



Impulse für morgen

Impulses for tomorrow

Eröffnungsvortrag der Reihe „Talent Management“

*Opening presentation in
the “Talent Management” stream*

Harald Weingartner, einer der Geschäftsführer der tts GmbH, eröffnete die Vortragsreihe „Talent Management“ mit gezielten Impulsen und Provokationen, um die Zuhörer „kontrolliert in ihrer Routine zu stören“ und ihren Geist für die folgenden Praxisbeispiele zu öffnen.

Harald Weingartner, one of the Managing Directors at tts GmbH, opened the Talent Management stream with targeted impulses and provocative statements in order to “intrude upon the listeners’ routine, in a controlled manner” and to stimulate their mood for the case studies to follow.

Führungskräfte haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiter im Tagesgeschäft gelegentlich durch gezielte Impulse zu stören, sagt die herrschende Managementlehre. Nur so lasse sich verhindern, dass Menschen in bequemer Routine erstarrten. Impulse, sich zum Beispiel intensiver mit dem Kunden zu beschäftigen oder über interne Verbesserungsmaßnahmen nachzudenken, sind notwendig, um auf immer schnellere Änderungen und Innovationen in einer globalisierten Welt reagieren zu können.

Managers have the task of disrupting their employees’ day-to-day activities now and again through well-targeted stimuli, according to the prevailing management doctrine. This is the only way to stop people getting too settled in their comfort zone. Incentivising people, for example to engage more intensively with customers, or to think about taking action to make internal improvements, is necessary in order to be able to respond to accelerating change and innovations in a globalised world.

Mechanisierung ist keine Garantie für den Erfolg

Eine Provokation, die sich Harald Weingartner für sein Publikum ausgedacht hatte, lautete: „Wir haben in den letzten zehn Jahren die Prozesse des HR-Managements mechanisiert, aber wir achten zu wenig auf die Qualität der Endergebnisse.“ Seine Begründung für diese Aussage: „Der Einsatz von Computerprogrammen geschah immer nur gemäß dem Motto: Die IT-Abteilung baut das nach, was das Business möchte.“

Mechanisation is no guarantee of success

A provocative statement that Harald Weingartner had devised for his audience was as follows: “Over the past ten years we have mechanised the processes of HR management, but we paid too little attention to the quality of the end results.” His reasoning for this statement: “The deployment of computer programs took place, but always only according to the motto: ‘the IT department creates what the business wants.’”

„Mechanisiert“ wurden zum Beispiel die Recruiting- und Lernprozesse oder das Talent und Kompetenz- Management. Es gibt kaum ein Unternehmen, das heute noch kein Recruiting-Portal hat, aber ob das die besseren Bewerber angelockt hat, ist fraglich. Die Personalabteilungen geben sich oft damit

For example, recruitment and learning processes, talent and competence management were “mechanised”. There is hardly an enterprise left that still has no recruitment portal, but whether this has attracted better candidates is open to question. Staffing personnel would often express



HARALD WEINGARTNER



„Es gibt kein erfolgreiches Talent Management ohne aktive und engagierte Führungskräfte.“

zufrieden, dass der Prozess läuft und zum Beispiel alle Anforderungen an einen Bewerber im entsprechenden Portal abgebildet sind. Letztlich aber fehlt der kritische Blick auf das, was aus den Prozessen herauskommt. Weingartner: „Mechanisierung ist keine Garantie für den Erfolg“.

Die wichtigsten Trends der Zukunft

Das Thema „Mechanisierung“ der HR-Arbeitswelt lenkte den Blick der Zuhörer zurück in die Vergangenheit. Weingartner hatte aber auch Impulse zu bieten, die auf die Zukunft zielten. Die aus seiner Sicht wichtigsten Trends:

1. Talent-Management- und ERP-Software wachsen unaufhaltsam zusammen. Die Talent-Management-Anbieter, denen eine Integration (zum Beispiel in die SAP-Welt) gelingt, sind hier klar im Vorteil.
2. Die „Cloud“ gewinnt an Attraktivität. Ein Teil der IT-Landschaft (zum Beispiel eine bestimmte Software) wird auf Nutzerseite nicht mehr selbst betrieben, sondern bei einem Anbieter als Dienst gemietet. Die Anwendungen und Daten befinden sich dann nicht mehr auf dem lokalen Firmenrechenzentrum, sondern in der „Wolke“. Talent Management in der Cloud hat den Vorteil, dass man schnell und umfassend die „User Experience“ validieren kann. In der Praxis geht es schließlich um die Frage: Wie schnell vermitteln sich dem Nutzer Sinn, Konzept und Zweck einer Software?

3. Mobile Endgeräte mit Internetzugang werden immer wichtiger. 50 Prozent aller Bewerber finden aktuell ihren neuen Job über mobile Geräte. Die Frage, wie IT-gestützte HR-Prozesse auf den mobilen Endgeräten abgebildet werden können, wird dadurch immer dringlicher.
4. „Big Data“ wird zunehmend im Recruiting und im Talent Management genutzt. Es gibt schon Dienstleister, die die Daten aus dem Bewerbungsprozess mit ergänzenden Daten „anreichern“, die aus den sozialen Netzwerken gefischt wurden.
5. Massive Open Online Courses (MOOCs) werden das Lernen verändern. Hierbei handelt es sich um eine spezielle Form von Onlinekursen, die mit einer theoretisch unbegrenzten Teilnehmerzahl gehalten werden können.

Drei Impulse für die eigene Arbeit

Aufbauend auf diese Trends gab Weingartner seinen Zuhörern noch folgende drei Impulse als ganz persönlich formulierte Denkanstöße mit auf den Weg:

1. Es wird in Zukunft keine erfolgreiche Führungskraft mehr geben, die sich nicht gleichzeitig um Talent Management kümmert. „Ein noch so schön entworfenes Talent Management ohne Integration in die tägliche Führungsarbeit wird in einer Sackgasse enden“, so Weingartner. Eine Führungskraft wird in Zukunft in erster Linie andere Menschen optimieren müssen und nicht sich selbst. Das ist der entscheidende Schritt einer Führungskraft vom bisherigen „Selbstoptimierer“ (der Grund für seinen Erfolg) zum „Fremdoptimierer“. Bei dieser Führungsaufgabe wird es einen „qualitativen Schub“ nur geben, wenn die Talent-Management-Tools optimal genutzt werden.
2. HR-Manager müssen in Zukunft noch präziser herausfinden, welche Werte sie mit ihrer Arbeit für das Business bieten sollen. So ist zum Beispiel die Senkung der Fluktuationsrate kein Wert an sich. In mancher großen Vertriebsorganisation ist eine überdurchschnittliche Fluktuation durchaus erwünscht. HR-Manager sollten deshalb sehr ins Detail gehen, wenn sie den Nutzen ihrer Organisation in den Fokus nehmen.
3. In Zukunft wird es aufgrund der zunehmenden Komplexität darauf ankommen, sich auf unerwartet auftretende Krisen vorzubereiten. Mehr Diversity ist ein wichtiger Schritt, mit dem man sich laut Weingartner im Rahmen eines modernen Talent Managements auf das Unvorhersehbare vorbereiten kann.

satisfaction that the process ran OK and, for example, that all of the requirements for a candidate were brought together in the relevant portal. However, in the final analysis, what's missing is a view of the outcomes of these processes. Weingartner: "Mechanisation is no guarantee of success."

The most important future trends

The subject of mechanisation of the world of HR turned the audience's attention back to the past. But Weingartner also offered impulses that are targeted on the future. From his perspective, these are the most important trends:

1. Talent management and ERP software will inexorably grow together. Talent management vendors that get integration (for example with the SAP world) will have a clear advantage in this respect.
2. The "cloud" is becoming more attractive. Part of the IT landscape (for example a particular software) will no longer be run at the user's end, but rather rented from a vendor as a service. Applications and data will then no longer be located at the company's local data centre, but in the cloud. Talent management in the cloud offers the advantage that you can quickly and comprehensively validate the user experience. In practice the ultimate question is: How quickly does software convey its meaning, concept and purpose to the user?
3. Mobile end-user devices with internet access will become increasingly important. 50 percent of all candidates currently find their new job via mobile devices. The question as to how IT-supported HR processes can be reproduced on mobile end-user devices will become all the more urgent.
4. "Big data" will be increasingly used in recruiting and in talent management. There are already service providers that enrich data in the hiring process with additional data fished out of social networks.
5. Massive open online courses (MOOCs) will transform learning. This refers to a special form of online courses, which can take place with a theoretically unlimited number of participants.

Three impulses for your own work

Building on these trends, Weingartner gave his audience the following three impulses as entirely personally formulated food for thought on the way:

1. In future, successful leadership will be impossible if it does not simultaneously concern itself with talent management. "However nicely designed, talent management without integration into the daily work of leadership will lead us into a dead-end," according to Weingartner. In future, a manager will first and foremost have to optimise other people and not himself. That is the decisive step of a manager, from someone who up until now has been a "self-optimiser" (the reason for his success) to a "someone else-optimiser". For this management task the qualitative shift is only possible if talent management tools are optimally applied.
2. In future, HR managers must determine even more precisely what value they should offer the business with their work. Thus, for example, reducing the staff turnover rate might not be of any value in itself. In some large sales organisations an above-average turnover rate is thoroughly desirable. HR managers should therefore go very much into the specific details when they focus on the benefits of their organisation.
3. Because of growing complexity, it will be important to prepare for unexpected crises. According to Weingartner, greater diversity is an important step that should be taken in preparing for the unforeseen in the context of modern talent management.

"Active and engaged corporate leadership is absolutely essential for successful talent management."

