Talentmanagement: Unterschätzt, aber nötig

Unternehmen mit funktionierendem Talentmanagement sind schneller, wandlungsfähiger und binden ihre besten Leute. Das zeigt sich in höherem Engagement, mehr Innovationskraft und weniger Know-how-Verlust. Wer das systematisch angeht, macht aus einem HR-Thema einen echten strategischen Wettbewerbsvorteil. Der Beitrag zeigt anhand eines Reifegradmodells mit fünf Stufen, wie Unternehmen ihr Talentmanagement gezielt weiterentwickeln können.

VON ANDREAS MOLLET

Es ist ein Paradox: Aktuell wird öffentlichkeitswirksam gerade gerne, sehr viel und vermeintlich zum Wohle der Mitarbeitenden investiert, vorab in KI-Themen. Dadurch werden aber andere essenzielle Bereiche vernachlässigt, deren Mehrwert sich oft erst mittel- bis langfristig zeigt. Das Talentmanagement ist dabei besonders betroffen, weil es mehrheitlich immer noch als nice-to-have betrachtet wird und nicht als unternehmerische Notwendigkeit. Das Erkennen, Fördern und Nutzen von Talenten und Potenzialen wird aber, gerade als Ergänzung zur KI-Thematik und als einzige nachhaltige Antwort auf den Arbeitskräftemangel, zum kritischen und nicht duplizierbaren Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor. Damit stehen nicht primär die Kosten im Fokus, sondern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Dabei reicht es längst nicht mehr, einmal jährlich in einem unklaren Prozess einen erlesenen High-Potential-Kreis zu bilden. Vielmehr braucht es ein klares Zielbild für das interne Talentmanagement und ein Reifegrad-Modell, welches Unternehmen hilft, das Talentmanagement auf eine nächste Stufe zu heben.

Stufe 1: Kein Talentmanagement

Leider immer noch anzutreffen. Es gibt keine systematische Nachfolgeplanung, Personalentscheidungen werden ad-hoc getroffen und Mitarbeitergespräche fokussieren vor allem auf rückwärtsgerichtete Bewertung statt auf Potenziale und Entwicklungsfelder.

Selbstcheck

Überprüfen Sie anhand der Informationen in diesem Artikel selbst: Welchen Reifegrad hat Ihr Unternehmen?

FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM



Talentmanagement ist eine häufig unterschätzte Notwendigkeit.

Das mag in kleineren, historisch gewachsenen Unternehmen noch funktionieren. Aber es fördert die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen, Personalentwicklung findet meist nur im fachlichen Kontext statt. Vor allem sorgt ein fehlendes, nachvollziehbares Talentmanagement für einen enormen Nachteil im Wettbewerb um Bewerbende.

Absagen von Wunschkandidaten und der vermeidbare Kompetenzverlust bei Kündigungen sind dann meistens ein Weckruf, sich des Themas anzunehmen.

Stufe 2: Unklares Talentmanagement

Die Unternehmung ist sich im Grundsatz bewusst, dass Talente den nachhaltigen Erfolg der Organisation sicherstellen. Eine erste Sensibilisierung für Potenziale und Stärken ist vorhanden, jedoch ohne klare strategische Verankerung. Es gibt einzelne sinnvolle Massnahmen wie Entwicklungsgespräche, jedoch kein einheitliches Verständnis von «Talent» und auch keine durchgängigen und transparenten Prozesse im Talent- und Succession-Management.

Mehrheitlich ist auch nicht klar, wer die Verantwortung trägt. Linie, HR und Geschäftsleitung sind involviert, aber es fehlt ein klares Mandat und häufig auch Ressourcen zur Talentförderung. Bei den Mitarbeitenden kommt das schlecht an: Frust über wirkungslose, intransparente Prozesse, inkonsistente Entscheide und unkoordinierte Einzelmassnahmen dominiert.

Stufe 3: Exklusives Talentmanagement

Der Fokus liegt auf einer eng definierten Zielgruppe: High Potentials, bestimmt über Ausbildung oder Hierarchiestufe. Diese werden im Rahmen von strukturierten Programmen auf zukünftige Herausforderungen gefördert und sollen langfristig ans Unternehmen gebunden werden. Solche Talentpools und Nachfolgeplanungen bestehen meist nur für hierarchieabhängige Schlüsselpositionen.

Die definierten Auswahlprozesse und sichtbaren Förderprogramme orientieren sich grösstenteils an bewährten Ansätzen aus grösseren Konzernen und sollen vor allem die kritische, strategische Nachfolge absichern. Das führt einerseits zu einer gewissen elitären, von Neid geprägten Sicht auf das Talentmanagement, und andererseits besteht vorwiegend die grosse Gefahr, verborgene Potenziale zu übersehen. Zudem passt dieses starre Vorgehen nicht mehr zur heutigen dynamischen Unternehmenswelt. Die Erkenntnis, dass Potenzial breiter verteilt ist, setzt sich vermehrt durch.

Stufe 4: Inklusives Talentmanagement

Die Grundhaltung «Alle Mitarbeitenden haben Talent» prägt diese Unternehmen. Entwicklungsmöglichkeiten stehen unabhängig von Position und Hierarchie allen offen. Der Fokus liegt auf individuellen Stärken und Entwicklungspfaden; Talentmanagement ist Teil der Unternehmenskultur. So tragen alle Mitarbeitenden auch für sich die Mitverantwortung für die ei-

Autor

Andreas Mollet ist Geschäftsleiter der INOLUTION Innovative Solution AG in Muttenz. Der diplomierte Betriebsökonom FH mit Vertiefung General Management und MAS in Corporate Development baut Brücken zwischen Theorie und Praxis, Anspruch und Wirklichkeit, Psychologie und Business, mit Erfahrung aus über 200 Projekten im Kompetenz-, Talent- und Performance-Management. Neben der Führung seines Unternehmens ist er Dozent an verschiedenen Bildungsinstituten und publiziert regelmässig.

> www.inolution.com



Die fünf Stufen des Talentmanagements.

gene Entwicklung und die Gefahr, dass nicht wahrgenommene Talente das Unternehmen verlassen, sinkt.

Unternehmen mit inklusivem Talentmanagement zeichnen sich durch höheres Engagement und höhere Arbeitgeberbindung aus und können rascher auf Veränderungen reagieren und vorhandenes Potenzial besser nützen. Allerdings kann es auch zu fehlender Wertschätzung führen, wenn plötzlich alle als Talent gelten. Hier sind vor allem People Manager gefordert, dass trotzdem echte Differenzierung und nicht Gleichmacherei stattfindet. Zudem droht Entwicklung um der Entwicklung willen ohne unternehmerischen Bezug. So braucht es weiterhin klare, objektive Kriterien, was gefördert wird. Dies ist dann meistens auch der Ursprung für den nächsten Reifegrad im Talentmanagement.

Stufe 5: Kompetenzbasiertes Talentmanagement

Das kompetenzbasierte Talentmanagement schliesst die Lücke zwischen inklusivem Talentmanagement und dem unternehmerischen Zielbild. So basiert das Talentmanagement auf einem klar definierten unternehmensindividuellen Kompetenz- und Wertemodell. Dadurch gibt es klare und objektive Kriterien für sinnvolle und notwendige Entwicklungsschritte auf der Basis einer fundierten Skill-Gap-Analyse. Zudem ist das Talentmanagement in den gesamten HR-Lifecycle integriert, von der Auswahl über Onboarding, Performance-Management und Entwicklung bis zur Nachfolgeplanung und zum Offboarding. So ist jederzeit klar, welche Talente aktuell und künftig gebraucht und gezielt gefördert werden.

«Ein funktionierendes Talentmanagement ist keine Kür, sondern eine Notwendigkeit.»

Die direkte Verknüpfung zur Unternehmensstrategie und -kultur ist dann auch der entscheidende Treiber für Objektivität und Nachvollziehbarkeit und führt zu hoher Akzeptanz. Die grösste Gefahr besteht darin, dass die kontinuierliche Anpassung an veränderte Herausforderungen nicht konsequent erfolgt. Zudem ersetzt auch der beste Talentprozess nicht die Führungs- oder Eigenverantwortung. Wer als Unternehmen es aber schafft, diesen Reifegrad zu erreichen, der hat nicht mehr ein Talentmanagement zum Selbstzweck, sondern ein echtes Mittel zur Unternehmenssteuerung.

Talentmanagement: Eine unternehmerische Notwendigkeit

Ein funktionierendes Talentmanagement ist keine Kür, sondern eine Notwendigkeit, um die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft proaktiv anzugehen. Mit jeder Stufe wird es stärker von der operativen Notwendigkeit zum strategischen Wettbewerbsvorteil. Denn ein Talentmanagement wirkt nicht nur nach innen, sondern vor allem nach aussen. Durch weniger Know-how-Verlust, höhere Mitarbeitendenbindung, gezieltere Kompetenzentwicklung, mehr Innovation und Veränderungsfähigkeit.