

FACHBEITRAG 2012

Leitartikel: Talentmanagement

Die viel diskutierten Folgen des demographischen Wandels sind für das betriebliche Personalwesen schon heute empfindlich spürbar. Angesichts des dramatischen Rückgangs der Bevölkerung in den kommenden zwei bis drei Jahrzehnten droht der deutschen Volkswirtschaft ein akuter Fachkräftemangel. Nur solche Unternehmen, die ihre Leistungsträger halten, können einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg sichern.



Das „HR-Barometer 2011“ von Capgemini Consulting identifiziert eine deutliche Aufwertung qualitativer Personalarbeit: Unter den von den befragten HR-Entscheidern genannten Fokusthemen für die nächsten zwei Jahre sind vor allem wertschöpfende Aufgabenstellungen vorne platziert: War for Talents/High-Potential Recruiting und Retention, Personal- und Führungskräfteentwicklung, demographischer Wandel/Überalterung der Workforce sowie Human Capital Management/Kompetenzmanagement.

Was gehört alles zu einem ganzheitlichen Talentmanagement...

Talentmanagement ist ein Sammelbegriff für Instrumente der Personalarbeit, die darauf ausgerichtet sind, alle Positionen und Funktionen in einem Unternehmen langfristig zu besetzen. Die Herausforderung liegt auf der Hand: Neben der zielgerichteten Identifikation interner und externer Talente sowie dem vorausschauenden Aufbau eines qualifizierten Bewerber und Kandidaten-Pools geht es darum, erfahrene Wissens- und Leistungsträger langfristig an das Unternehmen zu binden und die Potenziale aller Mitarbeiter optimal zu fördern und zu entwickeln.

Nach diesem Verständnis stellt Talentmanagement ein Zusammenspielen unterschiedlicher Bereiche des Personalmanagements dar, das sich an den unternehmens- und markttypischen Gegebenheiten orientiert. Anstatt in Einzelfällen der Frage nachzugehen, „welche Positionen habe ich heute zu besetzen“, muss verstärkt nach den Kompetenzanforderungen der Zukunft gefragt werden, um auf dieser Grundlage dann alle weiteren HR Aktivitäten auszurichten. Insgesamt besteht die strategische Herausforderung besteht darin, die Ausrichtung des strategischen Personalmanagements mit der Unternehmensstrategie abzustimmen. Folgende Aspekte sollen dabei sinnvoll miteinander verzahnt werden:

- Personalbedarfsplanung
- Vergütungsmanagement
- Entwicklung eines unternehmenstypischen Kompetenzmodells
- Definition unterschiedlicher Karrierepfade (z.B. nach Fachlaufbahn; Projektmanagementlaufbahn; Führungslaufbahn)
- Extern Personal gewinnen: Arbeitsmarkt und Bewerber
- Intern Personal identifizieren: Potenzialanalyse und Kompetenzermittlung
- Personalentwicklung

Potenzial vs. Leistung...

Woran erkennt man den künftigen Spitzenmanager? Woran den kompetenten Spezialisten?

Es sind verschiedene Faktoren denkbar, die dazu führen, dass überdurchschnittlich Begabte „Rohdiamanten“ übersehen werden: a) Im Falle unternehmensinterner Mitarbeiter: Beziehung zum Vorgesetzten, wenig Förderung durch die Organisation, Konflikte im näheren Arbeitsumfeld, individuelle Kompetenzen und Arbeitsfeld stimmen nicht optimal überein; b) bei externen Bewerbern: ungünstiges Karriereumfeld, soziokulturelle Herkunft etc.

Eine standardmäßige Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten als alleinige Informationsquelle greift aus diesem Grund zu kurz. Unabhängig von der erzielten Leistung (=Performanz) gilt es immer, parallel eine unabhängige Einschätzung der Leistungsfähigkeit (=Potenzial) zu treffen. An dieser Stelle gehört der Einsatz eignungsdiagnostischer Methoden nach wie vor zum wichtigsten

FACHBEITRAG 2012

Repertoire. Bei der Suche nach organisationsinternen Leistungsträgern können unabhängig voneinander ermittelte Bewertungen zu Performanz und Potenzial im Rahmen regelmäßiger „Potenzialdurchsprachen“ eine gute Basis für eine Qualifizierung von Mitarbeiter/innen zu folgenden Fragen darstellen: Soll sie/er im Rahmen spezifischer Weiterentwicklungsprogramme gefördert werden? Wo gilt es, im Rahmen der Personalentwicklung den Hebel anzusetzen, um sie/ihn gezielt weiter zu entwickeln? Welche Förderziele sollen vereinbart werden?

**Erfolgsfaktoren...**

Ein funktionierendes Talentmanagement setzt eine Reihe wichtiger Rahmenbedingungen voraus, auf die ein Unternehmen gezielt Einfluss nehmen kann. Wesentliche Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung sind:

- **Führungskräfte:**
Talentmanagement stellt hohe Ansprüche an das Management. Die Führungskräfte eines Unternehmens haben die Verantwortung für die Identifikation der Talente unter den fähigen Mitarbeitern. Führungsnachwuchskräfteentwicklung gehört zu den wichtigsten Anforderungen an eine Führungskraft.
- **Organisation:**
Ein funktionierendes Talent Management System setzt klare Verantwortlichkeiten voraus. Dem Personalmanagement kommt in diesem Zusammenspiel die Schlüsselrolle zu, die strategischen Zielsetzungen zu formulieren, daraus ein operatives Vorgehen abzuleiten und die notwendigen Instrumente hierfür zu entwickeln. Im weiteren zeitlichen Verlauf übernimmt HR eine koordinierende Funktion.
- **Controlling:**
Für das Controlling des Talentmanagements sollten Personalverantwortliche relevante Key Performance Indikatoren (KPIs) erfassen. Typische Indikatoren sind:
 - Schnelligkeit bei der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen
 - Die Anzahl und Verweildauer identifizierter „Talente“
 - Der Anteil interner Besetzungen bei kritischen Rollen und Funktionen
 - Die Leistung, Zufriedenheit und Loyalität identifizierter „Talente“
 - Die Bekanntheit und Beliebtheit des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt
- **Unternehmenskultur:**
Talentmanagement ist nicht nur eine Aufgabe der Personalabteilung, sondern ein zentraler Faktor im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Nur vor dem Hintergrund einer Unternehmenskultur, in der eine Weiterentwicklung junger Potenzialträger hin zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung möglich ist, kann Talentmanagement funktionieren.