

Praxisleitfaden

« Talente mit Langzeitwirkung pflegen! »

CURAVIVA

ZENTRALSCHWEIZ – BILDUNG

Sabine Felber
09.03.2023

Inhalt

1	Begriffsdefinition (Glossar).....	4
2	Änderungsnachweis	4
3	Grundsatz	4
4	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Talent Management	4
4.1	Die Rolle der Führungskraft im Talent Management	4
4.2	Organisation des Talent Managements.....	5
4.3	Nötige Informationen der Organisation	5
4.4	Controlling	5
4.5	Unternehmenskultur und Talent Management	5
5	Scheiter-Rezepte Talent Management.....	6
6	Ihre Ansprechpersonen von CURAVIVA Zentralschweiz Bildung	6

1 Begriffsdefinition (Glossar)

Talent Management bezeichnet die Gesamtheit personalpolitischer Massnahmen in einer Organisation zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen.

[Talentmanagement – Wikipedia](#)

2 Änderungsnachweis

Version 1

3 Grundsatz

Als Organisation hat man die folgenden Möglichkeiten, um das nötige qualifizierte Personal in der Organisation sicherzustellen.

1. Eine Stelle wird mit der Abgangsankündigung eines Stelleninhabers/einer Stelleninhaberin neu besetzt. Trotz aktiven wettbewerbsorientierten Methoden der Personalgewinnung reicht oftmals die Zeit nicht aus, eine adäquate Nachfolge zu finden. Oder aber:

2. Das Talent-Management wird nicht primär an einen Abgang gekoppelt, sondern findet permanent im Unternehmen statt und wird als elementare Führungsaufgabe wahrgenommen. Das heisst konkret: Talentierte Mitarbeitende werden systematisch entwickelt, um langfristig den Bedarf intern sicherzustellen.

Im Gesundheitswesen ist der Arbeitsmarkt sehr trocken und es kann nicht erwartet werden, dass qualifiziertes Fachpersonal mit den wettbewerbsorientierten Personalgewinnungsmethoden rekrutiert werden kann.

Somit sind die Organisationen im Gesundheitswesen gut beraten, wenn sie in das Talentmanagement investieren. Es ist erwiesen, dass Mitarbeitende, welche ihr eigenes Potenzial einbringen und weiterentwickeln können, der Organisation auch länger erhalten bleiben.

4 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Talent Management

Damit Talentmanagement in der Institution gelingen kann, braucht es aber gewisse Voraussetzungen:

- Führungskräfte, die das Potenzial erkennen und fördern
- Organisation des Talent Managements muss sichergestellt sein
- Nötige Informationen müssen zur Verfügung stehen
- Controlling findet statt
- Entsprechende Unternehmenskultur, die ein Talent Management zulässt

4.1 Die Rolle der Führungskraft im Talent Management

Der Schwerpunkt vom Talent Management liegt nicht in der Gewinnung von Talenten, sondern in der Erkennung, Entwicklung und Bindung von Talenten. Mitarbeitende verlassen in der Regel keine eine Organisation, sondern sie verlassen Vorgesetzte.

Folgende Kernkompetenzen sollte eine «gute Führungskraft» mitbringen:

- Interesse an jedem einzelnen Mitarbeitenden (Stärken/Schwächen)
- Die Führungskraft versteht sich primär als Coach und bestärkt jeden einzelnen Mitarbeitenden und schlussendlich auch das gesamte Team.
- Führungskräfte haben eine klare Vision für ihr Team /ihre Organisation
- Besitzen fachliche Expertise, um das Team zu beraten

- Sind produktiv und lösungsorientiert
- Erkennen das Potenzial von einzelnen Mitarbeitenden und unterstützen diese bei der Karriereentwicklung
- Stufengerechte Kommunikationsfähigkeiten

Fazit: Erfolgsfaktor ist der/die Vorgesetzte!

4.2 Organisation des Talent Managements

Wenn das Talent eines Mitarbeitenden identifiziert worden ist, startet die Karrieren- Planung erst richtig.

- Wohin kann sich der Mitarbeitende wenden
- Potenzialanalyse: Selbsteinschätzung (durch den MA) und Fremdeinschätzung (durch den Vorgesetzten)
- Welche Optionen gibt es in der Organisation?
- Wer begleitet das Talent auf dem Weg?
- Braucht der Mitarbeitende eine Weiterbildung und wenn ja, was ist sinnvoll?
- Welche Erwartungen hat die Organisation/der Vorgesetzte an das Talent?
- Wann werden die Erwartungen/Ziele evaluiert?
- Was passiert mit Talenten, welche im Unternehmen keine geeignete Position einnehmen können oder die Talentförderung sich nicht wunschgemäß entwickelt?

Etc.

4.3 Nötige Informationen der Organisation

- Welche Kompetenzen werden benötigt für die Umsetzung der strategischen Ziele einer Organisation?
- Welche Schlüsselaufgaben sind für die Umsetzung von Bedeutung?

4.4 Controlling

Talentförderung muss begleitet werden und zwar konstant.

Controlling umfasst den kompletten Prozess von der Zieldefinition über die Planung bis hin zur «Integration» eines Talents.

4.5 Unternehmenskultur und Talent Management

Talent Management wird von der Unternehmenskultur geprägt. Folgendes Talent Management leitet sich oft daraus ab:

- Hierarchieorientiertes Talent Management
Konzentriert sich oft auf Führungskräfte und die Hierarchiestufen in einer Organisation, welche es zu besetzen gilt.
- Qualifikationsorientiertes Talent Management
Wo liegen die Stärken und Schwächen von einzelnen Mitarbeitenden und welche Positionen sind im Unternehmen immer wieder zu besetzen?
- Potenzialorientiertes Talent Management
Wo liegt das Potenzial der Organisation und welche Talente werden künftig benötigt?

5 Scheiter-Rezepte Talent Management

- Wichtige Positionen unbesetzt lassen.
Zu dieser Not sollte es erst gar nicht kommen.
- Notfalleinstellungen von externen Personen.
Das Gute liegt doch oft so nah.
- Einmal Talent, immer ein Talent. Achtung.
Aufgaben/Erwartungen verändern sich.
- Anforderungen an ein Talent sind nicht klar (Werte/Kompetenzen/Handlungsfelder).
Klare Anforderungen/Stellenaufgaben definieren.
- Talente-Pool dient als Auffangbecken in der Organisation. Leider kommen viele nicht über den «Beckenrand» hinaus.
Talente müssen entwickelt werden und zwar ernsthaft.
- Talent Management als reine HR-Aufgabe sehen.
Talent Management ist Führungsaufgabe.
- Falsche Erwartungen.
Erwartungen müssen gegenseitig geklärt sein.
- Reputationsschaden für die Organisation durch verkannte Talente.
Lieber ein Talent, welches identifiziert und entwickelt wurde verlässt die Organisation als ein verkanntes Talent, welches schlecht über die Organisation spricht.

6 Ihre Ansprechpersonen von CURAVIVA Zentralschweiz Bildung

Sabine Felber, Geschäftsleitung Pflege und Betreuung / Stv. CEO Betagtenzentren Emmen AG
<https://bzeag.ch>, Tel. 041 268 55 04, E-Mail: sabine.felber@bzeag.ch

Felix Reichmuth, Heimleiter / Vorsitzender der Geschäftsleitung / Leitung Bereich Verwaltung & Dienste
Zentrum Dreilinden
<https://www.zentrum-dreilinden.ch>, Tel. 041 790 34 64, E-Mail: felix.reichmuth@zentrum-dreilinden.ch