

## Tagung „Talente im Fokus“: Erkenntnisse über die Elite

Was tun mit den Begabten? Wie sie erkennen, ans Unternehmen binden und weiter fördern? Antworten auf diese Fragen suchte die Bonner Fachtagung „Talente im Fokus“. Personalentwickler und Berater gingen der Frage auf den Grund, was die Elite von morgen im Unternehmen hält.



Junge Talente legen mehr Wert auf die Work-Life-Balance, hat Professor Dr. Jutta Rump herausgefunden.

„Das Talent-Management ist die Trenddisziplin der Personaler“, urteilte Till Lohmann von PricewaterhouseCoopers (PWC), als er die Fachtagung „Talente im Fokus“ eröffnete. Rund 100 Personal-Experten und Berater waren am 20. November 2008 auf Einladung der Beratungsunternehmen Synergie und PWC nach Bonn gekommen, um sich über die Strategien der HR-Branche auszutauschen.

Zu Beginn der Tagung wurde jedoch deutlich: Ein Konsens über den Gebrauch des Begriffs Talent hat sich noch nicht gebildet. So galten bei der einen Referentin alle Menschen als Talente („jeder hat schließlich eines“) bei einem anderen wurden nur die Anwärter auf Schlüsselpositionen mit dem begehrten Attribut versehen.

### Neue Ansprüche der Talente

Einig waren sich die Anwesenden aber in einem Punkt: Wie auch immer man ein Talent im

eigenen Haus definiert, die Zielgruppe zeichnet sich immer durch hohe Ansprüche an den Arbeitgeber aus. „Talente fordern die Möglichkeit zu ständiger Weiterentwicklung, sie wollen als Individuum wahrgenommen werden, und sie fordern individuelle Handlungsspielräume“, erklärte Professor Dr. Jutta Rump, die das Institut für Beschäftigung und Employability an der Fachhochschule Ludwigshafen leitet.

Rump hat die Bedürfnisse und Ziele der Potenzialträger erforscht, und einen Unterschied zwischen den Generationen ausgemacht: „Die heutigen Führungskräfte konnten noch sehr einfach mit Geld und Aufstiegschancen motiviert werden“, erklärte Rump. Den Jungen reiche das nicht: „Arbeitnehmern um die 30 ist auch eine gute Work-Life-Balance wichtig, sie wollen Zeit für Familie und Freunde haben.“

Die jungen Leistungsträger bringen also gerne viel Leistung – aber sie sind seltener dazu bereit, rund um die Uhr und rund um den Erdball zu arbeiten. Noch nicht einmal eine in Aussicht gestellte Führungsposition ist allen Ansporn. Nur 60 Prozent wünschen sich eine leitende Stellung, so ein Studienergebnis von Rump.

### Die Firmen brauchen einen langen Atem

Talente, die Freiräume für Sport und Familie bekommen – von dieser Vorstellung halten die Unternehmen noch wenig. Zumindest in den Firmen, die bereits auf ausdifferenzierte Systeme des Talent-Managements setzen, wird von den Leistungsträgern voller Einsatz verlangt. „Wir fordern von unseren Talenten 150 Prozent“, erklärte Norbert Czerwinski, Head of Human Resources Development bei Roche Diagnostics.

Vor mehr als vier Jahren hat Czerwinski ein Talent-Management-System in seinem Unternehmen installiert. Auf der Fachtagung benannte er die Erfolgsfaktoren der Implementierung. Einer davon: „Sehen Sie das Talent-Management als Geschäftsprozess“, riet Czerwinski den Kollegen. Er spitzte plakativ zu: „Wir produzieren Talente, und

unser Output muss gesichert sein.“

Damit dieser Geschäftsprozess erfolgreich sein kann, muss er beständig sein und administrativ begleitet werden. „Verändern Sie den Prozess, für den Sie sich entschieden haben, nach Möglichkeit nicht“, riet Czerwinski. Talent-Management sei ein langfristiger Prozess und müsse deshalb auf Kontinuität bauen.

Wie langfristig Talent-Management-Prozesse angelegt sind, zeigte Czerwinski am Beispiel seines Unternehmens: Erst nach zwei bis drei Jahren Konzernzugehörigkeit werden die Mitarbeiter daraufhin überprüft, ob sie besonders gefördert werden sollten. Erst nach weiteren zwei Jahren dürfen sich Leistungsträger „Emerging Talents“ nennen; bis sie sich für Schlüsselpositionen empfehlen, gehen weitere Jahre ins Land. Und längst nicht alle, die einmal als Talent identifiziert wurden, dürfen dieses Attribut langfristig behalten: „Fünf bis zehn Prozent sieben wir aus“, gab Czerwinski zu.

In diesem Punkt unterscheidet sich die Personalentwicklung also nicht vom Privatfernsehen: Vom vermeintlichen Supertalent wird voller Einsatz verlangt – aber eine Erfolgsgarantie gibt es nicht.

Corinna Moser