

**WRB-Blog Nr. 5/15 Norbert Thom, Prof. h.c. Dr. h.c. mult. Emeritus,
Universität Bern, zum Thema: «Vom Hochschulstudium in die
Talentschmiede»**



In verschiedenen weltweiten Studien der Boston Consulting Group wurde grosser Handlungsbedarf beim Talentmanagement (TM) identifiziert. Einerseits ist seine zukünftige Bedeutung extrem hoch, andererseits kann die aktuelle Beherrschung dieses Gebietes im Personalmanagement (PM) keineswegs befriedigen.

TM ist anspruchsvoll

Talente sind Personen, die in bestimmten, für ein Unternehmen sehr wichtigen Aspekten über besonders gut entwickelte Fähigkeiten (Schlüsselqualifikationen) verfügen.

Im TM geht es nun darum, Talente zu gewinnen und integrieren, fortlaufend zu beurteilen, zu entwickeln und erhalten oder zu erkennen, dass der Status einer Person mit hohen Leistungen und weiterem Entwicklungspotenzial nicht mehr gegeben ist. TM ist eine gemeinsame Aufgabe von Führungskräften und Spezialisten. TM ist ein personalwirtschaftlicher Kernprozess, der eingebettet ist in ein umfassenderes Instrumentarium des PM. Ohne diese sorgfältige Abstimmung kann sich das TM nicht voll entfalten.

Diese Komplexität des TM erklärt seine noch stark verbesserungsbedürftige Beherrschung. Der Verfasser behauptet jedoch, dass ein spezielles Instrument des TM, welches sich auf die Berufseinführungsphase junger Hochschulabsolventen fokussiert, im deutschsprachigen Raum bereits sehr gut beherrscht wird. Es geht um Trainee-Programme (TrPr) für Hochschulabsolventen, die in Wirtschaftswissenschaften und angrenzenden Fachgebieten abgeschlossen haben.

TrPr sind unternehmensindividuell auszugestalten. Aber es gibt statistische Merkmale. Die Durchschnittsdauer beträgt nach den Forschungen der Uni Bern (www.iop.unibe.ch) rund 18 Monate. Die Trainees werden meist auf vier bis fünf Stationen ausgebildet und eingesetzt. Sie erhalten zusätzlich Schulungen über wichtiges Unternehmenswissen und nützliche Arbeitstechniken, wirken in Projekten mit und können je nach Internationalität eines Arbeitgebers auch einen Auslandsaufenthalt absolvieren. Das TrPr wird planvoll gestaltet. Es kann standardisiert sein oder zumindest teilweise nach individuellen Wünschen strukturiert werden. Ohne einengende rechtliche Vorgabe müssen die Arbeitgeber selbst das gemäss ihre Zielen optimierte Konzept entwickeln.

Ziele für TrPr

Es geht um eine gute Ausbildung in fachlicher und methodischer Hinsicht. Man soll viel über die Stärken und Schwächen des Trainees erfahren und der Trainee lernt seinen Arbeitgeber besser kennen. Die Trainees sollen die Unternehmenskultur verstehen und verinnerlichen sowie Netzwerke bilden. Der Arbeitgeber will durch das TrPr mehr und qualifiziertere Bewerber erhalten und die ausgebildeten Trainees mindestens drei Jahre im Unternehmen behalten, damit sich die Ausbildungsinvestitionen lohnen.

Zielerreichung

Nun stellt sich Frage, wie diese Ziele erreicht werden können. Auf der Basis zahlreicher Studien der Uni Bern sowie durch den Erfahrungsaustausch mit Praktikern lassen sich folgende 10 Handlungsempfehlungen ableiten:

1. Klären Sie den Bedarf für Nachwuchskräfte sorgfältig ab. Die Vorgesetzten vor Ort sind dabei einzubeziehen.
2. Leiten Sie das TrPr systematisch aus Ihrer Unternehmens- und Personalstrategie sowie Ihrer Unternehmenskultur ab. Daraus ergeben sich die Ziele für das TrPr.
3. Sorgen Sie dafür, dass Ihr TrPr ein integrierter Bestandteil Ihrer Personalentwicklung und Ihres Talentmanagements ist.
4. Ihr massgeschneidertes TrPr enthält viel praktische Mitarbeit in Abteilungen und zusätzliche gezielte Schulungen.
5. Besonders wichtig sind die gute Selektion der Trainees und das realitätsgerechte Steuern ihrer Erwartungen. Machen Sie keine Versprechungen auf schnelle Beförderungen.
6. Nur Vorgesetzte, die genügend Zeit zur Wissens- und Werte-Vermittlung haben, erhalten Trainees.
7. Ihre Unternehmensleitung signalisiert durch klare Kommunikation und persönliches Engagement die hohe Bedeutung dieser Nachwuchsförderung.
8. Das Mitwirken der Trainees in Projekten ist sehr zielführend. Allerdings dürfen Ihre Trainees nicht glauben, dass die spätere Alltagsarbeit nur aus tollen Projekten bestehen wird.
9. Die erste volle Einsatzstelle nach Abschluss des TrPr ist früh zu klären. Nach dem TrPr verlieren Sie die Ex-Trainees nicht aus den Augen (weitere Beobachtung und ggf. spezielle Förderung, falls sie echte Talente sind).
10. Denken Sie an das laufende Controlling während des TrPr und seine Evaluation danach: Wurden die Ziele erreicht? Was ist zu optimieren?

Hintergründe zu den 10 Empfehlungen finden Sie in:

Ritz, Adrian/Thom, Norbert (Hrsg.): Talent Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2011

Zum Autor

Prof. Dr. mult. Norbert Thom war von 1991 bis 2012 Direktor des IOP der Uni Bern. Er leitete dort zahlreiche Forschungsprojekte im Bereich Personalentwicklung und Talentmanagement.



Prof. Dr. Norbert Thom
Prof. h.c. Dr. h.c. mult. Emeritus, Universität Bern