



Talentmanagement

Herausforderung für Personaler und Führungskräfte

Autor: Dirk Scheffer
Ort: München
Datum: Februar 2008

accuo consulting GmbH
Isartorplatz 5 80331 München

fon +49 (0)89 / 23 92 82 29
mobil +49 (0)172 / 88 77 340
mail scheffer@accuo.de
web www.accuo.de

CHANCEN&KARRIERE
Premium Personalmarkt

Überblick

- Einstieg 3
- Talentmanagement als integrierter Ansatz 4
 - Begriffsbestimmungen
 - Talentmanagement als integrierter Ansatz
 - Primäre Ziele und Aufgaben
 - Sekundäre Ziele und Aufgaben
- Rollen- und Aufgabenverteilung im Talentmanagement 12
 - Unternehmensleitung, Personaler, Führungskräfte
- Einführung von Talentmanagement 13
 - Was brauchen wir? Festlegung von Rahmen, Zielsystem, Kompetenzmodell, Strategien und Nutzen
 - Viele Gespräche mit den Führungskräften
 - Nun geht es richtig los
 - Beachtung der Unternehmenskultur
 - Umsetzungsplanung
- Häufige Fehler 17
 - Zu viel auf einmal
 - Die Führungskräfte nicht im Boot
 - Kein Verständnis der Linienstrategien
 - Keine Förderung durch das Topmanagement, Fehlende Ressourcenausstattung
 - Veraltete PE-Maßnahmen
 - Keine benutzerfreundliche IT-Unterstützung
- Fazit 18
- accuo consulting GmbH und Autor 19

Einstieg

Talentmanagement gewinnt zunehmend und rasant an Bedeutung in modernen und erfolgreichen Unternehmen. Nicht nur der demographische Wandel und die wieder anziehende Konjunktur, sondern auch die Tatsache, dass fast alle Unternehmen ihre Kostensparprogramme hinter sich gebracht haben, führen vermehrt zur Verknappung von Talenten. Dies bedeutet konkret, dass die ohnehin schon schwer zu findenden Talente noch intensiver umworben werden. Die Unternehmen reagierten hierzu in den letzten Jahren mit modernen Bewerbermanagementsystemen, Active Sourcing, Talent Relationship Management und verstärkten Employer Branding-Maßnahmen. Diesen extern gerichteten Maßnahmen folgen nun vermehrt intern gerichtete Maßnahmen, ebenso unter dem Schlagwort „Talentmanagement“.

Die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu identifizieren, zu qualifizieren, einzusetzen, zu entwickeln, zu beurteilen und richtig zu entlohnen, war und ist die Aufgabe der Unternehmensleitung, der Personaler und der Führungskräfte. Daher stellen sich die Fragen:

„Ist Talentmanagement nicht alter Wein in neuen Schläuchen?“ oder „Was ist neu an dem Talentmanagement-Ansatz?“

In diesem Beitrag klären wir zunächst die Begriffe Talent und Talentmanagement, um eine einheitliche Sprachregelung und einen einheitlichen Wissensstand zu gewährleisten. Denn Talentmanagement ist noch kaum wissenschaftlich untersucht und es gibt bisher weder eine einheitliche Schreibweise zu „Talent Management“ oder „Talentmanagement“, noch eine klare Definition. Im zweiten Teil befassen wir uns mit der Rollenverteilung im Talentmanagement. Im dritten Teil geht es um die Einführung von Talentmanagement im Unternehmen. Hierbei zeigen wir einen praxisorientierten Weg und Themen auf, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Alleingültigkeit erheben. Vielmehr geht es uns darum, den Praktikern unter Ihnen Anregungen mit auf den Weg zu geben, in Ihrem Unternehmen dieses wichtige Thema voranzutreiben, um dann die teuer gefundenen Talente zu platzieren und im Unternehmen zu halten. Im vierten Teil zeigen wir typische Fallstricke auf, die - wenn sie bekannt sind - von vorne herein umschifft werden können.

Talentmanagement als integrierter Ansatz

Begriffsbestimmungen

Talente

Abgeleitet vom lateinischen „talentum“ bedeutet Talent eine besondere Gabe bzw. Fähigkeit. Früher wurde von High Potentials gesprochen, heute nennen wir sie Talente. Talente erbringen von sich aus überdurchschnittliche, schnellere und erfolgreichere Leistungen. Mit einem breiten Freiheitskorridor, d.h. einem Freiraum für die Entwicklung der eigenen Talente, erreichen sie innovativere und kreativere Problemlösungen in einem komplexen und dynamischen Umfeld. Sie erzielen dabei einen hohen Grad an Selbstverwirklichung und steigern die Profitabilität des Unternehmens.

Talente sind Spitzenleistungsträger, die

- die Unternehmensstrategie aktiv umsetzen.
- die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern.
- die Treiber für Innovation und Wandel sind.
- erfolgskritische Schlüsselpositionen besetzen.

Bill Gates sagte: „Wenn uns die 20 besten Mitarbeiter fehlen würden, dann wären wir nur ein durchschnittliches Computerunternehmen wie viele andere auch.“

Talentmanagement

Abgeleitet vom lateinischen „magnum agere“ bedeutet Management geplantes und zielorientiertes Handeln.

- Talentmanagement bedeutet demnach das zielorientierte Handeln, um Talente zu entdecken, zu entwickeln, zu fördern, zu platzieren und an das Unternehmen zu binden.
- Das Talentmanagement fokussiert dabei nicht nur auf die Talente selbst, sondern auf alle Unternehmensbereiche, die durch das Wirken der Talente berührt werden.

Talentmanagement als integrierter Ansatz

Talentmanagement als integrierter Ansatz

Die bisher häufig praktizierte Arbeitsteilung von Personalbeschaffung, Personalplanung und Personalentwicklung ist in der heutigen komplexen und schnelllebigen Wirtschaftswelt überholt. Es stellt sich nicht mehr die Frage: „Welche Stellen müssen wir wann besetzen?“ sondern „Welche Kompetenzen brauchen wir auf welchen Schlüsselpositionen in drei, fünf oder zehn Jahren, um ein wettbewerbsfähiges Unternehmen am Markt zu sein?“ Hieraus erwächst die Forderung nach einem ganzheitlichen, integrierten, bereichsübergreifenden Ansatz – dem Talentmanagement.

Der demographische Wandel und als Folge die Verknappung der Fach- und Führungskräfte und somit auch der notwendigen Talente wirkt als Treiber für die Effizienz der Zusammenarbeit aller Funktionsbereiche im gesamten Unternehmen. Hieraus entwickelt sich die größte Herausforderung für die Personaler in der Zukunft. Talentmanagement aggregiert alle Teilprozesse zu einem integrierten Gesamtprozess. Dies bedeutet, dass das Talentmanagement im Personalbereich zu einem neuen Hauptprozess und bei jeder Führungskraft ein elementarer Bestandteil der Führungsaufgabe wird. Ziel dabei muss es sein, die Talente zu identifizieren, zu qualifizieren, an den richtigen Stellen einzusetzen, zu entwickeln, zu beurteilen, richtig zu entlohnen und zu binden. Der integrierte Talentmanagement-Ansatz verbindet dieses Ziel mit der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen, und leistet somit einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolges. Gelingt die erfolgreiche Integration aller Bestandteile, so bietet dieser Ansatz folgenden Nutzen:

- Transparenz über die Talente und Kompetenzen im Unternehmen
- Verringerung von Talentengpässen auf Schlüsselpositionen
- Verringerung von Talentfluktuationen
- Steigerung der Recruitingqualität
- Effizienterer Einsatz der Qualifizierungsbudgets
- Transparenz zum Wertbeitrag des Unternehmenserfolges anhand von Kennzahlen und Sicherung der Investitionen im HR-Bereich
- Nachhaltigkeit der Führungsqualität der Führungskräfte
- Positive Auswirkung zur Entwicklung einer Leistungskultur

Talentmanagement als integrierter Ansatz

Ziele und Aufgaben im Talentmanagement

Wir unterscheiden hierbei primäre und sekundäre Ziele und Aufgaben im Talentmanagement. Die primären Ziele und Aufgaben befassen sich dabei direkt mit den Talenten bzw. deren Identifikation, Gewinnung, Einsatz und Förderung, Nachfolgeplanung, Beurteilung und Belohnung. Die sekundären Ziele und Aufgaben befassen sich mit dem Umfeld der Talente, wie Organisationsstrukturen und Prozesse, Unternehmenskultur und Führung sowie Informationstechnologie und Controlling. Das primäre Ziel ist die Sicherstellung des erfolgskritischen Personalbedarfs auf den Schlüsselpositionen. Das sekundäre Ziel ist die Implementierung des Talentmanagements mit seiner integrativen Ausrichtung in allen Unternehmensbereichen.

Primäre Aufgaben

Gewinnung

Die Gewinnung von Talenten befasst sich mit der Marktseite des Talentmanagements. Auf dem stark umkämpften Markt der Talente zeigt sich deutlich die Auswirkung des geänderten Anspruchsdenken der Talente. Früher fragten die Bewerber: „Was muss ich leisten, damit Sie mich anstellen?“. Heute hat sich diese Frage um 180 Grad gedreht: „Was bieten Sie mir, damit ich für Sie arbeite?“ Die erfolgreichen Unternehmen versuchen dieser geänderten Anspruchshaltung gerecht zu werden, indem sie in den Aufbau und die Pflege ihrer Arbeitgebermarke (Employer Branding) investieren. Spezielle Talentprogramme und Talent Events sollen die positive Unternehmenskultur und das Image transportieren und zugleich die Arbeitgebermarke stärken. Zudem wird mit dem Talent Relationship Management der Aufbau eines langfristigen Beziehungsgeflechtes von der Schule über die Universität und Betriebspraktikum zum festen Mitarbeiter aufgebaut. Aktives Personalmarketing (Active Sourcing) und Mitarbeiterempfehlungsprogramme sollen die Anzahl der Bewerber erhöhen, die dann durch einen qualitativen, mehrstufigen Recruitingprozess laufen.

Talentmanagement als integrierter Ansatz

Interne Identifikation

Die Identifikation von Talenten befasst sich mit dem Suchen und Finden von Talenten innerhalb des Unternehmens. Bevor die Suche losgeht, ist es erforderlich, sich zunächst ein Bild über die erfolgskritischen Schlüsselpositionen im Unternehmen zu verschaffen. Sind die Schlüsselpositionen bekannt, so ist ein Kompetenzmodell zu entwickeln, das die jetzigen und zukünftigen Kompetenzen der Stelleninhaber abbildet. Das Kompetenzmodell und die Jobbeschreibungen sind dabei eine Voraussetzung für das Talentmanagement. Nachdem die Positionen und Kompetenzprofile definiert sind, gilt es nun, eine Leistungs- und Potenzialanalyse der Stelleninhaber und der Talente durchzuführen. Diese Analysen werden durch die unterschiedlichsten Techniken durchgeführt. Angefangen mit Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen durch die Führungskräfte - in Verbindung mit Selbst- und Fremdeinschätzungen oder auch mit Profilingtools - bis hin zu Assessment Centern durch die Personalabteilung oder mit externen Beratern. Ziel dabei ist es, Talente zu identifizieren und mittels Portfoliotechniken und ABC-Analysen zu klassifizieren sowie das Entwicklungspotenzial festzustellen. Dies bildet die Grundlage für die spätere Entwicklungs- und Nachfolgeplanung. Nicht zu verleugnen ist aber auch, dass die Passung der jetzigen Stelleninhaber in Bezug auf die zukünftigen Anforderungen betrachtet werden. Die identifizierten Talente werden anschließend zumeist in einer Talent-Konferenz einem Entscheidungsgremium vorgestellt. Dabei wird dann das weitere Vorgehen, sprich Art und Umfang der Förderung und Entwicklung bis hin zur Karriereplanung beschlossen.

Entwicklung, Förderung und Einsatz

Die konsequente Förderung der Talente ist ein wesentlicher Aspekt des Talentmanagements. Dabei bietet der richtige und fordernde Jobeinsatz das höchste Motivations- und Entwicklungspotenzial sowie die größtmögliche Ausschöpfung des Leistungspotenzials der Talente. Nicht nur die Entwicklung der Fachkompetenzen, sondern auch die persönliche Entwicklung und die bereichsübergreifende Vernetzung sind die Ziele der Qualifizierungsmaßnahmen. Die Qualifizierungsprogramme für Talente sind stärkenorientiert ausgerichtet, d.h. die bekannten Stärken der Talente sollen weiter gezielt zur Entfaltung gebracht werden.

Talentmanagement als integrierter Ansatz

Externe Qualifizierungsmöglichkeiten, wie die Teilnahme an MBA- oder Promotionsprogrammen, werden bei modernen Unternehmen als Retentionstools eingesetzt und bilden daher je nach Umfang ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Bewerbermarkt. Immer häufiger werden Business Impact-Projekte mit Qualifizierungsmaßnahmen verbunden. Die bereichsübergreifenden Business Impact-Projekte geben die Möglichkeit, das neu erworbene Wissen gleich in Praxisfälle umzusetzen, beispielsweise durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder die Umsetzung von Pilotprojekten. Zur individuellen Entwicklung und Förderung werden neben Coaching auch Mentoring durch hochkarätige Führungspersönlichkeiten angeboten. Abschließend hat die Nachfolgeplanung nicht nur für die strategische Positionsplanung, sondern auch für die Karriereplanung der Talente eine wichtige Aufgabe zu erfüllen.

Beurteilung

Zur Leistungsbeurteilung ist ein Zielsystem (Zielvereinbarungen in Verbindung mit einem MbO-Prozess) erforderlich. Dieses Zielsystem, das schon vor der Identifikation festgelegt wird, gibt den Rahmen vor, in dem die Leistungsbewertung stattfindet. An dieser Stelle möchten wir ausdrücklich darauf hinweisen, dass die Leistungsbeurteilung und –bewertung sich auf die Arbeit an sich und nicht auf den Menschen bezieht. Aussagen wie: „Der Mensch ist nicht mehr als *weicher Humanfaktor* sondern als *knallharter Produktionsfaktor mit Gütegrad* anzusehen“, führen ansonsten bei Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten zu Irritationen. Bei der Beurteilung der Talente spielt das Mitarbeiterfeedback eine wichtige Rolle. Neben 360-Grad-Feedbacks kommen insbesondere bei Führungs- und Führungsnachwuchskräften so genannte integrierte Tools zum Einsatz. Ein Beispiel hierfür ist das Leadship/Impact® (L/I). Das L/I ist ein Instrument, womit ein Feedback über Führungsansätze, Führungstechniken und deren Wirkung auf andere gegeben werden kann. Auf dieser Basis erhalten die Teilnehmer ein Feedback zu ihrer Führungsqualität, gemessen an persönlichen und organisatorischen Kriterien für gute Führung.

Talentmanagement als integrierter Ansatz

Entlohnung und Vergütung

Die Entlohnung und Vergütung hat einen starken Einfluss auf den Verbleib von Talenten im Unternehmen. Der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, dass er geschätzt wird. Die Aufnahme in den Talentpool ist auch eine Form der Entlohnung für die herausragenden Leistungen und führt zu einer „Wertsteigerung“ des Mitarbeiters. Nicht jedes Abwerbungsangebot von Headhuntern, das eine höhere Vergütung in Aussicht stellt, ist erfolgreich. Bei der Initiativbewerbung von Talenten rangiert die Vergütung nach den Entwicklungsmöglichkeiten an zweiter Stelle. Die Anzahl und der Anteil an erfolgsabhängigen Vergütungen steigt ebenso, wie so genannte Long term Incentives.

Sekundäre Aufgaben

Die primären Ziele und Aufgaben des Talentmanagements verdeutlichen, dass die Implementierung von Talentmanagement umfangreiche Auswirkungen auf die Organisationsstruktur und die Prozesse, die Unternehmenskultur und die Führung sowie die Informationstechnologie und das Controlling haben.

Organisationsstruktur im HR-Geschäftsbereich

Neue Funktionen und Rollen im HR-Geschäftsbereich stehen im Mittelpunkt aktueller Organisationsüberlegungen. In kleinen mittelständischen Unternehmen finden wir kaum ausgeprägte HR-Bereiche. Daher hat dort das Talentmanagement kaum Auswirkungen auf die Organisationsstruktur. Hier stellt sich eher die Frage, ob eine eigene Personalentwicklung aufgebaut werden sollte, die die Rolle und Aufgaben des Talentmanagements mit übernimmt. Letztendlich bedürfen gerade die KMU's Talente, um die Überlebensfähigkeit für die Zukunft sicher zu stellen. Global aufgestellte Unternehmen und große mittelständische Unternehmen haben den HR-Geschäftsbereich zumeist in die drei Geschäftseinheiten Strategie & Steuerung, HR-Services mit Personaladministration und Personalentwicklung sowie der Einheit Business Partner strukturiert. Die aktuellen Überlegungen gehen dahin, ob das Talentmanagement zur Business Unit neben Strategie & Governance und Business Partner wird. Dadurch würden die bisherigen Business Units HR-Services mit Personaladministration und Personalentwicklung im Talentmanagement aufgehen. Die zukünftige Kernaufgabe in einem modernen Personalmanagement ist das Talentmanagement.

Talentmanagement als integrierter Ansatz

Prozesse

In der bisher üblichen Prozessorganisation sind die Teilprozesse Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatz, Personalbetreuung, Personalvergütung und Personaladministration linear im Sinne des Flussprinzips als Unterstützungsprozesse angeordnet. Talentmanagement aggregiert nun alle Teilprozesse zu einem integrierten Hauptprozess. Das Talentmanagement liefert dabei als Expert Center das Rüstzeug für die einzelnen Teilschritte und koordiniert den integrativen Ansatz. Die HR Business Partner sind die Prozess-Owner. Der Talentmanagement-Prozess führt zu einer institutionalisierten Diskussion über die Talente im Unternehmen. Die Führungskräfte müssen dabei in einem festgelegten Prozessrahmen ihre Talente präsentieren.

Organisationsstruktur und Prozesse

Das Talentmanagement knüpft in Unternehmen an bestehende Organisationsstrukturen und Prozesse an. Es besteht die Möglichkeit, Erfahrungswerte aus der Implementierung und der Durchführung von Projekten wie beispielsweise *Lean Management*, *Supply Chain Management* oder *wertorientierte Vertriebsmanagement mit einem ganzheitlichen Controllingansatz* zu übernehmen.

Unternehmenskultur

Talentmanagement hat als sekundäres Ziel die Aufgabe, ein förderliches Umfeld für Talente zu schaffen. Hierzu zählt die Schaffung einer Leistungskultur (Performance Culture). Talente identifizieren sich hochgradig mit Leistungskulturen. Ihre Bindung zu solchen Unternehmen ist überproportional ausgeprägt. Bei Leistungskulturen sind die Denk- und Verhaltensweisen in den konstruktiven Stilen hoch ausgeprägt. Zu den konstruktiven Stilen zählen die vier Komponenten Leistung, Selbstverwirklichung, Menschlichkeit-Motivation und Kontaktfreudigkeit. Das Kreisprofil von Human Synergistics® zeigt die unterschiedlichen Ausprägungen in den konstruktiven Stilen und in den passiv bzw. aggressiv defensiven Stilen. Mit dem integrierten Instrumentarium des Kreisprofils (Organizational Culture Inventory) lassen sich die IST- und SOLL-Kulturen plakativ darstellen. Zudem wird ein Benchmark mit 1.000 Unternehmen geboten. Wissenschaftliche Studien (Harvard University, Kotter and Heskett) zeigen eindeutig, dass die konstruktiven (adaptiven) Leistungskulturen um ein Vielfaches erfolgreicher sind als defensive (adaptive) Kulturen. Kennziffern der Studie sind u.a. Umsatzwachstum, Wachstum Mitarbeiter, Steigerung Aktienkurs, Erhöhung Nettogewinn.

Talentmanagement als integrierter Ansatz

Führung

Das Talentmanagement hat die Ziele und Aufgaben, die Personaler und Führungskräfte zu befähigen, den Talentmanagement-Ansatz im Unternehmen umzusetzen. Hierzu ist zunächst das tiefe Verständnis und eine unbedingte Bereitschaft, voll und ganz hinter diesem Ansatz zu stehen, erforderlich. Talentmanagement wird dann zur Kernaufgabe der Personaler und Führungskräfte. Die befähigten Führungskräfte setzen schließlich die primären Ziele und Aufgaben in der integrierten Zusammenarbeit mit den Personalern um. Der Talentmanagement-Ansatz führt zu einer Stärkung der HR-Führung in modernen Unternehmen.

Informationstechnologie

Alle Aspekte des Talentmanagements führen zu einer enormen Menge an Daten, die hohe Anforderungen an die Beherrschung der Datenmenge (Datawarehouse und Storage), die Auswertungsmöglichkeiten, die Benutzerfreundlichkeit und die Vertraulichkeit stellen. Talentmanagement hat das Ziel, aussagekräftige Daten schnell und transparent zur Verfügung zu stellen. Es stellt sich daher die Aufgabe, gemeinsam mit den Nutzern eine funktionale Systemlandschaft zu entwickeln.

Balanced Scorecard

Bereits in einem Pilotprojekt, in der Implementierungsphase und im späteren laufenden Betrieb stellen sich die Fragen zum Status des Projektes und zum Wertbeitrag für das Unternehmen. Der integrierte Talentmanagement-Ansatz hat die regelmäßige Lieferung und Interpretation von Erfolgskennzahlen zur Aufgabe. Neueste Ansätze bilden die Nachhaltigkeit des Handels der Führungskräfte und deren Beitrag zur Umsetzung des Talentsmanagements mit Kennziffern ab. Erst hierdurch wird das Gesamtkonzept vollständig auf seine Wirksamkeit messbar. Die Zielgrößen werden dabei häufig in einer Balanced Scorecard abgebildet. Diese Scorecard sollte in die Unternehmensscorecard integriert sein. Durch diese Integration wird sicher gestellt, dass die strategische Bedeutung auch die Aufmerksamkeit der Vorstände erreicht. HR wird dadurch mehr denn je zum Business Partner auf dem Top Level. Das Business heißt Talente.

Rollenverteilung im Talentmanagement

Die wichtigsten Akteure im Talentmanagement sind die Unternehmensleitung, die Personaler und die Führungskräfte. Die Rollenverteilung ergibt sich aus der Organisationsstruktur und den Aufgaben. Die Unternehmensleitung, d.h. einzelne Topmanager, übernehmen die Rolle des Fürsprechers bzw. Sponsors. Ihre Aufgabe ist es, die notwendigen Ressourcen bereit zu stellen und dem gesamten Ansatz die Bedeutung und Aufmerksamkeit nicht nur zu Teil werden zu lassen, sondern diesen auch bei jeder Gelegenheit im gesamten Unternehmen vorbildlich einzufordern. Der Vorstand muss einen „Buy in“ zum Verständnis des Talentmanagements bei allen Führungskräften erzielen. Die Personaler übernehmen die Rollen des Treibers, Moderators, Gestalters und Change Managers. Zudem müssen die Personaler mehr denn je zum Sparringpartner der obersten Führungsebene werden. Der Personaler wird mit der neuen Rolle und Aufgabe als Talentmanager oberster „Hirte“ aller Talente im Unternehmen. Die Herausforderungen für die Personaler erwachsen aus der Fülle der neu zu integrierenden Aufgaben. Hierzu sind ggf. Qualifizierungsmaßnahmen für die Führungskräfte durchzuführen. So müssen die Führungskräfte befähigt sein, Talente zu identifizieren und entwickeln zu können. Die ABC-Analyse und Portfoliotechnik gehören zum Handwerkszeug einer jeden Führungskraft. Nicht zuletzt brauchen die Personaler selbst die Fähigkeiten, einen Veränderungsprozess zu einer Performance Culture zu initiieren und messbar zu machen. Die Rolle der Führungskräfte (der Linienmanager) ist die des operativen Umsetzers. Ihnen obliegt gemeinsam mit den Personalern die Ergebnisverantwortung. Für jede Führungskraft stellt sich die Herausforderung, die neue und zusätzliche Aufgabe, die sich aus dem Talentmanagement ergibt, in ihren Führungsalltag einzuplanen. Nicht nur die zusätzlich erforderlichen Kompetenzen wie Personaldiagnostik oder Coaching, die erlernt werden müssen, sondern auch deren Anwendung benötigen Zeit. Zusätzlich benötigt die Führungskraft Zeit zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens (Wie wirke ich auf andere?), der Führungsqualität und der eigenen Führungsansätze.

Einführung vom Talentmanagement im Unternehmen

Die bisherigen Ausführungen zeigen auf, dass der ganzheitliche, integrative Talentmanagement-Ansatz sehr komplex ist. Bevor Sie nun loslegen, empfehlen wir Ihnen, sich zunächst einen Überblick darüber zu verschaffen, wo Sie derzeit stehen.

Als Hilfestellung beantworten Sie bitte spontan folgende Fragen:

- Kennen die Unternehmensleitung und Führungskräfte die Inhalte und Bedeutung von Talentmanagement und stehen sie voll und ganz dahinter?
- Haben Sie die Transparenz über alle Schlüsselfunktionen und Kompetenzen in Ihrem Unternehmen (welche und wie viele sind es)?
- Wie hoch ist die Fluktuationsrate?
- Wollen Sie alle jungen Talente konsequent fördern?
- Stehen Sie vor einem Generationswechsel in erfolgskritischen Positionen?
- Müssen Sie die Nachfolgeplanung auf die zukünftigen Marktanforderungen neu ausrichten?
- Wie komplex und schnelllebig ist Ihr Wettbewerbsumfeld?
- Wo stehen Ihre Mitarbeiter heute?
- Wer hat das Potenzial für weitere Schritte?
- Wo besteht welcher Qualifizierungsbedarf?
- Welche Kompetenzen können Sie intern durch Mentoren entwickeln?
- Welche Kompetenzen müssen Sie extern beschaffen?
- Wie schaffen Sie die bereichsübergreifende Datentransparenz und Datenerhaltung versus Vertraulichkeit?
- Mit welchen Schlüsselkennzahlen messen Sie Ihren Erfolg?
- Haben Sie die Möglichkeit, ein entsprechendes Budget für die nächsten Jahre zur Verfügung zu stellen?

Wenn Sie alle obigen Fragen wie aus der Pistole geschossen mit Präzision beantworten können, dann sind Sie gut aufgestellt und können direkt loslegen, einen integrierten Talentmanagement-HR-Ansatz in Ihrem Unternehmen zu implementieren. Sollten Sie schon bei den ersten Fragen zögerlich und unpräzise sein, so empfehlen wir, zunächst die bereits genannten wichtigen Akteure ins Boot zu nehmen.

Auf den folgenden Seiten zeigen wir Ihnen eine Möglichkeit für die Einführung des Talentmanagement-Ansatzes.

Einführung vom Talentmanagement im Unternehmen

Festlegung des Rahmens Ihres Talentmanagement-Ansatzes

Im ersten Schritt sollten Sie Ihren Talentmanagement-Rahmen festlegen. Ausgangspunkt ist die Bestandsanalyse: Wo steht Ihre Organisation in allen Bereichen und Aspekten? Und welche Ziele verfolgen Sie mit dem Talentmanagement-Ansatz. Wenn Sie die Zielsetzung grob formuliert haben, können Sie daraus die Bereiche, die mittels einer Unternehmensdiagnose zu analysieren sind, definieren. Wir sprechen hier im ersten Schritt von einer Grobformulierung, da die Feinabstimmung nur mit den betroffenen Linienführungs Kräften durchführbar ist. Zu der Grobkonzeption gehört die Entwicklung eines ersten Bildes, wie Ihr zukünftiger Talentmanagement-Ansatz mit Organisation, Vision, Strategie, Ziele, Zielgrößen, Kompetenzmodell aussehen und welcher Nutzen gestiftet werden soll. Schließlich gilt es, einen ersten Maßnahmenplan zur Umsetzung zu entwickeln.

Die Zeit der vielen Gespräche

Nun beginnt die „Ochsentour“: Eine Vielzahl von Überzeugungsgesprächen, Informationsweitergabe, Aktives Zuhören, Abwägen, Diskussionen, dialogorientiertes Kommunizieren, Newsletter, Betriebsratsrunden usw.. Die Zeit verrinnt und Sie denken, dass Sie auf der Stelle treten. Nichtsdestotrotz: die Erfahrung zeigt immer wieder, dass diese Zeit nützlich investiert ist. Entscheidungen müssen reifen und nur, wenn Sie alle Führungskräfte im Boot haben, werden Sie erfolgreich sein. Somit ist der „Buy in“ der Führungskräfte eine wesentliche Aufgabe am Beginn des Change-Prozesses. Der gesamte Prozess dauert schließlich länger als ein Jahr.

Nun geht es richtig los

Ihre Projektgruppe aus Personalern, Linienführungs Kräften und anerkannten Meinungsbildnern (informelle Führer) steht. Ihre Grobkonzeption haben Sie mit diesem Team zu einer Feinkonzeption konkretisiert. Ihr Bezugsrahmen ist komplett und Sie fangen an - am besten mit einem Pilotbereich, z.B. dem Vertrieb. Es bestätigt sich immer wieder, dass die Gewinnung von Erfahrungswerten durch ein Pilotprojekt den tatsächlichen Roll-out erheblich verkürzt und die Investitionen so geringer ausfallen. Die Ausgestaltung Ihrer Konzepte, die neuen Prozesse und Instrumente sowie die ersten Trainingsmaßnahmen können Sie hier testen. Die Führungskräfte identifizieren die ersten Talente. Daten werden gesammelt, verdichtet, interpretiert und bewertet.

Einführung vom Talentmanagement im Unternehmen

Beachtung der Unternehmenskultur

Der integrierte Ansatz des Talentmanagements beeinflusst viele Bereiche der Unternehmenskultur. Lassen Sie uns hierzu die Ursachen und somit Veränderungshebel der Unternehmenskultur anhand der Organizational Culture Inventory / Organizational Effectiveness Inventory[®] (OCI+OEI) Modells näher ansehen. Das OEI gruppiert fünf Themenbereiche mit Unterpunkten, diese sind:

Zielsetzung und Philosophie

Leitbild	Kundenorientierung
----------	--------------------

Strukturen

Gesamter Einfluss	Verteilung von Einfluss
Empowerment	Mitarbeiterbeteiligung

Systeme

Human Ressource Management	Zielsysteme
Personalauswahl und Stellenbesetzung	Klarheit, Akzeptanz
Training und Weiterbildung	Herausforderung
Respektvoller Umgang	Partizipation

Umgang mit Leistung / Fehlleistung

Fairness	Einsatz Belohnung	Einsatz Bestrafung
----------	-------------------	--------------------

Aufgaben

Autonomie	Feedback durch Tätigkeit
Signifikanz	Vielfalt
Aufgabenidentität	Interdependenz

Führung

Kommunikationswege	Machtbasis	Führungsstil
nach oben	Organisatorisch	Erleichterung Zusammenarbeit
nach unten	Persönlich	Erleichterung Aufgaben
Lernorientierung		Zielfokus
		Mitarbeiterintegration

Einführung vom Talentmanagement im Unternehmen

In den meisten Unternehmenskulturen müssen Sie bei der Einführung von Talentmanagement mit einem starken Beharrungsvermögen in Konvention und Tradition rechnen. Ebenso wird das Ausweichverhalten sehr hoch ausgeprägt sein. Die Sicherheitsbedürfnisse sind bei dem Veränderungsprozess zu beachten. Es gilt dabei vor allem, den Gegenpol, die konstruktiven Stile Leistung und Selbstverwirklichung zu stärken. Bei eher aggressiv-defensiven Unternehmenskulturen müssen Sie mit einem hohen Oppositionsverhalten rechnen. Als Gegenpol ist der konstruktive Stil Menschlichkeit-Motivation zu stärken. Wenn Sie an Ihre unterschiedlichen Rollen denken, so sind Sie gerade in Bezug auf die Unternehmenskultur Treiber, Moderator und Change Manager zu einer Leistungskultur. Das integrierte Instrument OCI+OEI bietet Ihnen auf dem Weg dorthin einen Benchmark zu 1.000 anderen Unternehmen. Dadurch können Sie die Veränderung der weichen Faktoren innerhalb der Unternehmenskultur messbar machen. Dies ist ein unschlagbares Nutzenargument für Ihr Controlling, wenn es darum geht, valide Daten zum Status des Projektes zu liefern.

Umsetzungsplanung

Die Umsetzungsplanung erfordert ein professionelles Projektmanagement. Die Visualisierung der Prozessabläufe, der Meilensteine, das Schnittstellenmanagement und das Projektcontrolling sind entscheidende Bausteine des Erfolgs. Folgender Leitfaden kann Sie bei der Umsetzungsplanung unterstützen:

- Festlegung des Talentmanagement-Rahmens, sprich Ableitung der Talentmanagement-Vision, -Strategie, -Ziele, -Organisation von der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen
- Festlegen der strategischen Bedarfsplanung für die Schlüsselfunktionen
- Festlegen des Kompetenzmanagements
- Festlegen der Bedarfsdeckungsstrategie, der operativen Planung und des Reportings
- Prozessplanungen für die Teilprozesse: Talentgewinnung, -entwicklung, Förderung und Einsatz, Nachfolgeplanung, Beurteilung, Belohnung und Vergütung
- Festlegen der Systemlandschaften
- Vernetzung aller Teilprojekte durch integratives Projektmanagement
- Begeistern und Qualifizieren der Führungskräfte
- Start mit einem Pilotprojekt, Erfahrungssammlung und Auswertung
- Entwicklung einer Leistungskultur

Häufige Fehler

Die Komplexität des Talentmanagement-Ansatzes führt häufig zu Fehlern in der Planungs-, Pilot- und Umsetzungsphase, die die Wirkung des Ansatzes erheblich einschränken, bzw. auch zum Scheitern bringen können. Unter Fehlern verstehen wir Versäumnisse und Verschwendungen. Auf diese zwei Ursachen lassen sich alle Fehler reduzieren. Beispielsweise wurde versäumt, eine Entscheidung zu treffen oder es wurde zu detailverliebt geplant, d.h. es musste umgeplant werden, da nicht alle Betroffenen als Beteiligte im Prozess gehört wurden. Mit anderen Worten es wurde Zeit verschwendet. Häufige Fehler sind:

Zu viel auf einmal

Die Gefahr, sich zu viel auf einmal vorzunehmen führt dazu, dass in einigen Bereichen aufgrund der fehlenden zeitlichen Ressourcen oder des fehlenden Wissens nicht das gewünschte qualitative Ziel erreicht werden kann. Hier gilt der Ansatz: Weniger ist mehr.

Die Führungskräfte sind nicht im Boot

Die Führungskräfte werden zu spät in den Prozess involviert. Hierdurch entstehen häufig Akzeptanzprobleme: „Das ist ja nicht mein Projekt, also machen Sie erstmal selbst...“. Zudem können Umplanungen oder Neuplanungen erforderlich sein, da das Wissen derjenigen, die schließlich den Prozess tragen sollen, nicht integriert wurde. Die Folge davon sind zeitliche Verzögerungen und ein höherer finanzieller Aufwand sowie ggf. Demotivation der Führungskräfte.

Kein Verständnis der Linienstrategien

Die Personaler müssen insbesondere als Business Partner die Linienstrategien verstehen und ein Verständnis für deren Sichtweisen entwickeln. Das bereichsübergreifende Denken und Handeln sollte bei allen Beteiligten vorhanden sein.

Keine Förderung durch das Topmanagement und fehlende Ressourcen

Aufgrund der Bedeutung und der Dringlichkeit ist eine Förderung durch das Topmanagement zwingend erforderlich. Hierzu verweisen wir auf die Nutzenargumente. Fehlt die Förderung, so läuft das Projekt Gefahr, nicht vollends realisiert zu werden. Die Ausstattung mit den erforderlichen Ressourcen bezieht sich auf das Budget und den Faktor Zeit, der erforderlich ist für die erfolgreiche Umsetzung.

Häufige Fehler und Fazit

Veraltete PE-Maßnahmen

Ein rein schwächenorientierter Ansatz, d.h. nur die Defizite zu analysieren und lediglich dafür Qualifizierungsmaßnahmen zu erstellen, ist zum Scheitern verurteilt, wie mittlerweile viele Studien belegen. Gerade für Talente ist die Entwicklung ihrer Stärken ein hoher Motivationsfaktor. Die Entfaltungsmöglichkeiten führen zudem zu einer überproportionalen Bindung an das Unternehmen.

Keine benutzerfreundliche IT-Unterstützung

Häufige Fehlerursache sind nicht mit den Betroffenen entwickelte Systemlandschaften. Gerade die Führungskräfte, die nicht häufig mit der EDV umgehen und sich beispielsweise Kreuzauswertungen selbst erstellen können, benötigen eine simpel anzuwendende Softwareunterstützung. Fehlt diese, ist die Akzeptanz des Gesamtprojektes gefährdet.

Fazit

Die Teilaspekte des Talentmanagements sind nicht wirklich neu. In allen Bereichen gibt es heute Fachspezialisten. Durch den ganzheitlichen, integrativen Ansatz wird versucht, die Qualität der Leistungserbringung zur Problemlösung zu erhöhen. Mit anderen Worten, die messbare Effizienzsteigerung erreicht das Personalwesen. Dies ist vergleichbar mit dem Multiplying-Effekt (Mehrwert) der Werbewirkung. Nicht einzelne Mediengattungen in Reihe geschaltet bringen den gewünschten Werbeerfolg, sondern die handlungsauslösende Führung des Rezipienten von der ersten Wahrnehmung der Werbung bis zum Kauf des Produktes.

Nach unserer Feststellung bietet Talentmanagement noch einen bisher nicht erwähnten Nutzen: Die geschaffene Transparenz zeigt Schwachstellen im bisherigen Unternehmen auf, die dann innerhalb dieses Ansatzes lösungsorientiert bearbeitet werden. Insofern sprechen wir nicht vom „alten Wein in neuen Schläuchen“, sondern genießen einen guten Jahrgang nach vollbrachter Arbeit. Denken Sie darüber nach. Dirk Scheffer

accuo consulting GmbH

accuo (lat.) bedeutet: „ich schärfe“

Wir und unsere Kunden schärfen:

- die eigenen Zielsetzungen, Profile und Fähigkeiten
- die Strategien und Prozesse von Unternehmen
- die Performance Culture.

Das Ergebnis:

- Top qualifizierte und hoch motivierte Talente setzen Ihre Unternehmensstrategie in einer konstruktiven Performance Culture um.
- Als Arbeitgeber sind Sie attraktiv und begehrt für Talente.

Autor:

Autor des Beitrages ist Dipl.-Kfm. Dirk Scheffer, Geschäftsführer und Gründer der accuo consulting GmbH.

„Der Mensch steht für mich im Mittelpunkt. Er ist es, der mit seinen Talenten Strategien zum Leben erweckt und durch sein proaktives, konstruktives Handeln Innovation und Wandel in Unternehmen vorantreibt. Die Führungskräfte haben hierbei den größten Einfluss auf die Unternehmenskultur, die maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens ist.

Mein Ziel ist es, gemeinsam mit meinen Kunden und Kollegen den Menschen einen Entwicklungskorridor zu ermöglichen, damit sie ihre Talente zur Entfaltung bringen. Mit unserem ganzheitlichen, humanistischen und betriebswirtschaftlich-zielorientierten Ansatz bieten wir weit mehr als modular aufgebaute Seminarreihen mit Nachhaltigkeitskonzepten. Wir stehen für den erlebbaren und messbaren Wandel zu einer Performance Culture.“

Meine Beratungs-, Trainings- und Coaching-Schwerpunkte sind:

Organisations- und Personalentwicklung unter dem Dach der Entwicklung einer Performance Culture inklusive Benchmarking, Führungscoaching und Vertriebstraining, umfassender Background und Erfahrungen im Bereich Medien und Vertrieb.