

Arbeit in einer dynamischen Umwelt organisieren

Talent- und Kompetenzmanagement im aktuellen Unternehmensumfeld

Wir sprechen mit Dr. Ralf Gräßler, Geschäftsführender Gesellschafter der VEDA GmbH, über die aktuellen Entwicklungen in den Unternehmen und die Notwendigkeit, Talente und Kompetenzen der Mitarbeiter entlang der Unternehmensstrategie zu fördern.

HRP: Auf der Messe PERSONAL hat VEDA eine stärkere Orientierung auf Gesamtlösungsangebote erkannt. Auch wer (zunächst) eine Einzellösung suchte, wollte dahinter einen Lösungsanbieter sehen, der die gesamte Palette des personalpolitischen Handlungsmix abdeckt. Was steht Ihrer Meinung nach hinter dieser Weiterentwicklung?

Gräßler: Dahinter steht der vielzitierte Wandel vom Verwalter zum Gestalter, denn diese Gestalter brauchen Werkzeuge, die

sie handlungsfähig machen in der Gestaltung der Personalprozesse. Sie suchen Lösungsanbieter, die den gesamten Personalprozess von Personalmarketing, Ausbildungs-, Nachwuchs- und Karriereplanung sowie Weiterbildungs- und natürlich Talentmanagement begleiten. Auslöser dieser Suche ist die Erkenntnis, dass sich die Arbeitsmarktverknappung auf unternehmerische Personalressourcen in Qualität und Quantität deutlich auswirkt. Als kostbares, weil knappes Kapital muss der Mitarbeiter, sein Talent und seine Kompetenz gebunden, gehalten sowie gefördert werden. Die damit verbundene Reorganisation der HR-Funktion braucht HR-Software, um das Management von Talent, Wissen und Kompetenz vollständig in Personal- und andere Geschäftsprozesse einzubinden. Nur dann stehen die Informationen über das Talent-Kapital der Mitarbeiter zentral zur Verfügung und ermöglichen zielorientierten Mitarbeiterereinsatz und nachhaltige Personalentwicklung.

HRP: Zielorientierter Mitarbeiterereinsatz, nachhaltige Personalentwicklung – für Sie die Schlüsselfaktoren erfolgreicher Unternehmensstrategie?

Gräßler: Natürlich, denn durch die aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen wird das gesamte abrufbare Wissenspotenzial jedes Mitarbeiters zum zentralen Kapital eines Unternehmens. Dadurch verzahnt sich Personalstrategie immer enger mit der Unternehmensstrategie. Talent- und Kompetenzmanagement – also die nachhaltige Entwicklung und zielorientierte Nutzung der Ressource Mitarbeiterwissen – verbinden Personal- und Organisationsentwicklung zu einem ganzheitlichen Ansatz.

Wenn Unternehmen es schaffen, die Qualifikation ihrer Mitarbeiter zu dokumentieren und abrufen zu können, dann können sie schneller reagieren und sparen im Zweifel Kosten und Aufwand einer externen Stellenbesetzung. Die Talente schlummern oft unerkannt im Inneren, davon sind viele Personaler, mit denen ich spreche, überzeugt. Auf der anderen Seite kann eine gezielte Weiterentwicklung des Mitarbeiterwissens entlang der Unternehmensstrategie helfen, Ziele von morgen zu erreichen. Dazu müssen diese Ziele natürlich definiert sein – am besten heruntergebrochen auf die Frage, welcher Mitarbeiter mit welcher Qualifikation wann und wo benötigt wird.

HRP: Das „Wann“ und „Wo“ scheint im Personalmanagement eine immer zentralere Bedeutung zu gewinnen?



Dr. Ralf Gräßler, VEDA, und Franz Langecker, HRP, im Gespräch auf der Messe PERSONAL2013 Süd.

Gräßler: Die Arbeitsprozesse ändern sich stark – sowohl innerhalb der Unternehmen als auch in der Interaktion mit Kunden, Partnern und Dienstleistern. Globalisierung und neue Technologien sowie das wachsende Projektgeschäft verlangen flexible Arbeitsstrukturen. Fest zementierte Stellenbeschreibungen sind überflüssig geworden. Es gilt, den Mitarbeiter mit all seiner Kompetenz und seinem Wissen zu kennen und situativ richtig einzusetzen. Kompetenzmanagement hilft, die Dynamik der modernen Arbeitsprozesse zu beherrschen. Die Frage, ob der richtige Mitarbeiter auf dem richtigen Platz ist, wird somit nicht dem Zufall überlassen, sondern einem strategiegestützten Prozess, der Kompetenz über die verschiedenen Stufen von Einstellung bis Ausscheiden hinweg definiert, identifiziert und begleitet. Durch die ganzheitliche Verknüpfung von Potenzialbewertung und Qualifikationsmaßnahmen ergibt sich ein leistungs- und qualifikationsgerechter Personaleinsatz, der auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert. Das wirkt sich positiv auf den Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit aus und bindet Mitarbeiter langfristig.

HRP: Das klingt gut – hört sich aber auch nach einem längerfristigen Prozess an –, aber die Unternehmen müssen doch schnell auf Anforderungen reagieren können?

Gräßler: Schnelle Reaktionszeiten sind das A und O und erfolgskritisch für die Time-to-Market. Neben der strategischen Personalarbeit stehen daher immer öfter ganz pragmatische Anforderungen. Unsere Kunden sind an Apps und ähnliche Funktionen gewöhnt, mit denen sie Informationsbedarf sofort erfüllen und daraus Aktion ableiten können. Unser Kompetenzmanagement wird daher begleitet von einem Expert Finder, mit dem sich passende Mitarbeiter sofort finden lassen – gegebenenfalls auch mobil. Da geht dann der Projektleiter von unterwegs auf die Suche, beantragt mobil die Verfügbarkeit beim jeweiligen Vorgesetzten und ist sofort handlungsfähig.

HRP: Die Fach- und Führungskräfte werden im Kompetenz- und Talentmanagement also befähigt, selbst aktiv an der Personalplanung mitzuwirken? Wie sehen Sie die Aufgabenteilung im Talent- und Kompetenzmanagement?

Gräßler: Mit der neuen Rolle von HR-Abteilungen einher geht deren starke Triebkraft hinter der Personalentwicklung. Gleichmaßen muss Talentmanagement aber auch für die entsprechenden Voraussetzungen sorgen, damit Fach- und Führungskräfte die Verantwortung für „ihre“ Talente übernehmen können. Zentrale Aufgabe ist die enge Verknüpfung der Geschäftsanforderungen mit den Zielen des Talentmanagements. Dazu müssen Personaler die Bedürfnisse des Business allerdings verstehen. Zudem muss Talentmanagement die Führungskräfte auch mit den nötigen Werkzeugen und Skills ausstatten, um ihre Mitarbeiter zu fördern und zu führen, die Ausgestaltung und Nutzung von Mitarbeitergesprächen ist da ein zentrales Beispiel.

HRP: Das Mitarbeitergespräch als zentrales Führungselement – was ist zu beachten?

Gräßler: Als Ausgangspunkt für langfristige Entwicklung sind Mitarbeitergespräche die Steuereinheit, wenn es darum geht – wie oben beschrieben –, den richtigen Mitarbeiter am richtigen



Platz einzusetzen. Die Methode des Mitarbeitergesprächs unterstützt in der Beurteilung der vorhandenen Qualifikationen. Mit softwaregestützten Auswertungsmöglichkeiten können Entwicklungsschritte deutlich gemacht und relevante Qualifikationsbedarfe identifiziert werden. Basis ist eine fundierte Dokumentation aller relevanten Informationen – Qualifikation, getroffene Vereinbarungen, besprochene Entwicklungen oder Ziele beider Seiten werden festgehalten und dienen als Basis für Entwicklung und weitere Gespräche. Hier ist HR als Partner ganz erheblich in der Pflicht – im besten Fall werden alle Informationen und Dienste im Sinne eines Business to Employer (B2E: Einbezug der Mitarbeiter in die Prozesse) zur Verfügung gestellt.

HRP: Sie sprechen den Einbezug der Mitarbeiter in die Prozesse an, wie schätzen Sie hier die Anforderungen an HR-Software ein?

Gräßler: Mitarbeiter wollen und müssen ihre Arbeitswelt eigenverantwortlich gestalten können. Unsere „Talente“ – sowohl die internen als auch die, die Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt ansprechen wollen – werden immer individueller in ihren Ansprüchen. Hinsichtlich der Art der Ansprache, der Wahl des Arbeits- oder Kommunikationsmediums, der Beliebigkeit von Ort und Zeit des Arbeitseinsatzes oder letztlich der Bedienbarkeit von Anwendungen gemäß individueller Vorlieben muss HR-Software Freiräume für Individualität bieten. Das lässt sich mit Standards schwer abbilden, Software wird zum Dienstleister jedes Mitarbeiters, der aus dem gesamten Leistungsspektrum wählen kann. Am besten lässt sich das mit den Analogien aus dem One-to-One-Marketing beschreiben. Hier sehe ich auch Ansätze wie Talent Relationship Management als richtungsweisend für die Zukunft. Unternehmen, die starke Netzwerke aufbauen und es schaffen, Talente frühzeitig zu identifizieren und immer wieder zu interessieren, können High Potentials zu einem frühen Zeitpunkt an das Unternehmen binden, und bei der passenden Gelegenheit findet man dann zusammen.

HRP: Vielen Dank für das Gespräch.