

# Mitarbeiter stärken

SERIE. Talentmanagement, das wirklich wirkt: Das ist wichtiger denn je. Wir zeigen, wie gerade Mittelständler ein solches in die Tat umsetzen können.

Von Ulli Pesch

Wer seine Mitarbeiter stärkt, der stärkt sein Unternehmen. Personalentwicklung hieß das gestern und so heißt es in den meisten Unternehmen noch heute. Ob das heute um den Begriff des Talentmanagements erweitert wird, ist nicht so ohne Weiteres klar. Denn die meisten Mittelständler verbinden damit Maßnahmen, die für sie gar nicht zuzutreffen scheinen.

Und: Wer von Talentmanagement spricht hat manchmal konkrete, oft auch weniger konkrete Vorstellungen davon, was damit gemeint ist. Es kursieren eine Reihe unterschiedlichster Definitionsversuche, die sich von einem Synonym für Personalentwicklung über die Anwendung von entsprechender Software bis hin zu unternehmensstrategischen Konzepten, die den gesamten „Beschäftigungszyklus“ des Mitarbeiters beinhalten, reichen. Inzwischen hat sich allgemein durchgesetzt, dass Talent-

management eine bewusste und durchdachte Vorgehensweise ist, um Mitarbeiter zu gewinnen, sie zu entwickeln und zu binden und sie mit den Qualifikationen und Fähigkeiten auszustatten, die zur Erreichung aktueller und künftiger organisatorischer Erfordernisse im Unternehmen notwendig sind. Für viele Mittelständler – gerade jene mit bis zu 1.500 Mitarbeitern, die seit Langem im Markt sind und die meist noch als Familienbetrieb geführt werden – bleibt Talentmanagement aber ein Begriff, den sie eher ablehnen, weil sie denken, Talentmanagement sei eher etwas für Großunternehmen.

## Intuitiv besser

Wichtig und Voraussetzung für die Einführung und Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen im Talentmanagement ist die Erkenntnis, dass es für die Zukunft der Firma überlebenswichtig ist, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, professionelle Mitarbeiterentwicklung und Talentmanagement zu praktizieren sowie gute Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Insbesondere bei mittelständischen Firmenchefs fehlt diese Einsicht aber noch oft. Ein griffiger Hebel, um dafür Gehör zu finden, wäre, der Unternehmensleitung vorzurechnen, was es bedeutet, wenn man, um die Unternehmensstrategie umzusetzen, bestimmte Qualifikationen braucht und was es kostet, wenn man diese nicht hat.

In diesem Zusammenhang sollte aber trotz dieser Kritik eine Aussage nicht unerwähnt bleiben, die während der



Mitarbeiter stärken: Das muss jetzt Priorität in den Personalabteilungen haben.

## SERIE

- Ausgabe 5/2010: Personal planen
- Ausgabe 6/2010: Kosten senken
- Ausgabe 7/2010: Mitarbeiter stärken

Recherchen zum Thema „Mitarbeiter stärken“ in mittelständischen Unternehmen mehrfach auftauchte: Einige der Experten meinten, dass Mittelständler, wenn es um die Stärkung ihrer Mitarbeiter ginge, aufgrund der transparenteren und unmittelbaren Strukturen intuitiv besser, flexibler und zielorientierter agierten als Großunternehmen.

Abgesehen von ihrer Personalkompetenz sollten Personalabteilungen grundsätzlich die entsprechenden Werkzeuge zur Mitarbeiterentwicklung und zum Talentmanagement zur Verfügung stellen. Die direkten Maßnahmen sollten in der Linie erfolgen, weil diese den Bedarf besser einschätzen kann.

### Talente identifizieren und rekrutieren

Personalentwicklung und Talentmanagement beginnen bereits bei der Personalplanung, die auf der Unternehmensstrategie aufbaut und bei der unter anderem auch die mittel- und langfristigen benötigten Qualifikationen aller Mitarbeiter definiert werden müssen. Korreliert man die Qualifikationen der intern vorhandenen Mitarbeiter mit den künftig benötigten Qualifikationen wird deutlich, welcher Entwicklungsbedarf intern und auch für neue Mitarbeiter besteht. Gleichzeitig weiß man, wann welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen das Unternehmen aus Altersgründen verlassen werden. Hier ist – auch als Werkzeug zur Mitarbeiterbindung – das Aufsetzen eines einfachen Mentorenprogramms hilfreich. Mitarbeiter, die in absehbarer Zeit aus dem Unternehmen ausscheiden, übertragen ihrem Nachfolger über einen Wissenstransfer alle relevanten Infor-

mationen, Arbeitsabläufe und Verfahrensweisen ihres Arbeitsbereichs.

Wichtig ist auch die Bestimmung besonders kritischer Zielgruppen, also der Personen, die Schlüsselpositionen im Unternehmen besetzen. Sind diese definiert, kann das Recruiting beziehungsweise die interne oder externe Mitarbeitersuche und -entwicklung beginnen. Dazu muss sich das Unternehmen zunächst als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und zeigen, wie es seine Mitarbeiter fördert. Bei Bedarf an hoch qualifizierten, jungen Mitarbeitern ist es beispielsweise sinnvoll und üblich, durch Kooperationen mit Hochschulen, über Stipendien, Werkstudententätigkeiten oder Praktikantenbindungsprogramme für das Unternehmen als künftigen Arbeitgeber zu werben.

### Talente an das Unternehmen binden

Mitarbeiterbindung beginnt bereits bei der Einstellung: Neue Mitarbeiter sollte man schon vor deren Arbeitsbeginn emotional auf das Unternehmen einstimmen. Beispielsweise indem man sie auf Feiern oder zu besonderen Anlässen bereits vor ihrem ersten Arbeitstag einlädt. Am ersten Tag sollten sie dann einen komplett ausgestatteten Arbeitsplatz vorfinden. Telefon- und Kontaktlisten aller Kollegen liegen bereit, eine eigene E-Mail-Adresse und die Visitenkarten stehen zur Verfügung. Eine Führung durch die Firma, begleitet mit der Vorstellung der Kollegen und eine umfassende Einweisung in die Aufgaben sind selbstverständlich.

Ein gutes Beispiel dafür ist die 4flow AG, eine Unternehmensberatung im Bereich Supply-Chain-Management mit rund 90 Mitarbeitern, die in den vergangenen Jahren mehrfach für ihr Talentmanagement ausgezeichnet wurde. Susanne Moosdorf, Managerin HR bei 4flow, erklärt dazu: „Die Grundlagen des 4flow-Talentmanagements finden sich schon in unserer Unternehmensvision und unseren Werten wieder. Talentmanagement bei 4flow beginnt beim Recruiting, und wir legen besonderen Wert

auf einen ganzheitlichen und nachhaltigen Umgang mit unseren Mitarbeitern. Wichtig ist uns, dass Mitarbeiter sich vom ersten Moment an wohl bei uns fühlen und bei uns bleiben wollen. Deshalb sind alle Prozesse rund um den Mitarbeiter fließend aufeinander abgestimmt.“

Nach Ansicht von Dr. Ulrich Althausser, Geschäftsführer und Inhaber der auf Personalfragen spezialisierten Beratung HR.Quadrat, können die Maßnahmen zur Förderung und Bindung von Mitarbeitern bei Mittelständlern einfach und doch sehr effizient sein. Auch deshalb, weil die Strukturen bei Mittelständlern fließender sind und mehr Nähe zulassen. „Ein einfaches, aber wirksames Instrument der Mitarbeiterbindung kann schon die aktiv zelebrierte Wertschätzung, zum Beispiel in Form einer spontanen Feier anlässlich des Erreichens eines geplanten Umsatzzieles oder auch eine Betriebsfeier aus besonderem Anlass, beispielsweise der Geburtstag des Inhabers, sein.“

### Talente fördern: Feedback geben

Aus den aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Einzelmaßnahmen, die auf jeden Mitarbeiter heruntergebrochen werden, ergibt sich ein Mix aus qualitativen und quantitativen Zielen, die der Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens erfüllen sollte. Eine mindestens einmal jährlich stattfindende Mitarbeiterbeurteilung und Erfolgskontrolle ist mittlerweile Standard in nahezu jedem Unternehmen. Weil den mittelständischen Führungskräften jedoch meist eine eindeutige Bewertungsskala fehlt, sollte die Beurteilung des Mitarbeiters von mehreren Führungskräften und auch Kollegen durchgeführt werden sowie im Nachgang eine Art Kalibrierung stattfinden, bei der die Gründe für die jeweiligen Einschätzungen besprochen werden. Denn je mehr Sichtweisen es zu einem Mitarbeiter gibt, umso genauer wird eine Bewertung. Die Aufgabe der Personalabteilung besteht lediglich darin, den Bewertungsprozess voranzu-

treiben und dafür zu sorgen, dass dieser innerhalb einer gesetzten Frist abgeschlossen ist.

Für Graham Rogers, international tätiger Coach und Personaltrainer, darf die Mitarbeiterförderung und -bindung jedoch nur ganzheitlich sein. Nach seiner Ansicht sollte der Mitarbeiter, unabhängig von seiner erbrachten Leistung, stets nur ein konstruktives Feedback erhalten. „Sowohl für die Stärkung des Mitarbeiters als auch für dessen Bindung ist eine durchgängige und klare Kommunikation notwendig. Hat ein Mitarbeiter beispielsweise eine gute Leistung gezeigt, dann sollte er dafür gelobt werden. Das Lob muss ernst und herzlich gemeint sein. Entspricht seine Leistung nicht den gewünschten Erwartungen, sollte man den Mitarbeiter nicht schelten, sondern offen gemeinsam mit ihm besprechen, welche Auswirkungen sein Handeln für ihn und das Unternehmen hat. Wo geht die Reise hin mit dem Unternehmen? Die Zukunftsvision teilen und in die Erarbeitung und Durchführung dieser Vision einbinden, macht aus Betroffenen Beteiligte.“

Auf die Frage, wie man Talente fördern könne, antwortet Carsten Franke, CEO beim HR-Marketing- und Recruiting-Spezialisten Milch & Zucker: „Wie Ta-

lente gefördert werden, ist abhängig von dem unternehmensinternen Verständnis des Begriffs: Als Maßnahmen für definierte Zielgruppen wie Führungskräfte oder Hochschulabsolventen oder nach individueller Bewertung des einzelnen Mitarbeiters pro Stelle.“ Für Führungskräfte schlägt er neben Bonuszahlungen individuelle Fortbildungs- und Personalentwicklungsmöglichkeiten oder flexible Arbeitszeitmodelle als probate Mittel vor. Und für Hochschulabsolventen biete es sich nach seiner Ansicht an, beispielsweise Trainee-Programme und Fortbildungsmaßnahmen aufzusetzen. Junge Mitarbeiter könne man auch durch einen Talentpool, der Themen wie Teamgeist, Arbeitsatmosphäre und die transparente Vermittlung von Hierarchien behandelt, ans Unternehmen binden.

### Die Balance zur Eigeninitiative finden

Bei Mittelständlern hat es sich nach Angaben vieler Experten bewährt, den Mitarbeiter selbst den eigenen Entwicklungsbedarf einschätzen zu lassen. Deshalb ist es wichtig, ihm einen möglichst großzügigen Rahmen für seine eigene Entwicklung einzuräumen und diese auf Freiwilligkeit anstatt auf Zwang aufzubauen. „Wenn Sie Mitarbeiterentwicklung betreiben, dann achten Sie darauf, dass der Mitarbeiter das auch möchte, denn sonst laufen Sie Gefahr, dass Sie einen bisher engagierten und guten Mitarbeiter verlieren, nur weil Sie vielleicht Personalentwicklung am falschen Mitarbeiter betreiben wollen“, warnt Maik Degner, Mittelstands-Personalexperte und Inhaber des Beratungshauses Maik Degner Consulting, MDC.

Auch Jobrotationsprogramme zählen zu hilfreichen Maßnahmen sowohl zur Förderung und Leistungssteigerung als auch als probates Mittel zur Mitarbeiterbindung – wenn sie intelligent organisiert sind. Denn auch hier ist Vorsicht geboten: Wenn Sie gute Mitarbeiter, die motiviert arbeiten, in ein Jobrotationsprogramm einbinden, kann deren Motivation sinken, weil sie einen anderen

**Online**

**Haufe Community Group**  
In Ausgabe 1/2010 hat André Doerfler in einem Fachartikel über das integrierte Talentmanagement bei R+V berichtet. Nun können sich alle Interessierten mit ihm und anderen Personalern über Erfahrungen und Ideen rund um dieses Thema austauschen: In der neu gegründeten Gruppe „Integriertes Talentmanagement“ der Haufe Community.  
[www.haufe.de/personal/bcStart](http://www.haufe.de/personal/bcStart)

Job machen müssen. Schlimmstenfalls verlieren Sie dann diesen Mitarbeiter.

### Software unterstützt dabei

Eine Talentmanagement-Software mit Funktionalitäten für Feedbacks, Bewertungen, Zieldefinitionen und mehr kann den Bedarf an Mitarbeitern und Qualifikationen und Bewertungen gegebenenfalls auf Knopfdruck ermitteln. Das bringt viel Zeitersparnis und setzt Ressourcen frei, und eine solche Software hebt das gesamte Management der Personalentwicklungs- und Talentmanagementstrategien auf ein professionelleres Niveau.

Weil mittelständische Unternehmen in der Regel sehr unterschiedlich geführt werden, haben sie auch einen entsprechend diversifizierten Bedarf an Maßnahmen zur Mitarbeiterstärkung und -bindung. Dennoch genügen ein paar einfache Regeln und Vorgehensweisen, die sich aus einem Abgleich aus Unternehmensstrategie und der daraus resultierenden Personalplanung ergeben, um erfolgreich Mitarbeiter zu stärken und an das Unternehmen zu binden. Es müssen keine der so häufig überdimensionierten Strategien sein. ■

**Ulli Pesch** ist freier Journalist in Kirchheim-Heimstetten bei München.

### Online

Unter dem Motto „**Initiative Personal**“ finden Sie in den nächsten Wochen auf unserem Internet-Portal:

- Videointerviews mit Personalern und Experten
- Kostenlose Online-Seminare
- Wissen und Instrumente für die Praxis

Jetzt informieren unter [www.haufe.de/initiative-personal](http://www.haufe.de/initiative-personal)

