

September 28, 2009

Volume 4, Issue 38

Sollte Ihre Talentmanagement-Strategie regionalisiert sein?

Über die Autorin



Stacey Harris,
Principal Analyst

Einleitung

Stehen Sie als HR-Profi gerade vor der Aufgabe, eine globale Talent-Strategie aufzubauen? Haben Sie sich in diesem Zusammenhang schon gefragt, ob Ihr Ansatz auch regionalisiert sein sollte?

In neuesten Untersuchungen hatten wir die einzigartige Möglichkeit, die Talent-Management-Praktiken und -strategien verschiedener Unternehmen auf globaler Ebene zu analysieren und dabei diejenigen Bestandteile zu hinterleuchten, die heute für die Aufgaben der HR in den einzelnen Ländern so wichtig sind.

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die Implementierung von Talent-Management-Strategien in diesem Marktbereich mehr sein muss als eine bloße Prozessverbesserung oder die Umstellung auf neue Software-Lösungen. Die effektivsten Talent-Strategien umfassen Unternehmensziele, Teilhaberschaft, Management-Führung und ein tiefes Verständnis über die Talente Ihres Unternehmens, um Erfolg zu sichern. Im Sommer 2009 – inmitten einer der schwersten, globalen Krisen in der Geschichte der Wirtschaft – ist aus der fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen StepStone und Bersin & Associates ein kostenloses Tool entstanden, mit dem Sie die Talentmanagement-Strategie Ihres Unternehmens selbständig einschätzen können.

Mehr als 550 Unternehmen in über 20 Ländern haben unser Talentmanagement-Assesment bereits erfolgreich online genutzt. Es steht in fünf Sprachen zur Verfügung und bewertet die Aussagen zu 19 wichtigen Fragen zu den Themen Abstimmung mit Unternehmenszielen, Management, Technologie und Prozessintegration. Mit dem Tool können Sie die Stärken

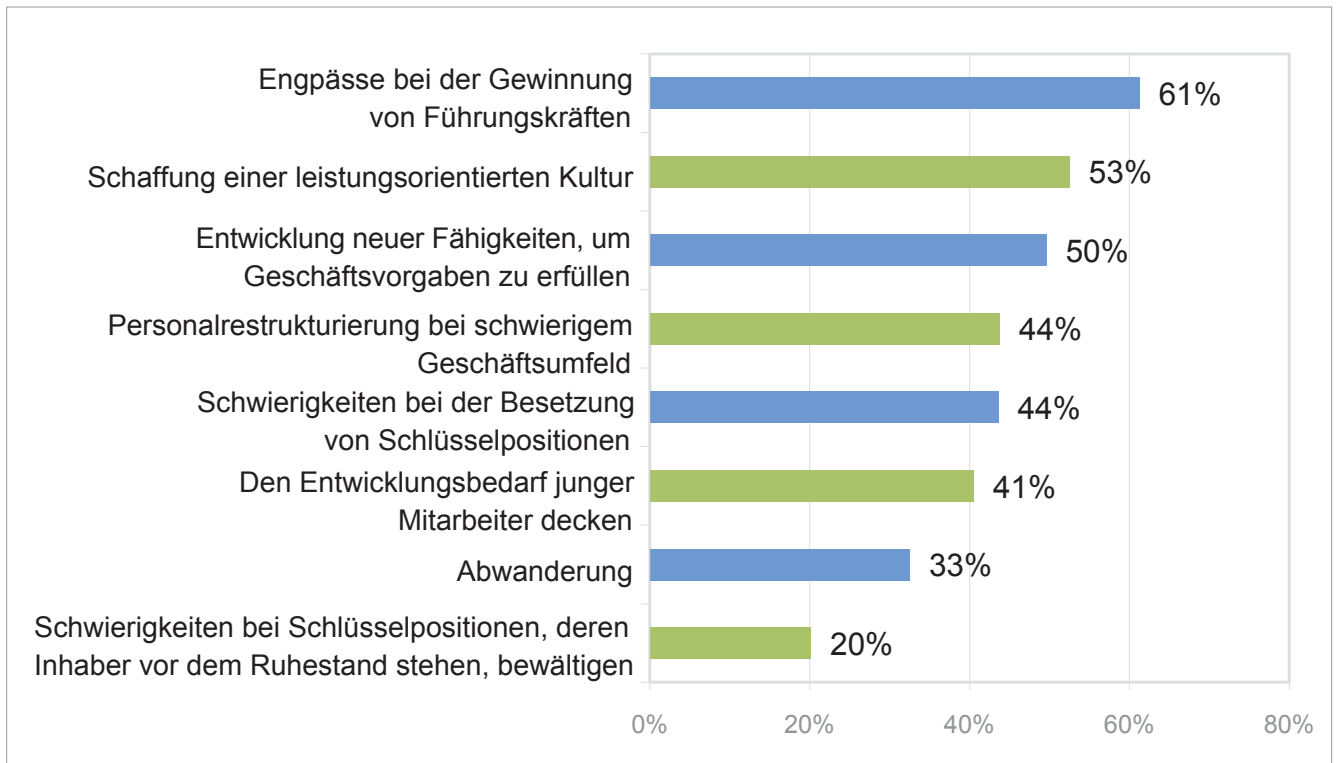
¹ Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.talentstrategyassessment.com/de/>

BERSIN & ASSOCIATES, LLC
6114 LA SALLE AVENUE
SUITE 417
OAKLAND, CA 94611
(510) 654-8500
INFO@BERSIN.COM
WWW.BERSIN.COM

und Schwächen Ihrer Talentmanagement-Strategie im Vergleich zu solchen Unternehmen bewerten, die in der Analyse von Bersin & Associates als besonders erfolgreich im Umgang mit Talentmanagement-Strategien gesehen werden.

Einer der ersten Punkte, die wir untersuchten, befasste sich mit den Herausforderungen, welche für Unternehmen auf internationaler Ebene im Hinblick auf die Talent-Strategie bestehen. Unser Ergebnis zeigt, dass in diesem Umfeld besonders die Besetzung wichtiger Führungspositionen sowie die Erfüllung der sich ändernden geschäftlichen Ziele und Leistungsanforderungen im Vordergrund standen.

Abbildung 1: International - Die wichtigsten Kriterien für Talentmanagement



Quelle: Bersin & Associates, 2009.

Die Auswertung der Daten in Verbindung mit den praktischen Erfahrungen der Mitarbeiter von StepStone und Bersin & Associates bietet einen hervorragenden Überblick über die Talentmanagement-Praktiken in unterschiedlichen Ländern und Branchen. Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- In allen Ländern war es entscheidend, dass die Talentmanagement-Strategie auf die Unternehmensziele abgestimmt ist und die Unternehmensführung daran teilhat.
- Branchen- und länderübergreifend müssen bei der Erfassung, Integration und Analyse von Daten Schwierigkeiten überwunden werden.
- Sowohl kulturelle als auch ökonomische Faktoren beeinflussen die regionalen Unterschiede beim Talentmanagement.
- In den meisten Regionen haben sich in der Praxis Messverfahren bewährt, welche das Engagement der Mitarbeiter, die Fluktuationsrate und die interne Mobilität auswerten.

Wie wichtig ist die Abstimmung auf Unternehmensziele

Wir waren überrascht, dass in den Unternehmen, die an unserer Studie teilnahmen, zwar ein hoher Grad an Unterstützung durch die Leitung besteht, dass aber viele trotzdem nicht der Meinung waren, ihre Talentstrategie sei fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Mehr als 60 Prozent der Unternehmen gaben an, dass ihre Talentstrategie entweder nicht mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sei oder aber nicht weiter ausgebaut würde. 60 Prozent der Unternehmen erklärten aber auch, dass ein Vorstandsmitglied oder hoher Vorgesetzter für die Ergebnisse der Talent-Strategie zuständig sei, auch wenn die Umsetzung und Verwaltung in der HR durchgeführt wurde. Dieser Widerspruch könnte in dem Trend bestehen, dass Geschäftsführer zwar über Talentstrategien reden, ihrem Reden allerdings keine Taten folgen lassen, wie etwa personelle und finanzielle Ausstattung zur Umsetzung.



STICHPUNKT

Mehr als 60 Prozent der Unternehmen gaben an, dass ihre Talentstrategien entweder nicht mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sei oder aber nicht weiter ausgebaut würde.

Figure 2: Executive Ownership with No Business Alignment



Quelle: Bersin & Associates, 2009.



STICHPUNKT

Die Studie von Bersin & Associates zeigt, dass 53 Prozent der Geschäftsführung glauben, in ihrem Unternehmen bestehe keine klare Strategie für HR-Arbeit oder Weiterbildung und Entwicklung.

So zeigte sich tatsächlich, dass die geringe Prozentzahl der Unternehmen, die eine hohe Übereinstimmung zwischen Unternehmenszielen und Beteiligung der Geschäftsführung aufweisen, eher den Praktiken solcher Unternehmen entsprechen, die eine hocheffiziente Talentmanagement-Strategie durchführen.

Der wahre Wert bei der Umsetzung von hocheffizienten Talent-Praktiken und Strategien besteht in der deutlichen Verbesserung der Geschäftsergebnisse. Im neuesten Talent Management Factbook von Bersin & Associates können wir feststellen, dass trotz der immensen Investitionen in Talentmanagement 53 Prozent der Führung glauben, in ihrem Unternehmen bestehe keine klare Strategie für HR-Arbeit oder Weiterbildung und Entwicklung.

Integrierte Prozesse gewinnen an Bedeutung

Auch wenn die Abstimmung mit den Unternehmenszielen und die Beteiligung der Geschäftsführung wichtige Faktoren sind, so sind auch weitere Punkte (wie etwa die Prozessintegration) für die erfolgreiche Umsetzung von Talent-Strategien entscheidend. Die Daten aus dem Online-Assessment haben wir im Hinblick auf 13 kritische Prozesse betrachtet, die eine besonders hohe Integration benötigen, um Talentstrategien effizient umzusetzen. Bei diesen haben wir die Ausgereiftheit der jeweiligen Verfahren unter allen teilnehmenden Unternehmen bewertet. Wie ausgereift die Integration ist, zeigt sich in der folgenden Farbskala:

² Weitere Informationen: 2009 Talent Management Factbook: Best Practices and Benchmarks in Talent Management, Bersin & Associates / Karen O'Leonard, Juli 2009. Studienmitglieder können dies unter www.bersin.com/library oder www.bersin.com/tmfactbook einsehen.



- Rot - bedeutet unter dem branchenüblichen Standard
- Gelb - bedeutet innerhalb des branchenüblichen Standards
- Grün - bedeutet über dem branchenüblichen Standard

43 Prozent der Unternehmen erreichten zum Beispiel beim Performance Management hocheffiziente Ergebnisse. Abbildung 3 zeigt eine Zusammenfassung der Bewertungen.

Abbildung 3: Bewertung der Integration von wichtigen Prozessen

	Integrationsleistung	Grün	Gelb	Rot
1	Unternehmensweites Performance Management	43%	41%	16%
2	Kaskadierte Zielvereinbarungen	42%	35%	23%
3	Unternehmensweite Nachfolgeplanung	39%	37%	24%
4	Strategien für High-Potentials und Leistungsträger	34%	33%	33%
5	Interne Kandidatengewinnung	11%	62%	27%
6	Integriertes Performance Management	28%	48%	24%
7	Verfügbare Personalprofile	22%	42%	36%
8	Talentplanung	12%	50%	38%
9	Personalplanung	14%	29%	57%
10	Employer Branding	29%	29%	42%
11	Erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen	24%	34%	42%
12	Wettbewerbsfähige Entlohnung	11%	25%	64%
13	Karriereentwicklung	14%	26%	60%

Quelle: Bersin & Associates, 2009.



ANALYSE

Personalplanung, Karriereentwicklung und Weiterbildung werden häufig zu den Merkmalen einer ausgereiften Talentmanagement-Strategie gezählt.



STICHPUNKT

Die größten Herausforderungen sind nicht besetzte Führungspositionen, Erschaffung einer leistungsorientierten Kultur und die Bewältigung veränderter Geschäftsbedingungen.

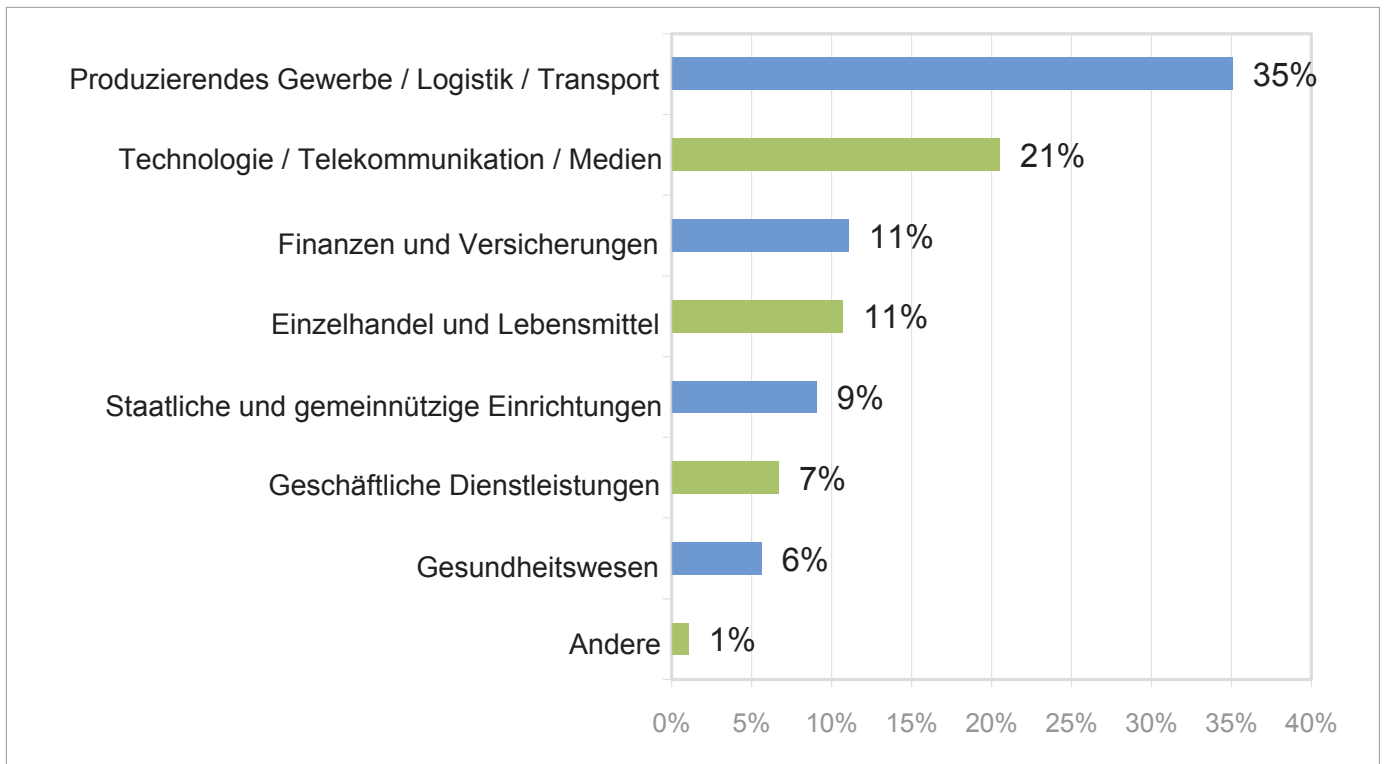
Zusammenfassend lässt sich die augenblickliche Marktsituation so darstellen: sind die Prozentangaben im grünen Bereich hoch, schneiden die Unternehmen dort gut ab, Entwicklungsbedarf besteht bei gelb, und hohe Prozentzahlen im roten Bereich zeigen, dass hier die größten Probleme bestehen. Wie sich ergeben hat, spielen die Unternehmensprozesse (wie Performance und Nachfolgeplanung) die größte Rolle. Nahezu 40 Prozent liegen hier im grünen Bereich. Personalplanung, Karriereentwicklung und Weiterbildung werden häufig zu den Merkmalen einer ausgereiften Talentmanagement-Strategie gezählt, gehören hier aber zu den Bereichen, in denen die Unternehmen den größten Entwicklungsbedarf haben. Mehr als 40 Prozent der teilnehmenden Firmen kommen nur auf Werte im roten Bereich.

Unternehmenserfolg

Um durch Personalplanung und Entwicklung Erfolge für das Unternehmen zu erzielen, bedarf es einer umfassenden Zusammenarbeit innerhalb der HR sowie einer effektiven Verwaltung der Personaldaten. Betrachtet man die wichtigsten Herausforderungen im Talentmanagement (Besetzung von Führungspositionen, Erschaffung einer leistungsorientierten Kultur und Bewältigung neuer Geschäftsvorgaben) so zeigen sich bedrohliche Lücken in wichtigen Bereichen, wie Planung und Entwicklung.

Die teilnehmenden Unternehmen lieferten auch wertvolle Daten über ihre geschäftlichen Anforderungen, anhand derer es uns leichter fiel, die Schwierigkeiten beim Talentmanagement zu verstehen. Zu diesem Zweck haben wir die Unternehmen in acht Branchen unterteilt (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Branchenaufteilung:



Quelle: Bersin & Associates, 2009.



ANALYSE

Unternehmen müssen überdenken, welchen Ansatz an ein integriertes Talentmanagement sie bei Personen wählen, die nicht so häufig vor dem Computer sitzen oder die heutigen Karrierediskussionen verfolgen.

Die höchsten Teilnehmerzahlen wurden in den Branchen erreicht, die am stärksten von den ökonomischen Umbrüchen betroffen sind: produzierendes Gewerbe, Technologie und Finanzdienstleistungen. Das steht in Übereinstimmung mit dem von uns beobachteten Trend, dass sich die Diskussion über Talentmanagement nicht mehr nur auf die hochqualifizierten Mitarbeiter (hauptsächlich in den Bereichen, Technologie, Finanzen und Dienstleistungen, wo dieses in den letzten Jahren ein viel diskutiertes Thema war) beschränkt, sondern nunmehr auch Arbeiter und sonstige Angestellte umfasst. Ursache für diesen Wandel sind die gewachsenen globalen und demographischen Herausforderungen, so dass Unternehmen überdenken müssen, welchen Ansatz an ein integriertes Talentmanagement sie bei Personen wählen, die nicht so häufig vor dem Computer sitzen oder die heutigen Karrierediskussionen verfolgen. Die positiven Auswirkungen des Talentmanagements werden in vielen dieser Unternehmen zunehmend zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.


Sollte Ihre Talentmanagement-Strategie regionalisiert sein?
Stacey Harris | Seite 7



Ein typisches Beispiel: Großes, international aufgestelltes Industrieunternehmen

Ein global operierender Industriekonzern mit 23.000 Angestellten musste sicherstellen, dass in den verschiedenen Tochterunternehmen im asiatisch-pazifischen Raum jeweils die richtigen Personen am richtigen Ort sind. Insbesondere bei gehobenen Führungspositionen war man abhängig von einer sorgfältigen Nachfolgeplanung. Daneben möchte der Konzern diese Positionen mit Talenten aus der jeweiligen Region besetzen. Allerdings ist der Wettbewerb um Topp-Kandidaten im asiatisch-pazifischen Raum besonders heftig, weshalb das Unternehmen Schwierigkeiten hatte, geeignete Kandidaten zu finden. Man entschied sich deshalb dazu, in ein integriertes Talentmanagement zu investieren, um das Recruiting, die Entwicklung, das Assessment und die Nachfolge bei Führungspositionen zu verbessern.

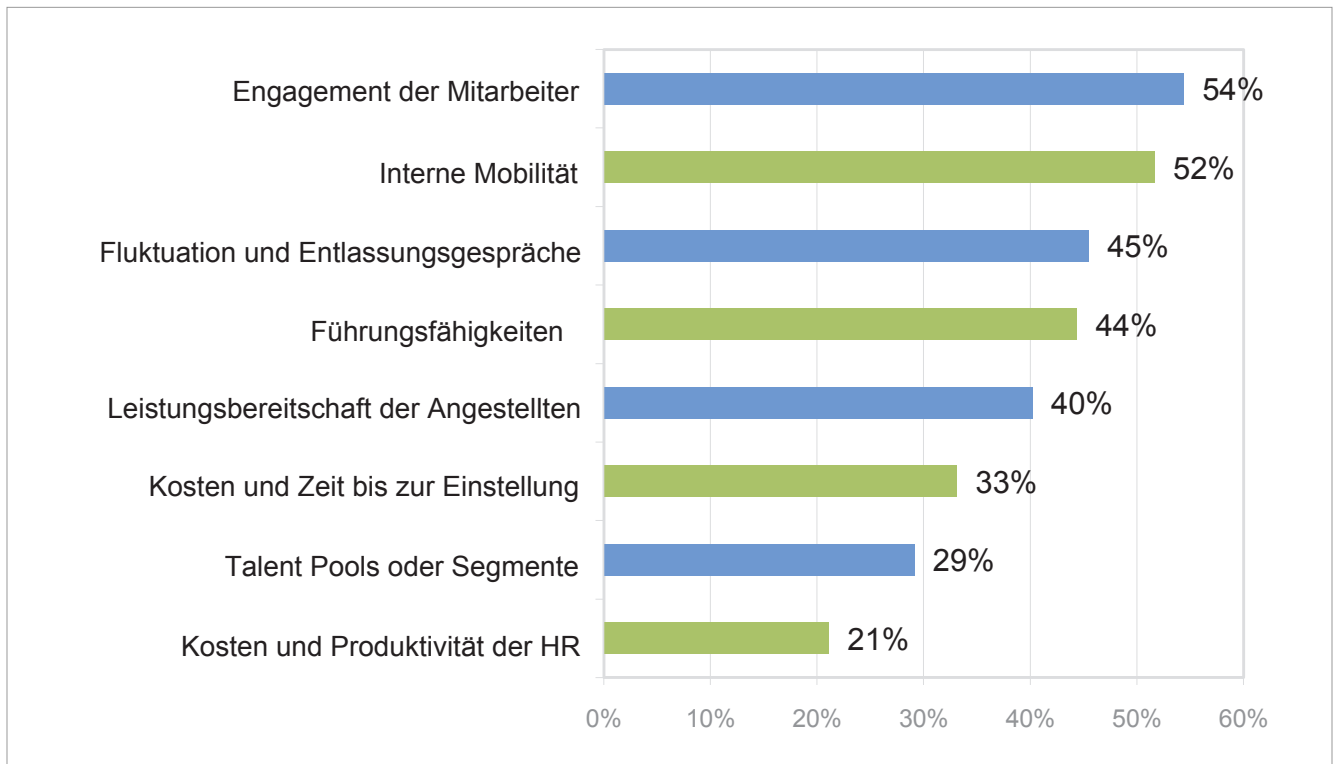
“Jetzt können wir Kandidaten für Führungspositionen leichter finden und für ihre Aufgaben schulen, was die unternehmerische Kontinuität sichert und ein nachhaltiges Wachstum schafft.”

Regionaler HR-Manager
eines globalen Industriekonzerns 

Bei der Messung der positiven Auswirkungen, die Talentmanagement auf dies Unternehmen haben kann, zeigte sich, dass diese hauptsächlich auf regionale und kulturelle Faktoren zurückzuführen sind. Insgesamt waren bei allen teilnehmenden Unternehmen die folgenden drei Messwerte am wichtigsten:

- Engagement der Mitarbeiter (Umfragen)
- Interne Mobilität
- Fluktuation und Entlassungsgespräche

Abbildung 5: Die wichtigsten Messwerte des Talentmanagements



Quelle: Bersin & Associates, 2009.



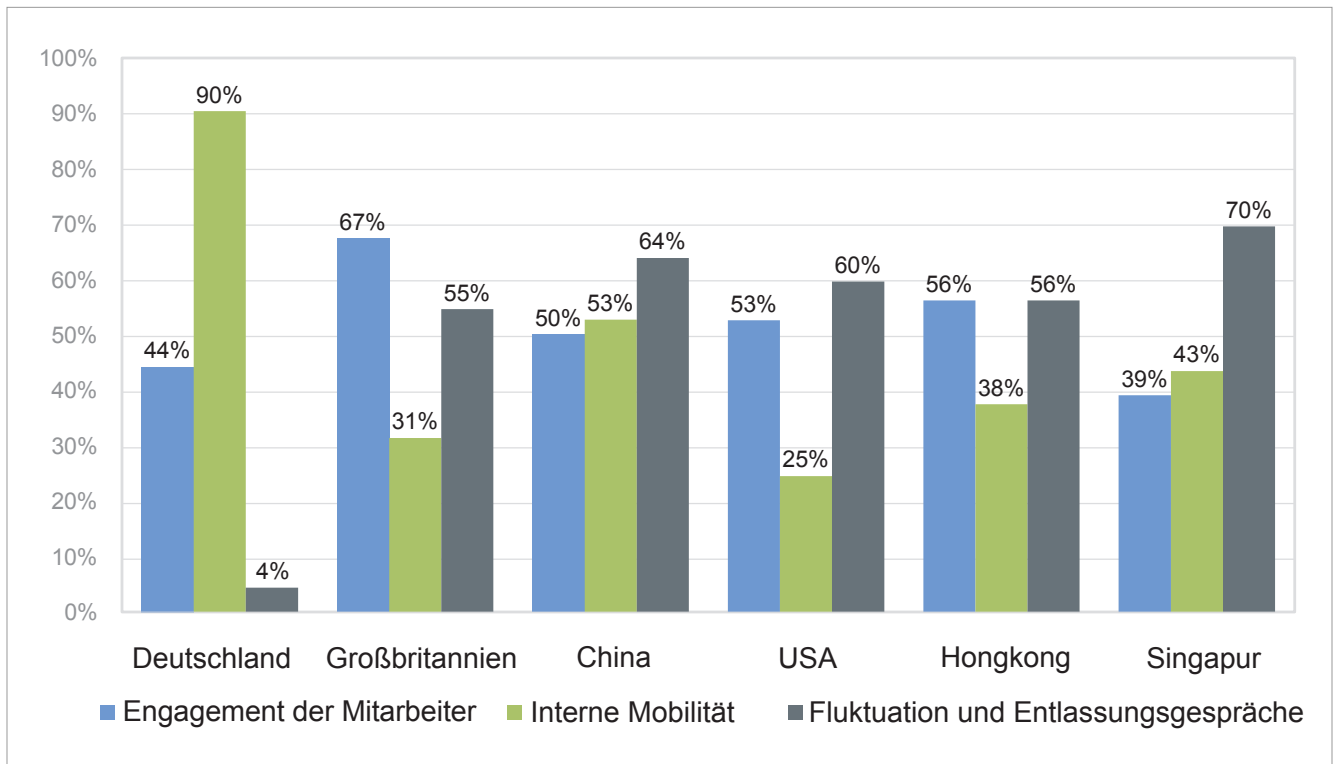
STICHPUNKT

Mit dieser Fokussierung auf die interne Mobilität gehen einige Unternehmen dieses Jahr sogar soweit, diese in strategische Konzepte einfließen zu lassen. .

Fluktuationsrate und Engagement der Mitarbeiter dienen verbreitet als Bemessungsgrundlagen für Talentmanagement-Aktivitäten. Daher war die Nennung der internen Mobilität eine kleine Überraschung, insbesondere da dieser Wert auch dann noch zu den drei wichtigsten Maßstäben gehört, wenn man die relativ große Industriekonzerne nicht in die Berechnung einbezieht. Mit dieser Fokussierung auf die interne Mobilität gehen einige Unternehmen dieses Jahr sogar soweit, diese in strategische Konzepte einfließen zu lassen. So setzen Unternehmen in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage verstärkt auf ihre internen Talente und erwerben mit dieser Erfahrung die Fähigkeit, Leistungsträger an solchen Positionen einzusetzen, die zwar für das Unternehmen geschäftskritisch sind, an denen bisher aber nicht die notwendige Leistung erbracht wurde. Interne Mobilität zählt daher zu den ausschlaggebenden Faktoren um veränderte Unternehmensvorgaben zu erfüllen.

³ Als Leistungsträger zählen Angestellte, die hohe Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft zeigen, die Fähigkeit zum Quereinstieg haben oder für einen größeren Verantwortungsbereich im selben Beruf qualifiziert sind und das Potenzial haben, in eine Führungsposition aufzusteigen.

Abbildung 6: Die drei wichtigsten Messwerte des Talentmanagements (nach Ländern)



Quelle: Bersin & Associates, 2009.

Besonders in Deutschland und China ist die interne Mobilität der wichtigste Messwert, während in Großbritannien, Singapur, Hongkong und den USA mehr Bedeutung auf die Fluktuationsrate und das Engagement der Mitarbeiter gelegt wird (siehe Abbildung 6).

Messwerte zur Untersuchung von Talentmanagement werden noch immer als unausgereift gesehen. Es fehlen Standards über das, was zu messen sei, als auch darüber, wie die Bewertung zu handhaben ist. Die Studien von Bersin & Associates zeigen jedoch, dass eine eindeutige, durch die Unternehmensführung vorgegebene Bewertungsstrategie nicht nur den Erfolg sichert, sondern auch dazu führt, dass Personalabteilung und Management im Hinblick auf die geschäftskritischen Ergebnisse am selben Strang ziehen.

⁴ Siehe: 2009 Talent Management Factbook: Best Practices and Benchmarks in Talent Management, Bersin & Associates / Karen O'Leonard, July 2009

Datenmanagement und Analyse

Das größte Problem, vor dem die meisten Unternehmen im Hinblick auf die Bemessungsgrundlagen stehen, ist, so zeigen unsere Studien, der Zugriff auf relevante und korrekte Daten. Länderübergreifend ergibt sich aus den Antworten, dass die Unternehmen bei der Datenverwaltung und -analyse noch immer die größten Schwierigkeiten haben. In mehreren Bereichen des Talentmanagements, wo ein hoher Handlungsbedarf besteht (Personalplanung, Karriereentwicklung und wettbewerbsfähige Entlohnung) ist nach unseren Erkenntnissen besonders die Erfassung, Verwaltung und Analyse der Daten ausschlaggebend für eine erfolgreiche Umsetzung in diesen Bereichen (siehe Abbildung 7)

Abbildung 7: Die fünf unteren Werte

	Integrationsleistung	Rot	Gelb	Grün
9	Personalplanung	57%	29%	14%
10	Employer Branding	42%	29%	29%
11	Für das Unternehmen erforderliche Entwicklungspläne	42%	34%	24%
12	Wettbewerbsfähige Entlohnung	64%	25%	11%
13	Karriereentwicklung	60%	26%	14%

Quelle: Bersin & Associates, 2009.

Umfassende Analysen mit sorgfältiger Dateneingabe und gut geführten Personal- und Stellenprofilen sind die Erfordernisse, die nötig sind, um in diesen Bereichen gute Ergebnisse zu erzielen.

Regionalisiertes Talentmanagement

Auch wenn die Antworten aus 20 verschiedenen Ländern in unsere Untersuchungen eingeflossen sind, haben wir uns auf acht Länder konzentriert, weil hier die Teilnahme hoch genug war, um regional unterschiedliche Trends zu identifizieren, insbesondere im Hinblick auf die Unterschiede und Ähnlichkeiten bei den Talentmanagement-Praktiken. Regional konnten wir wichtige Unterschiede beim Umgang der Unternehmen mit Talentmanagement feststellen, auch wenn die drei größten Herausforderungen bei all diesen Unternehmen ähnlich waren. Abbildung 8 zeigt die größten Unterschiede in den Bereichen, wo jeweils die besten und die schlechtesten Ergebnisse erzielt wurden.

Sollte Ihre Talentmanagement-Strategie regionalisiert sein?
Stacey Harris | Seite 11

Abbildung 8: Ausgereiftheit des Talentmanagement nach Regionen

Region	Größte Herausforderungen	Rot (unter dem branchenüblichen Standard)	Grün (effiziente Praktiken)	Bemerkungen zur Ausgereiftheit der Verfahren
Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderte Geschäftsbedingungen • Schwierigkeiten bei der Besetzung von Schlüsselpositionen • Personalumstrukturierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung der Leitung • Personalplanung • Interne Besetzung • Laufbahnplanung • Gehälter 	<ul style="list-style-type: none"> • Employer branding 	<ul style="list-style-type: none"> • Antworten hauptsächlich aus dem Industriesektor (worin sich der deutsche Markt widerspiegelt) mit geringem Fokus auf Laufbahnplanung und Entwicklung • Stark regulierte HR • Planungs- und Strukturierungskultur • Problem der demographischen Entwicklung
China	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer leistungsorientierten Kultur • Unbesetzte Führungs- und Schlüsselpositionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfolgeplanung • Laufbahnplanung • Gehälter 	<ul style="list-style-type: none"> • Talentbewertung 	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionell hierarchisch geprägter Ansatz bei Nachfolge- und Laufbahnplanung • Stark zentralisierte Kultur • Bewertungsanalysen und Berichte spielen große Rolle
USA	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderte Geschäftsbedingungen • Unbesetzte Führungspositionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalplanung • Laufbahnplanung • Gehälter 	<ul style="list-style-type: none"> • Employer branding 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschwung macht Fokussierung auf Personalplanung nötig • Vor dem Abschwung bestand auf dem Arbeitskräftemarkt ein Mangel an Talenten für Schlüsselpositionen • Traditionell ein hierarchischer Ansatz bei Karrierefortschritt und Nachfolge
Großbritannien	<ul style="list-style-type: none"> • Unbesetzte Führungspositionen • Schaffung einer leistungsorientierten Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Personalprofile • Laufbahnplanung • Gehälter 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungspläne, kaskadierte Zielvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Antworten hauptsächlich aus dem Industrie- und Transportsektor mit traditionell geringem Fokus auf Laufbahnplanung und Entwicklung • Stark in der Festlegung von Leistungserwartungen • Andauernde Schwierigkeiten bei Infrastruktur und Datenverwaltung in ganz Britannien

Quelle: Bersin & Associates, 2009.

Figure 8: View of Regionalized Talent Management Maturity (cont'd)

Region	Größte Herausforderungen	Rot (unter dem branchenüblichen Standard)	Grün (effiziente Praktiken)	Bemerkungen zur Ausgereiftheit der Verfahren
Hongkong	<ul style="list-style-type: none"> • Unbesetzte Führungspositionen • Schaffung einer leistungsorientierten Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Employer branding • Laufbahnplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungspläne • Kaskadierte Zielvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hongkong weist häufige Ähnlichkeiten mit dem britischen Markt auf und schneidet somit auch bei der Festlegung von Leistungsanforderungen gut ab • Besorgnis über zukünftig geringere Anzahl von Talenten in den entsprechenden Pools, die für Führungsaufgaben qualifiziert sind.
Singapur	<ul style="list-style-type: none"> • Unbesetzte Führungspositionen • Veränderte Geschäftsbedingungen • Den Entwicklungsbedarf junger Mitarbeiter decken 	<ul style="list-style-type: none"> • Laufbahnplanung • Gehälter 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaskadierte Zielvereinbarungen • Performance management 	
Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> • Unbesetzte Führungspositionen • Personalumstrukturierung • Schaffung einer leistungsorientierten Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Personalprofile • Beteiligung der Leitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungspläne • Kaskadierte Zielvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stark regulierter Arbeitsmarkt • Umfangreiche Arbeitnehmerrechte • Staatliche Anforderungen führen häufig zur Überprüfung von Weiterbildung und Zielvereinbarungen
Schweden	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderte Geschäftsbedingungen • Schwierigkeiten bei der Besetzung von Schlüsselpositionen • Den Entwicklungsbedarf junger Mitarbeiter decken 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Personalprofile • Laufbahnplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an Talentmanagement • Entwicklungspläne 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Führungskultur gepaart mit Geschäftssinn • Kulturbedingt wird Entwicklung durch größere organisatorische Struktur erwartet • Weniger Personalwechsel zwischen Unternehmen • Viele junge Angestellte drängen auf den Arbeitsmarkt

Quelle: Bersin & Associates, 2009.



ANALYSE

Die Studie von Bersin & Associates zeigt, dass die positiven Effekte auf das Gesamtunternehmen besonders dann erreicht werden, wenn auch das Management mit Unterstützung der HR an der Talentstrategie teilhat.



STICHPUNKT

Keine regionalen Unterschiede gab es in den Bereichen Laufbahnplanung und Gehälter, die überall ein wichtiges Kriterium sind.

Ziel dieser Gegenüberstellung war es, die Ähnlichkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten, die bei der Einführung von Talentmanagement länder- und branchenübergreifend bestehen.

Betrachtet man die Ausgangsdaten, so ergibt sich, dass viele in Deutschland ansässige Firmen vor Schwierigkeiten stoßen, wenn sie Talentmanagement im Unternehmen entwickeln und umsetzen wollen. Mehr als 62 Prozent der deutschen Unternehmen gaben an, dass entweder allein die Personalabteilung oder höchstens noch eine einzige Person aus der Führungsriege für die Talentstrategie verantwortlich ist. Die Studie von Bersin & Associates zeigt jedoch, dass die positiven Effekte auf das Gesamtunternehmen besonders dann erreicht werden, wenn auch das Management mit Unterstützung der HR aktiv an der Talentstrategie beteiligt ist. Ähnlich dazu sind die Ergebnisse der französischen Unternehmen. Durch die mangelnde Beteiligung kommt es bei den meisten Unternehmen zu Problemen, wenn Talentplanung, interne Kandidatensuche und Karrieremanagement mit der Geschäftsstrategie abgestimmt werden sollen. Im Vergleich zu den Best Practices anderer Unternehmen sind diese Firmen deutlich im roten Bereich.


In mehreren Ländern, darunter Großbritannien, Frankreich und Schweden, bestehen zudem Schwierigkeiten, Daten über die eigenen Angestellten und deren Qualifikationen so aufzubereiten, dass sie für Stellenangebote im Unternehmen genutzt werden können. Eine Herausforderung, die rund um den Globus zunimmt, da es sich in immer mehr Unternehmen durchsetzt, eher internen Talenten neue Aufgaben zuzuweisen, als neue Talente teuer einkaufen zu müssen.

Keine regionalen Unterschiede gab es in den Bereichen Laufbahnplanung und Gehälter, die überall ein wichtiges Kriterium sind, während sich Planung, Weiterbildung, Recruitment und Datenverarbeitung in den einzelnen Regionen unterschieden. Positiv zu sehen ist, dass die verbesserten technischen Möglichkeiten von Talentmanagement in vielen Regionen das Fundament gelegt haben für ein starkes Performance Management sowie einen verbesserten öffentlichen Kontakt mit Kandidaten.

⁵ Siehe: 2009 Talent Management Factbook: Best Practices and Benchmarks in Talent Management, Bersin & Associates / Karen O'Leonard, Juli 2009

Ein typisches Beispiel: Großes Bauunternehmen im US-amerikanischen Fortune-500-Index.

Seitdem das Unternehmen die Talentmanagement-Software von StepStone global implementiert hat (sowohl für Weiterbildungsmanagement als auch Performance Management), kann das betreffende HR-Team Talente und Weiterbildungsbedarf unternehmensweit feststellen und in Berichten auswerten. Der für Talentmanagement verantwortliche Leiter erklärt:

“Unsere Entscheidungen sind intelligenter und schneller geworden. Vorher wussten wir nie, wer welches Training bekommen hatte. Jetzt können wir das. Und wenn wir das mit dem Performance Management verknüpfen, können wir auch sehen, ob die gewünschten Ergebnisse erreicht wurden.“ 

Es besteht kaum ein Zweifel, dass ein regionalisierter Ansatz beim Talentmanagement die positiven Auswirkungen auf das Unternehmen verstärkt. Als HR-Verantwortlicher haben Sie damit die Möglichkeit, die kulturellen und wirtschaftlichen Besonderheiten der einzelnen Regionen in Ihre Talentstrategie einfließen zu lassen. Ein wichtiger Schritt zu einer gelungenen Umsetzung besteht dabei darin, herauszufinden, welche Dinge unternehmensweit zu standardisieren sind und welche Elemente sich für eine Regionalisierung am besten eignen.

Empfehlungen

Die folgenden Empfehlungen sollen als Mitbringsel aus dieser Studie dienen. Sie sollten die Ratschläge unter Berücksichtigung Ihrer Talentmanagement-Strategie und unternehmerischen Anforderungen prüfen und auf Ihre globale oder regionale Strategie anwenden:

- Abstimmung auf Unternehmensziele durch Global Governance und Beteiligung der Unternehmensleitung
- Fokussierung auf die wichtigsten, unternehmensweiten Talananforderungen, setzen Sie Prioritäten bei der Strategie, doch lassen Sie genügend Freiraum, um regionale Unterschiede berücksichtigen zu können, wie etwa stärkere Hierarchien bei der Nachfolgeplanung und gesetzlich geforderte Nachweise.

Sollte Ihre Talentmanagement-Strategie regionalisiert sein?
Stacey Harris | Seite 15



ANALYSE

Diejenigen HR-Abteilungen, die die Möglichkeiten und Stärken des Talentmanagements verstehen, sind bestens gewappnet, um die Herausforderungen zu meistern, welche die veränderten wirtschaftlichen Bedingungen mit sich bringen.

- Klar definierte Unternehmensstandards für die Profile von Angestellten und Stellen, die grenzüberschreitend und von unterschiedlichen System genutzt werden können.
- Investitionen in Prozessintegration wirken sich positiv auf Ihre Fähigkeit aus, die Talentanforderungen Ihres Unternehmens zu erfüllen, insbesondere solche, für die Performance-Steigerung und Weiterbildungsmaßnahmen notwendig sind.
- Festlegung konsistenter Messverfahren. Stellen Sie jedoch sicher, dass diese auf allen Ebenen des Unternehmens aussagekräftig sind (d.h. interne Mobilität ist ein guter Messwert für direkte Vorgesetzte)

Schlussfolgerung

In dem Maße wie der Bedarf nach globalen Lösungen im Talentmanagement wächst und Unternehmen häufig vor ähnlichen Schwierigkeiten stehen (im Hinblick sowohl auf Verfahren als auch die Technologie), wird deutlich, dass wir einen Moment innehalten müssen, um darüber nachzudenken, wo wir heute stehen und wo wir hin möchten. Nur so kann die Reise weitergehen.

Diejenigen HR-Abteilungen, die die Möglichkeiten und Stärken des Talentmanagements verstehen, sind bestens gewappnet, um die Herausforderungen zu meistern, welche die veränderten wirtschaftlichen Bedingungen mit sich bringen.

Haben Sie Interesse an einem individuellen Assessment Ihrer Talentmanagement-Strategie? Das kostenlose Assessment können Sie im Internet unter

<http://www.talentstrategyassessment.com/de/> aufrufen.

Ruth Cane, Chefin für Weiterbildung bei den Kreisbehörden von Oxfordshire, sagt:

“Das Assessment-Tool war sehr nutzerfreundlich und hat uns insbesondere darüber Klarheit verschafft, dass wir zwar schon einige Projekte und Verfahren einsetzen, trotzdem aber noch viel unternehmen können, um unser Talentmanagement strategischer auszurichten” 