

# Wie Mobile Talent Management Sinn macht

*Manuel Egger*

## 1 Der mobile User

Talent Management ist ein zentrales Thema in der Personalwirtschaft. Wegen der Brisanz der alternden Gesellschaft und des damit verbundenen Mangels an Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt steht Talent Management seit Jahren auf jeder Agenda von Personalabteilungen. Auch die HR-Softwarehersteller haben in den letzten Jahren ihr Portfolio im Bereich der Talent-Management-Prozesse erweitert; gleichzeitig sind neue Anbieter auf den Markt gekommen, die sich ausschließlich auf dieses Thema fokussiert haben.

Etwas zeitversetzt zu dieser Entwicklung ist die Bevölkerung in einer unglaublichen Geschwindigkeit »mobil« geworden. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Erfindung der Smartphones und darüber hinaus auch der Tablets, die eine ganz neue Art der mobilen Nutzung von Informationen ermöglichen. Verbesserte Technologien erlauben es, überall internetfähig zu sein – zu immer günstigeren Preisen. Eine Vielzahl von Smartphone- und Tablet-Herstellern am Markt versuchen, sich mit kürzeren Innovationszyklen gegenseitig zu übertreffen. Warum haben diese Geräte es geschafft, sich derart massiv bei den Endanwendern durchzusetzen?

Diese Technologien haben das Potenzial, eine gänzlich neue Art der User Experience zu erschaffen: Fundamental neu ist bei Smartphones und Tablets das Konzept von Apps als Anwendungen. Einfachheit lautet die größte Maxime für die Bedienbarkeit. Dieses Paradigma rückte durch die Verbreitung der Technologie extrem schnell ins Bewusstsein einer riesigen Anwendergruppe und wurde ebenso schnell angenommen. Hier liegt ein wesentlicher Grund für die Mobilisierung unserer Gesellschaft. Usability und Simplicity bilden die fundamentale Basis der Konzeption von Anwendungen.

Nun gilt es, die Brücke zu bauen zwischen Talent Management auf der einen Seite und den neuen technologischen Möglichkeiten der mobilen Welt auf der anderen Seite.

## 2 Wie Talent Management mobil wird

Learning- und Recruitingprozesse sind sehr frühzeitig auf den mobilen Zug aufgesprungen. Durch die einfache und ortsunabhängige Verbreitung von Lerninhalten an eine mobile Belegschaft kann Wissen an jedem Ort abgerufen werden.

Daraus resultiert – speziell bei mobilen Geschäftseinheiten – eine hervorragende Chance, Mitarbeiter kontextspezifisch bei ihrer Arbeit zu unterstützen und sie effektiver zu machen. Die Zeiten zur persönlichen Weiterentwicklung können die Beschäftigten selbst einteilen und somit beispielsweise Reisezeiten besser nutzen. Im Prinzip macht es der Erfolg von E-Book-Readern den Unternehmen vor, auch wenn in vielen Fällen Mobile Learning noch nicht die notwendige Benutzerfreundlichkeit erreicht hat. Zukünftig wird in diesem Themenfeld viel mehr die zielgruppenspezifische beziehungsweise kontextsensitive Bereitstellung der Lerninhalte in den Mittelpunkt rücken. Somit steht neben dem Design der Anwendungen ebenfalls noch Arbeit an der Didaktik der Lerneinheiten und an der logischen Verknüpfung dieser Einheiten bei den Unternehmen an.

Auch die Personalmarketing- und Recruiting-Abteilungen treiben den mobilen Gedanken schon seit längerem im Markt voran. Sie stehen vor der Aufgabe, die notwendigen Prozesse zu etablieren, um die Karriereseiten »fit« für die mobile Nutzung zu machen, damit beispielweise die Reichweite bei der Personalsuche erhöht werden kann. Mobile Webtechnologien wie HTML5 unter der Gestaltungsphilosophie des Responsive Design (dynamische Anpassung des Browsers an die zur Verfügung stehende Displaygröße) haben sich aus diesem Grund durchgesetzt. Die nächste Welle der Anwendungsoptimierung, die auch die mobile Bewerbung ermöglicht, steht noch bevor. Diese Optimierungen umfassen dann die Einbindung von sozialen Netzwerken und die Nutzung der Device-Spezifika wie Kamera, Sprachintegration etc., um den Kandidaten einerseits eine gute User Experience zu bieten und andererseits einen noch einfacheren Bewerbungsweg zur Verfügung zu stellen.

Diese beiden Prozesse des Talent Management (Learning und Recruiting) sollen im Folgenden nicht weiter im Mittelpunkt stehen, da sie bereits ausreichend im »mobilen« Kontext diskutiert werden. Vielmehr stellt sich aktuell die Frage, ob auch in den Talent-Management-Kernprozessen ein Wertbeitrag durch die Mobilisierung der Prozesse erreicht werden kann.

### **2.1 Wie mobile Talent-Management-Anwendungen Mehrwert schaffen**

Um dieser Fragestellung auf den Grund zu gehen, ist es wichtig, sich Folgendes vor Augen zu halten: Mit der gewaltigen Verbreitung von Apps im Kontext mobiler Endgeräte hat sich ein radikal verändertes Bedienkonzept für Anwendungen etabliert, das in dieser Form zuvor nicht existierte. Daher hat sich die Erwartungshaltung der Nutzer an Anwendungssoftware dramatisch verändert. Bei der heranwachsenden Generation wird jede weniger intuitive Form der Interaktion nicht mehr akzeptiert. Dieser Prozess ist unumkehrbar. Er wird über kurz oder lang alle Bereiche der Softwareentwicklung erreichen. Wie groß das Potenzial (und auch der Druck) ist, lässt sich daran erkennen, dass globale Unternehmen

wie SAP versuchen, über ihre Design-Thinking-Initiative eine designorientierte Unternehmenskultur und Arbeitsweise in ihrer Organisation zu installieren.

Ein wesentlicher Mehrwert des mobilen Talent-Management-Gedankens besteht darin, die Interaktion mit den Anwendern neu zu überdenken und zu vereinfachen. Zum Beispiel ist es wenig erfolgsversprechend, Unternehmensportale mit bestehenden Talent-Management-Anwendungen oder Self Services eins zu eins auf ein Tablet zu transferieren. Weniger ist mehr, und designorientierte Gestaltung »rückwärts« – also aus der Sicht des Anwenders – ist von fundamentaler Bedeutung.

Talent-Management-Tools haben keinen Erfolg, wenn sie bei den Anwendern aufgrund der Komplexität nicht verstanden und folglich nicht akzeptiert werden. Hinzu kommt: Das Change Management beim Roll-out solcher Tools wird oft vernachlässigt oder unterschätzt. Bezieht man die Anwender und deren Sichtweise bei der Konzeption der Anwendungen ein, vereinfacht sich auch das notwendige Change Management.

Talent-Management-Anwendungen, die zusätzlich einen mobilen Charakter bekommen, erhöhen die Akzeptanz automatisch, da der Anwender den mobilen Gedanken immer mit dem Thema der Einfachheit verbinden wird. Darüber hinaus gilt für viele Nutzer heute noch die Einbindung in einen Unternehmensprozess via Mobile Device als Statussymbol – einerseits wegen der ortsunabhängigen und einfachen Nutzung der Anwendung und andererseits wegen der Anmutung der Devices. Darüber hinaus wird das Device viel stärker in seiner Nutzung für das Unternehmen durchdrungen. Heute stehen häufig auf Smartphones oder Tablets der Unternehmen lediglich der Mail- und Kalenderzugang zur Verfügung.

## 2.2 Design bestimmt Nutzung und Akzeptanz

Somit muss sich die Vorgehensweise nicht nur bei der Erstellung mobiler Applikationen ändern, sondern bei allen Applikationen. Die Devise lautet: weg von »inside out«, hin zu »outside in«. Die Entwicklungsmethode dahinter heißt Design Driven Development (D3). D3 hat ein einziges Ziel: Anwendungen zu schaffen, die den Anwender mit seiner Problemstellung in den Mittelpunkt stellen und ihn optimal unterstützen. Um das zu erreichen, geht D3 den Weg der designorientierten Entwicklung konsequent zu Ende und hört nicht nach der Generierung von Ideen oder Konzepten auf. Neben grundsätzlichen Prinzipien, wie beispielsweise der strikten Trennung von funktionalem/interaktivem Design und der grafischen Gestaltung des User Interface, meint dies vor allem das Zusammenspiel der notwendigen Kompetenzen. Nur die Verknüpfung von Business Know-how, technologischem Know-how (Frontend- und Backend-Entwicklung) und Design-Expertise ermöglicht es, herausragende und für den Nutzer wertschöpfende Anwendungen zu erschaffen.

D3 ist aber viel mehr als nur eine Methode, sondern nichts Geringeres als die Philosophie und Unternehmenskultur nach der diese Experten zusammenarbeiten. Alle Beteiligten müssen sich bewusst sein, dass Design sich nicht auf die Gestaltung einer netteren oder hübscheren Oberfläche auf Basis einer vorgegeben Funktionalität reduzieren lässt. Vielmehr umfasst Design eine grundsätzliche Herangehensweise, die unter dem Blickwinkel des Benutzers »rückwärts« und anhand des vorliegenden Use Case das notwendige Interaktionsdesign festlegt. Und das im ersten Schritt völlig losgelöst von technischen Rahmenbedingungen.

Sich dieser Maxime unterzuordnen, ist der Schlüssel zum Erfolg. Und das bedeutet keineswegs, dass die Applikationsentwicklung eine untergeordnete Rolle spielt. Ganz im Gegenteil: Die Entwicklung ist von Beginn an in einer Advisor-Rolle im Projekt beteiligt, um kreative Lösungen zu finden, wie die gewünschten Funktionen und Interaktionen umgesetzt werden können. Im Verlauf des D3-Projektzyklus wandelt sich diese Rolle hin zum Lead in der Realisierung. Dieses Prinzip, nach dem in einem Projekt Design und Entwicklung zu jedem Zeitpunkt zusammenarbeiten, sichert die Qualität – gerade im Detail – und sorgt für eine termingerechte Lieferung.

### **2.3 Performance Management leicht gemacht**

Betrachtet man zum Beispiel den Performance-Management-Prozess, so lässt sich häufig feststellen, dass sich dahinter ein in Phasen unterteilter, strukturierter Talent-Management-Prozess (z.B. Zielgespräch, Interimsgespräch, Jahresendgespräch) verbirgt. Generell sollte diese zeitliche Strukturierung hinterfragt werden, da ein kontinuierliches Management die Leistung der Mitarbeiter im Sinne der Organisationsziele verfolgen muss.

Um beispielsweise einer Führungskraft Transparenz zum aktuellen Stand beziehungsweise mehr »Nähe« zu ihren Mitarbeitern zu verschaffen, können neben der Einfachheit und dem Bedienkomfort der Anwendung auch weitere Vorteile von Mobile Devices herangezogen werden: Meeting-Vorbereitungen, Organisation und Durchführung werden erleichtert, wenn beispielsweise die Videotelefonie zum Einsatz kommt oder Voice Integration die Dokumentation eines Gesprächs unterstützt. Kollaborationstools, deren Wirkungsgrad durch mobile Nutzung intensiviert wird, können in den Prozess einbezogen werden. Im persönlichen Gespräch wirkt ein PC oder Laptop eher als Barriere und schränkt den Freiraum im Gespräch ein. Ein Tablet ähnelt dem Papier, welches schon immer zur Erfassung von Notizen in Gesprächen akzeptiert ist. Jeder hat die Möglichkeit, Informationen oder Notizen aus vorangegangenen Gesprächen einzusehen, ohne dass die Gesprächsatmosphäre gestört wird. Ein solcher Ansatz dient zum Beispiel dazu, bestehende Jour-Fixe-Strukturen in die Dokumentation der Gesamtjahres-Performance einfließen zu lassen.



**Abb. 1:** Einstiegsseite der Führungskraft und Darstellung der »Nähe« des Managers zu den Teammitgliedern sowie anstehender Termine mit dem Team u.a. (Prototyp von sovanta)

Der strukturierte Performance-Management-Prozess ist heute in den meisten Unternehmen etabliert. Oft leidet die Akzeptanz des Prozesses in der Linie, weil die Anwendungen als zu komplex und als nicht intuitiv empfunden werden. Folge davon sind eine parallele Datenpflege oder -haltung sowie eine geringere Datenqualität im Prozess selbst. Einen solchen Prozess zu 100 Prozent auf mobile Endgeräte umzustellen, würde auch auf Widerstände bei den Nutzern stoßen. Selbst wenn die Voraussetzung gegeben ist, dass alle Nutzer über ein entsprechendes Gerät verfügen, würden sich die User bei notwendigen Texteingaben nach dem Komfort des PC (Tastatur und Maus) sehen.

Trotzdem erhöht eine mobile Variante den Mehrwert im klassischen Performance-Management-Prozess, wenn sie als kompatible und ergänzende Anwendung zur Verfügung gestellt wird. Die unterstützende Nutzung in Mitarbeitergesprächen wurde bereits erwähnt. Darüber hinaus sind auch Offline-Szenarien abbildbar, die vor allem die Reviews der Performance-Management-Dokumente erleichtern, da diese unabhängig von Zeit und Ort erfolgen können. Gerade wenn Manager eine Vielzahl von Mitarbeitergesprächsbögen bearbeiten und freigeben müssen, kann ein mobiles Szenario sie sehr entlasten.

Stellt man den Anwendern alternativ eine mobile Variante zur Desktopvariante des Performance-Management-Tools zur Verfügung, so hebt man nur das gesamte Nutzenpotenzial, wenn man eine homogene Anwendung schafft: Layout und Aufbau der Lösung müssen auf dem Desktop sowie auf dem Tablet deckungsgleich sein. Unterschiede gibt es lediglich in der Handhabung: Am PC wird mit der Maus gescrollt und geklickt, während auf dem Tablet die Interaktionen per Finger und Druckbewegung ausgeübt wird.

Entscheidend ist bei der Gestaltung solcher Applikationen wieder der Gedanke, vom Nutzer aus »rückwärts zu gehen« und die Anwendung so einfach wie möglich aufzubauen. Design Driven Development ist der Schlüssel zum Erfolg, wobei hier alle Anwendungen immer nach dem Prinzip »Mobile First« designt werden. Dies bedeutet, dass zwischen einer Tablet- und einer PC-Applikation kein Unterschied aus der Sichtweise des funktionalen Designs vorherrscht. Die dahinterliegende Vorstellung: Eine Anwendung, die für ein Tablet einfach gestaltet worden ist, darf in einer PC-Umgebung nicht kompliziert sein. Aus Entwicklungssicht der Anwendung bedeutet dies, bei der Programmierung Webtechnologien zu verwenden, die es möglich machen, dass die Anwendung nur einmal gebaut, aber dann auf verschiedenen Displaygrößen beziehungsweise mobilen Endgeräten genutzt werden kann.



Abb. 2: Mobiles Performance- und Talent Management

Analog zu diesen Ansätzen für einen modernen Performance-Management-Prozess lohnt es sich, den Talent-Assessment-Prozess zu analysieren und zu verbessern. In der Regel führen Unternehmen diesen Prozess nur einmalig oder alle zwei Jahre durch. Dabei erfolgt nach der Identifizierung und der Potenzi-aleinschätzung der Talente ein mehrstufiger Kalibrierungsprozess, bis letztendlich diese Personen bestätigt und die verschiedenen Talentpools gefüllt sind. Alle dargestellten Nutzenhebel des Performance-Management-Prozesses gelten auch für diesen sehr unternehmenskritischen Prozess. Die Erfahrung zeigt, dass die Visualisierung der Talentdaten eine ebenso große Rolle spielt wie die schnelle und komfortable Suche nach Talenten in der Organisation für bestimmte Fragestellungen.

### **3 Umsetzungsbeispiel: Entwicklung einer Talent-Management-Applikation**

Ein Fall aus der Praxis soll hier veranschaulichen, wie ein Unternehmen seinen Talent-Management-Prozess durch eine mobile Talent-Management-Applikation ergänzt und somit neue Möglichkeiten zur Nutzung der vorhandenen Daten ermöglicht hat.

Ein Schweizer Unternehmen mit 70.000 Mitarbeitern baute über Jahre ein globales HCM-System auf und erfasste alle Talentdaten des jährlichen Performance-Management-Prozesses. Obwohl mit diesem Vorgehen eine internationale Talentdatenbasis existierte, war es für den Kunden nur schwer möglich, die Daten für weiterführende Talent-Management-Prozesse zu nutzen. Der Talent-Review-Prozess umfasste mehrere Kalibrierungsrunden auf lokaler, regionaler oder funktionaler Ebene und endete letztendlich mit einem globalen Talent-Review-Meeting des Vorstands.

Die Fachabteilung musste für dieses Meeting stets sehr viel manuelle Arbeit leisten: Talentdaten wurden auf Flipchart-Blätter übertragen, die Fotos der Talente ausgedruckt und Flipcharts der Mitarbeiter nach Talentpools gruppiert, die dann im Meeting mit dem Vorstand durchgesprochen werden konnten. Um die im System vorhandenen Talentdaten besser zu nutzen, wurde ein individueller Report entwickelt, der auf drei DIN-A4-Seiten alle vorhandenen Talentdaten in einem Profil zusammenfasste und als PDF vorgelegt werden konnte. Doch eine bessere Übersichtlichkeit oder Vergleichbarkeit der Talente ergab sich daraus nicht, ebenso wenig wie eine gezielte Suche nach Talenten. Mit der aufkommen- den Begeisterung für Tablets hat der Kunde außerdem eine mobile Applikation entwickelt, die Talentprofile in Form von PDFs hervorbrachte. Dennoch zeigte der Prozess weiterhin Nachteile, da beispielsweise ein Synchronisierungsmecha- nismus mit dem HR-System nicht existierte und die Mechanismen für die lokale Speicherung von Daten nicht ausreichend gesichert waren.