

# TALENTMANAGEMENT – BRAUCHE ICH DAS?

Talente braucht ein Unternehmen immer. Aber Talente managen – müssen Sie das oder ist das nur wieder ein Trend? Es ist kein Trend, soviel kann bereits gesagt werden, denn zu guten potenziellen Mitarbeitern haben Unternehmen schon immer Kontakt gehalten. Auch wenn keine Stelle frei ist, haben Sie bestimmt immer ein paar Personen im Kopf, mit denen Sie unbedingt einmal zusammenarbeiten möchten. Einfach erklärt, versteht man unter Talentmanagement auch nichts anderes. Der Begriff umfasst nur etwas mehr, nämlich das Finden, Entwickeln und Binden von Talenten. Im Speziellen Personen, die zukünftig Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen besetzen könnten.

## ? Warum ist Talentmanagement heute wichtig?

In Bezug auf das Finden von Talenten sind der demografische Wandel und die Bevölkerungsstruktur in Deutschland ein großes Hindernis. In manchen Branchen und Regionen gibt es kaum gut ausgebildete Fachkräfte. Da macht es Sinn, sofern man einen potenziellen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin kennenlernt, diese sofort ans Unternehmen zu binden. Auch wenn aktuell nicht die passende Stelle frei ist. Zudem macht es die heutige Wissensgesellschaft notwendig, vorhandene Mitarbeiter zu entwickeln. Viele Unternehmen haben spezifisches Wissen, das kaum oder nur oberflächlich in der Ausbildung erlernt wird. Mitarbeiter werden somit in Traineeprogrammen oder mithilfe eines Weiterbildungsmanagements fit gemacht. Auch um später Führungspositionen besetzen zu können, ist es sinnvoll, eigene Führungskräfte frühzeitig aufzubauen.

Das ist allerdings heute nicht mehr so leicht. Schon die wesentlich höhere Fluktuation der Mitarbeiter als noch vor 50 Jahren macht es schwieriger. Die Transparenz des Arbeitsmarktes und moderne Medien machen es Mitarbeitern leicht, das Unternehmen zu wechseln. Mitarbeiterbindung ist somit wichtiger denn je.

## ? Wie sieht Talentmanagement aus?

Sie können zwischen internem und externem Talentmanagement unterscheiden. Beiden liegt die Auswahl von Schlüsselpositionen zugrunde, für die Sie Talente halten oder entwickeln möchten. Diese Positionen sind oft erfolgskritisch und schwer zu besetzen. Ist diese Stelle unbesetzt, ist meist mit Umsatzeinbußen zu rechnen. Zudem finden sich hierfür schlecht Bewerber. Das externe Talentmanagement grenzt an Personalmarketing und Employer Branding. Hier halten Sie Kontakt mit der Bewerberzielgruppe und führen einen Talentpool. Dieser beinhaltet bereits bekannte

te Bewerber, für die noch nicht die richtige Vakanz in Ihrem Unternehmen frei war. Diesen Pool sollten Sie pflegen. Ob Sie das mit speziellen Events, Mailings oder anderen Ideen verwirklichen, bleibt Ihnen überlassen. Das Ziel eines Pools ist es, mit den Talenten in Kontakt zu bleiben.

Internes Talentmanagement ist eine Mischung aus Personalplanung und Entwicklung. Sie bieten für Ihre vorhandenen Mitarbeiter Karrierepfade an. Diese wissen somit relativ genau, wie sie sich bei Ihnen entwickeln können und was sie für den nächsten Karriereschritt benötigen. Die Nachfolgeplanung ist auch im Talentmanagement enthalten. Werden mittelfristig Stellen durch Berentung frei, halten Sie bereits frühzeitig nach möglichen Nachfolgern Ausschau. Im besten Falle passen Sie sowohl das externe als auch das interne Talentmanagement an Ihre Unternehmensstrategie an.

## ? Was sind die Vorteile von Talentmanagement?

Gute Mitarbeiter sind immer ein Vorteil für ein Unternehmen. Sind Sie in der Lage, Ihre Schlüsselpositionen schnell und passend zu besetzen, läuft das Unternehmen reibungsloser, als wenn Stellen lange unbesetzt bleiben. Langfristig sparen Sie durch erfolgreiches Talentmanagement mindestens die Rekrutierungskosten. Die Kosten, die durch gute Mitarbeiterbindung gespart werden, nicht zu vergessen. Zudem vermeiden Sie Umsatzeinbußen, wenn es sich um sehr wichtige Schlüsselpositionen handelt.

## ? Wie hoch ist der Aufwand für das Talentmanagement?

Talentmanagement muss in jedem Fall zum Unternehmen passen. Unternehmen, die keine Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter zu finden, werden wenig Talentmanagement betreiben. Umso größer Ihr Unternehmen ist und umso häufiger Sie Personal suchen müssen, desto eher sollten Sie mit Talentmanagement starten. Überlegen Sie, wie Sie Mitarbeiter fördern und entwickeln können. Beginnen Sie mit einfachen Karrierepfaden. Danach können Sie eine Nachfolgeplanung oder einen Talentpool mit bis zu 50 Personen einführen. Vielleicht genügen auch zehn Personen, mit denen Sie regelmäßig in Kontakt stehen. Wichtig ist, dass Ihr Talentmanagement effektiv dazu beiträgt, Personalengpässe zu vermeiden. In großen Unternehmen ist Talentmanagement meist schon ein Teil der Unternehmensstrategie; hierfür wird Personal eingestellt und spezielle Software genutzt. Es gibt auch zahlreiche Möglichkeiten, sich von Dienstleistern Talentpools zusammenstellen zu lassen. Es ist also vieles möglich. Sie müssen nur beginnen.

Astrid Lehmeyer



# MIT DEN RICHTIGEN TALENTEN ZU MEHR AGILITÄT FÜR DIE ORGANISATION – ABER WORAN ERKENNEN SIE DIE?

Unternehmen brauchen zukunftsfähige und – noch besser – „zukunftstreibende“ Mitarbeiter. An welchen Merkmalen Sie diese zuverlässig erkennen, zeigen wir Ihnen anhand von konkreten Beispielen aus der Praxis.



Talentmanagement

Um erfolgreich am Markt zu bestehen, müssen Organisationen anpassungsfähig bleiben. Es gilt, veränderte Kundenbedürfnisse, neue Marktgegebenheiten und moderne technologische Möglichkeiten in das eigene Geschäftsmodell einzubeziehen. Und es gilt, schnell aufzuholen, rasch zu reagieren und selbst aktiv die Zukunft zu gestalten. Dies erfordert eine ganze Reihe von Veränderungen in der Art und Weise, wie Organisationen arbeiten. Auch Sie im Recruiting bleiben hiervon nicht unberührt. **Nicht selten besteht intern die Erwartungshaltung, dass das Recruiting eben einfach die richtigen Leute einstellen muss – ohne, dass jemand aus dem Business diesen Vorgang konkreter spezifizieren kann.** Genau hier sind Sie als Experten gefragt.

## ? Wie sehen die Talente der Zukunft aus?

Die Chance großer Organisationen liegt darin, das Potenzial Ihrer zahlreichen Mitarbeiter voll auszuschöpfen. Wenn

ein Start-up mit einem oder zwei klugen Köpfen einen Markt disruptieren kann, was kann dann eine große Organisation mit mehreren Tausend klugen Köpfen erreichen?

Kluge Gedanken führen allerdings nicht automatisch zu geschäftlichem Erfolg. **Es braucht Talente mit dem richtigen Mindset, die eine Kultur formen, die innovativ und anpassungsfähig ist, die flexibel agiert und sich selbst organisieren kann, um schnell zu reagieren.**

## ? Wie identifizieren Sie solche Talente im Auswahlprozess?

Als Recruiter sind Sie der Experte und müssen ein Gefühl für Menschen entwickeln, die sich in einer agileren Organisation nicht nur wohlfühlen, sondern Agilität auch vorantreiben. Welche Merkmale sind heute wichtig? Hier hilft ein Modell, das die neuen Anforderungen aufgliedert. Mit einem solchen Modell können Sie konkret aufzeigen, welche

Merkmale in der VUCA-Welt und durch die digitale Transformation an Relevanz gewonnen haben.

**?** Ein kompetenzbasiertes Modell für Agilität – was macht agiles Mindset und agiles Arbeiten aus?

Greifen Sie auf ein wissenschaftlich fundiertes Konzept zurück: Das HIF-Modell zu digitaler Geschäftsagilität (Digital Business Agility; Bradley, Loucks, Macaulay, Noronha & Wade, 2015) und das HAVE-Modell zu agiler Führung (Wade, Tarling & Neubauer, 2017).

Das HIF-Modell definiert sich über drei Verhaltensdimensionen: Hyperbewusstsein (Hyper-Awareness), Informierte Entscheidungsfindung (Informed Decision Making) und Schnelles Handeln (Fast Execution). Über diese drei Verhaltensweisen schaffen es Organisationen, die neusten Trends aufzuspüren (Hyperbewusstsein), Daten zu nutzen, um Entscheidungen zu fällen (Informierte Entscheidungsfindung) und auf veränderte Umstände schnell über neue Produkte oder Anpassungen zu reagieren (Schnelles Agieren).

Für Sie wichtig ist es darauf zu achten, dass diese Verhaltensdimensionen zu den Gewohnheiten oder Interessen neuer Talente gehören. So identifizieren Sie Personen, die aktiv zu einer höheren Geschäftsagilität beitragen werden. In dem Kasten unten finden Sie konkrete Hinweise hierzu.

Außerdem gibt es vier Kompetenzdimensionen: Das HAVE-Modell agiler Führungskompetenz. Dieses Modell baut auf die genannten Verhaltensweisen auf und ergänzt sie durch vier Kompetenzen, die agile Führungskräfte beherrschen müssen: Bescheidenheit (Humility), Anpassungsfähigkeit (Adaptability), die Fähigkeit, Visionen zu entwickeln (Visionary) und Engagiertheit (Engagement).

Agile Organisationen haben eine Besonderheit. Führung geht alle etwas an. Selbst wenn noch eine klassische hierarchische Struktur besteht – Agilität erfordert das Teilen von Verantwortung. Entscheidungskompetenzen werden so weit wie möglich nach „unten“ an die Front gegeben und der Handlungsspielraum der Mitarbeiter maximiert. Unabhängig davon, für welche Ebene Sie neue Talente rekrutieren oder identifizieren, die genannten Kompetenzen sind immer von Vorteil – wenn nicht sogar notwendig.

Wie sich diese insgesamt sieben Dimensionen in konkretes Verhalten übersetzen lassen, lesen Sie im Folgenden. Sie erhalten so ein (Zukunfts-) Bild, das die heutigen und zukünftigen Anforderungen skizziert und Ihnen gleichzeitig ein Bild des agilen Arbeitsplatzes vermittelt, das Ihnen hilft, die Passung eines/r Kandidaten/in einzuschätzen.

**Es braucht Bescheidenheit.** Die Komplexität heutiger Themen erfordert nicht nur interdisziplinäre Zusammenarbeit, sondern auch das Arbeiten in Netzwerken, welche sich quer durch die Hierarchieebenen bewegen. Innovationen,

Ideen entstehen meist dort, wo die Arbeit erledigt wird, wo die Schnittstellen zu Markt und vor allem Kunden sind. Hierfür braucht es die Bereitschaft, Menschen auf Augenhöhe zu begegnen und die Ideen und Gedanken anderer als kompetent und wichtig anzuerkennen. Gleichzeitig gehört hierzu, mit eigenen Grenzen in Wissen und Kompetenz offen umzugehen und so den Einbezug anderer zu fördern.

**Es braucht Anpassungsfähigkeit.** Entscheidungen müssen häufig bei Bestehen vieler Unsicherheiten und anhand von mehrdeutigen Daten gefällt werden. Um das Unternehmen voranzubringen, müssen außerdem Risiken eingegangen und schnell reagiert werden. Es steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Entscheidungen oder Pläne immer wieder überprüft und revidiert werden müssen. Seine Meinung ändern zu können, ist ebenso wichtig wie offen zu sein für neue Informationen und für Richtungswechsel und Planänderungen. Ein Projekt kurzfristig anzupassen oder einzustellen, ist gelebte Agilität und sollte positiv aufgenommen werden. Das Gleiche gilt für die prompte Reaktion auf Feedback.

**Es braucht Visionen.** Gerade die Notwendigkeit vieler und schneller Richtungswechsel droht zu einem ungesteuerten Chaos zu werden, in dem nur noch spontan reagiert und jeder Trend aufgegriffen wird. Es braucht eine starke langfristige Ausrichtung, die inspirierende Zukunftsbilder zeichnet, die welche sich und anderen Orientierung bieten.

**Es braucht Engagement.** Sich verändernde Bedürfnisse und Prioritäten bei Kunden und Stakeholdern zu erfahren, andere von Ideen zu überzeugen, sich über neue Entwicklungen zu informieren und Neues zu lernen braucht Engagiertheit. Netzwerke müssen aufgebaut und gepflegt werden, andere einbezogen werden.

**Was brauchen die Talente der Zukunft? Die kurze Antwort.**

Die klugen, kreativen Köpfe müssen offen sein für Neues, neugierig sein, ihre Antennen ausfahren, um auf dem neusten Stand zu sein. Sie müssen Entscheidungen schnell fällen und noch schneller umsetzen. Hierfür müssen sie Risiken eingehen und Abstriche machen – eine perfekte Lösung lässt sich nicht im Nu erreichen. Sie müssen Zusammenarbeit initiieren, um Silos zu durchbrechen, Netzwerke bauen, um die richtigen Personen einbeziehen zu können. Und die klugen Köpfe müssen anpassungsfähig sein. Stellt sich eine Idee als Flop heraus oder kommt der Kunde mit neuen Anforderungen, muss die Strategie kurzfristig geändert werden, dann können die Talente nicht auf ihrer Idee beharren oder stur weiter ihrem Plan folgen – es braucht Flexibilität.



Dr. Stefanie Puckett






# 7 „ZUKUNFTSTREIBENDE“ MERKMALE UND WIE SIE SIE ERKENNEN



Um Agilität in Unternehmen zu fördern, braucht es nicht nur Führungskräfte, die agil führen. Es braucht Mitarbeiter, die agil denken und ihre Verantwortungsbereiche voranbringen. Sie sind es, die Resultate schaffen. Im unten stehenden Kasten erfahren Sie, was die einzelnen Dimensionen für das Auswählen von Talenten bedeuten. Sie lesen, anhand welcher leicht zu beobachtenden Merkmale, Sie die Kandidaten in puncto Agilität einstufen können.

**Wie lassen sich „zukunftstreibende“ Talente erkennen?**

VERHALTENS-DIMENSION	DEFINITION	WORAN SIE TALENTE ERKENNEN
<p><b>1</b></p> <p>Hyper-bewusstsein</p>	 <p>Über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden sein und Trends verfolgen. Ein ständiges Monitoring des Marktes und der Kundenbedürfnisse.</p>	<p>Talente zeigen großes Interesse daran zu erfahren, wo die Herausforderungen Ihres Geschäftes liegen, und unterhalten sich gerne über generelle Trends und die Herausforderungen des Marktes oder der technologischen Entwicklungen.</p> <p>Folgende Merkmale weisen auf eine hohe Ausprägung des Hyperbewusstseins hin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talente sind Mitglied in Interessensgruppen.</li> <li>• Sie sind Abonnenten von Fachzeitschriften, Newslattern, Blogs oder Podcastchannels</li> <li>• Sie können die Experten der relevanten Themenbereichen benennen.</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <p>Informierte Entscheidungsfindung</p>	 <p>Ein gutes Gespür für Daten und den Umgang mit Daten haben. Systematisch Daten und Information analysieren und als Grundlage für Entscheidungen heranziehen.</p>	<p>Talente sammeln und analysieren Daten und Informationen, bevor sie Entscheidungen fällen, die sie dann mit den Daten unterstützen.</p> <p>Folgende Faktoren weisen auf eine hohe Ausprägung des Merkmals hin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talente haben ein grundsätzliches Verständnis für Datenanalysen.</li> <li>• Sie haben Ideen, welche Daten Ihrer Organisation zur Verfügung stehen oder gesammelt werden können.</li> <li>• Sie kommen auf Ideen, wie Daten in ihrem oder einem verwandten Umfeld erhoben werden können.</li> <li>• Sie können Beispiele nennen, wie sie in der Vergangenheit Daten für Entscheidungen herangezogen haben.</li> </ul> <p>Folgende Fragen sollten bei dem Talent auf Interesse stoßen und mit Begeisterung beantwortet werden:</p> <p>Welche relevanten Entwicklungen sind bei der Konkurrenz zu beobachten?</p> <p>Welche Trends zeichnen sich in der Branche ab?</p> <p>Welche Trends in anderen Branchen könnten für Ihre Branche relevant werden?</p> <p>Wie entwickelt sich der Kontext für den Kunden?</p> <p>Welche interessanten technologischen Entwicklungen zeichnen sich ab?</p>



VERHALTENS-DIMENSION	DEFINITION	WORAN SIE TALENTE ERKENNEN
<b>3</b> <b>Schnelles Agieren</b>	 <p>Entscheidungen schnell treffen und umsetzen. Risiken werden eingegangen, Schnelligkeit wird vor Perfektion gesetzt.</p>	<p>Talente sind umsetzungsorientiert und ergebnisorientiert. Sie liefern Teilergebnisse ab, um schnell Ergebnisse vorzuweisen. Sie zeigen ein Gefühl für Dringlichkeit und neigen zu schneller Reaktion.</p> <p>Folgende Merkmale weisen auf eine hohe Ausprägung hin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie betonen, was Sie erreicht haben und weniger, wie sie vorgegangen sind</li> <li>• Sie können Beispiele nennen, wo sie vielleicht etwas vorschnell gehandelt haben</li> <li>• Sie sind in der Vergangenheit Risiken eingegangen</li> <li>• Sie können Beispiele nennen, wo Abstriche in Qualität oder Detailgenauigkeit zu Gunsten von Geschwindigkeit gemacht wurden</li> </ul>
<b>4</b> <b>Bescheidenheit</b>	 <p>Die eigenen Grenzen in Wissen und Kompetenz anerkennen. Die Ideen und Gedanken anderer als relevant und valide anerkennen. Zusammenarbeit auf Augenhöhe.</p>	<p>Talente sprechen von ihren Stärken und Schwächen gleichermaßen, geben Fehler zu, und sprechen offen darüber, was Sie noch lernen oder entwickeln wollen.</p> <p>Folgende Merkmale weisen auf eine hohe Ausprägung hin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie begegnen Ihnen und allen anderen im Recruitingprozess auf Augenhöhe</li> <li>• Sie interessieren sich für das, was Sie zu sagen haben und fragen sogar gezielt nach Ihrer Meinung, Feedback oder Tipps</li> <li>• Sie sprechen offen über Fehler und Situationen, wo sie an ihre Grenzen geraten sind</li> <li>• Sie haben keine Probleme, mit Juniorkollegen zusammenzuarbeiten oder sich von ihnen etwas erklären zu lassen</li> <li>• Sie sprechen offen über ihre Schwächen</li> <li>• Sie haben gute Kenntnisse über ihre Entwicklungsfelder und teilen diese bereitwillig</li> <li>• Sie können Beispiele von Menschen nennen, von denen sie gelernt haben (außer Vorgesetzten)</li> </ul>
<b>5</b> <b>Anpassungsfähigkeit</b>	 <p>Die eigene Meinung ändern, Entscheidungen revidieren, die Richtung wechseln und auf Feedback reagieren.</p>	<p>Talente stellen eigenen Entscheidungen immer wieder auf den Prüfstand, holen regelmäßig Feedback ein und ändern bereitwillig ihre Pläne.</p> <p>Folgende Merkmale weisen auf eine hohe Ausprägung hin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie sind in der Lage, ohne detaillierte Planung zu arbeiten</li> <li>• Sie probieren gerne Dinge einfach mal aus (und können hier sicher auch Beispiele aus dem Privatleben/ Hobbybereich nennen)</li> <li>• Sie ändern im Gespräch mit Ihnen ihre Meinung oder passen Ideen und Urteile an, wenn Sie neue Informationen liefern</li> <li>• Sie reagieren flexibel auf unterschiedliche Anforderungen des Recruitingprozesses</li> <li>• Sie können Beispiele nennen, wo sie Entscheidungen revidiert haben oder Vorhaben aufgrund neuer Information angepasst oder aufgegeben haben</li> </ul>

VERHALTENS-DIMENSION	DEFINITION	WORAN SIE TALENTE ERKENNEN
<b>6</b> <b>Visionär</b>	 <p>Langfristig strategisch denken und sich an einer Vision orientieren.</p>	<p>Talente lassen sich von einer aussagekräftigen Vision inspirieren. Sie interessieren sich für das Große Ganze und entwickeln selbst Ideen für die Zukunft.</p> <p>Folgende Merkmale weisen auf eine hohe Ausprägung hin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie interessieren sich für die Vision und die Mission Ihres Unternehmens</li> <li>• Sie interessieren sich für die langfristigen Pläne der Abteilung, in der sie sich bewerben</li> <li>• Sie zeigen ein Verständnis davon, welchen Beitrag ihre zukünftige Tätigkeit für die Vision leistet</li> <li>• Sie haben eigene Ideen für eine zukünftige Ausrichtung des Verantwortungsbereiches</li> </ul>
<b>7</b> <b>Engagiert</b>	 <p>Interagieren, kommunizieren und vernetzen rund um relevante Themen.</p>	<p>Talente wirken kontaktfreudig und offen und interessiert. Sie tauschen sich gerne zu Trends und Entwicklungen in Fachgebieten und auf dem Markt aus und sind gute Netzwerker.</p> <p>Folgende Merkmale weisen auf eine hohe Ausprägung hin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben aktuell ein großes professionelles Netzwerk, das Kontakte außerhalb der Organisation umfasst</li> <li>• Zu einigen oder mehreren Kollegen oder Fachkollegen besteht auch privat eine Beziehung</li> <li>• Haben eine Strategie oder erste Ideen, wie sie sich in der neuen Stelle vernetzen möchten</li> <li>• Halten Netzwerken intern und extern für wichtig</li> <li>• Legen Wert auf direkten Kontakt zu Kunden und Stakeholdern</li> <li>• Stellen im Interviewprozess Fragen zu zukünftigen Entwicklungen oder Trends</li> <li>• Schätzen es, im Rahmen des Bewerbungsprozesses bereits viele potenzielle neue Kollegen kennenzulernen</li> </ul>

Dr. Stefanie Puckett 