



Talente richtig managen

Die Folgen der demografischen Entwicklung haben den Arbeitsmarkt erreicht: Die Zahl der Absolventen und Berufsanfänger ist rückläufig, der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern dagegen steigt. Schon jetzt zeigt sich sehr deutlich, dass es mehr offene Stellen als Fachkräfte gibt. Der Einfluss der modernen Technik in Verbindung mit der Angst vor einem allgemeinen Fachkräftemangel verschärft diese Situation zunehmend. Der Wettbewerb um die „Besten“ (Mitarbeiter) ist bereits in vollem Gange. Immer öfter wird aus diesem Grund in zukunftsorientierten Unternehmen von „Talent-Management“ gesprochen. Der Begriff des Talent-Managements umfasst dabei Strategien, Methoden und Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen sicherstellt, dass die für den Geschäftserfolg kritische Positionen dauerhaft mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind. Talent-Management bezieht sich also auf eine gezielte Identifikation, Gewinnung, Bindung und Förderung von Mitarbeitern, vor allem in Schlüsselpositionen.

Unternehmen können heute nicht mehr davon ausgehen, dass talentierte Mitarbeiter bei ihnen Schlange stehen und auf jeder offenen Stelle sofort reagieren. Es ist daher nur folgerichtig, sich in erster Linie auf die Talente zu konzentrieren, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind.

Noch bis vor wenigen Jahren setzten viele Arbeitgeber auf finanzielle Anreize, um diesen "Kampf", den „Kampf um die Besten“ zu gewinnen. Es wurden hohe Gehälter oder Prämien bezahlt. Unternehmen überboten sich gegenseitig, um Topkandidaten anzuwerben und zum Bleiben zu bewegen. Erst die wirtschaftliche Verlangsamung brachte eine Kehrtwende. Finanzielle Anreize dienten nicht mehr als treibende Kraft, sondern eher als ein Instrument des Überlebens. Vernachlässigt wurde in diesem Zusammenhang ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Aspekt: den Wert der bereits vorhandenen „Ressourcen“, der vorhandenen „Talente“ zu erhöhen! Heute sind mehr als zwei Drittel aller Unternehmen davon überzeugt, dass die Fokussierung auf interne Entwicklung, auf Management- und Nachfolgeplanung ein Schlüsselfaktoren für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften sind. Was gestern noch als Instrument fürs Überleben galt, reicht heute bei weitem nicht mehr aus. Zudem sind für Mitarbeiter heutzutage vielfach die persönliche Entwicklung, die Verwirklichung von persönlichen Zielen, die Wertschätzung seitens des Arbeitgebers und ein sinnvoller Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben meist wichtiger, als eine überdurchschnittliche Entlohnung.

Möchte ein Unternehmen ein erfolgreiches Talent-Management betreiben, so ist es mit dem Finden und Einstellen von neuen Mitarbeitern nicht getan. Die systematische Entwicklung fähiger Mitarbeiter und Führungskräfte muss eine „strategische Routinetätigkeit“ im Unternehmen werden. Der Personalentwicklung kommt somit eine bislang nie dagewesene Bedeutung zu. Dabei ergeben ein paar Fortbildungskurse sicherlich noch lange kein gutes Talent-Management. Talent-Management ist ein viel umfangreicherer Prozess und muss eine Reihe wichtiger Gestaltungsprozesse beinhalten, die von Unternehmensleitung in Zusammenarbeit mit dem HR-Bereich angestoßen werden. Die Erwartungen und Wünsche, die Stärken und Eignungen der eigenen Mitarbeiter zu kennen ist dabei entscheidend für die Förderung der Talente in einem Unternehmen, auch wenn dieser entscheidende Punkt häufig noch vernachlässigt oder gar übersehen wird. Das erklärte Ziel muss eine Produktivitätsverbesserung der Mitarbeiter mit Potential sein, indem dieselben gezielt und effizient gemanagt bzw. gefördert werden. Mehr denn je wird es in der Zukunft darum gehen, sich über die Qualität, die geistige Leistungsfähigkeit und -willigkeit der Mitarbeiter Vorteile in einem immer dynamischeren und globaleren Marktgeschehen zu erarbeiten. Benötigt werden Mitarbeiter, die in der Lage sind, immer komplexer werdende betriebliche Probleme zu lösen, innovative Ideen zu finden und diese umzusetzen.



Das Gewinnen, Halten und Entwickeln qualifizierter und talentierter Mitarbeiter wird die Herausforderung des HR-Managements der nächsten Jahre sein. Unternehmen aller Größenordnungen, vom Dienstleistungs- bis hin zum Industriebetrieb wie zusehends auch in Handwerksbetrieben, haben die Bedeutung des Schlüsselfaktors Personal erkannt und beginnen sich intern entsprechend zu organisieren.