



## Talent Base Management

Willkommen zur Accenture Campus Challenge 2010 – eine spannende Gelegenheit für Studierende technischer und wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, das an der Hochschule erworbene Wissen auszubauen und praxisnah in Form eines Projekts umzusetzen.

Die Campus Challenge ist ein Wettbewerb, bei dem Sie als Team im Frühjahr/Sommer 2010 die Möglichkeit haben, Ihre wissenschaftlichen Methoden und Kenntnisse mit unternehmerischem Denken und Umsetzungsfähigkeit zu kombinieren. Intensives Coaching durch Accenture-Mitarbeiter führt Sie dabei durch alle Phasen eines Projekts, von der Ideenfindung über Problembearbeitung und Methodenanwendung bis hin zur Präsentation Ihrer Idee vor einer hochkarätigen Jury im deutschen Hauptsitz von Accenture in Frankfurt/Kronberg.

Die diesjährige Campus Challenge greift das Thema „Talent Base Management“ auf.



## Der Aufgabenkontext

### I. Einführung

#### **Talent – Eine begriffliche Einführung**

Ein Talent wird im Unternehmenskontext definiert als ein Individuum, welches über Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt, die für eine spezifische Organisation oder einen definierten Geschäftsbereich innerhalb dieser Organisation relevant sind. Der Begriff Talent beschreibt gleichzeitig auch die besondere Fähigkeit bzw. Kompetenz selbst, die das Individuum auszeichnet.

Die Summe dieser Kompetenzträger oder Talente innerhalb eines Unternehmens bildet die Talent Base, die es dem Unternehmen ermöglicht, sich im Markt zu differenzieren und auf welcher der langfristige Unternehmenserfolg begründet ist.

Um diese unternehmensinterne Talent Base stabil zu halten oder aber auch auszubauen, versuchen Unternehmen, Talente auf dem externen Markt möglichst früh zu identifizieren und durch verschiedene Maßnahmen an das Unternehmen zu binden.

#### **Talent Management – Die Historie**

Der Begriff Talent Management entstand im Verlauf der 1990er Jahre und wird zunehmend verwendet. Unternehmen erkennen verstärkt die Wichtigkeit von Mitarbeitertalenten und den Einsatz der richtigen Ressourcen am richtigen Ort und zur richtigen Zeit als entscheidenden Faktor zur Erreichung von Unternehmenszielen. Während in der Vergangenheit sehr häufig einzelne Personalmanagementdisziplinen (z.B. die Rekrutierung von Mitarbeitern) isoliert betrachtet wurden, setzen sich zunehmend ganzheitliche Talent Management Lösungen durch, die eine Integration der verschiedenen Disziplinen ermöglichen.

#### **Strategisches Talent Management – Warum ist es für Unternehmen relevant?**

Ein sehr häufiges Problem, welches schon aus der Anfangszeit des Talent Managements stammt, besteht darin, dass Unternehmen einen zu starken Fokus auf einzelne Talent Management Maßnahmen legen, wie beispielsweise die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, während andere Aktivitäten (Lernen und Weiterbildung, Mitarbeiterbindung etc.) vernachlässigt werden.

Für Unternehmen wird es allerdings zunehmend wichtiger, nicht nur Nachwuchskräfte mit hohem Potential zu rekrutieren, sondern auch gleichzeitig bestehende Leistungsträger innerhalb der Organisation zielgerichtet weiterzuentwickeln, langfristig an das Unternehmen zu binden und zu verhindern, dass Talente und damit kritisches Wissen und Potential das Unternehmen verlassen. Strategisches Talent Management, als Kernbestandteil personalpolitischer Maßnahmen hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe sicherzustellen, dass die vorhandenen Talentpotentiale eines Unternehmens langfristig erhalten und nachhaltig optimiert werden.



## Talent Base Management

Die Optimierung der internen und externen Talent Base beschäftigt sich mit der ganzheitlichen Optimierung der Talentbasis eines Unternehmens durch eine Reihe von zielgerichteten und inhaltlich aufeinander abgestimmten Maßnahmen.

### Management der Talent Base

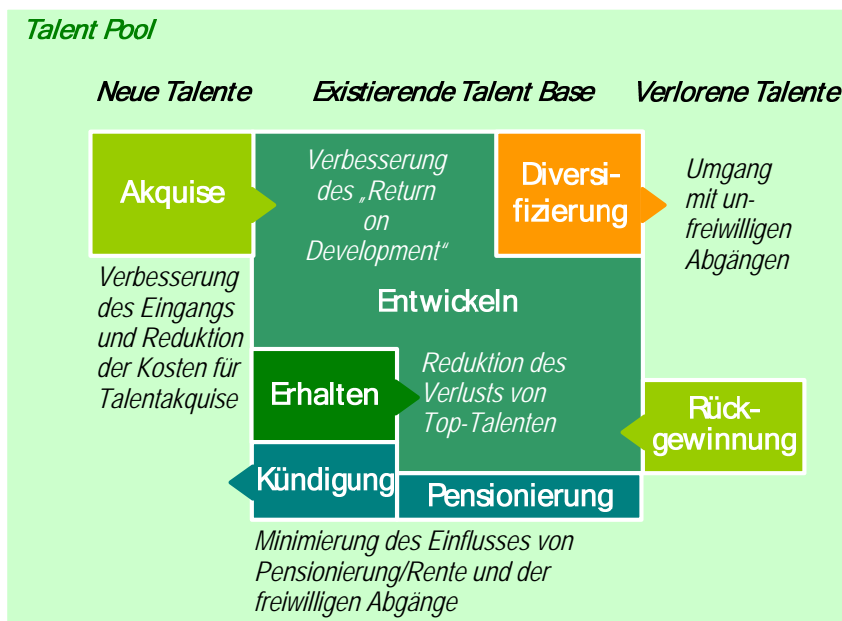


Bild 1: Talent Base Management

**Talentakquise** – beschreibt die zielgerichtete Suche nach - und Selektion von identifizierten Talenten aus einem externen Talent Pool, zu dem das Unternehmen Zugang hat. Üblicherweise konkurrieren Unternehmen mit einer großen Zahl an Mitbewerbern um die Talente, weshalb eine frühe Identifikation und Bindung der Potentialträger zum wesentlichen Bestandteil der Rekrutierungsstrategie wird.

**Talententwicklung** – beschreibt die zielgerichtete Entwicklung von Talenten innerhalb des Unternehmens. Dies beinhaltet unter anderem Maßnahmen wie die Zuteilung von erweiterten Verantwortlichkeiten innerhalb der eigenen Rolle oder das Aufzeigen von verschiedenen Karrierepfaden, aber auch der Wechsel zwischen Karrierepfaden innerhalb eines Unternehmens.

**Talentdiversifizierung** – um die Talent Base eines Unternehmens stabil zu halten bzw. übereinstimmend mit den Unternehmenszielen weiter zu entwickeln sind Maßnahmen zu berücksichtigen, mit Hilfe derer Potentialträger gezielt aus dem Unternehmen „herausentwickelt“ werden. Hierbei ist es wichtig zu berücksichtigen, dass die Qualität der Talent Base erhalten bleibt, auch wenn die Zahl der Potentialträger reduziert oder verändert wird.



Wichtige Stichworte sind in diesem Zusammenhang auch die Themen Wissenstransfer bzw. Wissensmanagement und Kollaboration, um essentielles Wissen im Unternehmen zu erhalten und weiterhin nutzen zu können.

**Rückgewinnung von Talenten** – beschreibt Maßnahmen, welche eingesetzt werden, um Talente, die aus diversen Gründen das Unternehmen verlassen haben (so genannte Alumni), wieder für das Unternehmen zu gewinnen. Eine mögliche Maßnahme, um mit Alumni in Kontakt zu bleiben, ist das gezielte Beziehungsmanagement.

**Erhalten von Talenten** – beschreibt sämtliche Initiativen und Maßnahmen die darauf ausgerichtet sind, kritische Potentialträger des Unternehmens langfristig an das Unternehmen zu binden (wichtiges Stichwort in diesem Zusammenhang ist das Thema „Employee Engagement“). Da Mitarbeiter im Laufe ihrer Berufskarriere zunehmend häufiger Positionen und Unternehmen wechseln, werden diese Maßnahmen zunehmend wichtiger, damit Wissen und Erfahrung möglichst dauerhaft im Unternehmen verbleiben.

**Kündigung durch Talente** – betrifft sämtliche freiwilligen Abgänge von Talenten aus dem Unternehmen und steht damit der Diversifizierung gegenüber, bei der das Unternehmen entscheidet, welche Potentialträger für das Vorantreiben der Geschäftsstrategie besonders relevant sind. Während diese freiwilligen Abgänge durchaus auch vom Unternehmen gewollt und gefördert werden, um die eigene Talent Base zu diversifizieren, ist es dennoch unerlässlich, effektives Wissensmanagement zu betreiben, damit mit den Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, nicht auch essentielles Wissen verloren geht. Aus so genannten „Exit Interviews“, Befragungen, welche vorgenommen werden, wenn ein Mitarbeiter ein Unternehmen verlässt, können wertvolle Informationen zur Verbesserung des strategischen Talent Managements im Unternehmen gezogen werden. Darüber hinaus können Mitarbeiter, welche freiwillig gekündigt haben, auch potentielle Kandidaten für die Rückgewinnung darstellen.

**Pensionierung von Talenten** – vor dem Hintergrund der „alternden Gesellschaft“ (Stichwort „Demografischer Wandel“) stellen auch zunehmend Pensionierungen eine Herausforderung für Unternehmen dar. Betroffene Generationen sind typischerweise schon seit langen Jahren für das Unternehmen tätig und verfügen damit über eine enorme Menge an kritischem Wissen und Erfahrung. Maßnahmen, die dazu dienen, in diesen Fällen einen effizienten Wissens- und Erfahrungsaustausch zu gewährleisten, sind im Zusammenhang mit dem Thema Pensionierung relevant.

### **Erfolgsfaktoren**

Talent Management muss ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Es kann nicht allein der Personalabteilung überlassen werden, sondern muss im Zusammenspiel zwischen den einzelnen Fachabteilungen, Unternehmensbereichen und Verantwortlichen in der Personalabteilung gelebt und kontinuierlich optimiert werden. Gleichzeitig muss eine enge Abstimmung und Optimierung zwischen kurzfristigen (operativen) Aktivitäten, mittelfristigen (taktischen) Maßnahmen und langfristigen (strategischen) Initiativen erfolgen.



### Ihre Aufgabe

Sie sind nun gefordert, sich in die Lage einer Unternehmensberatung zu versetzen, deren Aufgabe es ist eine Methode zu entwickeln, mit deren Hilfe es Unternehmen gelingen kann, die existierende Talent Base zu optimieren und dabei das Thema Talent Base Management möglichst ganzheitlich zu betrachten.

### Die Ausgangssituation

Der Vorstand eines Konglomerats (Energie, Kommunikationstechnologie, Finanzdienstleistungen) mit Hauptsitz in Deutschland, bittet Sie als Mitarbeiter einer großen Unternehmensberatung um Unterstützung bei der Erarbeitung eines Konzepts zur Optimierung der organisationspezifischen Talent Base.

Das Unternehmen befasst sich seit einiger Zeit mit der Problematik, dass verstärkt Mitarbeiter innerhalb der ersten 2 Jahre das Unternehmen wieder verlassen. Immer wieder wird in die Suche nach und die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter investiert; dennoch gelingt es dem Unternehmen nicht, diese Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Neben zahlreichen weiteren Nachteilen ist dies mit hohen Kosten auf Seiten des Unternehmens verbunden.

Sie sind gefordert in einer Fallstudie mögliche Ursachen hierfür zu untersuchen, und einen Lösungsansatz zu erarbeiten mit Hilfe dessen es gelingen könnte der Problematik des Unternehmens zu begegnen. Dabei sollen Sie herauszustellen, inwiefern sich die Implementierung Ihrer Methode bzw. Ihres Ansatzes für das Unternehmen lohnen würde. Ein Business Case, der die notwendigen Investitionen und Ausgaben sowie zu erwartende Einnahmen gegenüberstellt, ist hierbei eine wichtige Voraussetzung.

Der von Ihnen erarbeitete Lösungsansatz sollte als Basis für eine standardisierte Methode („Toolkit“ oder Werkzeugsatz) dienen können, welches auch über diesen spezifischen Kunden hinaus bei weiteren Unternehmen mit einer vergleichbaren Problematik einsetzbar sein sollte.

Die Aufgabe unterteilt sich in mehrere Bereiche:

#### a) Erarbeitung der Problemstellung

- Entwickeln sie eine umfassende Analyse der Problemstellung unter Berücksichtigung möglicher Faktoren und Gegebenheiten, die in der obigen Einleitung sowie in der Ausgangssituation erläutert werden. Wichtige Stichworte, die in diesem Zusammenhang zu nennen wären, sind unter anderem die Themen Arbeitgebermarke/Mitarbeiterwertversprechen (Stichworte „Employer Branding“ / “Employee Value Proposition“), Personalauswahl, Personalentwicklung, Wissensmanagement sowie Mitarbeiterbindung.
- Welche internen und externen Faktoren sollten im Zusammenhang mit der dargestellten Problematik berücksichtigt werden? Welche Bedeutung spielen zum Beispiel Industrie und Branche sowie Geschäftsbereich im Zusammenhang mit der Problemstellung?



- Betrachten Sie darüber hinaus auch die Anforderungen, die Mitarbeiter aus verschiedenen Generationen an ein Unternehmen haben könnten, und welche Voraussetzungen ein Unternehmen in diesem Zusammenhang erfüllen muss. Sehen Sie einen möglichen Zusammenhang mit der oben erläuterten Problematik?

### b) Entwicklung eines Lösungsansatzes

- Liefern Sie einen detaillierten Lösungsansatz für das Unternehmen. Berücksichtigen Sie dabei das Thema Talent Base Management möglichst ganzheitlich. Anregungen für die Entwicklung dieses Lösungsansatzes finden Sie in der Beschreibung des Talent Base Managements.
- Erarbeiten Sie einen Business Case, der den von Ihnen gewählten Lösungsansatz unterstützt. Stellen Sie dabei die erforderlichen Investitionen und zu erwartenden Einnahmen heraus; ebenso auch Nutzen und Risiken, welche mit dem gewählten Ansatz verbunden wären. Hilfreiche Ergänzungen für Ihren Business Case können auch Kennzahlen sein, die die Literatur zur Bewertung einer unternehmensinternen Talent Base liefert.
- Ziehen Sie bei der Entwicklung des Lösungsansatzes Praxisbeispiele heran – welche Maßnahmen treffen andere Unternehmen, um einer solchen Problemstellung entgegenzuwirken? Suchen Sie sich hierzu nach Möglichkeit konkrete Ansprechpartner, zum Beispiel in Unternehmen Ihrer Region, mit denen Sie die vorliegende Problematik sowie Ihre Ideen zur Lösung diskutieren können.

### c) Standardisierung der Methode

- Welche Elemente der Methodik (wie zum Beispiel Prozessschritte oder spezifische Ergebnisse) könnte man unternehmensübergreifend auch in Zukunft einsetzen?
- Wie würde eine solche standardisierte Methode aussehen, welche Sie als Unternehmensberater verschiedenen Kunden aus unterschiedlichen Branchen und Industrien mit einer vergleichbaren Problematik zum Verkauf anbieten könnten?
- Standardisieren Sie die von Ihnen gewählte Methode und erstellen Sie ein „Toolkit“, einen Satz an Werkzeugen, welches von verschiedensten Kunden aus unterschiedlichen Unternehmen genutzt werden könnten, um einer vergleichbaren Problematik zu begegnen. Das Format dieses „Toolkits“ bleibt dabei Ihnen überlassen und ist abhängig von der von Ihnen gewählten Lösung. Entscheiden Sie beispielsweise, dass ein möglicher Ansatzpunkt für das Unternehmen sein könnte, die Mitarbeiterauswahl zu optimieren, dann könnten Richtlinien oder Prozessschritte zur Erarbeitung von Auswahlkriterien für zukünftige Mitarbeiter ein Element eines solchen Werkzeugsatzes sein.

### d) Managementpräsentation

- Das von Ihnen erarbeitete Konzept sowie der Werkzeugsatz („Toolkit“) mit den standardisierten Elementen Ihres Lösungsansatzes sollen im Rahmen einer Managementpräsentation vorgestellt werden.



- Versetzen Sie sich hierzu in die Lage des Unternehmensberaters, welcher den Vorstand des Unternehmens von der Richtigkeit und Anwendbarkeit seiner gewählten Methode überzeugen möchte. Legen Sie Argumente dar, welche verdeutlichen, aus welchem Grund Sie sich für die entsprechende Methode entschieden haben und seien Sie darauf vorbereitet, dass diese Argumentation auch vom Kunden hinterfragt werden könnte.
- Im Rahmen der Präsentation stellen Sie die qualitativen und monetären Vorteile der Einführung Ihres Lösungsansatzes dar, gehen aber auch darauf ein, mit welchem Aufwand bei der Realisierung zu rechnen ist.
- Liefern Sie eine Einschätzung, inwiefern der Problematik des Unternehmens entgegnet werden kann und aber auch, welche Einschränkung die Einführung der gewählten Methodik mit sich bringen könnte.

Ihre Aufgabe ist es nun, ein Projekt aufzusetzen, das alle diese geforderten Punkte beinhaltet.

### Ablauf und Ziele

Im ersten Schritt bewerben Sie sich bei den unterstützenden Lehrstühlen (bitte beachten Sie hierzu die gesonderten Informationen). Danach werden möglichst interdisziplinäre Teams von **3 – 5 Studierenden** zusammengestellt. Die teilnehmenden Teams sind aufgefordert für ein Kick-off Meeting ein einseitiges Strategiepapier zu erarbeiten, in dem Sie mit Ihrem Verständnis der Situation eine initiale Idee der Bearbeitung der Aufgabenstellung beschreiben.

Anschließend sind die teilnehmenden Teams aufgefordert, für die von Ihnen vorgeschlagene Lösungsidee eine detaillierte Methodik zu entwickeln. Zudem ist eine Präsentation zu erstellen, die geeignet ist, dem Management eines Unternehmens die Methodik vorzustellen und von der Vorteilhaftigkeit Ihrer Einführung zu überzeugen. Von Anfang an unterstützen wir Ihr Team mit einem Coach von Accenture, der Ihnen mit Rat und Tat und dem notwendigen Methodenwissen zur Seite steht.

Die Ergebnisse präsentieren Sie zunächst an Ihrer Hochschule vor Mitarbeitern Ihres Lehrstuhls. Im Regionalfinale werden die besten Teams vor einer Jury aus Accenture-Führungskräften ermittelt. Die Siegerteams des Regionalfinales stellen ihre Lösung auf Einladung von Accenture im Finale in Frankfurt/Kronberg einer hochkarätigen Jury mit Vertretern von Accenture und Kooperationspartnern der Campus Challenge vor. Bei diesem Abschlussevent wird jeweils ein Gesamtsiegerteam für das wirtschaftliche und das technische Thema gekürt, auf das attraktive Preise warten.

---

\*Die Abschlusspräsentation ist auf Deutsch zu halten.