

# 5P Prinzipien erfolgreichen Talent Managements



TM macht **Ziele** erreichbar: von **Unternehmen UND Personen**

1

**Talente** sind keine frei modellierbaren Objekten. Sie sind **Akteure ihrer Entwicklung.**

2

TM erzeugt Zugkraft durch **sichtbares Commitment** des Top Managements

3

Effektives Talent Management **differenziert.**

4

TM sucht Verbündete: es bedient sich **vorhandener Prozesse.**

5

TM ist **HR-Kernaufgabe** und eine **Verantwortung jeder Führungskraft.**

6

TM ist eine **Investition, kein Anspruch** – von Unternehmen und Personen

7

TM lebt von **Dialog und Feedback**

8

**Talent ist flüchtig**, wenn es nicht die Chance hat, sich zu entfalten.

9

Wie TM sich entwickelt: **Vom Pilotprojekt zum Routineprozess**

10

# Talent Management macht Ziele erreichbar: von Unternehmen *UND* Personen



Die zentrale Leistung des Talentmanagements liegt nicht in Entwicklung und Nachfolgeplanung, sondern darin, Unternehmensziele erreichbar zu machen und diese auch unter sich ändernden Anforderungen nicht aus den Augen zu verlieren. Dazu braucht es eine klare Ausrichtung an den strategischen Unternehmenszielen und Investitionen in jene Personen, welche die Ziel-Verwirklichung in Zukunft möglich machen werden. Zielt die Strategie darauf ab zB die Fertigungstiefe zu erhöhen, braucht es andere Kompetenzen als es bei einer reinen Wachstumsstrategie mit Expansion mit bestehenden Produkten in neue Märkte.

→ Talentmanagement direkt mit Strategie und Zielen verknüpfen

# Talente sind keine frei modellierbaren Objekte. Sie sind Hauptakteure ihrer Entwicklung.



Talente sind keine passiven Objekte, die man auswählen, entwickeln und einsetzen kann, wie man will. Wie oft erleben wir, dass jemand einen aus Unternehmenssicht sinnvollen Karriereschritt nicht attraktiv findet. Oft bewerben sich aus Sicht des Unternehmens „die Richtigen“ gar nicht. Talente wollen als die Hauptakteure ihrer Entwicklung behandelt werden. Es gilt ihre Karriere-Aspirationen systematisch und konkret zu erheben und mit dem Bedarf und Möglichkeiten des Unternehmens abzustimmen. Dann bieten die angeblich so schwierigen Erwartungen der angeblichen „Generationen“ X, Y, Z, etc. variantenreiche Ansatzpunkte für Win-/Win-Lösungen für Talente und Unternehmen.

→ **Karriereaspirationen im Dialog erheben und mit den Möglichkeiten abstimmen.**

# TM erzeugt Zugkraft durch *sichtbares* Commitment des Top Managements



Das Topmanagement ist Vorbild im Talentmanagement. An ihm orientiert sich die gesamte Organisation – bezogen auf Besetzungen, Projekte und Budgets. Darüber hinaus eröffnet es häufig besonders attraktive Chancen für Toptalente und stellt die erforderlichen Ressourcen für das Talent Management zur Verfügung. Die obere Führungsebene ist Stakeholder in doppelter Hinsicht, denn sie ist Auftraggeber und erster Nutznießer des Talent Managements. Letzteres ermöglicht es der Unternehmensführung, flexibel strategische Themen zu bedienen – zum Beispiel über den Austausch mit Top-Talenten oder die Besetzung konkreter Positionen für strategisch relevante Aufgaben. Dementsprechend ist die Sichtbarkeit des Topmanagements im gleichermaßen relevant für den Erfolg von Talentmaßnahmen wie die Sichtbarkeit der Talente für das Topmanagement (zB durch folgende Maßnahmen: Vergabe von Machbarkeitsstudien, Projektassignments, Einrichten von Think Tanks aus dem Kreis der Talente, die an die GF berichten, Führungs-kräfte-Foren für Linien-Management und Führungs-Talente, die Integration in Meetings oder auch ganz klassisch Kamingsgespräche, Businessfrühstücke oder die Teilnahme der GF an Talentkonferenzen).

→ Das sichtbare Commitment des Topmanagements sicherstellen

# Effektives Talent Management differenziert.



One-size-fits-all funktioniert auch im Talentmanagement nicht. Es braucht eher ein Schweizermesser, das für die unterschiedlichsten Einsatzbereiche das richtige Tool zum Einsatz bringen kann. Dafür ist es erforderlich zu wissen, welches Tool sich für welches Anwendungsfeld eignet und ob die Tools ausreichen, den Bedarf zu decken. Ein erster Schritt in Richtung Differenzierung besteht darin, den Bedarf – zum Beispiel mittels Portfolios – zu analysieren.

Mehr Möglichkeiten bieten breitere und zentral gemanagte Talentepools. Diese sorgen über das klassische 1:1-Nachfolgemanagement hinaus deutlich flexibler vor und sie können Über- bzw. Unterplanung einzelner Bereiche deutlich besser ausgleichen. Dies gilt insbesondere in agilen Unternehmen, die sich rasch verändern. Die Talentepools können auch Personen außerhalb der Organisation umfassen, mit denen Unternehmen Kontakt halten. Wichtig ist es, einen genauen Überblick über die Pools zu haben und Prozesse zu implementieren, die einen raschen Einsatz von Talenten sicherstellen.

- Differenzieren bei Bedarf (Szenarien oder Portfolios) und „Talent-Produktion“ (Make or Buy)
- Modularisieren und Verdichten der Maßnahmen (kurze Zyklen)
- Möglichst kein Lernen auf Halde („Tankstellenlernen“)

---

Auch die Definition von „Talent“ ist differenziert zu betrachten: Vom strategischen Bedarf abgeleitet und parallel breiter gedacht - Kompetenzen werden so nicht nur in Hinblick auf Positionen, sondern Potenziale breiter abgerufen und selbstverantwortliches „Über den Tellerrand schauen“ gefördert. Dies eröffnet flexiblere Chancen, Ziele zu erreichen oder anzupassen – analog der bekannten Bus-Metapher „First who, than what: Get the right people on the bus then decide where to go to“ (Jim Collins „Good to Great“, 2001)

---

# Analyse



## Fragen zum Beitrag der Funktionen

- In welchen Funktionen liegt der größte Hebel, um unsere gesetzten Ziele zu erreichen? (alternativ: das Fehlen welcher Funktionen verhindert strategischen Erfolg)
- Welche neuen Funktionen brauchen wir zur Zielerreichung?
- Wie groß ist der jeweilige Bedarf? (quantitativ & qualitativ)

## Fragen zu Verfügbarkeit / Bindung

- Mit welchem Aufwand (zeitlich, finanziell) können wir die erforderlichen Talente am (internen und externen) Arbeitsmarkt gewinnen?
- Alternativ bei bereits im Unternehmen vorhandenen Talenten: Wie hoch ist das Risiko, dass diese Personen das Unternehmen verlassen?
- Wie hoch sind die Entwicklungskosten, um die jeweiligen Funktionen kompetent ausfüllen zu können?

①

Einordnen der Funktionen im Portfolio entlang der beiden Dimensionen

②

Ableiten der Maßnahmen-Standards und Hinterlegen mit Mengengerüst und Kosten

③

Feindesign der Maßnahmen innerhalb der Korridore

# Talent Management sucht Verbündete: Es bedient sich vorhandener Prozesse.



Je einfacher die Talentmanagementprozesse, je besser sie sich in den jährlichen Managementzyklus einfügen, desto breiter werden sie mitgetragen. Talentmanagement berührt alle Personalprozesse, in deren „Gesamtlandschaft“ es eingebunden wird.

Von Employer Branding, Recruiting, Onboarding bis hin zu Management Development und Performance Management: Talentmanagement bedient sich unter anderem des Mitarbeitergesprächs als vertrautem Instrument, ergänzt Talentkonferenzen oder Talente-Center und integriert Elemente wie Karriereaspirationen (Bilder und Vorstellungen zur eigenen Karriere) in bestehende Instrumente.

→ **Vertraute Prozesse nutzen und zusammenführen**

# Talent Management ist Kernaufgabe von HR *UND* Schlüssel-Verantwortung *jeder* Führungskraft.



Effektives Talentmanagement braucht eine zentrale Steuerung durch HR als strategischem Partner, der auch Silos überwindet. Gleichzeitig sind Führungskräfte DIE Träger des Talentmanagements. Sie sind die Talent-Scouts und Entwicklern ihrer Mitarbeiter. Voraussetzung dafür ist, Rollen und Verantwortung aller Beteiligten klar zu definieren, die Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorzubereiten und sie im Prozess zu unterstützen.

Um Bereichsdenken entgegenzuwirken, können Talentorganigramme Transparenz darüber herstellen, wie die einzelnen Bereiche aufgestellt sind: Sind ausreichend Nachfolgekandidaten vorhanden? Wie viele Talente bringt ein Bereich hervor – und wie viele davon sind auch in anderen Unternehmensbereichen tätig? Ein weiterer Schritt, um die Durchlässigkeit zu erhöhen, kann die Verankerung von Talententwicklungszielen in den Jahreszielen sein.

→ **Führungskräfte in die Verantwortung bringen**



# Talent Management ist eine Investition, kein Anspruch - von Unternehmen und Personen



Erfahrungen mit Talentmanagementprogrammen können für alle Beteiligten auch leidvoll sein. Wenn sich Mitarbeiter mit dem Status „Talent“ plötzlich „zurücklehnen“, wenn Unternehmen ihre Versprechungen nicht einhalten, wenn Besetzungen plötzlich doch außerhalb von Talentepools erfolgen, wenn Talente nach absolvierter Ausbildung kündigen – dann stehen häufig auch die entsprechenden Initiativen und Programme in der Kritik. Talentmanagement ist auch ein Management von Erwartungen – von beiden Seiten.

Unternehmen sollten beispielsweise klar beschreiben, welche Vorteile das Talentmanagement bietet und nach welchen Spielregeln es funktioniert. Auch die Erwartungen, die das Unternehmen an die Talente hat, sollten klar sein. Ein Commitment und eine anhaltend hohe Performance sollten selbstverständlich sein. Denn dies ist die Voraussetzung für eine *gemeinsame* Investition in die Entwicklung. Es investieren immer beide – Unternehmen und Talente. Der ROI muss für beide Seiten attraktiv sein.

→ **Erwartungen transparent managen**

# Talent Management lebt von Dialog und Feedback



Der hohe Bedarf an transparenter Kommunikation im Talentmanagement schließt alle Stakeholder mit ein. Niemand soll sich ungerechtfertigt ausgeschlossen fühlen, die Prozesse sollen möglichst keine Verlierer produzieren.

Eine zentrale Rolle kommt den Verfahren zur Evaluation zu, die den potenziellen Talenten Rückmeldung dazu geben, wo sie stehen, in welchen Kompetenzfeldern sie besonders stark sind und in welchen es Nachholbedarf gibt. Optimalerweise ist es bereits ein Erfolg, für ein Talentprogramm nominiert zu werden. Die Verfahren sollten so sein, dass bereits die Teilnahme einen Nutzen stiftet, in dem es zum Beispiel durch reichhaltiges Feedback die eigene Entwicklung voranbringen hilft.

Der Bedarf an Dialog und Feedback intensiviert sich für die ausgewählten Talente. Regelmäßiges, detailliertes, zeitnahes Feedback zu Performance und Entwicklung, das deutlich über klassische halbjährliche Performance-Gespräch hinausgeht, ist ein Erfolgsbaustein, Beratung zu konkreten Chancen, Karrierewegen und Erwartungen ein wesentlicher zweiter. Tools können diesen intensiven Austausch unterstützen.

→ **Dialog und Feedback mit allen Stakeholdern**

---

## Stakeholder

- die Führungskräfte als Träger des Talentmanagements
  - das Management durch Beratung und Information zu Talenten einerseits, aber auch zu Kosten und Nutzen von Maßnahmen
  - der „Markt“, den es über die Chancen im Unternehmen zu informieren gilt
  - alle Mitarbeiter, welche die Chancen der und die Anforderungen an die Talente kennen sollten
-

# Talent ist flüchtig, wenn es nicht die Chance hat sich zu entfalten.



Talente streben danach, sich zu verwirklichen. Ist dies im aktuellen Aufgabenfeld nicht möglich, werden sie ein Umfeld finden, in dem dies möglich ist – idealerweise im Unternehmen, häufig aber auch beim Wettbewerb. Karriere-Wünsche und Erwartungen von Talenten verändern sich, hier im Dialog zu bleiben und passende Möglichkeiten zu eröffnen erhöht die Bindung. Unternehmen, die Talent zu eng definieren, verpassen Chancen, Talente an ihre Organisation zu binden.

Talentmanagement wird auch zu einem Erfolgspartner im Employer Branding. Nur wenn es gelingt, die getätigten Versprechen zu Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten zu halten – also die Employee Brand zu entwickeln, wird die Employer Brand die erforderliche Glaubwürdigkeit und Zugkraft entfalten beziehungsweise behalten. Diese wiederum ist oft entscheidend dafür, welche Talente sich für das Unternehmen interessieren.

→ **Talente dauerhaft gewinnen durch offenen Dialog und abgestimmte Angebote zur Entwicklung**

# Wie Talent Management sich entwickelt: Vom Pilotprojekt zum Routineprozess



Nicht immer braucht es vom Start weg ausgeklügelte Systeme. Oft reichen erste kleine Schritte, um Nachfolgeplanung und Talentmanagement weiterzubringen. Das können Ergänzungen zum Mitarbeitergespräch, zu Karriereaspirationen und den Entwicklungszielen sein. Ein erster Schritt kann aber auch darin bestehen, den qualitativen und quantitativen Bedarf an Mitarbeitern für die Zielerreichung in den nächsten Jahren transparent zu machen – oder bereichsübergreifende Förderkonferenzen zu etablieren. All dies kann den Weg für ein umfassendes Talentmanagement freimachen.

→ **Beginnen mit kleinen Schritten und Fahrt aufnehmen im Prozess**