

1 Grundlagen des Talent-Managements

„Talent-Management ist das Thema der Zukunft!“ Diese Überzeugung teilen inzwischen immer mehr Führungskräfte. Doch was genau verbirgt sich hinter dem Begriff Talent? Wozu überhaupt Talent-Management? Wo liegt der Unterschied zwischen Talent-Management und Personalentwicklung? Was genau macht das strategische Talent-Management eigentlich strategisch? Und welche Rolle spielen verwandte Konzepte wie Potenzialmanagement, Kompetenzmanagement oder Skill-Management?

Für Personaler bzw. Personalentwickler ist es häufig unerlässlich, in internen Diskussionen einen klaren Standpunkt zu vertreten und diesen mit konkreten Nutzenargumenten zu untermauern. Damit Sie wissen, worauf es ankommt, möchten wir in diesem Kapitel die wesentlichen Grundlagen darstellen und Antworten auf die zentralen Fragen der Begriffsabgrenzung, des Nutzens sowie der Gestaltungsfaktoren des Talent-Managements geben.

Da sich dieser Ratgeber an den Praktiker wendet, haben wir uns bemüht, die eher theoretischen Fragestellungen möglichst kurz abzuhandeln. Dennoch ist eine entsprechende theoretische Fundierung und Begriffsklärung unerlässlich für Ihre erfolgreiche Positionierung in Diskussionen und das Verständnis der folgenden Kapitel.

1.1 Wozu Talent-Management?

Zahlreiche Studien¹ identifizieren Talent-Management als eine der wichtigsten aktuellen und zukünftigen Themenstellungen bzw. Herausforderungen der Personalarbeit. Die strategische Bedeutung des Faktors Mensch bzw. des Humankapitals für den Unternehmenserfolg steigt aufgrund folgender Faktoren auch weiterhin:

- demografischer Wandel
- eingeschränkte Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften am Arbeitsmarkt
- Notwendigkeit für Unternehmen, sich immer schneller an Veränderungen der Märkte, der Rahmenbedingungen, des Wettbewerbs etc. anzupassen
- Wertewandel und Forderung nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance der kommenden Generationen
- sinkende Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber und steigendes Bewusstsein des eigenen Marktwerts²

Der aus diesen Faktoren resultierende und in den letzten Jahren viel zitierte *War for Talents* hält also weiter an und zeigt sich auch von konjunkturellen Schwankungen, die temporär mit einem reduzierten Personalbedarf einhergehen, unbeeindruckt. Es besteht Einigkeit über die Bedeutung der Förderung der „Talente“ eines Unternehmens. Exemplarisch seien hier zwei prominente Personen zitiert:

„... Getting the right people in the right jobs is a lot more important than developing a strategy ...“

Jack Welch

¹ Kienbaum, 2009: „HR Strategie und Organisation 2009“, The Boston Consulting Group, 2009: „Creating People Advantage“ oder Towers Perrin, 2008: *People, Change and Performance*, Booz & Company, 2009: *Global Talent Innovation™ - Strategies for Breakthrough Performance*.

² Besonders Toptalente zeigen eine geringe Loyalität gegenüber ihren Arbeitgebern: So konnten Finegold & Mohrman (2001) bei Toptalenten im Vergleich zu anderen Mitarbeitern eine viermal höhere Wahrscheinlichkeit, den Arbeitgeber zu wechseln, finden. Ein Konzept, wie Sie diese Talente an das Unternehmen binden können, finden Sie in Kapitel 4.3.

„Wenn uns die 20 besten Mitarbeiter fehlen würden, dann wären wir nur ein durchschnittliches Computerunternehmen wie viele andere auch.“

Bill Gates

Entsprechend wird deutlich, dass Talent-Management kein „Nice-to-have“-Thema darstellt, sondern sich aus einer klaren Notwendigkeit begründet.

Kurzum: Die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit zu rekrutieren, zu identifizieren, zu qualifizieren und zu entwickeln sowie am richtigen Ort einzusetzen und zu binden war, ist und bleibt eine strategische Herausforderung, der mit Hilfe eines strategischen Talent-Managements wirksam begegnet werden kann.

Nur durch diese ganzheitliche Sichtweise auf ein Talent-Management-System kann ein solches System auch ganzheitlich wirken und somit auch einen strategischen Beitrag zu den Unternehmenszielen und dem Unternehmenserfolg leisten.

Ziel des strategischen Talent-Managements

Ziel des in diesem Buch vorgestellten Ansatzes des strategischen Talent-Managements ist es daher auch, durch die enge Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie und den unternehmerischen Zielen einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Ist ein Talent-Management-System erfolgreich im Unternehmen etabliert, so kann es idealerweise folgende Ziele unterstützen:

- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Steigerung der Rekrutierungsqualität
- Verringerung der Rekrutierungskosten
- Transparenz über im Unternehmen vorhandene Kompetenzen, Potenziale und Talente
- zielgerichtete, zielgruppenspezifische und strategiegeleitete Entwicklung von Kompetenzen
- attraktive Karrierepfade und Entwicklungsmöglichkeiten
- Etablierung einer Leistungskultur
- Sicherstellung der Besetzung von Schlüsselqualifikationen (vorzugsweise mit internen Kandidaten)
- verstärkte Bindung von Leistungsträgern und Talenten

Wie diese Ziele im Einzelnen erreicht werden können, erfahren Sie auf den folgenden Seiten. Zunächst gilt es jedoch, sich Gedanken über die Zielgruppe des Talent-Managements zu machen: An wen richten sich die im Folgenden dargestellten Inhalte, Prozesse und Instrumente überhaupt?

1.2 Wer ist die Zielgruppe des Talent-Managements?

Bevor wir uns dem Thema Talent-Management inhaltlich widmen, sollte daher zunächst geklärt werden, an welche Mitarbeiter sich das Talent-Management grundsätzlich richtet. Denn je nach Quelle der zeitgenössischen (wirtschaftswissenschaftlichen) Literatur wird die Zielgruppe – in Abhängigkeit von der Definition des Talentbegriffs – uneinheitlich beschrieben.

Grundsätzlich bestehen jedoch zwei Ansätze, die wir Ihnen im Folgenden vorstellen wollen.

Ansatz A: „Alle haben Talent“

Dieser „breite Ansatz“ geht davon aus, dass *jeder* Mitarbeiter grundsätzlich über Talent verfügt und die Aufgabe des Talent-Managements darin besteht, diese Begabungen zu identifizieren, zu fördern und Mitarbeiter gemäß ihrer Begabung optimal einzusetzen. Der Begriff „Talent“ wird in diesem Sinne als Synonym für Begabung genutzt. Entsprechend bildet die Zielgruppe eines solchen Talent-Management-Ansatzes potenziell der gesamte Personalkörper. Talent-Management-Ansätze, welche Talent als Begabung verstehen, über die jeder Mitarbeiter in unterschiedlichem Maße verfügt, verfolgen das Ziel, dieses Talent optimal für das Unternehmen zu nutzen und zu managen.

Dieses Verständnis von Talent-Management ist in besonderem Maße der Kritik „alter Wein in neuen Schläuchen“ ausgesetzt. Denn wird bei der Zielgruppe keine Differenzierung bzw. Spezifizierung vorgenommen, fällt es nicht immer leicht, Talent-Management sinnvoll von (strategischer) Personalentwicklung abzugrenzen.

Ansatz B: „Einige Wenige haben besonderes Talent“

Nach diesem „engen Ansatz“ konzentriert sich das Talent-Management auf besonders talentierte Mitarbeiter, also auf eine relativ kleine Gruppe von Mitarbeitern, welche häufig als A-Performer, High Potentials oder High Performer bezeichnet werden. Die Zielgruppe entspricht somit nur einem eher geringen Teil des Personalkörpers. Dabei gehen die Aussagen hinsichtlich des Anteils der besonders talentierten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft stark auseinander. Dies liegt v. a. daran, dass es keine objektive und unternehmensübergreifend einheitlich messbare Definition von „Talent“ gibt sowie an den zum Teil völlig unterschiedlichen Kriterien. Aufgrund unserer Projekterfahrung gehen wir davon aus, dass eine Größenordnung von 10–20 % des Personalbestands als durchaus valide, wenngleich grobe Annahme brauchbar sein dürfte.

Nach diesem Ansatz ist es Zielsetzung und Aufgabe des Talent-Managements, diese für das Unternehmen überproportional wichtigen Mitarbeiter zu finden, gezielt zu entwickeln, an das Unternehmen zu binden und auf entsprechenden Schlüsselpositionen einzusetzen.

Talent-Management: fokussiert Fördern

Wir halten es für sinnvoll, besonders talentierte Mitarbeiter in den Mittelpunkt eines strategischen Talent-Managements zu stellen (Ansatz B). Diese fokussierte Förderung eines geringen Teils des Personalkörpers schließt jedoch nicht aus, dass einige Teilprozesse, wie zum Beispiel Rekrutierung oder Performance-Management, auf die gesamte Belegschaft ausgerichtet sein können. Je nach Facette bzw. Element des Talent-Managements kann die Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe also unterschiedlich ausgeprägt sein.

Gründe für die Fokussierung

Die Fokussierung auf Talente (High Potentials) erweist sich aufgrund mehrerer Umstände als sinnvoll und zielführend:

1. Bindungsfaktor

Die Fokussierung und die transparente Kommunikation im Rahmen eines Talent-Management-Systems führen dazu, dass den talentierten Mitarbeitern eine erhöhte Aufmerksamkeit und damit Wertschätzung durch das Unternehmen zuteil wird. Die Aufmerksamkeit für diese Mitarbeitergruppe kann als ein wichtiger Bindungsfaktor angesehen werden – Mitarbeiter, die wissen, dass Ihre Potenziale gesehen werden und ihnen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen.³

2. Produktivität

Talentierte Mitarbeiter bzw. High Performer generieren doppelt so viel Umsatz und Produktivität wie durchschnittliche Mitarbeiter und leisten so einen ungleich höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg.⁴

3. Budgetierung

Als ganz pragmatische Begründung dieser Sichtweise ergibt sich in Zeiten schrumpfender Budgets und stärkerer betriebswirtschaftlicher Steuerung der Personalarbeit und -entwicklung auch häufig die Notwendigkeit, Aktivitäten zu fokussieren. Hier liegt es nahe, sich auf eine bestimmte Mitarbeitergruppe (die Talente) zu konzentrieren.

4. Nachfolge

Insbesondere im Hinblick auf die demografische Entwicklung zeigt sich, dass die Besetzung von Schlüsselpositionen durch die besten internen Ressourcen gesichert werden sollte („A-People to A-Positions“). Nur durch eine klare Identifizierung (und gegebenenfalls anschließender Förderung) interner Talente wird es möglich sein, vakante (Schlüssel-)Positionen mit gut ausgebildeten internen Kandidaten zu besetzen, anstatt mit erheblichem

³ Vgl. z. B. Bersin, 2009 Talent-Management Factbook.

⁴ Nach Eichinger (2004) ist die Wertschöpfung von Topleistern im Unterschied zu Durchschnittsleistern durchschnittlich um 40 bis 50 % höher. Deutlichere Differenzen finden sich z. T. in einzelnen Funktionen, so z. B. im Vertrieb. Hier generieren Topleister bis zu 2/3 höhere Umsätze als der Durchschnitt ihrer Kollegen (Bodden, Glucksman & Lasky, 2000). Nach Axelroid et al. (2001) erhöhen „A-Players“ (die besten 20 %) die Produktivität um 40 %, die Profitabilität um 49 % und die Umsatzerlöse um 67 %.

Aufwand und hoher Irrtumswahrscheinlichkeit auf dem (durch die demografische Entwicklung enger werdenden) externen Arbeits- und Bewerbermarkt suchen zu müssen.

Risiken der Fokussierung

Nichtsdestotrotz sollten auch mögliche Risiken einer Fokussierung auf einen „elitären“ Mitarbeiterkreis berücksichtigt werden.

1. Frustration der „Ausgeschlossenen“

Die Implementierung eines Talent-Management-Systems und eines damit einhergehenden Talent-Pools (oft auch als „Goldfischteich“ bezeichnet), kann bei jenen Mitarbeitern, die sich nicht zu dem Kreis der identifizierten und speziell geförderten Talente zählen dürfen, zu Motivationsverlusten und Frustration führen.

2. Erwartungshaltungen

Gleichzeitig werden bei den „auserwählten“ Talenten auch Erwartungshaltungen begründet, die bei Nichterfüllung den Effekt des Talent-Managements ins Gegenteil verkehren – statt Motivation, Förderung und erhöhter Bindung ergeben sich dann häufig Demotivation, Enttäuschung und Frustration.

Zur Vermeidung bzw. Verringerung solcher Effekte ist es wichtig, das Thema Talent-Management nicht isoliert zu behandeln, sondern vielmehr in eine professionelle und zielgerichtete HR-Gesamtlandschaft einzubinden. Zudem gilt es, gewisse Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Hiermit beschäftigt sich schwerpunktmäßig das zweite Kapitel des vorliegenden Buches.

Vor- und Nachteile eines Talent-Management-Systems

Bei der Diskussion über den Nutzen von Talent-Management-Systemen werden immer wieder auch berechtigte Einwände vorgebracht, die als Herausforderungen bei der Einführung eines solchen Systems angesehen werden können. Die folgende Tabelle gibt einen beispielhaften Überblick über Pros und Kontras in einer Diskussion über Talent-Management.

Vorteile	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsvorteile bei Förderung der i. d. R. leistungsstärkeren/produktiveren Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • bei Auswahl als Talent: Gefahr der Abwanderung durch steigendes Bewusstsein des eigenen Marktwerts
<ul style="list-style-type: none"> • langfristige Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern, denen eine erhöhte Wertschätzung zuteil wird 	<ul style="list-style-type: none"> • größerer Aufwand durch Qualifizierungsbedarf für Führungskräfte (z. B. für die Talent-Identifikation)
<ul style="list-style-type: none"> • geringere Abhängigkeit von schwierigen Rekrutierungsverhältnissen (<i>War for Talents</i>, demografischer Wandel etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinationsaufwand durch bereichsübergreifende Verantwortlichkeiten, etwa bei der Talent-Identifikation
<ul style="list-style-type: none"> • gesteigerte Arbeitgeberattraktivität, gerade für ambitionierte Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer Erwartungshaltung nominierter Talente, die gegebenenfalls nicht befriedigt werden kann
<ul style="list-style-type: none"> • kontinuierliche Nutzung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten des Mitarbeiters 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustration der nicht ausgewählten Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung auf eine tendenziell kleinere Mitarbeitergruppe und dadurch Kosteneinsparungen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kostensenkung durch bedarfsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen 	

Tab. 1: Vorteile und Herausforderungen von Talent-Management-Systemen

Die aufgeführten Herausforderungen lassen sich nicht verleugnen, die Vorteile überwiegen aber meist bei Weitem. Einige der Herausforderungen beschreiben lediglich den Aufwand, der insbesondere in der Anfangsphase nach Einführung eines Talent-Management-Systems entsteht. Andere beziehen sich nur auf Teilaspekte des Talent-Managements und können oft durch die anderen Facetten des Systems aufgefangen werden. So kann beispielsweise die Abwanderungsgefahr der identifizierten Talente durch eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität und die Möglichkeiten, die das Talent-Management für den Einzelnen bietet, reduziert werden. Ferner muss selbstredend dafür Sorge getragen werden, dass es nicht – oder so selten wie möglich – zu enttäuschten Erwartungen kommt. Dies lässt sich durch einen transparenten Prozess und nachvollziehbare Besetzungsentscheidungen sicherstellen.