

Kapitel 3

Agiles Talentmanagement als weiterführende Chance



WIR NEHMEN **WISSEN** IN BETRIEB.

1. Inhaltsverzeichnis

1. Inhaltsverzeichnis.....	2
2. Meine Talente oder „ich bin gut darin...“	3
3. Leistungsfähigkeit steigern durch stärkenorientiertes Arbeiten	4
3.1. Die Rolle der Synapsen	4
3.2. Talente zu Stärken ausbilden.....	6
4. Talentmanagement.....	7
4.1. Gewinnung.....	8
4.2. Identifikation.....	8
4.3. Entwicklung.....	9
4.4. Einsatz.....	9
5. Das Agile Talentmanagement	10
5.1. Die Elemente des Agilen Talentmanagements.....	10
5.1.1. Identifikation von Schlüsselpositionen.....	10
5.1.2. Bewertung von Schlüsselpositionen.....	11
5.1.3. Nominierung von potentiellen Talenten	12
5.1.4. Talentetest	13
5.1.5. Ergebnis- und Entwicklungsabsprache.....	14
5.2. Einführung Schritt für Schritt	17
6. Zusammenfassung.....	18
7. Ausblick.....	19
8. Literaturhinweise	20

2. Meine Talente oder „ich bin gut darin...“



„Jetzt kennen wir also schon das Agile Kompetenzmanagement. Wozu braucht es dann noch ein Agiles Talentmanagement?“



„Jedes Unternehmen hat eine oder mehrere Schlüsselpositionen, die von besonderer strategischer Bedeutung sind. Fällt der Stelleninhaber geplant oder ungeplant aus, ist meist Feuer am Dach.“



„Und da kommen die Talente ins Spiel, die es auch in jedem Unternehmen gibt. Manchmal kennt man sie, manchmal aber auch nicht. Aber es gibt sie und wir sollten uns unbedingt um sie kümmern, sie sind die Zukunft.“



„Genau dafür braucht es das Agile Talentmanagement. Es identifiziert Schlüsselpositionen und entdeckt bzw. bewertet die Talente in der Organisation.“



„Und das geht auf einfache Weise?“



„Ja sicher. Aufbauend auf den sechs Kompetenzfeldern aus dem Agilen Kompetenzmanagement lassen sich ebenso sechs Felder für die Talente feststellen. Das erfolgt einerseits durch die Bewertung und Nominierung der Führungskraft und...“



„...und die Mitarbeiter werden auch mit einbezogen?“



„Selbstverständlich, mit Hilfe des Talente-Tests entdecken auch die Mitarbeiter Ihre Talentfelder und somit ihre Potenziale.“



„Es wäre gut, wenn die identifizierten Schlüsselpositionen und nominierten Talente zusammen betrachtet werden. Und noch besser wäre, wenn mit den Talenten konkrete Erfolgsschritte vereinbart und umgesetzt würden.“



„Ganz genau, das wird in einem standardisierten Prozess, mit einfachen Vorlagen und Auswertetools unterstützt. Das sorgt dafür, dass die für den Unternehmenserfolg kritischen Rollen und Funktionen dauerhaft mit passenden Mitarbeitern besetzt sind.“



„Wunderbar, Mitarbeiter die sich aktiv einbringen, ihre eigene Weiterentwicklung mitgestalten und im Unternehmen bleiben.“



„Nur zusammen können wir wachsen, uns entwickeln, verändern und Ziele erreichen – und zwar AGIL.“

3. Leistungsfähigkeit steigern durch stärkenorientiertes Arbeiten



Talententwicklung ist keine Frage des Alters!

Gesundheit, Qualifizierung und Weiterbildung sind wichtige Schlüssel zu einer längeren Erwerbsarbeit und zur Aufrechterhaltung von Arbeitsfähigkeit. Die Personalentwicklung bezieht sich nicht nur auf junge Mitarbeiter, alle Altersgruppen sind gleichsam wichtig. Talente sind in jedem Alter zu finden. Der demografische Wandel erfordert sogar eine bessere Nutzung der Produktivität von älteren Menschen. So nützen z.B. altersgemischte Teams die Ressourcen von verschiedenen Generationen.

Die Fluide Intelligenz, damit das Kurzzeitgedächtnis und geschwindigkeitsabhängige Leistungen nehmen im Alter ab. Die kristallinen Funktionen, das Langzeitgedächtnis, die Urteilsfähigkeit, strategisches Denken und die sprachliche Kompetenz bleiben bis ins hohe Alter erhalten und kann durch Training sogar noch verbessert werden. Jedoch zeigt sich ein ungünstiger Einfluss in der kognitiven Leistungsfähigkeit von Älteren bei monotoner Arbeit. Die größte Leistungs- und Lernbarriere sind langfristig ausgeführte Tätigkeiten, in denen es nichts zu lernen gibt. Wenn die lernanregenden Anreize fehlen, ist es schwierig die Leistungsfähigkeit zu erhalten, sodass sogar bereits erworbene Fähigkeiten verlernt werden.

Die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung hilft die Leistungsfähigkeit von Älteren günstig zu beeinflussen. Arbeitsorganisation, Arbeitstätigkeit und Anforderungen sind insgesamt so zu gestalten, dass neu Erlerntes auch im Arbeitsalltag eingebracht werden kann. Unser Gehirn ist lernfähig, egal wie alt der Mensch ist. Das erfordert aber auch das Wollen des Mitarbeiters selbst. Eine Zunahme der Weiterbildungsbeteiligung wird daher eher über Motivation und den entsprechenden Rahmenbedingungen erfolgen.

3.1. Die Rolle der Synapsen



Die ineffizienteste Form von Lernen ist dort anzusetzen, wo der Mensch wenig synaptische Verbindungen hat.

Ein Talent beschreibt eine angeborene Veranlagung die einen Menschen zu überdurchschnittlichen Leistungen auf einem bestimmten Gebiet befähigt. Dabei definieren unsere Synapsen unser Talent, dort wo die stärksten synaptischen Verbindungen zu finden sind. So ergeben sich in unserem Gehirn einzigartige komplexe Muster an synaptischen Verbindungen.

Von Geburt an bauen diese Verbindungen ab. Verbindungen die nicht genützt werden, bilden sich zurück. Bis zu unserem 16. Lebensjahr ist die Hälfte unseres neuronales Netzwerks wieder verschwunden.

Unsere synaptischen Verbindungen treffen jede unserer Entscheidung. Im Sinne des geringsten Aufwandes, werden jene Verbindungen genützt, die bereits tiefe Gedächtnisspuren nach sich ziehen. Die spontane Reaktion eines Menschen zeigt seine Talentfelder, weil sofort auf eine schnelle „Datenleitung“ zurückgegriffen wird. Man kann eine neue Fertigkeit erlernen, indem man bestimmte Arbeitsschritte lernt, es ist jedoch nicht möglich ein gesamtes neuronales Netzwerk zu erlernen. Unser Gehirn ist zwar lernfähig, es wird jedoch nicht gelingen, bei wenig vorhandenen synaptischen Verbindungen eine schnelle Datenleitung zu schaffen.

Wenn ein Mensch kein Einfühlungsvermögen hat, wird er das in einem Seminar auch nicht lernen. Er kann sich lediglich Hilfsmittel zulegen, um seine Schwäche zu umschiffen. Beim Lernen wird er keine psychische Stärkung erfahren. Trotz üben bleibt es ein stottern. Lernen verbraucht Energie für das Bilden von neuen synaptischen Verbindungen. Das Stottern bringt keinen Energieschub, das Erfolgserleben bleibt aus, das Lernen bleibt anstrengend, verbraucht weiter Energie, keine innere Befriedigung entsteht. Und das schwächt den Selbstwert.

Für den Mitarbeiter kann es auf Dauer ganz schön anstrengend sein, eine Arbeit zu erledigen, wo er negativ eingestellt ist oder die ihm keine Freude bringt. Das bedeutet für diesen Menschen gegen seine eigenen inneren Widerstände anzukämpfen, permanent Willen aufzubringen, sich zu überwinden, die Arbeit zu erledigen. Der Mangel an intrinsischer Motivation bringt keine Lustgefühle. Das verbraucht Willenskraft, die wir nicht unendlich zur Verfügung haben. Negative Glaubenssätze etablieren sich. Der Mensch erschöpft sich, verbraucht Kraft, Stressreaktionen folgen. Der Mensch wird z.B. empfindlicher, impulsiver. Das wird seine Leistungsfähigkeit senken. Ein nicht motivierter Mitarbeiter wird auch Negativität ausstrahlen, das sich auf die Anderen auswirkt. Da kann dann schnell das Arbeitsklima kippen, wenn es viele Mitarbeiter gibt, die nur „Dienst nach Vorschrift“ machen. Und hat ein Unternehmen viele solche Mitarbeiter, wird das ziemlich viel Produktivität kosten.

3.2. Talente zu Stärken ausbilden

Wenn wir unsere Talente erkennen und unser Leben darum aufbauen, sie zu Stärken ausbilden, dann wird Selbstbewusstsein aufgebaut. Wir werden uns unserer Stärken bewusst und das bringt Selbst-Bewusstsein.

In der Talententwicklung fokussieren wir nicht auf Schwächen, sondern gehen stärkenorientiert vor. Die Devise lautet: auf Stärken konzentrieren und solche Schwächen managen lernen, die einer ausgezeichneten Leistung im Wege stehen.

Führungskräfte entdecken intrinsische Motive und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Sie setzen attraktive Ziele, die mit der Aufgabe zusammenhängen. Das sind „Kompetenzziele“ die mit dem Einsatz eigener Stärken verbunden sind. Hier ist eine höhere Zufriedenheit des Mitarbeiters zu erwarten. So wird Dienst nach Vorschrift verhindert und die emotionale Bindung des Mitarbeiters ans Unternehmen erhöht. Wer intrinsisch motiviert ist, engagiert sich. Es entsteht höhere Lernleistung, höhere Leistungsfähigkeit, Übernahme von Verantwortung und ein stabiler Selbstwert.

4. Talentmanagement



Talent befähigt zu überdurchschnittlichen Leistungen!

Im Talentmanagement setzen wir direkt beim Talent an. Talente erkennen, fehlendes Wissen und Fertigkeiten aufbauen und durch Übung zu einer Stärke ausbilden. Der Mitarbeiter ist intrinsisch motiviert und beste Leistung ist möglich.

Unter dem Begriff „Talentmanagement“ versteht man Strategien, Methoden und Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen sicherstellt, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Schlüsselpositionen mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind. Nämlich das zielorientierte Handeln, um Talente zu entdecken, zu gewinnen, zu entwickeln, zu fördern, optimal zu platzieren und an das Unternehmen zu binden.

Talentmanagement sollte mit strategischer Überlegung klären, welche Talente das Unternehmen benötigt. Wichtig ist es dann für ein Unternehmen, transparent zu machen, was unter Talenten verstanden wird und welche Kriterien zur Nominierung angelegt werden. Talent- und kompetenzorientierte Instrumente sollten zur Identifizierung von Talenten bzw. Potenzialträgern implementiert werden. Zur Unterstützung von Talentmanagement hilft ein unternehmensweites Vorgehen zum Kompetenz- und Talentmanagement. Zudem ist es wichtig, Maßnahmen für individualisierte und vielfältige Talentförderung zu entwickeln und umzusetzen. Talentmanagement sollte auch messbar sein – dafür ist es gut, wenn ein Unternehmen über ein strategisch orientiertes Kennzahlensystem zur Evaluation und Steuerung des Talentmanagements verfügt. Die Kommunikation soll zielgruppen- bzw. talentorientiert sein, um eine authentische und unverwechselbare Arbeitgebermarke zu entwickeln.

Ein erfolgreicher Talentmanagement-Prozess sollte externe und interne Aktivitäten verknüpfen und so verstehen, dass die einzelnen Elemente gleichwertig nebeneinander stehen. Das kann in folgende Phasen untergliedert werden:

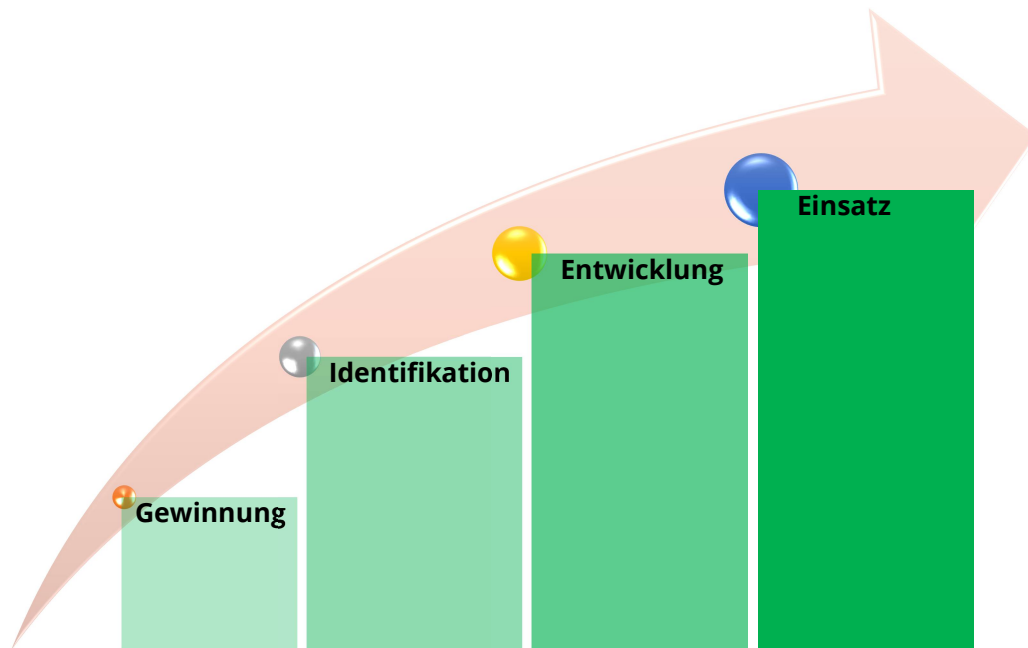


Abb.1: Phasen des Talentmanagement

4.1. Gewinnung

Das Ziel der Gewinnung besteht insgesamt darin, langfristige, enge, persönliche Beziehungen zu vielversprechenden, talentierten Kandidaten und Mitarbeitern aufzubauen und zu halten. Hierbei spielen der Aufbau einer zielgruppenorientierten Arbeitgebermarke und die Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle.

4.2. Identifikation

Kernaufgabe des Talentmanagements ist es, für das Unternehmen langfristig vielversprechende talentierte Kandidaten und Mitarbeiter ausfindig zu machen. Extern geschieht dies durch aktive Maßnahmen des Personalmarketings und primär durch die Nutzung sozialer Netzwerke mittels Mitarbeiterempfehlungsprogrammen. Intern erfolgt eine Identifikation talentierter Mitarbeiter meist durch Führungskräfte, die ihre Leistung und ihr zukünftiges Potentials einschätzen. Mitarbeiter, die eine hohe Leistung zeigen und denen zugleich ein hohes Potential zugesprochen wird, werden als High-Potentials bezeichnet.

4.3. Entwicklung

Entwicklung ist primär eine Aufgabe des Talentmanagements, wo Talente (Potential- und Leistungsträger) bestimmte Entwicklungsmaßnahmen erfahren. Ein zentrales Instrument ist z.B. die systematische Zuweisung besonders herausfordernder Aufgaben (Job-Enrichment, Job-Enlargement etc.), Entsendungen ins Ausland aber auch das Angebot besonderer Trainingsmaßnahmen, wie etwa die Möglichkeit, begleitend zu deren beruflicher Tätigkeit ein Masterstudium zu absolvieren. Darüber hinaus erfahren Talente nicht selten eine professionelle Karriereberatung. Im Rahmen von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen erhalten Talente kontinuierlich Rückmeldung über ihre Leistung, was zu deren Lernentwicklung beiträgt. Es sind aber auch externe Maßnahmen für Personen denkbar, die aktuell nicht im jeweiligen Unternehmen beschäftigt sind.

4.4. Einsatz

Die zuvor beschriebenen Aufgaben münden schließlich in die Talentmanagement-Aufgabe, Talente und vielversprechende (externe) Kandidaten systematisch einzusetzen. Dies erfolgt mit dem Ziel, kritische Rollen und Funktion bestmöglich auszufüllen. Hierbei spielen interne Talentmärkte (Talent Pools), und Methoden der Nachfolgeplanung eine zentrale Rolle.

5. Das Agile Talentmanagement



Das Beste findet sich dort, wo sich Fleiß mit Talent verbindet.

Das Agile Talentmanagement umfasst die intern und extern gerichteten Strategien, Methoden und Maßnahmen. Diese stellen sicher, dass die für den Unternehmenserfolg kritischen Rollen und Funktionen dauerhaft mit passenden Mitarbeitern besetzt sind. Das Agile Talentmanagement ist eng abgestimmt mit dem Agilen Kompetenzmanagement.

5.1. Die Elemente des Agilen Talentmanagements

- △ Identifikation von Schlüsselpositionen
- △ Bewertung von Schlüsselpositionen
- △ Nominierung von potentiellen Talenten
- △ Talente-Test
- △ Beschreibung der Talente
- △ Ergebnis- und Entwicklungsblatt

5.1.1. Identifikation von Schlüsselpositionen

Schlüsselpositionen sind für Unternehmen strategisch relevante Personalstellen. Mitarbeiter, die Schlüsselpositionen besetzen, leisten einen überproportionalen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens.

Bezeichnung der Schlüsselposition:	Bezeichnung
Aktueller Stelleninhaber:	Name
Identifikation durchgeführt von:	Name

Abb.2: Statistische Daten

Um abschätzen zu können, ob eine bestimmte Position im Unternehmen eine Schlüsselposition darstellt, werden für verschiedene Kriterien (strategische Relevanz,

finanzielle Relevanz, Vernetzung intern und extern etc.) Indikatoren nach einer dreiteiligen Skala beurteilt:

Kriterium	Indikatoren	ja	teils	nein
Strategische Relevanz	Würde eine Nichtbesetzung der Position bereits kurzfristig zu einer erheblichen Behinderung des Geschäfts führen?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Beeinträchtigt eine Nichtbesetzung der Position das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen (USP´s) und/oder strategischer Kunden-, Markt- oder Produktziele?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Relevanz	Hat der Positionsinhaber einen bedeutenden Einfluss auf die Erhaltung/Steigerung finanzieller Kennzahlen – wie Umsatz, Gewinn oder Profitabilität?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Führt die Nichtbesetzung der Position schon nach kurzer Zeit zu Umsatzausfällen, Kosten oder einem finanziellen Risiko?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vernetzung und Komplexität	Ist der Positionsinhaber umfassend im Unternehmen vernetzt? Gibt es viele Schnittstellenpartner? Stellen zahlreiche andere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb.3: Auszug aus der Identifikationstabelle

Nachdem zuvor festgelegt wurde, wie viele Indikatoren mit „ja“ markiert sein müssen, kann die Beurteilung der Schlüsselposition mit „ja“ oder „nein“ erfolgen.

5.1.2. Bewertung von Schlüsselpositionen

Ausgewiesene Schlüsselpositionen werden im nächsten Schritt entsprechend den Erfordernissen der Agilen Kompetenzen bewertet. Diese Bewertung ergibt dann das Sollprofil der Schlüsselposition:

Kompetenzfeld	Kompetenzen	Sollbewertung			
		N/A	Kenner	Köner	Experte
Allgemeine Methodenkompetenz	Betriebswirtschaftliche Kompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Problemlösungskompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Projektmanagementkompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitale Kompetenz	Datensicherheits- und Datenschutzkompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Informationsverarbeitungskompetenz, Big Data	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	IT-Anwendungskompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Online- und Medienkompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Beziehungskompetenz	Kommunikations- und Vernetzungskompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb.4: Auszug aus der Bewertungstabelle

5.1.3. Nominierung von potentiellen Talenten

Talente sind Potenzial- und Leistungsträger, die zukünftig erfolgskritische Schlüsselpositionen als Fach- oder Führungskräfte innerhalb des Unternehmens, der Organisation, besetzen können. Es soll nicht nur „aus dem Bauch“ heraus, ein Mitarbeiter als Talent benannt werden. Eine strukturierte, objektivierte Bewertung hilft, die subjektive Sicht zu hinterfragen:

Die Person empfiehlt sich als Talent, weil...

besonderes Engagement vorhanden ist	<input checked="" type="checkbox"/>
ein hohes Maß an Eigenmotivation bei herausfordernden Tätigkeiten besteht	<input checked="" type="checkbox"/>
im Rahmen der bestehenden Aufgaben bereits nennenswerte Ergebnisse erzielt werden konnten	<input checked="" type="checkbox"/>
bereits Interesse zur eigenen Weiterentwicklung bekundet wurde	<input type="checkbox"/>
externe Kunden positives Feedback gegeben haben	<input checked="" type="checkbox"/>
der Optimismus der Person auffällt	<input checked="" type="checkbox"/>
andere Führungskräfte Empfehlungen für die bewertete Person abgegeben haben	<input checked="" type="checkbox"/>
die Person ein besonders wertschätzendes Verhalten an den Tag legt	<input type="checkbox"/>
positive Auswirkungen auf Kollegen und Mitarbeiter sichtbar sind	<input checked="" type="checkbox"/>
ein hohes Maß an Teamfähigkeit gegeben ist	<input checked="" type="checkbox"/>
die vereinbarten Ziele in einem hohen Ausmaß erreicht werden	<input checked="" type="checkbox"/>
die Person durch hohe fachliche Kompetenz auffällt, die das bestehende Anforderungsprofil übertrifft	<input checked="" type="checkbox"/>
die Person gut in der Lage ist, aus Fehlern zu lernen	<input type="checkbox"/>
es die ausgeprägte Fähigkeit gibt, sich Neues anzueignen	<input checked="" type="checkbox"/>

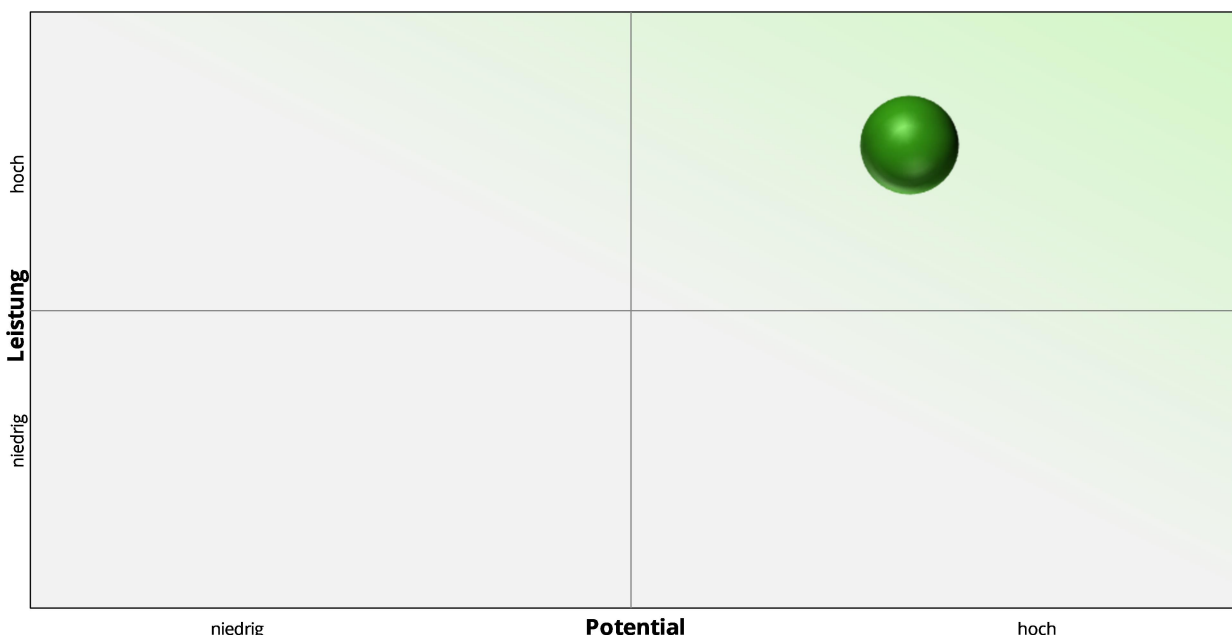


Abb.5: Beispiel für die Nominierung eines potentiellen Talents

5.1.4. Talentetest

Nominierte Talente werden gebeten, eine persönliche Selbsteinschätzung vorzunehmen. Dafür wurde ein Fragebogen entwickelt, mit dem die Ausprägungen in sechs Talentfeldern festgestellt werden können. Maßgeblich bei der Beurteilung eines nominierten Talents, ist die Verteilung der Talente auf den jeweiligen Talentfeldern. Eine Entwicklung wird in jenen Talentfeldern angestrebt, wo die höchsten Talentausprägungen liegen.

Ich bin gut darin...		weiß nicht	stimmt gar nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt völlig
1	mich leicht auf neue Situationen einzustellen. Dabei fürchte ich mich nicht vor Bedrohungen, Herausforderungen, Schwierigkeiten und Schmerzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	kreative und originelle Ideen zu finden. Dabei gehe ich erfolgreich neue Wege und lasse mich nicht entmutigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	nach Wegen zu suchen, um meine eigene Leistung zu verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	das Interesse meiner Mitmenschen zu wecken, sie sogar mitzureißen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Veränderungen als Chance zu sehen und sie optimistisch anzugehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Prioritäten festzulegen und Wesentliches vom Unwesentlichen zu unterscheiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	verschiedene, auch ungewöhnliche, Perspektiven einzunehmen. Dabei ziehe ich keine schnellen Schlussfolgerungen und verlasse mich bei meinen Entscheidungen auf Tatsachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	meine eigenen Stärken zu nützen und Entwicklungsfelder zu erkennen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb.6: Auszug aus dem Talentetest

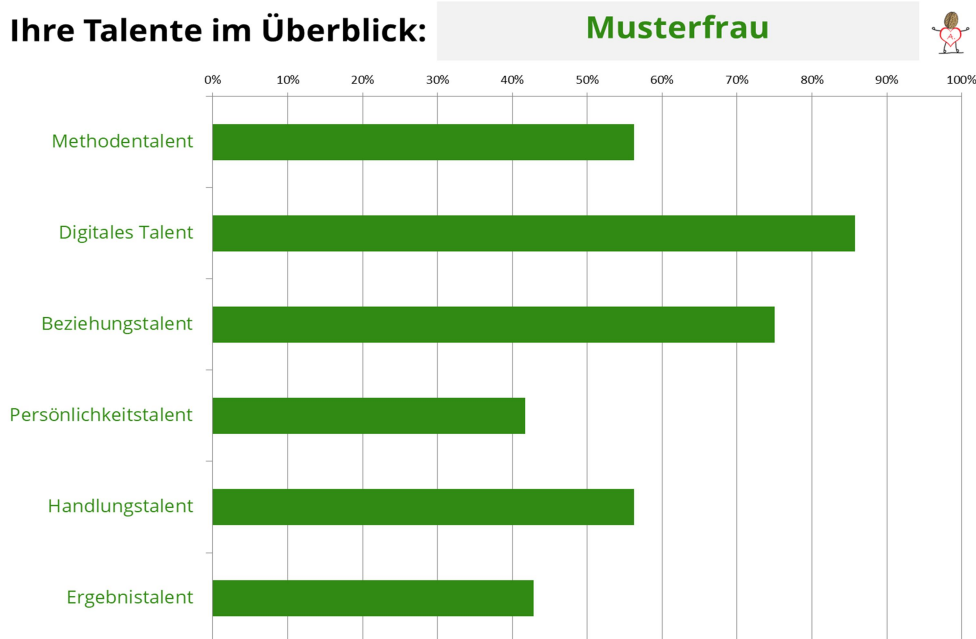


Abb.7: Beispiel für eine Talentetest-Auswertung.

Das nominierte Talent „Musterfrau“ wird dann insbesondere in den digitalen Kompetenzen weiterentwickelt. Dieses Talent könnte auch besondere Aufgaben übernehmen, die in Interaktion mit anderen Menschen stehen, da das Beziehungstalent auch eine hohe Ausprägung aufweist.

5.1.5. Ergebnis- und Entwicklungsabsprache

Im ersten Schritt bewertet die Führungskraft das nominierte Talent.

	Bewertung durch die Führungskraft				
	0-20%	>20-40%	>40-60%	>60-80%	>80-100%
Methoden-Talent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Digitales Talent	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beziehungs-Talent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönlichkeits-Talent	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlungs-Talent	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergebnis-Talent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb.8: Beispiel einer Bewertung des Talents durch die Führungskraft

Grundlage für diese Talentebewertung durch die Führungskraft ist eine Checkliste, die für jedes Talentfeld eine detaillierte Beschreibung beinhaltet:

Methoden-Talent	Das Methodentalent arbeitet gerne an der Sache. Es mag komplexe Problemstellungen. Für die Lösung nimmt es gerne verschiedene, auch ungewöhnliche Perspektiven ein.....
Digitales Talent	Das Digitale Talent ist laufend auf technologischer Neuheiten-Suche und erforscht daneben auch Unbekanntes. Es setzt sich gerne mit aktuellen Technologieentwicklungen auseinander.....
Beziehungs-Talent	Das Beziehungstalent geht kooperativ vor. Es kann sein Verhalten in verschiedenen sozialen Situationen gut anpassen. Dabei gelingt es ihm leicht, sich in andere hineinzusetzen und die Stärken und Potenziale von anderen zu sehen.....
Persönlichkeits-Talent	Das Persönlichkeitstalent kann sich selber gut steuern. Dabei nimmt es seine Gefühle wahr, erkennt seine Wünsche und Bedürfnisse und kommuniziert diese. Das Persönlichkeitstalent nützt seine eigenen Stärken und erkennt Entwicklungsfelder.....
Handlungs-Talent	Das Handlungstalent strebt mit viel Energie und Enthusiasmus nach Zielen. Es überblickt die Komplexität einer Lage, kann sich auf das Wesentliche fokussieren und handelt entschlossen und konsequent.....
Ergebnis-Talent	Das Ergebnistalent erreicht schnelle Ergebnisse und bringt begonnene Arbeiten zu Ende, ohne sich ablenken zu lassen. Beharrlich und fleißig setzt es seine Vorhaben konsequent in die Tat um.....

Abb.9: Auszug der Talentebeschreibung

Die Bewertungsergebnisse aus dem Talentetest (Selbstwahrnehmung) und aus der Einschätzung der Führungskraft (Fremdwahrnehmung) werden nebeneinandergestellt und in einem gemeinsamen Gespräch analysiert (Abweichungen diskutieren, konkrete Beispiele anführen, besondere Stärkenfelder benennen etc.). Die Differenzierung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ist essentiell, um Urteilsfehler auszumerzen. Urteilsfehler können das Ergebnis in der Selbsteinschätzung verfälschen. Z.B. werden Selbstbeurteilungen mit dem Selbstkonzept in Einklang gebracht und fallen eher selbstwertstützend aus. Im gemeinsamen Diskurs können blinde Flecken entdeckt und gemeinsam aufgelöst werden. Das braucht die Fähigkeit der Führungskraft Feedback gut geben können und Feedback gut annehmen können seitens des Mitarbeiters.

ERGEBNIS- und ENTWICKLUNGSBLATT

Name der bewerteten Person:
 Aktuelle Position:
 Bewertung durchgeführt von:

	Bewertung durch die Führungskraft 0-20% >20-40% >40-60% >60-80% >80-100%	Übernahme aus Talentetest 0-20% >20-40% >40-60% >60-80% >80-100%	Analyse der Abweichungen (konkrete Beispiele, besondere Stärkenfelder etc.)
Methoden-Talent	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Digitales Talent	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

Abb.10: Auszug aus der Abweichungsanalyse

Auf dieser Basis können nun Szenarien für die Zukunft erarbeitet werden. Dabei geht es inhaltlich um zukünftig denkbare Positionen unter Berücksichtigung der terminlichen Rahmenbedingungen.

Zukünftig denkbare (Schlüssel-)Positionen oder Aufgaben: (inkl. terminlicher Abschätzungen)	
Szenario 1	
Szenario 2	
Szenario 3	

Abb.11: Dokumentation der Szenarien

Abschließend werden dann gemeinsame konkrete Schritte geplant. Diese Maßnahmen umfassen Themen wie Aus- und Weiterbildung, Coaching, Aufgabenerweiterung, Arbeitsplatzwechsel, Beiträge durch das Talent etc. Um die Weiterbildungsbereitschaft zu steigern, sind „Arbeitswelten“ zu schaffen, die zum Lernen anregen. Weiterbildungsmöglichkeiten sind häufig nicht auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ausgerichtet und zu abstrakt oder theoretisch ausgerichtet. Anforderungsarme Tätigkeiten tragen auch nicht zur Weiterbildungsmotivation bei.

Wichtig ist, dass nicht zu viele Maßnahmen für den Betrachtungszeitraum vereinbart sind und dass die Umsetzungskontrolle konsequent erfolgt. Für den Betrachtungszeitraum wird ein jährliches Intervall empfohlen.

Konkrete Erfolgsschritte: (max. 5 Maßnahmen)			
	Maßnahme (Aus- und Weiterbildung, Coaching, Aufgabenerweiterung, Arbeitsplatzwechsel, Beitrag Mitarbeiter etc.)	Termin	Check Folgejahr
Erfolgsschritt 1			<input type="checkbox"/> umgesetzt <input type="checkbox"/> nicht umgesetzt
Erfolgsschritt 2			<input type="checkbox"/> umgesetzt <input type="checkbox"/> nicht umgesetzt
Erfolgsschritt 3			<input type="checkbox"/> umgesetzt <input type="checkbox"/> nicht umgesetzt
Erfolgsschritt 4			<input type="checkbox"/> umgesetzt <input type="checkbox"/> nicht umgesetzt
Erfolgsschritt 5			<input type="checkbox"/> umgesetzt <input type="checkbox"/> nicht umgesetzt

Abb.12: Festlegung der Erfolgsschritte und Überprüfung

5.2. Einführung Schritt für Schritt

- △ Vorbereitungsgespräche bzw.-tätigkeiten mit Auftraggeber, Abstimmung über die inhaltliche Umsetzung, Teamzusammensetzung und Termine
- △ Konzeptpräsentation mit vertiefenden Beispielen und Formularvorlagen an Firmenleitung, Führungskräfte, Projektmitarbeiter; Vermittlung der Zusammenhänge zwischen Schlüsselpositionen, Identifikation von Talenten, Bewertungen durch Führungskräfte und Talente und Ergebnis- bzw. Entwicklungsabsprache
- △ Erarbeitung/Überarbeitung der Formularvorlagen abgeleitet von den Unternehmenszielen → Workshop mit Projektteam, Freigabe durch Auftraggeber
- △ Anpassung/Dokumentation der Vorlagen → durch Projektverantwortliche
- △ **An diesem Punkt ist das Projekt offiziell beendet und Sie können mit der Nutzung des Agilen Talentmanagements starten**

6. Zusammenfassung



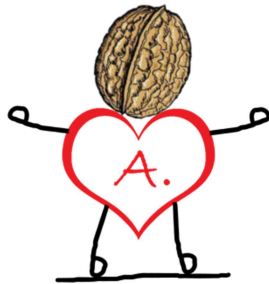
Es reicht nicht aus, darauf zu vertrauen, dass der Mensch sich entwickeln will. Ich denke, es braucht Herz und Hirn, wenn wir den digitalen Wandel erfolgreich bewältigen wollen.

Das Agile Talentmanagement zeigt uns, wie es gelingt, dass die für den Unternehmenserfolg kritischen Rollen und Funktionen dauerhaft mit passenden Mitarbeitern besetzt sind. Schlüsselpositionen sind für Unternehmen strategisch relevant. Mitarbeiter die Schlüsselpositionen besetzen, leisten einen überproportionalen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens

Talentmanagement bedeutet, dass ein Unternehmen festlegt, welche Positionen bzw. welche Kompetenzen und Fähigkeiten besonders wichtig für den Unternehmenserfolg sind. Es gilt, die Talente zu identifizieren, die diese Kompetenzen entwickeln können oder schon haben und diese systematisch zu stärken, fördern und zu versuchen, sie langfristig zu halten.

Für diesen Prozess haben allerdings laut Studien nur etwa 50 Prozent der befragten Unternehmen eine Strategie. Nur diese haben definiert, wer für sie besonders erfolgsrelevant ist und gefördert werden sollte. Dabei kann Talentmanagement Innovation fördern, Mitarbeiter motivieren und nicht zuletzt die Zukunft des Unternehmens sichern.

7. Ausblick



Sie haben in drei Kapitel zu diesen Themen einen Überblick erhalten:

- 1. „Grundlagen und Aufbau eines Kompetenzmanagements in Unternehmen und öffentlichen Organisationen“,*
- 2. „Mehrwert und praktische Umsetzung des Agilen Kompetenzmanagements“ und*
- 3. „Agiles Talentmanagement als weiterführende Chance“*

Wir werden für Sie auch Live wesentliche Inhalte zusammenfassen, Ihre Fragen detailliert beantworten und mit Ihnen die Einführung in Ihrem Unternehmen üben.

„Wir freuen uns, wenn Sie weiter dran bleiben.“

8. Literaturhinweise

Buckingham, M. & Clifton, D. (2016). *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Seyfried, B. (Hrsg.). (2011). *Ältere Beschäftigte: zu jung um alt zu sein*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

"Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird in der vorliegenden Themenbeschreibung die männliche Sprachform verwendet, in aller Wertschätzung den Damen gegenüber."