



Self-Service-Talentmanagement

Antwort auf die Personalentwicklung in der VUCA-Welt

Self-Service-Ansätze im Talentmanagement vereinen die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitenden: einerseits agiler auf wechselnde Umweltbedingungen zu reagieren, andererseits stärker den eigenen Karriereweg zu definieren.

Von Nicolas Scheidtweiler

«Wie geht es für mich nach dem Job weiter?» – Eine Frage, die zunehmend schon in Bewerbungsgesprächen gestellt wird. Befunde zeigen, dass der Wunsch zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung bei jüngeren Generationen, insbesondere den Höherqualifizierten, zunimmt. Kontinuierliches Lernen ist für sie selbstverständlicher Teil der Lebensplanung, darin erkennen sie eine Investition in die eigene Employability.

Im Gegenzug steigen für Unternehmen die Anforderungen, schneller auf Veränderungen des Markts, der Technologien und der Kundenanforderungen zu reagieren. Die Abkürzung VUCA¹ umschreibt die Situation. Starre Top-Down-Planungssysteme des Personalmanagements und der Personalentwicklung bieten kaum ausreichende Antworten und verlangsamen die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Beide Sichtweisen – sowohl auf systemischer Makroebene des Arbeitgebers wie auch auf Mikroebene der Belegschaft – zeigen, dass neue Ansätze für die Weiter- und Fortbildung im Unternehmen gefunden werden müssen. Das Konzept des Self-Service-Talentmanagements ist die Antwort auf diese Herausforderung. Es verbindet die individuellen Ziele der Mitarbeitenden mit den strategischen und operativen Herausforderungen des Unternehmens.

Unsystematische Personalentwicklung immer noch gängiges Muster

Nicht nur in kleinen und mittelständischen Unternehmen, sondern auch in Konzernen fehlt oftmals eine klare vertikale und horizontale Karriereplanung für



Leider immer noch anzutreffen: Personalentwicklungsmassnahmen ohne strategische Ausrichtung in Unternehmen.

Führungs-, Fach- und Nachwuchskräfte. Es liegen zahlreiche granulare Massnahmen und Inhalte in der Personalentwicklung vor, die jedoch keine dezidierten Karrierepfade und kein strukturiertes, ganzheitliches Programm bilden. Sie zahlen nicht stringent auf die Ziele und die taktische Ausrichtung des Unternehmens ein.

Die Personalentwicklung ist selten mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verzahnt. Dies äussert sich darin, dass zwar viele zum Status quo gehörenden Formate und Inhalte angeboten werden, aber neue für das Corporate Development relevante Aspekte erst spät ins Blickfeld geraten. Die Reaktionsfähigkeit kann zu gering sein und Opportunitäten im Markt nicht rechtzeitig sinnvoll adressiert werden.

Mit Blick auf die Kommunikation der Massnahmen und die Auswahl der Teilnehmenden sind es die Vorgesetzten, welche die Entscheidung für vertikale

Massnahmen treffen bzw. Vorschläge zur Partizipation machen. Selten geht die Initiative von den Mitarbeitenden aus – oder sie kann nicht an geeigneten Stellen artikuliert werden. Intersubjektive, unabhängige und transparente Kriterien werden zwar eingebracht, fallabhängig aber auch übergangen. Dazu existieren kaum Massnahmen des Qualitätsmanagements, um die nachhaltige Erfolgswirksamkeit und den resultierenden Zielbeitrag der Massnahmen zu evaluieren. Diese sind wenig zentralisiert und dokumentiert.

Self-Service-Talentmanagement – Dialog statt Einbahnstrasse

Das Konzept des Self-Service-Talentmanagements vereint die Sicht des Arbeitgebers mit der Sicht der Mitarbeitenden. Sie werden zu Akteuren im Entwicklungsprozess und pflegen ihre eigenen Daten in einfach beherrschbaren Intranetsystemen. Interessierte können die konkreten Anforderungen für einzelne Positionen einsehen und neutral für sich bewerten. In Gesprächen mit Vorgesetzten kann die Initiative vom Mitarbeitenden ausgehen. Beiden ist klar, was für den nächsten beruflichen Schritt zu tun ist. So werden Anforderungen mit Chancen sinnvoll zu einer Career-Heritage vereint.

Das Self-Service-Talentmanagement bietet eine einheitliche und transparente Karriere- und Qualifikationsplanung. Diese ermöglicht es insbesondere Fach- und Führungskräften, die Aufgaben der nächsthöheren oder querschnittlichen Ebene frühzeitig zu kennen und sich eigeninitiativ vorzubereiten. Dadurch fol-

gen Unternehmen dem Grundsatz «Hire for attitude and train for skills» und können entstehende Bedarfe mit motivierten Mitarbeitenden ausfüllen. Intrinsische Motivationsfaktoren werden zielgerichtet ein wichtiger Beitrag zur Mitarbeitendenbindung, -orientierung und -motivation.

Basis ist die Einführung eindeutiger und bekannter Anforderungsprofile, Strukturen und Prozesse aus Sicht des Unternehmens zur konsequenten Ausrichtung auf die Talent-Centricity. Nur durch diese klaren «Spielregeln» können alle Beteiligten im Abgleich von Erwartungen und der Erfüllung eines Expectation-Gaps mögliche Frustrationspunkte vermeiden.

Parallel dazu bringen Mitarbeitende ihre Kenntnisse und ihr Wissen aus dem jeweiligen Arbeitsumfeld und ihre privaten Interessen ein. Somit entsteht eine umfassende Datenbank, welche das Fähigkeitsprofil der einzelnen Mitarbeitenden besser dokumentiert – dies ermöglicht eine effizientere Personalplanung.

Durch das Self-Service-Talentmanagement ergeben sich ausserdem kommunikative Ansatzpunkte fürs Personalmarketing und Recruiting. Man zieht mit dieser klaren Botschaft Bewerbende an, die nach gezielten Entwicklungsmöglichkeiten streben.

Umsetzungsprozess beginnt bei der Arbeitgebermarke²

Als Ausgangsgrundlage braucht es eine Analyse der Bedürfnisse von aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden. Diese werden mit den Zielen und den Möglichkeiten des Arbeitgebers abgeglichen. Dabei liegt es im Aufgabenbereich der Personalabteilung, in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen zu ermitteln, welche Schlüsselpositionen für die Unternehmensstrategie relevant und besonders förderwürdig sind. Daraus ergeben sich zunächst funktionale Anforderungen an Karrierepfade. In Verbindung mit den strategischen Zielen an den Märkten, der Unternehmenskultur und den antizipierten Werten werden weitere Kompetenzen und Eigenschaften definiert, die auf der «softeren» Ebene ihre Wirkung im Sinne des Employer Branding entfalten. Dort liegen in der Regel schon Daten aus bestehenden Beurteilungs- und Kompetenzmodellen, Jahresgesprächen, Self-Assessments und anderen Verfahren vor.

Im Folgeschritt geht es um die Definition der einzelnen Stellenprofile hinsichtlich ihrer fachlichen, sozialen und kulturellen Anforderungen. Diese werden in mögliche Module aufgebrochen, die Mitarbeitende initiativ und selbstständig erreichen können. Es geht um eine granulare und

dennoch möglichst plastische Darstellung, die sich jedem Mitarbeitenden erschliesst und eine geringe Eintrittsschwelle aufweist. Diese Module werden mit Weiterbildungsangeboten kombiniert.

Jeder Mitarbeitende erhält am Ende eine Sed-Card, in der seine absolvierten Module für aktuelle und vergangene Positionen und Aufgaben gespeichert sind. Darüber hinaus erkennt der Mitarbeitende Optionen für die nächsten beruflichen Schritte – vertikal wie horizontal –, die er gehen kann. Im Sinne des Self-Service kann er diese gezielt angehen oder eben nicht.

Erst nach Ende der Datensammlung, Analyse, Interpretation und Systematisierung der Daten erfolgt der Blick auf die digitale Umsetzung. Es gibt unterschiedliche Softwareunternehmen auf dem Markt, die Lösungen im Bereich Self-Service-Talentmanagement anbieten. Die Auswahl erfolgt in Abstimmung auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens.

Und nicht zuletzt: Ohne Kommunikation geht das Konzept nicht auf. Der Roll-out findet unter Zuhilfenahme von digitalen und analogen Medien statt. Dazu gehören flankierende Informationsveranstaltungen mit den Führungskräften, Infos am Schwarzen Brett, Flyer als Beilage zur Lohnabrechnung, Erklärvideos sowie eine Mitteilung über das Intranet und per E-Mail. Die Bekanntheit kann damit erhöht und die Vorzüge für alle Beteiligten aufgezeigt werden, was (hoffentlich) zu einer höheren Teilnahmequote durch gesteigerte Akzeptanz führt.

Fussnoten

- 1 Volatile, Uncertain, Complex, Ambitious
- 2 Der Artikel kann an dieser Stelle nur einen kurzen Ausblick auf die Umsetzung geben. Die unternehmensindividuellen Rahmenbedingungen und Herausforderungen sind zu unterschiedlich.



Nicolas Scheidtweiler, Jahrgang 1976, studierte Staats- und Sozialwissenschaften an der Universität der Bundeswehr in München. Nach seiner Zeit als Offizier gründete er zunächst eine PR-Agentur,

um sich dann dem Employer Branding und dem Personalmarketing zuzuwenden. Er fordert, das Employer Branding umfänglicher zu denken und nicht nur auf einzelne Teilaspekte zu reduzieren. Mehr unter www.employer-branding-now.de.

CHANCEN EINES SELF-SERVICE-TALENTMANAGEMENTS

- **Prognosefähigkeit:**
Erhöhung der Vorhersagbarkeit von beruflichen Anforderungen durch ein schrittweises Modulsystem
- **Loyalität:**
Entwickeln einer Career-Heritage durch systematische Qualifizierung
- **Innovationsfähigkeit:**
Einbindung individueller Kenntnisse in zukünftige Jobanforderungen
- **Unternehmenskultur:**
Optimierung der Passung für ein modernes Unternehmen
- **T-Shape:**
Förderung des vernetzten Denkens der Organisation
- **Pool-Bildung:**
Früherkennung von Leistungsträgern (Lernbereitschaft und Lernfähigkeit)
- **Storytelling (innen und aussen):**
Visualisierung durch Darstellung eines klaren Wegs und konkrete Darstellung des Karrierepfads
- **Recruiting:**
Durch das Angebot werden ambitionierte Bewerberinnen und Bewerber angezogen
- **Team-/Kollaborations-Leistung:**
Integration sozialer Faktoren und persönlichen Engagements für das Unternehmen