

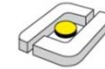
# Talentmanagement im Mittelstand – Eine Antwort auf demografische Herausforderungen



Regensburg, den 14.07.2011



1. Warum die Mühe auf sich nehmen? – Ursachen des „War for Talents“
2. Worauf kommt es an? – Instrumente und Tipps zur Identifizierung von Talenten
3. Identifiziert und was dann? – Strategien zur Förderung und Bindung von Potenzialträgern
4. Diskussion



## Warum die Mühe auf sich nehmen? - Ursachen des „War for Talents“



## Der "War for Talent" ist zurück – Vier Entwicklungen sind dafür ausschlaggebend

### Demographischer Wandel



**Zu viele Senioren,  
zu wenig Kinder**

### Akademischer Nachwuchs



**Unzureichender  
Nachwuchs in zen-  
tralen Fachgebieten**

### Differenzierung der Arbeitgeber

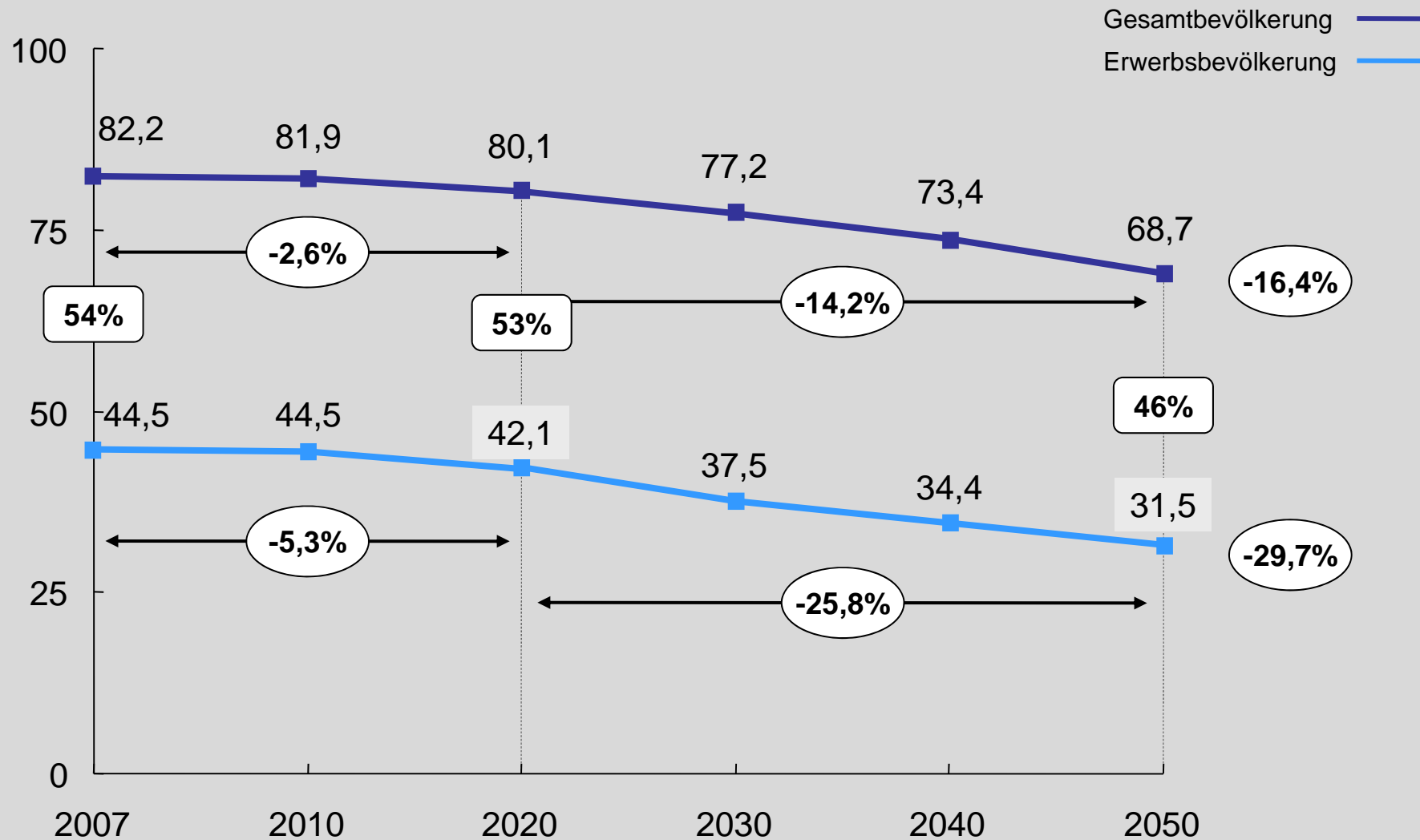


**Arbeitgeber häufig  
als austauschbar  
wahrgenommen**

### Bindung der Mitarbeiter



**Abnehmende  
Identifikation und  
Bindung**



Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2050, Variante 1-W1: annähernd konstante Geburtenhäufigkeit, Basisannahme bei Lebenserwartung, jährliche Zuwanderung von 100.000



# Worauf kommt es an? Instrumente und Tipps zur Identifizierung von Potenzialträgern

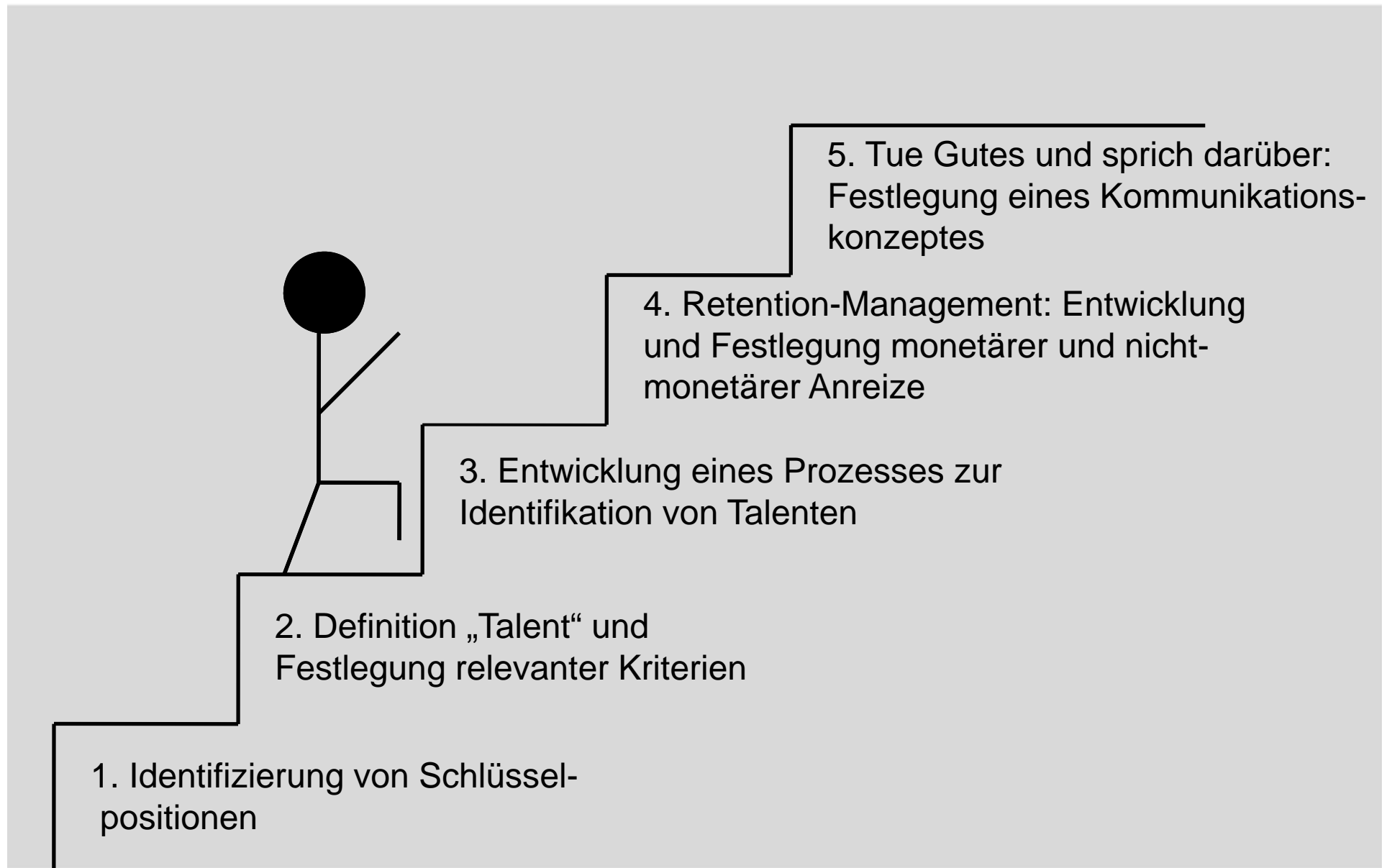




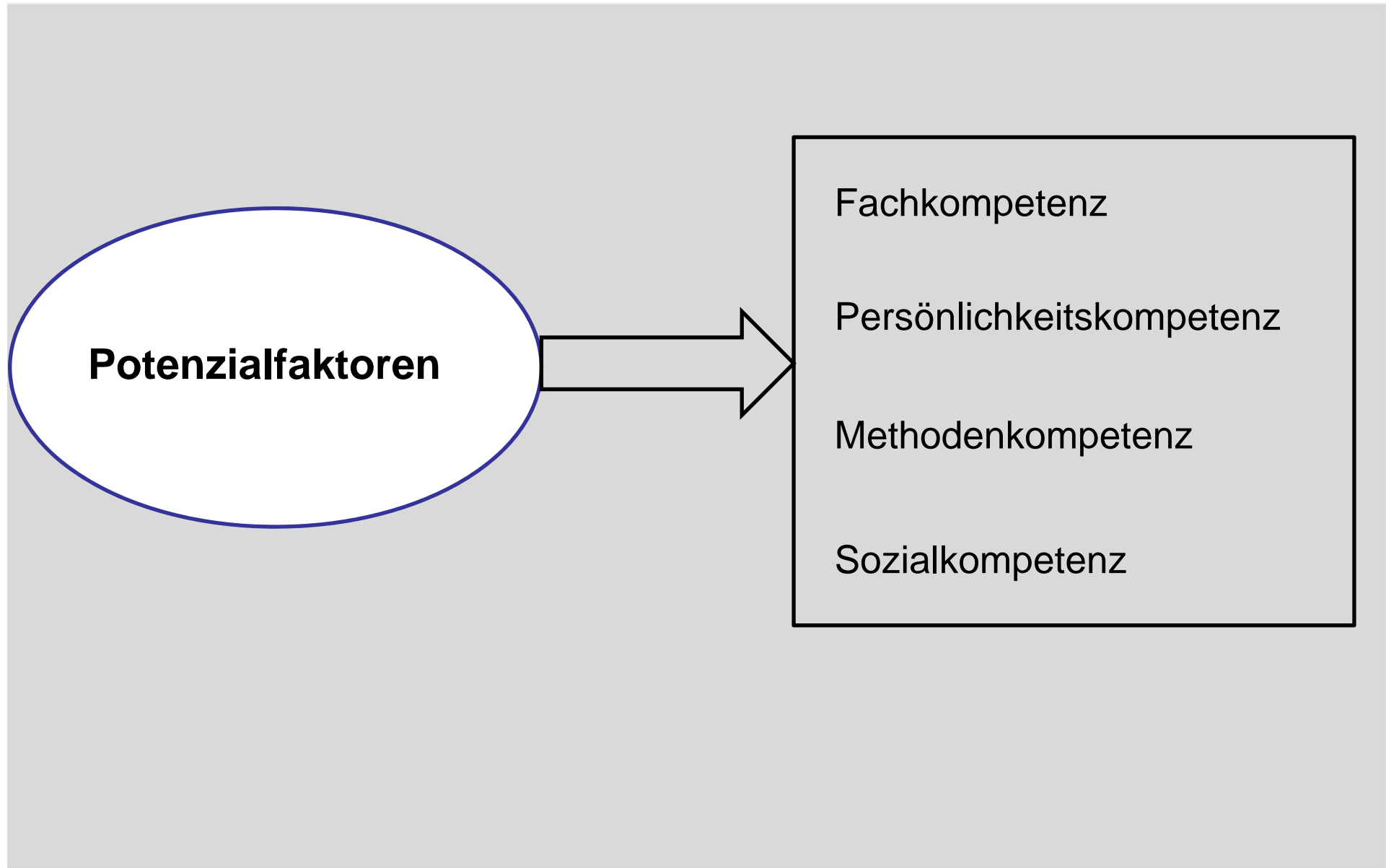
Ein Talent ist ein (über den externen Arbeitsmarkt schwer zu rekrutierender) Mitarbeiter, welcher auf seiner derzeitigen Position eine überdurchschnittliche Leistung erbringt und zudem das Potenzial besitzt, um zukünftig (Schlüssel-)positionen mit einer höheren Komplexität im Unternehmen erfolgreich auszufüllen.

Die Begriffe „Talent“, „Potenzialträger“ oder „High Potentials“ werden häufig synonym verwendet.

# Fünf Stufenplan zur Analyse von Talenten





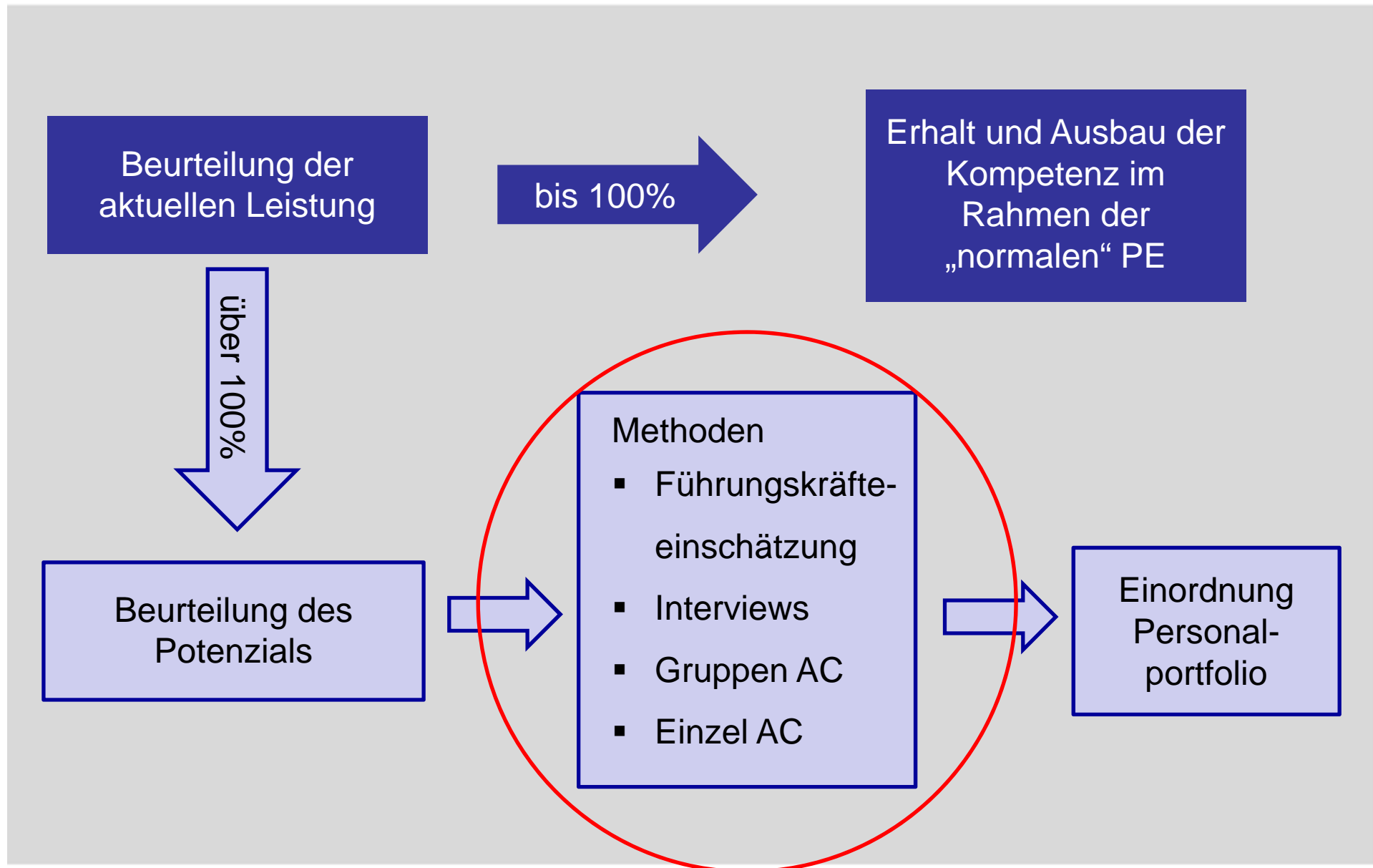


# Woran erkennt man Talente? – Beobachtbare Verhaltensweisen (1)

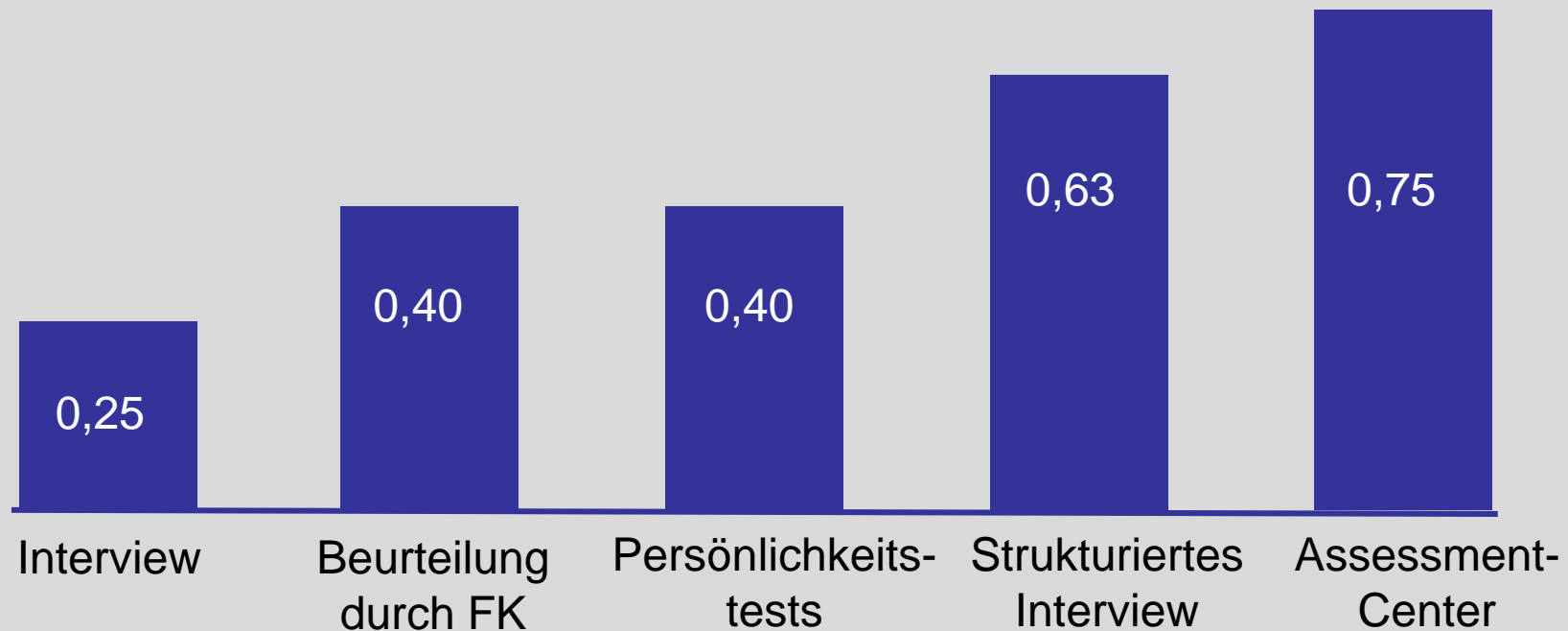
Potenzialfaktor	beobachtbare Verhaltensweise
Persönlichkeitskompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hat eine starke Motivation und Freude an herausfordernden Tätigkeiten</li><li>▪ Besitzt die Fähigkeit aus Erfahrung zu lernen und sucht aktiv Feedback</li><li>▪ Hat ein stetiges Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterbildung</li><li>▪ Kann mit mehrdeutigen Situationen umgehen</li><li>▪ Ist entscheidungsfreudig</li></ul>
Methodenkompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kann auch in komplexen Situationen die wesentlichen Hebelfaktoren erkennen</li><li>▪ Ist in der Lage konzeptionell zu denken und theoretische Erkenntnisse in praktische Sachverhalte zu transferieren</li></ul>

## Woran erkennt man Talente? – Beobachtbare Verhaltensweisen (2)

<b>Potenzialfaktor</b>	<b>beobachtbare Verhaltensweise</b>
Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pfl egt einen sozial-kompetenten Umgang mit anderen Personen</li><li>▪ Ist sich seiner Wirkung auf andere Personen bewusst</li><li>▪ Versteht es, adressatengerecht zu kommunizieren</li><li>▪ Kann sich schnell auf seinen Gegenüber einstellen</li></ul>

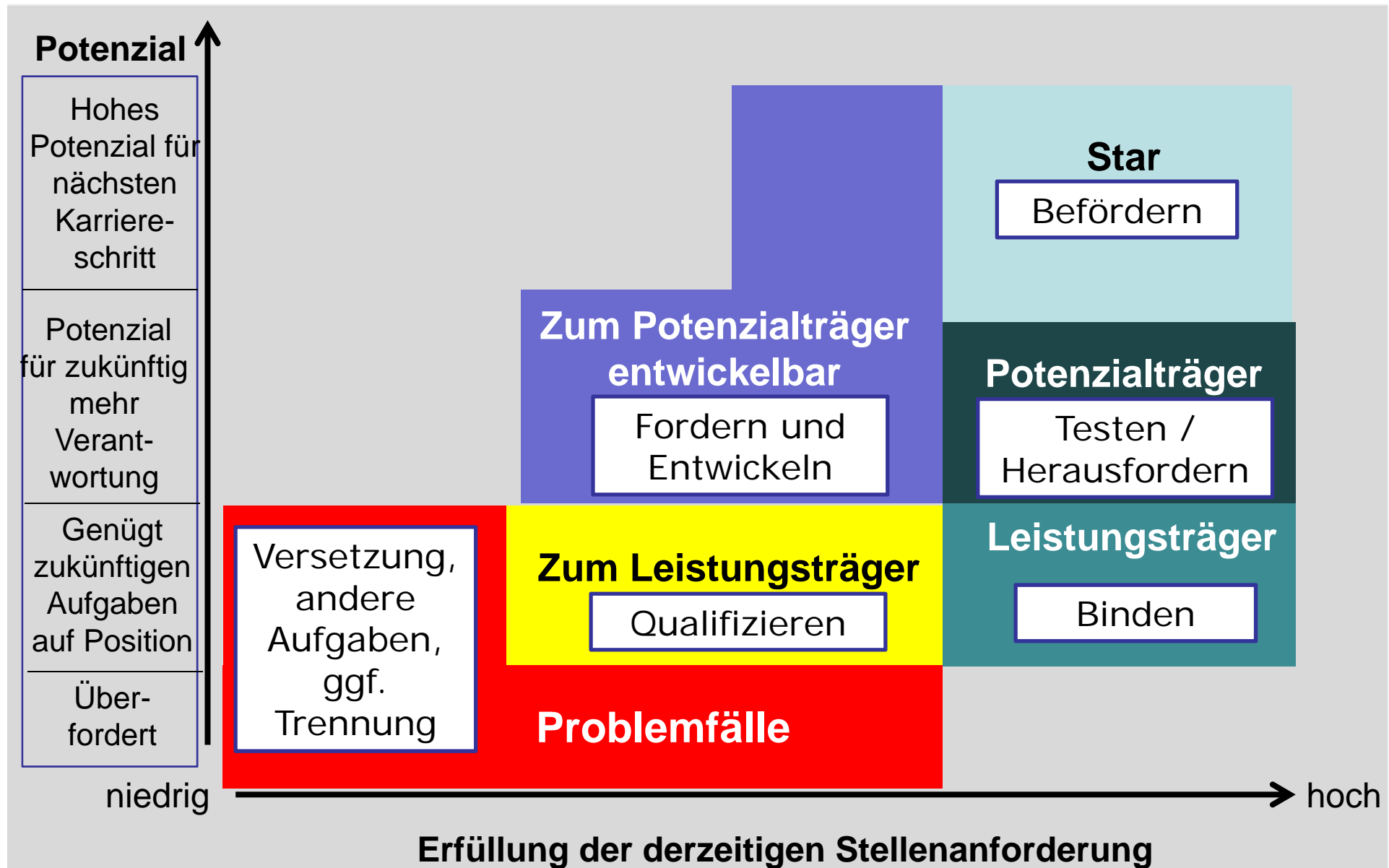


# Validität verschiedener Methoden zur Potenzialanalyse im Überblick



Quelle: Achouri, C: Recruiting und Placement – Methoden und Instrumente der Personalauswahl und –platzierung.

# Personalportfolio als Ergebnis des Talentidentifikationsprozesses





# Identifiziert und was dann? Strategien zur Förderung und Bindung von Potenzialträgern



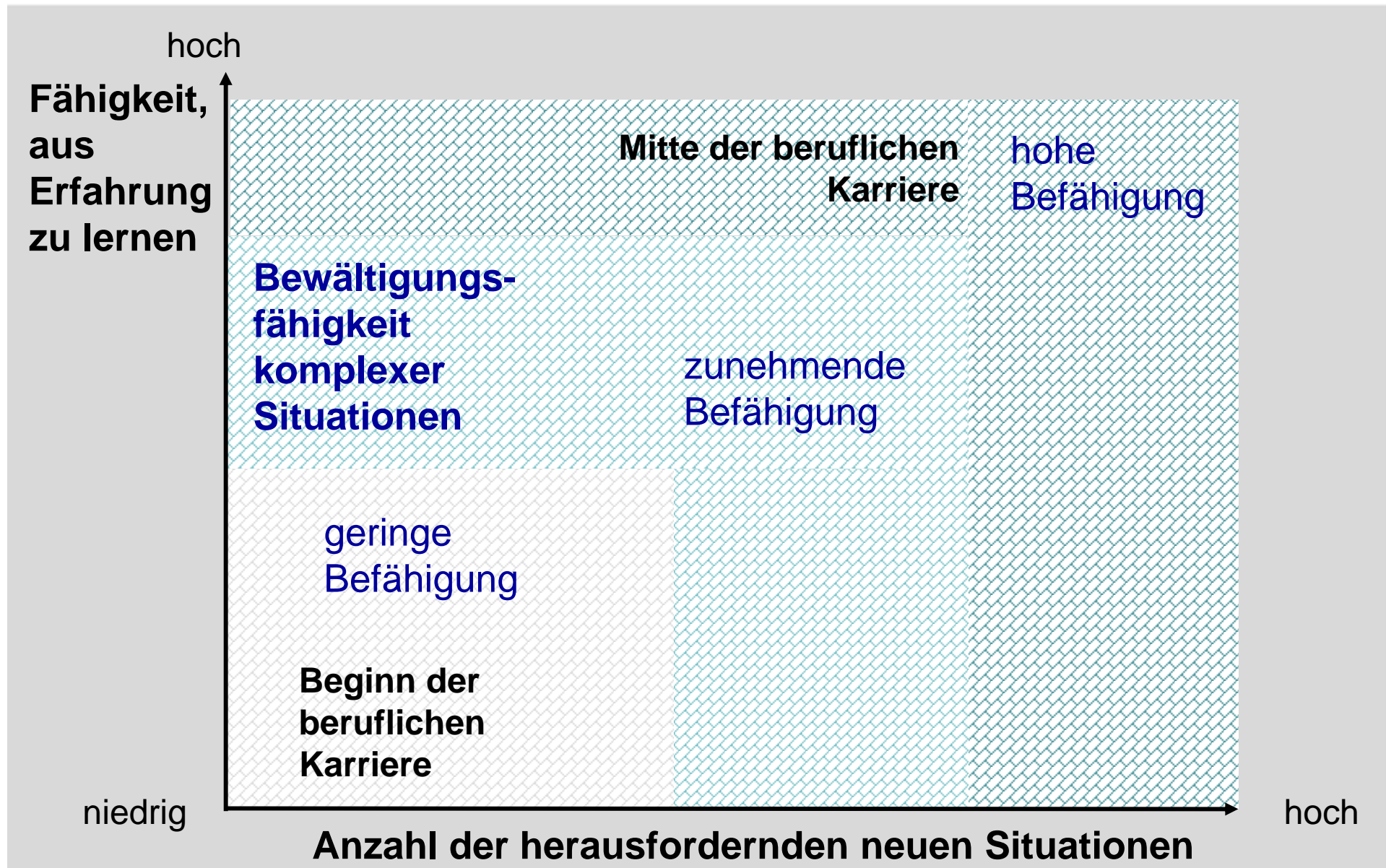
Dynamik der Potenzialentwicklung hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab:

1. Der Fähigkeit, aus **Erfahrung zu lernen** (= notwendige Bedingung).
2. Die Anzahl und Intensität **der erfahrenen beruflichen Herausforderungen** (= hinreichende Bedingung).

Vgl. Wildenmann 2009,



# Strategien zur Entwicklung des Potenzials



- Förderung von Talenten geschieht – unabhängig von Förderprogrammen – im Führungsalltag.
- Zur Förderung eignet sich insbesondere:
  - Die Vergabe herausfordernder Aufträge.
  - Übertragung von mehr Verantwortung (z. B. Leitung wichtiger Projekte).
  - Klares und aufgabenbezogenes Feedback.

Quelle: In Anlehnung an Ritz/Thom 2010, S.247f.

## Bindung von Talenten – Erwartungen von High Potentials an ihre Arbeitgeber

- Eine interessante, herausfordernde Tätigkeit
- Ein hohes Maß an Anerkennung und Wertschätzung
- Karriereperspektiven

- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten (68%)
- Kollegiale Arbeitsatmosphäre (51%)
- Ausgeglichene Work-Life-Balance (43%)
- Vergütung (31%, 2008 noch 78%)

- Geld ist nicht die entscheidende Komponente
- Es gibt keine klare Präferenz für die Größe eines Unternehmens
- Auch der Bekanntheitsgrad ist nicht entscheidend
- In den Fokus rücken Nachhaltigkeit und soziales Engagement der Unternehmen

Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2010

# Bindung von Talenten – Worauf Berufserfahrene Wert legen

<b>Einflussfaktoren für die nächste Karrierentscheidung</b>	
<b>Kriterium/ Bewertung (Min.=0; Max.=5)</b>	
<b>Deutschland</b>	<b>Zentral- &amp; Osteuropa</b>
<b>Sehr wichtig</b>	
Betriebsklima (4,53)	Arbeitsinhalte (4,62)
Arbeitsinhalte (4,29)	Betriebsklima (4,56)
Weiterbildung (4,11)	Gehalt (4,39)
-	Weiterbildung (4,22)
<b>Wichtig</b>	
Karrierechancen (3,84)	Karrierechancen (3, 94)
Gehalt (3,81)	Image des Arbeitgebers (3,93)
Persönlicher Vorgesetzter (3,69)	Persönlicher Vorgesetzter (3,67)
<b>Eher wichtig</b>	
Image des Arbeitgeber (3,22)	Zusatzleistung (3,20)
Zusatzleistung (3,14)	Internationalität (3,17)
<b>Eher unwichtig</b>	
Internationalität (2,97)	Arbeitszeiten (2,83)
Arbeitszeiten (2,75)	Reisetätigkeit (2,78)
Distanz zum Arbeitsplatz (2,72)	Unternehmensgröße (2,56)
Reisetätigkeit (2,62)	Distanz zum Arbeitsplatz (2,51)
Unternehmensgröße (2,41)	-

# Ergebnisse einer repräsentativen Befragung zur Arbeitszufriedenheit in Deutschland

Emotionale Bindung  
zum Unternehmen  
**hoch**  
(starker Einsatz für das  
Unternehmen)

**13%**

Emotionale Bindung  
zum Unternehmen  
**mittel bis gering**  
(Dienst nach Vorschrift)

**66%**

Emotionale Bindung  
zum Unternehmen  
**niedrig**  
(innerlich bereits  
gekündigt)

**21%**

geschätzte  
volkswirtschaftliche  
Kosten:

**121,8 - 125,7 Mrd. €**

# Ergebnisse einer repräsentativen Befragung zur Arbeitszufriedenheit in Deutschland

Ich habe in den vergangenen 12 Monaten aufgrund meiner direkten FK daran gedacht, das Unternehmen zu verlassen  
**4% vs. 46%**

Meine Führungskraft interessiert sich nicht für mich als Mensch  
**2% vs. 90%**

Meine persönliche Entwicklung wird gefördert  
**2% vs. 67%**

Ich habe in den letzten 6 Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen  
**6% vs. 63%**

Ich erhalte regelmäßig ein Leistungsfeedback  
**5% vs. 70%**

Meine Meinungen und Ansichten haben Gewicht  
**0% vs. 73%**

➤ Studie macht den Einfluss des Führungsverhaltens auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter deutlich.



## „Mitarbeiter kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte“

- Mitarbeiter müssen Anerkennung und Wertschätzung spüren
- Mitarbeiter müssen erleben, dass ihre Meinung zählt

## „Neugieraktivität“ will befriedigt werden

- Potenzialträger wollen Zugang zu herausfordernden Projekten

## „Menschen wollen mit Stolz den Namen des Unternehmens nennen“

- Bekanntheitsgrad und Größe sind zweitrangig
- Es zählen z. B. Produkte, Tradition, gesellschaftlicher Beitrag, Unternehmenspolitik

## „Wer keinen Freund im Unternehmen hat, bleibt signifikant kürzer“

- Notwendig sind nicht-hierarchische Kontakte außerhalb des Büros
- Sportaktivitäten, Betriebsfeste





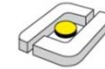
**„Geld ist nicht unwichtig, aber definitiv nicht die entscheidende Größe“**

- Wichtig ist vielmehr das Gehaltsniveau im Marktvergleich, hier helfen regelmäßige Marktvergleichsstudien
- Wichtig ist auch die Ausstattung mit Arbeitsmitteln



- Talente können zukünftig wichtige Schlüsselpositionen besetzen und stellen einen Wettbewerbsfaktor dar.
- Talente erwarten von ihrem Arbeitgeber: herausfordernde Tätigkeit, ein hohes Maß an Anerkennung, Karrierechancen.
- Das Halten und die Bindung von Schlüsselkräften ist eine tägliche Aufgabe der vorgesetzten Führungsverantwortlichen.
- Materielle Anreize haben nicht oberste Priorität, wenn echte Herausforderungen bzgl. Arbeitstätigkeit und Laufbahnentwicklung existieren.
- Gute Förderung von Schlüsselkräften besonders talentierter Führungskräfte sollte belohnt werden.

Quelle: In Anlehnung an Ritz/Thom 2010, S.247f.



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Carsten Steinert  
Hochschule Osnabrück  
Caprivistraße 30a  
49076 Osnabrück  
[steinert@wi.hs-osnabrueck.de](mailto:steinert@wi.hs-osnabrueck.de)