

# Die neue Welt der Talentmobilität:

Flexibilität gewinnt

# Die neue Welt der Talentmobilität: Flexibilität gewinnt

Die interne Talentmobilität ist zu einer wichtigen Priorität geworden. Unternehmen haben nicht nur viele neue Projekte zu besetzen, die interne Mobilität senkt auch die Recruitment-Kosten, bietet den Hiring Managern einen neuen Pool von Kandidaten und verbessert die Mitarbeiterentwicklung erheblich. Trotz dieser enormen Vorteile zeigt eine Deloitte-Studie, dass mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer der Meinung ist, es sei leichter, außerhalb ihres Unternehmens einen neuen Arbeitsplatz zu finden als innerhalb. Und Recruiter, die oftmals dafür bezahlt werden, Kandidaten zu finden, werden häufig von internen Kandidaten ferngehalten.

Jetzt, wo der Prozess der internen Mobilität in Gang kommt, stellen Unternehmen fest, dass sie noch viel lernen müssen. Laut der globalen Human Capital Trendstudie 2019 von Deloitte gaben nur 6 % der Befragten an, die interne Talentmobilität gut zu beherrschen.

## Talentmobilität in der Pandemie: Dringender denn je

Die Pandemie hat die Notwendigkeit, die richtigen Mitarbeiter schnell und effektiv richtig einzusetzen, weiter verstärkt. Unsere Untersuchungen zeigen, dass mehr als 40 % der Arbeitnehmer in den USA im Jahr 2020 ihren Arbeitsplatz, ihre Vorgesetzten oder ihre Rolle gewechselt haben. Unternehmen müssen die Arbeitslast rasch von Bereichen mit geringerer Nachfrage auf andere Bereiche mit höherem Bedarf verlagern. Unsere [Studie zur Reaktion von Unternehmen auf die Pandemie](#)\* hat tatsächlich aufgedeckt, dass von 53 untersuchten Praktiken die rasche Einstellung und Versetzung von Mitarbeitern den größten Einfluss auf den finanziellen Erfolg hatte. Die Aufstockung des Personalbestands ist von zentraler Wichtigkeit, da die Pandemie einer wirtschaftlichen Umwälzung gleichkommt und nicht nur eine Krise der öffentlichen Gesundheit darstellt. Unsere Daten

zeigen, dass Unternehmen, die benötigte Talente zügig einstellen und versetzen, ihre finanziellen Ziele mit 4,4-mal höherer Wahrscheinlichkeit erreichen oder übertreffen und mit 5,3-mal höherer Wahrscheinlichkeit ihren Mitarbeitern eine sinnerfüllte Arbeit bieten.

Viele Unternehmen haben große Anstrengungen unternommen, um Talente wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Norton Healthcare beispielsweise bildete nicht-klinisches Personal für den Einsatz an der Rezeption aus, um sich auf einen Ansturm von COVID-19-Patienten vorzubereiten. Walmart und Amazon stellten in Rekordzeit 250.000 neue Mitarbeiter ein, um der sprunghaft angestiegenen Liefernachfrage gerecht zu werden.<sup>1</sup> Schneider Electric und Unilever nutzen Talentmarktplätze, um eine interne Umverteilung ihrer Talente zu vereinfachen und den Mitarbeitern zu helfen, in Bereichen des Unternehmens zu arbeiten, wo sie am meisten gebraucht werden. Als eine Produktionsumstellung in Mexiko-Stadt nicht wie geplant persönlich durchgeführt werden konnte, mussten die Führungskräfte von Danone lernen, wie sie ihre Mitarbeiter schnell umschichten konnten; das Unternehmen schulte mexikanische Fabrikarbeiter per Zoom, anstatt spezialisierte Techniker aus Übersee zu schicken. Sutter Health versetzte innerhalb weniger Tage mehr als 1.000 Krankenschwestern und -pfleger von den chirurgischen Abteilungen in andere Bereiche. Als Operationen schließlich wieder erlaubt waren, wurden diese Fachkräfte wieder in ihre gewohnten Abteilungen zurückgeschickt. Delta Air Lines beurlaubte 40.000 Mitarbeiter auf freiwilliger Basis, damit sie von Positionen mit geringem Bedarf, wie Flugbegleiter, auf Positionen mit höherem Bedarf, wie Reservierungsmitarbeiter, umverteilt werden konnten.

Dies sind zwar großartige Beispiele für Unternehmen, die ihre Sache gut machen, doch zeigen unsere Untersuchungen auch, dass nur etwa einer von 20 Befragten der Meinung ist, dass sein Unternehmen die Verlagerung von Mitarbeitern auf andere Aufgaben hervorragend bewerkstelligt – es gibt also noch viel zu tun. Lesen Sie mehr darüber in unserer [Studie zur Widerstandsfähigkeit von Unternehmen](#).\*

\*Bitte beachten Sie, dass beide Studien nur auf Englisch verfügbar sind.

# Von starren Karriereleitern zur agilen Entwicklung

Vor ein paar Jahren sprachen nur wenige über Talentmobilität. Viele Unternehmen entwickelten komplizierte Karrierepfade und Kompetenzstrukturen, wobei sie schwerfällige Nachfolgemanagementprozesse mit monatelangen, papierlastigen Talentprüfungen einsetzten.

Heutzutage verlagern sich Aufgaben jedoch schnell, Kompetenzen veralten früher als gedacht, und Unternehmen müssen rasch Mitarbeiter für neue Aufgaben

oder Projekte finden. Gleichzeitig erwarten Mitarbeiter, neue Aufgaben auszuprobieren, angrenzende Kompetenzen zu erlernen, mit neuen Managern und Teams zusammenzuarbeiten und internationale Aufgaben zu übernehmen. Das alte Modell zur Planung von Karriereschritten funktioniert also nicht mehr.

Wir sehen drei Optionen der Talentmobilität: **die geplante, die unterstützte und die agile Mobilität.**

<b>Geplante Mobilität</b>	<b>Unterstützte Mobilität</b>	<b>Agile Mobilität</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineare Karriereverläufe</li> <li>• Geplant und organisiert</li> <li>• Funktioneller Charakter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikal und horizontal</li> <li>• Unterstützt, nicht geplant</li> <li>• Basierend auf Zielsetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsorientiert</li> <li>• Schnell veränderbar</li> <li>• Auftrags- und projektorientiert</li> </ul>

### Vor- und Nachteile

+ Leicht zu verstehen, Auf dem Arbeitsmarkt abgebildet	+ Unterstützt von Führungskräften Passend zum Nachfolgebedarf	+ Heute dringend benötigt Neues Arbeitsmodell
- Lange Entwicklungszeit Evtl. schnell veraltet	- Erfordert einen kulturellen Wandel Verändert die Rolle des Managers	- Erfordert neue Systeme und eine neue Unternehmenskultur

### Erforderliche Prozesse

Entwicklungsplanung	Entwicklungscoaching	Transparente Personalplanung
Selbsteinschätzung Klare Karriereziele	Selbsteinschätzung Zielsetzung und Zielrichtung	Entwicklungsbedarf Aktuelle Interessen

Abbildung 1: Drei Optionen der Talentmobilität

**Geplante Mobilität:** Das traditionelle Karrieremanagementmodell, bei dem die Mitarbeiter jährliche Entwicklungspläne aufstellen, um ihre Ziele zu erreichen, und die Manager ihnen dabei helfen, diese zu erreichen. Es geht um Aufgaben (nicht um Projekte oder Arbeit), wobei Mitarbeiter in ihren Funktionsbereichen behalten werden. Diese starren Karrierewege führen nur nach oben, nicht aber seitwärts oder in andere Richtungen.

Dieser traditionelle Ansatz ist immer noch weit verbreitet, doch trägt er nicht dazu bei, den Talentpool zu erweitern oder unwahrscheinliche Kandidaten zu finden. Er ist außerdem anfällig für Verzerrungen; Manager neigen dazu, sich für diejenigen zu entscheiden, die sie kennen.

**Unterstützte Mobilität:** Dieses Modell ähnelt dem geplanten Modell, beinhaltet aber auch Arbeitsaufgaben mit neuen Herausforderungen oder nicht vertikale Karriereschritte für die Mitarbeiter. Diese Schritte sind in der Regel am Geschäft orientiert und erfolgen, weil jemand seiner Stelle überdrüssig ist oder das Unternehmen eine Lücke füllen muss. Es handelt sich um einen dynamischeren Prozess, den die meisten Unternehmen ad hoc durchführen. Es ist eine gängige Praxis, die jedoch oft von politischen Erwägungen bestimmt wird (wen man kennt oder der Persönlichkeit einer Person), sodass dieses Modell nicht unbedingt zum besten Geschäftsergebnis führt. Doch kann dieses Modell durch eine gute Talentmobilitätsplattform verbessert werden. Viele HR-Leiter untersuchen Mobilitätsmuster, um herauszufinden, welche Schritte das größte Erfolgspotenzial aufweisen.

**Agile Mobilität:** Dieses Modell wird in der Regel angewandt, wenn Mitarbeiter an mehreren Projekten arbeiten oder verschiedenen Teams oder Initiativen zugewiesen sind. Die Unternehmen sind eher wie ein Professional-Services-Unternehmen strukturiert und weniger nach einer strengen Hierarchie von Stellen und Funktionen. Mit der Zeit werden sich alle Unternehmen in diese Richtung entwickeln, aber für die meisten ist dies ein neues Konzept.

Agile Talentmobilität ist *innerhalb eines Aufgabengebiets einer Stelle* durchaus üblich. In den Bereichen IT, HR, Finanzen oder Infrastruktur wechseln die Mitarbeiter ständig von Projekt zu Projekt. Aber wie viele IT-Manager wechseln ins Marketing oder umgekehrt? Ein herausragender Datenanalyst aus der IT-Abteilung kann eine hervorragende Besetzung für den Bereich Marketing Analytics sein, doch sind solche funktionsübergreifenden Wechsel eher ungewöhnlich. Bei einem agilen Mobilitätsmodell könnte dies regelmäßig geschehen.

Bei einem agilen Mobilitätsmodell arbeiten Mitarbeiter oft an mehreren Projekten gleichzeitig. Neben Projektmanagern oder Teamleitern stehen ihnen gegebenenfalls Karrieremanager zur Seite, die ihnen bei ihrer Laufbahn oder ihren fachlichen Kompetenzen helfen. Das Leistungsmanagement stützt sich auf Ergebnisse und nicht auf Reputation. Dadurch werden Unternehmen verantwortungsbewusster, dynamischer und agiler.

## Wie lässt sich agile Mobilität umsetzen?

Aus Sicht der HR-Prozesse ist Talentmobilität ein komplexes Thema. Woher wissen wir, welche Kompetenzen die Mitarbeiter haben, geht man über das hinaus, woran sie gerade arbeiten? Wo erfahren wir, was sie tun möchten? Welche Rollen benötigen wir? Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind für diese Aufgaben erforderlich? Wie können wir Mitarbeiter für neue Aufgaben entwickeln? Welche Rolle spielt Technologie bei der Rollengestaltung? Wo und wann muss die Arbeit erledigt werden? Wie sollten wir die Mitarbeiter belohnen? Und welche Rolle spielen dabei verschiedene Beschäftigtengruppen wie Projektmitarbeiter und Freelancer?

Die Talentmobilität umfasste bisher eine Reihe von talentbezogenen Bereichen. In der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt funktionieren statische, von oben nach unten gerichtete Talentmanagementprozesse jedoch nicht mehr. Stattdessen benötigen Unternehmen HR-übergreifende Lösungen, die viele Bereiche abdecken,

von der Arbeitsgestaltung bis hin zum Recruiting, von L&D bis hin zur Vergütung. Ausgangspunkt ist die jeweilige Arbeit – nicht nur Jobs, sondern auch befristete Stellen, Projekte, Teams, Arbeitsaufgaben mit neuen Herausforderungen, Mentoring und interne Aufträge.

Für die Schaffung einer Kultur der internen Mobilität sind Bemühungen erforderlich, die von oben nach unten reichen. Die interne Mobilität verändert die Art und Weise,

wie Karrieren funktionieren; sie verändert die Art und Weise, wie Mitarbeiter belohnt und vergütet werden; und sie verändert die Art des Managements, der Führung und des Lernens.

Eine effektive Talentmobilitätsstrategie muss all diese und viele weitere Fragen angehen. Die Antworten werden in hohem Maße von der Geschäfts- und Personalstrategie des eigenen Unternehmens abhängen.

Talentbereich	Fragen zur Talentmobilität
<b>Talentstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Ansatz verfolgen wir bei der Talentmobilität?</li> <li>• Wie lautet unsere Talentphilosophie?</li> <li>• Welches Ziel verfolgen wir mit der Talentmobilität?</li> <li>• Wie werden wir den Erfolg messen?</li> </ul>
<b>Arbeits-/Rollengestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie strukturieren wir Stellen, Rollen und Projekte?</li> <li>• Welche Stellen und Rollen sind verfügbar?</li> <li>• Wie finden Mitarbeiter ein zeitliches Gleichgewicht, wenn sie neue Aufgaben übernehmen?</li> <li>• Lassen wir es zu, dass Mitarbeiter sich Stellen teilen?</li> </ul>
<b>Planung der Belegschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht unsere Kompetenztaxonomie aus?</li> <li>• Welche Fähigkeiten und Kompetenzen benötigen wir?</li> <li>• Welche Fähigkeiten und Kompetenzen haben wir?</li> <li>• Wie schließen wir die Lücke?</li> </ul>
<b>Arbeitsplatzgestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo und wann muss die Arbeit erledigt werden?</li> <li>• Können wir beim Arbeitsort und den Arbeitszeiten flexibel sein?</li> <li>• Wie können wir den Arbeitsplatz umdenken, um mehr Flexibilität zu ermöglichen?</li> </ul>
<b>Recruiting und Auswahl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche internen Kandidaten haben wir?</li> <li>• Wie finden und binden wir sie?</li> <li>• Wie bewerten wir sie?</li> <li>• Was ist, wenn sie nicht alle Kriterien erfüllen? Sollten wir einfach extern einstellen?</li> <li>• Welche Risikotoleranz haben wir, wenn Mitarbeiter neue Aufgaben ausprobieren möchten?</li> </ul>
<b>Lernen und Entwicklung/ Karrieremanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie helfen wir Mitarbeitern Kompetenzen für neue Rollen zu erwerben?</li> <li>• Wie bringen wir Stellen mit den Vorlieben und den Karrierezielen der Mitarbeiter in Einklang?</li> <li>• Wie können wir Mitarbeitern Karrieremöglichkeiten aufzeigen?</li> <li>• Haben wir Karriereleitern oder Karrierewege?</li> </ul>

Talentbereich	Fragen zur Talentmobilität
<b>Nachfolgemangement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind unsere Führungsnachfolger?</li> <li>• Wann werden sie für die Rollen bereit sein?</li> <li>• Wie können wir sie darauf vorbereiten?</li> <li>• Inwieweit bieten wir eine unterstützte Nachfolge im Vergleich zu einer agilen Nachfolge an?</li> <li>• Was geschieht mit internen Kandidaten, die nicht erfolgreich sind? Bekommen sie ihre alten Stellen zurück?</li> </ul>
<b>Leistungsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie managen und bewerten wir die Leistung in neuen Rollen?</li> <li>• Was ist mit Projekten und Teams?</li> <li>• Wie sieht es mit Arbeitsaufgaben mit neuen Herausforderungen aus?</li> <li>• Wie erhalten Mitarbeiter Feedback und Coaching?</li> <li>• Wie können wir die Leistung von Mitarbeitern beurteilen, wenn sie an einer neuen Rolle interessiert sind?</li> </ul>
<b>Vergütung und Belohnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie belohnen wir Kompetenzen und Rollen?</li> <li>• Welche Auswirkungen hat die Belohnung für Mitarbeiter, die Aufgaben mit neuen Herausforderungen übernehmen?</li> <li>• Wie schaffen wir Anreize für Manager, Mitarbeiter zu versetzen?</li> <li>• Wie vergüten wir Mitarbeiter, wenn sie ein Projekt erfolgreich abschließen?</li> </ul>
<b>Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie unterstützt die Talentmobilität unsere Diversitätsziele?</li> <li>• Wie schaffen wir Gleichberechtigung in der Talentmobilität?</li> <li>• Woher wissen wir, ob Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie einbezogen werden und dass es faire Chancen gibt?</li> </ul>
<b>Mitarbeitererfahrung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie funktioniert die ganzheitliche Mitarbeitererfahrung?</li> <li>• Wie unterstützen wir Mitarbeiter durch Lernen, Feedback und Entwicklung?</li> <li>• Unterstützen wir sowohl das Offboarding als auch das Onboarding für die neue Stelle?</li> </ul>

## Horten von Talenten, Risikoaversion und statische Karrieren: Kulturelle Barrieren gibt es viele

Die größten Hürden, mit denen Unternehmen im Zusammenhang mit der Talentmobilität konfrontiert sind, hängen nicht mit der Technologie oder den Tools zusammen, sondern vielmehr mit der Unternehmenskultur. Das Risiko, Mitarbeiter neue Aufgaben übernehmen zu lassen, ist groß, vor allem, wenn es sich um eine größere berufliche Veränderung handelt. Hiring

Manager stellen oft höhere Erwartungen an interne Mitarbeiter als an Personen von außerhalb des Unternehmens. Dabei sind die Mitarbeiter möglicherweise nicht voll qualifiziert, und wenn sie keinen Erfolg haben, ist ihr alter Arbeitsplatz wohlmöglich schon belegt. Da Manager in den meisten Unternehmen dafür belohnt werden, die betriebliche Leistung aufrechtzuerhalten, mag ein Manager nicht daran interessiert sein, einen Mitarbeiter freizustellen, damit er in einen anderen Bereich des Unternehmens wechseln kann. Die meisten Unternehmen verfügen über keine spezifischen Per-

sonalkennzahlen für ihre Manager, aber selbst, wenn sie welche haben, können diese auch hinderlich sein. Wenn Manager für die Mitarbeiterbindung verantwortlich gemacht werden, kann die Abwanderung eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens gegen sie sprechen. Dies kann zu dem gefürchteten Hortungseffekt von Talenten führen, bei dem Manager versuchen, ihre effektivsten Mitarbeiter daran zu hindern, in andere Bereiche zu wechseln.

---

**« Es ist für einen Arbeitnehmer leichter, zu kündigen und wieder eingestellt zu werden, als intern umbesetzt zu werden »**

CHRO,  
großer indischer Mischkonzern

---

Zu Beginn der Pandemie galten die Regeln nicht mehr. Es war eine geschäftliche Notwendigkeit, Mitarbeiter zu verlagern. Wie das Beispiel von Delta Air Lines zeigt, haben Unternehmen schnell gehandelt und Talententscheidungen getroffen, um ihrer Arbeit weiter nachzukommen. Mitarbeiter der HR-, IT- und Geschäftsabteilungen schlossen sich zusammen, um schnelle Lösungen zu entwickeln, die es möglich machten, arbeitswillige Mitarbeiter zu halten und gleichzeitig den Bedarf in stark nachgefragten Bereichen zu decken. Doch nun, da wir uns in der COVID-Ära eingerichtet haben, kehren alte Gewohnheiten wieder zurück. Jetzt müssen wir die Lehren aus den vergangenen Monaten ziehen, um skalierbare und nachhaltige Lösungen für die Talentmobilität zu entwickeln. Technologie kann hier eine große Hilfe sein.

## Die Rolle der Technologie: Skalierbare Personalisierung

Technologie kann dazu beitragen, die Talentmobilität zu beschleunigen. Damit agile Talentmobilität funktionieren kann, muss die Technologie selbst äußerst flexibel und konfigurierbar sein, um sich an die Anforderungen der Unternehmen anzupassen – heute und in Zukunft. Die Geschäfts- und Personalstrategien und -prioritäten, die benötigten Kompetenzen und Erfahrungen, um Unternehmen in die Zukunft zu führen, sowie kulturelle und prozessbezogene Umgebungen sind im Kontext der jeweiligen Unternehmen allesamt einzigartig. Wie wir im Jahr 2020 gesehen haben, können sich die Anforderungen und Prioritäten darüber hinaus erheblich verschieben, wenn sich das Geschäft verändert. Deshalb braucht es eine flexible Plattform, die sich diesem Kontext anpasst.

Zugleich müssen die Lösungen in der Lage sein, sich an die Karrierewünsche und den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter anzupassen. Technologie kann den Mitarbeitern dabei helfen, herauszufinden, welche Projekte oder Aufgaben ihre Karriere in die richtige Richtung lenken können, welche Mentoren sie in ihren neuen Rollen unterstützen können und welche Schulungsressourcen zur Verfügung stehen, um die benötigten Kompetenzen aufzubauen. Maßgeschneiderte Empfehlungen auf der Grundlage von Daten können Mitarbeiter dazu veranlassen, sich mit Möglichkeiten zu befassen, die sie vielleicht nicht in Betracht gezogen haben.

Die interne Talentmobilität bringt auch organisatorische Vorteile mit sich. Sie erweitert den internen Talentpool und erhöht die Geschlechtervielfalt. So bewerben sich Frauen viel seltener auf eine Stelle, für die sie nicht zu mindestens 90 % qualifiziert sind. Eine technologische Lösung kann diese Schwelle jedoch durch Empfehlungen und Anregungen senken.

Verschiedene Lösungsanbieter haben Produkte entwickelt, die Aspekte des internen Recruitings, der Projektarbeit, des Karrieremanagements, des Mentorings und der Projektzuweisungen umfassen. Da diese Lösungen zahlreiche talentbezogene Bereiche abdecken, sind Konfigurierbarkeit und Flexibilität die entscheidenden

Faktoren. Schließlich gehen keine zwei Unternehmen auf die gleiche Weise an die Talentmobilität heran.

## Überlegungen zur Talentmobilitätstechnologie

Die Notwendigkeit der Talentmobilität liegt auf der Hand, ebenso wie der Bedarf an skalierbarer, flexibler Technologie, um diese zu unterstützen. Folgende Punkte sollten Sie bei Ihrer Suche nach einer Technologie, die Ihren speziellen Anforderungen entspricht, berücksichtigen.

- **Wie sieht Ihre Gesamtstrategie für die Geschäfts-, Mitarbeiter- und Talentmobilität aus?** Bevor Sie über Technologie nachdenken, sollten Sie sich überlegen, welche Probleme Sie lösen möchten. Geht es darum, Mitarbeiter in einem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld rasch umzuverteilen, wie im Fall von Delta Air Lines? Haben Sie Schwierigkeiten, externe Kandidaten für bestimmte Bereiche zu finden? Sind die Recruiting-Zyklen zu lang und ist die Qualität der Kandidaten nicht so gut, wie Sie es sich wünschen? Oder sehen Ihre Mitarbeiter einen Mangel an Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten? Wollen Sie die damit zusammenhängende Fluktuation verringern? Sind Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion ein Thema? Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, sich über die Kernprobleme klar zu werden.
- **Wie konfigurierbar ist die Technologie?** Es gibt keine Pauschallösung. Jedes Unternehmen hat seine eigene Herangehensweise an die Talentmobilität, und auch diese Konzepte entwickeln sich im Laufe der Zeit weiter. Unternehmen brauchen Lösungen, die über die Katalogisierung von Kompetenzen hinausgehen und ihnen helfen, ein für sie geeignetes Konzept zu entwickeln. Achten Sie auf Konfigurierbarkeit und Flexibilität, um sicherzustellen, dass Ihre Plattform Ihren Anforderungen von heute und in Zukunft gerecht wird. Überlegen Sie, welche Entwicklungsmöglichkeiten Sie bieten wollen, wie Karrierewege definiert werden sollen und bedenken Sie verschiedene Mitarbeiterdaten-

modelle und individuelle Workflows je nach Region, Funktion, Ebene und anderen Kriterien.

- **Wie umfassend ist die Lösung?** Anstatt die verschiedenen Schritte – Stellensuche, Zugang zu Entwicklungsressourcen, Erhalt von Feedback und Antritt einer neuen Stelle – in Einzelteile zu zerlegen, bieten einige Lösungen eine durchgängige Erfahrung für Mitarbeiter. Die Mitarbeiter von heute wünschen sich integrierte Erfahrungen, ohne mehrere Produkte oder Portale nutzen zu müssen.
- **Welche Kompetenzen benötigen Sie heute – und in Zukunft?** Ermitteln Sie, was für die heutigen Anwendungsfälle wirklich wichtig ist. Bei der Planung künftiger Kompetenzen ist eine flexible, konfigurierbare Technologie oder Plattform von entscheidender Bedeutung. Sobald eine Lösung implementiert ist, werden Ihnen die Mitarbeiter und Manager sagen, auf welche andere Weise sie für sie nützlich sein kann. Je flexibler die Technologie ist, desto einfacher ist es, sie schnell anzupassen.
- **Wie nützlich und zugänglich ist die Technologie?** Ohne benutzerfreundliche, verbraucherähnliche Erfahrungen für die Mitarbeiter, werden diese das System nicht annehmen. Plattformen, die über die Auflistung verfügbarer Stellen hinausgehen und proaktiv Jobs, Rollen, Projekte und Lernressourcen vorschlagen, werden die klaren Gewinner sein. Nützlich ist auch die Möglichkeit, voraussichtliche nächste Karriereschritte und Entwicklungsmöglichkeiten vorzuschlagen, um Mitarbeiter auf künftige Chancen vorzubereiten.
- **Wie einfach ist es, die Plattform mit anderen Technologien zu verbinden?** Da die Talentmobilität so viele verschiedene Bereiche betrifft, muss eine Lösung neben dem zentralen Personalinformationssystem auch mit Systemen für die Talentakquise, das Leistungsmanagement, Weiterbildungen und die Vergütung verknüpft werden. Das Mitarbeiterprofil muss weit über Kompetenzen und Fähigkeiten hinausgehen, um einen ganzheitlichen Blick auf die Eignung für eine Stelle zu



ermöglichen. Die Profile sollten Daten aus der gesamten Employee Journey enthalten, z. B. Erkenntnisse aus dem Leistungsmanagement oder lernbezogene Informationen. Eine Lösung, die diese Integrationen mit vorgefertigten Plug-ins ermöglicht, wird viel leichter angenommen werden.

- **Wie werden Sie den Erfolg messen?** Sobald Sie wissen, was die wichtigsten Faktoren für Ihre Suche sind, sollten Sie festlegen, wie der Erfolg aussieht und wie Sie messen, was für Sie wichtig ist. Diese Kennzahlen können operativer Natur sein – wie z. B. die Messung der Zeit bis zur Stellenbesetzung oder der Kosten pro besetzter Stelle –, sie sollten aber auch wahrnehmungsbasierte Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit und Benutzerfreundlichkeit umfassen.

- **Kann der Technologieanbieter zu Best Practices bei der Talentmobilität beraten?** Talentmobilität ist ein komplexes Thema, das sich nicht allein mit Technologie lösen lässt. Sie müssen einen Partner finden, der Sie kompetent berät und Ihnen bei strategischen Entscheidungen zur Seite steht, der bereit ist, auf Ihre Anforderungen einzugehen, und der sich flexibel und anpassungsfähig zeigt, um Ihren Erfolg zu unterstützen.
- **Was hat sich für andere bewährt?** Erkundigen Sie sich bei aktuellen Kunden, informieren Sie sich über deren Erfahrungen, und lernen Sie von ihnen. Direkte Gespräche sind die beste Möglichkeit, um einen Einblick in die reale Welt der Kunden zu erhalten, Fehler zu vermeiden und Best Practices zu nutzen.

Fallstudie:

## Delta Air Lines unterstützt die Talentmobilität in der Pandemie mit der konfigurierbaren Workflow-Engine von Avature

Delta Air Lines ist eine der größten Fluggesellschaften der Vereinigten Staaten und eines der traditionellen Luftfahrtunternehmen. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Atlanta, Georgia. Die Fluggesellschaft führt täglich über 5.400 Flüge durch und bedient 325 Ziele in 52 Ländern auf sechs Kontinenten. Gemessen an der Zahl der beförderten Linienpassagiere, der geflogenen Passagierkilometer und der Flottengröße steht sie an zweiter Stelle der größten Fluggesellschaften der Welt und beschäftigt mehr als 90.000 Mitarbeiter.

Als sich die Pandemie weltweit ausbreitete, wurde Delta Air Lines stark in Mitleidenschaft gezogen. Der Flugverkehr kam zum Stillstand. Um Massenentlassungen zu vermeiden, bot das Unternehmen seinen Mitarbeitern Beurlaubungen an, die von 30 Tagen bis zu mehreren Monaten reichten. Bis zu 40.000 Menschen

nahmen dieses Angebot an, um sich zu Hause um ihre schulpflichtigen Kinder zu kümmern, kranke Familienmitglieder zu pflegen oder andere pandemiebedingte Herausforderungen zu bewältigen. Die Pandemie hatte zudem ungleiche Auswirkungen auf die verschiedenen Arbeitsplätze. Da beispielsweise viele Flüge gestrichen wurden, hatte das Unternehmen einen Personalüberhang an Flugbegleitern. Gleichzeitig bestand ein enormer Bedarf an Buchungsmitarbeitern, die bei der Bearbeitung von Erstattungen und Umbuchungen behilflich waren.

Bereits vor der Pandemie hatte das Unternehmen ein System entwickelt, mit dem Mitarbeiter ihr Interesse an einer Versetzung zu einem anderen Standort, in ein anderes Team oder in eine andere Funktion bekunden konnten. Das mit Avature entwickelte System umfasste ein vereinfachtes Bewerbungs-, Interview-, Beurteilungs- und Versetzungsverfahren. Dieser Workflow bildete eine hervorragende Grundlage für die Anpassung an die Herausforderungen der Pandemie. Innerhalb weniger Tage änderte die Fluggesellschaft die bestehende Anmeldeseite und die zugrunde liegenden

Workflows. Flugbegleiter, die am Boden bleiben mussten, konnten sich ganz einfach auf stark nachgefragte Stellen bewerben. Während sie Interesse bekundeten, wurden auch zusätzliche Informationen über ihre Kompetenzen, Zeitpläne und ihren Aufenthaltsort gesammelt. Die Mitarbeiter erhielten die für die neuen Kompetenzen erforderlichen Schulungen und Weiterbildungen und konnten sich schnell in die neuen Bereiche einarbeiten.

Dank des benutzerfreundlichen Systems von Avature waren die geänderten Prozesse einfach zu implementieren und für die Mitarbeiter leicht zu bedienen. Über das Anmeldeformular wurden kompetenzbezogene und andere relevante Informationen erfasst, die dann vom Recruiter-Team verwendet wurden, um Personen für bestimmte Anforderungen zu finden. Die Pandemie machte Mobilität nicht nur zu einem netten Zusatzangebot für Mitarbeiter, sondern aufgrund des massiven Ungleichgewichts von Engpässen und Überkapazitäten zu einer geschäftlichen Notwendigkeit. Das Horten von Talenten war in diesem Fall kein Thema, da eine Vielzahl von Mitarbeitern nicht arbeitete und die Aufgaben eindeutig zeitlich begrenzt waren.

Diese Lösung funktionierte gut als Zwischenlösung bei dringendem Bedarf. In der zweiten Phase des Projekts wird es nun auf der regulären Karriereseite möglich sein, temporäre oder projektbezogene Aufträge zu finden, aber auch nach Vollzeitstellen zu suchen. Das neue System trägt nicht nur dazu bei, dass freiwillig beurlaubte Mitarbeiter beschäftigt bleiben, sondern kann auch ein Sprungbrett sein, um sie bei der Verfolgung längerfristiger Karriereziele zu unterstützen.

„Wenn ich eine andere Richtung einschlagen möchte, könnte ich auch an Sonderaufgaben interessiert sein. Vielleicht gibt es ja eine Sonderaufgabe, bei der ich wertvolle Erfahrungen sammeln und mich herausstellen kann. Ich kann mich also für diese Aufgaben verpflichten, während ich darauf warte, meine ideale Stelle zu finden“, sagt Myria Peek, Manager of Talent Acquisition Technology, Process and Analytics.

Der Schlüssel zum Erfolg dieser Lösung war die konfigurierbare Technologie von Avature, die über eine der am besten skalierbaren, ausgereiften und workflow-orientierten HCM-Plattformen auf dem Markt verfügt. Die Erfahrung im Recruiting hat Avature geholfen, ein Marketing- und Vertriebskonzept für Mitarbeiter zu entwickeln, das zu einer schlanken und intuitiven Benutzererfahrung geführt hat.

Delta Air Lines nutzte Avature bereits für seine Applicant-Tracking- und CRM-Anforderungen sowie für seine internen und externen Karriereseiten. Daher war es relativ einfach, die Plattform an die Pandemieanforderungen der Fluggesellschaft anzupassen. In der zweiten Phase will das Unternehmen die temporären Änderungen in die Struktur der Organisation integrieren, um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich durch die vielen verschiedenen Möglichkeiten bei Delta Air Lines beruflich weiterzuentwickeln.

Dabei ist Delta Air Lines nicht das einzige Unternehmen, das Avature für die interne Mobilität nutzt. L'Oréal beispielsweise nutzt das System für die interne Mobilität in großem Umfang und besetzt bis zu 75 % der offenen Stellen mit bestehenden Mitarbeitern, indem Mitarbeitern geholfen wird, neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu finden, sich in weitere Geschäftsbereiche einzuarbeiten und neue Kompetenzen zu erwerben.

## Fazit

Die Pandemie ist nicht nur eine Krise im Gesundheitswesen, sondern auch ein wirtschaftlicher Umbruch. Neue Rollen, veränderte Kompetenzanforderungen, ein massives Ungleichgewicht zwischen Personalengpässen und -überhängen und die Notwendigkeit, Mitarbeiter schnell zu verlagern – all dies hat die Talentmobilität zu einem wichtigen Erfolgsfaktor in der Pandemie gemacht und diesen Bereich bei den Prioritäten vieler Unternehmen in den Vordergrund gerückt. Aber auch wenn die Pandemie hinter uns liegt, muss die Talentmobilität weiter im Fokus stehen. Die Technologien sind vorhanden, um dieses strategische Managementsystem zu unterstützen. Es ist ein komplexes Feld, das viele verschiedene Bereiche der Personalabteilung, des Talentmanagements, des Lernens und der Belohnung umfasst – eine Pauschallösung gibt es nicht. Flexibilität und Konfigurierbarkeit sind unerlässlich. Es ist an der Zeit, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern eine flexible, personalisierte Mobilität bieten, die ihnen hilft, ihre Karriere in die richtige Richtung zu lenken und gleichzeitig die Anforderungen des Unternehmens mit Talenten aus den eigenen Reihen zu erfüllen.

## Über Josh Bersin

Josh Bersin ist ein international anerkannter Analyst, Pädagoge und Vordenker, der sich auf den globalen Talentmarkt und die Herausforderungen konzentriert, die sich auf die Beschäftigten in Unternehmen auf der ganzen Welt auswirken. Er erforscht die Arbeitswelt, HR- und Führungsstrategien und den breiten Talent-Technologiemarkt.

Im Jahr 2001 gründete er Bersin & Associates mit dem Ziel, Forschungs- und Beratungsdienste mit dem Schwerpunkt Unternehmenslernen anzubieten. In den folgenden zehn Jahren erweiterte er das Angebot des Unternehmens auf die Bereiche Personalwesen, Talentmanagement, Talentgewinnung und Unternehmensführung. Im Jahr 2012 verkaufte er das Unternehmen an Deloitte, wo es als Bersin™ by Deloitte bekannt wurde. Bersin verließ Deloitte 2018.

Im Jahr 2019 gründete Bersin die Josh Bersin Academy, die weltweit erste globale Entwicklungsakademie für HR- und Talent-Experten, die sich der Umsetzung von Veränderungen in HR-Organisationen widmet. Die Akademie bietet inhaltsreiche Online-Programme, eine sorgfältig kuratierte Bibliothek mit Tools und Ressourcen sowie eine globale Gemeinschaft, die Fachleute im Bereich HR- und Talentgewinnung dabei unterstützt, über die Trends und Praktiken auf dem Laufenden zu bleiben, die für den organisatorischen Erfolg in der modernen Arbeitswelt erforderlich sind.

Bersin ist häufig in Veröffentlichungen für Talentsucher und Unternehmen wie Forbes, Harvard Business Review, HR Executive, FastCompany, The Wall Street Journal und CLO Magazine vertreten. Er ist regelmäßig Hauptredner bei Branchenveranstaltungen auf der ganzen Welt und ein beliebter Blogger mit mehr als 800.000 Followern auf LinkedIn.

Seine Ausbildung umfasst einen BS in Ingenieurwesen von der Cornell University, einen MS in Ingenieurwesen von der Stanford University und einen MBA von der Haas School of Business an der University of California, Berkeley.

## Über Kathi Enderes

Kathi Enderes ist Vice President of Research der Josh Bersin Academy. Sie leitet die Forschung in den Bereichen Personalwesen, Lernen, Talente und HR-Technologie. Kathi Enderes hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Unternehmensberatung bei IBM, PwC und EY sowie als Talentmanagerin bei McKesson und Kaiser Permanente. Zuletzt leitete Kathi Enderes die Talent- und Personalforschung bei Deloitte, wo sie zahlreiche Forschungsstudien zu verschiedenen HR- und Talentthemen durchführte und häufig auf Branchenkonzferenzen sprach. Kathi Enderes stammt ursprünglich aus Österreich, hat in Wien, London und Spanien gearbeitet und lebt jetzt in San Francisco. Kathi Enderes besitzt einen Dokortitel und einen Master-Abschluss in Mathematik von der Universität Wien.