

HR Swiss Congress 2008

Talente entdecken, fördern und halten

Am 24./25. September fand im Kurssaal Bern die dritte Auflage des HR Swiss Kongress statt. Führende Vertreter aus Wirtschaft, Politik und der HR-Praxis thematisierten unter dem Motto »Der Mensch im Zentrum von HR« die Bedürfnisse von Mitarbeitenden – und damit die menschliche Dimension der Personalarbeit.

Teil des Programms war ein Modul rund um das Thema **Talentförderung**, unter anderem mit einem Workshop über das Entdecken, Fördern und Halten von Talenten. Die Präsenz von rund 150 TeilnehmerInnen an diesem Workshop bestätigt die Ergebnisse einer Umfrage von Vicario Consulting SA bei den 100 grössten Unternehmen in der Schweiz: Die Potenzial-Entwicklung und Nachwuchs-Sicherung ist eine drängendsten Herausforderungen, nicht nur für die Schweizer Wirtschaft, sondern für den ganzen europäischen Raum. Professor Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern, und Dr. Max Kaufmann, nach einer 35jährigen internationalen Karriere, zuletzt als Sekretär der Geschäftsleitung von Novartis, teilten ihre Erkenntnisse aus Forschung und Praxis in einem Panelgespräch unter der Leitung von Ursula Gut-Sulzer, Managing Partner bei Vicario Consulting SA. Einige der behandelten Fragen werden im Folgenden kurz abgerissen, mehr zum Thema erfahren Sie auf www.hrswiss.kongress.ch.

Mangel-Erscheinung

Warum ist das Thema der Potenzial-Entwicklung so wichtig?

Der Mangel an Nachwuchs an Spezialisten in ganz Europa wird sich in den nächsten Jahren auf Grund der demografischen Entwicklung noch stärker akzentuieren. Die Wirtschafts-Entwicklung in ganz Europa und die damit verbundene höhere Lebensqualität lässt der Schweiz diesbezüglich kaum noch Wettbewerbsvorteile. Um ihren Nachwuchs zu si-

chern, müssen Schweizer Unternehmen daher gezielte Anstrengungen unternehmen.

Unternehmen brauchen immer häufiger spezifische Kompetenzen, um im Markt zu bestehen und sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Diese Fähigkeiten müssen nicht nur aufgebaut, sondern auch bewahrt und weiter entwickelt werden. Im Übrigen ist eine aktive Förderung der Mitarbeitenden das Unternehmen auch ein ernst zu nehmender Wettbewerbsvorteil beim Kampf um Talente. Für ein Drittel der Unternehmen ist es auch eine soziale Verantwortung, MitarbeiterInnen zu entwickeln und damit ihre Arbeitsmarktfähigkeit aufrecht zu erhalten.

Bewährte Hilfsmittel

Welche Instrumente haben sich in der Potenzial-Entwicklung und der Nachwuchsförderung bewährt?

Die Umfrage von Vicario Consulting SA hat gezeigt, dass die meisten grösseren Unternehmen mit Mitarbeiterbeurteilungen arbeiten, rund die Hälfte mit Assessments, ein Viertel mit Development Centers, immer mehr mit Führungsfeedbacks. Rund jedes vierte Unternehmen bietet Karrierebilanzen an und ebenfalls jedes vierte Unternehmen setzt auf Mentoring. Eingesetzt werden auch gezielte Weiterbildungen für Führungskräfte, 360°-Feedback und immer häufiger Coaching. Bewährt haben sich zudem verschiede-

ne Formen von »training on the job« wie Job-Rotation, Einbezug in anspruchsvolle Projekte oder das Co-Piloten-Modell, bei dem das "Potential" mit einem erfahrenen Vertreter der Zielfunktion zusammenarbeitet.

Begriffsklärung

Rund um die Potenzial-Entwicklung zirkulieren Anglizismen wie »Talents«, »High Potentials«, »High Performers«. Wovon reden wir genau?

Bei »Talents« reden wir von Menschen, die offensichtlich Potenzial haben, die Stellenanforderungen aber noch nicht erfüllen, beispielsweise weil ihnen internes Wissen fehlt. »High Performers« sind hocheffiziente Mitarbeitende, die ihre Stellenanforderungen optimal erfüllen. »High Potentials« sind hocheffiziente Mitarbeitende, die Potenzial für einen weiteren Karriereschritt haben. Das heisst, es gibt idealerweise einen natürlichen Kreislauf vom Talent zum High Potential und vom High Potential zum High Performer. Niemand bleibt lebenslänglich ein High Potential; irgendwann ist jeder auf der Höhe seines Potenzials angekommen und sollte auf seiner Stufe eine optimale Tätigkeit ausüben können. ◆

Prof. Norbert Thom und Ursula Gut-Sulzer
am HR Swiss Kongress in Bern

