Kompetent in die Zukunft

Jeder Unternehmenschef betont heute die Wichtigkeit der Humanressourcen. Wie man sie strategisch plant und im Zusammenspiel mit Führungskräften und Personalbereich optimal nutzt und entwickelt, erfahren Sie in diesem Beitrag von den praxiserfahrenen Experten Dr. Bernhard Rosenberger und Katrin Kreil.

Der fortschreitende Mangel an Fach- und Führungskräften und die damit einhergehende Notwendigkeit, leistungsstarke Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen zu finden, zu entwickeln und zu binden, wurde von den meisten Unternehmen bereits erkannt. Doch erkannt heißt längst nicht, dass passende Talente in ausreichender Zahl bei den Unternehmen Schlange stehen. Siebzig Prozent der Unternehmen haben derzeit generell oder teilweise Schwierigkeiten, vakante Stellen mit den geeigneten Bewerbern zu besetzen – so das Ergebnis der neuesten Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) mit Sitz in Berlin. Inzwischen fehlen der deutschen Wirtschaft rund 400.000 Ingenieure, Meister und gut ausgebildete Facharbeiter. Deutschland verzichte dadurch jährlich auf knapp 25 Milliarden Euro Wertschöpfung. Die Situation in Österreich ist mit Deutschland durchaus zu vergleichen.

Dr. Bernhard Rosenberger ist Berater auf den Gebieten strategisches Personalmanagement, Führungsberatung und strategieumsetzende Personalentwicklung. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Rosenberger & Partner in Wiesbaden.

Was ist ein Talent?

Zunächst ist die Frage zu klären, was die Talente ausmacht, um die alle „kämpfen". Für uns ist ein Talent jemand, der bestimmte Potenziale hat, die – sofern sie erkannt und richtig eingesetzt werden – einen erheblichen Mehrwert generieren können – egal, wie alt der- oder diejenige ist. Darüber hinaus sehen wir eine kleine Gruppe von Top-Talenten. Das sind nur etwa ein Prozent eines Jahrgangs, aber das sind genau die, auf die es wirklich ankommt. Diese Top-Talente besitzen ein überdurchschnittliches Maß an Risikobereitschaft, Innovationsfreude und vor allem Engagement und Initiative. Der US-Managementberater Tom Peters hat dazu einmal gesagt: „Hire for attitude, train for skills".

Nach allgemeinem Sprachgebrauch bezieht sich der Begriff „Talent" jedoch nur auf die jüngeren Nachwuchskräfte. Oft wird von den Unternehmen nicht erkannt, worauf Talente bei der Wahl ihres Arbeitgebers Wert legen. Für 64 Prozent der Nachwuchskräfte zwischen 20 und 30 Jahren ist eine herausfordernde Tätigkeit ein wesentlicher Aspekt bei der Wahl ihres Jobs, gefolgt von der Vergütung und einem kollegialen Arbeitsumfeld. Diese drei Aspekte kommen in der Einschätzung der Führungskräfte über die von den Nachwuchskräften favorisierten Attribute erst auf den Plätzen vier, sechs und sieben, so die Ergebnisse der aktuellen Kienbaum-Studie „Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?". Die neue Generation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist tendenziell offener, neugieriger und wechselbereiter als vorherige Generationen. „Sie wünscht sich selbst-organisierte Teams jenseits der traditionellen Arbeitsstrukturen und Abteilungsgrenzen. Die Generation Y möchte nicht Anweisungen von oben befolgen, sondern eigene Ideen umsetzen und nicht zuletzt Spaß haben", sagt Ansgar Mayer, Leiter Crossmedia der Axel Springer Akademie in Berlin.

Für eine wirkungsvolle Umsetzung eines nachhaltigen Talentmanagementsystems in Unternehmen existieren unserer Ansicht nach aktuell drei große Herausforderungen:

Seit dem Abschluss ihres Bachelor-Studiums an der Hochschule Rhein Main ist Katrin Kreil Junior-Beraterin bei Rosenberger & Partner. Ihre Schwerpunkte sind die Bereiche Interne Kommunikation und Talentmanagement. Derzeit studiert sie parallel an der Hochschule in Regensburg im Master Human Resouce Management.

© Fotolia

Oft wird von den Unternehmen nicht erkannt, worauf Talente bei der Wahl ihres Arbeitgebers Wert legen.

Einbindung der Führungskräfte in den Talentmanagementprozess

Die Führungskräfte müssen erstens aktiv an der Umsetzung des Talentmanagements beteiligt sein, denn dieses Thema ist zu wichtig, um es allein den Personalabteilungen zu überlassen. Nur durch die sichtbare Beteiligung von erfahrenen Managern wird die Bedeutung des Talentmanagements für den Unternehmenserfolg unterstrichen und (mit praktischen Personalentwicklungsmaßnahmen) umgesetzt. Hierbei beziehen wir uns sowohl auf die Geschäftsführung, die Ziele und Standards setzen soll und aktiv als Vorbild auftreten muss, als auch auf die Führungskräfte der zweiten Ebene.

Laut McKinsey & Company besteht beim Talentmanagement oft ein „People Problem". Die Unternehmensberatung hat herausgefunden, dass ein wirksames Talentmanagement häufig am geringen Zeiteinsatz erfahrender Führungskräfte und einem ungenügenden Pflichtgefühl der Linienführungskräfte scheitert. Ein Großteil der Nachwuchskräfteentwicklung sollte nämlich on-the-job und nicht off-the-job stattfinden.

Selbstverständlich sind Trainings eine wichtige Form der Personalentwicklung, sie sollten jedoch nicht von vornherein als „Allheilmittel" verstanden werden. Führungskräfte müssen die Entwicklung der Talente als zentralen Bestandteil ihres Jobs ansehen und sich persönlich um Personalprozesse kümmern. Das heißt: Sie treffen Einstellungs-, Kündigungs- und Aufstiegsentscheidungen, beurteilen Leistung, befinden über Gehälter, stellen Entwicklungspläne für ihr Team auf und stehen ihren Talenten als Coach und Mentor zur Seite.

Regelmäßige Mitarbeiter- und Feedbackgespräche

Für ein erfolgreiches Talentmanagement ist es zweitens unumgänglich, mit den Nachwuchskräften regelmäßig Entwicklungsgespräche zu führen. Das Feedback der Führungskraft ist viel mehr als das bloße Aufzeigen von Stärken und Schwächen sowie von Verbesserungsansätzen. Feedback zeigt Interesse und Wertschätzung, es gibt neue Handlungsimpulse und – was nie vergessen werden sollte – Feedback motiviert! Feedbackgespräche sind dabei nicht nur Teil der „offiziellen" jährlichen Mitarbeitergespräche. Auch alltägliche Gespräche können Feedbackanteile enthalten.

Der Feedbackgeber, in der Regel die Führungskraft, sagt hierbei, was er gesehen und empfunden hat. Dabei bezieht er sich auf konkrete Situationen und nicht auf die Person als Ganzes. Er spricht aus der Ich-Perspektive und nicht von „man" oder „du". Feedback sollte nach der „www-Regel" formuliert werden: Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch.

Feedback besteht keinesfalls darin, zu werten oder zu interpretieren, zu behaupten, zu be- oder gar zu verurteilen. Feedback besteht nicht aus Ratschlägen und Wörtern wie „falsch" oder „richtig", „gut" oder „schlecht". Feedback, das man selbst bekommt (auch als Führungskraft), sollte man ruhig annehmen. Verständnisfragen sind zulässig, nicht jedoch Rechtfertigungen und Verteidigungen.

Messbarkeit des Talentmanagements

Der Erfolg von eingesetzten Instrumenten und Systemen sollte drittens permanent anhand klarer Kriterien überprüft werden. Die hierzu verwendeten Kennzahlen sollten eine gute Mischung aus Input-, Output- und Prozesskennzahlen darstellen. Inputgrößen wie z.B. Schulungstage je Mitarbeiter oder der Zeit- und Mitteleinsatz bei der Durchführung unterschiedlicher Auswahlverfahren geben an, was die einzelnen Aktivitäten des Personalmanagements kosten bzw. welche Ressourcen zur Wertschöpfung eingesetzt werden müssen. Durch Output-Kennzahlen wie unter anderem Anzahl empfangender Bewerbungen, Frühfluktuationsquote oder Bindungsstärke der Mitarbeiter an das Unternehmen wird die Frage beantwortet, ob das Personalmanagement (und die Führungskräfte) die richtigen Maßnahmen ergriffen hat, um die Zielsetzungen des Unternehmens in Sachen Talentmanagement zu erreichen.

Die Prozessgrößen letztendlich messen die Effizienz des Ressourceneinsatzes (Macht das Personalmanagement die Dinge richtig?). Beispiele hierfür sind: Durchschnittliche Dauer einer Stellenbesetzung, Dauer und Qualität der Einarbeitung, Vollständigkeit eines

Mitarbeitergesprächsbogens. Bei der Festlegung der zu erhebenden Kennzahlen kommt es vor allem auf die Qualität der Kennzahlen, nicht auf die Quantität an. Es gilt (wie so oft): Weniger ist mehr!

Vorbildliche Talentmanagementsysteme

Ein ganzheitliches und an der Unternehmensstrategie ausgerichtetes Talentmanagement – mit Fokus auf die oben genannten Aspekte – schafft es, die Lücke, die zwischen den Erwartungen der Talente und den Anforderungen der Unternehmen klafft, zu schließen. Ein Versicherungsunternehmen in Wiesbaden geht hier mit gutem Beispiel voran: Dort nehmen der Bereich Personal und die Führungskräfte ihre Aufgaben im Talentmanagement systematisch wahr. Hierfür werden die vielfältigen Prozesse und Instrumente wie strategische Personalplanung, Personalmarketing, Personalrekrutierung, Mitarbeitergespräche, Nachfolgeplanungen, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Vergütungen, Sonderleistungen und Entwicklungspläne in einem Jahresrhythmus abgebildet, der verdeutlicht, welche Aktivitäten in welchem Monat stattfinden und wie diese Aktivitäten miteinander verzahnt sind. Solche vorbildlichen Talentmanagementsysteme sollten selbstverständlich auch nach außen kommuniziert werden, damit den Bewerbern und künftigen Leistungsträgern bewusst wird, warum sie genau bei diesem Arbeitgeber arbeiten wollen. Aber noch viel wichtiger ist, dass die Systeme in den Unternehmen auch in der Praxis „gelebt werden“ und nicht nur auf dem Papier existieren. Andernfalls heißt es ganz schnell: „Ich bin dann mal weg…“.

BUCHTIPP

Bernhard Rosenberger,

Strategisches Personalmanagement, Gabler Verlag, Herbst 2011

Rosenbauer zählt zu den international führenden Technologie- und Dienstleistungsunternehmen für Feuerwehrtechnik im abwehrenden Brand- und Katastrophenschutz. Seit mehr als 140 Jahren steht der Name für Innovation und wegweisende Technik im Bau von Feuerwehrfahrzeugen und Löschgeräten. Mit dem weltweiten Service- und Vertriebsnetzwerk ist Rosenbauer in über 100 Ländern tätig. **www.rosenbauer.com**

rosenbauer