

Stolpersteine im Talentmanagement

Talent allein genügt nicht

Das Talentmanagement erzielt in der Praxis häufig nicht die gewünschte Wirkung. Was könnte man besser machen? Ein Artikel über ewige Talente, Ersatzspieler und falsche Erwartungen.

Von *Andreas Mollet*

Wieso kommen die meisten Talentmanagementkonzepte aus Sicht der Mitarbeitenden nicht wirklich gut weg? Und weshalb erzielen die wenigsten die gewünschte Wirkung? Vielleicht fokussieren Unternehmen zu sehr auf den Kampf um die Talente als auf die Talente selbst. Dabei braucht es nicht zwingend ein grosses Budget oder eine theoretisch ausgeklügelte Talentmanagementstrategie. Vielmehr braucht es ein paar wenige Massnahmen, damit die häufigsten Stolpersteine im Talentmanagement umgangen werden und damit auch kleinere Unternehmen erfolgreich ihre Talente halten und entwickeln können. Nachfolgend werden die in der Praxis am häufigsten anzutreffenden Probleme beschrieben und pragmatische Lösungsansätze aufgezeigt.

Stolperstein 1: Keine transparente Definition von Talenten

In manchen Organisationen ist nicht definiert, was für Anforderungen an ein Talent überhaupt gestellt werden. Es gibt keine Grundlagen, was ein Talent überhaupt ausmacht oder welche Erwartungen das Unternehmen an ein Talent haben darf und muss. Doch wie soll eine zielgerichtete Talentgewinnung und -entwicklung stattfinden, wenn diese elementaren Kriterien gar nicht definiert oder für die Mitarbeitenden nicht transparent sind? Die Gefahr liegt nicht nur darin, die gewünschten Talente nicht für sich gewinnen zu können, sondern vor allem darin,



Warten auf den Einsatz: Talent-Pools sind oft nur ein Auffangbecken für vermeintliche Talente.

die unternehmensrelevanten Talente nicht zu erkennen, nicht effizient einzusetzen und vielleicht auch frühzeitig zu verlieren.

Definieren Sie im Abgleich mit der Unternehmensstrategie die zukünftig relevanten Werte, Kompetenzen und Entwicklungsfelder. Machen Sie diese auch für die Mitarbeitenden transparent und wenden Sie diese als Basis für die Talentgewinnung und -entwicklung konsequent an.

Stolperstein 2: Zu einseitiger Fokus auf Talentgewinnung

Neu eingestellte Mitarbeitende haben ein aufwendiges Assessment-Center durchlaufen, kriegen ein persönliches Entwicklungsprogramm, einen Mentor und regelmässige Entwicklungsgespräche mit der Führungskraft. Den etablierten und bestehenden Mitarbeitenden wird dabei die Rolle zuteil, die neuen Mitarbeitenden tatkräftig mit Zeit und Know-how zu unterstützen. Dass zudem gerade die Weiterbildungsbudgets gekürzt wurden, rundet das demotivierende Bild ab.

Nutzen Sie die Gelegenheit und gleichen Sie bei einer Neubesetzung das gesamte Team auf die aktuellen Entwicklungen und Schwerpunkte ab, welche Sie im Rahmen der Neubesetzung hoffentlich ohnehin definieren.

Stolperstein 3: Talent-Pools als Auffangbecken

Im Talentmanagementprogramm befinden sich vielfach vor allem Mitarbeitende, die zwar über ein gewisses Potenzial verfügen, für die im Moment aber keine konkrete Laufbahn besteht. Oder Mitarbeitende, die bei der letzten Beförderung nicht berücksichtigt werden konnten, aber als Entschädigung ins Programm aufgenommen wurden. Aber auch langjährige und verdiente Mitarbeitende, die man unbedingt in der Organisation halten möchte und als Zeichen der Anerkennung in den vermeintlich elitären Kreis aufgenommen hat. Problematisch ist nur, dass die meisten Stellen nicht mit Teilnehmenden aus dem Talent-Pool besetzt werden.



Veranstaltungstipp

Referat über Kompetenz-Management

Besuchen Sie die Messe Personal Swiss? Profitieren Sie vom Referat von Andreas Mollet mit Best-Practice-Tipps zum Kompetenz-Management.

Termin: 12.04.2016; 13.45.–14.15 Uhr
Ort: Messe Zürich/Halle 5/Forum 2



Benutzen Sie den Talent-Pool nicht als Entschädigung oder als Zeichen der Wertschätzung. Zu schnell kann sonst die Motivation in Demotivation umschlagen, wenn die involvierten Mitarbeitenden das Gefühl haben, nur Reservespieler zu sein.

Stolperstein 4: Das HR ist verantwortlich für das Talentmanagement

Talentmanagement ist eine Führungsaufgabe. Es obliegt der Verantwortung der Linienführung, Talente zu erkennen, zu entwickeln und zu halten. Natürlich mit der fachlichen Unterstützung der HR-Experten. Die wichtigste Aufgabe des HR ist jedoch, im Sinne eines Controlling-Organs bei fehlendem Verständnis für das Talentmanagement korrigierend einzugreifen. Zu schnell läuft sonst im operativ gesteuerten Führungsalltag die strategische und langfristige Komponente in den Hintergrund.

Etablieren Sie das Talentmanagement als Führungsthema und planen Sie regelmäßige Talent- oder Laufbahnreviews (Talentkonferenzen) mit der Linie ein, und zwar ausserhalb der klassischen Mitarbeiterbeurteilungen.

Stolperstein 5: Falsche Erwartungen

Die Weiterbildung wurde erfolgreich abgeschlossen, und trotz laufender Weiterbildungsvereinbarung ist das Talent bereits auf dem Absprung. Warum sollte

ein Unternehmen in Talente investieren, wenn diese die Firma sowieso verlassen, bevor das «Investment» sich auszahlt? Beiderseitige Enttäuschungen sind programmiert, wenn nicht von Anfang an mit klaren und offenen Erwartungen, aber auch Möglichkeiten und Grenzen kommuniziert wird.

Wenn Sie den Talenten mittelfristig keine adäquate Fach- oder Führungskarriere anbieten können, ist eine klare Kommunikation die beste Lösung. Weiterbildungsvereinbarungen sind zudem ein schlechtes Mittel, Talente ans Unternehmen zu binden. Im Gegenteil, sie zeugen von fehlendem Vertrauen und vom nicht vorhandenen Glauben an eine gemeinsame erfolgreiche Zukunft.

Natürlich gibt es vor allem grössere Unternehmen, die funktionierende und nachhaltige Talentmanagementstrukturen besitzen. Aber auch kleinere Unternehmen können und müssen das Thema aktiv im Unternehmen verankern. Voraussetzung hierfür ist, dass Unternehmen oder Organisationen sich mit den folgenden Fragen im Talentprozess auseinandersetzen:

- **Talente gewinnen:** Welche Kompetenzen und Werte werden in Zukunft für den unternehmerischen Erfolg entscheidend sein?
- **Talente erkennen:** Werden regelmäßige Talentkonferenzen mit den Führungskräften durchgeführt, um Talente gesichert zu erkennen?

- **Talente halten:** Besteht der Talent-Pool wirklich aus Mitarbeitenden, welche über ungenutztes Entwicklungspotenzial verfügen?
- **Talente entwickeln:** Verfügt das Unternehmen über geeignete Programme für die Personalentwicklung?
- **Talente verlieren:** Wenn Talente das Unternehmen vorzeitig verlassen, werden die Gründe evaluiert und entsprechende Schlüsse gezogen?

Für ein wirkungsvolles Talentmanagement ist zudem entscheidend, dass es die Organisation schafft, eine Kultur zu etablieren, in welcher vor allem bestehende Talente gefördert und entwickelt werden können. Ein Klima, in welchem der Austausch der Talente über Abteilungs- und Bereichsgrenzen bewusst unterstützt wird. Übergreifender Austausch und Networking innerhalb des Unternehmens werden zeitlich und inhaltlich aktiv gefördert. Das Ausschöpfen und vor allem das Nutzen von bestehenden Potenzialen und Talenten ist der effizientere und günstigere Weg als die teure und auch risikoreichere Talentgewinnung.



Autor

Andreas Mollet ist Geschäftsleiter von INOLUTION, welche Kompetenzen und Werte transparent und nutzbar macht (inolution.com)



Mitglied der SUPSI

Ich habe mein Zeitmanagement im Griff.

WEITERBILDUNG IM FERNSTUDIUM:

- Executive MBA
- MAS Business Law
- MAS Web4Business
- MAS Business- & IT-Consulting
- MAS Gesundheitsförderung

www.ffhs.ch

FFHS – flexibel. berufsbegleitend. digital.

Zürich | Basel | Bern | Brig