

Potenzial braucht Promotoren

Erfolgreiches Talentmanagement fordert und befördert zugleich

Rainer F. Schulze // Berater, Mitglied im Vorstand der HR Alliance // rainer.f.schulze@gmx.de

Aller aktuellen Krisenstimmung zum Trotz bleibt das Thema Talentmanagement für die meisten Unternehmen so relevant wie in den letzten Jahren. Gute Führungskräfte bleiben knapp und werden vor allem in Zeiten von Krisen und Veränderungen zu einem der wichtigsten Assets der Unternehmen.

Talentmanagement meint einerseits, den Fokus auf eine bestimmte Zielgruppe zu legen, andererseits ist damit ein Bündel von Aktivitäten rund um die Gewinnung, Bindung, Entwicklung und den optimalen Einsatz dieser Zielgruppe verbunden. „Talente“ sind Personen, die in hohem Maße relevant für den Erfolg der Organisation sind, aber in der Regel nur schwer zu bekommen und zu halten sind. Die Talentmanagement-Aktivitäten werden meist entlang einer Prozesskette oder anhand eines Kreislaufes systematisiert: Von der (externen oder internen) Identifikation über die Ansprache und Rekrutierung bis zu Entwicklung und Bindung. Des Weiteren gehört das „Performance Management“ (kompetenzbasierte Leistungs- und Potenzialbeurteilung, Vergütung und Promotion), die Nachfolgeplanung und das Besetzungsmanagement dazu, aber auch das Trennungsmanagement und die langfristige Kontaktpflege mit (ehemaligen) Talenten. Die meisten Ansätze definieren Talentmanagement also in den Feldern:

- Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting,
- Qualifizierung, Entwicklung und Bindung,
- Bewertung, Vergütung, Promotion,
- Stellenbesetzung, Nachfolgemangement und Trennung.

Ähnlich dem Finanzmanagement geht es auch beim Talentmanagement am Ende darum, dem

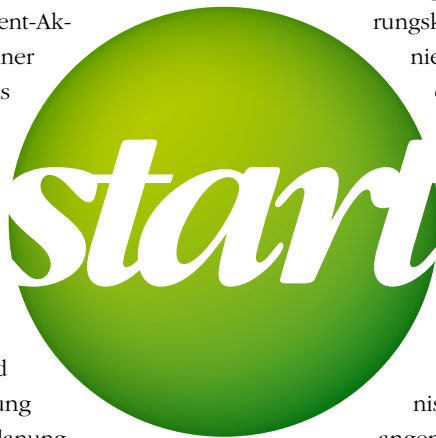
Unternehmen zu jedem Zeitpunkt die für die Erreichung der Ziele notwendigen Mitarbeiter in der richtigen Qualität und Quantität zur Verfügung zu stellen und Engpässe bei der Besetzung kritischer Positionen zu vermeiden.

Analysiert man die aktuelle Situation in den Unternehmen, so fällt vor allem die Unterschiedlichkeit der Ergebnisse des Talentmanagements bei im Grunde gleichem Mitteleinsatz auf. Inzwischen verwenden die meisten Organisationen ein sehr ähnliches Instrumentarium – häufig Derivate der bei ersten Trendsettern wie GE eingesetzten Tools. So gibt es fast überall ein Kompetenzmodell, welches die

Anforderungen der Organisation an seine Führungskräfte und deren Verhalten definiert. Ebenso durchgesetzt hat sich eine skalierte Matrix, bestehend aus einer Leistungs- und einer Potenzialachse, anhand derer das Portfolio der Führungskräfte- und Talentsituation im Unternehmen dargestellt wird. Auch die Maßnahmen zur Potenzialeinschätzung und das zugrunde liegende Verständnis von Potenzial haben sich stark angenähert. Warum gibt es also dennoch diese signifikanten Unterschiede in den

Resultaten?

Eine wesentliche Ursache liegt sicher in der Konsequenz bei der Umsetzung und einer sinnvollen Allokation der eingesetzten Ressourcen. Häufig gehen zwei Drittel des Aufwandes in die Konzeption, methodische Diskussionen und die Entwicklung der Instrumente, sodass am Ende nur noch ein Drittel der Ressourcen für die Implementierung zur Verfügung stehen. Spürbare Unterschiede entstehen aber in erster Linie durch die Stringenz in der Anwendung, die Mobilisierung der Organisation oder durch wirkungsvolles Konsequenzen-Management.



Im Kern fehlt es vor allem an zwei fundamentalen Hebeln, die entscheidend zur erfolgreichen Entwicklung von Talenten führen: konstruktives Feedback und gezieltes Platzieren auf Entwicklungspositionen.

1. Feedback: Oft scheitern allen ausgefeilten Instrumenten und kompetenzbasierten Beurteilungsbögen zum Trotz die meisten Führungskräfte schlicht an der Anforderung, ihre Begabungen und Fähigkeiten durch regelmäßiges, strukturiertes Feedback zu entwickeln. Dies mag ebenso an Konfliktvermeidung wie an falschen Prioritäten liegen oder auch einfach daran, dass viele Führungskräfte selbst viel zu selten Feedback bekommen und ihrerseits nicht in der Lage sind, ein solches zu geben. Aber alle noch so differenzierte Potenzialdiagnostik nützt wenig, wenn den betreffenden Talenten die Ergebnisse und daraus abzuleitende Erkenntnisse nicht professionell rückgemeldet werden. Auch alle definierten Entwicklungsmaßnahmen müssen von kontinuierlichem Feedback begleitet werden, damit sie greifen.

2. Konsequenzen-Management: Der zweite Knackpunkt ist das Management der Konsequenzen. Ohne die zeitnahe Durchsetzung der geeigneten Maßnahmen verpufft ihre Wirkung und sämtliche Instrumente laufen Gefahr, ihre Glaubwürdigkeit einzubüßen. Analysiert man die Werdegänge erfolgreicher Führungskräfte, so wird deutlich, dass deren Entwicklung oft Folge eines schnellen Verantwortungszuwachses und der Übernahme von Aufgaben ist, die anfangs noch am oberen Rand ihrer Kompetenzen lagen, also sog. Stretch Assignments. Genau an diesen Möglichkeiten und dem gezielten Platzieren von Top-Talenten auf

solche Entwicklungspositionen fehlt es in vielen Organisationen. Solche Stellen sind häufig knapp. In der Expansions- oder Wachstumsphase fehlt es zumeist nicht an den Möglichkeiten, die sich die leistungsmotivierten Talente dann häufig selber suchen. Aber gerade wenn solche Assignments nicht im Übermaß vorhanden sind, müssen sie gezielt definiert und ein gewisses Kontingent davon vorgehalten werden, um nicht das einmal als „Star“ definierte Top-Talent immer wieder verträsten zu müssen, wenn es um die nächste Herausforderung und eine neue Aufgabe geht. Auch zum Standard gemachte „übliche Verweildauern“ und Beförderungsautomatiken verhindern häufig das schnelle Besetzen von solchen Entwicklungspositionen. Es fehlt an echter Bewegung und den Bewertungsrunden folgen keine spürbaren Konsequenzen – weder positive noch negative.

Dementsprechend können die Empfehlungen für ein erfolgreiches Talentmanagement lauten:

- Schnelle Konzeption und klare Fokussierung auf Implementierung und Mobilisierung der Organisation für den Einsatz der Instrumente,
- Befähigung von HR und Führungskräften zur Schaffung einer konsequenten Feedback-Kultur mit Training, Anreizen, Role Models und Erfolgskontrolle,
- Aktive Platzierung von Talenten auf Entwicklungspositionen und konsequentes Besetzungsmanagement vor allem im Hinblick auf Stretch Assignments.

Am Ende ist Talentmanagement neben der Identifikation also vor allem die Kunst, Talente richtig einzusetzen und sie in der Organisation zu entwickeln und damit an das Unternehmen zu binden. //

