

TalentManagement

Das Onlinemagazin für Personaler und Führungskräfte



Schwerpunkt:

Talentmanagement in der Unternehmenspraxis

Fokus:

Talente binden

Blickwechsel:

Neue Anforderungen an Führungskräfte

Editorial



Patrick Merke
Bereichsleiter Themenfeld Human Resources



Jacqueline Preußner
verantwortliche Redakteurin
TalentManagement

Liebe Leser,

mit der ersten Ausgabe von TalentManagement startet das F.A.Z.-Institut ein neues Onlinemagazin für Personal- und Führungskräfte. Sechsmal im Jahr beleuchten wir aktuelle Themen rund um Talentmanagement in Unternehmen, Organisationen und der öffentlichen Verwaltung. Obwohl Talentmanagement immer wichtiger wird, sind nur wenige Unternehmen nachhaltig im Talentmanagement aufgestellt. Des Weiteren mangelt es an Literatur, und die Methoden sind noch nicht optimiert. Diese Situation macht es notwendig, eine kontinuierliche Informationsplattform zu schaffen, um über Talentmanagement aktuell und kompetent zu informieren und zu diskutieren.

TalentManagement ist ein Gemeinschaftsprojekt des F.A.Z.-Instituts mit strategischen Partnern. Für deren Unterstützung bedanken wir uns ganz herzlich. Wir wünschen Ihnen viel Gewinn beim Lesen.

Ihr

Patrick Merke

Ihre

Jacqueline Preußner

Kommentar

- 3 **Talentmanagement ist wichtig, vielfältig und spannend**
Patrick Merke und Jacqueline Preußner

Schwerpunkt: Talentmanagement in der Unternehmenspraxis

- 4 **Talentmanagement in Deutschland: Es gibt noch viel zu tun**
Deutsche Unternehmen betreiben Talentmanagement, aber mit einem geringen Reifegrad
Jacqueline Preußner
- 8 **Erfolge des Talentmanagements sind schwer messbar**
Interview mit Dr. Denise Ewerlin, die sich in ihrer Dissertation mit Talentmanagement beschäftigt hat
- 11 **Talente zeigen Biss und starken Leistungswillen**
Interview mit Christian Wiemer, der das mittelständische Familienunternehmen Geholit+Wiemer Lack- und Kunststoff-Chemie GmbH leitet

Fokus: Talente binden

- 13 **Talente brauchen Zeit**
Anforderungen an Führungskräfte im Wandel
Jörg Breiski
- 16 **Karrieremanagement – wie Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt fördern und binden können**
Wo stehen deutsche Unternehmen heute beim Karrieremanagement?
Caterine Schwierz
- 21 **Talente brauchen standortübergreifende Netzwerke**
Interview mit Oliver Sengling, verantwortlich für das Führungskräftenachwuchsprogramm der Mediengruppe M. DuMont Schauberg

Talentmanagement visuell

- 24 **Die 7 Schritte im Talentmanagement**

Blickwechsel: Neue Anforderungen an Führungskräfte

- 25 **Führungskräfte müssen zum Network-Leader werden**
Warum althergebrachte Führungsstile nicht mehr sinnvoll sind
Jean Martin und Oliver Barth
- 28 **Empathie ist eine Säule der neuen Führungskultur**
Der digitale Wandel verändert die Arbeitswelt und die Führungskultur
Jacqueline Preußner

kurz und knapp

30

Publikationen

31

Strategische Partner

32

Impressum

33



Talentmanagement ist wichtig, vielfältig und spannend

Von Patrick Merke und Jacqueline Preußner

„Für den Begriff Talentmanagement existiert keine einheitliche Definition“, konstatieren Adrian Ritz und Peter Sinelli in einem Fachbuch über Talentmanagement aus dem Jahr 2011. An dieser Feststellung hat sich bis heute nichts geändert, und es scheint so, als ob sich auch künftig daran nichts ändern wird. Talentmanagement ist deshalb so schwer zu greifen, weil der Begriff „Talent“ sehr viel Interpretationsraum zulässt, der auch von den Akteuren ausgiebig genutzt wird.

Aufgrund dieser Vielfalt ist es für eine Redaktion sehr spannend, zu recherchieren und darüber zu berichten. Andererseits kann diese Vielfalt auch dazu führen, dass das Thema seine Konturen verliert und im Ganzen verwässert wird. Dies wollen wir vermeiden. Damit Sie als Leser wissen, wovon wir reden, wenn wir Talentmanagement sagen, hat sich die Redaktion auf eine Sichtweise geeinigt, die wir aber nicht als eine allein gültige Definition des Begriffes verstanden wissen wollen. Sie dient uns – und auch Ihnen – als Orientierung.

Talentmanagement ist für uns ein Bestandteil des Personalmanagements und umfasst wie Personalmanagement den gesamten Prozess – von der Rekrutierung bis zur Freisetzung. Die sechs Kernprozesse des Talentmanagements sind: 1. Talente ansprechen, 2. Talente gewinnen, 3. Talente identifizieren, 4. Talente einsetzen, 5. Talente entwickeln und 6. Talente binden. Talentmanagement hat in seiner Struktur, Logik und seinen Instrumenten sehr viele Gemeinsamkeiten mit dem allgemeinen Personalmanagement. Aber es gibt auch viele Unterschiede, die es zu berücksichtigen gilt.

Während wir Talentmanagement relativ weit als einen ganzheitlichen Prozess sehen, ist unser Verständnis von Talent relativ eng. Auch wenn die Auffassung „Jeder Mitarbeiter hat ein Talent.“ seine Berechtigung hat, wollen wir uns auf eine kleinere Gruppe von Talenten konzentrieren: Auf die (potentiellen) Mitarbeiter, die eine überdurchschnittliche Begabung und außergewöhnliche Fähigkeiten haben. In der Regel sind dies zwischen 5 und maximal 20 Prozent der Beschäftigten eines Unternehmens. Dabei fokussieren wir aber nicht

nur auf den Führungskräftenachwuchs und junge Menschen, sondern wir schauen auch bewusst auf ältere Mitarbeiter. Denn Talent ist definitiv keine Frage des Alters.

Wir werden uns aber auch mit Themen beschäftigen, auf denen nicht auf den ersten Blick das Etikett Talentmanagement klebt. Hierfür haben wir die Rubrik Blickwechsel gewählt. Wir schlagen Ihnen vor, diese Beiträge mit einer „Talentmanagementbrille“ zu lesen und für sich das herauszuziehen, was Sie für Ihr Talentmanagement brauchen.

Letztendlich entscheiden Sie als Leser, was ein Talent und was Talentmanagement ist. Wir wollen Informationen bereitstellen, für das Thema sensibilisieren, Impulse geben und Diskussionen anregen. Wenn uns das mit dem Magazin gelingt, haben wir unsere Aufgabe erfüllt. Ihnen wünschen wir viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihres Talentmanagements.

Talentmanagement in Deutschland: Es gibt noch viel zu tun

Deutsche Unternehmen betreiben Talentmanagement, aber mit einem geringen Reifegrad

Von Jacqueline Preußner

Zahlreiche Studien belegen: Unternehmen in Deutschland sind bereits heute mit den Auswirkungen des Fachkräftemangels konfrontiert. Beispielsweise geben 70 Prozent von 190 befragten Personalverantwortlichen aus dem deutschsprachigen Raum an, dass ihr Unternehmen einen besonderen Rekrutierungsbedarf bei Fachkräften und Spezialisten hat. (HR-Trendstudie 2014, Kienbaum). In der gleichen Studie wird bestätigt, dass die Marktvergütung in den relevanten Profilen weiter steigen wird und die Akzeptanzquote bei Vertragsangeboten sinkt – alles Anzeichen dafür, dass der Kampf um geeignete Fachkräfte und Spezialisten nicht leichter wird.

Deutschland (noch) kein Land für Talente

Obwohl der Fachkräftemangel bereits spürbar ist, ist Deutschland kein Land, das Talente besonders anzieht oder fördert. Der „Global Competitiveness Index“, der bemisst, wie Länder Talente finden, fördern, ausbilden und bewahren, vergibt für Deutschland im weltwei-

ten Vergleich nur Rang 16, innerhalb Europas besetzt Deutschland nur Rang 12.

„Deutschland ist kein Land, das Talente besonders anzieht oder fördert.“

Der Index misst die Attraktivität eines Landes für Fachkräfte, das heißt, es wird untersucht, welche Rahmenbedingungen bestehen für einerseits den Zuzug von gut ausgebildeten Fachkräften, andererseits aber auch für das Heranbilden solcher im eigenen Land. Deutschland weist nach dieser Untersuchung vor allem ein besonderes Defizit bei der Kategorie Globales Wissen auf. Darunter verstehen die Forscher die Fähigkeiten der Top-Manager, ihre Belegschaft weiterzubilden und zu entwickeln. Positiv bewertet die Studie die duale Ausbildung und die Attraktivität, Talente zu halten – hier punkten das Sozialsystem und die Lebensqualität. Auch das Fördern von Talenten durch Weiterbildung und die Fähigkeiten der Schüler weisen eine positive Bilanz auf.

Unternehmen betreiben Talentmanagement, aber ...

Unternehmen stehen aber vor der Notwendigkeit, leistungsstarke Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen zu finden, zu entwickeln und zu binden. Was natürlich umso schwieriger ist, wenn die Attraktivität des Standorts Deutschland nicht besonders ▶



Viele Unternehmen beschäftigen sich mit Talenten, aber sind dabei wenig zukunftsorientiert.

hoch ist. 25 Prozent der in der HR-Trendstudie 2014 von Kienbaum befragten Personalverantwortlichen setzen deshalb in der Personalarbeit eine Priorität auf Talentmanagement. Im HR Trend Report 2013 (Soft-select) geben knapp drei Viertel der 212 Befragten an, dass ihr Unternehmen bereits Talentmanagement betreibt.

... auf einem wenig ausgereiften Niveau

Doch die meisten Unternehmen, die bereits heute angeben, Talentmanagement zu betreiben, sind weit davon entfernt, ein in alle Unternehmensbereiche integriertes Gesamtkonzept zu verfolgen.

Selbst börsennotierte Unternehmen weisen nur selten einen hohen Reifegrad im Talentmanagement auf. Bereits 2010 hat die Universität Innsbruck einen Talentmanagementindex entwickelt, der sich aus einem Mix von qualitativen und quantitativen Elementen zusammensetzt. Die Einzelelemente werden in jeweils vier Reifegraden der Professionalisierung abgestuft. Das Ergebnis: Im Durchschnitt bewegen sich die betrachteten Unternehmen in Deutschland auf einem nur mäßigen Reifegrad zwischen Stan-

„Selbst börsennotierte Unternehmen weisen nur selten einen hohen Reifegrad im Talentmanagement auf.“

Was ist ein Talent?

Schlägt man bei Wikipedia nach, was der Begriff „Talent“ bedeutet, erhält man die Definition: „die außerordentliche Begabung einer Person auf einem bestimmten Gebiet“ bzw. „ein Mensch mit einer außerordentlichen Begabung auf einem bestimmten Gebiet“.

Stellt man die Frage nach dem Begriff „Talent“ an Rainer Bäcker, den geschäftsführenden Partner der ifp Managementdiagnostik, wartet dieser mit einer umfassenderen Definition auf: „Der beste Weg für eine Definition ist die Unterscheidung zwischen Kompetenz und Potenzial. Mit Kompetenzen werden bereits ausgebildete Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten bezeichnet, die zur Ausübung einer beruflichen Aufgabe erforderlich sind. Potenzial hingegen bedeutet, dass die Voraussetzung gegeben ist, bestimmte Kenntnisse, Fertigkeiten oder Fähigkeiten für eine bestimmte berufliche Aufgabe auszubilden, ohne dass die Kompetenz schon in dem dafür notwendigen Grad vorhanden ist. Mit Talenten werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet, bei denen gute Potenziale für herausfordernde Aufgaben – meist Führungs- bzw. Managementaufgaben, aber nicht ausschließlich – gesehen werden, ohne dass alle Kompetenzen für die zukünftigen Aufgaben schon ausgebildet sind. Bei der Zuordnung in die

dardisieren und Managen. In den Branchen IT/Telekommunikation und bei Finanzdienstleistern ist der Reifegrad allerdings höher. Zentraler Mangel bei den betrachteten Unternehmen war die Bestandsorientierung: Man geht von einem gegebenen Personalbestand aus, wählt die „Besten“ aus und versucht diese zu entwickeln. Doch Talentmanagement ist viel mehr: Geeignete Potenzialträger müssen frühzeitig entweder im eigenen Unternehmen identifiziert oder extern rekrutiert, ausgewählt und auf die Besetzung von erfolgskritischen Stellen vorbereitet werden, so dass der Wissens- und Ressourcenverlust für das Unternehmen möglichst gering bleibt. Eine zukunfts-

Gruppe ‚Talente‘ steht also die Potenzialfeststellung klar vor der Kompetenzfeststellung.“

In der Fachliteratur finden sich noch zwei weitere Aspekte zur Definition von Talenten: Motivation und Emotion. Professor Armin Trost von der Business School der Hochschule Furtwangen sieht bei Talenten einen „ausgeprägten Leistungs- und Erfolgswillen, gepaart mit einem hohen Maß an Disziplin“ und „ausgeprägten Spaß an der Ausübung ihrer Sache“. Talente sind somit fachlich kompetent und weisen zusätzlich ein hohes Potenzial auf, d.h. sie sind gut und schnell lernfähig. Außerdem gehen sie hochmotiviert und erfolgsorientiert an ihre Arbeit heran und haben wirklich Spaß an ihren Aufgaben.

Unternehmen, die Talentmanagement betreiben, definieren „Talent“ für sich ganz unterschiedlich. Oftmals wird der Begriff mit dem Führungskräftenachwuchs gleichgesetzt. Dabei fallen die Fachkräfte, die für die Weiterentwicklung eines Unternehmens immens wichtig sind, durch das Raster. Andere Unternehmen hingegen stehen auf dem Standpunkt, dass jeder auf einem gewissen Gebiet ein „Talent“ ist, und setzen damit Talentmanagement mit Personalentwicklung gleich.

orientierte Entwicklung ihrer Kompetenzen steht im Vordergrund.

Professor Klaus P. Stulle, Wirtschaftspsychologe an der Hochschule Fresenius in Köln, kommt in einer erst in diesem Jahr veröffentlichten Untersuchung zu einem ganz ähnlichen Ergebnis. Zwar genießt das Talentmanagement zunehmend einen großen Stellenwert in den DAX- und anderen Großunternehmen, aber keines der von ihm untersuchten Unternehmen verfügt über ein völlig ausgereiftes Talentmanagement. Vor allem die Ausrichtung des Talentmanagements an der Geschäftsstrategie fehlt vielerorts, die Auf- ▶

„Den Hut für das Talentmanagement muss HR aufhaben. Dafür braucht es Rückendeckung und Budget von der Geschäftsführung, aber es ist DAS zentrale HR-Thema.“

Matthias Kämper

merksamkeit gilt vor allem der operativen Ebene mit Zielvereinbarungen und Bonusmodellen.

Das bedeutet aber nicht, dass Talentmanagement unbedingt in der Geschäftsführung angesiedelt werden sollte, im Gegenteil, wie Matthias Kämper von HR Diagnostics betont: „Den Hut für das Talentmanagement muss HR aufhaben. Dafür braucht es Rückendeckung und Budget von der Geschäftsführung, aber es ist ein, nein sogar DAS zentrale HR Thema“. Um die Leistungen von Talentmanagementprogrammen zu steigern, sollten sich HR-Verantwortliche auf drei strategische Bereiche konzentrieren, so Oliver Barth von CEB / SHL Talent Measurement Solutions: Gewinnung und Bindung von Leistungsträgern, Talentauswahl und -entwicklung sowie die Steigerung der Leistungsfähigkeit aller Angestellten. HR-Verantwortliche werden hierzu umso besser in der Lage sein, wenn sie sinnvolle Datensätze zu Hilfe nehmen, diese analysieren und zu aussagefähigen Indikatoren zusammenfassen. Denn ein datengetriebener Ansatz zur Entscheidungsfindung ist der Treiber zu einem besseren Unternehmenserfolg.

Talentmanagement im Mittelstand

Der Fachkräftemangel trifft auch den deutschen Mittelstand. Im Rahmen des Mittelstandsbarometers 2014 hat Ernst & Young 3.000 mittelständische Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 30 bis 2.000 unter anderem zum Fachkräftemangel befragt: Die große Mehrheit der mittelständischen Unternehmen in Deutschland (71 Prozent) gibt an, dass es ihnen schwerfällt, geeignete neue Mitarbeiter zu finden. In Ostdeutschland liegt dieser Anteil sogar bei 76 Prozent. 60 Prozent der Mittelständler geben an, dass es in ihrem Unternehmen derzeit offene Stellen gibt, die nicht besetzt werden können. Gut jeder zweite Mittelständler in Deutschland (53 Prozent) beklagt Umsatzeinbußen infolge des Fachkräftemangels. 11 Prozent der Unternehmen gehen sogar von erheblichen Einbußen von über 5 Prozent des Umsatzes aus.

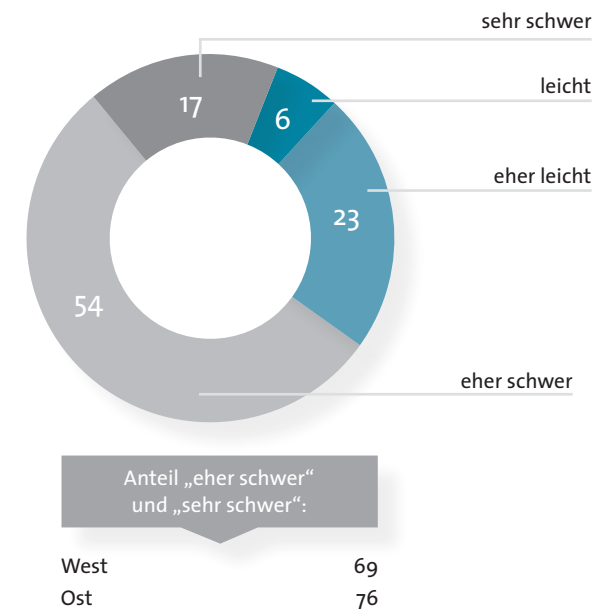
Bislang gestalten viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ihre Suche nach Fach- und Führungskräften eher pragmatisch und bedarfsorientiert. Weniger als die Hälfte der kleineren Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 100 Millionen Euro geben 2011 in einer Befragung von EY zum Thema Talentmanagement an, dass sie in Bezug auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern eine langfristige Planung betreiben.

Patrick Großheim, Referent Fachkräftesicherung beim Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW), weist aber auf

die Notwendigkeit von Talentmanagement auch in kleinen Unternehmen hin: „Jedes Unternehmen tut gut daran, die Nachfolge bei wichtigen Positionen rechtzeitig anzugehen und Beschäftigte mit Potenzial zu fördern. Talentmanagement als systematischer Prozess mit eigener Zuständigkeit macht dann Sinn, wenn ein Entscheider Mitarbeiterpotenziale und ▶

Sieben von zehn Mittelständlern spüren bereits den Fachkräftemangel (in Prozent)

„Wie leicht oder schwer fällt es Ihrem Unternehmen derzeit, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden?“



Quelle: EY Mittelstandsbarometer 2014

Schlüsselpositionen im Unternehmen nicht mehr ohne weiteres ‚by walking around‘ sehen kann. Das kann je nach Einzelfall bereits bei einer Beschäftigtenzahl von 30 der Fall sein.“

„Der Mittelstand hat bei der Suche nach Talenten ganz eigene Probleme: mangelnde Markenbekanntheit, geringere Strahlkraft als bekannte (Gebrauchs-)Marken, z.T. unattraktive Standorte, geringere Vergütung.“

Bernhard Rosenberger

Der Personalberater Dr. Bernhard Rosenberger erklärt, dass der Mittelstand im Kampf um Fach- und Führungskräfte vor zusätzlichen Problemen steht. Seine Marken und Produkte verfügen in der Regel über einen geringeren Bekanntheitsgrad als die der Großunternehmen, ihre Standorte gelten oftmals als wenig attraktiv und die Vergütung ist geringer als in großen Konzernen. KMUs befürchten auch, dass nicht in einem Talentprogramm berücksichtigte Mitarbeiter demotiviert werden könnten.

Die Geschäftsführer vieler KMUs meinen, dass sie ihren Führungskräftenachwuchs auch ohne Talentmanagement im Blick haben. Dabei übersehen sie, dass es in jedem Unternehmen andere Positionen gibt, die für den wirtschaftlichen Erfolg eine zentrale Rolle spielen. Hier muss das Talentmanagement ansetzen. Patrick Großheim meint dazu: „Schlüsselpo-

sitionen sind immer von entscheidender Bedeutung für den Geschäftserfolg. In der Regel handelt es sich um Positionen, die ein spezielles Wissen über Prozesse, Märkte oder Kunden erfordern. Das kann etwa ein Vertriebsmitarbeiter sein, der exzellente Marktkenntnisse und ein gutes Standing bei den Stammkunden hat. Führungskräfte haben nicht unbedingt eine solche herausragende Bedeutung für den Wettbewerbserfolg, einzige Ausnahme ist die Geschäftsführung.“

„Jedes Unternehmen tut gut daran, die Nachfolge bei wichtigen Positionen rechtzeitig anzugehen und Beschäftigte mit Potenzial zu fördern.“

Patrick Großheim

Talentmanagement ist auch für KMUs wichtig, denn in jedem Betrieb gibt es Fach- und Nachwuchskräfte, deren überdurchschnittliches Potenzial nicht ausgeschöpft wird. Ohne ein besonderes Augenmerk darauf bleibt dieses Potenzial häufig verborgen. Auch für KMUs kann es erfolgsentscheidend sein, Schlüsselpositionen und Mitarbeiter mit Potenzial frühzeitig in Einklang zu bringen. „Schließlich braucht Personalentwicklung Zeit, die oft nicht mehr zur Verfügung steht, wenn ein Unternehmen die Besetzung von erfolgskritischen Positionen erst dann angeht, wenn die Nachfolge unmittelbar bevorsteht“, so Patrick Großheim.

KMUs sind auch für Talente attraktiv

Auch wenn es nicht auf den ersten Blick klar wird, KMUs haben durchaus eine Chance, junge Talente zu gewinnen und langfristig an sich zu binden. Sie müssen ihre Stärken nur entsprechend auch in ihrem Arbeitgeberversprechen präsentieren:

- ▶ familiäre Kultur
- ▶ flache Hierarchien
- ▶ kurze Entscheidungswege
- ▶ langfristige Anstellung
- ▶ frühe Verantwortung
- ▶ soziale Einbindung

„Ein mittelständisches Arbeitsumfeld verspricht oft Entwicklung und Verantwortung anstatt eines Top-Gehalts“, betont Bernhard Rosenberger.

Ein offener Umgang mit der Talentförderung und zusätzliche Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter erhöhen die Akzeptanz eines Talentmanagementprogramms bei der restlichen Belegschaft. ◀



Jacqueline Preußner

verantwortliche Redakteurin
TalentManagement

j.preusser@faz-institut.de

Erfolge des Talentmanagements sind schwer messbar

Interview mit Dr. Denise Ewerlin, die sich in ihrer Dissertation mit Talentmanagement beschäftigt hat

Frau Dr. Ewerlin, im Rahmen Ihrer Dissertation haben sie Personalverantwortliche bzw. Talentmanager zum Einsatz und zur Ausgestaltung des Talentmanagements in Ihrem Unternehmen befragt. Ist Talentmanagement in deutschen Unternehmen angekommen?

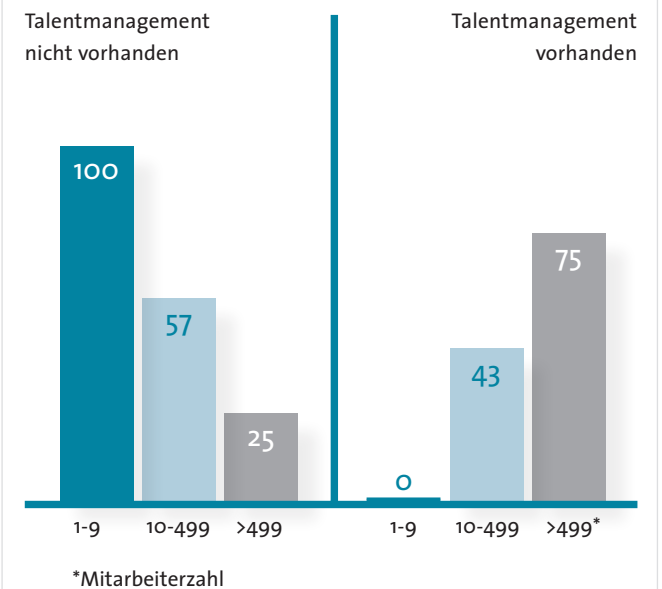
Denise Ewerlin: Talentmanagement ist in Deutschland, wenn auch noch nicht in allen deutschen Unternehmen, angekommen.

Trotz der Relevanz, die dem Talentmanagement von Unternehmensberatungen und Forschungseinrichtungen, aber ganz wesentlich auch von Unternehmen selbst zugeschrieben wird, gibt es immer noch viele Unternehmen, die sich bislang nicht mit dem Thema Talentmanagement beschäftigt haben. So zeigen beispielsweise kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) bei der Einführung von Talentmanagementkonzepten im Vergleich zu Großunternehmen noch starken Nachholbedarf.

Was sind die Gründe dafür, dass Talentmanagement in Großunternehmen deutlich häufiger betrieben wird?

Denise Ewerlin: Talentmanagement ist grundsätzlich in hohem Maße von den Gegebenheiten innerhalb der Unternehmen abhängig. Hierbei zeigt unsere Studie, dass gerade die Größe des Unternehmens ein zentraler Einflussfaktor bezüglich des generellen Einsatzes des Talentmanagements als auch der Gestaltung der einzelnen Maßnahmen ist. Viele KMUs sind sehr zögerlich bei der Einführung eines Talentmanagements. Dafür lassen sich ganz unterschiedliche Gründe anführen: Systematisches Talentmanagement ist erst ab einer gewissen Mitarbeiterzahl sinnvoll, da in kleinen Unternehmen auch ohne ein einheitliches Konzept eine individuelle Förderung möglich ist. Zudem ist in kleinen Unternehmen die Gefahr größer, dass es durch die Einführung eines Talentmanagements zu negativen Effekten bei nicht als Talenten identifizierten Mitarbeitern gibt, und KMUs stehen natürlich wesentlich öfter der Problematik von begrenzten Ressourcen gegenüber, die die Einfüh-

Großunternehmen betreiben häufiger Talentmanagement (in %)



rung eines umfassenden Konzeptes nahezu unmöglich macht.

Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit ihrem Talentmanagement?

Denise Ewerlin: Insgesamt nutzen Unternehmen Talentmanagement hauptsächlich, um entwicklungs- und karrierebezogene Ziele zu verfolgen. Allerdings zeigten sich auch hier wieder eindeutige Unterschiede zwischen KMUs und Großunternehmen: Interessanterweise verfolgen wesentlich weniger KMUs das Ziel, sich durch Talentmanagement als Arbeitgeber attraktiver zu positionieren. Dies überrascht, da der „War for Talents“ KMUs in der Regel härter trifft als Großunternehmen und insofern attraktivitätssteigernde Maßnahmen sinnvoll wären.

Die Verantwortung für das Talentmanagement liegt in den befragten Unternehmen hauptsächlich in der Personalabteilung. Warum ist das kritisch zu sehen?

Denise Ewerlin: In unserer Studie gaben vier von fünf Unternehmen an, dass Talentmanagement innerhalb der Personalabteilung betrieben werde. Konkret ist es häufig Teil der Personalentwicklung. Lediglich in jedem zehnten Unternehmen liegt die Verantwortlichkeit für das Talentmanagement in der Unternehmensleitung. Das ist aus zwei Gründen kritisch zu sehen. Erstens verhindert die seltene Einbindung in die Unternehmensleitung möglicherweise eine strategische Ausrichtung des Talentmanagements. Zweitens werden durch seine Einbindung in die Personalentwicklung einseitig qualifikatorische Aspekte betont,

womit jedoch die Gefahr verbunden ist, andere wichtige Maßnahmen wie die Gewinnung, den Einsatz und die Bindung von Talenten zu vernachlässigen.

„KMUs verfolgen weniger das Ziel, sich durch Talentmanagement als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, hier gibt es Nachholbedarf.“

Wie gestalten die befragten Unternehmen ihr Talentmanagement überwiegend aus? Welche Maßnahmen werden durchgeführt?

Denise Ewerlin: Die Maßnahmen, die Unternehmen innerhalb des Talentmanagements betreiben, lassen sich zu drei Maßnahmenbündeln zusammenfassen. Das erste Bündel umfasst Maßnahmen der Gewinn-

nung und Vergütung, zu welchem variable Gehaltskomponenten, E-Recruiting sowie der gezielte Besuch von Hochschul- und Karrieremessen zählen. Das zweite Bündel besteht aus Maßnahmen der Entwicklung und Karriereplanung, mit beispielsweise individueller Laufbahn- und Karriereplanung, Coachings und Mentoringprogrammen. Das letzte Maßnahmenbündel umfasst mit Maßnahmen wie Assessmentcentern, u.a. zur Potenzialbewertung, Nachfolgeplanung, Jobrotation und dem regelmäßigen 360-Grad-Feedback die Beurteilung und den Einsatz von Talenten.

Die drei Maßnahmenbündel stehen in einem zirkulären Zusammenhang und bilden einen fortwährenden Kreislauf des Talentmanagements ab. Idealtypisch beginnt dieser mit der Gewinnung von Talenten, setzt sich fort über die Planung ihrer Karriereschritte sowie ihre Qualifizierung und mündet in den Einsatz der Talente als Fach- oder Führungskräfte. ▶



Talentmanagement ist in deutschen Unternehmen angekommen.

Unterscheiden sich die Maßnahmen des Talentmanagements in den Unternehmen tatsächlich von den allgemeinen Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung und -förderung? Worin liegen die Unterschiede?

Denise Ewerlin: Es zeigte sich, dass Maßnahmen zur Entwicklung und Karriereplanung sowie zur Beurteilung und zum Einsatz bei Talenten im Vergleich zu allen Mitarbeitern in deutlich stärkerem Maße angewandt werden. Bei den Maßnahmen zur Gewinnung und Vergütung gibt es nahezu keine Unterschiede. Über die Ursachen lässt sich nur spekulieren. Die Vergütung von Mitarbeitern ist in Deutschland weitestgehend institutionell geregelt und lässt insofern wenig Raum für eine talentspezifische Gestaltung. Aber es ist auch denkbar, dass die Vergütung zur Gewinnung und Bindung von Talenten nur eine untergeordnete Rolle spielt, da sie als Hygienefaktor wahrgenommen wird und somit kein deutliches Differenzierungsmerkmal zwischen Unternehmen darstellt.

Welche Möglichkeiten gibt es, die Effizienz von Talentmanagement zu messen? Welche setzen deutsche Unternehmen davon ein?

Denise Ewerlin: Die Erfolge des Talentmanagements sind schwer messbar, da man dem Problem unterliegt, beispielsweise die Gewinnung von Talenten oder ihre Leistung monokausal auf das Vorhandensein eines Talentmanagements zurückzuführen. In den Unternehmen werden dennoch Anstrengungen unternommen, zu messen, ob Talentmanagement erfolgreich ist. Dabei stützt sich das Controlling des Talentmanagements vor allem auf Kennzahlen, die

auch in anderen personalwirtschaftlichen Kontexten Verwendung finden. Beispiele sind quantitative Kennzahlen wie die Fluktuationsrate oder die Altersstruktur innerhalb des Unternehmens. Als spezifische Kennzahlen kommen die Nachbesetzungszeit der Fach- und Führungskräfte, die Arbeitszufriedenheit von Talenten oder auch ihre Verweildauer im Unternehmen zum Einsatz. Dennoch besteht gerade hier noch viel Handlungsbedarf, da davon auszugehen ist, dass sich das Konzept nur nachhaltig etablieren kann, wenn seine langfristige Effizienz auch belegt werden kann.

„Talentmanagement weist ohne Zweifel in der personalwirtschaftlichen Praxis zunehmende Relevanz auf.“

Wie sieht Ihr Fazit aus: Wird sich Talentmanagement in deutschen Unternehmen etablieren – oder handelt es sich um eine Managementmode, die sich in wenigen Jahren überlebt?

Denise Ewerlin: Talentmanagement weist ohne Zweifel in der personalwirtschaftlichen Praxis zunehmende Relevanz auf. Die Maßnahmen des Talentmanagements werden größtenteils aus dem Personalmanagement adaptiert, führen aber durch die Verzahnung und Spezifizierung der Maßnahmen dazu, dass ein intensiveres Talentmanagement betrieben wird. Die Frage, ob es sich um eine Manage-

mentmode handelt, lässt sich zu diesem Zeitpunkt nur schwer beantworten. Dafür, dass es sich dauerhaft etablieren wird, sprechen Entwicklungen wie der Fachkräftemangel oder die Globalisierung. Sie erfordern von den Unternehmen – jedenfalls in stark betroffenen Branchen oder Regionen – besondere Anstrengungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, der Gewinnung und Bindung von Talenten, zu deren effizienter Entwicklung sowie zu deren effektivem Einsatz. Talentmanagement ist ein Konzept, das diesen Anforderungen gerecht werden kann. Damit es sich aber dauerhaft etabliert und auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung hat, werden Talentmanager Anstrengungen unternehmen müssen, den Nutzen des Talentmanagements noch differenzierter als bislang zu belegen. Sofern das gelingt, ist davon auszugehen, dass Talentmanagement keine Managementmode ist und daher auch nicht schnell wieder aus den Unternehmen verschwinden wird. ◀



Dr. Denise Ewerlin

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Dekanat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Denise.Ewerlin@uni-duesseldorf.de

Talente zeigen Biss und starken Leistungswillen

Interview mit Christian Wiemer, der das mittelständische Familienunternehmen Geholit+Wiemer Lack- und Kunststoff-Chemie GmbH leitet und gezieltes Talentmanagement betreibt

Herr Wiemer, was war der entscheidende Auslöser, sich mit Talentmanagement zu beschäftigen?

Christian Wiemer: Ich habe in den letzten Jahren bemerkt, wie schwer es geworden ist, geeigneten Nachwuchs für ausscheidende Fach- und Führungskräfte oder neue Stellen zu finden. Zudem habe ich festgestellt, dass die Grundfertigkeiten von Schulabgängern in Mathematik und Deutsch, aber auch in Sachen Loyalität, Höflichkeit und Disziplin nachgelassen haben. Talentmanagement ist aber vor allem deshalb für uns wichtig, weil wir wegen des schärferen Wettbewerbs als Team insgesamt stärker werden müssen. Unsere Fluktuationsquote im Unternehmen ist zwar gering, aber wir müssen noch mehr Aufwand betreiben, um die richtigen Talente für eine erfolgreiche Zukunft zu finden, zu entwickeln und zu binden – ganz im Sinne einer guten Zukunft für das Unternehmen.

„Talente sind Menschen mit überdurchschnittlichen Potenzialen, die noch nicht ausgeschöpft sind.“

Wer und wie viele Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen beschäftigen sich mit Talentmanagement?

Christian Wiemer: Das Thema ist bei uns Chefsache, sprich: Mich treibt das Thema um, gerade weil ich tagein, tagaus sehe, welchen Erfolgsfaktor das Thema Talente darstellt, um unsere Produktion am Laufen zu halten, Innovationen zu schaffen und unsere Kunden mit bestem Service und hoher Qualität zu bedienen. Daneben ist der Kreis meiner Führungskräfte auf der ersten Ebene jetzt



Geholit und Wiemer

Geholit und Wiemer ist ein Familienunternehmen, das seinen Schwerpunkt auf die Entwicklung und Fertigung von Beschichtungstoffen legt. Seit mehreren Jahrzehnten werden vor allem mineralische und metallische Oberflächen mit Beschichtungssystemen veredelt.

Im In- und Ausland sind 250 Mitarbeiter beschäftigt, davon 200 in Deutschland. Das Unternehmen ist selbst in Frankreich und Polen vertreten, in anderen Ländern Europas durch Vertriebspartner. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Graben-Neudorf nördlich von Karlsruhe.

stark verantwortlich für dieses Thema. Wir haben uns dazu in den vergangenen drei Jahren umfassend fortgebildet – in einer eigenen Reihe „Die Führungskraft als Personalentwickler“ mit Dr. Bernhard Rosenberger.

Was ist für Sie ein Talent, wodurch zeichnet sich ein Talent aus?

Christian Wiemer: Talente, bezogen auf Personen, sind Menschen mit überdurchschnittlichen Potenzialen, die noch nicht ausgeschöpft sind. Das sind häufig – aber nicht nur – jüngere Menschen unter 40, die über Erfahrungen, Projekte und Herausforderungen wachsen, ▶



**RKW Kompetenzzentrum
Talentmanagement – Schlüsselpositionen rechtzeitig besetzen**

Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. hat in diesem Jahr einen Leitfaden zum Talentmanagement herausgegeben, der sich speziell an den Mittelstand richtet. Er soll KMUs dabei unterstützen, die erfolgskritischen Positionen zu identifizieren und zu priorisieren, Talente

zu erkennen und mit den Schlüsselpositionen im Unternehmen abzugleichen. Dabei wird explizit definiert, dass eine Schlüsselposition grundsätzlich unabhängig von Führungsverantwortung ist – einzige Ausnahme ist die Geschäftsführung. Schlüsselpositionen sind immer von entscheidender Bedeutung für den Geschäftserfolg. Das sind Positionen, die ein spezielles Wissen über Prozesse, Märkte oder Kunden erfordern.

Der Leitfaden orientiert sich an einem einfachen Ablauf:

1. Schlüsselpositionen im Unternehmen identifizieren, beschreiben und priorisieren.
2. Sich einen Überblick über die Talente im Betrieb und ggf. im direkten Umfeld verschaffen.
3. Auf dieser Grundlage kann die Eignung von Talenten für mögliche Schlüsselpositionen geprüft und damit perspektivisch eine optimale Passung von Schlüsselpositionen und -kräften hergestellt werden.

Diese Schritte sind notwendig, um Entwicklungsmaßnahmen für die Talente umzusetzen und vielversprechende Kandidaten vom Arbeitsmarkt zu rekrutieren oder den Kontakt zu ihnen zu pflegen. Mit Hilfe von Checklisten kann der Leser sehr schnell die einzelnen Schritte auf seine unternehmensspezifischen Gegebenheiten anwenden.

Downloaden Sie den Leitfaden [hier](#).

aber auch durch wohlwollende Begleitung durch inspirierende Führungskräfte gefordert und gefördert werden. Talente sind auch engagierter bei der Sache und risiko- sowie lernbereiter als „normale“ Mitarbeiter. Sie zeigen Biss und starken Leistungswillen.

„Wir Führungskräfte müssen uns generell mehr Zeit für die Führung und insbesondere das Talentmanagement nehmen.“

Wie identifizieren und erkennen Sie Talente in Ihrem Unternehmen sowie bei Bewerbern?

Christian Wiemer: Ich führe regelmäßige Gespräche mit Führungskräften zu diesem Thema. Wir haben jetzt auch kürzlich beschlossen, ein- bis zweimal pro Jahr in unserem Führungskreis alle Talente durchzugehen und Eindrücke von ihnen abzugleichen. Dabei hilft uns auch unsere Beurteilungssystematik, die wir entwickelt haben. Sie liefert die Kriterien, nach denen wir vorgehen. Unser Personalreferent bereitet vor diesen Managementrunden alle Daten für uns systematisch auf.

Wir haben bemerkt, dass Basisfähigkeiten wie Pünktlichkeit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Disziplin oder Beharrlichkeit nicht immer automatisch „mitgebracht“ werden. Allerdings achten wir darauf schon sehr stark in unseren Auswahlgesprächen. Falls den Bewerbern etwas bei diesen „Grundtugenden“ fehlt, ist dies später schwer zu entwickeln. Ich merke auch, dass wir Füh-

rungskräfte uns generell mehr Zeit für die Führung und insbesondere das Talentmanagement nehmen müssen. Das bedeutet: Wir müssen lernen, die operativen Aufgaben besser zu delegieren, mehr zu vertrauen und loszulassen.

Nennen Sie uns Ihre Faustformel für den erfolgreichen Umgang mit Talenten.

Christian Wiemer: Zunächst: Identifizieren, eine gute Mischung aus Fordern und Fördern planen. Dann: beobachten, entwickeln, beobachten. Schließlich: Konsequenz die richtigen Entscheidungen treffen und Menschen reifen lassen durch die Übertragung von Aufgaben im Einzelfall oder die grundsätzliche Erweiterung des Verantwortungsbereichs. ◀



Christian Wiemer

Geschäftsführender Gesellschafter von Geholit+Wiemer Lack- und Kunststoff-Chemie GmbH

christian.wiemer@geholit-wiemer.de

Talente brauchen Zeit

Anforderungen an Führungskräfte im Wandel

Von Jörg Breiski

Unternehmen stehen heute vor drei großen Herausforderungen: demographischen Wandel, eine beschleunigte technologische Entwicklung und Globalisierung. Um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, brauchen Führungskräfte von morgen erweiterte Managementfähigkeiten. Dazu gehört auch, die richtigen Talente zu gewinnen und zu halten.

Kunden, Menschen und Wandel – das sind die drei Themen, mit denen sich Führungskräfte vor allem beschäftigen. Das ist das Ergebnis einer vor kurzem von Mercuri Urval durchgeführten Befragung von rund 500 internationalen Top-Führungskräften. Im Rahmen der Interviews wurden die Führungskräfte auch nach ihren zukünftigen Schwerpunkten befragt: Neue Kunden zu gewinnen ist für 85 Prozent der Befragten das vorrangige Thema. Die Kundenfreundlichkeit des Unternehmens zu verbessern, den Gewinn zu steigern sowie die Belegschaft zu stärken und weiterzubilden sind für 79 Prozent von großer Bedeutung. Die Kundenloyalität zu steigern, Bestandskunden zu halten und die Fähigkeit zu verbessern, Klienten und



Führungskräfte müssen ihre Herangehensweise an das Thema Führung und den Umgang mit Talentmanagement grundlegend überdenken.

Kunden zuzuhören und diese zu verstehen, sind für jeweils fast drei Viertel der Befragten weitere wichtige Aspekte. Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens für den Kunden zu fördern ist für über 70 Prozent eine wichtige Aufgabe. Diese Ziele lassen sich aber nur mit den richtigen Talenten und Mitarbeitern erreichen.

Die drei Themen, also Wandel, Kunden und Menschen ändern sich. Sie werden sich zukünftig nicht mehr so

darstellen, wie es heute noch der Fall ist. Die Konzentration auf die Fähigkeit, Kunden und Menschen zu erreichen sowie Wandel zu gestalten, bedeutet für die Führungskräfte von morgen, dass sich der Schwerpunkt ihres Denkens und Handelns verändern muss. Viele werden ihre Herangehensweise an das Thema Führung und den Umgang mit Talentmanagement grundlegend überdenken müssen. ▶

Ständiger Wandel und neues Kundenverständnis

Schauen wir zunächst auf den Wandel. Die Top-Führungskräfte von morgen sollten akzeptieren, dass ständiger Wandel der neue Normalzustand ist und dass dieser sich noch beschleunigen wird. Veränderungen innerhalb des Unternehmens finden nicht länger als einmaliger Prozess statt, der in einem auf zwölf Monate angelegten „Changeprogramm“ verankert ist und plötzlich zum Stillstand kommt. Vielmehr muss das persönliche Verhalten an die neue Situation angepasst werden – auch wenn das bedeutet, liebgewonnene Gewohnheiten über Bord zu werfen. Wandel gab es zwar schon immer, aber im Gegensatz zu früher hat der Wandel im 21. Jahrhundert an Geschwindigkeit und Komplexität zugenommen – und er ist in dieser Form dazu noch ein permanenter Begleiter.

„Viele werden ihre Herangehensweise an das Thema Führung und den Umgang mit Talentmanagement grundlegend überdenken müssen.“

Kommen wir zum zweiten Punkt: der Kunde. Der Wandel erfordert auch ein neues Kundenverständnis, denn in der heutigen Geschäftswelt hat der Wettbewerb praktisch Zugang zu den gleichen technischen Informationen wie das eigene Unternehmen. Erfolg-

reich werden die Firmen sein, die die Stimme des Kunden zum Leitkriterium auf allen Ebenen machen. Das Gefühl, das sie mit ihnen verbindet, ist der Schlüssel zu ihrer zukünftigen Beziehung zueinander. Jeder weiß, dass Tagesgeschäft und die Produktentwicklung sich am Kunden ausrichten sollten. Aber kennen die Führungskräfte auch die Zukunftspläne ihrer Kunden? Diesbezüglich sollte man vorbereitet sein, um zu agieren und nicht zu reagieren. In der Zukunft werden sich Top-Führungskräfte nicht mehr mit vergangenen oder gegenwärtigen Problemen beschäftigen und Trends extrapolieren. Vielmehr werden sie sich Gedanken darüber machen, wie das Geschäft des Kunden in der Zukunft aussehen wird. Das Unternehmen darauf vorzubereiten, etwas Neues zu schaffen anstatt Bestehendes zu verbessern, bedeutet für viele einen Paradigmenwechsel.

Und drittens der Mensch. Die Top-Führungskräfte von morgen werden zudem merken, dass Technologie und Globalisierung vieles nivellieren, so dass es nur noch die Mitarbeiter und vor allem die herausragenden Talente sind, die den Wettbewerbsvorteil bringen. Kritische Faktoren werden deren Produktivität, unternehmerische Kreativität, Teamfähigkeit sowie die Frage sein, wie gut sie ihre Kunden verstehen. Zielkonflikte zwischen Risikoaversion und Controlling einerseits und Unternehmergeist und Wachstum andererseits sind programmiert. Führungskräfte müssen durch ihre Kommunikation so inspirieren und überzeugen, dass ihre Kollegen mehr erreichen, als wenn sie auf sich alleine gestellt wären. Weil technische Vorsprün-

ge nur noch von kurzer Dauer sind, ist es die Kreativität von gut geführten Teams, die Gewinne sichert. Die zukunftsfähige Führungskraft führt eine agile und flexible Organisation, in der die Menschen motiviert sind, mit weniger mehr zu erreichen.

„Gewinnorientierte Führungskräfte müssen heute die Top-Performer einstellen, die sie in drei bis fünf Jahren benötigen werden.“

Zum Magneten für Talente werden

Aus den bisher genannten Punkten wird deutlich, welche herausragende Rolle es für Unternehmen spielt, künftig die besten Talente an sich zu binden. Der Mobilfunkmarkt bietet dafür ein gutes Beispiel: Die Art und Weise wie Unternehmen mit der raschen Entwicklung von einfachen Handys zu komplexen Smartphones umgegangen sind, zeigt die herausragende Rolle von intellektueller Leistung für diejenigen, die erfolgreich waren. Neue Generationen von Mobilfunkgeräten werden immer schneller entwickelt, doch dabei ist es nicht die schiere Hardwareleistung, die zum Erfolg führt. Stattdessen sind es die engen Beziehungen, die einige Marken mit ihren Kunden und Mitarbeitern entwickelt haben, und das Image, das sie aufbauen konnten. Dies hat ihnen großes Wachstum und enorme Gewinne ermöglicht. Ansprechendes Design ist ein Schlüsselement, ▶

und dieses wird von der kreativen Führung der Mitarbeiter und deren Leistung angetrieben. Durch intuitive Funktionen und Apps sowie eine erfolgreiche Markenbildung eine emotionale Beziehung zwischen dem Endkunden und der Technik zu schaffen führt zu höheren Margen als ein Vorsprung bei Megapixeln, Rechenleistung oder Speicherplatzvolumen.

Talente brauchen Zeit

Wenn die Konjunktur in Europa wieder anzieht, werden Führungskräfte merken, wie schwierig es geworden ist, wirkliche Talente zu gewinnen. Das wird Themen wie Employee Branding (Mitarbeiter als Botschafter für das Unternehmen einsetzen) und Mitarbeiterbindungsstrategien in den Mittelpunkt rücken. Unternehmen, die überwiegend auf unmittelbare Vakanzen reagieren und gemäß den Anforderungen von gestern einstellen, werden sich möglicherweise bald in Gefahr befinden. Und diese Gefahr wird noch steigen, wenn bald eine große Zahl von wichtigen Wissensträgern ins Rentenalter eintritt. Selbst die talentiertesten neuen Mitarbeiter brauchen Zeit, sich in das Unternehmen zu integrieren, um dann Leis-

„Statt der Kontrolle über das Tagesgeschäft wird die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zur neuen Hauptaufgabe von Führungskräften.“

tungen auf höchstem Niveau zu erbringen. Gewinnorientierte Führungskräfte müssen daher heute die Top- Performer einstellen, die sie in drei bis fünf Jahren benötigen werden. Die Themen Einstellen, Auswählen und Talententwicklung müssen deshalb auf eine weitaus strategischere Art und Weise als bisher betrachtet und angegangen werden.

Die Bindung von Talenten braucht eine nahtfreie Organisation

Talente zu finden und zu entwickeln ist aber nur ein Teil der Aufgabe. Talente langfristig an das Unternehmen zu binden ist ein anderer, nicht minder wichtiger Teil. Dazu müssen die erfolgreichen Organisationen von morgen intern nahtfreier verbunden sein. Das bedeutet, dass Aktivitäten die zuvor separat betrachtet und gesteuert wurden – wie etwa Talent-, Performance- und Changemanagement –, nun ganzheitlich betrachtet werden sollten.

Die Führungskräfte von morgen müssen die Beziehungen und Dynamiken zwischen allen Faktoren, die auf die Leistungsfähigkeit der Firma einen Einfluss haben, kennen. Sie sollten das Unternehmen als ein Ökosystem begreifen und die gesamte Wertschöpfungskette als eine Einheit betrachten. Externe und interne Stakeholder, Kunden und Mitarbeiter sind wichtige Teile dieses Systems. So werden Unternehmen, die ihren Mitarbeitern kein attraktives Umfeld bieten können, im Kampf um Talente das Nachsehen haben.

Führungskräfte können sich aber nur dann ausreichend um die verschiedenen Stakeholder kümmern, wenn sie sich durch das Delegieren von Aufgaben im Tagesgeschäft entlasten. Statt der Kontrolle über das Tagesgeschäft wird die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zur neuen Hauptaufgabe von Führungskräften. Damit das gelingt, sollten die Führungskräfte von morgen ihren Mitarbeitern dabei helfen, dem anstehenden Wandel in der Arbeitswelt selbstbewusst zu begegnen. ◀



Jörg Breiski

Leiter Board & Executive Practice und Mitglied der deutschen Geschäftsleitung von Mercuri Urval

jorg.breiski@mercuriurval.com

Karrieremanagement – wie Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt fördern und binden können

Wo stehen deutsche Unternehmen heute beim Karrieremanagement?

Caterine Schwierz

Anspruch und Realität klaffen in deutschen Unternehmen bei Talent- und Karrieremanagement stark auseinander. So sind 92 Prozent der Unternehmen davon überzeugt, dass individuelles Karrieremanagement ein geeignetes Instrument zur Mitarbeiterbindung ist. Gerade wenn es darum geht, echte Talente im Unternehmen zu halten, ist es wichtig, Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die

Wirklichkeit sieht jedoch anders aus: Nur jedes dritte Unternehmen fördert seine Beschäftigten gezielt entlang ihrer Wünsche und Kompetenzen. Dies hat eine im Frühjahr 2014 veröffentlichte Studie der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt ergeben. Die Studie zeigt außerdem, dass lediglich 55 Prozent der befragten Unternehmen überhaupt über flexible und transparente Karrieremöglichkeiten verfügen. Dies ist

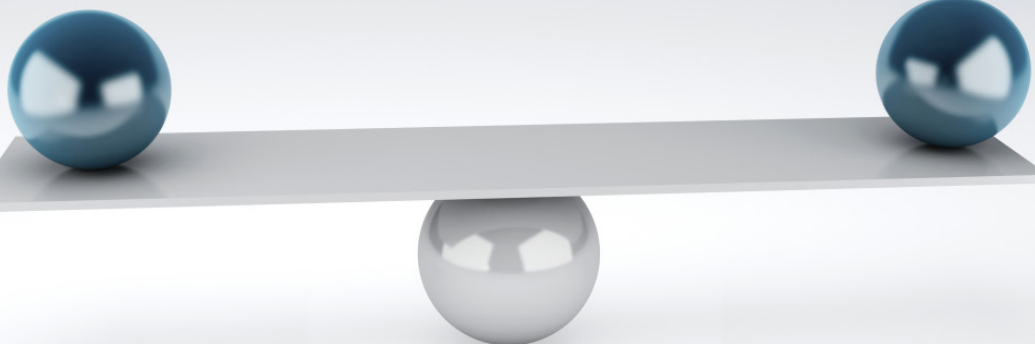
bedenklich – liegt doch genau darin der Schlüssel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, des Mitarbeiterengagements sowie der Mitarbeiterbindung.

Viele Unternehmen stehen bereits heute unter Handlungsdruck: Sie haben erkannt, dass fehlende attraktive Entwicklungsmöglichkeiten, mangelnde Arbeitgeberattraktivität, eine alternde Belegschaft sowie der Fachkräftemangel die größten Risiken für ihren wirtschaftlichen Erfolg sind.

Mit dieser Einschätzung liegen sie genau richtig: Laut Studie denkt jeder dritte Beschäftigte darüber nach, seinen Arbeitgeber zu wechseln, da er ihm keine ausreichenden Perspektiven bietet. 80 Prozent wünschen sich in Absprache mit der Personalabteilung und ihrer Führungskraft Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Karriere.

Ein Weg, um diese Herausforderung erfolgreich zu meistern, ist die Implementierung eines systematischen Karrieremanagements. Unternehmen ▶

Karrieremanagement bedeutet, den Personal- und Kompetenzbedarf mit den individuellen Entwicklungswünschen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.



können so ihren Personal- und Kompetenzbedarf mit den individuellen Entwicklungswünschen ihrer Mitarbeiter in Einklang bringen. Dieser Ansatz geht damit noch einen Schritt weiter als viele Talentmanagementkonzepte: Talentmanagement fokussiert sich meist nur auf das Erreichen des Geschäftserfolgs durch den gezielten Einsatz von Talenten. Beim Karrieremanagement ist es darüber hinaus von Bedeutung, dass die Mitarbeiter ihre persönlichen Entwicklungsziele gleichermaßen verwirklichen können. Nur dieses Zusammenspiel sorgt für eine wirklich langfristige Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen.

Die Schlüsselrolle von Führungskräften

Karrieremanagement kann nur im Zusammenspiel von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern gelingen. Bildlich gesprochen funktioniert Karrieremanagement wie die Speichen eines Rades: Wenn eine Speiche fehlt oder zu kurz ist, läuft es nicht rund. Um das Rad in Fahrt zu bringen, muss sich vor allem das Selbstverständnis der Führungskräfte verändern. In Zukunft müssen sie ihre Mitarbeiter stärker befähigen, Verantwortung für ihre Karriere zu übernehmen. Außerdem müssen sie ihnen mehr Gestaltungsmöglichkeiten für ihre berufliche Entwicklung zugestehen.

Die Studie offenbart hier Widersprüche: Zwar kennen mehr als zwei Drittel der Führungskräfte die Kompetenzen und Talente ihrer Mitarbeiter, nur rund der Hälfte sind jedoch die Entwicklungswünsche ihrer Teammitglieder bekannt. Dabei sind sie – aufgrund ihrer unmittelbaren Nähe und dem direkten Kontakt zum Team – die ersten Personalentwickler. Mehr als zwei Drittel fühlen sich für diese Aufgabe allerdings nicht zuständig. Hinzu kommt, dass nur jede dritte Führungskraft generell bereit ist, gute Fachkräfte an andere

Über die Studie

Ziel der Studie war es herauszufinden, wo Unternehmen beim Thema Karrieremanagement heute stehen. Dazu hat von Rundstedt Unternehmensvertreter und Arbeitnehmer über ihre Erfahrungen und Wünsche befragt.

Unternehmensbefragung – online

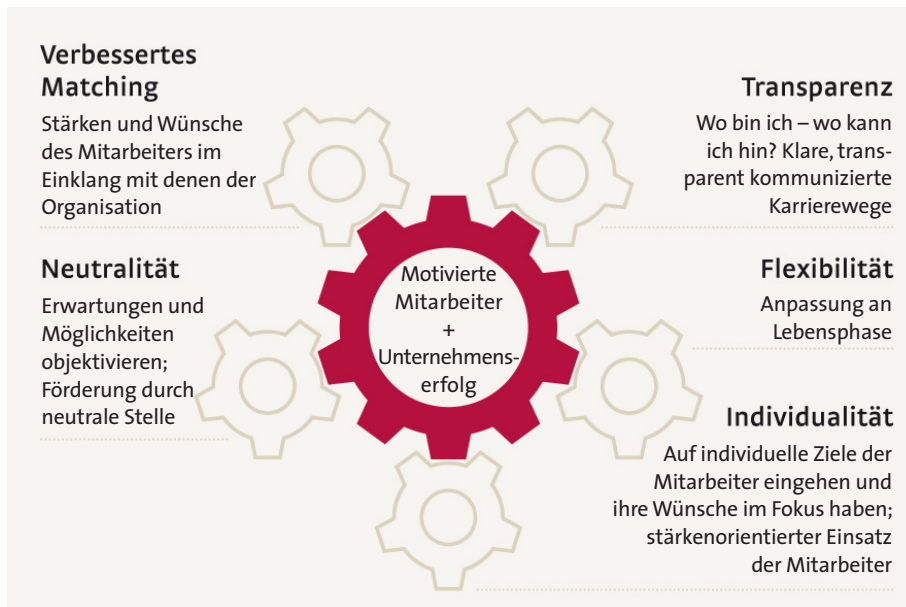
Befragt wurden circa. 350 Personen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, unter anderem Personalexperten bzw. Führungskräfte und Mitarbeiter aus der Unternehmensleitung, dem Personalbereich sowie anderen Bereichen. Personen im Alter von 31 bis 60 Jahren (Großteil der Befragten zwischen 41 und 50). Repräsentative Geschlechterverteilung. Der größte Teil der Stichprobe arbeitet in Unternehmen mit mehr als 5.000 Angestellten. Die Teilnehmer stammen aus folgenden Branchen: Banken/Versicherungen, Beratung/Wirtschaftsprüfung, Chemie, Pharma/Gesundheit, Elektroindustrie, Maschinenbau, Energie/Versorgung, Logistik/Verkehr/Transport, Öffentlicher Sektor und Sonstige.

Arbeitnehmerbefragung – online

In einer weiteren Befragung hat von Rundstedt in Zusammenarbeit mit dem Düsseldorfer Meinungsforschungsinstitut Innofact 675 Arbeitnehmer zu ihrer aktuellen Karrieresituation befragt. Bevölkerungsrepräsentative Geschlechterverteilung und Ausbildungshintergrund. Alter zwischen 18 und 69 Jahren. Die Teilnehmer vertreten einen Querschnitt aller Branchen und Wirtschaftsbereiche.

Bereiche im Unternehmen abzugeben, falls dies dem Erreichen der Unternehmensziele oder der persönlichen Ziele des Mitarbeiters dient.

Führungskräfte konzentrieren sich heute oftmals stark auf ihre eigenen unmittelbaren Ziele. Eine unternehmensweite, bereichsübergreifende und langfristige Denkweise ist noch zu wenig an der Tagesordnung. Auch in der Leistungsmessung wird ▶



sie zu wenig belohnt. Daher verwundert es wenig, dass 70 Prozent der Führungskräfte angeben, keine Kenntnis vom Talentbedarf der gesamten Organisation zu haben. Die Konsequenz: Führungskräfte müssen von ihrem Arbeitgeber auf ihre neuen Aufgaben im Karrieremanagement vorbereitet werden. So kann langfristig das Verständnis von Führung verändert werden.

Die fünf Erfolgsfaktoren von Karrieremanagement

Über die Führungsarbeit hinaus gibt es fünf weitere Ansatzpunkte, die für den Erfolg von Karrieremanagement entscheidend sind.

1. Verbessertes Matching

Das A und O für funktionierendes Talent- und Karrieremanagement ist ein verbesserter Abgleich von erfolgskritischen Kompetenzen für das Unternehmen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Voraussetzung hierfür ist eine permanente Analyse und Gegenüberstellung von den Anforderungen der Organisation und den verfügbaren Talenten im Unternehmen. Entsprechen die Fähigkeiten und Ziele des Mitarbeiters den Kompetenzanforderungen seiner Position, identifiziert er sich mit seiner Aufgabe und seinem Arbeitgeber. In diesem Fall sind zunächst keine zusätzlichen Motivations- oder Bindungsmaßnahmen notwendig.

2. Transparenz

Transparenz hinsichtlich der Karrieremöglichkeiten ist wichtig, damit Führungskräften und Mitarbeitern klar ist,

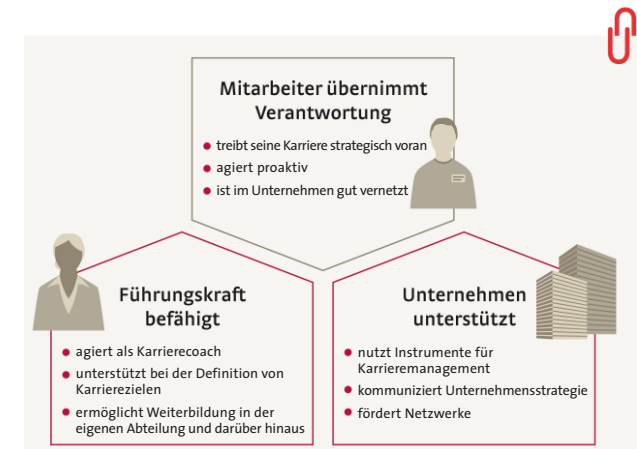
- ▶ welcher Talentbedarf wo im Unternehmen existiert,
- ▶ welche Karrierewege im Unternehmen bereits vorhanden oder in der Entstehung sind,
- ▶ wie die Zugangsvoraussetzungen bzw. wer die zuständigen Ansprechpartner sind.

3. Individualität

Personalentwicklungsmaßnahmen aus dem Katalog oder nach dem Gießkannenprinzip – Businessenglish, Excel-Schulung oder Vertriebsstrategien für alle – funktionieren nicht mehr. Erfolgreiche Organisationen gehen heute und in Zukunft auf die individuellen Ziele ihrer Mitarbeiter ein und behalten deren Wünsche im Blick.

4. Flexibilität

Die Wünsche und Ziele der Mitarbeiter sind eng verknüpft mit der jeweiligen Lebensphase, in der sie sich befinden. Hat ein Mitarbeiter kleine Kinder und ist zu Hause entsprechend eingespannt? Muss ein Angehöriger gepflegt werden? Um Talente langfristig zu binden, ist es entscheidend, Karrieremodelle und Arbeitsbedingungen für die jeweiligen Lebensphasen anzubieten. Gleichmaßen müssen Mitarbeiter bereit sein, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und diese mitzugestalten.



5. Neutralität

Unternehmen und HR-Verantwortliche, die die Wünsche und Ziele der Mitarbeiter ernst nehmen, sollten ein realistisches Erwartungsmanagement betreiben. Dies beinhaltet auch, Mitarbeitern ehrliches und konstruktives Feedback zu geben – gerade wenn sie sich Ziele gesetzt haben, für die sie nicht die passenden Fähigkeiten mitbringen. Dies zu vermitteln und gemeinsam Alternativen zu entwickeln, gelingt leichter mit einem neutralen Vertreter, etwa der Personalabteilung, als mit dem direkten Vorgesetzten.

Gleiches gilt für den Fall, dass sich ein Mitarbeiter in einem anderen Unternehmensbereich entwickeln möchte und er das Gefühl hat, sein Vorgesetzter blockiert diese Entwicklung. Als neutrale Stelle kann die Personalabteilung als Vermittler und Förderer agieren und als Kenner der Talente im Unternehmen im besten Fall für einen geeigneten Nachfolger für das Team sorgen. ▶

Neues Selbstverständnis für HRler

Die Implementierung eines solchen Karrieremanagements verändert die Rolle von HR-Verantwortlichen. Ihre Aufgabe wird es zukünftig sein, fortlaufend die erfolgskritischen Kompetenzen für das Unternehmen zu erheben, ebenso wie die Talente der Mitarbeiter im Blick zu haben und dafür zu sorgen, dass Bedarf und Angebot zueinander passen und somit der richtige Mitarbeiter in die richtige Position gelangt. Werden alle fünf Erfolgsfaktoren gelebt, entsteht im Unternehmen ein Marktplatz für Karrieren. Hier kommen Mitarbeiter und Unternehmen in wechselnden Projekten oder Bereichen zusammen – immer orientiert am Bedarf des Unternehmens und den Wünschen der vorhandenen Talente.

Das können Unternehmen tun

Eines ist klar: Ein Kulturwandel braucht Zeit. Mit vielen kleinen Schritten können Unternehmen, HR-Verantwortliche und Führungskräfte Impulse geben, den Prozess anstoßen und Austausch initiieren. Wichtiger als ausgeklügelte Instrumente ist das persönliche Gespräch. Alle im Unternehmen sollten die Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend der Unternehmensstrategie kennen. Beispiele von Mitarbeitern mit neuen und unkonventionellen Karrierewegen und beruflichen Schritten regen zum Nachdenken und Nachmachen an. Signalwirkung hat vor allem die Unterstützung durch das Topmanagement. Betrachtet

„Wichtiger als ausgeklügelte Instrumente ist das persönliche Gespräch.“

die oberste Führungsebene Karriereentwicklung als „Chefsache“ und geht mit Nachwuchskräften in einen Dialog über Karrierethemen, werden Führungskräfte auf anderen Ebenen schneller ein Verständnis dafür entwickeln und es als ihre Aufgabe ansehen.

Die eigenen Fähigkeiten kennen

Mitarbeiter sollten nicht nur wissen, welche Karriereoptionen sie im Unternehmen haben, sondern dass aktives Engagement erwünscht ist. In Anlehnung an John F. Kennedys Aussage „Frag nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern was du für dein Land tun kannst“, muss die Frage in Bezug auf die eigene Karriere zukünftig lauten: Was ist mein individueller Wert für das Unternehmen? Welche Fähigkeiten, Erfahrungen und Beziehungen kann ich für meine Weiterentwicklung einsetzen?

In Jahresgesprächen sollten Mitarbeiter dazu angeregt werden, sich mit den eigenen Stärken und Zielen stärker auseinanderzusetzen. So gehen Mitarbeiter und Führungskräfte besser vorbereitet in den Austausch und thematisieren Entwicklungsfragen mindestens einmal im Jahr. In einem zweiten Schritt helfen spezielle Workshops den Mitarbeitern bei ihrer

Standortbestimmung und Selbstreflexion. Gleichzeitig können Führungskräfte in ihrer Rolle als Karrierecoach gefördert werden.

Return on Investment aufzeigen

Letztlich müssen alle Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg einzahlen. HR-Verantwortliche können mit Hilfe von Kennzahlen sowohl Handlungsbedarf als auch Erfolge ermitteln und diese letztlich auch gegenüber Vorstand und Management demonstrieren. Engagement-Index, Mitarbeiterzufriedenheit, die Rate der ungewollten Fluktuation sowie die daraus entstehenden Wiederbesetzungskosten sind mögliche Messgrößen. Regelmäßig stattfindende Evaluierungen zeigen auf, ob die Karrieremanagementstrategie nach wie vor den richtigen Schwerpunkt hat, oder ob nachjustiert werden sollte. ◀



Caterine Schwierz

Mitglied der Geschäftsleitung der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt und Autorin der Studie „Erfolgreiches Karrieremanagement“

schwierz@rundstedt.de

Anzeige

Leitthema
„Grenzenlos“

Deutscher
Human Resources
Summit



5. Deutscher Human Resources Summit

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche – geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste

23./24. Oktober 2014 | Frankfurt am Main

Referenten u.a.



Ken Allen
Vorstand,
Deutsche Post DHL



Gudrun Ihling
Head of Human Resources,
Lanxess AG



Dr. Francesco De Meo
Vorstand, Fresenius SE/
Vorsitzender der Geschäfts-
führung, HELIOS Kliniken



Univ.-Prof. Prof. h.c. Dr. rer.
nat. Dr. h.c. Ulrich Walter
D2-Astronaut, Professor für
Raumfahrttechnik



Arnd Zinnhardt
Arbeitsdirektor, Vorstand,
Software AG

Veranstalter



Partner für das
interaktive Voting

Förderer

Partner



Mitveranstalter



Medienpartner



Talente brauchen standortübergreifende Netzwerke

Interview mit Oliver Sengling, verantwortlich für das Führungskräftenachwuchsprogramm der Mediengruppe M. DuMont Schauberg

Herr Sengling, was waren für Sie Gründe, ein spezielles Talentmanagementprogramm in Ihrem Haus zu starten?

Oliver Sengling: Aufgrund der demographischen Entwicklung und des daraus resultierenden Fach- und Führungskräftemangels haben branchenübergreifend alle Unternehmen Bedarf an Potenzialträgern. Darüber hinaus stellen wir fest, dass die Loyalität zum Arbeitgeber bei jungen Mitarbeitern abnimmt. Der Fokus liegt längst nicht mehr ausschließlich auf dem eigenen Karriereweg; andere Faktoren wie z.B. Aspekte, die zu einer stimmigen Work-Life-Balance beitragen, werden immer wichtiger. Erleben die Mitarbeiter keine Passung zwischen ihren eigenen Erwartungen und den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes, wandern sie ab. Soziale Netzwerke bieten gute Möglichkeiten, sich schnell und leicht extern zu positionieren und andere Herausforderungen zu finden. Für mich ist es daher immens wichtig, Talente im Unternehmen zu identifizieren und durch entsprechende Maßnahmen weiterzuentwickeln sowie ihnen eine Perspektive aufzuzeigen. Durch die Teilnahme an einem

Talentmanagementprogramm erfahren Mitarbeiter eine hohe Wertschätzung. Dies trägt zur Mitarbeitermotivation und -entwicklung bei und sorgt letztendlich dafür, dass „Talente“ auch in unserem Unternehmen bleiben.

Talente im Unternehmen zu identifizieren ist ja nicht immer einfach, wie haben Sie den Prozess der Talentauswahl für Ihr Führungskräftenachwuchsprogramm gestaltet?

Oliver Sengling: In der jüngsten Staffel haben wir den Start des Führungskräftenachwuchsprogramms zunächst intern kommuniziert. Bewerbungen für das Programm wurden sowohl eigeninitiativ durch die Kandidaten abgegeben als auch durch die jeweiligen Führungskräfte initiiert. Auf diese Weise kamen über achtzig Bewerber zusammen. In einem zweiten Schritt wurden strukturierte Interviews mit den Bewerbern geführt. Hierbei standen der berufliche Erfahrungshintergrund, die Auseinandersetzung mit der jeweiligen Motivation, dem Rollenverständnis der Kandidaten sowie das Thema „Selbststeuerung“ im Fokus.



Unternehmen müssen ihre Talente identifizieren und fördern, damit sie nicht abwandern.

Das Interview war kein Teil der Selektion; die Ergebnisse flossen jedoch in den Ergebnisbericht ein, den jeder Kandidat nach Ende des Auswahlprozesses ►

„Durch die Teilnahme an einem Talentmanagementprogramm erfahren Mitarbeiter eine hohe Wertschätzung.“

erhalten hat und der für individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt werden konnte.

Und wie ging es dann weiter?

Oliver Sengling: Mit einem Gruppenassessment. Die Teilnehmer mussten sich in die Rolle eines Teamleiters versetzen, und aus dieser Rolle heraus wurden sie mit verschiedenen Anforderungen konfrontiert: Sie mussten mit Kollegen in einem Projekttreffen eine neue Produktidee entwickeln oder sich im Rahmen eines Fact-Findings Informationen zur Entscheidung über das Fortführen oder Beenden eines Projekts verschaffen. Es gab zudem eine Gesprächsübung und eine Präsentationsaufgabe. Darüber hinaus wurden Reflexionsphasen integriert, um die Dimension „Selbststeuerung“ abbilden zu können.

Was heißt Selbststeuerung?

Oliver Sengling: Selbststeuerung ist eine wichtige Dimension, die Aussagen zu Entwicklungspotenzialen eines Menschen erlaubt. Selbststeuerung umfasst Aspekte wie die Fähigkeit zur Selbstreflexion und kritischen Selbstbetrachtung, Offenheit für Rückmeldungen durch andere und für neue Erfahrungen. In Summe sind dies wichtige Indizien für die persönliche Lern-

„Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, ist es wichtig, sich selbst kontinuierlich in Frage zu stellen und das eigene Verhalten und die eigene Außenwirkung kritisch zu reflektieren.“



und Entwicklungsfähigkeit. Außerdem betrachten wir unter dem Aspekt Selbststeuerung die emotionale Stabilität eines Teilnehmers und inwiefern er in der Lage ist, sich selbst mit seinen persönlichen Ressourcen zu führen. Menschen, die kein gutes Gefühl für eigene Ressourcen und Grenzen haben, können Probleme bekommen, wenn sie andere Menschen führen wollen.

Wo sehen Sie Unterstützungsbedarf bei den ausgewählten Talenten? Welche Fähigkeiten sollen weiterentwickelt oder sogar neu entwickelt werden?

Oliver Sengling: Wir haben uns vorab genau überlegt, welche Erwartungen wir an Führungskräfte in unserem Unternehmen haben. Dabei galt es auch zu berücksichtigen, mit welchen zukünftigen Anforderungen Führungskräfte in Berührung kommen. Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, ist es unter anderem wichtig, sich selbst kontinuierlich in Frage zu stellen und das eigene Verhalten und die eigene Außenwirkung kritisch zu reflektieren. Einen weiteren Schwerpunkt sahen wir in der Sensibilisierung für Herausforderungen, die im Kontext einer Führungsaufgabe entstehen können. Neben der Vermittlung von theoretischem Wissen – zum Beispiel zum Thema „Mitarbeiterführung“ – war es uns wichtig, einen Prozess des eigenverantwortlichen Lernens anzustoßen.

Mediengruppe M. DuMont Schauberg

Die Mediengruppe M. DuMont Schauberg (MDS) ist eines der größten und ältesten deutschen Verlagshäuser. Das Kerngeschäft des Kölner Familienunternehmens ist Qualitätsjournalismus für Tageszeitungen und deren digitale Angebote. M. DuMont Schauberg hat mehr als 3.600 Mitarbeiter.

Am Standort Köln erscheinen die Abonnement-Zeitungen Kölner Stadt-Anzeiger und Kölnische Rundschau sowie die Boulevard-Zeitung Express. In Halle (Saale) gibt M. DuMont Schauberg die Mitteldeutsche Zeitung heraus.

Zur Mediengruppe gehört zudem das Presse- und Medienhaus Berlin, an dem der Heinen-Verlag mit 35 Prozent beteiligt ist. In der Hauptstadt erscheinen die Berliner Zeitung, der Berliner Kurier und das Anzeigenblatt Berliner Abendblatt, in Hamburg gehört die Hamburger Morgenpost zum Portfolio. M. DuMont Schauberg hält daneben Beteiligungen an zahlreichen Anzeigenblättern, Hörfunksendern und Onlineunternehmen – sowie 20 Prozent an der israelischen Ha'aretz-Gruppe in Tel Aviv. Der renommierte Bundesanzeiger Verlag, der DuMont Buchverlag und der DuMont Kalenderverlag gehören ebenfalls zu M. DuMont Schauberg.

Und wie haben Sie das Programm dann ausgestaltet?

Oliver Sengling: Vor diesem Hintergrund konnte ein Qualifizierungsprogramm entwickelt werden, das „off the job“ Beurteilungs-, Feedback- und Trainingsbausteine miteinander verknüpft. Von Unternehmensseite haben wir sichergestellt, dass sich die Teilnehmer mit ambitionierte Projektarbeiten mit konkreten Zukunftsthemen des Unternehmens befassen, die vor dem Vorstand und der Unternehmensführung präsentiert und anschließend diskutiert wurden. Außerdem sollten durch die Hospitanz bei erfahrenen Führungskräften der Mediengruppe Einblicke in typische Führungsthemen und -situationen gegeben werden. ▶

„Der Aufbau eines Netzwerks innerhalb der gesamten Mediengruppe ermöglicht den Teilnehmern des Talentmanagementprogramms eine breite Wissens- und Erfahrungsbasis.“

Über welchen Zeitraum lief Ihr Führungskräftenachwuchsprogramm?

Oliver Sengling: Das Programm war auf zwei Jahre angelegt. Wir wollten den Teilnehmern hinreichend Zeit geben, die eigenen Führungspotenziale, aber auch wichtige Lernfelder zu klären und sich neben den Qualifizierungsmaßnahmen differenziert mit ihrer Persönlichkeit auseinanderzusetzen.

Das Programm bei M. DuMont Schauberg wurde standortübergreifend durchgeführt. Warum war Ihnen das besonders wichtig?

Oliver Sengling: Wir möchten unseren Führungskräftenachwuchs auf die Übernahme von Managementaufgaben vorbereiten. Hierzu gehört auch, dass durch den standortübergreifenden Austausch sowie den Aufbau eines Netzwerks innerhalb der gesamten Mediengruppe eine breite Wissens- und Erfahrungsbasis ermöglicht wird. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, Best-Practice-Ansätze auszutauschen und können sich durch bewährte Vorgehensweisen an anderen Standorten in ihrem eigenen beruflichen Handeln inspirieren lassen. Wir wollen ausdrücklich weg von einem Silo-Denken und erwarten, dass unsere Mitarbeiter „über den eigenen Tellerrand hinausschauen“.

Mit Blick auf mögliche Perspektiven innerhalb der Mediengruppe gehört auch ein angemessenes Maß an Flexibilität und Veränderungsorientierung dazu; das heißt, sich vom aktuellen Einsatzbereich lösen und durchaus Tätigkeiten an anderen Standorten in Betracht ziehen zu können.

Was passiert mit Ihren Talenten im Anschluss an das Programm?

Oliver Sengling: Nach der gelungenen Abschlussveranstaltung mit unserem Vorstandsvorsitzenden Dr. Christoph Bauer sowie Isabella Neven DuMont, im Vorstand für das Ressort Personal zuständig, ist klar, dass das Ende des Programms kein Ende der systematischen Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften bedeutet. Der Kontakt zu den Programmteilnehmern muss gehalten werden; Alumni-Treffen gehören beispielsweise auch dazu. Die Teilnehmer des Programms haben Vorstand und Führungskräfte der Mediengruppe auf sich aufmerksam gemacht. Bei der Besetzung von vakanten Stellen und der Suche nach geeigneten Nachfolgekandidaten für Managementaufgaben werden selbstverständlich die Programmteilnehmer in die Überlegungen miteinbezogen.

Haben sich Ihre Erwartungen hinsichtlich des Talentmanagementprogramms, das in ihrem Fall ja ein Führungskräftenachwuchsprogramm war, erfüllt?

Oliver Sengling: Diese Frage kann ich mit einem klaren „Ja“ beantworten. Im Rahmen unseres Qualitätsmanagements haben wir das Programm, das wir gemeinsam mit der ifp Managementdiagnostik

entwickelt und durchgeführt haben, natürlich auch evaluiert. Die Teilnehmerrückmeldungen und das Feedback der jeweiligen Vorgesetzten waren insgesamt sehr positiv. Die Herausforderungen an zukünftige Führungskräfte unterliegen natürlich immer einer gewissen Veränderung. Wir begreifen unser Führungskräftenachwuchsprogramm daher als etwas Lebendiges und werden sicherlich einzelne Aspekte modifizieren; Intention und Zielsetzung bleiben jedoch bestehen. ◀



Oliver Sengling

Leiter Personal Mediengruppe
M. DuMont Schauberg

Oliver.Sengling@dumontpersonal.de

Die 7 Schritte im Talentmanagement



Führungskräfte müssen zum Network-Leader werden

Warum althergebrachte Führungsstile nicht mehr sinnvoll sind

Jean Martin und Oliver Barth



Aufbau, Anpassung und Aktivierung weitreichender Netzwerke – innerhalb und außerhalb des Unternehmens – sichern den Unternehmenserfolg.

Die heutige Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel. Länder- und Zeitgrenzen verschwinden zunehmend, Unternehmen agieren immer dezentraler, der Informationsfluss steigt. Schnell umgesetzte Änderungen sind für Mitarbeiter und Führungskräfte zur Normalität geworden. Um unter diesen Veränderungen weiterhin einen optimalen Unternehmenserfolg gewährleisten zu können, braucht es Führungskräfte, die ihren Führungsstil an diese Gegebenheiten an-

passen. Einer aktuellen Umfrage zufolge verzeichnen Unternehmen mit einer schwachen Führungsriege nur halb so viel Umsatz und Gewinn (diese und folgende Ergebnisse basieren auf von CEB durchgeführten Analysen, Befragungen und Studien). Allerdings können nur wenige Führungskräfte den vollen Umfang an Fähigkeiten aufweisen, die es braucht, um in der heutigen Arbeitswelt erfolgreich vorankommen zu können. Um einen solchen Erfolg jedoch zu unterstützen, müssen auch Unternehmen ihre herkömmlichen Ansätze hinsichtlich Führung und Führungsentwicklung ändern, hin zu einem netzwerkorientierten Ansatz.

Mitarbeiterführung unter neuen Arbeitsbedingungen

In einer Studie unter 23.000 Führungskräften und Managern weltweit berichten die Befragten von erheblichen Veränderungen ihres Arbeitsumfelds und ihrer Aufgaben im Vergleich zum Vorjahr:

- ▶ 80 Prozent wurde mehr Verantwortung übertragen
- ▶ 76 Prozent sind aufgefordert, zahlreichere und komplexere Ziele zu verfolgen
- ▶ 65 Prozent müssen in kürzerer Zeit Geschäftserfolge erzielen
- ▶ 54 Prozent sahen sich mit häufig wechselnden Aufgabengebieten konfrontiert
- ▶ 50 Prozent haben eine globalere Funktion inne

„Intakte Netzwerke und eine gute Netzwerkperformance sind essentiell, um den Unternehmenserfolg voranzutreiben.“

Mehr als die Hälfte der befragten Mitarbeiter bemerken neben einer erheblichen organisatorischen Dynamik beispielsweise auch Veränderungen der Zielmärkte und Produkte. Die Art und Vielzahl dieser Änderungen verdeutlichen, wohin der Wandel führt: hin zu einer kooperativeren, aber auch von stärkerer gegenseitiger Abhängigkeit und von Wissen ▶

geprägten Arbeitsweise. Intakte Netzwerke und eine gute Netzwerkperformance sind daher essentiell, um den Unternehmenserfolg voranzutreiben. Wer in diesem Zusammenhang die Produktivität der Mitarbeiter im Vergleich zum Branchenniveau optimieren oder beibehalten möchte, ist auf Führungskräfte angewiesen, die sich bereitwillig diesen neuen beruflichen Herausforderungen stellen, die ihren Führungsstil überdenken und diesen so anpassen, dass sie ihre Netzwerke optimal nutzen können.

Laut einer Analyse würden 32 Prozent der Unternehmen ihre Führungskräfte ersetzen, wenn sie die Chance dazu hätten. Vor zehn Jahren belief sich diese Angabe noch auf zwölf Prozent. Dieses Ergebnis basiert zum Teil auf dem Eindruck, dass der Führungsansatz heutiger Manager oft zu individualistisch ist, da die Meinung und der Input anderer aus dem Geschäft nicht in Entscheidungsfindungen einbezogen werden. Dies realisieren die Führungskräfte, denn einer aktuellen Studie zufolge verspüren Senior Manager immer mehr Druck, ihren Führungsstil zu erweitern und sich damit an Arbeitsbedingungen anzupassen, die von einem Netzwerkcharakter und gemeinschaftlicher Zusammenarbeit geprägt sind, da für sie sonst das Risiko bestünde, ihren Job zu verlieren. Was bedeutet dies aber in der Umsetzung für heutige Führungskräfte?

Eine neue Aufgabe: Netzwerorientierte Führung

Der Begriff „Enterprise Contribution“ (übersetzt: Beitrag zum Unternehmenserfolg) wird häufig genutzt, um Spitzenleistungen in einem neuen beruflichen Umfeld zu definieren. Führungskräfte sollten sich infolge der Änderungen in ihrem Arbeitsumfeld nicht mehr nur darauf konzentrieren, die individuellen, aufgabenbezogenen Beiträge der Mitarbeiter zu maximieren, sondern auch auf deren Zusammenarbeit auf unternehmensweiter Ebene und ihre Beiträge zur Leistung Dritter. Dies wird auch „netzwerkbezogene Performance“ genannt. Letztendlich müssen Mitarbeiter und Führungskräfte einen umfangreichen individuellen Beitrag mit ihrer Netzwerkperformance kombinieren, um ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu optimieren.

Die neue Arbeitswelt und die damit einhergehenden Anforderungen an die Mitarbeiter, einen möglichst umfassenden Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, lassen herkömmliche Ansätze in puncto Führung und Führungsentwicklung unvollständig und unangemessen erscheinen. Seit Jahrzehnten identifizieren und managen Unternehmen ihre Führungskräfte mit der Vorgabe, die Strategie des Unternehmens voranzutreiben und umzusetzen. In diesem herkömmlichen Führungskonzept haben Führungskräfte zwei wichtige und sich ergänzende Aufgaben:

Performance bedeutet Beitrag zum Unternehmenserfolg



Individuelle Performance

Die Effektivität eines Mitarbeiters beim Erreichen seiner individuellen Aufgaben und Ziele

+



Netzwerkbezogene Performance

Die Effektivität eines Mitarbeiters bei der Optimierung der Leistung Dritter und der Nutzung der Beiträge Dritter zur Optimierung seiner eigenen Performance

=



Beitrag zum Unternehmenserfolg

Die Effektivität eines Mitarbeiters bei seinen individuellen Aufgaben, seinem Beitrag zur Leistung Dritter und seiner Nutzung der Beiträge Dritter zur Optimierung seiner eigenen Performance



Ergebnisse der einzelnen Geschäftsbereiche
Gesteigerter Gewinn und Umsatz

CEB-Modell für Spitzenleistung in der neuen Arbeitswelt

Quelle: CEB-Datenanalyse

- 1 **Transformationale Führung:** Diese Aufgabe beinhaltet die Vorgabe der Marschroute und das Inspirieren Dritter, um Veränderungen zu etablieren, und stützt sich vorrangig auf das Formen des Leitbilds, der Kultur und der Strategie des Unternehmens. Führungskräfte sollten Maßnahmen ergreifen, um Veränderungen im Unternehmen voranzutreiben und Dritte zu motivieren, die an sie gestellten Erwartungen zu übertreffen. ▶

2 Transaktionale Führung: Diese Aufgabe erfordert die Organisation und Anleitung von Mitarbeitern, um sicherzustellen, dass die Strategie effizient umgesetzt wird, und konzentriert sich vor allem auf die Beziehung der Führungskraft zu seinen Mitarbeitern. Die Aufgabe bezieht sich insbesondere auf herkömmliche Konzepte, Funktionen und Verhaltensweisen des Managements, zum Beispiel auf das Setzen von Zielen und Vorgaben, das Beobachten der Leistung, das Managen der Arbeit der Mitarbeiter und das Verteilen von Prämien.

„In der neuen Arbeitswelt sollten Führungskräfte eine weitere Aufgabe übernehmen: **Mitarbeiternetzwerke aufbauen und aktivieren und den Mitarbeitern dadurch helfen, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu maximieren.**“

Der traditionelle Führungsstil hat in den bereits geschilderten neuen Arbeitsbedingungen kaum mehr eine Chance auf Erfolg. In der neuen Arbeitswelt sollten Führungskräfte zudem noch eine dritte Aufgabe übernehmen: **Mitarbeiternetzwerke aufbauen und aktivieren und den Mitarbeitern dadurch helfen, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu maximieren:**

3 Netzwerkorientierte Führung: Diese Aufgabe beinhaltet die Erbringung einer umfassenden netzwerkorientierten Performance durch den Aufbau, die Anpassung und die Aktivierung weitreichender Netzwerke – innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Bei der netzwerkorientierten Führung geht es mehr um Einfluss als um Kontrolle. Sie ist zudem eine eher indirekte als direkte Form der Führung und erfordert, dass Führungskräfte ein Arbeitsumfeld schaffen, das auf Autonomie, Vertrauen, Beteiligung und Kooperation beruht.

Das Führungsmodell steigert die Bedeutung der netzwerkorientierten Führung zu einer wichtigen Aufgabe und bettet sie als unerlässlichen Bestandteil in das Führungsentwicklungs- und Managementmodell ein. Dieser Ansatz stellt den Anspruch, dass Unternehmen ihre Führungskräfte bei der Übernahme aller drei Aufgaben unterstützen, sowohl der transformationalen und transaktionalen als auch der netzwerkorientierten Führung. Diese drei Aufgaben ermöglichen es Führungskräften, einzelne Mitarbeiter und Arbeitsteams zu führen und die für den Beitrag zum Unternehmenserfolg erforderlichen Netzwerke aufzubauen.

Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen mit einer starken Führungsriege doppelt so erfolgreich sind wie Organisationen mit einer schwachen, wird deutlich, wie wichtig es ist, Führungskräfte auf die neuen Arbeitsbedingungen einzustellen und eine netzwerkorientierte Führung einzusetzen.

Downloaden Sie [hier](#) den vollständigen Report und erfahren Sie mehr über das Führungsmodell sowie die damit verbundenen Network-Leader-Kompetenzen.

Benötigte Kompetenzen identifizieren

Die Kompetenzen, die für eine effektive netzwerkorientierte Führung benötigt werden, sind Bestandteil vieler bereits bestehender Kompetenzmodelle und auch bei umfassenderen Modellen häufig anzutreffen.

Effektive netzwerkorientierte Führungskräfte arbeiten anders und verlassen sich auf zahlreiche Kernkompetenzen, die nicht so einfach ersetzt oder kopiert werden können. Dabei müssen sie aber keine bisher unbekannt Fähigkeiten entwickeln, jedoch werden sie wichtige netzwerkorientierte Fähigkeiten ausbauen müssen. ◀



Jean Martin

Talent Solutions Architect, CEB

FromTheDeskOfJeanMartin@executiveboard.com



Oliver Barth

Managing Director, CEB

oliver.barth@executiveboard.com

Empathie ist eine Säule der neuen Führungskultur

Der digitale Wandel verändert die Arbeitswelt und die Führungskultur

Von Jacqueline Preußner

Der Siegeszug der digitalen Medien hat die Kommunikation schneller und vielfältiger gemacht, wodurch sich die Reaktionszeiten dramatisch verkürzt haben. Führungskräfte sind damit omnipräsent. Hinzu kommt, dass mit den Digital Natives nun Menschen auf den Arbeitsmarkt kommen, die mit den neuen Kommunikationsmitteln aufgewachsen sind und sich damit deutlich besser auskennen als die meisten ihrer Vorgesetzten.

Digitale Kommunikation ist wichtig ...

Führungskräfte könnten theoretisch ihre gesamte Stakeholderkommunikation digital abwickeln. Die moderne Kundenkommunikation beispielsweise via

„Business hat immer noch mit Menschen zu tun – persönlicher Kontakt ist unabdingbar, um wirklich erfolgreich zu sein.“

Barbara Liebermeister

Facebook, Twitter und Co. liefert eine wahre Informationsflut, die Unternehmen einen großen Nutzen bringen kann, wenn sie abgearbeitet und ausgewertet wird. Nur so können die Ergebnisse tatsächlich in die Unternehmensprozesse integriert werden.

...aber der persönliche Kontakt ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor

Dennoch: „Business hat immer noch mit Menschen zu tun – persönlicher Kontakt ist unabdingbar, um wirklich erfolgreich zu sein. Dabei ist es wichtig, das Gegenüber, egal ob Mitarbeiter oder Geschäftspartner, als Individuum wahrzunehmen und auch entsprechend zu agieren“, betont Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter.

Führungskräfte von heute haben die Zeichen der Zeit erkannt: Vernetztes Denken und empathisches Handeln sind die Säulen der neuen Führungskultur, wie



die Befragungsergebnisse der Studie Alpha Intelligence, die gemeinsam von FAZ-Institut und dem Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter herausgegeben wurde, zeigen:

- ▶ Medienkompetenz ist für die 100 befragten Führungskräfte die wichtigste Führungseigenschaft. Führungskräfte müssen mit neuen Technologien und sozialen Netzwerken umgehen sowie die ▶

Risiken und Gefahren der neuen Medien einschätzen und vermitteln können.

- ▶ Soziale und emotionale Führungseigenschaften sind zukünftig Voraussetzung für den Erfolg von Führungskräften. Aus Sicht der Befragten beinhalten diese: Kommunikationsstärke, die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, und einen offenen Umgang mit Informationen.
- ▶ Führungskräfte sollen eine vorbildliche Führungspersönlichkeit darstellen, indem sie schnell, flexibel und zuverlässig ihre Aufgaben erfüllen, dabei aber auch den Mitarbeitern Werte vermitteln.
- ▶ Erfolgreiche Führungskräfte müssen zukunftsorientiert sein. Darunter ist auch die Aufgeschlossenheit für neue technische Entwicklungen und Innovationen zu verstehen.

Alpha Intelligence

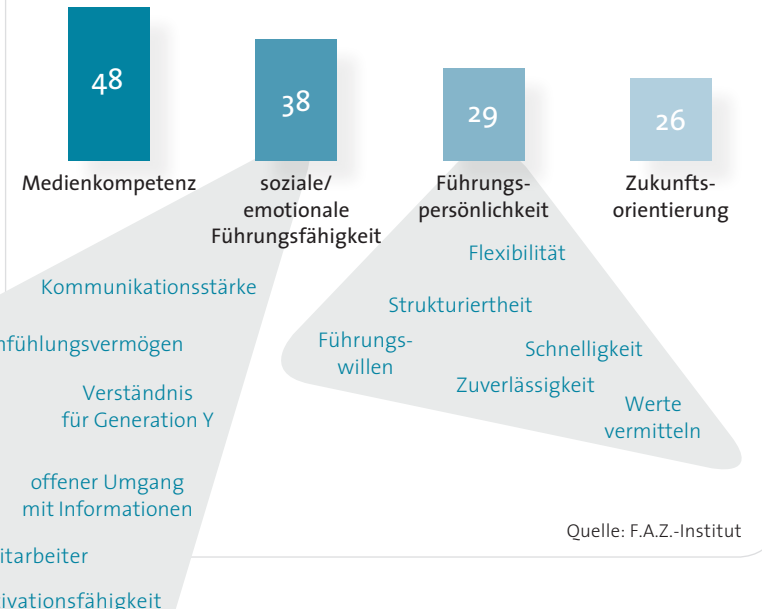
Zweifellos gehört eine intensive unternehmensinterne und -externe Vernetzung dazu, um rechtzeitig auf Trends in der eigenen Branche und auf strategisch wichtigen Feldern reagieren zu können bzw. selbst die Entwicklung zu beeinflussen. „Führung“ hat aber noch immer eine persönliche Komponente, die auch im digitalen Zeitalter ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Denn Menschen zu führen heißt, Handlungsmotive zu erkennen, den Menschen hinter dem Mitarbeiter, dem Kunden, dem Lieferanten zu sehen. Alle Stakeholder eines Unternehmens sind in erster Linie Persönlichkeiten mit eigenen Bedürfnissen und Wünschen.

Diese Sichtweise ist die Basis für eine wertorientierte Unternehmenskultur, die langfristig erfolgreich ist. Für Führungskräfte ergibt sich daraus ein neues, komplexes Anforderungsprofil. Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter hat dafür einen neuen Begriff geprägt: Alpha Intelligence, denn neben vernetztem Denken wird hier auch empathisches Handeln eingefordert.

Während der deutsche Begriff „Intelligenz“ ausschließlich für die kognitive Leistungsfähigkeit eines Menschen steht, ist der englische Begriff „Intelligence“ weiter gefasst. Er beinhaltet auch die Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzulassen und schwierige Situationen erfolgreich zu meistern.

Das digitale Zeitalter braucht eine ganz neue Führungskraft, die sich selbst als starke Marke präsentiert, empathisch handelt und kommuniziert sowie Netzwerke strategisch aufbaut und sorgfältig pflegt. Dieses Eigenschaftsspektrum wird mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ zusammengefasst. ◀

Führungskräfte sollten mit neuen Medien umgehen können und gute soziale Fähigkeiten mitbringen (Fähigkeiten, die eine Führungskraft haben muss, um auch künftig erfolgreich zu sein; offene Frage ohne Antwortvorgaben; in % der Befragten; Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: F.A.Z.-Institut



Jacqueline Preußner

verantwortliche Redakteurin
TalentManagement

j.preusser@faz-institut.de

Dauerbrenner und Sorgenkind Talentmanagement

Zum zweiten Mal wurde die Umfrage „HR Future Trends“ durchgeführt. Der Fokus lag auf dem Vergleich zwischen den Wünschen und Anforderungen von Hochschulabsolventen, die im parallel durchgeführten „Student Survey 2014“ ermittelt wurden, und den Einschätzungen der in „HR Future Trends 2014“ befragten Personalverantwortlichen.

In der Studie sind auch interessante Ergebnisse zum Talentmanagement zu finden. So wird Talentmanagement von 56 Prozent der befragten Unternehmen als sehr wichtig priorisiert (6 Prozent mehr als 2013). Und obwohl sich bereits im zweiten Jahr das Thema Talentbindung als eine der großen Herausforderungen im HR-Management präsentiert, werden Talentbindungsprogramme offensichtlich vernachlässigt. Bereits 2013 gaben 51 Prozent der befragten Unternehmen an, überhaupt keine Talentbindungsprogramme zu haben. Insgesamt haben 99 Unternehmensvertreter aus der DACH-Region an der Unternehmensumfrage teilgenommen.

www.agenturohnenamen.de

Deutscher Bildungspreis 2015 – jetzt bewerben

Der Deutsche Bildungspreis geht in die dritte Runde und sucht wieder die Unternehmen mit den besten betrieblichen Bildungs- und Talentmanagementsystemen. Bewerbungsschluss ist der 31. Oktober 2014.

Um in Zeiten des Fachkräftemangels langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter durch gute Weiterbildungsangebote optimal fördern und Talente halten. Erstmals ist es nun auch möglich, sich neben dem Bildungspreis in einem unverbindlichen Bildungs-Check selbst zu testen. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen sollen so an das Thema Bildungsmanagement herangeführt und auf dem Weg von Optimierung und Professionalisierung unterstützt werden. Die teilnehmenden Unternehmen erhalten dazu eine kostenlose, individuelle Benchmark zum eigenen Bildungs- und Talentmanagement im Vergleich mit den anderen Bewerbern sowie eine Stärken-Schwächen-Analyse.

www.deutscher-bildungspreis.de

5. Deutscher HR Summit 23. und 24. Oktober 2014 in Frankfurt am Main

„Grenzenlos“ arbeiten ist in Unternehmen heute allgegenwärtig: sowohl bei global tätigen Unternehmen als auch bei mittelständischen Firmen mit Werken in mehreren Ländern. Aber auch für national agierende Unternehmen können Grenzen eine Herausforderung darstellen: So gelingt es teils besser, teils schlechter, neue Mitarbeiter aus unterschiedlichen Nationen zu integrieren. Zudem stellen sich Fragen zum Umgang mit Leistungsgrenzen oder dem Ziel „nahezu grenzenloser“ Höchstleistung oder Exzellenz.

Auch im Talentmanagement spielt das Spannungsfeld „Grenzen ziehen – Grenzen überschreiten“ eine wichtige Rolle. Der Vorabend steht unter dem Motto „Talentförderung einmal anders: Karrierewege für musikalische Nachwuchstalente.“ Im Fokus des Expertentalks „Clash der Kulturen“ am Haupttag steht die Frage nach dem Verständnis von Leadership und Talentmanagement in Zeiten globaler Märkte und technologischen Wandels.

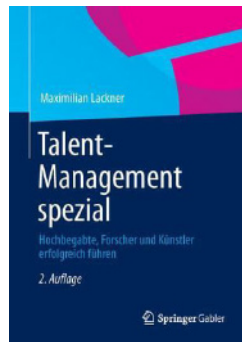
www.deutscher-hr-summit.de

4. Tagung „Talent Management“ 16. und 17. Oktober 2014 in Berlin

In diesem Jahr beleuchtet die Tagung sowohl die Aspekte der internen Talententwicklung und -bindung als auch die Herausforderung der erfolgreichen Gewinnung externer Talente. Denn längst reicht es bei kritischen Zielgruppen nicht mehr aus, nur interne Potenziale zu erkennen und zu fördern.

Das interne Talentmanagement steht am ersten Veranstaltungstag im Mittelpunkt. Dabei wird Fragen zur Talenterkennung im eigenen Unternehmen und zur gezielten Talentförderung und -platzierung nachgegangen. Der zweite Tag ist dem externen Talentmanagement gewidmet. Anhand zahlreicher Best-Practice-Beispiele werden Active Sourcing, Arbeitgeberattraktivität und zielgerechte Ansprache erörtert. Abgerundet wird das Programm durch Workshop-Sessions, in denen Herausforderungen des Talentmanagements von arbeitsrechtlichen Aspekten über Potenzialanalyse bis hin zur strategischen Einbindung praktisch gelöst werden.

www.hrm-forum.eu/talent-management



*Talent-Management spezial
Hochbegabte, Forscher
und Künstler erfolgreich führen*

Maximilian Lackner
2. Aufl. 2014, 565 Seiten,
Softcover
Springer Gabler Verlag
ISBN 978-3-658-03183-1
49,99 Euro



*Talent Relationship
Management
Personalgewinnung in Zeiten des
Fachkräftemangels*

Armin Trost
2012, 210 Seiten
Hardcover
Springer Verlag
ISBN: ISBN 978-3-642-17077-5
42,99 Euro



*Die Psychologie von
Potenzial und Kompetenz
Individuelle Stärken verstehen,
beurteilen und entwickeln*

Paschen, Michael/Fritz, Alexander (Hg.)
2014, 498 Seiten
Hardcover
Verlagsdruckerei Schmidt
ISBN: 978-3-87707-920-1
34,90 Euro

Gerade in Zeiten des Führungskräftemangels ist für Personalverantwortliche das Talentmanagement von großer Bedeutung. Menschen mit besonderem Talent sind eine Herausforderung, da sie einerseits äußerst attraktiv als Mitarbeiter sind, doch andererseits als schwierig zu führen gelten. Es handelt sich hier nicht nur um einen Ratgeber für normal Begabte, die mit Supertalenten arbeiten, sondern es ist auch für den umgekehrten Fall nützlich. Es hilft dabei, mehr aus sich bzw. aus den umworbenen Spitzenkräften herauszuholen und besser mit dem jeweiligen Gegenüber zurechtzukommen. Das Buch gibt Aufschluss über den richtigen Umgang mit Hochbegabten, Künstlern und Forschern und bietet konkrete Hilfestellung für den Berufsalltag. Zusätzliche Tipps und Praxisbeispiele werten das Ganze auf.

Klassische Ansätze der Personalgewinnung wenden sich an aktiv suchende Kandidaten und sind deshalb zu passiv, um in Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels erfolgreich zu sein. Dies gilt insbesondere für die Besetzung strategisch wichtiger Unternehmensfunktionen sowie für die Gewinnung spezialisierter Fachkräfte. Dabei gibt es bereits Lösungen, denn einige innovative Unternehmen bemühen sich schon seit Jahren um moderne und wettbewerbswirksame Strategien der Personalgewinnung. Dieses Buch vermittelt dieses neue Denken anschaulich mit Fallbeispielen und liefert gleichzeitig eine strukturierte und umfassende Darstellung praxiserprobter Maßnahmen des Talent-Relationship-Managements. So stellt es unter anderem aktive Strategien zur Kandidatensuche und -bindung, z.B. moderne Social-Media-Ansätze, Themen wie Employer Branding und erfolgsrelevante Rahmenbedingungen in Unternehmen vor.

Kompetenz und Potenzial. Zwei gängige Wörter in der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Doch was verbirgt sich genau hinter dem Wort Kompetenz? Wie entsteht sie? Welche Charaktermerkmale weisen auf bestimmte Kompetenzen hin, und welche psychologische Wirkungsweise haben die jeweiligen Kompetenzen? Sie erfahren, was Potenzial wirklich ist und wie es sich entwickelt. Aus fundierter psychologischer Perspektive wird auf diese Begrifflichkeiten differenziert eingegangen. Das Buch ist nicht nur ein Nachschlagewerk für spezielle Kompetenzen, sondern auch über ihre Erfassung in Beurteilungssituationen und für Entwicklungsfragestellungen.



Brigitte Fritschle
Geschäftsführende
Gesellschafterin

BÖNING-CONSULT GmbH
Lyoner Straße 15
60528 Frankfurt am Main

brigitte.fritschle@boening-consult.com



Mario Stadelmann
Leiter

Cross Mentoring
Deutschland
Contrescarpe 45
D-28195 Bremen

info@crossmentoring-deutschland.de



Andreas Frintrup
Vorstand

HR Diagnostics AG
Königstraße 20
70173 Stuttgart

frintrup@hr-diagnostics.de



Rainer Bäcker
Partner und Leiter
Managementdiagnostik

ifp | Personalberatung
Managementdiagnostik
Brückenstraße 21
D-50667 Köln

Rainer.Baecker@ifp-online.de



Christian Kvech
Managing Partner/Founder

Maisberger Gesellschaft
für strategische Unterneh-
menskommunikation mbH
Claudius-Keller-Straße 3c
81669 München

christian.kvech@maisberger.com



Dr. Bernd Geier
Geschäftsführender
Gesellschafter

marenas GmbH
Herzog-Heinrich-Straße 5
D-80336 München

b.geier@marenas-consulting.com



Jörg Breiski
Vice President – Head of
Board & Executive Services
Germany

Mercuri Urval
Boschetsrieder Straße 69
81379 München

jorg.breiski@mercuriurval.com



Anja Beenen
Geschäftsführerin

Profil M Beratung für
Human Resources Manage-
ment GmbH und Co. KG
Berliner Straße 131
42929 Wermelskirchen

anja.beenen@profil-m.de



Ariane Ernst
Marketing und PR

Rosenberger & Partner –
Berater für Organisations-
entwicklung
Parkstraße 44B
65191 Wiesbaden

aer@rosenberger-beratung.de



Oliver Barth
Managing Director

CEB | SHL Talent Measure-
ment Solutions
Speicherstraße 59
60327 Frankfurt

oliver.barth@shl.com



Andreas Schwarz
Director Development
und Mitglied der
Geschäftsleitung

Rundstedt & Partner GmbH
Bleichstraße 20
40211 Düsseldorf

schwarz@rundstedt.de

Strategische Partner:

BÖNING-CONSULT


CEB | SHL Talent Measurement


 ifp | Personalberatung Managementdiagnostik

Berater für Organisationsentwicklung

Herausgeber und Redaktion:

FÜR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH

Die Human Resources-Community des F.A.Z.-Instituts

Impressum

Verantwortliche Redakteurin: Jacqueline Preußner
 Telefon: 069 7591-1961 / E-Mail: j.preusser@faz-institut.de
 Internet: www.talentmanagement-magazin.de

Verlag: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
 Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer
 Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main
 HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
 Telefon: 069 7591-2417 / Fax: 069 7591-80-2417

House of HR: Patrick Merke, Bereichsleiter Themenfeld Human Resources, Telefon: 069 7591-3246 / E-Mail: p.merke@faz-institut.de

Jahresabonnement: Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro Jahr (Januar, März, Mai, Juli, September, November)

Marketing und Anzeigen: Julia Hoscislawski
 Telefon: 069 7591-2166 / Fax: 069 7591-80-2166
 E-Mail: j.hoscislawski@faz-institut.de

Layout: Sandra Reich

Fotos (S. 1, 2, 4, 9, 11, 13, 16, 21, 22, 25, 28): thinkstockphotos.de

Strategische Partner:
 Böning Consult, CEB / SHL Talent Measurement Solutions, Cross Mentoring Deutschland, HR Diagnostics AG, ifp / Personalberatung Managementdiagnostik, Maisberger – Gesellschaft für strategische Unternehmenskommunikation GmbH, marenas GmbH, Mercuri Urval GmbH, Profil M, Rosenberger&Partner, Rundstedt&Partner GmbH

Haftungsausschluss:
 Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.