

1 Die geschäftsentscheidende Wirkung von Talent-Pools



Auf den folgenden Seiten werden Sie einen neuen Ansatz kennenlernen, wie Sie potenzielle Kandidaten für Ihr Unternehmen anlocken und ihr Interesse wachhalten, bis Sie Verwendung für sie haben. Er unterscheidet sich stark von dem, was die meisten Unternehmen gegenwärtig tun, aber in Wahrheit ist die Methode nicht völlig neu.

Außerhalb der Welt der traditionellen Unternehmen sind Talent-Pools seit Langem ein normaler Bestandteil des Talentmanagementprogramms – wie beispielsweise in der Welt des Sports, der Bühnenkunst oder der Unterhaltung. Talent-Pools sind *das* Mittel, um zu verhindern, dass Produktionen oder Mannschaften plötzlich ohne die notwendige personelle Ausstattung dastehen, selbst wenn in letzter Minute jemand verletzungsbedingt ausfällt oder aus anderen Gründen nicht einsatzbereit ist. Zudem ermöglichen Talent-Pools die Einrichtung von Personalplanungssystemen, die ebenso systematisch und robust sind wie jeder Finanzplanungsprozess.

Angesichts der dramatischen Veränderungen im allgemeinen Talentmarkt ist für Sie jetzt die Zeit gekommen, diese bewährten Talent-Pool-Methoden auf Ihr Unternehmen zu übertragen – je schneller, desto besser.

Die harte Wahrheit ist, dass die traditionellen Methoden der Rekrutierung und Anwerbung von Talenten für die Arbeitgeber nicht länger funktionieren. Und was noch schlimmer ist: Sie treiben die Unternehmen in einen sehr kostspieligen »passiven Rekrutierungsmodus«, bei dem sie sich von Notfall zu Notfall hängeln, ohne jemals die Zeit, die Mitarbeiter oder die Mittel zu finden, um Luft zu holen und einen strategischen Ansatz zu entwickeln. Es ist Zeit für etwas Neues. Schauen wir uns gemeinsam an, wie ein bewussterer, aktiverer und strategischerer Talent-Pooling-Ansatz den enormen Zeitdruck der raschen Stellenneubesetzung entschärfen und helfen kann, Ihrem Unternehmen einen anhaltenden Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Die überraschend lange Talent-Gewinnungs-Zeitschiene

Die meisten Unternehmen tun sich meines Erachtens deshalb schwer mit der Mitarbeitereinstellung und dem Talentmanagement, weil sie die wahre Länge der Talent-Zeitschiene verkennen.

Für viele Unternehmen beginnt die Zeitschiene in dem Augenblick, in dem akuter Talentmangel auftritt. Der neue Standort soll in sechs Wochen eröffnen – schnell, wir brauchen Manager und Verkäufer! Was ist da? Der Leiter der Einzelhandelsgruppe in Wien hat noch einmal geheiratet und wird zum Quartalsende seinen Abschied nehmen – rasch, wie brauchen einen neuen Regionalleiter! Ach nee, was meinst du damit, dass keiner unserer neuen Ingenieure für den Job in Frage kommt? Schnell, wer kann einspringen? Es hilft nichts, wir brauchen da jemanden!

Schnell, schnell, schnell, und immer in Reaktion auf einen drängenden Bedarf, wenn nicht gar einen regelrechten Notfall. Die Folge ist, dass die gesamte Organisation den Ereignissen hinterherhechelt, in Verhandlungen mit dem Rücken zur Wand steht und vor lauter Zeitdruck und drohenden Kosten nichtoptimale Entscheidungen trifft, sobald eine Position frei wird.

Selbst allgemein akzeptierte Einstellungsprozesse wie der Einsatz von Active Sourcing zur Identifizierung passiver Kandidaten fallen unter dieses passive (reaktive) und verzweifelte Verhaltensmuster. Alle warten mit dem Starten des Prozesses, bis ein konkreter Bedarf besteht. Dann aber ist es häufig zu spät – besonders, wenn es um unternehmenskritische Stellen geht.

Denken Sie an die deutsche Fußballnationalmannschaft. Können Sie sich vorstellen, wie sie ohne Ersatz-Torwart zur Europameisterschaft antritt? Natürlich nicht! Wann also beginnt man dort, alles zu tun, damit jederzeit ein erstklassiger Torwart einsatzbereit ist? Sicherlich nicht erst, wenn sich der gegenwärtige Torwart verletzt hat und nicht spielen kann. Das wäre selbstverständlich viel zu spät. Schon die ganze Saison über hat sich ein Ersatztorwart fit gemacht. Aber auch dieser Spieler wurde längst zuvor für diese Rolle auserwählt.

War es also zu Saisonbeginn? Nein – wir müssen noch weiter zurückgehen.

War es in der Vorsaison? Vor zwei Jahren?

In Wahrheit schauen sich viele Klubs bereits ihre Unter-13-Jährigen daraufhin an, wer für eine spätere Torwartrolle in Frage kommt. Sie haben überall im Land ihre Scouts, die Jahre – und manchmal Jahrzehnte – im Voraus nach vielversprechenden Nachwuchsspielern Ausschau halten.

Extrem? Vielleicht. Aber der Beweis liegt in den Ergebnissen.

In den kompetitivsten Umgebungen reicht das traditionelle passive (reaktive) Rekrutierungsmodell nicht aus, um die kritischen Rollen gefüllt zu halten.

Erstklassige Sportmannschaften, künstlerische Spitzenensembles und führende Unternehmen nutzen einen strategischeren und aktiveren Ansatz auf Basis der vollen Länge des Talent-Relationship-Prozesses.

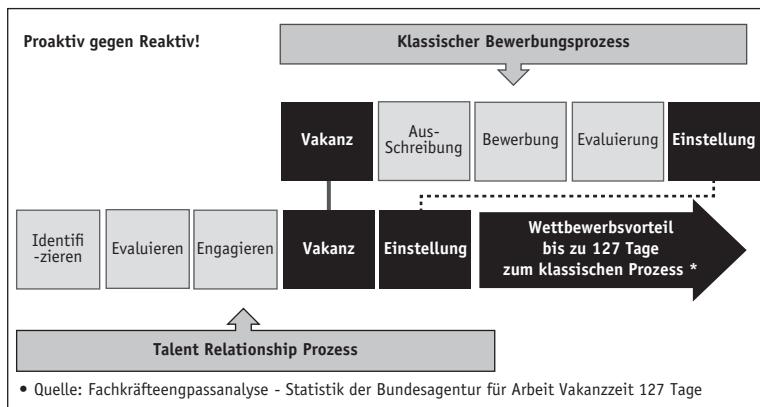


Abbildung 2 Der Talent-Relationship-Prozess

Die Abbildung 2 stellt dem klassischen Bewerbungsprozess den Talent-Relationship-Prozess gegenüber. In der klassischen Variante beginnen wir mit dem Rekrutierungsprozess meist erst zum Zeitpunkt der gemeldeten Vakanz. Hingegen bei der Talent-Relationship-Variante wird bereits deutlich früher begonnen. Dies führt – in der Regel – dazu, dass Sie bereits den Einstellungsprozess starten können, während der klassische Prozess noch mit der Stellenausschreibung beschäftigt ist. Berücksichtigen wir die von der Bundesagentur für Arbeit ermittelte durchschnittlichen Vakanzzeit, erlangt man gegenüber der klassischen Variante einen deutlichen Wettbewerbsvorteil von bis zu 127 Tagen Zeitgewinn.

Diese Zeitschiene unterscheidet sich stark von dem, wie das Durchschnittsunternehmen heute arbeitet. Dennoch gibt es keinen Grund, warum eine kluge und gewitzte Organisation beliebiger Größe und Branche diese erweiterte Zeitschiene nicht zu ihrem Vorteil nutzen können sollte.

Das beginnt natürlich mit der strategischen Planung. Ich werde darauf in späteren Kapiteln noch näher eingehen. An dieser Stelle möge genügen, dass viele Situationen, die wir heute als unerwartete Notfälle behandeln, in Wahrheit vorhersehbar und im Voraus planbar sind. Wenn das Durchschnittsalter Ihres Verkäuferstamms 61 Jahre beträgt, können Sie planen, dass die meisten von ihnen binnen der nächsten fünf Jahre in Rente gehen werden. Wenn Sie im Kundenservice jedes Jahr eine Fluktuation von 30 Prozent haben, können Sie mit ebenso vielen Neueinstellungen jedes Jahr rechnen. Wenn Ihre Finanzabteilung und Ihre Architekten drei Jahre im Voraus wissen, dass Sie Ihre Hotelkette auf ein weiteres Land ausdehnen wollen, kann die Personalabteilung selbstverständlich bereits schon deutlich vor sechs Wochen vor dem Eröffnungstermin mit der Suche nach den benötigten Mitarbeitern beginnen.

Diese zusätzliche »Vorlaufzeit« ist besonders in der heutigen Zeit wichtig, in der die Zahl der Bewerbungen auf freie Stellen immer weiter abnimmt. Der Ansatz, sich erst auf die Suche zu machen, wenn der Bedarf schon da ist (»Just in time«-Rekrutierung), ist heute zum Scheitern verurteilt. Wie ich schon erwähnte, bewirbt sich in Deutschland auf jede achte Stelle im Technologie- und im Fertigungssektor überhaupt niemand mehr¹ und Deutschland ist da kein Einzelfall.

Ein Bericht von Qualigence International aus dem Jahr 2021 führt das Beispiel einer Organisation an, die Monat für Monat 50 000 US-Dollar für Stellenanzeigen im Jobportal indeed ausgab und dennoch nicht genügend Bewerbungen erhielt, um alle ihre freien Stellen zu besetzen.² Ich will damit nicht indeed als

potenzielle Werbeplattform bloßstellen, sondern lediglich ein weiteres Beispiel für die hohen Kosten einer passiven – reaktiven – Personalplanung geben.

Selbst wenn ein Ansatz des »Postens und Betens« ein ansehnliches Volumen an Bewerbungen hervorbringt, ist noch lange nicht garantiert, dass diese Bewerber tatsächlich qualifiziert sind für die zu besetzende Stelle. Manche Kandidaten bewerben sich nur deshalb auf ausgeschriebene Stellen, um den Anforderungen eines Arbeitslosenprogramms zu genügen, ohne sich die Stellen genauer anzuschauen und ohne die Absicht, den Job tatsächlich anzutreten. Andere Stellen bei bekannten Unternehmen ziehen möglicherweise große Scharen von Bewerbern an, die den Markennamen zu gern in ihrem Lebenslauf sehen würden, aber eine große *Quantität* von Kandidaten ist nicht dasselbe wie *qualitativ* gute Kandidaten.³

Nun könnten Sie, wenn Sie sich die volle Zeitschiene des Talent-Relations-Prozesses anschauen, auf die Idee kommen, es könnte eine Abkürzung sein, sich an eine Active-Sourcing-Agentur oder eine Personalvermittlungsagentur zu wenden. Es tut mir leid, Ihnen mitteilen zu müssen, dass Sie dort ebenfalls nicht immer die gewünschte Hilfe bekommen.

Bedenken Sie erstens, wie der gegenwärtige Talentmarkt beschaffen ist. Talent ist rar. Um qualifizierte Mitarbeiter tobt ein erbitterter Konkurrenzkampf. Jeder, der nur über etwas Grips und einige Monate Erfahrung verfügt, wird – wiederholt – von Personalberatern kontaktiert, die versuchen, ihn von seiner gegenwärtigen Stelle wegzulocken. Und je höher ein qualifizierter Top-Performer auf der Hierarchieleiter steht, desto attraktiver ist er für Personalberater aus aller Welt.

Es mag eine Zeit gegeben haben, als sich ein Anruf, eine E-Mail oder eine Essenseinladung von einem Personalberater wie eine Ehre angefühlt hat. Der Kandidat mag gedacht haben: »Oh ja, ich werde bemerkt und wertgeschätzt. Ich bin besonders, und

endlich sieht das mal jemand!« Heute aber werden Anrufe, Initiativbotschaften und Einladungen zu einem »schnellen Mittagessen« wohl häufiger als Spam empfunden, den es nach Möglichkeit zu löschen oder zu ignorieren gilt.

Und selbst wenn Sie einen passenden Kandidaten ausfindig gemacht haben, müssen sie ihn immer noch von seiner gegenwärtigen Stelle weglocken. Das bedeutet, dass Sie ein attraktives Angebot auf den Tisch legen müssen, und in den Märkten von heute können Sie nur schwer einschätzen, ob Sie genug bieten. Je schwerer sich Talente finden lassen, desto wahrscheinlicher wird es, dass Sie sich in einem Bieterwettbewerb mit anderen Unternehmen Ihrer Branche wiederfinden.

In Neuseeland treiben Fachkräfteengpässe die Gehälter massiv in die Höhe. Personalberater berichten, dass für gesuchte Qualifikationen aus dem Technologiesektor bereits Gehaltszuwächse von bis zu 50 Prozent bieten muss, wer Kandidaten abwerben will.⁴ Selbst Beschäftigte der mittleren Ebenen können leicht mit Gehaltszuwächsen von 10 Prozent oder mehr pro Stellenwechsel rechnen, seitdem das Abwerben von Fachkräften zum Volkssport geworden ist.⁵

In ganz Europa und auf dem amerikanischen Kontinent führt die aggressive »Wilderei« selbst bei Top-Banken mittlerweile zu hohen Fluktuationsraten. Ein Personalberater erzählte gegen Ende 2021, niemals zuvor hätte er so viele achtstellige Kompressionspakete angeboten gesehen, während ein anderer sagte, vakante Stellen mündeten regelmäßig in einen Bieterkrieg ohne erkennbare Obergrenze.⁶ Und seitdem auf Job-Hopper so viele Belohnungen warten, fühlen sich auch viele, die daran bislang nicht gedacht hatten, verleitet, ebenfalls ihre Stelle zu wechseln, um mit ihren Branchenkollegen Schritt zu halten.⁷

Nichts deutet darauf hin, dass sich die Lage in absehbarer Zeit entspannen wird. Ökonomen rechnen für 2022 und danach mit signifikanten Gehaltszuwächsen – teils infolge der steigenden

Inflation auf den Weltmärkten und teils wegen anhaltender Fachkräfteengpässe.⁸ Steigende Gehälter erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass das Job-Hopping zunimmt und aus der gegenwärtigen »Great Resignation« eine »große Wanderbewegung« von geringer bezahlten Stellen hin zu höher bezahlten Stellen wird.

Und dann gibt es da noch einen weiteren entscheidenden Kostenpunkt, den ich noch gar nicht erwähnt habe ...

Wenn so viele Ressourcen in die Besetzung freier Stellen fließen, verwundert es nicht, wenn die bestehenden Mitarbeiter vernachlässigt werden (oder sich zumindest vernachlässigt fühlen). Das ist nicht gut – besonders nicht für Mitarbeiter jüngerer Generationen, die sich ein aktives Coaching und Entwicklungschancen im Job wünschen. Sobald sie sich übergegangen, zurückgestellt oder in anderer Weise nicht ernst genommen fühlen, sind sie nur allzu schnell bereit, sich einen neuen Job zu suchen und dabei eine frische vakante Stelle zu hinterlassen, die Sie dann ebenfalls füllen müssen.

Es ist ein Teufelskreis – sofern Sie es zulassen. Aber natürlich müssen Sie es nicht bis dahin kommen lassen. Sie können etwas anderes tun – etwas Strategischeres und weniger Passives und Reaktives.

Sie können sich vom klassischen Ansatz verabschieden und stattdessen auf den Talent-Relationship-Prozess und das Talent-Pool-Modell setzen.

Die Vorteile des Talent-Pool-Modells

Talent-Pools sind *die* Taktik überhaupt für die Anwerbung von Top-Talenten in den wettbewerbsgeprägten Märkten von heute. Dieser aktive, strategische Ansatz zum Umgang mit Stellenvakanz und Mitarbeiterfluktuation enthebt Sie der Notwendigkeit, im offenen Markt zu maximalen Kosten nach Talenten zu suchen,

wenn der Notfall bereits eingetreten ist. Im Ergebnis können Sie Stellen schneller, mit weniger Drama und mit einer sehr viel größeren Chance besetzen, dass Sie einen angemessen qualifizierten und kulturell kompatiblen Kandidaten bekommen, der sich auf eine lange Karriere bei Ihnen freut.

Mit dem Talent-Pool-Modell müssen Sie nicht jedes Mal von Null beginnen, wenn wieder eine Stelle zu besetzen ist. Sie springen nicht zum Beginn des Talent-Relationship-Prozesses zurück. Sie haben bereits vorausgeplant, sich klar gemacht, wo Sie in Zukunft Talente benötigen werden, und Beziehungen zu talentierten und qualifizierten Kandidaten innerhalb und außerhalb Ihrer Organisation geknüpft.

Somit können Sie, sobald eine Stelle frei wird, unmittelbar auf eine vorselektierte Liste von Kandidaten zurückgreifen, von denen Sie wissen, dass sie an Ihrem Unternehmen interessiert und bereit sind, über einen Einstieg bei Ihnen zu sprechen. In Fällen, in denen interne Talent-Pools gepflegt werden, gestaltet sich diese »Kontaktaufnahme« noch schneller, weil Sie die offenen Stellen mit zuvor bereits evaluierten und ganz bewusst auf die mögliche Übernahme neuer Aufgaben vorbereiteten Mitarbeitern füllen können.

Das spart nicht nur unglaublich viel Zeit, sondern reduziert die harten und weichen Kosten der Kandidatensuche um Größenordnungen. Mit Talent-Pools sparen Sie Jobbörsenabonnements, teure Personalvermittlerverträge und sogar Bickerkriege um Top-Kandidaten. Sie benötigen auch keine glamourösen Imagekampagnen, weil Sie sich in einschlägigen potenziellen Kandidatenkreisen bereits einen positiven Ruf erworben haben.

Unter dem Aspekt der Geschwindigkeit, mit der sich Stellen besetzen lassen, und der gesparten Kosten sind Talent-Pools offensichtlich attraktiv. Ich werde darauf im nächsten Kapitel zurückkommen, in dem es um die Verwandlung von Talent-Pools

in robuste Talent-Pipelines gehen wird. Schon jetzt will ich jedoch erwähnen, dass diese kostensparende Beschleunigung der Besetzung vakanter Stellen mit Qualitätstalenten durch Personalplanungsprozesse erreicht wird, die mit anderen hochkarätigen Unternehmenszielen zusammenhängen.

Häufig führen Unternehmen ihre strategische Planung ohne Einbeziehung der Personalabteilung in die Planungsphasen oder ohne die Beteiligung der Personalabteilung an den Debatten in der Unternehmensspitze durch. Das Ergebnis sind Businesspläne, die aufgrund von Fachkräfteengpässen oder Vakanzen auf wichtigen Stellen nicht umsetzbar sind. Die frühzeitige Einbeziehung der Personalabteilung verknüpft das Talentmanagement mit anderen betrieblichen Zielen, so dass die Personalabteilung die nötige Vorlaufzeit, die Ressourcen und die Unterstützung von oben erhält, um Talent-Pools aufzubauen, welche die Geschäfts imperative im erforderlichen Maße unterstützen.

Diese frühzeitige Integration von Businessplänen und Personalstrategie führt auch zu einem sehr viel stärker beziehungsgeleiteten Ansatz der Kandidatensuche und Kandidatenbindung als ein Transaktions- und Beschaffungsverständnis von Personalpolitik.⁹ Kandidaten in Ihrem Pool haben in der Regel ein positiveres und nuancierteres Bild von Ihrem Unternehmen und ihren Chancen dort – unabhängig davon, ob sie am Ende wirklich für Sie arbeiten. Umgekehrt entwickelt auch das Management ein besseres Gespür für die Talente, Gewohnheiten und langfristigen Motivationskräfte jedes einzelnen potenziellen Kandidaten. Das passt gut zur New-Work-Denkweise, die Beziehungen, kulturelle Harmonie und Entwicklungsmöglichkeiten für die wichtigsten Prioritäten der modernen Jobinteressenten hält. So groß die dafür erforderlichen Veränderungen in den Talentmanagementphilosophien und im Personalwesen auch sein mögen – Talent-Pooling ist mit Sicherheit ein langfristiges Erfolgsrezept.

Und das ist kein hypothetischer Erfolg – Unternehmen, die aktiv tiefe Talent-Pools pflegen, schneiden regelmäßig besser ab als ihre Branchenkollegen. Viele Unternehmen machen sich das nur nicht klar, weil es traditionell eher Einrichtungen aus der Sport-, Kunst- und Unterhaltungswelt sind, die das Beste aus Talent-Pools und den Talent-Pipelines machen, die sie daraus entwickeln.

Ich hatte das große Glück, dass ich schon früh mit der Welt der Bühnenkunst und der Unternehmenswelt in Berührung kam. Während ich tagsüber ins Gymnasium ging, absolvierte ich an den Abenden parallel am Konservatorium eine Ausbildung zur Balletttänzerin. Dort wurde mir klar, dass keine angesehene Ballettkompanie auf die Idee käme, eine Produktion ohne einsatzbereite Zweit- oder gar Drittbesetzung für die Bühnenrollen herauszubringen. Das ist normal und wird als absolut notwendige Ausgabe angesehen.

Oder können Sie sich vorstellen, dass The Royal Ballet eine Aufführung mit nur einer mit dem Tanz vertrauten Primaballerina vorbereiten würde? Was, wenn sie sich das Fußgelenk verstaucht oder krankheitsbedingt ausfällt? Wird dann die Aufführung abgebrochen oder abgesagt? Natürlich nicht! Ein Stichwort genügt und die Zweitbesetzung setzt ihren Auftritt fort.

Genauso verhält es sich mit vielen professionellen Sportorganisationen. Fußball- und Basketballklubs haben vielleicht eine Handvoll Stars auf dem Spielfeld, aber die Bank ist vollgepackt mit Ersatzspielern, die für den Fall einer Verletzung oder Erschöpfung bereitstehen. In manchen Sportarten wie beispielsweise dem American Football, wo Verletzungen an der Tagesordnung sind und aggressive Tacklings gefeiert werden, sind die Namen der Ersatz-Quarterbacks den Fans genauso bekannt wie die Namen der vordersten Riege.

In den Unternehmen, die ich im Rahmen meiner Tätigkeit kennengelernt habe, gab es jedoch keine Zweitbesetzungen und »Ersatzspieler«. Solche Redundanzen galten in jenen Tagen als

entbehrlich. Immer wieder konnte ich deshalb beobachten, wie Mitarbeiter kurz vor einer großen Präsentation sich im übertragenen Sinne den Fuß verstauchten oder krank wurden, ganz zu schweigen von wichtigen Fachkräften, die mitten in einem größeren Projekt plötzlich aufgrund familiärer oder anderer Lebensumstände ausfielen. Wenn keiner sie ersetzen und mal eben ihren Platz einnehmen kann, kommt es schnell zu verpassten Zielen, nicht erfüllten Verträgen und massiven Gewinneinbrüchen.

Schon lange verstehe ich vermeidbare Fachkräfteengpässe dieser Art als verpasste Chancen. Nachdem wir über die Talentprobleme, mit denen sich Unternehmen heutzutage herumschlagen, und die hohen Kosten einer reaktiven Rekrutierungspraxis gesprochen haben, hoffe ich, dass auch Sie diese Chance erkennen. Es scheint mir deshalb an der Zeit, dass wir nunmehr ohne Umschweife in die Welt der Talent-Pools eintauchen.

Lassen Sie mich mit einer grundsätzlichen Beschreibung von Talent-Pools und dem Unterschied zwischen internen und externen Talent-Pools beginnen. Anschließend will ich Ihnen erklären, wie sie funktionieren und selbst Organisationen, die unter ernster Zeit- und Ressourcenknappheit leiden, einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, indem wir uns einige Organisationen aus dem Bereich des Sports, der schönen Künste und der Unterhaltung anschauen, die Talent-Pools zu einem Kernbestandteil ihres Betriebs gemacht haben.

Was sind Talent-Pools?

Talent-Pools sind im Prinzip Auswahllisten geeigneter Kandidaten, die für eine zukünftige Rolle in Ihrer Organisation in Frage kommen.¹⁰ Dabei handelt es sich nicht um aktive Bewerber. Möglicherweise gibt es gegenwärtig keine vakanten Stellen, die ihren Fähigkeiten und Erfahrungen entsprechen, weil sie entweder bei

der letzten Besetzung entsprechender Stellen nicht zum Zuge kommen oder diese Stellen noch nicht existieren, aber für die Zukunft vorgesehen sind.

Die legendäre Entertainment-Gruppe Cirque du Soleil beispielsweise veranstaltet regelmäßig Castings für ihre Artistentruppe. Diese Castings dienen jedoch nicht der Besetzung einzelner vakanter Stellen. Die Scouts des Unternehmens und die Casting-Spezialisten stellen gemeinsam eine Liste hochtalenterter Artisten jeder Art und Gattung aus aller Welt zusammen, die jeden Augenblick eingeladen werden können, Teil gegenwärtiger oder zukünftiger Produktionen zu werden. Manchmal bedeutet das, dass im Rahmen einer laufenden Produktion rasch Ersatz für verletzte Darsteller gefunden werden muss. Oder es geht um einen Talent-Pool, auf dessen Basis ein zukünftiges Aufführungskonzept entwickelt werden kann. Das ist die »goldene Talenkartei« des Cirque,¹¹ in der sich die zukünftigen Stars der Organisation wiederfinden – freilich bislang ohne bezahlten Vertrag.

Solche Talent-Pools – goldene Talenkarteien, wenn Sie so wollen – lassen sich in jedem Unternehmen anlegen, auch in Ihrem. Sie bilden einen verlässlichen Schild zwischen Ihrem Unternehmen und der pausenlosen reaktiven Talentsuche. Sind sie einmal eingerichtet, werden die dort verzeichneten Namen selten öffentlich gemacht. Schließlich bilden diese Talent-Pools möglicherweise auf Jahre hinaus die Basis Ihres Wettbewerbsvorteils – da empfiehlt es sich nicht, die Namen an die große Glocke zu hängen.

Es gibt zwei wesentliche Arten von Talent-Pools, die Sie einrichten können: interne und externe. Interne Talent-Pools werden innerhalb Ihrer Organisation gebildet und enthalten Namen bestehender Mitarbeiter, während externe Talent-Pools die Namen von Kandidaten enthalten, die gegenwärtig noch nicht für Ihre Organisation arbeiten. Beide sind hochgradig wertvoll und verdienen Ihre Aufmerksamkeit und Entwicklung. Weil

diese Pools aber aus unterschiedlichen Typen von Kandidaten bestehen, sollten Sie sie separat pflegen. Ob Sie mehr in die eine oder andere Art investieren, hängt davon ab, welche Rolle Ihre Talent-Pools für Ihre Personalplanung insgesamt und Ihre Unternehmensziele spielen. Auf den folgenden Seiten werden Sie beide Poolarten näher kennenlernen, so dass Sie eine Vorstellung davon bekommen, wie Sie diese Pools für Ihre spezielle Organisation nutzen können.

Interne Talent-Pools



Interne Talent-Pools sind Kandidatenlisten bestehend aus Leuten, die gegenwärtig bei Ihnen beschäftigt oder in anderer Weise mit Ihrer Organisation verbunden sind (beispielsweise als regelmäßig für Sie arbeitende Freelancer oder Berater).

Im weitesten Sinne kann jedes Mitglied Ihrer Organisation als Teil Ihres internen Talent-Pools angesehen werden. In der Regel gliedern Sie Ihre Gesamtbelegschaft jedoch in kleinere Talent-Pools, die jeweils bestimmten Entwicklungspfaden oder Talentengpässen

innerhalb des Unternehmens zugeordnet sind. Ich will Ihnen ein paar Beispiele nennen, die von der Welt des Sports bis zu den modernen wissensbasierten Berufen reichen.

In Amerika gilt Baseball als Volkssport. Fast jedes Schulkind lernt die Grundlagen des Sports kennen – Fangen, Schlagen, Ablaufen der Laufmale –, was dazu führt, dass Freizeit- und Amateurligen auf einen großen Pool an potenziellen Spielern zurückgreifen können.

In diesen Amateurligen und Schulmannschaften halten die Scouts der überregionalen und Profiligen Ausschau nach Top-Talenten und bauen Beziehungen zu diesen auf. Aber sie versuchen nicht, sie sofort in die *major leagues* hineinzubringen, wie die Spitzenbaseballmannschaften heißen. Das sind die Mannschaften, deren Namen international bekannt sind – wie Yankees, Dodgers und Red Sox – und die ihren Mitgliedern Millionen Gehälter zahlen.

Stattdessen versuchen die Talentscouts, die talentierten jungen Sportler in einem der vielen hundert über das Land verteilten *farm teams* unterzubringen. Diese häufig kollektiv als *minor leagues* bezeichneten Mannschaften dienen als Ort, an dem die talentierten Spieler ihre Fähigkeiten ausbauen und Erfahrungen im Spiel mit ihresgleichen sammeln können. Die Mannschaften werden nach Fähigkeiten eingeteilt und reichen von den untersten *minor leagues* bis nahe heran ans Profi-Niveau.¹²

Auch wenn solche *Minor-League*-Mannschaften und *farm teams* in der Regel von einer *Major-League*-Mannschaft betreut und gesponsert werden, erhalten die Spieler dieser Trainingsmannschaften nur einen Bruchteil der Gehälter und der Medienaufmerksamkeit der *Major-League*-Spieler.¹³ Dennoch sind sie bereit, Jahre in dieses System zu investieren, weil der Entwicklungspfad vom *Minor-League*-Spieler zum *Major-League*-Star seit einhundert Jahren klar vorgezeichnet ist. Junge Spieler, die sich in einem *farm team* verdingen, wissen, dass sie im

Wettbewerb mit anderen Talenten stehen, und arbeiten hart an ihrem Spiel – in der Hoffnung, früher oder später in die *major leagues* mit ihren Millionengehältern und dem damit verbundenen Ruhm aufsteigen zu können.

Welchen Bezug hat das *Farm-Team*-System im Baseball zur Welt der Unternehmen? Denken Sie an das Problem, zu dessen Lösung dieses System entwickelt wurde. **Seit mittlerweile über 100 Jahren war keine bedeutende US-amerikanische Baseball-Mannschaft mehr in der Verlegenheit, nicht zu wissen, woher sie ihren nächsten Star-Spieler nehmen sollte.** Das Problem der Vakanz ist hier unbekannt und sie verbringen auch nicht Monate – oder gar Jahre – damit, nach einem passenden Kandidaten zu suchen. Sie greifen einfach auf ihren bestehenden internen Talent-Pool zurück und komplettieren ihre Mannschaft mit dem nächsten spielbereiten Kandidaten.

In jüngerer Zeit konnten wir dies bei der Entwicklung von Jugendakademien für die deutschen Fußballmannschaften beobachten. Die von DFB 2004 im großen Stil eingerichteten Jugendakademien haben mit dazu beigetragen, dass sich die Bundesligamannschaften aus einem Leistungstief auf den absoluten Gipfel des Sports hochgearbeitet haben. Wo zuvor die Sorge bestand, was passieren würde, wenn die bestehenden Talente allmählich aus Altersgründen aus dem System herausfielen, **verfügen die Mannschaften mittlerweile über einen robusten Pool an hochgradig engagierten und motivierten Nachwuchsspielern, die jederzeit bereitstehen, und der deutsche Fußball wird weltweit beneidet.**

Was diese Sportorganisationen tun, kann – und sollte – auf die Welt der Unternehmen übertragen werden. Die gewieftesten Unternehmen setzen schon jetzt Teile davon um, auch wenn noch viel mehr möglich wäre, wie wir in den folgenden Kapiteln zeigen werden.

Interne Talent-Pools dienen im Wesentlichen zweierlei Zwecken. Erstens hilft die Mitgliedschaft in diesen Pools den einzelnen Beschäftigten, ein Gefühl für ihre Rollen und ihre mögliche Zukunft in der Organisation zu bekommen, was extrem motivierend sein und wesentlich zur Talentbindung beitragen kann. Zweitens können diese Pools gewährleisten, dass Sie das Potenzial jedes Ihrer Mitarbeiter optimal ausschöpfen, seinen wahren Wert für die Organisation nutzbar machen und »Talentverschwendungen« vermeiden, die entsteht, wenn Sie Mitarbeiter »übersehen« oder zu wenig in ihr Wachstum investieren.

Erstaunliche 54 Prozent aller Beschäftigten haben keine Vorstellung von ihren Beförderungschancen oder ihrem weiteren beruflichen Werdegang.¹⁴ Das macht sie empfänglich für Abwerbungsversuche – etwas, das Sie leicht vermeiden können, indem Sie wichtige Talente auf ein oder zwei Entwicklungspfade im Rahmen interner Talent-Pools setzen.

Der erste Pfad ist der Managerpfad. Hier ziehen Sie Führungskräfte für Ihre Teams und möglicherweise sogar für Ihre gesamte Organisation heran. Neben der Entwicklung von Fähigkeiten, die sie in ihrer gegenwärtigen Stelle benötigten, erhalten sie zusätzlich Training und Coaching im Managen und Führen von Mitarbeitern, damit sie, wenn eine Vakanz auftritt, rasch in die Managementstruktur integriert werden können.

Der zweite – nicht minder wichtige – Pfad ist der Pfad der Fortbildung als fachlicher Spezialist. Die Organisationen benötigen mindestens ebenso dringend Fachkräfte, wie sie Manager benötigen. Diese Beschäftigten sollten ein Vertiefungstraining in ihrem Fachgebiet und die Möglichkeit erhalten, Zertifikate und dringend benötigte Fähigkeiten zu erwerben und auszubauen. Wenn dann in Ihrem Bereich eine Vakanz entsteht oder das Unternehmen sich zu wachsen anschickt, sitzen sie mit ihren Fähigkeiten bereits in den Startlöchern, so dass die kritischen Stellen nicht unbesetzt bleiben müssen.

Die Einrichtung belastbarer interner Talent-Pools für Kernpositionen oder Entwicklungsbereiche kann Ihnen dieselben Vorteile bringen wie *farm teams* und Zweitbesetzungen. Wann immer Sie einen qualifizierten Mitarbeiter benötigen, wissen Sie genau, wer in der Organisation dafür in Frage kommt – auf Zuruf, wenn es sein muss.

Externe Talent-Pools



Im Gegensatz zu internen Talent-Pools bestehen externe Talent-Pools aus Kandidaten von außerhalb Ihrer Organisation, auf die Sie möglicherweise in Zukunft zurückgreifen möchten.

Es gibt drei Arten von Stellen, die sich besonders für ein externes Pooling eignen:

- **Für Wachstum und Erweiterung benötigte Stellen:**

In jeder Organisation gibt es bestimmte grundlegende Rollen, die gebraucht werden, sobald die Organisation wachsen und sich erweitern will. Beispielsweise habe ich einige Kunden aus dem Hotelgewerbe. Um einen neuen Standort zu eröffnen, benötigen sie jedes Mal dieselben Stellen – Hotelmanager,

Rezeptionist, Food & Beverage Manager, Köche und so weiter. Ähnlich verhält es sich mit meinen Kunden aus der Möbelbranche – jeder neue Schauraum braucht spezialisierte Verkäufer und Filialmanager. Dass diese Rollen immer aufs Neue besetzt werden müssen, ist keine Überraschung und das macht sie zu idealen Stellen, um für sie lange vor dem nächsten Eröffnungstermin externe Talent-Pools einzurichten und zu pflegen. Viel zu viele Unternehmen in aller Welt und selbst in Deutschland treten unnötig auf der Stelle, weil sie die Stellen, die sie zum Wachstum benötigen, nicht besetzen können.

- **Stellen mit hohen Fluktuationsraten oder häufigem Nachbesetzungsbedarf infolge Beförderungen:**

Es gibt eine Reihe von Stellen, die für ihre hohen Fluktuationsraten bekannt sind. Vertrieb, viele Rollen im Kundenservice, gesuchte Fachkräfte ... Es sollte Sie nicht überraschen, dass Sie diese Rollen füllen müssen, und ein stehender Pool von Kandidaten ist da von großem Vorteil. Dasselbe gilt für Stellen, die infolge von Beförderungen ständig neu besetzt werden müssen, wie Berufseinsteiger und Nachschubrollen für Spezialistenberufe.

- **Stellen, von denen alles abhängt und die keinesfalls länger unbesetzt bleiben dürfen:**

Es gibt einige Stellen wie der Torwart beim Fußball, wo jede längere Vakanz in die Krise führt. Für diese Rollen ist es absolut unerlässlich, einen ständigen Pool von möglichen Kandidaten zu pflegen, die jederzeit auf Zuruf bereitstehen.

Und wenn Sie es richtig anstellen, sollte es an dieser Bereitschaft auch nicht fehlen. Einer unserer Kunden, der in einem ausgesprochenen Nischenbereich tätig ist, hat 13 Geschäftsführerstellen, die er für maßgeblich für den Erfolg seines Unternehmens hält. Nachdem wir ihm geholfen hatten, alle externen Möglichkeiten in diesem Bereich ausfindig zu machen (mehr dazu später), hat er jetzt eine kleine Gruppe von Kandidaten, mit denen er sich mindestens einmal im Jahr in geselliger Atmosphäre trifft. Wenn die

nächste freie Stelle zu besetzen ist, wird er keinen Cent für teure Personalvermittler ausgeben oder Monate mit Interviews vergeuden. Er wird zum Telefon greifen und einen Anruf tätigen ... und das war's.

Verglichen mit internen Talent-Pools sind externe Talent-Pools natürlich vielfältiger zusammengesetzt. Externe Talent-Pools enthalten möglicherweise ehemalige Bewerber für offene Stellen, die attraktiv waren, zuletzt jedoch nicht zum Zuge kamen, äquivalente Mitarbeiter anderer Unternehmen aus Ihrer Branche oder Top-Performer von benachbarten Branchen, die über die Fähigkeiten verfügen, die auch für Ihr Unternehmen interessant sind.

Das bereits erwähnte Unternehmen Cirque du Soleil verdankt seine Position als Marktführer in internationaler Unterhaltung seinen robusten Entwicklungs- und externen Talent-Pools. Es rekrutiert seine Artisten nicht von anderen Zirkussen, noch bedient es sich lediglich bei bereits bekannten Akrobaten, Sängern oder Tänzern. Stattdessen schickt es Scouts um die Welt, die dort nach erstklassigen Artisten Ausschau halten und sie zu Castingtagen einladen – zusätzlich zu den offenen Castings, welche die Organisation ohnehin rund um das Jahr veranstaltet.¹⁵

Ein Scout besucht also möglicherweise zusätzlich zu den typischen Artisten- und Darbieterschulen olympische Trainingslager, Football-Kader und Cheerleader-Wettbewerbe. Denn der Cirque hat gute Erfahrungen mit Kandidaten aus »benachbarten Branchen« und nichttraditionellen Artisten gemacht, die auf den ersten Blick vielleicht nicht in das Nischenschema von »Turnerin« und »Muskelmann« passen. Das Unternehmen hält nach vielseitigen Kandidaten Ausschau, die vielleicht zu Beginn bestimmte Spezialfähigkeiten mitbringen, sich aber auch in anderen expressiven Darstellungskünsten trainieren lassen.

Auf diese Weise hat der Cirque eine außergewöhnlich vielfältige Schar von Top-Talenten mit sich vernetzt. Die Darsteller des Ensembles sprechen mehr als 25 Sprachen und kommen aus

mehr als 40 Ländern,¹⁶ während die Talentkartei mit vielfältigen Ersatzkandidaten für jede Rolle bestückt ist. Mag das Management auch noch so ausgefallene Shows konzipieren – der verfügbare Talent-Pool ist mehr als ausreichend, um jedes künstlerische Konzept umzusetzen.

Können Sie sich vorstellen, Ihr Unternehmen mit derselben Fähigkeit auszustatten? Können Sie sich vorstellen, wie Sie sich zu Beginn des Jahres hinsetzen mit ihren Betriebszielen und die absolute Gewissheit haben, dass Ihnen, was immer Sie erreichen wollen, der passende Talent-Pool zur Verfügung steht, um daraus Realität werden zu lassen? Das muss kein Traum bleiben ...

