

I D C V E N D O R S P O T L I G H T

Vorteile von Enterprise Learning für die Mitarbeiterperformance

Juni 2008

Übernommen aus *Worldwide Workforce Performance Management 2007 – 2011 Forecast* von Cushing Anderson, IDC #206285

Im Auftrag von SAP

Um sich im heutigen Informationszeitalter von der Konkurrenz abzuheben, muss ein Unternehmen über qualifiziertes Personal und einen möglichst effizient geführten Betrieb verfügen. Leider gibt es zu viele Unternehmen, die gar keinen Überblick über ihre vorhandenen Talente haben und nicht in der Lage sind, ihre besten Mitarbeiter zu identifizieren, zu fördern, zu belohnen und zu oft auch zu halten. Zudem können viele Unternehmen mangels Visionen auch nicht sicherstellen, dass die Ziele für einzelne Mitarbeiter und Bereiche im Einklang mit ihren Unternehmenszielen stehen. Diese Probleme lassen sich mit einem umfassenden, unternehmensweiten Lernangebot mit Hilfe von Lösungen für das Workforce Performance Management (WPM), die in diesem Dokument analysiert werden, angehen. In diesem Dokument wird darüber hinaus die Rolle der Enterprise Learning-Plattform von SAP in diesem strategisch so wichtigen Markt erörtert.

Ausrichtung des Unternehmens an das Workforce Performance Management

Unternehmen, die über die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter Bescheid wissen, haben das Potenzial, sich zu höchst leistungsfähigen Organisationen zu entwickeln. Automatisierte Leistungsbeurteilungen auf Mitarbeiter- und Organisationsebene ermöglichen es, die Leistungsziele und das Lernangebot miteinander in Einklang zu bringen. Ein einfacher Zugang zu einer geeigneten Weiterbildung stellt sicher, dass die Aktivitäten der Personalentwicklung auf den täglichen Arbeitsablauf des Mitarbeiters zugeschnitten sind.

Effektive Berichte und Analysen bieten der Unternehmensführung eine diagnostische 360-Grad-Sicht auf die Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Auf der Grundlage dieser Informationen können Führungskräfte effektiver und effizienter Qualifikationslücken im Unternehmen schließen, ihre Personalbeschaffungsmaßnahmen zielgerichteter gestalten, die Mitarbeiterbindung durch Identifizierung und Belohnung von Top-Performern stärken sowie systematische Erfolgspläne für wichtige Stellen umsetzen. Und nicht zuletzt lassen sich mit diesem Wissen die Aktivitäten zur Talentförderung an den Prioritäten des Unternehmens ausrichten.

Mit einem Performance-Management-System können sich Mitarbeiter stärker an den Unternehmenszielen orientieren, da die Ziele sowohl auf Organisationsebene als auch auf Ebene einzelner Mitarbeiter festgelegt, verwaltet und überwacht werden. So wird gewährleistet, dass individuelle Ziele im Einklang mit der Vision des Unternehmens stehen. Außerdem hat das Unternehmen damit ein Werkzeug an der Hand, um jeder Person, Gruppe oder Abteilung im Unternehmen seine

betriebswirtschaftlichen und strategischen Ziele zu vermitteln. Jeder Mitarbeiter kann auf diese Weise besser nachvollziehen, inwiefern seine speziellen Anstrengungen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben und wie er die Ziele für seine Entwicklung festlegen und erreichen und damit auch seine Karrieremöglichkeiten ausbauen kann.

Terminologie

Performance Management

Laut Definition von IDC ist Workforce Performance Management (WPM) ein dynamisches, anpassbares Kommunikations- und Auswertungssystem, das als Teil des umfassenderen Bereichs des Talentmanagements mit anderen Prozessen interagieren muss, damit die Beschäftigten angemessen belohnt und effektiv weitergebildet werden (siehe Abbildung 1). Zum Talentmanagement gehören über das WPM hinaus Prozesse wie die Suche nach geeigneten Kandidaten, die Personaleinsatzplanung, Entwicklung und Weiterbildung, Nachfolgeplanung und Vergütung. Das Talentmanagement ist als zyklischer Prozess zu verstehen, dessen einzelne Bestandteile voneinander abhängig sind und deshalb am besten sowohl auf Prozess- als auch auf Datenmodellebene integriert werden, um die Wirksamkeit aller Komponenten zu gewährleisten.

Abbildung 1

Wertzyklus des Talentmanagements



Quelle: IDC, 2007

Effektives Enterprise Learning

Um Unternehmen durch Umsetzung entsprechender Lernangebote bei der Anpassung an neue Geschäftsanforderungen zu unterstützen, müssen zugleich die Bedürfnisse des Unternehmens und die des Lernenden berücksichtigt werden. Verschiedene IDC-Untersuchungen und Fallstudien haben gezeigt, dass Enterprise Learning vor allem dann wirksam ist, wenn die folgenden fünf Bedingungen erfüllt sind:

- Das Bildungsangebot ist für den Mitarbeiter uneingeschränkt **verfügbar**.
- Das Bildungsangebot ist **angepasst** an den jeweiligen Geschäftskontext und die Rolle des Mitarbeiters.
- Das Bildungsangebot wird vom Mitarbeiter bei Bedarf auch **genutzt**.
- Das Bildungsangebot wird vom Mitarbeiter dank einer guten Präsentation und einem umsetzbaren Format **verstanden**.
- Das Bildungsangebot wird auf das Problem **angewendet**, um eine Änderung zu erreichen.

Wenn in einer unternehmensweiten Lernumgebung jeder dieser Faktoren erfüllt ist, profitieren sowohl das Unternehmen als auch der Lernende davon.

Mitarbeiterleistung: Einfluss des Enterprise Learning

Effektive Leistungsbeurteilungen fördern positive Entwicklung

Damit ein Unternehmen ein hohes Leistungsniveau erreicht bzw. sich an neue betriebs- oder volkswirtschaftliche Gegebenheiten anpassen kann, muss es die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter kennen. Eine höhere Leistung beginnt mit der konsistenten Erfassung von Daten zu den Fähigkeiten und Leistungen auf Organisations- und Mitarbeiterebene. Effektive Leistungsbeurteilungen ermöglichen es, die Leistungsziele und das Lernangebot miteinander in Einklang zu bringen.

Von verlässlichen Leistungsbeurteilungen profitieren gleichermaßen Mitarbeiter, Manager und Unternehmensführung. Eine Überprüfung der Performance ist wichtig, um Mitarbeitern Feedback zu geben und sie bei ihrer Karriere im Unternehmen zu unterstützen. In manchen Fällen ist es sogar möglich, dass Mitarbeiter ihre Kompetenzen mit aktuellen und zukünftigen Stellenprofilen im Unternehmen abgleichen. Manager, die bestimmte Unternehmensziele mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen erreichen müssen, können ihrem Team zu mehr Erfolg verhelfen, wenn sie die Möglichkeit haben, ihre Mitarbeiter für die richtigen Tätigkeiten und Prioritäten einzusetzen.

Wenn Leistungsbeurteilungen als Planungswerkzeug genutzt werden, haben sowohl Manager als auch die Mitarbeiter die Möglichkeit, individuelle Entwicklungspläne zu überwachen, um geeignete Maßnahmen und Fortschritte sicherzustellen. Wenn in den Leistungsbeurteilungen darüber hinaus auch die Beschäftigungshistorie und die Karriereziele eines Mitarbeiters berücksichtigt werden, können Manager anhand dieser Informationen Projekte bzw. Stellen mit entsprechend motivierten und engagierten Mitarbeitern besetzen.

Für das Unternehmen als Ganzes ist es wichtig, dass Führungskräfte mit Hilfe von Mitarbeiterbewertungen die Möglichkeit haben, Spitzenkräfte zu identifizieren und Nachfolgepläne zu erstellen. Nachfolgeplanungsfunktionen haben direkte Auswirkungen auf die Fähigkeit eines Unternehmens, Wissens- und Kompetenzlücken zügig zu erkennen und zu schließen und potenzielle Führungskräfte auszumachen. Ist eine solche Transparenz gegeben, sind Manager auch in der Lage, Qualifikationslücken im Unternehmen wirksam zu füllen.

Effektive Berichts- und Analysewerkzeuge vermitteln Einblicke in die Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens. Diese Art der Transparenz unterstützt das Unternehmen auch dabei, seine Rekrutierungsmaßnahmen zielgerichteter zu gestalten und sogar neue Abteilungen oder übernommene Firmen besser einzugliedern. Die Identifizierung der aktuell im Unternehmen vorhandenen Talente und die Suche nach möglichen Nachfolgern für wichtige Stellen unterstützen Abteilungs- oder Bereichsleiter bei der Ausarbeitung gezielter Karrierepfade für ihre Mitarbeiter – mit dem Ziel, die Mitarbeiter angemessen vorzubereiten und die Wechsel so nahtlos wie möglich zu gestalten.

Performancemanagement ist nicht nur bei den Mitarbeiterjahresgesprächen von großem Nutzen, sondern es unterstützt das Unternehmen auch dabei zu beurteilen, ob und wie seine Personalentwicklungsmaßnahmen die Mitarbeiterleistung beeinflussen.

Geeignete Entwicklungsmöglichkeiten steigern die Effektivität des Unternehmens

Wenn ein Unternehmen einen einheitlichen und zuverlässigen Überblick über seine Kompetenzen gewonnen hat, ist es eher in der Lage, Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten, die Schwächen beseitigen und zur Leistungssteigerung beitragen. Wie oben bereits erwähnt muss ein unternehmensweites Bildungsangebot, das Wirkung zeigen soll, einige Bedingungen erfüllen.

Die erste Bedingung lautet, dass das Bildungsangebot für den Mitarbeiter unbegrenzt verfügbar sein muss. Diese Verfügbarkeit unterstellt, dass die Lerninhalte dem Lernenden ohne Einschränkung zur Verfügung stehen, d. h. sie müssen jedem Mitarbeiter an jedem Ort, wo das Material unter Umständen benötigt wird, zugänglich sein. Ist die Verfügbarkeit des Lernangebots nicht sichergestellt, läuft der Nutzen effektiven Lernens quasi ins Leere.

Die nächste Bedingung, die parallel dazu erfüllt sein muss, ist, dass das Bildungsangebot an den jeweiligen Geschäftskontext und die Rolle des Mitarbeiters angepasst sein muss. Dies setzt voraus, dass das Learning-System sowohl die Rolle des Mitarbeiters als auch seine Fähigkeiten berücksichtigt, wenn es neue Entwicklungsmöglichkeiten für ihn vorschlägt. Dann können die Mitarbeiter neue Fähigkeiten entwickeln, ohne dass ihnen irrelevantes oder redundantes Material präsentiert wird.

Man kann nicht oft genug wiederholen, dass ein effektives Lernangebot auch genutzt werden muss. Angesichts zahlreicher Informationsquellen, die den Mitarbeitern zur Verfügung stehen, muss ein effektives Entwicklungsprogramm die wirklich einzige Quelle zuverlässiger und relevanter Entwicklungs- und Lerninformationen darstellen. Andernfalls verlieren die Mitarbeiter das Interesse und bewegen sich mit ihrem Leistungsniveau letztendlich unterhalb des Optimums. Aus diesem Grund muss das eingesetzte Lernsystem als die bestgeeignete und passendste Quelle gelten und das

erste System sein, auf das zurückgegriffen wird, wenn ein Mitarbeiter oder Manager glaubt, dass sich eine Entwicklungsmöglichkeit anbietet.

Die Macht der Wahrnehmung und Relevanz

Den Mitarbeiter zu motivieren, eher die eine oder andere Quelle zu nutzen, ist ein steter Kampf zwischen Wahrnehmung und Relevanz – die Wahrnehmung, dass die Antwort im Lernsystem gefunden werden kann, für das aktuelle Problem des Mitarbeiters relevant ist und von ihm gut verstanden wird. Der Inhalt des Lernangebots muss ein Format (Länge, Präsentation, Medium, Tonus und Tiefe) haben, dass sowohl der Kontext der Fragestellung als auch die speziellen Bedürfnisse des Mitarbeiters erfüllt werden (Stichwort Eignung). Das Lernsystem muss das präsentieren, was der Mitarbeiter verlangt, und sein Ziel mit in der Praxis anwendbaren Informationen unterstützen.

Bis hierher hängt die Lerneffektivität von den Merkmalen der Lernumgebung ab (d. h. die Umgebung muss verfügbar, geeignet sein und genutzt werden). Damit das Lernen aber auch Wirkung zeigt, müssen die Inhalte verstanden werden. Sowohl der Mitarbeiter als auch das Unternehmen haben starkes Interesse daran, dass das Material auch „gelernt“ wird. Manager wollen, dass ihre Mitarbeiter neue Fähigkeiten und Qualifikationen entwickeln; die Mitarbeiter möchten keine Zeit für etwas verschwenden, das ihnen bei der Arbeit kein Stück weiterhilft.

Unternehmen suchen verstärkt nach Nachweisen, dass ihre Mitarbeiter aus den Lernangeboten auch wirklichen Nutzen ziehen. Anhand solcher Erfolgsnachweise beurteilen sie dann die Qualität und die Wirkung ihrer Investitionen, und sie werden als Vergleichsbasis bei der Erwägung alternativer Investitionsziele herangezogen. Dies steht auch in einer Linie mit der Anforderung der Mitarbeiter, dass die Informationen einprägsam sein müssen. In der Zeit, die eine Person für die Suche nach einer Methode oder einem Ansatz für ein Problem aufwendet, sollten die Informationen so präsentiert werden, dass der Mitarbeiter sie sich mit höherer Wahrscheinlichkeit auch merken kann, um sie zukünftig anzuwenden. Also, die Information muss einprägsam sein.

Wenn das Endziel des Lernens darin besteht, Veränderungen im Unternehmen zu bewirken, dann ist der letzte Schritt einer effektiven Lernmethode sicherzustellen, dass das Erlernte auch auf das Problem angewandt wird und irgendeine Änderung hervorruft. Ein einfacher Zugang zu geeigneten Lernangeboten stellt sicher, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen des Unternehmens auf den täglichen Arbeitsablauf des Mitarbeiters zugeschnitten sind.

Wenn Führungskräfte auf der Grundlage der aus den Leistungsbeurteilungen gewonnenen Informationen ableiten können, welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind und was noch getan werden muss, um möglichst wirkungsvolle Lernangebote zu schaffen, können sie auch effektiver und effizienter Qualifikationslücken im Unternehmen schließen, ihre Personalbeschaffungsmaßnahmen zielgerichteter gestalten, die Mitarbeiterbindung durch Identifizierung und Belohnung von Top-Performern stärken sowie systematische Erfolgspläne für wichtige Stellen umsetzen.

Trends bei der Leistungsverbesserung

Es gibt immer mehr Unternehmen, die sich zur Verwaltung der Mitarbeiterleistungen für die Einführung eines formalen, automatisierten Systems entscheiden. Der Markt befindet sich jedoch erst in den Startlöchern. Aufgrund einer Kombination aus betriebswirtschaftlichen und demografischen Faktoren wächst er jedoch recht schnell.

Die Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie nicht nur mit ihren Produkten im Wettbewerb stehen, sondern dass auch ihre Humanressourcen bei der Markteinführung dieser Produkte eine wesentliche Rolle einnehmen. Jüngsten IDC-Studien zufolge glauben 60 % der IT-Manager, dass sich heute ein Bewerbermangel mehr niederschlägt als noch 2006 oder 2007. Bei bestimmten Berufen gibt es sogar große Engpässe, und zwar in allen Branchen, insbesondere bei den Finanzdienstleistern und in der IT.

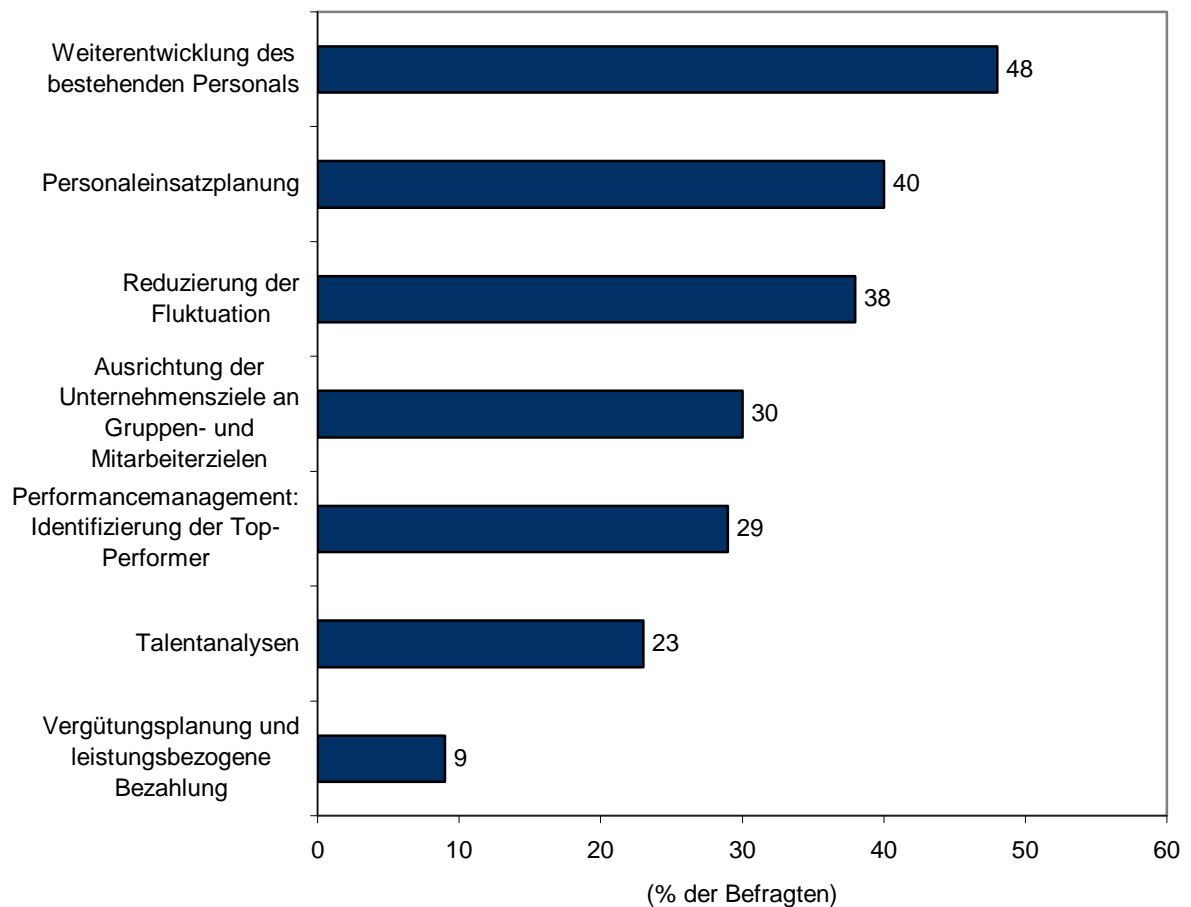
Als Reaktion auf diese Engpässe konzentrieren die Arbeitgeber mehr Anstrengungen darauf, ihre IT-Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, und entwickeln die benötigten Fähigkeiten und Qualifikationen selbst weiter. Um hier erfolgreich zu sein, brauchen sie strikte Prozesse zur Identifizierung ihrer besten Mitarbeiter. Nur so können sie entsprechende Maßnahmen ergreifen, um sie zu halten. Das Interesse an Performance Management-Lösungen ist in den letzten 18 bis 24 Monaten gestiegen, was auf folgende Kombination betriebswirtschaftlicher und demografischer Faktoren zurückzuführen ist:

- ☒ Die Mitarbeiterbindung ist eine der größten Herausforderungen der Unternehmen im Personalbereich. Es mag zwar selbstverständlich scheinen, aber das Halten von Top-Performern im Unternehmen ist von kritischer Bedeutung für den Erfolg. Der erste Schritt zur Stärkung der Bindung von Top-Performern besteht darin, sie zunächst auf einheitliche Weise im gesamten Unternehmen ausfindig zu machen.
- ☒ Der sich abzeichnende Fachkräftemangel gewinnt zunehmend an Realität. Die US-amerikanische Bevölkerung wird von 2000 bis 2030 z. B. um 26 % wachsen; der Anteil der Bevölkerung, der 65 Jahre oder älter ist, wird jedoch um mehr als 80 % zunehmen.
- ☒ Nachhaltige Wettbewerbsvorteile werden immer mehr dadurch erreicht, dass ein Unternehmen fähig ist, Mitarbeiter aufzubauen, richtig einzusetzen und an sich zu binden, ganz im Gegensatz zu den Faktoren wie Eigentum, Anlagen, Ausrüstung usw., die früher zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ausschlaggebend waren.
- ☒ Performance Management unterstützt die Ausrichtung der Unternehmensziele mit der Leistung des Einzelnen, was eine ergebnisorientierte Kultur fördert.
- ☒ Die neue Arbeitnehmergeneration fordert mehr Feedback über ihre Leistung und eine stärkere Karriereplanung.

Wie wichtig die Weiterentwicklung von Schlüsselpersonal ist, ist allgemein unbestritten (siehe Abbildung 2). In einer anderen Umfrage von IDC berichteten fast die Hälfte der Personalmanager und Bereichsleiter, dass die Personalentwicklung die einzig wirkliche Herausforderung für den Unternehmenserfolg ist. Denn es ist praktisch nicht möglich, effektive Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung umzusetzen, ohne einen starken Prozess der Leistungsmessung etabliert zu haben, mit dessen Hilfe Möglichkeiten zur Optimierung des Mitarbeiterstamms aufgezeigt werden können.

Abbildung 2

Für die nächsten 12 Monate geplante Initiativen für Top-Mitarbeiter



Quelle: IDC *Talent Pulse Survey*, Mai 2007

Lösungen von SAP

SAP nutzt seine herausragende Stellung auf dem ERP-Markt (Enterprise Resource Planning), um auch in das Segment des Workforce Performance Management vorzudringen. Seine Lösung SAP Enterprise Learning vereint ERP-Funktionen für das Backoffice mit denen von Learning Management-Systemen (LMS) und Learning Content Management-Systemen (LCMS) in einem Produkt. Damit will das Unternehmen Kompetenzmanagement, Leistungsmanagement und Analysen in diesem Bereich verbessern.

Die Enterprise Learning-Plattform bietet eine umfassende, vielseitige Lernumgebung für sämtliche Weiterbildungsanforderungen eines Unternehmens. Die Lösung unterstützt klassische Präsenzs Schulungen, virtuelle Schulungen sowie web- und computerbasierte Trainings in einer wirklich multimodalen Umgebung. SAP Enterprise Learning bietet folgende Funktionen:

- Lernportal:** Bietet mit dem Web arbeitenden Mitarbeitern eine personalisierte Lernumgebung.
- Trainerportal:** Bietet Schulungsreferenten einen zentralen Ort zur Verwaltung der Teilnehmer und Aktivitäten.
- Learning Management-System:** Ermöglicht Schulungsreferenten die Steuerung der Lernprozesse und Verwaltung der Kursangebote.
- Autorenumgebung:** Ermöglicht Schulungsreferenten die Erstellung von Tests und die Strukturierung von E-Learning-Inhalten.
- Virtual Classroom Tool (powered by Adobe Connect):** Ermöglicht Schulungsreferenten die Durchführung virtueller Schulungen.
- Learning Content Management-System:** Ermöglicht Schulungsreferenten die Ablage und Verwaltung von Lerninhalten.
- Synchrone und asynchrone Zusammenarbeit:** Ermöglicht den Teilnehmern den unternehmensweiten Austausch von Best Practices.

Wichtige Zielsetzung von SAP ist die maximale Reichweite und Zugänglichkeit seiner Enterprise Learning-Plattform bei gleichzeitiger Senkung der Betriebskosten eines Unternehmens. Zu diesem Zweck hat SAP das Tool SAP Acrobat Connect Professional von Adobe für Online-Konferenzen integriert. Damit haben Anwender von Enterprise Learning die Möglichkeit, sich u. a. über Live-Videos oder Videoaufzeichnungen virtuell zu treffen sowie Präsentationen und Anwendungen gemeinsam zu nutzen.

Das Tool SAP Acrobat Connect Professional Meeting läuft vollständig auf Adobe Flash, d. h. ungefähr 98 % der Mikrocomputer in der ganzen Welt (einschl. PCs, Macs und Linux-Systeme) können diese Software sofort ausführen. Die Warterei auf Downloads oder Plug-ins hat ein Ende: Die Teilnehmer müssen ihren Browser lediglich mit der vom Unternehmen standardmäßig definierten Meeting-URL verbinden, und schon können sie loslegen.

SAP Acrobat Connect Professional Learning ermöglicht außerdem die einfache Erstellung ansprechender, interaktiver Produktpräsentationen und E-Learning-Veranstaltungen direkt von Microsoft PowerPoint aus. Mit Audio, Flash-basierten Videos und Sharable Content Object Reference Model (SCORM) kompatible Benutzerumfragen oder -tests können rasch integriert werden. Die Präsentation kann dann über SAP Enterprise Learning bereitgestellt werden.

Mit SAP Acrobat Connect Professional von Adobe haben Mitarbeiter die Möglichkeit, an virtuellen Live-Trainings oder aufgezeichneten Schulungen teilzunehmen, um neue Fertigkeiten zu erlernen oder geschäftskritische Informationen abzurufen, wie z. B. Verfahren zur Einhaltung von Vorschriften. Es gibt noch folgende zusätzliche Merkmale:

- Einheitliche und präzise Informationen, die über das gesamte Unternehmen hinweg bereitgestellt werden
- Bessere Ausrichtung und Transparenz der Unternehmensziele und Leistungsziele der Mitarbeiter
- Verwaltung von Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Nachfolgemanagement
- Lernpfade, die sich am Schulungsbedarf und Lernstil des Einzelnen orientieren

Darüber hinaus bietet SAP Enterprise Learning robuste Analysefunktionen mit Unterstützung von Ad-hoc-Berichten. Die Umgebung ermöglicht einen maximalen Wissenstransfer und unterstützt eine Blended-Learning-Umgebung für E-Learning und Präsenzs Schulungen. Mit diesem umfassenden Lernansatz kann Wissen schneller an alle Beteiligten im Unternehmen weitergegeben werden. Gleichzeitig werden das Potenzial der Mitarbeiter, die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sowie die Möglichkeiten zur Karriereentwicklung maximiert.

Herausforderungen

Um effektiv am Markt des Enterprise Learning teilzuhaben, muss SAP sich weiterhin auf die Integration von Lernlösungen in seine ERP-Suite konzentrieren. SAP muss mit Entschlossenheit die Botschaft aussenden, dass Lernen nicht mehr als isoliertes Tool betrachtet werden darf, sondern als integraler Bestandteil eines weiter gefassten Unternehmensziels, nämlich einer herausragenden Performance.

Das Unternehmen muss sich vermehrt darum bemühen, Kunden bei der Beurteilung ihrer aktuellen Fähigkeiten im Bereich effektives Lernen zu unterstützen. Dies ist wichtig sowohl für SAPs Lösungsangebote im Bereich Weiterbildung, die für den Erfolg seiner Kunden ausschlaggebend sind, als auch für die Fähigkeiten der Kunden, die von SAP entwickelten und implementierten Lerntechnologien zu verstehen.

Fazit: Leistung geht nicht ohne Commitment

Das Erreichen einer maximalen Unternehmensleistung ist ein langer Weg. Die Prozesse und Technologien, die zum Erfolg führen, sind mit Mühe geschaffen und äußerst komplex. Die Belohnung für den Erfolg sind jedoch ein optimal geführter Betrieb sowie engagierte, motivierte und fähige Mitarbeiter. Auf dem Weg dorthin sind folgende Punkte zu beachten:

- ☒ **Verstehen Sie Ihren aktuellen Prozess.** Wohl das Schlimmste, was passieren kann, ist der Versuch der Automatisierung eines unterbrochenen oder ineffektiven Prozesses. Jedes Unternehmen hat zwar ganz eigene Anforderungen, das Wesentliche an der Mitarbeiterperformance unterscheidet sich letztlich jedoch nicht so stark.
- ☒ **Schauen Sie, wie Mitarbeiterperformance und andere Verwaltungs-, Entwicklungs- und sogar funktionale Prozesse zusammenwirken.** Ein gut durchgeführtes Leistungsmanagement unterstützt Unternehmen bei der Identifizierung ihrer schwachen und starken Mitarbeiter.
- ☒ **Erkennen Sie Ihre Top-Performer und stellen Sie einen Plan auf,** wie Sie sie an Ihr Unternehmen binden können. Dies führt automatisch zu der Frage, wie die Fähigkeiten der „weniger starken“ Mitarbeiter auf ein Höchstniveau gebracht werden können.
- ☒ **Erarbeiten Sie einen mehrstufigen Plan,** der festlegt, wie andere Funktionen im Talentmanagement auf Daten- und Prozessebene integriert werden können.

Versuchen Sie aber nicht, dieses Problem allein intern zu lösen. Die Versuchung, ein Performance Management-System in-house aufzubauen, mag zwar stark sein, IDC empfiehlt jedoch, davon abzusehen. Die Umsetzung von Enterprise Learning und Workforce Performance mag sehr einfach erscheinen, sie bedeutet jedoch mehr als nur die Automatisierung eines Papierstapels. Kommerzielle Angebote von Anbietern, die über einen großen Erfahrungsschatz mit zahlreichen Kundeninstallationen verfügen, können dagegen komplexe Interaktionen bewältigen und integrieren entsprechende Best Practices.

ÜBER DIESE PUBLIKATION

Diese Publikation ist eine Produktion der IDC Go-to-Market Services. Die hier dargestellten Ansichten, Analysen und Forschungsergebnisse basieren auf umfassenderen Untersuchungs- und Analysearbeiten, die, wenn kein Unternehmenssponsor namentlich genannt ist, von IDC eigenständig durchgeführt und veröffentlicht wurden. IDC Go-to-Market Services stellen IDC-Inhalte in vielfältigen Formaten zur Verbreitung durch unterschiedliche Unternehmen zur Verfügung. Eine Lizenz zur Verbreitung von IDC-Inhalten bedeutet keine Unterstützung des oder Stellungnahme zum Lizenznehmer.

URHEBERRECHT UND EINSCHRÄNKUNGEN

Die Verwendung jeglicher Informationen von und Verweise auf IDC in der Werbung, Pressemitteilungen oder Marketingmaterial bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von IDC. Anfragen sind an die GMS-Information unter 508-988-7610 oder gms@idc.com zu richten.

Für Übersetzungen und/oder Lokalisierungen des vorliegenden Dokuments sind zusätzliche Lizenzen von IDC erforderlich. Weitere Informationen über IDC finden Sie unter www.idc.com. Weitere Informationen über IDC GMS finden Sie unter www.idc.com/gms.

Stammsitz: 5 Speen Street, Framingham, MA 01701 USA Tel. 508.872.8200 Fax 508.935.4015 www.idc.com



IDC is a subsidiary of IDG, one of the world's top information technology media, research and exposition companies.

Visit us on the Web at www.idc.com

To view a list of IDC offices worldwide, visit www.idc.com/offices

IDC is a registered trademark of International Data Group