



Talentmanagement: So finden, fördern und binden Sie erfolgreich Ihre Mitarbeiter mit Potenzial

Talentmanagement (TM) ist in vieler Munde und ein HR-Megatrend. Studien wie die von Ernst & Young zeigen, dass TM ein effektives Instrument ist. Es unterstützt Unternehmen mit leistungsstarken Mitarbeitern wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie schaffen Sie es in Ihrem Unternehmen, Talente langfristig zu binden und deren Potenziale bedarfsorientiert zu identifizieren und zu entwickeln? Anhand des folgenden Beitrags erfahren Sie, wie Sie TM in Ihre betriebliche Praxis umsetzen.

Diesen Nutzen hat TM für Sie
Ein systematisches TM ist für Mitarbeiter, Führungskräfte und das Unternehmen gleichermaßen ein Gewinn. Auf diese umfassende Weise profitieren Sie davon:

Für die Mitarbeiter	Für die Führungskräfte	Für das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Entwicklungspotenziale und Stärken sichtbar machen ⊙ Anforderungen und Erwartungen des beruflichen Umfeldes erfahren ⊙ Individuelle Entwicklung planen ⊙ Gesteigerte Employability ⊙ Identifikation mit den Unternehmenswerten ⊙ Gesteigertes Commitment, Motivation und Identifikation 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Optimierung von Arbeitsprozessen durch leistungsstarke Mitarbeiter ⊙ Dauerhaft gesicherte Personalkapazitäten ⊙ Gezielte und rechtzeitige Nachfolgeplanung ⊙ Motivationserhöhung und Kooperationsfähigkeit ⊙ Mitarbeiterbindung und Effektivität (verminderte Reibungsverluste) 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Unternehmensziele personalstrategisch begleiten ⊙ Sicherung und Steigerung unternehmerischer Effektivität und Effizienz ⊙ Strategische Nachfolge- und Personalressourcenplanung ⊙ Unternehmens- und Kulturentwicklung steuern ⊙ Positives Employer Branding: Mitarbeiterbindung



Fabian Hoffmann ist Personalentwickler bei der USP-D Deutschland Consulting GmbH. Seine Schwerpunkte sind Talentmanagement und Personaldiagnostik



Rossella Vicenzino Timis ist Personalentwicklerin und Chefredakteurin von PERSONAL IM FOKUS



1. START:

Betten Sie Ihre TM-Strategie in Ihre Unternehmensstrategie ein

Initiieren Sie Ihr TM mit einer Auftragsklärung zwischen Geschäftsführung (als Auftraggeber) und HR (als strategischer und umsetzender Partner). Das ist eine Grundvoraussetzung, damit Ihr TM kein Selbstzweck bleibt, erfolgreich ist und die Unternehmensprozesse strategisch unterstützt.

Dazu treffen sich in einer TM-Strategiesitzung Unternehmensleitung und HR, um vor dem Hintergrund

- ▶ der Unternehmensstrategie (auf Basis der Vision, Mission, Werte),
- ▶ der Personalstrategie (zukünftiger Personalbedarf, strategische Personalentwicklung) und
- ▶ der Unternehmenssituation (Marktposition, Geschäftsmodell, Zukunftstrends)

folgende grundlegende Fragen eines langfristigen und nachhaltigen TM grob zu klären:

Welche konkreten Ziele verfolgen wir mit der Einführung von TM? Was soll nach der Einführung in unserem Unternehmen besser oder anders werden?

- ▶ Ein Mehrwert von TM kann sein, sich stärker als attraktiver Arbeitgeber bei relevanten Bewerbern zu positionieren und interne Mitarbeiter stärker

zu binden. Oder Sie wollen eine strategische Entscheidung (z. B. Internationalisierung) seitens der Personalarbeit auffangen.

Was bedeutet TM in unserem Unternehmen? Wie definieren wir bei uns „Talent“? Was sind in diesem Zusammenhang relevante Mitarbeitergruppen, Funktionen oder Qualifikationen? Welche Kompetenzen erwarten wir von unseren Talenten?

- ▶ Während in einem international tätigen Unternehmen Mobilität und interkulturelle Kompetenz wichtig sein können, sind es in einem kleinen, sehr spezialisierten Betrieb vor allem Nischenkenntnisse und besondere Aus- und Weiterbildungen. ▶

WAS SIND TALENTE?

„Talente“ meint in vielen Unternehmen oftmals nur die jüngeren Potenzialträger und Nachwuchsführungskräfte (High Potentials). Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels aber sollten strategisch notwendige Kompetenzen über alle Hierarchie- und Altersgruppen hinweg aufgebaut werden. Altersdurchmischte Teams oder Frauen, die in Führungspositionen hineinwachsen, sind nur 2 Beispiele für einen modernen TM-Ansatz, der verschiedene und oft vernachlässigte Zielgruppen anspricht.



2. ANALYSE:

Stellen Sie fest, welchen Bedarf Sie haben

Ein effektives TM baut auf einer mittel- und langfristigen (2-5 Jahre) sowie qualitativen und quantitativen Personalbedarfsplanung auf. Danach richten sich Ihre Personalrekrutierungsstrategie und Ihre Personalentwicklungsmaßnahmen.

Eine **qualitative Personalbedarfsplanung** erhalten Sie, indem Sie zuerst die unternehmensspezifischen Schlüsselpositionen identifizieren. Fragen Sie sich:

Welche Aufgaben und Funktionen sind für mein Unternehmen erfolgskritisch und auf dem Fachkräftemarkt besonders schwer zu finden?

Erarbeiten Sie dazugehörige Anforderungsprofile, indem Sie die erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen dieser Stellen definieren. Nutzen Sie dafür vorhandene Stellenprofile und die „gelebten Profile“ erfolgreicher Stel-

leninhaber. Berücksichtigen Sie auch unbedingt zukünftige Unternehmensziele (neue Märkte, neue Produkte), die zusätzliche Kompetenzen (neue Sprachen, neues Fachwissen) erfordern werden.

Eine **quantitative Personalbedarfsplanung** ergibt sich aus der Differenz zwischen zukünftigem Personalbedarf und erwartetem Personalbestand. Fragen Sie sich:

Wie viele Mitarbeiter in den identifizierten Schlüsselpositionen und mit den notwendigen Kompetenzprofilen benötigen wir zukünftig?

Bei der Identifizierung der benötigten Anzahl der Talente gehen Sie von Ihren aktuellen Stellenplänen aus und rechnen diese hoch, indem Sie folgende Faktoren berücksichtigen:

- ▶ erwartete Fluktuation
- ▶ unternehmensstrategische Ausrichtung
- ▶ künftige Arbeitsmarktentwicklung ▶

DAS SIND DIE KLASSISCHEN KOMPETENZDIMENSIONEN (KOMPETENZKATALOG):

- ▶ **Persönliche Kompetenz:** Belastbarkeit, Eigenverantwortlichkeit, Flexibilität, Lernfähigkeit ...
- ▶ **Fachliche Kompetenz:** Berufserfahrung, Branchenkenntnis, Spezialwissen ...
- ▶ **Soziale Kompetenz:** Kommunikations-, Konflikt-, Team-, Führungsfähigkeit ...



3. KONZEPTION:

Gestalten Sie die Bausteine des TM nach Ihrer betrieblichen Situation

In HR-Workshops oder unterschiedlichen Arbeitsgruppen wird der TM-Prozess auf der Basis dieser ermittelten Personalkennzahlen konkret mit Maßnahmen beschrieben. Berücksichtigen Sie dabei Ihre bereits vorhandenen und etablierten HR-Prozesse. In den meisten Unternehmen existieren vielfältige, aber voneinander losgelöste HR-Instrumente. Im TM werden diese HR-Instrumente in 4 klassische Bausteine entlang der Personalprozesse zu einem Gesamtpaket zusammengefügt:

Baustein 1: Talente gewinnen

Beim herkömmlichen Personalbeschaffungsprozess beginnt man mit der Bewerbersuche erst, wenn die Stelle vakant ist. Die Personalabteilung „wartet“ nach der Stellenausschreibung auf die „passenden“ Bewerbungen. Dahingegen werden im TM begehrte potenzielle Bewerber frühzeitig, aktiv und zielgruppengerichtet angesprochen und auf das Unternehmen aufmerksam gemacht – auch wenn gerade keine Stelle frei ist. Dies setzt eine Personalrekrutierungs-Strategie voraus, die langfristig angelegt ist, die unterschiedlichen Bedarfe der jeweiligen Zielgruppe integriert und von einer Employer Branding-Kampagne, die den Arbeitgeber bekannt macht, flankiert wird. Je nach Zielgruppe unterscheiden sich die Rekrutierungsmaßnahmen erheblich.

Beispiele:

Zielgruppe/ Ziel	Maßnahme
<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Steigerung der Wahrnehmung bei Hochschulabsolventen ⊙ Erhöhung der Bewerbungen von Frauen ⊙ Berufserfahrene (mit speziellem Wissen) 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Hochschulmarketing, Präsenz in Social Media, Absolventenkongresse, Trainee-Programme ⊙ Gezielte Ansprache (Stellenanzeigen), passende Angebote (Teilzeit, Kitaplätze) ⊙ (Online-)Fachforen, Headhunter, Karrieremessen, Ehemaligen-Netzwerk

Baustein 2: Talente identifizieren

In vielen Unternehmen entscheiden nur die Führungskräfte darüber, ob ein Mitarbeiter ein Talent ist oder nicht. Durch eine solche „einseitige Nominierung“ gehen den Unternehmen zahlreiche unentdeckte Potenziale verloren. Machen Sie es anders: Stellen Sie Ihr TM auf breite Schultern und identifizieren Sie Ihre Talente mittels nachvollziehbarer und transparenter Instrumente. Orientieren Sie sich an Ihren Stellen-

und Kompetenzprofilen. Setzen Sie mindestens 2 unterschiedliche Auswahl-Instrumente ein, damit gewährleisten Sie ein objektives Verfahren. Diese Instrumente stehen Ihnen zur Verfügung:

- ▶ **Führungszirkel:** in denen talentierte Kandidaten (Personalportfolio) besprochen und gemeinsam nominiert werden.
- ▶ **Jahresmitarbeitergespräche:** mit denen Sie jährlich „verdecktes“ Potenzial feststellen.
- ▶ **Assesment-Center*:** zur Auswahl von talentierten (internen und externen) Mitarbeitern.
- ▶ **Potenzialanalyseverfahren*:** mit denen Sie ein Stärke/Schwäche-Profil der Mitarbeiter erhalten.
- ▶ **Leistungsbeurteilungssysteme:** anhand derer Sie eine ganzheitliche Leistungsbewertung durch Kollegen, Vorgesetzte und Kunden einholen (360-Grad-Feedbacks).
- ▶ **Jobrotation:** um „verborgene Talente“ in der Praxis zu erkennen.
- ▶ **Systematische Auswahlinterviews:** die nach der Empfehlung einer Führungskraft oder nach der eigenen Bewerbung eines Mitarbeiters erfolgen.

** Insbesondere hier sollte die Durchführung und Auswertung durch professionelle externe Berater erfolgen.*

Baustein 3: Talente fördern

Ein zentrales Hauptaugenmerk des TM liegt auf der langfristigen Entwicklung von wichtigen Mitarbeiterkompetenzen. So halten Sie die richtigen (talentierten) Mitarbeiter mit den strategisch notwendigen Kenntnissen und Qualifikationen im Unternehmen vor. Konzentrieren Sie sich auf die Weiterentwicklung der zuvor identifizierten Stärken und nicht auf die (oft vergebliche) Beseitigung vorhandener „Schwächen“: denn ein Introvertierter wird kein „Talent“ im Vertrieb werden, ein Kreativer keins in der Verwaltung.

Fördern Sie Ihre Talente, indem Sie ihnen viel Gestaltungs-freiraum lassen, sie aber dabei stets führen und beraten. Dies gelingt Ihnen am besten mit einem betriebsspezifischen „Talent-Entwicklungsprogramm“. Folgende Instrumente stehen Ihnen dafür zur Verfügung:

Development-Center sind regelmäßig durchgeführte Förder-Assesment-Center, mit denen Sie langfristig die Leistungs- und Kompetenzentwicklung Ihrer Talente im Blick halten und steuern. Die Teilnehmer erhalten im Anschluss ein Stärken-Schwächen-Profil sowie Empfehlungen für ihre Weiterentwicklung. Lassen Sie sich hier unbedingt von externen Beratern mit Expertise in Personaldiagnostik und -entwicklung in



Beispiele für Entwicklungsprogramme finden Sie unter: www.personal-im-fokus.de

der Konzeption, Durchführung und Auswertung unterstützen. **Mentoringprogramme** begleiten sehr gut den Einstieg junger Talente. Sie eignen sich auch als Unterstützungsmaßnahme für Frauen, die für Führungspositionen bestimmt sind.

Trainee-Programme können als erster Baustein-Teil eines Förderprogramms eingesetzt werden.

Fach- und (Nachwuchs-)Führungskräftetrainings vermitteln den Talenten Wissen zu grundlegenden Themen wie z. B. Führung, Kommunikation, Projektmanagement. Sie sollten als Baukastensystem gestaltet werden und immer durch weitere Instrumente ergänzt werden.

Projektarbeit, Jobrotation, Auslandsaufenthalte sind wesentliche Personalentwicklungs-Instrumente, mit denen Ihre Talente weitreichende Erfahrungen in der Praxis erlangen bzw. weiterentwickeln.

Coachingangebote unterstützen Talente in ihrer Selbstwahrnehmung und geben ihnen individuelle berufliche und persönliche Orientierung. Bieten Sie diese während der gesamten Beschäftigungszeit zumindest auf freiwilliger Ebene an.

Netzwerkbildung und Peer-Coaching sind besonders effektive Förderinstrumente, weil sie den Erfahrungsaustausch unter „Gleichgesinnten“ auf einer eher informellen Ebene fördern.

„**Management-Kamingespräche**“, in denen Ihre Talente z. B. direkt mit Geschäftsführern oder Vorstandsmitgliedern in ungezwungener Atmosphäre zusammenkommen, wertschätzen Ihre Talente. Sie fördern deren Motivation und führen sehr effektiv in die (Denk- und Handlungs-)Welt des Managements ein.

Baustein 4: Talente binden

Das TM zielt auf einen spürbaren Dauereffekt: die Talentbindung. Schon durch die bloße Tatsache, als „Talent“ zu gelten, werden psychologisch gesehen die adressierten Mitarbeiter eines TM schnell ans Unternehmen gebunden. Sie sind dadurch ein wichtiger betrieblicher Akteur und erfahren eine erhöhte Aufmerksamkeit durch das Unternehmen. Das hält aber in der Regel leider nicht lange vor! Bindungs- und Motivationsinstrumente sowie monetäre Anreizsysteme sind notwendig. Passen Sie diese an die jeweiligen Bedürfnisse der Talentgenerationen an und bieten Sie sie über die gesamte Beschäftigungszeit an. Damit nicht all Ihre Mühe umsonst war und Ihre Talente nicht nach einer gewissen Zeit Ihr Unternehmen - sehr gut qualifiziert - wieder verlassen, haben wir folgende Handlungsempfehlungen für Sie zusammengestellt:

► Zeigen Sie Entwicklungsoptionen und Karriereperspektiven auf!

Binden Sie Ihr TM direkt an die Karrierelaufbahnen im Unternehmen (Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn). Über-

tragen Sie den jungen Talenten frühzeitig erste Führungsaufgaben (beispielsweise als stellvertretende Teamleitung) oder herausfordernde Projektaufgaben hinsichtlich einer Expertenlaufbahn.

► Erarbeiten Sie ein differenziertes und leistungsabhängiges Gehaltsgefüge!

Mit attraktiven und zielgruppenorientierten Lohnzusatzleistungen drücken Sie die Wertschätzung für Ihre Talente aus: betriebliche Altersvorsorge, zusätzliche (Kranken-) Versicherungen, sonstige Vergünstigungen.

► Fördern Sie aktiv eine Work-Life-Balance!

Heben Sie die strikte Trennung zwischen Unternehmensinteressen und privaten Mitarbeiterbedürfnissen auf, indem Sie Angebote bereitstellen, die beides in Einklang bringen: Vertrauensarbeitszeit, Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten und -orte, Auszeiten für persönliche Weiterentwicklung, freiberufliche Tätigkeit.

► Bauen Sie ein positives Arbeitgeberimage auf!

Gesellschaftliches Engagement sowie eine moderne Unternehmenskultur sind besonders für die neuen Talentgenerationen wichtig. So werden Sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.

► Und damit Sie alles im Blick haben:

Setzen Sie Ihre konkreten Maßnahmen zielgruppenorientiert in die folgende Matrix ein. So erhalten Sie das grobe Raster Ihres TM-Konzepts. ▶

Matrixvorlage: Planung TM-Bausteine/konkrete Maßnahmen

Baustein	Zielgruppe/Ziel	Maßnahme/Instrument
Talentgewinnung		
Talentidentifizierung		
Talentförderung		
Talentbindung		



Hier erhalten Sie eine Übersicht der auf dem Markt befindlichen HR-Anbieter: www.personal-im-fokus.de

4. KOMMUNIKATION:

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die Einführung eines TM

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie. Ziel sollte dabei sein, dass jedem Mitarbeiter die Bedeutung Ihrer TM-Strategie sowie die Vorgehensweise klar sind. Ihr Kommunikationskonzept sollte folgende Fragen klären: Welche Information („Was?“) wird zu welchem Zeitpunkt („Wann?“) an welche Mitarbeiter („Wer?“) über welchem Kommunikationskanal („Wie?“) kommuniziert? Greifen Sie hierfür auf Ihre bewährten innerbetrieblichen Kommunikationsinstrumente zu: Heften Sie z. B. ein Rundschreiben an die Gehaltsabrechnung, publizieren Sie einen Beitrag in der Mitarbeiterzeitung oder im Intranet.

5. UMSETZUNG UND EVALUATION:

Starten Sie im Kleinen und prüfen Sie Ihre Ergebnisse

Beginnen Sie Ihr TM als Pilotprojekt, z. B. bei einer für Ihren Unternehmenserfolg sehr wichtigen Mitarbeitergruppe (z. B. mit den Ärzten im Krankenhaus, den Ingenieuren in einem Industriebetrieb oder den Auszubildenden). So sind Verbesserungen in den Abläufen und den Maßnahmen leichter einzuleiten, bevor die Integration des TM im gesamten Unternehmen erfolgt. Prüfen Sie mithilfe Ihres Qualitätsmanagements, was in der Umsetzung besonders gut läuft und was Sie in Zukunft verbessern wollen. Anhand von Kennzahlen wie der „Fluktuationsrate von Talenten“ oder der „Höhe der Nachbesetzung von wichtigen Funktionen aus eigenen Reihen“ sehen Sie nachweislich, wie erfolgreich Ihr TM ist. Rollen Sie dann Zug um Zug das TM auf alle Unternehmensbereiche aus. ▶

IT-TOOLS IM FOKUS

Viele Unternehmen nutzen die auf dem Markt befindlichen IT-Systeme für HR-Prozesse noch sehr wenig. Dabei unterstützen sie Personaler effizient bei der Umsetzung und Durchführung eines TM. Die meisten Software-Angebote können Sie nach Wunsch nur für Teilaspekte (Bewerbermanagement, Personalentwicklung) oder für das komplette TM einsetzen. Je nach Bedarf stehen Ihnen Office-Produkte oder cloudbasierte Online-Programme zur Verfügung. Achten Sie bei der Auswahl auf Folgendes:

1. Die HR-Tools sollten in Ihre bereits vorhandenen HR-Systeme integrierbar sein (Personalinformationssystem).
2. Opensource Online-Systeme bilden eine kostengünstige und risikoarme Alternative zu installierten Office-Neuanschaffungen.



Lesetipp:

Die aktuelle Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young und ESCP EUROPE „Talent Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel“ zum Downloaden unter: <http://bit.ly/108IUAN>

KOMPAKT

- Die Einführung und Umsetzung eines ganzheitlichen und systematischen TM braucht eine schlüssige Gesamtstruktur, die auf einer Personalbedarfsplanung basiert und sich aus verzahnten HR-Einzelmaßnahmen zusammensetzt.
- Die 4 Hauptbausteine des TM sind die Gewinnung, Identifikation, Förderung und Bindung von Talenten. Die dazugehörigen Maßnahmen ergeben sich aus der speziellen betrieblichen Ausgangssituation.
- Das TM ist ein effektives Instrument, um systematisch bislang „unentdeckte Mitarbeiterstärken“ zu identifizieren und langfristig leistungsstarke Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Damit stellt das Personalmanagement eine sehr wichtige Grundlage für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bereit.