



JEDES TALENT ZÄHLT

Der demografisch bedingte Fachkräftemangel ist heute schon spürbar. 72 Prozent der mittelständischen Unternehmen fällt es schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Allein mit externer Rekrutierung und guter Einarbeitung neuer Mitarbeiter kann nicht sichergestellt werden, dass für den Geschäftserfolg relevante Positionen dauerhaft mit den richtigen Mitarbeitern besetzt bleiben. Unternehmen müssen die in ihrem Hause vorhandenen Talente konstant fördern, um Abwanderung oder innerer Kündigung vorzubeugen. Dabei sollten sie sich nicht nur auf den Führungskräftenachwuchs beschränken. Die Möglichkeit, sich weiterentwickeln zu können, hält die Motivation und Leistungsfähigkeit in alle Fachbereiche und allen Altersgruppen auf hohem Niveau. Das sichert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

WAS IST EIN TALENT?

Allgemein beschreibt der Begriff eine außerordentliche Begabung auf einem bestimmten Gebiet. Im beruflichen Kontext differenziert man zwischen Kompetenzen und Potenzialen. Mit Kompetenzen werden bereits ausgebildete Kenntnisse und Fähigkeiten bezeichnet, die zur Ausübung einer beruflichen Aufgabe erforderlich sind. Potenzial hingegen bedeutet, dass die Voraussetzung gegeben ist, sich fachlich und persönlich weiter zu entwickeln. Mit Talenten werden Mitarbeiter bezeichnet, die fachkompetent sind und ein hohes Maß an Entwicklungspotenzial besitzen. Diese gilt es zu fördern. Aber Vorsicht: Eine Karriereplanung ohne aktive Einbeziehung des Mitarbeiters wirkt kontraproduktiv und kann sogar zur Kündigung führen. Nicht alle Hoffnungsträger verfolgen die gleichen Ziele. Erfahrene Mitarbeiter müssen anders gefördert werden als frisch examinierte Hochschulabsolventen. Erfolgreiches Talentmanagement berücksichtigt die unterschiedlichen Lebensphasen der Talente, die wir nachfolgend musterhaft mit idealisierten Mitarbeitertypen darstellen.

Der Berufsanfänger 20+
Stellt autoritäre Strukturen in Frage
Sucht nach Sinn, Spaß und Freiräumen
Integration von Arbeits- und Privatleben
Einkommen als Voraussetzung für einen komfortablen Lebensstil
Erwartet ständige Kommunikation in 'Echtzeit'; Medium: Social Media
Der Durchstarter 35+
Bevorzugt informelle Strukturen
Fokussiert auf Kompetenzerweiterung und Führungsverantwortung
„Arbeiten, um zu leben“: Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Einkommen bedeutet Status: „Hast Du was, dann bist Du was.“
Will möglichst effektive, informelle Kommunikation; Medien: SMS und E-Mail
Der Profi 50+
Akzeptiert Autoritäten
Will Leistungsfähigkeit und Lebensstandard erhalten
„Leben, um zu arbeiten“: Arbeiten ist Lebensschwerpunkt
Einkommen bedeutet Freiheit und Möglichkeiten
Bevorzugt persönliche Gespräche; Medium: Telefon

DIE BERUFSANFÄNGERIN | 20+ MUSS KOMMUNIZIEREN

Karin B.: „Als Berufsanfängerin möchte ich möglichst schnell Kompetenzen aufbauen und selbstständig arbeiten können. Meine Arbeit soll mir Spaß machen, abwechslungsreich sein und mir die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung geben. Sonst langweile ich mich schnell und schaue mich nach einem anderen Arbeitgeber um. Ich weiß noch nicht, ob ich später Führungsaufgaben übernehmen will oder lieber Experte in meinem Fach werde. Das wird sich zeigen, wenn ich meine persönlichen Stärken entwickeln kann und nicht starre Karrierepfade durchlaufen muss. Beruf und Privates mischen sich in meinem Leben. Auch während der Arbeitszeit bewege ich mich in den sozialen Medien, bin dafür aber auch offen für flexible Arbeitszeitmodelle und mobilen Einsatz. Eine moderne IT-Infrastruktur und digitale Kommunikation sind Grundvoraussetzungen für meinen Arbeitsplatz. Führung akzeptiere ich nur, wenn sie meine Fragen beantwortet und mir Inhalte vermitteln kann. Und ich stelle viele Fragen, denn ich nehme nichts als gegeben hin. Dabei erwarte ich Feedback 'in Echtzeit', wie ich es aus dem Netz gewohnt bin. Mentoring-Programme, Jobrotation oder Veranstaltungen wie interne Barcamps, bei denen ich eigene Themen ins Plenum geben kann, finde ich gut.“



DER DURCHSTARTER | 35+ BRAUCHT EIGENE WEGE

Markus D.: „Ich bin ehrgeizig, fachlich kompetent und stehe bereit für die Übernahme von Führungsverantwortung. Ich kann und will in meine Karriere investieren. Gleichzeitig möchte ich mich um Familie und Kinder kümmern. Eine ausgeglichene Work-Life-Balance besitzt für mich hohe Priorität. Ich wünsche mir die temporäre Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, zum Jobsharing oder zum Arbeiten im Homeoffice, ohne Einbußen in meiner Karriere hinnehmen zu müssen. Das kann ich schaffen durch mein Organisationstalent und meine effektive Art der Kommunikation. Den einwöchigen Lehrgang in einer anderen Stadt möchte ich nicht immer wahrnehmen, ein Coaching vor Ort dagegen sehr gern. Auch internationale Einsätze sind äußerst interessant, wenn meine Familie mitkommen kann. Ich freue mich sehr über finanzielle Belohnungen meiner Leistung, denn sie ermöglichen meine Familien- und Lebensplanung und zeigen mir, dass ich etwas erreicht habe.“



DER PROFI | 50+ ERWARTET ANERKENNUNG

Andrea P.: „Ich denke noch nicht an meine Rente, sondern will die Veränderungen der Arbeitswelt aktiv mitgestalten und dabei meinen Lebensstandard wahren. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die richtige Ressourcenverteilung zwischen Arbeitsanforderung und Gesundheitserhaltung werden für mich immer wichtiger. Ich habe mir ein enormes Fachwissen erarbeitet und erfülle meine Aufgaben professionell und ohne aus der Ruhe zu kommen, wie junge Menschen das oft tun. Meine Arbeitsweise ist produktiv und zielführend, denn ich setze klare Prioritäten und habe strategische Vorgehensweisen und persönliche Netzwerke entwickelt. Unsere Kunden vertrauen mir. Damit bin ich eine wichtige Stütze für den Unternehmenserfolg. Über die Möglichkeit zur Weiterentwicklung meiner Potenziale würde ich mich freuen, doch ich weiß nicht, ob der Betrieb noch in mich investieren will. Deshalb suche ich diesbezüglich nicht den direkten Dialog. Es wäre eine große Wertschätzung meiner Leistung, in regelmäßigen Gesprächen, Wünsche und Möglichkeiten analysieren zu können. Als Mentorin kann ich mein Know-how an junge Kollegen weitergeben. Ich bin bereit für Schulungen und für die Zusammenarbeit in gemischten Teams aus Alt und Jung.“



Eine gezielte Förderung nach den persönlichen Stärken und Bedürfnissen bringt das Beste aus allen Generationen hervor. Nicht nur junge Akademiker gelten als High Potentials. Jeder Mitarbeiter mit Kompetenz und Potenzial zählt, in jedem Verantwortungslevel und in jeder Altersgruppe. Wissen kann so nicht nur aufgebaut, sondern auch im Unternehmen gehalten werden. Bei aller Individualität ist Talentmanagement wie Recruiting und Onboarding ein systematischer Prozess. Anders als die Einarbeitung dauert Talentmanagement aber ein Mitarbeiterleben lang.

Quelle: Ernst & Young, Mittelstandsbarometer 2014
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung Frankfurt, Studie 2014: „Keeping It Steady“