

Alle suchen Talente - und viele sind unbemerkt im Unternehmen! Nachhaltiges Management als strategische Neuausrichtung

Dass Talente ein Unternehmen voranbringen, liegt auf der Hand. Doch faktisch interessiert es in vielen Firmen niemanden, welche Talente in der Belegschaft als ungenutzte Ressourcen verborgen und damit totes Kapital sind. Obgleich das deutsche Bildungssystem viel gescholten wird, realisiert es im Großen und Ganzen eine sehr gute, sowohl in die Breite, als auch in die Tiefe gehende Qualifizierung des Berufsnachwuchses. Viele Menschen wissen, welche Talente sie haben. Leider werden sie anschließend im Berufsleben nur unbefriedigend abgerufen. Das hat dann wiederum zur Folge, dass sich viele Berufstätige in ihrer Freizeit in Vereinen oder im Nebenjob engagieren und weiterbilden, ohne dass sie diese Kompetenzen ihrem Talent entsprechend in ihren Firmen einbringen können.

Dabei ist der Wettbewerb der Unternehmen um die besten oder zumindest der geeignetsten Mitarbeitern auch hier im Norden längst entbrannt. Wer diesen Wettbewerb dauerhaft für sich entscheiden will, muss zu den Treibern gehören - und nicht zu den Getriebenen. Das heißt: nur, wer sich rechtzeitig um das Auffinden und Entwickeln vorhandener Talente kümmert, wird empfindliche Lücken in der Belegschaft vermeiden.

Talente, die nicht systematisch aufgespürt und entsprechend eingesetzt werden, sind am Arbeitsplatz auf Dauer unterfordert und enttäuscht - mit den bekannten negativen Folgen. Ein funktionierendes Talentmanagement ist ein sinnvolles Instrument. Es setzt sich aus drei Elementen zusammen:

(1) Talentsichtung: Unternehmensleitungen und ihr Personalmanagement denken noch zu oft stellen- und anforderungsbezogen. Bei zunehmender Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte wird sich diese Blickrichtung ändern müssen: Welche Talente haben wir und können wir bekommen? Und welche Talente sind vorhanden, werden aber noch nicht genutzt? Unabdingbar ist dabei ein regelmäßiges, strukturiertes und protokolliertes Mitarbeitergespräch, in dem neben der Leistungsbeurteilung auch zur Sprache kommt, welche Kompetenzen und Neigungen und Wünsche der Mitarbeiter hat, aktuell aber noch nicht im Unternehmen einbringen kann.

(2) Talentförderung: Viele Talente sind in den Menschen bereits angelegt. Talentförderung muss daher darauf abzielen, diesen Freiraum zur Entfaltung zu geben und diese Entfaltung mit der Unternehmensentwicklung in Einklang zu bringen, ohne übermäßig zu lenken. Dies kann, z.B. auf Grundlage der protokollierten Mitarbeitergespräche durch gezielten Einsatz der Mitarbeiter in Projektgruppen, durch (zeitweilige) Job Rotation oder Erweiterung der bisherigen Aufgabe erfolgen.

(3) Talentnutzung: Talente gehören zu den sogenannten „generativen Potenzialen“. Sie werden durch ihren Einsatz werthaltiger und nutzen sich bei fehlendem Einsatz ab. Das bedeutet: Talentnutzung und Talentförderung gehen Hand in Hand. In der Konsequenz bedeutet dies, dass so geförderte Talente irgendwann wichtige Aufgaben im Unternehmen, für die sie ursprünglich überhaupt nicht eingestellt wurden. So kann z.B. aus einem Facharbeiter, der im Rahmen der Talentförderung entsprechend qualifiziert wurde ein Ausbilder oder Einweiser nachfolgender Berufskollegen werden. Oder aus der

kaufmännischen Sachbearbeiterin kann die Marketingfachkraft werden, die neue Produktideen realisieren hilft.

Talentmanagement ist also eine Investition: Es kostet Zeit, bindet Ressourcen, benötigt finanzielle Mittel. Aber es zahlt sich vielfältig für das Unternehmen aus, Es schafft motivierte Mitarbeiter mit hoher Leistungsbereitschaft und großer Loyalität. Darüber hinaus sorgt es für einen positiven Wettbewerb in der Belegschaft und erzeugt immer Bewegung, woraus immer gesteigerte Produktivität bei hoher Arbeitszufriedenheit entsteht.

Autor:



Andreas von Studnitz

Geschäftsführer von Studnitz Management Consultants GmbH