



Scout, Mentor und Mäzen zugleich

Talentmanagement. Um die Kompetenzen von anderen zu finden, muss man zuerst die eigenen entdecken. Besonders Kommunikation und Empathie sind gefragt, um Talente zu entwickeln und vor allem zu halten.

VON NORBERT PHILIPP

■ Schuld am Krieg sind wieder einmal die knappen Ressourcen. Nur diesmal geht es nicht um Öl, sondern um ungeschliffene Diamanten. Besser gesagt: die Talente auf dem Arbeitsmarkt und im eigenen Unternehmen. Längst rüsten sich Führungskräfte für den „war for talents“ mit fachlichem Know-how und neuen Kompetenzen. Sie werden selbst zu Scouts und Talentmanagern, zu Mentoren und Förderern, die Talente entdecken, weiterentwickeln und – im besten Fall – möglichst lange im Unternehmen halten.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, Talentmanager zu werden, meint Peter Steinkellner, wissenschaftlicher Leiter des Masterstudiengangs „Human Resource Management and Organizational Development“ an der PEF Privatuniversität für Management in Wien. Die Knappheit der qualifizierten Talente sei abhängig von der demografischen Entwicklung. Ein langfristiger Trend, der schwächere Konjunkturphasen bei Weitem überdauert.

Soziale Kompetenzen

„Führungskräfte müssen Talente fordern und fördern“, erklärt Steinkellner. Der Studiengang beschäftigt sich unter anderem mit den Kernfragen des Talentmanagements: „Wie identifiziere ich Talente, wie entwickle ich sie, und wie halte ich sie?“ Doch parallel zum fachlich-methodischen Strang der Ausbildung sollen die Teilnehmer auch an ihren eigenen Kompetenzen feilen. Um Talentscout zu werden, muss man zunächst lernen, Kompetenzen bei sich selbst zu entdecken. Bei einem Outdoor-Train-



Genau schauen und manchmal auch geduldig warten: Dann klappt es auch mit den Talenten.

[Bart Coorens / istockphoto.com]

ning etwa, das sich „als Setting gut für die Kompetenzanalyse eignet“, wie Steinkellner meint. „Durch den Vergleich von Fremd- und Eigenwahrnehmung findet man Stärken bei sich selbst, die man vielleicht gar nicht vermutet hätte.“ Im Studiengang der PEF wolle man Manager weiterentwickeln, damit sie später selbst andere weiter-

entwickeln, so Steinkellner. Doch wer Talente managen will, muss sie zunächst finden. Auf dem Arbeitsmarkt etwa. Dazu sollte man kreative und effektive Recruitingmethoden und -strategien beherrschen. Oft beginnt der Kontakt zu späteren Mitarbeitern noch während sie im Klassenzimmer oder im Hörsaal sitzen, mit dem soge-

nannten Talent-Relationship-Management, wie André Burtscher, Berater bei MCV Management und Organisationsentwicklung in Lustenau, erzählt. Auch Personalmarketing sei ein probates Mittel. Insbesondere Unternehmen mit Imagedefiziten müssten darin investieren, meint Lothar Wenzl von Train Consulting. Man müsse ler-

Auf einen Blick

Talente für das eigene Unternehmen findet man auf dem Arbeitsmarkt, in den Hörsälen, Klassenzimmern und in den eigenen Reihen. Manager müssen heutzutage lernen, Talente, junge wie alte, zu identifizieren, zu entwickeln und zu halten.

Die PEF Privatuniversität für Management bietet einen Masterstudiengang an, der sich unter anderem auch mit Talentmanagement und den dafür notwendigen Kompetenzen befasst. Der Studiengang „Human Resource Management and Organizational Development“ startet am 30. April in Wien und im Herbst in Graz. Mehr Infos unter www.pef.at

nen, wie man seine Unternehmen als Arbeitgebermarke positioniert und inszeniert. Doch darin steckt auch ein Risiko: „Kann die Darstellung nach außen intern nicht gehalten werden, wirkt sich das negativ aus“, sagt Wenzl.

Eine Frage der Kultur

Die Unternehmenskultur sei mitverantwortlich dafür, ob Talente kommen und bleiben. „Im Prinzip funktioniert sie wie die Grammatik der Muttersprache“, erklärt Wenzl. Die Verwendung ist intuitiv. Neue Mitarbeiter jedoch müssen die Unternehmenskultur wie eine Fremdsprache lernen und inkorporieren. „Aber Talente sind nicht nur High Potentials“, sagt Steinkellner. Zwangsläufig jung müssen sie genausowenig sein. Oft ist der interne Talentepool

Fortsetzung von Seite K 21

randvoll mit Potenzial. Doch um darin die Kompetenzen zu finden, die man sucht, muss man zunächst wissen, welche man braucht. „Welche Kompetenzen sind zielführend und notwendig für mein Unternehmen?“, formuliert Burtscher die entscheidende Frage. Als Talentedektoren können verschiedene Instrumentarien fungieren. Etwa Mitarbeitergespräche, interne Talentemeetings, aber auch Stärke-Schwächen-Analysen sowie psychologische Tests. Sind die Talente einmal entdeckt, fängt die Arbeit erst richtig an. Manager sollten sie pflegen und ihnen ihre Wertschätzung zeigen. Sonst lassen sie sich bald von anderen Unternehmen verwöhnen. Einen Karrierepfad intern festzulegen, sei etwa eine gute Idee, sagt Burtscher. Entschieden wird der War for talents über das Führungsverhalten, meint Wenzl:

„Menschen verlassen Führungskräfte, nicht Unternehmen.“

Die Bedürfnisse der Talente, die gestillt werden wollen, sind ganz individuell. Flexible Arbeitszeiten machen den einen glücklich, Auslandsaufenthalte den anderen, Möglichkeiten zur Mitgestaltung jedoch die meisten. Schließlich wollen alle Talente „ihre Stärken als gut genutzt wahrnehmen“, meint Wenzl.

Emphatisches Verhalten

„Gespür ist im People-Management das Wichtigste“, meint Steinkellner. Und selbst Empathie sei erlernbar und entwickelbar, wenn man sie nicht nur als unveränderbare Eigenschaft versteht, sondern auch als Verhaltensweise. Talente im Unternehmen danken es, wenn sie Empathie vom Vorgesetzten, nicht zuletzt in den Mitarbeitergesprächen, spüren. Mit starker Loyalität, hoher Motivation und herausragender Leistung.