

## Talent Management: Viel Lärm um nichts - und wie es unspektakulär erfolgreich wird

Viele Initiativen in österreichischen Unternehmen zeigen: Talent Management wird als Erfolgsfaktor für Unternehmen angesehen. Es bietet auch eine Möglichkeit für HR, sich neu zu positionieren. Doch zu häufig wird Talent Management in der Linie nicht angenommen. Was läuft falsch? Und wie kann man diese Fallstricke vermeiden?

Hermann ARNOLD, umantis AG

- ➔ Über 750 Talent Management Kunden
- ➔ Praxisorientierten Forschung



Partner: **HR CAMPUS** **promerit** **all for one.** **HRFORCE** **rog** **LHR** **WEKA** **Microsoft** **hp** **SAP**

Talent Management bringt häufig nicht das, was man sich eigentlich davon verspricht – ein Beispiel

# BEOBACHTUNGEN

- ➔ Oft gehört: «Unternehmen mit einem starken Performance Management (PMS) sind signifikant erfolgreicher»

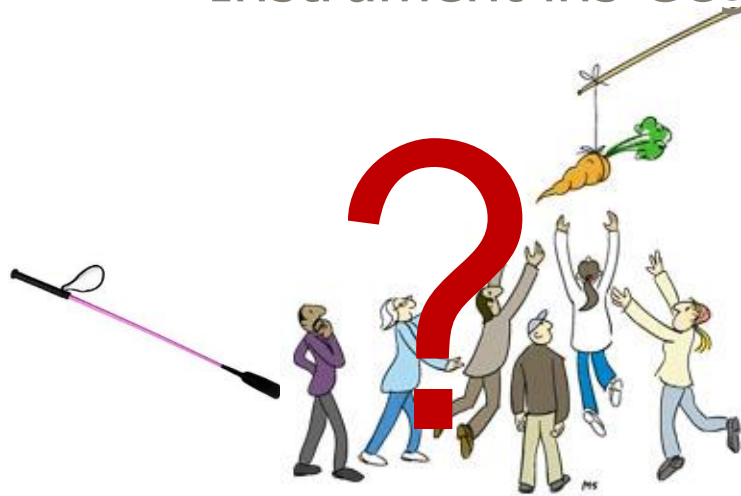
40-50% übertreffen Konkurrenz in Umsatzwachstum, Produktivität, Profitabilität und Marktwert

Im Vergleich zu Unternehmen in gleicher Branche ohne PMS

- › 40.4% höheres Verhältnis «stock return to market index»
- › 22.4% höheres Verhältnis «price to book total capital»
- › 22.5% höheres Verhältnis «real value to cost»

Die persönlichen Erfahrungen sind häufig andere ...

- ➔ Durch ein falsches Verständnis und eine sehr beschränkte Sicht auf Motivation wird ein gutes Instrument ins Gegenteil verkehrt



**Tatsächliche Treiber:  
Erfolg und Anerkennung**



Es heisst ja

**«Pay for Performance»**

**und nicht «Pay to Get Performance»**

- ➔ Aufgabe für 2 Gruppen von Kindern,  
z.B. anderen Kindern etwas beibringen
  - ➔ 1. Gruppe: keine Belohnung
  - ➔ 2. Gruppe: Belohnung
- ➔ Welche Gruppe ist erfolgreicher?
  - ➔ Wir müssten glauben: 2. Gruppe
  - ➔ Tatsächlich aber: 1. Gruppe
- ➔ Warum? Sinn vs. Erbsenzählen
  - ➔ Gruppe 1: Freude am Erfolg
  - ➔ Gruppe 2: Effizientester Weg zur Belohnung

Niemand kann mich motivieren gute Arbeit zu leisten –  
ausser ich selbst und der Sinn meiner Arbeit

- ➞ Das Durchdenken der eigenen Aufgabe ist der zentrale Schlüssel zu einer höheren Produktivität
- ➞ Fragen für einen selbst/jeden (nach Peter F. Drucker)
  - ➞ Was ist meine Aufgabe? Was sollte sie sein?
  - ➞ Was ist mein Beitrag an das Unternehmen?
  - ➞ Was hindert mich daran, meine Aufgabe gut zu machen?
  - ➞ Was ist die Qualität meiner Aufgabe? Woran messe ich sie?
  - ➞ Was muss ich lernen?
  - ➞ Was kann ich lehren?
- ➞ An den richtigen Dingen arbeiten

Das Talent Management wird von zahlreichen externen  
Entwicklungen beeinflusst

# ENTWICKLUNGEN



## ➤ Information

- ➔ Älteste
- ➔ Bücher
- ➔ Zeitungen
- ➔ Datenbanken
- ➔ Webportale

## ➤ Kommunikation

- ➔ Gespräche
- ➔ Briefe
- ➔ Telefon, Fax
- ➔ Radio, TV
- ➔ E-Mail

## ➤ Zusammenarbeit

- ➔ Tausch
- ➔ Marktplatz
- ➔ Grosshandel
- ➔ Automatisierung
- ➔ Expertensysteme

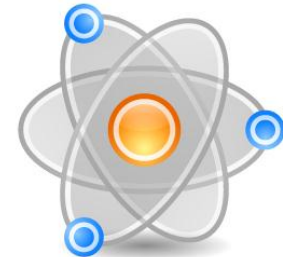
## ➤ Web 2.0: Wikipedia & Co.



## ➤ Web 2.0: Facebook & Co.



## ➤ Web 2.0: eBay & Co.



## ➞ Tägliche Vorteile des Internet.

- ➞ Informationen beschaffen
- ➞ Überweisungen tätigen
- ➞ Flüge / Reisen buchen
- ➞ Partner finden
- ➞ Produkte handeln

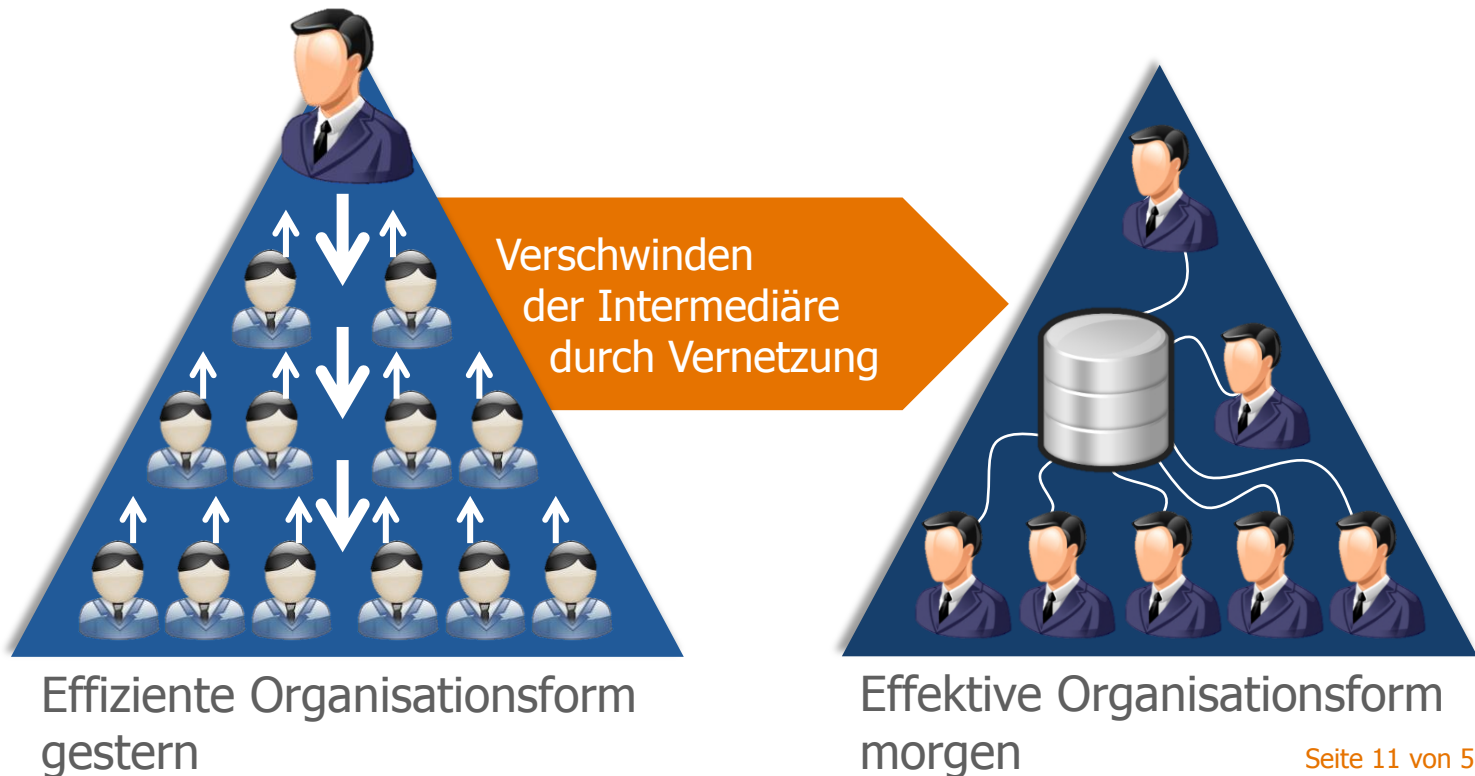


## ➞ Gemeinsamkeiten:

- ➞ Intermediäre / zentrale Mächte werden zunehmend überflüssig  
(Zeitungen, Bankschalter, Reisebüros, Einkaufshäuser)
- ➞ Plattformen verbinden Kunde und Lieferant direkt

## ➡ Verflachung von Organisationen

- ➔ Durch neue Technologien können Produzenten wieder mit Konsumenten direkt zusammenarbeiten – im Unternehmen Mitarbeiter mit Vorgesetzten



# KONSEQUENZEN FÜR HR UND TALENT MANAGEMENT

## ➞ Entwicklung der HR-Abteilung.

- ➞ Durch die Veränderungen in Organisationen und Technologien werden Personalabteilungen entweder Gestalter oder irrelevant.



Richtig verstandenes Talent Management?

# GESTALTUNGSFELDER

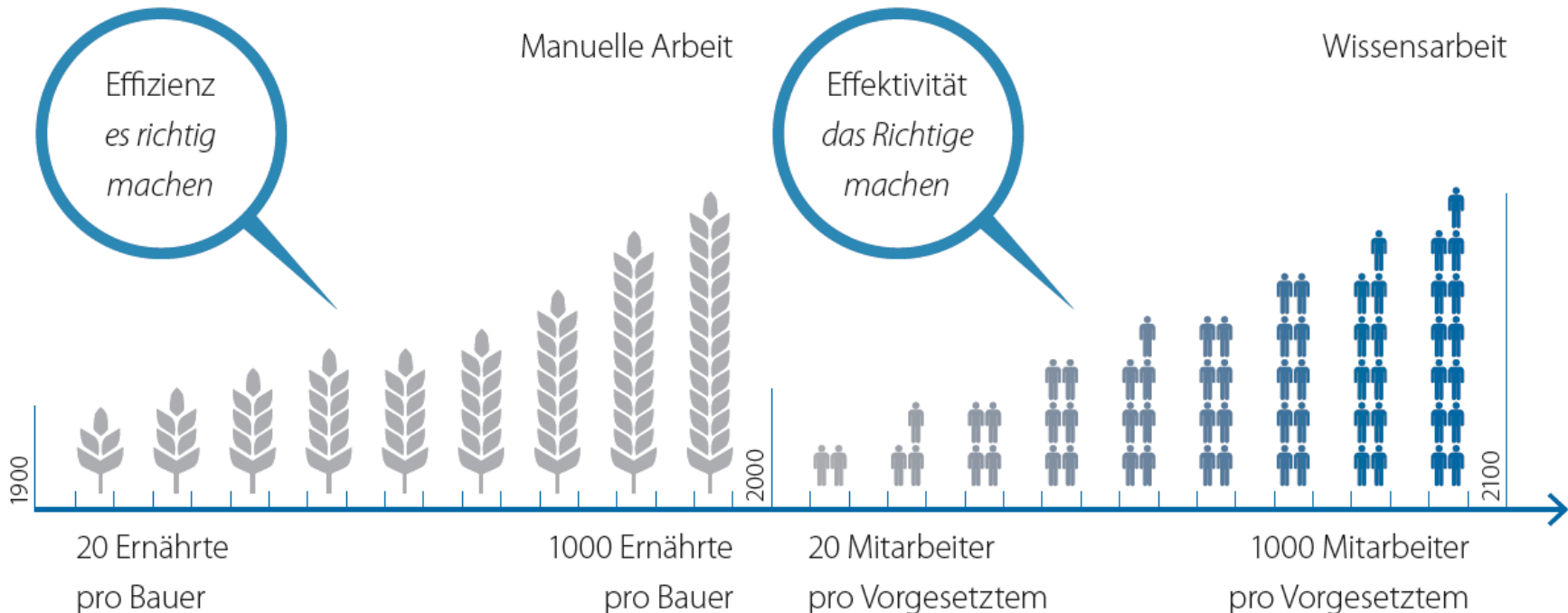
## ➞ Über die Produktivität des Wissensarbeiters.

- ➞ „The most important, and indeed the truly unique, contribution of management in the 20th Century was the fifty-fold increase in the productivity of the MANUAL WORKER in manufacturing.
- ➞ The most important contribution management needs to make in the 21st Century is similarly to increase the productivity of KNOWLEDGE WORK and the KNOWLEDGE WORKER.”
- ➞ Peter F. Drucker  
Pionier der modernen Managementlehre



➞ Es geht um die Steigerung der Produktivität.

- ➞ Manuelle Arbeit: Durch Effizienz: «es richtig machen» (Automatisierung, Standardisierung, Genauigkeit)
- ➞ Wissensarbeit: Durch Effektivität: «das Richtige tun» (Durchdenken, Selbstorganisation, Fokussierung)





## ➤ Unternehmen als Maschine

- «Scientific Management»
- Prozesse optimieren  
Abläufe automatisieren



## ➤ Unternehmen als Armee

- «Business Execution»
- Ausrichtung  
kommandieren.  
Ausführung  
kontrollieren.



## ➤ Unternehmen als Team

- «People Contribution»
- Mitarbeiter involvieren.  
Engagement vertrauen.



## ➡ Richtig verstandenes Talent Management.

### ➡ Beispiel Jobprofile



1. vordefinierte Jobfamilien, Rollen, Kompetenzen und Aufgaben
2. automatisch vererbt aufgrund Organisation

1. best-practice Vorlagen für Jobprofile mit Aufgaben, Zielen und Messkriterien
2. ausgewählt durch Vorgesetzten

1. Mitarbeiter durchdenkt Aufgabe, Beitrag, Ziele, Qualität als eigenen Kompass
2. vereinbart mit Vorgesetzten




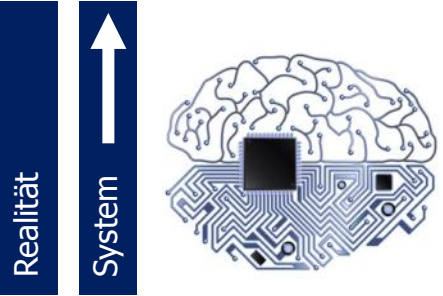


## ➞ Richtig verstandenes Talent Management.

### ➞ Beispiel Beurteilung

<b>Enterprise Resource Planning</b> 	<b>Business Execution Software</b> 	<b>People Contribution Platform</b> 
$A_z = \int_0^z f_t(x) dx = \int_0^t g_t(x) dx + \int_t^z h_t(x) dx$ $= \int_0^t \left( -\frac{3}{t^2} x^2 + \frac{4}{t} x \right) dx + \int_t^z \frac{t^2}{x^2} dx$ $= \left[ -\frac{x^3}{t^2} + \frac{2}{t} x^2 \right]_0^t + \left[ -\frac{t^2}{x} \right]_t^z$ $= -t + 2t - \frac{t^2}{z} + t = 2t - \frac{t^2}{z}$  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. klar messbare Zieldefinition, möglichst ohne Interpretationsspielraum</li> <li>2. automatische, quasi objektive Berechnung</li> </ol>	  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gesamtbeurteilung nach Noten mit «forced rating» in jedem Team gleich</li> <li>2. Schreibhilfen für Beurteilungserstellung</li> </ol>	  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Be-URTEIL-ung durch Mitarbeiter und Vorgesetzten mit Kommentaren</li> <li>2. Hauptziel ist Weiterentwicklung</li> </ol>

## ➞ Richtig verstandenes Talent Management.

➞ Beispiel Umgang mit Komplexität

<b>Enterprise Resource Planning</b> 	<b>Business Execution Software</b> 	<b>People Contribution Platform</b> 
		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Komplexität im System erhöhen, um die Realität abbilden zu können</li><li>2. komplexe Prozesse, Abfolgen, Regeln</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Komplexität in der Realität reduzieren durch klare Vorgaben ohne Ausnahmen</li><li>2. ein starres System für alle Anwendungen</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Benutzer als Teil des Systems einbeziehen, insbesondere für Entscheidungen</li><li>2. einfaches System mit hoher Flexibilität</li></ol>

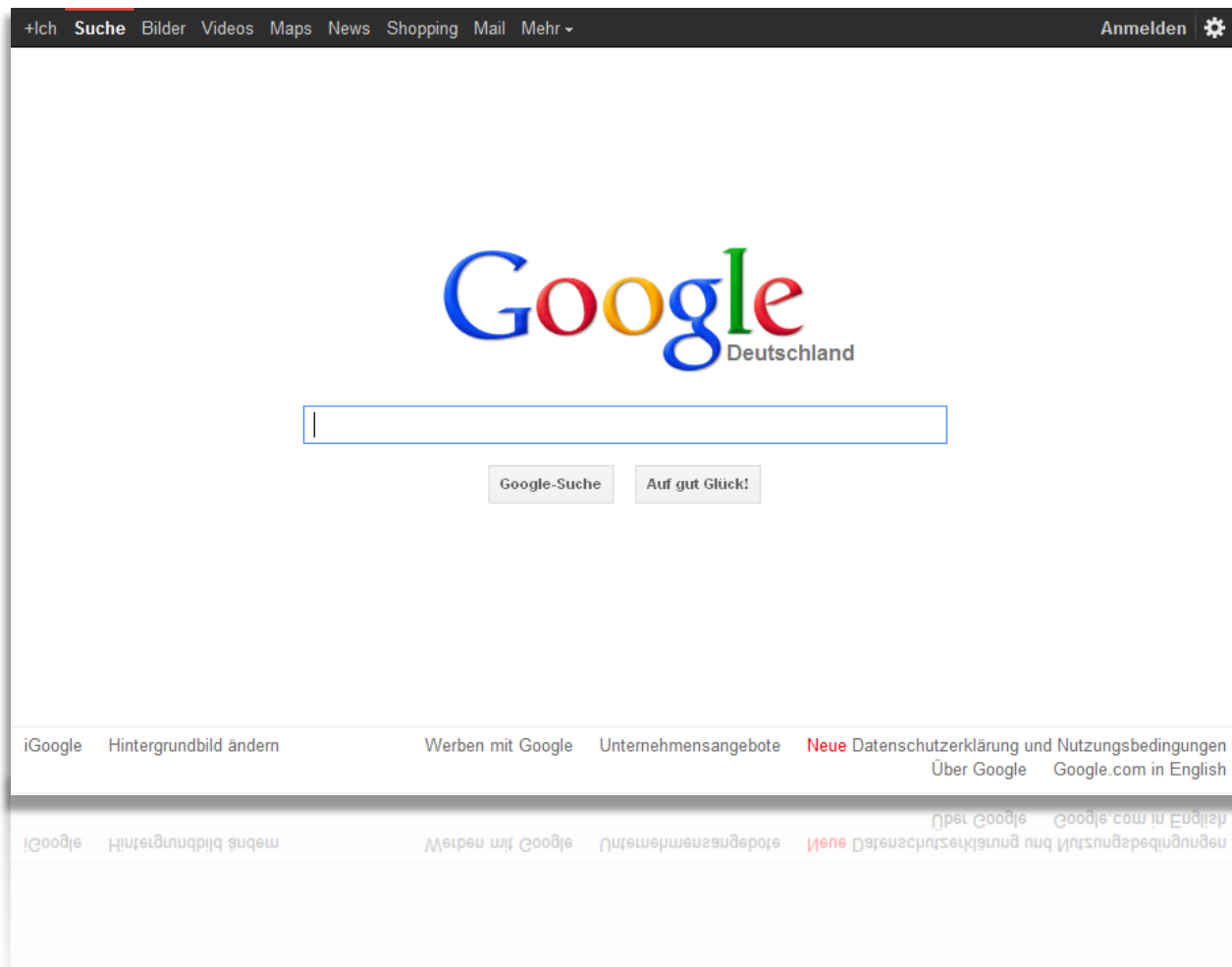
## ➡ Lösungen und Ihre Grundausrichtung

- ➔ Ein Blick auf verschiedene Lösungen zeigt sehr anschaulich unterschiedliche Philosophien mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen.

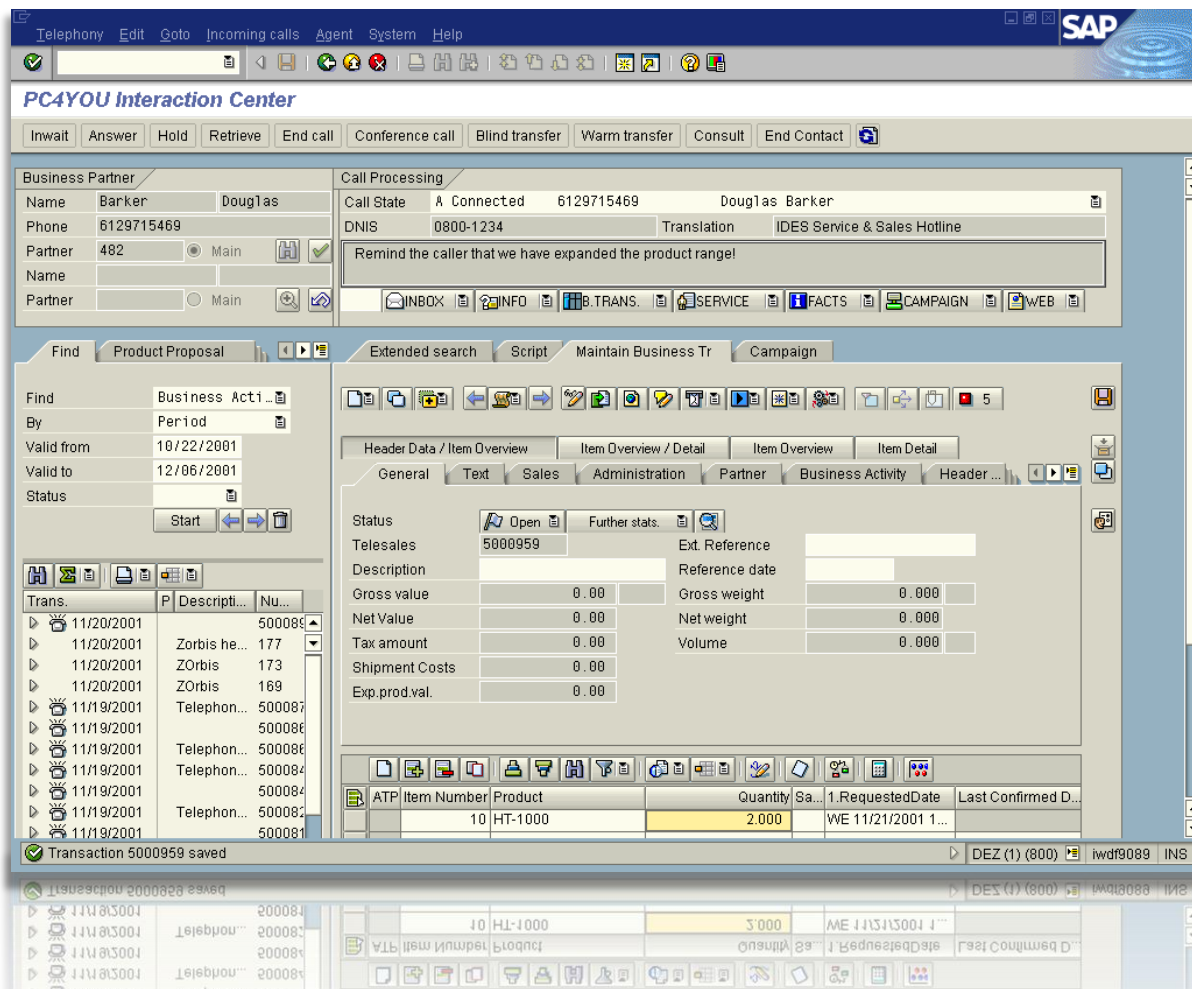
The collage illustrates three different HR software philosophies through overlapping screenshots:

- Background:** A Google search page with the Google logo and search bar.
- PC4YOU Interaction Center (Top Center):** A screenshot of a call center management interface. It shows a 'Call Processing' window with fields for Name (Douglas Barker), Phone (8129715459), and Partner (482). It also displays a list of transactions with columns for Date, Description, and Amount.
- umantis (Right):** A screenshot of the umantis HR software interface. It shows a 'Brad Pitt - Kommunikation' window with a list of communication events. The events include actions like 'Schlüssel verloren', 'Wurde Schlüssel gefunden?', and 'Einladung zur Vorbereitung des Endjahresgesprächs'. The interface includes a search bar and a list of actions.

- ➔ Google ist das beste Beispiel für intuitive Benutzerführung bei größtmöglichem Nutzen.



➔ SAP ist das beste Beispiel für effiziente, prozessunterstützende Expertensysteme





➔ umantis verbindet intuitive Benutzerführung, integrierte Module und effektive Prozesse.

**umantis** LESEZEICHEN ANSICHT ANPASSEN IMPORTE EXPORTE EINSTELLUNGEN HILFE LOGOUT

HAUPTSEITE **MITARBEITER** AUSWERTUNGEN UNTERNEHMEN VERANSTALTUNGEN KOMMUNIKATION  
**mitarbeiterverzeichnis** | >mitarbeitergespräche | >laufbahnplanung | >lohn & bonus 2011 | externe personen | organigramm

**Brad Pitt - Kommunikation**

MA-Nr. : 103  
 Brad Pitt  
 Abteilungsleiter F&E  
 F&E Berlin  
 +41 21 1000 324

Mitarbeiterakte Mitarbeitergespräche Erinnerungen **Kommunikation**

**Kommunikation mit Mitarbeiter**

Suche nach

**Aktionen**

- Kommunikation
- Kommunikationsnotiz erstellen
- E-Mail senden
- E-Mail ab Vorlage senden
- Brief ab Vorlage erstellen

	Titel	Datum
🔑	Schlüssel verloren	24.09.2009 15:03
📞	Wurde Schlüssel gefunden?	23.09.2009 13:17
@+	Einladung zur Vorbereitung der Zielvereinbarung (Mitarbeitergespräch)	23.09.2009 13:13
@+	Einladung zur Vorbereitung des Endjahresgesprächs (Mitarbeitergespräch)	22.09.2009 17:08
@+	Bitte voraussichtliche Erreichung erfassen	06.05.2009 14:15
@+	Einladung zur Vorbereitung Ihres Mitarbeitergesprächs	05.02.2009 11:22
@+	Einladung zur Vorbereitung des Endjahresgesprächs	05.02.2009 11:21
🏆	Nomination für Oscar	30.01.2009 11:23
📞	Nachfolgeplanung für Direktunterstellte	15.01.2009 11:22

Löschen (max.10) Ausführen auswählen: **angezeigte** | keine

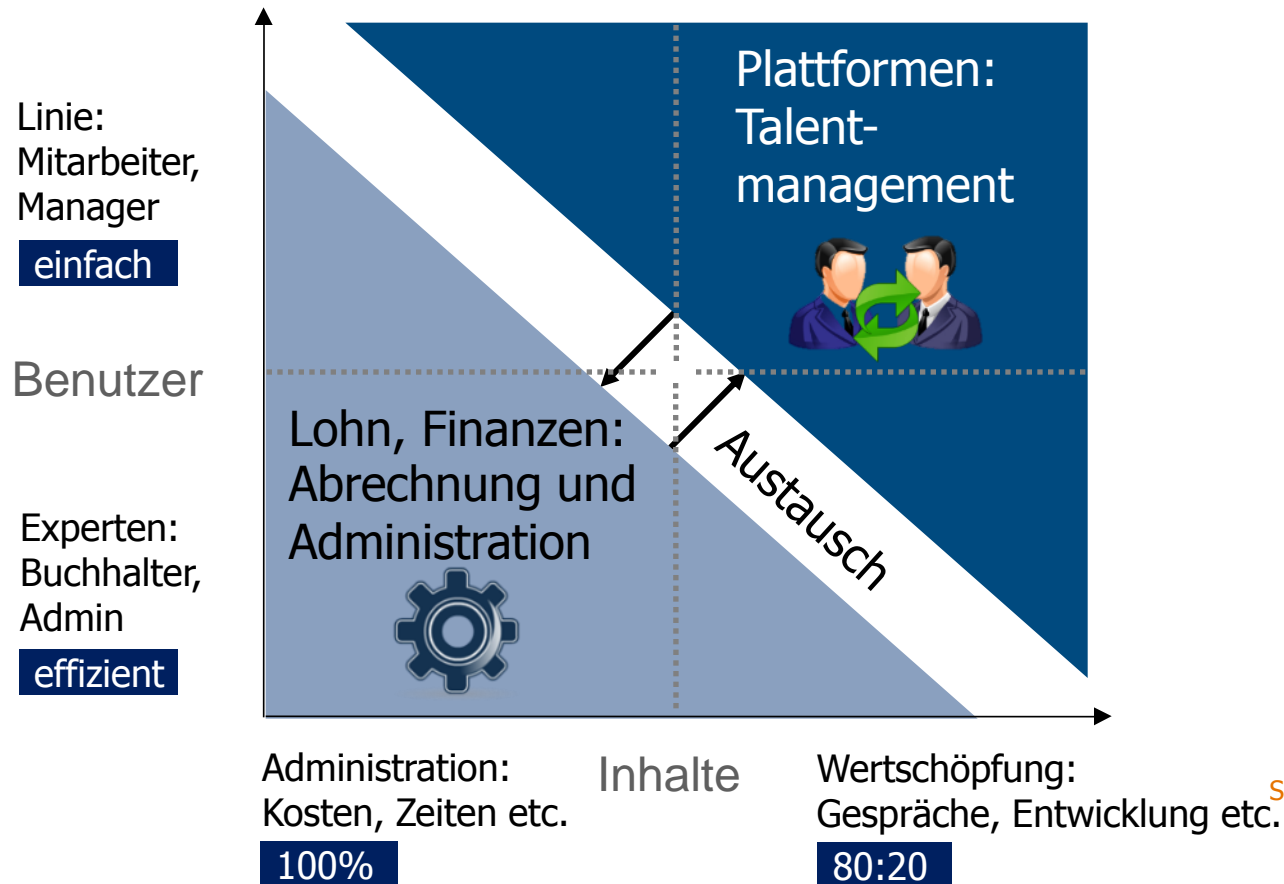
1 bis 9 von 9



# KONSEQUENZEN FÜR HR

## ➞ Den größten Nutzen aus beiden Welten

- ➞ Eine klare Trennung der HR-IT erzielt mit dem geringsten Aufwand den größten Nutzen.



## ➤ Talent Management im Zusammenspiel

- ➔ umantis ist eine ERP-Ergänzung und gibt selbst heterogenen Unternehmen eine globale Sicht auf ihre Talente.

Unternehmens-Portal (SAP, SharePoint, WebSphere, CMS, umantis, o.a.)

Talent- und Leistungsmanagement Plattform

HAUFE. umantis

Bewerber,  
Besetzung

Vereinbarung,  
Beurteilung

Nachfolge,  
Laufbahn

Entwicklung,  
Seminare

Wissen,  
Ehemalige



80:20  
einfach



SAP® Certified



Datenaustausch über  
standardisierte Schnittstellen



Unternehmen «A»  
Experten-Systeme

Finanz-  
buchhaltung

Personal-  
administration

Lohn-  
buchhaltung

Zeitkonten-  
verwaltung

Unternehmen «B»  
Experten-Systeme

Finanz-  
BuHa

Pers-  
admin

Lohn-  
BuHa

Zeit-  
konten

Unternehmen «C»  
Experten-Systeme

Finanz-  
BuHa

Pers-  
admin

Lohn-  
BuHa

Zeit-  
konten

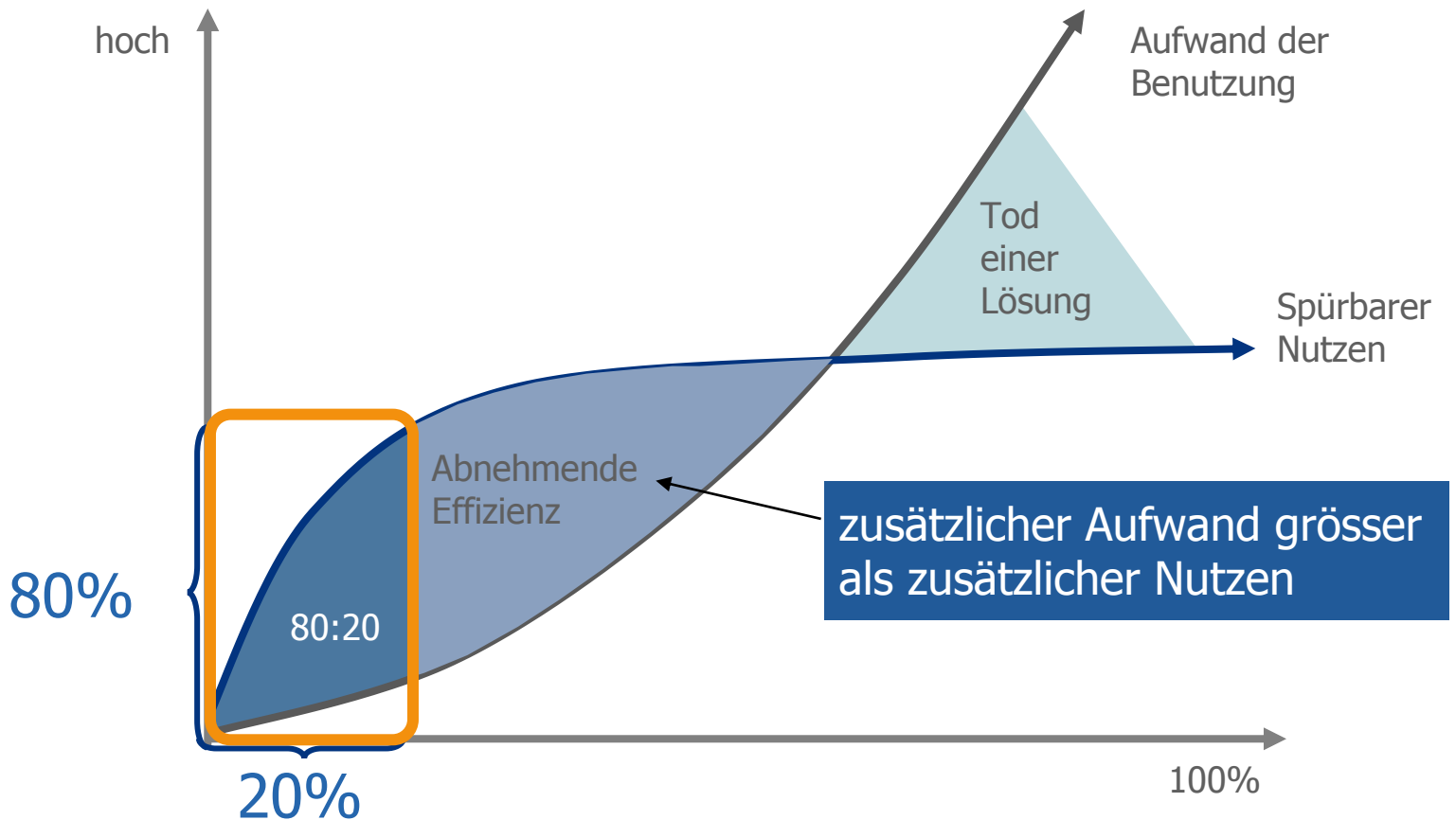


100%  
effizient

z.B.

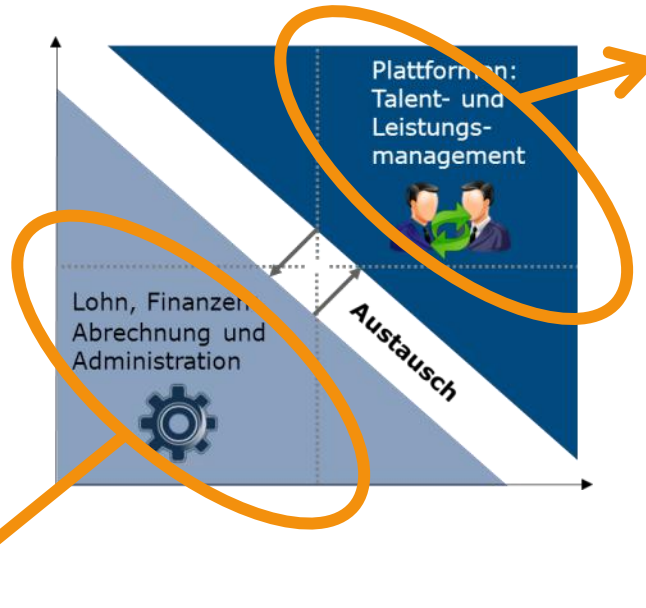


➔ 80% des Nutzens mit 20% des Aufwandes.



## ➔ Aufbau von HR-Plattformen

- ➔ Die zukünftige Aufgabe der HR-IT als Gestalter im Unternehmen ist es, Plattformen aufzubauen.



### Plattformen aufbauen

- Veränderung (neue Konzepte)
- Unterstützung (Ausbildung)
- Beobachtung (Eingreifen)

### Auslagerung

- bessere Qualität (Konzentration)
- niedrigere Kosten (Mengeneffekte)
- höhere Mitarbeiterzufriedenheit (Hauptfokus der neuen Firma)

## ➞ Hilfreiche Stichworte

- ➞ Erfahrungen aus dem Internet nutzen  
nicht: Unternehmenssoftware einführen
- ➞ Dienstleistungen anbieten und Kunden gewinnen  
nicht: Nutzung erzwingen
- ➞ Prozesse flexibel unterstützen  
nicht: automatisch steuern
- ➞ Fehler/Betrug transparent machen  
nicht: Fehler/Betrug verhindern
- ➞ Dateneingabe einfach ermöglichen  
nicht: strukturierte Datenbuchhaltung erzwingen
- ➞ Insgesamt: «Mut zur Einfachheit»  
(siehe nächste Folien)



## ➞ Die fünf «F»

- ➞ Freiwilligkeit – kein Zwang
- ➞ Flexibilität – keine Tunnelprozesse
- ➞ Fokus – nicht 100% abdecken
- ➞ Freitext – nicht alles strukturieren
- ➞ Fehlertoleranz – nicht alles verhindern

## ➞ Google-Wahrheiten

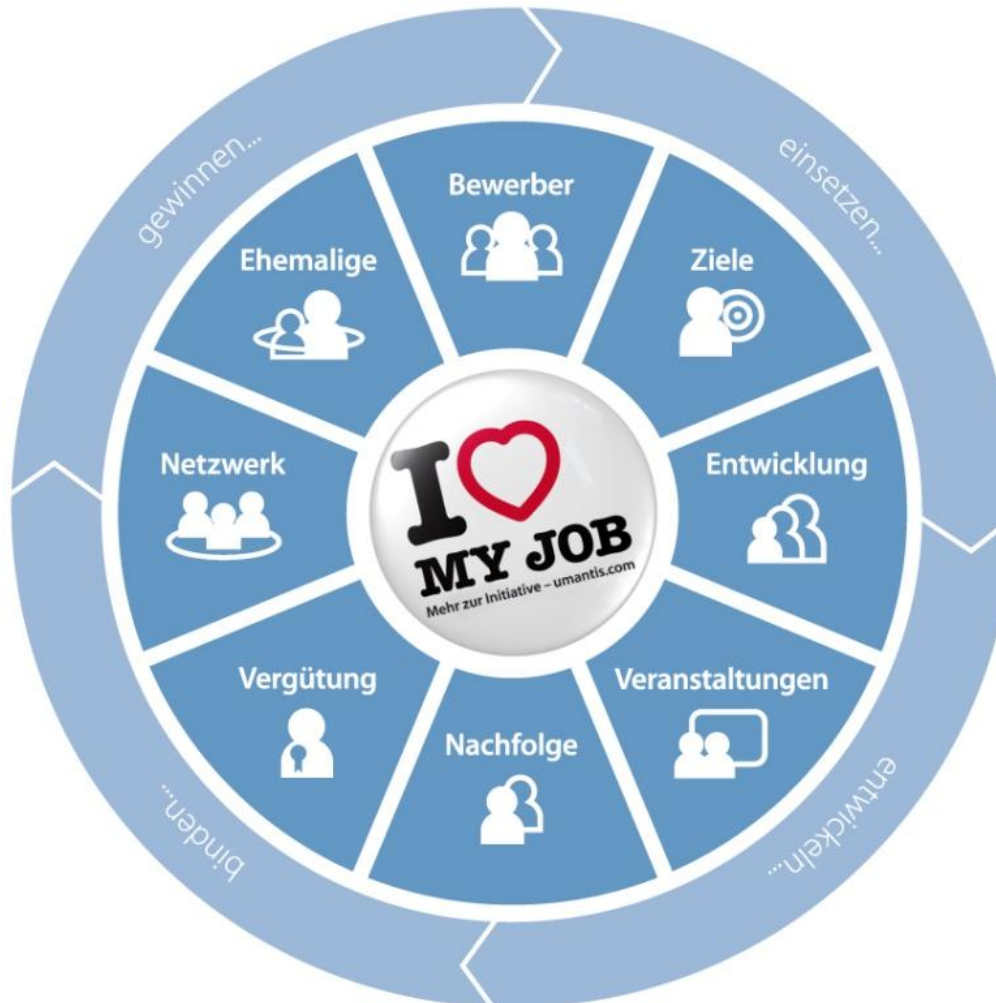
- ➞ Focus on the user and all else will follow
- ➞ It's best to do one thing really, really well
- ➞ Fast is better than slow



# BLICK IN DIE LÖSUNG



➔ gewinnen – einsetzen – entwickeln – binden



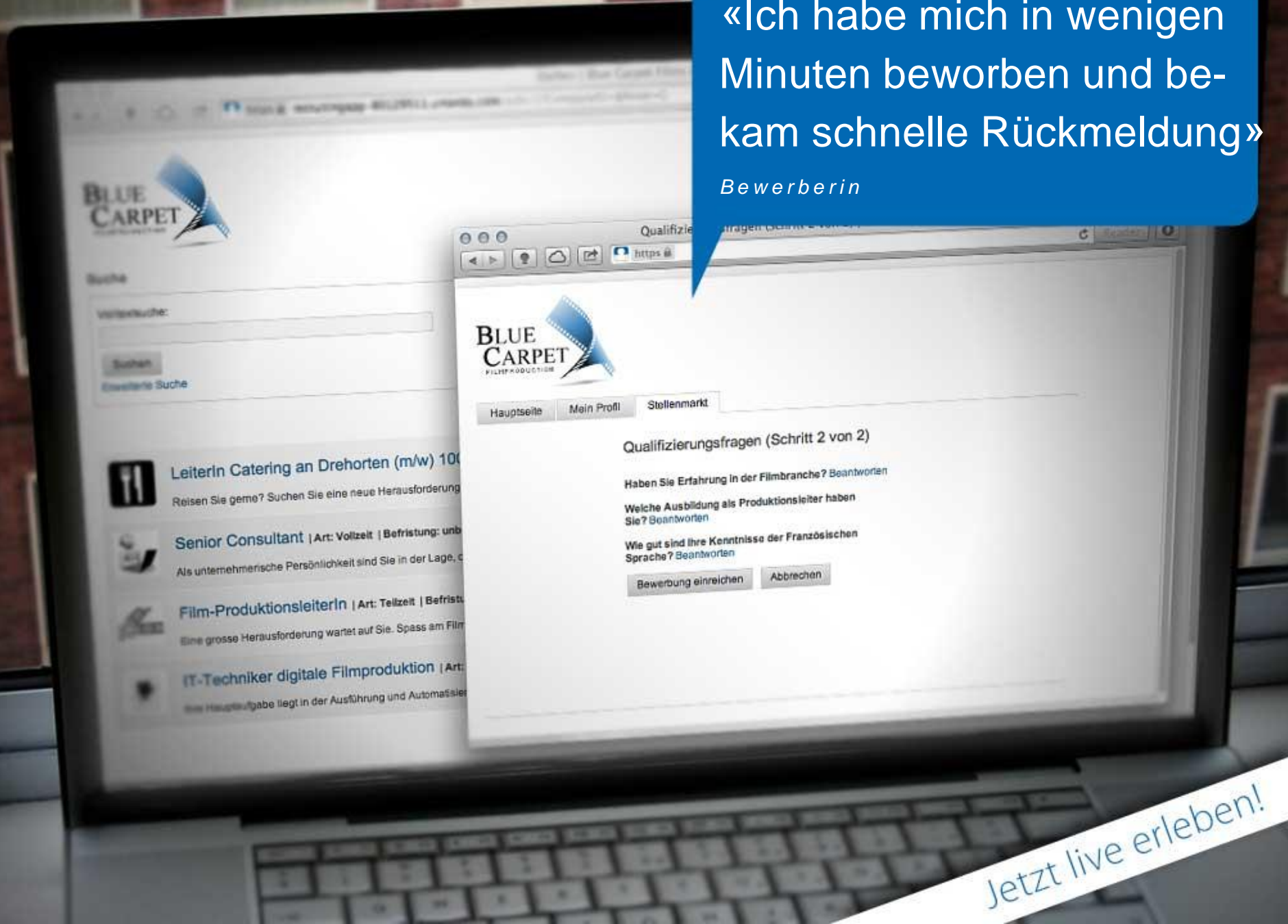
«Cooler Auftritt, einfacher Bewerbungsprozess – Für die will ich arbeiten.»

*Bewerberin*



«Ich habe mich in wenigen Minuten beworben und bekam schnelle Rückmeldung»

*Bewerberin*



Jetzt live erleben!



«Meine Topkandidaten  
werden hervorgehoben, auf  
die  
kann ich mich als Erstes kon-  
zentrieren.»

*HR-Verantwortliche*



«Die Bestqualifizierten  
erscheinen  
ganz oben, mit wenigen Klicks  
kann  
ich sie schnell und persönlich  
kontaktieren.»

HR-Verantwortliche

#### Herkunft der Bewerbungen



Jetzt live erleben!

«Ich bin immer informiert  
über die neusten Bewerber-  
ungen und kann sogar  
von unterwegs  
reagieren.»

*Vorgesetzter*

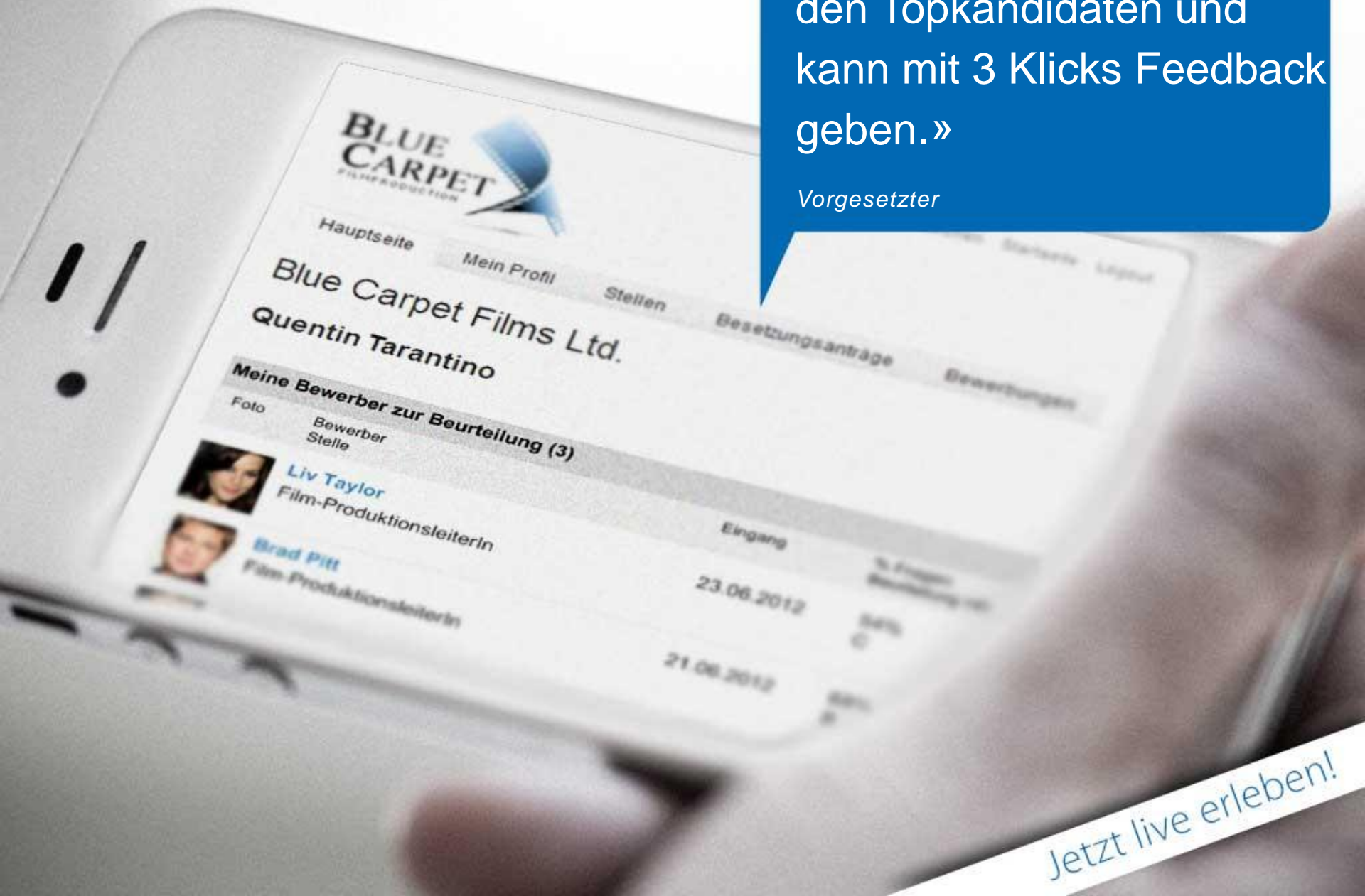






«Ich bekomme alle Infos zu den Topkandidaten und kann mit 3 Klicks Feedback geben.»

Vorgesetzter



Jetzt live erleben!

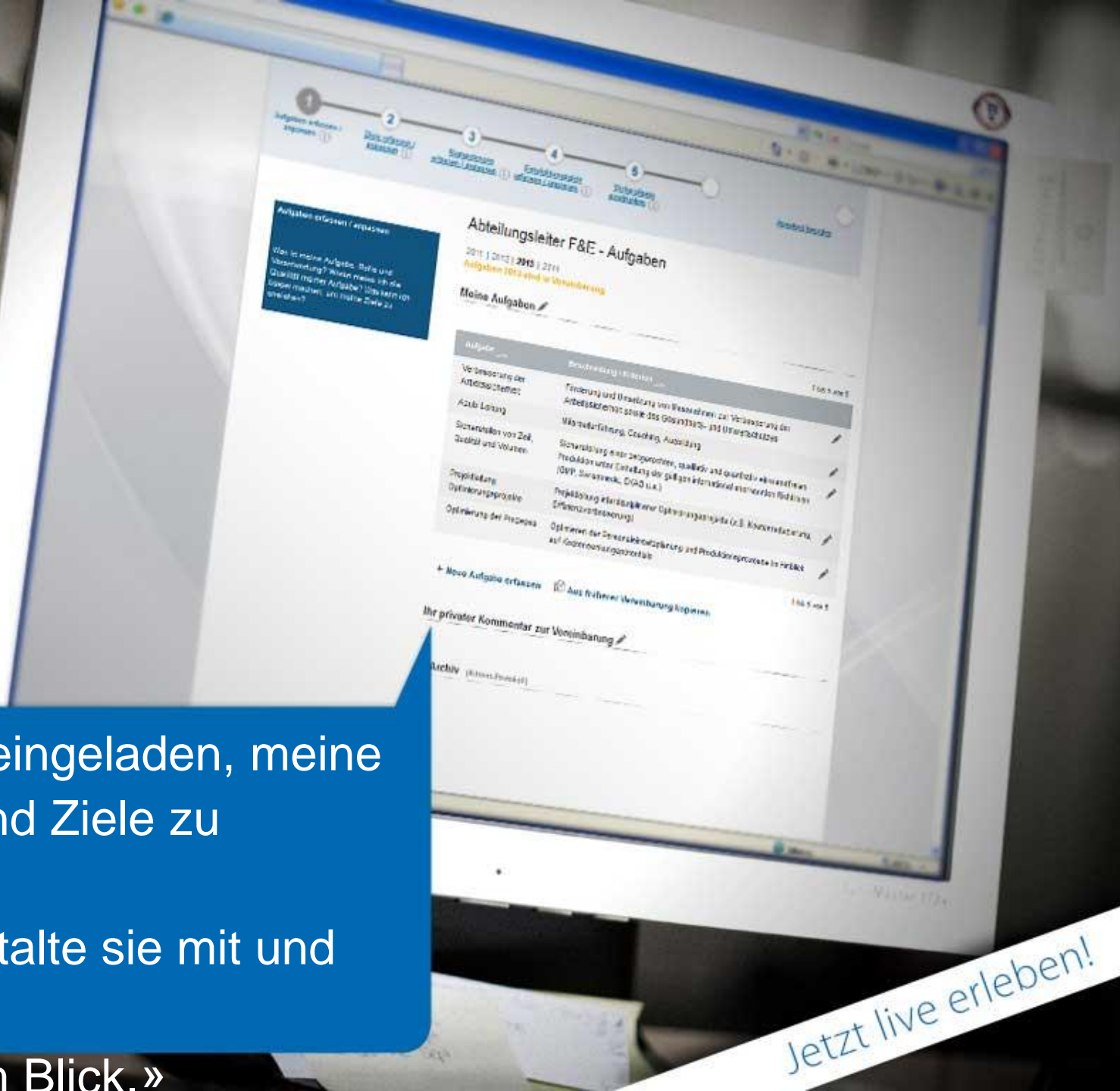
«Ich kann das machen, von dem ich überzeugt bin, dass es dem Unternehmen am meisten bringt.»

*Mitarbeiterin*





«Ich werde eingeladen, meine Aufgaben und Ziele zu durchdenken. Ich gestalte sie mit und habe sie immer im Blick.»



«Endlich Mitarbeiter-  
gespräche, die auch  
was  
bringen und sogar  
Spass machen.»

*Vorgesetzter*



Jetzt live erleben!

Mitarbeiter A?	Stufe A?	Potential A?	Potential A?	Zuletzt erreicht A?	Mitarbeiter B?	Vorgewarheit A?	Organisationsstruktur
	Glas, Ueli Abteilungsleiter Produktion	Potential vorhanden	Potential vorhanden	Zuletzt erreicht A? Mitarbeiter B? 22.12.2017	A44 - überlegend A44 - überlegend	Jolie, Angelika Produktion Berlin	
	Lip, Evangelina Entwicklungsgenieur	überfordert		B - steigungsstübig B - steigungsstübig		Pit, Brad F&E Berlin	
	F&E, Brad Abteilungsleiter F&E	Potential vorhanden		AA - sehr gut AA - sehr gut		Jolie, Angelika F&E Berlin	
	Schweiger, Ti Entwicklungsgenieur	überfordert		AA - sehr gut		Pit, Brad Entwicklung Berlin	

Auswahl in Mitarbeiterverzeichnis anzeigen (max 4000)

Ausführen

auswählen: angezeigt / keine

«Ich kann Mitarbeitergespräche  
effektiv, einfach und transparent  
für alle Beteiligten  
durchführen.»

Vorgesetzter



«Mit umantis sieht man deutlicher, dass meine Aufgabe wirklich einen Mehrwert bringt.»

*HR-Verantwortliche*



«Ich habe einen kompletten Überblick über alle Mitarbeitergespräche und kann sinnvoll Entscheidungen treffen oder vorbereiten.»

HR-Verantwortliche



Jetzt live erleben!

«Ich kann meine Weiterentwicklung selbst in die Hand nehmen.»

*Mitarbeiterin*







BLUE CARPET

Suche

Volltextsuche

Titel

Veranstalter

Bitte wählen

Veranstaltungsreihe

Bitte wählen

suchen

Hauptseite

Mein Profil

Meine Veranstaltungen

Meine Umfragen

Seminareangebote

Überlegen

Gruppen

Passwörter

2012

19

April

Advanced Projectmanagement

Ort: London - Sprache: Englisch - Referent: George Clooney - Dauer: 3 Tage

Noch 2 Plätze frei

23

Juni

Business English

Ort: London - Sprache: Englisch - Referent: George Clooney - Dauer: 3 Tage

Noch 8 Plätze frei

30

August

ECDL - Europäischer Computerführerschein

Ort: Belfast - Sprache: Englisch - Referent: George Clooney - Dauer: 5 Stunden

Keine Plätze mehr frei

2013

1

März

Führungseminar (Soft-Skills)

Ort: London - Sprache: Englisch - Referent: George Clooney - Dauer: 3 Tage

angemeldet

14

Mai

Konfliktmanagement

Ort: London - Sprache: Englisch - Referent: George Clooney - Dauer: 3 Tage

Noch 2 Plätze frei

11

November

Mitarbeitergespräche führen

Ort: Dublin - Sprache: Englisch - Referent: George Clooney - Dauer: 1 Tag

Noch 3 Plätze frei

«Gemeinsam mit meinem Vorgesetzten wähle ich passende Entwicklungsmaßnahmen»

Mitarbeiterin

Jetzt live erleben!

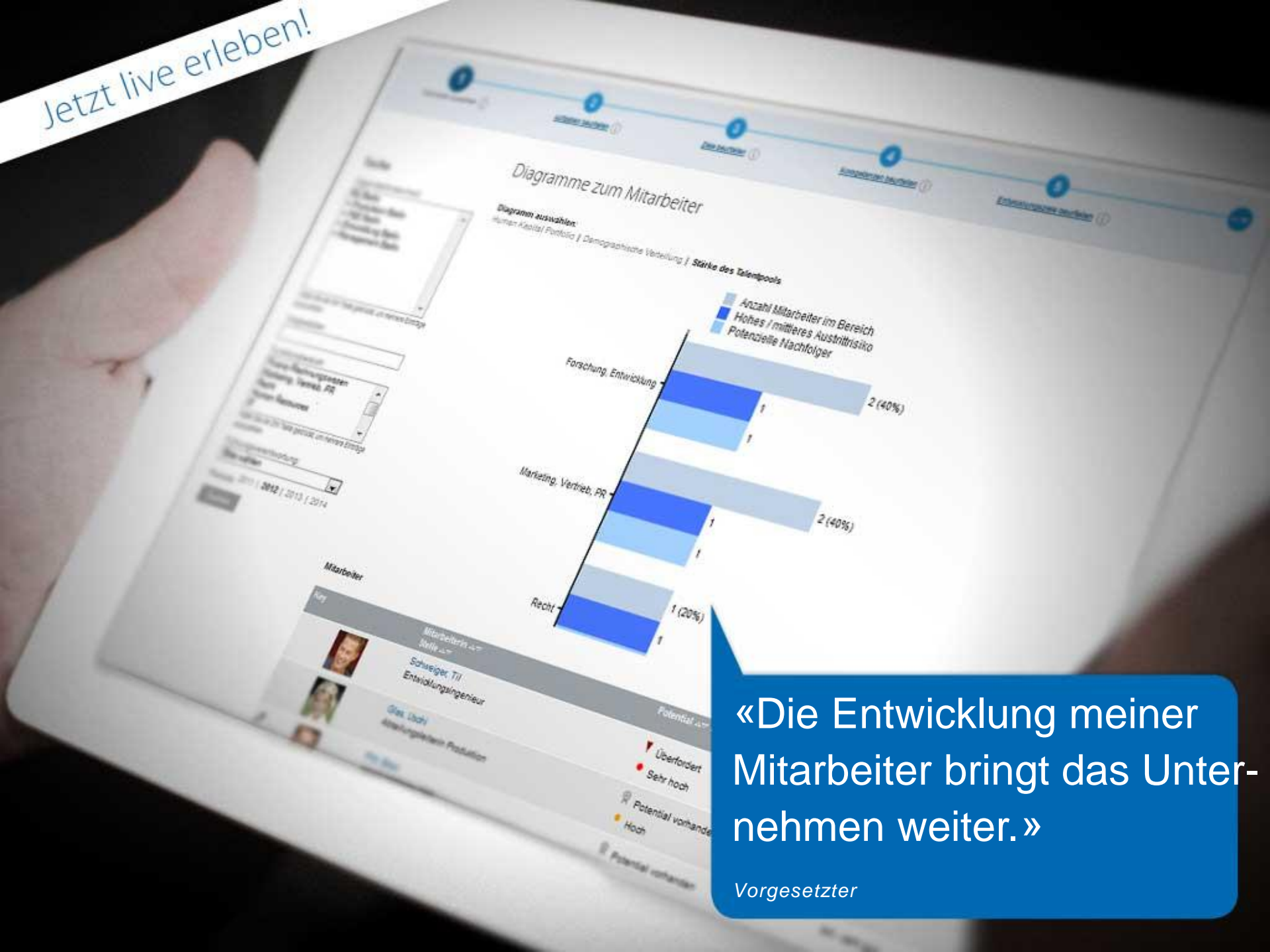
«Ich kann meine Mitarbeiter in ihrer Entwicklung systematisch unterstützen.»

*Vorgesetzter*





Jetzt live erleben!



«Die Entwicklung meiner Mitarbeiter bringt das Unternehmen weiter.»

Vorgesetzter

«Ich kann der Geschäftsleitung  
Potenziale, Bildungsbedarf und  
Erfolge klar darstellen.»

*HR-Verantwortliche*





«Ich behalte das Risiko der Schlüsselpositionen stets im Auge und mache Karrierepfade transparent.»

HR-ler

g Berlin – Mitarbeiter vergleichen

Mitarbeiterakte



Mitarbeiterakte



**Daniel Craig**

CEO

Blue Carpet Films Ltd.

**Angelina Jolie** BU Berlin

**George Clooney** HR Konzern

**Julia Roberts** BU London



**Julia Roberts**

Direktorin Niederlassung  
BU London



**Angelina Jolie**

Direktorin Niederlassung  
BU Berlin

**Angelina Jolie** BU Berlin

**Johnny Depp** F&E London

**Demi Moore** Produktion

**Demi Moore** Produktion London

**Uschi Glas** Produktion Berlin

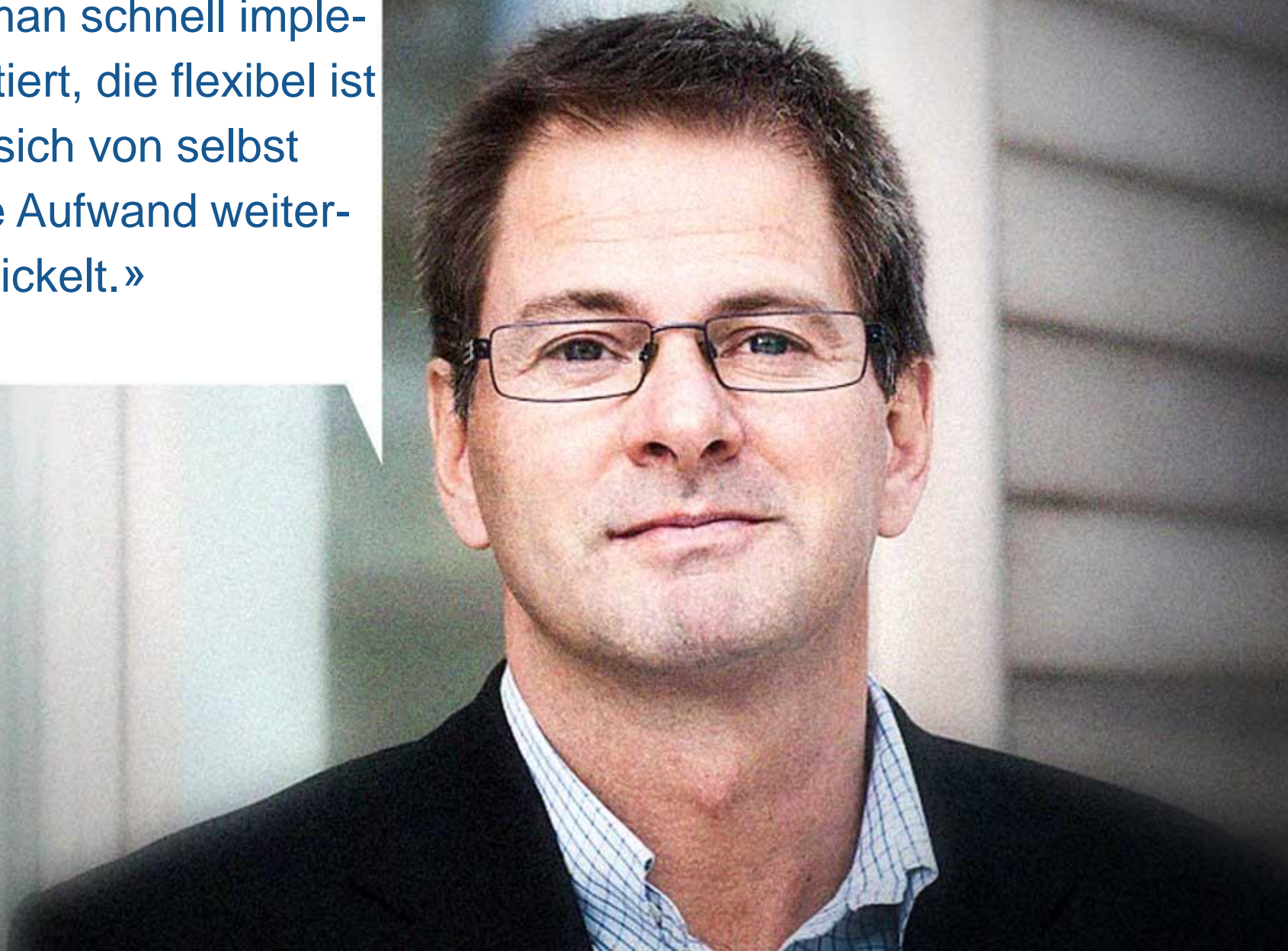
Sprache: Englisch



Jetzt live erleben!

«Endlich eine Lösung,  
die man schnell imple-  
mentiert, die flexibel ist  
und sich von selbst  
ohne Aufwand weiter-  
entwickelt.»

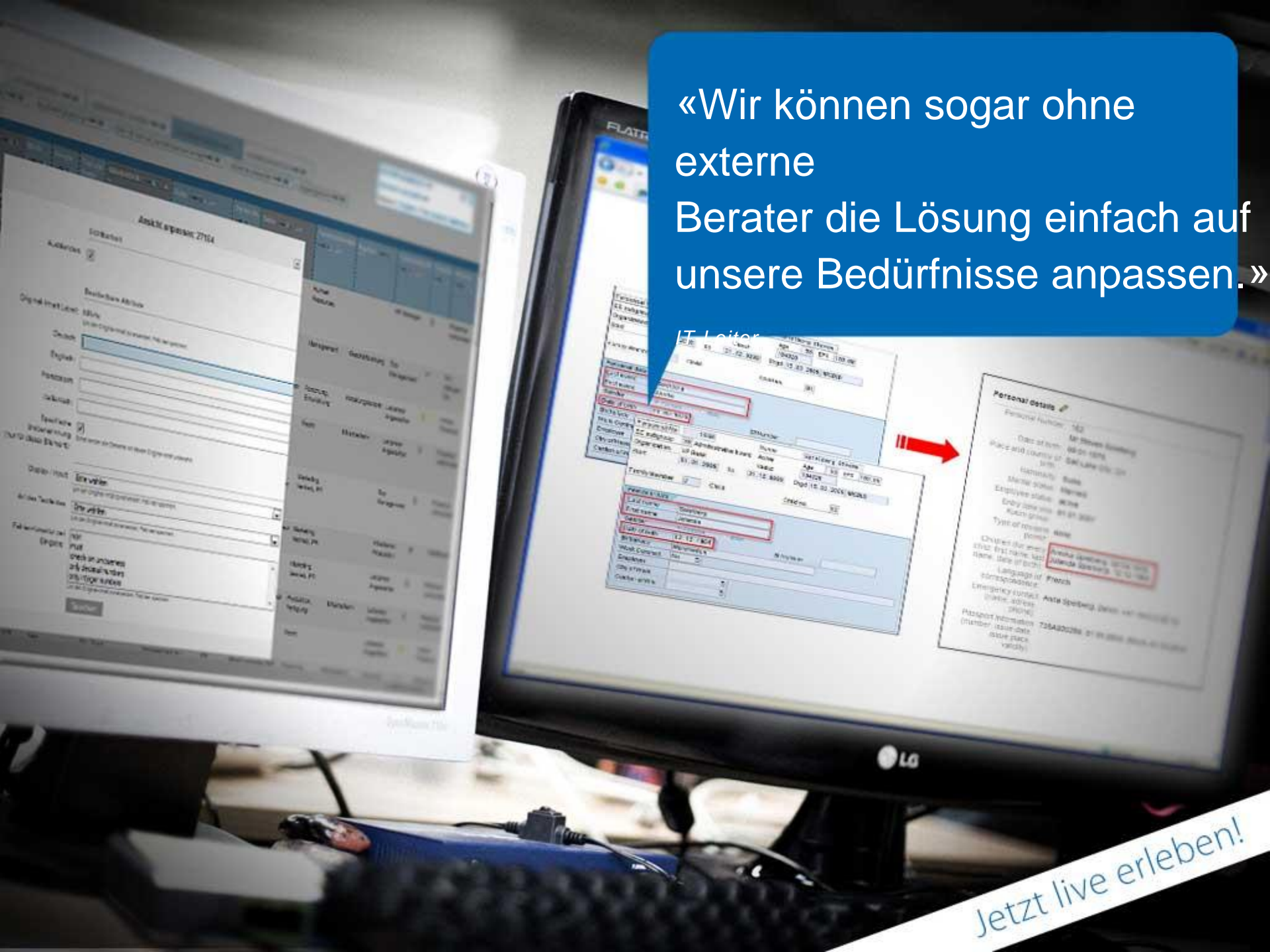
*IT-Leiter*





«Wir können sogar ohne externe Berater die Lösung einfach auf unsere Bedürfnisse anpassen.»

IT Leiter



Jetzt live erleben!

«Ich spüre die Energie  
im Unternehmen,  
dadurch sind wir erfolg-  
reicher.»

CEO



«Wir erreichen unsere Ziele,  
und die Leistung unserer  
Mitarbeiter  
wird in jeder Hinsicht  
anerkannt.»

CEO

Vergütung Diagramme 1 mit Suche (2-spaltig)

2011 | 2012 | 2013 | 2014

Budget



Bonus

Payreise

Leistung-Lohnerhöhung-Mat-

Leistung:	steigerungsfähig	gut	überlegend	keine Angabe
Lohnerhöhung:				
> 10%			Marceau, Sophie 12 %	
5 - 10%		Jolle, Angelina 6,4 %		
< 5%	Moore, David 1,1 %			

Jetzt live erleben!

Hermann Arnold, Mitgründer und Geschäftsführer umantis AG  
+41 71 224 01 01, hermann.arnold@umantis.com

**VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT**