

# Talent Herausforderungen



Als Peter Cappelli mit „Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty“ 2008 seinen Ansatz, Ideen des Supply-Chain-Managements auf Talent Management anzuwenden, vorstellte, forderte er das gängige Mindset von entweder Talente intern auf „Vorrat“ auszubilden oder bereits ausgebildete Talente von Markt oder Wettbewerb (ab-) zuwerben heraus. Nun rückten Ansätze wie Just-in-time-Produktion, Lagerkosten etc. in den Fokus.

Traditionellerweise ging Nachfolgeplanung von planbarer Entwicklung von Marktumfeldern und Nachfolgebbedarf über mehrere Jahre hinweg aus: Zeiträume, in denen sich derzeit Strategien, Organigramme und Kunden-Erwartungen mehrfach geändert haben. Ging es in Talent Management und Nachfolgeplanung bisher also „nur“ darum, den Bedarf an MitarbeiterInnen zu bestimmen und diesen Bedarf bestmöglich (intern oder extern) zu bedienen, sind aktuell Markt-Entwicklung und damit der MitarbeiterInnen-Bedarf in etwa so genau vorhersehbar wie das Wetter der nächsten 5 Jahre.

Die Kosten / ROI für Talent Entwicklung und Nachfolgeplanung blieben häufig im Dunkeln. Verantwortliche sind auch immer öfter in der Situation, dass sie – obwohl für eine offene Position mehrere potenzielle NachfolgerInnen definiert wurden – Positionen dennoch extern besetzen, da sich die Anforderungen enorm weiterentwickelt haben. Mit mehreren Konsequenzen – Frustration auf Seiten der potenziellen NachfolgerInnen, sich nicht rechnenden Entwicklungs-Investitionen und weiter steigenden Planungskosten. Unternehmen, die Positionen nicht besetzen können, erleben, dass sich dies rascher auf der Ergebnisseite niederschlägt und strategische Ziele auf der Kippe stehen. So ist es auch nicht verwunderlich, dass Talent Management auf der HR-Prioritätenliste der Unternehmensführungen ganz nach oben geklettert ist. Talent Management wird als entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit erachtet, über die erforderlichen Fähigkeiten/Erfahrungen verfügen Unternehmen (lt. Selbsteinschätzung) nicht in erforderlichem Maße (BCG Future of HR in Europe, 2015).

# Talent Herausforderungen



Weiter wie bisher zu planen ist keine Option. Und die extremen Alternativen sind ebenso kostspielig wie riskant - als da wären: möglichst wenige NachfolgerInnen und Talente zu bestimmen und damit in unvorhersehbaren Situationen oder neuen Gelegenheiten nicht handlungsfähig sein oder zu viele Talente zu produzieren und „auf Lager“ zu halten, mit damit verbundenen Aufwänden und Frustration aufgrund unerfüllter Erwartungen inkl. ungeplanter Abgänge. Pest oder Cholera? Regen oder Traufe?

Unternehmen stehen konkret vor mehreren Herausforderungen:

- die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer Generation scheiden aus den Unternehmen aus
- der 1997 / 2001 geprägte „War for Talents“ hat sich für einige Berufsgruppen definitiv nicht abgekühlt
- die nachrückenden geburtenschwächeren Jahrgänge der Generationen X, Y und Z zeigen andere Karrieremuster und -Erwartungen – eher diskontinuierliche, mit häufigeren (nicht immer freiwilligen) Wechseln von Unternehmen und Rollen und dem stärkeren Fokus auf die Balance ihrer Lebensbereiche
- der Markt ist transparenter geworden – sozialer Netzwerke und Bewertungsplattformen sei Dank – mit Auswirkungen auf Recruiting, Bindung, Erwartungen
- die technologische rapide Entwicklung – mit den Stichworten Digitalisierung, Industrie 4.0 und Internet der Dinge - erzeugt eine Dynamik, die neue Chancen für gut ausgebildete Spezialisten und in diesem Bereich erfahrene (Projekt-)ManagerInnen eröffnet - und gleichzeitig Jobs kostet