



## Talent Management - Führungskräfte

„**Talentmanagement** bezeichnet die Gesamtheit personalpolitischer Maßnahmen in einer Organisation zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen.“ So lautet die Definition in Wikipedia.

Doch was steckt eigentlich dahinter? Die Frage ist: Was ist ein Talent? Ist es die geniale chinesische Spezialistin, die in ein Team von deutschen Spezialisten integriert werden soll? Oder aber ein Generalist, der bei der Neuausrichtung der Firma im Change-Prozess aktiv werden soll? Eigentlich ist jeder Fall ein Einzelfall und bedarf genauer Analyse. Das ist auch das Schwierige an Talentmanagement: Die Vielfalt. Und die Persönlichkeit. Und die Firmen-Kultur.

### Das sind die Grundgedanken und Anforderungen:

1. Bevor Sie den üblichen Ansatz von Auswahlverfahren, Recruitment und Assessment starten, sollten Sie sich überlegen, ob der Prozess für Talente überhaupt geeignet ist. Vielleicht kicken Sie gerade die raus, die sie brauchen könnten.
2. Das Talent ist gefunden – es ist anders, kommt aus dem Ausland und spricht vier Sprachen, nur nicht ihre. Was tun sie nun? Wie bereiten Sie das interne Umfeld vor? Welche Hilfestellung geben Sie dem Talent? Wie sichern Sie die Integration ab?
3. Die Anforderungen an Talente sind immer ähnlich: Die Eierlegende Wollmichsau. Alleskönner und Spezialist in einem, dann noch extrem innovativ und so kommunikativ, dass es auch sein eigener PR-Mann und Marketing-Frau ist, mehrsprachig selbstverständlich.

Aber die Realität sieht oft so aus: Talent mit Gestaltungswillen stößt auf Organisation, die stolz auf die Erfolge von gestern ist und diese optimieren will. Oder krasser ausgedrückt: **Innovator stößt auf Bewahrer**. Dies allein sollte ausreichen um aufzuzeigen, dass es nicht nur um das Talent geht, sondern auch um die Vorbereitung der Organisation auf Herausforderungen, Globalisierung, Innovationensdruck etc. Die Kultur muss sich öffnen, um das Neue hereinzulassen. Das ist eine Aufgabe von Top-down und muss vom Management gelebt werden. Hier gilt es *Awareness* aufzubauen und ein Check-System zu installieren.

1. Welche Bereiche haben Bedarf an Talenten – wie viele Stellen?
2. Wie viel Vielfalt konnte bereits an unstrategischen Bereichen aufgebaut werden? Zielvorgaben festlegen.
3. Wie viel Freiraum haben Innovatoren im Team, Zeit & Budget?
4. Welches Support System kann unterstützen? (Mentoring – Coaching)
5. Welchen Ausgleich bieten sie an, um Globalisierungsstress (Zeitunterschiede) und Reisetätigkeit auszugleichen – Work-Life-Balance?



6. Was ist Kerngeschäft und Strategisches Ziel – was darf verändert werden?  
Tabus und Demonstration von Veränderung – Fordern Sie Projekte aus den Teams.

Der nächste Schritt: **Awareness**

*„Awareness ist der Click im Hirn der Zustimmung gibt.“*

Doch vom Wollen ist es oft noch weit zum Können und Dürfen. Das Management muss auch emotional auf die Herausforderung sensibilisiert werden. Das geht leider nicht immer über den Kopf.

Das **Celemi Tango** Planspiel bietet hier eine ideales Lernumfeld. Experimental learning mit Kopf, Herz und Händen. Hier werden strategische Entscheidungen gefällt. Millionen verschoben und mit Emotionen gelebt: Frust, Freude, Neid, Begeisterung, Schadenfreude.

Das Setting ist einfach: Das Business sind Projekte, die von Spezialisten gemanaged werden. Talente sind auch hier selten und teuer, und haben ihre eigene Persönlichkeit. Das Recruitment ist aufwendig und nicht immer erfolversprechend, auch wenn man einen Headhunter einsetzt. Die Neuen werden gerne abgeworben oder gehen selbst, wenn die Erwartung nach Entwicklungsmöglichkeiten nicht erfüllt wird. Ohne Staff keine Projekte, ohne Kompetenz keine Zufriedenheit, ohne Kunden kein Cash. Oft ist man schneller in der Down-Spirale, als man gedacht hat. Um Erfolgreich zu sein, muss man die Logik der Wertschöpfung verstanden haben. Dazu braucht man strategisches Denken.

Im Planspiel Tango zeigt sich, wie schwierig es ist, vorhandenes Wissen über Business und Peoplemanagement in der Praxis anzuwenden. Im schnellen Wettbewerb werden Entscheidungen nicht auf die Systemverträglichkeit geprüft, die Bonuszahlungen übersteigen bei weitem den EBIT, das Risikomanagement kann aufgrund von Personalmangel nicht angewendet werden. Jedes Projekt wird zum Risiko. Das schadet dem Image und der Reputation. Gute Leute gehen.

Bei Tango ist die Reflektion in die gelebte Praxis wichtig. Was ist uns bisher passiert, was haben wir daraus gelernt, wie werden wir in Zukunft damit umgehen? Gezielte Fragen steuern die anschließenden Workshops und ermöglichen einen Wissenstransfer über Storytelling.

*„Jedes Unternehmen ist anders, jedes Tango Planspiel auch.“*

Ein Planspiel gibt durch die **Simulation** der Unternehmensstory das Setting vor, die **Regeln** steuern das Verhalten, die Entscheidungen der Gruppen bringen die **Emotionen** mit sich. Im Spielprozess findet die Erinnerung an bereits gelebte Ereignisse statt, die Wiederholung und Gestaltung damit bringt das Bewusste handeln in den Workshop und die Reflektion darüber bringt dem Einzelnen und der Gruppe das Lernen.



„Ein Planspiel arbeitet auf drei Ebenen: **Kopf, Herz und Hand**“.

Es geht um kognitiven Input, Modelle und Theorien.  
Es geht um Emotionen und erkennen der eigenen Persönlichkeit im Stress  
Es geht um Kompetenz in der Umsetzung im Team.

Nächste Schritt **Ziele vereinbaren und Umsetzung**

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Dieser Spruch aus dem Fussball kann auch hier Anwendung finden. Nun muss das Ziel sein, dass die Führungskräfte sich selbst einen Plan machen:

Was muss sich ändern, damit wir Talente anziehen und behalten?  
Was kann so bleiben wie es ist, weil es gut und erprobt ist?  
Woran messen wir, dass wir etwas erreicht haben?  
Welche Maßnahmen müssen als Basis geleistet werden?  
Was bedeutet das an Veränderung für das Team, den Bereich?  
Welche Widerstände löse ich aus? Wie gehe ich damit um?

Wenn diese Hausaufgaben in Klausur erstellt wurden, ist es Zeit für ein Zweiergespräch. Die Ansätze müssen besprochen und abgewogen werden. Dazu kann eine Führungskraft Sparingpartner sein, aber auch ein externer Coach.

**Der Coach** wird nun differenzieren: Persönlich (PE) – strukturell (OE)

Was hat das mit Ihnen zu tun?  
Was fordert Ihre Persönlichkeit?  
Woran müssen Sie arbeiten?

Welche Strukturen-Räume müssen verändert werden?  
Welche Rahmenbedingungen müssen anders sein?  
Welche Mitarbeiter-Verträge müssen überarbeitet werden?

**Der Coach** wird mit der Führungskraft einen Roll-out planen

Welches sind die ersten Schritte?  
Woran messe ich, dass ich Erfolg habe?  
Wie kommuniziere ich diesen Erfolg im Team, an den Bereich?

Talent Management ist eine Führungsaufgabe, die stark auf die Kultur einwirkt und diese auch fordert. Es ist eine Aufgabe für die gesamte Organisation. Ein Zusammenspiel von Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und strategischer Entwicklung ist notwendig, um für Morgen die richtigen Talente zu finden, zu halten und für das Unternehmen optimal einzusetzen.

Claudia Schmitz – Cenandu – Köln 9.03.2011