

HAUFE.
TALENT

WHITEPAPER

TALENT EMPOWERMENT

Selbstwirksamkeit fördern • Organisationsentwicklung gestalten

10/2021

Talent Empowerment: Die Menschen im Mittelpunkt

Unternehmen stehen vor großen Aufgaben: Ob es darum geht, die richtigen Talente für offene Stellen zu finden und zu binden oder Menschen mit ihren Stärken weiterzuentwickeln. All das erfordert den mehrfachen Spagat zwischen Administration, Organisation und Kulturarbeit. Zukünftig wird es zudem mehr denn je auf eine weitere Komponente ankommen: Das Empowerment von Mitarbeitenden. Es geht darum, Menschen in die Lage zu versetzen, Unternehmenserfolg gemeinsam zu gestalten und mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen wirksam zu werden. Dafür sind verschiedene Faktoren erforderlich: Die Legitimation zu handeln, die Befähigung durch Wissen, Skills und Tools sowie eine Arbeitsumwelt, die strukturell und kulturell das Empowerment fördert.

Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen sich stärker an Menschen als an Prozessen orientieren. Sie müssen mutig vorangehen bei der Ausgestaltung der neuen Arbeitswelt.



Inhalt

	Seite
Wieso wir Talent Empowerment brauchen	3
Definition Talent Empowerment	4
Talent Management vs. Talent Empowerment	5
Der Faktor Digitalisierung	6
Talent Empowerment aus Analystensicht	7
Organisationsentwicklung aktiv gestalten	8
Das Zielbild: People-driven success	9

Wieso wir Talent Empowerment brauchen

Organisationen können nur so gut sein, wie die Menschen in ihnen. Das Bewusstsein über diese Tatsache wächst stetig und so ist das Thema Talent Management seit Jahren ein wichtiges Investitionsfeld. In nahezu jeder größeren Organisation sind strukturierte zyklische Mitarbeitergespräche, standardisierte Kompetenzprofile, leistungsabhängige Vergütung und weitere Prozesse oft bereits implementiert und werden in klar definiertem Rahmen exerziert.

Was auf den ersten Blick so sinnvoll und zukunfts-gewandt aussieht, ist jedoch in vielen Fällen genau das Problem: Klassisches Talent Management folgt dem Anspruch maximaler Prozess-Effizienz. Führende Paradigmen sind: Skalierbarkeit, Standardisierbarkeit und eine konsistente Implementierung. In Zeiten planbarer Märkte und langfristiger Business-Strategien war dies auch der richtige Weg. Doch in Zeiten maximaler Unsicherheit, die das dynamische Umfeld der VUCA-Welt mit sich bringt, halten uns diese Ansätze davon ab, unplanbaren Dynamiken agil zu folgen.

Zeitgemäße Unternehmen leiten den Paradigmenwechsel ein. Der Prozess-Fokus des traditionellen Talent Managements wird zugunsten eines radikalen Mitarbeiter-Fokus aufgelöst. Denn wenn die Anpassungsfähigkeit einer Organisation auf Unvorhersehbares zum Überlebensfaktor wird, sind starre Prozesse ein Hemmnis. Nur Menschen, die mit hoher Eigenverantwortung und in einem flexiblen Setup wirken können, sind in der Lage den rasanten Dynamiken zu folgen.

Dieses neue Zielbild nennen wir Talent Empowerment. Die Entwicklung von Talent Management zu Talent Empowerment sehen wir als den erfolgsrelevantesten Teil der digitalen Transformation. Denn nur mit ihr können Unternehmen zukünftig Talente mit den richtigen Fähigkeiten anziehen und angemessen fördern.



Definition Talent Empowerment



Talent Empowerment geht von Menschen aus, die etwas leisten wollen. Es betrachtet die individuellen Stärken jedes Einzelnen. Was steckt in dem Menschen? Was macht er gerne, wofür brennt er? Und welches Wissen, welches Können bringt er schon mit? In welche Richtung kann dieser Mensch sich weiterentwickeln, um – und jetzt kommt es – für sich selbst UND das Unternehmen das Beste zu erreichen? Das ist die entscheidende Frage beim Talent Empowerment.

Menschen wollen wirksam sein, sie möchten etwas bewegen und Dinge voranbringen. Damit das gelingt, brauchen sie ein Umfeld, in dem das möglich ist. In dem sie sich und ihre Fähigkeiten entfalten können. Das ist der Kern dessen, was wir Talent Empowerment nennen: die Überzeugung, dass Menschen etwas bewegen möchten. Und dass sie dafür die passenden Rahmenbedingungen brauchen.

Hierfür müssen Unternehmen folgende Eckpfeiler bereitstellen

- › Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten außerhalb starrer Karrierepfade.
- › Motivation und Arbeitszufriedenheit durch mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit.
- › Lebenslanges Lernen mit Fokus auf den konkreten Kontext des jeweiligen Mitarbeitenden.
- › Mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei sich dynamisch verändernden Märkten und Kundenbedürfnissen.
- › Die Etablierung einer lernenden Organisation mit kontextuellen Lernerfahrungen „on the job.“

Talent Management vs. Talent Empowerment

Wie eingangs schon erwähnt, folgt klassisches Talent Management primär dem Anspruch der Prozess-Effizienz. Der Begriff „Management“ dreht sich um Kontrolle und Führung. Beim Talent Management schwingt noch sehr stark der Aspekt mit, Menschen in eine bestimmte Richtung zu bewegen. Talent Empowerment folgt dahingegen dem Anspruch der radikalen Mitarbeiter-Fokussierung. Die Menschen werden darin unterstützt, selbstwirksam zu werden und selbstbewusst die Kontrolle über ihre eigene Entwicklung zu übernehmen.

Dennoch schließen sich beide Ansätze nicht aus. Sie bedingen sich gegenseitig, denn natürlich kann eine Organisation ohne Prozesse nicht erfolgreich sein, nicht überleben. Doch der primäre Anspruch in der Organisation sollte darauf liegen,

Mitarbeitende zu befähigen in Zeiten höchster Unsicherheit und unplanbarer Marktdynamiken schnell die richtigen Entscheidungen zu treffen. Alle mitarbeiterfokussierten Prozesse müssen diesem Anspruch untergeordnet werden. Das Ziel des Prozesses ist es somit nicht mehr, zentrale Personalstrategien effizient und kostengünstig in der Organisation zu skalieren, sondern Menschen zu befähigen, ihr volles Potential in den Dienst des Unternehmens zu stellen.

Die klassischen Talent-Management-Disziplinen sind immer noch relevant. Sie müssen aber neu interpretiert werden und mit weiteren mitarbeiterfokussierten Konzepten und Tools ergänzt und verwoben werden.



32%

„Die Unternehmenskultur bzw. Arbeitsumgebung lässt keine individuelle Potenzialentfaltung zu“

Quelle: Xing-Studie
„Potenzialentfaltung am Arbeitsplatz“, März 2021

In einer Xing-Umfrage unter 2.000 Erwerbstätigen gibt knapp ein Drittel der Befragten an, ihre aktuelle Unternehmenskultur bzw. Arbeitsumgebung ließe keine individuelle Potenzialentfaltung zu. Diese Verschwendung von Potenzial muss sich ändern – Unternehmen müssen ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeitende eigenverantwortlich und flexibel agieren und schnell auf Marktveränderungen reagieren können. Auch das ist Talent Empowerment.

Der Faktor Digitalisierung

Die Bedeutung digitaler Tools nimmt im Kontext des Talent Empowerment deutlich zu. Ein analoger Prozess kann nur erfolgreich sein, wenn er möglichst wenige Ausnahmen hat und somit standardisierbar und effizient bleibt. Talent Empowerment folgt jedoch dem Anspruch der radikalen Mitarbeiter-Fokussierung und damit der Vision, dass jeder Mitarbeitende erhält, was er benötigt, um sein Potential zu entfalten.

Eine optimale Talent Empowerment Suite interpretiert zum einen klassische Talent Management Tools neu:

- › Analoge Vorgänge werden digitalisiert.
- › Digitales Talent Management richtet sich in seinen Prozessen und Tools am Menschen aus.
- › Klassisches Recruiting und Bewerbermanagement werden ergänzt um Marketingmechanismen (Talent Relationship Management, Empfehlungsprogramme etc.).
- › Klassische Onboarding-Prozesse werden ergänzt um kulturelles Onboarding neuer Mitarbeiter:innen, um bereits direkt nach Vertragsunterschrift eine Bindung aufzubauen und für schnelle Integration zu sorgen.
- › Klassisches Performance Management (Zielvereinbarungen und Reviews) wird ergänzt um zeitgemäße und adaptive Steuerungstools wie zum Beispiel OKRs.
- › Klassisches Lernmanagement wird ergänzt um Learning Experience-Plattformen, die selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen ermöglichen.

Eine Vielzahl an Prozess-Varianten sollte also das Ziel sein und nicht als Problem gewertet werden. Die Bewältigung einer so gearteten Prozess-Vielfalt benötigt exzellente digitale Tools. Customizing, Individualisierung und Personalisierung werden zum Erfolgsfaktor.

Zum anderen ergänzen neue Komponenten das klassische Talent Management:



Interner Talent-Marktplatz:

Er ermöglicht, dass Talente dort eingesetzt werden, wo sie gebraucht werden. Neben der effizienten Umsetzung von Initiativen, sorgt dies für mehr Mitarbeiterzufriedenheit und neue Entwicklungsmöglichkeiten.



Learning Experience Plattform:

Sie ermöglicht das Lernen aus eigenem Antrieb und bietet individuelle Lernangebote, die kostengünstig und selbstgesteuert nutzbar sind.



Team-Entwicklungs-App:

Sie ermöglicht Teams den kontinuierlichen Abgleich über Performance und Team-Gesundheit. So entsteht die Basis für Team-Entwicklung, psychologische Sicherheit und High-Performance-Teams.

Talent Empowerment aus Analystensicht

Die HR-Analysten der Fosway Group beobachten eine Verschiebung von traditionellem Talent Management hin zu neuen Treibern der Personalarbeit. Es ist heute sehr viel wichtiger als früher, Talente zu entwickeln und langfristig im Unternehmen zu halten. Die Rolle des Performance Managements und der Kompensation tritt den Analysten zufolge dahingegen etwas zurück.

Laut Fosway wandeln sich statische Prozesse, die auf jährlichen Mitarbeitergesprächen basieren, hin zu einem dynamischeren Austausch. Nicht zuletzt durch geeignete Softwarelösungen können Prozesse im Bereich Learning & Development, Wissensmanagement und Onboarding standardisiert werden. Gleichzeitig schafft gerade diese Standardisierung von Prozessen Freiräume für die Beschäftigung mit den individuellen Belangen, Wünschen und Entwicklungszielen der einzelnen Mitarbeitenden.

David Perring von Fosway betont in einem [Artikel auf LinkedIn](#), Covid-19 hätte die Entwicklung des klassischen Talent Managements hin zu agileren und demokratischen Prozessen noch einmal beschleunigt. Was er damit meint, ist eine Verschiebung der ausschlaggebenden Faktoren.

Die Employee Experience rückt laut Fosway immer stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung von HR. Die Art, wie diese gestaltet und erlebt wird, kann Unternehmen direkt positiv oder negativ beeinflussen. Die Personalarbeit zielt angesichts der VUCA-Welt immer stärker darauf ab, die Organisation und die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, sich an wechselnde Anforderungen anzupassen.



Gerade im Bereich der Personalentwicklung werden die Anforderungen dadurch vielfältiger und dynamischer. Perring bezeichnet die alten Grundlagen des Talent Managements als nicht mehr zeitgemäß. Angesichts der aktuellen Herausforderungen sei es ihm zufolge an der Zeit, die Grundannahmen von Nachfolgeplanung, Leistungsmanagement und Weiterbildung zu überdenken. Fosway nimmt daher an, dass sich das Talent Management zu einem Bereich entwickelt, den sie „New People Success“ nennen. Die Kernbereiche des Talent Managements verschieben sich demnach:

- > Klassische Trainings werden durch selbst-gesteuertes Lernen am Arbeitsplatz ergänzt.
- > Die Personalplanung wird erweitert zu einer „Agile Talent Allocation“.
- > Vorgegebene Karrierepfade treten zugunsten individueller Entwicklungswege in den Hintergrund.

Diese Verschiebung, die darauf abzielt Unternehmen agiler und wandelbarer zu machen, geht einher mit einer grundlegenden Organisationsentwicklung.

Organisationsentwicklung aktiv gestalten

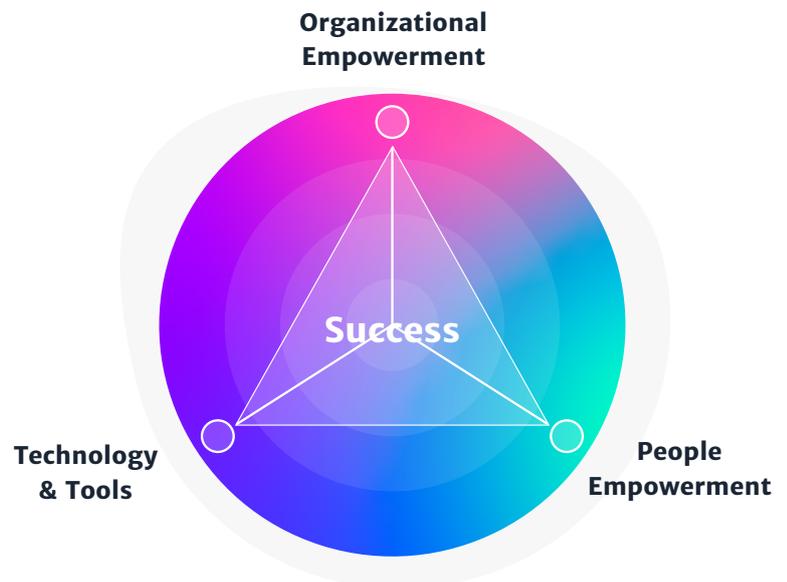
Organisationen entwickeln sich beständig. Die Frage ist bloß: In welche Richtung? Und geschieht dies absichtsvoll oder ungeplant? Ein sich rapide wandelndes Marktumfeld, die veränderte Zusammenarbeit vor dem Hintergrund der Pandemie und neue Ansprüche der Mitarbeitenden an die Employee Experience: Für all diese Herausforderungen können sich Unternehmen nur wappnen, wenn sie Organisationsentwicklung und umfassendes Talent Empowerment zusammendenken.

Die gezielte Entwicklung einer Organisation beginnt bei der Standortbestimmung. Nur, wer weiß wo er steht, kann wissen, wo er hinwill. Das Zielbild kann also erst im Anschluss an eine eingehende Analyse des Status Quo entstehen. Das Konzept Haufe Rhythmix unterstützt Unternehmen bei allen Schritten der Organisationsentwicklung. Dazu setzt es Workshopformate wie zum Beispiel „Lego Serious Play“ oder „Eigenland“ ein, um mögliche Potenziale aufzudecken und den Weg zu konkreten Maßnahmen zu zeichnen.

Rhythmix fußt auf der Erkenntnis, dass Menschen der Schlüssel zum Erfolg sind. Und, dass eine Software allein keine Probleme löst. Die Transformation hin zu einem zukunftsfähigen Unternehmen gelingt nur, wenn die drei Faktoren Organisation, Mitarbeitende und Technologie zusammenwirken. Daher verknüpft der Rhythmix-

Prozess diese drei Ebenen: Er bietet Beratung, Services und Software, die dazu dienen Business- und Transformationsstrategien nachhaltig bei den Mitarbeitenden und in der Organisation zu verankern.

Der Transformationsprozess stellt die Mitarbeitenden ins Zentrum und nutzt ihre Veränderungskraft als Treiber. Es gibt daher auch keine Blaupause, die für alle Unternehmen passt. Stattdessen geht Rhythmix auf die individuelle Situation von Organisationen und deren Mitarbeitenden ein und befähigt die Menschen, sich aktiv an der Unternehmensentwicklung zu beteiligen.



Das Zielbild: People-driven success

Was ist das größte Kapital in jedem Unternehmen? Die Menschen. Jede Lösung, die wir schaffen, beginnt bei den Menschen. Denn sie sind es, die Unternehmen erfolgreich machen und Strategien mit Leben füllen. Talent Empowerment unterstützt sie dabei.

Mehr denn je stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, sich verändern zu müssen. Denn Märkte, Technologien, Branchen und ganze Industriezweige befinden sich im Umbruch. Unternehmen sind zu Agilität und schnellen Anpassungen gezwungen, wenn sie erfolgreich Teil dieser Entwicklung sein wollen. Denn wer morgen erfolgreich sein will, muss heute handeln.

In dieser hochdynamischen Welt brauchen Unternehmen Menschen, die Verantwortung für ihre persönliche Entwicklung übernehmen. Menschen, die neugierig sind und sich einmischen wollen. Menschen, die auf Augenhöhe mit Kunden sind, am Pulsschlag der Märkte.

Haufe steht für ein Management, das den Menschen ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns stellt. Aus dieser Grundphilosophie resultiert unser Portfolio, das tiefe fachliche Expertise und ganzheitliche Konzepte auf ein Ziel ausrichtet: mitarbeiterzentrierte Organisationen für nachhaltigen Unternehmenserfolg auszurüsten.





Menschen, die das Richtige tun.

Wir sind davon überzeugt, dass es die Menschen in einem Unternehmen sind, die nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit möglich machen. Denn sie sind es, die auf Augenhöhe mit Kunden agieren und durch ihre Kompetenz Mehrwert generieren. Als Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen stellen wir daher die Mitarbeiter:innen ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns. Mit dieser Grundphilosophie entwickeln wir unser einzigartiges Angebot aus Software, Inhalten, Weiterbildung und Beratung, die Menschen dabei unterstützen, mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten nachhaltig zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Jetzt informieren:



Mail: talent@haufe.com

www.haufe.de/talentmanagement

HAUFE.
TALENT