

Es wird eng!

Talentmanagement als Mittel im knappen Personalmarkt

Talentmanagement wird gerade zum wichtigsten Element im Handlungsmix der Unternehmen. Die Herangehensweisen der Personaler, deren Fokus sich durch die aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen auf das Managen von Talenten verschiebt, sind allerdings sehr unterschiedlich in Qualität und Quantität. Abhängig von Branche, Größe und Strategie (so vorhanden!) setzen Personalabteilung beim Erkennen, Finden, Fördern und Binden von qualifizierten Arbeitskräften für alle Phasen und Bereiche eines Unternehmens verschiedene Schwerpunkte. Personalpolitische Krisenbewältigung in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel ist zumindest der kleinste gemeinsame Nenner, der Personaler aktuell umtreibt. Vorausschauende Unternehmen werden diesen gemeinsamen Nenner als Chance nutzen und zum Anlass nehmen, eine konsequente und strategische Personalarbeit zu etablieren.

HR-Verantwortliche, die eine solche strategische Personalarbeit eng in die Ziele der Unternehmensentwicklung einbinden, können den Unternehmenserfolg nachhaltig unterstützen, indem sie Handlungskonzepte definieren, die den gesamten Personalprozess von Personalmarketing, Ausbildungs-, Nachwuchs- und Karriereplanung sowie Weiterbildungs- und Wissensmanagement begleiten. Talente mit solch integrierten Konzepten zu finden, zu fördern und zu binden, gibt gerade dem Mittelstand ganz neue Chancen im enger werdenden Arbeitsmarkt. Denn: Angebot und Nachfrage bestimmen auch hier den Wert, und durch die immer knapper werdende Ressource „Mitarbeiter“ wird jeder einzelne Mitarbeiter und sein gesamtes abrufbares Wissenspotenzial zum zentralen Kapital eines Unternehmens.

Um das Alleinstellungsmerkmal Wissen als wertschöpfenden Faktor einzusetzen, müssen Unternehmen Prozesse etablieren, die die gezielte Nutzung, Förderung und Bewahrung von Wissen und Qualifikation – auch über Hierarchie-, Alters-, und Unternehmensgrenzen hinweg – managen und steuern. Die damit verbundene Reorganisation der HR-Funktion wird von HR-Software begleitet, denn ein Talentmanagement, das Wissens- und Kompetenzmanagement integriert, ist IT-gestützt und vollständig in Personal- und Geschäftsprozesse eingebunden. Dadurch stehen Mitarbeiterinformationen zentral zur Verfügung und ermöglichen die zielorientierte und nachhaltige Mitarbeiterentwicklung und damit die Definition, Analyse und Weiterentwicklung vorhandener Fähigkeiten im Schulterchluss mit der Unternehmensstrategie.

Kompetenzmanagement als zentrale Disziplin des Talentmanagements

„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“

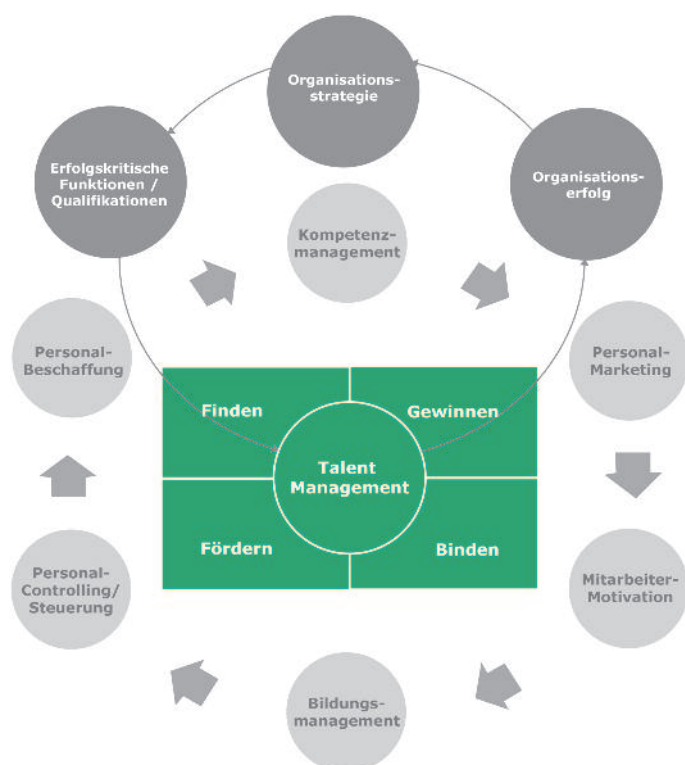
(Ralph Waldo Emerson)

In der Komplexität moderner Organisationen und ihrer Märkte kann die Entwicklung der Talente nur in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften in den Fachsegmenten geschehen. 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. Die prozessorientierte Begleitung des Kompetenzmanagements liefert schnell die nötigen Informationen bei der in- oder externen Mitarbeiterauswahl und kann bei der Entscheidung unterstützen, ob und wer neu eingestellt werden muss, denn Unternehmen wenden viel Zeit und Kosten für die Suche nach hochwertigem Fachwissen auf. Oft werden neue Kräfte für neue Aufgaben eingestellt, da die Möglichkeit fehlt, vorhandenes Wissen als Mitarbeiterkompetenz abzurufen.

Bevor man sich bei der Suche nach Talenten nach außen orientiert, macht es daher Sinn, zunächst bei den eigenen Mitarbeitern Talente aufzuspüren und weiterzuentwickeln. Hier greifen die IT-gestützten Prozesse eines Kompetenzmanagements, indem sie die zielorientierte und nachhaltige Mitarbeiterentwicklung und eine systematische Laufbahn- und Karriereplanung ermöglichen. Ein aktiv gesteuertes Talentmanagement, das



Aufgaben und Funktionen eines IT-gestützten Kompetenzmanagements



Integrierter Prozess des Talentmanagements
Quelle: VEDA GmbH

Qualifikationsprofile abrufbar macht und damit den Blick der Verantwortlichen zur langfristig gesicherten Versorgung des Unternehmens mit den richtigen Talenten schärft, unterstützt diese zukunftsorientierte Personalarbeit.

Damit Talent nicht mangels Gelegenheiten und aufgrund schematischer Anforderungen verschüttet bleibt, lassen sich Entwicklungsprogramme in der HR-Software etablieren. Mit ihnen lassen sich Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen dokumentieren und Führungskräfte stellen durch sie sicher, dass ihre Mitarbeiter automatisch auf alle Entwicklungsmaßnahmen der Programme gebucht werden. Zur Mitarbeiterbeurteilung sind in der integrierten Datenbasis 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, sondern Leistungsträgern auf allen Ebenen zugute, da sie hierdurch zuverlässig identifiziert und gezielt gefördert werden.

Durch die ganzheitliche Verknüpfung von Potenzialbewertung und Qualifikationsmaßnahmen gewährleistet HR daher einen leistungs- und qualifikationsgerechten Personaleinsatz, der auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert. Das wirkt sich positiv auf den Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit aus und bindet Mitarbeiter langfristig.

Ziele des Kompetenzmanagements :

- Abstimmung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie (HR als Business-Partner)

- Abbildung der aktuellen sowie künftigen fachlichen und persönlichen Anforderungen
- Transparenz und Vergleichbarkeit bei unternehmensweiten Potenzialanalysen
- Identifikation vorhandener Wissenspotenziale über Abteilungsgrenzen hinweg
- Ableitung eines Qualifizierungsangebotes, das auf die notwendigen Kompetenzen abzielt
- Mitarbeiterzufriedenheit durch Förderung und Wertschätzung der Fähigkeiten

Bildungsmanagement als Aufgabe

Im Talentmanagement geht es darum, das richtige Talent für die richtige Position zu finden, und um die stetige und gezielte Weiterentwicklung der Talente durch Schulung und Weiterbildung. Denn um das notwendige Wissen am richtigen Ort und zur richtigen Zeit bereitzuhalten, bedarf es nicht nur des unternehmensweiten Managements von Wissen, sondern ebenso des Managements von Lernen. Mehr als 40 Prozent der deutschen Unternehmen beklagen (Quelle: Computerwoche), dass das für die Kerntätigkeiten notwendige Wissen immer schneller veraltet, und wünschen sich Konzepte für lebenslanges Lernen, die den situativen Erwerb von Wissen unterstützen. Auch der Strukturwandel im Unternehmen, der das Kräfteverhältnis von vielen älteren zu wenigen jungen Mitarbeitern umkehren wird, lässt sich durch ein gezieltes Weiterbildungs- und Wissensmanagement, das Nachfolge- und Mentoren-Programme integriert, nicht nur rechtzeitig auffangen, sondern sogar positiv nutzen.

Durch das gezielte Management von Kompetenzen und Wissen schaffen es Unternehmen, den richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz einzusetzen und ihn dort auch zu halten. Im Kampf um die wichtigen Talente im enger werdenden Arbeitsmarkt sichern sie damit langfristig Unternehmenserfolg und Wachstum.



Autor:
MARC KRÖNER, Product Manager HR VEDA GmbH