

Sibylle Nagler
Gerd Löffler

Strategisches Talentmanagement

Die besten Mitarbeiter finden,
fördern und binden



Leseprobe aus Nagler/Löffler, Strategisches Talentmanagement, ISBN 978-3-407-29032-8

© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29032-8>

Vorwort

Erfolgreich werden künftig die Unternehmen sein, die auf strategisches Talentmanagement setzen.

Motor der deutschen Wirtschaft sind kleine und mittlere Unternehmen. Die sogenannten KMUs machen 99 Prozent der Unternehmen in Deutschland aus. Aber gerade diese Unternehmen haben zunehmend Probleme, geeignete Fachkräfte zu finden und zu binden. Wohl daher investieren sie viel Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – durchschnittlich über 1 000 Euro pro Kopf und Jahr.

Leider befassen sich noch zu wenige KMUs mit strategischem Talentmanagement, also mit der Frage nach der erfolgskritischen Passung von Mensch und Aufgabe bezogen auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen. Und auch die Frage, welche Inhalte von wem im Unternehmen gelernt werden sollten, damit er oder sie künftig anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen kann, wird viel zu selten erörtert. Ohne die konsequente Analyse und Beantwortung dieser Fragen bleibt so manche Investition für Weiterbildung ohne den erhofften Ertrag. Anstatt in oftmals ziellose Weiterbildungen und aufwendige Rekrutierungen zu investieren, scheint die Suche nach Potenzialträgern im eigenen Hause Erfolg versprechender und effizienter.

Das vorliegende Buch geht genau diesen Fragen nach und bietet zahlreiche Hinweise, wie das strategische Talentmanagement in mittelständischen Unternehmen praxisnah etabliert und weiterentwickelt werden kann. Es richtet sich gleichermaßen an Geschäftsführer und Personalverantwortliche, die ihr Unternehmen für junge Bewerber und qualifizierte Fachkräfte interessant machen möchten, indem sie eigene Talente entdecken, fördern und binden.

Den Autoren gelingt es zu verdeutlichen, dass es ohne eine veränderte Haltung, insbesondere im Management und bei Führungskräften, nicht möglich ist, strategisches Talentmanagement umzusetzen. Schließlich handelt es sich um ein ganzheitliches Konzept, das die Unternehmenskultur

prägt: Die Führungskräfte werden zu Talentmanagern vor Ort und zu »Entdeckern« ihrer verborgenen Potenzialträger. Die Mitarbeiter selbst werden ermutigt, die eigenen Talente zu ergründen und nachhaltig zu entwickeln.

Das Buch liefert aus meiner Sicht wertvolle Denkanstöße und gute, praxisorientierte Hilfestellungen für alle Unternehmen, die hier etwas tun wollen. Wer bei null beginnt, findet in den sieben Schritten einen strukturierten Weg und dank der definierten Erfolgskriterien eine Richtschnur für den Einstieg in das Thema. Wer schon einen höheren Reifegrad im Talentmanagement erreicht hat, kann seine bisherige Vorgehensweise überprüfen oder findet neue Instrumente dafür.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern wertvolle Erkenntnisse bei der Lektüre dieses Buches und viel Erfolg bei der Umsetzung des strategischen Talentmanagements.

Prof. Dr. Raphael Verstege

Human Resources Management und Berufspädagogik, TH Nürnberg

Einleitung

Was sichert Erfolg, Wachstum und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens? Das sind die Mitarbeiter*, die etwas können und etwas wollen – und zwar genau das, was die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens erfordern. Diese Mitarbeiter möglichst im Unternehmen zu finden, sie zu fördern und an die für den Unternehmenserfolg kritischen Schlüsselpositionen zu bringen, das leistet Talentmanagement. Das hört sich komplex an, ist es aber nicht, wenn eine wesentliche Grundbedingung erfüllt ist: die Einsicht und die innere Haltung, dass Talentmanagement zu den strategisch wichtigsten Funktionen im Unternehmen gehört und nicht allein von der Personalabteilung, sondern von der Geschäftsleitung und dem gesamten Management zu leisten ist.

Das Phänomen Talentmanagement wird derzeit vornehmlich als eine Teilfunktion der Personalwirtschaft im Unternehmen behandelt und vor allem unter dem Aspekt des rasanten demografischen Wandels und der fortschreitenden Entwicklung der globalen Wissensgesellschaft als notwendig erachtet. Ein funktionierendes Human Resources Management gilt weitgehend als unabdingbare Voraussetzung für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens.

Ganz innovative Managementkonzepte stellen Human Resources als strategischen Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt. So berichtet Dr. Jochen Schellenberg, bis 2015 Personalleiter der »Deutsche Wohnen AG«: »Unser Unternehmen wächst phasenweise rasant. Daher ist das 2013 initialisierte Talentmanagement, das uns flexibel macht, Schlüsselfunktionen zeitnah passend zu besetzen, von strategisch höchster Bedeutung. Denn wir wollen mehr als nur wachsen: Unter Nachhaltigkeit verstehen wir Verantwortung für unsere Immobilien, unsere Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt. Wir wollen uns dauerhaft und stabil entwickeln und nachhaltigen Mehrwert schaffen.«

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir ausschließlich die männliche Form. Die weibliche Form ist dabei stets mitgemeint.

Nachhaltig wachsen ist ein gewichtiger Grund vor allem für Mittelständler. Daneben gibt es vielfältige Anlässe, einen systematischen und strategisch fundierten Talentmanagement-Prozess auf den Weg zu bringen.

Anlässe und Zielsetzungen für Talentmanagement

- Anspruchsvolle Wachstumsziele erfordern den ständigen oder phasenweisen Zuwachs an qualifizierten Mitarbeitern und eine zuverlässige Bindung des vorhandenen Personals
- Umstrukturierungen und Reorganisationen
- Neupositionierung eines Unternehmens am Markt
- Expansion auf ausländische Märkte
- Fusionen und Merger
- Neue Vertriebsstrategie
- Absehbarer Generationenwechsel in der Führungs- oder Expertenriege

»Kompetente Personalführung und strategische Personalentwicklung sind heute die wesentlichen Erfolgsfaktoren moderner Organisationen. Beide Aspekte brauchen Klarheit und Konsequenz«, sagt Raphael Verstege, Professor für Human Resources Management an der TH Nürnberg. Vorstände und Geschäftsführer müssen täglich hohe Komplexität in verständliche Botschaften und machbare Schritte transferieren. »Ich möchte am liebsten per Knopfdruck auf meinem Laptop eine komplette Übersicht meines Personals sehen, die mir kurz und möglichst bunt aufzeigt, welche Mitarbeiter besondere Performance zeigen, welche davon Potenzial für weiterführende Aufgaben haben und welche Mitarbeiter gefördert werden sollten, damit sie für künftige Herausforderungen gerüstet sind«, sagt der Chef eines schnell wachsenden Mittelständlers. Geschäftsführer von Unternehmen denken stark in Nutzenkategorien. Der wesentliche Nutzen von Talentmanagement ist es, schnell und flexibel die richtigen Menschen an die erfolgskritischen Positionen zu bringen, um strategische Ziele wie Innovation oder Wachstum zu erreichen.

Unser Buch verspricht nicht den »Knopf«, verfolgt aber weitgehend das Einfachheitsprinzip. Die Umsetzung sind bei aller Komplexität überschaubare und machbare Prozesse. Konkret heißt das: Unser Talentmanagement-Prozess ist in sieben Schritte aufgeteilt und kann in wesentlichen Teilen innerhalb von acht bis zwölf Monaten eingeführt werden.

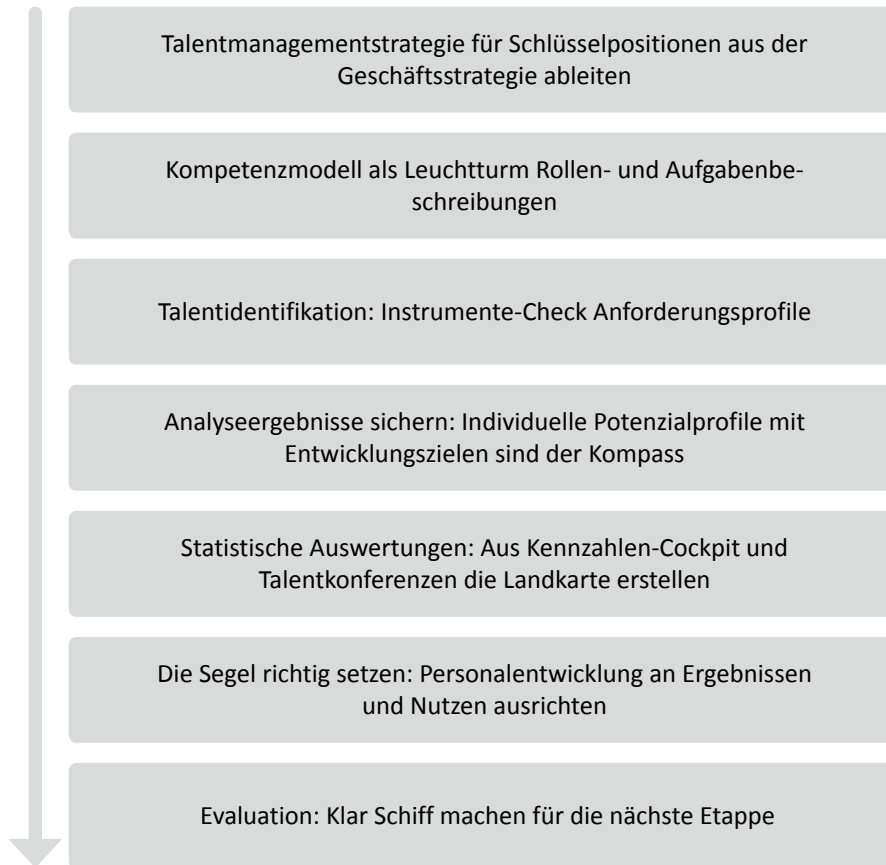


Abb. 1: Talentmanagement in sieben Schritten

Für innovative, vor allem auch mittelständische Unternehmen, die in der Dynamik von Wachstum und Wettbewerb zerrieben werden, reduzieren wir die Komplexität bei hohem Qualitätsanspruch durch moderne Tools und fachliches Know-how, das wir den Führungskräften und der Human-Resources-Abteilung zur Verfügung stellen. Und wir zeigen auch: Für die Einführung von Talentmanagement muss man nicht gleich das ganze Unternehmen auf den Kopf stellen. Sinnvoll kann der Start in einem Unternehmensbereich sein. Danach kann schrittweise die Ausweitung auf andere Bereiche und das ganze Unternehmen erfolgen.

Primärer und sekundärer Nutzen von Talentmanagement

- Die Schätze werden weniger in den Weiten des Ozeans gesucht, sondern im eigenen Unternehmen gehoben und an Bord gebracht.
- Die Führungskräfte werden zu Talentmanagern geschult und mit hilfreichen Instrumenten ausgestattet – und somit weiter professionalisiert.

Definitionen und Beschreibungen von Talentmanagement sind vielfältig und in sich oft schlüssig, in der Praxis aber nicht immer hilfreich. Talentmanagement bezeichnet aus unserer Sicht ein ganzheitliches System von personalbezogenen Strategien, Maßnahmen und Methoden, mit denen sichergestellt wird, dass ein Unternehmen über die erfolgskritischen Personalressourcen für die Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft verfügt. Gemeint ist ein zielorientiertes Handeln, um Talente zu identifizieren und zu gewinnen, sie zu fördern, optimal zu platzieren und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Talentmanagement richtet sich dabei immer auf die jeweils erfolgsrelevanten Schlüsselfunktionen, für die es in der Regel einen erhöhten Personalbedarf gibt.

Talentmanagement hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, durch den demografischen Wandel und Fachkräftemangel, die Transparenz des globalen Arbeitsmarktes infolge des Internet (Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt), durch Innovationsgeschwindigkeit und Businessdynamik (Bedarf an immer neuen und innovationskompetenten Mitarbeitern). Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren noch verschärfen, weil die neuen Fach- und Führungskräfte zunehmend aus der anspruchsvollen »Generation Y« stammen, die aus ganz persönlichen Gründen nach Talentmanagement ruft. In der Praxis sind daher drei Grundfragen stets die Basis allen Handelns:

1. Beschreibung der Geschäftsstrategie jenseits von Gewinnmaximierung (Vision, Ziele, Strategie): Wohin steuert das Unternehmen? Welche Innovation strebt ein spezieller Bereich an? Was ist das Kerngeschäft? Will das Unternehmen schnell oder langsam wachsen, sich mit anderen zusammenschließen, will es sich auf ein Kerngeschäft reduzieren oder will es ins Ausland expandieren?

2. Definition der Schlüsselpositionen für gegenwärtige und künftige Herausforderungen in einem Bereich oder im Gesamtunternehmen: Welche Mitarbeiter brauchen wir unabdingbar dazu? Was tun sie genau? Was können sie? Was leisten sie für den Erfolg?
3. Ableitung einer Talentmanagement-Strategie aus Recruiting, Identifikation, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern: Wo finde ich diese Menschen? Im Unternehmen oder außerhalb? Wie finde ich sie? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten brauchen sie? Wie entwickle ich sie dort-hin? Wie kann ich sie motivieren und halten?

Talentmanagement scheitert daran, dass diese Fragen nicht vollständig berücksichtigt oder nur unzulänglich beantwortet werden. Das liegt auch daran, dass die Vernetzung von Geschäftsführung und Personalbereich in den seltensten Fällen funktioniert. Heißt in der Konsequenz: Personalleitung oder Personalentwicklung wissen zu wenig über die Ziele und Strategien des Unternehmens, von einer aktiven Mitgestaltung kann erst gar keine Rede sein. Unklar bleibt auch, wer den Hut für das Thema »Talentmanagement« auf hat. In vielen Unternehmen ist die Personalentwicklungsabteilung als Unterreferat spärlich besetzt – manchmal mit nur einer Person, die mit der Geschäftsführung kaum auf Augenhöhe agiert.

Wesentliche Aufgabe der Geschäftsführung und des Managements ist es jedoch, sich regelmäßig mit den für Talentmanagement verantwortlichen Personalern an einen Tisch zu setzen. Denn Talentmanagement ist eine besondere Form des strategischen Human Resources Managements, da die Auswahl, Förderung und Einbindung bestimmter Mitarbeitergruppen auf die strategischen Beiträge zum Unternehmenserfolg ausgerichtet sind.

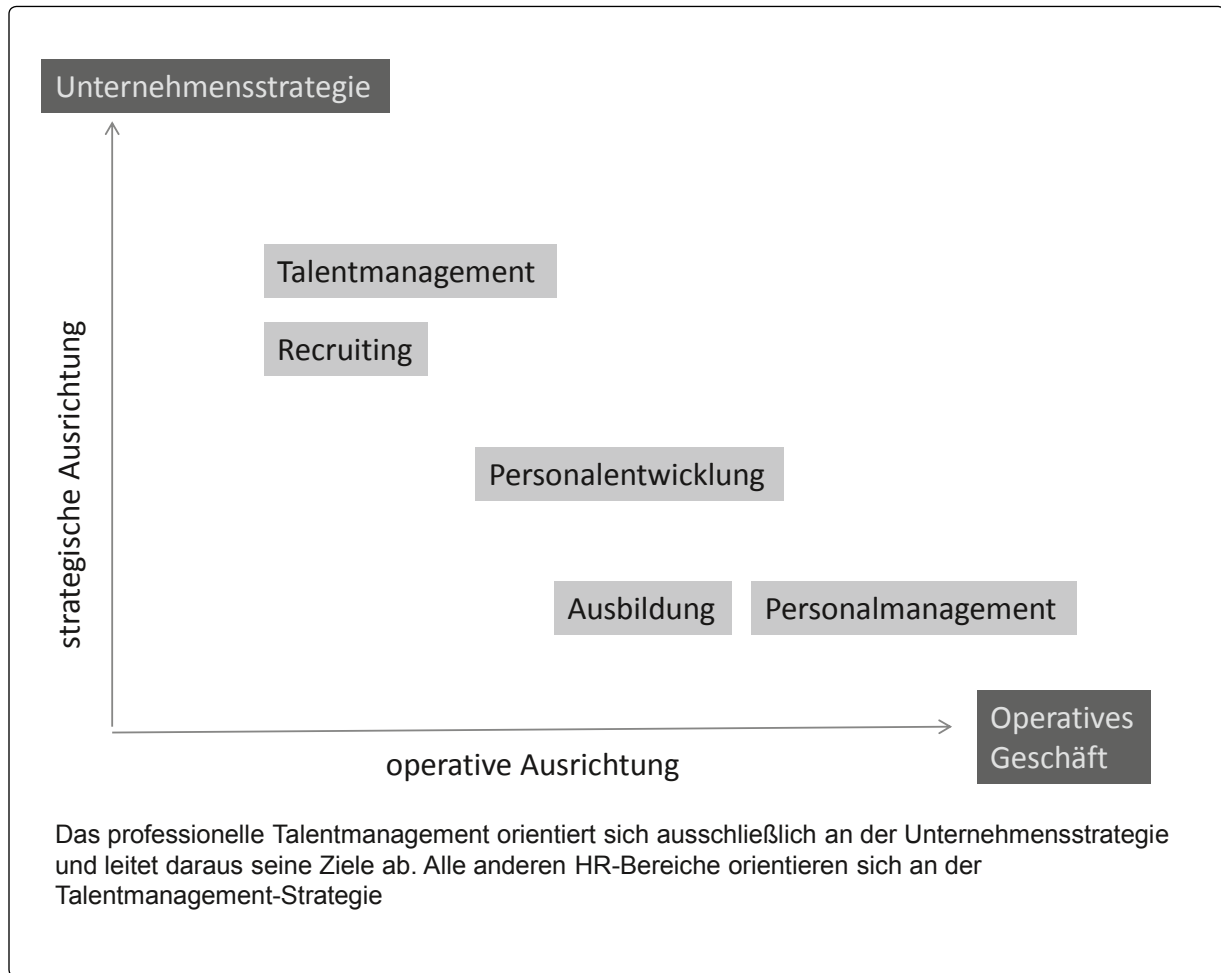


Abb. 2: Strategische Ausrichtung verschiedener Human-Resources-Funktionen

Exkurs: Kolumbus als Talentmanager

Einer der erfolgreichsten Talentmanager der Geschichte war Christoph Kolumbus. Er war es sicher auch deshalb, weil er zugleich der Geschäftsführer seines Unternehmens war. Er wollte den Seeweg nach Indien finden. Das war seine Vision. Und er wollte in der Praxis nachweisen, dass die Erde eine Kugel und keine Scheibe ist. Er hatte durchaus auch materielle Ziele: Ein Transportweg zu See würde Gewürze und Waren aus Indien schneller und sicherer nach Europa bringen.

Für seine »Unternehmung« brauchte er eine eigene Strategie, da dies niemand vor ihm gewagt hatte. Diese Strategie war wahrscheinlich ebenso waghalsig wie simpel: lossegeln mit drei Schiffen nach Westen und sehen, wo man ankommt. Dazu gehörte natürlich auch eine Finanzstrategie: Er musste zunächst Geld beim König und dann brauchbare Schiffe auftreiben. Und schließlich eine Human-Resources-Strategie: Welche Crew würde den Erfolg seiner Unternehmung sicherstellen? Erfahrene, fitte Matrosen, gut ausgebildete Offiziere und ein Steuermann mit besten Navigationskenntnissen. Also eine qualifizierte Crew mit Erfahrung.

Das war klar. Was aber nicht so klar war und was Kolumbus wahrscheinlich intuitiv wusste, waren die anderen Eigenschaften für seine Mannschaft: Sie musste furchtlos sein und zugleich neugierig. Denn keiner konnte mit Sicherheit sagen, wie dieses Wagnis ausgehen würde. Sie brauchte eine hohe Flexibilität, da sie sich immer wieder schnell auf unvorhersehbare Anforderungen einstellen musste. Sie brauchte Mut, Zuversicht und Frustrationstoleranz. Und sie brauchte Ausdauer. Denn niemand konnte wissen, wie lange die Reise dauern und ob sie jemals erfolgreich sein würde. Er brauchte für diese Herausforderung Menschen mit speziellen Kompetenzen und Neigungen, an die er zielsicher und passend die erfolgskritischen Aufgaben auf den Schiffen verteilen konnte. Und sie alle brauchten die Motivation, neue Wege zu beschreiten. Darüber hinaus musste Kolumbus sie an sich binden können, mit seiner Persönlichkeit, mit seiner Vision, mit seinem Vorbild. Das war seine Führungsleistung und die seiner Schiffsoffiziere.

Warum also war Kolumbus so erfolgreich? Aus unserer Sicht deshalb, weil er als Geschäftsführer und erste Führungskraft seiner Flotte eine gute Human-Resources-Strategie hatte und intuitiv für seine unternehmerische Herausforderung das richtige Talentmanagement betrieben hat. Die falsche Mannschaft hätte ihn irgendwann über Bord geworfen und wäre umgekehrt.

Nach wie vor glaubt speziell der Mittelstand, dass systematisches Talentmanagement nicht nötig und viel zu aufwendig sei (vgl. Trost 2012; auch Talent Klima Index 2016 der Hochschule Fresenius). Dabei benötigen gerade kompakte, innovative und schnell wachsende Unternehmen, wie es viele Hidden Champions sind, in besonderem Maße ein professionelles Talentmanagement.

Nach wie vor ist Talentmanagement zu wenig eingebunden in die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele. Daher laufen Personalmaßnahmen in die Leere. Nach wie vor ist Talentmanagement kein Führungsthema. Nach wie vor verfügt der Personalbereich speziell im Mittelstand

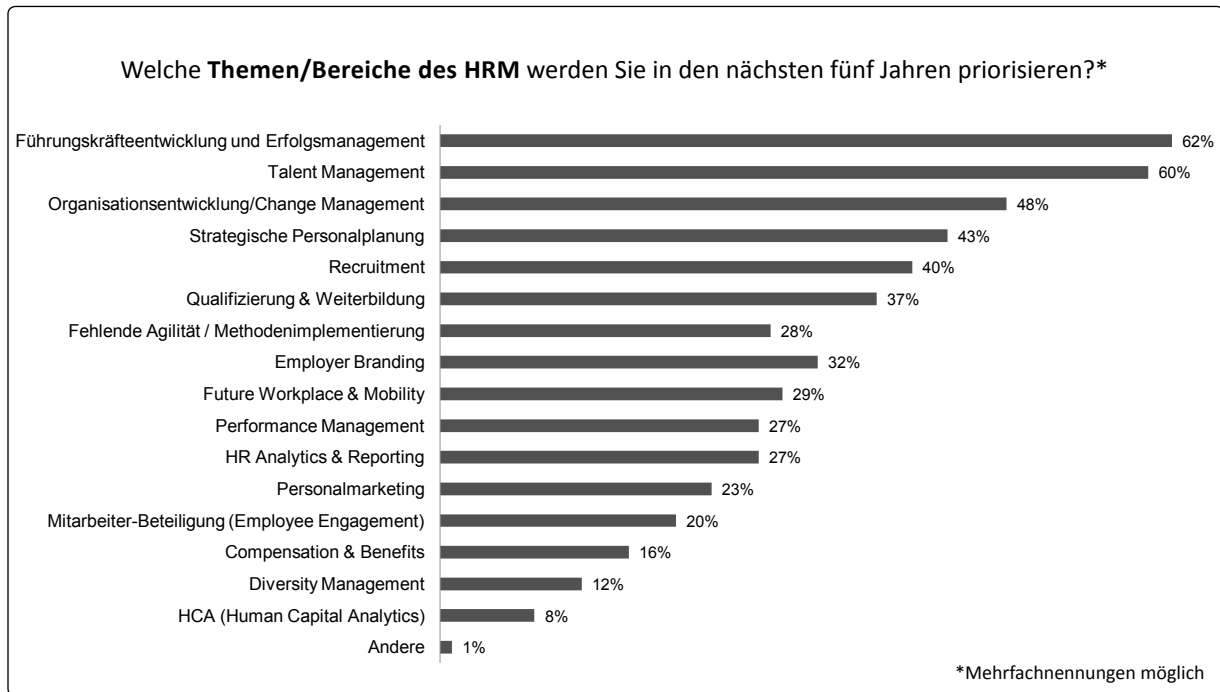
über unzureichende personelle und strukturelle Ressourcen, um Talentmanagement strategisch im Sinne des Unternehmenserfolgs zu betreiben.

So beschreiben es Anne Dreyer und Magdalena Nowak in ihren Untersuchungen über betriebliches Bildungsmanagement als Teil des strategischen Talentmanagements (Dreyer/Nowak 2012). Dabei ist der Nutzen theoretisch erkannt und in aktuellen Untersuchungen nachgewiesen.

Nutzen von Talentmanagement

- Das Unternehmen verfügt gegenwärtig und zukünftig über die Mitarbeiter, die zu den jeweiligen Anforderungen passen.
- Versteckte Potenziale und Ressourcen werden im Unternehmen entdeckt und gehoben.
- Das Unternehmen oder die Geschäftsführung hat einen Überblick über die Leistungs- und Potenzialträger und kann daher flexibel eine effiziente quantitative und qualitative Besetzung der Schlüsselpositionen planen.
- Mitarbeiter werden als wichtigste Ressource gesehen, ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg wird geschätzt und eingefordert.
- Zielorientierte Personalentwicklung wird möglich und nötig.
- Führung wird professionalisiert und um Personalbeurteilung, Feedback und kompetenzgerechte Führung erweitert.
- Eine spezielle Frauenförderung wird dadurch weitgehend überflüssig.
- Karriereplanung und Fortbildung werden ein wichtiges Bindungsinstrument.
- Führungskultur wird insgesamt zur Förderungskultur.

Die we.conect Gruppe Berlin fand in ihrer Untersuchung »Human Resources Perspektive 2016« heraus, dass für leitende Personalmanager von den künftigen Herausforderungen im Human Resources Management in den nächsten fünf Jahren das Thema »Talentmanagement« nach »Führungskräfteentwicklung« an zweiter Stelle steht (siehe Abb. 3).



Für uns stellen sich als Konsequenz fünf große Lücken dar, die es zu schließen gilt und zu denen wir hier Unterstützung anbieten:

1. Talentmanagement wird als modischer Begriff im Personalmanagement verwendet, ist in seiner hohen Bedeutung für den Unternehmenserfolg, das Wachstum und den Wettbewerb jedoch zu wenig erkannt. Das bedeutet, dass Geschäftsführer und Vorstand Talentmanagement zu ihrem Thema machen müssen. Das haben wir in unseren Beispielen erreicht.
2. Talentmanagement muss sich definitiv aus den strategischen Zielen des Unternehmens(-bereichs) herleiten und in konkrete, aus Analysen abgeleitete Ziele für die Personalentwicklung münden. Nach wie vor fehlt es an der Vernetzung zwischen Strategie und Human Resources. Initiativen der Personalentwicklung bleiben oft »Stand-alone-Maßnahmen«. Wie das anders geht, zeigen wir in diesem Buch.
3. Talentmanagement ist noch kein Thema für Führungskräfte. Wir zeigen, wie es dazu werden kann.

Abb. 3: Herausforderungen für das Human Resources Management (Quelle und Copyright: we.CONECT Global Leaders GmbH 2016)

4. Personalabteilungen speziell im Mittelstand haben zu wenig Ressourcen, fachliches Know-how und Personal. Wir zeigen, wie Berater das Unternehmen als Copilot auf Zeit begleiten können.
5. Es gibt widersprüchliche Meinungen darüber, was man unter Talent versteht. Wir haben eine schlüssige Antwort. Die wichtigste Frage lautet für uns immer: Talent für was?

»Trennen Sie sich von den 20 Besten und Sie werden untergehen«, sagt Bill Gates. Bekannt ist auch die Erfolgsstrategie von Steve Jobs, für sein Unternehmen immer nur die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Aber wer sind die Besten? Und was genau ist damit gemeint? Im folgenden Kapitel bemühen wir uns zunächst um eine Definition des Begriffes »Talent«.

1. Definition und Standortanalyse

Für den Begriff »Talent« finden sich zahlreiche, zum Teil widersprüchliche Definitionen. Wir möchten in diesem Kapitel den Begriff für unser Buch definieren. Am Ende des Kapitels können Sie für Ihr Unternehmen eine Standortbestimmung für das Thema »Talentmanagement« vornehmen.

1.1 Was heißt eigentlich »Talent«? Und wie wollen wir es verwenden?

Ursprünglich bezeichnete das griechische Wort »tálon« das Gewogene und stand für eine bestimmte Gewichtseinheit. Danach wurde der Wert der Ware bestimmt und entsprechend mit Geld bezahlt oder eingetauscht. Im Matthäus-Evangelium (Kap. 18, Vers 24; Kap. 25, Vers 15–28) erscheint »Talent« im Sinne von »anvertrautem Vermögen«. Später wurde der Begriff mit »geistiger Anlage« und im 15. Jahrhundert mit »natürlicher Begabung« assoziiert (Ritz/Sinelli 2010).

Im 17. Jahrhundert schließlich wird der Begriff spezifischer benutzt: für eine spezielle Fähigkeit oder Eignung im Sinne höherer geistiger Fähigkeiten. Offenbar bezog sich »Talent« schon immer auf ein wertvolles, eher knappes und begehrtes Gut. Aus dem Duden erfahren wir, dass Talent eine angeborene Begabung ist, die außerordentliche Leistungen auf einem speziellen Gebiet (künstlerisch, sportlich) möglich macht.

Seit der McKinsey-Studie aus dem Jahr 1998, in der Talente als die besten Mitarbeiter im Unternehmen bezeichnet werden, für die es sich lohne zu kämpfen, hat sich der Talentbegriff in seiner Bedeutung gewandelt und wird inzwischen uneinheitlich verwendet. Wir finden die synonyme Verwendung mit

- Begabung, Genialität, Intelligenz
- Potenzial
- Mensch mit Talent oder Potenzial

In der Wirtschaft setzt sich mehr und mehr die Bedeutung durch: qualifizierte Personen, die künftig vermehrt benötigt werden, aber schwer zu finden sind. So wird der Begriff auch mit Begriffen wie Leistungsträger, Top-Performer oder High-Potential vermischt. Die Autoren Ritz und Thom werden konkreter, indem sie mit »Talent« Personen bezeichnen, die

- über eine höhere fachliche Ausbildung verfügen,
- eine ausgeprägte Motivation und Freude an herausfordernden Tätigkeiten haben,
- eine hohe soziale Kompetenz im Umgang mit Menschen zeigen und
- ein stetiges Bedürfnis nach beruflicher Weiterbildung haben.

Für das Thema »Talentmanagement« reicht diese Definition jedoch nicht. Nicht in jedem Unternehmen sind für erfolgskritische Positionen höhere fachliche Ausbildungen erforderlich. Nicht in allen Funktionen zählt zum Beispiel die Kompetenz im Umgang mit Menschen in gleicher Weise.

Abb. 4: Abgrenzung des Begriffs »Talent« von »Top-Performer« und »High-Potential«

Begriff	Definition	Anmerkung
Top-Performer	Personen, die in ihrem Aufgabenbereich überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Ob sie diese auch in anderen Bereichen oder bei anspruchsvolleren Herausforderungen erbringen, wird meist angenommen, ist aber nicht sicher.	Hier gilt es, das allgemeine Entwicklungspotenzial und das Potenzial für spezielle Aufgabenstellungen zu prüfen.
High-Potentials	Meist jüngere Personen, denen man aufgrund ihrer Leistungsvoraussetzungen ein hohes Potenzial für besondere Fach- oder Führungsaufgaben unterstellt.	
Talente	Personen, die in erfolgskritischen Positionen im Unternehmen durch gute Leistung aktuell besonders zum Unternehmenserfolg beitragen.	Was erfolgskritische Positionen in einer Organisation sind, ist abhängig von der Art der Aufgaben und von den aktuellen Herausforderungen.
Talente mit Potenzial (»Stars«)	Personen in Schlüsselpositionen, die aufgrund ihrer Performance, ihres allgemeinen Entwicklungspotenzials und ihres speziellen Potenzials für weiterführende erfolgskritische Aufgaben geeignet erscheinen und gefördert werden sollten.	Was genau das spezielle Potenzial ist, muss man ebenfalls aufgaben- und unternehmensspezifisch definieren.

Talente sind Personen mit erfolgskritischen Kompetenzen über alle Hierarchien und Altersgrenzen hinweg. Sie sind (potenzielle) Schlüsselmitarbeiter, die wesentlich zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen und deren Leistungen nicht ohne weiteres kompensiert werden können. Daher muss das Unternehmen wissen, wer diese Mitarbeitenden sind, es muss ihre Kompetenzen und Potenziale kennen, sie fördern und an das Unternehmen binden. Fest steht, dass jede Organisation mit der Einführung eines Talentmanagement-Prozesses festlegen muss, was genau sie unter den Begriff »Talent« subsumiert, hängt er doch in starkem Maße von verschiedenen variablen Faktoren ab: der aktuellen Herausforderung, den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens, der Marktlage und der damit zusammenhängenden Geschäftsstrategie für den Unternehmenserfolg. Diese bestimmt schließlich die spezifische Bestimmung des Talentbegriffs.

1.2 Talentmanagement und Personalentwicklung – eine Abgrenzung

Grundlegende Aufgabe des Talentmanagements ist es demnach, einen zentralen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele und damit zum Erfolg zu leisten. Auch von daher kann Talentmanagement nur ein Konzept sein, das situationsadäquat für das jeweilige Unternehmen oder den jeweiligen Bereich entwickelt und umgesetzt wird. Immer gilt jedoch, dass es sich an der jeweiligen Unternehmens- oder Bereichsstrategie ausrichtet und zu deren Umsetzung beiträgt.

Während manche Autoren explizit alle Mitarbeitenden einer Organisation einbeziehen (Steinweg 2009, S. 1), betrachten wir das Talentmanagement segmentiert. Denn es ist nicht gleichzusetzen mit Personalentwicklung, auch wenn es Elemente daraus enthält. Personalentwicklung umfasst alle systematischen und zielgerichteten Maßnahmen der Weiterbildung und der Förderung Einzelner oder von Gruppen wie Mitarbeitergespräche oder Führungsnachwuchsprogramme sowie Maßnahmen der Organisationsentwicklung wie Teamcoaching oder Mitarbeiterbefragungen. Talentmanagement ist demgegenüber ein Organisationskonzept, das auf die Identifizierung, Gewinnung, Förderung und Positionierung der Personen abzielt, die aufgrund ihrer für die Organisation erfolgskritischen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden (vgl. Ritz/Thom 2010, S. 10). Erfolgskritische

Schlüsselkompetenzen sind dabei auch auf die künftigen Herausforderungen der Organisation zu beziehen und haben von daher einen strategischen Charakter.

Anders als bei der Personalentwicklung müssen mit dem Talentmanagement zwingend die Organisations- und Geschäftsfeldstrategien verknüpft werden, sodass das Konzept immer auch eine Funktion des gesamten Managements ist. Das Postulat von der Führungskraft als Personalentwickler ist für jeden einzelnen Mitarbeiter von hoher Relevanz. Relevant für den Unternehmenserfolg ist die Bereitschaft der Führungskraft, als Talentmanager abteilungsübergreifend und unternehmerisch zu denken und zu agieren.

Abb. 5: Abgrenzung zwischen Human Resources und Talentmanagement

	Gemeinsamkeiten mit Human Resources Management	Spezifika für Talentmanagement
Nachfolgeplanung	Beide sind auf die (Nach-)Besetzung wichtiger Positionen fokussiert	Fokus auf Nachfolgeplanung mit Talenten für besonders erfolgskritische Positionen
Kompetenzmanagement	Zielt auf die Ermittlung der unternehmensrelevanten Kompetenzen und entwickelt in der Regel verschiedene unternehmensspezifische Kompetenzmodelle	Benötigt für die Identifizierung von Talenten ein Kompetenzmodell
Führungskräfteentwicklung	Zielt auf die Bereitstellung qualifizierter Führungskräfte für alle Organisationseinheiten und den Aufbau einer Führungskultur	Bereitet Talente auf weiterführende Führungsaufgaben vor
Mitarbeiterführung/ Mitarbeitergespräche	Beide melden Mitarbeitenden die aktuelle Performance und Kompetenzen zurück und vereinbaren Entwicklungsmaßnahmen	Identifiziert und fördert Talente aufgrund einer besonderen Performance und eines besonderen Entwicklungspotenzials; mögliche Eignung für Schlüsselpositionen
Strategisches Human Resources Management	Richtet seine Maßnahmen für alle Mitarbeitenden an Strategien aus	Zwingend strategische Ausrichtung und Fokus auf erfolgskritische Schlüsselpersonen

Eine Studie der Boston Consulting Group und der World Federation of People (WFMPA) hat diesen Zusammenhang im Jahr 2015 näher untersucht und

erstaunliche Ergebnisse zutage gebracht. So verzeichnen Unternehmen mit einer qualitativ hochwertigen Führungskräfteentwicklung und einem Talentmanagement mit modernen Methoden und Tools mehr als zweifach höhere Umsatzsteigerungen und 1,5-fach schneller wachsende Gewinne als solche ohne professionelles Talentmanagement.

Eine weitere Erkenntnis der Studie: Der aktive Part der Führungskräfte bei der Entwicklung von Mitarbeitern ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Dabei gilt es offenbar, die Führung des Unternehmens auch zeitlich stark in die Personalentwicklung einzubinden.

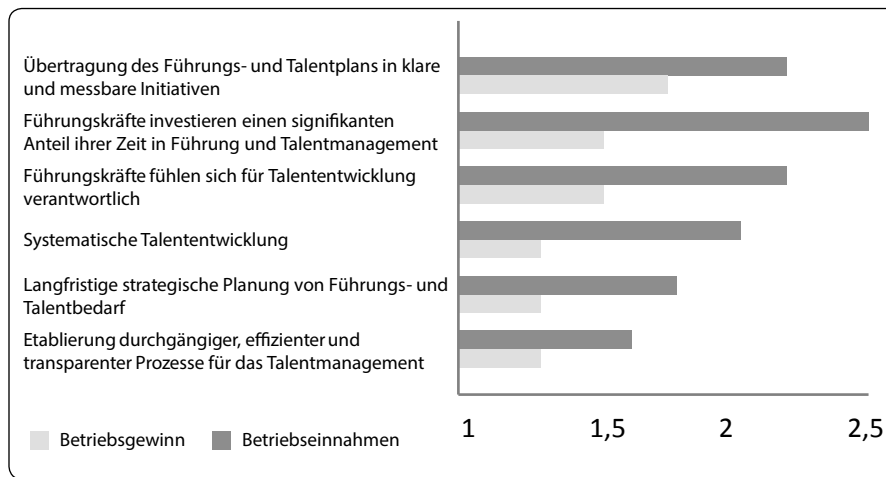


Abb. 6: Talentmanagement und Unternehmenserfolg (Quelle: Boston Consulting Group)

1.3 Nutzen erkannt, aber wo steht Ihr Unternehmen?

Wie die Grafik zeigt, korreliert strategisches und systematisch umgesetztes Talentmanagement deutlich mit dem Unternehmenserfolg. Die Relevanz von Talentmanagement ist erkannt und steht auf der Agenda von Human Resources. Es genießt einen hohen Stellenwert, der sich auch in Investitionsbereitschaft äußert. Untersuchungen zeigen aber auch, dass noch fast keines der befragten Unternehmen über ein wirklich ausgereiftes strategisches Talentmanagement verfügt. Operative Themen wie Performancemanagement für Bonuszahlungen erfahren mehr Aufmerksamkeit als konsequente strategische Überlegungen und Prozesse zu Recruiting oder Entwicklung. Professor Klaus Stulle von der Fresenius Hochschule in Köln fand in meh-

ren Studien heraus, dass die Ausrichtung des Talentmanagements an der Geschäftsstrategie erst bei etwa 10 Prozent der befragten DAX-Unternehmen erfolgt (Fresenius Hochschule, Fachbereich Wirtschaft und Medien, www.hs-fresenius.de).

Fach- und Führungspositionen auf die klassische Art zu besetzen, kann den anstehenden Mangel nicht decken. Bislang werden vornehmlich externe Personen gesucht und gefördert, die hoch qualifiziert (möglichst in MINT), jung, männlich und deutsch sind. Künftig müssen vermehrt Personen gesucht und gefördert werden, die schon im eigenen Unternehmen arbeiten und formal nicht hoch qualifiziert sind, aber Potenzial haben, zudem ältere, qualifizierte und motivierte »Wissensträger«, Frauen und Ausländer mit Potenzial.

1.4 Talentmanagement-Check für Ihr Unternehmen

Je strategischer und systematischer ein Unternehmen an das Thema herangeht, desto größer sind die positiven Auswirkungen auf Gewinn und Umsatzentwicklung. An unserem siebenstufigen Reifegradmodell (Abb. 7) lässt sich zunächst für jedes Unternehmen grob ermessen, wo es aktuell steht und welche Prozessschritte noch erforderlich sind.