

München, 2010

Talent Management – “War for Talent“ braucht echte Führungskraft

Zusammenfassung: Der sozio-demographische Wandel macht den „War for Talents“ zu einem „War of Talents“. Für ein effektives Talent Management braucht es inspirierende Führungskräfte.

„Talent Management“ in deutschen Unternehmen ist in aller Munde, führen doch der demographische Wandel, die Internationalisierung der Arbeitsmärkte und die erhöhte Wechselbereitschaft zu einer zunehmenden Verringerung der Zahl der Erwerbstätigen, einem zunehmenden Fach- und Führungskräftenmangel sowie einer kontinuierlichen Abnahme der Zahl von Nachwuchskräften und Talenten. Aktuell beschreibt das „Manager Magazin“ in seiner April-Ausgabe den Mangel an Fach- und Nachwuchskräften als zusätzliche Bedrohung zum notwendig gewordenen, radikalen Strukturwandel der deutschen Wirtschaft.

Net Generation und Co-Working

Zudem verändern sich mehr und mehr die Einstellungen und Verhaltensweisen der jungen, nachrückenden Generationen, die geprägt durch einen alltäglichen Umgang mit dem Internet und mobiler Telekommunikation immer hierarchiefreiere Formen der Zusammenarbeit und Führung erwarten und einfordern werden. Daneben wächst nach Angaben der „wirtschaftswoche“ auch die Quote selbständiger Beschäftigungsverhältnisse in den freien Berufen um jährlich fünf Prozent.

War of Talents statt „War for Talent“

Die Marktposition der Talente im Arbeitsmarkt wird sich ändern – der sozio-demographische Wandel macht den internen und den externen Arbeitsmarkt zum Bewerbermarkt. Die Marktmacht der Bewerber erhöht noch deren Wechselbereitschaft und die „Erpressbarkeit“ der Unternehmen – der bisher deklarierte „War for Talent“ wird allmählich zum einem „War of Talents“.

Daher wächst im „Krieg der Talente“ die Bedeutung von effektiver Führung und erfolgreichem Management bei der Entwicklung und Bindung von Leistungsträgern und Talenten in den deutschen Unternehmen.

Mehr denn je wird deutlich, dass die Qualität der Unternehmens- und Mitarbeiterführung der wesentliche Faktor für die Attraktivität und Bindung der Leistungsträger und Talente an das Unternehmen ist – „Führung inspiriert, Führung fasziniert“ lautet das Credo erfolgreicher Führungskräfte.

Mangelnde Einstellung von Management und Personalbereich

Doch noch immer besteht grundsätzlich bei allen Beteiligten zu wenig Interesse und Einsatz für das Talent Management; insbesondere die mangelnde Einstellung der Führungskräfte bzw. des Managements ist eines der wesentlichen Haupthindernisse beim Aufbau eines effektiven Talent Managements: Das Top und Linienmanagement kümmern sich noch immer nicht intensiv genug um das Talent Management und die Entwicklung und Karriere ihrer Mitarbeiter und Talente.

Aber dafür ist nicht nur das Management verantwortlich, sondern auch die Einstellung und das Verhalten der Personal- und HR-Verantwortlichen tragen ihren Teil dazu bei. Wer zulässt, dass - selbst im Zweifelsfall - Manager mit hoher Fachkompetenz eingestellt werden, die den Fokus eher auf die Erledigung fachlicher Aufgaben sowie die Steuerung von Prozessen und deren Ergebnisse als auf die Führung von Personen und deren Entwicklung legen, braucht sich über die Ineffektivität von Talent-Management-Systemen nicht wundern.

Die Manager delegieren ihre Verantwortung für das Talent Management an den Personalbereich bzw. das HR Management. Der Personalbereich übernimmt diese Verantwortung und entwickelt – auch um sich selbst zu legitimieren - ein Talent-Management-System, das dann von den Managern noch kritisiert wird, wenn dennoch eigene Aktivitäten zur Identifikation, Beurteilung und Förderung erforderlich sind.

Echte Führungskräfte inspirieren und faszinieren

Würden dagegen verstärkt Führungskräfte mit hoher Führungskompetenz eingestellt werden, die in ihrem Selbstverständnis den Fokus auf die Entwicklung und Führung von Personen legen, Talent Management als Lust statt als Last empfinden und Talententwicklung durch Delegation von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung an Talente selbst durchführen, dann würde Talent Management auch ohne System funktionieren.

Ein weiteres Hindernis ist der Begriff „Talent Management“ an sich: Das Management von Talenten suggeriert Planbarkeit, Steuerung und Kontrolle von individueller Entwicklung. Doch Talente sind keine planbaren, technischen, sondern autonome, lebende Systeme, die durch Eigen-Sinn motiviert werden und sich nicht managen, sondern nur durch Führungs-Kraft länger von einem Unternehmen und deren Führungskräfte faszinieren lassen.

Talente benötigen daher „sinnvolle“ Herausforderungen, echte Verantwortung, größere Freiräume und differenziertes Feedback durch die Führungskräfte bzw. Führungs-Kraft eines Unternehmens. Diese zeichnet sich durch Inspiration und konstruktive „Störungen“, durch sinnstiftende Aufgaben, Missionen und Visionen sowie durch eine Kultur des Vertrauens, Loslassens und der Selbstorganisation aus.

Verantwortungsbewusste und souveräne Führungskräfte kennen ihre Grenzen

Letztlich braucht effektives Talent Management verantwortungsbewusste, souveräne und sinnstiftende Führungskräfte auf allen Ebenen, die es als ihre oberste Führungsaufgabe ansehen, Personalentwickler und Förderer für ihre Talente zu sein und diese durch eine effektive Führung und Steuerung so zu inspirieren, dass diese eine geringere Wechselbereitschaft als Talente andere Unternehmen entwickeln.

Und selbst wenn die Net Generation und ihre nachfolgenden Generationen schon wieder weiterziehen wollen, dann lassen souveräne Führungskräfte diese dankbar für ihre gezeigten Leistungen und Ideen auf ihrem eigenen Kreuzzug der Entwicklung weiterziehen – denn im „War of Talents“ werden sich in Zukunft noch häufig die Wege kreuzen und einige Schlachten gemeinsam geschlagen.

Sascha Maurer
GF Strategie & Marketing
ARGO Performance & Development

Konrad-Zuse-Platz 8
D-81829 München

tel +49-89-207 042 284
mail: s.maurer@argo.at
<http://www.argo.at>