



**Institut für Beschäftigung
und Employability**

Prof. Dr. Jutta Rump
Ernst-Boehe-Str. 4
67059 Ludwigshafen
0621 / 5203-238
rump@fh-ludwigshafen.de



Talente managen – Wunsch und Wirklichkeit

Bonn, den 20. November 2008

1. Die Welt der Talente
2. Das Managen von Talenten
3. Die Verantwortung von Talenten
4. Fazit



1. Die Welt der Talente

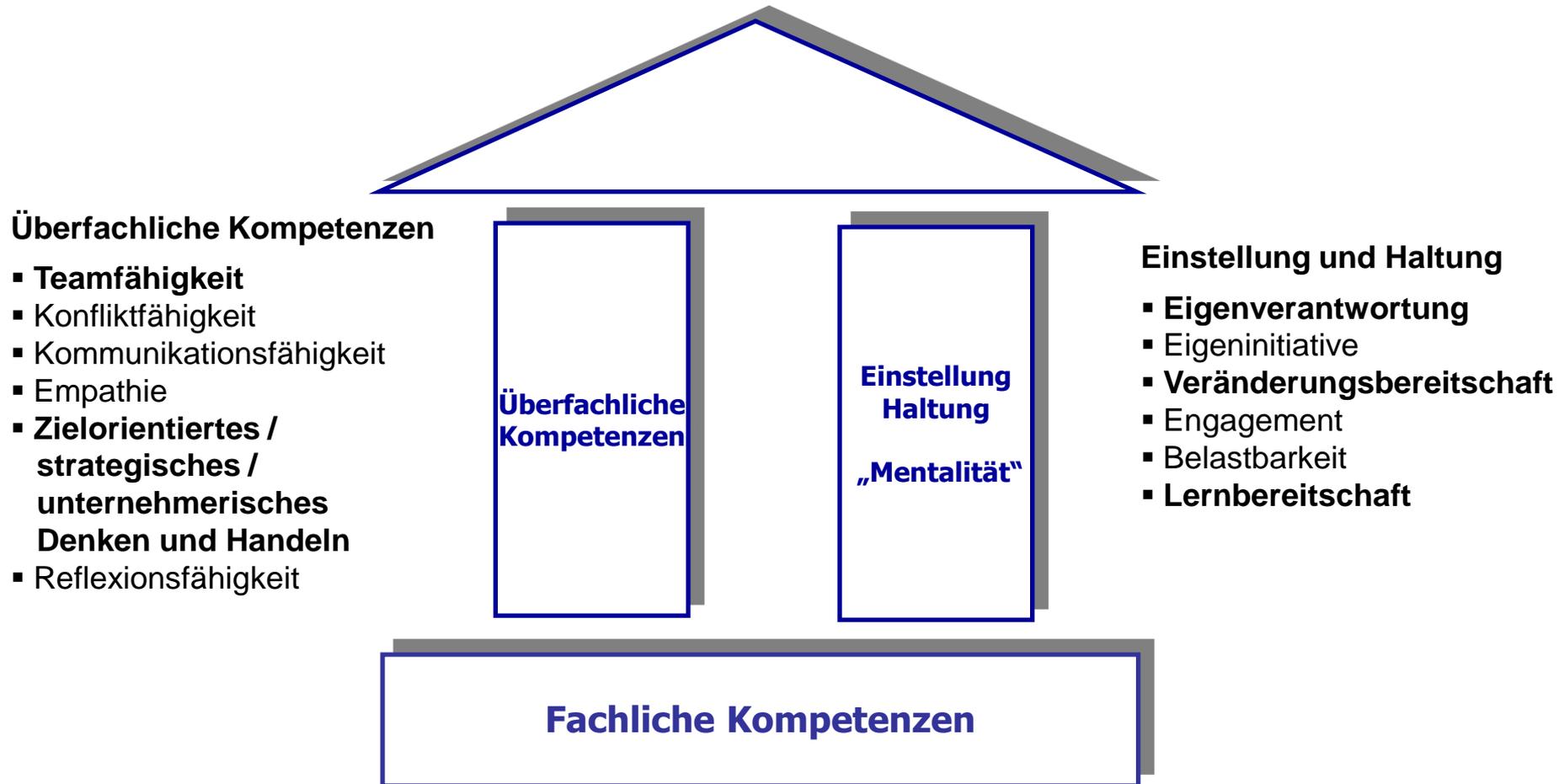


Was sind Talente?

Personen, die über ein bestimmtes Profil verfügen,

⇒ über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg (unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit),





Spannungsfelder

Lebensgenuss ————— Leistungsorientierung

Familie und Freizeit ————— Beruf

Individualisierung ————— Orientierung an
gemeinsamen Zielen

Suche nach neigungsgerechten, herausfordernden Aufgaben und Entwicklungschancen / Sinn der Arbeit ————— Suche nach Beständigkeit



Unternehmen in Hoch-Lohn-Ländern sind vor allem auf ihre Innovationskraft und Innovationsfähigkeit angewiesen. Die Me-First-Strategie entscheidet über den Erfolg. Rohstoff für Innovationsfähigkeit ist Wissen und Kompetenz.



- ⇒ zunehmende Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor
- ⇒ Wissen und Kompetenz als Produktionsfaktor Nr. 1
- ⇒ steigende Wissensintensität in Systemen, Strukturen und Prozessen

Wissen und Kompetenz ist mehr als Fachwissen und Fachkompetenz!



Die zunehmende Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor führt dazu, dass sich die Nachfrage nach Arbeitskräften unterschiedlich entwickelt.

Es ist damit zu rechnen, dass die Nachfrage nach Fachkräften / Fachkräftenachwuchs / Talenten weiter zunehmen wird. Im Gegensatz zu der Nachfrage nach wenig qualifizierten Arbeitskräften.



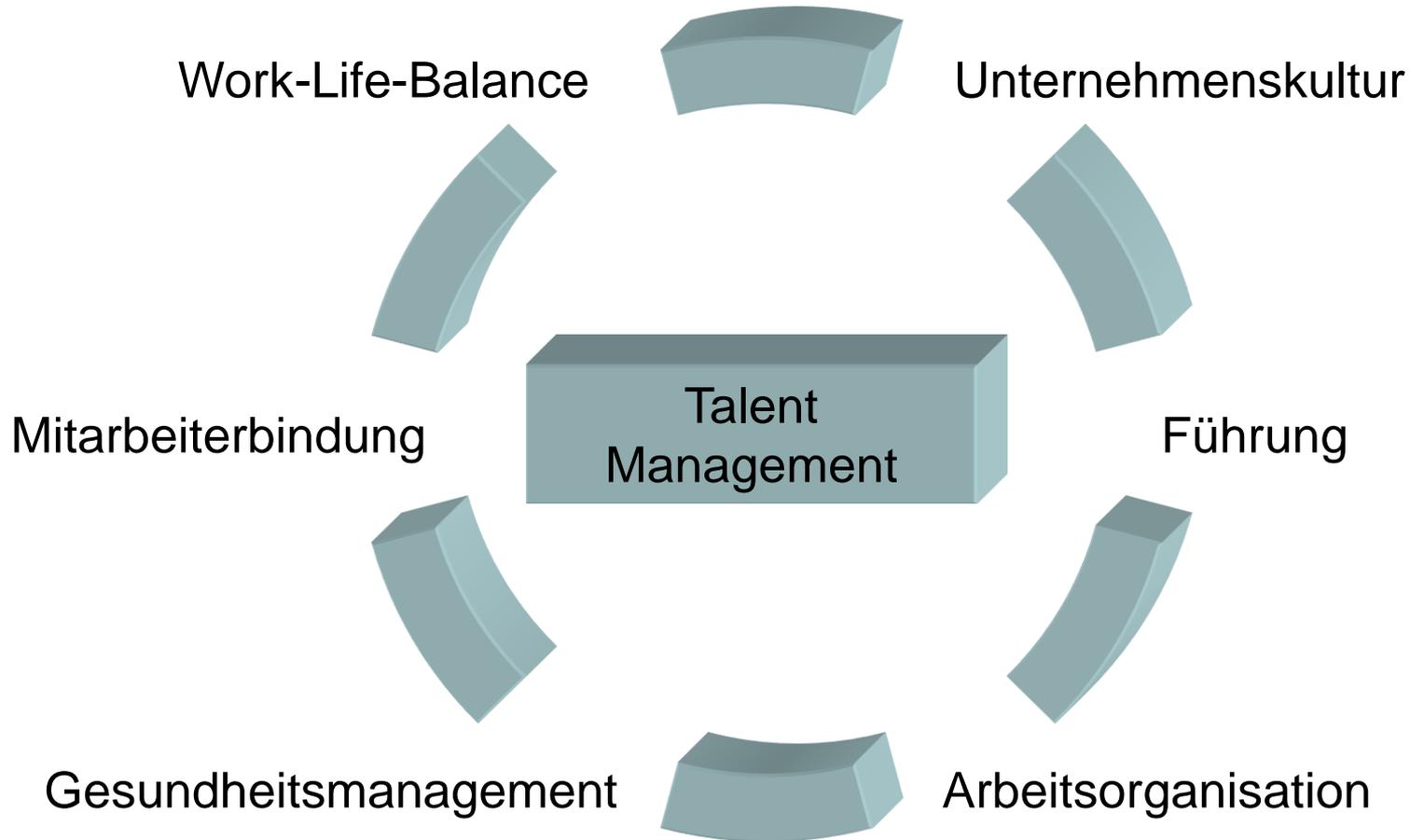
Talente sind daneben von großer Bedeutung, um weitere Herausforderungen zu bewältigen:

- ❖ Die weitere Verdichtung von Arbeit.
- ❖ Die zunehmende Komplexität.
- ❖ Die Beschleunigung sowie steigende Veränderungsgeschwindigkeit
- ❖ Die sinkende Halbwertszeit von Wissen.



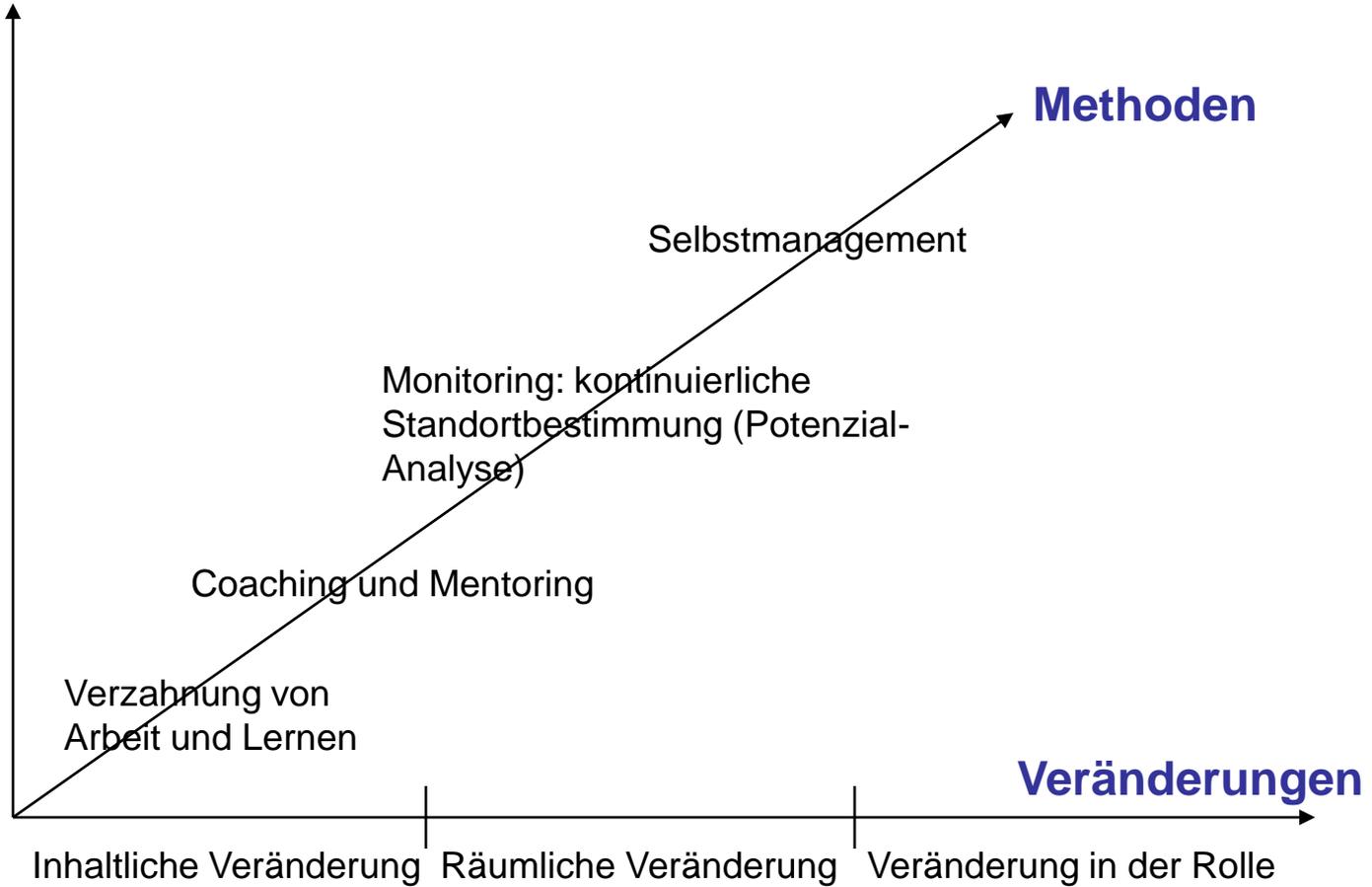
2. Das Managen von Talenten





Prinzipien

1. Eigenverantwortung als Grundprinzip
2. Individualisierung
3. Förderung des Lebenslangen Lernens
4. Förderung der Persönlichkeitsfaktoren und der Schlüsselkompetenzen
5. Umgang mit Komplexität
6. Förderung von systemischem und vernetztem Denken



Eine **Unternehmenskultur**, die Talente fördert und die sich Talente wünschen, zeichnet sich durch folgende Werte aus:

- Wertschätzung.
- Gegenseitiges Vertrauen.
- Integrität.
- Eigenverantwortung.
- Leistungsbereitschaft.
- Offenheit.



Führung, die Talente unterstützt und die sich Talente wünschen, muss folgende Aspekte berücksichtigen:

- Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeiter erfolgreich arbeiten können.
- Gewährung von Freiräumen und Handlungsspielräumen.
- Glaubwürdigkeit, die sich im konsequenten Handeln und im Vorleben zeigt.
- Überzeugen, Motivieren und Herausfordern.
- Keine Führung im Sinne des „Gießkannen-Prinzips“, statt dessen individualisierte Führung (jeden Mitarbeiter dort abholen, wo er steht).
- Schaffen einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen.



Eine **Organisation**, die Talente fördert und die sich Talente wünschen, weist folgende Strukturen auf:

- ❖ Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume.
- ❖ Transparenz.
- ❖ Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Arbeitsorten, Arbeitsabläufen und Arbeitsinhalten.
- ❖ Projektarbeiten.
- ❖ Teamarbeit.



Um die Leistungsfähigkeit im Erwerbsprozess zu erhalten und die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern – insbesondere unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit – werden von talent auch Maßnahmen zur **Gesundheitsförderung** nachgefragt:

- ❖ Analyse der Arbeitsplätze und ggfs. Veränderung
- ❖ Informationen über gesundheitsförderliches Verhalten.
- ❖ Gesundheitsbewusste Angebote in der Kantine.
- ❖ Ergonomie am Arbeitsplatz.
- ❖ Gesundheitschecks.
- ❖ Seminare zur Förderung von gesundheitlichen Kompetenzen.
- ❖ Förderung von Stressbewältigungstechniken.
- ❖ Gemeinsame sportliche Aktivitäten.
- ❖ Rückenschulung.
- ❖ Vergünstigung für Sportstudios.



Während ältere Fach- und Führungskräfte durch ein höheres Gehalt, durch die Aussicht auf eine Führungsposition und durch Beschäftigungssicherheit **an einen Arbeitgeber gebunden** werden können, legt die Mehrheit der jungen Talente Wert auf

- ❖ interessante Arbeitsinhalte (93 %),
- ❖ die Anerkennung der eigenen Leistung (86 %),
- ❖ eine Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben (82 %),
- ❖ Entwicklungschancen für die eigene Persönlichkeit (81 %),
- ❖ Weiterbildungsmöglichkeiten (81 %),
- ❖ selbstständiges Arbeiten (80 %),
- ❖ eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie (79 %),
- ❖ das Erreichen einer Führungsposition (60 %).



Work-Life-Balance ist für viele Talente ein Wert an sich. Sie zeigt sich in:

- ❖ Werdegänge / berufliche Perspektiven, die beide Lebensbereiche über die Lebensarbeitszeit im Fokus haben.
- ❖ Sensibilität der Führungskräfte für Familienbelange der Mitarbeiter
- ❖ Chancengleichheit
- ❖ Informationen über Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- ❖ Services für die Familie
- ❖ Berücksichtigung des Themas Pflege und Enttabuisierung

⇒ **Work-Life-Balance = Lebensphasenorientierung**



3. Die Verantwortung von Talenten



Die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit obliegt erst einmal dem einzelnen Talent. Das einzelne Talent ist gefordert, sich kontinuierlich den verändernden Rahmenbedingungen sowie an den Anforderungen des internen wie externen Arbeitsmarktes anzupassen. Dazu ist die Bereitschaft allein nicht ausreichend. Auch individuelles Handeln – ohne die Unterstützung des Arbeitgebers – ist gefragt. Es gilt:

Qualifizieren und Lernen in der Vergangenheit: Notwendigkeit zum beruflichen Aufstieg

Qualifizieren und Lernen in der Zukunft: Vermeidung des beruflichen Abstiegs



Es gilt sich bewusst zu machen, dass es sich um eine Investition in den eigenen Vermögenswert handelt. **Bei einem durchschnittlichen Jahreseinkommen von 40.000 € und einer Lebensarbeitszeit von 40 Jahren beträgt der Vermögenswert 1,6 Mio. €.**



Das Managen von Talenten setzt in einem ersten Schritt die Entwicklung der Talente voraus. In einem zweiten Schritt ist eine bestimmte Unternehmenskultur, eine offene Führung, eine flexible Arbeitsorganisation, proaktive Gesundheitsförderung sowie eine individuelle Motivierung und Bindung sowie eine Work-Life-Balance notwendig. Dies spielt insbesondere vor dem Hintergrund des Wertewandels und der Fachkräfteengpässe eine große Rolle.

Die Wirklichkeit von Unternehmen sind nicht selten anders aus. Angesichts der Herausforderungen, die heute und in Zukunft die Arbeitswelt bestimmen, werden sich Unternehmen mehr und mehr mit den Handlungsfelder eines erfolgreichen Managen von Talenten auseinandersetzen müssen.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

