

Geschrieben von Albrecht von Bonin, Freitag, 16. Oktober, 2015



Fachkräftemangel: Auf der Suche nach Talenten

(PREGAS/Albrecht von Bonin) **Bei der Mitarbeitersuche setzen die meisten Unternehmen immer noch auf das klassische Vorstellungsgespräch. Das Screening erfolgt nach Qualifikation und Erfahrung. Wie aber soll es beim herrschenden Fachkräftemangel mit dem Wachstum vorangehen, wenn der Grundstoff „Talent“ dabei nicht ausreichend beachtet wird?**

Der Bedarf an Talenten verändert sich mit der Dynamik des Marktes. Nicht mehr der erlernte Beruf allein ist ausschlaggebend, sondern viel mehr das Potential, das in den Menschen schlummert. Es braucht Köpfe, die außer Fachwissen vor allem Ideen und Lösungen entwickeln, um mit dem Wachstum und den damit verbundenen Anforderungen Schritt zu halten. Damit neue Ideen und Konzepte erfolgreich am Markt etabliert werden können, braucht es Mitarbeiter, die diese neue Welt entwickeln können. Das stellt Personalverantwortliche vor völlig neue Anforderungen. Neue Auswahlmethoden sind gefragt, mit denen Talent aufgespürt werden kann. Denn gesucht wird nicht mehr mit üblichen Stellenbeschreibungen. Der HR Manager hat heute die Aufgabe, Mitarbeiter zu finden, die Talente mitbringen, sich in der dynamischen und neuen Wirtschaftswelt erfolgreich weiterzuentwickeln. Vergleicht man erfolgreiche Unternehmen in ihrem Talent Management, so kristallisieren sich die optimalen Voraussetzungen für das Suchen, Finden, Fördern und Binden von Talenten heraus.

Talentbezogene Auswahl

Statt standardisierter Vorstellungsgespräche und Analyse der Bewerbungsunterlagen nach Schulnoten, Diplomen, Qualifikation (kognitives Wissen) und Erfahrung

interessieren sich „Talentsucher“ mehr für die Soft Skills der Bewerber. Selbstmotivation, Antriebskraft, emotionale Intelligenz, geistige Wendigkeit, Kreativität, Selbstwertgefühl, Lernfähigkeit, positive Ausstrahlung, Experimentierfreude, Mut Entscheidungen zu fällen, Kooperationsfähigkeit etc. Die darauf fokussierten Auswahlverfahren zeigen im Vergleich zu herkömmlichen Standards: es gibt mehr Talente als „Qualifizierte“. Die Frage der Personalentscheider lautet hier nicht: „Hat der Bewerber bereits ein Hotel als Direktor geführt?“ Sondern: „Welche Talente bringt er mit, um ein Hotel erfolgreich führen zu können?“ So kann die Passgenauigkeit (Perfect Fit) zu einer Position viel genauer ermittelt werden. Und: es kommen vielleicht talentierte Seiteneinsteiger zum Zuge, an die vorher niemand gedacht hätte. Die talentbezogene Auswahl geht nach Vertragsunterzeichnung und Einstellung des neuen Mitarbeiters in ein entsprechendes Onboarding-Programm über.

Der Club der Talente

Weltklasseunternehmen – und damit sind nicht nur Großkonzerne gemeint – haben erkannt, dass sie ihren Talenten Mut machen müssen, sich auszuprobieren. Eigenes Talent herauszufordern und auszuleben bedeutet aber ein hohes Risiko. Hier kann man sich überschätzen und scheitern. Wenn man Glück hat, wird man nur ausgelacht. Hat man Pech, entsteht wirtschaftlicher Schaden, ja vielleicht erhält man sogar die Kündigung. Daher müssen Talente „beschützt“ werden. Einen solchen Raum des Vertrauens nennen erfolgreiche Unternehmen „Pool“ oder „Club“. Hier bleibt das Scheitern nicht unbemerkt – das hieße sonst Verwöhnung – aber schnelles Lernen aus Fehlern ohne Gesichtsverlust wird gefördert. „Du darfst jeden Fehler machen – aber bitte nur einmal“. Bei Wiederholung des gleichen Fehlers ist erkennbar, dass es offenbar an Lernfähigkeit mangelt. Talente können sich auf diese Weise im Unternehmen zu echten Könnern entwickeln.

Das Recht auf praktische Umsetzung

Ob und zu welcher Höchstleistung ein Mitarbeiter imstande ist, lässt sich vorher leider nie definitiv bestimmen. Aber es ist steuerbar. Erst am Ende seiner Aktivität wird deutlich, ob jemand wirklich das Talent dafür hat oder nicht. Ein Beispiel: Der Betrieb feiert 50-jähriges Bestehen. Ein Mitarbeiter möchte zum ersten Mal die Verantwortung für die Organisation der Jubiläumsfeier übernehmen. Ein schwieriges und komplexes Projekt. Wenn der Vorgesetzte sicher ist, dass sein Mitarbeiter die Konsequenzen eines eventuellen Scheiterns (worst case) kennt, dann hat dieser auch das „Recht“, das Projekt zu übernehmen. Hier liegt die größte Herausforderung (Risiko) an die Talentförderer, dem Mitarbeiter zum ersten Mal die große Aufgabe anzuvertrauen, ohne zu wissen, ob er reüssieren wird. Vergleichbar ist dies mit dem ersten Schulweg des Kindes ohne die Aufsicht der Eltern. Wer Kinder hat, weiß, welche Höllenqualen Mama und Papa dabei erleiden. Aber ohne das geht es nicht. Der projektverantwortliche Mitarbeiter braucht auf dem Weg zum Spitzenkönnern die Erfahrung von Innen- und Außenwirkung: Hat (intern) alles Organisatorische perfekt

geklappt? Hat die Veranstaltung den Gästen (extern) gefallen? War sie rundum ein Erfolg? Echte Talente spüren sehr wohl, was gut lief und was nicht. Der Talentförderer hat hier die Rolle des „Spiegels“ und Coachs, um die Außensicht auf die Leistung zu reflektieren. Er zollt dem Agierenden aber auch die Anerkennung der vollbrachten Leistung.

Die „Community der Meister“

Der Begriff „Meister“ steht für diejenigen, die sich auf Basis ihres Talents zu anerkannten Könnern im Unternehmen entwickelt haben. Sie kommunizieren unter einander (Community) und bieten ihre Hilfe, ihr Know-how jüngeren Talenten an. Dies kann z.B. von der Unterstützung bei der Strukturierung eines Projekts bis zur Vermeidung oder Sanierung von „Havarien“ reichen. Diese Leistungen werden nicht aufgezwungen, sondern können freiwillig genutzt werden. Über die Häufigkeit der Kommunikation in der Community messen Erfolgsunternehmen die Qualität des Transfers internen Könner-Know-hows. Die „Meister“ verpflichten sich, junge Talente zu fördern. Das geschieht auf freiwilliger Basis. Der Meister kann dem Young Professional nur zeigen, vor-machen. Wenn der „Junior“ Talent hat, wird er solange daran üben, bis er zum Könner geworden ist.

Aktivieren und Mobilisieren

Erfolgreiche Unternehmen wie Hapimag, Baxter, Marriott und viele andere schaffen für talentierte Leistungsträger einen Lernraum mit Gestaltungsfreiheit, der vielfältige Möglichkeiten zur Entwicklung der Persönlichkeit bietet. Dabei tauchen auf der Lern-Agenda immer wieder die gleichen Punkte auf:

- Finden, definieren, wahrnehmen, verinnerlichen der eigenen Rolle im Unternehmen
- Kennenlernen und einschätzen der zur Verfügung stehenden Ressourcen in der Organisation
- Verbessern der proaktiven Kommunikation – Fragen stellen, Feedback geben und erhalten, Ideen austauschen
- Entwickeln von Teamgeist und Konfliktfähigkeit
- Zielgerichtetes Einsetzen der eigenen Ressourcen: Zeitmanagement, Prioritäten setzen, „Nein“ sagen können
- Denken, planen, handeln in Strukturen und Systemen
- Regelmäßige Analyse, Kontrolle, Bewertung der eigenen Leistung
- Letztendlich: steigern der Innovationskraft eigener Projekte bzw. eigenen Handelns

Das bedeutet: talentorientierte Auswahl von Mitarbeitern erschließt nicht nur ein größeres Potential infrage kommender Mitarbeiter. Und: Talentmanagement setzt nicht nur auf das Entwickeln des fachlichen Könnens, sondern vor allem auf soziale Kompetenzen.

Die Skeptiker des Talentmanagements

Die meisten Mitarbeiter verfügten nur über durchschnittliche Voraussetzungen und stimmten ihr Lebenskonzept eben nicht allein auf den Betrieb ab. Talentmanagement konzentrierte sich aber allein auf die wenigen High Potentials. Dieses Elitedenken sei ungerecht, praxisfremd und unwirtschaftlich – so argumentieren die Skeptiker. Schließlich seien all die „Häuptlinge“ nichts wert ohne ihre guten „Indianer“.

Erfolgreiche Unternehmen bauen dagegen eher auf das Pareto – Prinzip. Hier bedeutet es: 20 % (Talente und High Performer) der Mitarbeiter erwirtschaften 80 % des Ergebnisses. Dort wo talentbezogene Mitarbeiterrekrutierung und Förderung von Talenten wirklich ernst genommen, sucht man die Klage über den Fachkräftemangel meist vergebens.

Konsequentes Talentmanagement geht nicht ohne Erfolgskontrolle. Egal wie groß die Organisationen sind – sie erreichen mit Talentmanagement ihr Ziel, produktiv zu sein, ein höheres Niveau an Qualität und Kundentreue zu schaffen und ihre talentiertesten Mitarbeiter zu halten. Am besten gelingt dies, wenn sie die Stärken und Talente ihrer Leistungsträger im Business ausspielen.

Bildrechte: MK-Photo/Fotolia

Über den Gastautor:



Albrecht von Bonin ist Gründer und Gesellschafter der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen. Seit 1978 konzentriert sich sein Team auf „Talent Scouting“ und die Suche & Auswahl von Spitzenkräften. Als Unternehmensberater ist von Bonin ein gefragter Gesprächspartner im Führungskräfte Coaching und Talent Management. Er ist Autor des Buches „MITARBEITER suchen, finden, fördern, binden“ (MATTHAES Verlag).

Weitere Informationen:

© VON BONIN Personalberatung GmbH, Alte Leipziger Straße 40 a, D-63571 Gelnhausen, Telefon:+49 60 51 / 48 28 0 E-Mail:info@von-bonin.de
www.von-bonin.de