



Talentmanagement – Querdenker gesucht

Das Rätselraten ist groß. Wie viele Jobs wird die Digitalisierung in Zukunft fressen? Welche Jobs wird es noch geben? Welche Qualifikationen und Kompetenzen werden benötigt? Gibt es noch Karrieren für die es sich lohnt zu kämpfen? Brauchen wir überhaupt ein Talentmanagement oder hat sich das mit Einzug der Roboter in Fabrik und Verwaltung bald erledigt?

Werden sich unsere Mitarbeiter mit sattem Grundeinkommen in der Hängematte in der Karibik oder im Kleingarten vergnügen, während Kollege Roboter Karriere und Arbeit macht?

Zukunft ungewiss

Tatsache ist, dass kein Personalverantwortlicher oder CEO heute konkret sagen kann, was und wen wir morgen brauchen. Wir wissen nämlich nicht, wie die Welt in 10 Jahren aussieht, weil es auch laut der Studie „The future of jobs“ des World Economic Forum 65% der Jobs, die wir in 10 Jahren machen werden, heute noch nicht gibt. Augenblicklich ist es so, dass von den über 100.000 Jobtiteln, die wir zurzeit haben, 50% vor 10 Jahren nicht existiert haben.

Talentmanagement - alles wird anders

Wenn wir also auf unsere üblichen (Personal) Planungsgrundlagen verzichten müssen und Vorhersagen nur noch bis zum nächsten technologischen Upgrade gültig sind, wie finden wir die besten Talente, die Potentialträger der Zukunft für unser Unternehmen? Wen müssen wir wie suchen, welche Mitarbeitertypen brauchen wir damit wir im globalen Kampf um Fortschritt und neue Geschäftsmodelle nicht untergehen?

Tipps für ein neues Talentmanagement

Zerstörer statt Karrieristen

In der vernetzten Wirtschaft brauchen wir Menschen, die es mögen, sich selbst und das was sie tun, immer wieder neu zu erfinden. Die wie kleine Kinder Spaß daran haben, erst den Lego-Turm mühevoll aufzubauen und dann mit gleicher Lust wieder zu zerstören, um Platz für ein neues (Geschäfts-) Modell zu machen. Geben Sie diesen Menschen Raum für Experimente, nutzen Sie agile Methoden wie das „rapid prototyping“ oder Design Thinking und setzen innovative Ideen in die Tat um.

Das Talent von morgen schafft zuerst veraltete Prozesse ab und dann den eigenen Job. Da draußen warten zu viele Möglichkeiten für die Besten, wer will sich da noch mit Arbeit 1.0 aufhalten?!

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Jedes Unternehmen braucht sie: Potenzialträger oder auch Talente genannt. Gesucht werden Menschen, die bereit sind neue Wege zu gehen, Herausforderungen anzunehmen, die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten und Verantwortung dafür zu übernehmen. Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, motivierte und leistungswillige Mitarbeiter zu verlieren, denn auf lehrgefügten Arbeitsmärkten für Fach- und Führungskräfte ist man gut beraten die Talente gut zu pflegen und zu managen. Worauf es dabei ankommt, haben wir für Sie zusammengestellt.

Unterstützt haben uns dabei Digital Experte Frank Mühlenbeck, Organisationsberater Rüdiger Schönbohm und Stärkencoach Bernd Gilberg. Das ist die Garantie für Wissen pur und eine interessante Lektüre.

Ihre Ursula Vranko
IPA-Geschäftsführerin

Querdenker statt Konformisten

Herkömmliche Nachfolgeplanungen sind oft vergangenheitsorientiert. Es wird geschaut, wer sich am besten angepasst, eingefügt und integriert hat. Also wer hat am besten die bestehenden Regeln und das Machtgefüge akzeptiert und sich zu eigen gemacht. Die Chance, dass eher der Konformist die Karriereleiter hochsteigt, ist oftmals größer als dass der kreative, unangepasste Querdenker gefördert wird. Um nicht falsch verstanden zu werden: Standards und Regeln sind wichtig, aber das Innovations- und Kreativitätspotential muss im Talentmanagement an vorderster Front stehen.

Konstruktiven Widerspruch nutzen- Organisationsrebelln finden

Moderne Organisationen brauchen Querdenker und Nonkonformisten, die das bestehende in Frage stellen. Menschen, die ein starkes „Ich“ mitbringen und sich dem Anpassungsdruck à la „so haben wir es schon immer gemacht“ mit konstruktiven Ideen und kreativen Lösungsansätzen entgegenstellen. Lernen Sie den Wert von konstruktivem Widerspruch (neu) schätzen, ermuntern Sie zum Andersdenken und zum agilen Handeln – der Talentpool muss der Hort der Organisationsrebelln werden.

Stärken stärken – statt Schwächen „wegtrainieren“

Alle Menschen haben den Drang, das zu tun, was sie besonders gut können. Anstatt also nach vermeintlichen Schwächen bei Mitarbeitern zu suchen, sollten Sie Coachings aufsetzen, die Talenten helfen, ihr Potential zu entdecken (s. hierzu auch „Stärken stärken mit Gallup StrengthFinder®“ Seite 4).

Suchen Sie in Ihrer Organisation Projekte, Aufgaben und Themen, die zu den Stärken Ihrer Hoffnungsträger passen und übertragen Sie die Verantwortung für die Umsetzung von Lern- und Entwicklungsprojekten. Vertrauen Sie Ihren Talenten.

Schaffen Sie inspirierende Arbeitswelten mit flexibler Work- Life- Balance

Auch hier haben sich die Zeiten geändert. Jobeinsteiger fragen, vor 10 Jahren noch undenkbar, nicht selten beim Einstellungsgespräch schon nach Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeit, Teilzeit oder Sabbatical für den nächsten Australientrip. Dies gilt nicht nur für die berühmte GenY, nein auch die sogenannten Best Ager haben den Vorteil eines balancierten Lebens erkannt und nutzen die Möglichkeiten, Anspannung und Entspannung in der Wage zu halten. Im Büro will man sich wohlfühlen, graue Korridore mit Einzelbüros mag es zwar noch geben, aber der Standard wird in Zukunft eher Caféhausatmosphäre mit flexiblen Raumkonzepten sein.

Weg mit der Bürokratie - Just in time Work-Life -Planning

Karriere- und Entwicklungspläne mit Laufzeiten von 5 Jahren, aufwendige Talent-Reportings, Excel-Listen oder Potentialkonferenzen gehören auf jeden Fall auf den Prüfstand, wenn nicht sogar massiv verschlankt und verkürzt. Niemand wartet heute noch auf vorformulierte Entwicklungspfade, die morgen schon veraltet sind und kaum mehr wert sind, als der Facebook- Post von gestern. Digital Natives wollen Feedback und Perspektiven wenn sie sie brauchen und nicht wenn die Konzern PE (Personalentwicklung) es vorgesehen hat. Schaffen Sie enge Feedbackschleifen, nutzen Sie 360 Grad Feedbacks und vor allem nutzen Sie Führungskräfte als Coaches und Mentoren für Ihre Talente. Setzen Sie auf Dialog und hören zu, wohin die Talente aufbrechen wollen.

Mehr als Minister – Interview mit Prof. Pinkwart zu neuen Konzepten der Führung

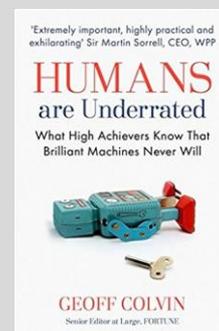
Wir sprachen mit Prof. Pinkwart, Professor für Innovationsmanagement und Entrepreneurship, bis vor kurzem Rektor der HHL Leipzig Graduate School of Management und nun Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, über digitale Transformation, neue Anforderungen an Führungskräfte und das von ihm mitentwickelte Leipziger Führungsmodell.

Lesen Sie das Interview auf www.digitalpeoplemanagement.de

Download-Tipp: Studie World Economic Forum [The Future of Jobs](#)

„...der Talentpool muss der Hort der Organisationsrebelln werden.“

Buchtip:



Geoff Colvin, Erfolgsautor des Buches „Talent ist overrated“ geht in seinem neuesten Werk der Frage nach: Was können Menschen besser als Computer?

[Humans Are Underrated: What High Achievers Know that Brilliant Machines Never Will](#)

Tipp: Frischen Wind für Ihr Talentmanagement gesucht? Sprechen Sie mit uns- wir haben Ideen und Expertise.

Prof. Pinkwart





Rekrutierung Digitaler Talente Erfolgstipps aus der Praxis

Die Digitalisierung schreitet voran und mit ihr entstehen neue Aufgaben, Kompetenzen und neue Jobs. Der Kampf um die Menschen, die dann Berufsbezeichnungen wie Content Marketing Manager, SEM-Experte oder Data Analysten haben, ist schon lange entbrannt. Es stellt sich also die Frage, welche Rahmenbedingungen ein Unternehmen schaffen muss, um solche Talente anzulocken. Seriengründer und Digital Experte Frank Mühlenbeck hat die wichtigsten Empfehlungen für Sie zusammengestellt:

1. Bieten Sie digitalen Talenten neue Freiheitsgrade

Viele digitale Jobs sind von überall aus und zu jeder Zeit machbar. Wenn Sie einen Designerjob vergeben, muss der Designer nicht zwangsläufig im firmeneigenen Büro sitzen. Es ist auch denkbar, dass der Designer auf Hawaii lebt und seine Design-Arbeit am Strand erledigt. Soweit er seinen Job beherrscht und ihn bestmöglich motiviert erledigt, kann er orts- und zeitungebunden agieren. Dies gilt auch für Entwickler, Analysten, Autoren und viele weitere Jobprofile.

Digitale Talente setzen auf fortlaufendes Lernen

Um im „War for digital Talents“ zu bestehen, müssen Unternehmen nicht nur das Anwerben, sondern darüber hinaus das Binden der Talente beherrschen. Dabei ist es jungen Bewerbern immer wichtiger, fortlaufend Neues zu lernen. Firmeninterne Weiterbildungen – Online und Präsenztrainings, die schon in die Onboarding-Prozesse integriert werden, sind wichtige Maßnahmen. So stellen Arbeitgeber sicher, dass neue Mitarbeiter mit den wichtigsten Kernkompetenzen für den Job ausgestattet werden und in den weiteren Schritten neue Kompetenzen entwickeln können.

3. Digitale Talente wollen Verantwortung übernehmen

Schaffen Sie Zeit und Freiräume für neue Ideen, um die Motivation und Identifikation mit der Arbeit bei den digitalen Talenten weiter zu fördern. Auch der Designer auf Maui wünscht sich, nachhaltig motiviert zu werden und nicht nur einen Minijob nach dem anderen zu erhalten. Das funktioniert am besten, wenn man ihm Aufgaben überträgt, die größer sind und die seine Eigeninitiative ermöglichen.

4. Digitale Talente suchen digitale Talente

Stellen Sie die Vernetzungsmöglichkeiten für Talente heraus. Sie möchten sich gegenseitig austauschen und auch über Community-Ansätze weiter entwickeln. Eine Möglichkeit, von der zunehmend Unternehmen Gebrauch machen, ist das Anmieten von Büros in Startup-Zentren, die voll mit jungen Talenten sind.

5. Schaffen Sie digitale „Wow“- Effekte

Diese und weitere Tipps finden Sie auf <http://transformieren.com>

„Um im War for digital Talents zu bestehen, müssen Unternehmen nicht nur das Anwerben, sondern darüber hinaus das Binden der Talente beherrschen.“

„Schaffen Sie Zeit und Freiräume für neue Ideen, um die Motivation und Identifikation bei den digitalen Talenten weiter zu fördern.“

Frank Mühlenbeck



Eine zweistellige Zahl an Unternehmensgründungen in drei Ländern, acht eigene Bücher über Digitales Marketing und zahlreiche Beratungsprojekte bei mittelständischen und großen Firmen machen Mühlenbeck zu einem gefragten Referenten und Experten für digitale Geschäftsmodelle.



Stärken stärken mit Gallup StrengthFinder®

Forschungsergebnisse belegen, dass Menschen erfolgreich sind, wenn sie sich auf das konzentrieren, was sie am besten können. Wenn sie ihre Talente identifizieren und in Stärken umwandeln, steigert dies die Produktivität, Leistungsfähigkeit und emotionale Bindung. Wir sprachen mit IPA- Experte Bernd Gilberg über die Einsatzmöglichkeiten des weltweit erfolgreichen Analysetools StrengthFinder®.

Bernd, was ist der StrengthFinder® ?

In erster Linie ist es ein Entwicklungsinstrument. Hiermit erkennen wir Potentiale, aber auch Handlungsmuster, die uns erfolgreich machen. Durch die Identifikation dessen, was Menschen stärkt aber auch was kräftezehrend ist, zeigt uns das Instrument Möglichkeiten zur Steigerung der Selbstwirksamkeit und damit auch der Produktivität auf.

Welche typischen Einsatzmöglichkeiten gibt es?

Immer dann, wenn es um den effektiven Einsatz von Stärken geht, beruflich oder privat. Es eignet sich sowohl für die Rekrutierung als auch für die gezielte Personal- und Karriereentwicklung.

Wie arbeitest Du mit dem Tool?

Ich setze den StrengthFinder® im Rahmen von Führungskräfte trainings, Coachings und in der Teamentwicklung ein. Sehr wirksam ist die Anwendung auch im Vertrieb zum Beispiel zur Steigerung des Einzelerfolges und der Team-Performance.

Wo hast Du den StrengthFinder® schon eingesetzt?

Ich begleite zum Beispiel seit einigen Jahren Führungskräfte bei einem der größten deutschen Automobilhersteller. Hier haben sich bis heute über 14. 000 Menschen mit der Entwicklung ihrer Talente zu Stärken beschäftigt. Die Erfahrungen sind sehr positiv und führen durchweg zur Leistungssteigerung und einer gesunden Höchstleistungskultur.

Welchen Nutzen bringen die Ergebnisse für die Teilnehmer?

Menschen, die sich auf ihre Stärken konzentrieren haben, eine sechs Mal höhere Wahrscheinlichkeit, beruflich erfolgreich zu sein, und eine drei Mal höhere Wahrscheinlichkeit, eine exzellente Lebensqualität zu genießen.

Teams, die ihre Stärken bewusst einsetzen, erreichen laut Studien eine Produktivitätssteigerung von mehr als 12 %.

Wie unterstützt Du als Coach die Teilnehmer?

Ich unterstütze unsere Kunden darin Möglichkeiten zu identifizieren, wie sie ihre ganz individuelle Kombination aus Fertigkeiten, Talenten und Wissen optimal entwickeln und einsetzen können. Ich gebe konkretes Feedback und analysiere gemeinsam mit ihnen, wie sie in einer aktuellen Situation mehr aus Ihren Stärken machen können. Ich sehe mich dabei als Strategieberater zum Maximieren von Stärken und Managen von Schwächen.

Schreiben Sie uns eine Mail und fordern einen Probetest kostenfrei an!

Talente nutzen Der StrengthFinder®

- ist ein Test von Gallup und unterstützt Menschen dabei, ihre einzigartige Kombination aus Stärken zu entdecken
- ist ein webbasiertes Analysetool, das das Vorhandensein von Talent in 34 Talent-Themen misst
- dient als wirkungsvoller Ausgangspunkt zur Unterstützung und Entdeckung der eigenen Stärken
- ist ein Entwicklungsinstrument, um herauszufinden, wie Talente im Rahmen einer Rolle/Aufgabe und zur Steigerung der Teamperformance insgesamt optimal eingesetzt werden können.

Unser Angebot

1. **kostenfreier Probetest mit dem StrengthFinder® inkl. Kurzberatung**
2. **Intensiv Workshop zur Positionierung (vgl. S. 6)**



Ihre Ansprechpartner:
IPA- Experte Bernd Gilberg
<mailto:gilberg@ipa-consulting.de>



Organisationen nutzen ihre Talente nicht

Wir bewegen uns in einem zunehmend dynamischen Umfeld, in dem das Wissen exponentiell wächst. Traditionelle Branchen stehen massiv unter Druck und müssen ihre Organisationen an veränderte Märkte anpassen. Dazu braucht es motivierte Mitarbeiter und Talente aus allen Fachrichtungen. Wir sprachen mit Rüdiger Schönbohm über lernende Organisationen und die Suche nach Talenten.

Welche Fähigkeiten müssen Organisationen zukünftig entwickeln?

Organisationen müssen in erster Linie lernen, ihr System, also vor allem die Strukturen, Prozesse und Strategien, kontinuierlich und schnell anzupassen. Also statt in 5-Jahres-Plänen müssen sie eher in 5-Monats-Rhythmen denken. Geschwindigkeit ist das Gebot der Stunde in digitalen Märkten. Die Schnellen essen die Langsamen. Zusätzlich sollte Agilität und Resilienz, also Widerstandsfähigkeit für turbulente Zeiten, aufgebaut werden.

Welche Kompetenzen müssen dazu von Führungskräften entwickelt werden?

Es geht hier meines Erachtens vor allem um eine Veränderung der Einstellung (Mindset) und des Verhaltens. Natürlich werden wir in Zukunft vermehrt IT-Fachkompetenz brauchen, aber entscheidender ist, dass wir die Art und Weise, wie Unternehmen geführt und entwickelt werden, überdenken.

Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Talententwicklung?

Führungskräfte werden in Zukunft mehr zum "Befähiger" und Coach ihrer Mitarbeiter. Ihre zentrale Aufgabe wird die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter sein mit dem Ziel, deren Talente bestmöglich weiter zu entwickeln.

Warum nutzen wir die Potentiale und Talente nicht ausreichend?

Wir haben viele *ungenutzte* Talente in den Unternehmen. Starre Hierarchien, Abteilungsgrenzen, unflexible Rollenprofile, etc. verhindern, dass sich das Potenzial von Mitarbeitern richtig entfalten kann. Wir sollten Mitarbeitern mehr Gelegenheit geben, sich zu beweisen und sich in neuen Arbeitsfeldern auszuprobieren. Umsetzungskonzepte zum lebenslangen Lernen, Wissens- und Kompetenzaufbau sind dringend notwendig.

Was können Unternehmen tun damit sich Talente kontinuierlich entwickeln?

Ganz einfach: es muss sich für alle Beteiligten lohnen. Teilen und voneinander lernen, Transparenz, Offenheit, und nicht zuletzt ein hohes Maß an Kundenzentrierung müssen grundlegende Prinzipien der Zusammenarbeit werden, und zwar über alle Ebenen.

Welche Werkzeuge brauchen Führungskräfte dazu?

Nützliche Tools wie Enterprise Social Networks (ESN) können ebenso wie interne Servicestrukturen bei der operativen Umsetzung helfen. Der wirksamste Hebel ist ein verändertes Verhalten und Vorleben durch die Führungskräfte, angefangen beim CEO.

„Es geht vor allem um eine Veränderung der Einstellung (Mindset) und des Verhaltens.“

Wir unterstützen Sie bei der

- *Entwicklung agiler Kollaborationsprinzipien und -prozesse.*
- *Einführung von Enterprise Collaboration Networks*
- *Entwicklung und Pilotierung agiler Organisationsarchitekturen*



Rüdiger Schönbohm, Organisationsarchitekt, langjährige Fach- und Führungserfahrung in Konzernen der Automobil- und Gebrauchsgüterindustrie. Sein Schwerpunkt liegt auf dem Aufbau agiler Plattform-Organisationen und Enterprise Collaboration Networks (EC4.0). Seit 2016 selbständiger Organisationsberater & Partner IPA.

Talentmanagement Award – jetzt bewerben

Der Talent Management Award ist die Plattform, um sich im direkten Vergleich mit Mitbewerbern der Branche zu messen.

Im Bewerbungsverfahren erfahren Unternehmen, auf welchem Niveau sich Ihr Talentmanagement bereits befindet und welche Angebote andere Unternehmen bieten. Auf Basis eines Qualitätsmodells wird die Ermittlung von exzellenten Talent Management Aktivitäten und Programmen ermittelt. Die Preisverleihung findet im Frühjahr 2018 statt.

IPA Chefin, **Ursula Vranken**, wurde in den [Expertenbeirat](#) berufen und freut sich schon auf die Arbeit in dem hochkarätigen Gremium aus Wirtschaft und Wissenschaft.

<http://www.talentmanagement-award.de/>

IPA goes



Training Digital Leadership - November 2017



NEU

14.-15.11.2017 in Köln

Lesen Sie alle Infos über Inhalte und Themen zum Digital Leader Development Program hier: <http://digitalpeoplemanagement.de/training/>

Machen Sie ein Update Ihrer Führungskompetenzen. Erfahren Sie alles zu den wichtigsten Trends der digitalen Ökonomie und deren Auswirkungen auf Ihre Führung.

Digital Leadership Skills - Neue Methoden und Ansätze

Aus dem Inhalt:

- Digitales Mindset - die Spielregeln der Plattform Ökonomie
- Wertewandel GenY, Arbeit 4.0 und Auswirkungen auf Führung
- Neue Organisationsmodelle - von der Hierarchie zum Netzwerk
- Grundlagen agiler Führung & Methoden
- Social Media in der Führungskommunikation
- Die Arbeit mit Zielen (OKR) und Erfolgsmessung in agilen Organisationen

Impressum

Redaktion (ViSdP)
 Ursula Vranken
 IPA Institut für Personalentwicklung und
 Arbeitsorganisation
 Stadtwaldgürtel 6
 50931 Köln
 Telefon 0221- 5509476/ 30182729
mail@ipa-consulting.de
www.ipa-consulting.de
<http://digitalpeoplemanagement.de>

Workshop StrengthFinder® - Intensiv

Nutzen Sie den Intensiv Workshop um in kleiner Gruppe (max. 5 Personen) mehr über Ihre Stärken und Potentiale herauszufinden und sich beruflich weiter zu entwickeln:

- Sie entdecken differenziert Ihre Stärken und Potenziale (Charakterstärken, Führungs- oder Fachstärkenermittlung über StrengthFinder®)
- Sie gewinnen an Selbstsicherheit durch klare Positionierung (Selbstmarketing) und machen Ihre Kompetenzen sichtbar
- Sie entdecken Ihre schlummernden Talente
- Sie bekommen konkrete Tipps für Ihre Weiterentwicklung
- Format: Tagesworkshop in Köln oder Frankfurt – Termin auf [Anfrage](#)

Fotonachweise:
 S. 1 + 3-5 Fotolia
 S. 6 iStock

Vernetzen Sie sich mit uns:



partner for people management