

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 1/2019



**Planen gemäß Navi-Prinzip:
Verstehen Sie Ihre Pläne
nicht als Korsett, sondern
als elastischen Anzug (S. 4)**

**Regelmäßig nachjustieren:
Wir brauchen den Mut, den
Kurs unseres Lebens immer
wieder zu korrigieren (S. 15)**



Innovative Tools bieten neue Ansätze und Möglichkeiten. Sie lassen sich kreativ einsetzen und auch auf andere Anwendungsgebiete übertragen. Ein Beispiel aus der Praxis.

Talentmanagement mit der Canvas-Methode



von Susanne Nickel

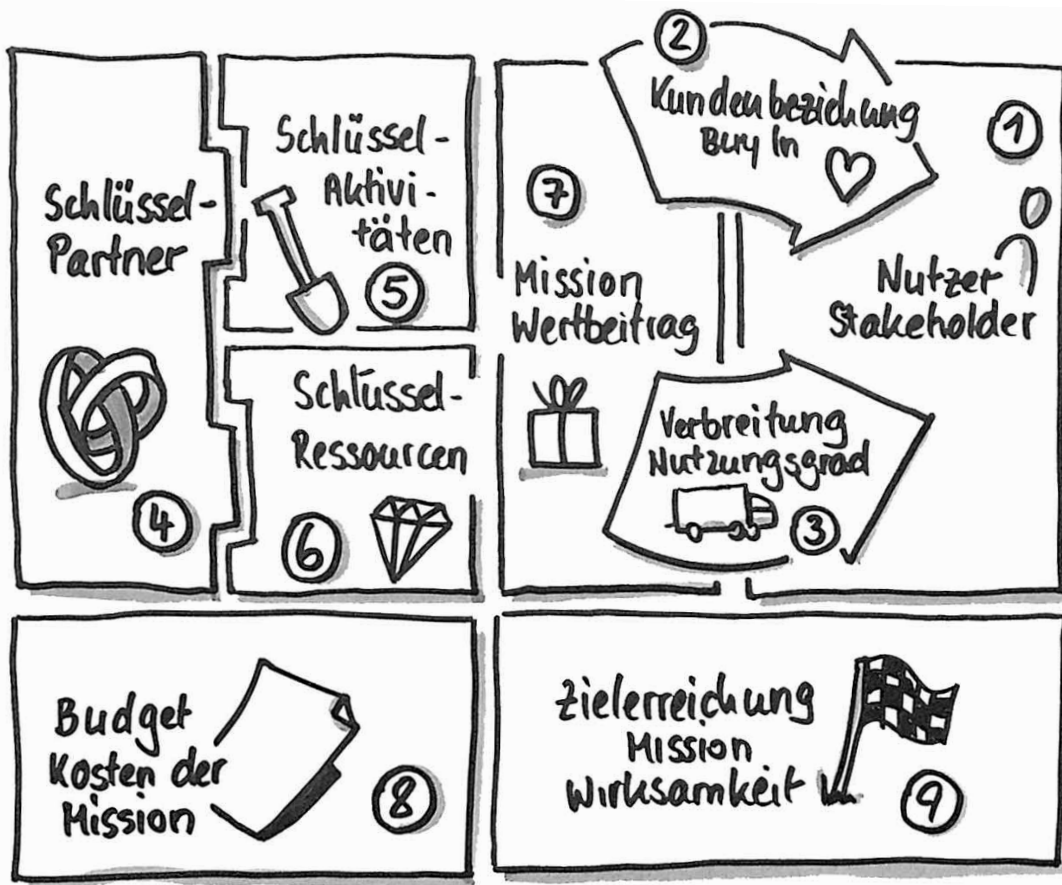
Personalentwicklerin Lisa Hammer steht vor einer monumentalen Herausforderung: Sie ist erst seit Kurzem im Unternehmen – und schon wird von ihr erwartet, ein neues Talentprogramm zu entwerfen, mit dem „New Leader“ entwickelt werden können. Sie sollen den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt gewachsen sein und das Unternehmen erfolgreich in die neuen Zeiten führen. Lisa Hammer beschließt, sich Hilfe von außen zu holen. Die ersten Pitches verschiedener Beratungsagenturen sind allerdings vor allem eins: oldschool – und damit das genaue Gegenteil von dem, was gefordert ist. Der letzte Pitch jedoch läuft anders. Es geht um das Canvas-Model. Lisa Hammer kennt es aus dem Business Development, um Geschäftsmodelle und Businesspläne zu visualisieren. Aber als Methode, um neue Führungskräfte auszubilden?

Die beiden Vortragenden der Beratungsagentur erläutern ihren Ansatz: „Wenn Sie an Ihr Talentmanagement-Programm denken: Wer sind Ihre internen Kunden? Was wollen und brauchen die? Welche Stakeholder gilt es zu überzeugen? Welchen Wertbeitrag wird Ihr Talentmanagement haben, zu welchen Kosten und welchem Nutzen wird es führen? Alles Fragen aus dem Business Model Canvas, die sich eins zu

eins auf den Talentmanagement-Bereich übertragen lassen.“ Lisa Hammer ist neugierig. Von diesem Blickwinkel aus hat sie das Talentmanagement noch nie betrachtet. Aber wie funktioniert nun Canvas für Talentprogramme?

Canvas ist ursprünglich eine Lean-Startup-Methode, die hervorragend geeignet ist, um innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dreh- und Angelpunkt ist ein recht analoges Medium: ein Plakat mit neun Feldern, die die Schlüsselfaktoren für ein Geschäftsmodell abbilden. Nach demselben Prinzip lassen sich innovative Strategien für verschiedenste Bereiche eines Unternehmens entwickeln – im Beispiel von Lisa Hammer für das neue Talentmanagement.

Alles, was dafür benötigt wird, sind das Business-Model-Plakat mit den neun Feldern (siehe Abbildung; leere Vorlagen zum Ausdrucken gibt's im Internet), Stifte und Haftnotizen in verschiedenen Farben und Größen, ein ausreichend großer Raum und – besonders wichtig – die Mitarbeiter, Personaler sowie Führungskräfte, die die neue Strategie betrifft. Das Canvas-Team sollte sich aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammensetzen, mit Personen unterschiedlichen Alters, die verschiedene Positionen im Un-



ternehmen innehaben. So ergibt sich eine maximale Durchmischung und im Idealfall ein 360-Grad-Blick vor dem Hintergrund verschiedener Erfahrungen, Bedürfnisse und kultureller Hintergründe. Und dann geht's ans Ausfüllen – entweder direkt auf dem Plakat oder auf Haftnotizen. Fest steht nur: Am Ende bleibt kein Feld offen.

Feld 1 bis 3 = Ihre Kunden: Im Bereich Talentmanagement fangen Sie bei den drei Feldern an, die im Kontext der Kunden stehen:

1. Nutzer/Stakeholder
2. Kundenbeziehung/Buy In
3. Kanäle/Verbreitung/Nutzungsgrad

Diese Felder bilden den Kern des Business-Modells zur Förderung der Young Professionals und beeinflussen Ihre weiteren Entscheidungen. Fangen Sie an, indem Sie definieren, wer zu den Nutzern des Talentmanagements zählt und wer zu den Stakeholdern. Nutzer und Stakeholder sind in diesem Fall Ihre Kunden. Beide Blickwinkel sind erforderlich für ein gutes Entwicklungsprogramm. Sehen Sie sich dann die geschäftli-

chen Beziehungen intensiv an (2) und bewerten Sie Kanäle und Nutzungsgrad (3) im Hinblick auf die Fragestellung: Über welche Kanäle hat das Talentprogramm welchen Nutzen bei den Kunden (also in diesem Fall den Führungskräften oder der Geschäftsführung)? Fragen, die Ihnen dabei helfen, sind:

- Für wen schöpfen wir Wert?
- Wer sind die wichtigsten Kunden und Stakeholder?
- Wie erfüllen wir die Erwartungshaltung des Managements?

Ein Schlüssel-Stakeholder kann zum Beispiel der Geschäftsführer sein, in dessen Lage Sie sich hineinversetzen sollten: Wo liegt für ihn der Nutzen der neuen Strategie, welche Sorgen und Schmerzen hat er? Außerdem geht es um die Talente selbst. Vor welchen Herausforderungen stehen sie?

Feld 4 = Schlüsselpartner: Ein Feld, das selbsterklärend ist. Stellen Sie sich folgende Fragen, um es optimal auszufüllen:

- Wer sind unsere Partner, zum Beispiel Human Resources, Business-Partner, externe Berater, ...?
- Was kann ich tun, um das Zusammenspiel mit und zwischen diesen Partnern zu optimieren?

Feld 5 = Schlüsselaktivitäten: Hier helfen folgende Fragen:

- Was macht das neue Talentprogramm erfolgreich?
- Was ändern wir mit diesem Programm?
- Wie kommen die Talente hinein?
- Wie schaffen wir es, dass die Teilnehmer selbst gestalterisch aktiv werden?
- Wie leisten wir einen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens?

In diesem Feld ist auch Platz für die großen „Was wäre, wenn ...“-Fragen, die schon so manche Innovation beflügelt haben. Ein Beispiel: „Was wäre, wenn Möbelkäufer sich ihre Komponenten selbst in flachen Paketen aus einem großen Lager zusammensuchen und die Möbel zu Hause aufbauen?“ Bis in die 60er-Jahre vollkommen untypisch, heute absolut alltäglich und einer der großen Erfolgsfaktoren des großen schwedischen Möbelherstellers.

Feld 6 = Schlüsselressourcen: Um die Fähigkeiten zu bestimmen, die Sie brauchen oder aber bereits haben, stellen Sie sich im Canvas-Team folgende Fragen:

- Was können wir gut?
- Was können die Talente lernen?
- Was können wir den Talenten anbieten?
- Wie steht es um die Kompatibilität zu unseren anderen Programmen?
- Welche Kompetenzen müssen wir auf- oder ausbauen?

Feld 7 = Mission und Wertbeitrag: Ein sehr wichtiges Feld, das Ihnen Antwort auf die Wofür-Frage hinter der Talent-Initiative geben wird.

- Welchen konkreten Nutzen stiften wir für unser Unternehmen?
- Was muss sich ändern, damit unsere internen Kunden das Talentprogramm als gelungen bewerten?

- An welchen Indikatoren können wir das festmachen?

Feld 8 = Kosten: Hier können Sie fragen:

- Wie sieht unsere Argumentation für das Budget aus?
- Welche Kosten werden entstehen und welche Ressourcen und Aktivitäten werden am teuersten zu Buche schlagen?

Feld 9 = Nutzen: Vervollständigen Sie Ihr Plakat mit einem durch und durch positiven Aspekt:

- Welchen Nutzen stiftet das neue Talentmanagement, und zwar für alle Kunden und Stakeholder?
- Nach welchen Kriterien und mit welchen Kennzahlen bewerten wir den Erfolg des Programms?

Treten Sie einen Schritt zurück: Vor Ihnen ist eine neue Strategie entstanden, der Sie jetzt nur noch Leben einhauchen müssen. In diesem Beispiel ging es spezifisch um ein Talentmanagement-Programm, aber natürlich eignet sich die Canvas-Methode auch für andere Geschäftsmodelle und Strategien – dann müssen Sie die Fragen entsprechend anpassen.

Der große Vorteil der Methode ist die intensive und abteilungsübergreifende visuelle Arbeit in Kleingruppen. Durch die Arbeit in Co-Creation sind alle relevanten Personen und Meinungen mit eingebunden. Die intrinsische Motivation zur Umsetzung wird automatisch erhöht und auf ein neues Level gebracht. Auf dem Plakat haben Sie nicht nur eine Strategie erarbeitet, Sie haben auch eine Geschichte über Ihr Unternehmen, seine Werte, seinen Nutzen, zu Papier gebracht. Darauf können Sie immer wieder zurückgreifen, bei Pitches, bei Einstellungsgesprächen, bei Personalgesprächen – immer, wenn Sie neue Perspektiven schaffen und einnehmen wollen. Auch Lisa Hammer ist es schlussendlich gelungen, nicht nur einen produktiven Workshop durchzuführen, sondern die passenden Talente zu finden und zu binden. ■

Susanne Nickel ist Expertin für Change 4.0 und innovatives Leadership, zudem Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Speakerin (www.susannenickel.com).

Zum Weiterlesen



Susanne Nickel/Christian Berndt: **Let's change mit innovativen Tools: Zehn Co-Creation-Stories für eine gelungene Transformation.** Haufe-Verlag, 2018, 259 Seiten, 24,95 Euro. – ISBN: 978-3-64812101-6

In jedem Kapitel stellen die Autoren eine innovative Methode am konkreten Praxisbeispiel vor – wie z.B. Lego Serious Play, Persona Modell, Design Thinking, Constellation, Business Theater, Lean Startup oder Appreciative Inquiry.