

Talentmanagement

**Konzepte
Systeme
Gestaltungsmöglichkeiten**

**29. SAP/NT Konferenz
08. - 10. November 2016 in Düsseldorf**

Ingmar Carlberg

Talentmanagement aus Arbeitnehmersicht

- Was ist TALENTMANAGEMENT?
- Was verspricht TALENTMANAGEMENT?
- Welche Arbeitnehmerdaten speichert TALENTMANAGEMENT?
- Welche Auswertungen bietet TALENTMANAGEMENT?
- Was können wir empfehlen ?

Was wird unter Talentmanagement verstanden?

Talentmanagement bezeichnet die Gesamtheit personalpolitischer Maßnahmen in einer Organisation zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen.

Talentmanagement ist ein Segment des Human Resource Management, das sich auf für den Unternehmenserfolg wichtige Zielgruppen richtet, für die es zugleich einen vergleichsweise hohen Personalbedarf im Unternehmen gibt. Entsprechend ist eine Priorisierung von Zielgruppen meist der erste Schritt bei der Entwicklung eines Talentmanagementsystems.

Quelle: wikipedia

Was wird unter Talentmanagement verstanden?

Begriff:

Darunter versteht man **intern und extern gerichtete Strategien**, Methoden und Maßnahmen, mit denen ein UN sicherstellt, dass die für den **Geschäftserfolg kritischen Schlüsselpositionen** mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind.

Quelle: Gablers Wirtschaftslexikon

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/830359596/luxusmarketing-v1.html>

Merkmale eines erfolgreichen TM:

TM **muss unternehmensspezifisch** entwickelt werden und ist organisationspezifisch zu bestimmen. Es ist **abhängig von der Art der Produkte bzw. Dienstleistungen** und der Art der Aufgabe. Des Weiteren **ist es dynamisch** zu verstehen, d.h. der Talentbegriff passt sich an veränderte organisatorische Prioritäten an.

Was ist SuccessFactors BizX?

Ein System für die gesamte Personalentwicklung (Talentmanagement)



- **Modular:** Verschiedene Bausteine für verschiedene Zwecke
- **Integriert:** Gemeinsame Datenbasis für umfassende Analysen
- **Vernetzbar:** Datenaustausch auch mit anderen Systemen, insb. von SAP

Fragen des BR:

- ◆ Welche Module sollen bei uns eingesetzt werden?
- ◆ Mit welchen anderen Systemen tauscht BizX Daten aus?
- ◆ Welche Verbesserungen erhofft man sich?

Andere IT-Systeme für das Talentmanagement

mySAP ERP HCM – Komplette Funktionalität

Talent Management

- E-Recruiting
- Karriere & Nachfolgeplanung
- Personalentwicklung
- Veranstaltungsmanagement
- Enterprise Learning
- Performance Management
- Vergütungsmanagement

Workforce Process Management

- Personaladministration
- Zeitwirtschaft
- Personalabrechnung (Global HR)
- Gesetzliche Auswertung
- Organisationsmanagement
- Management globaler Mitarbeiter

Workforce Deployment

- Personaleinsatzplanung
- Projektressourcenplanung
- Call Center Staffing

Workforce Planning & Analytics

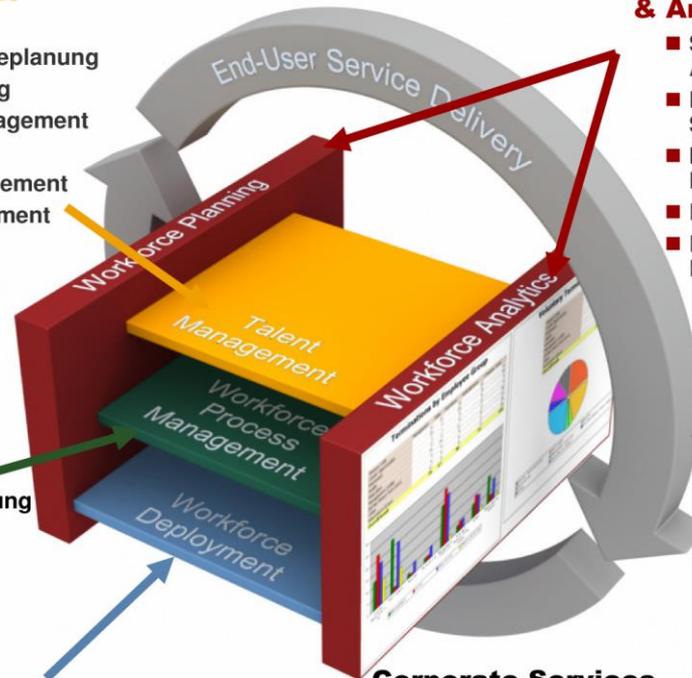
- Strategische Planung & Ausrichtung
- Personalkostenplanung & Simulation
- Mitarbeiterfluktuations- & Personalbestandsanalysen
- Balanced Scorecard Integration
- Business Intelligence Reporting & Benchmarking
 - 300+ Key Performance Indicators (KPI's), 200+ vordefinierte Queries
 - 30 HCM InfoCubes

End-User Service Delivery

- Employee Self-Service
- Manager Self-Service
- Mitarbeiter (Call) Center
- Expert Finder
- Mobile Lösungen
- Alternative Servicekanäle

Corporate Services

- Reisemanagement
- Environment, Health & Safety (Arbeitnehmerschutz, Arbeitsmedizin)
- Incentive & Commission Management
- Records Management (elektr. Personalakte)



Andere IT-Systeme für das Talentmanagement



Oracle Taleo Enterprise Cloud

TALENTMANAGEMENT Was ist das?

Der Name für Standard-Software von SuccessFactors.

successfactors™ Was ist das?

Ein Unternehmen aus Kalifornien mit einer großen Mission:

„Wir haben uns das Ziel gesetzt, die Geschäftswelt zu verändern, indem wir alle Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, dazu auffordern, Beförderung und Bezahlung an der Leistung des Einzelnen statt an Sachzwängen und Firmendiplomatie zu orientieren. Auf diese Weise können wir dazu beitragen, die Produktivität in allen diesen Unternehmen um 50 Prozent zu steigern.“

www.successfactors.de/firma/ am 2.6.2012

successfactors™ Versprechungen des Anbieters (1)

♥ **Genauere Leistungsbeurteilung:**

Eliminiert die Diskontinuität von Managemententscheidungen, erkennt echte Leistungsträger und trainiert Manager bei der objektiven Leistungsbewertung. ¹⁾

♥ **Visuelle Rangliste Ihrer Mitarbeiter:**

Optimieren Sie Ihr Team, indem Sie die Spitzenleute identifizieren und deren Führungspotenzial fördern. Zugleich erkennen Sie die Mitarbeiter, die keine adäquate Leistung erbringen und können entsprechend z.B. mit Fördermaßnahmen reagieren. ²⁾

BV XY

§ 1

Eine Leistungs- oder Verhaltenskontrolle findet mit dem System nicht statt.

Ist nicht Ziel/Zweck des Systems.

Standard bisher

Hier:

Leistungskontrolle ist Zweck/Ziel des Systems.

¹⁾ <http://www.successfactors.de/calibration/> am 4.6.12

²⁾ <http://www.successfactors.de/index.php?id=399&L=1> am 4.6.12

Mit dem Modul Jam

You can also motivate and reward (belohnen) your colleagues for a job well done by acknowledging superior participation with badges and employee of the month surveys.

You can also monitor SAP Jam usage to see which groups and content are the most valuable with on demand reports.¹⁾

 Sie können auch motivieren und Ihre Kollegen für einen gut gemachten Job belohnen, indem Sie eine intensive Teilnahme mit Abzeichen belohnen und in einer Monatsübersicht den besten Mitarbeiter anerkennen.

Sie können auch die Nutzung von JAM kontrollieren (abhören), um zu sehen, welche Mitarbeiter/Gruppen welche Inhalte austauschen und welche Beiträge am wertvollsten¹⁾



Ein umfassendes Bild verschaffen:

Entdecken Sie die "versteckten" Talente Ihrer Mitarbeiter und nutzen Sie diese Fähigkeiten für Ihr Unternehmen.¹⁾



Intelligente Talententscheidungen treffen:

Erfahren Sie mehr über die Persönlichkeit jedes Mitarbeiters, bevor Sie wichtige Personalentscheidungen treffen.¹⁾

Umfassende Personaldaten: Die Erfassung von Personal- und Talentdaten sorgt für ein aussagekräftigeres und umfassenderes Mitarbeiterprofil.

successfactors™ Versprechungen des Anbieters (2)

♥ Mit Employee Profile von SuccessFactors

richten Sie ein dynamisches Firmennetzwerk ein, in dem Mitarbeiter mittels Schlagworten, Netzwerken und anderen Social Media Werkzeugen ein vollständiges Profil von sich selbst hinterlegen können. Alle Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen können bei Bedarf auf diesen wertvollen Informationspool zugreifen. ¹⁾

♥ Ein umfassendes Bild verschaffen:

Entdecken Sie die "versteckten" Talente Ihrer Mitarbeiter und nutzen Sie diese Fähigkeiten für Ihr Unternehmen. ¹⁾

♥ Intelligente Talententscheidungen treffen:

Erfahren Sie mehr über die Persönlichkeit jedes Mitarbeiters, bevor Sie wichtige Personalentscheidungen treffen. ¹⁾

♥ Ausstieg optimieren:

Gestalten Sie den Wechsel von Mitarbeitern reibungslos, während Sie leistungsstarke Mitarbeiter halten und für die Verbesserung des Unternehmens wichtiges Feedback erfassen. ¹⁾

♥ Mitarbeiter-Ranking funktioniert:

Steve Scullen, Professor für Management an der Universität von Iowa, hat herausgefunden, dass ein erzwungenes Mitarbeiter-Ranking einschließlich der Entlassung der untersten 5 % oder 10 % zu einer eindrucksvollen Produktivitätssteigerung von 16 % führt. ²⁾

-
- ▼ Leistung messen
 - ▼ zu Persönlichkeitsprofil ergänzen
 - ▼ Aufsteiger und Absteiger ermitteln

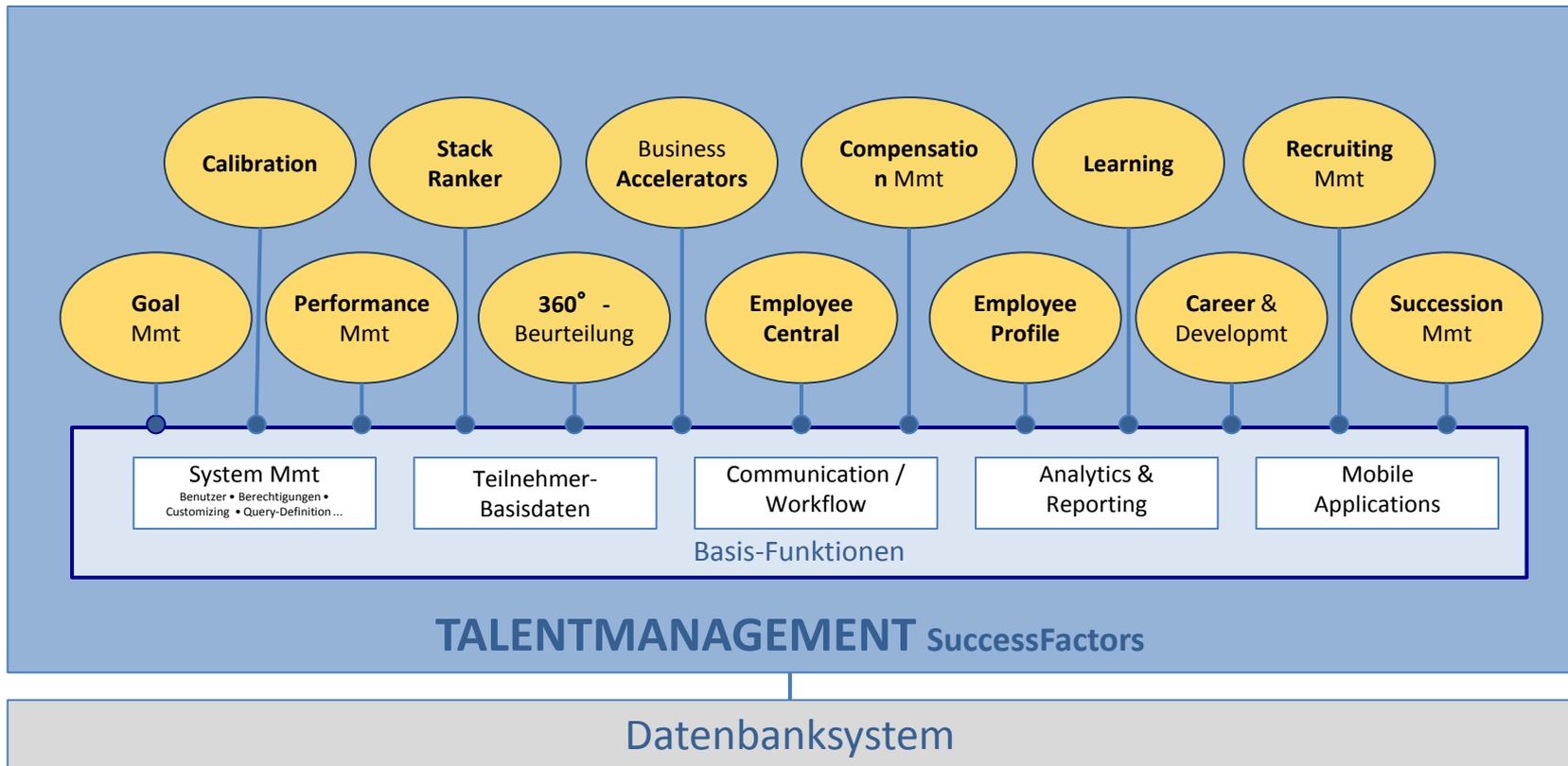


Sind diese Anbieter-Empfehlungen auch ein Vorgehensmodell auch für euer Unternehmen?

TM aus Arbeitnehmersicht

- Was ist TALENTMANAGEMENT?
- Was verspricht TALENTMANAGEMENT?
- **Welche Arbeitnehmerdaten speichert TALENTMANAGEMENT?**
- Welche Auswertungen bietet TALENTMANAGEMENT?
- Was können wir empfehlen ?

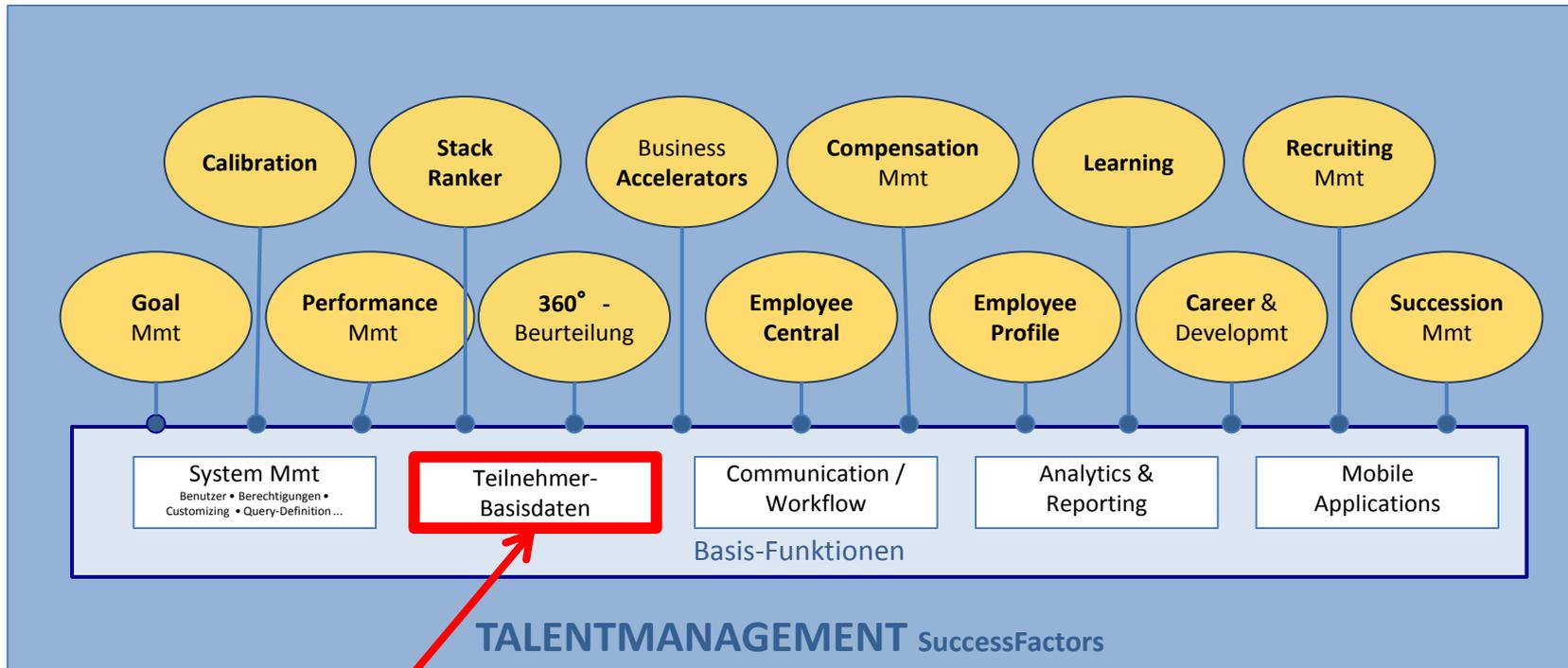
System-Module



- ▶ Diverse Module für verschiedene Zwecke
- ▶ Gemeinsamer Datenbestand
- ▶ Gemeinsame Report-Funktionen

? Welche Module sollen in eurem Unternehmen eingesetzt werden?

Arbeitnehmerdaten im TALENTMANAGEMENT



Basisdaten über Teilnehmer

Arbeitnehmerdaten im TALENTMANAGEMENT

Basisdaten über jeden Teilnehmer

| | | |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| ▪ Status (aktiv/inaktiv) | ▪ Job Code | ▪ Bevorzugte Sprache |
| ▪ Geschäftsbereich | ▪ Stadt Arbeitsstelle | ▪ Vorgesetzter |
| ▪ Fax | ▪ Nachfolgekandidat | ▪ CPID |
| ▪ Büro | ▪ Nachname | ▪ Änderungshäufigkeit |
| ▪ Mitarbeiterstatus | ▪ Land Vertrag | ▪ Proxy |
| ▪ BenutzerID | ▪ Land | ▪ HR Business Partner CPID |
| ▪ Group oder Division | ▪ Titel | ▪ Jobtitel |
| ▪ Adresse 1 | ▪ Geschlecht | ▪ Datum der letzten Überprüfung |
| ▪ Mitarbeiteruntergruppe | ▪ Zeitzone | ▪ Custom Manager |
| ▪ Benutzername | ▪ PLZ | ▪ Sparte |
| ▪ Organisationseinheit | ▪ Matrix Manager | ▪ Telefon Büro |
| ▪ Adresse 2 | ▪ E-Mail | ▪ Geburtsdatum |
| ▪ Management Levels | ▪ Einstellungsdatum | ▪ CPID |
| ▪ Vorname | ▪ Land Arbeitsstelle | |



Ist die Bedeutung aller Datenarten klar?
 Welche Datenarten sind wirklich erforderlich?
 Müssen die Daten wirklich über jeden MA gespeichert werden?

Arbeitnehmerdaten im TALENTMANAGEMENT

Mitarbeiter-Profil

The screenshot displays a web interface for an employee profile. The main content area is titled 'Mitarbeiterprofil' and includes a navigation bar with 'Startseite', 'Ziele', 'Leistung', 'Entwicklung', 'Informationen zur Firma', 'Mitarbeiterprofile', and 'Berichte'. The profile itself is divided into several sections:

- Gliederung**: A sidebar on the left with 'Personen' and a list of 'Mein Vorgesetzter' (Joe Brown), 'Ich', 'Meine Mitarbeiter', and 'Weitere Personen'.
- Profil**: The main profile area, featuring a photo, an 'Organigramm' (1 Direkt unterstellte Mitarbeiter, 1 Gesamtteam), and a 'Gehe zu:' section with links for '2012 Performance and Development Plan', 'Individueller Entwicklungsplan', and 'Mitarbeiter-Scorecard'.
- Persönliche Information**: A table of personal data including:

| | |
|---|---------------|
| Mitarbeiternummer | |
| Familiennamen | |
| Zweiter Name | |
| Vorname | |
| E-Mail Adresse | |
| Einstellungsdatum | 29.08.2005 |
| Name der Position | Director, Qua |
| | Corporate |
| Geschäftsbereich / Funktionsbereich | Test |
| Teilgeschäftsbereich/Funktion | General Mana |
| | N/A |
| Land/ Arbeitsstätte | Canada |
| Stadt/ Arbeitsstätte | Montreal |
| Niederlassung/ Gebäude/ Standort Arbeitsvertrag | N/A |
- Fachlicher Vorgesetzter**: A section for listing the professional supervisor.
- Tags**: A section for adding tags to the profile.
- Aktualisierung/Fertigstellung des Mitarbeiterprofils**: A section for confirming profile updates.

Annotations on the image include:

- A pink box on the left: 'Zugriff auf Profile anderer Personen' with an arrow pointing to the 'Personen' sidebar.
- A pink box in the center: 'Vgl. Basisdaten' with an arrow pointing to the 'Persönliche Information' table.
- A pink box at the bottom: '„Tags“: Charakterisierende Stichpunkte, auch zur Nutzung als Suchkriterium' with an arrow pointing to the 'Tags' section.
- A pink box at the bottom left: 'Evtl. viele weitere Profildfelder' with an arrow pointing to the bottom of the profile area.

Arbeitnehmerdaten im TALENTMANAGEMENT

Weitere Profil-Felder – die genutzt werden können

▼ **Karriere und professionelle Interessen**

Bitte geben Sie Positionen an, in die Sie sich weiterentwickeln möchten mit jeweiligem Zeitrahmen.

| Level* | Berufsfeld* | Zeitraumen* | Kommentare | Einstiegsdatum* |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------|
| [Zum Bearbeiten bitte anklicken] | TT.MM.JJJJ |

Sprachkenntnisse

- Sprache*
- Kenntnisse im Sprachgebrauch*
- Lesekenntnisse*
- Kenntnisse in Schrift*

Externe Berufserfahrung

- Von* / Bis*
- Name der Firma*
- Titel*
- Anzahl der geführten Personen*
- Budgetverantwortung (USD)*
- ...

Anerkennungen / Auszeichnungen

- Anerkennung oder Auszeichnung*
- Beschreibung
- Ausstellende Behörde
- Ausgestellt am

Außerbetriebliches Engagement

- Name der Organisation*
- Rolle*
- Von / Bis
- Kommentare

PMP-Bewertungen

- Anfangsdatum
- Enddatum
- Bewertung
(z.B. 3.0 Fully satisfactory)

Angaben werden automatisch eingetragen

Risiko der freiwilligen Kündigung

- Risiko [hoch / mittel / gering]
- Gründe*
- Kommentare

+ 13 weitere

Fragen zum Mitarbeiter-Profil

- Welche Angaben sind für das Arbeitsverhältnis erforderlich?
Welche sind rein privat?
- Wer kann die Angaben sehen? Wer kann sie verändern?
Kann jeder sein eigenes Profil vollständig sehen?
- Wozu dürfen die Angaben verwendet werden?
- Sind die Angaben freiwillig?
 - ▲ **Achtung!**
Auch freiwillige Dateneingaben sollten verbindlich begrenzt werden.
 - ◆ „Ich tu’s freiwillig dem Chef zuliebe.“
 - ◆ „Wie stehe ich da, wenn alle anderen sich hier glanzvoll präsentieren?“

Arbeitnehmerdaten im Talentmanagement

Der gesamte Performance-Management-Prozess (PMP) wird im Talentmanagement abgebildet.

- ◆ Individuelle **Ziele** für Entwicklung und Leistung einzelner Beschäftigter
 - ◆ Bewertung der **Zielerreichung**
 - ◆ Bewertung der „**Kernkompetenzen**“ von Beschäftigten mit bzw. ohne Führungsaufgaben mit Noten 1 bis 5
 - ◆ Protokolle über den **Prozessverlauf**
- ... sind sensitive Daten über Bewertete und Bewerter

Unternehmenswerte
2005

| | Beispiele aus dem Arbeitstag | BEURTEILUNG* |
|--|------------------------------|-------------------------------|
| Integrität Bei allem, was wir tun und sagen, ist Integrität unser höchstes Gebot, wodurch wir das Vertrauen und den Respekt der Aktionäre, Kunden, Zulieferer, Kollegen, Partner und der Gesellschaft gewinnen und festigen. | | ↓ <input type="checkbox"/> |
| Verpflichtung zu herausragender Leistung Wir demonstrieren die Fähigkeit zu herausragender Leistung in allen Bereichen unsere Arbeit und unserer Beziehung zu den Aktionären, Kunden, Zulieferern, Kollegen, Partnern und der Gesellschaft im Allgemeinen. Wir stellen ständig Urteilsvermögen, Professionalismus, Geradlinigkeit, Selbstdisziplin, Ausdauer und Teamgeist unter Beweis. | | <input type="checkbox"/> |
| Kundenorientierung Wir fördern eine kundenorientierte Unternehmenskultur, die großen Wert auf hervorragenden Service legt und unseren Verpflichtungen auf jeder Ebene unseres Unternehmens nachkommt. | | <input type="checkbox"/> |

Zusammenfassung der letztjährigen Leistung
2005

| | ANVISIERTE ZIELE (Kommentare hinsichtlich der im letzten Jahr erzielten Ergebnisse) | Bewertung* |
|------------------------------------|---|--------------------------|
| Ziel | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Ziel | 2 | <input type="checkbox"/> |
| Ziel | 3 | <input type="checkbox"/> |
| Ziel | 4 | <input type="checkbox"/> |
| Sie können Ziel (wenn zutreffend): | | |
| Ziel | 5 | <input type="checkbox"/> |

ERHALTEN:
.6

Arbeitnehmerdaten im Talentmanagement

Fragen zur Zielvereinbarung

- Werden Ziele vereinbart oder verordnet?
- Orientieren sich Ziele an persönlichen Stärken oder Schwächen?
- Sind die Ziele erreichbar? Oder zu viele? Oder zu schwierig?
- Darf „Weiter so!“ statt „Nächstes Jahr besser!“ als Ziel vereinbart werden?
- Welche Ziele sind tabu?
„Deine Fehltage sollen sich verringern.“
„Finde eine Tagesbetreuung für deine Kinder.“
„Du sollst freundlicher sein.“
- Was geschieht bei Dissens über die Ziele?

Unternehmenswerte 2005

Beiziele aus dem Arbeitsvertrag

BEWERTUNG

BEURTEILUNG*

Integrität
Bei allem, was wir tun und sagen, ist Integrität unser höchstes Gebot, wodurch wir das Vertrauen und den Respekt der Aktionäre, Kunden, Zulieferer, Kollegen, Partner und der Gesellschaft gewinnen und festigen.

Verpflichtung zu herausragender Leistung
Wir demonstrieren die Fähigkeit zu herausragender Leistung in allen Bereichen unsere Arbeit und unsere Beziehung zu den Aktionären, Kunden, Zulieferern, Kollegen, Partnern und der Gesellschaft im Allgemeinen. Wir stellen ständig Urteilsvermögen, Professionalismus, Geduld, Selbstisziplin, Ausdauer und Teamgeist unter Beweis.

Kundenorientierung
Wir fördern eine kundenorientierte Unternehmenskultur, die großen Wert auf hervorragenden Service legt und unseren Verpflichtungen auf jeder Ebene unseres Unternehmens nachkommt.

Zusammenfassung der letztjährigen Leistung 2005

ANVISIERTE ZIELE (Kommentare hinsichtlich der im letzten Jahr erzielten Ergebnisse) **BEWERTUNG***

| Ziel | BEWERTUNG |
|------|-----------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

6x Sigma Ziel (wenn zutreffend)

HALTEN:

Arbeitnehmerdaten im Talentmanagement

Fragen zur Beurteilung

- Wer beurteilt wen?
- Kann ich einen Beurteiler ablehnen bzw. wählen?
- Gibt es PMP auch „von unten nach oben“?
- Sind die Beurteilungskriterien klar definiert?
- Was geschieht bei Dissens über die Beurteilung?
- Wer kann meine Ziele und Bewertungen sehen/verändern?

The image shows two overlapping screenshots of a performance evaluation form for the year 2005. The top screenshot is titled 'Unternehmenswerte 2005' and lists three criteria for evaluation: 'Integrität', 'Verpflichtung zu herausragender Leistung', and 'Kundenorientierung'. Each criterion has a descriptive paragraph and a corresponding evaluation scale on the right. The bottom screenshot is titled 'Zusammenfassung der letztjährigen Leistung 2005' and shows a table with five rows for 'ANVISIERTE ZIELE' (target goals) and their 'Bewertung*' (evaluation). The table has columns for 'Ziel' (Goal) and 'Bewertung*' (Evaluation). The first four rows are numbered 1 to 4, and the fifth row is labeled 'Six Sigma Ziel (wenn zutreffend)'. The evaluation scale on the right of the top screenshot is labeled 'BEURTEILUNG*' and has a vertical arrow pointing downwards, indicating a scale from high to low performance. The word 'BEWERTUNG' is written vertically on the left side of both screenshots.

Objektive Bewertung im PMP?

Bewertungsskala

| | | | |
|---|---|--|--|
| 5 | Leistungen übertreffen Erwartungen in besonderem Maße | <ul style="list-style-type: none"> Leistungen ... liegen weit über den Erwartungen hebt sich durch seine Leistungen deutlich von anderen ab zeigt durchgängig außergewöhnliche Leistungen, wird von anderen als außergewöhnlich gut wahrgenommen. | <p>„Häufig/regelmäßig/konsistent“ schließt „weit“ nicht aus</p> <p>Von welchen anderen? Relative Bewertung mindert Chancen in guten Teams.</p> |
| 4 | Leistungen übertreffen Erwartungen | <ul style="list-style-type: none"> Leistungen übertreffen häufig die Erwartungen. Ergebnisse und Verhaltensweisen regelmäßig über den Erwartungen hält seine Leistungen aufrecht auf einem Niveau über den Erwartungen Qualität der Arbeit ist konsistent hoch | Einschätzung der Einschätzung anderer! |
| 3 | Leistungen erfüllen Erwartungen voll und ganz | <ul style="list-style-type: none"> Leistungen entsprechen voll den Erwartungen ... MA zeigt konsistent eine sehr gute Leistung, mit fundierten und termingerechten Ergebnissen. Leistungen und Verhalten erfüllen Erwartungen in jeder Hinsicht. | Anforderungen fehlen in höheren Stufen. |
| 2 | Leistungen erfüllen Erwartungen zum Teil | <ul style="list-style-type: none"> Leistungen erfüllen teilweise die Erwartungen. Mitarbeiter muss Leistung noch verbessern und sich entwickeln. Mitarbeiter liefert einige der erwarteten Ergebnisse, aber nicht im vollen Umfang. | <div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> Verschiedene Chefs – verschiedene Erwartungen? </div> |
| 1 | Leistungen erfüllen nicht die Erwartungen | <ul style="list-style-type: none"> Performance, Leistungen und Verhaltensweisen entsprechen deutlich nicht den Erwartungen. Die Leistungen müssen sich durch konkrete Maßnahmen erheblich verbessern, wenn der Mitarbeiter in dieser Position bleiben will. | |

Objektive Bewertung im PMP?



Sind die geforderten Kernkompetenzen eindeutig zu beurteilen?

Flexibilität
Ergebnisorientierung
Teamführung

- ... bewahrt sich eine positive Einstellung und die Leidenschaft zu gewinnen.
- ... übertrifft selbst auferlegte Qualitätsstandards
- ... zieht aus Rückschlägen Lehren
- ... hat den Wunsch, ... Begeisterung zu entfachen und Erfolge zu belohnen.
- ... usw.

Außerdem

- Wird der Schwierigkeitsgrad von Zielen von allen gleich eingeschätzt?
- Sind die Erwartungen an Neulinge geringer als an „alte Hasen“?
Werden alte Hasen strenger beurteilt?
- Werden Ziele, Leistungen und Kompetenzen von Schweden und, Deutschen, Rumänen, Kanadiern und Japanern gleich gewichtet?

Gleiche Standards sind Voraussetzung für Vergleichbarkeit!

Arbeitnehmerdaten im Talentmanagement

Daten für Karriere und Nachfolgeplanung

■ Entwicklungswünsche

des Beschäftigten

■ Potenzialeinschätzung

- „**Erreicht**“ Geringe Aufstiegswahrscheinlichkeit – Ist wahrscheinlich nicht fähig zu oder nicht interessiert an einer höheren Position
- „**Mittel**“ Hat das Potenzial, anspruchsvollere Positionen zu übernehmen — Fähig zur Weiterentwicklung auf der gleichen Ebene. Fähig, in der gegenwärtigen Position höhere Verantwortung zu übernehmen.
- „**Hoch**“ Interessiert daran und fähig, in naher Zukunft eine und noch weitere Karrierestufen zu nehmen. Könnte geschäftsbereichsintern und -übergreifend wechseln.

■ Erreichbare Positionen mit erwarteter Entwicklungsdauer

| | |
|---------------------------|------------------------|
| Expert Engineering | Jetzt bereit |
| Director Sales | In 2 - 3 Jahren bereit |

Vom MA in
sein Profil
eingetragen

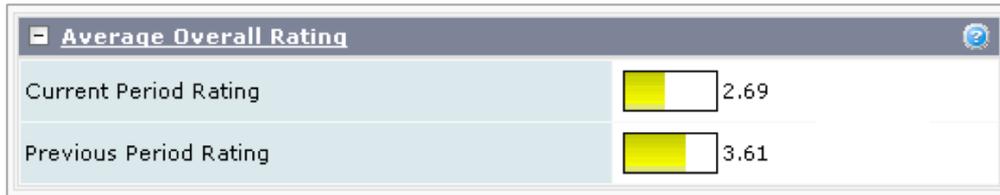
Von Vorgesetzten in MA-Profil eingetragen

Talentmanagement aus Arbeitnehmersicht

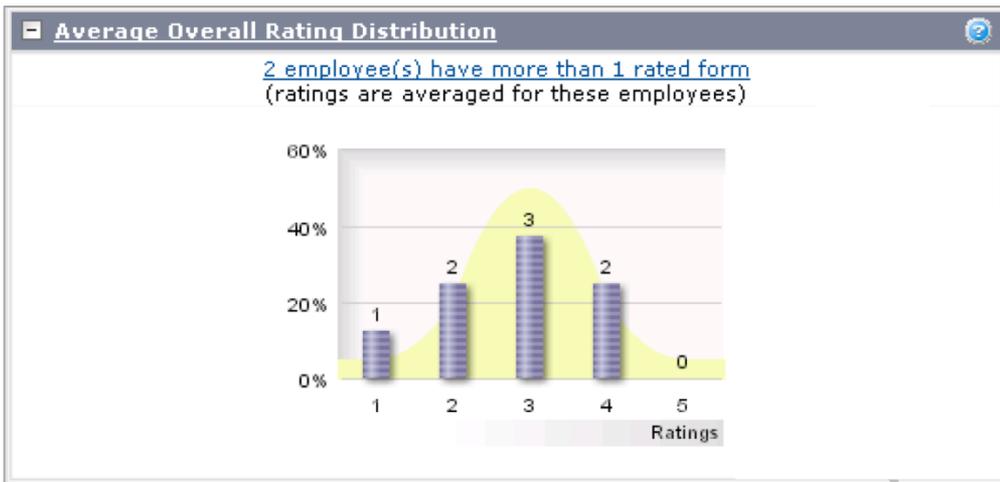
- Was ist TALENTMANAGEMENT?
- Was verspricht TALENTMANAGEMENT?
- Welche Arbeitnehmerdaten speichert TALENTMANAGEMENT?
- **Welche Auswertungen bietet TALENTMANAGEMENT?**
- Was kann ich empfehlen ?

Auswertungen mit Talentmanagement

Gesamt-Bewertung



? Ist die Entwicklung gut oder schlecht?



? Ist die Gauss' sche Glockenkurve eine Zielvorgabe für die Bewerter?

Pay / Performance Matrix

| | | | | | | |
|-----|-------------|-------------|----------|----------|----------|----------|
| | > 120% | | <u>1</u> | | | |
| PAY | 111% - 120% | | | <u>1</u> | | |
| | 91% - 110% | | | <u>1</u> | <u>5</u> | |
| | 81% - 90% | | | | | <u>2</u> |
| | < 80% | | | | | |
| | | 1.0 | 2.0 | 3.0 | 4.0 | 5.0 |
| | | PERFORMANCE | | | | |

? Soll die Leistungsbeurteilung Gehaltsansprüche nach sich ziehen?

Auswertungen mit SuccessFactors

Vereinbarte Ziele mit Bearbeitungsstand

Filter Options | Date Options

Display Options

| Columns | Goal Info: | Goal Status: |
|---------|---|--|
| | <input checked="" type="checkbox"/> Goal Name | <input checked="" type="checkbox"/> Status |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Category | <input checked="" type="checkbox"/> Start Date |
| | <input type="checkbox"/> Owner | <input checked="" type="checkbox"/> Due Date |
| | <input type="checkbox"/> Owner's Email | <input checked="" type="checkbox"/> % Complete |
| | <input type="checkbox"/> Owner's Manager | <input checked="" type="checkbox"/> Progress |
| | <input type="checkbox"/> Owner's HR Manager | |
| | <input type="checkbox"/> Rating | |
| | <input type="checkbox"/> Weight | |
| | <input type="checkbox"/> Public/Private | |
| | <input type="checkbox"/> Aligned/Unaligned | |
| | <input type="checkbox"/> Last Modified Date | |



**Für
Betriebsräte
interessant:
Prüfung der
Ziele**

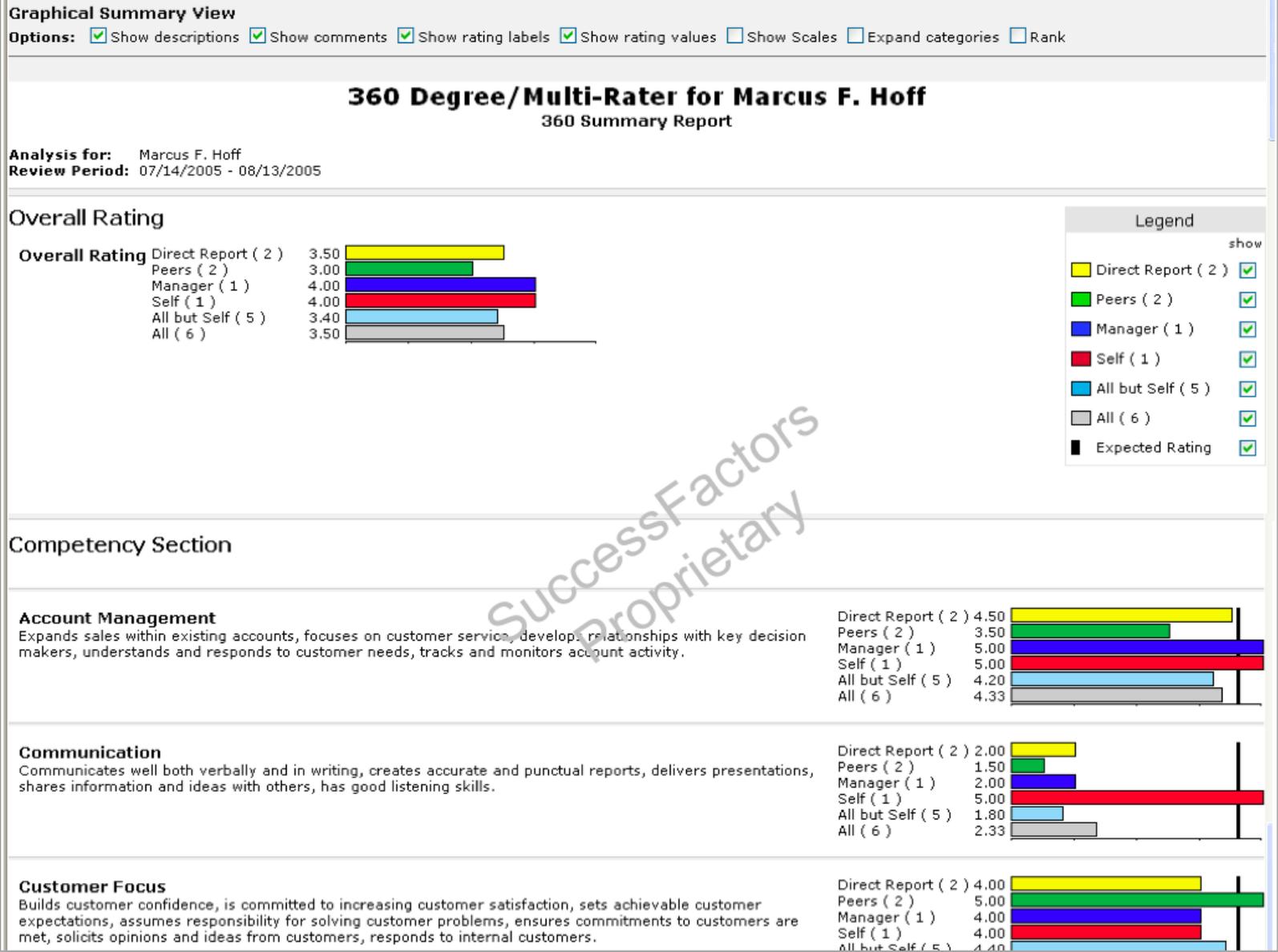
Save Settings
 Export to Excel

Items per page: 10 Showing 1-10 of 59 | <<First <Prev 1 2 3 4 5 6 Next> Last>>

| Goal Name | Category | Status | Start Date | Due Date | % Complete | Progress |
|--|---------------------|--------|------------|------------|------------|-------------|
| Attend Key Customer Negotiation Sessions with my Team | Learning_and_Growth | green | 01/01/2005 | 08/01/2005 | 20% | Overdue |
| Continue working on communication and listening skills | Financial | green | 01/01/2005 | 12/31/2005 | 80% | Not Yet Due |
| Complete at least one Customer Success Testimonial | Customer | green | 01/01/2005 | 11/30/2005 | 70% | Not Yet Due |
| Continue working on communication and listening skills | Financial | green | 01/01/2005 | 12/31/2005 | 80% | Not Yet Due |
| Attend an Industry Conferences in my Region | Learning_and_Growth | green | 01/01/2005 | 09/01/2005 | 60% | Not Yet Due |
| Attend an Industry Conferences in my Region | Learning_and_Growth | green | 01/01/2005 | 09/01/2005 | 60% | Not Yet Due |
| Continue working on communication and listening skills | Financial | green | 01/01/2005 | 12/31/2005 | 80% | Not Yet Due |
| Complete at least one Customer Success Testimonial | Customer | green | 01/01/2005 | 11/30/2005 | 70% | Not Yet Due |

Auswertungen mit Talentmanagement

360-Grad-Bewertung für Marcus F. Hoff



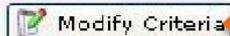
Suche Nachfolgekandidaten für den Director North-East Sales

Profile Criteria

Profile: Department: Sales; Division: ACE Software

Background: Education: Degree: MBA

Competencies: Account Management: 70%-100%; Budgets/Cost Control ≥ 50%; Communication ≥ 70%; Customer Focus ≥ 70%; Job Knowledge ≥ 70%; Listening Skills ≥ 70%

 Modify Criteria

Performance × Potential

PERFORMANCE

POTENTIAL

2 

0 

0 

3 

4 

1 

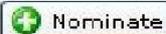
6 

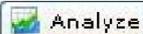
3 

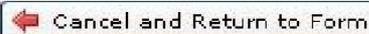
0 

Other: 6

 Update Results

 Nominate

 Analyze

 Cancel and Return to Form

| <input type="checkbox"/> | Employee | Background (out of 20.0) | Competency (out of 80.0) | Total Match (out of 100.0) |  |  |
|--------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> |  Barry Chen | 20.0 | 80.0 | 100.0 |  |  |
| <input type="checkbox"/> |  James Reed | 0.0 | 80.0 | 80.0 |  |  |
| <input type="checkbox"/> |  Cheryl Wang | 20.0 | 52.0 | 72.0 |  |  |
| <input type="checkbox"/> |  Marcus F. Hoff | 20.0 | 40.0 | 60.0 |  |  |
| <input type="checkbox"/> |  Ravi Agrawal | 20.0 | 40.0 | 60.0 |  |  |
| <input type="checkbox"/> |  Ruth Lawson | 0.0 | 56.0 | 56.0 |  |  |
| <input type="checkbox"/> |  Larry K. Lindsley | 0.0 | 52.0 | 52.0 |  |  |
| <input type="checkbox"/> |  Thomas Clark | 0.0 | 52.0 | 52.0 |  |  |
| <input type="checkbox"/> |  Judy M. Hoffman | 20.0 | 24.0 | 44.0 |  |  |
| <input type="checkbox"/> |  Harry Wilson | 0.0 | 44.0 | 44.0 |  |  |



Barry Chen

Title: Sales Manager

Department: Sales

Division: ACE Software

Location: Central

Manager: Richard Maxx

Business Phone: no record

Unsere Empfehlungen zum Talentmanagement

- Beurteilung muss sein.
Beschäftigte haben einen Anspruch auf Feedback.
- Die Prozesse fair und sachgerecht gestalten.
Das automatisierte Abbild kann nicht besser sein als die Prozesse selbst.
- Beurteilung ist und bleibt subjektiv – auch mit TALENTMANAGEMENT.
Note 4 = „Die Zielerreichung übertrifft die Erwartungen.“
Wessen Erwartungen? Welche Ziele: Einfache oder schwierige? Viele oder wenige?
Mit Fleiß, Genialität oder Glück?
Computer gaukeln Objektivität mit Rechenfleiß und Messgrafiken nur vor.
Quelldaten und Rechenregeln sind scheinobjektiv.
- Subjektivität nicht leugnen, sondern einplanen!
- TALENTMANAGEMENT kann ein gutes Hilfsmittel zur Strukturierung und Protokollierung von Beurteilungsprozessen sein – kein Personal-Roboter
 - Urteile nicht miteinander verrechnen!
Was ist der Durchschnitt von „Stets ermutigende Rückmeldungen geben“ und „Nur selten Kundenanforderungen übertreffen“?.

Unsere Empfehlungen zum Talentmanagement

Europäische Datenschutzprinzipien umsetzen, insbesondere:

■ Sparsamkeit

- Datenmodell
- Auswertungen
- Zugriffsberechtigungen

■ Datenübermittlung nur an datenschutzrechtlich verpflichtete Empfänger

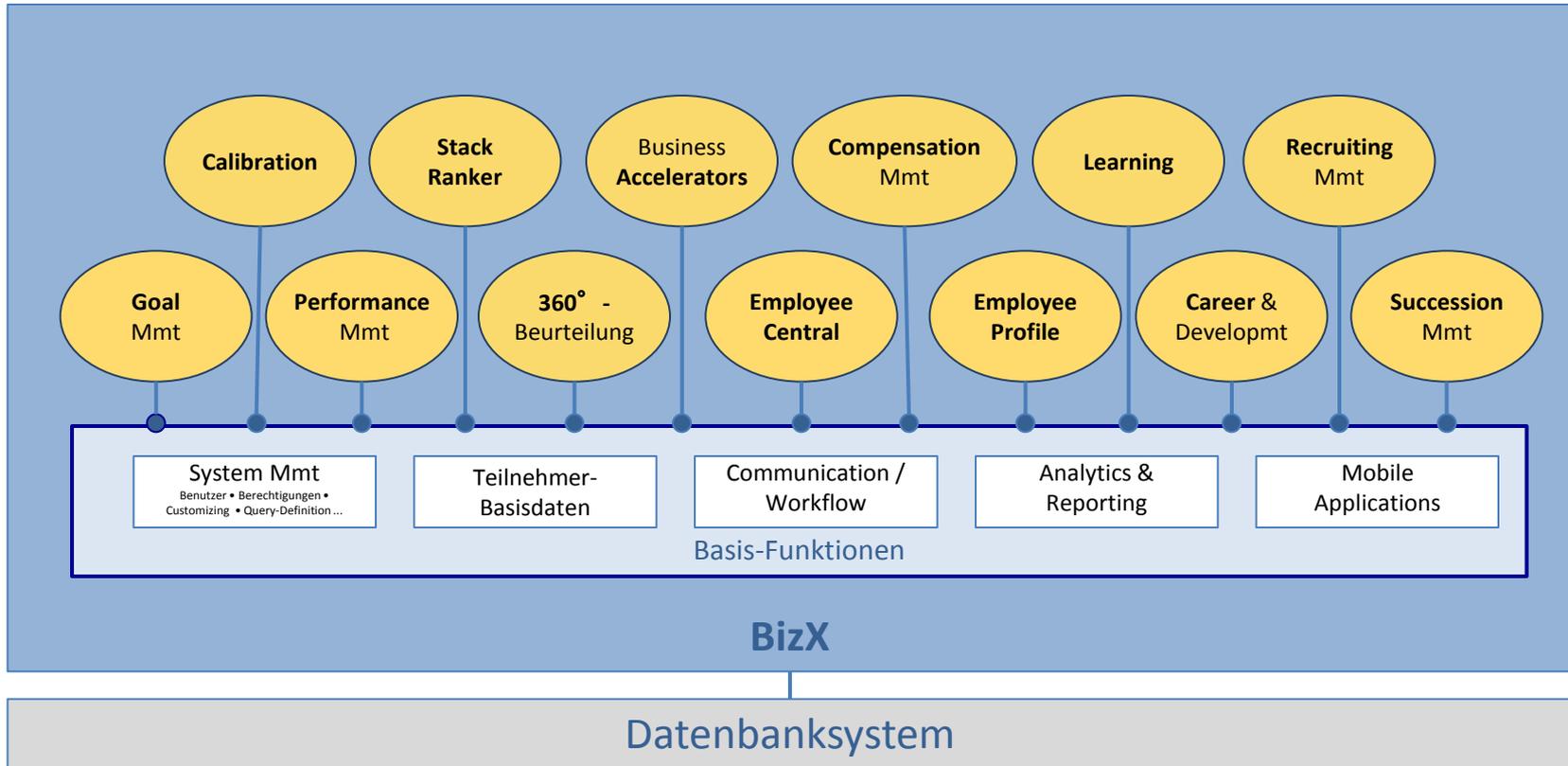
- Es gibt kein Konzernprivileg!
- Auch konzerninterner Datentransfer nur mit Rechtsgrundlage
- in „unsichere Drittländer“ nur mit EU-konformen Verträgen (z.B. mit Standardklauseln), aktuell Privacy Shields

■ Transparenz, Auskunfts- und Korrekturanprüche für die Betroffenen; Revisionsrechte und –möglichkeiten für BR`s und Datenschutzbeauftragte

■ Rechtzeitiges, effektives, wohlorganisiertes Löschen aller personenbezogener Daten

- Auch aller Kopien bei allen Empfängern!
- Wie alt dürfen Beurteilungen werden, um noch etwas wert zu sein?

System-Module von BizX



- ▶ Diverse Module für verschiedene Zwecke
- ▶ Gemeinsamer Datenbestand
- ▶ Gemeinsame Report-Funktionen



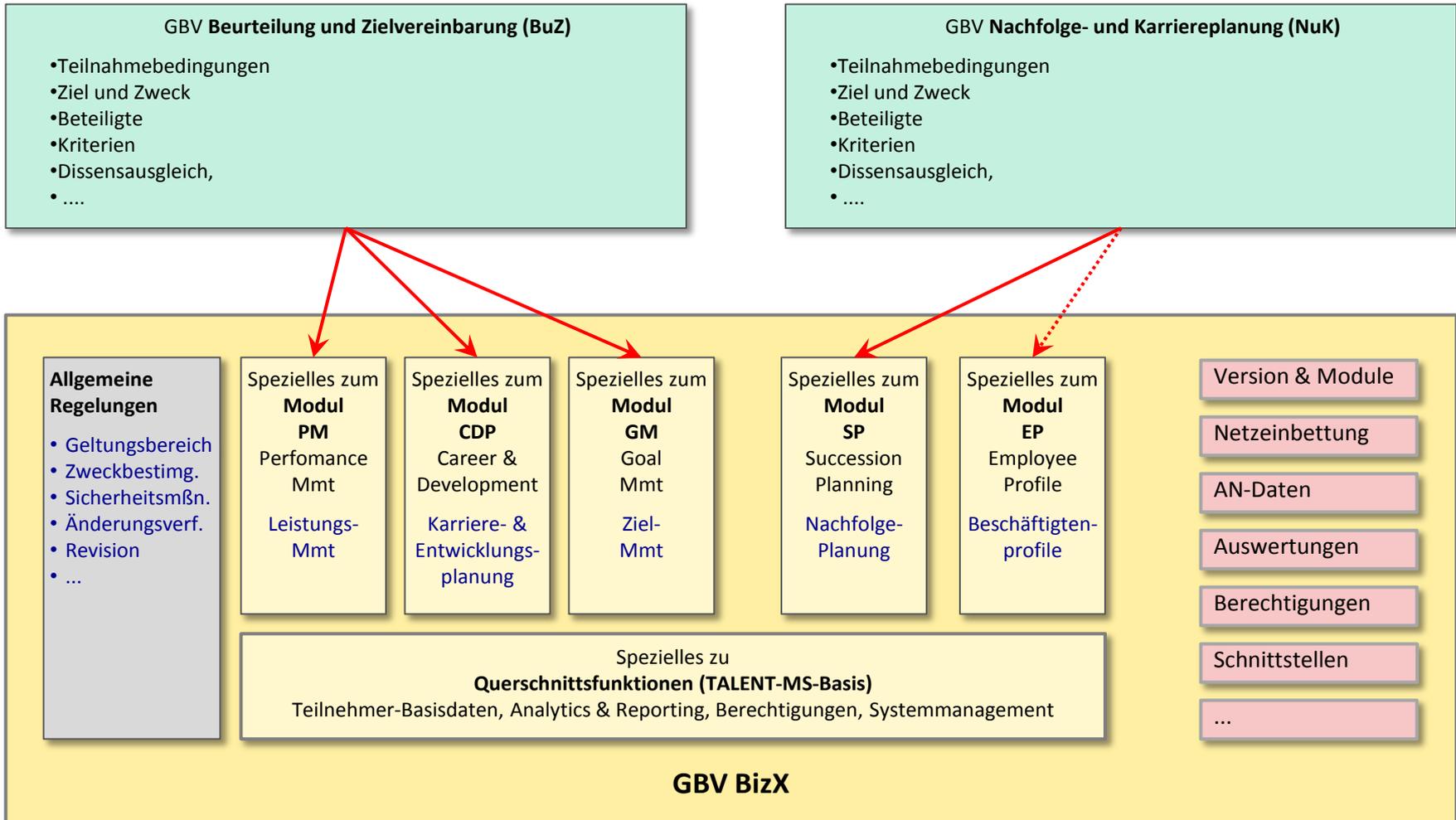
Welche Module sollen (in welchem XY Unternehmen) eingesetzt werden?

Mögliche Regelungsstruktur für den Einsatz von BizX

Beispiel aus einem Anwenderunternehmen

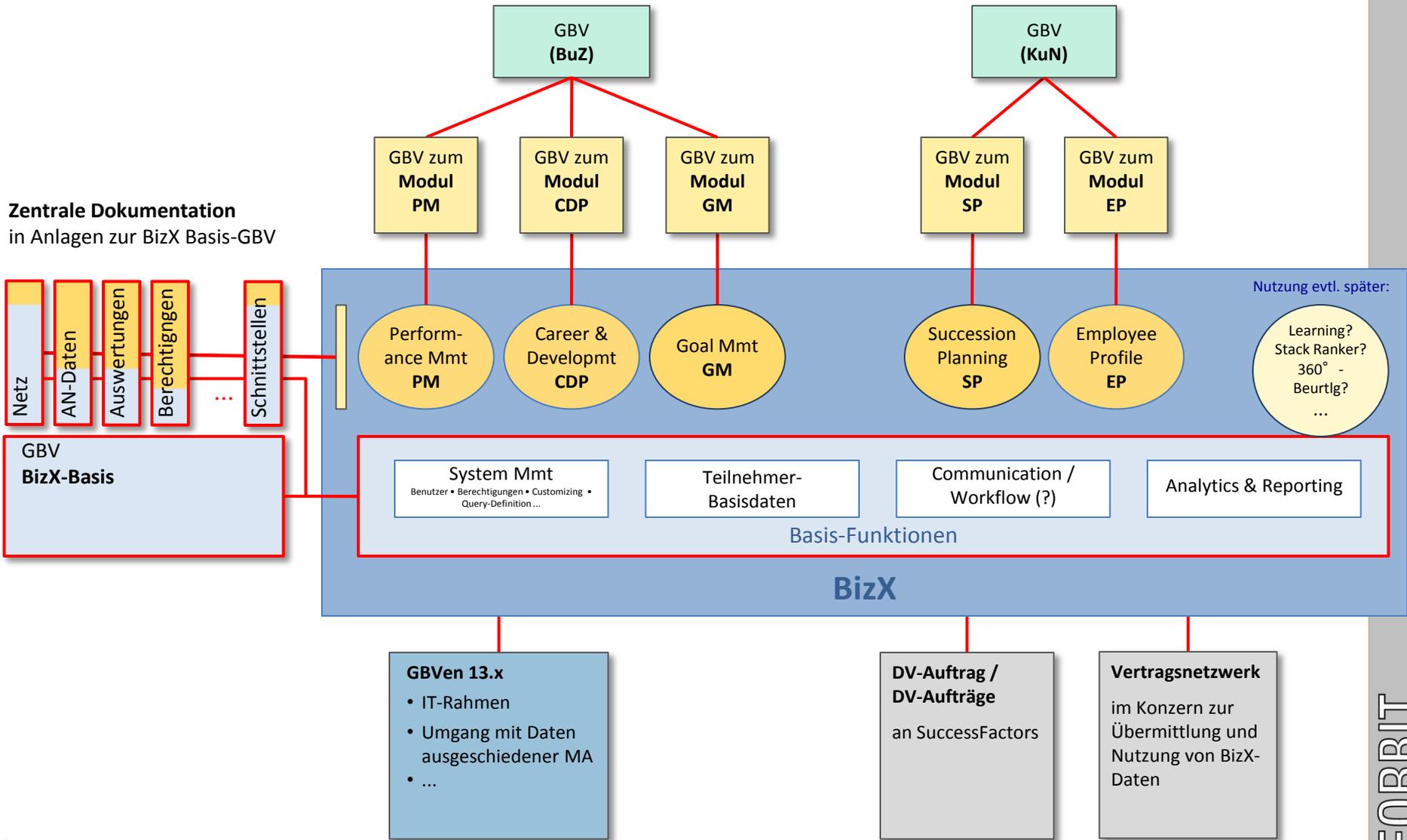


GBV A enthält inhaltliche Vorgaben insb. für Regelungen zu IT-Modul B.

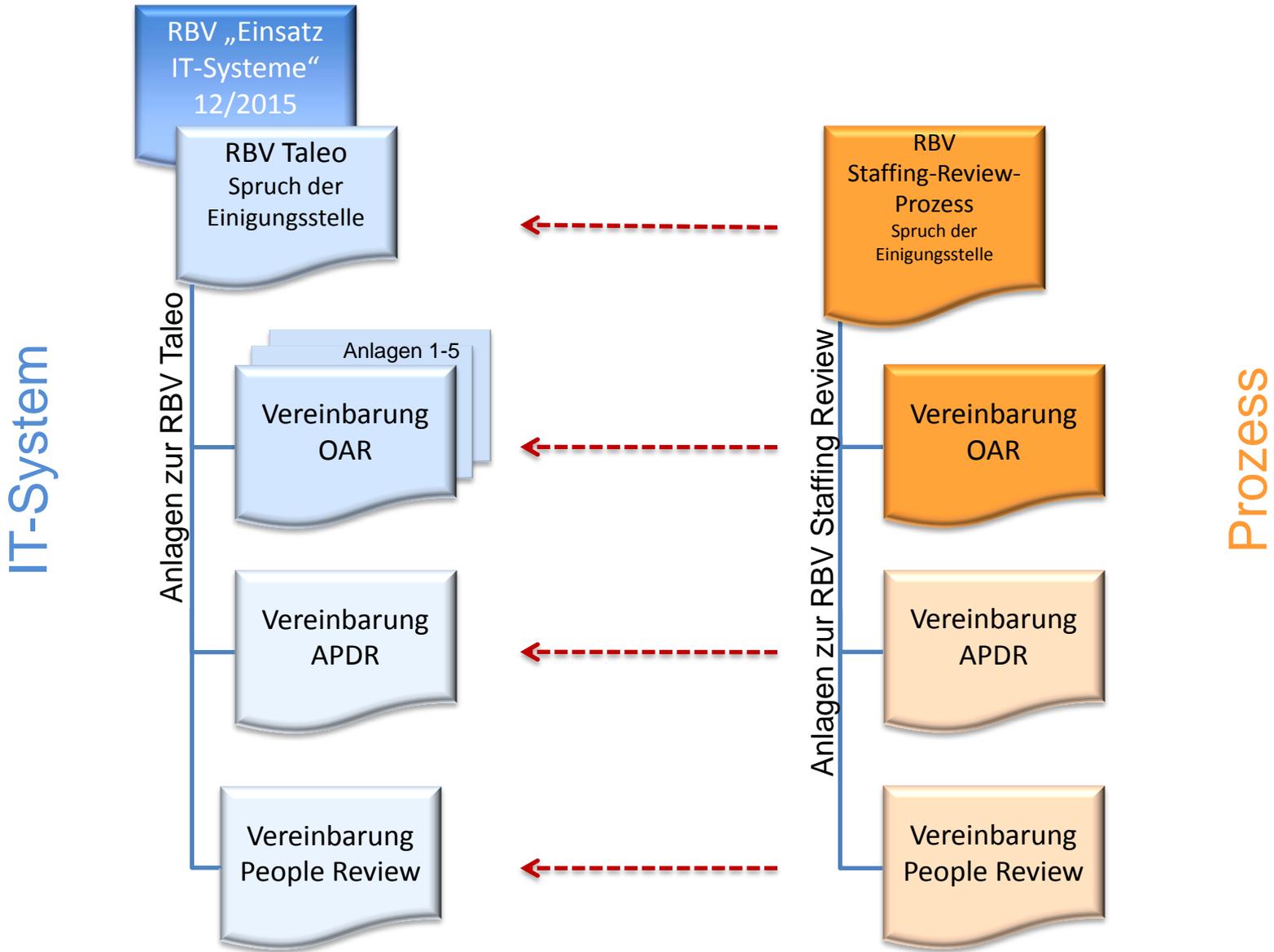


Mögliche Regelungsstruktur für den Einsatz von BizX

Beispiel aus einem Anwenderunternehmen



Schematische Darstellung der Regelung „inhaltlicher Prozess“ und „IT System Taleo“



Exakte Daten dank Talentmanagement?

Was ist der Sinn des Lebens?

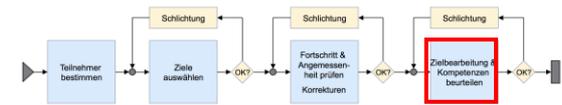
The answer to life, the universe and everything



Deep Thought, Douglas Adams

Per Anhalter durch die Galaxis Die Geschichte in Kurzform (1)

- ▶ Von einer außerirdischen Kultur wird ein Supercomputer namens Deep Thought speziell dafür gebaut, die Antwort auf die Frage aller Fragen, nämlich die „nach dem Leben, dem Universum und dem ganzen Rest“ zu errechnen.
- ▶ Nach langen Berechnungen kommt die Antwort: 42
- ▶ ... mit der Anmerkung: „Um ehrlich zu sein: Ihr Problem ist, glaube ich, dass Sie sich nie richtig klar gemacht haben, was eigentlich die Frage ist.“ (2)



Zielbearbeitung
und
Kompetenzen
beurteilen

Aus einem Erlebnisbericht

"Sorry, Patrick, die Noten sind viel zu gut"

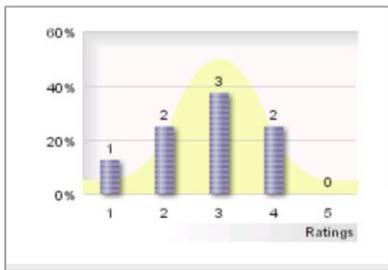
[...] Als benoteter Mitarbeiter, aber auch als Führungskraft, von der erwartet wurde, Noten zu vergeben unter den Bedingungen dieses Systems. Oder wie es die freundliche Chefin der HR-Abteilung von Dell Europe zu mir sagte: "Sorry, Patrick, das geht nicht, die Noten deiner Mitarbeiter sind viel zu gut."

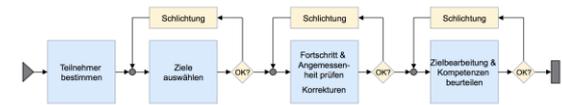
Dann demonstrierte sie mir anhand einer ausgedruckten Kurve, wie sie sich meine Notengebung idealerweise vorstellte. Der Kurvenverlauf zeigte bei der mittleren Note seine größte Wölbung und fiel in Richtung der sehr guten wie der sehr schlechten Noten deutlich nach unten ab. Ich schaute mir den Kurvenverlauf an und dachte an die vielen guten und sehr guten Noten, die ich vergeben hatte. Es war ein eingeschworenes Team entstanden, das jedes Jahr den Umsatz nach oben schraubte. Die Noten drückten genau das aus.

Und diese Bewertungen sollten nun nicht mehr richtig sein? Die HR-Verantwortliche zuckte bei meinen Argumenten nur mit den Schultern. Befehl von oben, sie dürfe nicht anders.

Come on! Warum die Führung das so haben will, ist leicht verständlich, wenn man die finanziellen Konsequenzen guter Noten für das Unternehmen betrachtet. Da die Vergütung, sprich die Höhe des Bonus, immer auch an die persönliche Bewertung gebunden ist, lässt sich damit bares Geld einsparen.

Aus Patrick D. Cowden: "Neustart - das Ende der Wirtschaft, wie wir sie kennen", Quelle: www.spiegel.de/karriere/berufsleben/leistungsbewertung-plaedoyer-fuer-eine-andere-fuehrungskultur-a-933636.html





Zielbearbeitung
und
Kompetenzen
beurteilen

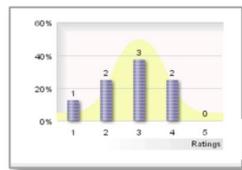
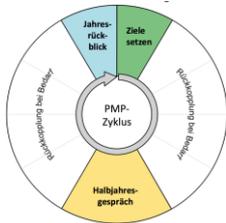
Der Hype überschreitet seinen Zenit

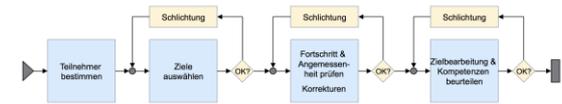
Microsoft kippt Bewertung von "Minderleistern"

Es gibt keine Ratings mit festgelegten Quoten mehr. Das bedeutet das Ende für die Gaußsche Normalverteilung, nach der es in großen Gruppen viele mittelmäßige sowie jeweils wenige herausragende und leistungsschwache Mitglieder gibt.

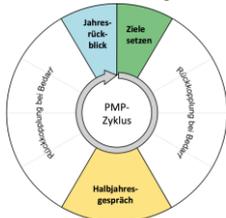
"Jeder aktuelle oder frühere Microsoft-Mitarbeiter, den ich interviewte - wirklich jeder - nannte das Stack Ranking als den zerstörerischsten Prozess innerhalb von Microsoft, etwas, das unzählige Mitarbeiter weggetrieben hat (...) Es führt zu Mitarbeitern, die sich mehr auf den Wettbewerb untereinander konzentrieren als auf den Wettkampf mit anderen Unternehmen", schrieb der Autor Kurt Eichenwald im Magazin "Vanity Fair".

Quelle: www.spiegel.de/karriere/berufsleben/minderleister-microsoft-schafft-bewertungssystem-ab-a-933372.html





Zielbearbeitung
und
Kompetenzen
beurteilen



Der Hype überschreitet seinen Zenit

Narzistische Selbstvermarkter

"Mitarbeiter, die in Performance-Management-Systemen am besten abschneiden, sind meistens die narzisstischsten und besten Selbstvermarkter. Das sind nicht unbedingt die Leute, die man braucht, um das beste Unternehmen voranzubringen."

Brian Kropp, HR Practice Leader bei der Management-Marktforschungsfirma CEB

Auch Accenturekrepelt seine Leistungsbewertung um

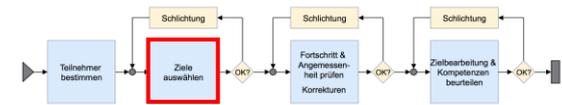
Statt eines umfangreichen Jahresgesprächs mit Beurteilung nach Schema F sollen die Accenture-Mitarbeiter künftig möglichst durchgängig Feedback in kleineren Dosen bekommen. [...] Der weltweit aktive Dienstleistungskonzern reiht sich damit in eine noch kleine, aber wachsende Zahl von Unternehmen ein, die keine Lust mehr auf gezwungene Rankings, zeitraubende Fragebögen und Frustration bei Vorgesetzten und Mitarbeitern gleichermaßen haben.

Das haben wir hinter uns

"Diese ganze Bewertungs-Terminologie - das Erzwingen von Bewertungen entlang irgendeiner Verteilungskurve oder was auch immer - haben wir hinter uns".

Accenture-CEO Piere Nanterme

Alle Zitate nach: Computerwoche vom 27.7.2015: <http://www.computerwoche.de/a/auch-accenture-krepelt-seine-leistungsbewertung-um,3213058>
Siehe auch: <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/21/in-big-move-accenture-will-get-rid-of-annual-performance-reviews-and-rankings/>



Lesenswert

FACHBEITRÄGE PRAXIS DER PERSONALARBEIT

Zur Rolle der HR-Funktion im Talentmanagement Kritik der zehn am weitesten verbreiteten Halbwahrheiten

Talentmanagement ist ein Modebegriff geworden, der häufig das Aufgabengebiet, um das es geht, verkürzt oder elitär einschränkt. Richtig verstanden, ist Talentmanagement eine Organisationsinitiative, die hilft, Linien- und HR-Prozesse zu integrieren. Die eigene Rolle innerhalb des Talentmanagements zu definieren, stellt die HR-Funktion vor eine Herausforderung. Die Ursache dafür: Talentmanagement überschreitet die Grenzen der traditionellen Personalarbeit bei Weitem. Gerald Draht erörtert und korrigiert die weitverbreiteten Halbwahrheiten rund um das Talentmanagement.



Talentmanagement sollte nicht nach dem Gleichkammerprinzip vorgehen, ist unser Autor. Foto: Baugruppenmontage bei Ock Digital Drucksysteme, Poing.

PERSONALFÜHRUNG 4/2012

Kostenloser Download beider Deutschen Gesellschaft für Personalführung unter

<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/88660/herunterladen>