



© projektphotos

**TALENT FARMING:** Hinter dem schicken englischen Schlagwort steht anderes als die Aufzucht bienenfließer Arbeiter oder die Auswahl hoch qualifizierter Wissensträger.

# Der Talentförderung gehört die Zukunft

**TALENT MANAGEMENT.** Die Talente im Umfeld eines Unternehmens sind nicht unbedingt die High Potentials der Förderkreise. Es sind jene Personen innerhalb und außerhalb des Betriebs, die das ganze Unternehmen nachweislich voranbringen. Wie sie zu gewinnen, zu motivieren und zu binden sind, erläutert Kai Anderson.

Anfang der neunziger Jahre dämmerte den Managern des japanischen Elektronikriesen Sony, dass sie einen Trend verschlafen hatten. Der Zug auf dem Markt für Computerspiele schien abgefahren. Zwei Anbieter dominierten: Nintendo und Sega. Deren Vorsprung sei zu groß, so die Befürchtung der Manager. Nur wenn es gelänge, die besten und spannendsten Spiele für Sonys neue Play Station zu entwickeln, würden die Konkurrenten links liegen lassen. Das Problem war nur: Nintendo und Sega verfügten über erfahrene Entwicklerteams. Sony nicht. Und eine solche Truppe ließ sich nicht im Handumdrehen rekrutieren. Notgedrungen begannen die Manager auf externe Entwickler zu setzen, und zwar auch aus den Kreisen der Spieler selbst. Sony stellte ihnen die passenden Werkzeuge dazu zur Verfügung. Das Beispiel zeigt, wie wichtig es sein kann, vom herkömmlichen Personalmanagement

Abschied zu nehmen und Talente nicht nur auf den üblichen Wegen zu suchen, sondern überall dort, wo man sie finden und in seine Geschäftsstrategie einbauen kann. Wer sich heute aber für systematisches Talent Management stark machen will, erntet wenig Beifall. Und das ist auch kein Wunder. Hatte sich nicht viele der als Talente gefeierten Stars der New Economy nach dem Platzen der Internetblase als Schönwetterkapitäne erwiesen – unfähig, ihre Unternehmen durch wirtschaftliche Turbulenzen zu steuern? Selbst kluge Geister stimmen in den Chor der Kritiker ein: Viele von denen, die das Wort Talent verwendeten, wussten gar nicht genau, wovon sie redeten. Das jedenfalls beklagt der St. Galler Wirtschaftswissenschaftler Fredmund Malik. Das momentan reichlich vorhandene Angebot an qualifizierten Kräften tue ein Übriges, um keine neuen Ansätze im Personalmanagement aufkommen zu lassen.

Nicht nur um den Kritikern den Wind aus den Segeln zu nehmen: Es ist wichtig, den Kreis der Personen, die man als Talente bezeichnet, genau zu definieren. Wie das Eingangsbeispiel zeigt, darf der Begriff nicht auf die so genannten High Potentials eingeeignet werden. Hier unsere Definition: Talente sind alle Personen, die durch ihre Kenntnisse, ihre Fähigkeiten und ihren Einsatz deutlich zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen. Damit ist der Begriff unabhängig von Hierarchie und Funktion, schließt also bewusst auch Facharbeiter oder Außendienstler ein. In der Regel geht es um jene 30 bis 40 Prozent der Belegschaft, die ein Unternehmen nach vorne bringen. Hinzu kommen jene Externen, die aufgrund ihres besonderen Profils erwarten lassen, dass sie zu diesem Drittel gehören werden, wenn sie einmal für das Unternehmen arbeiten.

## Verzahnte Maßnahmen sind nötig

Beim Talent Management richten die Unternehmen ihr Personalmanagement systematisch auf diese Personen aus. Dabei verzahnen sie Personalmarketing, Recruiting, Personalentwicklung und Incentives miteinander. So können sie vermehrt gute Kandidaten gewinnen, an sich binden und die Fluktuationsrate senken. Und: Durch die Abkehr vom Gießkannenprinzip sinken in vielen Fällen die Kosten. In erster Linie sorgt Talent Management allerdings dafür, dass sich die Unternehmen besser im Wettbewerb um gute Mitarbeiter behaupten.

Dabei ist diese neue Managementtechnik nicht nur für Großunternehmen sinnvoll und machbar. Im Gegenteil: Der Mittelstand hat zwar meist ein schmales Budget und einen schwachen Employer Brand, gilt also nicht als erste Adresse unter den Arbeitgebern. Dafür aber sind die Strukturen flexibler als in Großunternehmen, was für talentierte Macher großen Reiz haben kann. Nicht zu vergessen ist auch die Dringlichkeit des Themas im Mittelstand: Jene Trends, die für Talent Management sprechen, wirken sich zuerst bei Betrieben mittlerer Größe aus. Talent Management orientiert sich weitaus stärker als das herkömmliche Personalmanagement an der Unternehmensstrategie. Beispiel: Das Management eines großen deutschen Versicherungskonzerns beschloss vor einiger Zeit, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Diesem Ziel widersprach

## ➔ TRENDS

### Deshalb wird Talent Management wichtiger

#### Negative Bevölkerungsentwicklung:

Das Kölner Institut der deutschen Wirtschaft rechnet damit, dass das Angebot der in Deutschland verfügbaren Arbeitskräfte von heute fast 42 Millionen auf knapp 30 Millionen im Jahr 2050 einbricht.

**Globalisierung, Deregulierung, technischer Fortschritt:** Diese Faktoren verschärfen den Wettbewerb. Manager und Mitarbeiter sind stärker gefordert.

**Gespaltener Arbeitsmarkt:** Millionen von älteren oder schlecht qualifizierten Arbeitslosen stehen immer weniger gut ausgebildete und erfahrene Kräfte gegenüber.

**Sinkende Loyalität der Mitarbeiter:** Die Bereitschaft zum Wechsel nimmt zu – spätestens, wenn die Konjunktur anzieht.

**Instabile Wettbewerbsvorteile:** Preisbedingter oder auf Technik beruhender Vorsprung erweist sich als kurzlebig. Wettbewerbsvorteile, die auf besonders befähigten Mitarbeitern beruhen, sind robust: Es dauert bis zu sieben Jahre, bis die Konkurrenz die Ursache erkennt, Gegenstrategien entworfen und umgesetzt hat, so der US-Wissenschaftler Wilfried A. Adam.

Quelle: Promerit AG, 2004

## ➔ AUTOR



KAI ANDERSON ist Mitgründer und Partner der Promerit AG, einem Pionier auf dem Gebiet des Talent Managements.

die bisher im Konzern gelebte Unternehmenskultur mit traditionell versicherungstypischen Werten wie Risikominimierung, Stetigkeit und Sicherheit. Kein Wunder also, dass die zur Umsetzung der neuen Strategie benötigten, unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiter fehlten. Das Management ließ deswegen ein so genanntes Skill-/Kompetenzmodell entwickeln. Skills in diesem Sinne sind alle Qualifikationen, die jemand durch Aus-, Fort- und Weiterbildung erworben hat. Hierzu zählen zum Beispiel Fremdsprachen oder Computerkenntnisse. Unter Kompetenzen verstehen wir alle Eigenschaften, die auf Charakter, Lebens- und Berufserfahrung beruhen. Sie lassen sich nur durch relativ aufwändige Assessments erfassen und messen. Bei dem Versicherungskonzern definierten die Personalmanager beispielsweise „Unternehmergeist“ als Soll-Kompetenz. Durch gezielte Neueinstellungen und geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen fördern sie den Aufbau einer entsprechend zusammengesetzten Belegschaft.

#### Schlanke Skillmodelle helfen

Ein solches Skill-/Kompetenzmodell sollte nicht mehr als 15 Kompetenzen und 30 Skills umfassen. Endlose Kataloge mit detaillierten Anforderungen für jeden einzelnen Mitarbeiter taugen nicht für Talent Management. Beispiel: Die meisten Autohersteller haben bereits die Weichen in Richtung so genannter Produktbündel gestellt. Dabei geht es um Angebotspakete, bei denen Problemlösungen aus anderen Branchen integriert werden, etwa aus der Telekommunikation oder der Logistik. Konsequenz: Die traditionellen Automobilentwickler werden es künftig schwerer haben. Anders die so genannten Entwicklungsmanager: Sie haben nicht nur den Überblick über das branchenspezifische technische Wissen, sondern sind gleichzeitig in der Lage, die Bedürfnisse der Konsumenten zu analysieren. Das Skill-/Kompetenzmodell muss deswegen die Punkte „Analytischer Verstand“ und „Kreativität“ umfassen. Und weil solche Manager auch eng mit den Kunden zusammenarbeiten, enthält das Skill-/Kompetenzmodell den Punkt „Teamfähigkeit“.

In den meisten Unternehmen stellt die Personalplanung eine budgetorientierte, verwaltende Tätigkeit dar. Talent Management

erfordert dagegen eine Planung, die sich an den benötigten Skills und Kompetenzen orientiert, und zwar unabhängig von einer konkreten Zuordnung auf Planstellen, im besten Fall unabhängig von einem unmittelbaren Personalbedarf. Dass eine solche radikale Veränderung der Prozesse Sinn ergibt, zeigt das Beispiel eines Unternehmens aus unserem Klientenkreis, dessen Belegschaft deutlich zweistellige Wachstumsraten im Jahr aufweist. Eine herkömmliche Personalplanung mit starren Strukturen wäre hier bereits nach kurzer Zeit Makulatur.

Konsequenterweise verändert sich auch die Personalbeschaffung: weg vom Headhunting, hin zum Talent Farming. Es geht nicht mehr darum, nach passenden Kandidaten für gerade vakant gewordene Stellen zu fahnden, sondern proaktiv zu handeln. Das heißt: Die Recruiter bauen bereits im Vorfeld von Stellenbesetzungen Kontakte zu den Kandidaten auf – so wie ein Bauer, der im Frühjahr sät, um im Herbst die Ernte einzufahren. Wir sprechen in diesem Zusammenhang vom Talent Relationship Management. So wie beim softwaregestützten Kundenbeziehungsmanagement ermöglichen bestimmte Instrumente den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu interessanten Kandidaten. Dies selbst dann, wenn die ins Visier Genommenen noch nicht an einem Wechsel interessiert sind. Auf diese Weise erhält man die Möglichkeit, etwa einem für die Konkurrenz im Ausland tätigen Manager ein Angebot zu machen, sobald dieser zurückkehren will und in seinem Unternehmen keine attraktive Position findet.

#### Fischen im Talentpool

Ein weiteres Beispiel für den Einsatz dieser Technik ist der Talentpool: eine Datenbank, in der die Profile der Mitarbeiter ebenso gespeichert sind wie die von externen Kandidaten. In den Talentpool wandern auch Informationen aus Bewerbungsprozessen oder Assessments. Alle Entscheider in allen Teilen des Unternehmens können jederzeit auf diese Datei zugreifen. So können die Unternehmen Angebot und Nachfrage auf dem Personalmarkt entkoppeln. Nebeneffekt: Das aufwändige Sichten und Verteilen von Blindbewerbungen wird überflüssig. Recruiter, Führungskräfteentwickler und Linienvorgesetzte werden entlastet. Sie können sich um wichtigere Dinge kümmern. ●