

Leitartikel: Talente entwickeln

Talentmanagement umfasst deutlich mehr als die Besetzung von vakanten Positionen in Unternehmen. Seit vielen Jahren steht das Thema auf der Prioritätenliste von Personalern auf einem der Topplätze. Handlungsfelder wie Employer Branding, Nachfolgemangement, Talentpools und Laufbahnmodelle sind nur einige der konzeptionellen und praktischen Herausforderungen, die mit einem erfolgreichen Talentmanagement verbunden sind.

Zu dem Thema gibt es immer wieder neue Studien und Befragungen, die interessante Erkenntnisse zur Gestaltung und Fokussierung eines ganzheitlichen Talentmanagement-Systems liefern. Zwei dieser Studien möchten wir Ihnen kurz vorstellen und daraus Ableitungen für die Praxis ziehen.



Studie 1: Der Faktor Mensch entscheidet...

In Zusammenarbeit mit der TU München hat die Beratungsgesellschaft QX-Consulting eine exklusive Studie mit 600 ausgewählten Führungspersönlichkeiten durchgeführt (vgl. Personalwirtschaft 9/2012). Die Teilnehmer wurde über die Themenfelder "Idealer Arbeitgeber", "Rekrutierung", "Onboarding", "Verbleib" und "Weiterempfehlung" befragt.

Die Top-Talente erwarten von einem idealen Arbeitgeber neben abwechslungsreichen inhaltlichen Herausforderungen insbesondere inspirierende Kollegen und Führungskräfte, einen respektvollen Umgang mit Mitarbeitern und eine professionelle Unternehmensführung. Die unwichtigsten Erwartungen beziehen sich auf die Größe des Unternehmens, die Branchenführerschaft, die Vergütung von Mehrarbeit und Überstunden und eine Anrede "per Du".

Weitere interessante Ergebnisse sind, dass die Wichtigkeit von Social Media als Kontaktmöglichkeit mit Talenten deutlich überschätzt wird und der Einsatz von standardisierten Online-Bewerbungstools sogar eher als "abstoßend" betrachtet wird. Für jeden zweiten war zudem die Qualität der Interviewpartner im Rekrutierungsprozess von entscheidender Bedeutung. Um die Talente langfristig zu binden sind flexible Entwicklungsmöglichkeiten für die Befragten von besonderer Bedeutung.

Studie 2: Anforderungen an PE-Maßnahmen...

In Zusammenarbeit mit der London School of Economics (LSE) hat die Unternehmensberatung Promerit AG eine Befragung von 80 High Potentials der mittleren Managementebene in neun verschiedenen deutschen Unternehmen durchgeführt. Befragt wurden die Teilnehmer/innen nach deren Erwartungen und Erfahrungen mit dem Thema Talentmanagement.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass es eine Lücke zwischen der gelebten Praxis und den Erwartungen der Teilnehmer gibt. Anstatt standardisierte Trainingsmodule off-the-job wünschen sich die High Potentials mehr erfahrungs- und sozialgetriebene Lernformen (z.B. Regelmäßige Feedbackgespräche mit der Führungskraft, Erfahrungsaustausch mit Kollegen). Der persönliche Nutzen durch Selbststudium, Video-basiertes Training und Onlinetrainings wurden am geringsten beurteilt. Zudem gibt es die klare Erwartung, dass die direkte Führungskraft sich in die Entwicklung stark involviert und nach der Identifikation als Talent auch konkrete und systematische Aktivitäten folgen. Talententwicklung sollte nicht nur Training sein.

Fazit: Weniger ist manchmal mehr...

Wichtiger als die permanente Steigerung von Budgets für Internetauftritte, Rekrutierungsveranstaltungen und High-End-Trainingsaktivitäten ist es, sich gut zu überlegen, wie der Faktor Mensch im Kontaktprozess mit High-Potenzials verbessert werden kann. Folgende Ansatzpunkte leiten sich aus den vorgestellten Studien ab:

- Auswahl und Training von charismatischen Persönlichkeiten für Rekrutierungsveranstaltungen und Interviewprozesse
- Erhöhung der Transparenz und Professionalität in den Personalauswahlmethoden (inkl. schnellem und hochwertigem Feedback)
- Schnelle Integration von neu eingestellten Mitarbeitern anstatt langwieriger und theoretischer Onboarding-Programme
- Etablierung von alternativen Entwicklungsperspektiven (z.B. Fachlaufbahnen, Auslandseinsätze, Projektarbeit)
- Gezielte Auswahl und Entwicklung von Führungskräften, um Talente identifizieren und individuell angemessen fördern zu können
- Stärkere Beachtung von Feedback, Kollegialer Beratung, interaktiver Projektarbeit und bedarfsorientierten Trainings in der PE-Planung und den PE-Angeboten