

Erst der Prozess, dann die Software

AUS DER PRAXIS. Beim neu eingeführten Talent Management von Fujitsu geht es insbesondere um Nachfolgeplanung und strategische Personalentwicklung.

Von Axel Tripkewitz

Das grundlegende Ziel für ein neues Performance & Potential Management bei der Fujitsu Microelectronics Europe GmbH war, eine Nachfolgeplanung aufzubauen und das Thema Personalentwicklung als eines der wichtigsten Themen in der Personalführung herauszustellen.

Im Bereich Performance Management ging es darum, die Leistung der Mitarbeiter objektiver zu bewerten und die Beschäftigten auf der Basis der Unter-

der Entwicklungspläne erreicht werden. Im Bereich Potential Management sollte der im vergangenen Jahr begonnene Prozess zur Potenzialanalyse konkretisiert werden. Den Führungskräften sollte ein System zur Verfügung gestellt werden, das es ihnen ermöglicht, Mitarbeiterpotenziale europaweit zu identifizieren.

Talente und Kompetenzprofile

Zur Einführung waren zunächst umfangreiche Vorbereitungen nötig: Talente wurden firmenweit einheitlich definiert. Außerdem legten wir abgeleitet aus der

deren Ergebnisse zurzeit in einem Workshop durchgesprochen werden, um Input für die nächste Runde zu generieren.

Neue Software zur Unterstützung

Systemtechnisch unterstützt wird das Performance & Potential Management durch die Talent Management Suite von Successfactors. Eingesetzt werden die Module Performance Management, Development Plan und Goal Management. Das Ziel bei der Programmeinführung war, den Prozess so einfach wie möglich zu halten, um eine möglichst hohe Akzeptanz zu gewinnen. Deswegen wollten wir die Prozesseinführung nicht überfrachten und planen erst in einem nächsten Schritt die Einführung der Module Talent Succession Planning, 360° Feedback und später einen Line Manager Self Service.

Entscheidend für die Auswahl von Successfactor war, dass es sich um eine web-basierende Anwendung handelt, die eine gute Anbindung an das bestehende SAP HR-System ermöglicht. Außerdem entsprachen die Darstellungs- und Auswertungsmöglichkeiten in hervorragender Weise unserem Prozessansatz, womit eine schnelle und doch sehr erfolgreiche Umsetzung des Projektes sichergestellt wurde. Von der Vertragsunterschrift bis zum praktischen Einsatz der Software vergingen nur drei Monate. ■

© FUJITSU MICROELECTRONICS EUROPE



Die Europa-Zentrale im hessischen Langen.

nehmensstrategie, den Anforderungen der Stelle und der individuellen Ziele proaktiv zu entwickeln. Außerdem sollten die Erwartungen der Firma an die Mitarbeiter herausgearbeitet werden, indem stellenbezogene Soll-Profilen definiert werden. Durch den Vergleich des Ist- und des Soll-Profiles sowie einer klaren Beschreibung der nötigen Kompetenzen für den nächsten Karriereschritt sollte außerdem eine bessere Qualität

Firmenstrategie elf Kompetenzen fest und entwickelten zusammen mit den jeweiligen Abteilungsleitern job-spezifische Kompetenzprofile. Die Durchführung des Performance Assessments funktioniert heute wie folgt: Einmal im Jahr finden ein „Performance Review“ sowie ein Treffen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten statt, in dem sie die Kompetenzeinstufung durchsprechen und einen persönlichen Entwicklungsplan vereinbaren. Das Potential Assessment sieht vor, dass der Vorgesetzte eine Einstufung auf Basis der vordefinierten Talentkriterien vornimmt, diese abgleicht und die Mitarbeiter über die Einstufungsergebnisse informiert.

Die erste Beurteilungs- und Einstufungsrunde ist inzwischen erfolgreich abgeschlossen. Danach folgte eine Befragung von Mitarbeitern und Vorgesetzten,



Axel Tripkewitz

Senior Director Human Resources Europe bei Fujitsu Microelectronics

7 TODSÜNDEN DES TALENT MANAGERMENTS

Skillprofile müssen möglichst vollständig und objektiv alle Kompetenzen erfassbar machen

Diese Vorstellung führt zu unübersichtlichen Kompetenzkatalogen und der inadäquaten Gleichbehandlung von Soft- und Hardskills. Legen Sie den Fokus auf die strategisch relevanten Fachkompetenzen. Erfolgreiche Fachkompetenzprofile sind offen und bieten klare Aussagen für den operativen Einsatz.

Das Bewerbermanagement muss auf den gleichen Skillprofilen aufbauen wie interne HR-Prozesse und Systeme

Die Konsequenz sind standardisierte Profile, die für die Stellenbesetzung nicht aussagekräftig genug sind. Rund 90 Prozent aller Bewerber erfassen unnötig Daten. Minimieren Sie den Aufwand für Bewerber, Personaler und Führungskräfte, indem Sie anhand von stellenspezifischen Fragen die Vorauswahl effizienter gestalten.

Potenzialträger können durch Assessments identifiziert werden und benötigen ein entsprechendes Umfeld, um sich zu entwickeln

Durch diese Beschränkung erfolgt die Zuweisung von Potenzial unabhängig von der Leistung. Vorgesetzte können mit wenig Aufwand die Leistung als Ausdruck von Potenzial erkennen, beurteilen und mit entsprechenden Zielvereinbarungen koppeln.

Das Management der Top-Talente entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Zukunft von Unternehmen

Eine Fokussierung auf die künftige Führungselite führt oft dazu, dass die vitale Basis der Fachexperten vernachlässigt wird. Die Personalentwicklung sollte allen Mitarbeitern, insbesondere den Fachexperten, offen stehen. Werten Sie die Fachkarrieren auf.

Laufbahn- und Nachfolgeplanung sind sehr sensible Prozesse und deshalb Aufgabe des Top-Managements und des Stabs

Bei dieser Herangehensweise passiert es, dass die Mitarbeiter zu wenig einbezogen werden. Regen Sie eine offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern an und vereinbaren Sie Perspektiven.

Man muss die Manager und Mitarbeiter nur richtig von den Vorzügen des Talent Managements überzeugen

Die Einschätzung, dass das Talent Management nur noch nicht richtig beworben wurde, gleicht einer Missionierung. Vermitteln Sie den erkennbaren Nutzen und binden Sie Talent Management in etablierte Prozesse ein, so wird es zum Selbstläufer.

Talent Management muss durch IT automatisiert und objektiviert werden, damit die große Flut an Daten nutzbar wird

Werden Data-Warehouse-Prozesse auf das Talent Management übertragen, steht einem hohen Aufwand eine aussageschwache Datenflut gegenüber. Offene Prozesse, wie sie im Internet erfolgreich sind, funktionieren auch in Unternehmen. Richten Sie Ihr System am Nutzen für die Beteiligten aus.

Nicolas Ruhl, Key Account Manager, Umantis AG, St. Gallen