

Personalmarketing Trend



Leistungsträger

Talent Scouting im Unternehmen

Früher war alles anders: Wer beim Boss einen guten Eindruck hinterließ, hatte gute Aussichten, befördert zu werden. Oder wenigstens die Chance, sich auf eine Führungsposition zu bewerben – wenn er denn davon erfuhr. Zumindest an einem Nachwuchs-Assessment teilzunehmen – falls er dazu eingeladen wurde. Wenn der Chefin die Nase nicht passt, die aktuell ausgeschriebene Position nicht die richtige ist oder andere im Auswahlverfahren das Rennen machen: Pech! Aber nicht nur für den Mitarbeiter: Die Personal-Abteilung weiß womöglich gar nicht, welche verborgenen Talente bei Kollegen schlummern und sucht mit großem Aufwand außerhalb der eigenen Reihen. Hier setzt das Konzept des Talent Scouting an.

Die Nachteile der bisherigen, bedarfsorientierten Potenzialanalyse sind hinlänglich bekannt: Primär gegenwarts-, wenn nicht vergangenheitsbezogen sucht die Personalabteilung für vakante Positionen mit festem Anforderungsprofil die besten Kandidaten. Wer überhaupt in Betracht kommt, bestimmt meist der Vorgesetzte. Ein oder zwei Bewerber aus diesem kleinen Kreis gewinnen und kommen weiter, für den Rest bleibt alles beim Alten. Bis zur nächsten internen Stellenausschreibung oder Nachfolgersuche: Neues Spiel, neues Glück. Damit muss Schluss sein: Im Prinzip sollen alle Talente im Unternehmen die Chance haben, sich auf jede Stelle zu bewerben, sich zu beweisen und bei entsprechendem Können in

eine entsprechende Förderung oder direkt in die gewünschte Position zu kommen. Was fehlt, ist eine breite und objektive Basis – in Bezug auf die Menge der Kandidaten, aber auch bezüglich der zu entdeckenden Fähigkeiten.

Auf dem Weg in die Zukunft – vier Schritte zurück

Wer sich nicht auf den Zufall verlassen will, muss wissen, was er sucht, bevor er es finden kann. Vier Fragen stellen sich dem HR-Management: Wie sieht mein Unternehmen heute aus? Wie kann, besser soll es in drei oder fünf Jahren aussehen? Welche Aufgaben und Positionen gibt es dort? Welche

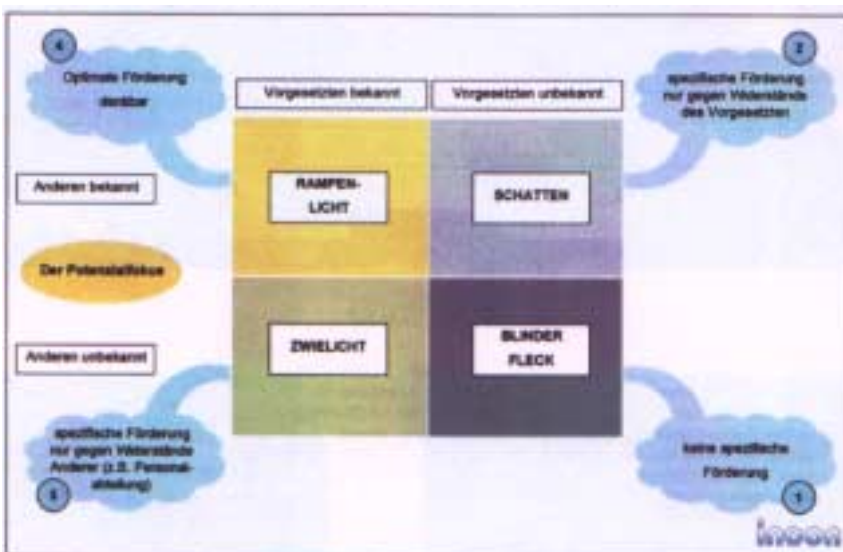
Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen brauche ich dann, um als Unternehmen im Markt erfolgreich zu sein? Strategische Antizipation in der Personalabteilung ist das Stichwort. Wer jetzt weiß, welche Talente er in Zukunft braucht, muss nur noch die Augen nach diesen Fähigkeiten offen halten.

Licht aus – Spot an: Das Gold liegt nicht auf der Straße, sondern arbeitet im Flur nebenan

In der Personalentwicklung waren bislang vor allem der unmittelbare Vorgesetzte, an zweiter Stelle die HR-Manager oder Vitamin B-Träger dafür zuständig, Talente zu entdecken. Hier ist viel Spielraum für Subjektivität. Optimale Förderung gibt es nur dann, wenn Vorgesetzter und Personalabteilung sagen: Der kann was, den will ich gehen lassen und woanders einsetzen. Wenn weder der Chef noch andere von meinen Talenten überhaupt etwas wissen, bin ich außen vor. Wenn immerhin eine der beiden Parteien meine Potenziale sieht, bleibt nur das Prinzip Hoffnung: Jemand muss gegen Widerstände durchsetzen, dass ich gefördert werde. Anders ausgedrückt: Meine Chancen, entdeckt und gefördert zu werden, stehen gerade mal 1 zu 3. Im blinden Fleck sowie in der Grauzone von Zwielflicht und Schatten verkümmern und versauern die Talente im eigenen Haus.

Wanted: Der Kandidat von morgen

Talent Scouting schafft durch professionelle Methoden, Instrumente und Prozesse einen Karriere-Pool mit wechselndem, aber stets aktuellem Bestand. Daraus kann die qualitative Personalentwicklung fischen, je nach Bedarf. Perspektivische Kompetenzentwicklung durch Antizipation, die flexible und zeitnahe Verfügbarkeit von Nachfolgekräften und Talenten verschafft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Gesucht wird kein aktuelles festes Profil, sondern der zukünftige Leistungsträger mit Kompetenzen der Zukunft, die heute vielleicht gar nicht relevant sind. Weil die Entwicklung auch intern voranschreitet und neue Anforderungen an veränderte Positionen stellt und/oder neue Talente permanent ins Unternehmen nachströmen, reicht es natürlich nicht, die Informationen einmalig zu erheben. Kontinuität im Wandel erreicht die Personalarbeit im Prinzip auf zwei Arten:



Der „blinde Fleck“ der Personalentwicklung

Mit Hochsitz, Fernrohr, Lupe und Scheinwerfer: Wie Scouts die Bäume vor lauter Wald sehen

1. Einen schnellen und treffenden Überblick über den betrieblichen Kompetenzpool liefert ein multimedial aufbereitetes Company Game. In Abständen von zwei bis vier Jahren nehmen Mitarbeiter auf breiter Fläche an einem zielgruppengerecht kommunizierten Planspiel teil – ein bestimmtes Know-how und Interesse vorausgesetzt. Über mehrere Spielrunden erhalten die Scouts Ergebnisse: Wer beschafft sich wo wie viele Informationen, wie werden sie verarbeitet, wer fordert zusätzliche an, wer trifft daraufhin welche Entscheidungen mit welchen Konsequenzen. Dieses Profil der Mitspieler lässt Rückschlüsse ziehen auf deren Fähigkeiten, Stärken und Schwächen und bildet die Basis für Suche nach den Talenten und Potenzialträgern.

2. Soll Talent Scouting als erfolgreiches Instrument etabliert werden, muss es die HR-Abteilung als integrativen Baustein in die vorhandenen Systeme der gesamten Personalentwicklung konzeptionell einpassen. Wichtigstes Kriterium, damit die umfassende Suche nach Talenten auch breite Akzeptanz genießt, ist ein ausgefeiltes Profil der Scouts: Interne Headhunter brauchen eine enorm hohe soziale Sensibilität. Von ihrer Persönlichkeit, den Fähigkeiten, aber auch ihren Möglichkeiten und ihrem Fingerspitzengefühl hängt fast alles ab. Kreativität und Phantasie sind gefragt, Modelle wie Workshops und Outdoor-Veranstaltungen im bestehenden Rahmen zu entwickeln, zu nutzen und zu etablieren, bei denen nicht die Ergebnisse, sondern die Teamprozesse und die daran beteiligten Mitarbeiter im Fokus stehen. So wird Talent Scouting als fester Bestandteil im Unternehmen auf einer breiten Plattform etabliert.

Die hässlichen Entlein: Alle werden gewinnen

Im Unterschied zum Assessment-Center gibt es im Anschluss keine Verlierer. Die Differenzierung nach Potenzialkandidaten, Talenten und Playern bedeutet nicht das gefürchtete EdeKa – Ende der Karriere. Natürlich ist das begehrteste Ergebnis die Einstufung als High Potential. Hier ist es eigentlich nur eine Frage der Zeit, mit Unter-

stützung des Personalbereichs die entsprechende Führungsposition zu übernehmen. Die Klassifizierung als Talent, das heute zwar noch keine große Performance zeigt, aber mit der entsprechenden Erfahrung die Anforderungen von morgen hervorragend bewältigen kann, gibt den Startschuss für einen Prozess: Die Personalabteilung entwickelt ein Programm zur Förderung der Talente und stimmt es mit dem Vorgesetzten ab. Dessen Zielvereinbarung als Führungsaufgabe lautet beispielsweise: Machen Sie Max Müller innerhalb von zwei Jahren zum Potenzial-Kandidaten, so dass er dann eine Führungsaufgabe übernehmen kann – bei entsprechendem Engagement des Kandidaten. Auch der Player bekommt sein Kompetenzprofil, Feedback und die entscheidenden Hinweise, um sich bis zum nächsten Company-Game zu entwickeln und dann als Talent oder Potenzialkandidat abzuschneiden. Talente suchen und finden ist schließlich nur die halbe Miete. Der Aufwand lohnt sich erst, wenn aus den Entdeckungen nicht ewige Talente, also Sorgenkinder werden.

Zusammenfassung:

Während sich die Unternehmen im Recruiting äußerst offen zeigen und vielfältige Kontakte herstellen, scheint der Blick nach innen oft von subjektiven Scheuklappen eingeschränkt. Aber Talente lassen sich eben nicht nur außerhalb, sondern auch und gerade intern erfolgreich finden und differenziert fördern. Der Talent Scout hat die Aufgabe, Potenziale objektiv zu identifizieren, ins Scheinwerferlicht zu stellen und die notwendigen Prozesse beim Vorgesetzten (Mitarbeiter-Gespräche, Zielvereinbarungen, Coaching, Mentoring) und der Personalentwicklung (betreuen, entwickeln, positionieren) auszulösen und anzustoßen. Als fester Bestandteil der Personalarbeit ist Talent Scouting sicher vor allem für große, als Methode und Denksatz aber für jede Größe und jede Art von Unternehmen realisierbar.

Dr. Markus Wendt, Consultant. Taunusstein, ist Spezialist für Management-Diagnostik und -Development sowie personalbezogene Organisationsentwicklung

HR Services, Nr. 3,
September 2000, S. 32 - 33

