



# HR performance

businesspartner für personalverantwortliche



**FOR PUBLIC  
RELEASE**

## Talentmanagement – weil wir mehr können

Leadership

Leadership der Zukunft:  
Neue Qualitäten und  
Herausforderungen

Sonderheft

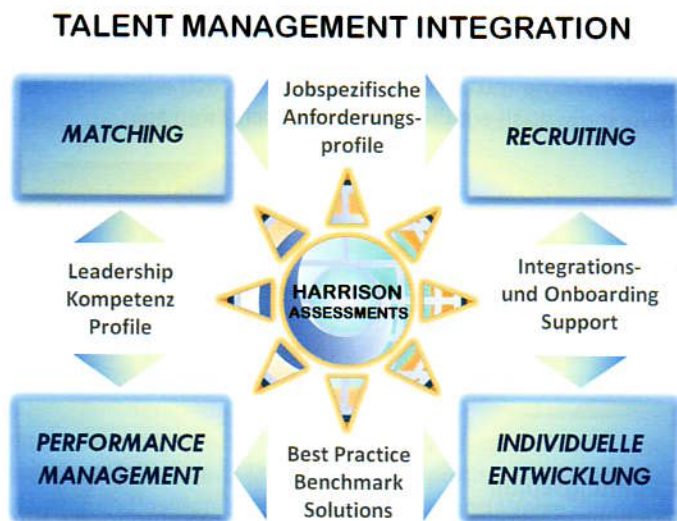
Azubi-Management  
2014

Anbieter

- Talentmanagement
- HR-Services: Berater
- HR-APP-Guide

# Talentmanagement – nur ein neuer Begriff oder doch mehr?

Der Begriff wird immer öfter verwendet. Es ist modern geworden, darüber zu sprechen. Seit in den 90er Jahren der War for Talents ausgerufen wurde, ist auch die Forderung nach einem solchen Konzept da. Ja, die Notwendigkeit, „was“ zu tun, ist inzwischen anerkannt. Klar: demografischer Wandel, Internationalisierung, anspruchsvolle Generation Y, Fachkräftemangel, mangelndes Engagement der Belegschaft usw.



Spricht man jedoch mit den formell verantwortlichen Talent Managern, wird schnell deutlich, dass es jede Menge Flickwerk gibt. Integrierte Konzepte? Fehlanzeige! Talentmanagement – operative Insellösungen ja, aber das verbindende Element wird uns in Form von Verwaltungssoftware und Datenbanktechnik präsentiert. Es gibt wirklich viele einzelne Lösungskomponenten für das Talentmanagement. Diese in eine Gesamtstrategie einzubetten, ist zur effektiven Nutzung allerdings unerlässlich. Genau daran mangelt es in der Praxis, da dies zu komplex erscheint.

## Versuch einer Zieldefinition

„Talentmanagement ist eine Sammlung von ineinandergreifenden Maßnahmen und Aktivitäten, um nachhaltig exzellente Arbeit (und Zielerfüllung) durch leistungsstarke Mitarbeiter zu gewährleisten.“

Aus diesem Ziel ergeben sich eine ganze Reihe von erfolgskritischen Maßnahmen, von der „Bindung der Top-Performer“ bis zu einer Gestaltung des Performance Management, das nachhaltig inspiriert und keine gesundheitsgefährdenden Unmöglichkeiten einfordert. Alle Maßnahmen des Talentmanagements sollten in der Unternehmensplanung gut vernetzt werden. Hieraus ergeben sich neue Prioritäten und es wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter früh mit eingebunden werden. So entsteht die Forderung nach einem möglichst einfach

handhabbaren, aber umfassenden Talent-Erkennungs- und -Management-System für das Gesamtunternehmen. Um heutige und zukünftige Top-Performer in den für sie richtigen Jobs zu binden, muss das Unternehmen in den gegebenen Rahmenbedingungen vier Kompetenzen ausbilden, die den eigentlichen Kern des Talentmanagements ausmachen:

### 1. Das Matching von Person und Aufgabe

Der schnelle technologische Wandel, die weitaus größeren Erfolgchancen interner Kandidaten und der demografische Wandel machen es notwendig, INTERNE VERSETZUNGEN zu professionalisieren. Es muss Kriterien geben, um die INDIVIDUELLEN Erfolgsaussichten eines Kandidaten mit den konkreten Anforderungen der Stelle zu matchen. Maschinell ermittelte fachliche und persönliche Profilabdeckungsgrade bilden eine gute objektive Basis. Das stellenspezifische Matching ist die zentrale Kompetenz, die im Unternehmen meist mit Hilfe geeigneter Werkzeuge zuerst ausgeprägt wird.

Mit gutem Matching und der damit verbundenen systematischen Vermeidung von C+D-Performern finanzieren sich das Programm und die notwendige externe Unterstützung vollständig.

### 2. Das Recruiting von aussichtsreichen Nachwuchskräften

Was hier gemeint ist, hat mit den klassischen Stellenanzeigen der Vergangenheit extrem wenig zu tun. (Zukünftige) Top-Leistungsträger werden sich aussuchen, für wen sie arbeiten. Das inquisitorische Bewerbungsgespräch „Ist er/sie auch gut genug für uns?“ ist in diesem Zusammenhang ein Auslaufmodell. Alle Maßnahmen rund um die Arbeitgeberattraktivität oder das Hochschulmarketing gehören hier hin. Es gehört hier aber auch hin, woher Nachwuchskräfte kommen können – z.B. aus der langjährigen Selbständigkeit, aus fernen Ländern oder ganz anderen Bereichen. Im Recruiting muss man sich sehr intensiv mit Qualifikationen auseinandersetzen, die das Unternehmen zukünftig brauchen kann, weniger mit der Frage, wie man die Bewerber administriert.

### 3. Das Performance Management professionalisieren

Performance Management in Form von Zielvereinbarungen und individuellen Boni und Tantiemen ist schlicht überholt. Für diese Form der Incentivierung verändern sich die anspruchsvollen Jobs inhaltlich viel zu schnell. Die Kriterien für den guten und schlechten Mitarbeiter gehören daher auf den Prüfstand. Essentiell ist die Unterstützung der Mitarbeiter durch die Füh-

rungskräfte, damit diese in die Lage versetzt werden, sich an sich verändernde Umfeldbedingungen anzupassen und über das notwendige „Know-how“ und „Know-what“ Bescheid wissen. Führungsleistung, die Fähigkeit, dem Top-Mitarbeiter das benötigte Umfeld zu verschaffen, wird dadurch Teil des Performance Managements. Wir sprechen hier einerseits also über die Kompetenzen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters und andererseits über das Wissen im Unternehmen, wie Top-Leistungen erbracht und wiederholt werden können.

#### 4. Die Personalentwicklung individualisieren

Die einfachsten Fakten lauten: „Man lernt nur das, was man lernen will“ und „wer die Inhalte nicht interessant findet, bringt nichts von einem Lehrgang mit“. Vorkonfektionierte Kurse vertragen sich nicht mit den Ansprüchen von Top-Leistungsträgern. Nur wer gefördert und gefordert wird, sieht eine bleibende Perspektive in dem Team, zu dem er oder sie gehört.

Die Bedürfnisse leistungsstarker Mitarbeiter unterscheiden sich deutlich von denen leistungsschwacher oder mittelmäßiger Mitarbeiter. Hier muss das Unternehmen gut zuhören und Perspektiven zeigen. Die andere Seite der Medaille ist keineswegs, dass es dann sofort teurer wird. Durch das Clustering von Bedürfnissen lässt sich auch einiges straffen und einsparen.

Vier goldrichtige Strategiepunkte, die dann letztlich den gesamten Employee Lifecycle erfassen und unterstützen. Die Einführung beginnt mit Anforderungsprofilen, die erklären und beinhalten, WIE TOP-Leistungen möglich werden, der Pilotierung in der Personalentwicklung. Mit ausreichend validierten Profilen geht es dann ins Recruiting und das Finetuning im Performance Management, das dann der Dreh und Angelpunkt für das Talentmanagement werden kann.

Funktionieren tut das jedoch nur, wenn Inhalte vorhanden sind, die anfangs einen gewissen Abstand zum Unternehmen erfor-

dern. Hier sind Berater gefragt, die in den operativen Prozessen sattelfest sind und die Erstellung der Anforderungsprofile konzeptionell und inhaltlich unterstützen.

- Anforderungsprofile, für einen Soll-Ist-Abgleich und eine Erfolgsprognose.
- Kompetenzmodelle, die eine trennscharfe Analyse von Verhaltensweisen zulassen
- Möglichst viele unterschiedliche Qualifikationsitems und -skalen mit griffigen verständlichen Definitionen

Dergleichen ist auf dem Markt verfügbar. Mal sind die Systeme mehr im Training und der Entwicklung verhaftet (z.B. Cornerstone), mal mehr im Matching und Performance Management (Harrison Assessments). Es ist aber so, dass Talentmanagement eine umfassende inhaltliche Auseinandersetzung mit Erfolgskriterien notwendig macht, was für viele Personalabteilungen eine neue Herausforderung ist.



Autor:

**FELIX WIESNER** ist Geschäftsführer der my-Employee Personalberatung GFCI in Mannheim. Er beschäftigt sich seit 25 Jahren mit dem Thema Performance Management und Integration. E-Mail: felix.wiesner@my-employee.com, Tel: 06 21/86 19 35-01

## Online Potenzialanalyse

- Abgleich mit Aufgaben und Stellenanforderungen
- Motivation, Begeisterungsfähigkeit
- Bedürfnisse am Arbeitsplatz
- Soziale Kompetenzen
- Werte und Reaktionsbreiten
- Entwicklungspotenziale
- Leistungsreserven
- Interessen, Werte

## Coachingtool

- Hohe Ergebnisakzeptanz
- Fertige e-Learning-Gerüste
- 35+ Entwicklungsprogramme
- Intervention zu den Stressauslösern
- Dokumentation der Veränderungsbedarfe



## Führungskräfteassessments

- Analyse des Führungsverhaltens / Führungsstils
  - Abgleich mit der Führungskultur im Unternehmen
  - Abgleich mit den Mitarbeiterbedürfnissen
  - Fähigkeiten im Bereich Motivierung
  - Interkulturelle Kompetenzen
  - Bestimmung des idealen Umfeldes
  - Verbesserungsansätze und Maßnahmen

## Tiefeninterviews & Rückmeldegespräche

- Stichworte f. biografische Fragen
- Vorlage für multimodale Interviews
- Qualifizierte Zielgespräche
- Konflikte moderieren und visualisieren