

HOCHSCHULZERTIFIKAT

Hochschulzertifikat

Human Resource Management

Modul:

Personalmanagement

Studienheft:

Trends im Personalmanagement

Autoren:

Prof. Dr. Thomas Merz

Dr. Michael Bugge



Kapitel 1

1. Prozesse und Digitalisierung im Personalmanagement

1.1 Geschäftsprozesse im HR

1.2 Digitalisierung im Personalmanagement

1.2.1 Moderne HR-Software bzw. Personalinformationssysteme

1.2.2 Cloud Computing und Software as a Service (SAAS)

1.2.3 Social Media

1.2.4 Künstliche Intelligenz (KI), selbstlernende Software und Singularity

1.2.5 Bild-, Gegenstands- und Personenerkennung

1.2.6 Geo-Tracking, Drohnen und Autonome Beförderung

1.2.7 Big Data, Data-Mining, Analytics

1.2.8 Internet of Things (IoT), Cyber-physikalische Systeme, Industrie 4.0

1.2.9 Blockchain, Kryptoverfahren und Peer-to-Peer-Economy

1.2.10 Kollaborative Robotersysteme oder Cobot

1.2.11 Bots und Robotic Process Automation (RPA)

1.2.12 Virtual und Augmented Reality, Gamification und digitale Zwillinge

1.3 Datenschutz und Mitbestimmung

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Merkmale von Prozessorganisation und prozessorientierter Organisation zu benennen;
- die Entwicklungsgeschichte und Funktionen von Personalinformationssystemen zu skizzieren;
- wesentliche Trends in der Digitalisierung und deren Anwendungsmöglichkeiten im Personalmanagement darzulegen;
- relevante Herausforderungen, die das Personalmanagement im Zuge der Digitalisierung zu meistern hat, zu diskutieren und
- die steigende Bedeutung des Datenschutzes durch die Vernetzung und Digitalisierung einzuschätzen und relevante rechtliche Grundlagen zu benennen.

1.1 Geschäftsprozesse im HR

Insbesondere in Zusammenhang mit aufkommenden prozessorientierten Organisationsgestaltungen Ende der 1990er-Jahre (Osterloh & Frost, 2006, S. 17) und der Idee des Wertschöpfungs-Centers HR ist neben die aufbauorganisatorische Gestaltung der HR-Arbeit auch die ablauforganisatorische oder prozessorientierte Sichtweise getreten. HR ist durch eine Vielzahl unterschiedlichster interaktiver Prozesse gekennzeichnet, man denke nur an die Bewerberadministration, die Entgeltabrechnung oder die Urlaubsbeantragung.

Diese Prozesse werden heute in der Regel durch IT-Systeme unterstützt, wobei sich die Automatisierungsgrade sehr weit in der Praxis unterscheiden. In diesem Zusammenhang wird auch oft von Workflows gesprochen. Damit sind IT-unterstützte Prozesse gemeint, die das Handling erleichtern sollen und die Dokumentation automatisieren. Hierbei werden oft funktionspezifische HR-Programme an vorhandene Groupware (Software, die die eigene Organisation und die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen erleichtert, z. B. Outlook) im Unternehmen angebunden. Der Mitarbeiter erhält so z. B. eine Benachrichtigung als E-Mail, dass er einen Urlaubsantrag zu bearbeiten hat.



Eine weitere Entwicklung sind Employee-Self-Service-Portale, in denen administrative Aufgaben von Mitarbeitern direkt elektronisch erledigt werden und als Workflow die notwendigen Stellen im Unternehmen durchlaufen. Hierdurch lassen sich teilweise extreme Produktivitätsfortschritte erzielen und auch noch eine schnellere Bearbeitungszeit realisieren, die der Mitarbeiter in der Regel als Mehrwert schätzt und die als eHRM bezeichnet wird. (Bröckermann, 2021, S. 22 ff.)

Die Produktivitätsfortschritte resultieren v. a. aus der Vermeidung von Medienbrüchen (Urlaubsantrag wird nur einmal initial elektronisch eingegeben), der elektronischen Versendung des sogenannten Workflow-Items, der vollständigeren Informationslage des Entscheidenden und nicht zuletzt der automatisierten Dokumentation mit allen notwendigen Daten, inzwischen auch an mobile Endgeräte wie Smartphones und Apps. (Bröckermann, 2021, S. 23 f.)

Folgende Merkmale einer Prozessorganisation lassen sich nennen: (Becker, 2010, S. 224 und Van Geldern, 2000, S. 150 ff.)

- ablauforientierte Betrachtungsweise
- Konzentration auf zieleffiziente, d. h. unmittelbar zur Aufgabenerfüllung erforderliche Aktivitäten
- Fokussierung auf wertsteigernde Handlungen
- Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien

Das nachfolgende Vorgehensmodell der Prozessgestaltung zeigt auf, welche Schritte hierfür erforderlich sind. (Becker 2010, S. 225)

1. Analyse der strategischen Geschäftsfelder (im Fall HR z. B. nach Anspruchsgruppen wie Bewerber, Mitarbeiter, Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsrat etc.)
2. Definition der Geschäftsprozesse
3. Strukturierung der Geschäftsprozesse
4. Design der Prozessketten
5. Zuweisung der Prozessverantwortung
6. Prozessverbesserung

Mit der Definition der Geschäftsprozesse wird oft eine IST-Analyse bestehender Prozesse vorgenommen. Für die Gestaltung der SOLL-Prozesse wird somit oft eine zusätzliche Transparenz erzielt, die dann die Möglichkeiten eröffnet, die SOLL-Prozesse auch schlanker und zielgruppengerechter zu gestalten.

Wenn heute von Digitalisierung gesprochen wird, meint man nicht mehr die ursprüngliche Bedeutung, dass analoge in digitale Daten umgesetzt werden, damit sie von Computern verarbeitet werden können. Heute wird der Begriff Digitalisierung mit Workflows und digitalen Prozessen, Vernetzung, Künstlicher Intelligenz, digitalen Geschäftsmodellen und digitaler Transformation assoziiert. Dabei kommt Digitalisierung in der Praxis in allen möglichen Spielarten vor.

Bestes Beispiel aus dem privaten Umfeld sind digitalisierte Heizungsthermostate, die über das Internet per Smartphone irgendwo auf der Welt fernbedient werden können, sofern man Internet-Verbindung hat. Der Extremfall eines voll digitalisierten Unternehmens würde dagegen bedeuten, alles digital abzubilden oder nur noch Roboter und intelligente Geräte in cyber-physikalischen Systemen im Sinne des Internet of Things (Netzwerk mit zahllosen Einzelelementen, die jeweils eine eigene Internet-Adresse, die sogenannte IP-Adresse, besitzen) einzusetzen. Hierzu wurde auch der Begriff des Enterprise 2.0 etabliert. (Petry, 2019, S. 225 ff.)

Digitalisierung ist lediglich der Prozess, bei dem analoge Medien in Bits und Bytes umgewandelt werden, damit diese in digitaler Form verfügbar sind. Dabei können dies Filme, Bilder und vieles mehr sein. Es werden immer analoge und physisch vorhandene Produkte digital dupliziert oder übertragen. Das Original bleibt dabei erhalten. In der unternehmerischen Praxis bedeutet demnach Digitalisierung, dass Dokumente wie Rechnungen, Archive, Produkte digitalisiert werden, damit diese verarbeitet, gespeichert und/oder distribuiert werden können. So helfen beispielsweise Bilderkennungsprogramme dabei, Inhalte von Formularen auszulesen, diese in ein EDV-System zu übernehmen und dann maschinell weiterverarbeiten zu können. (Petry 2019, S. 23 ff.)

Im Personalmanagement gibt es z. B. die Parsing-Funktion. Lebensläufe in Papier oder als PDF werden ausgelesen und die Datenbankfelder eines Bewerbermanagementsystems werden automatisch befüllt. Damit sind die Ausgangsbedingungen gegeben für weitere digitale Bearbeitungen, wie Matching, d. h. das automatisierte Abgleichen von Anforderungen für eine Vorselektion von Bewerbungen. (Petry & Jäger, 2021, S. 75) Dies ist ein erster Schritt, wie Betriebe und Personalabteilungen sich digitalisieren können, indem Dokumente, analoge und noch nicht datenbankkonforme aber schon digitale Inhalte in eine digital verarbeitbare Form umgewandelt werden.

Digitalisierung wird oft auch als Synonym für die Automatisierung verwendet. So kann man bestehende Prozesse digital abbilden oder diese auch automatisieren, um Arbeitsschritte zu sparen. Auch digitale Optimierungen bestehender Geschäftsmodelle fallen hierunter. (Kreutzer, et al. 2017, S. 79) Oft verwenden Unternehmen schon den Begriff der Digitalisierung, wenn diese ihre Prozesse digitalisieren und automatisieren. Ein Beispiel für solch einen automatischen Prozess im Personalmanagement haben wir mit dem Parsing und Matching

kennengelernt. Weitere Beispiele wären auch das Einlesen von Urlaubsanträgen oder die Self-Service-Portale, die dann schon einen Schritt weiter sind, da die Daten bereits in verarbeitbarer Form vom Mitarbeiter eingegeben werden und sogar mobil abgerufen und bearbeitet werden können. (Petry & Jäger, 2021, S. 88 ff.)

Dagegen spricht man erst von Digital Business, wenn Geschäftsbereiche, Geschäftsmodelle und ganze Unternehmen komplett digital abgebildet sind. Dies ist auch als Electronic Commerce und Plattformmanagement bekannt. (Creusen et al., 2017, S. 43 ff.) Diese verändern sich durch digitale Technologien und digitale Möglichkeiten. Dabei werden konstant neue Technologien am Markt gescreent und bei Relevanz intern angepasst. Moderne Bewerbermanagementsysteme wie SAP SuccessFactors oder P&I Loga 3 bieten die Möglichkeit, komplette Workflows ohne Medienbrüche einzurichten, sich mit Bewerbern zu vernetzen und auszutauschen und bidirektional mit Ausgabekanaln wie Stellenbörsen aber auch Social-Media-Plattformen zu kommunizieren. Diese sicherlich sehr partielle Lösung trifft aber noch nicht den Kern von Digital Business. Der findet sich eher bei Unternehmen mit junger Geschichte, die sich bereits in ihrer Entstehung voll auf digitale Geschäftsmodelle einstellen konnten, wie z. B. Amazon oder Uber. (Kreutzer et al., 2017, S. 22 ff.)

Digitale Transformation geht wesentlich weiter als einfach auf die neuen digitalen Technologien umzustellen. In der digitalen Transformation werden mithilfe digitaler Technologie Lösungen erarbeitet und Probleme neu überdacht. Zum Beispiel wird das Papier nicht mehr digitalisiert und dann verarbeitet, sondern es wird z. B. überlegt, ob der Prozess überhaupt noch notwendig ist und welche Möglichkeit der Vereinfachung mithilfe der neuen Technologie bestehen. (Wagner, 2018, S. 23 ff.) Die Kreativitätstechniken wie „Agile Management“ und „Design Thinking“, aber auch „Scrum“ werden hier sinnvoll eingesetzt, um die Probleme systematisch anzugehen. (Creusen et al., 2017, S. 53 ff.)

Merke

Die kundenzentrierte Lösung ist stets der Ausgangspunkt einer digitalen Transformation. Digitale Transformation wird nie von der Technik ausgelöst, sondern es geht wie im Agilen Management immer zunächst darum, einen neuen Ansatz für den Kunden zu finden und eine Problemlösung dafür. (Creusen et al., 2017, S. 38 ff.)



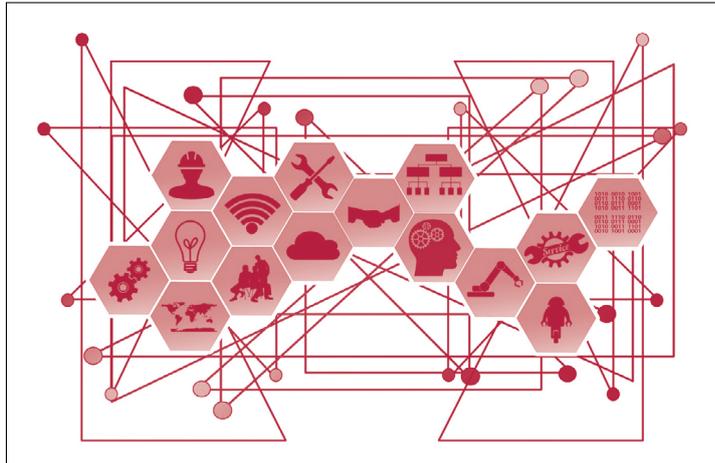
Eine erfolgreiche digitale Transformation benötigt die Digitalisierung. Diese sollte ein Unternehmen aber nicht zu intensiv beschäftigen und davon ablenken, was an neuen Geschäftsmöglichkeiten und digitaler Transformation mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar ist. Sogenannte „beidhändige“ Strategien – besser bekannt als Ambidexterity – sind insbesondere im Prozess der Digitalisierung entscheidend für den Unternehmenserfolg. (Biemann & Weckmüller, 2018, S. 44) Die Ausbeutung und Optimierung bestehender Strukturen und die Exploration oder Erkundung gänzlich neuer digitaler Möglichkeiten vor dem Hintergrund des eigenen Kompetenzportfolios sind Prinzipien, die auch für die Digitalisierung gelten. (Güttel et al., 2018, S. 235 ff.) In diesem Prozess kann das Personalmanagement eine wesentliche Rolle spielen, indem es Ethik, Gesundheit und Kultur verbindet mit der Veränderungsdynamik. Im Prozess der Digitalisierung ist HR am Scharnier, wo alles zusammenläuft, beim Menschen, seinem Arbeitsplatz und der Interaktion der Menschen. Ulrich postuliert deshalb für HR eine Rolle als „Culture und Change Champion“ (Ulrich et al., 2017, S. 202 f.). Dies findet Ausdruck in einem neuen Rollenverständnis von HR als People & Culture Manager (Ritter et al., 2023, S. 52 ff.).

Digitale Transformation braucht als Voraussetzung Digital Business, Digitalisierung und eine Digitalstrategie. (Kreutzer et al., 2017, S. 47) In diesem Zusammenhang bietet Kreutzer mit dem „Haus der Transformation“ einen guten Bezugsrahmen für eine praxisorientierte unternehmerische Umsetzung. (Kreutzer, 2021, S. 593) Dieser Zusammenhang wird offenkundig, wenn man einen Blick in die aktuelle Praxis wirft. Viele Firmen betrachten nur die ersten Bereiche der Digitalisierung und versuchen, nur bestehende Prozesse und Geschäftsbereiche mit digitalen Tools und Prozessen abzubilden. Dabei ist häufig das Problem, dass die neuen Chancen und Herausforderungen sowie auch die neuen Möglichkeiten aus diversen Gründen außer Acht gelassen werden. Digitale Transformation betrachtet das Gesamtgeschäft, d. h. Kundenbedürfnisse, Produkt-/Prozess-/Dienstleistungsinnovationen oder sogar komplette Geschäftsmodelle im Sinne disruptiver Veränderungen. (Wagner, 2018, S. 25)

Um den Rahmen dieses Heftes nicht zu sprengen, werden die wesentlichen Technologien kurz in Kapitelabschnitten vorgestellt und deren Relevanz anhand heute schon bekannter Einsatzmöglichkeiten für das Personalmanagement skizziert. Dabei können sich Überschneidungen mit den Fachkapiteln wie z. B. Kapitel 3 „Trends im Personalmarketing und Recruiting“ ergeben. Das folgende Schaubild soll die Vernetzung und Einsatzmöglichkeiten versinnbildlichen.

QV

Abbildung 2
Vernetzung verschiedenster Technologien und Arbeitsbereiche mittels Digitalisierung



ZIRP, 2017

1.2.1 Moderne HR-Software bzw. Personalinformationssysteme

Personalinformationssysteme sind heute integraler Bestandteil der täglichen Personalarbeit. In der Praxis hat es sich dabei bewährt die personalrelevanten Aufgaben- und Fragenstellungen in administrative und dispositive Aufgaben zu systematisieren. (Berthel & Becker, 2022, S. 792 ff.) Dispositiv meint dabei, dass Abwägungsentscheidungen und Gestaltungen vorzunehmen sind, weil es keine eindeutigen Lösungen gibt und ein Mensch zur Verknüpfung und Interpretation von Daten (noch) erforderlich ist. Hier setzen Systeme künstlicher Intelligenz an, diese dispositiven Entscheidungen in Zukunft zunehmend zu automatisieren. (vgl. Kapitelabschnitt 1.2 „Digitalisierung im Personalmanagement“)

QV

Ziel des Einsatzes von IT-Systemen mit administrativem Schwerpunkt ist die Entlastung der Mitarbeiter im Personalbereich von Routinearbeiten und Massenvorgängen. Hierüber sollen Rationalisierungs- und Qualitätseffekte erzielt werden. Beispiele hierfür sind die Stammdatenverwaltung, die Lohn- und Gehaltsabrechnung und die Zeitwirtschaft. (Jung, 2017, S. 711)

Aber auch Grenzbereiche zu dispositiven Bereichen haben sich in der Zwischenzeit etabliert, wie webbasierte Bewerbermanagement-Systeme mit Portalen oder interaktive Personaleinsatzplanungen, teilweise schon mit Smartphone-Einbindung der Mitarbeiter. (Böhm & Meurer, 2021, S. 182)



© IST Hochschule für Management

3.2.3 Job und Image Postings

Für die Gestaltung von Stellenanzeigen und Imageanzeigen hat sich als sehr relevant herauskristallisiert, dass der Print-Anteil nur noch verschwindend gering ist und fast sämtliche Kommunikation inzwischen über Online-Stellen-börsen läuft. Dabei hat sich eine unübersichtliche Zahl von Stellenbörsen her-ausdifferenziert, die auch nach Region und Branche spezialisiert sind. So lassen sich für den Bereich des Hotel- und Gaststättengewerbes Online-Stellenbörsen wie hotelcareer, gastrojobs oder auch jobsterne nennen. Über meine.Stadt.de etc. werden auch regionalisierte Anzeigen veröffentlicht, allerdings dann oft-mals im Rahmen von Kleinanzeigen-Portalen, wo alles Mögliche angeboten wird. Sofern diese von sogenannten Meta-Jobbörsen wie jobrobot, kimeta, jobturbo oder metajob mit abgegriffen werden, ist eine breite Wirkung auch mit Platzierung in einem von der Zielgruppe her abgegrenzten Medium möglich (Chikato & Dannhäuser, 2020, S. 92 f.).

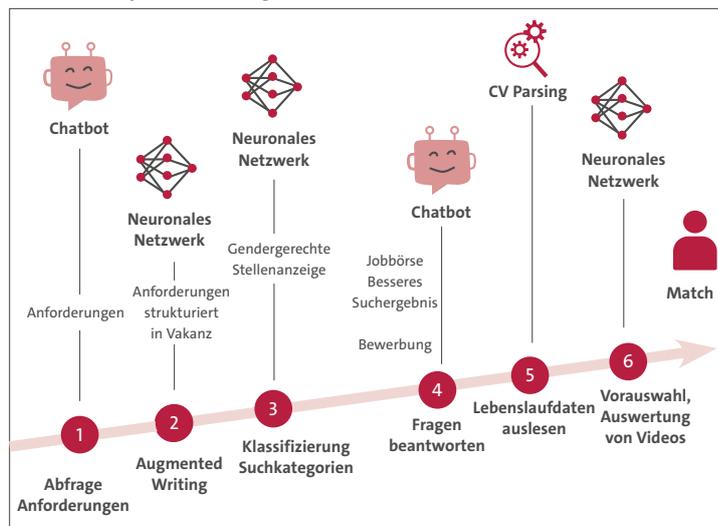
Meta-Suchmaschinen verfügen in der Regel über keinen eigenen Datenbestand. Sie leiten die Suchanfragen ihrer Nutzer an andere Suchmaschinen weiter und erstellen daraus eigene Ergebnislisten. Meta-Sucher, wie diese Suchmaschinen auch genannt werden, besitzen folglich keinen eigenen Suchmaschinen-Index. Stattdessen greifen sie auf die Ergebnisse großer Suchmaschinen wie auch kleiner Spezialsuchmaschinen zurück. In der Regel sind die Spezial-Jobbörsen auch preiswerter als die großen Stellenbörsen wie stepstone, jobware oder monster.

Wir wollen unser Hauptaugenmerk auf Trends legen im Personalmarketing und Recruiting und da sind mit Rückgriff auf das erste Kapitel dieses Studienheftes v. a. die Einsatzmöglichkeiten künstlicher Intelligenz (KI) zu nennen, die die folgende Grafik veranschaulicht. (vgl. KKapitelabschnitt 1.2.4 „Künstliche Intelligenz (KI), selbstlernende Software und Singularity“)

QV

Abbildung 29

Einsatzszenarien für KI im Recruiting



in Anlehnung an Jäger & Teetz, 2021, S. 272

KI kann hier zum einen helfen Textanalysen durchzuführen, um erfolgversprechende Keywords (Schlüsselwörter) in der Anzeige einzubauen und zum anderen anhand der Inhaltsanalyse einen geeigneten Mix der Werbekanäle vorzuschlagen, die in der Vergangenheit in ähnlicher Konstellation den meisten Erfolg gebracht haben.

Zudem kann KI bei der richtigen Kategorisierung in Job-Börsen helfen. Aus Sicht der Bewerber ist ein Vorgehen mit Selektionskriterien üblich. Eine unzulängliche Kategorisierung führt dazu, dass das Jobangebot einem gegebenenfalls passenden Kandidaten gar nicht angezeigt wird, z. B. bei Eingabe eines falschen Einstiegslevels, einer falschen Branche oder einer falschen Funktionszuordnung. Viele Bewerbermanagementsysteme übertragen heute schon die Kategorisierung über die Ausgabekanäle an die Jobbörsen, was allerdings noch vom Personalsachbearbeiter des Unternehmens manuell erledigt werden muss.

KI kann hier Qualitätssicherung auf Seiten der Jobbörse leisten, denn die letztendliche Kategorisierung der Stellenanzeigen und Indexierung von Key Words sollte von diesen erfolgen. Qualität und Tempo können so gesteigert werden, da manuelle Tätigkeiten von KI übernommen werden. (Jäger & Teetz, 2021, S. 271 ff.)

Durch die inzwischen recht gängige Vereinfachung der Bewerbung via Jobbörsen durch Freigabe persönlicher Profile in professionellen Netzwerken wie LinkedIn oder XING sind die Jobbörsen in der Lage, Job Postings auch bei stringenten Suchvorgaben von Interessenten bei hoher Deckungsgleichheit zwischen dem Profil des Interessenten und den Anforderungen der Stelle in der Trefferliste anzuzeigen. Manche Jobbörsen bieten auch die Möglichkeit, dass der Interessent selbst ein Profil dort hinterlegt. Das macht das sogenannte Matching dann noch einfacher. (Chikato & Dannhäuser, 2020, S. 58)

3.2.4 Active Sourcing

Active Sourcing ist aus dem Englischen entlehnt und bedeutet im übertragenen Sinne, aktiv an die Quellen zu gehen, sprich dass die Personalabteilung aktiv in sozialen Netzwerken nach Mitarbeitern mit passenden Profilen sucht. Wird vom Active Sourcing gesprochen, ist das Suchen, Finden und Gewinnen von Mitarbeitern mit dem Ziel des Netzwerkers gemeint. (Dannhäuser & Brähler, 2017, S. 407 ff.) Neuesten Erhebungen zufolge wird bereits eine von sieben Vakanzen über das Active Sourcing besetzt. (Immerschitt & Stumpf, 2022, S. 21)

Der traditionelle Prozess, in dem eine Firma eine Stellenanzeige aufgibt und aus den Bewerbern auswählt, ist beim derzeit vorliegenden Bewerbermarkt und den verschärfenden Faktoren wie Spezialisierung, Demografie und Wertewandel oft nicht mehr erfolgreich. Soziale Medien wie Xing und LinkedIn verwerfen die Profile von potenziellen Kandidaten, die diese zur eigenen Präsenz, zum Erhalt von Nachrichten und Neuigkeiten sowie zur generellen Ansprechbarkeit freiwillig und kostenfrei eingestellt haben über Matching-Prozesse. Soll dies mit hoher Produktivität und trotzdem erkennbarer Individualität geschehen, bieten diese kommerziellen Berufsnetzwerke eigens entwickelte kostenpflichtige Bewerbermanagementsysteme an. Bei XING ist dies z. B. der Talent Manager und bei LinkedIn der Recruiter. (Berthel & Becker, 2022, S. 397)

Aber man kann Active Sourcing in diesen Berufsnetzwerken auch ohne diese teuren Tools betreiben, wenn man über einen Unternehmens- oder einen persönlichen Account in dem jeweiligen Netzwerk verfügt. (Scholz & Scholz, 2019, S. 159) Durch die technologische Erleichterung der Ansprache ist aber auch die Erschwernis für suchende Arbeitgeber eingetreten, in der Masse der Ansprachen herauszuragen und Interesse zu erzeugen.

Rare Kompetenzen werden verstärkt nachgefragt und sind relativ schnell überdrüssig, insbesondere auf oberflächliche Anfragen zu reagieren. Deshalb sind individuelle Ansprachen in der Regel erfolgversprechender, wofür aber genug Ressourcen in den Personalabteilungen zur Verfügung stehen müssen. Doch selbst mit einer individualisierten Ansprache, müssen darüber hinaus noch so viele Faktoren zusammenpassen bis Active Sourcing zu einer erfolgreichen Einstellung führt, dass viele Unternehmen diesen Strang ernüchternd wieder zurückgefahren haben oder auf neuere automatisierte Entwicklung im Zusammenhang mit Bots setzen wie z.B. Augmented Intelligence. (Volpert & Mayer, 2021, S. 255)

3.2.5 Talent Relationship und Talent Pools

Früher häufiger und heute auch noch teilweise gab/gibt es je nach Strahlkraft eines Unternehmens in einer Region, Branche oder Bekanntheitsgrad z. B. über Produktmarken eine unterschiedlich hohe Menge an Initiativbewerbungen. Manchmal passte es und man konnte tatsächlich in Gespräche zu einer Vakanz eintreten, manchmal war die Bewerbung sehr interessant, aber keine Vakanz zu vergeben, was dann regelmäßig zur Rückfrage beim Bewerber führte, ob man ihn auf Wiedervorlage legen darf. Mit der Zeit sind dann Datenansammlungen entstanden, die auch mit professionellen Datenbankstrukturen nur schwer überblickbar waren. Zudem ging oftmals viel Zeit zwischen der Anfrage zur Wiedervorlage und einem tatsächlichen Bedarf ins Land. Der Bewerber war dann meist gar nicht mehr interessiert oder verfügbar, wenn man ihn/sie aus dem Datenwust tatsächlich herausgefiltert bekommen hat.

An die Stelle der Wiedervorlage sind heute sehr ausgefeilte Talent Pools im Rahmen von Talent-Management-Systemen (TMS) getreten. Als Talent verstehen wir umgangssprachlich eine Begabung, eine Disposition für eine Leistung oder ein Verhalten, das von anderen als überdurchschnittlich und charakteristisch wahrgenommen wird. So kann man ein Talent zum Klavierspielen haben. Durch schnellere Lernerfolge wird man gegebenenfalls gewillt sein, mehr zu üben, wodurch sich das Talent entfalten kann. Ein integratives Verständnis von Talent ebnet den Zugang zum unternehmerischen Kompetenzmanagement über Personalentwicklung. Talente hat demnach jeder, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Sie bilden ein unternehmerisches Potenzial, das strategiekonform zu managen ist. (von Hehn, 2016, S. 3; i. V. m. Holtbrügge, 2022, S. 174)

Unter Talent Management „fasst man die Aktivitäten des Personalmarketing und der Personalbindung zusammen. Das Begriffsverständnis ist eher schwammig. Gemeinsam ist allen Definitionen das Gewinnen, Identifizieren, Halten und Entwickeln von talentierten Mitarbeitern.“ (Bröckermann, 2021, S. 20)



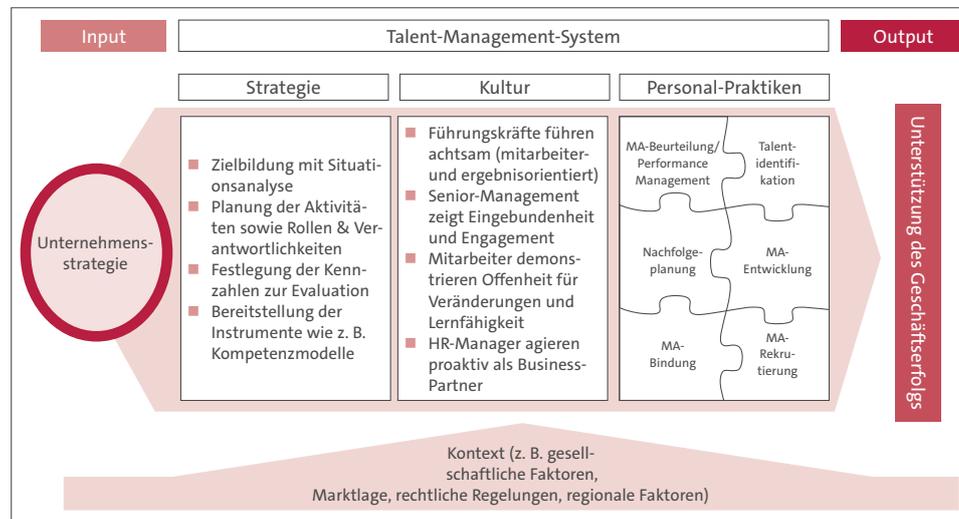
Exkurs: Talent Management“

Das Talent Management ist nach außen und nach innen gerichtet. Es hat eine Komponente des Recruitings und eine Komponente der Personalentwicklung. Deshalb „basiert jedes TMS auf Kompetenzmanagement.“ (von Hehn, 2016, S. 4) Unter Kompetenzen wollen wir recht prägnant selbstorganisiertes Handeln verstehen. „Die eigentliche Kompetenz konkretisiert sich erst im Moment der praktischen Wissensanwendung in einem konkreten Handlungsbezug und wird am erzielten Ergebnis der Handlungen sichtbar- und messbar.“ (North et al., 2018, S. 41) Hierzu tragen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften als Block „Können“ in Verbindung mit Motivation (Block „Wollen“) und Legitimation (Block „Dürfen“) bei. (North et al., 2018, S. 42) Die Nutzung der Potenziale über die Verzahnung von Strategie, Kultur und Personal-Praktiken werden als TMS bezeichnet. (von Hehn, 2016, S. 3)

Je nach Kultur des Unternehmens wird dieses Talent Management eher elitär betrieben als Führungskräftenachwuchsprogramm oder eher breit für alle Mitarbeiter und Bewerber, ausgehend von der Annahme, dass jeder Mensch Stärken und Talente hat (von Hehn, 2016, S. 4 ff.) Etablierter in der Personalentwicklung ist deshalb der Begriff der Kompetenzen, der auch eine Kompetenzentwicklung vorsieht. (Kauffeld, 2016, S. 17)

Abbildung 30

Das Rahmenmodell zum Talent-Management-System



aus VON HEHN 2016, S. 4

Ende des Exkurses

Um zurückzukommen auf unsere Wiedervorlage, wird der Bewerber mittels moderner Talent-Management-Software mit seinen Kompetenzen erfasst, kann er so besser über sogenannte Retrieval-Abfragen auch bei arbeitsteiligen und örtlich auseinanderliegenden Personalabteilungen gefunden werden (Holtbrügge, 2022, S. 174).

Talent Relationship Management (TRM) ist eine weitere Brücke aus dem Bereich Marketing/Vertrieb. Dort ist schon länger das Customer Relationship Management (CRM) bekannt, um Kunden und deren Vertreter systematisch zu erfassen und die gesamte Prozesskette mittels EDV-gestützter Tools, sogenannter CRM-Software zu optimieren und so den Beziehungsaufbau zu professionalisieren. (vDannhäuser 2020, S. 29 ff.)

Manche TRM-Systeme gehen noch einen Schritt weiter und sehen eine Vernetzung mit Events und Gamification-Elementen vor, um eine Beziehung zum Bewerber aufzubauen und zu pflegen. (Rose, 2013, S. 356 ff.)

Ziel des Talent Relationship Management ist es, den Bewerber, dem man noch keine Vakanz anbieten kann, für das Unternehmen interessiert zu halten und so in der Zukunft im Rahmen des Active Sourcing auf ihn zugreifen zu können. (Kürn, 2013, S. 133)

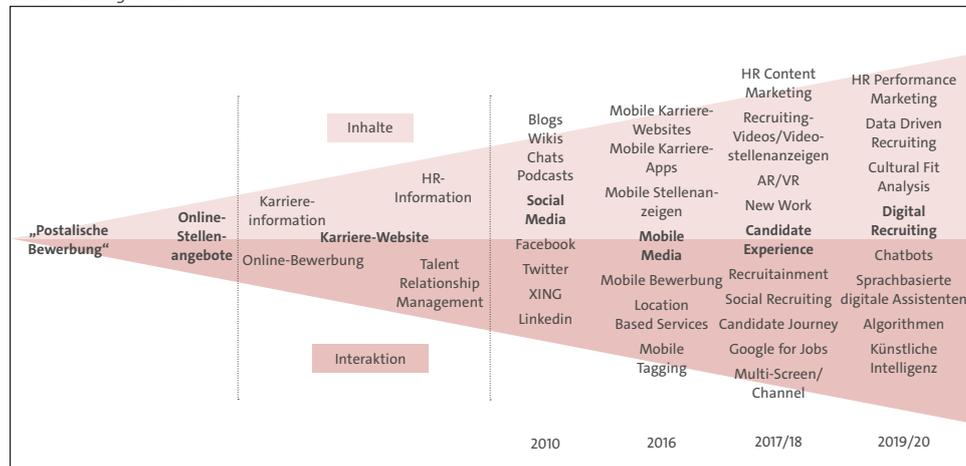
Inzwischen werden auch Recruiting Games im Sinne von informierender Unterhaltung als Formate über Social-Media-Kanäle von Unternehmen angeboten. Dies insbesondere, wenn es um junge und/oder spielaffine Zielgruppen geht und eine Beziehung etabliert werden soll. Besonderes Augenmerk ist hierbei auf die Passung zwischen Spiel und Unternehmen zu legen, damit über das Spiel nicht Botschaften kommuniziert werden, die dem Image des Unternehmens zuwiderlaufen. (Scholz & Scholz, 2019, S. 159)

Die folgende Abbildung gibt die Evolutionsstufen des eRecruitings anschaulich wieder, die wir im letzten Kapitelabschnitt näher vorgestellt haben.



Abbildung 31

Die Entwicklung von Karrierewebsites



in Anlehnung an Petry & Jäger, 2021, S. 71

3.2.6 Management von Personaldienstleistern

In Zeiten des Fach- und Führungskräfte mangels sowie mitunter recht dynamischer Änderungen in der Auftragslage sowie in Aufgabenbewältigung von Organisationen und Projekten sind Personaldienstleister in vielen Unternehmen eine unentbehrliche Stütze der Personalbeschaffung geworden. Hier lassen sich Personalleasing, Personalvermittlung und Personalberatung unterscheiden. Eine gute Vernetzung zwischen Personalabteilung und den Personaldienstleistern ist essenziell für schnelle und passende Stellenbesetzungen. (Scholz & Scholz, 2019, S. 142)