

IV. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Die Praxis zeigt, dass Linie, HR und Mitarbeitende den Mehrwert des Talent Managements rasch realisieren und mit höherer Motivation und Leistung honorieren. Der Initialaufwand für ein erfolgreiches Talent Management ist primär abhängig von den vorhandenen Führungs-Instrumenten. Wesentliche, arbeitsintensive Teile des Talent Managements wie bspw. die Entwicklung des Fähigkeitsrasters oder Qualifizierung von Stellenprofilen mit Fähigkeiten lassen sich mittels strukturiertem Vorgehen effizient gestalten.

Zu den kritischen Erfolgsfaktoren für die Gestaltung und Umsetzung des Talent Managements zählen:

- Aktives Commitment aller Beteiligten insb. der Geschäftsleitung — Vorbildfunktion des (Top-)Managements und Kaders nutzen
- Enge Zusammenarbeit zwischen HR und Linie von Anfang an — pragmatisches Vermitteln des Mehrwerts für den Arbeitsalltag und künftigen Unternehmenserfolg
- Konsequente Umsetzung — Momentum halten und Mix aus Quick-wins und mittel- bis langfristigen Massnahmen gewährleisten
- Sichtbare Erfolge für Alle — auch Mitarbeitende aktiv einbinden und kontinuierlich informieren, Erfolge feiern

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

ValueFirst Management Consulting Ltd.

ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in der Konzipierung und Umsetzung von Business-Strategie, Prozess- & Kostenoptimierung, Unternehmenskultur & HR-Management, IT-Optimierung und strategischen Führungsinstrumenten.

Autoren

- Carla Zolin-Meyer, Executive Partner
- Inka Hilgenstock

ValueFirst Management Consulting Ltd.
Gewerbstrasse 16
CH – 8800 Thalwil
Tel. +41 (43) 388 58 58
Fax +41 (43) 388 58 59
E-mail: carla.zolin-meyer@valuefirst.com
www.valuefirst.com

ValuePoint

Talent Management
—
**Optimaler Match von
Aufgaben und Fähigkeiten**

ValueFirst
Management Consulting

Fähigkeiten und Potential identifizieren und gezielt nutzen

“Das wichtigste Talent der Zukunft wird sein: Das Talent, Talente zu entdecken.”

Karl Pils, (*1948), Wirtschaftsjournalist

Talent Management gehört zu den zentralen Unternehmensaktivitäten und ist die wichtigste Aufgabe von HR. Um sich nachhaltig erfolgreich am Markt zu positionieren und zu differenzieren, gilt es die ‚richtigen Mitarbeitenden am richtigen Ort‘ einzusetzen – per se keine neue Erkenntnis. Dennoch werden in der Praxis Mitarbeitende häufig teuer eingekauft, obwohl geeignete Ressourcen dem Unternehmen bereits angehören, nur eben nicht bekannt oder am ‚falschen‘ Ort beschäftigt sind. Unter- und überforderte Mitarbeitende beeinflussen Produktivität und Unternehmenskultur so lange negativ, bis sie das Unternehmen verlassen.

Erfolgreiches Talent Management erstreckt sich über alle Phasen des Employee-Life-Cycles von der HR-Planung, über Rekrutierung und Entwicklung bis hin zum Austritt. Ziel ist dabei, je nach Phase erforderliche vs. vorhandene Fähigkeiten und Potentiale zu planen, zu erkennen, optimal einzusetzen und kontinuierlich zu fördern. Der Win-win für Unternehmen und Mitarbeitende zeigt sich in höherer Produktivität und Loyalität resp. gesteigener Motivation und Leistungsbereitschaft sowie stärkerer Identifikation mit dem Unternehmen.

I. Basis — Match von Aufgaben und Fähigkeiten

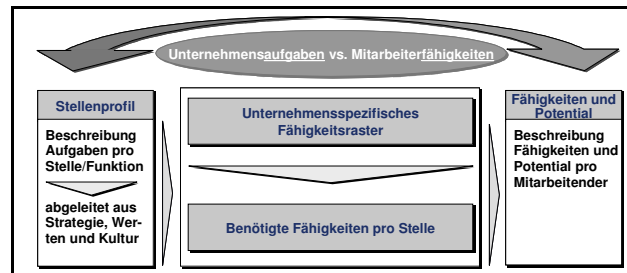
Mit die grösste Herausforderung des Talent Managements ist es, die Beziehung zwischen Unternehmensaufgaben und Mitarbeiterfähigkeiten zu verstehen, einfach darzustellen und operativ pragmatisch umzusetzen.

Unternehmensaufgaben leiten sich aus Strategie, Werten und Kultur ab und sind v.a. Inhalt der Stellenbeschreibungen.

Um unternehmensweit Transparenz und eine identische Terminologie sicherzustellen, werden diese in übergeordnete Aufgabenkategorien gebündelt.

Gegenstück bilden die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Für eine klare Übersicht werden diese in einem unternehmensspezifischen Fähigkeitsraster abgebildet. Um alle relevanten Dimensionen abzudecken, empfiehlt sich eine klare Strukturierung in bspw. Branchen-, Funktions- und Sozialkompetenz.

Voraussetzung für den optimalen Match zwischen Aufgaben und Mitarbeitenden ist das Qualifizieren der Aufgaben mittels der erforderlichen Fähigkeiten (vgl. unten stehende Grafik).



Die transparente Übersicht über aktuelle und künftige Aufgaben inkl. der dafür erforderlichen Fähigkeiten sowie die vorhandenen Mitarbeiterfähigkeiten inkl. Potential sind Basis jedes Talent Managements. Funktionen werden dank Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten optimal besetzt — der ‚richtige Mitarbeitende ist am richtigen Ort‘.

II. Talent Management — modulartiger Aufbau

Der optimale Match von Aufgaben und Fähigkeiten erstreckt sich im Idealfall über alle Phasen des Employee-Life-Cycles. Hohes Wertschöpfungspotential für das Unternehmen und somit idealer Einstieg bietet die Phase Mitarbeiterbeurteilung und -entwicklung. Voraussetzung dafür sind die beschriebene Transparenz über Aufgaben und Fähigkeiten sowie die mittels Fähigkeiten qualifizierten Stellenprofile. Basierend darauf lässt sich das Talent Management modulartig auf- und ausbauen. Der grösste Nutzen entsteht durch konsistente Abstimmung aller Führungs-Prozesse, -Strukturen und -Instrumente. Typische Module sind bspw. folgende:

- Integrierte HR-Planung — klares, schnelles Identifizieren von Fähigkeiten-Gaps resp. fehlenden Ressourcen und strukturiertes Planen dank einheitlicher Basis
- Rekrutierung inkl. Assessment — Bewerbende werden fokussiert anhand der Fähigkeiten rekrutiert, die für die optimale Erfüllung der Aufgaben erforderlich sind
- Key Position Management — für den Unternehmenserfolg kritische Stellen resp. Funktionen werden einfach identifiziert und optimal besetzt
- Key People Management — Schlüsselpersonen sind unternehmensweit bekannt und werden entsprechend eingesetzt und entwickelt

Der modulare Aufbau des Talent Managements ermöglicht schrittweises Vorgehen, einfache Pilotierung und Fein-Anpassungen.

III. Mehrwert steigern — Mitarbeitende binden

Ein erfolgreich umgesetztes Talent Management gewährleistet den ‚richtigen Mitarbeitenden am richtigen Ort‘ und ist damit kritische Basis für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Sichtbarer Mehrwert für Linie, HR und Mitarbeitende:

- Einheitliche Basis zum Planen, Rekrutieren, Entwickeln, Beurteilen und die Retention von Mitarbeitenden entlang des Employee-Life-Cycles
- Fokussiertere, kostengünstigere, Mitarbeiter einschätzung und -entwicklung sowie optimales Nutzen von vorhandenem Potential
- Von Mitarbeitenden wahrgenommene Wertschätzung und Entwicklungsperspektiven mit positiver Wirkung auf Motivation und Leistungsbereitschaft; evtl. gekoppelt an Vergütungsmodell
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Linie und HR dank praktischer Unterstützung in der Mitarbeiterführung
- Zusätzliche Kapazität für weitere Themen durch effizienteres Arbeiten