

Vor mehr als 10 Jahren hat David Watkins in einem Artikel den Begriff Talent Management geprägt. Er beschreibt, in einer engen Definition, die Pläne und Prozesse um die Talente von MitarbeiterInnen zu messen und zu managen. Mittlerweile wird Talent Management sehr breit verstanden – es reicht von Bemühungen um talentierte Kräfte im Personalmarketing und Recruiting bis zu umfangreichen Förderprogrammen für High Potentials.

Trigon hat viele Projekte zu diesen Themen begleitet und umgesetzt. Wir stellen hier den Stand der Künste zum Talent Management dar, werten unsere Erfahrungen aus und beleuchten auch einige angrenzende Felder.

F R A N Z B I E H A L

Talent Management

Ein Schweizer Energieversorgungsunternehmen identifiziert mit Hilfe seiner Bereichsleiter die Schlüsselfunktionen im Unternehmen, evaluiert Performance und Potential der Stelleninhaber, Stellvertreter und potenziellen Nachfolger. Daraus werden ein gezieltes Mitarbeiter-Bindungsprogramm und ein Bündel an individuellen Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet. Die Botschaft lautet: Wir wissen um eure Bedeutung für unser Unternehmen und wir tun was für euch.

Ein österreichischer Agrarkonzern wählt in regionalen und divisionalen Konferenzen 60 PotenzialträgerInnen für eine Focus Group aus, ermittelt mit einem als Planspiel gestalteten Förder-Assessment ihre Stärken, Schwächen und Entwicklungsfelder und trifft auf dieser Basis Vereinbarungen zur Job Rotation, Karriereplanung und Weiterbildung.

Eine internationale Bank mit Schwerpunkt in Zentral- und Osteuropa bietet allen MitarbeiterInnen einen on-line Test an, mit dem sie ihre konkrete Bereitschaft zur Mobilität messen können. Über 400 nutzen diese Chance bereits in den ersten Tagen, eine regional vorselektierte Kerngruppe von 60 Personen aus 16 Ländern wird durch HR im Headquarter in ihrer Entwicklung verfolgt, gefördert und betreut.

Fünf gute Gründe

Talent Management ist notwendig geworden, weil

- der demografische Wandel erfordert, sich als attraktiver Arbeitgeber zu zeigen
- die Wissensgesellschaft erhöhten Bedarf nach hochqualifizierten MitarbeiterInnen hat
- die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in hohem Maß von ihrer Innovationsfähigkeit abhängt und damit von den Talenten ihrer MitarbeiterInnen
- die Loyalität zum Arbeitgeber sinkt und die Erhaltung der Retention Rate, also der Behaltrate von MitarbeiterInnen, im Gegenzug angestrebt werden muss
- die Transparenz des Arbeitsmarkts (nicht zuletzt durch das Internet) gestiegen ist

Der „war for talents“ wurde 2001 von Ed Michaels verkündet. Auch wenn der wirtschaftliche Abschwung durch die aktuelle Krise die Arbeitslosigkeit erhöht, so sind qualifizierte Fachkräfte, Spezialisten und Führungskräfte mit Branchen-Knowhow in vielen Bereichen noch immer ein knappes Gut. Außerdem geht es in kritischen Zeiten darum, die besten Talente im Unternehmen zu halten und ihre Abwanderung zu verhindern.

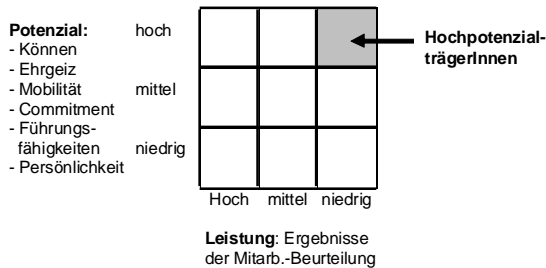
Wer ist ein Talent?

Viele haben Sorge, dass das Fördern von Talenten für die anderen MitarbeiterInnen demotivierend ist. Aus dem gleichen Grund dürften Führungskräfte nur gute Bewertungen in einem Beurteilungssystem geben. Wer Ressourcen gezielt ein-

setzen will, muss Unterschiede ernst nehmen. Ein für alle gleiches Förderprogramm nach dem Gießkannenprinzip oder der undifferenzierte Zugang zu Job Rotation oder Qualifizierung ist eine schlechte Investition.

Deswegen hat sich die Einschätzung der MitarbeiterInnen (und Führungskräfte) in einem Personalportfolio verbreitet: dafür werden die Leistung, also die aktuelle und vergangene Performance, und das Potenzial herangezogen. Unter Potenzial wird meist die Fähigkeit verstanden, in die übernächste Hierarchieebene oder eine vergleichbare Experten-Funktion aufzusteigen.

Die Darstellung in einem aktuellen Praxisfall sieht dann so aus:



Der scheinbare Grundwiderspruch der Leitsätze „Alle Menschen sind talentiert“ und „Talente sind eine Elite und ragen heraus“ lässt sich dadurch konstruktiv auflösen, dass

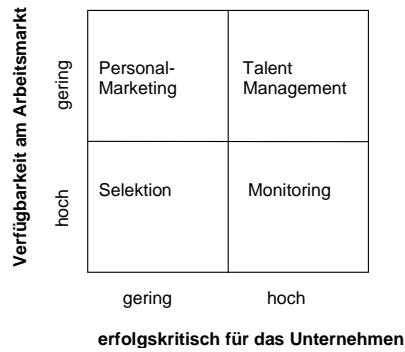
- für alle MitarbeiterInnen differenzierte Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden – das Mitarbeitergespräch ist meist der Ort, wo diese vereinbart werden
- für die HochpotenzialsträgerInnen (siehe Matrix) spezielle Identifizierungs-, Retention- und Förderprogramme entwickelt werden und damit auch ein „Fast Track“, eine Überholspur zu mehr Verantwortung geschaffen wird.

Engpass-Management

Andere Unternehmen, vor allem jene, die die Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt spüren, stellen dieser personenzentrierten Betrachtungsweise eine organisationszentrierte gegenüber: Förderung und Vorsorge für Nachfolge erfolgt nicht notwendigerweise dort, wo die größten Talente liegen, sondern wo die größten Engpässe drohen.

Die beiden Kriterien, die für diese Perspektive angewendet werden, sind

- die erfolgskritische Bedeutung der Funktion im Unternehmen
- die Verfügbarkeit von Menschen mit passenden Qualifizierungs- und Erfahrungsprofilen am Arbeitsmarkt



Typisch für diese Sichtweise ist die Identifikation von Schlüsselfunktionen im Unternehmen, die die Einschätzung der Abwanderungsgefahr für die Stelleninhaber, der „Wiederbeschaffungsaufwand“ (Zeit, Kosten, Wahrscheinlichkeit) und eine daraus abgeleitete Talent Management-Strategie.

Wie kann man Talente „managen“?

Der mechanistische Begriff **managen** suggeriert eine frei gestaltbare Ressource Mensch, die nach den Zielen und Bedürfnissen der Organisation ausgerichtet werden kann. Uns gefällt die Bezeichnung **Entwicklung** besser: was im Menschen als latente Möglichkeit vorhanden ist durch Beseitigung von Hindernissen, Schaffen guter Rahmenbedingungen und gezielter Förderung zur Entfaltung bringen.

Es braucht immer Eigeninitiative und Bereitschaft der Träger dieser Potenziale. Das Unternehmen hat die Verantwortung, die individuellen Möglichkeiten zu erkennen und für sie Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten anzubieten.

Das kann praktisch auf vielfältige Art geschehen. Die Methoden und Instrumente der Talente-Entwicklung gruppieren sich um vier Funktionen, die alle auf die Geschäftsstrategie ausgerichtet sein müssen:



Viele der hier angeführten Instrumente sind im klassischen Repertoire der Personalentwicklung eines Unternehmens vorhanden. Einige, wie Talent Review Meetings, müssen neu entwickelt und ergänzt werden. Insgesamt müssen alle Elemente unter dem Dach einer gesamthaften Talent Management Strategie aufeinander abgestimmt und miteinander verbunden werden.

Dennoch braucht dieses Vorgehen meist nur einen geringen einmaligen Aufwand und verursacht insgesamt wenig Mehrkosten bei einem hohen Nutzenpotenzial.

Gestaltungsrahmen

Jenseits der PE-Instrumente gibt es auf 7 verschiedenen Ebenen Gestaltungsmöglichkeiten, die den Nutzen von Talente-Entwicklung absichern und erhöhen.

1. Führung: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das deutlich sichtbare Commitment des Top Managements. Alle Führungskräfte müssen sich ihrer Aufgaben bei der Identifikation und Förderung von Talenten bewusst sein und diese Aufgaben trotz Zeitknappheit konsequent erfüllen.

2. Organisation: Es braucht Klarheit, welche Verantwortung bei MitarbeiterInnen, Führungskräften und der Human Resources Funktion liegt. Strukturen, Abläufe und Instrumente müssen darauf abgestimmt und „kundenorientiert“ gestaltet sein. Einfachheit und Plausibilität erleichtern die Verwendung.

3. Controlling: Talente-Entwicklung erfordert ein Monitoring und eine Steuerung von vereinbarten Key Performance Indicators – z.B. der Anzahl der PotenzialträgerInnen pro Organisationseinheit, dem Prozentsatz an internen Stellenbesetzungen, der Retention Rate, der gemessenen Attraktivität als Arbeitgeber, dem Time-to-Fill bei kritischen Stellenbesetzungen, etc. Zum Monitoring gehört

auch ein „Employee Tracking Systems“, also die Verfolgung von Qualifizierungsmaßnahmen, Beförderungen und Entwicklungsparametern.

4. IT: Es gibt mittlerweile ein vielfältiges Angebot von Standard-Software zur Unterstützung von Talent Management (SAP, Oracle, Sage Software, etc.)

5. Unternehmenskultur: Ein Retention Program braucht und vermittelt klare Werte. Die Absage an Hire&Fire, die Loyalität des Unternehmens zu seinen Schlüsselkräften, die Investition in ihre Employability, die Nachhaltigkeit solcher Programme erst schaffen Glaubwürdigkeit und Erfolg.

6. Gehälter: Jedes Bemühen um Talente – zu rekrutierende und vorhandene – wird unglaubwürdig, wenn die Gehälter im Branchen- und Funktionsvergleich nicht kompetitiv sind. Talente schätzen überdies leistungsorientierte Entlohnung und ergebnisorientierte Incentives, mehr als die durchschnittlichen MitarbeiterInnen.

7. Entwicklungsmöglichkeiten: Qualifizierungsprogramme bilden zusammen mit Assessments verschiedener Art (Self Check, 360°-Feedback, Management Audit, Assessment Center, Talent Reviews) das Kernstück von Talent Management. Ein zusätzlicher Erfolgsfaktor sind konkrete Entwicklungsmöglichkeiten – Aufzeigen von Karrierepfaden (mit einer attraktiven Fachkarriere als Alternative), Stretch Assignments, also herausfordernde Aufgaben und Projekte, Job Rotation u.v.a.

Self Service Systems

Je mehr diese Instrumente und Maßnahmen in Förderung der Eigenverantwortung der Talente und ihrer Führungskräfte als „Selbstbedienungssysteme“ angelegt sind, desto intensiver werden sie nach unserer Erfahrung genutzt. Erfolgreiche Talente-Entwicklung braucht klare Ziele, ein professionelles, in sich abgestimmtes Instrumentarium und nachhaltige Verbindlichkeit der Programme und ihrer Umsetzung.