

# sechsseiten

NACHHALTIGES WACHSTUM – WAR FOR TALENTS?! | AUSGABE 04-4 | AUGUST 2010

PROCESS<sup>1</sup>ONE

→ Jede Anziehung ist wechselseitig





# Jede Anziehung ist wechselseitig

Unternehmen sind mehr denn je darauf angewiesen, jene Leistungsträger zu identifizieren und dauerhaft an sich zu binden, die für den künftigen Erfolg existenziell sind. Auch in Zeiten der Krise und trotz einer steigenden Anzahl Arbeitssuchender. Doch wie ist es möglich, einerseits durch Stellenabbau und Restrukturierung Kosten zu senken und sich zugleich als attraktiver Arbeitgeber zu erweisen?

Und wie kann es gelingen, eine Organisation zu straffen und zu verschlanken ohne erfolgsrelevante Positionen zu opfern? SAP beispielsweise wird zurzeit unter den beiden neuen CEOs restrukturiert und die Anzahl der hierarchischen Ebenen unterhalb des Vorstandes von zehn (!) auf vier zurückgeführt. Die Vermutung liegt nahe, dass dabei auch erfolgskritische Positionen entfallen.

## TALENT MANAGEMENT ALS UNTERNEHMERISCHE RESSOURCE

Wirft man einen Blick auf die Entwicklung der letzten Jahrzehnte, so wurde das Thema Talent Management als periphere Aufgabe den Personalabteilungen überantwortet; stand also wenig im Fokus der Geschäftsführung. In den vergangenen fünf Jahren häufen sich jedoch Studien, die aufzeigen, dass die Besetzung von Schlüsselpositionen mit qualifizierten, managerialen Talenten nunmehr als bedeutender Faktor auf Geschäftsführungsebene wahr genommen und behandelt wird.

So ist man sich vielerorts einig, dass es einen klaren Zusammenhang gibt zwischen Unter-

nehmenserfolg und Talent Management Strategie. Dementsprechend wird die Fähigkeit eines Unternehmens, die „richtigen“ Personen zu identifizieren, einzustellen, zu entwickeln und langfristig zu binden, zu einer bedeutsamen Ressource.

## PRODUKTIONSAKTOR WISSEN

Bereits um die Jahrtausendwende machte der Begriff vom „War of Talents“ Karriere. Gemeint waren damit all jene Anstrengungen von Unternehmen, die darauf abzielten, die besten Kräfte für sich zu gewinnen. Seinerzeit wurden General Electric und Microsoft als wegweisend im Hinblick auf eine klare Talent Management Strategie genannt.

Die passende Begründung wurde 2001 von dem Trendforscher Matthias Horx geliefert, der konstatierte, „dass sich die meisten Firmen in einem recht turbulenten Übergang befinden von den alten, industriellen Firmenorganisationen zu dem, was man Wissensorganisation nennen könnte“.

Wenn nun aber der Produktionsfaktor Wissen zunehmend die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital ablöst, hat das radikale Konsequenzen zur Folge. Konsequenzen, die bis dato erstaunlich wenig gesehen werden. Im Gegensatz zu den „alten“ Produktionsmitteln entzieht sich Wissen nämlich dem direkten Zugriff durch das Unternehmen; ja schlimmer noch, es verlässt jeden Abend das Unternehmen. Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hängt aber mehr und mehr davon ab, dass sich dieses Wissen am nächsten Morgen wieder entscheidet, durch den selben Firmeneingang zu gehen wie am Abend zuvor und sich weiterhin voll in den Dienst der Firma zu stellen.

#### TALENT MANAGEMENT – HÄUFIG FALSCH VERSTANDEN

Traut man den jüngsten Wasserstandsmeldungen in Zeiten der Krise, so wächst die Bedeutung der Human Resources. Laut einer Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2009 rangieren sie auf Platz 4 in der Liste der Unternehmensfunktionen mit dem größten Wert für die Unternehmensentwicklung – noch vor Forschung und Entwicklung, Marketing, Einkauf und IT. Und innerhalb der Funktionen der Human Resources wird der Professionalisierung des Talent Managements für die kommenden Jahre die größte Priorität zugeschrieben.

Zeitgleich mit dem gestiegenen Bewusstsein für die Bedeutung von Talent Management beobachten wir Entwicklungen, die aus unserer Sicht eine unzulässige Engführung des Themas darstellen:

1. Was sind Talente – und an welchen neuralgischen Stellen sind sie heute und in Zukunft unverzichtbar? Schon bei dieser Frage erhält man häufig höchst unterschiedliche Antworten innerhalb eines Unternehmens, ja sogar innerhalb eines Geschäftsbereiches. Aufwändige Anforderungsprofile und Kompetenzkataloge sind meist der Versuch, diese Frage zu beantworten; laufen aber immer Gefahr, eine Pseudoobjektivität zu produzieren, die mit der Realität wenig zu tun hat. Es lohnt sich, diesen etablierten Prozessen innovative Formen zur Seite zu stellen und zum Beispiel interne Talent-Scouts einzusetzen.

2. Talent Management Programme werden nicht selten von altgedienten Führungskräften genutzt, um „mehr desselben“ zu entwickeln, Seilschaften aufzubauen oder eben nur jene Talente zu fördern, die nicht an die eigene Kompetenz heranreichen können: so genannte „Mini Me’s“ – Abbilder ihrer selbst, „nur nicht ganz so gut“. Die konsequente Ausrichtung der Talententwicklung im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens gerät dadurch aus dem Blick.

3. Talent Management wird als eine zwar wichtige, aber dennoch an die HR-Verantwortlichen delegierbare Aufgabe angesehen. Es wird damit noch zu wenig als etwas begriffen, für das sich alle Führungskräfte des Unternehmens verantwortlich sehen – mit einer klaren Beauftragung durch das Top Management und HR als Koordinator,

## Schlüsselkomponenten für ein effizientes Talent Management

1. Eine klare, von den Treibern geteilte Vorstellung der aktuellen und künftigen Business Strategie.
2. Identifikation der Talent-Lücke: Welche Talente sind an Bord? Welche müssen unbedingt an Bord oder auch von Bord?
3. Überprüfung der Employer Brand: Können wir die Arbeits- und Entwicklungsversprechen, die wir im Personalmarketing präsentieren, tatsächlich halten? Und erreichen wir damit jene Personen, die wir brauchen (i.S. der Punkte 1 und 2)?
4. Akkurate und mutige Recruiting-Entscheidungen.
5. Ein kraftvoller Management-Entwicklungsplan, der sowohl stellengenaue als auch „absichtsfreie“ Lerninhalte und Entwicklungsmöglichkeiten bereit hält.
6. Klare, systematische Erwartungskommunikation und etablierte, passgenaue Feedbackschleifen zwischen Talent Managern und Talenten.

Tool-Lieferant und Sparringspartner. Talent Management ist also eher ein Zustand, den ein Unternehmen einnimmt und nicht eine an bestimmte Positionen oder Abteilungen gebundene Funktion.

4. Die Anschaffung und Implementierung einer Talent Management Software ist noch kein Talent Management. Denn im Kern ist Talent Management eine Frage der gelebten Unternehmenswerte. Und sollte daher von allen Führungskräften verantwortet und in irgendeiner Form belohnt werden (siehe dazu auch Ausgabe 2 SechsSeiten 2010).

5. Die Einführung des Talent Management auf Recruiting und Personalmarketing: Die wenigsten Unternehmen prüfen systematisch nach, wie sich ihre – meist mit erheblichem Aufwand – rekrutierten Talente entwickeln. Attraktive Karrierewege, Mentoring, wieder kehrende qualitative Befragungen der Talente kommen oft zu kurz oder stehen nicht im Fokus.

6. Die Fokussierung des Talent Managements auf die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften („Leadership Pipeline“): Nicht selten werden dadurch Spitzenkräfte ohne disziplinarische Führungsverantwortung systematisch übersehen, beispielsweise Senior-Experten, Projektmanager, Vertriebspezialisten und andere für die strategische Ausrichtung des Unternehmens wichtige Mitarbeiter.

7. Und nicht selten wird Talent Management mit der Incentivierung bestehender Hierarchieebenen verwechselt. Die regelmäßige kritische Revision der aktuellen Leistungsträger beinhaltet eben nicht nur die Identifikation der Top-Performer, sondern auch die der Under-Performer bis hin zu einem professionellen Trennungsmanagement.

### DEN „PSYCHOLOGISCHEN VERTRAG“ NEU AUFSETZEN

Was also können Unternehmen über die beschriebenen Ansätze hinaus tun, um den Bedarf an erfolgskritischen Leistungsträgern zu decken?

Zum Beispiel den psychologischen Vertrag zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer neu definieren. Denn die – bis weit in die zweite Hälfte des letzten Jahrhunderts – gültige Gleichung „Arbeitskraft gegen angemessene Bezahlung + sicherer Arbeitsplatz + soziale Heimat“ ist angesichts einer höheren Mobilität der Arbeitnehmer sowie umfangreicher Reorganisations-, Merger- und Change-Erfahrungen nicht mehr haltbar.

Dabei bleibt die Loyalität und die Identifikation mit dem Unternehmen ein wichtiger Faktor. Deshalb muss ein für die derzeitigen Verhältnisse passender psychologischer Vertrag konsequent jene Aspekte in den Blick nehmen, die Talente als individuellen Nutzen erleben und sie einigermaßen resistent gegen die Abwerbeversuche der Headhunter machen. Derartige Aspekte sind – neben einer Entlohnung auf Branchenniveau – Herausforderungen, Perspektiven, Unternehmensimage, gelebte Unternehmenswerte und attraktive Rahmenbedingungen. Diese müssen in den einzelnen Führungsbeziehungen exploriert, versorgt und kontinuierlich betrachtet werden. Dafür braucht es wiederum Führungskräfte, die ihr Talent für die Gestaltung derartig gehaltvoller Beziehungen hinreichend entwickelt haben.

Und damit schließt sich der Kreis: Es gilt Talente zu entwickeln und zu binden, die wiederum in der Lage sind, Talente zu entwickeln und zu binden.

**Process One Consulting GmbH**

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder  
senden Sie uns eine E-Mail an [info@process-one.de](mailto:info@process-one.de).

Zudem finden Sie weiter führende Informationen auf unserer Website  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de).

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen  
Leadership und Management unter [www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de)



**Dirk Gouder**  
geboren 1969,  
seit 2000 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**  
Erlebnis- und prozessorientierte  
Trainings in den Bereichen Team  
und Corporate Leadership, Work-  
shops zum Thema Motivation,  
Beratung zu umsetzungsorien-  
tierten Veränderungsprojekten  
in Organisationen.