

Talent Management



Talent Management

"Talent Management hat zum Ziel, die Versorgung des Unternehmens mit denjenigen Arbeitnehmern zu sichern, die die vorhersehbaren Anforderungen der zukünftigen Arbeitsbereiche erfüllen werden." Arbeitgeber versuchen, die besten und fähigsten Bewerber, Auszubildende und Absolventen für offene Stellen im Unternehmen zu gewinnen sowie talentierten Arbeitnehmern interne Karriereöglichkeiten anzubieten.

Gibt es besondere Gründe, warum sich Unternehmen derzeit stärker um das Talent Management kümmern sollten, um den Anschluss nicht zu verpassen?

Kleinerer Talentpool- steigende Anforderungen

Seit 1997 der Begriff „War for Talent“ bei Mc Kinsey auftauchte und Ed Michaels, Helen Henfield-Jones und Beth Axelrod mit ihrem Buch „The War for Talent“ vom schwindenden Pool der Talente berichteten, hat sich die Lage nicht gebessert. Aufgrund der demographischen Entwicklung ist abzusehen, dass der Pool an verfügbaren Talenten weiterhin kontinuierlich kleiner werden wird. Abgesehen von kurzen Unterbrechungen während der Wirtschafts- und Finanzkrisen, klagen die Unternehmen in vielen Branchen seitdem über einen Mangel an Fachkräften. Tendenz steigend.

Viele Unternehmen haben gelernt und in der Finanzkrise 2008/2009 nicht wieder das Szenario der Entlassungswellen 2001/02 wiederholt. Trotz schwieriger Bedingungen hielten die Betriebe durch Überstundenabbau und Kurzarbeit ihre Arbeitnehmer im Unternehmen, die anschließend ihre erprobten Kompetenzen sofort wieder einsetzen konnten.

Parallel zum Fachkräftemangel wachsen die Anforderungen an künftige Stelleninhaber immer rasanter. Doch wie soll nach Talenten gesucht werden, die künftigen Anforderungen gewachsen sind, insbesondere wo sich die globalen Märkte und Bedürfnisse der Kunden so rasant entwickeln wie nie zuvor?

Entwicklung einer Talentstrategie aus der Unternehmensstrategie

Diese Frage lässt sich nur anhand der Visionen und der Unternehmensstrategie beantworten. Die zunächst in der Vision über die

Zukunft des Unternehmens und konkreter in der Unternehmensstrategie festgeschriebene Zielrichtung, die ein Unternehmen anstrebt, weist auch den Weg für die Suche nach Talenten, die naturgemäß in die Zukunft ausgerichtet ist. In der Talentstrategie sollte festgelegt werden, welche Talente das Unternehmen sucht und welche Fähigkeiten die Arbeitnehmer in den verschiedenen Unternehmensbereichen haben sollten.

Die Talentstrategie beschreibt auch, wie innerhalb und außerhalb des Unternehmens nach Talenten gesucht werden soll und welche Funktionsträger im Unternehmen mit dem Talent Management betraut werden sollen. In der Regel kommen für diese Aufgabe insbesondere die für die Rekrutierung, das Personalmarketing und die Personalentwicklung zuständigen Mitarbeiter der Personalabteilung in Frage, sowie die operativen Führungskräfte.

Unterschiedliche Wege bei der Suche nach Talenten

Prinzipiell gibt es unterschiedliche Wege, Talente aufzuspüren: Unternehmen können den Schwerpunkt auf die interne Suche und Förderung von Talenten legen. Sie können aber auch extern durch Headhunter Talente und Experten von anderen Unternehmen abzuwerben versuchen. Ob dies der Königsweg ist, um die gewonnenen Talente auch langfristig im Unternehmen halten zu können, sei dahingestellt.

Weil der im nationalen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehende Pool an Talenten in Zukunft kleiner werden wird, haben Unternehmen auch die Möglichkeit, die Suche nach Talenten global auszuweiten. Sie können auch den zeitlichen Horizont ausdehnen und bereits bei Schülern und Studenten nach künftigen Auszubildenden und Berufsanfängern suchen. Zum Beispiel lassen sich frühzeitig über Praktika Kontakte zu jungen Menschen aufbauen und bei entsprechendem Talent weiter pflegen um so das Interesse der jungen Menschen für das Unternehmen zu wecken und zu intensivieren. Im gleichen Maße kann der Zeithorizont auch auf die Suche nach talentierten älteren Arbeitnehmern ausgedehnt werden.

Mittel und Medien zur Kontaktaufnahme mit jungen Talenten

Viele Unternehmen reagieren auf diese sich verschlechternden Bedingungen, indem sie durch ihr Personalmarketing bereits junge Talente in Schulen, Hochschulen, Auszubildenden- und Absolventenbörsen suchen und ansprechen. Auf den Karriereseiten zahlreicher Unternehmen gibt es spezielle Bereiche, die sich an High Potentials richten. Dort werden dieser heiß umworbenen Zielgruppe aus besonders begabten Studenten und Absolventen spezielle Förderprogramme und Karrierepfade angeboten, um sie für das Unternehmen zu gewinnen. Interessierte Talente können bei Bedarf gleich ihre Bewerbung online über die Karriereseite abschicken.

Die rasante Zunahme der Nutzung soziale Netzwerke besonders durch junge Menschen bietet Unternehmen ein weiteres Medium, um gezielt Talente über Stellenangebote, Erfahrungen von Mitarbeitern und interessanten Neuigkeiten aus dem Unternehmen zu informieren. Bei Facebook & Co. können die vorwiegend der jüngeren Generation angehörenden Nutzer zu Followern und Fans des Unternehmens werden. Social Networks wie XING bieten ihren Nutzern nicht nur Networking, sondern auch spezielle Funktionen für die gezielte Stellensuche an.

Talent Management schließt Integration und Förderung der Talente mit ein

Das Talent Management im Unternehmen ist jedoch noch lange nicht abgeschlossen, sobald der talentierte Bewerber seinen Arbeitsvertrag unterschrieben hat. Nun kommt es darauf an, das junge Talent im Unternehmen zu integrieren und ihm die versprochenen Fördermöglichkeiten auch tatsächlich anzubieten. Welche Art der Förderung am besten geeignet ist, hängt sicherlich im Einzelnen von den Möglichkeiten des Unternehmens und den individuellen Bedürfnissen des talentierten Mitarbeiters ab.

Große Unternehmen bieten Trainee-Programme oder Talent-Pools, in denen High Potentials oder Nachwuchsführungskräfte spezielle Schulungsprogramme durchlaufen. Weitere Möglichkeiten sind internen oder externe Schulungen, Seminare oder Lehrgänge, die für die betreffenden Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen gebucht werden. Mentorenprogramme, Job Rotation, Coaching durch den Vorgesetzten oder durch einen externen Coach sind weitere Möglichkeiten zur gezielten Förderung von Talenten.

Talente unternehmensspezifisch binden

Neben der Förderung der Talente ist die Karriereplanung eine weitere wichtige Maßnahme auf dem Weg einer Bindung der geförderten Talente an das Unternehmen. Schließlich sollen die Investitionen in den talentierten Mitarbeiter dem Unternehmen auch auf lange Sicht zugute kommen.

Ebenso wie bei den Maßnahmen zur Entwicklung und zur Karriereplanung des High Potentials sollte auch die Wahl der Bindungsmaßnahmen einerseits den individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters und andererseits dem unternehmensspezifisch Machbaren entsprechen.

Da die Bindung der Talente an das Unternehmen das primäre Ziel des Talent Managements ist, empfiehlt es sich, bei der Wahl der Bindungsmaßnahmen ebenso gezielt vorzugehen wie bei der Auswahl der Talente selbst.

Elke Schmidt