

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik *Sonderdruck*

**Pflichtaufgabe:
Gestalten Sie Ihr
unternehmerisches
Frühwarnsystem**

**Controllingsystem:
So machen Sie auch
Ihre qualitativen Ziele
mess- und kontrollierbar**

**Zukunftssicherung:
Stärken Sie Ihre Firma
mit systematischem
Talentmanagement**





Besonders leistungsstarke Talente tragen wesentlich zu höheren Gewinnen und Renditen eines Unternehmens bei. Für die unternehmerische Zukunftssicherung ist es deshalb entscheidend, die Talente richtig zu entwickeln, zu führen und zu binden.

von Dr. Bernhard Rosenberger

Wer in **Talente** investiert, betreibt **Zukunftssicherung**

„Talentmanagement“ – was bedeutet dieser derzeit so häufig strapazierte Begriff eigentlich? Im Kern besteht das „Talente managen“ aus den Elementen Personalmarketing, Rekrutierung, Leistungsdifferenzierung, Beurteilung, Vergütung, Feedback, Coaching, permanentes Lernen, Karriereplanung sowie Besetzung und Beförderung.

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Talentmanagement ist die Identifizierung der Talente, die für das Unternehmen eine wirkliche Bereicherung darstellen. Zwar haben solche Leistungsträger oft auch die bessere Ausbildung, doch was sie tatsächlich von ihren Kolleginnen und Kollegen unterscheidet, sind Leidenschaft, Innovationsfreude und Risikobereitschaft. Dadurch sind sie in der Lage, sich nicht nur an Firmen und Märkte anzupassen, sondern diese auch gestaltend zu verändern. Denn im Vergleich zu durchschnittlichen Mitarbeitern ist

die Produktivität von unternehmerisch veranlagten Top-Talenten bei hochkomplexen Tätigkeiten doppelt so hoch – ein Grund mehr, intensiv auf die Suche nach solchen Potentialträgern zu gehen und dafür auch Geld in die Hand zu nehmen. Die Identifizierung der „richtigen“ Fach- und Führungskräfte bezieht sich sowohl auf die talentierten Mitarbeiter der eigenen Firma als auch auf (noch) betriebsfremde Personen. Als Faustregel aus der Praxis gilt: Zwei Drittel der Stellenbesetzungen sollten intern, ein Drittel extern vollzogen werden.

Talentmanagement beginnt nicht erst mit dem Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen und endet auch nicht mit dessen Abwanderung. Der Grundstein, um externe Mitarbeiter für das eigene Unternehmen gewinnen zu können, ist ein positives Image der Firma. Ganz wichtig: Als Unternehmer und Führungskräfte müssen Sie erklären können, wodurch sich Ihr

Unternehmen von anderen abhebt, was es einzigartig macht (etwa moderne Arbeitszeitmodelle, ein „familiärer Charakter“ oder die frühe Verantwortung in einem Aufgabengebiet). Und natürlich müssen diese Aspekte auch nach außen hin kommuniziert werden.

Zudem sollte potentiellen Mitarbeitern aufgezeigt werden, welche Aufstiegschancen sie innerhalb des Unternehmens besitzen. Es ist hier von hoher Bedeutung, den Glaubwürdigkeitsaspekt nicht aus den Augen zu lassen, denn hält ein Arbeitgeber nicht, was er verspricht, so gewinnt er zunächst zwar Mitarbeiter, doch kann er diese nicht lange an sein Unternehmen binden. Eine hohe Fluktuationsrate ist das Resultat. Das Unternehmen 3M, bekannt durch Post-it-Haftnotizen, setzt diese These gekonnt in die Praxis um: Die Mitarbeiter sind hier Botschafter der Marke. Nur weil sie von dem, was innerhalb der Firma geschieht, überzeugt sind, kann der Arbeitgeber auch nach außen hin attraktiv wirken. Bei 3M werden die Arbeitnehmer auch durch Aktienprogramme direkt am (Miss-)Erfolg der Firma beteiligt. Sie danken es ihrem Arbeitgeber mit einer sensationell niedrigen Fluktuationsquote von 0,6 Prozent.

Ein geeignetes und relativ neues Instrument der Personalsuche stellt das „Networking“ dar – mit und ohne Internet. Seminare, Messen oder Kongresse bieten vielfältige Möglichkeiten, neue Menschen und somit auch neue Talente kennen zu lernen. Oft wird die Personalgewinnung allerdings dadurch erschwert, dass die Erwartungen der Unternehmen nicht eins sind mit denen der Mitarbeiter. Die wünschen sich heutzutage in erster Linie interessante Arbeitsinhalte (93%), Anerkennung ihrer Leistung (86%) und eine ausgewogene Work-Life-Balance (82%). Die Top-3-Wünsche der Unternehmen hingegen sind die Leidenschaft für Ergebnisse (73%), die Fähigkeit, das Beste aus den Mitarbeitern herauszuholen (65%) und Anpassungsfähigkeit (60%). So jedenfalls melden es neuere Untersuchungen von McKinsey&Company oder dem „Manager Magazin“. Dies zeigt deutlich, dass das Talentmanagement wachsenden qualitativen Herausforderungen ausgesetzt ist, welche es zu bewältigen gilt.

Der sicherlich anspruchsvollste Teil des Talentmanagements besteht darin, Talente zu entwickeln, zu führen und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Eine strategie-umsetzende Personalentwicklung sichert (personell) die Unternehmenszukunft, steigert die individuellen Kompetenzen und erhöht – nicht zuletzt – den Kundennutzen dadurch, dass die Mitarbeiter im Unternehmen motivierter und leistungsfähiger sind. Für die Entwicklung der Talente ist es vor allem wichtig, ein angenehmes und inspirierendes Arbeitsklima zu schaffen, in dem diese sich wohl fühlen und konstruktiv arbeiten können.

Talentmanagement muss gelebt werden

Die Umsetzung der Talentmanagement-Strategie wird scheitern, wenn ein entsprechendes Konzept nur aus mehr oder weniger geeigneten, aber per se „blutleeren“ Systemen, Instrumenten und Methoden besteht. Die nämlich sind wertlos, sofern Talentmanagement nicht gelebte Praxis im Unternehmen ist. Das heißt: Talentmanagement ist nicht nur Aufgabe des Personalbereiches, sondern eine Führungs- und

Lohnende Investition: Zu den wichtigsten Aufgaben eines Teamchefs gehört es, die (verborgenen) Talente in seinem Team aufzuspüren und zu entwickeln.



Foto: PhotoAlto/Eric Audras

Querschnittsaufgabe, an der das obere Management sichtbar beteiligt sein muss.

Talente müssen neben Entwicklung auch Sinnstiftung erfahren. Folglich sollten Sie Ihre Talente motivieren, in Ihrem Sinne, aber mit persönlichen Freiheiten und auf individuelle Weise die Ziele Ihres Unternehmens umzusetzen. Eine offene Informationspolitik und eine rechtzeitige Beteiligung an Firmenentscheidungen gehören ebenso zum Anforderungskatalog für Führungskräfte wie die Tatsache, dass Sie selbst jederzeit als positives Vorbild agieren müssen.

Um ein einheitliches Verständnis von Talentmanagement im Unternehmen zu ermöglichen, sollte die Umsetzung dieses zentralen Themas einfach und transparent gestaltet sowie konsequent umgesetzt werden. Wie ein Sprichwort

sagt: Jede große Reise beginnt mit dem ersten kleinen Schritt. Nicht zuletzt sollte überprüft und gemessen werden, ob die Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden konnten (durch Mitarbeiterbefragungen oder ein systematisches Bildungscontrolling). Ebenfalls sollten Führungskräfte den Talenten auf ihrem Weg der Entwicklung häufig Feedback geben, damit diese auch wissen, wo sie gerade stehen und in welchen Bereichen sie sich verbessern können. Aber auch Sie selbst als Führungskraft sollten sich der Meinung der Talente nicht entziehen. Ein regelmäßiges Aufwärts-Feedback (mindestens einmal jährlich) müsste Standard sein.

Gute Talente nehmen – genauso wie ihre Förderer und Vorgesetzten – offensiv Training und Coaching in Anspruch. Allerdings sollte insbesondere das Training nicht als „Allheilmittel“ verstanden werden. Aufgabe der Personalleiter und Personalentwickler ist es hier, Geschäftsleitung und Führungskräfte zu unterstützen und beratend tätig zu werden. Denn sie haben das Wissen über den adäquaten Einsatz der jeweiligen Methoden. Vieles kann nämlich auch „on the job“ gut geleistet werden. Es liegt auf der Hand, dass ein erfolgreiches Talentmanagement nur dann umgesetzt werden kann, wenn die Teilnehmer selbst auch hinreichend Lernbereitschaft und Engagement signalisieren.

Abschließend gehört zu einem zeitgemäßen und erfolgreichen Talentmanagement auch der richtige und respektvolle Umgang mit den Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen werden oder dies bereits getan haben. Vielfach gelten solche Menschen als „Verräter“ oder „Versager“ – was nicht angebracht ist, denn oftmals sollten sich Firmen in solchen Situationen erst mal an die eigene Nase fassen. In diesem Kontext geht es letztlich ganz pragmatisch um die Pflege des Kontaktnetzwerkes für Ihr Unternehmen. Es ist wichtig, selbst bei der Trennung von einem Mitarbeiter eine (möglichst) positive Atmosphäre zu schaffen – denn wie allgemein bekannt ist, begegnet man sich immer zweimal im Leben. ■

Dr. Bernhard Rosenberger ist Geschäftsführer und Partner bei Rosenberger & Rosenberger – Berater für Unternehmensentwicklung in Wiesbaden (www.rosenberger-beratung.de)

Talentmanagement auf den Punkt gebracht

1. Talentmanagement muss mit der Strategie und den Soll-Kompetenzen im Unternehmen verzahnt sein.
2. Talentmanagement besteht im Kern aus den Elementen Leistungs-differenzierung, Beurteilung, Vergütung, Feedback, Coaching, Lernen und Besetzung/Beförderung.
3. Talentmanagement beginnt bereits vor dem Eintritt und endet nicht nach der Abwanderung des Mitarbeiters.
4. Systeme, Methoden und Instrumente der Personalentwicklung bringen nichts, wenn Talentmanagement nicht gelebte Praxis im Unternehmen ist.
5. Talentmanagement ist eine Führungs- und Querschnittsaufgabe – nicht nur eine Aufgabe des Personalbereichs.
6. Das obere Management muss sichtbar beteiligt sein.
7. Talentmanagement baut eine Brücke zwischen Lernen und Geschäft.
8. Talentmanagement darf nicht nur auf Trainings als „Allheilmittel“ setzen.
9. Talentmanagement muss anhand klarer Kriterien gemessen werden – sowohl was die Prozesse als auch die Personen angeht.
10. Talentmanagement ist einfach, transparent und konsequent.

