

Modernes Talentmanagement

Talente sind keine seltenen Exoten, sondern in jedem Unternehmen zu finden – jeder fähige und erfahrene Mitarbeiter sollte als solches erkannt und gefördert werden. Mit einem neuen Bachelor-Studiengang bietet die HTW Saarland den Call Centern Gelegenheit dazu.

Wenn ein Patient nach einem Unfall in den OP-Saal geschoben wird und der Chefarzt ihn fragt: „Möchten Sie von unserem erfahrenen Chirurgen oder dem hoffnungsvollen Talent operiert werden?“, dann ist die Antwort völlig klar. Andererseits wird ohne die praktische Übung im OP-Saal in absehbarer Zeit kein erfahrener Spezialist mehr zur Verfügung stehen. Talentmanagement ist deshalb das personalwirtschaftliche Konzept der Stunde.

Gesucht: Working Horses!

Unter dem Begriff Talentmanagement wird die Förderung von Talenten über die gesamte personalwirtschaftliche Prozesskette hinweg bezeichnet. Sie beginnt mit der Auswahl von Talenten, geht über die Identifikation, Entwicklung bis hin zur Bindung der Talente an das Unternehmen, um sie nicht an einen Wettbewerber zu verlieren. Besonders der letzte Aspekt offenbart eine interessante neue Sichtweise auf den Faktor der Zugehörigkeitsdauer: Noch in den 90er Jahren sah man die lebenslange Beschäftigung als ein Relikt der so genannten Old Economy an und versuchte alle Anreize in Unternehmen zu beseitigen, die Verweilzeiten und

nicht Leistung honorierten. Wer zu lange im gleichen Unternehmen blieb, wurde schnell als unflexibel und altmodisch belächelt. Heute ist das anders. Angesichts enger werdender Arbeitsmärkte ist ein Spezialist nur noch mit hohen Kosten zu ersetzen. Und der allseits diskutierte demographische Wandel wird dieses Problem weiter verschärfen. Nicht der stete Wechsel, sondern die Verstetigung der Beschäftigung wird daher das Gebot der Zukunft. Wer ist jetzt aber ein Talent?

Der Begriff des Talents ist nicht neu, er stammt aus der griechischen Antike und bezeichnete den Gegenwert eines Segelschiffs in Silber. Im Neuen Testament wird der Begriff in verschiedenen Gleichnissen genutzt. Die Aufforderung dort lautet: „Nutze Deine Talente – mach etwas aus den Begabungen, die Dir mitgegeben wurden!“ Noch in den 90er Jahren waren Talente jene begabten Nachwuchskräfte, auf die sich die Hoffnungen von Managern und Eigentümern richteten. In diesem Sinne hat die Unternehmensberatung McKinsey zu Beginn dieses Jahrzehnts, als sich die ersten Engpässe auf den Arbeitsmärkten für Hochqualifizierte abzeichneten, den „War for Talents“ ausgerufen. Diese verengte Sichtweise auf die Absolventen von Elite-Universitäten wird allerdings dem Wert des einzelnen Mitarbeiters mit seinen Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen nicht gerecht. Stattdessen ist jeder Mitarbeiter im Unternehmen ein Talent, der einen Mehrwert für seinen Arbeitgeber erzeugt. Diese Betrachtung erfordert einen breit angelegten Einsatz der personalwirtschaftlichen Instrumente zur Entwicklung und Bindung der Mitarbeiter. Die Instrumente zur Mitarbeiterqualifizierung dienen nicht mehr nur der Steigerung der Leistungsfähigkeit, sondern vor allem der Attraktivitätssteigerung des Unternehmens. Dem Mitarbeiter soll vermittelt werden, dass er an der richtigen Stelle angekommen ist.

Auf der anderen Seite erleben wir seit Jahren eine Erhöhung der Anforderungen und daraus abgeleitet höherwertige Qualifikationsprofile. Für Arbeitsplätze etwa, die vor Jahren noch von einem Kaufmann mit einiger Berufserfahrung gut ausgefüllt werden konnten, werden heute von einem Bewerber zumindest Zusatzqualifikationen, wenn nicht gar ein Studium verlangt. Gerade im Bereich des Middle Managements von Team- und Abteilungsleitern wird von vielen Unternehmen ein massiver Engpass geeigneter Bewerber beklagt. Der „War for Talents“ betrifft also nicht nur die Absolventen der Top-Hochschulen, sondern die tragenden Säulen des hierarchischen Mittelbaus, die so genannten Working Horses, die das Rückgrat jedes Unternehmens bilden. Hier will die HTW des Saarlandes ansetzen: Sie bietet ab Oktober ein betriebswirtschaftliches Studium mit allen Möglichkeiten der akademischen Weiterqualifikation an. Neben wirtschaftswissenschaftlichen Grundlagen liegt der Studienschwerpunkt auf Service Center-spezifischen Modulen aus den Bereichen Personal, Recht, Technik und Projektmanagement. Ebenso werden fremdsprachliche und rhetorische Kenntnisse vertieft sowie die persönliche und soziale Kompetenz gefestigt. Unterstützt wird das Angebot von der Call Center-Akademie Saarland und weiteren Partnern aus der Call Center-Praxis. Die Branche hat eine solche weitere Professionalisierung verdient!

Wolfgang Appel

BACHELOR FOR SERVICE CENTER MANAGEMENT

*Die HTW Saarland bietet ab Oktober 2010 einen berufsbegleitenden Bachelor-Studiengang für Service Center Manager an. Angesprochen werden vor allem berufserfahrene Call Center-Mitarbeiter, die eine erste Führungsposition innehaben oder anstreben und deren Arbeitgeber das Studium für die Weiterentwicklung der Karriere unterstützen. Das Studium dauert sieben Semester und ist im wesentlichen als Fernstudium konzipiert.
Infos unter: iww@htw-saarland.de*



Dr. Wolfgang Appel ist Professor für Personal- und Servicemanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) des Saarlandes.

wolfgang.appel@htw-saarland.de