

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Sonderausgabe

Talentmanagement

Aus dem Inhalt:

AGILITÄT: TRADITIONELLES TALENTMANAGEMENT PASST NICHT ZU AGILEN ORGANISATIONEN

HIGH POTENTIALS: HIGH-POTENTIAL-MANAGEMENT ALS TEILDISZIPLIN DES TALENTMANAGEMENTS

SAP: MITARBEITER DURCH TRANSPARENZ UND VERTRAUEN FÜR DIE EIGENE WEITERENTWICKLUNG GEWINNEN

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen

TALENTE TESTEN, VIELFALT LEBEN UND MARKTERFOLG ERHÖHEN

Wie integratives Management im digitalen Zeitalter Früchte trägt



INSPIRATION



EDUCATION



INVENTION



EXCELLENT IDEA



BRAIN PROCESS



THINK OUTSIDE THE BOX



FLEXIBLE MIND



BRIGHT MIND



IMAGINATION

© vasabii/Stock/Thinkstock/Getty Images

Bis vor kurzem waren früher erzielte Ergebnisse und gesammelte Erfahrungen eines Bewerbers nicht nur akzeptabel, sondern die meist angewandten Prognosen für zukünftige Leistungen und Erfolge. Das ändert sich durch die digitale Transformation, aber auch mit verschwimmenden Branchengrenzen, Innovationsengpässen, Globalisierung und dem Fachkräftemangel. Heute sollten wir Talente mit unkonventionellen Lebensläufen durch neue Auswahlprozesse und mit veränderten Erwartungen suchen.

Die schnelle komplexe Welt, in der unsere Talente erfolgreich führen sollen, erfordert geänderte Profile. In Deutschland konzentrieren wir uns bei der Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitern oft noch auf das Was ihrer Erfahrung. Wir fragen also, was sie gelernt haben, was Verantwortungsbereich, Branche und Funktion waren usw. Daraus ergeben sich lineare Karriereleitern, die so lange funktionieren, wie Organisationen in funktionalen, geographischen oder produktbezogenen Einheiten unter einem Top-down-Management operieren.

Die digitale Welt ist durch grenzen-, bereichs- und funktionsübergreifende Projektarbeit geprägt, in der situatives Wissensmanagement, inspirierende Kommunikation, effektive Kooperation und die Einbeziehung vieler Perspektiven ausschlaggebend sind. Das herausfordernde Arbeitsumfeld, gepaart mit oft stereotypisch definierten Vorlieben der jüngeren Generationen, führt dann zu Karriererittern. Das sind flexible Kombinationen aus Positionen, Rollen und Verantwortungen, die viel breiter als in der Vergangenheit angelegt sind und selten gradlinig nach oben zeigen.

Das Wie ist genauso wichtig wie das Was

Wenn also das Was bei der Bewertung für den nächsten Karriereschritt nicht mehr ausreicht, was machen wir dann, um die richtigen Talente auszuwählen? Firmen können mehr erreichen, wenn sie zusätzlich auf das Wie der Arbeitsweise des Talenten achten. Hier gilt es zwei Elemente zu differenzieren:

> Das innere Denk-Wie: Wie trifft das Talent Entscheidungen? Wie löst es Probleme? Wie wägt es Risiko ab? Wie motiviert es sich? Wie schnell kann das Talent bisher Gelerntes in neuem, komplexen Umfeld anwenden?

> Das externe Handlungs-Wie: Wie kooperativ verhalten sich die Mitarbeiter? Wie integrativ können sie zu Ergebnissen führen? Wie ermöglichen sie allen die aktive Teilnahme am Projekt?

Für aufstrebende Talente kann man beide Formen des Wie neben dem Was am besten in Projekten oder Spezialeinsätzen testen. Diese sind meist eigene Ökosysteme mit klaren Zielen, zeitlicher Begrenzung und abteilungs-, länder- oder funktionsübergreifender Reichweite, und erlauben, Ursach →

che-Wirkung-Ketten isolierter zu beobachten und zu interpretieren.

Das Denk-Wie: Individuelle und kollektive Lernschleifen machen den Unterschied

Da agiles Führen im Zeitalter der digitalen Transformation und der Innovationsbeschleunigung nur grob von finalen Zielsetzungen und genau spezifizierten Erwartungen geleitet wird, ist eigenständiges Denken, entschiedenes Handeln und zeitnahes Prüfen der Ergebnisse fundamental. Zukünftige Fehler werden durch Lernschleifen mit bewusster Reflektion und Kurskorrektur vermieden. Eine Regel ist maßgebend, um dies zu gewährleisten: Fehler sind einmal erlaubt, solange aus ihnen gelernt wird. Das ist ein herausfordernder Grundsatz in vielen Bereichen der deutschen Kultur.

Dieses Reflektieren nach der Aktion ist in der schnelllebigen Welt leider kein Automatismus, sondern muss etabliert werden. Hier können HR, Manager und Coaches viel zur Entwicklung von Talenten beitragen. Es geht nicht um Best Practices, die man hinterfragt mit „Was war die Situation?“, „Was wurde getan?“ oder „Was kam dabei heraus?“. Vielmehr geht es um ein tieferes Hinterfragen, das in den komplexen Arbeitsumfeldern von heute Transferlernen vereinfacht: Wie wurde die Situation analysiert? Wie ist man auf Knackpunkte gestoßen? Wie wurden wichtige von unwichtigen Erkenntnissen getrennt? Einsichten können als interdisziplinäres Lernen in der Projektgruppe besprochen oder auch nur im Kopf des Einzelnen gedacht werden. In jedem Fall unterstützen sie neues Denken und erhöhen die flexible Anwendbarkeit des Erfahrungsschatzes der Mitarbeiter.

Das Handlungs-Wie: Erfolgreiche Talente der digitalen Zeit führen integrativ

Problemlösungs- oder Innovationsprojekte sind meist vielfältig besetzt. Studien haben gezeigt, dass Teams mit Personen verschiedenen Alters und Geschlechtes aus unterschiedlichen Funktionen, Nationen, Erfahrungen, Hierarchiestufen wirtschaftlich erfolgreicher sind als homogene Teams.

Sechs integrative Führungsverhalten

1. Stelle sicher, dass die Meinung eines/r jeden gehört wird
2. Schaffe ein risikoarmes Umfeld für neuartige Ideen
3. Delegiere Entscheidungen an Teammitglieder
4. Nimm Ratschläge an und setze Feedback um
5. Gib selbst handlungsorientiertes Feedback
6. Teile Anerkennung für gemeinsame Erfolge mit dem Team

Quelle: Center for Talent Innovation

Aber dazu muss es der Projektleitung gelingen, derart divers zusammengestellte Gruppen zu führen und unterschiedliche Denkweisen erfolgreich zu unterstützen. Hier kommt das Handlungs-Wie klar zum Vorschein und entscheidet, ob Herausforderungen gemeistert, neue Märkte erschlossen oder innovative Produkte und Prozesse entwickelt werden.

Laut dem Center for Talent Innovation haben sich sechs Verhaltensformen für Führung herauskristallisiert, die eine integrative Kultur fördern (siehe Textkasten). Definiert ist diese als eine Arbeitskultur des offenen Austauschs, in dem sich die Mitglieder mitteilen, einander zuhören und dementsprechend handeln. Integrative Führungskräfte schaffen eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeiter frei fühlen, Ansichten und Ideen zu äußern, unorthodoxe Methoden beizusteuern und unkonventionelle Lösungen vorzuschlagen. Durch diese produktive Offenheit wird zum Beispiel mehr Outside the box gedacht, fließen mehr Perspektiven in die Entscheidungsfindung ein, werden Märkte besser verstanden und Probleme schneller wahrgenommen.

Integrative Führung stärkt somit Unternehmen nicht nur auf der kommerziellen Ebene, sondern auch auf der organisatorischen: Mitarbeiter fühlen sich geschätzt, entwickeln sich besser und sind zufriedener. Das hat nicht nur positive Auswirkungen

auf Engagement und Abwesenheitskennzahlen, sondern auch auf das heute so wichtige Employer-Branding. Sprich: Die Talente, die ihre Teams und Projekte integrativ führen, sind die erfolgreicheren: die geprüften Führungskräfte für morgen.

Fazit

> Digitale Transformation und Innovationsbeschleunigung wirken sich auf die erforderlichen Fähigkeiten der Talente von morgen und deren Auswahl aus.

> Talentmanagement sollte neben dem Was des Lebenslaufs auch das Denk-Wie und das Handlungs-Wie erwägen.

> Vielfalt ist allgegenwärtig, wenn man sie zulässt. Integrative Verhaltensweisen helfen Unternehmen, diese Unterschiedlichkeit erfolgreich zu nutzen.

> In Projekten lassen sich Prozesse und Verhalten relativ autark testen und beobachten. Dort erfolgreich genutzte Arbeitsweisen und Erkenntnisse können Talent entwickeln, auf die Organisation abfärben und die Führungskultur zukunftsweisend beeinflussen.

Talente zu agilen und integrativen Führungskräften zu entwickeln ist für den Markterfolg notwendig – für die digitale Transformation ein absolutes Muss. <

info@faz-personaljournal.de



© Brigitte D. Lippmann.

Brigitte D. Lippmann

ist Talent-Advisor und Change-Expertin.