

Führung / Kommunikation

Talentmanagement – um welche Talente geht es wirklich, Frau Büchse?

Haben Sie schon einmal etwas von der ‚Staubsauger-Strategie‘ gehört? Sie ist wahrscheinlich eine der schrillsten Strategien des sogenannten „War for Talents“ der letzten Jahre. Talent-Scouts namenhafter Unternehmen saugen vielversprechende Hochschulabsolvent_innen vom Bewerbermarkt ab, egal ob sie einen geeigneten Job für diese haben oder nicht. Es geht einfach darum, sich die Besten der Besten zu sichern und vor allem, dafür zu sorgen, dass sie nicht dem Wettbewerb zu Gute kommen.



Cordula Büchse, Foto: Tidenhub

Na klar, der prognostizierte und zum Teil schon eingetretene Mangel an Fach- und Führungskräften ängstigt Unternehmen. Ihr Erfolg hängt davon ab, dass sie gerade im Informationszeitalter über die knappe Ressource der ‚High Potentials‘ verfügen. Doch was bedeutet in diesem Zusammenhang eigentlich der Begriff Talent? Und woher weiß ein Unternehmen, welche Talente nicht nur heute, sondern auch noch morgen und übermorgen die sind, die gebraucht werden?

Welche Talente werden „übermorgen“ gebraucht?

Wann spricht man von Talent?

Eine allgemeine Definition bezeichnet Talent als eine außergewöhnliche Begabung einer Person auf einem bestimmten Gebiet. Ein Talent kann nicht erworben werden. Es kann aber durch Training und harte Arbeit zu einer Stärke wachsen. Talente sind daher nicht leicht zu entdecken, solange sie noch nicht zu Stärken und damit zu eindeutig beobachtbaren Merkmalen entwickelt wurden (Gallup, 2014). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Talente in den üblichen Bewerbungsverfahren überhaupt diagnostiziert werden können. Erstaunlich ist, dass sich Talente immer nur auf die Fähigkeiten

Fähigkeiten einzelner Akteure?

einzelner Akteure beziehen. Es ist immer noch der Held_innen- Mythos, der in unseren Organisationen herrscht. Die Devise lautet: stelle die besten Talente ein, qualifiziere sie weiter und dein Unternehmen wird im Markt die Nase vorn haben.

Teamleistung vor Einzelleistung

Aus meiner Sicht ist diese Herangehensweise überholt. Das Umfeld von Organisationen (und die Organisationen selbst) ist in unserer digitalisierten und globalisierten Welt so komplex und unvorhersehbar geworden (Stichwort VUKA-Welt*), dass die Herausforderungen nicht mehr von Einzelspielern erfasst und schon gar nicht gelöst werden können. Komplexität kann nur mit Komplexität begegnet werden und damit sind individuelle Aktivitäten und Entscheidungen der falsche Hebel. Es wird zunehmend darum gehen, unterschiedliche Perspektiven auf ein Problem anzulegen, verschiedene Ideen durchzuspielen, gemeinsam zu lernen und Entscheidungen als Teamprozess zu verstehen.



Das Grill-Event für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Termine:

14. April 2016:	München (Ziemann's Kochschule)
19. Mai 2016:	Berlin (Weber Grillakademie)
16. Juni 2016:	Hamburg (Weber Grillakademie in der Starküche)
21. Juli 2016:	Stuttgart (1893 — das Clubrestaurant)
25. August 2016:	Köln (Santos Grillschule)
15. September 2016:	Ingelheim bei Frankfurt (Weber Grillakademie im Kloster Engelthal)



Anmeldung unter:

www.pressecompany.de/events
oder meet-and-grill@pressecompany.de

Mit anderen Worten: Nicht der/die Einzelne erzielt heutzutage in einer Organisation Erfolge, sondern Erfolge werden in der Regel von Teams erzielt. Teamleistung steht vor Einzelleistung. Und damit Teamtalent vor Einzeltalent. Das, was wir aus dem Mannschaftssport kennen, nämlich dass das Ganze mehr ist, als die Summe seiner Teile sollte noch konsequenter auf Unternehmensleistungen übertragen werden. Das bedeutet, dass es beim Lösen von Problemen auf die Teamleistung ankommt, oder eben auf das Talent, dass das Team dafür mitbringt.

Teams entwickeln Talente

Bei dieser Betrachtungsweise erhält das Team die Verantwortung für den Erfolg und damit auch die Aufgabe, sein Talent zu definieren und es entsprechend der Aufgaben weiter zu entwickeln. Dies löst es, in dem es eigenständig darüber entscheidet, ob es mit der Weiterbildung der eigenen Ressourcen Lösungskompetenz erreicht, oder Qualifikation von Außen herein holen muss. Immer häufiger wird die Personalsuche und -auswahl von Teams selbst übernommen, denn meistens wissen die Teammitglieder am besten, wo sie geeignete Kandidat_innen finden und können deren Kompetenz auch besser einschätzen als ein externer Personalprofi.

Unternehmen tun also gut daran, aus dem ‚War for Talents‘ auszusteigen. Wenn sie lernen, ihren Teams mehr Verantwortung zu übertragen und Talente nicht zu individualisieren, ernten Sie Erfolg auf mehreren Ebenen:

Sie fördern Kooperation und vernetztes Denken, finden leichter die Menschen, die sie für die Lösung ihrer Probleme benötigen und entfalten eine höhere Sogwirkung, denn es ist viel überzeugender von Menschen angesprochen zu werden, die später die direkten Teamkolleg_innen sind, als von Personalverantwortlichen.

Cordula Büchse

Zum Weiterlesen:

- Marcus Buckingham, Donald O. Clifton: Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! (Sonderausgabe): Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung, Campus 2014
- Esther Derby & Diana Larsen: Agile Retrospectives: Making Good Teams Great (Pragmatic Programmers), Pragmatic Programmers 2006
- Boris Gloger: Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, Hanser 2014

cb@tidenhub-beratung.de
[0178-6832830](tel:0178-6832830)
www.tidenhub-beratung.de



In der Lernwerkstatt von TIDENHUB und ORGANE0 in Hamburg können Sie gemeinsam mit anderen Personalverantwortlichen über die neuen Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten von HR diskutieren. Sie erhalten ein tieferes Verständnis der zunehmenden Dynamisierung und Komplexität der Arbeitswelt und entwickeln erste eigene Ideen um sich als HR zu positionieren. Die Termine sind der 19. April oder der 31. Mai 2016. Hier erfahren Sie mehr.