

Talent-Management statt High-Potential-Management

Talentierte Mitarbeiter werden in den Unternehmen oft nicht erkannt, weil sich Talent-Management meist nur an High-Potentials ausrichtet. Ein ressourcenorientiertes Talent-Management berücksichtigt die Potenziale aller Mitarbeiter.

Von Peter Steinkellner und Elfriede Czerny

Verschiedene Studien (z. B. eine Befragung von ca. 1400 Personalverantwortlichen aus 27 europäischen Ländern, Boston Consulting Group 2007) zeigen, dass das Personalmanagement neben seinen »klassischen« Aufgaben eine Reihe neuer strategischer Herausforderungen meistern muss. Dabei wird die zukünftige Relevanz von Talent-Management als besonders hoch eingeschätzt. Gleichzeitig werden die heute vorhandenen Kompetenzen im Bereich Talent-Management als ausgesprochen niedrig angesehen. Der Ausbau von Talent-Management ist aus Sicht der Befragten eine zentrale Voraussetzung um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.

Darüber hinaus bestätigt eine in diesem Jahr durchgeführte Studie (Deloitte 2009), dass Talent-Management trotz der Krise ein wichtiges HR-Themenfeld darstellt und weiterhin ein Topthema in Unternehmen bleiben wird. Es zeichnet sich jedoch eine Schärfung der Talent-Management-Aktivitäten ab. Wichtige Punkte auf der Talent-Management-Agenda sind dabei die Identifikation von erfolgskritischen Berufsbildern, Funktionen und Kompetenzen, die für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs notwendig sind.

Im strategischen HR-Management hat sich in den letzten Jahren der ressourcenorien-

tierte Ansatz als zentraler wissenschaftlicher HR-Ansatz durchgesetzt. Hier wird die Ressource Personal als besonders wichtig für die Erringung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gesehen. Talente und Kompetenzen stehen hierbei im Mittelpunkt. Verschiedene wirtschaftliche Trends untermauern diese zunehmende Bedeutung von Talent-Management.

- Der demografische Wandel zwingt zu neuen HR-Strategien mit folgenden Schwerpunkten: die Intensivierung des Nachfolgemanagements (Succession Planning), die Personalentwicklung und -bindung älterer Mitarbeiter sowie Work-Life-Balance-Konzepte.
- Die Erwartungen hochkompetenter Mitarbeiter werden anspruchsvoller, d. h. die Attraktivität der Arbeitsaufgaben und deren Arbeitsinhalte nehmen für diese Mitarbeiter an Bedeutung zu.
- Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Talente sehr stark an. So sind z. B. interkulturelle Kompetenz, Lernfähigkeit und hohe Anpassungsfähigkeit mittlerweile Standard.
- Dieser steigende Bedarf an hochkompetenten Mitarbeitern wird in Zukunft aufgrund der oben angeführten demografischen Veränderungen zu Problemen in europäischen Unternehmen führen, da gleichzeitig die Anzahl hochkompetenter Bewerber abnimmt.



Talente statt High-Potentials

Der Begriff »Talent-Management« wird heute immer noch unterschiedlich verwendet. Für manche ist es das Management von besonders wertvollen Mitarbeitern und die langfristige Sicherstellung der Besetzung kritischer Positionen. In dieser Sichtweise ist Talent-Management nur ein neuer, modischer Begriff für »High-Potential-Management«. Aus ressourcenorientierter Sicht bezieht sich der Begriff »Talent-Management« auf alle Mitarbeiter und beschreibt nicht nur Maßnahmen des HR-Managements zur Steigerung der Kompetenzen von wenigen High-Potentials, sondern stellt die Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Dieser ressourcenorientierte Talentbegriff sieht Talent also als Begabung bzw. potenzielle Kompetenz. Das Ziel von Talent-Management ist es somit, aus Talenten (Begabungen) Kompetenzen zu machen. Ein effizientes und effektives HR-Management hat daher sicherzustellen, dass man bereits heute jene Talente und in weiterer Folge auch Kompetenzen im Unternehmen hat, die morgen gefragt sein werden.

Definition

Wie unterscheidet sich nun echtes Talent-Management von High-Potential-Management? Dazu ist es erforderlich, zunächst den Begriff »Talent« zu definieren. Das Talent war ursprünglich eine altgriechische Gewichtseinheit und später dann eine Geldeinheit. Heute wird der Begriff Talent sowohl auf Personenebene als auch auf Eigenschaftsebene verwendet. So war zum Beispiel Mozart ein Talent (Personenebene), gleichzeitig hatte er mehrere Talente (Eigenschaftsebene), wie Musikalität, Kreativität etc. Auf Personenebene versteht man unter Talent eine begabte Person (ein High-Potential). Auf der Eigenschaftsebene bedeutet es eine Begabung bzw. eine potenzielle Kompetenz.

High-Potential-Management konzentriert sich also auf begabte Personen. Talent-Management-Ansätze, die sich nur auf begabte Personen beziehen, sind also gleichbe-

deutend mit High-Potential-Management. Der Begriff Talent-Management beinhaltet jedoch mehr als High-Potential-Management, wenn die Begabungen und potenziellen Kompetenzen aller Mitarbeiter einbezogen werden.

Talentierte Mitarbeiter, die den spezifischen Herausforderungen des Unternehmens gewachsen sind, gibt es meist genug – nur leider wird dies oft nicht erkannt. Obwohl die HR-Abteilung regelmäßig die Potenziale vielversprechender Talente bewertet, schafft sie es häufig nicht, die Kompetenzen zu erkennen, die leistungsstarke Mitarbeiter von Mitarbeitern mit wenig Potenzial unterscheiden. Die wichtigen Kompetenzen und die wirklichen Leistungsträger bleiben damit oft unentdeckt. Der »War for Talents« beginnt bereits im Unternehmen, wo es gilt, vorhandene Talente zu erkennen, zu fördern und zu Kompetenzen zu entwickeln.

Talent-Management kann somit nicht mehr als reines High-Potential-Management gelebt werden, sondern muss als Kompetenz-Management die potenziellen und realisierten Kompetenzen aller Mitarbeiter berücksichtigen. Es geht dabei um den gezielten Aufbau von individuellen Kompetenzen durch Identifikation, Entwicklung, Nutzung und Erhalt ebendieser Mitarbeiterkompetenzen. Eine wesentliche Aufgabe des Kompetenz-Managements bzw. Talent-Managements ist es somit, aus Talenten Kompetenzen zu machen bzw. Talente zu High-Performern (Leistungsträgern) zu entwickeln (siehe Tabelle auf Seite 64).

Zielsetzung

Die zentrale Zielsetzung des ressourcenorientierten Ansatzes ist es, strategische Ressourcen zu generieren und zu erhalten. Berücksichtigt man, dass maximal 10 % der Mitarbeiter High-Potentials sind und diese aus Karrieregründen sehr häufig Unternehmen wechseln, zeigt sich folgendes Problem: Baut man seinen Wettbewerbsvorteil nur auf High-Potentials, baut man ihn möglicherweise auf Sand. Berücksichtigt man hingegen auch die Kompetenzen der restlichen Leistungsträger (i. d. R. 80 % der Mitarbeiter), verringert sich die Abhän-

gigkeit von den wenigen High-Potentials. Nur dadurch können Wettbewerbsvorteile dauerhaft gesichert werden.

Funktionen

Für ein ressourcenorientiertes Talent-Management ist das Zusammenspiel der vier Funktionen Identifikation, Entwicklung, Performance (Leistungsmanagement) und Retention (Mitarbeiterbindung) von Talenten entscheidend. Die Qualität des Talent-Managements kann dabei nur so gut sein, wie die schwächste Funktion.

- Die Identifikation von Talenten erfolgt primär durch die Kompetenzermittlung von Mitarbeitern und Bewerbern. Hier werden insbesondere Verfahren wie Kompetenzbiografien oder moderne Kompetenztests eingesetzt.
- Die individuelle Kompetenzentwicklung sowie individuelle Karrieremodelle bilden dabei die Basis für erfolgreiches Talent-Management. Kompetenzentwicklungsmaßnahmen können beispielsweise durch lösungsfokussiertes Kompetenzcoaching zielgerichtet unterstützt werden.



Professional Workforce Management, MSc

Der Universitätslehrgang richtet sich an die Unternehmensleitung sowie höher qualifizierte MitarbeiterInnen von Personaldienstleistungsunternehmen im Bereich Arbeitskräfteüberlassung und Arbeitsvermittlung oder Personen, die eine solche Position anstreben; UnternehmensberaterInnen und Selbstständige mit dem Schwerpunkt der Personalbereitstellung sowie die Führungs- und Beratungsebene des Arbeitsmarktservices.

Abschluss: Master of Science – MSc

Start: 26. Juni oder 9. September 2009

Dauer: 2 Jahre, berufsbegleitend

Studiengebühr: EUR 14.800.-

Kontakt: Barbara Auer, barbara.auer@donau-uni.ac.at
+43 (0)2732 893-2268, www.donau-uni.ac.at/wbbm

Donau-Universität Krems
Universität für Weiterbildung
www.donau-uni.ac.at



- Im Bereich der Performance geht es darum, die Kompetenzen der Mitarbeiter richtig einzusetzen um optimale Leistung zu ermöglichen. Darüber hinaus ist ein modernes Führungsverständnis der Führungskräfte wesentlich für den Erfolg des Talent-Managements. Mitarbeiter brauchen Zeit und Ressourcen, um ihre Kompetenzen zu entwickeln und erfolgreich für das Unternehmen einzusetzen.
- Daher sind sowohl Performancemessung als auch Vergütung mittel- bis langfristig anzulegen.
- Die vierte wesentliche Funktion bildet die Retention, da ein kompetenz- und innovationsorientiertes Arbeitsumfeld die Basis für die Motivation, das Engagement und die langfristige Bindung von kompetenten Mitarbeitern darstellt.

ist sichergestellt, dass die Talent-Management-Funktionen nicht nur eingeführt werden, sondern dass Talent-Management auch tatsächlich gelebt wird. Diese Erfolgsfaktoren gelten auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Pro-aktives Talent-Management

Die praktischen Auswirkungen der Wirtschaftskrise sind in vielen Personalabteilungen angekommen und verändern die Prioritäten der Personalarbeit. Eine wirtschaftsgeschichtliche Betrachtung zeigt, dass sich die Wirtschaft immer schon in Zyklen entwickelt hat. Auf eine Krise folgt immer wieder ein Aufschwung, der meist in eine Phase der Hochkonjunktur mündet.

ven zum Personalabbau zu finden. Neben diesen defensiven Maßnahmen ist es aber auch notwendig, pro-aktive Maßnahmen zu setzen und diese an der langfristigen Unternehmensstrategie zu orientieren.

Ziel ist es dabei, gestärkt in die nächste Konjunkturphase zu gehen. Die Voraussetzungen für den Erfolg in der Hochkonjunktur werden bereits in den vorhergehenden Phasen geschaffen. Die Mitarbeiter und deren Kompetenzen stehen dabei im Mittelpunkt, das Talent-Management muss daher weiterhin gefördert werden. Dadurch wird sich die Spreu vom Weizen trennen und die pro-aktiven, strategisch ausgerichteten Unternehmen werden Wettbewerbsvorteile erringen und den Unternehmenserfolg nachhaltig steigern.

Erfolgsfaktoren

Der strategie- und zielgerichtete Einsatz dieser vier Funktionen bildet die Grundlage für ein erfolgreiches Talent-Management.

Nicht einmal ein Viertel der Unternehmen richtet die Personalstrategie konsequent an der Unternehmensstrategie aus.

Was ist darüber hinaus noch für den Erfolg wichtig?

- Die Integration der vier Talent-Management-Funktionen,
- ein klares Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten,
- die volle Ausrichtung an der Unternehmensstrategie sowie
- ein mittel- bis langfristiger Zeithorizont sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Talent-Management. Hier betonen viele wissenschaftliche Untersuchungen (z. B. Ready & Conger 2007) die besondere Wichtigkeit der Vitalität des Talent-Managements. Dies bedeutet, dass Top-Management und Führungskräfte klar hinter dem Talent-Management stehen und das notwendige Engagement dafür aufbringen. Damit

Welche Unternehmen werden vermutlich als Gewinner hervorgehen? Die Unternehmen, die defensiv alle Kosten bis auf ein Minimum senken, oder die Unternehmen, die zwar kostenbewusst handeln, aber zusätzlich ihre langfristige Strategie nicht aus den Augen verlieren? Um zu guter Letzt als Gewinner dazustehen wird es notwendig sein, nicht nur zu reagieren, sondern pro-aktiv die Wettbewerbsvorteile für wirtschaftlich bessere Zeiten aufzubauen.

Wie sollen die HR-Verantwortlichen nun handeln? Sind Kosteneinsparungen oder harte Einschnitte notwendig, dann gilt es, dies offen und aktiv zu kommunizieren. Gerade unklare Situationen und Gerüchte wirken sich äußerst negativ auf die Einsatzbereitschaft und die Motivation der Mitarbeiter aus. Besonders wichtig ist es, in Krisenzeiten (Kündigungen etc.) zu erkennen, welche Mitarbeiter Leistungsträger sind. Darüber hinaus gilt es, Alternati-

Viele Unternehmen agieren jedoch im Talent-Management wenig strategisch, nicht konsequent und zu kurzfristig. Talent-Management ist eines der wichtigsten strategischen Ziele der Personalarbeit, viele Unternehmen haben dies jedoch noch nicht erkannt. So richten nicht einmal ein Viertel der Unternehmen die Personalstrategie konsequent an der Unternehmensstrategie aus. Gerade jetzt ist der richtige Zeitpunkt, Talent-Management zu forcieren. Der »War for Talents« ist auch in schwierigen Zeiten zu spüren, denn die Knappheit an kompetenten Mitarbeitern ist abhängig von der langfristigen demografischen Entwicklung. Dieser Trend basiert auf einer zunehmenden Überalterung unserer Gesellschaft sowie stark gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeiter und überdauert damit schwächere Konjunkturphasen bei Weitem.

Fazit

Gerade schwierige Zeiten bieten Unternehmen die Chance, sich durch ein strategisch ausgerichtetes Talent-Management von der Konkurrenz abzuheben und nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Ein ressourcenorientiertes Talent-Management beschränkt sich dabei nicht auf High-Potentials, sondern berücksichtigt die Potenziale und Kompetenzen aller Mitarbeiter. Wenn dann auch noch das Top-Management und die Führungskräfte voll und ganz hinter dem Talent-Management stehen, ist der langfristige Unternehmenserfolg gesichert. □

Tabelle: Talent-Management versus High-Potential-Management

| | Ebene | Kompetenzentwicklung |
|---------------------------|-------------------|--|
| Talent-Management | Eigenschaftsebene | Talent (Begabung) → Kompetenz |
| High-Potential-Management | Personenebene | Talent (High Potential) → High-Performer (Leistungsträger) |