



Im SKope, HR-Newsletter - Nr. 41

Wir hoffen, dass Sie im ersten Quartal schon die Grundlage für ein erfolgreiches Jahr legen konnten. Viel Spaß beim Lesen!

Leitartikel: Talentmanagement

Die viel diskutierte 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 20011“ 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 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 Zusammenspiel 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 und Personalentwicklung.

Potenzial vs. Leistung

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 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:**
 Talent Management 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 Talentmanagement 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.



Schon überlegt?

Recruiting Audit.

Suchen Sie auch nach qualifizierten Mitarbeitern, aber finden keine?
Wundern Sie sich auch darüber, dass Ihre Recruitingkosten ständig steigen?

Dies könnte daran liegen, dass es Optimierungsbedarf in Ihren Personalprozessen gibt. Wir prüfen, was und wie Sie Ihr Recruiting aufgestellt haben: Vom Anforderungsprofil, über das Personalmarketing bis zur Personalauswahl. Mit unserer umfangreichen Erfahrungen werden wir auch Ihnen konkrete Empfehlungen machen können, wie Sie sich im Kampf um gute Bewerber einen Vorteil verschaffen können.

Neugierig? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf!



Schon gehört?

Integration wird unterstützt! In einer aktuellen Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, der 1500 Antworten zugrunde liegen, engagieren sich deutsche Unternehmen intensiv um die Integration von Migranten. bei 87% der befragten Unternehmen arbeiten Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Bei höheren und mittleren Qualifikation gelingt die Integration dabei in aller Regel problemlos und funktioniert besser als bei Mitarbeitern mit geringer Qualifikation. Viele der befragten Unternehmen bieten dabei unterstützende Maßnahmen wie fachliche Weiterbildung, Sprachförderung oder spezielle Ansprechpartner/Paten.

Quelle: Personalwirtschaft 3, 2012

Soziale Anerkennung reduziert Burnout-Risiko. Eine aktuelle Studie von Wissenschaftlern der Uni Frankfurt, des Sigmund-Freud-Instituts und der TU Chemnitz kommt zu dem Ergebnis, dass Anerkennung das Risiko für Burnouts senkt. Befragt wurden 900 Supervisoren, die seit Jahren in sozialen Einrichtungen wie Krankenhäusern oder Schulen beraten. Als Schutz vor Überforderung empfehlen die Forscher den Chefs, die Fähigkeiten der Mitarbeiter "nachhaltig zu entwickeln" und den Kollegen, sich "halbwegs solidarisch" zu verhalten. Zudem trafen die Befragten in den Organisationen in der überwiegenden Mehrzahl auf Beschäftigte, die darunter leiden, wenn sie aufgrund eines herrschenden ökonomischen Effizienzdrucks gezwungen sind, Qualitätsstandards zu verletzen.

Quelle: <http://www.haufe.de/>



Schon gelesen?

M. Kluge & A. Buckert (2008). Der Ausbilder als Coach. Verlag Personalwirtschaft.

Die Ausbildung wird vornehmlich von Fachkräften des eigenen Unternehmens begleitet. Dies geschieht in der Regel "nebenberuflich". Dieses Buch stellt einen Übersicht erprobter Kommunikationstechniken vor, mit denen man das Lernen im Betrieb professionell als Coach begleiten kann.

Insbesondere für die Themen Motivation, Beratung und Beurteilung findet man hier hilfreiche Hinweise.

SKope GmbH * Schlichenmeier & Kettelhöhn * organisation. personal. entwicklung.

Königsteiner Str. 100, 65812 Bad Soden

web: www.skope.de | email: info@skope.de | tel: [0049-\(0\)6196-953-7334](tel:0049-06196-953-7334)