

Heidelberg, 24. April 2009

War for Talents Revisited

Es geht doch um Leistung und nicht um Potenzial

McKinsey Partner haben 1998 den „War for Talents“ ausgerufen. Qualifikationen, aber auch Soft Skills und der demografische Wandel rückten stärker ins Bewusstsein. Durch verstärkte Assessment- und Testverfahren werden seitdem Personen mit möglichst guten Eigenschaften und Potenzialen gesucht und eingestellt. Hat sich das bewährt und wo stehen wir heute? Was lehrt uns die Krise 2008/2009? Immerhin wurden die Verursacher der Krise unter Anwendung solcher Auswahlverfahren eingestellt.



Bereits 1994 veröffentlichten Robert Kelley und Janet Kaplan Ergebnisse einer Untersuchung in den Bell Labs in den USA, wonach sich 85 bis 90% der besonders talentierten Mitarbeiter nie zu Top-Performern entwickelt haben. Sie entwickelten sich zum Mittelmaß und wurden nicht weiter beachtet. Kelley und Kaplan stellten auch fest, dass die Star Performer 8fach so produktiv waren, wie die durchschnittlichen Mitarbeiter. Das waren aber häufig nicht die, die im Vorfeld als besondere Potenzialträger identifiziert worden waren.

Top-Leistung entsteht, wenn mehrere Faktoren zusammen kommen. In vielen Unternehmen sind dies „glückliche“ Umstände, weil der Prozess heute vielerorts kaum einer Planung bzw. einem Management unterliegt. Durch Missgunst, Gleichgültigkeit und kleine Königreiche gehen weitere Potenziale verloren.

Das Problem der Leistungsprognose

Wenn aber Talent, wie es in der Potenzialdiagnostik oder in Assessment Centern als Potenzial gemessen wird und Leistung nicht wirklich in einem ursächlichem Zusammenhang stehen, muss dann nicht auch die Annahme gelten, dass es in einer gegebenen Belegschaft sehr viele Talente /Potenziale geben müsste? Solche, die hinter ihren Möglichkeiten zurück bleiben? Mal angenommen, der Faktor 8 wäre richtig. Dann müssten sich durch das Entdecken und Freisetzen des Talents und der Leistung von nur einer Person tatsächlich 7 weitere Einstellungen vermeiden lassen. Die Kosten für diese virtuellen Mitarbeiter könnten fast 0,00 sein. Das wäre eine traumhafte Rendite.

Viele Unternehmen stehen heute in einer Situation, in der sie keine Neueinstellungen vornehmen können. Wäre dies nicht ein idealer Zeitpunkt, dieses Reservoir an möglicher aber nicht realisierter Leistung anzuzapfen?

Ehrliche Potenzialträger wollen eine möglichst gute Leistung abliefern wollen. Ganz offensichtlich gibt es aber wirksame Gründe, die das oft verhindern. Es könnte an der Organisation oder an den Rahmenbedingungen liegen. Es kann aber auch ganz einfach sein, dass sehr talentierte Mitarbeiter gar nicht wissen, wie sie zu einem Top Performer werden können. Dies ist nach unseren Beobachtungen sehr häufig der Fall.

Die neue Rolle: Performance Manager / Talent Manager

Performance Manager bewirken einen Prozess- und Kulturwandel. Sie gestalten z.B. das Onboarding, sind Coach für Mitarbeiter und verstehen, was gut oder schlecht für Höchstleitungen ist. Der Performance Manager wird dadurch zu einem Talent Manager. Drei Disziplinen muss er beherrschen:

- Disziplin 1) Diagnose der Potenziale und die Identifikation von Möglichkeiten
Die Potenzialanalyse der Kandidaten muss an den Möglichkeiten, die das Unternehmen bietet, orientiert sein. Auch die spezielle Unternehmenskultur gilt es zu berücksichtigen. Die konstante Evolution der technischen und personellen Veränderungen sollte keinen allzu starren Rahmen bilden.

- Disziplin 2) Veränderungsfähigkeit, Prozesskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit
Organisationen haben ein hohes Beharrungsvermögen und jeder Newcomer, der potenziell eine höhere Leistung abliefern kann, als Konkurrent gelten, dessen Aufstieg behindert wird. Es gilt solche Konflikte zu erkennen und durch Win-Win Strategien aufzulösen. Dazu braucht der Talent Manager eine intime Kenntnis der Organisation und der entscheidenden Schlüssel-Mitarbeiter.

- Disziplin 3) Motivationskraft und Beratungskompetenz
Es muss erklärt werden, welche Leistungen möglich sind, und wie die Erwartungshaltung auf beiden Seiten zustande kommt. Motivation zur Verhaltensänderung, und das ist alles, was zu einem besseren Output führt, muss aus der bestehenden Situation heraus entwickelt werden, die Herausforderung muss deutlich sein, es muss Raum geben, um sich und etwas neues auszuprobieren, und letztlich muss klar sein, wo und inwiefern es auf den Einzelnen ankommt.

Es wird unmittelbar deutlich, dass es sich bei dem so beschriebenen Performance- und Talent Manager selbst um einen außerordentlich fähigen Mitarbeiter handeln muss. Es gibt sehr gute Hilfsmittel (z.B. [Harrison Assessments](#)), die ihn sehr effektiv in dieser Aufgabenstellung unterstützen, wie auch die [myEmployee Personalberatung](#), die große Erfahrung in diesem Gebiet besitzt.

Schritt 1: Was ist eigentlich „Top Performance“?

In Ermangelung von speziellen Leistungszielen für ihren Arbeitsplatz „reicht“ es den meisten Mitarbeitern, durchschnittlich zu arbeiten. Der Hang zur Bequemlichkeit siegt über den Wunsch, ein Star zu werden.

Erfolgreiche Talent Manager definieren also für jedes Aufgabengebiet anhand von sichtbaren Benchmarks, welche Leistungen als Top-Performance anerkannt werden. Sie müssen allerdings auch zeigen, wie diese zu erreichen sind. Es gibt allgemeine Kriterien, die Top - Leistungsträger auszeichnen. An jedem Arbeitsplatz führen eigene Ziele, Prozesse und Tätigkeiten zu gesonderten Leistungskriterien.. Es muss deutlich gemacht werden, was erreichbar ist und diese Transparenz muss für den Mitarbeiter hergestellt werden.

Gebraucht werden performanceorientierte Stellenbeschreibungen, die die Ergebniserwartungen auf einer Skala von akzeptabel bis exzellent beschreiben. Dies hilft den Mitarbeitern, sich jederzeit selbst zu positionieren und zu erkennen, wie viel Beitrag sie für das Unternehmen liefern.

Der Schlüssel, um den mittelmäßigen Mitarbeiter zu einem Top Performer zu machen, liegt in der Sicherheit, die Ausgangslage zu bestimmen und konkrete gangbare Schritte auf dem Weg zum Ziel aufzuzeigen.

Schritt 2: Was unterscheidet Top Performer vom Durchschnitt?

Der Unterschied liegt in Menge und Qualität. Um mehr und besser in der gleichen Zeit zu arbeiten (vor allem mit dem Faktor 8 gegenüber den Kollegen), müssen in Verhalten, Vorgehensweise und Situationsbewertung sichtbare Unterschiede liegen. Diese beruhen auf Verhaltenskompetenzen. Talent Manager müssen verbesserungswilligen Mitarbeitern sehr konkret zeigen können, worin genau der Unterschied besteht. Hierbei hilft [Harrison Assessments](#) als eines der effektivsten Tools weltweit. Über die dort frei definierbaren Anforderungsprofile lassen sich nicht nur die Verhaltensweisen und gewünschten Reaktionsmuster hinterlegen, sondern vor allem auch die Risiken, auf die der Kandidat und der Talent Manager als mögliche Hürden achten muss. Der Soll - Ist - Vergleich zeigt genau, wo es Ansatzpunkte gibt.

Der Talent Manager arbeitet mit Kriterienkatalogen, die sich für jede Aufgabe, jede Funktion und Stelle ableiten lassen. Was ist für das Erreichen der Leistung an dieser Stelle unbedingt notwendig, was wäre wünschenswert, was würde den Erfolg ausschließen oder zumindest behindern?

Es ergibt sich hieraus eine 3 mal 3 Matrix. Sie vereinfacht die Arbeit des Performance Managers, strukturiert die Suchkriterien und wird so zur Grundlagen für das Talent Management.

	Fachwissen & Kompetenzen	Verhalten	Organisatorische Rahmenbedingungen
Notwendige Kriterien „möglichst mehr als...“	Fachwissen Ausbildung Kognitive Fähigkeiten Berufserfahrungen	Verhaltenspräferenzen Interessen Arbeitsumfeldpräferenzen Soziale Kompetenzen Bevorzugte Tätigkeiten	Kulturelle Passform Anpassungsfähigkeit Umgang mit Widerstand Berufserfahrungen
Wünschenswerte Kriterien „möglichst mindestens ...“	Fachwissen Ausbildung Kognitive Fähigkeiten Erfahrungen	Verhaltenspräferenzen Interessen Arbeitsumfeldpräferenzen Soziale Kompetenzen Bevorzugte Tätigkeiten	Kulturelle Passform Anpassungsfähigkeit Umgang mit Widerstand Berufserfahrungen
Zu vermeidende Kriterien „es wäre für die Leistung hinderlich ...“		Verhaltenspräferenzen Soziale Umgangsformen u.a. Verhalten in <ul style="list-style-type: none"> - kritischen Situationen - Stress 	Inkompatibilitäten zu <ul style="list-style-type: none"> - Führungsverhalten - Kundenverhalten - Vorschriften - Konventionen

Alle Anforderungen und Dimensionen einer Stelle lassen sich hiermit abbilden. Dieser Ansatz wird von der myEmployee Personalberatung anhand von bereits 200 vorhandenen Benchmark Anforderungsprofilen auch für größere Organisationen kurzfristig realisiert. Die Validierung kann dann anhand der vorhandenen Mitarbeiter in ihren jeweiligen Leistungsklassen vorgenommen werden. Diese Systematik erklärt Leistungsunterschiede und gleichzeitig auch die Unterschiede in der Persönlichkeit.

Talent Management ist permanente Veränderung

Damit Mitarbeiter eine ihren Potenzialen entsprechende deutlich überdurchschnittliche Leistung erbringen, müssen auch große Veränderungen ermöglicht und gefördert werden. Die Annahme ist leicht getroffen, dass das Management selbstverständlich eine Veränderung zur Verbesserung zulässt. In der Unternehmensrealität ist das aber nicht so, denn Veränderung wird oft als Gefahr oder Eingriff in fremde Zuständigkeitsbereiche begriffen. Der Mitarbeiter wird also häufig nicht bestärkt, sondern ausgebremst, wenn er eine tief greifende Innovation vorschlägt. Insofern ist die Hinwendung zu Talent Management mehr als ein Programmpunkt für die Personalabteilung. Es steckt ein Kulturwandel dahinter, der weit über die operativen Entscheidungen hinaus greift. Diese Bereitschaft, Veränderungen zuzulassen, den Mitarbeiter zu begleiten und vom Mitarbeiter zu lernen, ist für das Talent Management eine der notwendigen Voraussetzungen, die von der Unternehmensspitze gewollt sein muss.

Wer solche Talente sucht und findet, sollte auch bereits sein, ihnen zu vertrauen - allerdings muss, wie die derzeitige Wirtschaftskrise zeigt, auch ein genereller Rahmen abgesteckt werden.

Sollten nur Mitarbeiter gesucht werden, die nach solchen Überlegungen eigentlich („nur“) sehr fleißig sind und sich innerhalb der organisatorischen Rahmen bewegen, ist auch dies letztlich eine Frage des Sollprofils. *Es kommt darauf an, dass Sie nicht unbedingt die absolut Besten fordern oder einstellen, sondern Richtigen, die am besten für Ihre Organisation sind.*

Zusammenfassung

Der War of Talents - die Suche aller nach den Menschen mit den höchsten Potenzialen und den besten Eigenschaften hat bisher nicht dazu geführt, dass die Leistung in den Unternehmen signifikant gestiegen ist. Zumindest lässt sich der Zusammenhang nicht eindeutig nachweisen. Signifikante Leistungsunterschiede lassen sich eher durch unterschiedliche Verhaltensmuster nachweisen, die auch an persönliche Eigenschaften geknüpft sein können. Es sind aber weitere Umstände wichtig, die viel zu selten durch Potenzialanalyseverfahren und Assessment Center systematisch angegangen wurden.

Durch den Einsatz von Harrison Assessments lassen sich alle Einflussgrößen in einem System als Sollgröße fassen, die auf der gleichen Ebene mit einem Kandidatenprofil abgeglichen werden kann. Durch diese Kombination ist eine bessere und vollständigere Unterstützung für das Performance Management möglich, das zudem in alle Phasen des Employee Life Cycle hinein wirkt.

Neben dem Einsatz des Tools ist in vielen Unternehmen aber auch ein Kulturwandel notwendig, damit dieses System Resultate zeigen kann. Dazu ist das Commitment der Unternehmensspitze mit aller Konsequenz notwendig. Die Aufgaben beinhalten eine eigene crossfunktionale Komplexität, die in dem Anforderungsprofil eines Talent- und Performance Managers mündet, einer Funktion die als Stabsfunktion mit besonderen Vollmachten definiert sein sollte.

Die myEmployee Personalberatung ist eines der wenigen Beratungsunternehmen, das diesen Wandel vollumfänglich und über Partner auch global einleiten, begleiten und beraten kann.

(Felix Wiesner, Dipl. Kfm)

Literatur:

- Stephen Blakesley: "Talent Management Perspectives" www.talentmgt.com
- Charles Fishman / Ed Michael: "War for Talents" Fast Company Magazine 08-2008 S. 104 - 108
- Christian Debus: "Routine und Innovation" - Veröffentlicht von Books on Demand, 2002 ISBN 3831140995, 9783831140992
- Caplan, J & Kelly, R: „How Bell Labs creates Star Performers, Harvard Business Review July/Aug 1993 S. 128 -139
- Jochen Röpke: „Wirtschaftliche Entwicklung und unternehmerisches Handeln“ Vandenhoeck Ruprecht 1998 ISBN 978-3525861028

ÜBER MY.EMPLOYEE PERSONALBERATUNG

Die myEmployee Personalberatung wurde 1997 als GFCI GmbH mit Sitz in Neckarhausen bei Heidelberg gegründet und ist bis heute vornehmlich im Bereich der Pre- und Post Merger Integration aktiv. 2002 wurde der Geschäftsführer Felix Wiesner auf ein Integrationsprojekt in Australien aufmerksam, bei dem Harrison Assessments sehr erfolgreich zur Integration von Unternehmenskulturen eingesetzt wurde. Nach dem Kauf der Vertriebsrechte für Deutschland, Österreich und die Schweiz wurde das Verfahren aufwändig für den deutschen Markt lokalisiert und übersetzt. MY.EMPLOYEE GFCI ist heute Generalimporteur für Harrison Assessments und Ausbildungszentrum für Online Assessments.

Website der Firma: www.my-employee.com oder www.my-employee.de