



# TALENTMANAGEMENT: DIE SUCHE NACH DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN VON MORGEN



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater

**O**b Global Player oder Mittelstand – selbst namhafte Unternehmen müssen inzwischen um hoch qualifizierte Nachwuchskräfte kämpfen. Und selbst wenn diese anheuern, heißt das noch lange nicht, dass sie auch bleiben. Moderne Personalisten setzen daher heute auf ein breit angelegtes Talentmanagement, das Topleute intern identifiziert, fördert und bindet.

Gewiss, Blitzkarrieren waren schon immer möglich. Auch dass besonders talentierte Mitarbeiter gezielt gefördert werden, gab und gibt es längst. Neu ist allerdings, dass dies viel strategischer auf konkrete Führungspositionen ausgerichtet wird und bei zunehmend mehr Unternehmen geschieht.

Dabei werden die Kompetenzen der Mitarbeiter systematisch analysiert und aufgebaut, immer mit Blick auf den künftigen Bedarf des Unternehmens, um so dem mittlerweile erhöhten Fachkräftemangel zu entgegen.

Und der Fachkräftemangel erreicht mittlerweile auch die Unternehmensspitzen. Heißt: Nur wer sich jetzt die Leistungsträger sichert, kann in Zukunft in gewohnter Manier mitspielen. In vielen Unternehmen wird die Suche nach den Topleuten von morgen deshalb schon heute zur Chefsache. Priorität: Dringend.

#### Suchen, Finden und Fördern

Vor allem in Großunternehmen bemühen sich inzwischen ganze Abteilungen darum, Topleute zu identifizieren und zu halten. Sie setzen auf Employer Branding, also den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke, um externe Kandidaten erfolgreich zu rekrutieren. Und sie entwerfen idea-

lerweise gemeinsam mit Vorgesetzten individuelle Entwicklungspläne, moderieren Feedbackrunden, laden zu internen Assessment-Centern und informieren über Weiterbildungsangebote, um interne Talente zu (be)fördern. Und um ihnen das Gefühl zu geben, geschätzt zu werden und sich jederzeit entwickeln zu können.

Es ist die Rückkehr der Kaminkarriere. Nachdem jahrelang das häufige Jobhoppeln als Aufstiegspar excellence propagiert wurde, kehren nun die linientreuen, loyalen Laufbahnen zurück. Auch, um aus der Not eine Tugend zu machen. Denn an den Schlüsselpositionen sollten erst gar keine personellen Engpässe entstehen.

In großen Unternehmen setzt man schon früh in der Vita an. Bereits bei den Praktikanten analysieren Vorgesetzte individuelle Kompetenzen. Sogenannte High Potentials werden dann in eigens dafür geschaffene Förderprogramme aufgenommen. Noch während des Studiums können diese dann an Workshops, Trainings und Seminaren teilnehmen. Experten des Unternehmens beraten sie außerdem bei Karrierefragen.

#### Die Kunst, Topleute zu identifizieren

Letztlich sind die Bewertungsmaßstäbe so schwammig wie einfach: Es zählen Leistung, Ehrgeiz und Motivation. Kompetenzmodelle sollen beim Goldschürfen helfen. In diesen ist festgelegt, welche Fähigkeiten ein Unternehmen für seinen Erfolg künftig braucht. Wie sicher ist das Urteilsvermögen eines Kandidaten? Wie überzeugend das Auftreten? Treibt er Veränderungen an, ist er risikobereit?

Die daraus entstehenden Profile werden dann idealerweise auf abteilungsübergreifenden Talent Reviews diskutiert. Das ist wichtig, denn so wird die Gefahr minimiert, dass die besten Leute von ihren Chefs geheim gehalten werden.

Und so werden dann bei Management Audits verborgene Juwelen entdeckt. Also unentdeckte Talente, die irgendwo auf den Hinterbänken ihres Unternehmens dahindümpeln, weil über ihnen ein unfähiger Chef sitzt, der ihre Begabungen weder erkennt geschweige denn entwickelt. Oder weil er seine besten Leute nicht verlieren und die eigenen Mängel verstecken will.

Deshalb werden Talente erst durch eine externe Bewertung sichtbar. Nur so wird die Unternehmensleitung auf sie aufmerksam. Auf den Ebenen darunter werden sie gerne wie Asse im Ärmel versteckt.

Das uns allen bekannte Unternehmen Allianz bereitet sich auf den anstehenden Generationswechsel im Topmanagement beispielhaft wie folgt vor: Hier hat man ein Talentmanagementsystem eingeführt, das sowohl Schlüsselpositionen als auch dafür geeignete Kandidaten identifiziert, die dann in einem Talentpool betreut werden.

#### Manager als Mentoren

Wolfgang Brezina, Personalvorstand der Allianz Deutschland, sagt: „Wir brauchen gut ausgebildete und im Unternehmen verwurzelte Leute.“ Er selbst fördert persönlich den Nachwuchs im obersten Segment: High Potentials können hier binnen sechs bis acht Jahren in das Topmanagement aufsteigen. Sie starten als rechte Hand eines Vorstandsmitglieds, wechseln dann in das mittlere und später in das Senior Management. Das Ziel ist: Die zukünftigen Führungskräfte sollen möglichst „viel vom Unternehmen gesehen haben und sich so einen Erfahrungs- und Wissensschatz aufbauen“.

So verlassen diese „Assistenten“ ihren Vorgesetzten nach etwa zwei Jahren – jedoch in seinem Auftrag, und erhalten dann meist ein Sonderprojekt, um Spezialwissen und Führungskompetenz aufzubauen.

Derartige Mentorenprogramme sind oft der Schlüssel, um Toptalente frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Und damit ist es zugleich und vor allem ein Führungsthema.

Richtig angewandt kann Talentmanagement mehr sein als ein Karriereprogramm für Leistungsträger. Im Idealfall motiviert es auch langjährige Mitarbeiter dazu, noch einmal Gas zu geben oder sich neue Ziele zu setzen.

Ihr Andreas Erbenich  
www.andreaserbernich.de



## Die Jobs des Monats

### HANDELSAGENTUR/-VERTRETER (M/W)

Sie gewähren den Aufbau und die systematische Weiterentwicklung der Marktpräsenz in Deutschland ...  
... mehr auf Seite 111

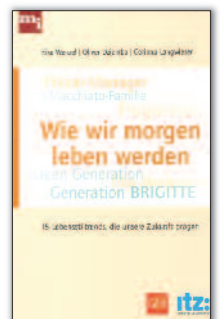
### Wir brauchen Sie zur Verstärkung als MÖBELFACHVERKÄUFER/IN

für die Sortimentsbereiche Wohnen - Schlafen - Küchen  
... mehr auf Seite 109

### BUCHTIPP

#### WIE WIR MORGEN LEBEN WERDEN

von Wenzel/Dziemba/Langwieser



Der Wertewandel in der Gesellschaft vollzieht sich in immer kürzeren Zeitabständen. Die Eurokrise, die Demografie-Problematik, das wachsende Umweltbewusstsein und der Vertrauensverlust in die Politik führen zu neuen Lebensstilen und verändern unsere Konsumgewohnheiten. Da lohnt ein Blick in die Zukunft: Wie werden wir im Jahr 2030 leben? Wie können sich Unternehmen schon heute auf die Sehnsüchte und Bedürfnisse der Menschen in den kommenden Jahren einstellen? Diese und weitere Fragen werden in diesem Buch durch die Vorstellung von 15 neu entwickelten Lebensstilen beantwortet – mit dem Input von der GfK. Münchner Verlagsgruppe, 176 Seiten, geb., 34,99 Euro, ISBN 978-3-86880-134-7.