



Foto: Ornter

Liebe Leserinnen und Leser,

Talentmanagement ist zurzeit das Buzzword der HR-Szene und so dominant, dass sich der Beobachter zuweilen fragen muss, wie die Branche früher ohne diesen Begriff auskam. Früher, das war, bevor die McKinsey-Autoren Ed Michaels, Helen Handfield-Jones und Beth Axelrod den Begriff „War for Talent“ prägten und einen weltweiten Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte prognostizierten. Das Interesse am Thema Talentmanagement nahm zur Zeit der New Economy zu, flaute aber dann wieder ab, weil die Personalexperten stärker mit ihrem Trennungsmanagement beschäftigt waren als mit dem Management von Talenten. Derzeit wächst angesichts des demografischen Wandels in vielen Unternehmen erneut das Bewusstsein dafür, dass sich Arbeitgeber intensiver um potenzielle Leistungsträger bemühen müssen.

Doch wie sieht Talentmanagement in der Praxis aus? Bei der Recherche für diese Ausgabe wurde uns schnell klar, dass Personalverantwortliche den Begriff sehr unterschiedlich verwenden – sowohl bezogen auf die Zielgruppe ihres Talentmanagements als auch im Hinblick auf die involvierten HR-Prozesse (S. 20). Gemeinsam ist den Ansätzen jedoch, dass sie sich auf Mitarbeitergruppen konzentrieren, die für das Unternehmen besonders wertvoll sind. Damit ist Talentmanagement die logische Fortsetzung einer Entwicklung, die schon seit Jahren im Personalwesen spürbar ist – nämlich einer Bewegung weg vom Gießkannenprinzip hin zu einer zielgruppenspezifischen Personalarbeit. Diese Entwicklung birgt Chancen, aber auch Risiken. Chancen deshalb, weil Unternehmen nur mit maßgeschneiderten Angeboten begehrte Talente finden und binden können. Risiken, weil sie Gefahr laufen, all jene, die nicht zu den Auserwählten gehören, zu demotivieren. Im

editorial

Talentmanagement ist Augenmaß gefragt. Einige Anregungen dazu geben wir in dieser Ausgabe.

Darin stellen wir die Ergebnisse einer Expertenbefragung zum Thema Talentmanagement vor (S. 14) und beschreiben, wie das Unternehmen Johnson & Johnson Talente identifiziert und fördert (S. 17). Außerdem gehen wir der Frage nach, was Talente im Unternehmen hält (S. 24) und wie Sie Ihre Vergütungsmodelle sinnvoll mit Talentmanagement verknüpfen können (S. 22). Vor allem jedoch möchten wir Sie ermutigen, klar zu definieren, wer Ihre Talente sind und

was Sie unter Talentmanagement verstehen. Nur dann können Sie ein proaktives Talentmanagement aufbauen, das einen „War for Talents“ überflüssig erscheinen lässt. Denn wie Professor Christian Scholz in seinem Beitrag schreibt: „Unternehmen, die unvermittelt in den Krieg um Arbeitskräfte taumeln, haben bereits vor dieser Kriegserklärung einiges falsch gemacht.“

Eine anregende Lektüre wünscht

Ihre

Bettina Geuenich

DREI FRAGEN AN ...



Foto: Reiser

Georg Reiser,

seit 1. April Leiter der Abteilung Strategisches Personalmanagement der voestalpine AG, zuvor Leiter der Konzernpersonalabteilung der Böhler-Uddeholm AG.

Herr Reiser, wie sehen Ihre ersten Pläne für die Personalarbeit bei voestalpine aus?

Zurzeit bin ich auf Tournee, um die wesentlichen Akteure im Konzern kennen zu lernen und das Geschäft besser zu verstehen. Durch die Übernahme von Böhler-Uddeholm durch voestalpine und den folgenden Integrationsprozess ist mir allerdings schon einiges vertraut. Zu den Plänen: Wir möchten unsere Führungskräfteentwicklung auf neue Beine stellen und ein konzernweites Gehaltssystem für Executives einführen, das wir bei Böhler-Uddeholm bereits implementiert haben. Das Schöne an der Akquisition ist ja, dass

wir im Personalbereich viel voneinander lernen können.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Ich delegiere gerne Ziele, aber nicht Tätigkeiten. Das operative Geschäft überlasse ich weitgehend meinen Mitarbeitern. So gewinne ich Zeit für strategische Zukunftsfragen – und meine Mitarbeiter gewinnen Selbstvertrauen, weil ich ihnen vertraue. Bezogen auf die internationale Zusammenarbeit habe ich die Erkenntnis gesammelt, dass Differenzierung eine zivilisatorische Errungenschaft ist – und man in einer Konzernholding mit Richtlinien und generellen Statements vorsichtig umgehen muss. Denn die Welt ist nicht immer so, wie man sie sich in Wien oder Linz vorstellt.

Was sind die wichtigsten Zukunftsfragen für Ihre Personalarbeit?

In der näheren Zukunft geht es für uns darum, unsere Management-Development-Seminare auszubauen, um den Führungsnachwuchs zu sichern. Ein weiteres Zukunftsthema ist die Bedarfs- und Nachfolgeplanung. Damit eng zusammen hängt die Frage der demografischen Entwicklung. Denn wir müssen klären, wie wir unseren Mitarbeiterbedarf auch in Zukunft decken können.