

# Talentmanagement

**DIE SUCHE NACH DEN BESTEN – SPITZENKRÄFTE ERKENNEN,  
FÖRDERN UND EINBINDEN**

**U**nternehmen brauchen Talente. Viele Personalverantwortliche und Führungskräfte haben die besten Absichten und tun alles, was sie können, um die Wichtigkeit der Talentförderung herauszustellen. Häufig werden Auswahlverfahren perfektioniert und mühsam Konzepte entwickelt, um passende Talente zu finden. Arbeitgeber setzen Hoffnungen in ihre Nachwuchskräfte, die oft von diesen nicht erfüllt werden. Fast die Hälfte aller internen Beförderungen erweist sich als Fehlgriff, da die Beförderten nicht die gewünschte Leistung erbringen, weiß Volker Meyer von personalmeyer aus seiner Beratung für kleine und mittelständische Unternehmen zu berichten.

Was ist zu tun? Was müssen Führungskräfte vermeiden, um den langfristigen Erfolg bei der Suche nach Talenten zu sichern? Meyer erklärt: „Um Nachwuchskräfte gezielt aufzubauen, müssen Verantwortliche Talente frühzeitig fördern und im richtigen Moment befördern. Topleute zu halten ist Chefsache!“ Zu beachten ist für ein erfolgreiches Nachwuchsförderungsprogramm - das ist Talentmanagement letztendlich - dass die Unternehmensleitung sich im Vorfeld genau überlegt, was sie erreichen will. Mit einer klaren Zielsetzung fällt es leichter, die passenden Maßnahmen sowie die richtigen Personen auszuwählen, die diesen Prozess begleiten. Die Unternehmensleitung hat für das Gelingen gegebenenfalls den Betriebsrat eingebunden und wird auch von dieser Seite bei der Talentförderung unterstützt. Schwierig gestaltet sich in

der Praxis oftmals die Auswahl der Teilnehmer am Nachwuchsförderprogramm. Welche Kriterien legt die Geschäftleitung zugrunde, ist ein gemeinsames Karriereverständnis vorhanden und wird es in der Breite mitgetragen? Welche Erfahrung, welche Fähigkeiten und welche Qualifikation muss ein Mitarbeiter mitbringen, um in einer bestehenden Hierarchie befördert zu werden? Wie zeichnen sich wirkliche High Potentials am Arbeitsplatz aus? Es muss geklärt werden, ob fachbereichsbezogene Spezifizierungen oder Spezifizierungen der Anforderungsprofile für Funktionsgruppen notwendig sind. Wenn mehrere Mitarbeiter überdurchschnittlich eingeschätzt werden, ist zu berücksichtigen, ob sie ausschließlich auf der derzeitigen Position erfolgreich sind. Entscheidend ist es für Vorgesetzte festzustellen: „Wären diese Hoffnungsträger auch auf zukünftigen Positionen, mit komplexeren Aufgaben und erhöhten Anforderungen, ihrer Aufgabe gewachsen?“ Eine sorgfältige Auswahl hilft, und wenn im Unternehmen Verantwortungs- und Entscheidungsspielräume klar zugeordnet sind, werden sich Fehlgriffe weitestgehend ausschließen.

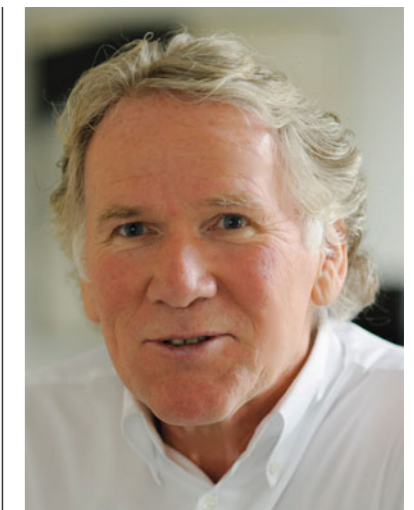
Talentmanagement bedeutet, dass Führungskräfte, Spezialisten und Projektleiter sich parallel in ihren Laufbahnen entwickeln. Karriere bedeutet, zukünftig nicht mehr nur höhere Führungsebenen zu erreichen, sondern eigene soziale Kompetenz im Arbeitsumfeld zu schärfen. Es geht darum, zunehmend vielfältigere aber auch risikoreichere Aufgaben zu lösen und direkten Einfluss auf den Einsatz

von Ressourcen zu nehmen. Methoden und umfangreiches Fachwissen, welche sowohl in die Breite als auch in die Tiefe gehen, sollen vorhanden sein, und dieses Wissen ist weiterzugeben. Eine kontinuierliche Kommunikation über diese Werte trägt zum Gelingen der Nachwuchsförderung wesentlich bei. Es bereitet Leistungsträger auf die Übernahme von Verantwortung für immer komplexere Aufgaben, von der Planung bis zur Erfolgskontrolle, vor.

Wenn der Nachwuchs frühzeitig mit interessanten Aufgaben beauftragt wird, ihm Anerkennung gezollt und Karrieremöglichkeiten oder Beteiligung am Unternehmenserfolg in Aussicht gestellt wird, binden Führungskräfte Topmitarbeiter auch langfristig an das Unternehmen. Talente sind anspruchsvoll, sie arbeiten mehr und länger, härter und besser als der Rest der Mitarbeiter. Doch das Engagement dieser Mitarbeiter hat seinen Preis. Weil sie effizienter arbeiten und optimistischer sind als ihre Kollegen, ist ihr Selbstvertrauen oft

stärker ausgeprägt. Neue Herausforderungen suchen sie bewusst, wollen häufig eine bessere Stellung finden und werden von vielen Unternehmen bevorzugt gesucht. Alle Führungskräfte tragen Verantwortung und müssen besonders bei den gesuchten Talenten das Ziel verfolgen, vorhandene Talente in ihrer Entwicklung zu fördern und zu binden.

Meyer's Tipp: „Überprüfen Unternehmen häufig die eigenen Ziele auf Übereinstimmungen mit denen des Nachwuchses, werden sich Nachwuchskräfte realistisch verhalten und ihre Karrieremöglichkeiten im derzeitigen Unternehmen nutzen. Wer High Potentials rechtzeitig in wichtige Entscheidungen einbezieht und ihnen Aufgaben überträgt, die diese lösen können, stellt Verantwortung reizvoll dar und bringt Leistungsträger in höhere Leistungsbereitschaft. Arbeitgeber schaffen dabei eine Atmosphäre, in der Talente sich wohl fühlen und zufrieden sind. Veränderungswünsche entstehen so nicht.“



**VOLKER MEYER**  
INHABER  
**PERSONALMEYER**  
**HUMAN RESOURCES**  
**MANAGEMENT & CONSULTING**  
(FOTO: PRIVAT)

**Lindahl.**  
PERSONALSERVICE

**Zur richtigen Zeit  
die richtigen  
Mitarbeiter/innen**



**Kaiserstraße 23  
33330 Gütersloh  
Fon: 05241 / 21267 0  
Fax: 05241 / 21267 16  
e-mail: dispo@lindahl.nl**

**VITAMIN  
FÜR IHRE  
BEWERBUNG!**

**Wir machen Sie Schritt für Schritt  
bewerbungs-fit!**

Unser individuelles Bewerbungs-Coaching beinhaltet:

- Prüfung der Bewerbungsunterlagen
- Komplettes Vorstellungsgespräch unter realistischen Bedingungen
- Gesamtanalyse Auftreten und Outfit
- Eigendarstellung – Authentizität
- Nonverbale Kommunikation
- Wertvolle Bewerbungstipps

**Sprechen Sie mit uns!**

**BUSCHE**  
Personalmanagement  
zusammen arbeiten

Lagesche Straße 32 · 32657 Lemgo  
Tel. 052 61 – 66 90 3-0 · Fax -22  
www.busche-personal.de

**Ihr „bärenstarker“  
Personal-Dienstleister  
seit 1984**

**www.AL-Zeitarbeit.de**  
**☎ 05 21 / 96 44 96**

AL Arbeitnehmer-Leasing GmbH  
Am Bahnhof 6 · 33602 Bielefeld  
Info@AL-Zeitarbeit.de

**Ansprechpartner für die kompetente  
und zuverlässige Personaldienstleistung!**

**Gewährleistung für die komplette  
Beschaffung Ihres Personals!**

**Spezialist für Industrie und Handwerk!**

**AGS**  
ARBEITNEHMER-OBERLASSUNGS  
GESELLSCHAFT MBH

Kreuzstraße 2 33602 Bielefeld Tel.: 0521-967788 Fax: 0521-5600330  
E-Mail: info@ags-zeitarbeit.de Internet: www.ags-zeitarbeit.de

**pd**  
Personaldienst

**PARTNERSCHAFT**

Ob für den kurzfristigen Personaleinsatz oder für die langfristige strategische Partnerschaft: Wir überlassen erfahrene und qualifizierte kaufmännische und gewerbliche Mitarbeiter zu festen Konditionen. Fairness und Partnerschaft prägen die Zusammenarbeit auf allen Ebenen.

**www.personaldienst.de**

**Echte Partnerschaften entstehen  
nicht nur durch Erfolge.**

**Wirkliche Allianzen entstehen vor allem  
durch die Mitarbeiter, die sie tragen.**

BIELEFELD | BÜNDE | COESFELD | GÜTERSLOH | HAMM | IBBENBÜREN | LEMGO  
LÜBBECKE | MINDEN | MÜNSTER | OSNABRÜCK | RHEINE | RINTELN | WARENDORF