

Deloitte.

Talent Management: Stimmt die Chemie in Ihrem Unternehmen?

Neue Impulse für Unternehmen
und MitarbeiterInnen



In der Zeit, die Sie brauchen,
um dieses Buch zu lesen, werden
728 Babies in Indien geboren,
123 in den USA und
19 in Deutschland.

Inhalt

Kennen Sie Ihre Erfolgsformel?	3
Es ist ein Business-Problem	5
Sind Sie bereit?	6
Das Periodensystem des Talent Managements	8
Beginnen Sie hier	10
Messen Sie die richtigen Faktoren	12
Karrierestart, Aufstieg und Ausstieg	13
Es gibt keine Standardformel	15
Hören Sie gut zu?	16
Gestalten Sie den Arbeitsplatz der Zukunft	18
Welche Versprechen machen Sie?	20
Was können Sie MitarbeiterInnen bieten?	21
ДУмайте глобально	22
Hier, dort und grenzenlos	25
Jederzeit und Überall	26
Geschäftsorientierte Personalarbeit	29
Sie sind dran!	30



Zucker



Essig

Kennen Sie Ihre Erfolgsformel?

Einige der weltweit besten Unternehmen gehen davon aus, dass sie in den nächsten fünf Jahren die Hälfte ihrer wichtigsten MitarbeiterInnen in Schlüsselfunktionen verlieren werden.

Und das ist nur die Spitze des Eisbergs. Am Horizont zeichnet sich eine signifikante Knappheit an Talenten ab. Zusätzlich könnte die neue Generation, die in den globalen Talentpool eintritt, mit ihren Erwartungen die traditionellen Muster in Unternehmen auf den Kopf stellen.

Unter dem Druck des Wandels wankt die gute alte Karriereleiter und gibt den Weg frei für ein flexibles Karrieremodell. Talentierte MitarbeiterInnen finden darin mehr Optionen und können sich in jede denkbare Richtung entwickeln.

Wenn ihnen ihr Unternehmen nicht die Chancen bietet, die sie brauchen, werden sie diese außerhalb suchen.

Unternehmen müssen also die richtigen Möglichkeiten für ihre Talente kennen und bereitstellen. Dafür brauchen sie drei Dinge: Eine geschäftsorientierte Talentstrategie, passende Lösungen und eine flexible Infrastruktur.

Die Kunst ist es, die richtigen Elemente zu einer Erfolgsformel zusammenzustellen.

Die Hälfte dessen, was StudienanfängerInnen heute in ihrem ersten Jahr lernen, wird zum Abschluss ihres Studiums bereits überholt sein.



Es ist ein Business-Problem

Talent Management steht heute auf der Tagesordnung jedes Unternehmens, nicht nur in der Personalabteilung. Von VorstandssprecherInnen über Finanzvorstände bis zu Bereichs- und AbteilungsleiterInnen – überall denken Führungskräfte über Talente nach. Was sie besonders beschäftigt? Der Führungsnachwuchs, das knappe Angebot an erfolgskritischen MitarbeiterInnen und die Frage, wie sie die vorhandenen Talente halten und entwickeln können.

Die Globalisierung hat die Gewichte verschoben: Globale KundInnen und Belegschaften, dezentrales Arbeiten und viele andere Faktoren wirken auf die Geschäftswelt ein. Dennoch haben erst wenige Unternehmen ihre Talent- und HR-Programme auf den Wettbewerb in einer vernetzten Welt ausgerichtet.

Andererseits ist es kein Geheimnis, dass die besten MitarbeiterInnen oft Tag und Nacht via Mobiltelefon und E-Mail an ihre Arbeit gebunden sind.

Ob junge ManagerInnen oder Top Executives: Die Verhaltensmuster sind gleich. Abschalten ist ein Fremdwort und ihre Akkus leeren sich im Handumdrehen. Das ist nicht gerade gesund – weder für die MitarbeiterInnen selbst, noch für Ihr Unternehmen.

Neue Technologien und der Zugang zu Informationen stellen die Arbeitswelt auf den Kopf. Denn es ändert sich nicht nur, was MitarbeiterInnen tun, sondern auch wie, wo und wann sie es tun.

Ob Sie es sofort erkennen oder erst dann, wenn es zu spät ist: Jede Strategie birgt ihre eigenen Talent-Herausforderungen. Ganz gleich ob Akquisition, Zusammenschluss, Restrukturierung, Outsourcing oder Partnerschaft – die MitarbeiterInnen sind ein zentraler Erfolgsfaktor. Erst wenn Sie diesen Zusammenhang verstehen, werden Sie die MitarbeiterInnen bekommen, die Sie wirklich brauchen.

Sind Sie bereit?

Bei einer bevorstehenden Talentknappheit, ist die Versuchung groß, die Dinge sofort anzupacken – besonders, wenn Sie zu den Menschen gehören, die lieber handeln als lange nachdenken. In diesem Fall aber sollten Sie noch ein wenig abwarten.

Denn zu vielen Unternehmen fehlen schlicht die Fakten als Grundlage. Diese brauchen Sie aber, um die Talentstrategie, die Lösungen und die Infrastruktur für die passende Belegschaft zu entwickeln.

Sprechen Sie mit Ihrem Führungsteam, bevor Sie Lösungen entwerfen. Sie müssen deren strategische Prioritäten verstehen – und wissen, welche Anforderungen daraus für erfolgs

kritische Talente entstehen. Fragen Sie Ihre Führungskräfte, welche Talentlücken Sie sehen und loten Sie aus, wie sich diese schließen lassen. Finden Sie heraus, wo Ihr Unternehmen mit der Nachfolgeplanung steht – nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle erfolgskritischen Talente.

Anschließend beginnt die Detailarbeit. Sie müssen genau wissen, welche Jobs, welche Organisation und welches Arbeitsumfeld Sie brauchen, um die besten MitarbeiterInnen erfolgreich zu machen.

Wenn Sie dazu bereit sind, dann finden Sie hier den Rahmen, um Ihre Fragen zu beantworten.

Machen Sie den Test!

Nehmen Sie sich zwei Minuten Zeit und ordnen Sie die Personalstrategie Ihres Unternehmens ein.

1 bedeutet, dass Sie nicht zustimmen. 5 bedeutet, dass Sie voll zustimmen.

	stimme nicht zu					stimme zu
Talent Management hat in unserer Geschäftsführung und beim Vorstand Priorität.	1	2	3	4	5	
Wir haben die erfolgskritischen Mitarbeitergruppen erkannt, die wir brauchen, damit wir unsere strategischen Ziele erreichen.	1	2	3	4	5	
Wir verstehen, wie sich die globalen Veränderungen in der Arbeitswelt auf unseren Bedarf an Talenten auswirken.	1	2	3	4	5	
Hinter unserer strategischen Personalplanung steht ein klares Verständnis unserer Unternehmensprioritäten.	1	2	3	4	5	
Wir nutzen analytische Verfahren und Prognosemodelle für die Personalplanung, die Rekrutierung und die Bindung von MitarbeiterInnen.	1	2	3	4	5	
Unsere HR-Abteilung arbeitet eng mit den BereichsleiterInnen zusammen. Wir wissen, wie sich die Talente künftig entwickeln.	1	2	3	4	5	
Wenn wir Maßnahmen zur Motivation der MitarbeiterInnen planen, dann denken wir generalistisch und berücksichtigen finanzielle, technische und rechtliche Vorgaben.	1	2	3	4	5	
Unsere ManagerInnen verstehen, was erfolgskritische MitarbeiterInnen von ihrer Karriere erwarten. Wir bieten ihnen Programme, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.	1	2	3	4	5	
Wir setzen uns persönlich und aktiv mit unseren Talenten auseinander.	1	2	3	4	5	

Die Auswertung

- 0–10 Sie werden den Anschluss verpassen. Unvorbereitet zu sein, verursacht Ihnen vielleicht heute noch keine Kopfschmerzen. Aber Sie werden welche bekommen.
- 11–20 Sie sind auf einem guten Weg. Aber Ihr Talent Management ist noch kein Vorteil im Wettbewerb.
- 21–36 Sie sind gerüstet, um die besten MitarbeiterInnen zu bekommen und zu halten.
- 37+ Wir wollen nicht Ihr Konkurrent sein!

Das Periodensystem des Talent Managements

Strategy

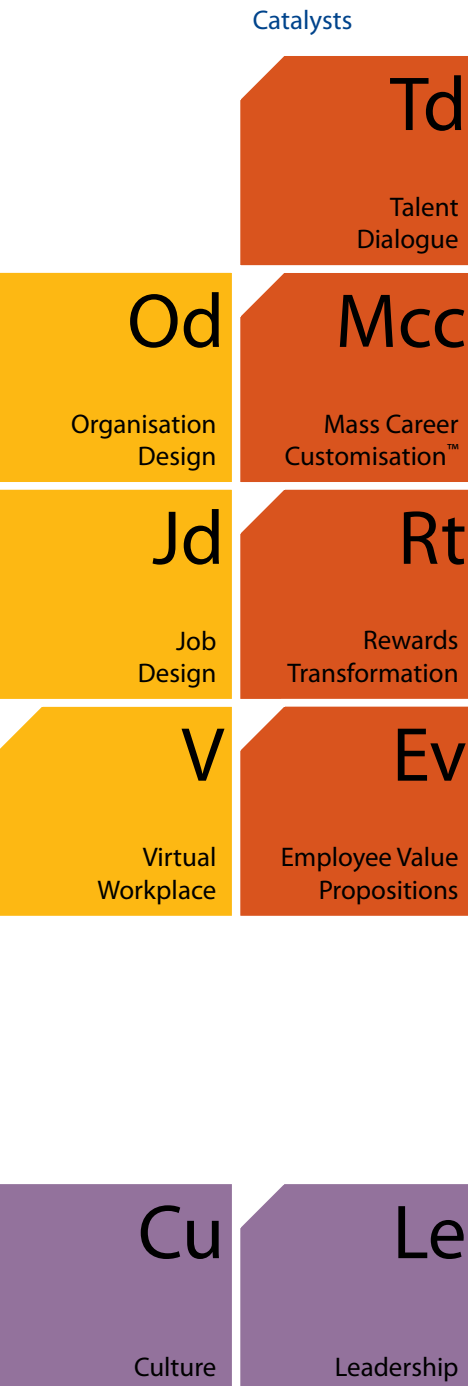
Al Align	An Analyse	D Differentiate	Talent Solutions		Work Solutions
Ba Business Alignment	Wp Workforce Planning	Wi Workforce Intelligence	Rs Recruitment & Staffing	Ld Learning & Development	Kc Knowledge & Collaboration
Rm Risk Management	Cws Critical Workforce Segments	Tr Talent Roadmap	O² Orientation & Onboarding	Sm Succession Management	Wd Work Design
Hrs HR Strategy	Ta Talent Assessment	G⁴ Generational Strategy	Pm Performance Management	Ad Accelerated Development	Gm Global Mobility
		M Metrics	Gs Global Sourcing	Co Coached Organisation	Sn Social Networking

Infrastructure

T Technology	Sd HR Service Delivery	Di Diversity & Inclusion	Cm Change Management	Er Ethics & Responsibility	C Communications
------------------------	----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------	----------------------------

So verwenden Sie das System

Nutzen Sie das Periodensystem des Talent Managements, um jene Elemente aus Strategie, Lösungen, Katalysatoren und Infrastruktur zusammen zu stellen, die zu Ihrem Ansatz im Talent Management passen.



1. Die Geschäftsstrategie und die Kennzahlen zuerst.

Stellen Sie sicher, dass sich Ihr Vorgehen an den strategischen Anforderungen Ihres Unternehmens orientiert. Überlegen Sie, wie sich der Mitarbeiterbedarf in den nächsten Jahren ändern wird. Fragen Sie sich selbst: Welche MitarbeiterInnen werden wir wann brauchen – und wo werden diese herkommen? Wie werden wir Veränderungen messen?

2. Die Lösungen. Jede Investition in Lösungen sollte direkt auf den Elementen Ihrer Strategie aufsetzen. Einige Lösungen werden Talent-Themen wie Mitarbeitergewinnung oder Karriereentwicklung fokussieren, andere hingegen stärker arbeitsbezogene Themen, also das was, wann, wo und wie der Arbeit, im Blick haben.

3. Die Katalysatoren. Einige Elemente haben das Potenzial, Entwicklungen zu beschleunigen. Diese Katalysatoren können Ihre Unterscheidung von MitbewerberInnen schneller vorantreiben als andere Lösungen und verdienen daher besondere Beachtung.

4. Die Infrastruktur für die nachhaltige Umsetzung.

Auch wenn Sie schon einige Rahmenbedingungen geschaffen haben, werden Sie Ihre Systeme – vielleicht sogar Ihre Unternehmenskultur – weiterentwickeln müssen. Konzentrieren Sie sich auf die Faktoren, die Ihre Strategie gezielt unterstützen.

Das Periodensystem besteht aus Kern-Elementen und Differenzierungs-Elementen. Für viele Unternehmen wird es sinnvoll sein, beide Aspekte zu betrachten. Die Kern-Elemente untermauern den traditionellen Mitarbeiter-Lebenszyklus. Die Differenzierungs-Elemente helfen Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten.



Core



Differentiating

Beginnen Sie hier

Für Talent Management gibt es keine einheitliche Formel – nicht einmal innerhalb derselben Branche. Wie Sie die einzelnen Elemente zu einer Talent Management Strategie zusammensetzen, hängt von Ihrer Unternehmensstrategie ab und sollte diese widerspiegeln.

Ein Beispiel: Wenn Sie Wachstum durch Akquisitionen planen, dann sollten Sie Ihre Expansionsstrategie in die Talentplanung aufnehmen. Wichtig wird auch sein, dass Sie die SchlüsselmitarbeiterInnen in den Höhen und Tiefen eines Unternehmenszusammenschlusses halten können.

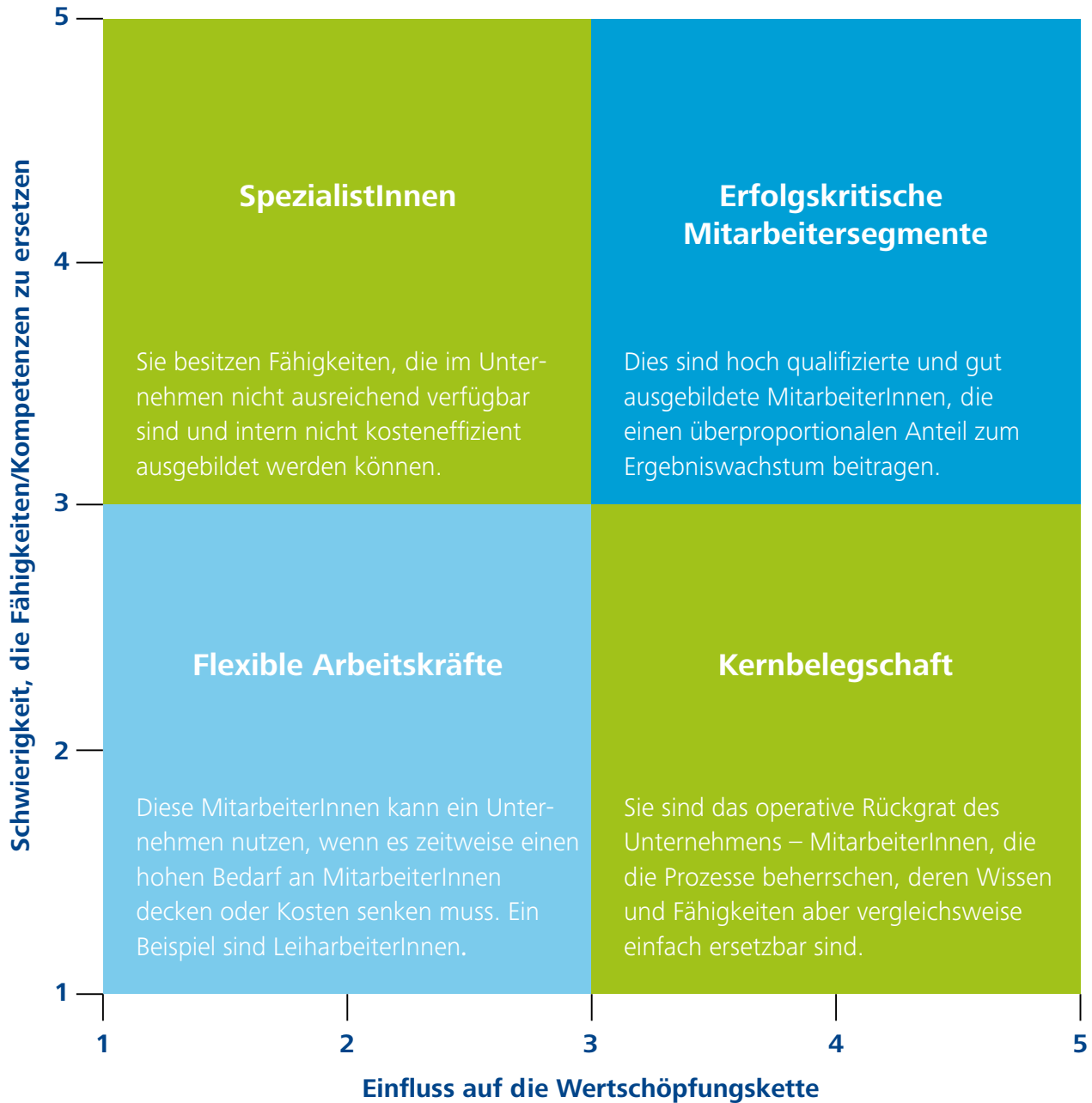
Zu wissen, welche Talente Ihr Unternehmen braucht, ist entscheidend. Wenn Ihr Management nicht weiß, welche Arten von Stellen in drei bis fünf Jahren besetzt werden müssen, haben Sie ein Problem.

Sprechen Sie auch mit MitarbeiterInnen in Führungspositionen und finden Sie heraus, was sie bewegt. Tun sie sich schwer mit der Work-Life-Balance? Was fehlt in Ihrem Unternehmen, um die strategischen Herausforderungen besser mit den Interessen der MitarbeiterInnen zu verbinden?

Ein Schlüsselement jeder Talent Management Strategie ist die Identifikation der erfolgskritischen Mitarbeitergruppen, die für den Wert Ihres Unternehmens besonders wichtig und nur schwer ersetzbar sind. Das heißt nicht, dass Sie andere Mitarbeitergruppen ignorieren sollen. Seien Sie aber besonders aufmerksam gegenüber jenen, die in hohem Maße erfolgskritisch sind.



Welche Mitarbeitergruppen zählen am meisten?



Messen Sie die richtigen Faktoren

Es ist eine Stärke, wenn Sie die Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen intuitiv verstehen. Aber noch wichtiger ist, dieses Verständnis mit Fakten und exakter Analyse zu stützen. Auf der Basis von Fakten zu arbeiten, ist zugleich Herausforderung und Notwendigkeit für jede nachhaltige Talent Management Strategie.

- Um Ihr Wissen über externe Talentmärkte zu schärfen, benötigen Sie ökonomische und demographische Daten – nicht nur für Ihre Branche oder für spezifische Funktionen, sondern auch auf regionaler, nationaler und globaler Basis.
- Fundierte Kenntnisse sind das 1x1 für die Analyse von Mitarbeitersegmenten. Bauen Sie Ihr Wissen aus und nutzen Sie Verfahren und Modelle zur Auswertung von Datenbanken, statistische Analysen und Trendbewegungen für die Suche, die Bindung und den Einsatz Ihrer MitarbeiterInnen.

- Stellen Sie einen Businessplan für Ihre Investitionen im Talent Management auf und beobachten Sie laufend deren Entwicklung. Ihr Nutzen ist – im Gegensatz zu HR-Branchenbenchmarks – mit etwas Aufwand quantifizierbar.

Gut, besser, am Besten

Es mag verführerisch sein, sich auf Aufwandskennzahlen zu stützen, die einfacher festzustellen sind. Versuchen Sie aber besser, Kennzahlen zu definieren, die das Ergebnis messen.

Gut	Die Zeit, die benötigt wird, um MitarbeiterInnen im Kundenservice einzustellen.
Besser	Die Dauer, bis neue MitarbeiterInnen in ihrem Job profitabel sind und Aufgaben erfüllen können.
Am Besten	Die aktuellen Veränderungen in der Kundenzufriedenheit.



Karrierestart, Aufstieg und Ausstieg

Man könnte glauben, dass viele der aktuellen Schwierigkeiten durch eine neue Generation junger Leute mit überzogenen Erwartungen ausgelöst wurden, die nicht wissen, worum es geht. Falls Sie das denken, könnten Sie eine große Überraschung erleben.

Der Talentepool von heute umfasst vier Generationen von MitarbeiterInnen, aber diese sind sich in vielerlei Hinsicht ähnlicher, als Sie annehmen. Die MitarbeiterInnen der „Generation-Y“¹ haben mit ihren fordernden Fragen einen Trend gesetzt, aber die Dinge haben sich darüber hinausgehend verändert:

Die geburtenstarken Jahrgänge – und sogar RentnerInnen, die wieder als MitarbeiterInnen einsteigen – wollen vielfach dasselbe wie ihre erwachsenen Kinder: Anerkennung und Respekt, Flexibilität und Wahlmöglichkeiten, sinnvolle Aufgaben – und eine Balance zwischen Arbeit, Privatleben und Gemeinschaft.

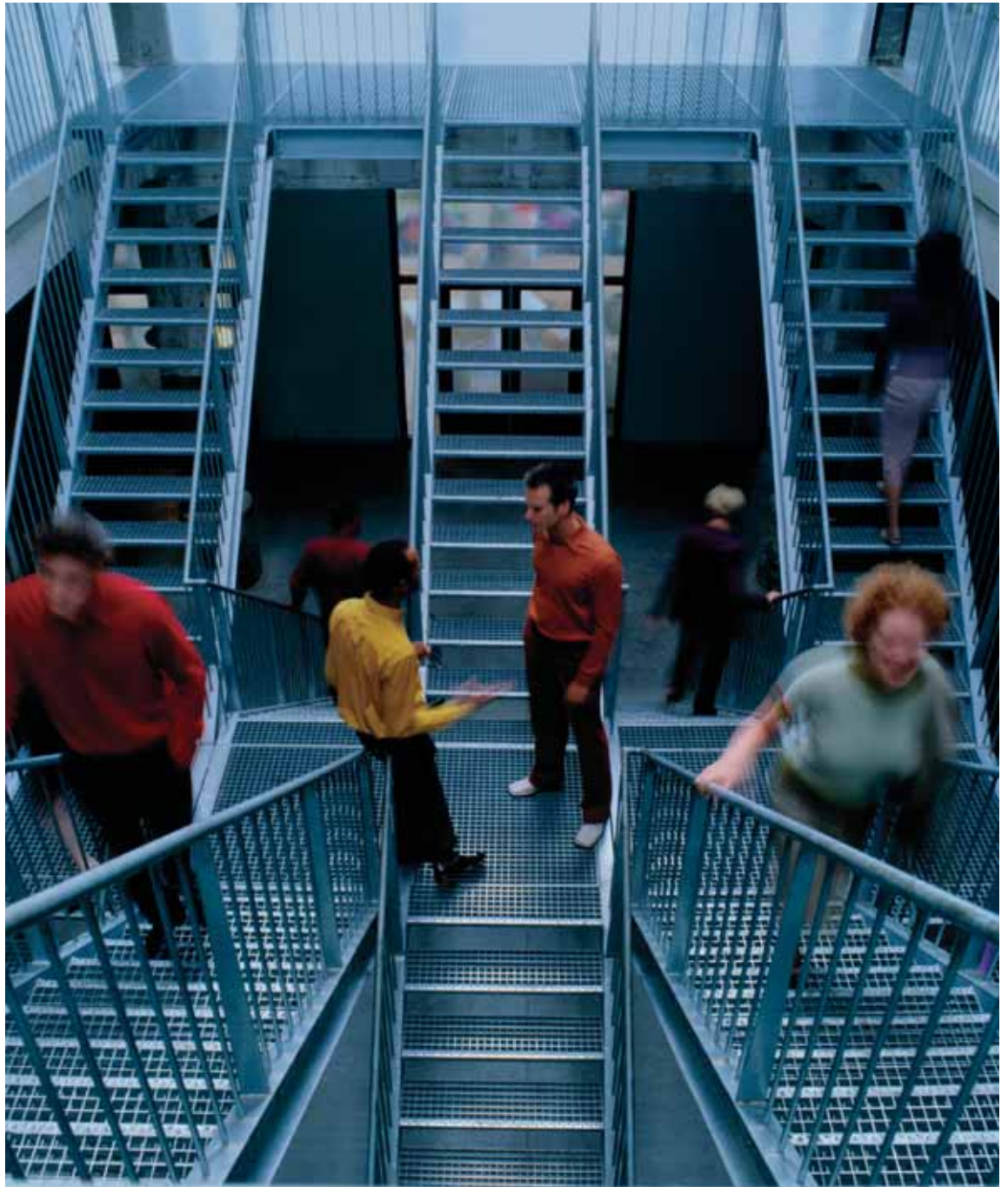
Für Ihr Talent Management bedeutet das: Sie brauchen innovative Strategien und Lösungen, die die Bedürfnisse unterschiedlicher MitarbeiterInnen und Generationen erfüllen können - ganz egal wo sie sich in der Welt befinden.

Gleichzeitig dürfen Sie die Unterschiede nicht außer Acht lassen. Ihr Unternehmen kann zum Beispiel ein guter Platz sein, um eine Karriere zu starten oder eine Familie zu gründen, aber ist es auch ein gutes Umfeld für MitarbeiterInnen am Ende ihrer Laufbahn? Wenn Sie alle drei Ansprüche erfüllen können, dann sind Sie in einer Top Position, um die besten Talente anzuziehen und zu halten.

¹MitarbeiterInnen der Generation Y wurden zwischen 1978 und 1993 geboren. Sie haben folgende Eigenschaften: Hohe Technologieaffinität, Selbstbewusstsein, Optimismus, Unabhängigkeit, Erfolgsorientierung.



Ein durchschnittliches US-amerikanisches Unternehmen wechselt jedes Jahr rund 25 Prozent seiner Belegschaft.



Es gibt keine Standardformel

Das Periodensystem des Talent Managements liefert zwei Kategorien von Lösungen und beschreibt Katalysatoren, die helfen können, die Leistung in allen Bereichen zu verbessern.

Talentbezogene Lösungen beziehen sich auf die MitarbeiterInnen selbst. Es geht um das wer, also das Individuum. Arbeitsplatzbezogene Lösungen konzentrieren sich hingegen auf das was, wann, wo und wie der Arbeit.

Der Nutzen der einzelnen Elemente des Periodensystems ist unterschiedlich. Manche helfen, Kernfähigkeiten auszubauen, während andere die Differenzierung vom Wettbewerb fördern. Sie können in vielen Kombinationen eingesetzt werden. Je nachdem, was Ihnen fehlt, kann eine kleine Innovation manchmal mehr bringen als die Perfektion von Kern-Elementen.

Oft lohnt es sich, in die strategische Personalplanung zu investieren, selbst wenn ihre operative Personalplanung noch in einem sehr frühen Stadium ist. Das Bekenntnis zu Innovationen im Talent Management kann grundlegende Verbesserungen vorantreiben.

Einige Unternehmen meinen, sie müssten sich zwischen dem Ausbau der Kern-Elemente und der Investition in innovative Lösungen entscheiden. Wenn es um Talente geht, kann jedoch beides sinnvoll sein. Ihr Talent Management sollte von geschäftlichen Notwendigkeiten geleitet sein, nicht von einem abstrakten Plan. Denn wenn Sie sich bei Ihren Prozessen nur an allgemeinen Industrie-Benchmarks orientieren, verschafft Ihnen das nicht den Vorteil im Wettbewerb, den Sie brauchen.



Hören Sie gut zu?

Obwohl sie wissen, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen zu kennen, hören ihnen nur wenige Unternehmen gut zu. Der Bereich Talent Management ist hier keine Ausnahme. Dabei geht es nicht nur darum, Fragen zu stellen. Zuhören ist auch ein Weg, um neue Chancen zu entdecken.

Wenn Unternehmen neue Dienstleistungen und Produkte entwickeln, starten sie fast immer mit Zuhören. Sie gehen offen in die Welt und nutzen jede Möglichkeit für Feedback. Sie betreiben Forschung und nehmen alle Ideen auf, die Kundenprobleme lösen könnten. Sie sehen überall Chancen. Sie reagieren schnell auf wechselnde Bedingungen. Sie investieren in Kundenbindung – und sie handeln kundenorientiert.

Aber sobald es um Talent Management geht, geben viele Unternehmen nicht einmal vor zuzuhören, geschweige denn ausführliche Gespräche zu suchen.

Dabei gibt es nur einen einzigen Weg zu den Einblicken, die Sie für die strategische Mitarbeiterplanung brauchen: Den gut geführten Dialog

mit Schlüsselpersonen und Führungskräften. Ihre MitarbeiterInnen sind jene, die die Arbeit machen und die versuchen, ihre Karriere mit dem Leben in Einklang zu bringen. Hören Sie ihnen zu!

Fakten beschaffen, Fakten analysieren.

- Nutzen Sie unterschiedliche Informationsquellen: Umfragen, Coaching, Austrittsdaten, Fokusgruppen, Mitarbeiterrekrutierung oder -auswahl. Was immer Ihnen hilft.
- Bauen Sie auf kontinuierliches Feedback anstelle von unregelmäßigen Stichproben. Binden Sie den Dialog mit Talenten in Ihren Geschäftsalltag ein.
- Seien Sie eindeutig. Stellen Sie „Was wäre wenn“-Fragen und geben Sie Antwortskalen vor. Vermeiden Sie unklare Fragen, die viel Spielraum für Interpretation lassen.
- Entwickeln Sie Ihre Analyseraster weiter. Nutzen Sie die Antworten, die Sie bereits erhalten haben und verfeinern Sie Ihre Fragen.





Gestalten Sie den Arbeitsplatz der Zukunft

Seit Hierarchien in Organisationen eingeführt wurden, galt die Karriereleiter als Patentrezept für persönlichen Erfolg. Für das heutige Talent Management passt das Modell der Leiter aber nur noch bedingt.

Die individualisierte Karriereentwicklung oder Mass Career Customization (MCC™) ermöglicht hingegen ein flexibles Karrieremodell*, indem sie individuelle Wege zur Bildung von Karrieren und zur Entwicklung von Talenten zulässt.

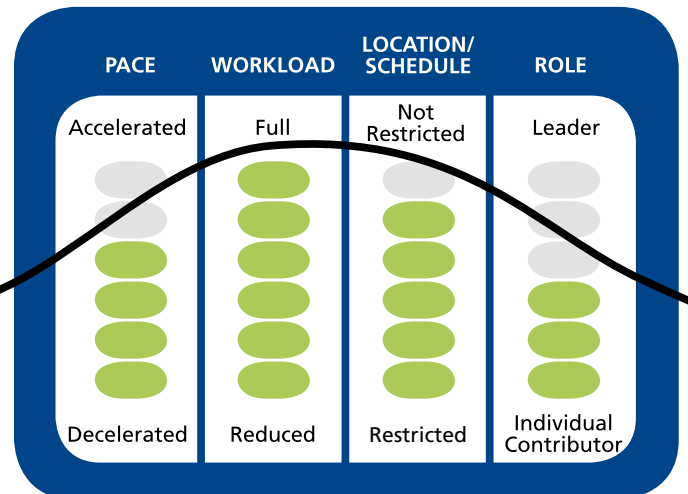
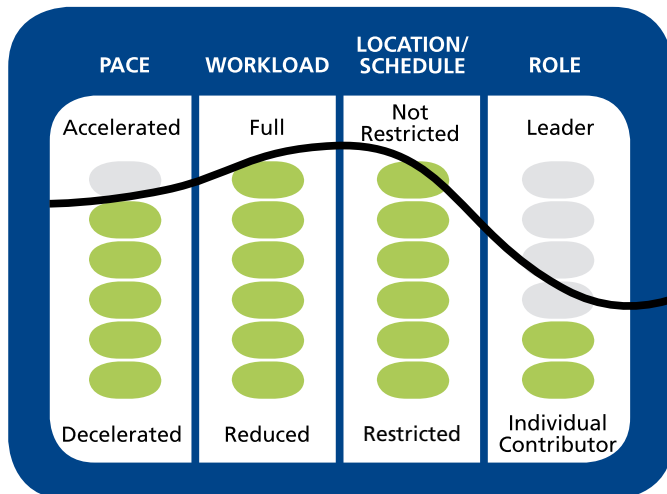
Die Inspiration dafür stammt von der Mass Product Customization – dem gängigen Trend, die Massenproduktion an die Bedürfnisse einzelner Konsumenten anzupassen. Denken Sie an die Autoindustrie, Starbucks® oder iTunes®. Schon alleine die Möglich-

keit, Produkte individuell anzupassen hat die Kundentreue und Rentabilität erhöht. MCC™ hat das Potential die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, Kosten durch geringe Fluktuationsraten zu reduzieren, größere Loyalität zu erzeugen und MitarbeiterInnen zu unterstützen, sich auf das Erreichen der für die Organisation wichtigsten Aufgaben und Ziele zu konzentrieren.

MCC™ bietet die Struktur, um Karrieren zu individualisieren. Dabei wird eine definierte Anzahl von Wahlmöglichkeiten innerhalb von vier Karrieredimensionen genutzt: Geschwindigkeit, Arbeitspensum, Arbeitsort/Arbeitszeiteinteilung und Position. Mit MCC™ Prozessen lassen sich diese Optionen als Teil einer Karriere steuern.

Karrierejahre: 0 – 3
Einstieg ins Berufsleben

Karrierejahre: 4 – 8
Wechsel der Berufsausrichtung



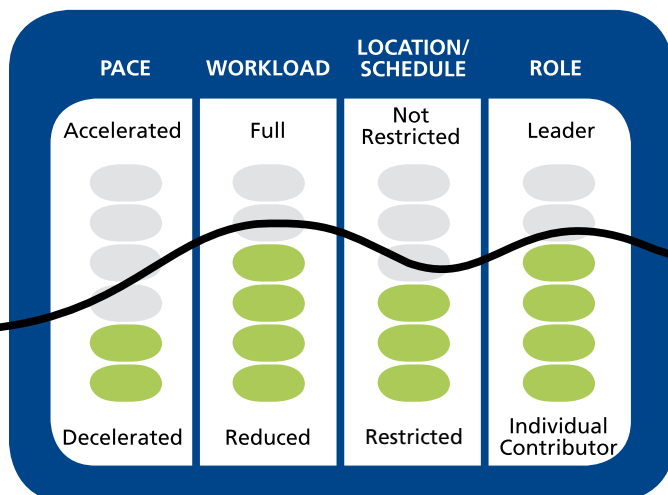
MCC™ basiert auf einer wichtigen Erkenntnis: Die Karriereentwicklung in unserer wissensorientierten Wirtschaft ähnelt zunehmend einer Sinuskurve – also einer Wellenbewegung, die im Lauf der Zeit zyklisch steigende und fallende Phasen aufweist.

Die vorrangigen Geschäfts- und Karriereentscheidungen, die die Sinuskurve von MitarbeiterInnen bestimmen, können damit aktiv geplant werden. Das hat eine positive Wirkung: Die Gespräche, die Talent Management Prozesse und letztlich auch die damit verbundenen Arbeits-erfahrungen erweisen sich als zufriedenstellender und produktiver für alle Beteiligten.

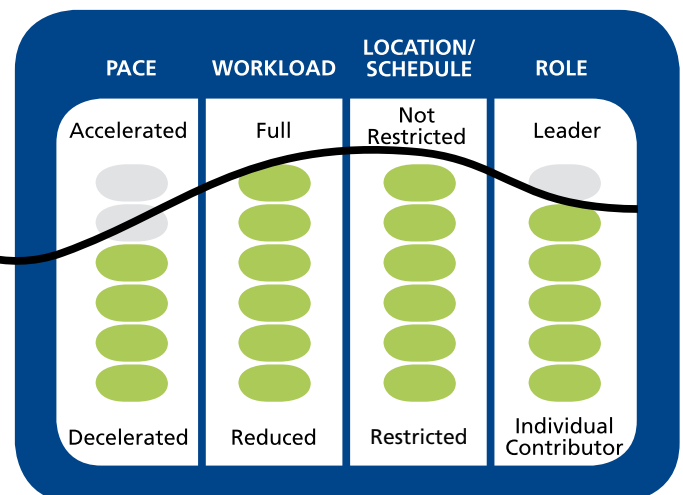
Individualisierte Karriereplanung

- integriert die wellenförmige Entwicklung von Karrieren
- schafft eine Struktur zum fließenden Übergang zwischen Lebenssituationen
- institutionalisiert Rahmenbedingungen und Prozesse
- gibt Wahlmöglichkeiten
- macht Zielkonflikte expliziter
- bietet größere Transparenz
- erweitert die Grenzen und Beständigkeit dessen, was akzeptiert wird

Karrierejahre: 9-11
Persönliche Bedürfnisse



Karrierejahre: 11+
Mid-Career



Welche Versprechen machen Sie?

In den meisten Unternehmen haben MitarbeiterInnen ähnliche Bedürfnisse: Anerkennung und Respekt, Flexibilität und Wahlmöglichkeiten, Verantwortung und Eigenständigkeit, sinnvolle Aufgaben und Work-Life-Balance – wahrscheinlich dasselbe, was auch Sie sich wünschen.

Wie aber sollen MitarbeiterInnen wissen, was Ihr Unternehmen im Detail bietet? Unternehmen loben sich gerne als attraktiven Arbeitgeber, aber wie gut erfüllen Sie tatsächlich die Erwartungen Ihrer MitarbeiterInnen?

Einige der erfolgreichsten Unternehmen entwickeln bewusst ihre „Marke“ als Arbeitgeber, um Werte und Leistungen an MitarbeiterInnen zu kommunizieren – genauso, wie Sie die Kraft der Unternehmensmarke für den Transport ihrer Werte an die KundInnen einsetzen.

Angesichts der wechselnden Erwartungen von MitarbeiterInnen sollten Sie sich überlegen, ob nicht sogar mehrere, unterschiedliche Wertversprechen notwendig sind. Vereinbarungen zwischen Ihrem Unternehmen

und seinen heutigen und künftigen MitarbeiterInnen können zunehmend zum Ankerpunkt für Talent Management Programme werden.

Was ist eine Arbeitgebermarke?

Eine Arbeitgebermarke ist das Gesamtpaket aller funktionalen, ökonomischen und psychologischen Leistungen, die ein Arbeitgeber anbietet und mit dem ArbeitnehmerInnen ihn identifizieren.

- **Funktional** – persönliche Entwicklung und/oder sinnvolle arbeitsrelevante Tätigkeiten
- **Ökonomisch** – monetäre und nicht-monetäre Belohnungen
- **Psychologisch** – Gefühl von Nützlichkeit, Zugehörigkeit oder Wertschätzung

Die Kombination der Faktoren bestimmt, wie Sie sich als Arbeitgeber von Mitbewerbern abheben und wie Sie von Ihren früheren, aktuellen und künftigen MitarbeiterInnen wahrgenommen werden.

— Tim Ambler und Simon Barrow,
The Employer Brand



Was können Sie MitarbeiterInnen bieten?

Menschen erwarten mehr von ihrer Arbeit als einen Gehaltsscheck. Sicher: Sie erwarten Arbeitgeberleistungen und Boni, aber auch das ist nicht alles. ArbeitnehmerInnen wollen lernen, sich entwickeln und entfalten. Ob MitarbeiterInnen bereit sind, sich für Ihr Unternehmen einzusetzen, hängt wesentlich davon ab, wie Sie diese Elemente zusammensetzen.

Viele Unternehmen reduzieren ihre Belohnungsprogramme auf Gehalt und Arbeitgeberleistungen – messbarer betrieblicher Aufwand also. Sie wissen, dass sie viel Geld für Gehälter ausgeben, können diese Ausgaben aber zumeist nicht mit spezifischen Ergebnissen verknüpfen.

Um den „Ertrag“ aus den Belohnungen zu verbessern, sollten Sie vier Einflussgrößen verstehen und kontrollieren: Wie erhalten MitarbeiterInnen Belohnungen? Wie nehmen unterschiedliche Generationen und Berufsbilder die Belohnungen wahr? Wie beeinflussen Belohnungen das Verhalten? Wie trägt geändertes Verhalten zur wirtschaftlichen Leistung bei?

Unkonventionell? Vielleicht. Effektiv? Sicherlich. Sie können sich selbst davon überzeugen. Testen Sie diesen Ansatz an einer kleinen Gruppe, vielleicht an einem Geschäftsbereich oder einer Abteilung. Gehen Sie Schritt für Schritt vor, um herauszufinden, welche Belohnungen – monetärer und nicht-monetärer Art – Ihre MitarbeiterInnen wirklich wollen.



Думайте глобально*

Falls Sie heute noch nicht global denken, wenn es um erfolgskritische Talente geht, werden Sie schon bald nicht mehr darum herum kommen. Beinahe jeder Aspekt in der Personalgewinnung wird sich ändern. Die folgenden fünf Punkte sind daher besonders wichtig:

1. Mit dem Strom schwimmen.

Bereits jetzt bewegen sich Talente über Grenzen hinweg, woraus Sie Nutzen ziehen können: StudentInnen aus Asien und Ost-Europa, InformatikerInnen aus Indien, mittleres Management aus der gesamten europäischen Union, international besetzte Führungsetagen. Und noch mehr. Bedenken Sie die Migrationsbewegungen von Talenten und gleichen Sie diese Trends mit Ihrem mittelfristigen Bedarf ab. Beschränken Sie sich nicht auf die Personalgewinnung in einem oder zwei Ländern. Hier zeigt sich die vernetzte Welt. Denken Sie über Grenzen hinaus.

2. Früh einsteigen. Wenn Ihre Belegschaft einen stetigen Talentbedarf an EinsteigerInnen hat, ist jetzt die Zeit für Partnerschaften mit Universitäten, die viele ausländische StudentInnen ausbilden. Einige große Universitäten bringen zunehmend AbsolventInnen hervor, die internationale Möglichkeiten suchen. Nutzen Sie diese Fundgruben für einen gezielten Talente Dialog.

3. Einwanderungsmeister werden.

Auch wenn Sie die Talente finden, die Sie wollen, kann es eine echte Herausforderung sein, die notwendigen Dokumente zu erhalten. Grob geschätzt bekommen ein Drittel oder mehr der identifizierten KandidatInnen nicht das Visum, das sie brauchen. Warten Sie also nicht, bis Sie in der Talentkrise stecken, sondern lernen Sie rechtzeitig, Einwanderungsprobleme gut zu lösen.



*„Denken Sie global“ auf Russisch

4. Nicht improvisieren. Fehlinformationen in der internationalen Talent Rekrutierung sind folgenreich. Die Qualität der Information lässt sich nur über AnsprechpartnerInnen in den Ländern sicherstellen, aus denen Sie MitarbeiterInnen benötigen. Das gilt vor allem dann, wenn KandidatInnen in die engere Auswahl kommen und Gehaltsverhandlungen anstehen. Allzu aggressive, mit den lokalen Gegebenheiten nicht vertraute Personalverantwortliche können Ihrer Marke und Ihrem Ansehen großen Schaden zufügen. In unserer vernetzten Welt kann dieser Schaden beinahe augenblicklich um den Globus wandern – denken Sie an Facebook® und andere Online-Portale.

5. Technologie Gewicht geben. Es gibt viele Bereiche, in denen eine „hinreichend gute“ Technologie ausreicht. Globale Talent Rekrutierung gehört nicht dazu. Sie werden eine starke globale Technologie-Plattform benötigen, die an die individuellen Bedürfnisse der Länder angepasst werden kann. Das heißt, sie muss flexibel sein.

Yes.

Sí.

Hai.

Jå.

Oui.

Am globalen Marktplatz der Talente wissen Sie nie, was Sie wo finden werden. Ein Beispiel: Wenn ein rumänischer Ingenieur nach einer Jobmöglichkeit in einem anderen Geschäftsbereich in Schweden fragt, sollten Sie diese Information allen involvierten Führungskräften und internationalen Personalverantwortlichen zugänglich machen. Von der Identifikation und Zugang zu Talenten in neuen Ländern bis zur technologischen Strukturierung des Bewerber- und Mitarbeitermanagements – Sie brauchen eine globale Vision, die an alle wichtigen Märkte angepasst werden kann.

Neue Ansätze für internationale Entsendungen: Talent Management kann den Ansatz verändern, mit dem Sie Ihre Mitarbeitersegmente für internationale Entsendungen definieren.

<p>Hoher Entwicklungswert</p>	<p>Lernerfahrung</p> <p>ZielmitarbeiterInnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachwuchstalente • MitarbeiterInnen, die nach unterschiedlichen Erfahrungen und persönlicher Entwicklung streben <p>Ansatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduziertes Entsendungsprogramm: Der Schwerpunkt liegt auf einer längerfristigen Entwicklung der MitarbeiterInnen. Von den TeilnehmerInnen wird jedoch erwartet, einige Kosten des Programms selber zu tragen. • Entsendungsmanagement, Geschäftsbereich und Talent Management müssen eng zusammenarbeiten, damit sich der Aufenthalt für alle Beteiligten auszahlt. 	<p>Strategische Chance</p> <p>ZielmitarbeiterInnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zukünftige Führungskräfte – „Superstars“ <p>Ansatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erweitertes Entsendungsprogramm: Das Programm vermittelt den MitarbeiterInnen nicht nur hinlänglich internationale Erfahrung, sondern trägt aktiv zur Entwicklung der MitarbeiterInnen und seiner Bindung an das Unternehmen bei. • Der Auslandseinsatz muss strategisch in die Karriereplanung integriert sein und die Repatriierung entsprechend geplant werden.
<p>Geringer Entwicklungswert</p>	<p>Arbeit nach Bedarf</p> <p>ZielmitarbeiterInnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freiwillige „AuswandererInnen“ <p>Ansatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diese MitarbeiterInnen wollen – häufig aus persönlichen Gründen – in ein anderes Land wechseln und sind bereit, einen Großteil der Kosten ihrer Entsendung selber zu tragen. • Das Entsendungsmanagement muss effiziente Prozesse sowie die notwendige Infrastruktur bereitstellen und die Einhaltung anwendbarer Verordnungen sichern. 	<p>Erfahrene Position</p> <p>ZielmitarbeiterInnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewährte LeistungsträgerInnen • Tiefe, spezialisierte Fähigkeiten <p>Ansatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrene MitarbeiterInnen werden kurzfristig für eher projektbezogene Einsätze entsendet. Ziel ist es, diese Positionen mit lokalen Talenten zu besetzen. Bis dahin muss das Unternehmen die Kosten für die Beauftragung dieser MitarbeiterInnen tragen.
	<p>Geringer Geschäftswert</p>	<p>Hoher Geschäftswert</p>

Hier, dort und grenzenlos

Wenn auch Ihr Unternehmen seinen Wert über Grenzen hinweg erwirtschaftet, müssen Sie Menschen schnell und einfach mobilisieren können. Um ihre Auslandsgeschäfte zu betreiben, benötigen Sie außerdem Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit internationaler Erfahrung. So sieht die Realität in der vernetzten Welt von heute aus.

Viele Unternehmen stellen leider fest, dass sie bei der Organisation internationaler Einsätze nicht gut genug sind, um den wachsenden Anforderungen zu entsprechen. Sie haben sich zumeist auf die Top-Betreuung einer kleinen Gruppe von Langzeit-Umsiedlern konzentriert. Dieser eindimensionale Ansatz funktioniert heute nicht mehr.

Um den heutigen Herausforderungen standzuhalten, benötigen Sie neue und verbesserte Kompetenzen für internationale Entsendungen.

Das heißt: Sie müssen individuell anpassbare Möglichkeiten schaffen – für jede Entsendung, vom strategischen Einzeleinsatz bis zu wiederkehrenden Jobs. Im besten Fall entwickeln Sie ein Standardverfahren, das schnell, flexibel, effizient und wiederholt einsetzbar ist.

Natürlich sind Größe und Geschwindigkeit von Bedeutung. Aber vergessen Sie bei der Entwicklung groß angelegter Entsendungsprogramme nicht, dass Sie rechtliche Bestimmungen berücksichtigen müssen. Sie sollten außerdem steuereffizient sein.

Sobald Ihr Unternehmen global tätig wird und dies Teil Ihrer Strategie ist, müssen Sie globale Mobilitätsanforderungen meistern können.



Jederzeit und Überall

Endlich haben Sie die perfekte Produkt Managerin gefunden, die Sie seit Jahren gesucht haben. Doch wegen ihrer familiären Situation kann sie nicht jeden Tag ins Büro pendeln. Eigentlich möchte sie zwei Tage in der Woche von zu Hause arbeiten.

Wenn Ihr Unternehmen das Motto „Jederzeit und Überall“ verinnerlicht hat, können Sie darauf vertrauen, dass sie sich mit Eifer in die Arbeit stürzen wird. Ansonsten müssen Sie wohl weiter suchen und auf neue Chancen hoffen.

Im Wettbewerb um erfolgskritische Talente müssen Unternehmen in der Lage sein, MitarbeiterInnen zu unterstützen, die ihre Arbeitszeit und den Arbeitsort frei wählen möchten – egal ob zu Hause, im Hotelzimmer oder bei einem Fußballspiel am anderen Ende der Welt.

Dafür müssen Sie die entsprechenden Kommunikationstechnologien, Werkzeuge und Systeme bereitstellen.

Selbst wenn alles reibungslos läuft, birgt der virtuelle Arbeitsplatz dennoch Herausforderungen und Komplexität. Um Themen wie Sicherheit, Leistungsmessung und Kontrolle gerecht zu werden, müssen die Arbeitsprozesse neu gestaltet werden. Die individualisierte Karriereplanung (MCC™) unterstützt Sie dabei.







Geschäftsorientierte Personalarbeit

Der Personalbereich konzentriert sich auf die MitarbeiterInnen. Talent Management aber betrifft das Geschäft und geht damit weit darüber hinaus. HR muss die notwendige Infrastruktur für die Umsetzung der Strategie bereitstellen – und strategischer Business Partner der Geschäftsführung sein.

PersonalleiterInnen, die dies erkannt haben, eröffnen sich enorme Möglichkeiten, um die Wertschöpfung zu steigern und ihr Unternehmen im Wettbewerb um Talente ideal zu positionieren. Sie liefern Analysen, die Planungsprozesse unterstützen; sie entwickeln Strategien, sie etablieren ein Coaching-System für Führungskräfte, fördern den Aufbau einer Wissensorganisation und vieles mehr.

Die in diesem Buch vorgeschlagenen Lösungen werden den Bedarf an einer erweiterten Infrastruktur, an HR-Strategien und einem HR-Geschäftsmodell wecken. Die Personalabteilung selbst muss vortreten und die erforderlichen neuen Prozesse, Technologien und MitarbeiterInnen bereitstellen. Dies gilt insbesondere für Innovationen wie MCC™ und internationale Entsendungen.

Die besten Organisationen ergreifen bereits jetzt Maßnahmen. Sie wissen, dass eine Talentknappheit bevorsteht und sehen, dass sie verstärkt gefordert sind. In dieser neuen Rolle entwickeln sie gemeinsam mit den Führungskräften Wege, damit sie den komplexen Herausforderungen im Talent Management gewachsen sind.

Sie sind dran!

MitarbeiterInnen werden immer mehr zum Dreh- und Angelpunkt des Unternehmenserfolges. Nie zuvor war der Bedarf an Talent Management größer als heute. Punktuelle Lösungen und Teilantworten sind zu wenig, Unternehmen brauchen komplexe Gesamtlösungen.

Dieses Buch stellt die Kernelemente vor, die Sie benötigen, um ganzheitliche Lösungen zu entwickeln. Die effektive Kombination dieser Elemente ist mitunter nicht einfach. Sie setzt einen analytischen Ansatz voraus, der durch fortwährenden Dialog mit Talenten fundiert wird.

Was auch immer Sie unternehmen: Schießen Sie nicht einfach aus der Hüfte, sondern entwickeln Sie zunächst eine Talent-Strategie. Zu viele Unternehmen haben bereits Geld in „Einmal-Talent Management Programme“ gesteckt, die sich nicht rentieren.

Finden Sie die richtige Talent-Formel für Ihr Unternehmen und nutzen Sie diese für Ihren Wettbewerbsvorteil. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Zusammensetzung der passenden Elemente!

Kontakte

Global Human Capital

Dr. Sabri Challah
Global Practice Leader
Human Capital
Deloitte MCS Limited
United Kingdom
+44 20 7303 6286
schallah@deloitte.co.uk

Jeff Schwarz
Global Practice Leader
Organisation and Change
Deloitte Consulting LLP
United States
+1 703 251 1501
jeffschwarz@deloitte.com

Tim Phoenix
Global Practice Leader
Total Rewards
Deloitte Consulting LLP
United States
+1 512 226 4272
tphoenix@deloitte.com

Margot Thom
Global Practice Leader
HR Transformation
Deloitte Inc.
Canada
+1 416 874 3198
mathom@deloitte.ca

Human Capital Österreich

Christian Havranek
Partner
Deloitte Human Capital
Österreich
+ 43 1 537 00 2600
chavranek@deloitte.at

Katja Teuchmann
Partner
Deloitte Human Capital
Österreich
+43 1 537 00 2610
kteuchmann@deloitte.at

Human Capital Deutschland

Dr. Udo Bohdal
Partner
Human Capital Advisory Services
Deloitte Consulting GmbH
Deutschland
+49 69 97137 350
ubohdal@deloitte.com

Jochen Nienhaus
Director
Human Capital Advisory Services
Deloitte Consulting GmbH
Deutschland
+49 40 3 20 80 48 29
jnienhaus@deloitte.de

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/aboutus

© Deloitte. 2009 Alle Rechte vorbehalten.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu