

*Namensbeitrag Brigitte Hirl-Höfer für das Personalmagazin zum Thema Talent Management bei Microsoft Deutschland*

## **Die Karriere in der Hand**

**Beim Talent Management von Microsoft Deutschland sind die Mitarbeiter selbst die treibende Kraft.**

---

Modernes Talent Management ist ein Schlüssel zum langfristigen Unternehmenserfolg. Besonders in der deutschen IT-Branche, die seit Jahren durch einen anhaltenden Fachkräftemangel gekennzeichnet ist, werden Maßnahmen immer wichtiger, die die Karriereentwicklung der Mitarbeiter abbilden und vorantreiben. Der demografische Wandel trägt zusätzlich zu einem Mangel an Fach- und Führungskräften bei. Unternehmen, die trotz schlechter Rahmenbedingungen gute und wettbewerbsfähige Arbeitgeber sein möchten, müssen daher qualifizierte und talentierte Mitarbeiter aktiv fördern und ihnen Raum zur individuellen Entfaltung bieten.

Der Beitrag eines Unternehmens zur Karriereplanung seiner Mitarbeiter endet nicht mit der Anstellung. Professionelles Talent Management steht für die systematische Weiterentwicklung und langfristige Bindung eines Mitarbeiters. Bei Microsoft Deutschland ist dies eingebunden in eine offene und moderne Unternehmenskultur, in deren Mittelpunkt die Mitarbeiter stehen.

### **Das „Talent“ im Fokus**

Im Gegensatz zu den Elite-Ansätzen, bei denen sich der Talent-Begriff auf eine kleine und exklusive Zielgruppe von hoch qualifizierten Mitarbeitern beschränkt, werden bei Microsoft Deutschland alle 2.200 Mitarbeiter als „Talente“ angesehen. Sie werden nach ihren individuellen Talenten, also Fähigkeiten, Kenntnissen und Hintergründen, gefördert.

Das Talent Management wird von drei Komponenten vorangetrieben: dem Mitarbeiter, der Führungskraft und dem Unternehmen. Der Mitarbeiter selbst ist verantwortlich für seine eigene Performance im Arbeitsalltag und fordert weitere Stufen auf der Karriereleiter aktiv ein. Denn Eigenverantwortung wird bei uns groß geschrieben. Die Führungskräfte treiben die Entwicklungsschritte ihrer Mitarbeiter

voran, indem sie kontinuierlich Feedback geben und konkrete Unterstützungshilfe leisten. Microsoft als Arbeitgeber schließlich setzt wichtige Rahmenbedingungen und garantiert so, dass sich alle „Talente“ entsprechend ihrer Qualifikationen und Kenntnisse entwickeln können. Alle Faktoren zusammen sorgen letztlich für eine erfolgreiche Umsetzung des Talent Management.

Bei seiner Karriereentwicklung nutzt jeder Mitarbeiter das bewährte Konzept „70-20-10“: Lediglich zehn Prozent der Entwicklungsmaßnahmen machen formale Trainings aus. Peer Group Learning, Mentoring und Coaching tragen mit 20 Prozent zur Weiterentwicklung bei. Den Löwenanteil, nämlich 70 Prozent, macht die konkrete Entwicklung im Job aus. Dahinter steht die Erfahrung, dass Seminare und Bücher nie die direkten Erfahrungen des Mitarbeiters im Arbeitsalltag ersetzen können.

### **Talent Management als gelebter Prozess**

Talent Management fungiert bei Microsoft Deutschland als Überbegriff für alle Maßnahmen der Karriereentwicklung. Viele Maßnahmen gibt es schon seit einigen Jahren. Diese werden kontinuierlich weiterentwickelt und ergänzt. Das Gesamtkonzept besteht aus verschiedenen Bausteinen: einem „Gerüst“ zur Karriereplanung, formalen Prozessen und Tools, einer gezielten Nachfolgeplanung und Programmen für High Potentials und (potentielle) Manager. Als Talent Management-„Gerüst“ dienen bei Microsoft Deutschland verschiedene „Career Models“, also Jobbeschreibungen. So simpel es klingt, so unverzichtbar sind diese Definitionen verschiedener Positionen, die in einem Unternehmen eingenommen werden können. Denn erst wenn diese „Career Models“ eines Unternehmens der Belegschaft bekannt sind, kann ein Mitarbeiter klar artikulieren, wohin sein Karriereweg gehen soll. Außerdem weiß er nur dann, welche Maßnahmen er noch ergreifen muss, will er ein bestimmtes Ziel erreichen.

### **Strategische Karriereplanung**

Zwei formale Mitarbeitergespräche strukturieren die Karriereentwicklung jedes Mitarbeiters. Das erste Gespräch wird der Karriereplanung gewidmet, das zweite erlaubt einen Blick zurück. Die „Midyear Career Discussion“ (MYCD) dient der Festlegung eines individuellen Karriereplans und konkreter Entwicklungsschritte des

Mitarbeiters für die kommenden sechs Monate. Nach Ablauf dieser Zeit setzen sich Mitarbeiter und Führungskraft zur „Performance Review“ erneut zusammen. Thematisiert wird dann, ob der Mitarbeiter seine gesetzten Ziele erreicht hat und welche konkreten Maßnahmen wie Trainings oder Job-Rotationen ihn bei seiner weiteren Entwicklung unterstützen können. Eine solche „Feedback-Kultur“ ist bei Microsoft Deutschland fest verankert. Die institutionalisierten Einzelgespräche sichern den Mitarbeitern eine kontinuierliche Rückmeldung ihrer Manager. Andererseits können auch sie der Führungskraft gegenüber eventuelle Kritikpunkte offen äußern.

### **Gezielte Nachfolgeplanung**

Die Nachfolgeplanung ist bei Microsoft Deutschland ein gelebter Prozess, der von den Managern aktiv beeinflusst wird. Denn sie selbst definieren, welche Talente aus ihrer Sicht in der Lage wären, Manager zu werden. Sobald eine Managerposition vakant wird, beginnt der Recruiting- und Auswahl-Prozess: Potentielle Führungskräfte durchlaufen ein internes Assessment-Center, in dem sie Szenarien und Entscheidungsprozesse durchspielen und sich so auf den Manager-Alltag vorbereiten. Ein weiterer Bestandteil des Succession Planning ist das internationale Programm „Expo – Leaders Building Leaders“, das Manager als Mentoren in die Pflicht nimmt: Mit ihrer konkreten Hilfe entwickeln sich potentielle Führungskräfte weiter und bauen sich ein Netzwerk auf, das über Bereichs- und Landesgrenzen hinweg die Karriere beschleunigen soll.

### **High Potential-Identifikation**

High Potentials, also Mitarbeiter, die sich durchschnittlich schneller entwickeln als ihre Kollegen, bilden innerhalb unseres Mitarbeiterpools eine eigene Gruppe. Sie machen derzeit etwa vier Prozent der gesamten Belegschaft aus und werden einmal jährlich in einem Talentpool erfasst bzw. bestätigt. High Potentials verfügen über ein spezielles Set an Fähigkeiten, das von Führungskräften bei Microsoft Deutschland eingefordert wird: Sie ergreifen Gelegenheiten, übernehmen proaktiv Verantwortung und beziehen langfristige Komponenten sowie übergeordnete Unternehmensziele in ihre Denk- und Entscheidungsprozesse ein. Zudem erfüllen High Potentials eine weitere wichtige Voraussetzung: Sie artikulieren und verfolgen aktiv ihr ehrgeiziges

Karriereziel. Beim Talent Management von High Potentials, aber auch aller anderen Mitarbeiter legt Microsoft Deutschland neben dem Mentoring- und Coaching-Aspekt viel Wert auf Peer-Group-Learning, das heißt situationsbedingtes Lernen durch Andere.

### **Management Excellence**

Alle Maßnahmen für Manager und Management-Anwärter fassen wir unter dem Dach Management Excellence zusammen. Mit dieser besonderen Form des Talent Management wollen wir die Qualität der Führungsriege sichern und uns auch von Wettbewerbern abheben. Manager von Microsoft Deutschland verkörpern die Ziele und Werte des Unternehmens gegenüber ihren Mitarbeitern, Kunden und Industriekontakten. Zudem werden von ihnen bestimmte Fähigkeiten erwartet, die sie als Führungskraft auszeichnen: Sie sollen zum Beispiel Veränderungen offen gegenüberstehen und diese aktiv vorantreiben können, ihre Mitarbeiter motivieren und kritikfähig sein. Der Rollenwechsel von Mitarbeiter zu Führungskraft stellt Manager bei Microsoft Deutschland vor eine besonders große Herausforderung: Neben ihrer persönlichen Karriere werden sie auch daran gemessen, ob und wie sie das Talent Management in Bezug auf ihre Mitarbeiter gestalten.

„Microsofties“, wie sich unsere Mitarbeiter selbst häufig nennen, gehen ihrem Beruf mit Leidenschaft nach. Wir bieten die Möglichkeit, schnell und auch international Karriere zu machen. Dafür beginnt und endet ein Tag bei Microsoft nicht mit der Stechkarte. Und: Wir erwarten von unseren Mitarbeitern eine aktive Beteiligung an den persönlichen Karrierewegen. Bereits von Bewerbern fordern wir dieses Engagement – wir suchen Mitarbeiter mit einem persönlichen Profil, die neben den nötigen Fachkenntnissen bereit sind, sich beruflich und persönlich ständig weiterzuentwickeln.

*Brigitte Hirl-Höfer (42) ist Director Human Resources der Microsoft Deutschland GmbH.*

8.099 Zeichen