

# Strategisch geförderte Talente statt Marionetten

Talent-Management bedeutet unter anderem, das Engagement zu fördern. Vom Mitarbeiter passiv konsumierte Personalentwicklung nach dem Schema »Marionette« kann kaum zu strategisch durchdachten Entscheidungen passen.

Von Eva Selan

Ist »Talent-Management« nur ein neuer Begriff für die ohnehin seit Langem bestehende »Personalentwicklung«? Ist es lediglich mehr vom Selben? Worin liegen die Unterschiede?

Talent-Management und Personalentwicklung gleichzusetzen heißt, beidem nicht in vollem Umfang gerecht zu werden. Beide haben ihre Berechtigung und beide decken nicht den gesamten Bereich der notwendigen innerbetrieblichen Entwicklung der Mitarbeiter ab. Talent-Management fordert noch mehr den Blick über den Tellerrand als Personalentwicklung.

»Talent-Management ist Human Capital Management und fokussiert auf für den Unternehmenserfolg wichtige Zielgruppen, für die es hohen Personalbedarf im Unternehmen gibt«, sagt Thomas Aringer (Geschäftsführer von 5p). »Es bedient sich für diese Zielgruppen u. a. Prozessen und Instrumenten der Personalplanung, des Personalmarketings, Recruitings, des Karrieremanagements, der Nachfolgeplanung, des Kompetenzmanagements und von Compensation & Benefits. Personalentwicklung kann man unterschiedlich breit definieren, jedenfalls umfasst es alle Mitarbeiter, während für Talent-Management die Fokussierung auf bestimmte Mitarbeitergruppen entscheidend ist.«

Der ausschließliche Fokus auf Personalentwicklung ist daher nicht ausreichend, um den Unternehmenserfolg aus HR-Sicht zu sichern. »Das Ziel besteht darin, Bindungen zu vielversprechenden Kandidaten und Mitarbeitern aufzubauen und zu halten«, unterstreicht Mag. (FH) Barbara Wiesinger (Country Manager & Sales Director Austria, Monster Worldwide Austria GmbH). Dabei spielen auch die Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitern mittlerweile eine wesentliche Rolle, Wiesinger nennt die Strategie der so genannten »Boomerang





Thomas Schmidt



Thomas Aringer



Barbara Wiesinger



Clemens Widhalm

Hires – also die erneute Einstellung von Leistungsträgern, die das Unternehmen verlassen haben. Talent-Management ist aktiver, umfangreicher und bisweilen sogar aggressiver als Personalentwicklung. Talent-Management ist außerdem wettbewerbsorientiert.« Deshalb ist es von Bedeutung, dass die Personalabteilungen in Zusammenarbeit mit den Marketingabteilungen die Arbeitgebermarke stärken.

Talent-Management muss – genauso wie die Personalentwicklung – eine strategische Ausrichtung auf Basis der Unternehmensziele sein. Das bedeutet allerdings nicht, erst bei den entsprechenden Entwicklungsprogrammen anzusetzen, »sondern die unternehmenswichtigen Potenziale mit verschiedenen Methoden festzustellen, z. B. durch 360-Grad-Feedback-Gespräche, Assessment-Center, Tiefeninterviews, Potenzialgespräche o. ä. Und natürlich auch durch entsprechende Maßnahmen zur Messung von bisherigen Methoden, um Learnings mitnehmen zu können«, erklärt Mag. Thomas Schmidt (Referatsleitung Marketing & Sales – Unternehmensentwicklung, wIFI Wien). Besonders wichtig ist für ihn, »alle Mitarbeiter des betreuten Unternehmens – und zwar ausnahmslos – miteinzubeziehen und sich nicht nur auf die vermeintlichen High-Potentials zu konzentrieren. Die verborgenen Geheimnisse des Unternehmenserfolges finden sich oft in den versteckten Gedanken und Ideen der Mitarbeiter – wo man es erst gar nicht ahnt!«

DI Dr. Clemens Widhalm (Geschäftsführer, Dale Carnegie Training) vertritt einen weiteren Aspekt: »Talent-Management ist eine Frage der Unternehmenskultur. Und diese Unternehmenskultur wird sehr deutlich wahrgenommen – speziell von wirklich guten Talenten. Die entscheiden dann – je nachdem – ob sie sich engagieren wollen.«

## Talent

Jeder Mensch hat Talent, »viele haben viel Talent für vieles. Talent ist eine noch nicht voll genützte bzw. voll entwickelte Begabung, d. h. ein Bündel an relevanten Potenzialen um eine Funktion oder Rolle auszuüben«, beschreibt Thomas Aringer, z. B. jemand ist noch kein guter Verkäufer, hat aber das Talent dazu.

Aringer fügt hinzu: »Unternehmen sind keine Talent-Agenturen. Noch so großes Talent genügt nicht, damit es von einem Unternehmen systematisch gemanagt werden soll. Talente im Sinn von Talent-Management sind Mitarbeiter, die das Talent haben, über ihre aktuelle Funktion hinaus zukünftig erfolgskritische Funktionen auszufüllen, für die es hohen Personalbedarf gibt.«

## Zielgruppe

Da sich Talent-Management klar an den Unternehmenszielen orientiert und somit entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt, ist es essenziell, die Zielgruppe zu identifizieren. Ganz generell lassen sich laut Barbara Wiesinger »drei Zielgruppen festmachen:

- Erstens die bestehenden Mitarbeiter; hier gilt es, eine Loyalität und Bindung zum Unternehmen aufzubauen, denn ein Brain Drain – ein Abfluss von Wissen – sollte grundsätzlich vermieden werden, das gilt insbesondere in wirtschaftlichen Krisenzeiten.
- Zweitens sollte Kontakt zur Gruppe der vielversprechenden Kandidaten gehalten werden, auch wenn aktuell keine passende Position im Unternehmen frei ist; und
- drittens sollten auf alle Fälle die Bezie-

hungen zu ehemaligen Mitarbeitern gepflegt werden, vor allem wenn es sich um Leistungsträger handelt.«

Diese Zielgruppen sind unabhängig von der Unternehmensgröße, denn das Unternehmensziel mit Hilfe der richtigen Mitarbeiter zu verfolgen, das ist in jeder Unternehmensgröße Ziel von HR.

Talente schlummern in allen Ebenen – vom Lehrling bis zur Führungskraft. Talent-Management ausschließlich auf Führungskraftenebene zu beschränken, wäre der falsche Ansatz. Karrieren sollen bereits frühzeitig geplant und initiiert werden. »Immer wichtiger wird es in Zukunft aber sein, neben

der klassischen Führungskarriere auch die Expertenkarrieren im Unternehmen zu etablieren«, so Thomas Schmidt. »Hier muss

allerdings viel Vorarbeit an internem Marketing und Kommunikation geleistet werden, um die vertikale Karriere zu einem interessanten und erstrebenswerten Entwicklungspfad für Mitarbeiter zu machen. Dadurch bleiben die Potenziale im Unternehmen, wenn keine Führungskarriere möglich ist!«

## Viele haben Talent für vieles, doch Unternehmen sind keine Talent-Agenturen.

## Vorgangsweise

Bevor noch Talent-Management angegriffen wird, muss die Unternehmensstrategie klar sein. Anhand dieser können erfolgskritische Faktoren für den Personalbedarf abgeleitet werden. Jede andere Reihenfolge wäre auf Hypothesen aufgebaut, die höchstens zufällig zielführend sein können.

Thomas Aringer: »Erst im zweiten Schritt geht es um das Gewinnen neuer Talente bzw. die Identifikation der internen Talente. Dabei wird es manchmal verabsäumt,

auch deren Karriereaspirationen systematisch zu berücksichtigen.«

Ein idealtypisches Beispiel zeichnet Thomas Schmidt: »In unserem Haus [WIFI Wien] werden die Mitarbeiter sehr stark mit einbezogen. Gerade wir müssen als Vorbild agieren und setzen selbst Methoden wie Mitarbeitergespräche, Feedback-Gespräche, Potenzialanalysen und Assessment-Center ein, um auf bestehende Potenziale, Talente und Interessen aufzusetzen und entsprechend maßgeschneiderte Schulungspläne erstellen zu können. Nie aus den Augen verlieren wir dabei aber die unternehmens- und abteilungsrelevanten Zielsetzungen!«  
Eine bessere Motivation für den Mitarbeiter und einen nachhaltigeren Nutzen fürs Unternehmen verspricht natürlich eine von

Anfang an gezielte Employee-Life-Cycle-Planung, die auch entsprechend verfolgt wird.

### Engagement

Clemens Widhalm: »Natürlich geht es im Endeffekt um dauerhaft gute Unternehmensergebnisse! Natürlich kann die richtige künftige Besetzung der Schlüsselkräfte im Unternehmen nicht dem Zufall überlassen werden und natürlich brauchen wir Prozesse, um genau das zu managen. Talent-Management ist geläufig als ein Verfahren, mit dem die besten Leute gewonnen, die besten Leute durch einen planmäßigen Ansatz im Unternehmen gehalten und die besten Leute innerbetrieblich weitergebildet werden.

Aber an welchen Kriterien erkennen wir die besten Leute bzw. wodurch werden Menschen zu den besten Mitarbeitern? Leistung wird im Wesentlichen durch Können und Wollen bestimmt. Das Talent wird oft als das (potenzielle) Können verstanden, das sich aus fachlichem Wissen und persönlichen Stärken zusammensetzt.«

Eine Mercer-Delta-Studie (siehe Kasten) zeigt, dass engagierte Mitarbeiter vier Mal mehr zum Unternehmenserfolg beitragen als nicht engagierte Mitarbeiter. Es genügt also nicht, über Talente im Sinne von angelegten Potenzialen zu verfügen. Genauso wichtig sind auch die Bereitschaft und der Wille der Menschen, dieses Talent für die Unternehmensziele einzusetzen.

Was interessiert die besten Leute wirklich? Wie muss ein berufliches Umfeld geschaffen sein, sodass sie auch mit Freude, Einsatz und Initiativekraft dabei sind? Clemens Widhalm: »Dazu gehören ganz grundlegende Dinge wie Vertrauen, Respekt, reizvolle Herausforderungen, verdiente Anerkennung und gestalterischer Freiraum. Natürlich sind strukturelle Faktoren wie Mitarbeiter-Gespräche, Karriere- und Weiterbildungspläne wichtig. Es muss aber auch spürbar sein, dass sich Vorgesetzte im Unternehmen tatsächlich für die Entwicklung von Talenten interessieren und sich für diese Menschen entsprechend Zeit nehmen.«

### Conclusio

Effektives Talentmanagement bedeutet, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die

- Talente anzieht,
- Entwicklung zulässt und
- Mitarbeiter stolz auf ihr Unternehmen sein lässt.

Diese Kultur kann in vielen Bereichen verankert sein: Von der Lehrlingsentwicklung über High-Potential-Programme bis hin zu professioneller Begleitung bei Outplacement-Maßnahmen.

Wenn die Stimmung im Unternehmen schlecht ist, suchen zuerst die High Potentials das Weite. Schade um den ganzen bisher betriebenen Aufwand im Talent-Management. Ganz zu schweigen von den Folgekosten einer Neubesetzung in der Größenordnung eines zwei- bis dreifachen Jahresgehaltes ... □

#### Studie Talent-Management

Mercer Delta veröffentlichte im September 2009 eine Studie, die mit »Talent-Management ist strategisch bedeutend, aber noch lange nicht Chefsache« umschrieben wird. 106 Unternehmen in D, AUT und CH wurden hinsichtlich ihrer Talent-Management-Strategien und deren Umsetzung befragt. Zusammenfassend lässt sich sagen:

- Talent-Management ist aus Sicht der Unternehmensleitung ein strategisch bedeutender Wettbewerbsfaktor.
- In der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Personal- und Linienmanagement bei der Planung und Umsetzung von Talent-Management-Maßnahmen existieren in der Praxis erhebliche Diskrepanzen.
- Nach Meinung von 81 % der Befragten schätzen die Unternehmensleitungen den Beitrag des Talent-Managements für die Erreichung der Unternehmensziele hoch ein. 60 % der Studienteilnehmer planen trotz der aktuellen ökonomischen Krise keine Einschnitte in diesem Bereich.
- In ca. 40 % der Unternehmen ist die Entwicklung und Umsetzung der Talent-Management-Strategie allein Sache der Personalabteilung. Erst in Unternehmen ab 80 000 Mitarbeitern weltweit sind dafür Personal- und Linienmanagement gemeinsam verantwortlich.
- Verbesserungspotenzial bei der Bindung von Leistungs- und Potenzialträgern: 94 % der befragten Unternehmen setzen bei der Bindung auf kurzfristige monetäre Anreize. 55 % bieten karrierebezogene Maßnahmen wie individuelle Laufbahnplanung an. Die Umsetzung setzt allerdings eine starke Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement voraus. Hier sehen die Teilnehmer der Studie wiederholt den größten Verbesserungsbedarf.
- Personal- und Nachfolgeplanung sind stark verbesserungswürdig: In 51 % der befragten Unternehmen kommt die Analyse von Personal- und Nachfolgeplanung zu kurz. Infolgedessen wird sie von 95 % der Befragten als verbesserungswürdig empfunden. [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

#### Info

5p Consulting  
Dale Carnegie Training  
Monster Worldwide Austria GmbH  
WIFI Wien

[www.5p-consulting.com](http://www.5p-consulting.com)  
[www.dale-carnegie.at](http://www.dale-carnegie.at)  
[www.monster.at](http://www.monster.at)  
[www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung](http://www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung)