

## Fördern, fordern, entwickeln: Der richtige Weg zum Talent-Management

*Stellenwechsel sind nicht mehr verpönt, sondern gehören mittlerweile zur Karriere dazu. Unternehmen müssen folglich damit rechnen, dass Mitarbeitende früher oder später gehen. In welche Talente lohnt es sich für Firmen also wie viel zu investieren?*

VON DORIS FINK\*

Innovation, Wachstum, Fluktuation: Unternehmen sind dynamisch. Und der heutige Markt benötigt flexible Organisationen, welche adäquat auf die Marktgegebenheiten reagieren können. Dadurch wird es zur Herausforderung, langfristige Entwicklungspläne einzuhalten. Auf der einen Seite betrifft dies die gesamte Unternehmensstrategie, andererseits aber auch die Mitarbeitenden. Denn Entwicklungspläne kreieren Erwartungshaltungen. Werden diese nicht erfüllt, führt dies zu Enttäuschung bei Mitarbeitenden. Die Folge: Sie führen ihre Laufbahn extern weiter – in einem Unternehmen, das in ihren Augen ihrem Karriereanspruch besser gerecht wird.

Entwicklungspläne aufzustellen ist aufwendig, denn sie müssen immer wieder angepasst werden. Das braucht Zeit und Geld, doch eine sichere Investition ist es nicht. Im schlechtesten Fall werden Mitarbeitende mitten im Aufbauprozess von der Konkurrenz abgeworben. Wie können also Entwicklungspläne gestaltet werden, ohne dass ein Unternehmen dabei an Wirtschaftlichkeit verliert? Denn auch das Talent-Management folgt grundsätzlich dem übergeordneten unternehmerischen Ziel, Geld zu verdienen. Wie auch in anderen Unternehmensbereichen, gilt es also abzuwägen, wie hoch die Investitionen sind und was der erwartete Output ist.

**Talente kennen, mit Abgängen rechnen.** Ein sinnvolles Talent-Management beginnt mit einem Forecast. Konkret: Wo im Unternehmen könnten bald neue

Talente gebraucht werden und welche Talente sind im bestehenden Team vorhanden? Ein wichtiger Faktor bei der Berechnung sind dabei Fluktuationsraten aus der Vergangenheit, die Hinweise darauf geben, mit welchen Veränderungen in Zukunft gerechnet werden kann. Ebenfalls ist es wichtig, aus der Unternehmensstrategie abzuleiten, wie viele Mitarbeitende effektiv an Bord sein müssen, damit das Unternehmen die definierten Ziele erreichen kann.

Stellen intern zu besetzen ist naheliegend. Dies bedingt jedoch, das Team zu kennen und zu wissen, welches Entwicklungspotenzial und welche Entwicklungsbereitschaft die Mitarbeitenden zeigen. Der übliche Weg, um Talente gezielt zu fördern, ist dabei, messbare Ziele in den Mitarbeitergesprächen zu vereinbaren. Der oder die direkte Vorgesetzte bewertet die Ziele und andere für die Firmenkultur wichtige Faktoren dann über die Zeit und kann, basierend auf dieser Einschätzung, die einzelnen Mitarbeitenden fördern und fordern. Wichtig ist hier auch, zu erkennen, wenn jemand mit seiner Position zufrieden ist – denn nicht jeder will Karriere machen. Aber auch bei Mitarbeitenden, die in ihrer Funktion aufgehen und mit ihrer Position glücklich sind, gibt es Optionen zur Förderung. Beispielsweise kann die Führungsebene ihnen mehr Freiraum, eine höhere Entscheidungskompetenz oder eine Zusatzrolle geben.

**Externe Fachkräfte finden.** Ein Forecast ist aber immer nur eine Prognose und keine Kristallkugel. Wenn ein Unternehmen Mitarbeitenden eine Wei-

terentwicklung in Aussicht stellt, weckt dies Erwartungen. Kann die Firma diese nicht erfüllen, führt dies schliesslich zu Enttäuschung und Unzufriedenheit. Im schlimmsten Fall verlassen die betreffenden Mitarbeitenden das Unternehmen. Deshalb tut eine Firma gut daran, wenn der interne Talent-Pool immer etwas unter dem Bedarf an den zu besetzenden Positionen liegt (ca. 90%). Für die restlichen 10% sollte sich das Unternehmen darauf einstellen, externe Fachkräfte zu rekrutieren. Doch dabei gibt es einige Punkte zu beachten.

Gewisse Positionen kann ein Unternehmen einfacher durch externe Mitarbeitende besetzen als andere. Bei Führungspositionen stellt sich zum Beispiel die Frage, ob die Firmenkultur anders geprägt werden oder unverändert bleiben soll. Bei einer Beibehaltung wird sinnvollerweise jemand aus dem eigenen Talent-Pool nachgezogen. Ex-



terne Rekrutierungen sind eine Chance, frischen Wind in die Firma zu bringen. Sie sind aber oftmals kostspielig, da Firmen häufig Agenturen involvieren, welche in Direktansprachen passende Kandidaten anwerben. Auch hier gilt es, sich im Vorfeld zu überlegen, wohin welche Mitarbeitenden entwickelt werden sollen. Dazu gehört es auch, sich zu überlegen, wie die Externen bestmöglich auf ihre neue Position und das Unternehmen vorbereitet werden können.

**Investitionen mit Output.** Neben der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie sollte auch die Wirtschaftlichkeit beim Talent-Management nicht aus den Augen verloren gehen. Eine Möglichkeit, den Output zu erhöhen, ist, Mitarbeitende an den Investitionen für Entwicklungsmöglichkeiten zu beteiligen. Dies kann eine finanzielle Beteiligung an den Kosten sein, beispielsweise durch eine Rückzahlungsklausel, wenn die Mitarbeitenden innerhalb einer gewissen Frist die Firma verlassen. Eine weitere Option ist, auf freiwilliger Basis – also ohne direkte finanzielle Auswirkung – Projekte zu übernehmen. Einige Aufgaben der neuen Position, wie zum Beispiel die Teilnahme an Kadermeetings, werden bereits übernommen. Die Mitarbeitenden investieren dabei wertvolle Zeit,

um die nötigen Skills und das vorausgesetzte Wissen zu trainieren. Eine Angleichung des Lohnes findet aber nicht statt.

Grundsätzlich ist es natürlich erstrebenswert, gutes Personal gar nicht erst an andere Firmen zu verlieren. Damit niemand von anderen Unternehmen abgeworben wird, können gezielte Massnahmen getroffen werden. Einerseits sollten die Interessen der Mitarbeitenden mit den Interessen der Unternehmung bestmöglich in Einklang gebracht werden. Hierbei hilft es, zuzuhören. Wer als Führungskraft versteht, welche Erwartungen das Team hat, kann diesen auch gerecht werden. Ein offener Austausch wird ebenfalls durch das Teilen von Informationen gefördert. Wer Mitarbeitende aktiv an Strategien und Entscheidungen beteiligt, baut Vertrauen auf – die Grundlage für langfristige, loyale Beziehungen.

**Anstellung neu denken.** Dies zeigt, dass Unternehmen nicht zuletzt mit der Unternehmenskultur und dem Umgang miteinander die Basis für ein erfolgreiches Talent-Management schaffen. Ob,



#### DORIS FINK

ist HR- und Recruiting-Expertin und Inhaberin der SwisSolution Human Capital AG. Das Unternehmen ist spezialisiert auf KMU und Start-ups, die Health-Care- und Life-Sciences-Industrie und

auch auf Corporate Functions. Doris Fink beschäftigt sich mit Fragestellungen rund um das Thema «Arbeiten im digitalen Zeitalter».

[www.sos-hr.ch](http://www.sos-hr.ch)

wann und wie eine Firma Talente fördert, muss situationsabhängig und vor dem Hintergrund der genannten Punkte entschieden werden. Doch es ist wünschenswert, zu einer Kultur zurückzufinden, bei der Mitarbeitende auch langfristig in einem Unternehmen bleiben wollen. Das kann ein Unternehmen erreichen, indem es die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erkennt und fördert. So kann ein Anstellungsverhältnis entstehen, in dem für die Mitarbeitenden nicht nur die eigene Karriere wichtig ist, sondern der Wille vorhanden ist, langfristig gemeinsam mit dem Unternehmen zu wachsen.

**Talente muss man erkennen und fördern.**

