

Talent Management und Softwareunterstützung

Wertvolle Einbindung aller Prozessbeteiligten

Der Talent-Management-Prozess reicht von der Mitarbeitergewinnung bis zur Talent-Identifizierung und Potenzialentwicklung. Ein Human Resources Management System sollte all diese Elemente unterstützen, die verschiedenen Prozessbeteiligten einbinden und zusätzlich die spezifischen Anforderungen eines Unternehmens abdecken.

Das Thema Talent Management wird mittlerweile nicht nur als Trend wahrgenommen, es ist auch flächendeckend in die Personalarbeit der Unternehmen in Deutschland eingeflossen. So gaben 83 Prozent der Teilnehmer des „HR Trend Report 2013“ von Haufe und Softselect an, den Begriff Talent Management zu kennen. Kienbaum hat in der „HR-Trendstudie 2013“ das Talent Management als eines der drei wichtigsten HR-Handlungsfelder ermittelt.

Ganzheitliche Betrachtung von Talenten

Allerdings wird der Begriff Talent Management noch unterschiedlich verwendet. Ursprünglich wurde er durch das Beratungsunternehmen McKinsey und den dort erstmals beschriebenen Trend „War for Talents“ verbreitet (siehe auch: Jäger, Lukasczyk: Talent Management, Luchterhand, 2009) und beinhaltete damit in erster Linie das Recruiting. Heute steht der Begriff für eine ganzheitliche Betrachtung. Diese umfasst den gesamten Zeitraum von der Identifizierung von Talenten im Markt über die Bewerbung und die Entwicklung im Unternehmen bis hin zum Austritt.

Während der Fachkräftemangel bereits in vielen Unternehmen zu konkreten Personalmaßnahmen geführt hat, wird der demografische Wandel als weiterer Treiber für die zunehmende Bedeutung

des Talent Managements erst von wenigen Unternehmen erkannt. So gaben in der perbit Demografiestudie 2013 nur 40 Prozent der Teilnehmer an, dass sie bereits eine Demografieanalyse durchgeführt und damit die Grundlage für unternehmensspezifische Maßnahmen zum demografischen Wandel geschaffen haben.

Prozess mit vielen Beteiligten

Bei einer ganzheitlichen Betrachtung stellt das Talent Management einen Kernprozess dar, der strategisch im Unternehmen verankert ist. Als Prozessbeteiligte sind HR, die Führungskräfte und die Mitarbeiter selbst zu betrachten. Während HR besonders an der Ausrichtung des Prozesses an der Unternehmensstrategie beteiligt und für Servicefunktionen verantwortlich ist und damit Transparenz für den Talent-Management-Prozess schafft, sind die Führungskräfte Hauptansprechpartner für die Identifizierung von Talenten. Die Mitarbeiter benötigen eine vertrauensvolle Unternehmenskultur, um selbstverantwortlich ihre Talente zu entwickeln. Die vertrauensvolle Unternehmenskultur ist ebenfalls eine Voraussetzung, damit die Führungskräfte die Talente abteilungs- und hierarchieübergreifend identifizieren. Das Unternehmen sollte das Talent Management von High Potentials auf alle Mitarbeiter erweitern, die im Unternehmenssinn Talente besitzen.



Abbildung: Prozess Talent Management

Was eine Software leisten muss

Wenn man den Talent-Management-Prozess und insbesondere die Prozessbeteiligten betrachtet, wird die Grundanforderung an eine Softwareunterstützung des Prozesses deutlich. Neben der Speicherung der für das Talent Management benötigten Daten in einem Human Resources Management System (HRMS) kommt es besonders auf das Einbinden der Mitarbeiter und Führungskräfte in das HRMS an. Dabei müssen einfach zu bedienende Weboberflächen für Self Services zur Verfügung stehen. Durch die Abbildung von Prozessen im HRMS werden Mitarbeiter und Führungskräfte effizient bei der Abarbeitung ihrer Aufgaben im Talent Management unterstützt.

Bei einer detaillierteren Analyse des Talent-Management-Prozesses zeigt sich, dass innerhalb des Prozessschritts **„Gewinnung von Mitarbeitern“** die Themen Employer Branding und Social Media an Bedeutung gewonnen haben. Bei der Softwareunterstützung dieses Prozessschritts spielt somit – zusätzlich zum klassischen Bewerbermanagement für eine schnelle und qualitativ hochwertige Bearbeitung kontaktierter Talente und dem Online-Stellenmarkt mit Schnittstellen zu sozialen Netzwerken wie Xing und LinkedIn – eine aussagekräftige Unternehmensdarstellung im Internet eine wesentliche Rolle.

Das **„Onboarding der Mitarbeiter“** beginnt bereits vor dem ersten Arbeitstag und dient der frühzeitigen und umfassenden Information des neuen Mitarbeiters sowie der Motivation und schnellen Integration in das Unternehmen. Bei der Einarbeitung helfen nicht nur HR und der Fachvorgesetzte. Die Zuordnung eines fachlichen Mentors und die Hilfe eines Paten bei allen nicht fachspezifischen Fragestellungen sind weitere Bausteine für eine moderne und effiziente Einarbeitung von Mitarbeitern. Bei der Softwareunterstützung kommt es auf die Flexibilität des HRMS an, um neben standardisierten Informationen und Abläufen auch ad hoc die Kommunikation und Information zum einzuarbeitenden Mitarbeiter zu steuern und zu dokumentieren. Die Software unterstützt den einzuarbeitenden Mitarbeiter bei der Vernetzung mit Kollegen.

Die **„Identifizierung von Talenten“** bezieht sich nicht nur auf die externe Personalbeschaffung, bei der nach Talenten außerhalb des Unternehmens gesucht wird. Auch innerhalb des Unternehmens gehört die Talentsuche zu den permanenten Aufgabenstellungen. Durch den Fachkräftemangel und die dadurch steigenden Kosten für den Stellenbesetzungsprozess gewinnt das unternehmensinterne Identifizieren von Talenten zusätzlich an Bedeutung. Während die Führungskräfte verantwortlich sind für die Identifizierung und Förderung der Talente, und dies als Führungsaufgabe begreifen müssen, schafft HR den organisatorischen Rahmen. Für die Identifizierung wird eine Vielzahl von Maßnahmen genutzt. Neben klassischen Mitarbeitergesprächen und Beurteilungen stehen Potenzialanalysen, Assessment-Center und 360-Grad-Feedbacks zur Verfügung, um die Talenteinschätzung aus unterschiedlichen Blickwinkeln vorzunehmen. Bei einer Beurteilung sollten beispielsweise Mitarbeiter und Führungskraft nicht nur die Ergebnisse der letzten

Beurteilungsperiode festhalten, sondern auch eine Talenteinschätzung vornehmen. Außerdem ist es ratsam, Besonderheiten des Unternehmens zu berücksichtigen, zum Beispiel indem ein Assessment-Center bei Job-Rotation auf die durchlaufenen Bereiche und bei der Arbeit in Projektteams auf das zuletzt durchgeführte Projekt bezogen wird. Die Software unterstützt hier bei der Organisation der Maßnahmen und speichert die Ergebnisse, um daraus einen Talentpool zu bilden.

Die **„Entwicklung von Potenzialen“** sollte, wie eingangs ausgeführt, von High Potentials auf alle Mitarbeiter erweitert werden, die im Unternehmenssinn als Talente gelten. Dabei ist stets eine individuelle Förderung notwendig, die sich deutlich von einem Gießkannenprinzip unterscheidet. Um die jeweils passenden Maßnahmen zu ermitteln und zu dokumentieren, können Zielvereinbarungen, Beurteilungen und Mitarbeitergespräche genutzt werden. Diese können in einem HRMS abgebildet und direkt von Mitarbeiter und Führungskraft im System ausgefüllt werden. Die Ergebnisse liefern zusammen mit dem Talentpool die Grundlage für eine unternehmensweite Nachfolgeplanung. Ein Kompetenzmanagement oder Profilabgleich vergleicht die Kompetenzen der Mitarbeiter mit den Anforderungen einer Funktion oder Stelle und hilft damit, die Nachfolgeplanung langfristig erfolgreich zu gestalten. Alle zur Entwicklung von Talenten aufgeführten Bausteine sind klassische Bestandteile eines HRMS. Hier ist das Augenmerk auf die einfache und kostengünstige Individualisierung des HRMS zu legen, um die spezifischen Anforderungen eines Unternehmens abzubilden. Dennoch muss genügend Freiraum für die Arbeit der Prozessbeteiligten vorhanden sein. Eine durch das HRMS automatisch generierte Nachfolgeplanliste ersetzt nicht die Kreativität von Menschen.

Sofern der bisher beschriebene Prozess Talent Management erfolgreich im Unternehmen gelebt wird, wird auch die **„Bindung der Talente“** erreicht. Anspruchsvolle Aufgaben, Personalentwicklungsmaßnahmen, Erfolge, Lob und Anerkennung sowie ein Vergütungsmanagement runden die Bindung der Talente ab. Diese sind dann als Botschafter des Unternehmens unterwegs und helfen, weitere Talente an das Unternehmen zu binden. ◀

Autor

Jörg Klausch

Geschäftsführer,
perbit Software GmbH

