

Talentmanagement und Personalführung

Der lange Weg zur Erkenntnis



Maik Degner

ist Geschäftsführer der Perstar GmbH mit Spezialgebiet Personal sowie Experte für Shared HR und Betreibermodelle im HR-Bereich.

Man hört es überall, auf Personalmessen, auf Kongressen, in den unterschiedlichsten Magazinen: Talentmanagement oder Talentmanagement-Systeme sind in aller Munde – der scheinbar große Trend der nächsten Jahre. Noch weiter gehen die, die von Employee Lifecycle Management sprechen und durch den neuen Begriff auf Innovationsschübe in der Personalbranche hoffen. Dabei ist Talentmanagement im Grunde genommen eine uralte Geschichte.

1 Eine Frage des richtigen Umgangs

Weil sich die Nachfrage nach guten Mitarbeitern heute – nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklung – geradezu aufdrängt, vermuten viele Anbieter neue Umsätze am Horizont, wenn sie auf diesen Zug aufspringen. Und die Anderen meinen, sie seien morgen nicht mehr im Rennen, wenn sie nicht mitmachen.

Doch zunächst geht es um Grundsätzliches. Es nützt nichts, sich darüber zu beschweren, dass Deutschland wegen hoher Arbeitskosten zu teuer sei und man deshalb mit der Verlagerung seines Unternehmens ins Ausland bessere Chancen habe, wettbewerbsfähig zu bleiben. Stattdessen gilt es, sich dieser Realität und den Anforderungen, die ein Hochpreisland hat, zu stellen und weiterhin innovative, qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Dazu benötigt man hochqualifiziertes Personal, gut ausgebildete Ingenieure sowie exzellente Experten in den unterschiedlichen Disziplinen und Fachbereichen, die nicht nach Amerika, Norwegen oder sonst wohin auswandern, weil sie sich dort bessere berufliche Perspektiven erhoffen.

Deshalb sollten an dieser Stelle einige provokante Fragen erlaubt sein: Warum sprechen heute alle von Talentmanagement? Wer ist damit gemeint? Wer ist ein Talent? Hat nicht jeder Mensch Talent, und ist es nicht Aufgabe einer vernünftigen Personalpolitik, das Talent eines jeden einzelnen Mitarbeiters zu erkennen und für das Unternehmen nutzbar zu machen?

Wichtig

Aus diesem Grund ist das Management von Talenten zunächst einmal nicht so sehr eine Frage der Software und wie man damit die Talente im Unternehmen fördert. Vielmehr ist einer der wichtigsten Denk- und Handlungsansätze dabei, wie wir mit den vorhandenen Humankapitalressourcen – auch wenn man den Begriff zum Unwort des Jahres 2004 erklärt hat – umgehen. Diese Frage stellte sich in der Vergangenheit, sie stellt sich heute und sie wird sich auch morgen stellen!

2 Große Herausforderungen?

Betriebe stehen bei der Frage nach dem Umgang mit talentierten Mitarbeitern grundsätzlich vor drei gleich wichtigen Herausforderungen: geeignete Arbeitnehmer finden, behalten und fördern. Aber wie kommt ein Unternehmen an die richtigen Beschäftigten heran, d.h., wie geht es mit Bewerbern um? Und wenn es sie an Bord hat, wie behält es sie? Dabei geht es um Talentmanagement, denn man muss die Mitarbeiter so führen, dass sie bleiben wollen. Und das bedeutet, ihre Talente zu fördern und ihnen entsprechende berufliche Perspektiven innerhalb des Unternehmens zu bieten.

Wichtig

Talentmanagement ist insbesondere wichtig für Betriebe – vor allem Mittelständler –, die nicht die gleichen finanziellen Anreize für neue Mitarbeiter schaffen können wie ein Großunternehmen und deshalb nicht genügend Talente im Markt finden. Sie müssen daher die vorhandenen Arbeitnehmer und deren Talente so entwickeln und mit Fähigkeiten ausstatten, dass der Fachkräftemangel nicht ihr gesamtes Geschäftsmodell gefährdet.

3 Grundlegend verändertes Umfeld

Bereits vor zehn Jahren versuchten die ersten Mahner, die Personalleiter und Geschäftsführer für diese grundlegenden Anforderungen zu sensibilisieren – und fanden damals wenig Gehör. Heute zeigt sich, dass die Realität die Unternehmen viel schneller eingeholt hat, als sie es vermuteten und sich wünschen. Dabei verschärft der wirtschaftliche Aufschwung, den wir seit eineinhalb Jahren erleben, die Situation noch weiter. Aber auch das gesellschaftliche Umfeld hat sich verändert. Zusätzlich zum demografischen Wandel kommen von den immer weniger werdenden jungen Menschen in Deutschland noch weniger mit einem Hochschulabschluss oder anderen hochqualifizierten Abschlüssen in die Unternehmen.

Es geht also weniger um technische Lösungen und an diese angepasste Management-Praktiken, sondern vielmehr um veränderte politische Rahmenbedingungen. Notwendig ist ein Paradigmenwechsel in der Politik, der allerdings bereits in Ansätzen an einer anderen Einwanderungs-, Schul- und Hochschulpolitik erkennbar ist. Doch weil sich dieser Wandel

nicht innerhalb von zwei oder drei Jahren bemerkbar macht, eskaliert jetzt der Krieg um die Talente, der „War for Talents“ zusehends. Hiervon ist gerade der Mittelstand noch viel stärker betroffen als Großunternehmen. Genau mit dieser Realität müssen Betriebe lernen umzugehen.

4 Innovativ kommunizieren

Unternehmen möchten immer früher auf jüngere Talente zugreifen können – was Großunternehmen und Konzernen mit ihren klassischen Rekrutierungsmethoden wie Hochschul-Events, Sponsoring von Werkstudenten und Schülerprojekten viel leichter fällt als kleineren und weniger bekannten Betrieben. Das bedeutet für diese, dass sie mit innovativeren Ideen Talente für sich gewinnen müssen. Mit Stellenausschreibungen im regionalen Tagblatt kommt man heute auf der Suche nach Talenten nicht mehr weit.

Wer also als unbekanntes mittelständisches Unternehmen auf die herkömmliche Weise nach Personal sucht, wird es schwer haben, das richtige zu finden. Genau in dieser Position befand sich auch mein Unternehmen noch vor ca. einem Jahr. So einfach er klingt, so erfolgreich war dann aber der neue Weg.

Praxistipp

Ich ging dahin, wo die Talente sind: in entsprechende Chatforen, in denen sich Absolventen der sog. Generation Praktikum von ihren Erfahrungen erzählen. Durch z.T. provokante Diskussionsbeiträge zog ich sehr schnell das Interesse auf mich und das Unternehmen. Natürlich erfuhr ich nicht nur Zustimmung, sondern auch Ablehnung, aber genau das gab mir die Möglichkeit, mit der Art von Personal in den Dialog zu treten, das zu meinem Unternehmen passt.

Ich fand meine Mitarbeiter letztlich genau deshalb, weil ich den Chat- und Blogpartnern nicht nach dem Mund redete, wie es viele gerne tun. Denn häufig erhalten Absolventen schöngefärbte Aussagen über die neue Arbeitswelt. Sind sie dann im Unternehmen, merken sie meistens rasch, dass die Versprechungen sich nicht mit der Realität decken. Man hat ihnen von großartigen Entwicklungsmöglichkeiten erzählt, stattdessen müssen sie zwölf oder vierzehn Stunden täglich arbeiten. Und wie viele von diesen jungen Leuten machen wirklich Karriere? Solche negativen Erfahrungen führen heute vermehrt schon bei 25- und 28-Jährigen zum Burn-out. Der Grund dafür liegt in der Unternehmenskultur.

5 Das beste Talentmanagement

Der einzige Weg, um aus der „Talentmisere“ herauszukommen, ist der über die Unternehmenskultur. Betriebe brauchen nicht draußen nach Bewerbern suchen, sondern sie müssen sich um ihr eigenes Personal kümmern, das dann automatisch für einen ständigen Bewerberzufluss sorgt: Das beste Bewerber-, Talent- und Personalmanagement ist das, bei dem die eigenen Mitarbeiter Anderen erzählen, wie gut es ihnen in ihrer Firma gefällt. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Arbeitnehmer anders behandeln als vielleicht noch vor zehn Jahren. Die alten Zeiten, in denen man Personal als reinen Kostenfaktor ansah, sind vorbei. Heute gilt: Personal ist eine der wertschöpfendsten Quellen eines Unternehmens.

Wichtig

Alleine die Ergebnisse einer aktuellen Studie der Gallup GmbH, die seit 2001 mit dem Engagement-Index regelmäßig die Stärke der emotionalen Bindung von Arbeitnehmern in Deutschland misst, müssten Unternehmensleiter und Führungskräfte das Schaudern lehren: Laut Umfrage haben in Deutschland nur 13% der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und engagieren sich entsprechend in ihrem Job, während die restlichen 87% Dienst nach Vorschrift schieben oder die Arbeit sogar sabotieren.

6 Generation Lebenstalent

Unternehmen und Personalverantwortliche müssen sich darauf einstellen, dass die Talentgeneration, die heute in die Unternehmen strömt, eine ganz neue Vorstellung von Karriere sowie persönlicher, beruflicher und privater Entwicklung hat, als noch die Generation vor ihr. Die Sozialisierungsmechanismen und Inhalte, die noch vor 20 Jahren galten, sind heute andere. Die jungen Menschen, die jetzt ins Berufsleben eintreten, sind in einer Welt der Unsicherheiten groß geworden, in einer Welt, in der sich Wissen unglaublich schnell vervielfacht und in der es darauf ankommt, möglichst gut kommunizieren zu können. Diese Leute wissen, dass weder ihre Arbeit noch ihre Rente gesichert ist.

Und genau deshalb lehnen sie die alten Formen des Arbeitslebens ab. Sie schauen vielmehr genau hin, welchen Job sie annehmen und machen ihn nur, so lange er sie voranbringt. Es geht ihnen mehr um das Leben hier und heute. Die jungen Menschen wollen relativ frühzeitig Beruf und Privates in Einklang miteinander bringen, vielleicht fünf Jahre hart arbeiten, dann drei Jahre durch die Welt reisen und anschließend wieder zehn Jahre hart arbeiten.

Praxistipp

Wenn ein Unternehmen diese ganz andere Vorstellung von Lebensqualität nicht berücksichtigt und seinen Arbeitnehmern nicht genau solche Möglichkeiten bietet, dann werden hochtalentierte und hochqualifizierte Mitarbeiter dort nicht glücklich – und verlassen das Unternehmen – oder kommen erst gar nicht.

7 Neue Loyalität schaffen

Unternehmen sollten sich darauf einstellen, dass allein das Versprechen, durch Fleiß Karriere machen zu können, nicht mehr ausreicht. Daran glauben junge Menschen heute kaum noch – ganz gleich ob sie bei einem Mittelständler oder bei einem Großkonzern arbeiten. Aus diesem Grund verhalten sie sich möglicherweise nicht mehr bedingungslos loyal dem Unternehmen gegenüber, sondern prüfen eher, welcher Job gerade am besten zu ihnen passt.

Gute Talente suchen sich heute ihre Unternehmen aus, bei denen sie arbeiten wollen. Wer also Loyalität und Engagement von seinen Mitarbeitern erwartet, der muss sich ihnen gegenüber ebenso verhalten. Es geht folglich darum, einem neuen Arbeitnehmer glaubhaft zu vermitteln, dass er seine berufliche Entwicklung so weit wie möglich mit seiner privaten harmonisieren kann. Das gilt für Zeiten des Schaffens, aber auch für Zeiten, in denen das Private in den Vordergrund rückt.

Dass sich Mitarbeiter in allen Phasen rechnen müssen, verstehen Arbeitnehmer von selbst. Unternehmen sollten sich dagegen klarmachen, wie wichtig es ist, Vertrauen zu schaffen und nicht bei erstbestiger Gelegenheit einen Teil der Beschäftigten zu entlassen. Denn was tun Betriebe, die in den letzten Jahren ihre Mitarbeiter in großem Umfang entlassen haben und nun feststellen, dass sie diese besser behalten hätten? Auch das hat mit Talentmanagement zu tun: in Krisenzeiten intelligent ein paar Arbeitnehmer an Bord behalten und sie so beschäftigen, dass sie zwar keinen hohen Mehrwert erwirtschaften oder nur noch kostendeckend arbeiten, dem Unternehmen aber wichtiges Knowhow nicht verloren geht.

Stattdessen müssen die meisten Betriebe heute wieder massiv rekrutieren und versuchen, Beschäftigte mit Fachwissen einzustellen. Dabei lebt ein Unternehmen i.d.R. nicht von den wenigen High Potentials, sondern von der Mehrheit der fleißigen Arbeitnehmer, dem Pförtner, dem Prokurist, dem Kantinenmitarbeiter oder dem Dreher an der Maschine. Deshalb geht es auch hier darum, die Richtigen zu finden, und nicht nur die glänzenden Entwicklungsingenieure, die Top-Berater oder die Programmier-Asse. Daher ist Talentmanagement gleichbedeutend mit Personalmanagement, weil jeder effizienter arbeitet, wenn er das Gefühl hat, dass die Arbeit Spaß macht und man ihm Verantwortung überträgt.

Wichtig

Findet ein Arbeitnehmer diese Arbeitsbedingungen im Unternehmen vor und kann er sie auch leben, trägt er die Erfahrungen durch seine Netzwerke aus ehemaligen Kommilitonen, Kollegen, Freunden und Familie über alle ihm zur Verfügung stehenden Kommunikationswege nach außen. Auf diese Weise kann sich ein Betrieb in die komfortable Situation bringen, mehr Bewerber zu haben, als er einstellen kann und braucht keine großen Rekrutierungskampagnen mehr.

8 Veränderung von oben

Dennoch: Diese Kultur und Politik im Unternehmen kann nicht von unten wachsen, sondern das Topmanagement muss sie vorgeben und ins mittlere Management tragen. Und dort sollte man die Verantwortlichen so schulen, dass sie ebenfalls in der Lage sind, Mitarbeitergespräche zu führen, Verantwortung zu delegieren, den Arbeitnehmern Raum zu schaffen und trotzdem das Performance-Management dabei nicht aus den Augen verlieren. Ebenso müssen sie die faulen Äpfel im Personalstamm identifizieren und aussortieren. Denn ein Team mit guten Mitarbeitern lässt es sich heute nicht mehr gefallen, schlechte mit durchzuziehen.

Auf diese Weise erhält Talentmanagement eine ganz andere Note und Qualität. Es geht um Unternehmenskultur – und ist im Übrigen nichts Neues. Das gibt es schon lange, bspw. beim Fußballclub Bayern München. Warum erhält der immer die besten Talente? Nicht nur wegen des Gelds! Jeder Spitzenspieler, aber auch tausende Jungen auf der Straße wollen einmal bei Bayern München spielen. Das Unternehmen hat einen guten Ruf in seiner Branche. Nicht nur, weil es immer teure Spieler einkauft, sondern weil man sich dort traditionell um das Heranziehen eigener junger Talente und um seine Mitarbeiter kümmert. Im Sport ist diese Form des Talentmanagements und vor allem der Koppelung von Produkt- und Personalmarketing übrigens nicht unüblich.

Die alten Zeiten sind vorbei und Personalführung ist heute grundlegend anders zu begreifen. Um Erfolg zu haben, müssen Führungskräfte diesen Wandel aber wirklich glauben und fühlen! Nur dann können sie ihre Unternehmenskultur entsprechend gestalten. Das bedeutet allerdings auch, dass man sie in die Verantwortung nimmt und entsprechend ausbildet, damit sie in der Lage sind, die Mitarbeiter und deren Talente zu managen.

Praxistipp

Die Unternehmensleitung sollte also darauf achten, dass sie ihren Managern die Kultur nicht verordnet, sondern dass diese die neuen Werte verinnerlichen. Es gilt: Ein Topmanager muss seine Manager inspirieren können und diese ihre Mitarbeiter.

In der Praxis dauert ein entsprechendes Coaching höchstens ein halbes Jahr. Es ist allerdings nicht das halbe Jahr, das den Erfolg ausmacht, sondern die gecoachte Führungskraft muss den Paradigmenwechsel rational und vor allem emotional vollziehen. Denn Mitarbeiterführung darf nicht zum Ziel haben, so viel wie möglich aus dem Beschäftigten herauszuholen, sondern so viel wie möglich in ihn hineinzustecken! Dann gibt der Arbeitnehmer mehr zurück als er erhält.

Gleichzeitig führt diese Vorgehensweise zu dem erwünschten Effekt, dass man nur noch Führungskräfte und Manager einstellt, die diese Philosophie teilen und deshalb ins Unternehmen passen. Stehen solche allerdings nicht zur Verfügung, muss man die vorhandenen schulen und in die Lage versetzen, diese Kultur zu leben – oder sie entlassen.

9 Fazit

Talentmanagement findet statt, wenn sich Unternehmen Gedanken darüber machen, was ihre Mitarbeiter wirklich können, was sie wirklich wollen und was sie wirklich interessiert. Dann kann ein Betrieb ein interessantes und spannendes Arbeitsumfeld für die dringend benötigten talentierten und guten Mitarbeiter schaffen, die ihm mit sehr viel Energie zur Verfügung stehen. Die Beschäftigten kommen gerne zur Arbeit und fühlen sich am Abend nicht abgespannt und leer, sondern eher inspiriert – selbst wenn sie zehn oder mehr Stunden gearbeitet haben.

Den Unternehmen, denen dies alles gelingt – vor allem die Loyalität der Mitarbeiter sicherzustellen –, gehört die Zukunft. Angesichts des akuten Mangels an Fachkräften ist das die einzige Chance für den hochpreisigen Standort Deutschland: Innovation und wirklich gute, motivierte Arbeitnehmer. Und nebenbei bemerkt zählen hierzu auch ältere Mitarbeiter, selbst wenn ich mich in diesem Artikel eher auf den Nachwuchs konzentriert habe.