

# Schwarze Löcher im Informationsfluss als Rekrutierungsbremse

In der PowerPoint-Präsentation, mit welcher uns ein Ja zur Notwendigkeit der Einführung neuester Informationstechnologien abgerungen wird, ist die Welt der Daten- und Informationsflüsse noch in Ordnung – Durchgängigkeit und Transparenz sind die überzeugenden Argumente. Wie verhält es sich in der Realität damit? Von Jürg Zimmermann

\_\_Als Informatiker befasse ich mich in der Hauptsache mit Fragen aus einem Teilbereich des Personalmanagements, der Personalbeschaffung, im Speziellen mit dem Publikationsprozess. Gegenstand der Fragestellung ist weniger das Prozessmodell in organisatorischer Hinsicht, sondern hinsichtlich der Daten- und Informationsflüsse.

## Allgemeine Überlegungen

Die Durchgängigkeit und Transparenz von Informationen muss aus unternehmerischer Sicht eine der wichtigsten Forderungen an ein Ausführungs- und Managementunterstützungssystem sein. Das heisst, es darf in der Datenhaltung zu keinem «Medienbruch» und zu keinen Informationsinseln kommen.

Den Führungskräften soll ein wirkungsvolles Instrument zur Planung, Steuerung und Überwachung von Geschäftsfällen zur Verfügung gestellt werden. Ein solches Führungssystem, auch Managementinformationssystem (MIS) genannt, basiert auf Kennzahlen aus dem Ausführungssystem. Das Fehlen von spezifischen Kennzahlen führt zu unvollständigen Kenngrössen, und entsprechend konträr ist die Entscheidungshilfe zum Nutzeffekt.

Systeme, die diesen Anforderungen gerecht werden, sind so genannte hochintegrierte Anwendungen. Sie

können nicht nur Teilaspekte eines Unternehmens, sondern ein gesamtes Unternehmen informationstechnisch abbilden. Geläufiger ist die Bezeichnung ERP-Anwendungen (Enterprise Resource Planning). Sie sind unter den Namen Abacus, Peoplesoft, SAP, Soreco, Simultan usw. bekannt.

Folgende Ausnahmen lassen sich feststellen, die in ihren Auswirkungen nicht zu unterschätzen sind:

- Vernachlässigte Geschäftsfälle, die nicht den nötigen Stellenwert in einer Unternehmung haben. Das hat mehrere Gründe. Einer der wichtigsten ist die Frage nach der Betriebswirtschaftlichkeit, dem Kosten-Nutzen-Faktor.
- Branchen- oder organisationsspezifische Geschäftsfälle, die sich nicht in einer Standardlösung abbilden lassen. Sie lassen sich, wenn überhaupt, nur mit einem hohen softwaretechnischen und entsprechendem finanziellen Aufwand integrieren.
- Der unterbliebende Versuch, lieb gewonnene organisatorische Abläufe so umzugestalten, dass sie sich in einer Standardlösung abbilden lassen.

## Übersicht und Abgrenzung

Aus der engeren Abstimmung zwischen Personalpolitik und Unternehmenszielen leitet sich eine unternehmensspezifische Personalstrategie ab. Sie umfasst die

angestrebten personalpolitischen Ziele und Ergebnisse, sowie die Konzepte, Instrumente und Massnahmen zu deren Erreichung – also Prozessmodelle, die dem Personalmanagement eine wirkungsvolle Steuerung der Personalressourcen erlaubt.

Personalmanagement teilt sich in zwei Aufgabenbereiche: Personalbewirtschaftung und Personalbeschaffung.

- Die Personalbewirtschaftung hat in der Ausgestaltung ihrer Prozessmodelle sowie in deren Umsetzung in ERP-Anwendungen einen sehr hohen Standard erreicht. Daten- und Informationsflüsse sind durchgängig und in sich geschlossen, die Anforderungen also im Wesentlichen erfüllt.
- Im Bereich der Personalbeschaffung sieht die Situation nicht ganz so gut aus. Die Prozesse der Personalbeschaffung sind zwar in einem hohen Grad ausformuliert – nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht. Diese Modelle finden aber nur schwer Eingang in eine ERP-Anwendung. Es kommt in ausgeprägtem Masse zu isolierten Lösungen, die wir Informationsinseln nennen. Diese wollen wir etwas genauer lokalisieren.

## Personalbeschaffung

Damit die erforderlichen Arbeitskräfte in qualifizierter, quantifizierter und zeitlicher Hinsicht bereitgestellt werden können, stehen dem Personalmanagement verschiedene Beschaffungswege zur Verfügung:

- *Bewerberpool*: intern, extern
- *interne Ausschreibung*: Schwarzes Brett, Hauszeitung, Intranet
- *externe Ausschreibung*: Internet (Homepage), Printmedien, Onlineplattformen
- *Arbeitsvermittlung*
- *Personalberatung*

Wichtig ist, wie die Bewerber- und Publikationsdaten in das Personalbeschaffungs-System kommen und welche Erkenntnisse daraus gewonnen werden können. Enthalten die Daten jene Merkmale, die es erlauben geeignete Kandidaten zu selektieren? Wie kann in Verbindung mit den Metadaten des Publikationskanals eine Kenngrösse gewonnen werden, die etwas über die Qualität der Suche aussagt?

## Beschaffungswege und Suchkanäle

Für die weitere Betrachtung ist es sinnvoll, die Beschaffungswege nach aktiver und passiver Kandidatensuche zu unterscheiden.

**Aktive Kandidatensuche:** zielgerichtetes Durchsuchen von externen Bewerberpools, die uns zur Verfügung stehen

- Onlineplattformen
- Arbeitsvermittlung
- Personalberatung

Es handelt sich dabei um selbständige und isolierte Systeme, die exemplarisch für Daten- und Informationsinseln stehen. Unter Umständen ist es nicht möglich, das Zustandekommen der Informationen zu validieren.

**Passive Kandidatensuche:** Ausschreibung der offenen Stelle

- *interne Ausschreibung*: Schwarzes Brett, Hauszeitung, Intranet
- *externe Ausschreibung*: Internet (Homepage), Printmedien, Onlineplattformen

Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Disposition des Inserates (Publikationskanal), der Rücklauf an Bewerberdaten und Kennzahlen aus der Publikation (Rücklaufkanal).

### Publikationskanal:

- Weg der Stellenanzeige zur Plattform (Print, Online)
- Metadaten der jeweiligen Plattform

### Rücklaufkanal:

- Bewerbungskanal  
Weg der Bewerberdaten ins Bewerbermanagement-System
- Rücklauf von Publikationsdaten  
Metadaten der Plattformen, Kennzahlen aus dem Benutzerverhalten von Onlinepublikationen sowie die Kosten.

Die gewonnenen Kenngrössen sollen Auskunft über den Erfolg der Kandidatensuche geben, nicht nur hinsichtlich einer Stellenbesetzungsstrategie, sondern auch betriebswirtschaftlich und personalpolitisch. Im Rahmen des Publikationsprozesses interessieren vor allem Kennzahlen aus

der Publikation. In Verbindung mit den Merkmalen aus dem geforderten Kandidatenprofil gewinnt man eine Kenngrösse, welche die Auswahl der Beschaffungswege effizient unterstützt.

Die Effizienzfrage kann faktisch und methodisch kaum beantwortet werden. Denn wo man auch ansetzt, man stösst auf Schwarze Löcher. Medienbrüche und Informationsinseln stellen den Einsatz von Bewerbermanagement-Lösungen in Frage.

### Lösungsansätze

ERP-Anwendungen verfügen über ein so genanntes Web-Interface, mit welchem die unternehmenseigenen Plattformen (Intranet/Internet) und das Bewerbermanagement-System eingebunden werden können. Die Vakanz ist also hinsichtlich des Rücklaufkanals informationstechnisch erschlossen.

Jeder andere Publikationskanal führt ein Eigenleben und zwingt ein Unternehmen zum Verlassen der Unternehmensanwendung. Für ein Unternehmen stellt sich jetzt nur noch die Frage, mit welchen Distributoren respektive welchem Distributor als Partner die Medienbrüche und Informationsinseln in einem erträglichen Mass klein gehalten werden können.

Prospective Media Services AG hat folgende Lösungsansätze realisiert und stellt sie ihren Kunden als Standardimplementierung zur Verfügung. Ihnen stehen verschiedene informationstechnische Methoden zur Einbindung der Beschaffungswege in ihrem Beschaffungsprozess zur Verfügung.

- Mit Abacus wurde ein so genanntes bidirektionales Interface geschaffen, das Teilaspekte der erwähnten Anforderungen abdeckt. Es kann bis auf die Ebene des Publikationskanals eine «echte» Aussage über die Publikation und deren Kosten gemacht werden.
- Mit Phonak wurde ein so genanntes unidirektionales Interface entwickelt. Phonak verwendet für die Publizierung auf ihre internen Plattformen ein eigenes CMS (Content Management System), möchte aber die externen Ausschreibungen über einen einzigen Distributor abwickeln (Zentrale Auftragsabwicklung). Ein wichtiger Punkt dabei war, dass die Texte nicht noch einmal erfasst werden müssen. Soll nun eine Vakanz extern ausgeschrieben werden, genügt ein Klick und der Sachbearbeiter gelangt in das eDispositions-Tool. Während der Anmeldeprozedur wird im Hintergrund eine neue Stelle mit den übermittelten Texten angelegt oder die bestehende Stelle wird angezeigt.

- Allen Kunden steht ein XML-basierendes Interface zur Verfügung, mit dem sie ihre Stellenausschreibungen abholen und im Unternehmen entsprechend ihren Bedürfnissen weiter verwenden können (Intranet, Internet, Hauszeitung).

Ein weiterer Lösungsansatz ist die so genannte Direktverlinkung. Dabei geht es darum, dass eine auszuschreibende Stelle nicht mehr auf diversen Onlineplattformen verwaltet und angezeigt wird, sondern es wird mittels einer Webadresse (URL) auf den tatsächlichen Standort der Stelle verwiesen – die Unternehmens-Homepage. Dieser Lösungsansatz kann mit Sicherheit als der effizienteste bezeichnet werden.

### Zusammenfassung

Ein Unternehmen befasst sich hauptsächlich mit folgenden zwei Fragen, die es informationstechnisch gelöst haben will:

1. In welcher Form und Ausprägung soll das Bewerbermanagement-System eingeführt werden?
2. Wie werden die internen und externen Beschaffungswege informationstechnisch in die Unternehmenslösung eingebunden?

Der Einwand, ob und in welcher Ausprägung eine Durchgängigkeit überhaupt notwendig sei, ist berechtigt. Auch die Frage, ob eine ERP-Anwendung den Anforderungskatalog zwingend erfüllen muss, ist offen. Es kann durchaus sein, dass durch eine geschickte Implementierung spezialisierter Fremdanwendungen ein hoher und genügender Grad an Durchgängigkeit erreicht wird. **PSPO6**

### Literatur

- HR Today 9/2003
- «HR-Prozesse als Basis für HR-Kennzahlen», Vortrag von Urs Klingler (PricewaterhouseCoopers), 2005
- Markus Gmür, Jean-Paul Thommen: «Human Resource Management»; Versus Verlag, 2006
- Jean-Paul Thommen: «Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre»; Haupt Verlag, 1991
- Kian Shahidi: «Zielwirksame Personalbeschaffung»; Haupt Verlag, 2004
- Hans-Georg Kemper, «Architektur und Gestaltung von Management-Unterstützungs-Systemen»; B. G. Teubner Verlag, 1999



**Jürg Zimmermann** ist IT-Leiter bei der Prospective Media Services AG.

[www.prospective.ch](http://www.prospective.ch)