

Talentmanagement – Interview mit Nele Graf

Das „Goldene Vlies“ des Personalmanagements von heute?



Es wird viel geschrieben über Talentmanagement, so dass der Eindruck entsteht, dieses sei der Nabel der Personaler-Welt. Was aber ist neu und was ist erforderlich, um ein effizientes, zielgerichtetes und vor allem zu den jeweilig spezifischen Bedingungen eines Unternehmens passendes Talentmanagement zu gestalten? In Konzernen gängige Übung, in mittelständischen Unternehmen besteht jedoch Nachholbedarf, um die nötigen Personalressourcen zu sichern. Weiterbildung sprach mit Prof. Dr. Nele Graf über zentrale Fragen und ihr neuestes Buch über Talentmanagement.

Prof. Dr. Nele Graf, Geschäftsführerin der Mentus GmbH, einer Beratung im Bereich Personalentwicklung, seit 2012 Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule für angewandtes Management und Leiterin des Competence Centres for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL). Als Initiatorin des HR Innovation Slams setzt sie sich intensiv mit den zukunftsfähigen Konzepten im Bereich HR auseinander. Einige davon haben auch den Weg in das neue Buch „Innovative Talentstrategien – Talente finden, Kompetenzen fördern, Know-how binden“ gefunden.

www.mentus.de

Weiterbildung: Es gibt Hunderte Bücher über das Thema – warum noch ein Buch zum Thema Talentmanagement?

Nele Graf: Wenn zurzeit über neue Ansätze im Talentmanagement gesprochen wird, dann handelt es sich häufig um ressourcenintensive Projekte wie Social Media Recruiting, unterstützende Software, groß angelegte Karriereplanungen et cetera. Das ist für Konzerne interessant, aber für den Mittelstand häufig überdimensioniert.

Mittelständige Unternehmen sind jedoch gleichermaßen, wenn nicht sogar stärker von der Problematik Fachkräftemangel und Aufbau einer gut qualifizierten Belegschaft betroffen. Wir wollen mit unserem Buch gerade mittelständische Unternehmen unterstützen, ihren eigenen Weg zu finden und ihre Vorteile im Wettbewerb um Fachkräfte gezielt auszuspielen. Dabei war es uns wichtig, aus der Praxis für die Praxis zu schreiben und uns an den Bedürfnissen am Markt zu orientieren. Das heißt auch, kritisch zu schauen, was für Unternehmen und deren Mitarbeiter verkräftbar ist. Innovative Talentstrategien sind nur so gut, wie sie praktikabel sind, und beziehen sich stets auf die drei zentralen Aktionsfelder: Finden von Talenten, Entwickeln und Binden wertvoller Potenziale. Wir haben deswegen gezielt sechzehn Talentmanagement-Strategien

aus den Bereichen Recruiting, Personalentwicklung und Talentbindung ausgesucht und diese mit Umsetzungsvorschlägen beschrieben. Nur Rekrutieren ohne die Talente zu binden, funktioniert genauso wenig wie Personalentwicklung ohne gleichzeitig zu überlegen, wie diese wertvollen Mitarbeiter dann auch an das Unternehmen gebunden werden.

Weiterbildung: Was sind für Sie momentan die großen Entwicklungslinien im Talentmanagement? Der Begriff wird ja schon inflationär gebraucht und als das „goldene Vlies“ im Personalmanagement dargestellt:

Nele Graf: Sicher, ein funktionierendes Talentmanagement wird heute als Wettbewerbsvorteil gepriesen und als unverzichtbar angesichts der demografischen Entwicklung gesehen. Neu ist eher die Bedeutung, weniger neu sind die Instrumente und Techniken. Vieles was früher unter Namen wie strategische Nachfolgeplanung, Personalstrukturanalyse, Fachkarrieren et cetera gelaufen ist, versteckt sich nun im hipperen Begriff Talentmanagement: Wen möchten/müssen wir wie bis wann wohin entwickeln oder neu rekrutieren? Prinzipiell ist es nur alter Wein in neuen Schläuchen – angereichert um ein bisschen neue Medien, gewürzt mit trendigen Umschreibungen und da und dort moderner Software-Unterstützung. Auch wenn wir mit dem

Buch vielleicht den Hype verstärken: Gutes Talentmanagement bedeutet nicht automatisch gute Personalarbeit. Insbesondere da viele Aspekte des Talentmanagements von der Führungskraft und nicht von der Personalabteilung übernommen werden müssen. Die große Entwicklungsleitlinie im Talentmanagement ist für uns vor diesem Hintergrund die strategische Einbettung in die Unternehmensentwicklung. Da spielt auch eine Rolle, dass das Qualitätsbewusstsein für derartige Programme steigt. Statt „nice to have“ wird Talentmanagement unternehmensrelevant.

Weiterbildung: Was sind Ihre zentralen Aussagen beziehungsweise die wichtigen Leitlinien für KMU?

Nele Graf: Zentrale Aussage des Buches ist: Kopieren ist keine Wettbewerbsstrategie – gerade wenn es um Talentmanagement geht! Wichtig ist, dass das Talentmanagement zu den eigenen strategischen Erfordernissen (lokaler Arbeitsmarkt, Demografie-Faktor im eigenen Unternehmen, technische Entwicklung und neue Produkte, Marktentwicklung und so weiter), der eigenen Unternehmenskultur (gelebte Werte, Vertraulichkeit, Menschenbild et cetera) sowie den vorhandenen Ressourcen passt. Da ist häufig Mut zur Lücke gefragt: Lieber wenige Talentstrategien gezielt verfolgen, aber diese besser machen als der Wettbewerb. Ein bekanntes Beispiel ist hier die Trumpf GmbH und Co. KG, die mit ihrem Menschenbild und Führungsansatz unter anderem den Deutschen Fairness Preis für Verdienste um „eine faire und transparente Unternehmens- und Führungskultur“ erhalten haben, und so aktiv Talentmanagement intern und mit Außenwirkung betreiben.

Dabei möchte ich betonen, dass in diesem Beispiel Recruiting nur einen kleinen Teil des Talentmanagements ausmacht.

Weiterbildung: Viele Ansätze im Talentmanagement wie Active Sourcing, Employer Branding und Social Recruiting beziehen sich letztlich auf Recruiting. Sie setzen aber bewusst andere, gleichwertige Schwerpunkte?

Nele Graf: Um ehrlich zu sein, nervt mich dieser Hype um Recruiting enorm. Er ist weder gerechtfertigt, noch entspricht er den Bedürfnissen der Zukunft! Viele Mittelständler sind bereits mit dem Problem konfrontiert: Sie finden nicht mehr den zu 100 Prozent passenden

Bewerber – das kann man vielleicht mit noch mehr Recruiting lösen. Aber warum stecken Unternehmen nicht viel mehr Energie darein, das Personal, das sie haben oder bekommen können, zu entwickeln? In dem Buch haben wir interessante Ansätze, wie die Forschungsk Kooperationen zur Talent- und Unternehmensentwicklung der Sick AG, beschrieben. Personalentwicklung wird in der Zukunft ein weitaus relevanteres Thema als Recruiting – insbesondere in einer Welt mit all den neuen (technischen) Entwicklungen und Trends, an die wir uns laufend und weitaus schneller als in der Vergangenheit anpassen müssen.

Zusätzlich fehlt in vielen TM-Programmen der Fokus auf Talentbindung. Ich kann verstehen, dass Recruitingfolge besser nachweisbar sind als Bindungserfolge – aber der Bewerbermarkt ist nicht unendlich und die Kosten des Recruitings sind erheblich höher, verbunden mit höherem Risiko. Warum nicht Ressourcen anstatt in das Recruiting in individuelle Entwicklungschancen und die Fähigkeiten der direkten Führungskraft stecken? Denn gerade dies sind zwei zentrale Hebel in der Mitarbeiterbindung.

Weiterbildung: Damit schneiden Sie zwei sehr interessante Aspekte an. Was sind Ihre Empfehlungen zum Thema Talententwicklung?

Nele Graf: Seien Sie einfallreich: Im Bereich der Talententwicklung gehen die Tendenzen eindeutig in Richtung soziales Lernen. Es gibt den Spruch: „Wenn wir wüssten, was wir wissen.“ Warum nicht erst einmal intern von einander lernen, anstatt Seminare extern einzukaufen. Personalentwicklung muss nicht viel Geld kosten. Leider greifen viele Mittelständler eher auf den Einkauf von Trainings zurück, als gegebenenfalls ein eigenes internes Bildungsprogramm aufzusetzen, eigene Mitarbeiter als Trainer zu nutzen beziehungsweise auch auszubilden oder Instrumente wie kollegiale Beratung einzuführen. Viel zu sehr wird auch vergessen, den Fokus auf die Lernkompetenz der Mitarbeiter zu legen. Denn was bringen die besten Maßnahmen, wenn es die Falschen sind oder der Transfer von Lerninhalt X nicht glückt? Mit verschiedenen Artikeln geben wir Hilfestellung, wie mit Phantasie und wenig Kosten gute PE-Arbeit leistbar ist. So handelt der Beitrag von Dr. Frank Edelkraut und Herrn Dettweiler von sozialem Lernen. Dazu gehören Instrumente wie Kollegiale Beratung und Mentoring. Oder wie wäre es zum Beispiel mit

Kooperationen in der Erstausbildung, mit Hochschulen oder anderen Unternehmen? Die Kooperationsinitiative Maschinenbau e.V. in Braunschweig stellt in einem Buchbeitrag dar, wie so etwas funktionieren kann.

Eine der provokativsten Empfehlungen ist zudem: Kompetenzmanagementsysteme sind häufig kontraproduktiv! Viele IT-Lösungen am Markt sind für KMU, ja auch für Konzerne überdimensioniert. Außerdem führt Kompetenzmanagement leicht zur Entmündigung von HR und insbesondere den direkten Führungskräften der Talente. Planungsrunden werden abgekürzt oder ersetzt, Anforderungen an Mitarbeiter standardisiert, und Führungskräfte können sich hinter diesen Lösungen verstecken und so Mitarbeitergespräche und deren Ergebnisse einfalllos abarbeiten. Damit nehmen sich die mittelständischen Unternehmen jedoch einen ihrer wichtigsten Vorteile im Wettbewerb um Talente: die individuelle Wahrnehmung und Förderung. Eben nicht eine Nummer sein, sondern gesehen werden und Gestaltungsspielraum erleben, ist einer der zentralen Gründe, sich als Mitarbeiter für den Mittelstand zu entscheiden. Margot Hein hat dazu einen schönen Streitartikel zum Buch beigetragen. Ihre Devise lautet „Hire for attitude, train for skills“.

Ein kontinuierlicher, maßgeschneiderter Betreuungs- und Entwicklungsprozess durch die Führungskraft stärkt die Talentbindung und fördert die Motivation. Allerdings bedeutet das bei vielen Unternehmen auch, ein neues Führungsverständnis zu etablieren. Auch das ist Teil des Talentmanagements: Was ist der Beitrag der direkten Führungskräfte, inwiefern sind diese qualifiziert, Mitarbeiterpotenziale zu erkennen, zu entwickeln und zu pflegen?

Weiterbildung: Da sind Sie schon beim nächsten spannenden Thema: Führung und damit auch Talentbindung!

Nele Graf: Führung ist das Hauptinstrument der Talentbindung. Es geht um die Wertschätzung und Sichtbarkeit des Einzelnen sowie die individuelle Förderung und den Einsatz nach Stärken – soweit die individuelle Sicht. Aus systemtheoretischer Perspektive muss die Führungskraft jedoch auch das Team und dessen Ziele im Blickfeld haben. Häufig ein Widerspruch. Mit dem Ansatz der synergetischen Führung haben wir beide Ebenen in einem Beitrag verknüpft und geben Hinweise auf die Aufgaben einer Führungskraft innerhalb

dieses Spagats: mit Blick für den Einzelnen und seine Stärken und Freiräume sowie den unternehmerischen Vorgaben und Wechselwirkungen im Team. Führung ist Schwerstarbeit und sollte als zentrales Talentmanagement-Element mehr berücksichtigt werden: „Gute Führungskräfte bringen Talente zutage“. Das geht allerdings nur, wenn die Unternehmenskultur und -strategie dazu passen. Mit dem Health2Business-Ansatz erklären wir die Wechselwirkungen und Stellschrauben für ein gesundes Unternehmen mit gesunden Mitarbeitern und gesunder Führung.

Weiterbildung: Vielleicht noch ein letztes Fazit von Ihnen?

Nele Graf: Es ist einfach, mit vielen Ressourcen (Geld und Zeit) Talentmanagement medienwirksam intern und eben auch auf den relevanten externen Arbeitsmarkt hin zu betreiben – aber mit Kreativität, Mut zur konsequenten Fokussierung auf einige wenige Ziele sowie der Einbindung des gesamten Unternehmens – insbesondere der Führungskräfte! – in den Prozess wird TM nachhaltiger und für den Mittelstand erfolgreicher. Finden Sie Ihre unternehmensindividuelle Interpretation von Talentmanagement, finden Sie den für die Belange ihres Unternehmens passenden Strategie-Mix. Mehr denn je sind maßgeschneiderte Lösungen gefordert, mehr denn je erweist sich in der Praxis: Weniger ist mehr!

Info



**Christoph Athanas/
Nele Graf: Innovative
Talentstrategien.**

Inkl. E-Book u. Arbeitshilfen
online, 81 Seiten, € 49,95,
ISBN 978-3-648-04121-5