



Wachstumsbremse Fachkräftemangel

Laut Wikipedia beschäftigt der Mittelstand 76,3 Prozent aller Arbeitnehmer und 68,5 Prozent aller Auszubildenden. Nun besteht allerdings die Gefahr, dass der Jobmotor Mittelstand durch den Mangel an Ingenieuren und IT-Spezialisten ins Stottern gerät. Ein systematisches Talent Management kann auch mittelständischen Unternehmen auf die Sprünge helfen.

Mehr als die Hälfte aller IT-Unternehmen können laut Bitkom-Studie Stellen gar nicht oder erst erheblich später als geplant besetzen. Dies führt zu höherem Aufwand und Kosten in der Rekrutierung. Die meisten befragten Unternehmen sehen in dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel ein großes Problem für die Unternehmensentwicklung. Bedingt durch den demografischen Wandel wird sich die aktuelle Situation in den kommenden Jahren noch verschärfen. Mit einem systematischen Talent Management können mittelständische Unternehmen der Wachstumsbremse Fachkräftemangel jedoch rechtzeitig entgegenwirken (siehe Abbildung 1).

Im Gegensatz zum Human Resource Management konzentriert sich das Talent Management auf schwer zu beschaffende und für den Unternehmenserfolg wichtige Zielgruppen. Ausgehend von der Geschäftsplanung ist eine sorgfältige Analyse des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs notwendig. Darüber hinaus sollte festgehalten werden, welche Schlüsselpositionen aufgrund von Pensionierungen sowie dem Aufbau neuer Geschäftsfelder oder Standorte in den kommenden drei Jahren

voraussichtlich neu zu besetzen sind. Drohende Personalengpässe können so rechtzeitig erkannt werden.

Im nächsten Schritt gilt es die unternehmensrelevanten Zielgruppen zu definieren und zu priorisieren. Ein gutes Bild bietet eine Portfolio-Grafik, die auf der X-Achse die Relevanz der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg anzeigt, auf der Y-Achse, wie schwer sie zu beschaffen sind und durch die Größe der Mitarbeitergruppe den Bedarf verdeutlicht (siehe Abbildung 2). Bei Mitarbeitergruppen, die auf beiden Achsen am höchsten liegen, besteht der größte Handlungsbedarf. Die Einschätzung zum Unternehmensbeitrag ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, bei Innovationsunternehmen können das zum Beispiel stärker die Spezialisten für Forschung und Entwicklung sein, bei Unternehmen, bei denen eine kostengünstige Produktion entscheidend ist, z.B. Produktionsleiter. Für diese Zielgruppen können dann im nächsten Schritt entsprechende Kompetenzmodelle entwickelt werden, die beschreiben, was genau an fachlichen, methodischen und sozialen Fähigkeiten gefordert ist. Dies erleichtert eine zielgerichtete Personalauswahl und -entwicklung.

Gerade Top-Kandidaten lassen sich nur über gute Karriereperspektiven gewinnen und binden. Ausschlaggebend für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers sind neben spannenden Aufgaben die gebotenen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Das auf einer Studie basierende Buch von Jim Collins „Der Weg zu den Besten“ legt nahe, dass Vorstandskarrieren aus den eigenen Reihen für überdurchschnittliches Unternehmenswachstum sorgen. Daraus folgt, dass untere Fach- und Hierarchieebenen mit Einstiegs-kandidaten, höhere Positionen hingegen möglichst aus den eigenen Reihen besetzt werden sollten.

Wachstum aus den eigenen Reihen ermöglichen

In einem ersten Schritt sind dazu die förderungswürdigen Kandidaten im Unternehmen zu identifizieren. Das setzt voraus, dass Klarheit darüber besteht, welche internen Kandidaten beziehungsweise Entwicklungsschritte gefördert werden sollen. Sollen zum Beispiel nur Mitarbeiter gefördert werden, die schon zu den herausragenden Leistungsträgern zählen, will man nur den Schritt zu höheren Managementpositionen oder auch reine Fachkarrieren fördern. Die jeweiligen Potenzialträger im Unternehmen lassen sich anhand von Leistungs- und Potenzialeinschätzungen durch die Vorgesetzten ausmachen. Die Einschätzungen sollten in jährlichen Managementrunden offen gelegt und diskutiert werden. Ein wichtiger Nebeneffekt ist, dass die Führungskräfte jedes Jahr erneut diskutieren und so ein gemeinsames Verständnis darüber gewinnen, welche Kandidaten gefördert werden sollen. Der Prozess erhält somit ein gewisses Korrektiv für zu positive Einschätzungen und gegen das Zurückhalten von Talenten durch Vorgesetzte.

In Verbindung mit der Liste der in den nächsten drei Jahren zu besetzenden Schlüsselpositionen lassen sich dann geeignete Zielpositionen für die vorgeschlagenen Kandidaten finden. Über eine solche Beförderungsplannung können geeignete interne Kandidaten rechtzeitig individuelle Entwicklungsmaßnahmen absolvieren und für die zu besetzen-

Systematisches Talent Management Abbildung 1



den Positionen aufgebaut werden. Wesentlich ist, die Talente über ihre Karriereperspektiven zu informieren. Schon manch ein Unternehmen hat einen guten Kandidaten nur deswegen verloren, weil dieser schlichtweg nicht wusste, was man mit ihm vorhatte. Damit der nächste Karriereschritt auch tatsächlich zu dem gewünschten Erfolg führt, sollten gerade beförderte Führungskräfte in der Anfangsphase intensiv durch die Personalabteilung und Vorgesetzte durch Teamentwicklungs-, Coaching- und Mentoring-Angebote unterstützt werden.

Effiziente HR-Prozesse durch IT-Unterstützung

Um die Vorbereitung und Ergebnissicherung der jährlichen Leistungs- und Potenzialeinschätzungen sowie die Durchführung der Managementrunden zu erleichtern, empfiehlt sich der Einsatz spezieller Talent Management-Systeme. Auch für ungeplante Stellenbesetzungen lassen sich so rasch Profile potenzieller interner Nachfolger finden.

Besteht eine Verbindung zu einem Bewerbermanagement-System, lassen sich bei Bedarf auch passende externe Kandidaten finden. Es reicht allerdings nicht aus, deren Profile einmal einzugeben, zum Beispiel bei Bewerbungseingang. Die entsprechenden Daten müssen regelmäßig gepflegt werden. Ein gutes Talent Relationship Management, das

heißt die regelmäßige Kontaktpflege zu den externen Kandidaten, ist unerlässlich. Die meisten IT-Systeme können auch zur Planung und Umsetzung der einzelnen Karrierepläne und Entwicklungsmaßnahmen sowie der Trainingsadministration genutzt werden. Modulare und internetbasierte IT-Systeme sind schneller und mit weniger Aufwand einzuführen. So verfügen Management und Personalabteilung über konsistente, schnell zugreifbare und leicht aufbereitbare Informationen. In Summe schonen derartige intelligente IT-Lösungen die meist ohnehin knappen personellen Kapazitäten in den mittelständischen Personalabteilungen.

Erfolge kommunizieren

Als Hidden Champion kommt heute kaum ein Unternehmen an gute Mitarbeiter. Für das Talent Management heißt das: Das Unternehmen muss auch nach außen als attraktiver Arbeitgeber bekannt gemacht werden. Deshalb gehört zu einem guten Talent Management auch ein zielgerichtetes Personalmarketing.

Eine Möglichkeit, um frühzeitig gute Mitarbeiter an sich zu binden, ist neben der Lehrlingsausbildung das Hochschulmarketing. Quasi zum Pflichtprogramm gehören Praktika und Diplomarbeiten. Diese schaffen einen ersten wertvollen Kontakt, Studenten lernen das Unternehmen und das Unternehmen die Studenten vor Ort in

Portfolio zu Mitarbeiterzielgruppen am Beispiel eines Automotiv-Unternehmens

Abbildung 2

Überdurchschnittlicher
Beitrag zum Unternehmenswachstum



Das Portfolio gibt einen Hinweis darauf, welche Mitarbeitergruppen schwer zu rekrutieren sind und wo der größte Handlungsbedarf besteht. Dies erleichtert eine zielgerichtete Personalauswahl und -entwicklung.

Aktion kennen. Bedauerlicherweise werden so geknüpfte Kontakte nur selten über die Zeit des Aufenthalts hinaus gepflegt. Zum Kürprogramm hingegen gehören Gastprofessuren/-vorträge, Forschungsaufträge oder Wettbewerbe beziehungsweise Workshops mit Projekten aus dem Unternehmen. Neben dem fachlichen Renommee sollten mittelständische Unternehmen bei der Auswahl von Zielhochschulen auch regionale Nähe und bereits bestehende Hochschul-

kontakte berücksichtigen.

Zahlreiche Unternehmen haben bereits gute Erfahrungen mit „Mitarbeiterwerben-Mitarbeiter-Programmen“ gemacht. Diese lassen sich schnell und mit wenig Aufwand installieren und auch auf bestimmte Zielgruppen fokussieren. Die erfolgreiche Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben ist für alle Zielgruppen ein Qualitätssiegel. Wichtig dabei ist, Erfolge wie eine gute Platzierung bei einem solchen Wett-

bewerb, Personalaufbau oder interessante Entwicklungsprogramme konsequent in Stellenanzeigen, auf der eigenen Homepage sowie im Rahmen von Fachmessen und Fachbeiträgen zu kommunizieren. Viel ungenutztes Potenzial steckt in der engeren Verzahnung zwischen Unternehmenskommunikation und Personalmarketing.

Welche der Schritte und Maßnahmen für das einzelne Unternehmen sinnvoll und Ziel führend sind, muss individuell geprüft und geklärt werden. Gerade bei mittelständischen Unternehmen lässt sich meist nicht alles machen und schon gar nicht alles auf einmal.

Wesentlich ist es, mit den Maßnahmen mit der größten Hebelwirkung zu beginnen und das Talent Management systematisch auszubauen. Wer in der Lage ist, die passenden Talente zu finden, weiter zu entwickeln und im Unternehmen zu halten, der leistet einen messbaren Beitrag zum Unternehmenswachstum und damit zum Unternehmenserfolg.



Autorin
Sandra Eggelhöfer,
Inhaberin der Firma Talent
Management Service,
sandra.eggelhoefer@
talent-management-
service.com