

Zukunft gestalten

Talentmanagement

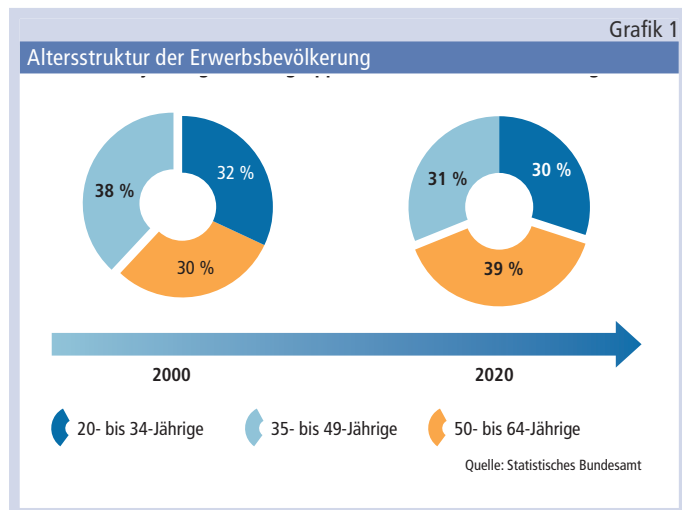


Dr. Ralf Gräßler,
Geschäftsführender Gesellschafter der VEDA GmbH,
Alsdorf, für die ZIP – Zukunftsinitiative Personal

In der aktuellen Phase des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels ist integriertes Talentmanagement eines der wichtigsten Elemente im personalpolitischen Handlungsmix. Es eröffnet gerade dem Mittelstand ganz neue Chancen im enger werdenden Markt der Fach- und Führungskräfte – aber nur, wenn es vollständig in Personal- und Geschäftsprozesse eingebunden ist.

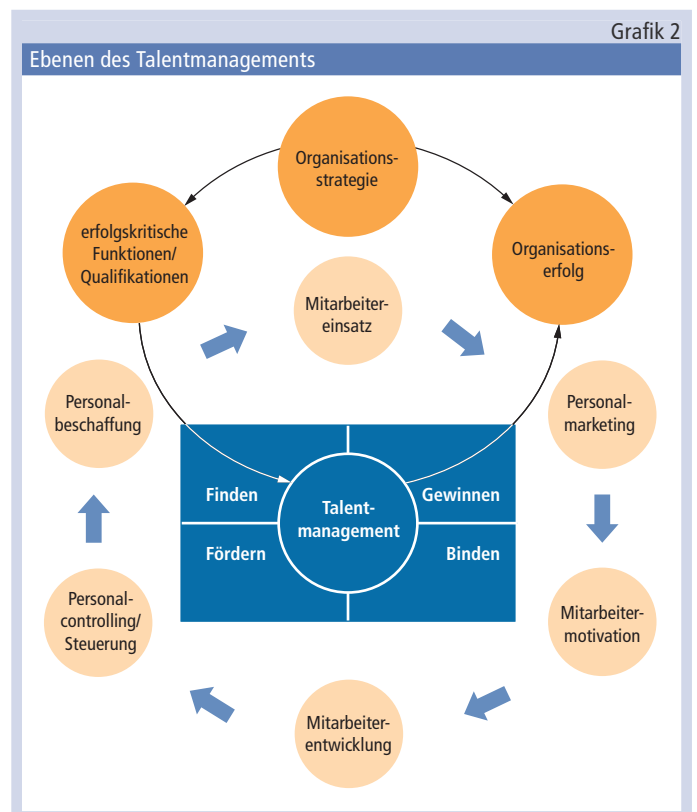
1 Talentmanagement in Unternehmen

Ein langfristiger Unternehmenserfolg hängt von den Leistungsträgern ab. Diese werden im heutigen, sich weiter verschärfenden „War for Talents“ immer wichtiger, da demografischer Wandel und Fachkräftemangel die Arbeitsmarktsituation weiter verschärfen, vgl. **Grafik 1**. Immer weniger Menschen werden immer länger arbeiten. Schon in fünf Jahren wird die arbeitende Bevölkerung um etwa 10 % dezimiert sein. Wird es daher auch immer weniger Leistungsträger geben? Können Unternehmen diese Entwicklung stoppen – oder sogar umkehren –, indem sie frühzeitig eine Personalpolitik etablieren, die Talente entdeckt, engagiert und entwickelt?



Talentmanagement ist in aller Munde. Viele reden darüber und meinen doch Unterschiedliches. Personalpolitische Krisenbewältigung ist zumindest der kleinste gemeinsame Nenner, den vorausschauende Unternehmen zum Anlass nehmen, eine strategische Personalarbeit zu etablieren. Es geht darum, die Folgen der Arbeitsmarktsituation rechtzeitig zu erkennen und Handlungskonzepte zu erarbeiten. Daher darf man Talentmanagement nicht nur als einen Ausschnitt im „War for Talents“ betrachten, sondern muss die Unternehmensgesamtheit sehen. Personalentwicklung ist eng verzahnt mit Unternehmensentwicklung. Talentmanagement verbindet Personal- und Organisationsentwicklung zu einem ganzheitlichen Ansatz, s. **Grafik 2**. Zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren gehört es,

- › die Entwicklungen im Unternehmen und am Markt kontinuierlich und sorgfältig zu analysieren,
- › die daraus resultierenden Aufgaben zu strukturieren und zu priorisieren sowie
- › ein konsequentes Monitoring zu etablieren.



Der Einsatz professioneller und praxisorientierter Softwarelösungen trägt maßgeblich dazu bei, diese Prozesse zu optimieren. Beginnend beim Personalmarketing über Konzepte zur Nachwuchs-, Karriere- und Nachfolgeplanung bis hin zur gezielten Entwicklung zentraler Leistungsträger kann ein integriertes Personalmanagement-System den Talentmanagement-Prozess über alle Ebenen begleiten.

2 Talente finden: Bin ich eigentlich schön?

Wer als Arbeitgeber attraktiv ist, kann qualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen. Employer-Branding-Maßnahmen ermöglichen es, die Attraktivität zu steigern und sich vom Wettbewerb abzuheben. Um für künftige, aber auch für bereits vorhandene Mitarbeiter begehrenswert zu sein, ist es notwendig, die passende Zielgruppe anzusprechen und die Marke zu leben. Wie bei einer Produkt- oder Unternehmensmarke benötigt es jedoch Zeit und Kraft, eine Arbeitgebermarke zu etablieren. Starke Marken entstehen nicht über Nacht. Sie sind Ergebnis eines kontinuierlichen kommunikativen Prozesses. Ihre optimale Wirkung entfalten sie, wenn das Unternehmen sie nach außen, aber auch nach innen einheitlich verbreitet. Authentizität ist hier Erfolgsgarant.

Starke Marke und trotzdem schaut keiner hin? Modernes Talentmanagement muss auch im Recruiting neue Wege kennen und nutzen. Althergebrachtes Bewerbermanagement, das sich in punktuellen Auftritten auf Recruitingmessen oder Stellenanzeigen in der Wochenendausgabe einer Tageszeitung erschöpft, verheißt nur bedingt Erfolg. Bloß die Bewerberlisten zu verwalten, wird den Anforderungen nicht mehr gerecht. In enger werdenden Arbeitsmärkten erkennen Unternehmen, wie wichtig aktives Personalmarketing ist. Kandidaten anzusprechen und für sich einzunehmen, gewinnt zunehmend an Gewicht.

Praxistipp

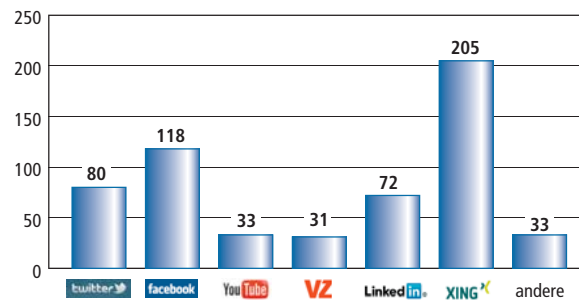
Folglich wird Recruiting immer mehr als eine besondere Art von Marketing oder Vertrieb verstanden. Es geht darum, aktiv und systematisch Kandidaten zu werben und für sich zu begeistern. Unternehmen sehen und behandeln Bewerber zunehmend als Kunden.

3 Social Media, Hochschulmarketing & Co.

Modernes Recruiting geht moderne Wege und bedient sich dafür neuer Technologien: Wenn ich weiß, wen ich suche, weiß ich, wo ich ihn „abhohlen kann“! Um Talente anzusprechen, nutzen bereits heute 39 % der Unternehmen Social-Media-Dienste. 27 % planen, vermehrt Netzwerke und das Internet für die Rekrutierung und das Personalmarketing einzusetzen. 24 % sind noch unschlüssig. Lediglich für 10 % stellt dies bislang keine Option dar (Thorsten zur Jacobsmühlen, Social Media Report HR 2010). Beliebte sind zudem unternehmenseigene Karrierewebsites zur Selbstdarstellung. Zunehmend rücken auch Social Communities, wie Xing und Facebook, oder Plattformen wie Twitter in den Fokus der Personalabteilungen, **Grafik 3**.

Grafik 3

Nutzung von Social-Media-Diensten



Quelle: Thorsten zur Jacobsmühle, Social Media Report HR 2010

Darüber hinaus setzen Unternehmen auf Mitarbeiterempfehlungen oder richten Pools mit viel versprechenden Kandidaten ein. Zu diesen bauen sie systematisch Kontakt auf und pflegen ihn, um die Betroffenen zu einem späteren Zeitpunkt für das Unternehmen zu gewinnen. Die Vergabe von Bachelorarbeiten oder sogar das Sponsoring des gesamten Studiums bringen Unternehmen und Führungskräfte von morgen ebenfalls schon vor dem Hochschulabschluss zusammen. In diesem Umfeld erlangen auch duale Studien- und Ausbildungskonzepte immer mehr Bedeutung. Unternehmen sichern sich ihre zukünftigen Führungskräfte, indem sie ein praxisorientiertes Studium fördern und die Kandidaten mit langfristigen Praktika früh und verantwortlich in Unternehmensprozesse einbinden. Die enge Verzahnung der Ausbildungsstränge generiert Fachkräfte mit tiefem Unternehmenswissen, die direkt und kompetent Führungsaufgaben übernehmen können.

Wichtig

Das Suchen und Finden der richtigen Mitarbeiter beginnt jedoch bereits viel früher – mit der Erarbeitung eines Anforderungsprofils. Nur wenn der Bedarf genau bekannt ist und auch an richtiger Stelle kommuniziert wird, haben Unternehmen und Bewerber überhaupt eine Chance, zueinanderzufinden.

Nützlich ist hier ein intelligent vernetztes Instrumentarium, das alle relevanten Informationen erfasst und Bewerbern sowie Entscheidern zur Verfügung stellt. So lassen sich Matching- oder Auswahlprozesse frühzeitig steuern und über Online-Tests, strukturierte Interviews oder Assessment-Center begleiten. Auch ein IT-gestützter Qualifikationsabgleich gibt zuverlässig darüber Auskunft, welcher Bewerber (intern oder extern) am besten auf das Anforderungsprofil einer offenen Stelle passt.

4 Talente gewinnen: Auch innere Werte zählen!

Gerade im Employer-Branding-Prozess als Teil des Talentmanagements stellt sich die Frage: Nach welchen Kriterien suchen Mitarbeiter ihren Arbeitgeber aus? Der klassische Karriereverlauf, der nach 50 Jahren mit der goldenen Uhr im gleichen Unternehmen endet, in dem der Beschäftigte mit der Ausbildung begonnen hat, stirbt aus. Sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer zollen der Globalisierung und Flexibilisierung der Märkte Tribut: Unternehmen rekrutieren verstärkt bedarfsorientiert. Arbeitnehmer nehmen sich das Recht, ihre Wünsche bei der Wahl eines Arbeitgebers deutlich(er) zu formulieren.

Die bereits genannte „starke Marke“ hat auch hier wieder eine hohe Bedeutung: Hochschulabsolventen nennen in Befragungen nach den Wunscharbeitgebern regelmäßig die „üblichen Verdächtigen“ mit hohem Bekanntheitsgrad und Top-Markenimage. Daneben spielt es sicher weiterhin eine Rolle, dass die großen „bekanntesten“ Unternehmen gerade in Krisenzeiten Arbeitsplatzsicherheit vermitteln. Sieht man sich jedoch die tatsächlichen Auswahlkriterien an, die Hochschulabsolventen nennen, zeigt sich: Gerade High Potentials aller Fachrichtungen setzen auf „Spaß an der Arbeit“, Begeisterung und Herausforderung. Diese Faktoren gewinnen zunehmend an Bedeutung. Das Gehalt dagegen, das Arbeitgeber im Kampf um die Fachkräfte immer noch hoch bewerten, sehen die Arbeitnehmer nicht als Top-Treiber bei der Arbeitsplatzwahl an.

Praxistipp

Die oben genannten Motivatoren, aber auch Kriterien wie Identifikation, Kollegialität oder Zusammengehörigkeitsgefühl zeigen die Chancen des Employer Branding auf, die sich gerade im Mittelstand finden. Wenn sie die Beweggründe ihrer Zielgruppe bei der Arbeitsplatzwahl kennen und nutzen, können Unternehmen wichtige Pluspunkte sammeln.

Damit einher geht auch die wachsende Bedeutung, die Arbeitnehmer dem Faktor „Unternehmenskultur“ beimessen. Sie schätzen wertorientierte Unternehmen als innovativer und kreativer ein und bevorzugen sie bei der Auswahl. Dabei ist Unternehmenskultur viel mehr als „Mission“ oder „Vision“. Sie muss sich handfest im Alltag bemerkbar machen, und zwar sowohl für Kunden und Lieferanten als auch für die Mitarbeiter. Nur dann wird sie wirklich als „gelebt“ anerkannt. Eine gute Kultur ist zudem ein „verteidigungsfähiger“ Wettbewerbsvorteil, weil Mitbewerber ihn nicht einfach kopieren können.

Weitere wichtige Kriterien bei der Arbeitsplatzwahl von High Potentials sind die Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die weiterführenden Chancen auf dem Arbeitsmarkt: Was bringt mir dieser Job für meine Berufsbiografie? Hilfreich sind daher Konzepte zur Karriere- und Nachfolgeplanung, die kommuniziert und gelebt werden. So kann der potenzielle Interessent sehen, welche Möglichkeiten ihm das Unternehmen bietet. Auch Traineeprogramme locken Leistungsträger von morgen. Sie stellen – wenn sie richtig konzipiert sind – eine Win-win-Situation dar: Während das Unternehmen sich zu einem frühen Zeitpunkt viel versprechende Nachwuchsführungskräfte sichert, erhalten Absolventen die Möglichkeit, sich über einen bestimmten Zeitraum in verschiedenen Abteilungen auszuprobieren und eigene Stärken zu finden.

Praxistipp

Ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitern langfristige Perspektiven aufzeigt und mit einer gelebten Kultur intrinsische Bedürfnisse erfüllt, gewinnt einen weiteren Kämpfer im Wettbewerb um die Besten: den eigenen Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter in sozialen Netzwerken oder im Bekanntenkreis die „Marke leben“, werden sie zu wichtigen Multiplikatoren im Arbeitsmarkt.

5 Talente heben und weiterentwickeln: Wissen oder Können?

Bevor man sich bei der Suche nach Talenten nach außen orientiert, macht es Sinn, diese zunächst unter den bestehenden Mitarbeitern aufzuspüren und weiterzuentwickeln. Durch geeignete Maßnahmen lässt sich gutes Personal halten. Das senkt Fluktuationskosten und das Wissen bleibt dem Unternehmen erhalten. Viele Personalmanager sind der Meinung, dass in ihrer Belegschaft viele Talente schlummern, die noch gar nicht entdeckt sind. Genau für sie eignen sich IT-gestützte Prozesse. Sie ermöglichen eine zielorientierte und nachhaltige Mitarbeiterentwicklung sowie eine systematische Laufbahn- und Karriereplanung, indem sie direkten Zugriff auf alle Mitarbeiterinformationen geben. Ein aktiv gesteuertes Performance- und Talentmanagement macht Qualifikationsprofile abrufbar und schärft den Blick der Verantwortlichen. Es hilft, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen zu dokumentieren. Führungskräfte stellen dadurch sicher, dass ihre Beschäftigten automatisch auf alle Entwicklungsmaßnahmen der Programme gebucht werden. In der integrierten Datenbasis sind die individuelle Laufbahnplanung, Entwicklungsstatus und Erfolge, aber auch Faktoren wie Fehltag, Leistungen, Kompetenzen und zu entwickelnde Fähigkeiten jederzeit abrufbar. Dies kommt nicht nur High Potentials zugute, sondern Leistungsträgern auf allen Ebenen. Sie können hierdurch zuverlässig identifiziert und gezielt gefördert werden. Schließlich erfordert zunehmende Dynamik Können statt Wissen.

Eine moderne Organisation muss Veränderung leben. Sie kann es sich nicht mehr leisten, für die Schublade zu arbeiten. Hier greift die enge Verzahnung von Talentmanagement und Unternehmensentwicklung. In der Komplexität moderner Organisationen und ihrer Märkte lassen sich Talente nur in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften in den Fachsegmenten entwickeln.

Wichtig

Die HR-Abteilung dient als „Lieferant“ der Fachabteilungen und ist frühzeitig in die strategische Unternehmensplanung eingebunden. Sind neue Geschäftsfelder geplant? Was passiert in den nächsten fünf Jahren in den Fachabteilungen? Nur wer benötigte Kompetenzen rechtzeitig kennt und benennt, kann zur richtigen Zeit und am richtigen Ort darauf zugreifen.

Ein prozessorientiertes Kompetenzmanagement liefert schnell die nötigen Informationen bei der in- oder externen Mitarbeiterauswahl. Es kann bei der Entscheidung unterstützen, ob und wer neu eingestellt werden muss. Hierbei ist gerade die interne Sicht mithilfe von Potenzialanalysen zu berücksichtigen. Wie in der Produktion sind auch im Bereich Qualifikation Messgrößen wesentlich. Ein faktenbasiertes Performancemanagement beantwortet Führungskräften daher die Frage: Bringt mir all mein Tun unternehmerischen Zusatznutzen? Indem Unternehmen Messgrößen für Qualität und Leistung definieren und Potenzialanalysen in ihre Prozesse integrieren, lassen sich aussagekräftige Kennzahlen gewinnen, die immer wieder Rückschluss darüber geben, ob Unternehmen und Mitarbeiter auf dem richtigen Weg sind.

6 Weiterbildungs- und Wissensmanagement

Im Talentmanagement geht es aber nicht nur darum, das richtige Talent für die richtige Position zu finden. Es geht vor allem darum, die Talente stetig und gezielt durch Schulung und Fortbildung weiterzuentwickeln. „Gezielt“ heißt zum einen, dass Weiterbildung auf die Potenziale und Ziele des Mitarbeiters ausgerichtet ist. Zum anderen bedeutet es, dass der Blick auf die Unternehmensziele im Vordergrund steht. Ein unternehmensinternes Weiterbildungsmanagement fördert den Wissenstransfer maßgeschneiderter Lerninhalte nach individuellen Lerngewohnheiten und Bedarf. So sichert Weiterbildung Unternehmen und Mitarbeitern eine

langjährige fruchtbare Partnerschaft durch persönliches und wirtschaftliches Wachstum. Auch der Strukturwandel im Unternehmen, der das Kräfteverhältnis von vielen älteren zu wenigen jungen Mitarbeitern umkehren wird, lässt sich durch gezieltes Weiterbildungs- und Wissensmanagement, durch Nachfolge- und Mentoringprogramme nicht nur rechtzeitig auffangen, sondern auch positiv nutzen.

7 Talente binden: Attraktivität hat viele Facetten

Mitarbeiter ändern ihre Ansprüche an Arbeit und Umwelt. Unternehmen müssen diese Veränderung begleiten oder sogar fördern, wenn sie Talente binden wollen. Wichtig ist, dass sie die Bedürfnisse der Beschäftigten, die heute weit über den ergonomischen Drehsessel am Arbeitsplatz hinausgehen, kennen und verstehen. Nur so können sie sie erfüllen und zum Partner einer neuen Generation von Arbeitnehmern werden. Der moderne Angestellte ist Projektmanager im Job, aber auch für seine eigene Marke. Mitarbeiter der „Marke Ich“ stellen ihre berufliche Entfaltung in den Vordergrund. Unternehmen müssen sie daher mit neuen Herausforderungen sowie neuen Arbeits(zeit)modellen an das Unternehmen binden. Auf der Beschäftigtenseite wachsen die Ansprüche an eine funktionierende „Work-Life-Balance“. Während unseren Eltern „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ heilig war, sind heute beide Welten gleichberechtigt.

Wichtig

Auch hier müssen Arbeitgeber Rahmenbedingungen schaffen, die Flexibilität und Mobilität Rechnung tragen – und zwar nicht nur zähneknirschend, sondern als funktionierendes Modell in einem florierenden Unternehmen. Wer rechtzeitig reagiert, gewinnt ganz neue Möglichkeiten, motivierte und engagierte Mitarbeiter zu binden.

8 Ausblick: Talente im sich verändernden Umfeld

Mit dem Mitarbeiter verändert sich auch das Unternehmen. Der Sozialphilosoph Charles Handy stellte fest, dass Organisationen heute mehr „Organisers“ als Arbeitgeber sind. Damit bringt er die weitere Entwicklung auf den Punkt: Die Vorstellung von Organisationen deckt sich nicht mehr mit der Wirklichkeit der Organisationen. Sie haben neue Strukturen und werden verstärkt bedarfsorientiert gebildet. Eine Stammebelegschaft aus Management und Kernmitarbeitern wird anlass- und projektbezogen von externen Spezialisten und flexiblen Arbeitskräften ergänzt. Mehr und mehr müssen wir uns laut Charles Handy daran gewöhnen, dass Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit nicht nur einer Organisation verkaufen können. „Wir müssen den neuen Herausforderungen der Wissens- und Informationsgesellschaft begegnen“, sagt Wolfgang Witte, Geschäftsführer der perbit Software GmbH. „Die Zukunft zu gestalten bedeutet, die Herausforderung auf dem europäischen Arbeitsmarkt anzunehmen. Denn nur so können wir unseren Standort und die Arbeitsplätze sichern.“

9 Fazit

Dynamische Veränderung des Arbeitsmarkts und immer kürzere Innovationszyklen in allen Bereichen stellen Personalverantwortliche vor große Herausforderungen: Weitblick, aber auch Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität sind gefragt, um Bedarf frühzeitig zu erkennen sowie geeignete Talente zu finden und zu binden. Integriertes Talentmanagement ist IT-gestützt und vollständig in Personal- und Geschäftsprozesse eingebunden.

Info

Kurzprofil: Zukunftsinitiative Personal

Im April 2010 wurde die Zukunftsinitiative Personal (ZiP) von langjährigen Key-Playern im HR-Markt ins Leben gerufen.

Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Softwarelösung im Bereich Human Resources bieten. Die Kooperation wurde von folgenden zehn Gründungsmitgliedern aus der Taufe gehoben:

ATOSS Software AG,
Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH,
GFOS mbH,
Hansalog GmbH & Co. KG,
HR Access Solutions GmbH,
NetSkill AG,
perbit Software GmbH,
SAP AG,
SP Data GmbH & Co. KG,
VEDA GmbH.

Mittlerweile hat sich der Mitgliederkreis um Themengebiete wie Betriebliches Gesundheitsmanagement erweitert.

Neue Mitglieder sind:
spring Messe Management,
TÜV SÜD Akademie GmbH.

Weitere Veröffentlichungen der ZiP:

- › Die Kosten des demografischen Wandels, Guido Zander, Januar 2011
- › HR als Erfolgsfaktor für eine Arbeitswelt im Wandel, Wolfgang Witte, Februar 2011
- › Strategisches Personalmanagement: Ein zentrales HR-Instrument für Unternehmen, Manuel Egger, März 2011