

**Dr. Carola Lünborg
cl-system**

Talent Management

Beratung + Coaching

Dr. Carola Lünborg, cl-system

Talent Management – Beratung und Coaching

Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim

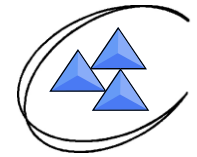
Fon: 0621 – 73606434

dr.luenborg@t-online.de

Postfach xx x1 26, xxxxx Mannheim

Fax: 0621 – 73607436

www.cl-system.de



Worum geht es bei Talent Management?

Talent ist die Summe aus:

- den bereits vorhandenen Kompetenzen (fachlich + überfachlich),
- der Fähigkeit, Kompetenzen zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln,
- der Bereitschaft + der Fähigkeit, mit diesen Kompetenzen auf bestimmten Gebieten überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen durch Selbstorganisation, Anpassung an neue Herausforderungen, unaufgefordertes Lernen und der Bereitschaft, sich neuen Entwicklungszielen zu stellen und diese erfolgreich umzusetzen.

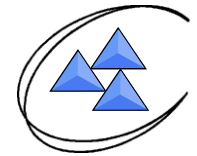
Talent Management (TM)

- verbindet Business Strategie mit Talent Strategie.
- ist ein Prozess, der neben der Business Strategie und den Unternehmenszielen auch die Unternehmenskultur und somit alle Aufgaben und Rollen (GF, FK, HR, MA) im Unternehmen umfasst.
- ist somit unternehmerische Disziplin, keine Funktion.
- ist nicht nur auf sog. „High Potentials“ begrenzt, sondern bezieht sich entweder auf rare und für den Unternehmenserfolg wichtige Zielgruppen mit quantitativ hohem Personalbedarf im Unternehmen oder auf alle Leistungsträger.

Aufgaben des Talent Management:

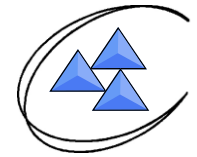
Talente zu Höchstleistungen befähigen durch erlebbare Übereinstimmung zwischen Unternehmensstrategie + ihren persönlichen Ziele:

- ✓ Entwicklungs-/Entfaltungsbedingungen herstellen,
- ✓ Hemmnisse aus dem Weg räumen,
- ✓ anspruchsvolle Aufgaben ermöglichen,
- ✓ Mitarbeiter unterstützen, dass sie selbstbestimmt ihren passenden Platz im Unternehmen finden,
- ✓ fördernde Unternehmenskultur (z.B. Vertrauen, Delegation ...),
- ✓ fördernde Führung (z.B. Einbeziehung + Feedback),
- ✓ passende HR-Maßnahmen, d.h. interne Talente erkennen, entwickeln + begeistern, passende externe Talente finden,
- ✓ nachweisbare Effizienz des TM (klar erkennbare Wettbewerbsvorteile).



Die einzelnen Schritte und Aufgaben im TM-Prozess:





1. TM-Strategie entwickeln: Grundlage für Ihr professionelles TM

1.1 TM-Strategie + Business- Strategie

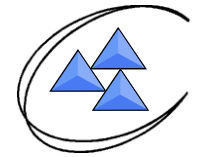
Folgende Fragen können Ihnen helfen, die Grundlage für TM in Ihrem Unternehmen einzuschätzen:

- Ist Ihre **Business-Strategie** (auf Basis der Marktsituation bzgl. Ihrer Produkte + Dienstleistungen) klar definiert?
- Gibt es eine konkrete **Talent-Strategie** (auf Basis der internen + externen Talent-Märkte)?
- Sind **Talent-Strategie** und **Business-Strategie** so aufeinander abgestimmt, dass sie sich gegenseitig verstärken = **Talent Management**?
- Wurden aus den Strategien konkrete Ziele für Ihr **TM** abgeleitet?
- Passt Ihre Unternehmenskultur mit **TM-Strategie + -Zielen** zusammen?

1.2 TM + Organisation

- Ist **Talent Management als Denkrichtung** unternehmensweit vorhanden und wird es gelebt?
- Ist **TM als gemeinsame unternehmerische Verantwortung** etabliert, auch mit den (evtl. neuen) Rollen für die Führungskräfte?
- Ist **HR als strategischer Partner** im TM sowie als **Veränderungsmanager** im TM-Prozess vorbereitet und anerkannt?

**Ich berate Sie gerne
zur Optimierung der Grundlage für Ihr professionelles Talent Management
z.B. mit Workshops, Prozessbegleitung oder geeigneten Tools!**



2. TM-Strategie konkretisieren: Grundsatzentscheidungen

2.1 Talentbedarf + Talent- „Produktion“

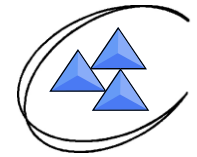
Mit den folgende Fragen können Sie überprüfen, welche der wesentlichen Grundsatzentscheidungen für Ihr TM bereits vorliegen:

- Wurden die Zielgruppen priorisiert?
- Sind die Anforderungen erfolgskritischer Funktionen/Aufgaben bzgl. der notwendigen Kompetenzen, Eigenschaften etc. konkret formuliert?
- Wurden die Anforderungen dokumentiert (durch Qualifikationsskizzen oder Stellenbeschreibungen)?
- Wurden Grundsatzentscheidungen zur langfristigen Talententwicklung + -bindung getroffen, und sind diese bekannt bzw. anerkannt?

2.2 TM + Erfolgskontrolle

- Sind periodische Kompetenz- und Entwicklungskontrollen etabliert?
- Ist festgelegt, in welcher Form eine Kontrolle der TM-Funktionalität + -Vitalität (Stärke der Talent-Förderung/-Engagement) erfolgen wird?
- Ist festgelegt, wie ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung d. Arbeits- + Kommunikationsbedingungen in Gang gesetzt bzw. verstetigt wird?
- Gibt es Entscheidungen für Tools, mit deren Hilfe die Führungskräfte ihren eigenen Anteil an der Entwicklung ihrer Mitarbeiter überprüfen können, (z.B. Personalentwicklungs-Audit, Management-Mindset-Analyse o.ä.)?

**Ich berate Sie gerne
bei der Vervollständigung der Grundsatzentscheidungen für Ihr TM
z. B. mit Workshops, Prozessbegleitung oder geeigneten Tools!**



3. Interne Talente identifizieren: Analyse der Talent-Ressourcen

3.1 Tools auf Unternehmens-ebene

Überprüfen Sie Ihre bereits eingesetzten Tools zur Identifikation der vorhandenen Talent-Ressourcen mit Hilfe der folgenden Fragen:

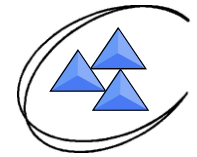
- Setzen Sie Personalstruktur-, Qualifikations- und Tätigkeitsanalysen ein zur Einschätzung der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen?
- Führen Sie Altersstrukturchecks durch, um demografische Entwicklungen nachzuhalten und evtl. vorbeugende Maßnahmen zu treffen?
- Nutzen Sie die Methode Personalportfolio oder ein 360°-Feedback-Programm zur Potenzialanalyse?
- Wie nutzen Sie Ihr Leistungsbeurteilungsverfahren zur Talentidentifikation?
- Gibt es Entwicklungs-AC's zur Erkennung von Leistungsträgern?

3.2 Tools auf individueller Ebene

Sind Ihre Führungskräfte qualifiziert und engagiert im Einsatz von Tools zur Identifikation von Potenzialen und Interessen Ihrer Mitarbeiter bzw. zu deren Karriereberatung? Z.B. durch

- Fördergespräche und/oder Talent-Interviews
- Business-Interessen-Analyse
- Karriereanker (E.Schein)
- Kernpersonen-Bewertung
- MBTI

**Ich berate Sie gerne
zur Vervollständigung und Präzisierung Ihrer internen Talentidentifikation
z. B. mit Workshops, Prozessbegleitung oder geeigneten Tools!**



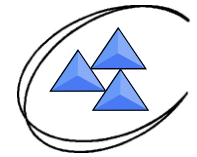
4. Interne Talente entwickeln: Ressourcen entsprechend Bedarf

4.1 Entwicklung On-the-Job/ Near the Job

Folgende Fragen können Ihnen bei der Einschätzung helfen, inwieweit Ihre PE-Maßnahmen dem Bedarf Ihrer TM-Strategie entsprechen:

- Sind die Maßnahmen zur Talententwicklung in Ihrem Unternehmen überwiegend On-the-Job oder Near-the Job? Z.B.
 - ✓ Jobenlargement, Jobenrichment oder Jobrotation
 - ✓ Stretch Goals, Stretch-Assignments
 - ✓ selbstgeplante Lernprojekte oder autonome Lerngruppen
 - ✓ Top-Performer-Workshops
 - ✓ Action Learning
 - ✓ Führungskräfte als Coaches bzw. Mentoren für ihre Mitarbeiter
- Inwieweit unterstützen und begleiten Ihre Führungskräfte die Mitarbeiter in Bezug auf Weiterbildungsmaßnahmen Off-the-Job? Konkret z.B. durch
 - ✓ Ableitung von Weiterbildungsmaßnahmen in Fördergesprächen
 - ✓ Erarbeitung von individuellen Lernzielen zur Vorbereitung
 - ✓ Begleitung/Feedback bei der Umsetzung des Gelernten in die Praxis
 - ✓ Sicherstellen, dass Lerninhalte mit den Teamkollegen geteilt werden und diese sie entsprechend ihrem eigenen Lernbedarf aufgreifen
- Wird bei jeder Entwicklungsmaßnahme (On-the-Job, Near-the-Job, Off-the-Job) überprüft, was sie zur Erreichung der TM-Strategie beiträgt?

**Ich berate Sie gerne
zur Optimierung der strategischen Ausrichtung Ihrer PE-Maßnahmen
z. B. mit Workshops, Prozessbegleitung oder geeigneten Tools!**



5. Interne Talente begeistern: Identifikation + Engagement

5.1 Materielle + immaterielle Anreizsysteme

Überprüfen Sie anhand der folgenden Fragen, inwieweit Voraussetzungen in Ihrem Unternehmen gegeben sind, um Ihre Talente zu begeistern:

- Welche Einflussmöglichkeiten gibt es für Ihre Talente, z.B. bzgl.
 - ✓ Arbeits(zeit)gestaltung
 - ✓ Aufgabengestaltung
 - ✓ Arbeitsabläufe
 - ✓ Verbesserungen

Welche Möglichkeiten bieten sich zur Verantwortungsübernahme, z.B.

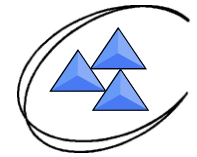
- ✓ Methodenberater-Pool
- ✓ Paten-/Mentorenfunktion

Materielle Anreize, z.B. Erfolgsbeteiligung Sozialleistungen

5.2 Führungskultur + Karriere- möglichkeiten

- Inwieweit wird eine wertschätzende + unterstützende Führungskultur durch alle Führungskräfte gelebt?
- Welche Voraussetzungen für individuelle Karrieremöglichkeiten + Laufbahnberatung gibt es (für alle Altersgruppen)? Z.B.
 - ✓ Karrieresysteme (fachlich/hierarchisch)
 - ✓ Nachfolgeplanung
 - ✓ Förderkandidaten-Pool
 - ✓ Programme für Wissenssicherung/-übertragung

**Ich berate Sie gerne
zur Steigerung von Engagement, Identifikation + Begeisterung Ihrer Talente
z.B. mit Workshops, Prozessbegleitung oder geeigneten Tools!**



6. Externe Talente interessieren: Passend zu Ihrer TM-Strategie

6.1 Employer-Branding

Schätzen Sie ein, ob Sie bereits genug und das Richtige tun, um die für Ihre TM-Strategie richtigen Talente am Arbeitsmarkt anzusprechen:

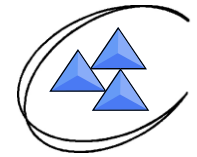
- Gibt es bereits eine umfassende Werte- und Kulturanalyse des Unternehmens als Basis für die Gestaltung Ihrer Arbeitgebermarke?
- Sind Ihre Zielgruppe(n) strategisch richtiger/zukünftig wichtiger Talente konkret beschrieben?
- Haben Sie relevante Wettbewerber um Ihre Zielgruppen und deren Vorgehensweisen analysiert und ausgewertet?
- Haben Sie zentrale Botschaften Ihrer AG-Marke in Übereinstimmung mit der TM-Strategie formuliert?

6.2 Personal-Marketing

Inwieweit sind Ihre Maßnahmen zur Vermittlung Ihrer Arbeitgeber-Marke erfolgreich? Z.B. über

- ✓ eigene Karriere-Website
- ✓ Imagebroschüren/-videos
- ✓ Networking-Plattformen, Jobbörsen, Foren, Blogs
- ✓ Karriereevents intern/extern
- ✓ (Job-)Messen
- ✓ Stellenanzeigen Online/Print

**Ich berate Sie gerne
zur Optimierung und Vermittlung Ihrer Arbeitgebermarke
z. B. mit Workshops, geeigneten Tools oder qualifizierten Kooperationspartnern!**



7. Externe Talente auswählen: Effiziente + sichere Prozesse

7.1 Optimierung Personalsuche

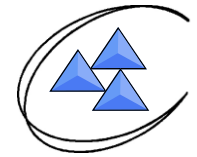
Folgende Fragen können Ihnen helfen, Ihre Prozesse zu Personalsuche + Einstellungsentscheidungen bzgl. Ihrer TM-Strategie einzuschätzen:

- Inwieweit gibt es für jede offene Stelle ein konkretes Anforderungsprofil, das im Einklang mit Ihrer TM-Strategie steht?
- Sind nach Ihrer Einschätzung Ihre Prozesse zur Personalsuche effizient, flexibel + variantenreich genug – und wie hoch ist die Erfolgsquote?
- Verfügen Sie über Suchstrategien, die es Ihnen ermöglicht, „Perlen“ zu finden - auch über evtl. unkonventionelle Wege?
- Sind die Führungskräfte in diese Prozesse verantwortlich eingebunden?
- Gibt es konkrete Kriterien bzgl. der Einschaltung externer Personalberater?

7.2 Eignungsdiagnose

- Sind Ihre Methoden zur Verhaltensbeobachtung/-prognose von Bewerbern (z.B. strukturierte/unstrukturierte Interviews, AC's, Arbeitsproben) einerseits so professionell, wie es Ihre TM-Strategie erfordert, andererseits auch dazu geeignet, die Führungskräfte mit in die Verantwortung einzubinden?
- Gibt es konkrete Kriterien für den Einsatz von Tests (Wissens-, Eignungs-, Intelligenz-, Persönlichkeitstests) im Sinne Ihrer TM-Strategie?
- Gibt es konkrete Kriterien für den Einsatz von Präsenz- + Onlineverfahren?

**Ich berate Sie gerne
zur Optimierung Ihrer Strategien zu Personalsuche und Auswahlentscheidung
z.B. mit Workshops, geeigneten Tools oder qualifizierten Kooperationspartnern!**



Meine Beraterkompetenz in Stichworten:

- Studium und Promotion BWL, Universität Mannheim und Frankfurt/M.
- Mehrjährige eigene Führungserfahrung sowie Verantwortung für Human Resources Development in internationalem EDV-Konzern.
- Über 25 Jahre Erfahrung als systemische Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Branchen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aller Ebenen, u.a. Führungskräftequalifizierung/-beurteilung/-auswahl, Karriereberatung, Outplacementberatung, Führungskräftecoaching, Konfliktmanagement, Changemanagement.
- Ausbildung in systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching, Steuerung von Blended-Learning-Prozessen, MBTI-Lizenz u.a.
- Publikation: C. Lünborg: Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Norderstedt 2006, 396 Seiten, ISBN 3-8334-4346-4.
- Neu: Seit 2015 tätig als systemische Prozessberaterin und Coach mit Angebotsschwerpunkt Talentmanagement (Beratung, Prozessbegleitung, Coaching und Tools).
- Zusammenarbeit mit professionellen Netzwerkpartnern z.B.
 - Personalberatung (mbm Consulting Partners),
 - IT-Instrumente für HR und E-Recruiting-Tools
 - Trainings zu unterschiedlichen Themen im Bereich Talententwicklung.

