

# HR-Trends – ihre Umsetzung mit der Oracle HCM-Cloud und Taleo

Ronny Rother  
PROMATIS software GmbH  
Hamburg

## Schlüsselworte

Human Resources Management, Personalmanagement, Human Capital Management, Talent Management, Oracle HCM Cloud, Horus Best Practices HCM Modelle, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung, HCM Trends.

## Einleitung Trends – Prozesse – Softwarelösungen

Ein zunehmender Schlüsselfaktor für den unternehmerischen Erfolg ist die Fähigkeit auf aktuelle und zukünftige Trends reagieren zu können [vgl. Schmidt 2010 S.13-36 und Zahn 2005 S.71-104]. Die Personalabteilung nimmt hier keine Sonderrolle ein. Eine schnelle und flexible Haltung der Personalabteilung sowie fundiertes prozessuales Know-how gepaart mit systemseitiger Unterstützung stellen die Grundlage dieser Fähigkeit dar. Voraussetzung dafür ist eine steigende Professionalisierung der HR-Arbeiter. Denn es ist an Personalverantwortlichen, die unternehmensrelevanten Trends zu identifizieren und gewinnbringend einzusetzen.

Aus der Fülle an Trendthemen müssen die wesentlichen identifiziert und zugleich auf ihre Werthhaftigkeit untersucht und bewertet werden [vgl. Armatut 2013]. Wird diesem Prinzip gefolgt, dann bleiben eine Handvoll Trends, die einen tatsächlichen Mehrwert für die Organisation generieren. Geordnet nach ihrem Einfluss kann generell zwischen Trends mit systemverändernden Charakter (z.B. Talent Management) und mit flankierenden Charakter (z.B. Pay-to-Quit) unterschieden werden. Sind die systemverändernden Trends identifiziert, ist es erforderlich, sie in die gegenwärtigen HR-Prozesse einzubetten. Speziell in den Bereichen Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalbeurteilung werden hierbei das Engagement und die Bereitschaft der Personalverantwortlichen, sich auf verändernde Bedingungen einzustellen, gefordert. Dies gekoppelt mit wachsenden Aufgabengebieten (Personalmarketing, Employer Branding) führt Personalabteilungen schnell an ihre Belastungsgrenzen. Darum kann bei der Einbettung der Trends in die Prozesse nicht gestoppt werden. Es müssen technische Lösungen bereitgestellt werden, die die bestehenden Ressourcen entlasten und Zeit und Raum für die Bearbeitung aktueller Entwicklungen schaffen. An dieser Stelle nimmt die Oracle HCM Cloud und Oracle Taleo eine führende Rolle ein. Der sachgerechten Verarbeitung und Unterstützung von Administrativ- und Wachstumsprozessen innerhalb des Personalmanagements wird eine ganzheitliche Software-Lösung an die Seite gestellt. HR-Trends können nahtlos in bestehende Prozesse integriert und bereits bestehende Prozesse auf einem qualitativ hochwertigen Niveau gesichert werden. Hinzu kommt das günstige, schnell zu implementierende IT-Modul (z.B. Oracle Taleo Recruiting), welches ein experimentelles Vorgehen erlaubt. Maßgeblich ist dabei die Verknüpfung der drei Komponenten Trends, Prozesse und Softwarelösungen.

## Die wandelnde Rolle des HR-Bereichs und aktuelle Trends

Das Personalmanagement steht vor entscheidenden Veränderungen, die dem Umfang der Einführung des Fordismus und Taylorismus entsprechen [vgl. Haubrock 2009, S.17-19]. Nicht erst seit dem War for Talents, demografischen Wandel und Fachkräftemangel ist ein Anstieg der Komplexität des HR-Managements nachzuweisen [vgl. Richter 2009, S.61-80]. Dieser Entwicklung entspricht, dass in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Trends auszumachen war. Trotz zahlreichen Unterschieden vereinen die Trends eine elementare Gemeinsamkeit – **die Abkehr von traditionellen Personalpositionen**. Die Mehrheit der gegenwärtigen Fachpresse befürwortet eine aktivere Rolle der HR-Mitarbeiter [vgl. Schmidt 2010 S.13-36]. Bloße administrative Prozesse werden in Zukunft eine

Nebenrolle einnehmen, während Methoden, Trends und Instrumente zur Identifikation, Bindung und Entwicklung der „richtigen“ Mitarbeiter in den Fokus rücken. Folgende Trends haben dabei einen herausragenden Einfluss auf die Veränderung der Personalabteilungen: Talent Management, HR-Business Partner, Employer Branding und eine stärkere Einbindung von IT-Systemen. Begleitet werden diese Themen von einer Fülle an flankierenden Trends, zu denen Pay-to-Quit, Mobile Recruiting, Active Recruiting, Social Recruiting, Job Enlargement, Job Enrichment, Candidate Experience, Corporate Social Responsibility, Employee Self-Services und Manger Self-Services zählen [vgl. Armatut 2013, Kreutzer 2010 und Wetzel 2014]. Eine abschließende Nennung kann und soll hier nicht erfolgen. Werden die flankierenden Trends gebündelt, lassen sie sich direkt oder indirekt einem der systemverändernden Trends zuordnen. Dass es hierbei zu Überschneidungen kommt ist nicht verwunderlich, da die systemverändernden Trends selbst eng miteinander verzahnt sind. Die Begründung liegt im Wesen der Trends selbst, die eine Reihe von Aufgaben für die Personalabteilung enthalten, die nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Vor dem Hintergrund dieser Themen stellt eine Studie der DGFP einen großen Bereich der zukünftigen Personalarbeit vor. Zu erkennen ist, dass die aufgeführten Aufgaben Berührungspunkte zu mehr als einem Trend (sowohl systemverändernde als auch flankierende) aufweisen [vgl. Armatut 2013].

### Die Überführung von Trends über Prozesse in IT-Systeme anhand von Talent Management

Um die Übertragbarkeit der Trends auf die HR-Prozessebene und schließlich in die IT-gestützte Umgebung deutlich zu machen, wird im nachfolgenden das Thema des Talent Managements (systemverändernder Trend) näher durchleuchtet. Zunächst werden die Kerninhalte skizziert und flankierende Trends betrachtet, anschließend deren relevante Prozesse mithilfe der Horus-Methode [vgl. Schönthaler 2011] aufgezeigt und letztlich eine Umsetzung in der HCM Fusion sichtbar gemacht. Essentiell für die Übertragung einzelner Abläufe in ein IT-gestütztes System ist, dass die Fähigkeit und die Eignung dazu vorliegen. Kann ein Ablauf in ein IT-System übertragen zu werden, ohne auf eine andere Ressourcen angewiesen zu sein (wie etwa einen direkten Kontakt zwischen Menschen) liegt eine Fähigkeit vor. Kommt hierbei hinzu, dass das IT-System die Möglichkeit bietet, den Ablauf umzusetzen, dann ist ebenfalls eine Eignung gegeben. Neben der Horus Methode werden deshalb die Oracle Fusion HCM Cloud Module als Beispiel eines IT-Systems gewählt.

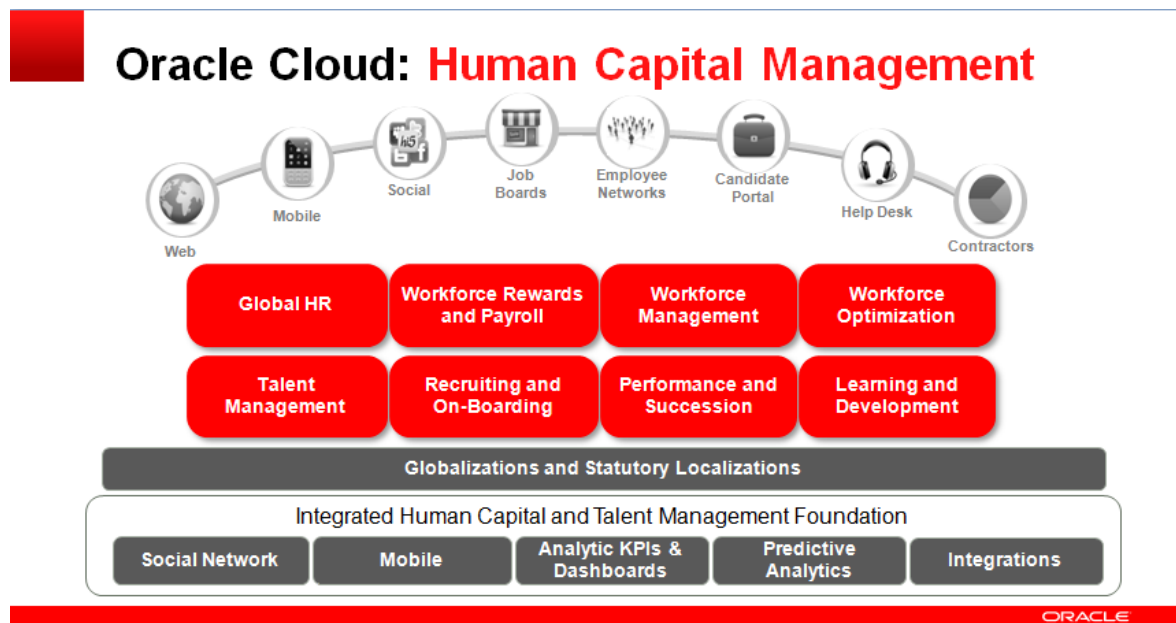


Abb. 1: Übersicht der Module innerhalb der Oracle Fusion HCM Cloud

## Talent Management – und das allgemeine Konzept

Die übergeordnete Funktion des Talent Managements wird durch kaum ein anderes Thema gebrochen. Talent Management kann in einer engen und weiten Auslegung gedeutet werden [vgl. Kahle 2011]. Für die weiteren Ausführungen wird eine enge Deutungslinie vorgenommen, die einzig eine geringe Anzahl von Mitarbeitern mit hohem Potenzial erfasst. Die Aufgabe des Talent Managements leitet sich aus der Kernaufgabe der Personalabteilung ab – **den richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen** [vgl. Kahl 2011]. Für das Talent Management ergeben sich hieraus die Aufgaben des Findens, Bindens und Entwickelns von Talenten. Das diese in verschiedenen Bereichen bzw. Abteilungen verortet sind, wird in Abbildung drei deutlich. Vor allem die Personalbeurteilung und -entwicklung beinhaltet einen großen Teil des Talent Managements. Ergänzt werden diese durch die Personalbeschaffung.

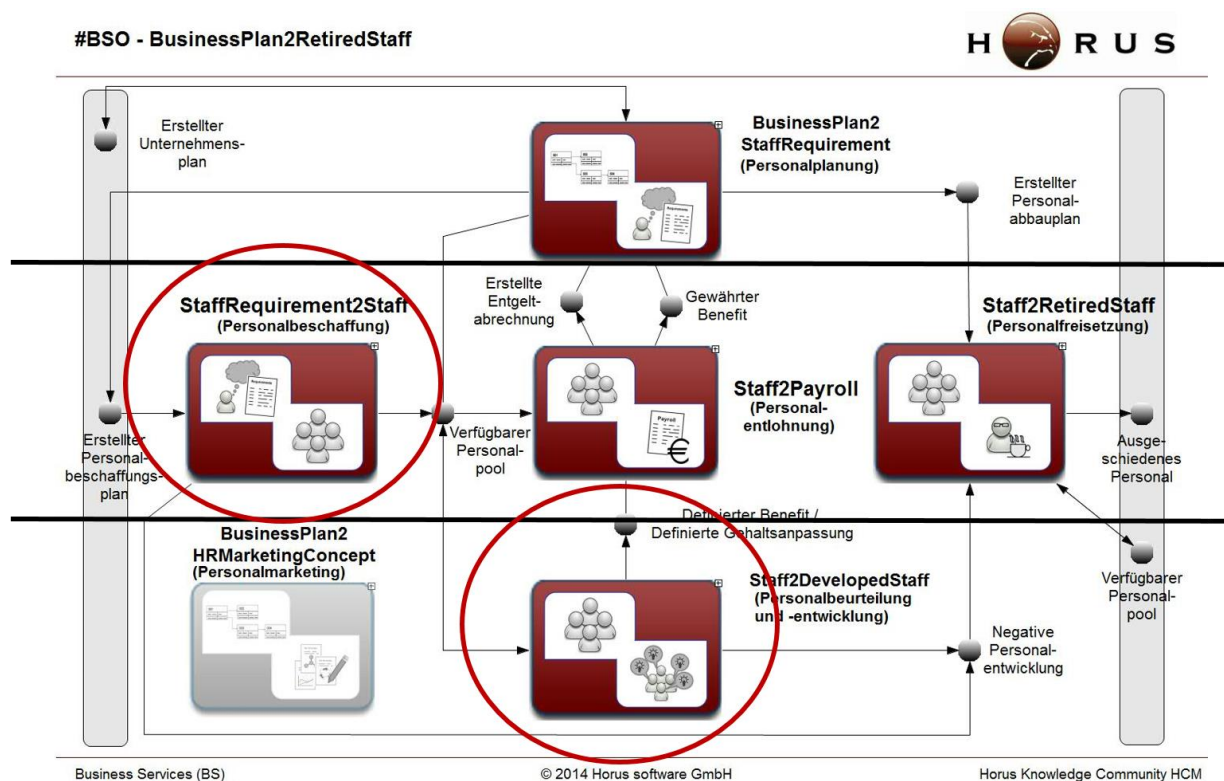


Abb. 2: Darstellung der HR-Prozesse gemäß der Horus Methode

Berührungspunkte der anderen Bereiche mit Talent Management bestehen jedoch auch. Lediglich eine Betonung der angeführten Bereiche liegt vor. Die eingefügten Linien in Abbildung drei machen deutlich, dass das Talent Management sowohl in den „alten“, administrativen Standardprozessen (mittlere Ebene) als auch in den „neueren“ Wachstumsprozessen (untere Ebene) angesiedelt ist.

## Talent Management – und die schwierige Suche nach Talenten

Die Suche nach Talenten lässt sich in eine interne und externe Suche untergliedern [vgl. Kahle 2011]. Bei der externen Suche werden Talente entweder auf dem frei verfügbaren Arbeitsmarkt oder innerhalb der Reihen von betriebsfremden Unternehmen (z.B. durch Headhunting) gesucht. Hingegen ist die Reichweite der internen Suche eingeschränkt. Einzig Talente aus dem eigenen Unternehmen sind auffindbar. Dies wird jedoch durch die verbesserten Identifikationsmöglichkeiten und einer leichteren Gewinnung ausgeglichen. Die Nutzung von beiden Kanälen ist für ein ganzheitliches Talent Management zweckdienlich. Flankierende Trends sind in diesem Zusammenhang z.B. das Mobile und Active Recruiting sowie Candidate Experience und Pay-to-Quit [vgl. Weitzel 2014]. Während sich das

Mobile Recruiting auf die Nutzung von mobilen Endgeräten konzentriert ist das Active Recruiting auf eine aktivere Rolle des Talentsuchers aus. Beim Active Recruiting wird der Talentsucher dazu aufgefordert, abseits der eingehenden Bewerbungen selbst aktiv nach möglichen Talenten Ausschau zu halten. Hierfür stellen etwa die neuen Social Media Plattformen den Ausgangspunkt dar [vgl. Kreutzer 2010]. Das Active Recruiting strebt eine größere Annäherung an das Headhunting an und versucht verborgene Talente aufzudecken.

Die Perspektive des Bewerbers nehmen Candidate Experience und Pay-to-Quit ein. Abgeleitet vom Customer Experience (aus dem Vertrieb) stellt Candidate Experience den Versuch dar, eine gute Bewerberbeziehung aufzubauen. Dabei ist es nebensächlich, ob der Bewerber schließlich ausgewählt wird oder nicht. Von Bedeutung ist, dass der Bewerber auch nach dem Bewerbungsprozess eine positive Einstellung zum Unternehmen hat. Denn selbst wenn er „heute“ nicht in das Unternehmen gepasst hat kann er morgen ein Kunde des Unternehmens sein. Pay-to-Quit setzt diesen Ansatz konsequent in den ersten Jahren der Beschäftigung fort. Es kommt immer wieder zu Fehlbesetzungen – sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Arbeitnehmersicht. Das primäre Ziel von Pay-to-Quit ist die Vermeidung von ungewollt langen Arbeitsverhältnissen. Neue Arbeitnehmer bekommen gegen Angebot eines einmaligen Geldbetrags die Möglichkeit das Unternehmen zu verlassen. Im Idealfall können somit Mitarbeiter mit der Sicherheit des Geldbetrages, ihre Entscheidung das Unternehmen zu verlassen abseits der monetären Verpflichtungen treffen. Letztlich gilt ebenso bei Pay-to-Quit eine gute Trennung ist einem langen, unangenehmen Arbeitsleben vorzuziehen.

### Talent Management – und was die externe Suche bieten kann

Der Umstand, dass für die externe Suche häufig die Personalbeschaffung verantwortlich ist, führt häufig zu einer Vermischung mit der „normalen“ Beschaffung von Mitarbeitern (in Abgrenzung zu Talenten). Der Prozess kann allerdings durch das Hinzuschalten von externen Headhuntern (für die Talentsuche) oder Personalvermittlern (für die „normale“ Mitarbeitersuche) unterstützt werden [vgl. Kahle 2011]. Für die externe Suche gilt es einen verzahnten Ablauf zu folgen, der nicht nur sehr zeit- sondern ebenfalls kostenintensiv ist (siehe Abbildung 4).

#### L1 - Personalbeschaffung

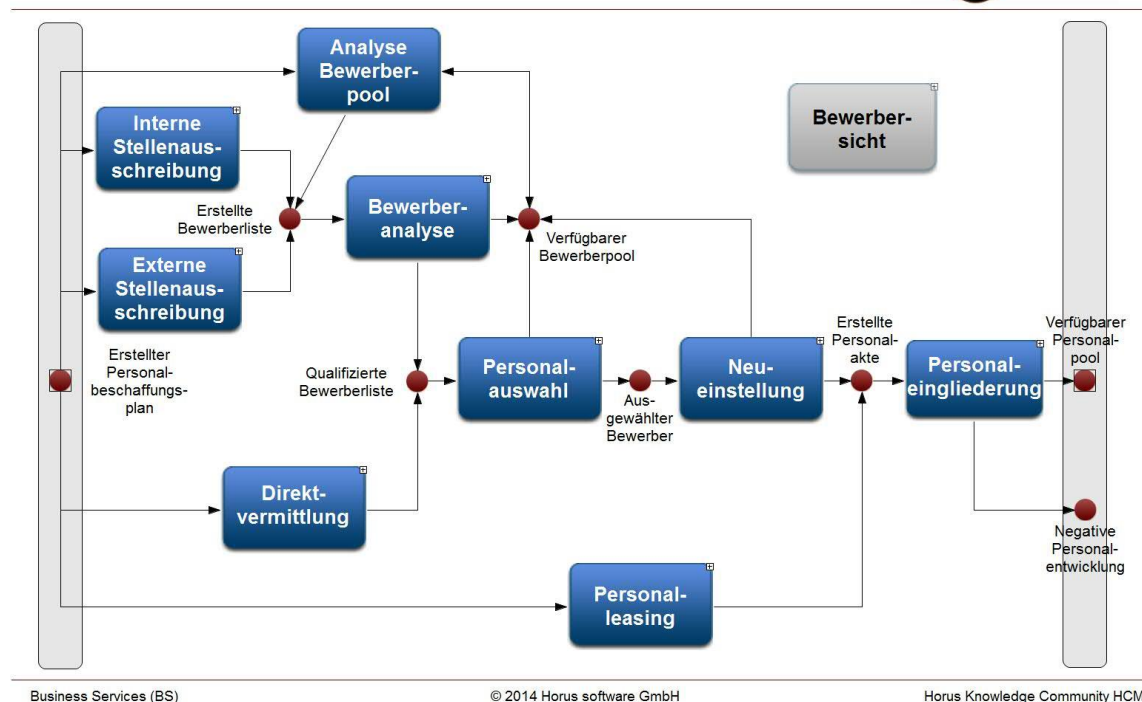


Abb. 3: Ablauf einer externen Talentsuche gemäß der Horus Methode

Von IT-Seite her kann dieser Prozess durch die Oracle Taleo Cloud abgebildet werden. Von der Erstellung der Stellenanzeige über die Auswertung eingegangener Bewerbungen bis hin zur Ausarbeitung eines Angebots unterstützt Oracle Taleo Recruiting den vollständigen Ablauf einer externen Suche nach Talenten (ebenso wie eines „normalen“ Mitarbeiters). Besondere Aufmerksamkeit ist auf die mitgelieferten Auswertungsfunktionalitäten zu lenken. So ist es z.B. möglich, direkt festzustellen, über welchen Weg (Kanal) die meisten Talente gefunden werden konnten – eine enorme Erleichterung für jeden Talent-Manager. Nicht selten ist die Identifikation des richtigen Kanals eine der größten Herausforderungen der externen Talentsuche.

Job Code	Title	Candidates	Location	Department	Status	Requisition Owners	Next Steps
SAL-004	VP Sales and Marketing Careers Website	1	Headquarters	Sales	Open	Kos, Tomas	Add new candidate
SAL-002	Regional Sales Manager Employee Intranet	5	Paris	Business Development	Open	Strega, Bill	Candidates (5)
SAL-001	Regional Sales Manager NM	10	Boston	Sales	On Hold	Admin, Taleo	2 Unviewed Candidates (10)
NRS-003	Clinical Nurse Specialist EMEA Careers Website	4	Paris	Lab and Clinical	Open	Anderson, Vandette	1 Unviewed Candidates (4)
NRS-002	Surgical Registered Nurse	0	Paris	Nursing	Waiting For Approval	Anderson, Vandette	
NRS-001	Maternity Registered Nurse	3	Paris	Nursing	Open	Anderson, Vandette	Candidates (3)

Abb. 4: Bewertung von Bewerbern mithilfe der Oracle Taleo Recruiting Oberfläche

### Talent Management – und die Vorzüge der internen Talentsuche

Die interne Suche nach Talenten folgt einem gänzlich anderen Ablauf als die Externe [vgl. Kahle 2011]. Während bei der externen Suche die Gewinnung und Identifikation im Mittelpunkt der Tätigkeit stehen, ist dies bei der internen Suche „nur“ die Identifikation. Diese erfolgt durch die Einschätzung und Sichtbarkeit der gezeigten Leistungen und Potenziale. Insofern hat die interne Suche einen zweiten elementaren Vorsprung vor der externen, da bereits fundierte Erkenntnisse zu den betrachteten Personen vorliegen. Auf prozessualer Ebene wird die interne Suche häufig in den festgelegten Jahresgesprächen beendet. Dabei ist der Ablauf durch diverse Vorbereitungen gekennzeichnet, die eine intensive Zusammenarbeit von Managern und Talent Managern voraussetzen.

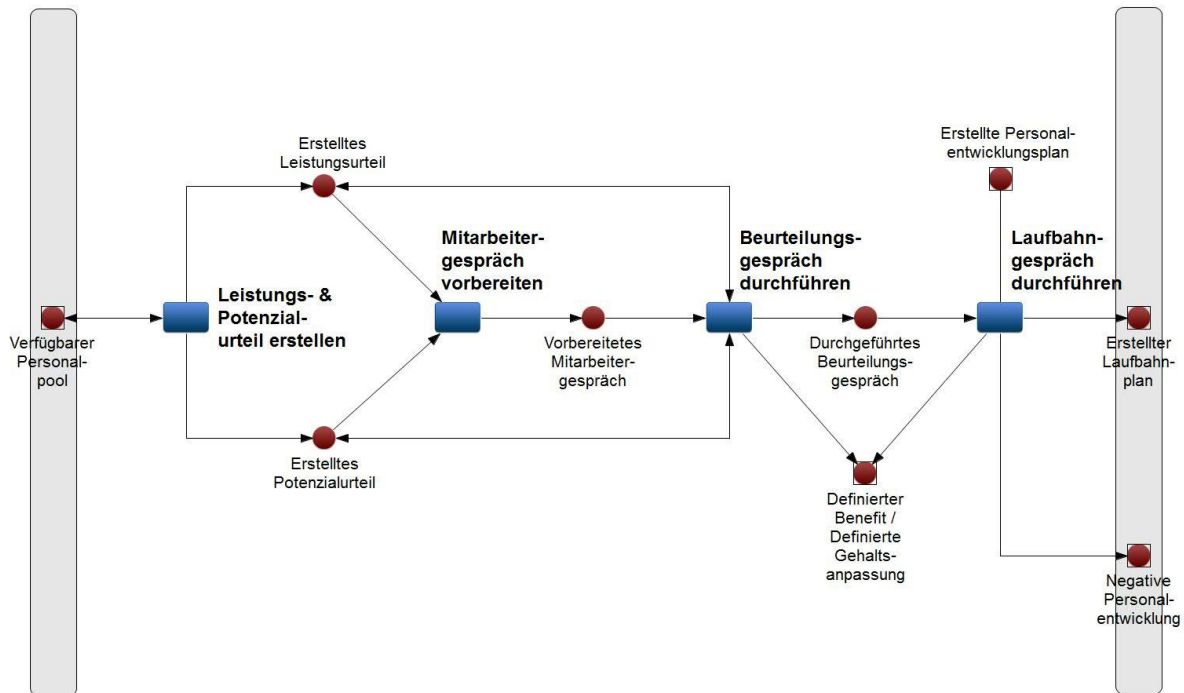


Abb. 5: Darstellung des Ablaufs eines Mitarbeitergesprächs gemäß der Horus Methode

Die Umsetzung der internen Suche mit Oracle Fusion HCM Cloud erfolgt mit den Modulen Performance und Person Management. Im Performance Management sind die Führungskräfte und zusätzliche Beteiligte in der Lage, die Leistungen mithilfe von einzelnen Items (z.B. Zielen) in Oracle Fusion HCM Cloud zu bewerten. Eine Einbindung des Mitarbeiters ist dabei nach dem Best Practice Ansatz nutzbar. Die Entfaltung einer Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten erlaubt hierbei Anpassungen an die unternehmerische Realität (z.B. Auswahl der Items und Gewichtung der Items). Im Person Management ist der Manager zusammen mit seinem beratenden HR-Business Partner (alternativ Personalreferenten) dazu aufgefordert, das Potenzial des Mitarbeiters zu bewerten. Gleichzeitig können erste Aussagen über Entwicklungsmöglichkeiten getroffen werden. Daran wird die enge Verzahnung von Finden, Binden, Entwickeln in der Fusion deutlich, die nahtlos dieser Einteilung folgt.

### Talent Management – und die Herausforderung der Talentbindung

Sind Talente gewonnen und identifiziert, gilt es sie zu binden [vgl. Kahle 2011]. Zunächst stehen dazu alle Instrumente der allgemeinen Mitarbeiterbindung zur Verfügung. Diese müssen bereinigt um den speziellen Charakter der Talentbindung genutzt werden, um die individuellen Ansprüchen der Talente entgegenzukommen. Neben den Benefits, Incentives und anderen Vergütungsbestandteilen sind hier vor allem das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und Verantwortungsspielräumen wichtig. Erst wenn Talente um ihre besondere Behandlung wissen und Zukunftsperspektiven für sich erkennen, lassen sie sich an Unternehmen binden. Als Trendthemen fließen hier das Job Enlargement und Job Enrichment in das Talent Management ein. Beide Themen greifen die Ausweitung der auszuführenden Tätigkeit aus. Beim Job Enlargement wird die Tätigkeit um zusätzliche Aufgaben mit dem gleichen Anforderungsniveau ergänzt. Im Gegensatz dazu gibt das Job Enrichment den Talenten mehr Verantwortung und bereitet sie auf ihre zukünftige Rolle vor [vgl. Sonntag 2007, S.59-67]. Für den

Ablauf des Prozesses kann auf den des Mitarbeitergesprächs verweisen werden. Jedoch ist die Bindung von Talenten hier in der hinteren Hälfte des Prozessschemas verortet. Oracles Fusion HCM Cloud kommt dem Bedürfnis nach besonderer Behandlung nach. Durch diverse Pool-Optionen ist es möglich, den Talenten individuell angepasste Räume für ihre Bedürfnisse zu schaffen. So gibt etwa ein Talent Review Meeting die Möglichkeit mehrere Talente miteinander zu vergleichen und Gefahren frühzeitig zu erkennen (z.B. Risk of Loss). Durch einfaches auswählen können der Manager und der beratende HR-Business Partner Informationen einblenden sowie Zuordnungen in Talentpools vornehmen. Von Vorteil ist die grafische Aufbereitung der Bewertung, die sowohl auf absoluter als auch auf relativer Ebene in Echtzeit erfolgt.

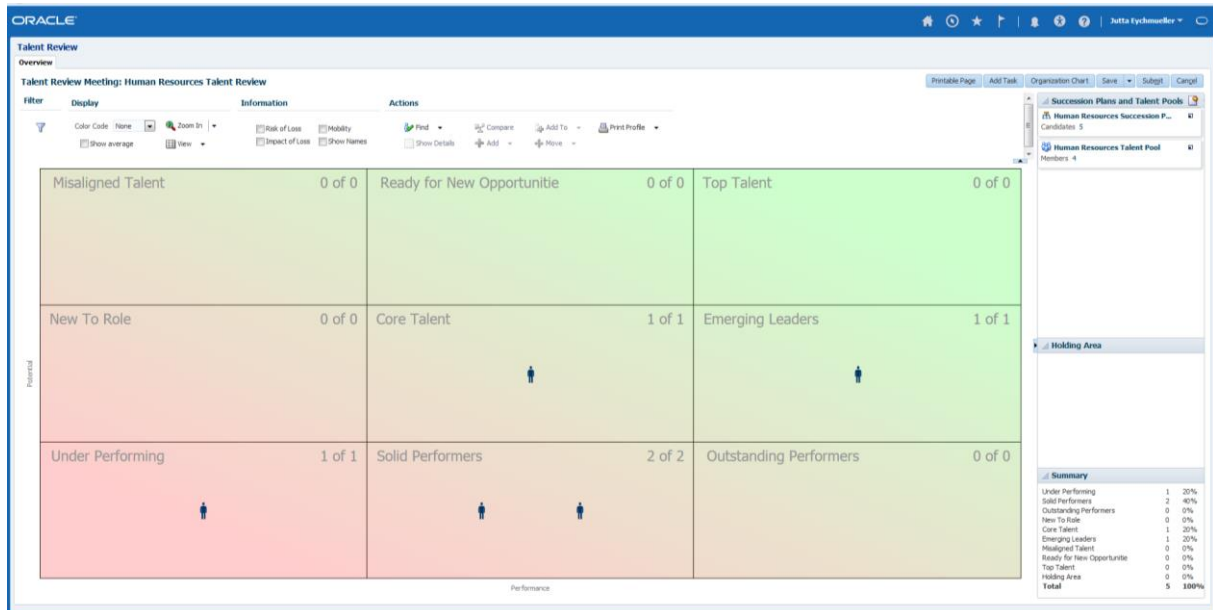


Abb. 6: Bewertung des Mitarbeiterpotenzials aus Managersicht mithilfe von Oracle Fusion HCM

### Talent Management – und die Sage der Talententwicklung

An diesem Punkt muss erneut auf das eingangs Ausgeführte verwiesen werden. Das Talent Management fließt unmittelbar aus der zentralen HR-Aufgabe heraus – den richtigen Mitarbeiter, zur richtigen Zeit am richtigen Ort **in die richtige Tätigkeit zu bringen** [vgl. Hatum 2010]. Diese Erweiterung der Ausgangsformel ist der Kern eines jeden Talent Managements. Insofern ist die Entwicklung von Talenten auf systemrelevante Positionen die eigentliche Aufgabe des Talent Managements. Die Entwicklung von Talenten ist dabei durch die Ergänzung und den Ausbau ihrer Fähigkeiten geprägt. Dazu werden Talente mit ihren Stärken und Schwächen konfrontiert (unter Nutzung von Leistungs- und Potenzialurteilen). Die Lücke, die zwischen der angestrebten Position und dem Talent sichtbar wird, gilt es dann zu füllen. Das Instrumentarium der Personalentwicklung (Seminare, Workshops, Zertifizierungskurse usw.) wird hierzu auf die Bedürfnisse der Talente angepasst (analog zur Talentbindung). Ein Fahrplan entsteht, der in Abstimmung mit allen Beteiligten (Manager, Talent, HR-Business Partner) auf das Talent zugeschnitten wird. Die Umsetzung folgt dem gemachten Zeitplan, wobei eventuellen Reaktionen auf veränderte Umstände Platz eingeräumt wird. Oracle bietet zur IT-seitigen Unterstützung zwei Bausteine, die diese Entwicklung begleiten. Der Succession Plan hilft die Entwicklung von Talenten bis zu einer expliziten Position abzubilden. Durch Verarbeitung von eingepflegten Daten kann eine Analyse erfolgen, aufgrund derer die Entwicklungsdauer bis zur ausgewählten Position deutlich wird. Taleo Learning hingegen unterstützt die Bereitstellung der Entwicklungsoptionen (Workshops etc.). Plattformbasiert kann das Talent dem Entwicklungsplan folgend seine Lernbausteine auswählen und sich dafür anmelden. Sind die

Bausteine absolviert, überträgt Taleo Learn sofort die Ergebnisse in die Plattform. Auf diese Weise sind Erfolge und Misserfolge einsehbar und nachgelagerte Reaktionen planbar. Letztlich schließt sich der Kreis des Talent Managements und der ganzheitliche Ansatz wird abgebildet.

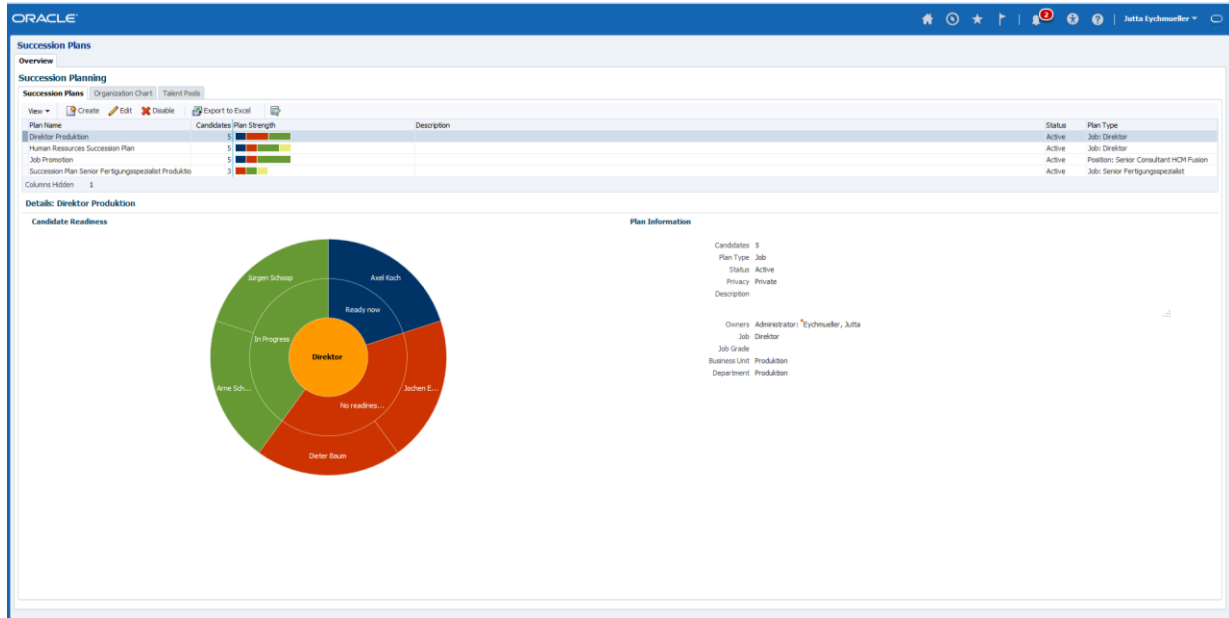


Abb. 7: Aufzeigen der Entwicklung von Talenten mithilfe von Oracle Fusion HCM Succession Plan

## Zusammenfassung

Trends innerhalb des Personalmanagements gewinnen zusehends an Bedeutung. Schnell und gezielt mit diesen auf Veränderungen reagieren zu können, ist im HR-Management des 21. Jahrhunderts unabdingbar. Allerdings gehen damit eine Reihe von Herausforderungen einher, die es zu bewältigen gilt. Vor allem die Professionalisierung der Personalabteilungen durch kenntlich machen von klaren HR-Prozessen, ist als wesentliche Herausforderung zu nennen. Gelingt dies, so ist die Übertragung der Prozesse und damit der Trends in die bestehende (oder zu schaffende) IT-Umwelt möglich. IT-Systeme haben hierbei ebenfalls einen Sprung in das 21. Jahrhundert vollzogen und stellen mit intuitiven Oberflächen keine Hindernisse für die Endanwender dar. Die nahtlose Verzahnung von HR Know-how, Prozessabläufen und IT-Systemen ist deshalb der nächste Schritt in einer Professionalisierung des bestehenden HR-Managements. Insofern bieten die vorgestellten Trends, die Horus Methode und Oracle Fusion HCM Cloud die Grundlage für diese Weiterentwicklung. Vor diesem Hintergrund kann der Ohnmacht vieler Personalabteilungen in Bezug auf die aktuellen Herausforderungen entgegengetreten werden. Die Zeiten der reaktiven Personaler-Rolle sind damit zu überwinden. Vor allem der einfache Zugang zu modularen IT-Bausteinen versetzt Personalabteilungen in die Lage, gezielt einzelne Teilprozesse und Trends umzusetzen ohne das bisherige System anzugreifen. Letztlich liegt es an den Personalverantwortlichen mithilfe von einzelnen IT-Modulen (z.B. Performance Management von Oracle) auf veränderte Bedingungen einzugehen.



## Quellenverzeichnis

Armatut, Sascha: DFGP Studie: Megatrends und HR Trends 2013, Deutsche Gesellschaft für Personalführung E.V, Düsseldorf: 2013 [Armatut 2013].

Hatum, Andreas: Next Generation Talent Management, Palgrave Macmillan, Hampshire: 2010 [Hatum 2010].

Haubrock, Alexander; Öhlschlegel-Haubrock, Sonja: Personalmanagement, W. Kohlhammer GmbH, 2. Auflage, Stuttgart: 2009, S.17-19 [Haubrock 2009].

Kahl, Martina: Modernes Talent-Managements: Wegweiser zum Aufbau eines Talent-Management-Systems, Diplomica, Hamburg: 2011 [Kahl 2011].

Kreutzer, Ralf T.; Hinze, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin), No. 58, Berlin: 2010 [Kreutzer 2010].

Richter, Ansgar; Weiß, Christian: Fachkräftemangel – (k)ein Problem?, In: Gestaltungsfeld Arbeit und Innovation: Perspektiven und Best Practices aus dem Bereich Personal und Organisation, Gleich, Roland; Richter, Ansgar: Rudolph Haufe, München: 2009, S.61-80 [Richter 2009].

Schmidt-Kartenbender, Dirk: Change Management als eine der wichtigsten Managementaufgaben: Wie denn nun? Zusammenspiel Change Management und Human Ressource am Beispiel einer Unternehmensintegration, In: Human Ressource im Wandel: Veränderungskompetenzen entwickeln, Strikker, Frank: W. Bertelsmann, Bielefeld: 2010, S.13-36 [Schmidt 2010].

Schönthaler, Frank et al.: Geschäftsprozesse für Business Communities: Modellierungssprachen, Methoden, Werkzeuge, Oldenbourg, München: 2011 [Schönthaler 2011].

Sonntag, Karlheinz; Stegmaier, Ralf: Arbeitsorientiertes Lernen: Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart: 2007, S.59-67 [Sonntag 2007].

Weitzel, Tim et al.: Recruiting Trends 2014: Eine empirische Untersuchung mit den Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland sowie den Top 300 Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT und Maschinenbau, 2014 [Weitzel 2014].

Zahn, Erich; Nowak, Michael; Schön, Michael: Flexible Strategien für wandlungsfähige Unternehmen In: Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Kaluza, Bern; Blecker, Thorsten: Erich Schmidt, Berlin: 2005, S.71-104 [Zahn 2005].

**Kontaktadresse:**

Ronny Rother  
PROMATIS software GmbH  
Notkestraße 9  
D-22607 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40-2533 269 0  
Fax: +49 (0) 49-2533 269 99  
E-Mail: [ronny.rother@promatis.de](mailto:ronny.rother@promatis.de)  
Internet: [www.promatis.de](http://www.promatis.de)