

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation





## LIEBE LESER,

eine aktuelle Befragung des F.A.Z.-Fachverlags unter Geschäftsführern, Vorständen und Personalentscheidern in der D-A-CH-Region ergibt, dass das Gewinnen und Binden von Mitarbeitern die größte Herausforderung für mittelständische und Großunternehmen ist – und das weit vor der Digitalisierung und dem geschäftlichen Wachstum. Besonders anspruchsvoll ist diese Aufgabe im Hinblick auf Talente, also angehende Führungskräfte, Experten und generell Mitarbeiter, die sich für größere Aufgaben und Funktionen empfehlen.

Sichten, bewerten, entwickeln, positionieren – so setzt sich die Wertschöpfungskette des Talentmanagements in vielen Unternehmen zusammen. Oft kommen dabei immer dieselben Tools und Techniken zum Einsatz, und als Resultat erhält der Betrieb Talente, die in ein festes Schema passen. Doch durch den Fortschritt in der IT sowie den Umbruch im Wirtschaftsleben und in der Arbeitswelt sind Kompetenzen und Soft Skills von gestern weniger gefragt. Vor allem Großunternehmen – so ein weiteres Resultat der Studie – wollen ihre eingefahrenen Schienen verlassen und dadurch neue Talente, vor allem Digital Natives, für sich gewinnen.

Das ist eine Aufgabe für die Recruiter, sollte aber auch eine Baustelle für die Verantwortlichen im Talentmanagement sein. Denn herkömmliche Ansätze für Talente lassen manche unterschätzten Mitarbeiter mit verborgenem Potenzial durch das Suchraster fallen. Zu wenige Unternehmen reagieren schnell auf die veränderten Anforderungen der Arbeit 4.0 und passen ihr Talentmanagement an.

In dieser Sonderausgabe des F.A.Z.-Personaljournals gehen wir von verschiedenen Seiten auf das Thema Talent zu – aus der Perspektive erfolgreicher Unternehmen, praxisorientierter Wissenschaftler und innovativer Querdenker. Talentmanagement in agilen Organisationen muss anders aufgesetzt werden als in traditionellen Organisationen, sonst verfehlt es seine Ziele. Gerade das Beispiel SAP zeigt, dass ein anderes Mindset auf allen Ebenen notwendig ist, damit agiles Talentmanagement gelingt. Dabei treten Unternehmen mehr Verantwortung an die Talente ab, denn die wissen in der Regel am besten, was sie brauchen.

Dr. Guido Birkner,  
verantwortlicher Redakteur



<b>Neues kurz &amp; knapp</b> Neues aus der HR-Welt	5
<b>Agilität im Unternehmen</b> Traditionelles Talentmanagement passt nicht zu agilen Organisationen	6
<b>High Potentials</b> High-Potential-Management als Teil des Talentmanagements	9
<b>SAP SE</b> Mitarbeiter durch Transparenz und Vertrauen für die eigene Weiterentwicklung gewinnen	11
<b>Talente testen, Vielfalt leben und Markterfolg erhöhen</b> Wie integratives Management im digitalen Zeitalter Früchte trägt	13
<b>Heute die Entscheider von morgen fördern</b> Jedes Unternehmen kann vorhandenes Potenzial ausschöpfen	16
<b>Talente von morgen neu entdecken</b> Wie lassen sich Talente und Potenzialträger für die agile Transformation erkennen	18
<b>Modernes Talentmanagement</b> Die Köpfe von morgen	20
<b>Impressum</b>	22
<b>Neues Denken</b> Traditionelles Talentmanagement passt nicht zu agilen Organisationen	6
<b>Neues Machen</b> Mitarbeiter durch Transparenz und Vertrauen für die eigene Weiterentwicklung gewinnen	11
<b>Neue Lösungen</b> Wie lassen sich Talente und Potenzialträger für die agile Transformation erkennen	18

# CEDO

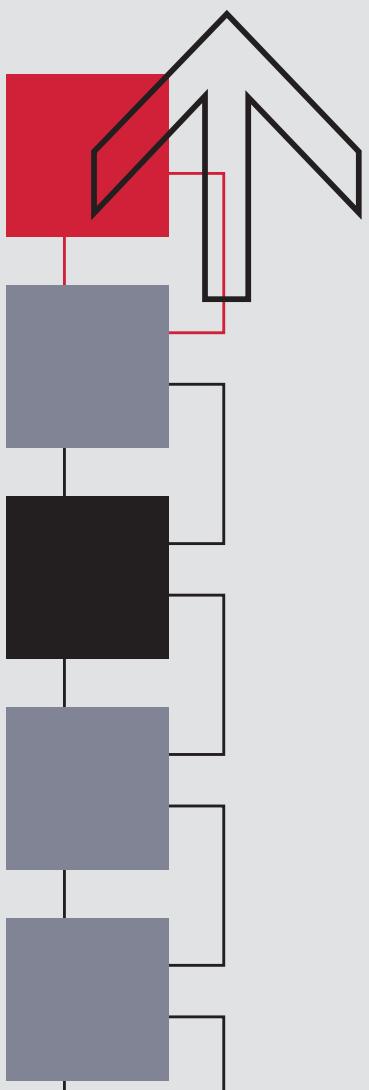
CHEFSACHE DIGITALE TRANSFORMATION

## SUMMIT

SCHICKEN  
SIE IHREN  
DIGITALCHEF!  
Anmeldecode:  
**CEDO18PJ**

**23.-24. OKTOBER 2018**  
**GOLDBERG[WERK]**  
**STUTTGART**

### #3 Digitale Transformation: vom Buzzword zum Business



**Prof. Dr. Irene Bertschek**  
Leiterin des  
Forschungsbereichs  
„Digitale Ökonomie“, ZEW



**Dirk Heitmann**  
CDO,  
IBM DACH



**Prof. Dr. Ulrich Hermann**  
Mitglied des Vorstandes,  
Heidelberger  
Druckmaschinen AG



**Patrick Kosche**  
CIO, Manager Business  
Transformation & Accounting,  
JAB ANSTOETZ Group



**Arwed Niestroj**  
Vice President,  
ZF Friedrichshafen AG



**Dirk Ramhorst**  
Chief Digital Officer & CIO,  
WACKER Chemie AG

**WWW.CEDO-SUMMIT.COM**

VERANSTALTER



MITVERANSTALTER



PARTNER

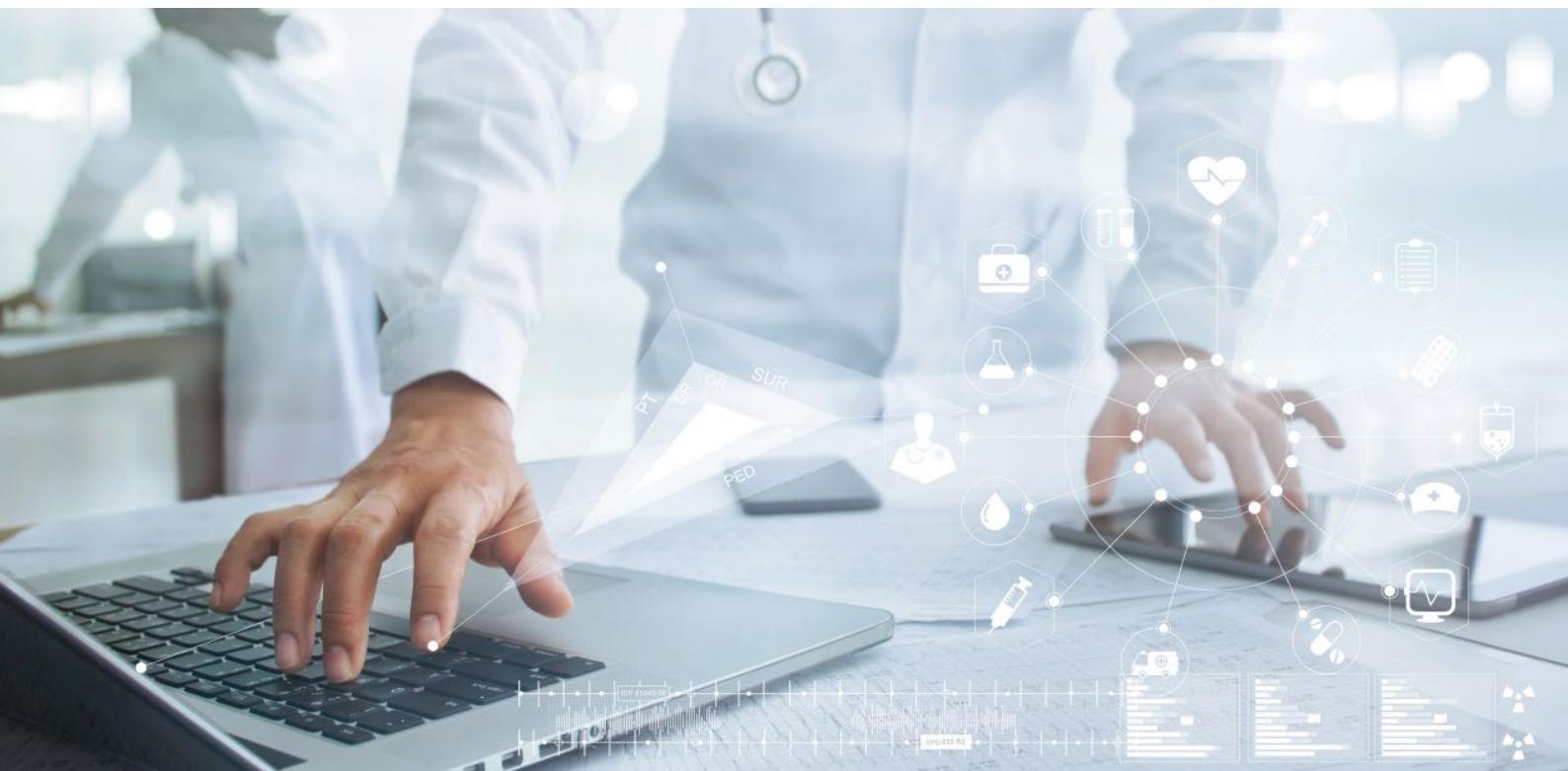


ENGAGIERTE UNTERNEHMEN

FÖRDERER

HAUPTMEDIENPARTNER





© ipopba/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### Wenig Nachwuchs kontra Digitalisierung: Familienunternehmen brauchen Strategie gegen Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel bremst die deutsche Wirtschaft und vor allem Familienunternehmen aus, wenn es um die digitale Transformation geht. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen beleuchtet die Fachkräftesituation in vier Berufsfeldern, die für die Digitalisierung besonders entscheidend sind: in der Maschinen- und Fahrzeugtechnik, der Mechatronik, der Energie- und Elektrotechnik, der Informationstechnologie sowie der technischen Forschung und Entwicklung. In der Elektrotechnik ist der Fachkräftemangel bereits flächendeckend, aber auch in den IT-Berufen fehlen Hochschulabsolventen und Fachkräfte in vielen Ausbildungsberufen. Besonders groß ist der Engpass in Digitalisierungsberufen im Westen und Süden Deutschlands. Die Studienautoren empfehlen als Auswege unter anderem eine bessere Berufsorientierung, eine Stärkung der beruflichen Bildung, eine Förderung von lebenslangem Lernen und von Mobilität am Arbeitsmarkt. <

### Junge Talente entscheiden Jobsuche über Arbeitgeberbewertungen in Portalen

Arbeitgeber sollten negative Ergebnisse auf Bewertungsportalen wie Yelp, Jameda oder kununu nicht ignorieren. Für 43 Prozent der Beschäftigten ist es wichtig, dass der eigene Arbeitgeber möglichst positiv bewertet ist. Allein 54 Prozent der 18- bis 29-Jährigen bestätigen diese Aussage. Die Personalberatungsgesellschaft von Rundstedt hat in einer aktuellen Talents & Trends-Befragung 1.000 Personen interviewt. Grundsätzlich verstehen rund 66 Prozent der Befragten, dass insbesondere unzufriedene Mitarbeiter antworten, während sich zufriedene Kollegen tendenziell bei Bewertungen eher enthalten. Immerhin 35 Prozent der Befragten bewerten ihren Arbeitgeber nach eigener Aussage selbst. Damit wollen sich Bewerber ein realistisches Bild vom eigenen Unternehmen vermitteln. Die Studienautoren legen Arbeitgebern nahe, die eigene Präsenz auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen im Auge zu behalten und auf mögliche negative Urteile zu reagieren, um gerade Young Professionals zu erreichen. <

### Verunsicherung in der Weltwirtschaft schlägt auf den Markt für Interimsmanager durch

Die Marktlage für Interimsmanager (IM) hat sich 2018 eingetrübt, nachdem das Jahr 2017 noch sehr gut verlaufen ist. Die unsichere Weltwirtschaft zeigt sich jetzt auch in dieser Managementsparte. Die Drohung globaler Handelskriege und die Aufkündigung internationaler Handelsverträge verunsichern Entscheider in Unternehmen, so dass sie große Projekte und Investitionen erst einmal zurückstellen. In der Folge bekommen Interimsmanager weniger Aufträge, um solche Projekte umzusetzen. Auch die Prognose der Interimsmanagementboutique Ludwig Heuse für die kommenden Monate fällt verhalten aus. Lediglich gut jeder zweite IM-Provider erwartet eine positive Entwicklung im dritten Quartal 2018. Weitere 8 Prozent der befragten IM-Gesellschaften prognostizieren auf längere Sicht eine klar negative Geschäftsentwicklung. Die aktuell verhaltene Stimmungslage in der IM-Industrie korreliert mit dem ifo-Geschäftsklimaindex für dieselbe Periode. <

## AGILITÄT IM UNTERNEHMEN

# Traditionelles Talentmanagement passt nicht zu agilen Organisationen

Ein Masterplan für Agilität?



© rehoffStock/Thinkstock/Getty Images

Agilität ist eines der Trendthemen in Unternehmen. Das grundlegende Konzept ist alles andere als neu. Seine aktuelle Bedeutung in der Praxis ist aber enorm.

Eine aktuelle empirische Studie zeigt, dass in der Praxis vier zentrale Aspekte unter Agilität verstanden werden: hohe Geschwindigkeit, kurzfristige Anpassungsfähigkeit, klare Kundenzentriertheit sowie eine entsprechende Haltung (Fischer, S., Weber, S., Zimmermann, A. (2017). Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation? Personalmagazin (4), 40–43.). Meistens werden noch der hohe Grad an Individualität und die Selbstorganisation der Mitarbeitenden ergänzend dazu genannt.

## Charakteristika des klassischen Talentmanagements

Klassische Ansätze des Talentmanagements sind primär auf die Sicherung des Führungsnachwuchses ausgerichtet. Sie sind langfristig angelegt und werden durch HR gesteuert. In ausdifferenzierten Prozessen werden über mehrere Kalibrierungsrunden auf verschiedenen Führungsebenen die Personen identifiziert, die über Potenzial und Motivation verfügen, vordefinierte Schlüsselpositionen zu übernehmen. Diese Schlüsselpositionen sind meist an hierarchischen Strukturen orientierte Führungspositionen.

In aktuelleren Ansätzen beziehen sich Schlüsselpositionen auch auf herausgehobene Experten- bzw. Projektmanagementpositionen. Die Entwicklung der Talente hin zu diesen Positionen wird

über entsprechend vordefinierte Karrierepfade in der Führungs-, Fach- oder Projektmanagementlaufbahn festgelegt. Dieses Vorgehen ist in agilen Unternehmen nicht mehr zielführend.

## Prinzipien des agilen Talentmanagements

Um agile Unternehmen effektiv zu unterstützen, muss das Talentmanagement über passende Merkmale verfügen. Aus bisherigen Studien, unter anderem durchgeführt am Institut für Personalforschung der Hochschule Pforzheim, lassen sich folgende Prinzipien für agiles Talentmanagement ableiten: Auf strategischer Ebene ist eine neue Antwort auf die Frage „Potenzial für was?“ erforderlich. In agilen Organisationen werden die Talente den größten Wertbeitrag liefern, die das →



## Prof. Dr. Stephan Fischer

Direktor des Instituts für Personalforschung, Hochschule Pforzheim



## Prof. Dr. Anja Schmitz

Professorin für Personalmanagement/HRM, Hochschule Pforzheim

Potenzial mitbringen, Personen im Netzwerk des Unternehmens auch jenseits formaler Führung zu beeinflussen. Sie sollten über die Fähigkeit verfügen, Veränderungen in der Umwelt zu antizipieren und in zielgerichtete Handlungen umzusetzen. Darüber hinaus werden die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft zentrale Potenzialtreiber werden, ebenso persönliche Werthaltungen („agiles Mindset“), die agiles Arbeiten schätzen und fördern: Befähigung anderer, Transparenz und Perspektivübernahme sowie Wertschätzung und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Bisherige Potenzialindikatoren wie zum Beispiel Machtmotivation im Sinne von Kontrolle und Dominanz nehmen an Bedeutung ab.

Die Identifikation von Talenten wird sich im agilen Talentmanagement auf einen kürzeren Zeithorizont beziehen, um zum einen möglichen Veränderungen der Businessstrategie gerecht zu werden, zum anderen aber auch, um ein iteratives Vorgehen zu ermöglichen, in dem Talente ihre Potenziale schnell in Kompetenz umsetzen können, um darauf aufbauend den nächsten Entwicklungsschritt zu definieren. Letzteres ermöglicht es auch, den sich ändernden Erwartungen der Talente selbst auf beruflicher und persönlicher Ebene gerecht zu werden.

Der Prozess des Talentmanagements wird charakterisiert sein durch Einfachheit, Geschwindigkeit und Businessintegration. Darüber hinaus wird er sich auszeichnen durch geringere Maße an Dokumentation, Absicherung und zentraler Steuerung. Im Zug des Anstiegs von Veränderungsraten und Komplexität in der Unternehmensumwelt stehen bei der Prozessgestaltung in agilen Organisationen die Geschwindigkeit der Prozesse sowie deren Dezentralisierung und Vereinfachung bei gleichzeitiger Anpassbarkeit im Fokus. Genauso wie in der Produktion die „Losgröße 1“ den Prozess bestimmt, werden die Prozesse auch im Talentmanagement auf die Bedürfnisse der Talente hin personalisierbar werden müssen. Bei der Entwicklung der Prozesse werden daher noch stärker die Bedürfnisse des Business und der Talente im Vordergrund stehen. Hier hat sich der Design-Thinking-Ansatz als hilfreiche Methode erwiesen.

In der Talentidentifikation und Talentreibung gewinnt das Prinzip der Selbststeuerung an Bedeutung. Mit zunehmender Selbststeuerung der Teams werden diese auch die Verantwortung für die Talentidentifikation übernehmen. Unterstützt wird dies durch den Rückgriff auf eine Vielzahl an Daten, die den Teams aus Feedbackprozessen aus dem gesamten Unternehmensnetzwerk inklusive

der Kunden und Lieferanten zur Verfügung stehen und in Echtzeit abgerufen werden können.

Auf Basis dieser Daten werden die Talente ihre Entwicklung eigenverantwortlich steuern. Sie wird sich nicht mehr an der Übernahme formaler (Führungs-)Positionen in festen Karrierepfaden orientieren, sondern die Übernahme von verschiedenen Rollen im organisationalen Ökosystem beinhalten. Im Fokus steht hierbei erfahrungsorientiertes Lernen, das im Arbeitsprozess und im Austausch mit anderen kollaborativ erfolgt und schnellen Erfahrungszuwachs in unterschiedlichen Businesszenarien ermöglicht.

In diesen schnellen Entwicklungsschritten wird es möglich, die Wirksamkeit – den Impact – der Potenzialträger früh zu erkennen. In der Praxis wird dazu immer wieder die Metapher der Kletterwand zitiert, bei der man sich mal schnell, mal langsam nach oben, nach unten und zur Seite bewegen kann. Die Entscheidung wird situativ in der Wand vor Ort getroffen. Einen vorgefertigten Pfad gibt es – wenn überhaupt – nur noch als Orientierung. Der Kamin als Bild für eine Karriere nach oben hat in agilen Unternehmen ausgedient.

Die Umsetzung der Prinzipien eines agilen Talentmanagements kann in Unternehmen jedoch nur gelingen, wenn sie in einer passenden Kultur verankert sind. In einschlägigen Studien lassen sich dazu Kulturelemente aus drei Clustern identifizieren: Autonomie, Kompetenz und soziale Ein gebundenheit. Die Kultur des Unternehmens sollte geprägt sein durch Ermächtigung, Eigenverantwortung und Sinnhaftigkeit. Zudem sind eine hohe Transparenz, selbstgesteuertes Lernen und eine konstruktive Fehlerkultur relevant. Schließlich müssen soziale Bedürfnisse über wertschätzende Interaktion und Anerkennung erfüllt werden. Die oben angeführten Prinzipien agilen Talentmanagements werden nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie durch diese Kulturelemente unterstützt werden.

## Fazit

Klassisches Talentmanagement passt nicht in agile Unternehmen, weil es in seiner Strategie, seinen Prozessen und in seiner Kultur zumeist nicht kompatibel ist mit den Charakteristika agiler Unternehmen. Um die Agilität von Organisationen zu erreichen, ist eine Transformation erforderlich, die auf allen Dimensionen der Organisation ansetzt. Das bedeutet auch im Talentmanagement für alle Beteiligten ein Umdenken, neue Rollen und eine Neuausrichtung ihres Beitrags. Viele Unternehmen stehen dabei noch ganz am Anfang. <



# WEIL IHR UNTERNEHMEN VON VIELFALT VIELFÄLTIG PROFITIERT.

## SAP SUCCESSFACTORS.

Machen Sie die unterschiedlichsten Talente auf Ihr Unternehmen aufmerksam und entwickeln Sie sie weiter. Mit SAP® SuccessFactors® und Machine Learning fördern Sie echte Chancengleichheit und sorgen auf Dauer für mehr Teamspirit.

**DIE BESTEN UNTERNEHMEN  
VERÄNDERN DIE WELT.**

**Mehr unter [sap.de/hr](http://sap.de/hr)**

## HIGH POTENTIALS

# High-Potential-Management als Teil des Talentmanagements



Talentmanagement eine zentrale strategische Aufgabe, doch viele Unternehmen tun sich mit der Umsetzung schwer. Nur durch ein besseres Verständnis für Talentmanagement können sie ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihren Erfolg sichern.

Ein einheitliches Verständnis von Talentmanagement existiert weder in der Wissenschaft noch in der Unternehmenspraxis. Divergierende Sichtweisen erschweren das Verständnis. Dieser Beitrag setzt den Fokus auf eine Subform des Talentmanagements, den „engen Ansatz“. Der geht nicht der Frage nach, wie das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters zu heben ist, sondern der Fokus liegt auf High Potentials, die den Unternehmenserfolg nachhaltig sichern können. Diese Personen zielgerichtet zu gewinnen, zu entwickeln, zu motivieren, zu binden und einzusetzen erfordert ein systematisches Vorgehen. Nachfolgend werden die Grundzüge eines High-Potential-Managements vorgestellt.

## High-Potential-Strategie

Um die Erfolgspotenziale, die mit High Potentials einhergehen, zu realisieren, bedarf es eines ganzheitlichen, integrativen Ansatzes, dessen wichtigste Bestandteile oben dargestellt sind. High-Potential-Management ist kein Selbstzweck, sondern dient dem Erreichen strategischer Unternehmensziele, um die Wettbewerbsfähigkeit heute und in Zukunft sicherzustellen. Eine High-Potential-Strategie sollte in Anlehnung an Scholz (2011, 43) aus der Unternehmensstrategie abgeleitet oder im Idealfall ein integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Fahrlässig wäre es, wenn angesichts der Bedeutung von High Potentials keine High-Potential-Strategie oder nur losgelöst von der Unternehmensstrategie existiert. In einer empirischen Studie, basierend auf einer Befragung von 201 Unternehmen in der DACH-Region, zeigen Weinert et al. (2014, 30), dass zwar 82,1 Prozent der Studienteilnehmer High Potentials als zentrale Mitarbeitergruppe zum Erreichen strategischer Unternehmensziele ansehen, dass aber nur 57,9 Prozent über eine Strategie mit explizitem Bezug zu High Potentials verfügen.

Idealtypisch wird im Rahmen der Strategieentwicklung das zukünftige Zielbild entwickelt. Die (Teil-)Ziele sollten stets SMART sein, also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert (Doran 1981). Konkret ist im High-Potential-Management sicherzustellen, dass jederzeit genügend Nachfolgekandidaten für erfolgskritische Positionen mit den notwendigen Kompetenzen vorhanden sind. Zu diesem Zweck gilt es, in einem nachfolgenden Schritt eine Talent-Pipeline zu entwickeln. Grundlage dafür ist der Talentpool, dem alle identifizierten High Potentials angehören.

Der Aufbau einer Talent-Pipeline und eines Talentpools ist von Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens und externen Einflüssen wie Arbeitsmarkt oder Maßnahmen der Wettbewerber abhängig. Daher ist es zu empfehlen, dass diese Instrumente einen Risikopuffer beinhalten. Es sollten mehr High Potentials vorhanden sein als zu besetzende Stellen, denn ein Ausfall oder eine ungeplante Abwanderung von High Potentials ist nie auszuschließen.

Um Ziele messen zu können, ist der Einbezug geeigneter Kennzahlen zur Fortschritts-, Abweichungs- →



## Prof. Dr. Stephan Weinert

Professor für internationales Personalmanagement,  
Hochschule Ludwigshafen

und Erfolgskontrolle ein weiterer Bestandteil der Strategieentwicklung (Boudreau & Ramstad 2006). Nur so lässt sich der wirtschaftliche Mehrwert eines integrierten High-Potential-Managements sicher nachweisen. Zudem helfen Kennzahlen und deren regelmäßige Überprüfung, kritische Abweichungen frühzeitig zu identifizieren und gegenzusteuern. Die wichtigste Kennzahl ist hier nicht die Anzahl der High Potentials, sondern die Anzahl der Ready Candidates, die unverzüglich imstande sind, erfolgs-kritische Positionen adäquat zu besetzen. Die Phase der Strategieentwicklung beinhaltet die Benennung der verantwortlichen Personen und die Bestimmung des Ausmaßes ihrer Entscheidungsbefugnisse.

## High-Potential-Kultur

Erfolgsentscheidend ist auch die Schaffung einer High-Potential-Kultur. Darin wird die Leistung von Mitarbeitern nicht nur eingefordert, sondern aktiv gefördert und anerkannt. Eine zentrale Rolle spielen die Führungskräfte vom Top-Management bis zur Teamleiterebene. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, potenzielle High Potentials zu identifizieren und zu entwickeln. HR unterstützt sie dabei mit Instrumenten, Prozessen und Beratung. Eine solche Kultur gilt es oft erst zu entwickeln. Der Prozess ist langwierig und nur bedingt steuerbar. Nehmen Führungskräfte und HR ihre Rolle aktiv wahr und werden Zeichen sichtbar, indem zentrale Positionen mit High Potentials aus dem eigenen Pool besetzt werden, lässt sich eine High-Potential-Kultur besser entfalten.

## HR-Instrumente und -Methoden

Für ein effektives High-Potential-Management muss HR nach Möglichkeit den gesamten Lebenszyklus eines High Potentials berücksichtigen. Zu Beginn ist zu klären, welche Kriterien anzulegen sind, um

eine Person als High Potential zu bezeichnen. Manche Autoren postulieren, dass einige wenige Persönlichkeitseigenschaften, so genannte Potenzialtreiber, besonders bedeutsam sind, insbesondere Intelligenz, Leistungsmotivation und Lernfähigkeit (Enaux & Henrich 2011, 29). In anderen Betrieben werden organisationsspezifische Kriterien definiert. In der großen Mehrheit der Unternehmen scheinen keine Kriterien vorzuliegen (Weinert et al. 201, 31).

Wenn Kriterien vorliegen und eine erste Ein-grenzung der potentiellen High Potentials vor-genommen werden kann, sollte eine Validierung durch eignungsdiagnostische Verfahren erfolgen. Psychometrische Testverfahren, speziell Intelligenz-tests, scheinen empfehlenswert, da sie eine hohe prognostische Validität in Bezug auf den späteren Berufserfolg aufweisen (Schmidt & Hunter 1998). Doch Intelligenztests werden einer Studie von Weinert, van Laak und Müller-Vorbrüggen (2014, 13) zufolge nur in rund 13 Prozent der Unternehmen zur Identifikation von High Potentials eingesetzt. Mit 74 Prozent der Nennungen wird die Leistungs-beurteilung am häufigsten genutzt.

Eine Alternative für die High-Potenzial-Identifi-kation ist der Talent-Review-Prozess. In regelmäßi-Genen Zyklen, häufig im Jahresrhythmus, schlagen Vorgesetzte Mitarbeiter als potenzielle High Potentials vor. Befürwortet die nächsthöhere Ebene den Vorschlag, werden die Kandidaten in einem Tal-ent-Summit, dem obere Führungskräfte bis zu Vor-stand bzw. Geschäftsführung angehören, bestätigt oder abgelehnt. Bei einer Bestätigung werden die Personen in den Talent-Pool aufgenommen. Die Zeit im Talent-Pool, die häufig zwischen zwölf und 24 Monaten dauert, dient der zielgerichteten Ent-wicklung der High Potentials. Der Aufbau grund-legender Managementkompetenzen steht dabei im Mittelpunkt. Der Methodenmix sollte sich stets nach den zukünftig notwendigen Anforderungen richten. Im Vorfeld ist eine Anforderungsanalyse zu empfehlen. Über die Entwicklung von Manage-mentkompetenzen hinaus dient die Zugehörigkeit zum Talent-Pool dazu, Netzwerke zwischen High Potentials sowie zwischen High Potentials und Ent-scheidern im Top Management aufzubauen.

Alle Maßnahmen zur Identifikation und Ent-wicklung von High Potentials sind Investitionen des Unternehmens, die sich dann auszahlen, wenn sich erfolgskritische Positionen kurzfristig mit geeigne-ten internen Kandidaten besetzen lassen. Daher ist es erfolgsentscheidend, diese Personen gezielt an das Unternehmen zu binden. Dafür lassen sich viel-fältige Möglichkeiten materieller oder immaterieller

Art nutzen. Deren Auswahl und Einsatz hängen von unternehmerischen Ressourcen und Präferenzen der Kandidaten ab, so dass allgemeingültige Empfehlungen nicht möglich sind. HR hat die vorrangige Aufgabe, Bindungsmaßnahmen zu gestalten. Am Ende des Lebenszyklus eines High Potentials steht die Nachfolgeplanung. Sie stellt ein systematisches Matching zwischen High Potentials und deren Kom-petenzen einerseits und den Anforderungen wichti-ger Positionen andererseits sicher.

## Fazit

High Potentials können als herausragende Mit-arbeiter die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben entscheidend beeinflussen. Um sie gezielt einzu-setzen, bedarf es eines integrierten High-Potential-Management, das aus der Strategie abgeleitet ist und wertschätzende HR-Maßnahmen beinhaltet. <

## Literatur

**Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2006).**

Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organisational change. *Human Resource Planning*, 29 (1), 25-33

**Capelli, Peter (2008).** *Talent on Demand*. Boston: Harvard Business School Press

**Doran, G. T. (1981).** There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 35-36

**Enaux, C. & Henrich, F. (2011).** *Strategisches Talent-Management*. Freiburg: Haufe

**Scholz, C. (2011).** *Grundzüge des Personalmanagements*. München: Vahlen

**Weinert, S., van Laak, C., Müller-Vorbrüggen, M. & Nachtwei, J. (2014).**

Es hapert an der Umsetzung. *Personalmagazin*, 2, 30-31

**Weinert, S., van Laak, C., Müller-Vorbrüggen, M. (2014).** Identifikation

von High Potentials: Testverfahren fristen ein Schattendasein. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, Nr. 3, 12-14

SAP SE

# Mitarbeiter durch Transparenz und Vertrauen für die eigene Weiterentwicklung gewinnen

Permanente Feedbackgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sind bei SAP im Arbeitsalltag verankert.



© Corbis

Interview mit Cawa Younosi, HR-Director Germany, SAP SE

**Herr Younosi, es ist bekannt, dass SAP jeden Mitarbeiter als Talent ansieht. Unterscheiden Sie überhaupt noch zwischen Talentmanagement und Personalentwicklung?**

**Cawa Younosi:** Für uns ist jeder Mitarbeiter auf jeden Fall ein Talent. Das ist kein Marketingcredo, sondern gelebte Praxis und meine feste persönliche Überzeugung. Wenn jemand nicht so performt wie erwartet, dann ist er oder sie unserer Erfahrung nach schlicht im falschen Job. Da gilt es, gemeinsam mit dem Mitarbeiter herauszuarbeiten, wofür sein Herz schlägt und in welcher Arbeit er einen Sinn sieht. Die Personalentwicklung erfolgt bei uns auf Augenhöhe. Die Mitarbeiter und Führungskräfte vereinbaren hauptsächlich aus den zahlreichen, überwiegend zentralen Angeboten die Trainings, die für die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters wichtig sind. Dabei kann die Initiative von beiden Seiten ausgehen. Dies ist nur möglich, weil wir als Unternehmen kontinuierlich Transparenz

darüber schaffen, wo oder bei welchen Themen wir wachsen wollen, das Geschäft stabil halten oder auch zurückfahren. Als HR unterstützen wir bei der Entwicklung der Trainings und Beratung, sind daher Enabler, also Ermöglicher und vor dem Hintergrund der Augenhöhe keine Kümmerer. Die angebotenen Trainings orientieren sich an der Unternehmensstrategie. Ein Beispiel: Wir haben 2017 unseren Kollegen Trainingsmaßnahmen im Gesamtwert von 190 Millionen Euro zur Verfügung gestellt, weil wir möglichst jeden unserer Mitarbeiter im Rahmen der permanenten Transformation mitnehmen möchten.

**Und wenn der Mitarbeiter die Angebote generell ablehnt?**

**Cawa Younosi:** Wie gesagt, wir zwingen ihn nicht, etwas zu tun. Natürlich ist anzunehmen, dass es sich irgendwann in seiner Weiterentwicklung negativ niederschlägt, wenn er Weiterbildung und persönliche Entwicklung komplett verweigert. Zum Glück können wir einen solchen Trend nicht feststellen. Unsere Rolle ist und bleibt die eines Enablers. Das bedeutet ebenfalls, den Mitarbeiter zu unterstützen, wenn er sich innerhalb des Konzerns ver-

ändern will. Zum Jahresende 2017 haben wir fast 90.000 Mitarbeiter weltweit beschäftigt. Die waren in ihren Beschäftigungsverhältnissen nicht statisch, sondern wir haben 7.000 interne Bewerbungen und Wechsel auf andere Stellen innerhalb des Konzerns verzeichnet. Anders sieht es bei der Anzahl der Mitarbeiter aus, die SAP ganz verlassen. Hier beträgt die Fluktuation lediglich 1,3 Prozent. Wenn sich ein Mitarbeiter innerhalb der SAP-Organisation verändert will, können wir ihm passende Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Dabei muss sich der Mitarbeiter nicht sofort endgültig für einen Wechsel in eine andere Funktion, eine andere Einheit oder ein anderes Team entschließen. Wir bieten in der SAP ein sogenanntes Fellowship an. Dabei können Mitarbeiter für den Zeitraum von bis zu sechs Monaten ihre aktuelle Stelle wechseln und in einen anderen Bereich oder in ein anderes Land gehen. In Deutschland verzeichnen wir 270 Fellowships pro Jahr.

**Ist eine höhere Binnenfluktuation seitens des Konzerns gewünscht, damit die Mitarbeiter neue Bereiche kennen lernen und neues Blut in die Bereiche kommt?** →

**Cawa Younosi**

HR-Director Germany, SAP SE.

**Cawa Younosi:** Solche Wechsel sind für unser Unternehmen überlebenswichtig, denn die Märkte draußen verändern sich. Durch solche Wechsel lernen wir alle dazu.

**Aber ein intern wechselnder Mitarbeiter verlässt sein bisheriges Team und schwächt es dadurch, oder?**

**Cawa Younosi:** Das ist natürlich möglich, doch keine Führungskraft bei SAP hat einen Anspruch auf einen Mitarbeiter. Natürlich muss der Vorgesetzte ganz eng nach der getroffenen Entscheidung eines internen Wechsels eingebunden werden, zudem gilt intern eine Übergangsfrist von maximal drei Monaten. Doch ein Wechsel ist letztlich vor allem eine individuelle Entscheidung. Und seine Folgen sind auch deshalb weniger dramatisch als in traditionellen Unternehmen, weil wir nicht in einer starren Organisation arbeiten, sondern in agilen Strukturen und Prozessen. Deshalb betreiben wir in diesen Strukturen auch keine klassische Personalentwicklung, sondern schaffen vor allem Transparenz. Offene, netzwerkartige Strukturen sowie ein hohes Maß an Transparenz und Offenheit für Veränderungen bereiten den Mitarbeitern den Weg hin zu einer größeren Bereitschaft für mehr Veränderungen. Letztendlich ist der Mitarbeiter langfristig am produktivsten, der dort arbeitet, wo er will, und nicht der Mitarbeiter, der von einer Führungskraft aus Eigennutz festgehalten wird.

**In wie weit lässt sich dieser offene Ansatz des Talentmanagements für das Succession-Planning nutzen?**

**Cawa Younosi:** Dafür betreiben wir eine hybride Planung. Für systemkritische Schlüsselfunktionen von Führungskräften und Experten halten wir eine Eins-zu-eins-Planung bereit, um in jedem Notfall schnell handeln zu können. Daneben unterhalten wir Talentpools, in die wir Mitarbeiter entsprechend ihrer Bereitschaft für eine neue Aufgabe einordnen. Die Bewertungen und die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stammen aus verschiedenen Quellen. Natürlich sollen beide regelmäßig Gespräche miteinander führen, aber das klassische Jahresgespräch haben wir zugunsten eines kontinuierlichen Dialogs abgeschafft. Auch finden Roundtables auf Managementebene jährlich statt. Bei ihnen identifizieren Führungskräfte Mitarbeiter für weitere Entwicklung für die kommenden zwölf Monate und schauen dann, welche die individuell passenden Angebote dafür sind. Dabei kann die Entwicklungsplanung in Rich-

tung Führungs- oder Expertenlaufbahn gehen oder auch in einen ganz anderen Bereich.

**Führt SAP diese Prozesse global einheitlich durch? Oder finden sich regionale Unterschiede im Umgang mit Talenten?**

**Cawa Younosi:** Grundsätzlich fahren wir hier einen global einheitlichen Ansatz. Regionale Unterschiede in HR-Prozessen finden sich vor allem in Recruitingstrategien aufgrund der lokalen Besonderheit. Und wir stellen fest, dass wir mit unserer HR-Strategie auf dem richtigen Weg sind. Unsere Mitarbeiterbefragung ergibt Rekordzustimmungswerte für das Employee-Engagement und für das Vertrauen der Mitarbeiter zu den Führungskräften. Trotzdem sind wir dabei, unsere HR-Strategie, unser Talentmanagement und die dabei verwendeten HR-Instrumente und -Methoden kontinuierlich anzupassen, wenn wir Änderungsbedarf erkennen. Wir als SAP haben den Anspruch, der flexibelste Konzern im DAX 30 zu sein. Dabei müssen wir darauf achten, dass wir mit unseren Angeboten zur individuellen Weiterentwicklung den Nerv der Mitarbeiter treffen.

**Wie geht SAP mit externen Talenten um?**

**Cawa Younosi:** Wir arbeiten mit externen Talenten und pflegen eine Talent-Community. Dazu zählen Praktikanten, Bewerber, denen wir zu einem Zeitpunkt keine passende Stelle anbieten konnten, aber auch ehemalige SAP-Mitarbeiter, die nach ihrem ersten Engagement bei uns an anderer Stelle neue Erfahrungen sammeln konnten. Die wollen wir oft für unser Unternehmen zurückgewinnen. Deshalb bauen wir solche Netzwerke auf und halten den Kontakt.

**IT-Talente sind vielerorts gefragt. Kann SAP noch den eigenen Bedarf an Fachkräften decken?**

**Cawa Younosi:** Wir können viele Stellen gut besetzen, müssen aber oft wie alle anderen auch um Talente mit spezifischen Kenntnissen der neuen Technologien kämpfen. Engpässe bestehen bei Profilen, die am gesamten Markt gesucht und rar sind, zum Beispiel Data-Scientists und Machine-Learning-Experten. Dafür gibt es noch keinen Studiengang und keinen Ausbildungsmarkt. In Deutschland bekommen wir die Talente, die wir suchen, besser, aber in den USA stehen wir in einem hart umkämpften Arbeitsmarkt. <

**Das Interview führte Dr. Guido Birkner.**

TALENTE TESTEN, VIELFALT LEBEN UND MARKTERFOLG ERHÖHEN

# Wie integratives Management im digitalen Zeitalter Früchte trägt



INSPIRATION



EDUCATION



INVENTION



EXCELLENT IDEA



BRAIN PROCESS



THINK OUTSIDE THE BOX



Talente bringen diverse Kompetenzen mit.



FLEXIBLE MIND



BRIGHT MIND



IMAGINATION

© vasabii/iStock/Thinkstock/Getty Images

Bis vor kurzem waren früher erzielte Ergebnisse und gesammelte Erfahrungen eines Bewerbers nicht nur akzeptabel, sondern die meist angewandten Prognosen für zukünftige Leistungen und Erfolge. Das ändert sich durch die digitale Transformation, aber auch mit verschwimmenden Branchengrenzen, Innovationsengpässen, Globalisierung und dem Fachkräftemangel. Heute sollten wir Talente mit unkonventionellen Lebensläufen durch neue Auswahlprozesse und mit veränderten Erwartungen suchen.

Die schnelle komplexe Welt, in der unsere Talente erfolgreich führen sollen, erfordert geänderte Profile. In Deutschland konzentrieren wir uns bei der Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitern oft noch auf das Was ihrer Erfahrung. Wir fragen also, was sie gelernt haben, was Verantwortungsbereich, Branche und Funktion waren usw. Daraus ergeben sich lineare Karriereleitern, die so lange funktionieren, wie Organisationen in funktionalen, geographischen oder produktbezogenen Einheiten unter einem Top-down-Management operieren.

Die digitale Welt ist durch grenzen-, bereichs- und funktionsübergreifende Projektarbeit geprägt, in der situatives Wissensmanagement, inspirierende Kommunikation, effektive Kooperation und die Einbeziehung vieler Perspektiven ausschlaggebend sind. Das herausfordernde Arbeitsumfeld, gepaart mit oft stereotypisch definierten Vorlieben der jüngeren Generationen, führt dann zu Karrieregittern. Das sind flexible Kombinationen aus Positionen, Rollen und Verantwortungen, die viel breiter als in der Vergangenheit angelegt sind und selten gradlinig nach oben zeigen.

## Das Wie ist genauso wichtig wie das Was

Wenn also das Was bei der Bewertung für den nächsten Karriereschritt nicht mehr ausreicht, was machen wir dann, um die richtigen Talente auszuwählen? Firmen können mehr erreichen, wenn sie zusätzlich auf das Wie der Arbeitsweise des Talentes achten. Hier gilt es zwei Elemente zu differenzieren:

> Das innere Denk-Wie: Wie trifft das Talent Entscheidungen? Wie löst es Probleme? Wie wählt es Risiko ab? Wie motiviert es sich? Wie schnell kann das Talent bisher Gelerntes in neuem, komplexen Umfeld anwenden?

> Das externe Handlungs-Wie: Wie kooperativ verhalten sich die Mitarbeiter? Wie integrativ können sie zu Ergebnissen führen? Wie ermöglichen sie allen die aktive Teilnahme am Projekt?

Für aufstrebende Talente kann man beide Formen des Wie neben dem Was am besten in Projekten oder Spezialeinsätzen testen. Diese sind meist eigene Ökosysteme mit klaren Zielen, zeitlicher Begrenzung und abteilungs-, länder- oder funktionsübergreifender Reichweite, und erlauben, Ursachen →

che-Wirkung-Ketten isolierter zu beobachten und zu interpretieren.

## Das Denk-Wie: Individuelle und kollektive Lernschleifen machen den Unterschied

Da agiles Führen im Zeitalter der digitalen Transformation und der Innovationsbeschleunigung nur grob von finalen Zielsetzungen und genau spezifizierten Erwartungen geleitet wird, ist eigenständiges Denken, entschiedenes Handeln und zeitnahe Prüfen der Ergebnisse fundamental. Zukünftige Fehler werden durch Lernschleifen mit bewusster Reflektion und Kurskorrektur vermieden. Eine Regel ist maßgebend, um dies zu gewährleisten: Fehler sind einmal erlaubt, solange aus ihnen gelernt wird. Das ist ein herausfordernder Grundsatz in vielen Bereichen der deutschen Kultur.

Dieses Reflektieren nach der Aktion ist in der schnelllebigen Welt leider kein Automatismus, sondern muss etabliert werden. Hier können HR, Manager und Coaches viel zur Entwicklung von Talenten beitragen. Es geht nicht um Best Practices, die man hinterfragt mit „Was war die Situation?“, „Was wurde getan?“ oder „Was kam dabei heraus?“. Vielmehr geht es um ein tieferes Hinterfragen, das in den komplexen Arbeitsumfeldern von heute Transferlernen vereinfacht: Wie wurde die Situation analysiert? Wie ist man auf Knackpunkte gestoßen? Wie wurden wichtige von unwichtigen Erkenntnissen getrennt? Einsichten können als interdisziplinäres Lernen in der Projektgruppe besprochen oder auch nur im Kopf des Einzelnen gedacht werden. In jedem Fall unterstützen sie neues Denken und erhöhen die flexible Anwendbarkeit des Erfahrungsschatzes der Mitarbeiter.

## Das Handlungs-Wie: Erfolgreiche Talente der digitalen Zeit führen integrativ

Problemlösungs- oder Innovationsprojekte sind meist vielfältig besetzt. Studien haben gezeigt, dass Teams mit Personen verschiedenen Alters und Geschlechtes aus unterschiedlichen Funktionen, Nationen, Erfahrungen, Hierarchiestufen wirtschaftlich erfolgreicher sind als homogene Teams.

### Sechs integrative Führungsverhalten

1. Stelle sicher, dass die Meinung eines/r jeden gehört wird
2. Schaffe ein risikoarmes Umfeld für neuartige Ideen
3. Delegiere Entscheidungen an Teammitglieder
4. Nimm Ratschläge an und setze Feedback um
5. Gib selbst handlungsorientiertes Feedback
6. Teile Anerkennung für gemeinsame Erfolge mit dem Team

Quelle: Center for Talent Innovation

Aber dazu muss es der Projektleitung gelingen, derart divers zusammengestellte Gruppen zu führen und unterschiedliche Denkweisen erfolgreich zu unterstützen. Hier kommt das Handlungs-Wie klar zum Vorschein und entscheidet, ob Herausforderungen gemeistert, neue Märkte erschlossen oder innovative Produkte und Prozesse entwickelt werden.

Laut dem Center for Talent Innovation haben sich sechs Verhaltensformen für Führung heraustraktilliert, die eine integrative Kultur fördern (siehe Textkasten). Definiert ist diese als eine Arbeitskultur des offenen Austauschs, in dem sich die Mitglieder mitteilen, einander zuhören und dementsprechend handeln. Integrative Führungskräfte schaffen eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeiter frei fühlen, Ansichten und Ideen zu äußern, unorthodoxe Methoden beizusteuern und unkonventionelle Lösungen vorzuschlagen. Durch diese produktive Offenheit wird zum Beispiel mehr Outside the box gedacht, fließen mehr Perspektiven in die Entscheidungsfindung ein, werden Märkte besser verstanden und Probleme schneller wahrgenommen.

Integrative Führung stärkt somit Unternehmen nicht nur auf der kommerziellen Ebene, sondern auch auf der organisatorischen: Mitarbeiter fühlen sich geschätzt, entwickeln sich besser und sind zufriedener. Das hat nicht nur positive Auswirkungen

auf Engagement und Abwesenheitskennzahlen, sondern auch auf das heute so wichtige Employer-Branding. Sprich: Die Talente, die ihre Teams und Projekte integrativ führen, sind die erfolgreicher: die geprüften Führungskräfte für morgen.

### Fazit

> Digitale Transformation und Innovationsbeschleunigung wirken sich auf die erforderlichen Fähigkeiten der Talente von morgen und deren Auswahl aus.

> Talentmanagement sollte neben dem Was des Lebenslaufs auch das Denk-Wie und das Handlungs-Wie erwägen.

> Vielfalt ist allgegenwärtig, wenn man sie zulässt. Integrative Verhaltensweisen helfen Unternehmen, diese Unterschiedlichkeit erfolgreich zu nutzen.

> In Projekten lassen sich Prozesse und Verhalten relativ autark testen und beobachten. Dort erfolgreich genutzte Arbeitsweisen und Erkenntnisse können Talent entwickeln, auf die Organisation abfärbten und die Führungskultur zukunftsweisend beeinflussen.

Talente zu agilen und integrativen Führungskräften zu entwickeln ist für den Markterfolg notwendig – für die digitale Transformation ein absolutes Muss.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



© Brigitte D. Lippmann.

### Brigitte D. Lippmann

ist Talent-Advisor und Change-Expertin.

# MEHR ZEIT FÜR ZUKUNFT



## 360° HR-Services für zukunftsorientiertes HR-Management

Unsere digitalen 360° HR-Services unterstützen Sie in allen relevanten Prozessen des **Mitarbeiter-Lifecycles**: in der **Payroll**, in der **HR-Administration**, im **Talent Management** und in **Time & Attendance**.

Mit unserer herausragenden Servicequalität, einzigartigen Kundennähe und internationalen Kompetenz bieten wir Ihnen die **Service-Lösung**, die Sie nicht nur effizient entlastet, sondern Ihre HR-Prozesse **intelligent verknüpft** – die Basis für **zukunftsorientiertes HR-Management**.

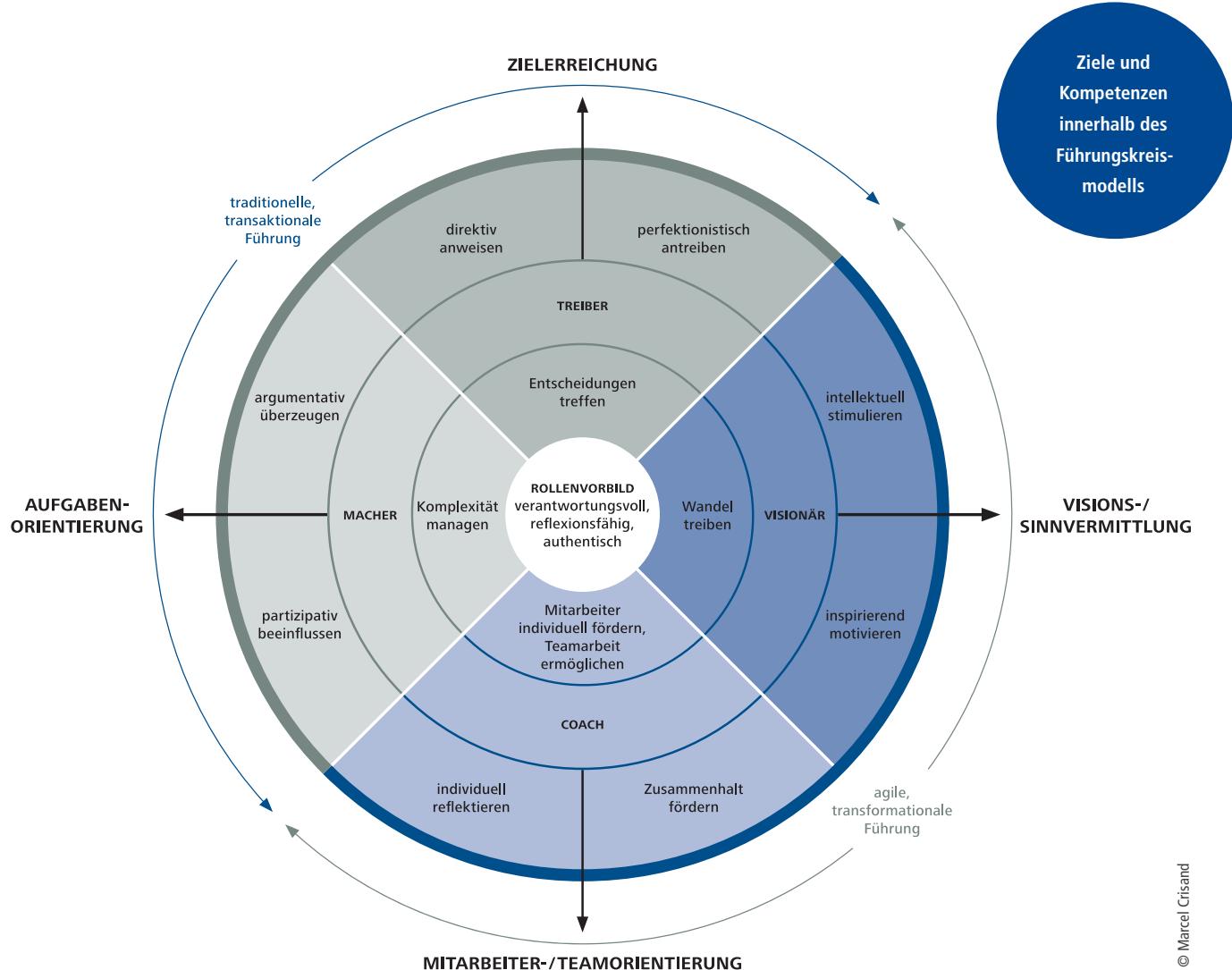
**SD Worx – intelligenter arbeiten.**

Informieren Sie sich unter [www.sdworx.de](http://www.sdworx.de)

 **sdworx**  
Result driven HR

HEUTE DIE ENTSCHEIDER VON MORGEN FÖRDERN

# Jedes Unternehmen kann vorhandenes Potenzial ausschöpfen



Gute Führungskräfte zu finden ist schwierig – vor allem in Zeiten leerer Arbeitsmärkte. Die positive Nachricht: Jedes Unternehmen kann das eigene Potenzial ausnutzen. Die SRH Hochschule Heidelberg hat dafür ein Programm entwickelt. Es bringt Mitarbeiter weiter und macht Führungspersönlichkeiten aus ihnen.

Juristen, Soziologen, Betriebswirte – sie haben unterschiedliche Hintergründe. Was sie eint, ist, dass sie im gleichen Unternehmen arbeiten und vorkommen wollen. Fachlich und persönlich. Das Institut für wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung (IWP) der SRH Hochschule Heidelberg hat dafür eine Lösung entwickelt: das SRH Executive Development Program (EDP). In der SRH, einem Bildungs- und Gesundheitsunternehmen mit mehr als 13.000 Mitarbeitern, ist im Juni die zweite Runde mit 17 Teilnehmern gestartet. „Besonders wichtig ist uns, dass die Teilnehmer

den Willen mitbringen, sich selbst und ihre Rolle als Führungskraft zu reflektieren. Nur so können sie Kompetenzen weiterentwickeln und persönlich wachsen. Dabei unterstützen wir sie individuell und umfassend“, fasst Prof. Dr. Marcel Crisand zusammen. Er führt das IWP und hat das EDP gemeinsam mit seiner Kollegin Prof. Dr. Julia Rózsa aufgebaut. Sie leitet die SRH Akademie für Hochschullehre.

## Intensiver Austausch

Neue Impulse für die Karriere, neue Kontakte mit Kollegen, neue Perspektiven auf vermeintlich Be- →

**Elena Fischer**

SRH

kanntes: Das bietet das zweijährige Entwicklungsprogramm. Die Teilnehmer treffen sich alle vier Monate jeweils drei Tage zu Workshops und Kaminabenden an verschiedenen Standorten. Prof. Dr. Christof Hettich, Vorstandsvorsitzender der SRH, legt viel Wert auf persönliche Begegnung: „Die Teilnehmer können sich mit dem Topmanagement austauschen, ihr Netzwerk ausbauen, Anregungen einbringen und erhalten einen guten Überblick über das ganze Unternehmen.“ In den Workshops erlernen und vertiefen die Teilnehmer Kompetenzen, die sie in ihrer Rolle als Führungskraft brauchen: Selbst-, Projekt- und Changemanagement, People-Management sowie Systemmanagement.

## Kompetenzen stärken

Das Programm nutzt das Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung (BIF). Mit Hilfe dieses standardisierten, wissenschaftlichen Ansatzes können sich die Teilnehmer selbst beurteilen: Wie ausgeprägt sind Fähigkeiten wie Kommunikation, Teamorientierung oder Zeitmanagement? Indem der Vorgesetzte oder ein Kollege den Teilnehmer ebenfalls einschätzt, lassen sich Selbst- und Fremdwahrnehmung miteinander vergleichen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für Selbstreflexion. „Auf diesem Weg werden die Teilnehmer von persönlichen Ansprechpartnern begleitet: Topmanager aus den SRH Unternehmen stehen ihnen als Mentoren zur Seite, externe Coaches unterstützen sie dabei, ihre sozialen Kompetenzen weiterzuentwickeln und ihre Ziele zu verfolgen“, sagt Vanessa Ellguth, die das Projekt in der SRH Holding betreut.

## Hoher Praxisbezug

Projektarbeit ist ein wichtiger Teil des EDP. Die Teilnehmer erarbeiten in kleinen Gruppen Lösungs-

ideen für konkrete Aufgabenstellungen aus der SRH: „Wir entwickeln gemeinsam Ideen, um berufliche und medizinische Rehabilitation stärker zu vernetzen. Dass wir aus unterschiedlichen Bildungs- und Gesundheitsunternehmen kommen, bereichert sehr“, erklärt Sabine Öri, stellvertretende Leiterin des Beruflichen Trainingszentrums Frankfurt am Main. Sie ist Teilnehmerin der ersten Runde des EDP, die im Juni 2017 gestartet ist. Die Ergebnisse werden die Teams am Ende des Programms dem Vorstand der SRH präsentieren.

## Bausteine zum Erfolg

In vier Kernmodulen lernen die Teilnehmer des SRH Executive Development Programs, was erfolgreiche Führung ausmacht. Das Ziel: eine noch stärkere Identifikation mit dem Unternehmen, eine offene und konstruktive Kommunikationskultur sowie ein auf gemeinsamen Werten basierendes, geteiltes Führungsverständnis.

## > Selbstmanagement

Sich selbst gut führen zu können ist die Grundlage, um als Führungskraft erfolgreich zu sein – sei es mit oder ohne Vorgesetztenfunktion. Dafür ist es essenziell, sich gut zu kennen. Deshalb beschäftigen sich die Teilnehmer intensiv mit der eigenen Haltung: Sie erfahren, wie sich ihre Überzeugungen und ihr Rollenverständnis auf den Führungskontext auswirken. Kurzum: Sie erweitern ihre Methoden-, Interventions- und Selbstreflexionskompetenz. Dadurch sind sie in der Lage, auch in Situationen, die ihnen zunächst ausweg- bzw. alternativlos erscheinen, Lösungen zu finden.

## > Projekt- und Changemanagement

Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen, ohne gleichzeitig disziplinarbefugt zu sein, ist oft der erste Schritt in Richtung Führung. Die Teilnehmer lernen, wie sie mit natürlicher Autorität überzeugen, mit Widerständen konstruktiv umgehen und für eine gelungene Zusammenarbeit im Team sorgen. Jedes Projekt enthält in unterschiedlichem Ausmaß Change-Aspekte. Change-Projekte im eigentlichen Sinn gelingen aber nur dann, wenn sich Mitarbeiter auf Veränderungen dauerhaft und umfassend einlassen. Die Teilnehmer erfahren, unter welchen Voraussetzungen Change-Projekte erfolgreich durchgeführt werden können und welche Rolle das Mandat in Change-Prozessen hat. Zudem lernen sie Analyse-, Konzeptions- und Umsetzungsinstrumente kennen.

## > People-Management

Führungeinsteiger erleben sich häufig in einer Sandwichposition: Sie müssen den Spagat zwischen Führen und Geführtwerden meistern. Diese Position zwischen Management und Mitarbeitern bedeutet: Einerseits müssen Führungskräfte Verantwortung übernehmen, strategisch denken und planen, Ziele schnell erreichen und sich flexibel auf neue Situationen einstellen. Andererseits sollen sie auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. In diesem Modul lernen die Teilnehmer, diesen Anforderungen gerecht zu werden, ohne die mikropolitischen Zusammenhänge aus den Augen zu verlieren. Vermittelt werden Werkzeuge zur Mitarbeiterführung und das Wissen, wie sie strategischen Zielen operativ nachkommen. Die Teilnehmer erarbeiten mit Hilfe des Führungskreismodells ein grundlegendes Führungsselbstverständnis. Sie klären ihre eigene Rolle, definieren ihre Werte und Ziele und finden ihren persönlichen Führungsstil.

## > Systemmanagement

Sich selbst und andere gut zu führen, ist die Grundlage, um Unternehmensbereiche sowie ganze Organisationen leiten zu können. Dabei übernimmt die Führungskraft umfassende strategische Verantwortung. Sie muss die Systemkultur verstehen, zielgerichtet weiterentwickeln und zentrale Werte repräsentieren und vorleben. Darauf aufbauend lassen sich weitreichende strategische Struktur- und Prozessentscheidungen treffen. Dies stellt die Führungskraft vor Herausforderungen, denen sie mit Verantwortungsbewusstsein, Resilienz, Reflexionsbereitschaft und unternehmensstrategischer Kompetenz begegnen muss. Die Teilnehmer diskutieren dementsprechend Grundlagen und Methoden von Strategieentwicklung und Wandel von Organisationen. Dieses Basis-Know-how vermittelt den Teilnehmern Wege, um sich auf der strategischen Managementlandkarte orientieren zu können.

Die erste Runde des EDP läuft noch bis Mai 2019. Bereits jetzt hat sich gezeigt: Das Programm ist ein Gewinn für alle Beteiligten. Den Teilnehmern eröffnet es neue Perspektiven, Kontakte und Karrierechancen, den Unternehmen die Möglichkeit, vielversprechende Talente zu fördern. „Die EDP-Teilnehmer haben sich und ihre Karrieren weiterentwickelt, und einige besetzen bereits Schlüsselpositionen. Bei allen spürt man, wie Vernetzung und Identifikation mit dem Unternehmen zugenommen haben“, sagt Prof. Dr. Julia Rózsa und fügt hinzu: „Kommendes Jahr starten wir die dritte Runde – die Nachfrage ist hoch.“ <

## TALENTE VON MORGEN NEU ENTDECKEN

# Wie lassen sich Talente und Potenzialträger für die agile Transformation erkennen



Warum haben es große, etablierte Organisationen so schwer, sich in rasant veränderten Märkten zu behaupten? Wieso ziehen Startups aus dem Nichts an ihnen vorbei? Weil Startups agil sind.

Auch großen Organisationen kann Agilität eingehaucht werden. Aber hierfür braucht es Talente, die Agilität vorleben und fordern. Im Talent liegt ein Wettbewerbsvorteil großer Organisationen, da Startups nicht so viele Talente an Bord haben. Gelingt es einer Organisation, intern Talent zu erkennen und zu fördern und weiteres Talent von extern einzustellen, hat die Organisation eine Mannschaft aus Hunderten oder Tausenden, ja Zehntausenden Köpfen mit innovativen Ideen, unternehmerischem

Handeln und Umsetzungskompetenz. Wie aber erkenne ich die richtigen Talente?

Dank Jahrzehntelanger psychologischer Forschung wussten wir vor der Disruption gut, welche Merkmale Berufserfolg am besten vorhersagen, was Talent und was Potenzial für eine Tätigkeit ausmacht. Wer glaubt, Anforderungs- und Kompetenzprofile nicht überarbeiten zu müssen, unterschätzt die Reichweite des Wandels. Es verändert sich die Art, in der wir arbeiten. Viele Strukturen, an denen sich die Arbeit und die Mitarbeiter lange ausgerichtet haben, sind im Fluss. Arbeit findet zunehmend hierarchie-, bereichs-, funktions-, organisationsübergreifend statt. Agile Arbeitsmethoden halten Einzug. Unternehmerisches Denken und Handeln sind gefragt. Da geht nicht jeder mit, da passt nicht jeder gleichermaßen hinein, egal wie viel Employee-Engagement wir betreiben.

Zugleich verändert sich der Markt. Digitale Disruption ist ein Thema in fast jeder Branche. Etablierte Geschäftsmodelle, von denen wir glaubten, keine Entwicklung könnte ihren Marktstatus bedrohen, schwanken. Autos muss man nicht mehr unbedingt selbst besitzen. In der Telekommunikation freuen wir uns über immer mehr kostenfreie Services, auch wenn wir und unsere Daten zu Waren werden. Innovative Produkte werden heute viel schneller auf den Markt gebracht und über soziale Netzwerke rasch verbreitet. Doch Produkte braucht es nicht mal, um Unternehmen ins Schwanken zu bringen. Der wertvollste Einzelhändler der Welt, Alibaba, besitzt kein eigenes Inventar. Uber hat kein einziges Taxi, Airbnb keine Hotels.

Der Frage, was die richtigen Talente im Umfeld der digitalen Transformation ausmacht, ist das Global Center for Digital Business Transformation, →



## Dr. Stefanie Puckett

Diplom-Psychologin  
und freie Autorin

## Literatur

**Bradley, Loucks, Macaulay, Noronha & Wade (2015).** The Digital Vortex.

<https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>

**Puckett & Neubauer (2018).**

Agiles Führen – Führungskompetenzen für die agile Transformation. BusinessVillage.

**Wade, Tarling & Neubauer (2017).**

Redefining Leadership for a Digital Age.  
Copyright: IMD, metaBeratung, Global Center for Digital Business Transformation.  
<https://www.imd.org/dbt/reports/redefining-leadership/>

eine IMD- und Cisco-Initiative, nachgegangen. Die Business School IMD hat hierfür mit metaBeratung eine globale Studie mit 19 Experteninterviews und einer Fragebogenuntersuchung mit 1.042 Führungskräften durchgeführt. Das resultierende Kompetenzmodell Agiler Führung (Neubauer, Tarling & Wade, 2017) zeigt auf, welche Kompetenzen und Verhaltensweisen von Talenten darüber entscheiden, ob eine Organisation in einem disruptiven Marktumfeld mithalten kann oder nicht.

Der erste Bestandteil des Modells ergibt sich aus drei Verhaltensdimensionen, die Organisationen kennzeichnen, die sich erfolgreich in einem disruptiven Marktumfeld positionieren können: Hyperbewusstsein, sachkundige Entscheidungsfindung und schnelles Handeln. Sie entstammen ursprünglich der Feder von IMD (Bradley, Loucks, Macaulay, Noronha & Wade, 2015). Der zweite Bestandteil ergibt sich aus vier Kompetenzdimensionen: Anpassungsfähigkeit, Visionär, Bescheidenheit und Engagement.

Hyperbewusstsein bedeutet, sich über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten und Trends zu verfolgen. Talente zeigen großes Interesse daran und schenken dem Thema viel Aufmerksamkeit: Was passiert auf dem Markt, bei der Konkurrenz oder den Zuliefern? Welche technologischen Entwicklungen zeichnen sich ab? Wie entwickelt sich der Kontext, in dem der Kunde arbeitet?

Sachkundige Entscheidungsfindung bedeutet, einen gezielten Schritt weg von rein intuitiven Entscheidungen zu machen. Gerade Führungskräfte fällt dies schwer. Heute stehen unzählige Daten in Echtzeit zur Verfügung. Sie sind in Entscheidungsprozesse einzubinden. Talente sammeln und analysieren Daten und Informationen, bevor sie Entscheidungen fällen, die sie dann mit den Daten unterstützen.

Schnelles Handeln bedeutet, schnell Entscheidungen zu treffen und schnell umzusetzen. Sehr hyperbewussten Talenten, die auch stark im sachkundigen Entscheiden sind, droht die Gefahr einer Analysis Paralysis. Schnelles Handeln bedeutet eine starke Umsetzungsorientierung. Talente zeigen hier den Drang, Dinge ergebnisorientiert in die Tat umzusetzen. Die Spreu trennt sich vom Weizen, wenn es darum geht, Schnelligkeit vor Perfektion zu setzen. Dokumentation und Planung rücken in den Hintergrund, es wird erst einmal ausprobiert, Fehler sind erlaubt.

Anpassungsfähigkeit zeigt sich ebenfalls im schnellen Reagieren auf Veränderung. Kurzfristige

Richtungswechsel und Korrekturen in der Strategie gehören dazu wie das Aufnehmen von Feedback und das schnelle Reagieren mit Anpassungen oder Veränderungen von Plänen, Produkten, Services oder Prozessen. Anpassungsfähige Talente ändern ihre Meinung, wenn sie mit neuen Informationen konfrontiert sind. Sie sind offen für Veränderungen und reagieren flexibel auf veränderte Umstände oder Feedback.

Schnelligkeit und Flexibilität können dazu führen, sich selbst zu überholen oder in eine reine Reaktion zu fallen. Auch erscheint eine solche Strategie schnell chaotisch und wenig strategisch. Umso wichtiger ist die Dimension Visionär. Eine starke Vision lässt die kurzfristigen Richtungsänderungen zu Kurskorrekturen werden. Visionäre Talente sehen das große Ganze, denken zukunftsorientiert und fragen nach dem Warum der Organisation.

Die deutlichste Disruption des bisherigen Führungsbildes betrifft die Forderung nach Bescheidenheit als einer der neuen Kompetenzdimensionen. Dabei geht es nicht darum, ein bescheidenes Wesen zu sein. Es geht darum, eigene Grenzen zu erkennen und zu akzeptieren. Die Halbwertzeit von Informationen wird immer kürzer, Spezialisierungsgrade werden höher, Vorhaben komplexer. Die Führungskraft ist nicht länger der allwissende Experte. Bescheidene Talente sind daran zu erkennen, dass man die eigene Kenntnis in Frage stellt, Input von anderen berücksichtigt und diesen auf Augenhöhe begegnet. Bescheidenheit zeigt sich in einer Fehler- und Feedbackkultur.

Nun gilt es, andere zu mobilisieren. Netzwerke müssen bereichs- und unternehmensübergreifend gebildet und gestärkt werden. Es braucht den ständigen internen wie externen Austausch mit Kollegen, Interessensgruppen, Stakeholdern und Kunden. Engagement als Kompetenzdimension meint Interaktion und Kommunikation rund um neue Trends. Engagierte Talente sind innerhalb und außerhalb des Unternehmens gut vernetzt und zeigen eine starke Kundenorientierung.

Was genau bedeutet das alles? Vor allem eines: Nochmals hinschauen – wo stecken die Talente? Eigenschaften, die bisher als erfolgsrelevant gehandelt wurden, sind dies nicht mehr unbedingt. Nun sind Eigenschaften kritisch, die zuvor wenig beachtet wurden oder gar als Schwächen galten. Ihre besten Talente entdecken hier vielleicht neue Entwicklungschancen, graue Mäuse und Leistungsträger eventuell ganz neues Potenzial. <

## MODERNES TALENTMANAGEMENT

# Die Köpfe von morgen

Nie waren junge Talente so wertvoll wie heute, denn sie sind in vielen Wirtschaftsbranchen knapp geworden. Entsprechend groß ist die Anstrengung vieler Unternehmen, den begehrten Nachwuchs ausfindig zu machen und ihn mit Verlockungen und Verheißen an Bord zu holen. Der wirtschaftliche Erfolg, gar die Existenz vieler Arbeitgeber, hängt von diesen nachrückenden Köpfen ab, und so nimmt der War for Talents für die Unternehmen an Phantasie und Schärfe zu.

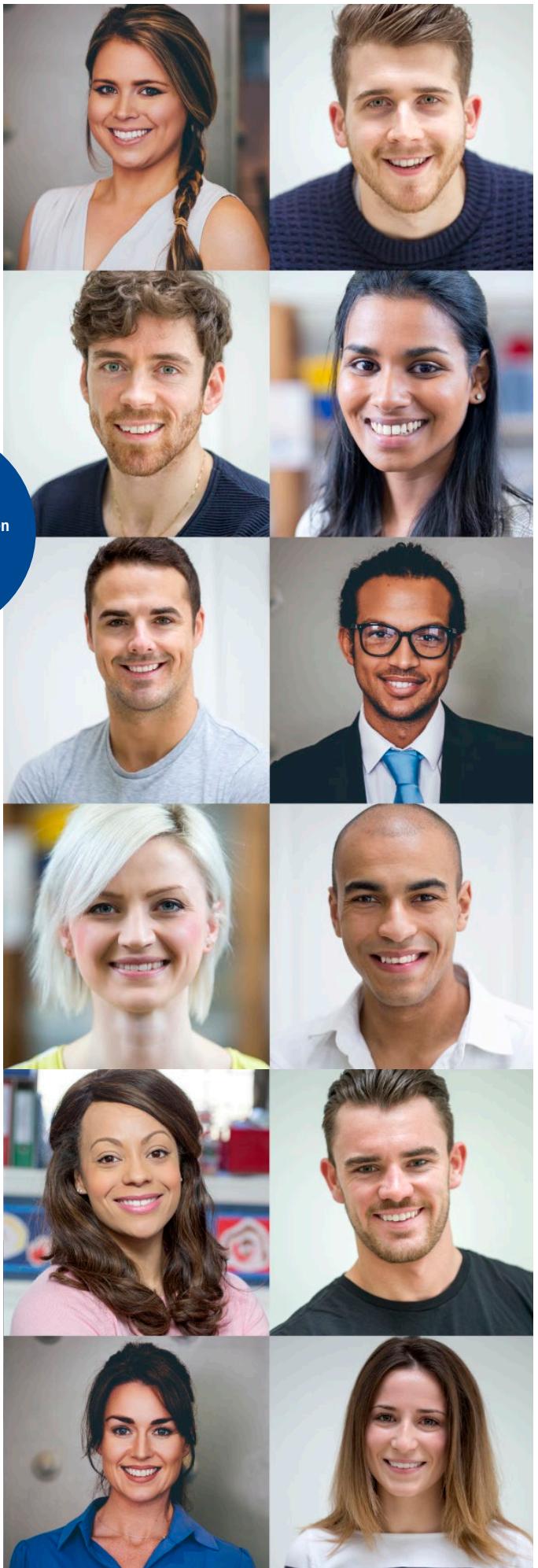
### Wo sind die Talente?

Der Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert und ist zunehmend arbeitnehmerdominiert. Kaum ein Unternehmen kann es sich heutzutage noch leisten, darauf zu warten, dass die guten Mitarbeiter von morgen an die Tür klopfen und um Einlass bitten. Talente müssen heute teilweise aufwendig und auf vielen Kanälen gesucht werden.

Die jungen Guten von heute findet man zumeist online. Umgekehrt gilt übrigens dasselbe: Das moderne Talent sucht sich seine künftigen Arbeitgeber aus und recherchiert im Vorfeld via Internet die Attraktivität der Unternehmen auf dem Markt. Daher beginnt das Talentmanagement im Grunde bereits beim Employer-Branding, denn es ist wichtig, die eigene Arbeitgebermarke auf allen relevanten Plattformen im Web positiv darzustellen.

Stark im Kommen sind aktive Maßnahmen des Personalmarketings, das sogenannte Active Sourcing. HR versucht, mit möglichen Kandidaten in Kontakt zu treten, üblicherweise über soziale Netzwerke. Auf diese Weise kann eine stetige Beziehung zu interessanten Menschen aufgebaut werden, die idealerweise eines baldigen Tages mit deren Einstellung im eigenen Unternehmen ihren Höhepunkt findet. Weitere Maßnahmen sind →

Die Köpfe von morgen



**Sigurd Seifert**

Director Strategy & Marketing,  
SD Worx Deutschland

interne Talent-Review-Meetings bei den eigenen Mitarbeitern, eine internationale Recruitingstrategie sowie die Kooperation mit Schulen und Hochschulen.

## Talente fördern, Talente binden

Die guten Leute von heute sind sich ihres Wertes wohl bewusst, und sie wissen, dass auch andere Unternehmen schöne Jobs für fähige Kräfte haben. Hinzu kommt das unaufhörliche Werben der Konkurrenz auf den genannten Kanälen. Da fällt es leicht, der aktuellen Tätigkeit tendenziell den Nimbus der Vorläufigkeit beizumessen, sofern sich nicht alles als Gold erweist, was anfangs glänzte.

Daher muss auch der aktuelle Arbeitgeber für sich werben – am besten permanent. Die Neuen sollen gern und motiviert zur Arbeit gehen, sich wertgeschätzt und gut bezahlt fühlen und konkrete Aussichten auf berufliche Fortschritte haben. Eine attraktive Vergütung und moderne flexible Arbeitszeitmodelle bilden an dieser Stelle die Basis. Doch es geht um mehr. Die frischen Köpfe sollen genau dort eingesetzt werden, wo ihre Begabungen am besten zur Geltung kommen. Ebenso brauchen Talente Aufgaben, an denen sie wachsen und sich bewähren können. Ganz wichtig ist zudem eine regelmäßige Bekümmernis der Mitarbeiter.

## Was ist Talentmanagement?

Talentmanagement bedeutet die Gesamtheit aller Maßnahmen des Personalmanagements mit dem Ziel, wichtige Stellen und Funktionen im Unternehmen langfristig kompetent zu besetzen. In der Praxis unterscheiden sich allerdings zwei unterschiedliche Auffassungen von Talentmanagement.

Der erste Ansatz sieht die Aufgabe des Talentmanagements in der eher externen Identifikation neuer Talente, in deren gezielter Förderung und in der langfristigen Bindung dieser Menschen an das Unternehmen. Der zweite Ansatz geht davon aus, dass im Prinzip alle Mitarbeiter im eigenen Betrieb ihren Beitrag zum Erfolg leisten, indem jeder einzelne seine Begabungen an der für ihn passenden Stelle einbringt. Talentmanagement in diesem Sinne bedeutet, alle Maßnahmen zu ergreifen, um diesem Ziel gerecht zu werden. Beide Ansätze können durchaus auch kombiniert werden.

## Wie entwickelt man ein Talentmanagement?

Zunächst gilt: Jedes Unternehmen funktioniert anders, jeder Betrieb hat seine eigene Kultur. Insofern gibt es keine Standardstrategie für ein gelungenes Talentmanagement. Das Leitbild des Unternehmens, seine grundsätzliche Strategie, die kurz- und langfristigen Unternehmensziele, all diese Dinge müssen bei der Entwicklung eines systematischen Talentmanagements ebenso berücksichtigt werden wie eine klare Analyse von Fähigkeiten und Potenzialen der aktuellen Belegschaft und die genauen Erwartungen an künftige Leistungsträger. Im Ergebnis können mögliche Maßnahmen im Rahmen des Talentmanagements sehr unterschiedlich gewichtet und angewendet werden.

## Wobei kann ein Talentmanagementsystem helfen?

Im Zeitalter rasanter technischer Fortschritte und zunehmender Digitalisierung ist es für jedes Unternehmen sinnvoll, sich an geeigneter Stelle technische Unterstützung einzukaufen. Dies gilt auch für den Funktionsbereich des Talentmanagements. Die Anbieterszenen für moderne Lösungen etwa in den Bereichen Recruiting und Onboarding oder zur Ermittlung sogenannter Key-Performance-Indicators (KPIs) wachsen beständig an.

Welche Instrumente angeschafft werden sollten, hängt in erster Linie von den Schwerpunkten der

jeweiligen Talentmanagementstrategie ab. Hat ein Unternehmen etwa entschieden, viel Energie in das Thema Recruiting zu stecken, sind natürlich Lösungen notwendig, welche die gesamte Prozesskette von der Kontaktaufnahme über die Vorstellungsszenarien und Auswahlverfahren bis zum letztlichen Onboarding abbilden können.

Eine kluge Möglichkeit zur Abdeckung aller Facetten des Talentmanagements kann eine Software sein, die den gesamten Lebenszyklus des Mitarbeiters von der ersten Kontaktaufnahme bis zum späteren Austritt aus dem Unternehmen abdeckt. Diese sogenannten 360-Grad-Lösungen umfassen alle Prozesse im Bereich Recruiting und Onboarding, unterstützen Förder- und Bildungsangebote ebenso wie Leistungsbewertungen und Mitarbeitergespräche und decken auch HR-Kernelemente wie Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung ab. Zentrale Vorteile einer solchen integrierten Lösung sind die einheitliche Datenbank und ausgehebelte Schnittstellenproblematiken, welche es bei mehreren parallel verwendeten Systemen in der Regel gibt.

## Fazit

In einer zunehmend digitalisierten und globalisierten Geschäftswelt wird die wachsende Vielfalt an Arbeitsverhältnissen zu einer großen Herausforderung. Die Unternehmen müssen größere Anstrengungen vornehmen, um den nötigen Überblick über Mitarbeiter und den Arbeitsmarkt zu bekommen. Ein strategisches Talentmanagement wird zu einem entscheidenden Pfeiler der Personalstrategie von morgen. Es ist dringend zu empfehlen, in diesem Zusammenhang auch die passende technische Unterstützung einzukaufen, um das eigene Talentmanagement effektiver und leistungsstärker abbilden zu können. Wer an dieser Stelle nicht mitzieht, verliert im War for Talents den Anschluss und auf längere Sicht auch die Grundlage für den Unternehmenserfolg, den Menschen.

&lt;



© Halfpoint/iStock/Thinkstock/Getty Images.

## Impressum

Verlag:  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:  
Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Verantwortlicher Redakteur:  
Dr. Guido Birkner,  
E-Mail: [guido.birkner@frankfurt-bm.com](mailto:guido.birkner@frankfurt-bm.com)

Marketing und Anzeigen:  
Dorothee Groove, Objektleitung,  
E-Mail: [dorothee.groove@frankfurt-bm.com](mailto:dorothee.groove@frankfurt-bm.com)

Jahresabonnement:  
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechs Ausgaben pro Jahr

Haftungsausschluss:  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zu-  
sammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit  
des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen  
Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der monatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist  
kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das  
Abonnement eintragen.