

BACHELORTHESIS

Ahmet Kirdas

Konzeption eines Vorgehensmodells für die Integration von Talent- Management-Systemen in bestehende HR-Prozesse

FAKULTÄT TECHNIK UND INFORMATIK

Department Informatik

Faculty of Computer Science and Engineering

Department Computer Science

Ahmet Kirdas

Konzeption eines Vorgehensmodells für die
Integration von Talent-Management-Systemen in
bestehende HR-Prozesse

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung
im Studiengang *Bachelor of Science Angewandte Informatik*
am Department Informatik
der Fakultät Technik und Informatik
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Martin Schultz
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Ulrike Steffens

Eingereicht am: 15. April 2024

Ahmet Kirdas

Thema der Arbeit

Konzeption eines Vorgehensmodells für die Integration von Talent-Management-Systemen in bestehende HR-Prozesse

Stichworte

Talent-Management-System, HR-Prozesse, Vorgehensmodell

Kurzzusammenfassung

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Vorgehensmodell für die Einführung von Talent-Management-Systemen entwickelt. Zu Beginn der Arbeit werden grundlegende Begriffe zum Talent-Management und zu HR-Prozessen erläutert, sowie die Integration von Talent-Management-Systemen beschrieben. Anschließend werden Erfolgsfaktoren zur Einführung von Systemen analysiert, evaluiert und bestehende Vorgehensmodelle näher betrachtet sowie miteinander verglichen. Nachdem die relevanten Erfolgsfaktoren und Phasen aus den bestehenden Vorgehensmodellen analysiert wurden, wird abschließend aus dieser Erkenntnis ein Vorgehensmodell für die Einführung von Talent-Management-Systemen vorgeschlagen.

Ahmet Kirdas

Title of Thesis

Conception of a process model for the integration of talent management systems into existing HR processes

Keywords

Talent-Management-System, HR-Processes, Process model

Abstract

This thesis aims to develop a process model for the implementation of talent management systems. At the beginning of the thesis, basic concepts of talent management and HR processes are explained and the integration of talent management systems is described. Success factors for the introduction of systems are then analyzed and evaluated and existing process models are examined in more detail and compared with each other. After the relevant success factors and phases from the existing process models have been analyzed, a process model for the implementation of talent management systems is finally proposed based on these findings.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	vii
Tabellenverzeichnis.....	viii
Abkürzungsverzeichnis	ix
1 Einleitung.....	1
1.1 Hintergrund.....	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehensweise.....	2
2 Grundlagen des Talent-Management	3
2.1 Definition Talent	3
2.2 Definition Talent-Management	6
2.3 Notwendigkeit des Talent-Managements	6
2.4 Definition Talent-Management-Systeme	7
2.5 Komponenten des Talent-Management-Systems.....	8
2.6 HR-Prozesse	8
2.7 Talent-Management Prozesse.....	9
2.8 Integration von Talent-Management-Systemen	15
3 Entwicklung eines Vorgehensmodells.....	17
3.1 Erfolgsfaktoren.....	17
3.2 Vorgehensmodell.....	26
3.2.1 Vorgehensmodell nach Norbert Gronau	26
3.2.2 Vorgehensmodell nach Esteves und Pastor	27
3.2.3 Vorgehensmodell nach Markus und Tanis	28
3.2.4 Vergleich von Vorgehensmodellen: Erweiterter Überblick	29
3.2.5 Das Vorgehensmodell zur Einführung von TMS	34

3.2.6	Die Projektphasen	35
4	Fazit	43
	Literaturverzeichnis	44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Merkmale von Talenten.....	5
Abbildung 2: Kernbereiche des Talent-Management.....	8
Abbildung 3: Talent-Management Prozesse und Maßnahmen.....	15
Abbildung 4: Erfolgsfaktoren	19
Abbildung 5: Vorgehensmodell für die Einführung von TMS.....	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Harte und Weiche Erfolgsfaktoren	24
Tabelle 2: Phasen der drei Vorgehensmodelle.....	30
Tabelle 3: Phasen weiterer Vorgehensmodelle.....	31
Tabelle 4: Erfolgsfaktoren in den Vorgehensmodellen	33

Abkürzungsverzeichnis

TMS Talent-Management-System

HR Human Resources

1 Einleitung

1.1 Hintergrund

Die Gewinnung, Auswahl, Bindung und Förderungen von Talenten sowie die Belegung von Schlüsselpositionen – bekannt als Talent-Management – sind für Unternehmen ein maßgebender und bedeutender Faktor für den langfristigen Erfolg. Mitarbeiter¹ sind für Unternehmen eine bedeutende Ressource, um die Unternehmensziele zu erreichen oder einen erheblichen Beitrag dazu zu leisten. Daher sind die dafür entwickelten Systeme, auch Talent-Management-Systeme oder kurz TMS genannt, unverzichtbar. Denn erfolgreiche Talent-Management-Systeme ermöglichen nicht nur das Erreichen der Unternehmensziele, sondern sichern auch die Rentabilität des Unternehmens und tragen zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit bei.² Es ist zudem von entscheidender Bedeutung für die Effektivität des Systems, dass dieses auf unternehmensspezifische Faktoren wie die Unternehmensgröße, die Branche, den Markt und die strategische Ausrichtung abgestimmt ist oder dass ein adäquates System entsprechend diesen Unternehmensfaktoren ausgewählt wird.³ Die Entscheidung für ein Talent-Management-System, das die zuvor genannten unternehmensspezifischen Faktoren berücksichtigt, stellt ebenfalls einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Über die Auswahl des geeigneten Talent-Management-Systems hinaus ist dessen Integration in existierende Abläufe eine erhebliche Herausforderung. Die Einführung von Talent-Management-Systemen in vorhandene HR-Strukturen gestaltet sich oft nicht

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich und weiblich verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

² Vgl. Kahl, 2011, S. 1

³ Vgl. Kahl, 2011, S. 2

problemlos. Angesichts der Bedeutung und der Schwierigkeiten, die mit der Integration von Talent-Management-Systemen verbunden sind, wird dieser Aspekt einen zentralen Schwerpunkt in der vorliegenden Betrachtung einnehmen.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Untersuchung besteht darin, die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Integration von Talent-Management-Systemen zu erörtern und zu analysieren. Ferner sollen bestehende Integrationsmethoden evaluiert werden, um darauf aufbauend ein Vorgehensmodell für die effektive Einführung von Talent-Management-Systemen zu entwickeln. Dieses entwickelte Modell soll anschließend als Richtlinie für die Implementierung dienen. Zum Abschluss wird eine Bewertung des konzipierten Vorgehensmodells durchgeführt, um dessen Wirksamkeit und Anwendbarkeit zu überprüfen.

1.3 Vorgehensweise

Nachdem auf den Hintergrund und Ziele der Arbeit eingegangen wurde, werden in Kapitel zwei thematisch relevante Begriffe definiert, um sie adäquat anwenden zu können. In diesem Kontext werden die Konzepte Talent-Management, Talent-Management-Systeme, HR-Prozesse sowie die Integration eingehend betrachtet. Darüber hinaus werden die Ziele und Vorteile, die Talent-Management für die Organisation mit sich bringt, dargelegt. Ebenso wird eine detaillierte Untersuchung der verschiedenen Komponenten und Integration des Talent-Managements vorgenommen und die spezifischen Herausforderungen, die mit diesen Systemen verbunden sind, analysiert.

Das dritte Kapitel widmet sich der Analyse existierender Vorgehensmodelle sowie relevanter Erfolgsfaktoren für die Einführung von Systemen. Nach einer detaillierten Evaluation wird ein Vorgehensmodell für die Einführung von TMS entwickelt und erläutert.

Die Arbeit wird im vierten Kapitel mit einem Fazit abgeschlossen.

2 Grundlagen des Talent-Management

Im folgenden Kapitel werden die Grundlagen und Definitionen des Talent-Managements beschrieben, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen. Anschließend folgt ein Abschnitt über die Notwendigkeit des Talent-Managements, eine nähere Erläuterung der Prozesse und die Auseinandersetzung mit der Integration eines Talent-Management-Systems.

2.1 Definition Talent

In der Diskussion um die Definition der Begriffe Talent und Talent-Management zeigt sich, dass in der Praxis kein einheitliches Verständnis dieser Konzepte vorherrscht. Üblicherweise werden unter Talenten die sogenannten „High-Performer“ verstanden – also jene Mitarbeiter, die herausragende Leistungen erbringen und somit zu den leistungsstärksten in einem Unternehmen zählen. Darüber hinaus wird der Begriff Talent auch auf Mitarbeiter angewendet, die über spezifische, für die strategische Entwicklung des Unternehmens relevante Kompetenzen verfügen und die auf dem Arbeitsmarkt nur in begrenztem Umfang verfügbar sind.⁴ Trotz der Vielfalt an Definitionen zum Begriff Talent ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, eine eigene Definition zu etablieren, die festlegt, welche Personen als Talente angesehen werden. Die strategischen Ziele des Unternehmens spielen dabei eine wesentliche Rolle, da sie die Definition von Talent maßgeblich beeinflussen. Daher sollte der Talentbegriff immer in Abstimmung mit den Geschäftsprozessen des Unternehmens definiert und angepasst werden, um eine effektive und zielorientierte Talent-Management-Strategie zu gewährleisten.⁵

⁴ Vgl. Kahl, 2011, S. 5

⁵ Vgl. Ritz, Adrian/Thom, N. 2011, S. 8

Aus der unternehmerischen Perspektive gibt es folgende mögliche Definition:

„Talente werden als die einer Person zugehörigen Anlagen und Begabungen bzw. als Know-how verstanden, welche die Organisation kurz-, mittel- und langfristig bedarf, um Handlungsspielräume erfolgreich auszufüllen und strategisch zu erweitern. Diese Anlagen müssen dabei weder besonders ausgeprägt sein noch als Ursachen hervorragender Leistung anerkannt werden. Vielmehr sind in unserem Verständnis auch latente, d.h. verborgene oder ungenutzte, ja sogar unbewusste Anlagen Talente.“⁶

Eine alternative Definition für Talent bezieht sich auf Mitarbeiter, die nicht nur in ihrer derzeitigen Rolle hervorragende Ergebnisse liefern, sondern auch das Vermögen besitzen, in zukünftigen, strategisch wichtigeren oder herausfordernderen Positionen außergewöhnliche Leistungen zu erbringen.⁷

Für eine klare Definition ist es essenziell, die spezifischen Merkmale zu identifizieren, die Talente von anderen Mitarbeitern abgrenzen. Zu diesen Merkmalen zählen⁸:

- Leidenschaft
- Innovationsfreude
- Risikobereitschaft
- Engagement

Dank dieser Eigenschaften sind talentierte Menschen in der Lage, sich schnell an die Gegebenheiten von Unternehmen und Märkten anzupassen und dort innovativ zu wirken. Zudem sind sie ein Schlüsselfaktor für die Gewinnsteigerung im Unternehmen. Bei der Bewältigung äußerst komplexer Aufgaben ist ihre Leistungsfähigkeit im Vergleich zu einem

⁶ Vgl. Dahm, 2007, S. 15

⁷ Vgl. Dahm, 2007, S. 22

⁸ Vgl. Rosenberger et al., 2014, S. 67

durchschnittlichen Mitarbeiter signifikant höher, was die Relevanz unterstreicht, solches Potenzial in Unternehmen zu identifizieren und zu nutzen.⁹

Darüber hinaus wurden in einer Studie mit 138 Personalverantwortlichen folgende Merkmale von Talenten identifiziert:

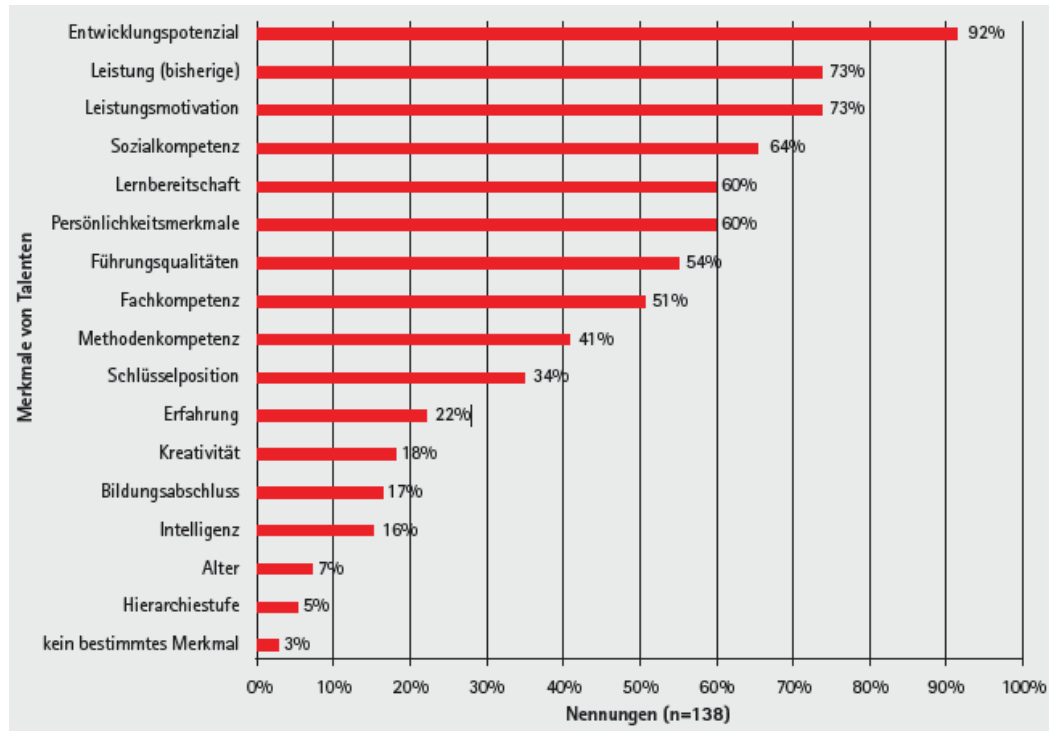


Abbildung 1: Merkmale von Talenten¹⁰

Wie zuvor erwähnt, existiert keine allgemeingültige Definition für den Begriff Talent. Nachdem verschiedene mögliche Definitionen und Charakteristika von Talenten erörtert wurden, ist es entscheidend zu betonen, dass es für jedes Unternehmen essenziell ist, den

⁹ Vgl. Rosenberger et al., 2014, S. 67

¹⁰ Vgl. Bethke-Langenegger und Becker, 2011, S. 14

Begriff in Übereinstimmung mit seinen eigenen strategischen Zielen und Ausrichtungen zu definieren.

2.2 Definition Talent-Management

Sobald ein Unternehmen festgelegt hat, welche Personen als Talente eingestuft werden, folgt als nächster Schritt die Auseinandersetzung mit dem Management dieser Talente.¹¹ Wenn es darum geht, Talent-Management in einem Satz zu definieren, könnte die Beschreibung lauten: Die richtigen Leute, mit den richtigen Fähigkeiten, an die richtigen Positionen zu befördern.¹² Es ist jedoch wesentlich zu verstehen, dass Talent-Management weit mehr umfasst als nur die Beförderung von Personen auf die richtigen Positionen. Der Begriff bezieht sich auf sämtliche Prozesse und Maßnahmen rund um die Identifikation, Gewinnung, Entwicklung, das Engagement und die Erhaltung von gegenwärtigen oder zukünftigen Talenten sowie die dazugehörigen Organisationskonzepte.¹³ Darüber hinaus sollte Talent-Management eine herrschende Philosophie im Unternehmen sein und die Talent-Management-Strategie einen festen Bestandteil der Unternehmensstrategie darstellen.

2.3 Notwendigkeit des Talent-Managements

Mitarbeiter stellen einen der entscheidenden Faktoren dar, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten abheben. In einer Zeit, in der die Möglichkeiten zur Leistungssteigerung durch optimierte Prozesse, fortschrittliche Technologien und innovative Organisationsformen weitgehend ausgeschöpft sind¹⁴, gewinnt die menschliche Leistung und die strategische

¹¹ Vgl. Ritz, Adrian/Thom, N. 2010, S.9

¹² Vgl. Cappelli, 2008, S. 1

¹³ Vgl. Ritz, Adrian/Thom, N. 2010, S.9f

¹⁴ Vgl. Gabrisch, 2010, S.5

Relevanz des Humankapitals für Unternehmen zunehmend an Bedeutung.¹⁵ Angesichts der demografischen Entwicklungen und der wachsenden Dynamik sowie Komplexität des Wirtschaftsumfelds durch zunehmende Internationalisierung müssen sich Unternehmen immer schneller an Veränderungen anpassen. Diese Anpassung erfolgt durch veränderte Anforderungen und Kompetenzen, Neupositionierungen, Umstrukturierungen und die Abflachung von Hierarchien, was wiederum den Druck auf die Mitarbeiter erhöht. Daher ist ein vielfältiger, kreativer, hochqualifizierter und talentierter Mitarbeiterpool unerlässlich. Mitarbeiterpools sind ein zentraler Bestandteil des Talent-Managements und zählen zu den wesentlichen Aufgaben eines Unternehmens.¹⁶ Die Identifikation von Talenten, die vor der Integration in die Mitarbeiterpools stattfindet, ist ein Aspekt des Talent-Managements. Zusätzlich umfasst es die fortlaufende Entwicklung und den strategischen Einsatz von Potenzialträgern. Laut einer Umfrage von Hays bewerten Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern das Talent-Management als das zweithöchste Thema auf der Agenda der HR-Prioritäten.¹⁷

2.4 Definition Talent-Management-Systeme

Obwohl in der Literatur keine einheitliche Definition von Talent-Management-Systemen existiert, bieten die Definitionen der Begriffe Talent und Talent-Management eine solide Basis, um eine eigene Definition abzuleiten.¹⁸ In dieser Arbeit werden Talent-Management-Systeme als Softwarelösungen definiert, die darauf ausgerichtet sind, die Kernziele des Talent-Managements – die Identifikation, Entwicklung, das Engagement und die Erhaltung von Talenten – zu unterstützen und zu optimieren.

¹⁵ Vgl. Enaux und Henrich 2011, S.10

¹⁶ Vgl. Gabrisch, 2010, S.5

¹⁷ Vgl. Eilers et al., 2015, S.7

¹⁸ Vgl. Kahl, 2011, S.9

2.5 Komponenten des Talent-Management-Systems

Talent-Management-Systeme können grundsätzlich in fünf Kernbereiche, wie sie in Abbildung 2 dargestellt sind, aufgeteilt werden.

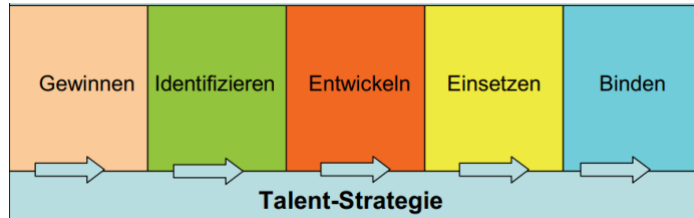


Abbildung 2: Kernbereiche des Talent-Management¹⁹

In dieser Arbeit liegt der Fokus weniger auf den inhaltlichen Details der einzelnen Komponenten von Talent-Management-Systemen. Wie bereits in der Einleitung erörtert, konzentriert sich die Untersuchung hauptsächlich auf die Integration des Systems, das diese Komponenten umfasst.

2.6 HR-Prozesse

Um ein einheitliches Verständnis zu schaffen, werden im folgenden Abschnitt zunächst die HR-Prozesse und anschließend die Talent-Management-Prozesse, in die das Talent-Management-System integriert wird, näher beschrieben. Die HR-Prozesse können in sechs Kernprozesse untergliedert werden²⁰:

1. Rekrutierung und Einsatz: Dieser Prozess umfasst die Identifizierung und Gewinnung von talentierten Mitarbeitern für offene Stellen sowie deren effektive Platzierung in den richtigen Positionen im Unternehmen.

¹⁹ Vgl. Kahl, 2011, S.38

²⁰ Vgl. Schönenberg, 2010, S.21f

2. Beurteilung und Honorierung: Hier geht es um die Bewertung der Leistung und Kompetenzen der Mitarbeiter sowie um die entsprechende Anerkennung und Vergütung für ihre Beiträge.
3. Training und Entwicklung: Dieser Prozess konzentriert sich auf die Weiterbildung und Karriereentwicklung der Mitarbeiter, um ihre Fähigkeiten zu verbessern und Potenziale auszuschöpfen.
4. Talent-Management: Der Prozess des Talent-Managements zielt darauf ab, hochqualifizierte Mitarbeiter zu identifizieren, zu binden und zu fördern, um ihre langfristige Bindung ans Unternehmen zu gewährleisten.
5. Organisations-/Teamentwicklung: Dieser Prozess befasst sich mit der Gestaltung und Verbesserung der Organisationsstruktur sowie der Förderung effektiver Teamarbeit und Zusammenarbeit.
6. Trennungsmanagement: Der Trennungsprozess beschäftigt sich mit der professionellen und reibungslosen Abwicklung von Mitarbeiteraustritten.

Die hier erwähnten Kernprozesse beziehen sich auf die operative Ebene des HR²¹. Da die Ebenen der Führungsprozesse und der Service- bzw. Unterstützungsprozesse für den Rahmen dieser Arbeit nicht von Relevanz sind, erfolgt keine weitere Betrachtung dieser Prozesse.

2.7 Talent-Management Prozesse

Talent-Management umfasst typischerweise die Identifikation, Auswahl, Förderung, den Einsatz und die Bindung von Mitarbeitern, die über besondere Fähigkeiten und Talente verfügen. Das Ziel für Organisationen besteht darin, Nachfolger für Schlüsselpositionen aus diesen Talentpools zu rekrutieren. Aufgrund seiner starken Bedeutung für die strategische

²¹ Vgl. Schönenberg, 2010, S.22

Zukunftssicherung eines Unternehmens zählt Talent-Management zu den Kernfunktionen des HR-Bereichs. Diese strategische Zukunftssicherung bezieht sich auf die Fähigkeit des Unternehmens, auch in Zukunft an wettbewerbsrelevanten und erfolgskritischen Stellen adäquat aufgestellt zu sein.²²

Talent-Management als Prozess stellt keine Neuerung dar, da die Entwicklung von Mitarbeitern schon immer ein integraler Bestandteil der Personalentwicklung war. Im Unterschied zum traditionellen Ansatz, bei dem allen Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten geboten werden, zeichnet sich Talent-Management durch eine strategischere und marktorientiertere Ausrichtung aus, bei der gezielt die ‚besten‘ Mitarbeiter identifiziert werden.²³ Das Interesse der HR-Community am Talent-Management intensivierte sich erstmals, als McKinsey & Company Ende der 1990er-Jahre eine Studie durchführte, die sich mit den Praktiken erfolgreicher Unternehmen bei der Gewinnung, Entwicklung und Bindung ihrer besten Talente befasste. Das dazugehörige Buch, *The War for Talent*, definiert Talente wie folgt: „A sharp strategic mind, leadership ability, emotional maturity, communications skills, the ability to attract and inspire other talented people, entrepreneurial instincts, functional skills, and the ability to deliver results“²⁴.

Der genannte Ansatz soll ebenfalls in den Prozessen und den entsprechenden Systemen Anwendung finden. Das bedeutet, dass zunächst der Fokus auf die talentiertesten Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte gelegt werden soll. Eine Ausweitung des Talent-Management-Ansatzes auf Nichtführungskräfte, wie beispielsweise Projektmanager oder Vertriebsspezialisten, sollte erst in einem nachfolgenden Schritt erfolgen.²⁵

Neben der obigen Definition, die als konventioneller beziehungsweise „enger“ Ansatz bekannt ist, gibt es einen integrierten beziehungsweise „breiten“ Ansatz. Gemäß diesem verfügen alle Menschen über verschiedene Talente und sind fähig gewisse Stärken und Kompetenzen zu

²² Vgl. Schönenberg, 2010, S.30f

²³ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 94f

²⁴ Vgl. Michaels, Handfield-Jones, und Axelrod, 2001

²⁵ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 95

entwickeln. Die Aufgabe des Talent-Managements wäre demnach die Findung und Förderung dieser Begabung und schließlich der Einsatz des Mitarbeiters. In dieser Definition wird der Begriff Talent als Synonym für die Begabung verwendet, die jeder Mensch besitzt.²⁶

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Kernelementen der Talent-Management-Prozesse existieren weitere Perspektiven bezüglich der Bestandteile des Talent-Managements. Bei dem Versuch, die Kernelemente des Talent-Managements zusammenzufassen, wird schnell deutlich, dass es unterschiedliche Auffassungen darüber gibt, welche Elemente als Kernbestandteile zu betrachten sind.

In dem Buch von Ritz und Sinelli werden die Talent-Management-Prozesse in fünf Hauptelemente gegliedert. Diese sind die Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhaltung, Entwicklung sowie der Abgang und die Kontakterhaltung. Für Ritz und Sinelli spielt die Kontakterhaltung nach Abgang eine wichtige Rolle, um verlorene Talente wieder zurückzugewinnen.²⁷

Neben der Gliederung in fünf Elemente existieren Ansätze, die sieben Hauptelemente des Talent-Managements vorsehen: die Analyse des Handlungsbedarfs, Festlegung der Kompetenzen, Identifizierung und Auswahl, Gewinnung, Führung, Förderung und Entwicklung sowie die Bindung und Kontaktpflege zu verlorenen Talenten.²⁸

Ferner umfassen Talent-Management-Prozesse auch den Bereich des Recruitings, der eine wesentliche Komponente in der Gesamtstrategie des Talent-Managements darstellt.²⁹

Folgende sechs Prozesse werden für das Talent-Management in dieser Bachelorarbeit als Hauptelemente betrachtet werden:

1. Mitarbeiterbeurteilung: Der Mitarbeiterbeurteilungsprozess, der häufig ein integraler Bestandteil des Performance-Managements ist, findet üblicherweise während des

²⁶ Dotzauer, Queitsch, und Söhner 2021, S. 14

²⁷ Vgl. Ritz und Thom, 2011, S.12

²⁸ Vgl. Rosenberger et al., 2014, S. 70-71

²⁹ Vgl. Enderle da Silva, 2012, S. 16

Mitarbeitergesprächs statt und dient der Bewertung der aktuellen Leistung des Mitarbeiters.³⁰ Neben der Beurteilung des Ist-Zustandes werden innerhalb der Mitarbeiterbeurteilung neue Ziele für die nächste Periode festgelegt.³¹ Im Rahmen der Mitarbeiterbewertung wird neben der aktuellen Leistungsbeurteilung auch das Potenzial des Mitarbeiters für die nächsthöhere Karrierestufe betrachtet. Diese Beurteilung dient als Grundlage, um Talente innerhalb des Unternehmens zu identifizieren und einen ersten Überblick über das vorhandene Potenzial zu erlangen.³²

2. Talentidentifikation: Zur Identifizierung von Talenten finden spezielle Besprechungen statt, die als Talent-Besprechungs-Meetings oder People Reviews bezeichnet werden. An diesen Sitzungen nehmen der direkte Vorgesetzte, Kollegen auf der gleichen Hierarchieebene sowie der nächsthöhere Vorgesetzte teil. Im Rahmen dieser Treffen werden die Beurteilungsergebnisse der Mitarbeiter diskutiert. Hierbei wird entschieden, ob ein Mitarbeiter für die Aufnahme in den Talent-Pool des Unternehmens in Betracht kommt.³³ Um diesen Prozess adäquat umzusetzen, ist es entscheidend, dass die Definitionen und Kriterien für die Beurteilung des Potenzials einheitlich festgelegt werden. Diese spezifisch ausgearbeiteten und internen Kriterien dienen als Grundlage für die Planung von Nachfolgeregelungen sowie für die Entwicklung von Talenten innerhalb des Unternehmens.³⁴ Nachdem Talente identifiziert wurden, schließt sich der Schritt der Verifizierung an. In diesem Rahmen wird ein Feedbackgespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter geführt. Während dieses Gesprächs werden die Ergebnisse sowie die Einschätzung seines Potenzials erörtert und die daraus resultierenden nächsten Schritte besprochen.³⁵ Im Rahmen der Verifizierung des identifizierten Talents werden oft auch Förderassessments oder

³⁰ Vgl. Steinweg, 2009, S. 8

³¹ Vgl. Steinweg, 2009, S. 34

³² Vgl. Steinweg, 2009, S. 195

³³ Vgl. Steinweg, 2009, S. 144

³⁴ Vgl. Ritz und Thom, 2011, S. 248

³⁵ Vgl. Steinweg, 2009, S. 130

sogenannte Development Center eingesetzt. Diese dienen dazu, das Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters für eine höhere Position zu analysieren sowie den spezifischen Bedarf für dessen weitere Entwicklung zu bestimmen.³⁶

3. Nachfolgeplanung: In der Nachfolgeplanung werden die vorhandenen Schlüsselpositionen mit den Beurteilungen beziehungsweise Potenzialen der Talente abgeglichen und anschließend die aus diesem Abgleich hervorgegangenen Nachfolgeentscheidungen diskutiert und entschieden.³⁷ Eine auf den Bedarf abgestimmte Nachfolgeplanung stellt einen zentralen Aspekt des Talent-Managements dar, da die Vakanz oder fehlerhafte Besetzung von Schlüsselpositionen ein signifikantes Risiko für das Unternehmen darstellen kann.³⁸
4. Mitarbeiterentwicklung: Sollte bei der Nachfolgeplanung aus dem Abgleich der Mitarbeiterpotenziale mit den vakanten Schlüsselpositionen hervorgehen, dass die identifizierten Potenzialträger nicht direkt für diese Stellen geeignet sind, ist es erforderlich, diese Mitarbeiter gezielt zu fördern und weiterzuentwickeln.³⁹ Die identifizierten Talente werden in Entwicklungsprogramme eingebunden, die unter anderem Module umfassen, in denen die Unternehmenswerte und Leitlinien vermittelt werden. Ziel dieser Entwicklungsmaßnahmen ist es nicht nur, die Fähigkeiten des Mitarbeiters zu erweitern, sondern auch dessen Bindung an das Unternehmen zu stärken.⁴⁰
5. Mitarbeiterbindung: Neben der Entwicklung von Talenten ist auch die Mitarbeiterbindung ein wichtiger Prozess des Talent-Managements und hier sollten die „normalen“ Mitarbeiter auch berücksichtigt werden. Ein wichtiger Faktor für die Loyalität und Bindung gegenüber dem Unternehmen ist die Schulung und

³⁶ Vgl. Olfert 2012, S. 299

³⁷ Vgl. Enaux und Henrich, 2011, S. 167

³⁸ Vgl. Rosenberger et al., 2014, S. 69

³⁹ Vgl. Rosenberger et al., 2014, S. 80

⁴⁰ Vgl. Steinweg, 2009, S. 178

Weiterentwicklung der gesamten Belegschaft.⁴¹ Ein wesentlicher Aspekt des Talent-Managements ist die offene Kommunikation, durch die das Leistungsprinzip im Unternehmen unterstrichen und die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern betont wird.⁴²

6. Rekrutierung: Darüber hinaus kann das Talent-Management auch für den externen Erfolg von Bedeutung sein, indem es einen positiven Effekt auf das Marketing und die Attraktivität des Unternehmens ausübt.⁴³ Zudem können bei Bewerbungsgesprächen spezifisch definierte Potenzialkriterien, wie beispielsweise Sprachkenntnisse, thematisiert werden.⁴⁴

Abbildung 3 stellt die Prozesse des Talent-Managements sowie exemplarisch einige Maßnahmen dar.

⁴¹ Vgl. Lackner, 2014, S. 58

⁴² Vgl. Enaux und Henrich, 2011, 43

⁴³ Vgl. Jetter, 2000, S. 274

⁴⁴ Vgl. Steinweg, 2009, S. 192

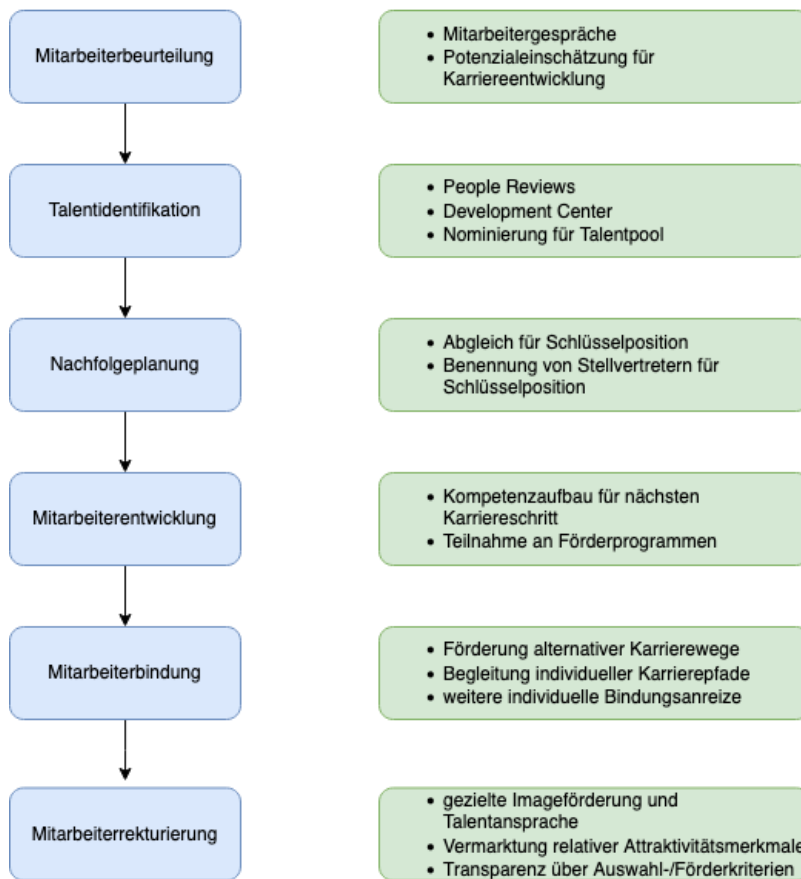


Abbildung 3: Talent-Management Prozesse und Maßnahmen⁴⁵

2.8 Integration von Talent-Management-Systemen

Die Integration im Allgemeinen bezeichnet einen Prozess der Zusammenführung von Softwarekomponenten.⁴⁶ In dieser Arbeit wird der Begriff Integration als die Implementierung der Talent-Management-Prozesse und des zugehörigen Talent-Management-Systems definiert. Für die Implementierung solcher Systeme ist es wesentlich zu erkennen, dass Talent-Management diverse Bereiche und Einheiten des Unternehmens miteinander verbindet. Dabei

⁴⁵ Vgl. Dotzauer, Queitsch und Söhner, 2021

⁴⁶ Vgl. IEEE standard glossary of software engineering terminology, 1990, S. 41

ist es von Bedeutung, dass Talent-Management nicht ausschließlich als Aufgabe der Personalabteilung angesehen wird. Bei der Implementierung eines Talent-Management-Systems sollten insbesondere zwei zentrale Perspektiven berücksichtigt werden:

- die Rolle des HR-Bereichs und
- die Perspektive des gesamten Unternehmens.⁴⁷

Bezüglich der Rolle des HR-Bereichs ist zunächst zu evaluieren, inwiefern dieser Bereich fähig ist, ein Talent-Management-System effektiv einzuführen. Zur Beurteilung dieser Fähigkeit sind verschiedene Faktoren entscheidend:

- Akzeptanz: Findet das von der Personalabteilung entwickelte Talent-Management-System unternehmensweite Anerkennung?
- Instrumente: Verfügt der Personalbereich über die notwendigen Werkzeuge und Instrumente, um ein Talent-Management-System einzuführen?
- Größe: Welche Größenparameter sind zu berücksichtigen und ab welcher Unternehmensgröße ist die Einführung eines Talent-Management-Systems sinnvoll?
- Führungsebene: Existiert ein gemeinsames Verständnis von Talent-Management auf der Führungsebene und wird es als Verantwortung der Unternehmensleitung angesehen, besonders im Kontext der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens?⁴⁸

⁴⁷ Vgl. Enaux und Henrich, 2011, S. 51

⁴⁸ Vgl. Enaux und Henrich, 2011, S. 51f

3 Entwicklung eines Vorgehensmodells

Die Implementierung von Talent-Management-Systemen stellt für Unternehmen einen entscheidenden Schritt dar, um Mitarbeiter effizient zu rekrutieren, zu verwalten und weiterzuentwickeln. Ein strukturiertes Vorgehen ist für den Erfolg solcher Implementierungen und das Erreichen der gesetzten Ziele unabdingbar. Als Orientierung für die Einführung von Talent-Management-Systemen können die etablierten Vorgehensmodelle aus dem Bereich der Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme dienen. Sowohl bei der Implementierung von ERP-Systemen als auch bei Talent-Management-Systemen ist es zunächst notwendig, die existierenden Prozesse und Anforderungen gründlich zu analysieren und die Kernprobleme zu identifizieren, welche durch das System adressiert werden sollen. Daraufhin wird das Optimierungspotenzial der Prozesse ermittelt, um zu definieren, wie die Systeme entsprechend anzupassen sind und die Datenmigration erfolgen soll. Diese methodische Vorgehensweise lässt sich auf beide Arten von Systemen anwenden. Weitere Schritte, wie die Integration in die bestehenden Unternehmensstrukturen und -prozesse, das Testen des Systems, die endgültige Implementierung einschließlich Datenmigration, finales Testen und der offizielle Start (Go-live) sowie Change-Management-Maßnahmen und Support, sind ebenfalls übertragbar. Ein zusätzlicher Nutzen ergibt sich aus der Anlehnung an die bewährten Vorgehensmodelle für ERP-Einführungen, die auf langjährig entwickelten und erprobten Methoden basieren.

Bevor bestehende Vorgehensmodelle in Betracht gezogen werden, ist es entscheidend, die Schlüsselfaktoren zu identifizieren, die für eine erfolgreiche Implementierung ausschlaggebend sind. Nach der Identifikation dieser Erfolgsfaktoren sollte eine sorgfältige Analyse bestehender Vorgehensmodelle erfolgen, basierend auf den zuvor ermittelten Faktoren.

3.1 Erfolgsfaktoren

Bei der Ausarbeitung eines Vorgehensmodells ist es essenziell, die Erfolgsfaktoren für die Implementierung zu berücksichtigen und diese in das Modell zu integrieren. Dies ermöglicht

es, die Vorteile voll auszuschöpfen und eine erfolgreiche Einführung sicherzustellen.⁴⁹ Für die Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Implementierung von Talent-Management-Systemen ist die Betrachtung der Erfolgsfaktoren bei der Einführung von ERP-Systemen ein wichtiger Schritt. Diese Erfolgsfaktoren sollten jedoch nicht direkt und ohne Anpassung auf Talent-Management-Systeme angewendet werden, da Talent-Management lediglich einen Teilbereich des gesamten ERP-Systems repräsentiert. Eine kritische Prüfung, ob und wie diese Erfolgsfaktoren für Talent-Management-Systeme relevant sind, ist entscheidend. Untersuchungen haben bereits die positive Auswirkung der Fokussierung auf Erfolgsfaktoren aufgezeigt, indem sie die Risiken im Projektverlauf signifikant reduzieren.⁵⁰ Dies unterstreicht die Bedeutung für Unternehmen, die Erfolgsfaktoren einer Einführung kontinuierlich in den Vorgehensmodellen für Software-Projekte zu berücksichtigen und zu integrieren.

Erfolgsfaktoren können in zwei Kategorien eingeteilt werden: harte und weiche Faktoren. Harte Faktoren sind durch Zahlen, Daten und klare Kriterien mess- und quantifizierbar. Im Gegensatz dazu sind weiche Faktoren von einer subjektiveren Natur und schwerer zu quantifizieren oder zu messen. Die in dieser Arbeit untersuchten Erfolgsfaktoren umfassen beide Kategorien. Um jedoch die Ergebnisse greifbar und quantifizierbar zu gestalten, liegt der Schwerpunkt auf den harten Faktoren. Trotzdem darf nicht vernachlässigt werden, dass weiche Faktoren für den Erfolg eines Projekts von wesentlicher Bedeutung sein können.

Deshalb werden auch diese, insbesondere die als besonders relevant erachteten, im zu entwickelnden Vorgehensmodell berücksichtigt.

⁴⁹ Vgl. Leyh, 2015, S. 3

⁵⁰ Vgl. Leyh, 2015, S. 3

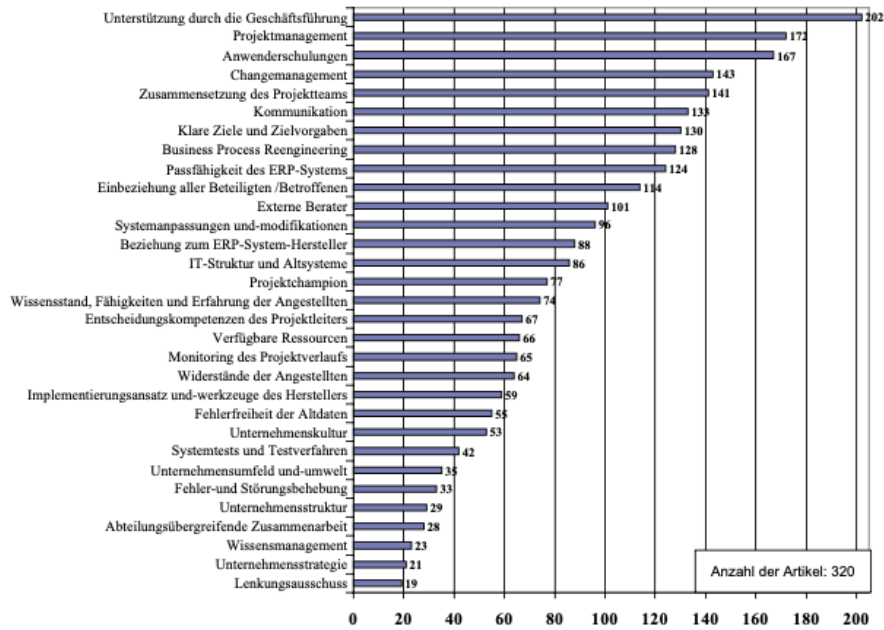


Abbildung 4: Erfolgsfaktoren⁵¹

In der Untersuchung von Leyh, bei der 320 Artikel zu Erfolgsfaktoren ausgewertet wurden, konnten 31 Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die in Abbildung 4 dargestellt sind.⁵² Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung, die in über 200 Artikeln erwähnt wurde, stellt den bedeutendsten Erfolgsfaktor für die Implementierung dar. Ein engagiertes Management auf Geschäftsebene ist essenziell für die erfolgreiche Umsetzung jedes Projekts.⁵³ Folglich sollte dieser Faktor auch bei der Einführung von Talent-Management-Systemen Berücksichtigung finden. Innovationen und neue Technologien erfahren eine höhere Akzeptanz unter den Mitarbeitern, wenn sie aktiv von der Führungsebene unterstützt und gefördert werden.⁵⁴ Der Faktor Akzeptanz von Mitarbeitern hat für den Bereich Change-Management eine hohe Relevanz. Der Faktor Projektmanagement, der in 172 Artikeln hervorgehoben wurde,

⁵¹ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.4

⁵² Vgl. Leyh, 2015, S. 4

⁵³ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.55

⁵⁴ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.55

unterstreicht seine Bedeutung und ist auf sämtliche Softwareprojekte anwendbar, einschließlich der Einführung von Talent-Management-Systemen. Projektmanagement umfasst typischerweise Phasen der Planung, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten, die Definition von Meilensteinen, die Organisation von Schulungen und Personal sowie die Festlegung von Kriterien zur Erfolgsmessung. Zudem gewährleistet ein effektives Projektmanagement die Fokussierung auf wesentliche Aspekte, die Einhaltung der festgelegten Zeitpläne und die angemessene Dokumentation von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zielen.⁵⁵ All diese Aspekte sind für alle Softwareprojekte – wenn auch in verschiedenen Größenordnungen – gegeben.

Anwenderschulungen, die in 167 Artikeln erwähnt wurden, stellen ebenfalls einen sehr wichtigen Faktor dar. Unzureichende oder gänzlich fehlende Schulungen der Endnutzer können ein wesentlicher Grund für das Scheitern einer Softwareeinführung sein.⁵⁶ Das Ziel der Anwenderschulungen besteht darin, den Benutzern ein tiefgreifendes Verständnis der Anwendung sowie der neuen Prozesse zu vermitteln, die durch die Einführung der Software entstehen.⁵⁷ Dies ist auch für die Einführung von Talent-Management-Systemen ein wichtiger Aspekt, denn mit der Implementierung des neuen Systems entstehen neue Prozesse, die den Endnutzern vermittelt werden müssen. Zudem erfordert die korrekte Nutzung des Systems eine gezielte Schulung.

Der Aspekt des Change-Managements, der in mehr als 140 Artikeln erwähnt wurde, ist von hoher Bedeutung und sollte auch bei der Ausarbeitung eines Vorgehensmodells berücksichtigt werden. Durch die frühzeitige Einbindung aller von der Veränderung betroffenen Personen in das Projekt lassen sich potenzielle Widerstände minimieren. Obwohl bei der Einführung von ERP-Systemen die Zielgruppe aufgrund der umfassenderen Prozessabdeckung größer ist als bei Talent-Management-Systemen, unterscheidet sich das erforderliche Vorgehen grundsätzlich nicht – es findet lediglich in einem kleineren Rahmen statt. Über die Reduzierung von Widerständen hinaus ist es entscheidend, die Akzeptanz zu fördern und sicherzustellen,

⁵⁵ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.55

⁵⁶ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.56

⁵⁷ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.56

dass die Mitarbeiter die Veränderungen nicht nur verstehen, sondern auch unterstützen. Ein Schlüsselement hierfür ist die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in die Planungs- und Implementierungsphasen. Zudem spielt die Bereitstellung eines Support-Teams, das nach dem offiziellen Start („Go-live“) für Fragen zu den neuen Prozessen und Funktionen zur Verfügung steht, eine wesentliche Rolle im Change-Management.⁵⁸

Das Projektteam, das mit der Umsetzung des Projekts betraut ist, sollte klare Zuständigkeiten und Rollen der einzelnen Teammitglieder festlegen. Es ist entscheidend, dass die Fähigkeiten und Erfahrungen der Teammitglieder sich gegenseitig ergänzen. Es empfiehlt sich, ein Kern- oder Expertenteam zu bilden, das sich durch besonderes Wissen und Erfahrung auszeichnet. Dieses Kernteam sollte idealerweise seine volle Aufmerksamkeit dem Projekt widmen können und auf Vollzeitbasis dafür eingesetzt sein, um nicht durch alltägliche Geschäftsaktivitäten abgelenkt oder beeinträchtigt zu werden.⁵⁹

Die Kommunikation innerhalb eines Projekts kann aufgrund der Mitarbeiteranzahl bei größeren Vorhaben komplexer sein als bei kleineren Projekten. Jedoch bleibt der Aspekt der Kommunikation auch bei kleineren Teams, wie es bei der Einführung von Talent-Management-Systemen der Fall sein kann, von großer Wichtigkeit. Denn ein Kommunikationskonzept mit einer Kommunikationsstrategie sowie entsprechende Kommunikationskanäle und -methoden⁶⁰ müssen auch hier gegeben sein. Eine klare und offene Kommunikation sollte zwischen allen Ebenen des Projekts gewährleistet sein, einschließlich der Managementebene, des Projektteams und der Mitarbeiter. Informationen über den Projektstatus, erzielte Ergebnisse sowie Entscheidungen des Managements sollten transparent kommuniziert und alle Beteiligten erreicht werden.

Viele Forscher zählen klare Ziele und Zielsetzungen zu den kritischen Erfolgsfaktoren bei der Einführung von ERP-Systemen.⁶¹ Diese geben dem Projekt eine klare Richtung und sorgen für

⁵⁸ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.50

⁵⁹ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.50

⁶⁰ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.51

⁶¹ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.50

ein gemeinsames Verständnis darüber, was die Organisation mit der Einführung erreichen möchte. Dies kann den positiven Effekt haben, dass durch ein gemeinsames Verständnis und Zielbild die Akzeptanz innerhalb der Beteiligten gewährleistet wird. Wenn die Ziele definiert sind, dienen sie als Grundlage, um den Erfolg der Einführung zu messen und zu bewerten, ob die gewünschten Ergebnisse erreicht wurden.

Das Business Process Reengineering, die Überprüfung der vorhandenen Geschäftsprozesse und die Erkundung neuer Vorgehensweisen im Rahmen der ERP-Einführung, wird in 128 Artikeln als ein wichtiger Erfolgsfaktor genannt. Bei der Einführung von TMS ist dies nur dann relevant, wenn bereits Talent-Management-Prozesse im Unternehmen vorhanden sind. Dann könnten diese Prozesse analysiert und verbessert werden. Gibt es jedoch keine existierenden Talent-Management-Prozesse und diese sollen erst eingeführt werden, entfällt dieser Faktor, da keine Prozesse zur Analyse vorhanden sind.

Die Passfähigkeit des ERP-Systems oder die Auswahl der richtigen Software ist ein entscheidender Aspekt für den Erfolg der Einführung. Die Bedeutung der Softwareauswahl wird durch die Studie von Hong & Kim unterstrichen, in der eine negative Korrelation zwischen dem Anpassungs- und Konfigurationsaufwand und dem Erfolg der Einführung festgestellt wurde.⁶² Daraus ergibt sich die Wichtigkeit, das richtige System auszuwählen und Kriterien wie Unternehmensgröße, Branche sowie bestehende Systeme zu beachten.

Die Einbeziehung der Endnutzer und der von der Implementierung betroffenen Personen ist ebenso wichtig wie die Einbeziehung und Unterstützung durch die Führungsebene.⁶³ Durch die Beteiligung der Endnutzer kann das System besser an die Benutzeranforderungen angepasst werden, was wiederum zur Systemqualität und Akzeptanz beiträgt.⁶⁴

Der Faktor externer Berater, erwähnt in mehr als 100 Artikeln, wird im Vorgehensmodell nicht berücksichtigt. Obwohl dieser Faktor als wichtig erachtet wird, nimmt man aufgrund der geringeren Komplexität des Talent-Managements an, dass keine externe Beratung erforderlich

⁶² Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.50

⁶³ Vgl. Ghosh, 2002, S. 101

⁶⁴ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.53

ist. Ähnlich verhält es sich mit der Beziehung zum ERP-Systemhersteller: Während diese bei der ERP-Einführung eine wichtige Rolle spielt, findet sie im Vorgehensmodell für Talent-Management-Systeme keine Berücksichtigung.

Die Berücksichtigung der bestehenden IT-Struktur und der Altsysteme ist ein wichtiger Faktor bei der Einführung von Talent-Management-Systemen. Es könnte notwendig sein, die IT-Struktur zu ändern oder anzupassen, um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten. Die Umstellung von Altsystemen muss sorgfältig geplant und umgesetzt werden.⁶⁵

Ein weiterer relevanter Erfolgsfaktor, der auf die Einführung von Talent-Management-Systemen anwendbar ist und im Vorgehensmodell Beachtung finden sollte, sind die Tools und Implementierungsmethoden des Anbieters. Die von den Anbietern zur Verfügung gestellten Technologien und Methoden zur Implementierung können die Kosten und den Zeitaufwand für die Einführung signifikant reduzieren. Abhängig von der gewählten Einführungsmethode, wie beispielsweise dem Big-Bang-Ansatz oder dem Phasenmodell, existieren spezifische Vorteile, aber auch Risiken, die in Betracht gezogen werden müssen.⁶⁶ Des Weiteren ist zu analysieren, inwiefern die Einführungsmethoden von ERP-Systemen auf die Einführung von Talent-Management-Systemen anwendbar ist. Die Einführungsmethoden und ihre Übertragbarkeit auf Talent-Management-Systeme wird Teil des folgenden Kapitels sein.

Nach der Einführung eines Projektes ist der Faktor Systemtests und Testverfahren von großer Bedeutung. Diese Tests gewährleisten, dass sowohl technische als auch fachliche Aspekte korrekt implementiert wurden. Um diese Korrektheit zu überprüfen, sollten umfassende Tests des gesamten Systems sowie spezifische Funktionstests und Simulationsübungen durchgeführt werden.⁶⁷

In der folgenden Tabelle sind alle Erfolgsfaktoren aufgelistet, nach harten und weichen Faktoren kategorisiert, und die als relevant erachteten Faktoren sind fett hervorgehoben.

⁶⁵ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.53

⁶⁶ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.56

⁶⁷ Vgl. Leyh und Sander, 2015, S.52

Tabelle 1: Harte und Weiche Erfolgsfaktoren

Harte Faktoren	Weiche Faktoren
Projektmanagement	Unterstützung durch die Geschäftsführung
Anwenderschulungen	Changemanagement
Zusammensetzung des Projektteams	Einbeziehung aller Beteiligten/Betroffenen
Kommunikation	Externe Berater
Klare Ziele und Zielvorgaben	Beziehung zum System-Hersteller
Business Process Reengineering	Projektchampion
Passfähigkeit des Systems	Entscheidungskompetenzen des Projektleiters
Systemanpassungen und Modifikationen	Widerstände der Angestellten

IT-Struktur und Altsysteme	Fehlerfreiheit der Altdaten
Wissensstand, Fähigkeiten und Erfahrung der Angestellten	Unternehmenskultur
Verfügbare Ressourcen	Unternehmensumfeld und -umwelt
Monitoring des Projektverlaufs	Unternehmensstruktur
Implementierungsansatz und Werkzeuge des Herstellers	Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
Systemtests und Testverfahren	Lenkungsausschuss
Fehler und Störungsbehebung	Unternehmensstrategie
	Wissensmanagement

3.2 Vorgehensmodell

Nach der Identifikation und kurzen Erläuterung der Erfolgsfaktoren wird im nächsten Abschnitt eine Analyse bestehender Vorgehensmodelle für die ERP-Einführung durchgeführt. Dabei werden Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, um darauf aufbauend im nachfolgenden Kapitel ein Vorgehensmodell für die Einführung von Talent-Management-Systemen zu entwickeln.

3.2.1 Vorgehensmodell nach Norbert Gronau

Das Vorgehensmodell von Norbert Gronau enthält fünf Phasen:

Überprüfung der Projektorganisation: In der ersten Phase erfolgt die Zusammenstellung des Projektteams, das unter anderem aus Vertretern bestehen sollte, die von der Systemeinführung betroffen sind. Zusätzlich gilt es zu klären, ob externe Berater hinzugezogen werden müssen, oder ob das erforderliche Wissen und die notwendigen Fähigkeiten bereits intern bei den Mitarbeitern vorhanden sind.⁶⁸

Feinspezifikation: In der Phase der Feinspezifikation liegt der Fokus darauf, die Kompatibilität der unternehmenseigenen Prozesse mit den Parametern der neu einzuführenden Software zu sichern. Ziel ist es, zu gewährleisten, dass ein effizienter Produktivbetrieb initiiert werden kann.⁶⁹

Prototyp-Phase: Innerhalb dieser Phase erfolgt der Test der Software, die zuvor an die betrieblichen Abläufe angeglichen wurde, unter realen Bedingungen. Dies umfasst die Überführung von Mitarbeiterdaten aus dem bestehenden in das neue System. Im Rahmen dieser Phase finden Parameter-, Last- und Integrationstests statt. Die Parametertests dienen der Überprüfung der Berechtigungsverteilung, während bei den Lasttests die Leistungsfähigkeit der Hardware unter Prüfung steht, um potenzielle Performance-Einschränkungen vorzeitig zu identifizieren. Die Integrationstests zielen darauf ab, die Interaktion der einzelnen

⁶⁸ Vgl. Gronau, 2010, S.334f

⁶⁹ Vgl. Gronau, 2010, S.335

Systemkomponenten zu evaluieren, indem spezifische Geschäftsprozesse simuliert werden. Ein weiterer wichtiger Punkt in dieser Phase ist die Mitarbeiterschulung, die darauf abzielt, die Anwender mit dem System vertraut zu machen. Die Schulung soll nicht nur theoretisches Wissen vermitteln, sondern auch praktische Anwendung am System ermöglichen, indem die Mitarbeiter durch die Ausführung von definierten Geschäftsprozessen am eigenen Rechner mit dem System arbeiten.⁷⁰

Pilotbetrieb: Während des Pilotbetriebs erfolgt die Migration von Echtdateien in das neue System, das anschließend mit diesen realen Daten getestet wird. Nachdem alle identifizierten Probleme dokumentiert und behoben sind, wird zum Produktivbetrieb übergegangen, in dem das neue System vollumfänglich zum Einsatz kommt.⁷¹

3.2.2 Vorgehensmodell nach Esteves und Pastor

Das Vorgehensmodell von Esteves und Pastor umfasst sechs Phasen und startet mit der Annahmeentscheidung. In dieser initialen Phase überprüft der Projektausschuss den Bedarf an einem neuen System. Ziel ist es, innerhalb dieser Phase die optimale Strategie zu entwickeln, um geschäftliche Herausforderungen zu meistern und die Organisationsstrategie zu stärken. Am Ende dieser Phase sollten die Systemanforderungen definiert, die Ziele und der erwartete Nutzen klar herausgearbeitet sowie die Auswirkungen der System Einführung auf die geschäftlichen und organisatorischen Ebenen ermittelt worden sein.⁷²

Die Anschaffungsphase, die zweite Stufe des Vorgehensmodells, konzentriert sich auf die Auswahl der Software, die den Anforderungen des Unternehmens am besten entspricht, um die Notwendigkeit von Anpassungen während der Implementierung zu minimieren. In dieser Phase erfolgt ein Vergleich der verschiedenen Softwareoptionen hinsichtlich des Preises, der Schulungs- und Wartungsdienstleistungen sowie der vertraglichen Konditionen der Anbieter.⁷³

⁷⁰ Vgl. Gronau, 2010, S.335

⁷¹ Vgl. Gronau, 2010, S.333

⁷² Vgl. Matende et al., 2015, S. 26

⁷³ Vgl. Matende et al., 2015, S. 26

In der Implementierungsphase wird die Software auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst. Diese Phase wird mit Implementierungsmethoden, dem Fachwissen und Training der Berater unterstützt.⁷⁴

In dem von Esteves und Pastor vorgeschlagenem Vorgehensmodell stellt die Nutzung und Wartung die vierte Phase dar. Hier soll die Benutzung der Software starten und die erwarteten Bedürfnisse erfüllen. Mit der Nutzung des Systems geht auch die Wartung einher. Denn hier ergeben sich Fehlfunktionen, Optimierungswünsche und Systemverbesserungen, die umgesetzt werden müssen.⁷⁵

In der Entwicklungsphase, der fünften Stufe des Vorgehensmodells, konzentriert sich die Arbeit auf die Entwicklung von Schnittstellen zur Anbindung zusätzlicher Systeme und die Integration weiterer Funktionen in das bestehende System.⁷⁶

In der letzten Stufe, die Ruhephase, wird aufgrund von neuen Technologien oder der Inkompatibilität des Systems mit dem System entschieden, ob das System ersetzt werden soll.⁷⁷

3.2.3 Vorgehensmodell nach Markus und Tanis

Das Modell nach Markus und Tanis umfasst vier Stufen und beginnt mit der Chartering-Phase.

In dieser Phase erfolgt die Auswahl der einzuführenden Software, die Bestimmung des Projektleiters sowie die Genehmigung eines Budgets und Zeitplans. Auch die Erstellung eines Business Case, der unvollständig oder fehlerhaft sein kann, findet in dieser Phase statt. Basierend auf diesen Vorbereitungen wird entschieden, ob das Projekt fortgeführt wird.⁷⁸

Wenn die Entscheidung für die Fortführung des Projektes getroffen wird, beginnt die Projekt-Phase. In dieser Phase wird das ausgewählte System in einer oder mehreren

⁷⁴ Vgl. Esteves und Pastor, 1999, S. 5

⁷⁵ Vgl. Esteves und Pastor, 1999, S. 5

⁷⁶ Vgl. Esteves und Pastor, 1999, S. 5

⁷⁷ Vgl. Esteves und Pastor, 1999, S. 5

⁷⁸ Vgl. Markus und Tanis, 2000, S. 190

Organisationseinheiten implementiert. Die Implementierung umfasst verschiedene Aktivitäten wie Konfiguration, Systemintegration, Testen, Datenkonvertierung und Mitarbeitertraining. Markus und Tanis weisen darauf hin, dass in dieser Phase mehrere Fehler und Probleme auftreten können, unter anderem ein Mangel an Kenntnissen und Fähigkeiten im Projektteam oder unzureichende Datenbereinigung, Tests und Schulungen, die zu Schwierigkeiten führen können.⁷⁹

Die Shakedown-Phase dient dazu, dass sich die Organisation mit dem neuen System vertraut macht und es vollständig in den Arbeitsalltag integriert. Diese Phase gilt als abgeschlossen, wenn alle Beteiligten das System effektiv nutzen und der reguläre Betrieb wieder aufgenommen wurde. In dieser Phase können Fehler zum Vorschein kommen, die in den früheren Phasen übersehen wurden oder erst unter den Bedingungen des Live-Betriebs auftreten. Die Behebung dieser Fehler und etwaige Nachbesserungen am System sind wesentliche Bestandteile dieser Phase.⁸⁰

In der „Aufwärtsphase“, der letzten Stufe des Prozesses, ist die Organisation in der Position, den Nutzen, der durch das neue System generiert wird, zu bewerten und zu quantifizieren. Zu den Aktivitäten in dieser Phase zählen Geschäftsverbesserungen, die Erweiterung der Benutzerkompetenzen sowie die Bewertung des erzielten Nutzens nach der Implementierung des Systems.

3.2.4 Vergleich von Vorgehensmodellen: Erweiterter Überblick

Nachdem nun detaillierter auf drei Vorgehensmodelle eingegangen wurde, wird im Folgenden ein Überblick der erwähnten Modelle und weiterer Vorgehensmodelle und die beinhalteten Phasen gegeben. In der folgenden Tabelle werden die Phasen der drei oben erwähnten Vorgehensmodelle dargestellt.

⁷⁹ Vgl. Markus und Tanis, 2000, S. 194f

⁸⁰ Vgl. Markus und Tanis, 2000, S. 195

Tabelle 2: Phasen der drei Vorgehensmodelle

Autor	Phasen im Vorgehensmodell
Gronau	(1) Projektorganisation (2) Feinspezifikation (3) Prototyp-Phase (4) Pilotbetrieb (5) Produktivbetrieb
Esteves & Pastor	(1) Annahmementscheidung (2) Anschaffungsphase (3) Implementierungsphase (4) Nutzung & Wartung (5) Entwicklungsphase (6) Ruhephase
Markus & Tanis	(1) Chartering (2) Projektphase (3) Shakedown (4) Aufwärtsphase

Obwohl die Arbeit nicht im Detail auf weitere Vorgehensmodelle eingeht, werden die Phasen dieser Modelle in der oben genannten Tabelle ergänzt, um eine umfassende Übersicht zu bieten:

Tabelle 3: Phasen weiterer Vorgehensmodelle

Autor	Phasen im Vorgehensmodell
Gronau	(1) Projektorganisation (2) Feinspezifikation (3) Prototyp-Phase (4) Pilotbetrieb (5) Produktivbetrieb
Esteves & Pastor	(1) Annahmenentscheidung (2) Anschaffungsphase (3) Implementierungsphase (4) Nutzung & Wartung (5) Entwicklungsphase (6) Ruhephase
Markus & Tanis	(1) Chartering (2) Projektphase (3) Shakedown (4) Aufwärtsphase
Kurupparachchi et al.	(1) Initiierung (2) Anforderungsdefinition (3) Beschaffung/Entwicklung

	(4) Implementierung (5) Beendigung
Ross & Vitale	(1) Design (2) Implementierung (3) Stabilisierung (4) Kontinuierliche Verbesserung (5) Transformation
Verviel & Halington	(1) Planung (2) Informationssuche (3) Auswahl (4) Evaluierung (5) Verhandlung
Peslak et al.	(1) Planung (2) Übergangsphase (3) Leistungsfähigkeit (4) Erweiterungsphase

Nachdem ein Überblick über die bestehenden Vorgehensmodelle gegeben wurde, folgt jedoch eine Analyse, welche der ausgewählten Erfolgsfaktoren in diesen Modellen Berücksichtigung finden. Basierend auf den identifizierten Erfolgsfaktoren, die in den vorhandenen Modellen nicht berücksichtigt sind, wird anschließend ein neues Vorgehensmodell entwickelt, das diese Faktoren integriert.

In der angeführten Tabelle sind die verschiedenen Vorgehensmodelle und die entsprechenden Erfolgsfaktoren aufgeführt. Die Übersicht verdeutlicht, dass bestimmte Faktoren in vielen Modellen berücksichtigt werden, während andere weniger häufig oder gar nicht einbezogen sind. Zudem beinhalten einige Vorgehensmodelle zusätzliche Faktoren, die nicht unter den in Abbildung 4 genannten 31 Faktoren aufgeführt sind. Aufgrund ihrer geringen Relevanz werden diese zusätzlichen Faktoren nicht weiter in Betracht gezogen.

Tabelle 4: Erfolgsfaktoren in den Vorgehensmodellen

	Projektmanagement	Anwenderschulungen	Zusammensetzung des Projektteams	Kommunikation	Klare Ziele und Zielvorgaben	Business Process Reengineering	Passfähigkeit des Systems	IT-Struktur und Altsysteme	Implementierungsansatz und Werkzeuge des Herstellers	Systemtests und Testverfahren	Changemanagement	Einbeziehung aller Beteiligten/Betroffenen
Gronau		X	X	X			X			X		
Esteves & Pastor					X		X		X			
Markus & Tanis					X		X			X		
Kurupparachchi ⁸¹	X	X		X	X							
Ross & Vitale ⁸²	X				X				X	X		
Verviel & Haltingen	X				X		X					
Peslak et al. ⁸³	X				X		X	X	X			

⁸¹ Vgl. Ibrahim et al, 2008, S. 3f

⁸² Vgl. Ross & Vitale, 2000, S. 236f

⁸³ Vgl. Peslak et al, 2007, S. 25f

3.2.5 Das Vorgehensmodell zur Einführung von TMS

Basierend auf den Erfolgsfaktoren, die aus Abbildung 4 abgeleitet wurden, sowie den Einführungsmodellen aus Tabelle 1 und Tabelle 2, wird nun ein Vorgehensmodell für die Implementierung von Talent-Management-Systemen vorgeschlagen. In der nachfolgenden Abbildung werden die verschiedenen Projektphasen dargelegt und die entsprechenden Erfolgsfaktoren den jeweiligen Phasen zugeordnet.

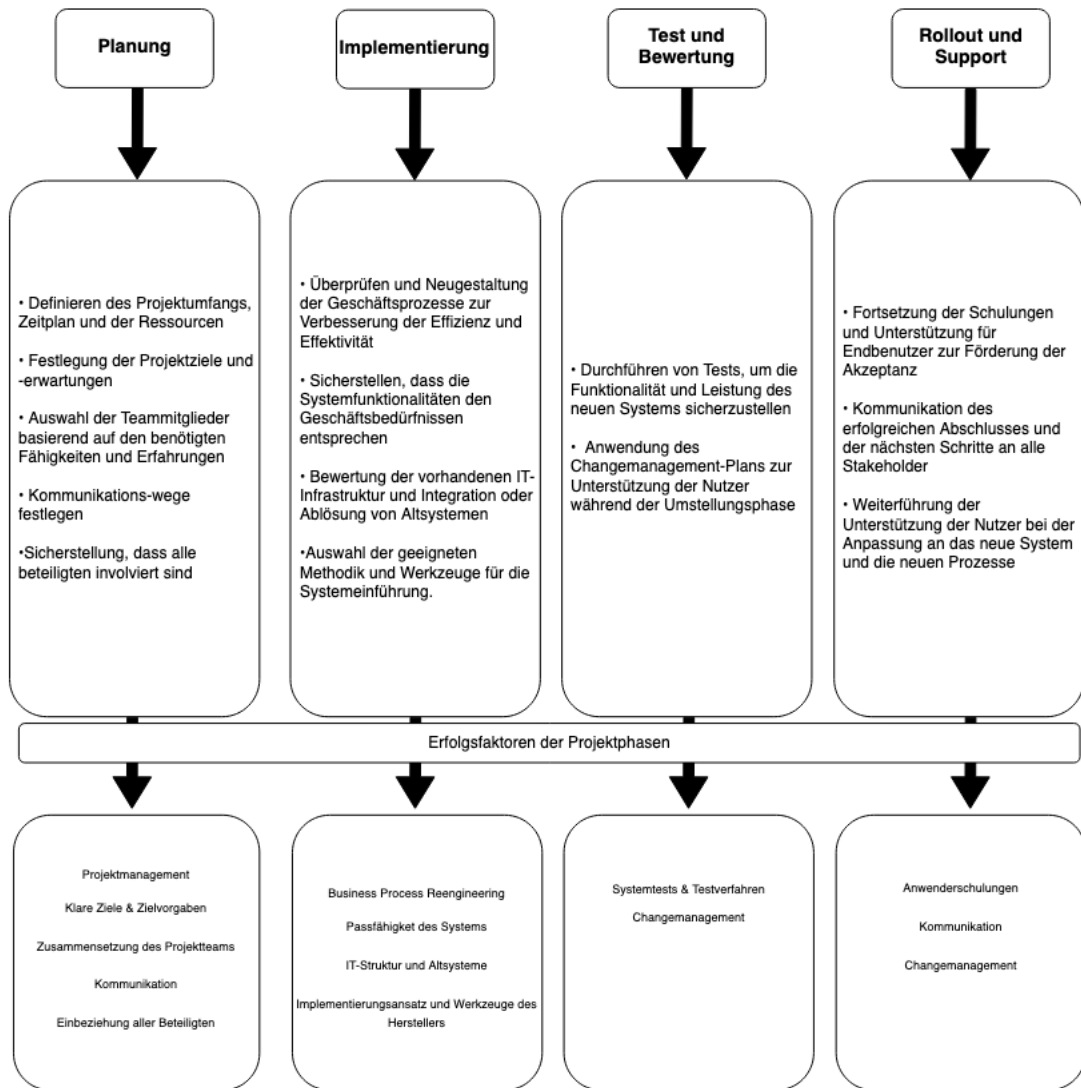


Abbildung 5: Vorgehensmodell für die Einführung von TMS

Das Modell in Abbildung 5 enthält fünf Phasen, wobei jeder der zuvor ausgearbeiteten Erfolgsfaktoren innerhalb dieser fünf Phasen berücksichtigt wurden.

3.2.6 Die Projektphasen

Planungsphase

Die Planungsphase bildet das Fundament für die erfolgreiche Implementierung des Talent-Management-Systems. In dieser entscheidenden Phase werden die Weichen für das gesamte Projekt gestellt, indem klare Ziele definiert, ein effektives Team zusammengestellt und die Abstimmung aller Beteiligten sichergestellt wird. Eine sorgfältige Planung in dieser Phase erfordert Detailgenauigkeit und vorausschauendes Denken, um mögliche Herausforderungen zu antizipieren und adäquate Strategien für deren Bewältigung zu entwickeln.

1. Die Ziele

Die Definition von Zielen stellt einen entscheidenden ersten Schritt in der Planungsphase der Implementierung eines Talent-Management-Systems dar. Diese elementare Aktivität legt nicht nur den Kurs für das gesamte Projekt fest, sondern dient auch als Kriterium für den späteren Erfolg. Im nächsten Schritt geht es darum, diese Ziele so zu präzisieren, dass sie strategisch ausgerichtet, messbar und auf die erfolgreiche Einführung des Systems abgestimmt sind.

Eine gründliche Bewertung der existierenden Talent-Management-Prozesse zu Beginn hilft, Stärken zu erkennen und Bereiche für Verbesserungen zu identifizieren. Durch Umfragen oder Interviews mit HR-Experten, Führungskräften und Mitarbeitern lassen sich wertvolle Einsichten in die aktuellen Herausforderungen des Talent-Managements gewinnen.

Es ist von zentraler Bedeutung, dass die festgelegten Ziele kompatibel mit den strategischen Unternehmenszielen sind. Das Talent-Management-System soll als Katalysator dienen, um die Erreichung dieser Unternehmensziele zu fördern.

Die Verwendung der „SMART-Methode“ ist eine effektive Strategie zur Definition geeigneter Ziele und Zielvorgaben im Projekt. Gemäß dieser Methode sollten Ziele zunächst spezifisch sein, was bedeutet, dass genau artikuliert werden muss, was erreicht werden soll. Zur Spezifizierung der Ziele gehört die klare Formulierung der erforderlichen Aktionen.⁸⁴ Zudem ist es essenziell, dass Ziele messbar sind. Bei der Festlegung von Zielen muss klar definiert werden, wie die Erreichung dieser Ziele überprüft werden kann. Zusätzlich ist die Akzeptanz der Ziele durch das Team von großer Bedeutung. Um diese zu gewährleisten, muss sichergestellt werden, dass alle Projektbeteiligten die Bedeutung und den Zweck der Ziele

⁸⁴ Vgl. Eremit und Weber, 2016, S. 96

verstehen und nachvollziehen können, warum ihre Erreichung notwendig ist.⁸⁵ Bei der Übertragung dieser Prinzipien auf die Implementierung von Talent-Management-Systemen geht es darum, spezifisch die Verbesserungen aufzuzeigen, die das neue System gegenüber den bestehenden Prozessen bietet. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Zielsetzung ist die Realisierbarkeit. Die festgelegten Ziele sollten anspruchsvoll, jedoch unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und Umstände, erreichbar sein.⁸⁶ Es ist entscheidend zu evaluieren, ob die vorhandenen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen ausreichen, um ein Talent-Management-System erfolgreich zu implementieren. Die Ziele müssen zudem innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens realisierbar sein. Dafür ist eine sorgfältige Planung erforderlich, die sicherstellt, dass das System innerhalb der festgelegten Zeit eingeführt werden kann. Um das Hauptziel zu erreichen, ist es ratsam, Meilensteine zu definieren und für jeden Meilenstein einen spezifischen Zeitplan zur Erreichung festzulegen.⁸⁷

2. Projektplan

Sobald die Ziele definiert sind, besteht der nächste Schritt in der Erstellung eines detaillierten Projektplans. Dieser Plan muss den Projektumfang, den Zeitrahmen, die festgelegten Meilensteine und die benötigten Ressourcen umfassen.⁸⁸ Der Projektmanager sollte unter Einsatz von Projektmanagement-Tools eine visuelle Darstellung des Zeitplans anfertigen. In dieser Darstellung sollten die wesentlichen Aufgaben und Meilensteine besonders hervorgehoben werden. Dies dient dazu, sicherzustellen, dass alle Teammitglieder ihre jeweiligen Zuständigkeiten und die damit verbundenen Fristen genau verstehen.⁸⁹

3. Einbeziehung aller Beteiligten

⁸⁵ Vgl. Eremit und Weber, 2016, S. 96

⁸⁶ Vgl. Eremit und Weber, 2016, S. 97

⁸⁷ Vgl. Eremit und Weber, 2016, S. 98

⁸⁸ Vgl. Meyer und Reher, 2016, S. 14

⁸⁹ Vgl. Meyer und Reher, 2016, S. 174

Die Einbeziehung aller Beteiligten ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor für das Projekt, der nicht außer Acht gelassen werden sollte. Es ist entscheidend, alle relevanten Interessengruppen aktiv in den Einführungsprozess einzubeziehen, um sicherzustellen, dass ihre Anforderungen und Sichtweisen Berücksichtigung finden. Feedback-Mechanismen wie Workshops oder Umfragen können etabliert werden, um Rückmeldungen zu den festgelegten Zielen zu erheben. Dieses Feedback kann dazu verwendet werden, die Ziele zu präzisieren und erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Zudem fördert die aktive Einbindung das Verständnis und die Unterstützung für das Projekt seitens der Interessengruppen.⁹⁰

4. Zusammenstellung des Projektteams

Die Zusammensetzung des Projektteams spielt eine essenzielle Rolle für den Erfolg des Projektes. Es ist essenziell, Teammitglieder auszuwählen, die über die erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit verfügen. Bei der Bildung des Projektteams sollte darauf geachtet werden, dass Vertreter aus allen relevanten Abteilungen, wie beispielsweise der Personal- und IT-Abteilung, einbezogen werden, insbesondere jene, die von der Einführung des neuen Systems direkt betroffen sein werden.⁹¹

5. Kommunikation

Nach der Bildung eines Teams ist die Entwicklung einer effektiven Kommunikationsstrategie von entscheidender Bedeutung. Eine sorgfältig ausgearbeitete Kommunikationsstrategie gewährleistet, dass alle Beteiligten kontinuierlich informiert und einbezogen werden. Diese Strategie sollte klar definieren, welche Stakeholder informiert werden müssen, welche Informationen zu teilen sind, zu welchem Zeitpunkt und auf welche Weise die Kommunikation erfolgen soll sowie wer die Verantwortung für die Übermittlung dieser Informationen trägt. Eine solche Herangehensweise fördert die Transparenz und trägt zur Strukturierung des Projekts bei.

⁹⁰ Vgl. Meyer und Reher, 2016, S. 60

⁹¹ Vgl. Meyer und Reher, 2016, S. 94f

Implementierungsphase

Die Implementierungsphase eines Talent-Management-Systems ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Technologie und Prozesse richtig integriert und genutzt werden, damit sie den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen bringen.

1. Business Process Reengineering

Business Process Reengineering bezieht sich auf die systematische Analyse und mögliche Neugestaltung bestehender Geschäftsprozesse mit dem Ziel, Effizienz und Effektivität zu steigern.⁹² Bei der Implementierung eines Talent-Management-Systems ist es essenziell, sämtliche Talent-Management-Prozesse kritisch zu überprüfen, um sicherzustellen, dass diese optimal auf die Funktionalitäten und Möglichkeiten des neuen Systems abgestimmt sind.

2. Passfähigkeit des Systems

Ein entscheidender Aspekt bei der Einführung eines Talent-Management-Systems ist dessen Kompatibilität. Es ist von großer Bedeutung, dass die gewählte Softwarelösung sowohl die bestehenden Prozesse unterstützt als auch den spezifischen Bedürfnissen gerecht wird. Allerdings ist dabei zu beachten, dass eine weitgehende Übereinstimmung durch die Standardfunktionalitäten der Software erreicht werden sollte, ohne dass umfangreiche Systemanpassungen erforderlich sind. Wie bereits in Kapitel 3 dargelegt, besteht eine negative Korrelation zwischen dem Umfang der notwendigen Anpassungen und Konfigurationen und dem Erfolg der Systemeinführung.

3. IT-Infrastruktur und Altsysteme

Im Rahmen der Systemeinführung ist die Berücksichtigung der bestehenden Infrastruktur ebenfalls von zentraler Bedeutung. Bei der Softwareauswahl sollte die vorhandene Infrastruktur eine entscheidende Rolle spielen. Wenn die vorhandene Infrastruktur etwa hauptsächlich aus SAP-Systemen besteht, wäre es ratsam, ein System zu wählen, das kompatibel ist und sich nahtlos integrieren lässt. SAP bietet spezielle Tools, die die Verbindung

⁹² Vgl. Gunasekaran und Kobu, 2002, S. 2536

zwischen verschiedenen SAP-Systemen vereinfachen, was die Integration und den Betrieb des neuen Systems erheblich erleichtern kann.

4. Implementierungsansatz und Werkzeuge des Herstellers

Die Wahl des angemessenen Implementierungsansatzes spielt eine wesentliche Rolle für den Projekterfolg. Abhängig von der Unternehmensgröße und der Projektumfang kann entweder ein iteratives Rollout, bei dem anfangs ausgewählte Abteilungen als Pilotprojekte dienen, oder eine Big-Bang-Implementierung, bei der das System simultan in der gesamten Organisation eingeführt wird, zweckmäßig sein.⁹³ Es ist ebenfalls wichtig, die vom Hersteller bereitgestellten Ressourcen, wie Trainings- und Schulungsmaterialien sowie fachliche und technische Unterstützung, zu nutzen. Diese Werkzeuge sind entscheidend, um eine effiziente und effektive Implementierung des Systems sicherzustellen.

Test- und Bewertungsphase

Die dritte Phase des Modells ist für die Sicherstellung der Funktionalitäten des Systems essenziell. Innerhalb dieser Phase werden zwei Erfolgsfaktoren berücksichtigt:

1. Systemtests und Testverfahren

Um die einwandfreie Funktion des Talent-Management-Systems zu garantieren, ist die Durchführung umfangreicher Systemtests unerlässlich. Diese Tests umfassen verschiedene Kategorien:⁹⁴

- Funktionstests: Ziel dieser Tests ist es, zu überprüfen, ob alle Funktionen des Systems gemäß den Spezifikationen korrekt arbeiten.
- Integrationstests: Sie zielen darauf ab, die nahtlose Interaktion des Talent-Management-Systems mit anderen Systemen und Softwarelösungen innerhalb der IT-Infrastruktur des Unternehmens zu gewährleisten.

⁹³ Vgl. Gadatsch, 2012, S. 312

⁹⁴ Vgl. Singh, 2012, S. 368

- Leistungstests: Hierbei wird die Performance des Systems unter verschiedenen Betriebsbedingungen und Lastszenarien getestet, um dessen Stabilität auch unter hoher Auslastung zu bestätigen.
- Sicherheitstests: Diese sind von besonderer Bedeutung für Systeme, die sensible Daten verarbeiten. Sie sollen den Schutz der Mitarbeiterdaten gewährleisten und die Einhaltung von Compliance-Vorschriften sicherstellen.

2. Change-Management

Neben den Systemtests ist ein effektives Change-Management während der gesamten Projektdauer von entscheidender Bedeutung. Ein erfolgreich umgesetztes Change-Management fördert die Akzeptanz des neuen Systems durch die Mitarbeiter und trägt maßgeblich zum Erfolg des Projekts bei. Das Change-Management-Team sollte sich für eine regelmäßige und transparente Kommunikation einsetzen, um stets über den aktuellen Projektstatus zu informieren. Zudem ist es wichtig, jegliche Veränderungen, die sich durch die Einführung des neuen Systems ergeben, frühzeitig und deutlich zu kommunizieren.⁹⁵ Dadurch können Unsicherheiten reduziert und eine positive Einstellung gegenüber den anstehenden Veränderungen gefördert werden.

Rollout und Support

In der letzten Phase des Projekts wird das neue System in einen Zustand überführt, der den operativen Einsatz durch die Anwender ermöglicht, sodass es aktiv genutzt werden kann.

1. Anwenderschulungen

Die erfolgreiche Einführung und Akzeptanz des Systems bei den Nutzern hängt wesentlich von der Bereitstellung adäquater Anwenderschulungen ab. Es ist entscheidend, Trainings⁹⁶ und

⁹⁵ Vgl. Legris und Collerette, 2006, S. 69

⁹⁶ Vgl. Legris und Collerette, 2006, S. 71

entsprechende Schulungsmaterialien zur Verfügung zu stellen, um sicherzustellen, dass die Anwender nicht nur die Funktionsweise des Systems verstehen, sondern auch lernen, wie sie es zur Bewältigung ihrer täglichen Aufgaben effektiv einsetzen können. Ein weiterer wichtiger Aspekt, um die Akzeptanz zu fördern, ist die klare Kommunikation der Vorteile, die das neue System mit sich bringt.

2. Kommunikation

Zusätzlich zur bereits erwähnten Kommunikationsstrategie spielt die Kommunikation auch während des Rollouts eine entscheidende Rolle. Es ist von großer Bedeutung, alle Stakeholder kontinuierlich über Fortschritte, Änderungen, auftretende Schwierigkeiten und Probleme sowie über die Verfügbarkeit von Supportressourcen zu informieren.

3. Change-Management

In dieser Phase ist effektives Change-Management unerlässlich, um potenziellen Unruhen und Widerständen nach der Systemeinführung entgegenzuwirken. Die Einbindung von Führungskräften ist dabei von großer Bedeutung, da sie den Wandel initiieren und von oben nach unten im Unternehmen kommunizieren können. Zudem ist es wichtig zu erkennen, dass die Anpassung an das neue System Zeit erfordert. Es sollte ein Umfeld geschaffen werden, in dem Nutzer die Möglichkeit haben, Feedback zu geben. Dies ermöglicht es, Bedenken oder Erwartungen der Mitarbeiter aufzugreifen.

Der Support nach dem Rollout ist ein weiterer kritischer Aspekt, der nicht außer Acht gelassen werden sollte. Den Nutzern sollte Zugang zu Unterstützung bei etwaigen Problemen gewährt werden, sei es durch einen Helpdesk, FAQ-Bereiche oder Foren. Diese Supportstrukturen bieten nicht nur Hilfe bei Problemen, sondern ermöglichen auch die kontinuierliche Optimierung des Systems, was wiederum die Benutzererfahrung verbessert.

4 Fazit

In dieser Arbeit ging es um den Hauptaspekt, bestehende Vorgehensmodelle zu vergleichen und Erfolgsfaktoren für die Einführung zu analysieren, um daraus ein neues Vorgehensmodell für die Einführung von Talent-Management-Systemen zu entwickeln.

Zunächst wurde das Talent-Management grundlegend erläutert und ein einheitliches Verständnis geschaffen. Anschließend wurden Erfolgsfaktoren für die Einführung, sowie bereits entwickelte Vorgehensmodelle analysiert und evaluiert. Es wurde versucht, die wichtigsten Faktoren herauszuarbeiten und diese auf das Talent-Management zu transferieren.

Basierend darauf wurde abschließend ein eigenes Modell für die Einführung von Talent-Management-Systemen entwickelt. Dieses Modell enthält alle wichtigen Phasen und Faktoren, die für die Einführung notwendig und relevant sind.

Ein Ausblick für zukünftige Projekte kann die Evaluierung des erstellten Modells mittels Experteninterviews sein.

Literaturverzeichnis

A. Gunasekaran und B. Kobu, „Modelling and Analysis of Business Process Reengineering“, *International Journal of Production Research* 40, Nr. 11 (Januar 2002): 2521–46, <https://doi.org/10.1080/00207540210132733>.

Andreas Dotzauer, Marielle Queitsch, und Wolfgang Söhner, *Talent-Management am Beispiel der Automobilwirtschaft: Impulse für erfolgreiche Mitarbeiterbindung und -entwicklung*, essentials (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021), <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32777-4>.

Andreas Gadatsch, *Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis ; eine Einführung für Studenten und Praktiker*, 7. Aufl, Studium (Wiesbaden: Springer Vieweg, 2012).

Bernhard Rosenberger, Katrin Kreil, und Markus Bankl, „Sicher in die Zukunft – strategisches Talent-Management macht es möglich“, in *Modernes Personalmanagement*, hg. von Bernhard Rosenberger (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014).

Bernhard Rosenberger, *Modernes Personalmanagement: strategisch, operativ, systemisch*, Modernes Personalmanagement (Wiesbaden: Springer Gabler, 2014).

Britta Eremit und Kai F. Weber, *Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation: Quick Finder — Die wichtigsten Tools im Business Coaching* (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016), <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09453-9>.

Cappelli, Peter (2008): *Talent on demand. Managing talent in an age of uncertainty*, Harvard Business Press, Boston.

Christian Leyh und Pauline Sander, „Critical Success Factors for ERP System Implementation Projects: An Update of Literature Reviews“, in *Enterprise Systems. Strategic, Organizational*,

and Technological Dimensions, hg. von Darshana Sedera, Norbert Gronau, und Mary Sumner, Bd. 198, Lecture Notes in Business Information Processing (Cham: Springer International Publishing, 2015), 45–67

Christian Leyh, „Implementierung von ERP-Systemen in KMU – Ein Vorgehensmodell auf Basis von kritischen Erfolgsfaktoren“, *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 52, Nr. 3 (Juni 2015): 418–32

Claudius Enaux und Fabian Henrich, *Strategisches Talent-Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden*, hg. von Matthias T. Meifert, Kienbaum [bei Haufe] (Freiburg Berlin München: Haufe, 2011).

Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, und Beth Axelrod, *The war for talent* (Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2001).

Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2015). *HR Report 2014/2015 SchwerpunktFührung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE imAuftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz*, Mannheim: o. V.

Enderle da Silva, Kristina (2012): Offensive auf sechs Spielfeldern, in: Personalmagazin, H.

Esteves, José, and Joan Pastor. "An ERP lifecycle-based research agenda." 1st international workshop in enterprise management & resource planning. sn, 1999.

Gerald Münzl, Michael Pauly, und Martin Reti, *Cloud Computing als neue Herausforderung für Management und IT, Essentials* (Berlin Heidelberg: Springer Vieweg, 2015).

Helga Meyer und Heinz-Josef Reher, *Projektmanagement: von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss*, Lehrbuch (Wiesbaden: Springer Gabler, 2016), <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07569-9>.

Ibrahim, Almahdi & Sharp, John & Syntetos, Aris. (2008). A framework for the implementation of ERP to improve business performance: A case study. Al Bustan Rotana Hotel Dubai Almahdi .M. S. Ibrahim. 1.

IEEE standard glossary of software engineering terminology. New York, N.Y: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1990.

Jochen Gabrisch, *Die Besten managen: erfolgreiches Talent-Management im Führungsalltag ; mit zahlreichen Beispielen aus der Coaching-Praxis*, 1. Aufl (Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2010).

Johanna Dahm, *Talent Management: ein Praxishandbuch*, 1. Aufl (Norderstedt: Books on Demand, 2007).

Kahl, Martina. *Modernes Talent-Management Wegweiser zum Aufbau eines Talent-Management-Systems*. 1. Auflage. Hamburg: Diplom.de, 2011.

Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience-from adoption to success. *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past*, 173 (2000)

Matende, S., Ogo, P., & Nabukenya, J. (2015). User participation in ERP implementation: A case-based study.

Maximilian Lackner, *Talent-Management spezial: Hochbegabte, Forscher und Künstler erfolgreich führen*, 2. Auflage (Wiesbaden: Springer Gabler, 2014).

Norbert Gronau, *Enterprise resource planning: Architektur, Funktionen und Management von ERP-Systemen*, 2., erw. Aufl, Lehrbücher Wirtschaftsinformatik (München: Oldenbourg, 2010).

Pamela Bethke-Langenegger und Max Becker, „Talente «managen» steht hoch im Kurs“, Dezember 2011, <https://doi.org/10.5167/UZH-56714>.

Paul Legris und Pierre Collerette, „A Roadmap for It Project Implementation: Integrating Stakeholders and Change Management Issues“, *Project Management Journal* 37, Nr. 5 (Dezember 2006): 64–75, <https://doi.org/10.1177/875697280603700507>.

Peslak, Alan & Subramanian, Girish & Clayton, George. (2007). The phases of ERP software implementation and maintenance: A model for predicting preferred ERP use. *Journal of Computer Information Systems*. 48. 25-33.

Peter Keuchel, Personalmanagement in der Cloud: 10 Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung der Personalarbeit, 1. Auflage, make HR simple (Freiburg München Stuttgart: Haufe Group, 2019).

R. Bhadani, „A new dimension in HRM: cloud computing,” *Int. J. Bus. Manag. Invent.*, vol. 3, no. 7, pp. 13–15, 2014.

Ritz, Adrian, und Norbert Thom. *Talent-Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011.

Ross, J.W., Vitale, M.R. The ERP Revolution: Surviving vs. Thriving. *Information Systems Frontiers* 2, 233–241 (2000). <https://doi.org/10.1023/A:1026500224101>

S. Ghosh, „Challenges on a global implementation of ERP software“, in *IEEE International Engineering Management Conference*, Bd. 1 (2002 IEEE International Engineering Management Conference, Cambridge, UK: IEEE, 2002)

Schönenberg, Ulrich. *Prozessexzellenz im HR-Management: professionelle Prozesse mit dem HR-Management Maturity Model*. Berlin Heidelberg Dordrecht: Springer, 2010.

Shruti Nagpal, Sunil Kumar Khatri, und Ashok Kumar, „Comparative study of ERP implementation strategies“, in *2015 Long Island Systems, Applications and Technology* (2015 IEEE Long Island Systems, Applications and Technology Conference (LISAT), Farmingdale, NY, USA: IEEE, 2015), 1–9, <https://doi.org/10.1109/LISAT.2015.7160177>.

Srivastava, J. (2023). *Understanding ERP system implementation and strategies*. Inspirage.com. Abgerufen 21. August 2023, von <https://inspirage.com/2023/01/understanding-erp-system-implementation-and-strategies/>

Stephen Kahara Wanjau, „Enterprise Resource Planning System Implementation in Higher Education Institutions: A Theoretical Review“, in *Advances in Systems Analysis, Software Engineering, and High Performance Computing*, hg. von Geoffrey Muchiri Muketha und Elyjoy Muthoni Micheni (IGI Global, 2020), 236–64, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7678-5.ch010>.

Svea Steinweg, *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht, 2009). Klaus Olfert, *Personalwirtschaft*, 14., verb.aktualisierte Aufl, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft (Herne: Kiehl, 2010).

Wolfgang Jetter, *Effiziente Personalauswahl: durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden*, 3., aktualisierte, überarb. und erw. Aufl (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2008).

Wolfgang Jetter, *Performance management: Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, leistungsabhängige Entlohnungssysteme* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000).

Erklärung zur selbstständigen Bearbeitung einer Abschlussarbeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Ort

Datum

Unterschrift im Original