

Human Ressources Management

Was macht den Einsatz von Talent Management-Software erfolgreich?

Talent Management ist en vogue. Viele Unternehmen beschäftigen sich mit der Einführung von Talent Management-Lösungen und investieren viel Zeit und Geld. Doch häufig bleiben die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück. Linienvorgesetzte und Mitarbeiter nehmen die Lösung nicht an. Sie empfinden die Prozesse als zu aufwendig und sehen den Nutzen nicht. Warum?

Talent Management ist eine noch recht junge Disziplin, wie auch das Management ganz allgemein. Die Vorläufer von Management und auch von Talent Management finden sich in Organisationen, die schon im Mittelalter viele Personen umfassten, wie beispielsweise Staatsverwaltungen oder das Militär. Aus dieser Zeit stammen viele Konzepte, die wir auch heute noch in Unternehmen einsetzen. Begriffe wie Rekrutierung, Einsatzplanung oder Besoldung erinnern daran. Management als eigene Disziplin in der Wirtschaft betreiben wir erst seit der industriellen Revolution. Dies ist im Vergleich zu Medizin, Hausbau oder Mathematik eine recht kurze Zeitspanne. Zusätzlich hat sich gerade in den letzten Jahrzehnten die Arbeitswelt stark verändert. Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass es noch viele verschiedene Ansichten zum Ziel und Nutzen von Talent Management-Software gibt.

Orientierungsraster für Talent Management-Software

Die weit über mehrere Hundert Anbieter von Talent Management-Lösungen lassen sich grob in drei Gruppen einteilen. Jede dieser Gruppen unterscheidet sich nach dem Verständnis, was Talent Management erfolgreich macht und mit welchen Mitteln man diesen Erfolg erzielt.

Manche Anbieter gehen davon aus, um erfolgreich zu sein müsse man Prozesse optimal gestalten und möglichst alle Ineffizienzen beseitigen. Beauftragt werden dafür meist Stabsabteilungen, idealerweise unterstützt durch Berater, die umfangreiche Konzepte zur Optimierung erstellen. Dieser Ansatz steht in der Tradition des „**Scientific Managements**“, in dem mit wissenschaftlichen Methoden Arbeitsabläufe optimiert wurden. Heute sind diese Methoden weit verbreitet in Produktionsplanung und -steuerung sowie in vielen finanziellen und administrativen Prozessen. Typischerweise sind es Software-Anbieter für Enterprise Resource Planning (ERP) oder Lohnabrechnung, die diesen Ansatz auch im Talent Management verfolgen.



Andere Anbieter wiederum sehen die Quelle des Erfolges in der Verbreitung von besten Methoden („best practices“). Das Hauptaugenmerk liegt im Auffinden derjenigen Organisationen, Teams oder Personen, die durch herausragende „**Business Execution**“ überdurchschnittlich erfolgreich sind. Die dort eingesetzten Methoden werden möglichst einheitlich und flächendeckend über die gesamte Organisation ausgerollt. Dadurch sollen alle anderen Organisationen, Teams oder Personen genauso erfolgreich werden. Dieser Ansatz wird typischerweise von US-amerikanischen Anbietern verfolgt.

Eine letzte Gruppe von meist noch relativ jungen Anbietern sieht die Quelle des Erfolges bei den Mitarbeitern selbst — Erfolg als Ergebnis der „**People Contribution**“. Fragt man erfolgreiche Manager, was für den Erfolg eines Projektes entscheidend war, so kommt häufig die Antwort, es waren die beteiligten Mitarbeiter. Dies steht auch in der Tradition eines Peter F. Drucker, der viele Talent Management-Prozesse in der Verantwortung des Mitarbeiters selbst sieht. So soll durch Involvierung der Mitarbeiter die beste Passung zwischen den Bedürfnissen der Aufgabe, der Organisation, der Situation und der Mitarbeiter ermöglicht werden. Diesen Ansatz findet man typischerweise bei Anbietern, die sich aus kundenorientierten Internetangeboten (z. B. Stellenbörsen, sozialen Netzwerken) entwickelt haben.

Der Weg zum Erfolg im Talent Management

Neben unterschiedlichen Überzeugungen, was Talent Management eigentlich erfolgreich macht, gibt es auch unterschiedliche Wege, diesen Erfolg erzielen zu wollen.

1. In der Tradition des „**Scientific Managements**“ versucht man, die optimierten Prozesse möglichst zu automatisieren. Durch die Automatisierung verspricht man sich eine effiziente, möglichst störungsfreie und eben optimale Umsetzung der definierten Konzepte. Der erste Gedanke an die beteiligten Mitarbeiter ist der, was die Beteiligten falsch machen könnten und wie man diese Fehler verhindern kann. Der Mensch als Fehlerquelle soll durch die Automatisierung ausgeschaltet werden.
2. Ein anderer Weg zum Erfolg liegt in der einheitlichen Ausrichtung aller Aktivitäten an zentrale Vorgaben („**Business Execution**“). Die Argumentation läuft in etwa wie folgt: Das Top-Management investiert viel Zeit, die klügsten Köpfe und viele Ressourcen in die Entwicklung der besten Strategien. Häufig scheitern diese jedoch in der Umsetzung, weil die Mitarbeiter nicht genau wissen, was diese Strategien bedeuten und ihre Beloh-

nungsmodelle nicht danach ausgerichtet sind. So ist der Weg zum Erfolg, die Strategien möglichst schnell und umfassend zu kommunizieren und alle Aktivitäten danach auszurichten. Richtiges Verhalten wird belohnt, falsches Verhalten bestraft. Das dahinterliegende Menschenbild sieht die Mitarbeiter als Ausführende, die möglichst durch Befehl und Kontrolle („command and control“) in einer Linie gehalten werden sollen.

3. Ein dritter Weg zum Erfolg im Talent Management begründet sich in einer anderen Überzeugung. Häufig sind es die Mitarbeiter mit direktem Kontakt zu Kunden, Wettbewerbern und dem Markt, die schon viel früher und besser als das Top-Management wissen, was die Firma eigentlich machen müsste, um erfolgreich zu sein. Wie häufig „verschlafen“ Unternehmen wichtige Trends, die Mitarbeiter schon lange erkannt haben? Folglich ist der Weg zum Erfolg, Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen, dass sie ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten wollen, können und dürfen („**People Contribution**“). Dieser Ansatz bezieht Mitarbeiter als Gestalter ein und nutzt ihre Potentiale und Talente.



Abb. 1: Die verschiedenen Ansätze im Talent Management

Die drei verschiedenen Ansätze im Talent Management

Durch die Beantwortung der zwei Fragen – nach der Quelle des Erfolges und dem Weg dorthin – spannt sich ein Raster verschiedener Konzepte auf. Natürlich verfolgt kein Anbieter von Talent Management-Software einen der Ansätze strikt, doch lassen sich sehr gut die Schwerpunkte festmachen.

Beleuchten wir die Unterschiede anhand eines konkreten Beispiels. Ein zentrales Element von Talent Management-Lösungen ist die Stellenbeschreibung. Sie dient als Orientierungsraster für zahlreiche Talent Management-Prozesse. Wie entsteht nun eine Stellenbeschreibung in den verschiedenen Ansätzen?

- In einem ERP-Ansatz definieren und optimieren HR-Abteilungen Jobfamilien und Rollen. Sie weisen jeder dieser Jobfamilien und Rollen gewisse Aufgaben, Kompetenzen mit notwendigen Ausprägungen und eventuell Ziele zu. Ein einzelner Mitarbei-

ter erhält seine Stellenbeschreibung automatisch aufgrund seiner organisatorischen Verankerung durch Vererbung und Zusammenführen der verschiedenen Rollen und Jobfamilien, für die er verantwortlich ist. So entsteht die optimale Stellenbeschreibung für den Mitarbeiter.

- Vor allem US-amerikanische Anbieter bieten einen Katalog von tausenden „Best-practice“ Stellenbeschreibungen an, aus dem der Vorgesetzte nur die richtige Stellenbeschreibung auswählen muss. Darin finden sich Aufgaben, Kompetenzen, Ziele und Leistungsindikatoren. So kann er sicher sein, dass er branchenweit die besten Stellenbeschreibungen für seine Mitarbeiter verwendet. Und im Unternehmen ist sichergestellt, dass überall eine gleich hohe Qualität der Stellenbeschreibungen vorzufinden ist.

- Bei dem Ansatz, in dem Mitarbeiter selbst den zentralen Beitrag zu ihrem Talent Management leisten sollen und dürfen, beginnt die Stellenbeschreibung beim Mitarbeiter. Sie oder er soll sich überlegen und durchdenken, was ihre Aufgaben sind, was ihr Beitrag zum Erfolg des Unternehmens ist, woran sie die Qualität ihrer Arbeit messen, welche Ziele sie sich stecken und in welchen Bereichen sie sich entwickeln sollten. Dies ist der wichtigste Bestandteil eines Talent Management-Prozesses. Die notwendige Denkarbeit kann niemand abnehmen – weder durch

automatisierte Stellenbeschreibungen noch durch Vorlagen oder Vorgaben. Die Argumentation dafür lautet: Wir leben in einer Zeit der Wissensarbeit, in der jeder täglich viele Entscheidungen zu treffen hat, die die Produktivität seiner Arbeit massgeblich beeinflussen. Deshalb benötigt jeder einen eigenen Kompass, um zu verstehen, was wichtig ist und was nicht. Nur so kann sie oder er durch die Fokussierung auf das wirklich Wesentliche die eigene Produktivität steigern und sich entsprechend ihren Wünschen entwickeln.

Checkliste Software-Auswahl: Das muss Ihre Talent Management- Software können

Eine integrierte, modulare Lösung für:

- Bewerbermarketing und -gewinnung
- Zielvereinbarung und Beurteilung inklusive Vergütung
- Personalentwicklung und Kompetenzmanagement
- Aus- und Weiterbildung
- Nachfolge- und Karriereplanung
- Vernetzung von Experten im Unternehmen und darüber hinaus.

Technische Anforderungen:

- einfache und intuitive Benutzeroberfläche
- Zugang für Mitarbeiter und Vorgesetzte
- laufende Weiterentwicklung
(ideal: Software-as-a-Service)

Für den „People Contribution“-Ansatz die fünf „F“:

- Freiwilligkeit – kein Zwang
- Flexibilität – keine Tunnelprozesse
- Fokus – nicht 100 % abdecken
- Freitext – nicht alles strukturieren
- Fehlertoleranz – nicht alles verhindern



Autor:

Hermann Arnold

Hermann Arnold ist Mitgründer und Geschäftsführer der umantis AG, einem führenden Anbieter von Talent Management-Software. Seit Jahren beschäftigt er sich mit konkreten Fragestellungen guten Mitarbeitermanagements und den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit. Er berät multinationale Unternehmen in Projekteinführungen, hält Vorträge an Universitäten und Konferenzen und publiziert in Fachzeitschriften und Büchern. Seit 2012 ist die umantis AG ein Teil der Haufe Gruppe.

Unsere Seminarempfehlungen:

Talent Management: Talente gewinnen, entwickeln und binden

Lernen Sie in diesem Seminar, wie Sie die notwendigen Talente identifizieren, gewinnen, einsetzen, entwickeln und langfristig an Ihr Unternehmen binden.

www.haufe-akademie.de/78.30

78.30 ▶

Effektive Programme zur Führungs- kräfteentwicklung

Vom Traineeprogramm bis zum Senior Management Development

Dieses Seminar zeigt Ihnen praxiserprobte Wege und moderne Ansätze auf und gibt wertvolle Hinweise, wie Führungskräfteentwicklungsprogramme konzipiert und implementiert werden können.

www.haufe-akademie.de/56.60

56.60 ▶

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de

Diesen Fachbeitrag finden Sie auch unter:

