

# Das talentierte Unternehmen

Mensch! Talent! Management!

Bearbeitet von  
Von Ferihan Steiner

1. Auflage 2019. Buch. 143 S. Klappenbroschur  
ISBN 978 3 8006 5925 8  
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

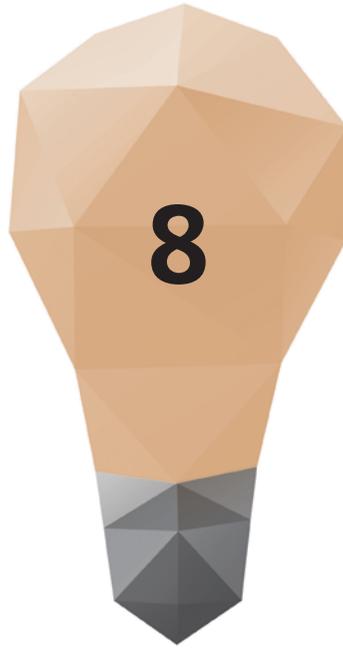
[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



## beck-shop.de WIE KANN TALENT IM UNTERNEHMEN ERKANNT WERDEN? DIE FACHTBUCHHANDLUNG

Eins vorab: Es ist Aufgabe des Talent-Managements, die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen „besonderen Menschen“ zu finden, als Mitarbeiter zu gewinnen, sie zu halten und zu entwickeln. Daran gibt es nichts zu rütteln. Nicht immer leicht scheint jedoch die Frage, wo und wie zu suchen sei, zu beantworten. Aus Krimis kennen wir den berühmten Satz: Wir ermitteln in alle Richtungen. So ähnlich ist das auch bei Unternehmen, wenn Sie nach Talenten Ausschau halten. Alle Richtungen heißt in diesem Fall: sowohl nach innen als auch nach außen. Klingt naheliegend? Doch ob man es glaubt oder nicht, manchmal suchen die Unternehmen gar nicht erst in ihrem eigenen Haus. Das nennt man dann Betriebsblindheit.

Dabei ist es wirklich naheliegend, zuerst in den eigenen Reihen auf Talentsuche zu gehen. Intern können zum Beispiel Mitarbeitergespräche geführt oder Personalbeurteilungen in den



Findungsprozess einbezogen werden. Bei der internen Talentrekrutierung sehr hilfreich ist auch das sogenannte Personalportfolio. Mithilfe dieses Portfolios lassen sich besonders talentierte Mitarbeiter darstellen.

Und nach außen? Zur externen Talentfindung können inhouse Stellenportale genutzt werden. Darüber hinaus kommen strukturierte Potenzialbewertung und Talent Review Workshops bei der Rekrutierung infrage.

**N**ach dieser grundlegenden Betrachtung können wir den Kreis der „Verdächtigen“ eingrenzen. In den Unternehmen sollte dazu ein systematisches Vorgehen definiert werden. Sinnvoll ist eine Systematik, die drei Stufen umfasst:

1. Festlegung der Talentkriterien
2. Gestaltung des Bewerbungsprozesses
3. Vorgehen bei den Auswahlgesprächen

### **Erste Stufe: Festlegung der Talentkriterien**

Im ersten Schritt sind die Potenzialträger im Unternehmen zu definieren. Welche Mitarbeiter kommen für eine besondere Förderung infrage? Empfehlenswert ist, die Kriterien für die Aufnahme in das Talent-Management-Programm unternehmensspezifisch zu gestalten. Denn jedes Unternehmen tickt anders. Was in dem einen Unternehmen unter Talent verstanden wird, kann in einem anderen ganz anders sein. Die Kriterien sollten darüber hinaus für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Das erhöht die Akzeptanz des Prozesses im Unternehmen.

### **Zweite Stufe: Gestaltung des Bewerbungsprozesses**

Nachdem die Kriterien für die Potenzialträger festgelegt wurden, „zündet“ wir die zweite Stufe. Bei diesem Schritt muss festgelegt werden, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine



Aufnahme in das Talent-Management-Programm vorgeschlagen werden sollen. Hier sind diejenigen im Unternehmen gefragt, die Führungsrollen innehaben, also Vorgesetzte und Inhaber. In jedem Fall sollten es Führungskräfte sein, die ihre Mitarbeiter tatsächlich kennen. Gleichzeitig sollte das Programm im ganzen Unternehmen aus Gründen der Transparenz öffentlich gemacht werden. Stichworte sind hier: Mitarbeiterversammlungen, Intranet, E-Mail-Verteiler, Schwarzes Brett. Mit dem Bekanntmachen des Talent-Management-Programms soll über das Thema Transparenz hinaus natürlich auch ein möglichst großes Potenzial angesprochen werden.

Wenn das betreffende Unternehmen zu den größeren Betrieben gerechnet werden kann, sollten auch Initiativbewerbungen der eigenen Mitarbeiter einbezogen werden, denn diese Beschäftigten bringen erfahrungsgemäß eine besondere Leistungsbereitschaft mit. Zu beachten ist dabei allerdings dieser Punkt: Mitarbeiter, die abgelehnt und nicht in das Programm aufgenommen werden, neigen dazu, das Unternehmen zu verlassen. Das heißt: Auf Frustration kann Flucht folgen.

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG  
Dritte Stufe: Vorgehen bei den  
Auswahlgesprächen

Zunächst sollte geklärt werden, ob ein Mitarbeiter grundsätzlich bereit ist, am Talent-Management-Programm teilzunehmen. Diese Klärung muss durch den Vorgesetzten (Chef oder Führungskraft) erfolgen. Schon an diesem Punkt des Prozesses ist es wichtig, dass die entsprechende Führungskraft geschult ist, solche Auswahlgespräche zu führen. Auswahlgespräche sollten in der Regel Einzelgespräche sein. Das erhöht das Vertrauen. Im Anschluss an diese Gespräche ist es Aufgabe des Vorgesetzten, die Leistung des möglichen Talentträgers im Hinblick auf das jeweilige Anforderungsprofil einzuschätzen. Herrschen unterschiedliche Meinungen bezüglich der ein oder anderen Mitarbeiterleistung, muss die Führungskraft in der Lage sein, diese abzugleichen und einzuschätzen. Im Ergebnis muss deutlich werden, welches Entwicklungspotenzial der Vorgesetzte in seinem Gegenüber sieht und für welche Aufgaben der Mitarbeiter



zukünftig eingesetzt werden kann. Wichtig: Diese Einschätzung sollte unbedingt die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiterkandidaten spiegeln.

Im Anschluss übergibt der Vorgesetzte den Stab an den Talent-Manager. Dazu wurden die Gesprächsergebnisse protokolliert, zusammengefasst und in einem Leistungs-Potenzial-Portfolio fixiert. Talent-Manager oder Talent-Managerin führen sodann die Ergebnisse aller potenziellen Talente zusammen. So entsteht eine Einordnung für jedes potenzielle Talent.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



## beck-shop.de WIE KANN TALENT STRATEGISCH GEFÖRDERT WERDEN? DIE FACHBUCHHANDLUNG

Achtung: Dieses Thema nehme ich verdammt persönlich. Wenn die vorangegangenen Kapitel mehr „Kopf“ waren, habe ich hier für Sie deutlich mehr „Leidenschaft“ im Gepäck. Ja! Talent-Förderung ist mein Herzthema. Entsprechend emotional werde ich mich stellenweise in diesem Kapitel zeigen. Ich nehme hier die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Personalleiter, Führungskräfte, Personalentwickler, Personalreferenten und Talent-Manager dürfen und sollten sich aber auch angesprochen fühlen. Möglicherweise haben auch sie früher – am Anfang ihrer Karriere – schon ähnliche Situationen erlebt oder kennen solche Situationen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denen sie heute vorgesetzt sind.

**I**ch stelle nun drei Fragen. Erste Frage: Wer von Ihnen hatte schon einmal das Gefühl, er sei nicht gerecht behandelt worden?  
– Zweite Frage: Wer hat schon mal erlebt, wie er falsch beurteilt



wurde? – Dritte Frage: Wer hatte schon mal einen ätzenden Arbeitsplatz oder einen Vorgesetzten, der zum Abgewöhnen war, und hat an Kündigung gedacht? Schließen Sie für einen Moment Ihre Augen und versuchen Sie, sich selbst in diesen Situationen zu sehen.

Spüren Sie jetzt, was Sie in den genannten Situationen gefühlt haben? – Ich gehe davon aus, dass Sie die Augen nun wieder geöffnet haben ... Also ich persönlich kenne diese Situationen und kann daher alle drei Fragen mit einem klaren Ja beantworten. Nicht zuletzt deshalb ist die Talentförderung mein Herzensthema. Mich haben diese Erlebnisse so negativ beeindruckt, dass ich mir bald dachte: So darf Arbeit für Menschen nicht sein. Das waren allerdings noch andere Zeiten als heute und ich konnte nicht einfach sagen: Dann gehe ich. Aber die negativen Erlebnisse hatten auch etwas Gutes. Ich beschloss, dass ich eine Mitgestalterin einer menschlicheren und effizienteren Arbeitswelt sein wollte – nein, sogar sein würde. Das war bereits eine Art Vision, die ich hatte. Auch wenn sich dieser Begriff schon stark abgenutzt hat. Dass ich weiter daran arbeite und daran glaube, hat sich deshalb nicht geändert. Und so begleite ich nun schon viele Jahre Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung und Realisierung von zukunftsfähigen Talentstrategien.

Wenn wir von Talentförderung sprechen, meinen wir zugleich Talentbindung. Denn Förderung ist ein wichtiges Mittel und Bindung der Zweck. Heute reagiert ein Mitarbeiter kaum noch positiv, nur weil er ein größeres Büro in Aussicht gestellt bekommt oder weil man ihm etwas mehr Verantwortung überträgt. Talente bleiben im Unternehmen, weil sie ...

... eine faire Bezahlung erhalten,

... spüren, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird,

... nicht nur gefordert, sondern auch gefördert werden,

... gehört werden, wenn sie etwas zu sagen haben,

... mitentscheiden können.



Um Mitarbeiter zu binden, muss man stets wachsam sein. Talente können sonst schnell auf die Idee kommen, abzuwandern. Auch sollten Sie talentierte Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen wollen, befragen, warum sie ihre Karriere an anderer Stelle fortsetzen wollen. Manchmal bietet gerade dieser Dialog noch eine gute Gelegenheit, um das Talent, das eigentlich schon auf Abwegen ist, umzustimmen.

Mitarbeiterbindung ist heutzutage mehr denn je ein zentrales Thema für viele Unternehmen. Aus dauerhaften Mitarbeiterbindungen werden Mitarbeiterbeziehungen. Es entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit. Das vielbeschworene Wir-Gefühl. Nur in diesem Beziehungsklima gedeihen Möglichkeiten, gemeinsam größere Ziele zu erreichen.

Warum es sich auch lohnt, Mitarbeitertalente langfristig zu binden? Lassen Sie mich noch drei Argumente anführen:

1. Bleiben Talente, geht das Know-how und Wissen dieser Menschen nicht für das eigene Unternehmen verloren.
2. Bleiben Talente, kann kein anderes Unternehmen von deren Know-how und Wissen profitieren.
3. Bleiben Talente, muss man nicht in neue Mitarbeiter investieren. Teure Auswahlverfahren und die Arbeit, die man in Stellenausschreibungen und Jobbörsen steckt, kann man sich sparen.

Das sind die wesentlichen positiven Argumente, die für eine Talentbindung sprechen. Dagegen spricht jedoch eine Reihe von negativen Aspekten, die Talente bewegen können, ein Unternehmen zu verlassen. Auch darüber müssen wir hier ein paar Worte verlieren. Denn schließlich wollen Sie ja wissen, was ein Talent in die Arme eines anderen Unternehmens treiben kann.



## Talentierte Mitarbeiter verlassen ein Unternehmen, wenn ...

- ... sie keine Wertschätzung erfahren,
- ... sie keine Herausforderungen für sich sehen,
- ... sie keine zusätzliche Verantwortung übernehmen können,
- ... sie sich in ihren Freiheiten eingeengt fühlen,
- ... sie im Unternehmen keine Leidenschaft spüren,
- ... sie regelmäßige Weiterbildungsangebote vermissen,
- ... Versprechen ihnen gegenüber nicht gehalten werden,
- ... ihrem Input nicht ausreichend Beachtung geschenkt wird,
- ... sie feststellen, dass es an Führungspersönlichkeiten fehlt.

Lassen Sie es erst gar nicht so weit kommen. Und wenn Ihnen doch vermehrt Kündigungen auf den Tisch flattern, dann sollten Sie endlich wach werden. Spätestens an diesem Punkt müssen Sie reagieren. Sehen Sie es als Chance. Es kann der Anfang für eine grundlegende Veränderung im Unternehmen sein. Damit aber Entwicklung zum Positiven überhaupt ihren Anfang nehmen kann, sollten Sie beherzt einige Sofortmaßnahmen ergreifen:

### 1. Maßnahme

Mitarbeiter wollen nicht nur für ihre Leistung, sondern auch als Person geschätzt werden. Aber wissen Sie überhaupt, wer in Ihrem Unternehmen arbeitet? Oder läuft alles unter dem Deckmantel der Anonymität? Leider ein Problem von größeren Unternehmen. Trotzdem mein Appell an alle Chefs, Führungskräfte und Vorgesetzten: Lernen Sie die Mitarbeiter kennen! Der beste Moment dazu ist jetzt. Die gute alte Mitarbeiterzeitung, das Mitarbeitermagazin, kann hier als Instrument der internen Kommunikation immer noch prima Dienste leisten. Und ob das