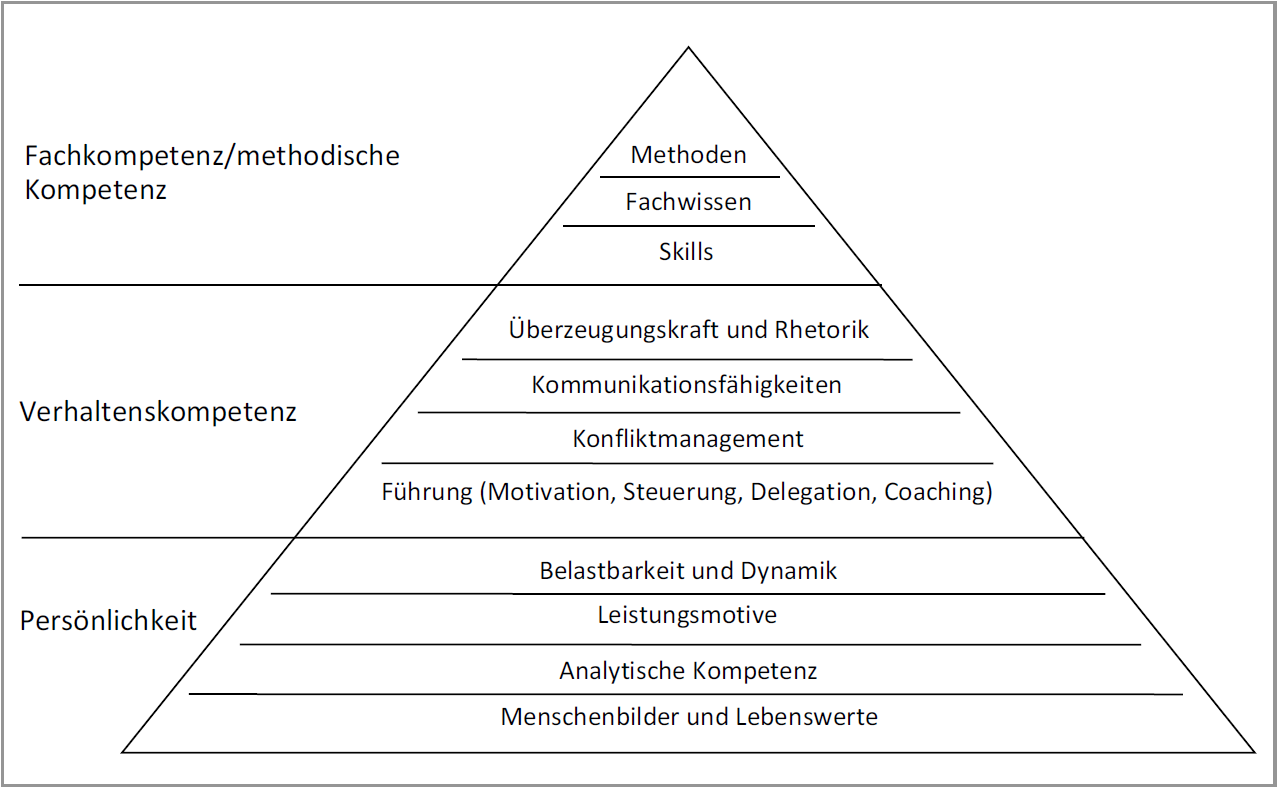
* 1. Einsatz und Erhaltung von Talenten

In diesem Abschnitt geht es um den Einsatz und die Erhaltung von Talenten im Rahmen des Prozessfeldes 3. Nachdem ein Arbeitnehmer als Talent identifiziert wurde, gilt es besonderes Augenmerk darauf zu legen, eine sinnvolle Zuordnung des Talents zu den zu erfüllenden Arbeitsaufgaben zu erreichen und das Talent für das Unternehmen zu erhalten. Dies wird durch die Nummern 14 bis 19 des Talent Management-Katalogs ausgedrückt. Der Fokus dieser Talent Management-Phase liegt in der Schaffung der Rahmenbedingungen, damit sich der Mitarbeiter wohlfühlt. Es sollte darauf geachtet werden, die Arbeitsinhalte mit geeigneten dispositiven Elementen anzureichern und den Talenten durch das Übertragen von Projekten und Verantwortung Wertschätzung entgegen zu bringen. Positiv wirkt sich auch das Schaffen von geeigneten Anreizsystemen aus. Dabei erreicht die Vergütung als extrinsische (von außen kommende) Maßnahme keine nachhaltig differenzierte Wirkung mehr – einen höheren Stellenwert erreichen die Ausgestaltung der Arbeitsinhalte, des Verantwortungsbereichs und einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Weiterhin wichtig zur Erhaltung von Talenten ist die zielgerichtete Qualifikation. Hierzu gehört die Bereitstellung geeigneter Entwicklungs- und Trainingsmaßnahmen. Darüber hinaus sollten in regelmäßigen Abständen die dem Talent übertragenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche reflektiert und beurteilt werden. Eine wichtige Rolle im Kontext der Talenterhaltung nimmt auch die Nachfolgeplanung ein. Als wichtigstes Instrument zur Nachfolgeregelung kann die Einrichtung eines Talentpools betrachtet werden. Ein Talentpool ist ein Sammelbecken für Talente, die zur Nachfolge für einen bestimmten Bereich vorgesehen sind. Die Vorteile eines Talentpools sind vielfältig. Das Verständnis darüber, wer Teil des Talentpools ist, hilft bei der Auswahl von Einstellungen, bei der internen Entwicklung, beim Beförderungsprozess und der Förderung von Talenten an sich. Auch eine Motivationssteigerung und Bindung an das Unternehmen kann erreicht werden, indem die Zugehörigkeit zum Talentpool durch die Führungskräfte transparent gemacht wird.[[50]](#footnote-50)

* 1. Förderung und Entwicklung von Talenten

Die wichtigste Aufgabe im Rahmen des Talent Managements stellt die Entwicklung der Talente dar. Aufgrund kürzerer Innovations- und Produktlebenszyklen sowie gestiegener Anforderungen an Aufgaben und Stellenprofile, sind die bei den Arbeitnehmern vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten schneller veraltet. Um dieser sogenannten verkürzten Halbwertszeit des Wissens begegnen zu können, bedarf es einer gezielten Talententwicklung.[[51]](#footnote-51) Das Ziel ist zum einen die Steigerung der individuellen Kompetenzen des Mitarbeiters und zum anderen die Förderung der Motivation und Leistungsfähigkeit. Ein weiterer Aspekt besteht in der Herausforderung für Unternehmen, im Rahmen des Recruitings den optimalen Kandidaten für eine ausgeschriebene Stelle zu finden. Da ein solcher hundertprozentiger Job-Fit oftmals nur durch großen zeitlichen und finanziellen Aufwand zu erreichen ist, kann es für Unternehmen sinnvoller und effizienter sein, Alternativkandidaten einzustellen und gezielt in die Entwicklung dieser Mitarbeiter zu investieren.[[52]](#footnote-52)

Zur Vorgehensweise bei der Etablierung von Entwicklungsprogrammen (Aufgabe 20) dient das in Prozessstufe 1, Aufgabe 5 definierte Kompetenzmodell als Basis.



**Abbildung 4:** Kompetenzpyramide (ENAUX; HENRICH, 2011, S. 130)

Abbildung 4 zeigt exemplarisch die Kompetenzkriterien eines Kompetenzmodells, untergliedert in Fachkompetenzen, Verhaltenskompetenzen und persönliche Kompetenzen. Zur Förderung junger Talente wird empfohlen, den Fokus auf persönliche und verhaltensbezogene Kompetenzen zu legen, da sich diese im Gegen-satz zu Fach- und Führungskompetenzen mit zunehmendem Alter schwieriger entwickeln lassen (Aufgabe 22).[[53]](#footnote-53) Hierzu gibt es verschiedene Entwicklungs-instrumente. Sie setzen an den Ergebnissen der Potenzialanalyse an, die auf Basis der Auswertung der Mitarbeiterjahresgespräche erstellt wurde. Daraufhin kann ein individuell auf den Mitarbeiter angepasster Entwicklungsplan (Aufgabe 21) erstellt werden, der eine ausgewogene Mischung zwischen Maßnahmen „On-the-job“, „Near-the-job“ und „Off-the-job“ vorsieht (Aufgabe 23). Bei homogenen Mitarbeiterzielgruppen können sich auch unterschiedlich strukturierte Förderprogramme anbieten, die beispielsweise an die entsprechenden Hierarchiestufen des Unternehmens gekoppelt sind. Der Schwerpunkt der Entwicklungsmaßnahmen sollte „On-the-job“ stattfinden. Gemeint sind Maßnahmen, die in alltägliche Tätigkeiten und Prozesse integriert werden können und sich in ihrem Fokus auf die Erweiterung der Fähigkeiten, des Wissens und der Erfahrungen des Mitarbeiters konzentrieren. „Near-the-job“-Aktivitäten bezeichnen die Entwicklung, die in Anlehnung an die alltägliche Tätigkeit durch Aufgaben mit anspruchsvollen, neuen Herausforderungen oder in speziellen Projektteams (Aufgabe 26) erfolgt. Der kleinste Anteil der Entwicklungsmaßnahmen sollte „Off-the-job“ durch Seminare, E-Learning und Bücher stattfinden. Ein erstes „On-the-job“-Instrument ist das Job-Enrichment und bezeichnet die Erweiterung des Aufgabengebiets in qualitativer Hinsicht durch Aufgaben mit höherem Anforderungsniveau, zum Beispiel durch Projektteilnahmen. Der Mitarbeiter bekommt dabei mehr dispositive Freiheiten in seinem Handlungs- und Entscheidungsspielraum übertragen und wird so in seiner intrinsischen Motivation gestärkt. Mit dem Instrument Job-Rotation kann zur Erweiterung der fachlichen Kenntnisse des Mitarbeiters beigetragen werden, indem er gleichwertige Tätigkeiten an einem anderen Arbeitsplatz durchführt. Der Arbeitsplatzwechsel kann in festgelegten zeitlichen Abständen durchgeführt werden.[[54]](#footnote-54)

Mentoring-Programme und Coachings sind Maßnahmen, die sich „Off-the-job“ zur Entwicklung insbesondere von jungen Talenten anbieten (Aufgabe 25). Ziel ist die Verbesserung der kommunikativen und der persönlichen Fähigkeiten der Talente. [[55]](#footnote-55)

* 1. Bindung von Talenten

Um langfristig den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung zu sichern, stellt das Recruiting neuer Talente einen wichtigen Baustein dar. Gleichermaßen bedeutsam ist allerdings auch das Halten bestehender Talente im Unternehmen, da mit einem Ausscheiden immer auch ein Wissensabgang einhergeht. Insbesondere die in Talente investierten Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen verpuffen ohne ein strategisch organisiertes Mitarbeiterbindungskonzept, auch als Retention-Management bezeichnet. Nachfolgende Aufgaben 27 bis 34 des Prozessfelds 5 zeigen Wege zur Mitarbeiterbindung auf.

Die Maßnahmen des betrieblichen Personalmanagements werden in der Regel allgemeingültig beziehungsweise kollektiv für das gesamte Unternehmen ausgestaltet – viel sinnvoller sind allerdings auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Leistungen, die zwischen den einzelnen Mitarbeitergruppen differenzieren.[[56]](#footnote-56) Zudem müssen Talente neben der Entwicklung auch Sinnstiftung in ihrer Tätigkeit erfahren. Folglich sollten die Talente motiviert werden, im Sinne der Organisation aber dennoch mit ausreichend individuellen Freiheiten zu handeln. Dazu gehört auch eine offene Informationspolitik für Talent Management-Maßnahmen gegenüber den Mitarbeitern. Nur wenn die Karriere- und Aufstiegschancen innerhalb der Organisation aufgezeigt werden, schafft dies für die Talente echte Perspektiven. Entscheidend ist dabei die Authentizität der getätigten Aussagen. Mitarbeiter merken schnell, wenn die kommunizierten Bindungsmaßnahmen nicht glaubwürdig umgesetzt werden, was zu einer hohen Fluktuation führen kann. Überdies ist die gelebte Führungskultur im Unternehmen sehr wichtig. Die Führungskräfte sollten stets als positive Vorbilder agieren und einen partizipativen und wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitern vorleben. Eine weitere Möglichkeit, Talente an sich zu binden, besteht in der Kopplung von Qualifizierungsinvestitionen an Bindungsmaßnahmen. So könnten gewisse Schulungsmaßnahmen nur mit der vertraglichen Bindung des Mitarbeiters zugänglich gemacht werden.[[57]](#footnote-57)

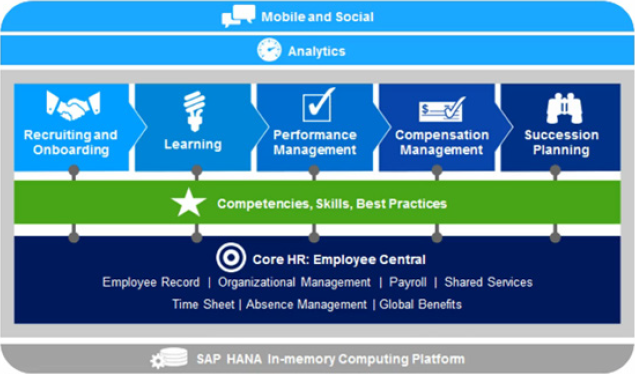
Als wichtiges Augenmerk gilt es die Bedürfnisse an die jüngere Arbeitnehmergeneration auszurichten, damit sich diese als Nachwuchskräfte auf ein langfristiges Arbeitsverhältnis einlassen. Besonders wichtig sind dieser Generation laut einer Studie in erster Linie eine herausfordernde ausfüllende Tätigkeit. Die Vergütung belegt Platz zwei, gefolgt von einem kollegialen Arbeitsklima, dem Standort, Karrierechancen und einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Es wird deutlich, dass neben der Vergütung primär die immateriellen Leistungen ausschlaggebend sind. [[58]](#footnote-58)

* 1. Kontakthaltung mit Abgängern

Trotz intensiver Bemühungen, vorhandene Mitarbeiter zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden, kann es regelmäßig auch zu Abgängen kommen. Eine gewisse Fluktuation ist aufgrund der Dynamik und notwendigen Restrukturierungen in Unternehmungen durchaus üblich. Der Arbeitgeber sollte sich allerdings im Vorfeld über mögliche Instrumentarien des Personalabbaus Gedanken machen und jene im Sinne des Talent Managements ausrichten. Personalfreistellungen sind als letztes Mittel in diesem Zusammenhang eher weniger geeignet. In der Regel sind abgehende Talente auf der Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung und alternativen Entwicklungsmöglichkeiten. Ein Weggang der Arbeitnehmer ist im Grundsatz daher nicht zu verhindern. Als erste Aufgabe des Prozessfelds 6 (Aufgabe 35) sollte sich der Arbeitgeber darum bemühen, das Ausscheiden des Mitarbeiters in einer positiven Atmosphäre durchzuführen. Ein solches Vorgehen ist die Grundlage für eine anhaltende Kontakterhaltung mit der Person und eröffnet dem Unternehmen dabei mehrere Optionen. Zum einen besteht die Möglichkeit einer Vermittlung des Talents an andere Unternehmensstandorte, welches im Rahmen des Abschlussgesprächs durch das Unternehmen angeboten werden sollte. Auch die Vermittlung an ein Partnerunternehmen kann als Option in Erwägung gezogen werden (Aufgabe 36), um den Mitarbeiter als Kontaktperson und Informationsgeber für das Unternehmen zu erhalten.[[59]](#footnote-59) Weiterhin kann der Abgänger auch im Rahmen des Empfehlungsmarketings neue Mitarbeiter für seinen ehemaligen Arbeitgeber werben (Aufgabe 37). Dies wird allerdings nur geschehen, wenn der Abgänger nachhaltig positiv mit dem Unternehmen verbunden bleibt und gewissermaßen als Botschafter der Arbeitgebermarke auftritt (Aufgabe 38). Entscheidend ist eine über das Arbeitsverhältnis hinausgehende Kontakthaltung mit dem Talent, zum Beispiel über ein Kontaktnetzwerk. Neben den bereits genannten Synergieeffekten ermöglicht dies auch ein Zurückgreifen auf ehemalige Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt (Aufgabe 39).[[60]](#footnote-60)

### Talent Management mit SAP SuccessFactors: Eine Potenzialanalyse

Mit der Software SuccessFactors hat die SAP eine Komplettlösung für personalwirtschaftliche Prozesse im Portfolio, deren technologische Basis das Cloud-Computing ist. Abgesehen von der Unterstützung der Kernprozesse im HCM, zeichnet sich die Software durch umfangreiche Anwendungen für Talent Management aus. Die Lösung ist modular aufgebaut und kann an die Bedürfnisse der Anwender ausgerichtet werden.[[61]](#footnote-61) Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Anwendungsbreite von SuccessFactors.



**Abbildung 5:** Überblick über die Module in SAP SuccessFactors (ACTIVE HR, 2016, S. 10)

Nachdem die Prozessaufgaben für die Umsetzung eines Talent Managements in Kapitel 3 in der Theorie erläutert wurden, folgt in diesem Kapitel der Abgleich mit der Softwarelösung SAP SuccessFactors.

Hierfür werden ausgewählte Talent-Module kurz vorgestellt:

„Recruiting & Onboarding“ hat zum Ziel den Bewerbungsprozess zu strukturieren. Dazu unterstützt das Modul unter anderem bei der Auswahl von Kandidaten, der Organisation von Bewerbungsgesprächen und der Beurteilung von Bewerbern anhand von Kompetenzen. Neue Mitarbeiter können über das Onboarding durch geeignete Workflows schneller ins Unternehmen integriert werden.

Mit dem „Performance & Goals Management“ werden Zielvereinbarungs- und Beurteilungsprozesse gestaltet.

Das „Learning“-Modul knüpft durch passende Schulungsprogramme auf Basis der Entwicklungspotenziale an.

Zur Organisation der Nachfolgeplanung kann das Modul „Succession Planning“ herangezogen werden.[[62]](#footnote-62)

* 1. Gewinnung von Talenten

SAP SuccessFactors stellt im Rahmen des Moduls „Recruiting Management“ den Workflow zum Anlegen einer Stellenanforderung bereit. Es bietet neben der Eingabe sämtlicher organisatorischer Angaben die Möglichkeit, vakante Stellen mit Kompetenzen zu verknüpfen und erfüllt somit die Talent-Management-Aufgaben 4 und 5. In der sogenannten Kompetenzbibliothek stehen verschiedene, nach Kompetenzfeldern gegliederte Kompetenzen zur Auswahl, die durch stellenspezifische Kompetenzen beliebig ergänzt werden können. Wird für eine vakante Planstelle eine Stellenanforderung angelegt, kann diese somit direkt mit Kompetenzen verknüpft werden. Es ist möglich mit vorab definierten Jobrollen zu arbeiten, welche bereits mit Kompetenzen verknüpft sind. So erhält der Anwender Vorschlagswerte beim Anlegen von Stellenanforderungen und eine aufwendige händische Eingabe der zugehörigen Kompetenzen entfällt.[[63]](#footnote-63) Um eine Verbindung vom Recruiting Management in das Positionsmanagement herstellen zu können, zum Beispiel zur Erstellung von Stellenanforderungen aus dem Planstellenorganigramm des Unternehmens, ist eine Ausprägung des Moduls „Employee Central“ obligatorisch. Employee Central kann als übergeordnetes Modul für HR-Kernprozesse gesehen werden, das die Anwendungsfälle der Talent Management-Module durch eine erweiterte Datenbasis -analog der Personaladministration und dem Organisationsmanagement im SAP ERP HCM-System- ergänzt.[[64]](#footnote-64)

Bezugnehmend auf die Talent Management-Aufgaben 1 bis 3 der ersten Prozessstufe, ermöglicht SuccessFactors zwar eine Integration der Recruiting-Workflows in das Organisationsmanagement; spezifische Funktionen zur Analyse des Personalbedarfs oder relevanter Schlüsselpositionen hält es jedoch nicht bereit. Eine Eignung der Aufgaben 1, 2 und 3 zur Abbildung mit SuccessFactors liegt demnach nicht vor.

SAP SuccessFactors hält im Rahmen des Recruiting-Moduls ein Untermodul mit dem Namen Recruiting Marketing bereit, das darauf abzielt, die Unternehmen dabei zu unterstützen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu vermarkten. Hierzu kann mithilfe des „Career Site Builders“ ein individuelles Karriereportal erstellt werden, das an die Anforderungen der Bewerber angepasst ist und die Stellenausschreibungen des Unternehmens enthält.[[65]](#footnote-65) Das Karriereportal umfasst eine Karrierehomepage, deren Inhalte sich an die verschiedenen Zielgruppen mit individuellen Ansprachen und Informationen anpassen lässt. Die über SuccessFactors erstellten Karriereseiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie an der Corporate Identity des Unternehmens ausgerichtet sind und über eine Suchmaschinenoptimierung verfügen. Dies führt dazu, dass die Seiten in den gängigen Suchmaschinen besser platziert werden und so den Bewerberfluss erhöhen. Weitere Funktionen, die unterstützt werden, sind die Integration der Stellenausschreibungen in soziale Netzwerke und die Vorbereitung von Stellenanzeigen für mobile Endgeräte.[[66]](#footnote-66) SAP SuccessFactors bietet mit dem Untermodul Recruiting Marketing letztlich nur technische Werkzeuge, um die Karriereseiten des Unternehmens zielgruppengerecht auszugestalten. Eine ganzheitliche Unterstützung bei der Ausgestaltung der Personalmarketingstrategie erfolgt hingegen nicht. Dazu würde eine Bewirtschaftung anderer Kanäle abseits der Karriereseiten zählen sowie Funktionen zur Interaktion mit Bewerberplattformen und Hochschulen. Hier wurde sich daher dazu entschieden, die Aufgaben 6 und 7 als erfüllt zu betrachten. Die positive Positionierung des Unternehmens über verschiedene Medien (Aufgabe 8) kann durch die Software nicht unterstützt werden.

Die in Kapitel „3.1 Gewinnung von Talenten“ beschriebenen Aufgaben 9 und 10 sollen nachfolgend auf Umsetzbarkeit mit SuccessFactors betrachtet werden.

Wir befinden uns im SuccessFactors-Untermodul Recruiting Management des Moduls Recruiting. Ein zentraler Baustein für alle weiteren Prozessschritte ist hierbei die Erstellung einer Stellenanforderung. Eine Stellenanforderung kann sowohl basierend auf einer vakanten Stelle aus dem Planstellenorganigramm des Unternehmens oder ohne Bezug zum Positionsmanagement erstellt werden. Die Stellenanforderungen können während des Anlegens mit Kompetenzen und Qualifizierungsfragen verknüpft werden. Eine genehmigte Stellenanforderung wird anschließend veröffentlicht, sodass sich Kandidaten darauf bewerben können. Die Stellenanforderung kann über verschiedene Kanäle veröffentlicht werden. Dazu unterscheidet SuccessFactors die Status privat-öffentlich und intern-extern: Zunächst wird festgelegt, ob die Stellenausschreibung in den Karriereportalen des Unternehmens veröffentlicht wird (öffentlich) oder nicht (privat). Anschließend werden die Zugänge des Karriereportals definiert: Auf interne Stellenausschreibungen kann nur über das SuccessFactors-Portal zugegriffen werden. Diese erfordern daher einen betrieblichen Benutzerzugang. Extern veröffentlichte Stellen sind über das Internet für alle Interessenten verfügbar. Eine Verbindung von SuccessFactors mit Jobbörsen zur direkten Veröffentlichung von Stellen ist derzeit noch nicht möglich.[[67]](#footnote-67) Es lässt sich festhalten, dass SuccessFactors die Stellenanzeige als zentrales Rekrutierungsinstrument nutzt und mit den internen und externen Karriereportalen des Unternehmens verknüpft. Eingeschränkt wird das E-Recruiting durch eine fehlende Integration zu externen Portalen und Netzwerken. So ist es nicht möglich, Stellen über das System direkt auf den Social-Media-Seiten des Unternehmens verfügbar zu machen, nachdem diese erstellt wurden. Außerdem verfügt das Modul über keine Funktionalitäten, um Networking-Prozesse und Empfehlungsmarketing zu unterstützen. Allerdings können Personal- und Headhunting-Agenturen über das System in den Recruiting-Prozess eingebunden werden, indem von einem berechtigten Anwender über das Admin-Center des Systems ein Agenturzugriff eingerichtet wird. Dies ermöglicht den Agenturen Zugriff auf das Agentur-Portal, wo sie sowohl neue als auch bekannte Kandidaten für vakante Stellen vorschlagen können. Im Hinblick auf die gezielte Ansprache weiblicher Talente, bietet das System keine Unterstützungsmöglichkeiten. Hier obliegt es dem Unternehmen ein geeignetes Karriereprogramm zu definieren.

In der SuccessFactors-Lösung erfolgen Bewerbungen im systemeigenen Karriereportal. Nachdem sich der Bewerber im Portal registriert hat, kann er zum einen seine Bewerbungsunterlagen hochladen und die für die Bewerbung relevanten persönlichen Informationen bereitstellen. Zum anderen können zielgruppenspezifische Anforderungen, die der Bewerber für die Stelle mitbringen muss, abgefragt werden. Hierzu füllt der Bewerber ein Kandidatenprofil mit Informationen zum beruflichen Werdegang, den Sprachkenntnissen und anderen Qualifikationen aus. Den aktuellen Stand des Bewerbungsprozesses kann der Bewerber jederzeit über den Zugriff auf das bereitgestellte Kandidatenportal verfolgen. Hier kann der Bewerber zudem sein Kandidatenprofil aktualisieren oder erweitern. Ergänzend kann über das Kandidatenportal ein sogenannter Job-Agent eingerichtet werden, der automatisch über neu veröffentlichte Stellen informiert. [[68]](#footnote-68)

Zur Bewertung der Kandidaten steht in SAP SuccessFactors die „Zentrale für Bewerbungsgespräche“ bereit. Dort werden alle Bewerber anhand den vorab mit der Stellenanforderung verknüpften Kompetenzanforderungen beurteilt. Dazu gehört ein Ranking auf Basis aller kumulierten Kompetenzbewertungen sowie eine Kompetenzübersicht (siehe Abbildung 6) aller Kandidaten im Vergleich. Darüber hinaus wird die Beurteilungsfunktion auch für mobile Endgeräte unterstützt und kann über die SuccessFactors-Applikation an jedem Ort zeitnah durchgeführt werden. Der Bewerberauswahlprozess im Rahmen der Personalgewinnung wird also in ausreichendem Maße durch die Softwarelösung unterstützt.



**Abbildung 6:** Zentrale für Bewerbungsgespräche (KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 364)

Ferner kann man nach erfolgreicher Bewerberauswahl über das Modul Recruiting Management den vollständigen Angebotsprozess, beginnend bei der Angebotserstellung und -genehmigung bis hin zur Zustellung des Angebots an den Bewerber systemseitig abbilden.[[69]](#footnote-69)

* 1. Beurteilung von Talenten

SAP SuccessFactors stellt zur Beurteilung von Talenten ein eigenes Modul mit dem Namen „Performance & Goals Management“ zur Verfügung. Es unterstützt die Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsprozesse. Das Ziel des Moduls ist die ganzheitliche Einschätzung des Mitarbeiters durch die Beurteilung der Zielerreichung und des Verhaltens. Es wird in besonderem Maße darauf Wert gelegt, die Aufgaben und Aktivitäten des Mitarbeiters an den Unternehmenszielen auszurichten. Im Rahmen des Zielmanagements von SuccessFactors spielt das Mitarbeitergespräch eine exponierte Rolle. Die Vorbereitung und Durchführung der Gespräche wird daher in systematischer Art und Weise unterstützt. Als Gesprächsgrundlage dienen die im vorangegangenen Gespräch festgelegten Ziele und Maßnahmen. Der Zielprozess läuft nach einem vordefinierten Workflow ab, der besagt, dass die Ziele zunächst definiert und danach gewichtet werden. Darauf folgt das Festlegen der Messkriterien, um anhand derer schließlich den Status der Zielbearbeitung zu überprüfen. Das Zielmanagement nimmt eine Unterscheidung zwischen Individualzielen und Gruppenzielen vor, damit Ziele entweder für einzelne Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern festgelegt werden können. Für laufend wiederkehrende Ziele gibt es die Möglichkeit, eine Zielbibliothek anzulegen, aus der vordefinierte, stellenspezifische Ziele ausgewählt werden können. Weiterhin können für einen Mitarbeiter erstellte Ziele an andere Mitarbeiter übergeben werden, sodass diese nicht neu definiert werden müssen. Eine andere Funktion ist der sogenannte „SMART-Ziel-Assistent“. Dazu werden verschiedene Kriterien abgefragt, damit ein zu definierendes Ziel „SMART“ (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminiert) wird. Die Oberfläche „Zielübersicht“ zeigt die dem persönlichen Zielplan eines Mitarbeiters zugeordneten Ziele für das laufende Jahr an.[[70]](#footnote-70)

An die Zielplanung des Mitarbeiters schließt sich unmittelbar die Leistungsbeurteilung an, die über SuccessFactors primär über sogenannte Formulare abgebildet wird. Diese Formulare enthalten die vorab definierten Ziele des Mitarbeiters und seine Kompetenzen, wobei zwischen Kernkompetenzen und stellenspezifischen Kompetenzen mit und ohne Soll-Werte unterschieden wird. Außerdem können Kommentare und Rückmeldungen aus dem Arbeitsumfeld des Mitarbeiters hinterlegt werden. „Weiterleitungslisten“ sorgen dafür, dass die Bearbeitung zum richtigen Zeitpunkt durch die Prozessbeteiligten (Vorgesetzte, Personalabteilung, Kollegen) vorgenommen wird. Die Zugriffe auf die Beurteilungsformulare können entsprechend über Berechtigungen gesteuert werden.

Neben der Organisation des Mitarbeitergesprächs unterstützt SuccessFactors mit der 360°-Beurteilung noch ein weiteres Instrument der Talent-Beurteilung. Eine solche Beurteilung durch Kollegen der gleichen Hierarchieebene kann anonymisiert vorgenommen werden und anschließend an den Vorgesetzten beziehungsweise einen Mitarbeiter der Personalabteilung weitergeleitet werden. Die Rückmeldungen werden gesammelt und anschließend geeignete Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Die 360°-Beurteilung zeichnet sich dadurch aus, dass die Teilnehmer ihre Beurteilung anonym durchführen und auch externe Mitarbeiter und Personen eingebunden werden können. Bei der Beurteilung der Kompetenzen und dem Verhalten des Mitarbeiters kann mit vorab definierten Leistungskriterien und Freitextfeldern gearbeitet werden. Eine 360°-Beurteilung bietet sich insbesondere für Teilnehmer eines Projektes nach dessen Abschluss an. Diese Beurteilungsform dient auch zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen, um eine differenzierte Gesprächsgrundlage zu erhalten.[[71]](#footnote-71)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Anforderungen der Aufgabe 13 durch das SAP-Modul „Performance & Goals Management“ nur zum Teil erfüllt werden. Abgesehen von der Planung und Durchführung eines Mitarbeitergesprächs und der 360°-Beurteilung unterstützt das Modul keine weiteren Instrumente zur Personalbeurteilung. Wünschenswert wären Funktionen zur Organisation von Beurteilungs-Assessments, Audits und Tiefeninterviews.

* 1. Einsatz und Erhaltung von Talenten

Mit dem Modul „Succession & Development Planning“ können die in Aufgabe 18 geforderten Talentpools aufgebaut werden. Diese Pools ermöglichen das Organisieren von Aktivitäten im Rahmen der Nachfolgeplanung. Mitarbeiter werden für Nachfolgen vorgesehen, ohne konkreten Planstellen zugeordnet zu sein, da die Talentpools mit einer Reihe von Stellenkennzeichen verknüpft sind.[[72]](#footnote-72) Des Weiteren kann eine Integration in ein Nachfolgeorganigramm vorgenommen werden. Das Organigramm unterstützt die Nachfolgeplanung durch eine hierarchische Darstellung der Nachfolgekandidaten anhand von Planstellen, die mit den aktuellen Stelleninhabern verknüpft sind.[[73]](#footnote-73)

* 1. Förderung und Entwicklung von Talenten

Die komplexen Prozessaufgaben des Themenfelds Talententwicklung werden nahezu vollständig durch die Module „Performance & Goals“, „Succession & Development Planning“ und „Learning Management Systems“ abgedeckt.

Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen können analog zu Aufgabe 20 an den Anforderungen der aktuellen bzw. zukünftigen Rolle ausgerichtet werden. Sind die Rollenprofile dabei bereits mit stellenspezifischen Kompetenzen verknüpft, bieten diese Erwartungswerte die Grundlage für die Ausgestaltung der Entwicklungs-maßnahmen. Die Entwicklungsziele werden in Abstimmung mit dem Mitarbeiter, der Führungskraft und der Personalabteilung verabredet. Durch die Integration mit dem Learning-Modul kann eine direkte Ableitung von Kursen aus dem Schulungsprogramm mit den Entwicklungszielen verknüpft werden.

Die Basis der Talententwickung bildet in der Softwarelösung der in Aufgabe 21 geforderte Entwicklungsplan. Er enthält alle ihm zugeordneten Entwicklungsziele, die im Plan selbst angelegt werden oder mit diesem nach dem freien Anlegen verknüpft werden können.

Das im Entwicklungsplan angezeigte Entwicklungsziel enthält dessen Bezeichnung, die Benennung geeigneter Erfolgskriterien zur Messung der Zielerreichung, die zugeordnete Kompetenz sowie den Zeitrahmen und den Status der Zielerreichung. Beim Anlegen des Entwicklungsziels kann zudem festgelegt werden, ob es sich auf die aktuelle Rolle des Mitarbeiters bezieht oder für eine zukünftige Rolle relevant ist.[[74]](#footnote-74)

Wie bereits erwähnt, ist es durch die Integration mit dem „Learning Manage-ment“ möglich, Schulungsmaßnahmen direkt an Entwicklungsziele anzubinden. Schulungsmaßnahmen können entweder über die Katalogsuche oder über die Suche nach einer Kompetenz, der die Schulungsmaßnahme zugeordnet ist, gefunden werden.[[75]](#footnote-75) Eine weitere Funktionalität zur Talententwicklung bietet die „Laufbahn-planung“, mit der die stellenspezifischen Karrierepfade im Unternehmen abgebildet und visualisiert werden. Neben der grafischen Anzeige der Planstellenhierarchie, können durch Anklicken eines Stellenprofils dessen Details, wie die Beschreibung und die zugeordneten Kompetenzen angezeigt werden. Das „Learning Management“ bietet eine Reihe von Anwendungsmöglichkeiten durch verschiedene Lernmethoden: Die geläufigste Lernform ist das E-Learning. Dazu kommen Veranstaltungen im Seminarraum und in virtuellen Umgebungen, Mentoring & Coaching, Lernen am Arbeitsplatz mit Anweisungen, Zusammenarbeit und Vernetzung mit Experten über die Social Media-Plattform SAP Jam, Integration weiterer Werkzeuge wie ein virtuelles Klassenzimmer, Gamification[[76]](#footnote-76), Tests und Zertifizierungen. Darüber hinaus können sämtliche Lernformen ganzheitlich organisiert und gesteuert werden. Hierzu gehört beispielsweise das Anlegen von Schulungskatalogen, die Verwaltung von Wartelisten und Ressourcen (Trainer, Räume oder Gebäude), Budgetüberwachung, Kostenbetrachtung, Einbindung von Inhalten in Online-Trainings, Erstellung von Zufriedenheitsabfragen, Erstellung von Zertifikaten und Bescheinigungen, Auswertungen zu Kursteilnahmen, Lehrbedarfen und Zielgruppen. Zur ortsunab-hängigen Wahrnehmung von Schulungsgmaßnahmen steht ferner die „LMS Learning App“ zur Verfügung. Es handelt sich dabei um eine mobile Applikation mit der vorab geladene Trainingsmaßnahmen auch offline durchgeführt werden können.

Wie eingangs beschrieben sind die Prozessaufgaben 22, 23 und 25 mit SAP SuccessFactors abbildbar. Lediglich der Einsatz von Methoden zur Arbeitsstrukturierung wie Job-Rotation bzw. Job-Enrichment sowie die Förderung durch praktische Projektaufgaben werden toolbasiert nicht unterstützt.[[77]](#footnote-77)

* 1. Bindung von Talenten

Die Softwarelösung verfügt nicht über ein spezifisches Modul zur Talentbindung. Vielmehr ergeben sich die Bindungsmaßnahmen aus der Umsetzung der anderen Module der Talent Management-Suite. So kann die Aufgabe 30 im System umgesetzt werden, indem mit Talentpools gearbeitet wird. Verknüpft mit entsprechend ausgestalteten Entwicklungsplänen zeigt dies den Mitarbeitern Karriere- und Aufstiegschancen auf. Die Basis für eine transparente Informationspolitik wird durch die öffentliche Einsehbarkeit der Talentpools geschaffen. Eine Übereinstimmung der Unternehmensziele mit den Mitarbeiterzielen (Aufgabe 33) unterstützt SuccessFactors, indem die individuellen im Zielplan festgelegten Jahresziele eines Mitarbeiters aus den übergeordneten Gruppenzielen abgeleitet werden können. Die übrigen Prozessaufgaben sind nicht über eine Software umsetzbar, da es sich entweder um nicht standardisierte Vorgänge oder um allgemeine Managementaufgaben, wie beispielsweise die Ausgestaltung einer partizipativen und wertschätzenden Führungskultur, handelt.

* 1. Kontakthaltung mit Abgängern

Auch zur Kontakthaltung mit abgehenden Talenten bietet SAP SuccessFactors kein vollumfängliches Modul an. Allerdings hält die Talent Management-Suite eine Funktionalität mit dem Namen SAP Jam bereit, mit der ein unternehmenseigenes soziales Netzwerk aufgebaut werden kann. Neben dem Wissens- und Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens ist es mit SAP Jam ebenfalls möglich, den Austausch zwischen externen Partnern zu fördern. SAP Jam ist voll integrativ und mit sämtlichen SuccessFactors-Modulen verknüpfbar. Dadurch kann eine über das Arbeitsverhältnis hinausgehende Kontakthaltung mit ausscheidenden Mitarbeitern erleichtert werden.[[78]](#footnote-78)

### Talent Management im Kontext der digitalen Transformation

* 1. Der Einfluss der Digitalisierung auf das Talent Management

Die fortschreitende Digitalisierung bringt immer innovativere HR-Softwarelösungen hervor. Die Nachfrage seitens der Unternehmen ist groß, da sie sich aufgrund des Fachkräftemangels großen Herausforderungen in Bezug auf die Gewinnung von Talenten gegenübersehen.

Das Veröffentlichen von vakanten Stellenausschreibungen über Social Media-Plattformen stellt nach wie vor einen wesentlichen Kanal im Rahmen des E-Recruitings dar. Für den Bereich Recruiting ergeben sich in naher Zukunft neue Potenziale für die Stellenausschreibung und das Bewerbermanagement. Mithilfe der Technologie des „Programmatic Job Advertising“ wird es möglich sein, die Reichweite einer Stellenausschreibung drastisch zu erhöhen. Auf Basis eines Benchmarkings wird der notwendige Rücklauf definiert und daraufhin so lange automatisiert Kampagnen erstellt, bis der gewünschte Rücklauf erreicht ist. Darüber hinaus ermöglichen Bewerbermanagementtools auf Basis von Datenanalysen die automatisierte Erstellung von Stellenbeschreibungen. Auch das Learning-Management profitiert von der fortschreitenden Digitalisierung. So bietet beispielsweise das Start-Up-Unternehmen „Cobrainer“ die Möglichkeit, durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz eine firmeninterne Expertendatenbank zu etablieren, bei der die beruflichen Fähigkeiten miteinander verknüpft sind.[[79]](#footnote-79)

HR Analytics ist eine weitere Funktionalität, die durch die Digitalisierung hervorgebracht wurde und den Personalbereich in Zukunft prägen wird. Gemeint sind Analyse-Tools, die auf Basis bestehender Daten konkrete Vorhersagen für künftige Entwicklungen ermöglichen und somit die Planung von Management-Entscheidungen unterstützen. Dabei wird es möglich sein, nicht nur sogenannte „harte“ Fakten, sondern auch „weiche“ Daten, wie Softskills, auszuwerten.

Ein weiterer Trend der Digitalisierung lässt sich im Nutzungsverhalten der B2B-Anwender beobachten. Dieses verschiebt sich weg von den klassischen On-Premise-Anwendungen hin zur Nutzung von mobilen und webbasierten HR-Applikationen. Eine zentrale Rolle spielen in diesem Zusammenhang Clouddienstleistungen und das Software-Mietmodell „Software-as-a-Service“.

* 1. Betriebsmodelle des Cloud-Computings

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Betreiber-Lizenzform-Matrix** | **Lizenzform** | |
| **Betreiber** | Kauf | Miete |
| Implementierungspartner | Private (Managed) Cloud | Public Cloud |
| Kunde | Lokaler Betrieb/ On-Premise | Leasing |

**Abbildung 7:** Betreiber-Lizenzform-Matrix (eigene Darstellung in Anlehnung an HUFGARD, RAUFF, ZINOW, 2015, S. 28)

IT-gestützte Talent Management-Software, wie SAP SuccessFactors, basiert auf einer sogenannten Cloud-Architektur. Das Cloud-Computing ist neben dem klassischen On-Premise-Betrieb ein weiteres Lizensierungsmodell für ERP-Systeme bzw. Unternehmensanwendungen. In Abbildung 7 sind die verschiedenen Lizenzformen übersichtlich dargestellt.

Laut der Definition des Branchenverbands „Bitkom“ bezeichnet Cloud Computing „[…] eine Form der Bereitstellung von gemeinsam nutzbaren und flexibel skalierbaren IT-Leistungen durch nicht fest zugeordnete IT-Ressourcen über Netze.“[[80]](#footnote-80) Das bedeutet, dass die Anwendungen nicht mehr lokal beim Kunden installiert werden müssen, sondern als Service aus einem Cloud-Rechenzentrum digital über das Internet zur Verfügung gestellt werden.

Die Idee, die sich hinter dem Konzept des Cloud-Computing verbirgt, ist, dass sich Unternehmen IT-Kosten sparen und sich gleichzeitig auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können, indem nachgelagerte Geschäftsbereiche nach dem Prinzip des Outsourcings an Cloud-Dienstleister ausgelagert werden. Diese können Speicherkapazität in einem räumlich entfernten Rechenzentrum zur Verfügung stellen und Software orts- und geräteunabhängig anbieten.[[81]](#footnote-81)

Man unterscheidet verschiedene Formen von Cloud-Liefermodellen, die nachfolgend erläutert werden sollen:

Die Public Cloud ist ein flexibles Cloud-Liefermodell, bei dem der Cloud-Provider seine IT-Services - von reinem Speicherplatz bis hin zu umfänglichen Anwendungen - via Internet für seine Kunden bereitstellt. Dabei hostet der Provider alle Daten der Kunden auf einer standardisierten Infrastruktur, die er vergleichsweise kostengünstig zur Verfügung stellt.[[82]](#footnote-82) Die Kunden teilen sich somit die Infrastruktur eines Anbieters, der allerdings eine individuelle Zuordnung der Daten und Anwendungen gewährleistet. So auch im Falle von SAP SuccessFactors, wo die Infrastruktur, der Webserver, die Datenbankinstanzen und die Anwendung selbst gemeinsam mit anderen Kunden genutzt werden. Lediglich ein kundenspezifisches Datenbankschema sowie eine Partition beansprucht jeder Kunde für sich.

Bei der Private Cloud baut sich ein Unternehmen selbst eine Cloud-Umgebung auf und nutzt diese für sich. Hierzu werden die Anwendungen und Systeme „On-Premise“ auf den Servern des unternehmenseigenen Rechenzentrums gespeichert und für die Fachabteilungen des Unternehmens verfügbar gemacht. Voraussetzung für dieses Betriebsmodell ist es allerdings, dass die Organisation über die notwendige IT-Infrastruktur verfügt. Ist dies nicht der Fall, kann sich das Unternehmen auch durch einen IT-Dienstleister unterstützen lassen. Der externe Anbieter stellt für den Kunden dann exklusiv seine IT-Infrastruktur zur Verfügung. Nachdem die Anwendungen auf die Bedürfnisse des Kunden angepasst und zugeschnitten wurden -auch als „Customizing“ der Software bezeichnet-, erfolgt die Speicherung der Daten auf den Servern des Dienstleisters.

Auch ein Hybrid-Ansatz ist möglich, der für sämtliche Mischformen von Private und Public Cloud steht. Die Hybrid-Cloud bietet sich an, wenn Unternehmen sowohl über kritische als auch weniger kritische Daten verfügen. Die unbedenklichen Daten können dabei in die Public Cloud gegeben werden; bei den besonders kritischen, meist personenbezogenen Daten kann das Unternehmen hingegen auf eine Private Cloud-Lösung zurückgreifen. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, ein entsprechendes Sicherheitskonzept, welches die genaue Ausgestaltung beschreibt.[[83]](#footnote-83)

Da personenbezogene Mitarbeiterdaten in der Anwendung eines Talent Managements verarbeitet und gespeichert werden, muss die Software die Einhaltung der gesetzlichen Datenschutzvorschriften gewährleisten.

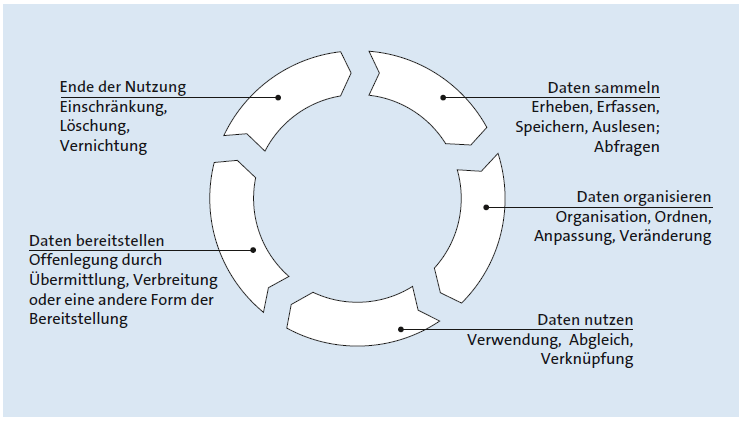
* 1. Die Anforderungen des Datenschutzes beim Cloud-Computing

Das Thema Datenschutz ist nicht neu, jedoch in den letzten Jahren mit der zunehmenden digitalen Transformierung und den sich damit bietenden Möglichkeiten noch mehr in den Fokus gerückt. Die verstärkte Vernetzung und Digitalisierung von Unternehmen führt zu einem immer größer werdenden Aufkommen von Datensammlungen und der Verarbeitung von personenbezogenen Daten. Im Jahr 1977 wurde die erste Fassung des Bundesdatenschutzgesetzes veröffentlicht.[[84]](#footnote-84) Seither gab es immer wieder Anpassungen, die aufgrund der fortschreitenden Entwicklung der technischen Möglichkeiten und dem Bewusstsein der Bürger notwendig geworden waren.

Der Begriff Datenschutz klingt irreführend, denn geschützt werden sollen die Personen, auf die sich die Daten beziehen. Um die Personen zu schützen, müssen die personenbezogenen Daten besonders geschützt werden. Datenschutz soll aber nicht bedeuten, dass die personenbezogenen Daten nicht mehr verarbeitet werden dürfen. Vielmehr haben Datenschutzregelungen zum Ziel, einen Ausgleich zwischen den Interessen der betroffenen Personen und den Interessen der verarbeitenden Stellen zu schaffen.[[85]](#footnote-85)

Durch Inkrafttreten der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union ab dem 25. Mai 2018, wird der Umgang mit personenbezogenen Daten neu geregelt. Sie löst eine seit 1995 geltende EU-Richtlinie ab und ersetzt nationale Datenschutzgesetze durch unmittelbar geltendes EU-Recht. Die DSGVO hat einerseits zum Ziel, die Rechte betroffener Personen besser zu schützen und andererseits, eine Vereinheitlichung und Normierung des Datenschutzes zu erwirken, sowie einen grenzüberschreitenden Datenfluss innerhalb der EU zu vereinfachen. Mit dieser Verordnung liegt die Verantwortung noch stärker bei den Unternehmen, sich um Sicherheit und Datenschutz zu bemühen. Ab dem Stichtag drohen Unternehmen, deren Datenverarbeitung noch unsachgemäß vonstattengeht, hohe Strafen.[[86]](#footnote-86)

Die Problemfelder für den Arbeitgeber zeigen sich am Lebenszyklus bei der Verarbeitung der Daten. Dieser Prozess wird in Abbildung 8 veranschaulicht.



**Abbildung 8:** Lebenszyklus von Daten (LEHNERT; LUTHER; CHRISTOPH; PLUDER, 2018, S. 32)

Eine Softwarelösung muss demnach sicherstellen, dass bei der Erhebung, Verwendung, Übermittlung und Lösung personenbezogener Daten die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Hierzu stellt SAP SuccessFactors seit dem Jahr 2017 Funktionen zur Verfügung, mit denen sich die Anforderungen der EU-Datenschutzgrundverordnung umsetzen lassen. Dazu werden verschiedene Funktionsbausteine eingesetzt, deren Umfang laufend erweitert und an die Anforderungen angepasst werden.

SAP SuccessFactors stellt nach derzeitigem Stand in ausreichendem Maße Funktionen bereit, die den Arbeitgebern eine datenschutzkonforme Nutzung der Softwaremodule ermöglicht.

* 1. Referenzprofil von Unternehmen zur Einführung eines Talent Managements

Bevor sich ein Unternehmen dafür entscheidet ein Talent Management einzuführen, sollten vorab einige Rahmenbedingungen zur Eignung untersucht werden. Besondere Beachtung verdient die Personalabteilung. Es stellen sich die Fragen, ob generell von einer Akzeptanz innerhalb der Organisation ausgegangen werden kann und ob die notwendigen personalwirtschaftlichen Instrumente vorliegen, um ein Talent Management aufbauen zu können. Neben der Rolle des Personalbereichs muss auch das Unternehmen als Ganzes betrachtet werden. Hierbei stellt sich die Frage, ob das Unternehmen insgesamt reif für ein Talent Management-System ist. Zunächst geht es um die Rolle der Personalabteilung. Ihre Stellung im Unternehmen ist ein wichtiger Faktor bei dem Vorhaben ein Talent Management einzuführen. Hinsichtlich des Faktors Akzeptanz der Personalabteilung lässt sich festhalten, dass es nicht ausreichend ist, das Human Ressources lediglich als klassischen, dienstleistungsorientierten Bereich zu betrachten, sondern als Business Partner im Unternehmen zu etablieren. Hintergrund dessen ist, dass eine Umsetzung nur mit der Unterstützung der Führungskräfte im Unternehmen zu erreichen ist, wozu eine enge Zusammenarbeit mit dem Personalbereich vorliegen sollte.

Weiterhin wichtig zu beachten ist die Auswahl der HR-Instrumente. Die Ausgestaltung der Instrumente, die im Rahmen der Neueinführung eines Talent Managements durch den Personalbereich vorgenommen werden, müssen durch die Führungskräfte und Mitarbeiter auch mitgetragen werden, da sie die Instrumentarien letztlich anwenden müssen.[[87]](#footnote-87)

Neben der Rolle des Personalbereichs gibt es auch allgemeine Faktoren des Unternehmensumfeldes, die auf die Einführung Einfluss haben. Ein erstes anzusetzendes Kriterium ist die Marktabhängigkeit im Recruiting. Je stärker ein Unternehmen von den Herausforderungen bei der Gewinnung externer Bewerber betroffen ist, desto eher sollte ein internes Talent Management in Betracht gezogen werden. Herausforderungen sind zum einen die Betroffenheit des Unternehmens vom demografischen Wandel sowie ein hoher Anteil erfolgskritischer Positionen, die schwer über den externen Arbeitsmarkt nachzubesetzen sind. Auch eine schwach ausgeprägte Arbeitgeberattraktivität aufgrund fehlender Budgets, einer defensiven Unternehmenskultur sowie objektiver Standortnachteile machen ein Talent Management erforderlich. Die Unterstützung durch die Führungskräfte und eine gelebte Führungskultur sind für den Erfolg des Talent Management-Programms essentiell. Neben der Bereitschaft, entsprechende Budgets bereitzustellen, zählt hierzu vor allem die Bereitschaft der Organisation, insbesondere der Führungskräfte, den Prozess mitzutragen.

Die Größe des Unternehmens ist als weiteres Kriterium für die Einführung eines Talent Management-Systems nachrangig. Jedes Unternehmen verfügt statistisch gesehen über einen Talent-Anteil von ca. 10-20%. Ein strategisches Talent Management kann auch aufgrund des Fachkräftemangels für kleine und mittelständische Unternehmen relevant sein. Die IT-gestützte Ausgestaltung des Prozesses sollte an die Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.

* 1. Anbietervergleich von Talent Management-Software

Die steigende Nachfrage nach innovativer HR-Software zeigt sich in der Beobachtung des Marktes für Talent Management-Software mit einer Wachstumsrate von ca. 10 Prozent jährlich. Es fällt allerdings auf, dass die Anzahl der Anbieter in den vergangenen Jahren merklich geschrumpft ist. Kleinere Anbieter verschwinden aufgrund von Fusionen und Übernahmen vom Markt, während große Softwareunternehmen ihre Marktstellung weiter ausbauen können. Einen Überblick über die Anbieter zeigt der Report zur Studie „Magic Quadrant for Talent Management Suites“ von Gartner, einem der weltweit führenden Forschungs- und Beratungsunternehmen für die IT-Branche. Während im Jahr 2013 noch 20 Anbieter am Markt vertreten waren, werden für 2017 nur noch neun Softwareunternehmen aufgeführt. Dies hängt auch mit den Anforderungskriterien zusammen, die Gartner an die Studie stellt. Es werden nur Anbieter berücksichtigt, deren Lösungen mindestens vier der sechs folgenden Module für Talent Management beinhalten: Personalplanung, Recruiting & Onboarding, Performance Management, Nachfolgeplanung, Compensation Management und Learning Management. Zudem benötigt der Softwareanbieter mindestens 150 Kunden mit mehr als 1000 Mitarbeitern oder mehr als 50 Millionen US-Dollar Umsatz aus Talent Management-Software oder eine bestimmte Anzahl jährlicher Neukunden. Darüber hinaus muss der Anbieter weltweit am Markt vertreten sein und seine Talent Management-Software muss unabhängig von einem ERP-HCM-System implementiert werden können.[[88]](#footnote-88)

Positioniert werden die relevanten Anbieter nach zwei Dimensionen, die sich aus einer Reihe von Evaluierungskriterien ableiten; zum einen nach der Vollständigkeit ihrer Vision und zum anderen nach der Fähigkeit, diese umzusetzen. Daraufhin ergibt sich die Einordnung der Anbieter in eine Vier-Felder-Matrix mit den Kategorien „Nischenanbieter“, „Herausforderer“, „Visionäre“ und „Anführer“.



**Abbildung 9:** Anbieterübersicht Talent Management-Software (GARTNER, 2017, S. 4)

Die zu analysierenden Talent-Management-Lösungen werden von Jahr zu Jahr umfangreicher und es zeigt sich ein Trend hin zum „Komplettangebot aus einer Hand“. Die Kunden verlangen zunehmend nach einer Lösung, die möglichst alle vorhandenen HR-Prozesse abdeckt. Dabei überzeugen oftmals nicht alle Module einer Talent-Management-Software, doch viele Kunden nehmen aufgrund einer einheitlichen Benutzeroberfläche und einer durchgehenden Integration aller Systeme und Daten gewisse Nachteile in Kauf. Die jüngste Marktanalyse von Gartner ergab, dass keines der neun Unternehmen über eine Software verfügt, die hinsichtlich aller Module die Konkurrenzangebote übertrifft. Somit ist kein Anbieter „Best-of-Class“. Das bedeutet für Kunden, die eine Lösung aus einer Hand bevorzugen, dass sie genau prüfen müssen, welche Funktionen ihnen besonders wichtig sind und bei welchen sie zu Kompromissen bereit sind.

Der erste der drei Anbieter aus dem Quadrat „Anführer“ ist Cornerstone OnDemand. Die Talent Management-Software von Cornerstone eignet sich für Unternehmen aller Größen, einschließlich großer Konzerne. Sie zeichnet sich durch das im Vergleich beste Learning-Angebot und die hohe Konfigurierbarkeit aus. Cornerstone wird in hohem Maße mit seinen Lösungen zur Personalplanung in Verbindung gebracht, da über 85 Prozent der Kunden den Anbieter aus diesem Grund wählen. Hinzu kommen eine überdurchschnittliche Produktzufriedenheit sowie eine sehr gute Verkäufer-Kunden-Beziehung. Schwächen weist das Softwareunternehmen in der hohen Preisgestaltung und bei der Vertragsflexibilität auf. Die Module Recruiting, Onboarding und Compensation Management sind zudem erst seit ein paar Jahren Bestandteil der Software-Suite und dementsprechend noch nicht so stark ausgeprägt wie bei der Konkurrenz.

Der US-amerikanische Konzern Oracle gehört mit seiner Talent Management Cloud ebenfalls zu den drei führenden Anbietern im Segment. Zu den Stärken zählen die Module Recruiting, Compensation Management sowie Performance Management und Succession Planning. In der Markenwahrnehmung und der globalen Verbreitung durch weit verbreitete Support- und Vertriebsnetze präsentiert sich Oracle ebenfalls stark. Weniger zufrieden sind die Kunden mit der Integrationsfähigkeit der Softwarelösung in andere Module sowie mit der Qualität der Trainings- und Schulungsangebote für Endanwender.

Den Abschluss der führenden Talent Management-Anbieter bildet die in dieser Arbeit untersuchte Cloud-Lösung SAP SuccessFactors. Der Anbieter hat laut der Studie die beste Reputation am Talent-Management-Markt. Die am weitest verbreiteten Module sind das Performance Management, das Learning und Recruiting. Wenngleich sich die Zielgruppe der Talent Management-Suite auf Unternehmen aller Größen erstreckt, stellt Gartner fest, dass sie insbesondere für multinationale Unternehmen geeignet ist, denen die am Markt besten Funktionalitäten für Performance Management, Learning und Personalplanung wichtig sind. Zudem kann SAP SuccessFactors eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit in Bezug auf die angebotene Produktqualität vorweisen. Zu den Nachteilen gehört das vergleichsweise hohe Preisniveau des Unternehmens sowie fehlende Vertragsflexibilität. Außerdem gibt es, laut Kundenmeinung, Verbesserungspotenzial in den Bereichen Systemgeschwindigkeit, Berichtswesen und verfügbare Schulungsmaßnahmen.[[89]](#footnote-89)

### Ergebnis und Ausblick

Die Bachelorthesis hatte zum Ziel, zu überprüfen, inwieweit die Umsetzung eines Talent Managements mithilfe einer Softwarelösung unterstützt werden kann. Da die Arbeit aus Sicht des Fachbereichs SAP Core & HCM – Application Management Services von Arvato Systems mit dessen typischer Kundenstruktur erstellt wurde, lag der Fokus ausschließlich auf der Softwarelösung SAP SuccessFactors. Methodisch wurde der Abgleich mithilfe einer Potenzialanalyse vorgenommen. Dabei wurde untersucht, welche Anforderungen an ein Talent Management -als wichtige Komponente der Personalentwicklung- vorliegen und mit SAP SuccessFactors abgedeckt werden können.

Zu Beginn der Arbeit wurde anhand aktueller Studien die Bedeutung eines effektiven Talent Managements herausgestellt. Sich ändernde Bedingungen auf den Arbeitsmärkten und ein anhaltender Fachkräftemangel, zwingen Unternehmen zunehmend zum Handeln. Hinzu kommt, dass die anhaltende Digitalisierung neue Potenziale in der softwaregestützten Abbildung von Talent-Prozessen ermöglicht hat.

Daraufhin wird ein integriertes Konzept vorgestellt, das den modernen Anforderungen an ein Talent Management gerecht wird. Gegenstand ist ein Prozesskreislauf, der sich aus sechs Prozessfeldern zusammensetzt. An diesen setzt SAP SuccessFactors an, indem die Module in unterschiedlicher Gewichtung und Ausprägung entscheidende Best-Practice-Lösungen anbieten. Beispielsweise deckt das Modul „Recruiting & Onboarding“ nahezu alle Prozessaufgaben bei der Gewinnung von Talenten ab. Eine individuelle Förderung und Entwicklung von Talenten lässt sich mithilfe der Module „Performance & Goals“ und „Learning Management System“ umsetzen. Besonders effektiv arbeitet SAP SuccessFactors, wenn alle Module der Softwaresuite ausgeprägt werden. Es lassen sich Synergieeffekte nutzen, indem die Module miteinander verknüpft werden. Beispielsweise können aus der Auswertung eines Mitarbeiterzielgesprächs automatisiert darauf aufbauende Schulungsmaßnahmen abgeleitet werden. Überdies ist es aufgrund des modularen Aufbaus von SuccessFactors ebenfalls möglich, lediglich ausgewählte Module unabhängig voneinander auszuprägen, ohne den vollen Funktionsumfang der Software erwerben zu müssen. Die Entscheidung für beziehungsweise gegen einzelne Module ist auf Grundlage der Unternehmensgröße sowie der Bedürfnisse an die Software situativ zu treffen.

Prozessaufgaben, die durch SAP SuccessFactors nicht abgebildet werden, sind durch eine Softwarelösung generell nicht standardisierbar. Hierauf besteht auch nicht der Anspruch des Herstellers, da es sich um individuelle Vorgänge handelt, wie die Ausgestaltung von Arbeitsverträgen.

Die Vorteile einer Cloud-Lösung bestehen darin, dass Unternehmen keine eigene technische Infrastruktur vorhalten müssen. Zudem können die Kosten dem Umfang der Nutzung angepasst werden, indem eine Abrechnung auf User-Basis erfolgt.

Neben den aufgeführten Vorteilen einer Cloud-Lösung stellt sich bei potenziellen Kunden auch die Frage nach dem Datenschutz. Aus diesem Grund wurde der Thematik ein eigener Abschnitt in der Arbeit gewidmet. Da sensible, personenbezogene Daten verarbeitet werden, sind diese besonders schutzbedürftig.

SAP als führender Anbieter für HCM-Lösungen aus der Cloud und eigenen Rechenzentren in Deutschland, garantiert hier höchstmögliche Sicherheit unter Einhaltung aktueller Datenschutzvorgaben. Dazu kommen quartalsweise Updates durch den Hersteller, die das System laufend aktuell halten.

Unter Berücksichtigung aller Aspekte, kommt der Autor zu dem Ergebnis, dass es empfehlenswert ist, die Softwarelösung SAP SuccessFactors als weiteren Baustein des HCM in das Dienstleistungsportfolio von Arvato Systems aufzunehmen. Neben der Akquise von Neukunden ist die Zielgruppe zunächst alle Bestandskunden die HCM-Lösungen der SAP-Landschaft bereits nutzen. Mit der Einführung von SAP SuccessFactors könnten die Kunden ihre IT-gestützten Personalprozesse sinnvoll um eine Talent Management-Lösung erweitern. Gleichzeitig ist dies eine Gelegenheit, einen Einstieg in das Cloud-Computing zu finden, ohne die bestehende IT-Lösung ändern zu müssen. Da die SAP den Support für On-Premise-Produkte im HCM voraussichtlich ab dem Jahr 2025 einstellen wird, sind Kunden, die weiterhin die Lösung von SAP nutzen wollen, gezwungen, ihre Daten in die Cloud zu geben. Eine solcher Schritt könnte Entscheidungsträgern leichter fallen, wenn bereits Erfahrungen mit Cloud-Computing gesammelt wurden.

Um die Wettbewerbsfähigkeit im HCM-Umfeld langfristig zu sichern, ist es für Arvato Systems zwingend erforderlich, sich in Bezug auf SAP SuccessFactors strategisch zu positionieren. Nur dann wird es möglich sein, Bestandskunden über das Jahr 2025 hinaus zu halten und Neukunden zu akquirieren.

Quellenverzeichnis

ABSOLVENTA: HR-News & Trends – Mobile Recruiting: Generation Y steht “Smartphone bei Fuß”. 2018. In: <https://www.jobnet.de/news/mobile-recruiting-generation-y> (08.01.2017)

ACTIVE HR: SuccessFactors für Einsteiger – Vorteile, Module, Einführung. 2016

ARVATO SYSTEMS GMBH: White Paper – Cloud Security & Cloud Compliance. 2016 (interne Quelle, als PDF-Dokument auf CD-ROM)

ARVATO SYSTEMS PERDATA GMBH: Energie- und Versorgungswirtschaft. 2017. In: <https://it.arvato.com/de/industries/energie_versorgungswirtschaft.html> (14.12.2017)

BECKER, Manfred: Systematische Personalentwicklung – Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 1. Auflage. Stuttgart, 2005

BERTELSMANN SE: Kompetenz- und Entwicklungshandbuch für Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte. 2017 (interne Quelle, als PDF-Dokument auf CD-ROM)

BIRRI, Raimund: Human Capital Management – Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent Management. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden, 2014

Bundesgesetzblatt, Teil I: Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) i. d. F. des Gesetzes vom 27.01.1977

CAPELLI, Peter: Talent on Demand – Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard, 2008

DELOITTE UNIVERSITY PRESS: Rewriting the rules for the digital age – 2017 Deloitte Global Human Capital Trend. 2017

DIE BUNDESBEAUFTRAGTE FÜR DEN DATENSCHUTZ UND DIE INFORMATIONSFREIHEIT (BFDI): Datenschutz, 2018, In: <https://www.bfdi.bund.de/DE/Datenschutz/datenschutz-node.html> (03.01.2018)

DR. JOCHMANN, Walter:„Eine Rose ist eine Rose ist eine… ?“, in Keynote / Kienbaum Jahrestagung. 2017

DUDEN: Die deutsche Rechtschreibung. 2017. In: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Management#Bedeutung3> (27.11.2017)

ENAUX, Claudius; HENRICH, Fabian: Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden. Freiburg, 2011

GARTNER: Magic Quadrant for Talent Management Suites. 2017

HENG, Stefan; NEITZEL, Stefan: Studie der Deutschen Bank AG (DB Research): „Cloud Computing – Freundliche Aussichten für die Wolke“. Frankfurt am Main, 2012. In: <https://www.researchgate.net/profile/Stefan_Heng/publication/274170247_Cloud_Computing_Freundliche_Aussichten_fur_die_Wolke/links/57147f8008ae39beb87cf56f/Cloud-Computing-Freundliche-Aussichten-fuer-die-Wolke.pdf> (18.10.2017)

HR-SOFTWARE VERGLEICH: SAP SuccessFactors Recruiting. 2018. In: <https://www.hr-software-vergleich.de/anbieter/sap-successfactors-recruiting/> (08.01.2018)

HUFGARD, Andreas; RAUFF, Stefanie; ZINOW, Rainer: SAP Cloud: Szenarien, Lösungen und Technologien. Bonn, 2015

KOLB, Meinulf: Personalmanagement: Grundlagen – Konzepte – Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden, 2008

KOLB, Meinulf: Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Management. 2. Auflage. Wiesbaden, 2010

KRASSER, Nikolaus; REHKOPF, Melanie: SuccessFactors – Grundlagen, Prozesse, Implementierung. 1. Auflage. Bonn, 2016

KRINGS, Thorsten: Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl. Wiesbaden, 2017

LEHNERT, Volker; LUTHER, Iwona; CHRISTOPH, Björn; PLUDER, Carsten: Datenschutz mit SAP – SAP Business Suite und SAP S/4HANA. 1.Auflage. Bonn, 2018

MEIFERT, Matthias T.: Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen. 3. korrigierte Auflage. Wiesbaden, 2013

RITZ, Adrian; THOM, Norbert (Hrsg.): Talent Management – Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 2. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden, 2011

ROSENBERGER, Bernhard (Hrsg.): Modernes Personalmanagement – Strategisch – operativ – systemisch. 2. Auflage. Wiesbaden, 2017

SAP SE: Angaben zum Unternehmen. 2017. In: https://www.sap.com/corporate/de/documents/2017/04/16b2e4dd-b67c-0010-82c7-eda71af511fa.html (25.09.2017)

SAP SE: SAP Integrierter Bericht 2016. 2016. In: <https://www.sap.com/docs/download/investors/2016/sap-2016-integrierter-bericht.pdf> (16.01.2018)

SAP SUCCESSFACTORS: About SAP SuccessFactors, an SAP Company. 2017. In: [https://www.successfactors.com/de\_de/about-successfactors.html#](https://www.successfactors.com/de_de/about-successfactors.html) (25.09.2017)

SINGLER, Elke: „Was im Talent Management hilft“, in: Personalmagazin, 2016, Heft 03/2016. 2016

STEIN, Philip: „Die Kraft der Algorithmen“, in: Personalmagazin spezial – Trends, Anbieter, Praxis, Heft 08/2017. 2017

STICKLING, Erwin: „Cloud oder nicht Cloud, ist das noch eine Frage?“, in Personalwirtschaft, Heft 11/2015. 2015

SCHÜLTZ, Benjamin; STROTHMANN, Philipp; SCHMITT, Claudia T.; LAUX, Lothar (Hrsg.): Innovationsorientierte Personalentwicklung – Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis. Wiesbaden, 2014

SCHWUCHOW, Karlheinz; GUTMANN, Joachim: Personalentwicklung – Themen, Trends, Best Practices 2016. 1. Auflage. Freiburg, 2015

VDI Verlag:„Personaler scheuen die Cloud“, in Management & Karriere, Heft 14 vom 08.04.2016. 2016

WIEN, Andreas; FRANZKE, Normen: Systematische Personalentwicklung – 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts. Cottbus, 2013

1. Talent Management wird in dieser Arbeit als Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung verstanden, die wiederum eine Unterfunktion der Personalentwicklung darstellt. Die Personalentwicklung gehört zu den Kernprozessen im Personalmanagement. [↑](#footnote-ref-1)
2. vgl. Deloitte University Press, 2017, S. 2 ff. [↑](#footnote-ref-2)
3. vgl. STICKLING, 2015, S. 21 [↑](#footnote-ref-3)
4. vgl. SINGLER, 2016, S.52 [↑](#footnote-ref-4)
5. vgl. Deloitte University Press, 2017, S. 2 ff. [↑](#footnote-ref-5)
6. VDI, 2016, S. 31 [↑](#footnote-ref-6)
7. vgl. DR. JOCHMANN, 2017, S. 35 f. [↑](#footnote-ref-7)
8. Das Unternehmen Arvato Systems Perdata GmbH wird in dieser Arbeit mit der Kurzform Arvato Systems genannt. [↑](#footnote-ref-8)
9. vgl. online: SAP SE, Angaben zum Unternehmen, 2017 (25.09.2017) [↑](#footnote-ref-9)
10. vgl. online: SAP SE, SAP Integrierter Bericht 2016, 2016, S. 55 (16.01.2018) [↑](#footnote-ref-10)
11. Klassisches, lizenzbasiertes Nutzungsmodell für Software, die durch den Anwender zunächst käuflich erworben und anschließend selbst betrieben wird. [↑](#footnote-ref-11)
12. vgl. SINGLER, 2016, S.52 [↑](#footnote-ref-12)
13. vgl. online: ARVATO SYSTEMS PERDATA GMBH, 2017 (14.12.2017) [↑](#footnote-ref-13)
14. vgl. online: ARVATO SYSTEMS PERDATA GMBH, 2017 (14.12.2017) [↑](#footnote-ref-14)
15. vgl. KOLB, 2010, S. 3 f. [↑](#footnote-ref-15)
16. vgl. MEIFERT, 2013, S. 4 [↑](#footnote-ref-16)
17. BECKER, 2005, S.8 [↑](#footnote-ref-17)
18. vgl. WIEN, FRANZKE, 2013, S. 13 [↑](#footnote-ref-18)
19. vgl. MEIFERT, 2013, S. 4 [↑](#footnote-ref-19)
20. vgl. RITZ; THOM, 2011, S. 8 [↑](#footnote-ref-20)
21. RITZ, THOM, 2011, S. 8 [↑](#footnote-ref-21)
22. ROSENBERGER, 2017, S.45 [↑](#footnote-ref-22)
23. ENAUX; HENRICH, 2011, S. 17 [↑](#footnote-ref-23)
24. vgl. ENAUX; HENRICH, 2011, S. 17 ff. [↑](#footnote-ref-24)
25. ENAUX; HENRICH, 2011, S. 23 [↑](#footnote-ref-25)
26. BIRRI, 2014, S.25 [↑](#footnote-ref-26)
27. vgl. MEIFERT, 2013, S.220 [↑](#footnote-ref-27)
28. vgl. online: Duden, 2017 (27.11.2017) [↑](#footnote-ref-28)
29. CAPELLI, 2008, S. 1 [↑](#footnote-ref-29)
30. vgl. MEIFERT, 2013, S. 217 [↑](#footnote-ref-30)
31. vgl. KOLB, 2010, S. 515 [↑](#footnote-ref-31)
32. KOLB, 2008, S. 488 [↑](#footnote-ref-32)
33. RITZ; THOM, 2011, S. 10 [↑](#footnote-ref-33)
34. BIRRI, 2014, S. 26 [↑](#footnote-ref-34)
35. vgl. KOLB, 2010, S. 457 f. [↑](#footnote-ref-35)
36. vgl. KOLB, 2010, S.458 f. [↑](#footnote-ref-36)
37. vgl. ENAUX; HENRICH, 2011, S. 33 [↑](#footnote-ref-37)
38. vgl. SCHWUCHOW; GUTMANN, 2015, S. 392 [↑](#footnote-ref-38)
39. vgl. MEIFERT, 2013, S. 221 [↑](#footnote-ref-39)
40. vgl. KRINGS, 2017, S. 5 [↑](#footnote-ref-40)
41. ENAUX; HENRICH, 2011, S. 130 [↑](#footnote-ref-41)
42. RITZ; THOM, 2011, S. 15 [↑](#footnote-ref-42)
43. vgl. RITZ; THOM, 2011, S. 15 f. [↑](#footnote-ref-43)
44. vgl. online: ABSOLVENTA, 2018, (08.01.2018) [↑](#footnote-ref-44)
45. vgl. RITZ; THOM, 2011, S. 16 [↑](#footnote-ref-45)
46. vgl. RITZ; THOM, 2018, S.17 [↑](#footnote-ref-46)
47. vgl. SCHWUCHOW; GUTMANN, 2015, S. 394 [↑](#footnote-ref-47)
48. vgl. SCHWUCHOW; GUTMANN, 2015, S. 395 [↑](#footnote-ref-48)
49. vgl. RITZ; THOM, 2011, S. 17 f. [↑](#footnote-ref-49)
50. vgl. RITZ; THOM, 2011, S. 18 [↑](#footnote-ref-50)
51. vgl. SCHÜLTZ; STROTHMANN; SCHMITT; LAUX, 2014, S. 118 [↑](#footnote-ref-51)
52. vgl. SCHWUCHOW; GUTMANN, 2015, S. 397 [↑](#footnote-ref-52)
53. vgl. RITZ; THOM, 2011, S. 19 [↑](#footnote-ref-53)
54. vgl. BERTELSMANN, 2017, S. 4 [↑](#footnote-ref-54)
55. vgl. WIEN; FRANZKE, 2013, S. 144 [↑](#footnote-ref-55)
56. vgl. MEIFERT, 2013, S. 303 f. [↑](#footnote-ref-56)
57. vgl. ENAUX; HENRICH, 2011, S. 43 [↑](#footnote-ref-57)
58. vgl. ROSENBERGER, 2017, S. 52 [↑](#footnote-ref-58)
59. vgl. RITZ; THOM, 2011, S. 19 f. [↑](#footnote-ref-59)
60. vgl. ROSENBERGER, 2017, S. 52 f. [↑](#footnote-ref-60)
61. vgl. Online: SAP SUCCESSFACTORS, 2017 (25.09.2017) [↑](#footnote-ref-61)
62. vgl. ACTIVE HR, 2016, S. 11 ff. [↑](#footnote-ref-62)
63. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 348 [↑](#footnote-ref-63)
64. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 389 [↑](#footnote-ref-64)
65. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 337 [↑](#footnote-ref-65)
66. vgl. Online: HR-SOFTWARE VERGLEICH: SAP SuccessFactors Recruiting, 2018 (08.01.2018) [↑](#footnote-ref-66)
67. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 348 ff. [↑](#footnote-ref-67)
68. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 352 ff. [↑](#footnote-ref-68)
69. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 366 [↑](#footnote-ref-69)
70. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 417 ff. [↑](#footnote-ref-70)
71. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 433 ff. [↑](#footnote-ref-71)
72. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 573 f. [↑](#footnote-ref-72)
73. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 589 f. [↑](#footnote-ref-73)
74. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 595 ff. [↑](#footnote-ref-74)
75. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 600 [↑](#footnote-ref-75)
76. Gamification bezeichnet die spielerische Umsetzung von Schulungsinhalten. [↑](#footnote-ref-76)
77. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 466 ff. [↑](#footnote-ref-77)
78. vgl. KRASSER; REHKOPF, 2016, S. 619 [↑](#footnote-ref-78)
79. vgl. STEIN, 2017, S. 21 [↑](#footnote-ref-79)
80. Online: HENG; NEITZEL, 2012, S. 3 (18.10.2017) [↑](#footnote-ref-80)
81. vgl. Online: HENG; NEITZEL, 2012, S. 3 (18.10.2017) [↑](#footnote-ref-81)
82. vgl. ARVATO SYSTEMS GMBH, S. 8 [↑](#footnote-ref-82)
83. vgl. ARVATO SYSTEMS GMBH, 2016, S. 16 [↑](#footnote-ref-83)
84. vgl. Bundesgesetzblatt, Teil I: Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) i. d. F. des Gesetzes vom 27.01.1977 [↑](#footnote-ref-84)
85. vgl. LEHNERT; LUTHER; CHRISTOPH; PLUDER, 2018, S. 1 [↑](#footnote-ref-85)
86. vgl. online: BFDI, 2018, (03.01.2018) [↑](#footnote-ref-86)
87. vgl. ENAUX; HENRICH, 2011, S. 52 ff. [↑](#footnote-ref-87)
88. vgl. GARTNER, 2017, S. 1 ff. [↑](#footnote-ref-88)
89. vgl. GARTNER, 2017, S. 5 ff. [↑](#footnote-ref-89)