

Talentmanagement in der Papierindustrie

Bildungsausschuss VAP
Arbeitskreis Organisations-
und Personalentwicklung



Talentmanagement – wer braucht das schon?

- Sie sind einer der attraktivsten Arbeitgeber in ihrer Region?
- Sie konnten Ihre Talente bisher immer halten?
- Sie kennen Ihre Talente, wissen was sie können und erleben dabei keine Überraschungen?
- Sie sehen auch in Zukunft keine Probleme, mit gut qualifizierten Mitarbeitern den Erfolg Ihres Unternehmens zu sichern?



Talentmanagement – wer braucht das schon?

- Sie haben alle Fragen mit **JA** beantwortet?

Herzlichen Glückwunsch!



- Sie mussten einzelne Fragen mit **NEIN** beantworten?

Dann ist es an der Zeit, Ihr Talentmanagement zu überdenken.



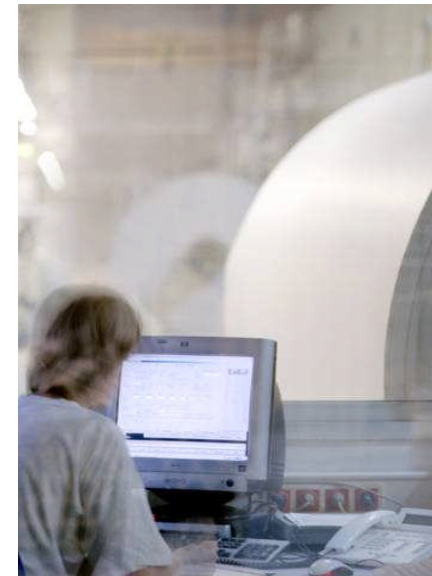
Definition: Talentmanagement ...

- ...ist eine Methode, um einen essentiellen unternehmerischen Erfolgsfaktor – die qualitative Besetzung und gute Performance in Schlüsselfunktionen – systematisch zu optimieren
- ...beinhaltet die Entwicklung und Umsetzung einer Gesamtkonzeption für Personalbeschaffung, -bindung, -nachfolge und -entwicklung
- ...bedeutet Leistungs- und Potenzialträger zu identifizieren und Weiterentwicklung zu unterstützen und zu fördern



Warum Talentmanagement in der Papierindustrie?

- Mangel an Fach- und Führungskräften aufgrund des demografischen Wandels
- Besetzung von Schlüsselpositionen (High-Tech-Industrie) auf mittlere und lange Sicht nicht gesichert
- Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit durch Mitarbeiter Know-How und Innovation fraglich
- Papierindustrie nicht „sexy“ genug!



Inhalte Talentmanagement

- Talentmanagement – wer braucht das schon?
- Definition Talentmanagement
- Warum Talentmanagement in der Papierindustrie?
- Wer ist ein Talent?
- Arten von Talenten
- Erfolgsfaktoren
- Verantwortlichkeiten
- Prozessgestaltung
- Interne und externe Kommunikation
- Talente finden
- Talente binden und entwickeln
- Stolpersteine
- Reflexion
- Literaturtipps/Links



Wer ist ein Talent?

- Erkennbar durch erbrachte Leistung und Potenzial, d.h. erwartete Leistung in der Zukunft
- Geeignet für weiterführende Aufgaben (in 2 – 5 Jahren)
- Wille zur Übernahme von Verantwortung
- Bereitschaft zur Mobilität



Arten von Talenten

Top Talente

- Hervorragende persönliche und soziale Kompetenzen
- Kontinuierliche Übererfüllung der erwarteten Leistung
- Fachübergreifende Grundausrichtung
- Potenzial für Führungsaufgaben auf den obersten Führungsebenen



Arten von Talenten

Talente mit Fokus auf Führung / Linienverantwortung

- Hervorragende persönliche und soziale Kompetenzen
- Übererfüllen der erwarteten Leistung
- Erkennbares Potenzial für erweiterte Führungsaufgaben



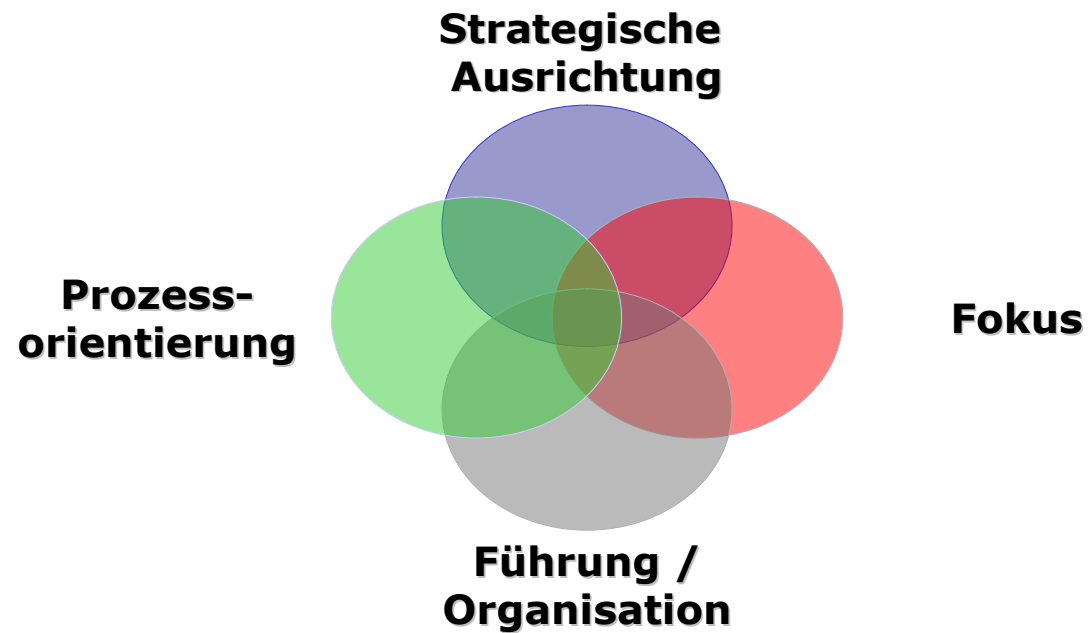
Arten von Talenten

Talente mit Fokus auf fachlicher Leistung / Spezialist

- Gut ausgeprägte persönliche und soziale Kompetenzen
- Hervorragende fachliche Leistung
- Übererfüllen der erwarteten Leistung
- Erkennbares Potenzial für eine Fachkarriere



Erfolgsfaktoren



„Talentmanagement ist Chefsache“

Erfolgsfaktoren

- **Strategische Ausrichtung**
Passend zur Unternehmensstrategie und zu den Unternehmenszielen
- **Fokus**
Konzentration auf erfolgskritische Zielgruppen
- **Führung / Organisation**
Klare Verantwortlichkeiten und sichtbare Verpflichtung des Top-Management bzw. aller Führungskräfte
- **Prozessorientierung**
Strukturierte, abgestimmte und transparente Herangehensweise sowie Kommunikation



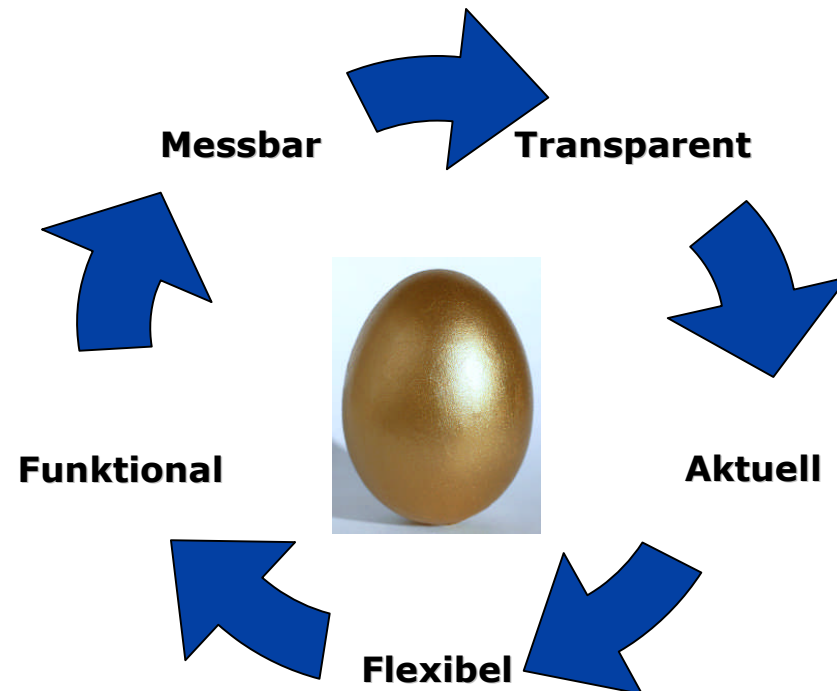
Verantwortlichkeiten

„Talentmanagement ist Chefsache“

- Initiator/Treiber :
Unternehmer / Geschäftsführung / Vorstand
- Umsetzer: Führungskräfte
- Unterstützer und Koordinator: Personalwesen



Prozessgestaltung



Prozessgestaltung

- **Transparent**

System und Struktur nach innen und außen offen gestaltet

- **Aktuell**

Up-to-date unter Nutzung moderner Medien und Informationstechnologien jeweils angepasst an Markt- und Unternehmenssituation

- **Flexibel**

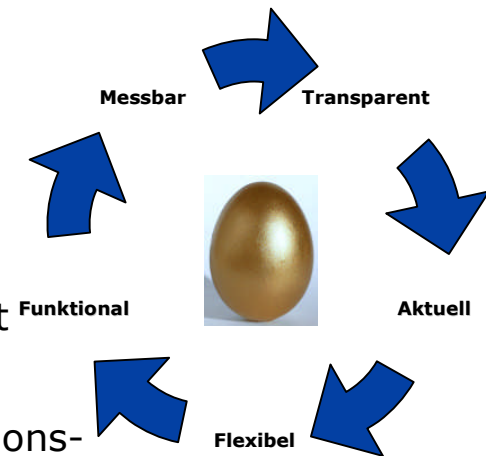
Angepasst an jeweilige Markt- und Unternehmenssituation, keine starren Strukturen

- **Funktional**

Alltagstauglichkeit und Einfachheit, Unterstützung durch Top Management und Führungskräfte

- **Messbar**

Erfassung relevanter Kennzahlen



Interne und externe Kommunikation



Intern

Einbindung des Managements und aller Mitarbeiter durch:

- Einführungsveranstaltung
- Newsletter, Flyer
- Intranet
- Aushänge am schwarzen Brett

Die Kriterien für Talentförderung müssen transparent sein.

Extern

Chancen im Unternehmen gut nach außen „verkaufen“:

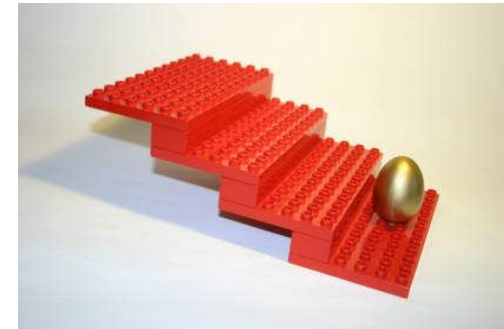
- Aktiver Internetauftritt
- Kontakt zu Schulen, Hochschulen
- Tag der offenen Tür, Messeteilnahmen
- Anzeigen: Abizeitung, Fachzeitschriften

Das gute Angebot des Unternehmens muss der Öffentlichkeit bekannt sein.

„Transparenz ist der Schlüssel zum Erfolg um Talente zu identifizieren“

Intern Talente identifizieren, binden und entwickeln

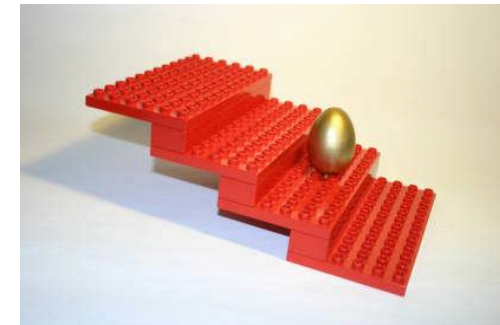
- Identifizierung der Talente durch Führungskräfte, Personalwesen und Geschäftsführung
- Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten
- Kompetenz Assessment ggf. durch externe Berater
- 360° Feedback
- Jährliche Mitarbeitergespräche als Basis für Leistungs- und Potenzialbewertung



Intern Talente identifizieren, binden und entwickeln

mit eigenen Ressourcen:

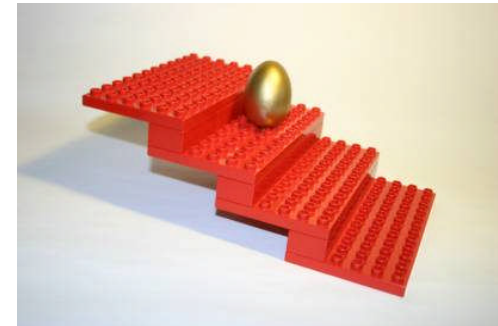
- Jährliche Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräche, individuelle Entwicklungspläne und professionelle Karriereberatung für Talente, Einzel- oder Gruppencoaching, Mentoring
- Projektarbeit und systematische Zuweisung herausfordernder Aufgaben
- Interne Besetzung von kritischen Rollen und Funktionen im Rahmen der Nachfolge- und Laufbahnplanung
- Interne Netzwerktreffen zur Verstärkung der Zusammenarbeit, standortübergreifende Expertenpools
- Kompensations-/ Benefits- Strategie (vergleichbare Bezahlung für Management- und Spezialistenlaufbahn)



Intern Talente identifizieren, binden und entwickeln

mit externer Unterstützung:

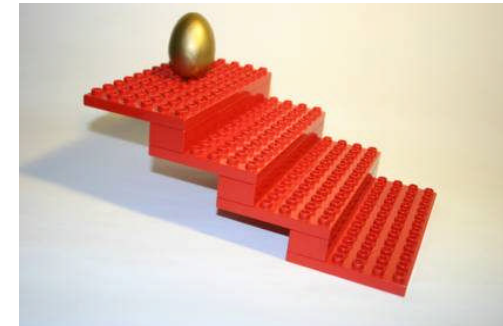
- Angebot von Weiterbildungen/Seminaren/Trainings
- Meister-/ Technikerausbildung
- MBA Ausbildung, General Management Programm an renommierten Business Schools
- Modulare Personal-/Führungskräfteentwicklungsprogramme (zu den Themen: Themen Führung und Unternehmenskultur, Finanzen, Strategie/Geschäftsverständnis, Teamentwicklung, kollegiale Beratung, Führungsverhaltensanalyse, ...)
- Auslandsentsendung



Intern Talente identifizieren, binden und entwickeln

Alternative Laufbahnen z.B. für
Spezialisten anbieten:

- Projekt starten mit Geschäftsführung als Promoter, Betriebsrat, Personalwesen, Führungskräften, Experten ...
- Rangstufen bestimmen
- Relevante Anforderungen definieren
- Stellenausstattung festschreiben (harte/ weiche Compensation/ Benefits)
- Laufbahnwechsel konstruieren (Förderpools)
- Eingangsvoraussetzungen bestimmen
- Auswahlverfahren festlegen
- Evaluation und Controlling



Extern Talente finden

Personalmarketing

Aufbau einer zielgruppenorientierten
Arbeitgebermarke mit Internetpräsenz
und persönlichem Auftritt bei

- Schulen
- Hochschulen
- Arbeitsmarkt



Extern Talente finden

Schulen

- Girls Day, sozialer Tag
- Projekt „Schüler machen Zeitung“ unterstützen
- Teilnahme an Ausbildungsmessen und Berufsinfo-Tagen
- Werksbesichtigung mit Erklärung der Ausbildungschancen
- Zusammenarbeit mit Schulen z.B. in MINT-Ausbildungsfächern
 - Bewerbungstraining
 - Wettbewerbe in Chemie, Physik
- Berufsausbildung – Einstellung Azubis über Bedarf, neue Berufsbilder



Extern Talente finden

Hochschulen, Fachhochschulen, Berufsakademie

- Vergabe von Praktika und Diplomarbeiten
- Zusammenarbeit mit Hochschulen und Studentenvereinen (z.B. Unternehmensbesichtigungen, Fachvorträge an den Hochschulen)
- Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses (z.B. gemeinsam mit Hochschulen Ausbildung von Doktoranden)
- Vergabe von Stipendien, Förderung von Studenten und Doktoranden
- Jobmessen, Recruiting-Events, Hochschulmessen



Extern Talente finden

Externer Arbeitsmarkt

- Fachtagungen und –foren
- Vorträge an Universitäten oder Kamingespräche
- Online-Netzwerke und Zielfirmenlisten
- Headhunter
- Nutzung natürlicher sozialer Netzwerke – Mitarbeiterempfehlungsprogramme, Erfa-Kreise, Internet Foren/Netzwerke



Wo können Stolpersteine liegen?

- Es gibt unterschiedliche Auffassungen zum Begriff „Talent“ im Unternehmen
- Ein abgestimmtes Gesamtkonzept fehlt oder passt nicht auf Ihre Unternehmenssituation
- Die Geschäftsführung steht nicht dahinter
- Die deklarierte Unternehmenskultur passt nicht zur gelebten
- Es ist kein strukturierter Prozess erkennbar, auch bei Potenzialanalysen wird nicht systematisch vorgegangen
- Klare Schlüsselpositions- und Anforderungsprofile fehlen
- Der Bewerber wird nicht als Kunde wahrgenommen, die Rückmeldungen sind zu langsam



Wo können Stolpersteine liegen?

- Die Auswahlverfahren und Maßnahmen für Talente werden intern nicht akzeptiert, ebenso laufen Entscheidungen für Nachbesetzungen komplett am System vorbei
- Talente entwickeln sich nicht immer wie erwartet, sondern testen unter Umständen frühzeitig ihren Marktwert und gehen somit ihrem Unternehmen verloren
- Es werden bei allen Beteiligten (zu) hohe Erwartungen geweckt, die nicht immer erfüllbar sind.
- Eine Teilnahme am Programm impliziert oft sofortige Aufstiegsmöglichkeiten, die nicht angeboten werden können
- Gute Projekte zu finden, die dem Unternehmen Nutzen bringen, ist schwer
- Talente weisen oft eine geringere Flexibilität und Mobilität als gewünscht auf





Vereinigung der Arbeitgeberverbände
der Deutschen Papierindustrie e.V.

Fragen?

Fragen zur Reflexion

- ✓ Haben Sie in den letzten 5 Jahren Talente verloren?
- ✓ Haben Sie in den letzten 5 Jahren Talente entwickelt?
Erfolgte deren Entdeckung zufällig und nicht fokussiert?
- ✓ Sind dokumentierte Grundsätze und der Prozess der Talentidentifizierung vorhanden? Gibt es eine Entwicklungspolitik für verschiedene Zielgruppen?
- ✓ Sind grundlegende Anforderungsprofile vorhanden, die eine intuitive Basis für Talentidentifizierung bilden?
- ✓ Kennen Sie die erfolgskritischen Positionen/Schlüsselfunktionen in Ihrer Organisation, in denen Sie am dringendsten die besten und qualifiziertesten MitarbeiterInnen brauchen?
- ✓ Unterstützen die Kompetenzprofile für Schlüsselfunktionen die Umsetzung Ihrer strategischen Ziele?
- ✓ Kennen Ihre Führungskräfte die erfolgskritischen Anforderungen an ihre MitarbeiterInnen?
- ✓ Wissen Sie, wo die Talente in Ihrem Unternehmen sitzen und was sie können?



Fragen zur Reflexion

- ✓ Haben Sie ausreichend gut qualifizierte, engagierte Mitarbeiter, um Ihre Unternehmensstrategie umsetzen zu können?
- ✓ Können Sie Talents attraktive Perspektiven anbieten, so dass sie langfristig im Unternehmen bleiben?
- ✓ Sind Sie als Arbeitgeber attraktiv genug für die „Besten am Markt“?
- ✓ Wissen Sie, was diese MitarbeiterInnen von Ihnen erwarten?
- ✓ Erreichen Sie mit Ihren Initiativen und Programmen jene Mitarbeitergruppen, die Sie gemäß Ihrer Unternehmensplanung aufbauen und entwickeln müssen?
- ✓ Sind Ihre Instrumente der Potenzialeinschätzung valide?
- ✓ Werden Fortschritte regelmäßig gemessen und Verbesserungen eingeleitet?
- ✓ Werden die Talentmanagementpraktiken regelmäßig auf ihre Effizienz hin überprüft und verbessert?



Literaturhinweise

- Talentmanagement: Mitarbeiter erfolgreich finden und binden (Wolfgang Jäger)
- Talent Management. Strategien für Mitarbeiter, Manager und Organisationen (Rolf Rüttinger)
- Talent Management: Ein Handbuch für die Praxis (Johanna Dahm)
- Internes Headhunting. Talente entdecken - Führungskräfte entwickeln (Michael Thomas)
- The Talent Management Handbook - Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Positioning your Best People (Berger)



Links zu Schulaktivitäten



<http://www.girls-day.de/>



<http://www.schmaz.de>
<http://www.schuelermachenzeitung.org/>
und viele andere ... am besten googl'n



<http://www.mintzukunftschaffen.de/>
<http://www.komm-mach-mint.de/>