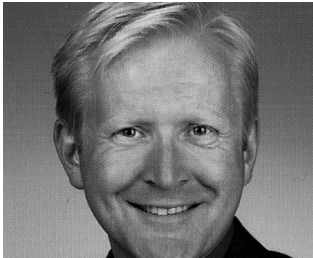


## KONZEPTE

# Talente entdecken, fördern und binden



## VON MICHAEL MROß

Prof. Dr. rer. pol. Michael Mroß lehrt und forscht an der Fachhochschule Köln im Lehrgebiet Sozialmanagement. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Controlling, Strategischen Management und Personalmanagement von Organisationen der Sozialwirtschaft und des öffentlichen Sektors. Praktische Erfahrungen sammelte er insbesondere als Leiter der Personalabteilung eines großen Unternehmens der Sozialwirtschaft. E-Mail michael.mross@fh-koeln.de

**Gute Führungskräfte sind rar auch in der Sozialwirtschaft. Um entsprechende Talente in der eigenen Organisation zu finden, bedarf es eines systematischen Vorgehens, das auch durchaus heikle Aspekte enthält, beispielsweise die Einteilung von Fachkräften in Leistungsgruppen.**

Eine (fiktive?) Situation: Ein Unternehmen der Sozialwirtschaft will einen neuen Dienstleistungsbereich erschließen. Das Vorgehen ist durchdacht, die Finanzierung gesichert, rechtliche Fragen geklärt. Das Selbstbewusstsein für einen gelungenen Start ist vorhanden, schließlich blickt das Unternehmen auf Jahre eines nahezu stetigen Wachstums zurück.

Das Vorhaben wird vermutlich scheitern, denn es mangelt an der wichtigsten Ressource: dem Menschen. Was das sozialwirtschaftliche Unternehmen dringend braucht, sind motivierte und qualifizierte Führungskräfte, die willens sind, die Herausforderung anzunehmen, Widerstände zu überwinden, die Konkurrenz nicht scheuen und Mitarbeitende motivieren und einbinden können.

Was besonders betrüblich ist: Es gibt in den Unternehmen vermutlich talentierte Mitarbeiter, die dieser Aufgabe gewachsen wären – nur wurden sie bisher nicht entdeckt, niemand weiß von ihnen. Kommt es zu internen Besetzungen, dann erfolgt die Auswahl oft aufgrund von erfolgreich geleisteter (Fach-) Arbeit auf der ausführenden Ebene. Das muss nicht falsch sein, nur systematisch und professionell ist es nicht. Vieles – zu Vieles – ist vom Faktor Zufall oder Bauchgefühl abhängig.

Man muss nicht zwingend den vielzitierten demographischen Wandel oder den »war for talents« bemühen,

um auf den Mangel an Führungsnachwuchskräften zu verweisen. Branchenübergreifend gelingt es Unternehmen vielfach nicht, ein praktikables und bezahlbares Talentmanagement zu etablieren. Gerade in der Sozialwirtschaft, in denen Themen wie Führung und Leitung oft kritisch betrachtet werden, muss das Thema des internen Talentmanagements aber weit oben auf der Tagesordnung stehen, sind doch die Möglichkeiten geeignete Kräfte extern zu gewinnen, aufgrund monetärer Restriktionen eher begrenzt.

Es bedarf einer Strategie – also eines systematischen, geplanten Vorgehens – um Talente im eigenen Unternehmen oder Verband zu identifizieren, zu fördern und zu binden. In einer Befragung von 1.355 Personalverantwortlichen wird das Talentmanagement als ein von fünf zentralen Herausforderungen für Unternehmen bezeichnet (Böhm/et al. 2007, 69). Einer Herausforderung, der in der Praxis zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Unter einem Talent kann eine Person verstanden werden, die über strategisch relevante Kompetenzen und Qualifikationen verfügt, die ein Unternehmen für die Besetzung von erfolgskritischen Positionen benötigt und die nur bedingt auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind (Armutat 2008). Aufgabe eines funktionalen und institutionellen Managements von Talenten ist es Talente (intern) zu identifizieren, (extern) zu

gewinnen, zu entwickeln, auf Führungspositionen vorzubereiten und zu binden.

Es fragt sich, was die ersten Schritte für ein Talentmanagement wären, das auf die Besonderheiten der Sozialwirtschaft ausgerichtet ist. Angelehnt an ein Modell der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2008) lassen sich die Elemente in ein Modell einbinden, das für soziale Unternehmen als Orientierungsraster dienen kann.

Danach gilt es zunächst einmal, das Talentmanagement in die Führungskultur zu etablieren. Führungskräfte müssen die Identifikation von Talenten als konstitutive Führungsaufgabe begreifen und akzeptieren.

Zu den strukturellen Faktoren zählen insbesondere Kriterien, woran ein Talent erkannt werden kann. Eine solche Festlegung ist unverzichtbar, will man das Talentmanagement nicht dem Vorwurf der Beliebigkeit aussetzen. Gegebenenfalls lässt sich hierzu auf professionelle Qualitätsmanagement-Systeme zurückgreifen, das, wie beispielsweise das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem CAF (Common Assessment Framework), solche Indikatoren explizit berücksichtigen kann. Es sind also Kennziffern zu entwickeln, die es nicht zuletzt ermöglichen, die Wirksamkeit des Talentmanagements zu messen. Mitunter wird es sich als unvermeidlich erweisen, für die verschiedenen Tätigkeitsfelder größerer Verbände Talentkriterien mit besonderen Schwerpunkten zu formulieren, wobei in Bezug auf die noch unbekannteren künftigen Leitungspositionen ein möglichst hohes Maß an einheitlichen Kriterien zu empfehlen ist.

Talententwicklung bedeutet zu großen Teilen auch Führungskräfteentwicklung, also ein planvolles Heranführen an künftige Führungstätigkeiten. Den Talenten ist eine realistische Zeitperspektive zu geben, wobei ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren angemessen erscheint. Eine systematische Führungskräfteentwicklung könnte allerdings für kleinere Verbände problematisch erscheinen. Es ist von daher naheliegend das Talentmanagement im Bereich der größeren Träger in Netzwerkstrukturen einzubinden, beispielsweise für die kirchlichen Träger auf der Ebene der Diözese.

So verlockend und populär-modern der Netzwerkgedanke auch erscheint, er

rückt beim genaueren Hinsehen die Notwendigkeit ins Blickfeld, die Talente an die eigene Organisation zu binden. Wiederum tritt die Ressourcenorientierung personaler Arbeit deutlich hervor: Niemand wird in die Entwicklung von Talenten Zeit und Geld investieren(!), wenn die Gefahr hoch ist, den Nutzen, sprich, die »Rendite«, aus dieser Investition nicht zu erhalten. Für eine Bindung der Talente an die eigene Organisation wird natürlich keine endgültige Garantie bestehen können. Das allgemeine Personalmanagement bietet hier aber mehrere Instrumentarien, die auch für sozialwirtschaftliche Unternehmen infrage kommen. Um ein Beispiel zu geben, könnte ein Lösungsbeitrag darin bestehen, auf interne Zertifizierung von Qualifikationsaktivitäten der Führungskräfteentwicklung bewusst zu verzichten und so die Transaktionskosten für eine »konkurrierende« Organisation zu erhöhen (vgl. auch Mroß 2002).

Talentmanagement ist – nicht nur in der Sozialwirtschaft – vor allem eines nicht: die Aufgabe einer zentralen Personalabteilung! Diese kann allenfalls eine koordinierende, verwaltende Rolle einnehmen. Talentmanagement ist zu allererst eine konstitutive Aufgabe der Führungskräfte vor Ort. Auch die obersten Führungskräfte (Geschäftsführung, Direktoren etc.) müssen dabei Talentmanagement als eine ihrer zentralen Aufgaben annehmen. Sie wirken hier nicht zuletzt als Vorbild für die nachgeordneten Hierarchieebenen.

Ein ernstgemeintes Talentmanagement wird darüber hinaus nicht umhinkommen, sich mit dem Durchschnittsphänomen zu befassen. Um zu vermeiden, dass Talente in der »Masse« untergehen und sich in ihrem Leistungsvermögen dem Durchschnitt angleichen, wird von den Leitungen ein differenziertes Führungsverhalten zu verlangen sein. Führungskräfte müssen befähigt werden und bereit sein, Talente bewusst hervorzuheben, in letzter Konsequenz also ihre Mitarbeiter offen nach Leistungsgruppen einzuteilen. Das mag brisant erscheinen, passiert aber faktisch intuitiv, unausgesprochen im Arbeitsalltag ohnehin. Dass ein solches Vorgehen, wenn es offen praktiziert wird, nicht reibungsfrei geschieht, liegt auf der Hand. Die Organisation muss von ihren Führungskräften aber erwarten können dieses aus- und durchzuhalten. Es steht

zu vermuten, dass in diesem Erfolgsfaktor in der Praxis mit die höchste Problematik liegen wird, widerspricht ein solches Handeln doch dem etablierten Harmonieanspruch vieler sozialer Organisationen. Talentmanagement bedarf daher an dieser Stelle eines gesteuerten Change Managements. Der frühzeitige Entwurf einer Implementierungs-Architektur für diesen Wandel ist unverzichtbar. Kurzum: Erfolgreiches Talentmanagement ist nicht kostenlos und nicht mühelos zu haben und schon gar nicht nebenbei zu etablieren.

Schließlich sollte für zentrale Personalfragen in den Leitungsgremien der Organisation ein Zeichen gesetzt werden. Für soziale Unternehmen mit Aufsichts- oder Beiräten wäre beispielsweise denkbar, explizit ein Mitglied für (strategisches) Personalmanagement zu benennen. Im Sinne des Promotorenmodells bedarf es mindestens eines »Machtpromotors« auf dieser Ebene, der als Signalwirkung die Ernsthaftigkeit des Talentmanagements betont und damit unterstreicht, dass sich die Organisation der strategischen Bedeutung seines Personalvermögens tatsächlich bewusst ist und dieser Erkenntnis auch Taten folgen lässt. ■



## Literatur

**Armutat, S.:** Bindung durch Verbindlichkeit – die Bedeutung von Wertkodizes für die Bindung von Talenten, in: *Werte in der Unternehmensführung* 3/2008, S. 34–43.

**Böhm, H./Leicht, M./Strack, R.:** Fünf zentrale Herausforderungen für das Personalmanagement, in: *Personalführung* 9/2007, S. 68–72.

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2008):** Talent Management – Trend oder Chimäre? Werkstattbericht, Ausgabe 8/2008, Düsseldorf.

**Mroß, M.:** Personalwirtschaftliche Investitionsrisiken, in: *Personal* 1/2002, Seite 768–771.