

# Die Trends im Talent Management

AUSBLICK. Bei Talent Management handelt es sich um ein Thema mit zunehmender Brisanz. Zusätzlich sind innerhalb des Themas einige Trends zu erkennen.

Von **Markus Frosch** und **Armin Trost**

**W**ie sich Talent Management in Zukunft entwickeln wird, ist schwer vorherzusagen. Nicht zuletzt deshalb, weil auch heute noch kein einheitliches Verständnis darüber besteht, was Talent Management genau beschreibt. Im Folgenden soll daher von der Vorstellung eines Talent Management ausgegangen werden, dass alle personalpolitischen Funktionen zur langfristigen Besetzung von Schlüsselrollen und -funktionen umfasst – jene, die in einem Unternehmen maßgeblich und in entscheidender Weise zu dessen Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Dabei basieren die in diesem Artikel beschriebenen Trends auf Erfahrungen und Beobachtungen, die bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen gesammelt wurden.

## Trend 1: Die Selling Story

Employer Branding ist seit Jahren ein prominentes Thema. Es geht um die markenstrategische Positionierung eines Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber. Eine eigene Analyse von 247 Karrierewebsites großer und beliebter Arbeitgeber hat ergeben, dass nur fünf Unternehmen eine klare Botschaft vermitteln, warum man sich für diese Arbeitgeber interessieren sollte und dies mittels Text- und Bildsprache transportieren. Schon dieser Befund deutet darauf hin, dass auch nach jahrelanger Diskussion Ideen des Employer Branding nicht wirklich Fuß fassen konnten. Es bleibt am Ende vor allem bei Imageanzeigen unterschiedlicher Güte.



**Trends werden durch eine Fortführung von Entwicklungen oder Experteninterviews identifiziert – oder durch eigene Erfahrungen.**

So genannte Arbeitgebermarken werden sich immer der Unternehmensmarke unterordnen müssen und das ist auch sinnvoll. Employer Branding als eine Parallelveranstaltung zur „eigentlichen“ Markenbildung werden schon allein die Top-Entscheider im Marketing zu verhindern wissen. Nun ist aber auch zu beobachten, dass sich etliche Unternehmen im Zuge ihrer Personalmarketingstrategie auf ganz bestimmte Zielgruppen konzentrieren. In Zukunft wird es vor allem darum gehen, im Sinne gewinnender Selling Stories die für das Unternehmen erfolgskritischen Zielgruppen – also jene, die langfristig Schlüsselrollen und -funktionen besetzen sollen – anzusprechen und Ressourcen darauf zu fokussieren. Der Aufbau eines

allgemeinen Image könnte demgegenüber an Bedeutung verlieren.

## Trend 2: Aktive Suche

Die Zeiten, in denen qualifiziertes Personal mittels Stellenanzeigen gefunden werden konnten, sind vorbei. Personalsuche war früher passiv, indem man auf die Initiative der Bewerber wartete. Aktive Suche überließ man Personalberatungen. Weder das eine noch das andere werden sich Arbeitgeber künftig leisten können. Vielmehr werden sie sich auf den Weg machen, um aktiv nach potenziellen Mitarbeitern Ausschau zu halten. Dies erfolgt unter

anderem mittels persönlicher Netzwerke der eigenen Mitarbeiter. Hier kommen Mitarbeiterempfehlungsprogramme zum Tragen. Personalgewinnung wird zur Vertriebsaufgabe aller Mitarbeiter und Führungskräfte. Darüber hinaus werden weitere, ganz unterschiedliche Quellen genutzt, um an gute Leute zu geraten.

Das Internet wird hierbei eine immer wichtigere Rolle spielen, insbesondere das Phänomen Web 2.0. User stellen Profile in Internet-Stellenbörsen bereit, präsentieren sich und ihre Kontakte in sozialen Netzwerkplattformen wie Xing. Immer mehr Menschen pflegen Tagebücher im Web (so genannte Blogs) oder betreiben eigene Webseiten. Dies wird

langfristig dazu führen, dass Arbeitgeber über diese Wege aktiv nach Kandidaten Ausschau halten. Für sie wird diese Strategie der Kandidatensuche immer einfacher, weil die Kandidaten das ihre dazu beitragen. Auch Personalberatungen werden zunehmend auf eben diese Plattformen, die immer mehr jedermann zugänglich sind, zugreifen. Die Möglichkeiten von Arbeitgebern und Personalberatungen scheinen sich anzunähern.

### Trend 3: Rückkehr zur Individualität

In den vergangenen Jahren war ein Trend hin zur Standardisierung mit dem Ziel höherer Transparenz und Professionalität unverkennbar. Einheitliche Kompetenzmodelle, anhand derer Kandidaten gemessen werden, sind symptomatisch für diese Entwicklung. Dahinter steckt die Überzeugung, dass ein bestimmtes Set an Kompetenzen für den Erfolg eines jeden ursächlich ist. Die Wirklichkeit belehrt uns eines Besseren. Menschen können in gleichen Situationen auf sehr unterschiedliche Weise erfolgreich sein. So demonstrierten Trainer der deutschen Fußballnationalmannschaft sehr unterschiedliche Stile entsprechend ihrer individuellen Talente und Fähigkeiten und sind jeweils damit erfolgreich. Man kann diesen Gedanken weiterführen: Projektteams werden dann erfolgreich sein, wenn unterschiedliche

ten mit Idealanforderungen zu begegnen. Der Markt wird das Streben nach Standardisierung auf natürliche Weise in seine Schranken weisen und Diversity die Chance geben, die es verdient.

### Trend 4: Die menschliche Seite

„Senden Sie mir bitte mal eine Liste aller denkbaren Kandidaten im Unternehmen, die als Nachfolger für unserer Marketingleiter-Position in Frage kämen, bitte mit CV“, ist eine typische Anfrage der Geschäftsleitung an den Personalleiter. Das ist eine Frage, auf die jeder Personalleiter ehrfurchtsvoll und mit Respekt reagiert. Wenn verwundert es, wenn angesichts solcher Anfragen der Ruf nach einem allumfassenden Informationssystem laut wird, in dem Kompetenzmodelle, individuelle Profile et cetera abgebildet und jederzeit schnell abrufbar zur Verfügung stehen? Wenn nach Informationen gefragt wird, liegt es nahe, diesem Problem mit einem Informationssystem zu begegnen. Das erklärt unter anderem die großen Investitionen in eine entsprechende Informationstechnologie. Diese ist aber nicht die Lösung des Problems und immer mehr Unternehmen erleben das. Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen spielt Politik, spielen Netzwerke und zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Entscheidern und Kandidaten eine

durch Informationssysteme abgebildet oder gar abgelöst werden. Technische Systeme können bestenfalls Rahmendaten liefern. Auch diese Erkenntnis wird sich vermutlich durchsetzen. ■

#### Markus Frosch

ist Geschäftsführer der Promerit AG in Frankfurt am Main.

#### Professor Armin Trost

ist Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen sowie Partner und Mitgesellschafter von Promerit.

---

## Entscheidungsprozesse im Personalwesen können durch Informationssysteme nicht gelöst werden. Die menschliche Seite zählt mehr denn je.

---

Kompetenzen der Gruppenmitglieder sinnvoll kombiniert werden.

Ob es in Zukunft eine Rückbesinnung auf die hohe Bedeutung der Individualität auf die Mitarbeiter erfolgt, kann man nur schwer vorhersagen. Die Annahme dieses Trends basiert auf der Beobachtung, dass es sich Unternehmen bei der aktuellen Arbeitsmarktentwicklung nicht mehr leisten können, Mitarbeitern und Führungskräften

wesentliche Rolle.

Hierbei soll die Bedeutung technischer Systeme nicht abgewertet werden. Worauf es aber in Zukunft ankommen wird ist, dass die Menschen, die bei der Besetzung von Schlüsselpositionen eine Rolle spielen und jene, die als Kandidaten in Frage kommen, persönlich bekannt sein müssen. Weder die persönliche Natur der Akteure noch die Entscheidungsprozesse können

#### ANZEIGE

