

Ausgabe 8/2008

Werkstattbericht des
Round Table am
29. April 2008
zum Thema:

„Talent Management -
Trend oder Chimäre?“

Talent Management - Trend oder Chimäre?

Werkstattbericht des Round Table am 29. April 2008.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

1	Talent Management – ein aktuelles Thema	4
2	Vorgehen.....	6
3	Talent Management – ein konzeptioneller Rahmen.....	8
4	Handlungsfelder eines erfolgreichen Talent Management	12
4.1	Handlungsfeld 1: Identifikation von Zielen für das Talent Management	12
4.2	Handlungsfeld 2: Maßnahmen für die Integration in die Unternehmens- und Führungskultur	12
4.3	Handlungsfeld 3: Anforderungen an die organisatorische Verankerung des Talent Management	13
4.4	Handlungsfeld 4: Woran lässt sich ein „Talent“ erkennen? – Kriterien.....	14
4.5	Handlungsfeld 5: Maßnahmen der Talent- Identifikation.....	15
4.6	Handlungsfeld 6: Maßnahmen der Talent-Planung.....	15
4.7	Handlungsfeld 7: Maßnahmen der Talentbegleitung und -bindung	16
5	Ausblick	18
6	Checkliste zu den Erfolgsfaktoren für Talent Management.....	20
7	Literaturverzeichnis	22

1 Talent Management – ein aktuelles Thema

Das Thema Talent Management steht in vielen Unternehmen auf der Tagesordnung. The Boston Consulting Group und die European Association of Personnel Management bestätigen dies mit ihrer internationalen Befragung: Talent Management gehört zu den Aufgaben mit höchster aktueller Relevanz, außerordentlicher Zukunftsbedeutung und größten aktuellen Umsetzungsdefiziten:¹

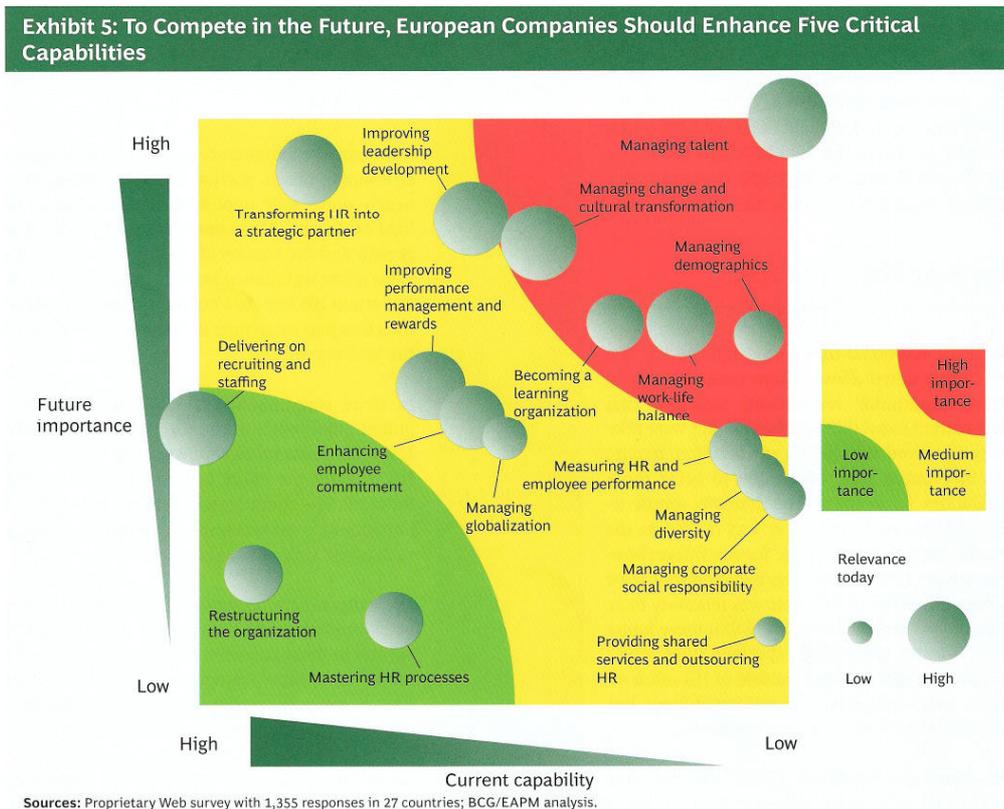


Abb. 1: Kritische Fähigkeiten eines zukunftsorientierten Personalmanagements (Quelle: BCG, EAPM)²

Obwohl viel über das Talent Management geredet wird, ist das Thema noch immer eine Black Box zwischen den demografischen Problemen der Zukunft und dem bereits jetzt spürbaren Fachkräftemangel.³ Dabei liegen die Definitionen für Talent Management und die subsumierten Tätigkeiten in den Personalbereichen der Unternehmen ebenso weit auseinander wie die in der Literatur zu findenden Abhandlungen und Theorieansätze. Von einer Kombination aus Personalentwicklung und

¹ Vgl. Frosch/Trost (2008) sowie BCG/EAPM (2007).

² BCG/EAPM (2007); S. 16.

³ Vgl. DGFP (2007).

Personalauswahl bis hin zum ganzheitlichen Ansatz der Ausrichtung aller Personalmanagement-Tätigkeiten auf die Auswahl und Bindung von Talenten ist in einschlägigen Veröffentlichungen alles zu finden. Oder aber es werden nur einige wenige Bruchstücke dessen, was es eigentlich umfassen könnte, als Talent Management bezeichnet⁴. Handelt es sich also bei Talent Management um eine neue Chance, den künftigen Problemen besser begegnen zu können, oder ist es vielleicht nur eine Kopfgeburt – eigentlich nur alter Wein in neuen Schläuchen?

Um dieses Themenfeld im so häufig zitierten „War for Talent“⁵ zu durchleuchten und praktische Ansätze zur Implementierung und erfolgreichen Handhabung eines wirklichen Talent Managements zu finden, hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Experten aus der Wirtschaft zum „Round Table“ eingeladen. Diese Runde fand am 29. April 2008 in Düsseldorf statt und wurde von Sascha Armutat – Leiter des Referats Arbeitskreise der DGFP e.V. – moderiert. Ziel der Veranstaltung war der Erfahrungsaustausch über das in deutschen Unternehmen bereits praktizierte Talent Management sowie die Erstellung einer Handlungshilfe in Form der vorliegenden Veröffentlichung mit einer Checkliste aus den Ergebnissen des Arbeitskreises.

⁴ Vgl. Furkel (2008).

⁵ Eine Begriffsprägung in einer McKinsey-Studie aus den späten 1990ern. Siehe Furkel (2008) und Michaels/Handfield-Jones/Axelrod (2007).

2 Vorgehen

Als Arbeitstechnik wurde in der Runde auf die Methode der ergebnisorientierten Moderation zurückgegriffen. Dabei sind ausführliche Aufzeichnungen entstanden, die in einem Fotoprotokoll dokumentiert wurden. Diese Informationen dienen als Grundlage für das vorliegende PraxisPapier.

Der Kern- und Ausgangspunkt für die Arbeitsgruppe war zunächst der Fragenkomplex:

- Was kennzeichnet ein effektives und effizientes Talent Management?
 - Warum betreiben Unternehmen Talent Management?
 - Was verstehen sie darunter?
 - Welche Aufgaben stellen sich dabei?
 - Wie lässt sich Talent Management organisatorisch einbinden?

Die Teilnehmer berichteten dazu über den Status quo in ihren Unternehmen und gingen bereits auf erste Anforderungen ein. Schnell konnte der Problemraum des Themas ausgelotet werden, der sich rund um die Frage ausdehnte, welche Herausforderungen es für das Personalmanagement beim Thema Talent Management im Unternehmen gibt.

Die Frage nach der Realisierbarkeit in der Praxis wird in Ausarbeitungen und Fachartikeln häufig in den Hintergrund geschoben, obwohl sie entscheidende Bedeutung für das Gelingen hat. Eine theoretische Einschätzung bewertet eine Aktivität mit geringer Bedeutung schon unabhängig von ihrer Realisierbarkeit als überflüssig. Kommt ihr jedoch eine hohe Bedeutung zu und ist zudem auch die Realisierbarkeit gegeben, kann es sich bereits um primäre Erfolgsaktivitäten handeln; bei geringer Realisierbarkeit immerhin noch um sekundäre.

Im weiteren Vorgehen wurde also auf die operative Ebene geschaut. Die Leitfragen zur Diskussion lauteten:

- Wie lassen sich Handlungsfelder operativ gestalten? und
- Welche Erfahrungen existieren?

In diesem PraxisPapier wird zunächst ein konzeptioneller Rahmen für das Talent Management aufgespannt, in den die erarbeiteten Handlungsfelder eingeordnet werden. Da besonders die Erfahrungen aus der Runde Eingang in diesen Handlungsleitfaden finden sollen, werden in der Checkliste zu den Erfolgsfaktoren in Kapitel 6 als „Lessons

learned“ die wichtigsten Anmerkungen und Themenfelder noch einmal aufgegriffen und zusammengefasst.⁶

⁶ Aus Gründen der Einfachheit und besseren Lesbarkeit werden im vorliegenden Arbeitspapier nicht ausschließlich geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. In diesen Fällen sind die Personen des jeweils anderen Geschlechts natürlich gedanklich mitberücksichtigt.

3 Talent Management – ein konzeptioneller Rahmen

Wenn im Folgenden von Talenten gesprochen wird, dann sind damit Personen mit strategisch relevanten Kompetenzen gemeint, die das Unternehmen für die Besetzung seiner erfolgskritischen Positionen benötigt und die nur bedingt am Arbeitsmarkt verfügbar sind.⁷ Talente können also bereits im Unternehmen beschäftigt sein oder zur Gruppe der potenziellen Bewerber gehören.

Das Talent Management als unternehmensübergreifende Querschnittsaufgabe des Personalmanagements beschäftigt sich mit der systematischen und individuellen Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und Talenten. Das umfasst Maßnahmen der Personalrekrutierung, des internen und externen Personalmarketings und der Personalentwicklung sowie der attraktivitäts- und bindungsorientierten Gestaltung aller Personalaufgaben im Unternehmen.⁸ Das sind klassische Personalaufgaben - neu ist dabei der spezifische Zielgruppenbezug, durch den die Maßnahmen auf die Dispositionen und Besonderheiten der Talente abgestimmt werden. Damit wird das Ziel verfolgt, die Talente an das Unternehmen zu binden, ihre Loyalität zu steigern und ihre Leistung zu erhöhen.

Über die Ziele muss eine Integration in die Unternehmens- und Führungskultur sowie eine organisatorische Verankerung erfolgen. Dazu bedarf es festgelegter Kriterien, die Talente benennen lassen. Diese werden zunächst identifiziert, unterliegen dann einer individuellen Planung, die in eine Begleitung und Bindung der Talente an das Unternehmen mündet.

Bei den ausgewählten Instrumenten handelt es sich um transparente Verfahren der Identifikation, Auswahl und Entwicklung, auf die sich alle Führungskräfte festgelegt haben. Diese Verfahren unterstützen die interne Beweglichkeit und helfen, aktuelle und geplante „Vakanzen“ zu kompensieren. Dabei sollte die Zielausrichtung eine mittelfristige Perspektive haben und die Schlüsselpositionen der kommenden drei Jahre im Blick haben.⁹

Die Elemente des Talent Management zeigt die folgende Abbildung im Zusammenhang:

⁷ Vgl. Armutat (2008) sowie DGFP (2004), S. 52ff.

⁸ Vgl. Feige (2007).

⁹ Vgl. Eggelhöfer (2007).

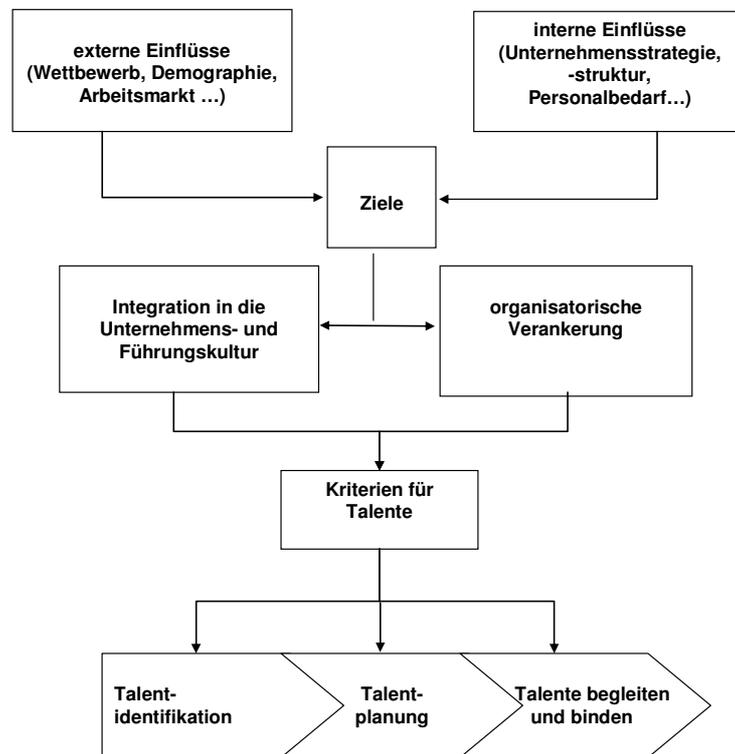


Abb. 2: Elemente des Talent Management

Werden konkrete Ziele für das Talent Management im Unternehmen entwickelt, ist nicht nur die Ausrichtung an den Unternehmenszielen, sondern auch die Orientierung an der Implementierung eines solchen Systems zielführend.

Integration in die Unternehmens- und Führungskultur

Die Auswahl und Entwicklung von Talenten muss im Unternehmen als Bewertungskriterium verstanden werden, so dass eine Wertigkeit für die Bezeichnung als „Talent“ und für das Talent Management insgesamt über die Akteure und Promotoren hinaus entsteht. Da Talent Management eine langfristige Ausrichtung hat und möglichst permanent im Unternehmen verankert werden soll, ist top-down durch Einbeziehung der Führungskräfte in die Prozesse die allgemeine Sensibilisierung für das Thema zu verstärken, so dass es sich schließlich als Ausprägung in der Unternehmenskultur widerspiegelt. Eine unternehmensweite Kultur des Talent Management muss nicht nur in internationalen Unternehmen geschaffen werden. Hier ist sie jedoch allein aufgrund der zunehmenden Globalisierung der (Rekrutierungs-)Märkte unerlässlich.

Organisatorische Verankerung

Neben dem individuellen Verständnis der involvierten Akteure trägt auch eine Prozessverankerung in der Organisation des Unternehmens zur langfristigen Integration des Talent Management bei. Dies wird realisiert, indem die Aktivitäten von Anfang an in das bestehende Personalgeschäft einbezogen werden und so einen offiziellen Charakter und die notwendige Akzeptanz erfahren. Wichtig ist dieser Schritt auch für die Verzahnung mit anderen strategischen Personalinstrumenten, die zu einer wertschöpfungsorientierten Personalstrategie beitragen, wie zum Beispiel das Performance Management und die Nachfolgeplanung.

Strukturelle Faktoren

Wichtig für die Implementierung und den dauerhaften Einsatz in komplexen Organisationen sind die Operationalisierbarkeit sowie die Einheitlichkeit in internationalen Unternehmen. Die Kriterien für „Talente“ müssen einheitlich bzw. international vergleichbar festgelegt und abgegrenzt werden, wobei Diversity-Aspekte und internationale Mobilität zu berücksichtigen sind. Auch in der Literatur wird betont, dass „beim Aufbau eines Talent-Pools [...] die Vereinheitlichung der Kriterien, nach denen Talente identifiziert werden können, wichtig“¹⁰ ist.

Talent-Identifikation

Ziel ist es, geeignete Tools zu finden und aufzubauen, um Talente identifizieren zu können. Dabei sollte man sich bewusst machen, dass das Employer Image nicht deckungsgleich mit der Realität ist. Wichtig ist deshalb eine Verzahnung der internen mit einer externen Sichtweise. Dazu gehört, dass Talente nicht nur intern, sondern auch extern identifiziert werden und Tools zur Talent-Erkennung auch extern greifen. Um dies zu erreichen, müssen Prozesse festgelegt und es muss vor allem intern mit großer Transparenz gearbeitet werden.

Talentplanung

Der Planungszeitraum für ein Talent ist grundsätzlich abhängig von der Zielsetzung des Unternehmens und der evtl. kritischen Schlüsselposition, für die das Talent geeignet erscheint. Die Talentplanung kann sich durchaus auf rund fünf Jahre erstrecken, um ein Talent adäquat fördern zu können und ihm einen angemessenen Zeitraum für die

¹⁰ Schiess/Thoma/Anderson (2007), S. 32.

Weiterentwicklung und Bewährung zuzubilligen. Für den Planungszeitraum sollten für das Talent realisierbare Ziele gesteckt werden, die dann von ihm auch in dieser Zeit erreicht werden können.

Talente begleiten und binden

Zentral ist bei diesem Ziel die Auswahl der geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen, um ein identifiziertes Talent richtig zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Dabei können zum Beispiel Job Rotation oder die Entsendung zur Unterstützung der internationalen Ausrichtung ein wichtiger Baustein sein. Talente können sowohl intern als auch extern begleitet werden. Grundlegend ist die vorherige Definition von Instrumenten, die Festlegung der Ziele und der Durchführung und ein begleitendes Controlling.

Ein gezieltes Retention Management stärkt die Bindung des Talents an das Unternehmen. „Durch individuellere Lebensmodelle haben sich die Erwartungen der Talente an ihren Arbeitgeber nach verschiedenen Segmenten stark ausdifferenziert.“¹¹ Dieser Entwicklung muss Rechnung getragen werden.

Wichtig ist jedoch zuerst, Talente darüber zu informieren, welche Karriereperspektiven sie haben und damit auch Coaching- oder Mentoring-Angebote zu verbinden. Gerade diese karrierevorbereitenden Maßnahmen, wozu auch Teamentwicklungsmaßnahmen gehören, sind wichtige Bausteine.¹²

¹¹ Furkel (2008), S. 49.

¹² Vgl. Eggelhöfer (2007).

4 Handlungsfelder eines erfolgreichen Talent Management

4.1 Handlungsfeld 1: Identifikation von Zielen für das Talent Management

Der Fokus liegt zunächst auf den Unternehmenszielen, aus denen die Ziele für das Talent Management abgeleitet werden müssen. Die Zielformulierung erfolgt unter Berücksichtigung der jeweiligen Herausforderungen, die bei der Strategiefindung beachtet worden sind. Im Idealfall wird die Gewinnung und Bindung von Talenten als eigenständiges Unternehmensziel verankert.

Zudem kann es sinnvoll sein, das Ziel in den Wertekanon des Unternehmens aufzunehmen. Dazu sollten Multiplikatoren bzw. Entscheidungsträger innerhalb des Unternehmens bereits in die Entwicklung einbezogen werden. Das Ziel sollte verständlich formuliert sein und konkrete Anknüpfungspunkte bieten. Es muss als verlässliche Grundlage dienen können, auf die sich jeder in internen Diskussionen berufen kann.

Entscheidend für die Wirksamkeit ist die Verankerung des Ziels in den Leistungsbewertungsinstrumenten, vor allem in denjenigen für Führungskräfte – sei es als separates Ziel, sei es als Bewertungsmaßstab für die Führungskräftebeurteilung.

4.2 Handlungsfeld 2: Maßnahmen für die Integration in die Unternehmens- und Führungskultur

Um eine möglichst hohe Akzeptanz bei allen Beschäftigten des Unternehmens zu erzielen, aber auch um die Bedeutung des Titels „Talent“ zu unterstreichen, muss eine lückenlose Integration des Themas „Talentmanagement“ in die Unternehmens- und Führungskultur erfolgen. Der Schwerpunkt der Integrationsaktivitäten bei der Implementierung sollte deshalb auf zielgruppenspezifischen Informationsmaßnahmen liegen, begleitet von einer breiten Informationspolitik. Dabei kann eine Einbindung in Trainings oder Seminare für Führungskräfte ebenso zum Ziel führen wie die Nutzung von Samplingmaterialien. Letztere müssen unbedingt alltagstauglich gestaltet sein, wie das zum Beispiel bei Flyern oder Scheckkarten der Fall ist. Die Integration in die Instrumente der operativen Führungsarbeit ist obligatorisch. Dazu gehört, Talenten offen Feedback zu geben, sowohl über ihre Leistung als auch über ihre Perspektiven im Unternehmen.

Ebenso liegt aber die Verantwortung bei den Talenten selbst, die aktiv werden müssen. Appelle an sie und die Unterstützung durch „neutrale“ Personalmanager oder das Einrichten einer internen Stellenbörse können dazu beitragen. Der Wert des Talent Management für den

Alltag soll dadurch gestärkt und erlebbar gemacht werden, auch der Aufbau eines Vorbildverhaltens dient diesem Zweck. An dieser Stelle kann besonders gut auf „success stories“ zurückgegriffen werden, die gleichzeitig zu ersten Kontakten führen können.

Interne Benchmarks mit möglichst prominenten und exponierten Bereichen und Führungskräften unterstreichen den Publizitäts- und Erfolgsfaktor dieses Themas. Die Ergebnisse des Talent Management sollten in jedem Fall vermarktet werden. Intern kann dies auf Führungskräfte-Tagungen geschehen, extern werden die Ergebnisse bei Campus-Events, im Rahmen von Lehraufträgen oder bei Vorträgen verwendet. Trägt eine inspirierende Persönlichkeit die Ergebnisse vor und wird eine regelmäßige Gestaltung der Informationen erreicht, lässt sich eine verstärkte Penetration des „Marktes“ durch solche Aktivitäten erreichen.

4.3 Handlungsfeld 3: Anforderungen an die organisatorische Verankerung des Talent Management

Die Verankerung eines solchen Talent Management geschieht natürlich in Abhängigkeit von den Strukturen des Unternehmens. Die Minimalanforderung ist darauf beschränkt, Talent Management überhaupt organisatorisch zu verankern, weil durch die Eingliederung in das Organigramm Legitimität hergestellt wird. Die konkrete Ausformung ist als Haupt- oder Nebenfunktion oder als Kombination von beidem auf unterschiedliche Art und Weise möglich. Die Grundidee liegt aber immer darin, die organisatorische Eingliederung unterhalb des höchsten Personalmanagers vorzunehmen.

Hinsichtlich der Prozessplanung sollte das Talent Management einem klar definierten Ablauf folgen. Die Schritte der Zielbildung, die Personalkonferenzen, das Monitoring und die Festlegung jährlich fest terminierter Meilensteine sind unumgänglich. Wünschenswert und eine Voraussetzung für weltweite Transparenz ist eine IT-Unterstützung des Prozesses, wodurch definierte Skills unternehmensweit abgebildet werden können, die Karrieresituation im gesamten Unternehmen transparent wird und Schnittstellen zur Förderung des Prozesses und der Internationalität eingerichtet werden können.

Die Eingliederung unterstreicht die Hauptaufgabe der betreuenden Personalmanager, als Business-Partner zu agieren, Key-Account-Aufgaben zu übernehmen und gleichzeitig als Personalbetreuer zu arbeiten. Wichtigstes Ziel ist dabei, die Nähe zum Mitarbeiter zu entwickeln, die die Voraussetzung für ein wirksames Talent Management darstellt.

4.4 Handlungsfeld 4: Woran lässt sich ein „Talent“ erkennen? – Kriterien

Talente sind Personen mit strategisch relevanten Kompetenzen, die das Unternehmen für die Besetzung seiner erfolgskritischen Positionen benötigt und die nur bedingt am Arbeitsmarkt verfügbar sind.¹³ Die genaue Definition steht in Relation zur Aufgabe, die zu erfüllen ist, und ist daher naturgemäß unternehmensabhängig. Die Kriterien, nach denen ein Talent unternehmensspezifisch identifiziert werden kann, sind vom Unternehmen selbst zu entwickeln. Sie hängen von den zuvor festgelegten Zielen des Talent Management ab. Grundsätzlich lassen sich die relevanten Kriterien von den Schlüsselfunktionen und den strategischen Kernbereichen des Unternehmens, aber im individuellen Fall auch von der Persönlichkeit eines Talent ab ableiten. Es geht dabei vor allem um Soft Skills, wie zum Beispiel Leadership, Begeisterungsfähigkeit und Pragmatismus.

Diese und weitere Kriterien helfen bei der Bestimmung, ob es sich um Talente im Sinne von Personen, die ein hohes Potenzial für weitergehende Führungs-, Projekt- oder auch Expertenaufgaben haben, handelt.¹⁴ Ob diese intern oder auf dem externen Markt identifiziert werden, bleibt zunächst offen und wird auch durch die unterstützenden Instrumente nicht genauer eingegrenzt. Der wichtigste Ansatzpunkt ist zunächst die Leistung der Mitarbeiter¹⁵, die – zumindest intern – auch schon Aufschluss über den Identifikationsweg geben kann. So werden intern Talente über ihre Führungskräfte identifiziert und gefördert.¹⁶

Hilfreich kann ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell sein, das eine einheitliche Einschätzung der Talenteigenschaften ermöglicht und beschreibt, „was genau an fachlichen, methodischen und sozialen Fähigkeiten gefordert ist. Dies erleichtert eine zielgerichtete Personalauswahl und -entwicklung.“¹⁷ Das gilt aber möglicherweise nicht für alle Unternehmen und ist nicht immer völlig praktikabel. Zudem ist fraglich, ob und wie weit diese Kriterien die Entscheidungen determinieren und ob nicht doch das „Bauchgefühl“ eines Akteurs den Ausschlag gibt. Als Faustregel kann man jedenfalls festhalten, dass Talente unter den Mitarbeitern sich dadurch auszeichnen, dass sie im Verhältnis zu anderen, vergleichbaren Mitarbeitern mehr Potenzial besitzen und bessere Leistungen zeigen.¹⁸

¹³ Vgl. Armutat (2008) sowie DGFP (2004), S. 52ff.

¹⁴ Vgl. Feige (2007).

¹⁵ Vgl. Schiess/Thoma/Anderson (2007).

¹⁶ Vgl. Furkel (2008).

¹⁷ Eggelhöfer (2007), S. 28.

¹⁸ Vgl. Frosch/Trost (2008).

4.5 Handlungsfeld 5: Maßnahmen der Talent-Identifikation

Bei der tatsächlichen Identifikation von Talenten wird auf interner und externer Ebene auf unterschiedliche Instrumente zurückgegriffen. Für die interne Suche können bei Individuen zur Potenzialeinschätzung zum Beispiel das unternehmensinterne Beurteilungsverfahren, Zielvereinbarungen, 360°-Feedback, ein Assessment-Center oder ein Orientierungscenter zum Einsatz kommen. Auf Gruppenebene sollten durch Vergleich eine Priorisierung oder ein Ranking hergestellt werden, wobei eine Potenzial-Matrix (Portfolio), Paarvergleiche oder eine kriteriengeleitete Bewertung genutzt werden können.

Zur Identifizierung von externen Talenten wird eher auf „Arbeitsproben“ in Form von Praktika, Diplomarbeiten oder Dissertationen zurückgegriffen werden müssen, zusätzlich werden Auswahlinterviews und „harte“ biografische Auswahlkriterien herangezogen. Von IT-Tools sollte hierbei Abstand genommen werden. Der persönliche Kontakt hat eine wesentlich höhere Bedeutung.

4.6 Handlungsfeld 6: Maßnahmen der Talent-Planung

Ein Talent durchläuft im Allgemeinen folgende Phasen: Nachdem eine Nachwuchskraft als Talent identifiziert worden ist, müssen Fördermaßnahmen zur planvollen Qualifizierung mit Bewährungsmöglichkeiten einsetzen. Dabei kann es sich um einen Auslandseinsatz, eine Projektbeteiligung oder auch um Maßnahmen innerhalb des bestehenden Jobs handeln. Bei der Identifizierung erhält die Nachwuchskraft ein Feedback über ihren Talentstatus und der folgende Schritt wird festgelegt. Die eigentliche Zielaufgabe wird an dieser Stelle noch nicht berücksichtigt. Ein schwierigerer Schritt, dem besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, könnte das Re-Entry nach einem Auslandsaufenthalt sein.

Die regelmäßige Evaluation einer Maßnahme und die fortlaufende Planung des jeweils folgenden Schrittes kann bei guter Entwicklung des Talents im Ergebnis zur Erreichung einer talentbezogenen Zielaufgabe führen. Eine solche Zielposition kann als Vorgabe, der sich das Talent durch den Einsatz der richtigen Maßnahmerartige Zielpositionen behutsam kommunizieren, um keine Erwartungen zu wecken, die man nicht befriedigen kann. Darum sollte sich die Karriereplanung immer vor allem auf den nächsten und möglichen übernächsten Schritt beziehen. Hier zeigt sich noch einmal, dass das Talentmanagement und der zuvor beschriebene Prozess als zielgruppenspezifische Karriereplanung verstanden werden.

4.7 Handlungsfeld 7: Maßnahmen der Talentbegleitung und -bindung

Kern dieses Handlungsfeldes ist aus Unternehmenssicht die notwendige individuelle Betreuung, die sowohl in der Kapazitätsplanung für die Begleitung, Planung und Durchführung von individuellen Entwicklungsprogrammen als auch in einem anpassungsfähigen Personalsystem (bezüglich Entgelt etc.) ihren Ausdruck findet.

Neben der Durchführung von regelmäßigen Erfolgskontrollen sind die wichtigsten Maßnahmen in der Talent-Entwicklung individuell zu gestalten und zu begleiten: zuerst die Qualifizierung durch spezifische, auf das Talent abgestimmte Weiterbildungsprogramme, dann die Bewährung durch Job Enrichment oder Enlargement, in (ausländischen) Projekten oder die Versetzung auf höherwertige oder andersgerichtete Tätigkeiten, und nicht zuletzt ist für ein regelmäßiges, nachvollziehbares Feedback von Betreuern, Vorgesetzten oder Mitarbeitern zu sorgen. Daneben ist es sinnvoll, Gelegenheiten zu schaffen, durch die sich die Talente unternehmensteilübergreifend kennenlernen und vernetzen können (z. B. Events oder Projektarbeit). Diese kleinen internen Netzwerke zur Unterstützung dieses gesamten Prozesses müssen systematisch aufgebaut und entsprechend genutzt werden.

Die zentrale Begleitungsaufgabe bei der Entwicklung eines Talents ist sicher das Erwartungsmanagement. Das bedeutet, der Nachwuchskraft eine realistische Einschätzung der eigenen Potenziale und nächsten Entwicklungsschritte zu ermöglichen.

Neben dem systematischen Aufbau eines Talentes darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch „Verlierer“ bei der Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen entstehen könnten. Das heißt, es kann vorkommen, dass Talente entweder keine höherrangige Position mehr erreichen oder dass sie in einer neuen Position nicht die erwartete Leistung zeigen. Diese Problematik sollte durch einen intensiven und sorgfältig durchgeführten Identifikationsprozess bereits im Vorfeld minimiert werden. Eine realistische Vorschau, unterstützt durch schrittweises Planen, nicht vorschnelles „Hochjubeln“ und ein ehrliches Feedback können den Schaden für beide Seiten begrenzen.

Aus Unternehmenssicht wird von dem Talent erwartet, dass es seine Loyalität gegenüber dem Unternehmen beweist, indem es bleibt, bis sich die Investitionen auszahlen. Zur Bindung von Talenten ist ein ausreichendes Anreizmanagement wichtig, das eine verzahnte Entwicklung der Kompetenzen und der finanziellen Situation des Talents (Stichwort: Compensation & Benefits) sicherstellt. Die Kriterien für Arbeitgeberattraktivität werden zunehmend differenzierter, gute Karriereperspektiven, spannende Aufgaben, die angebotenen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten stehen an erster Stelle.¹⁹ Zielgruppenspezifische Bindungsmaßnahmen (z. B. Cafeteria-Systeme,

¹⁹ Vgl. Eggelhöfer (2007)..

Coaching, Sabbaticals) unterstützen daher die langfristige Ausrichtung von Talent-Management-Programmen.²⁰

²⁰ Zu Bindungsmaßnahmen vgl. DGFP (2004).

5 Ausblick

Beim Talent Management handelt es sich nicht um ein kurzfristiges Ziel und eine kurzfristige Besetzung, sondern gerade die Bindung dieser Talente und die langfristige Sicherung der Besetzung der unternehmensintern erschlossenen Schlüsselpositionen gehören zur Aufgabe des Talent Management.²¹

Durch die Kopplung des Talent Management an Unternehmensziele und kritische Erfolgsfaktoren liegt es nahe, dass es sich bei den entsprechenden Akteuren dieses Themas um die Unternehmensleitung und die Führungskräfte handeln muss. Letztere agieren in der Doppelfunktion, Schlüsselqualifikationen benennen, aber auch geeignete Kandidaten herausfiltern zu müssen.

Es handelt sich beim Talent Management eben nicht um ein Serviceangebot von HR, sondern um „eine von HR unterstützte Führungsaufgabe quer durch das Unternehmen“²². Das beinhaltet die Einbindung der Linienmanager in die Identifikation und Förderung von Talenten ebenso wie den globalen Einsatz der HR-Abteilung. Die Globalisierung macht auch den Markt für Talente global, der zunehmende Facharbeiter- und Talentmangel aufgrund des demografischen Wandels auf dem eigenen Markt verstärkt diese Entwicklung. Das bedeutet für die Personalstrategie, nicht nur exzellente Nachwuchskräfte im eigenen Markt ausbilden, sondern auch internationale Talente anziehen und letztlich beide Gruppen binden zu müssen.²³

Aktivitäten im Sinne des Talent Management werden beim Personalrecruiting in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen. Dazu gehören eine direkte und aktive Suche nach geeigneten Potenzialträgern für Schlüsselpositionen und die Notwendigkeit, Netzwerke und das Internet zu nutzen und neue Instrumente einzusetzen, wie zum Beispiel Mitarbeiterempfehlungsprogramme. „Im Recruiting und Personalmarketing ist angesichts des Mangels an Talenten eine aktivere und aggressivere Praxis nötig.“²⁴ Die neue Interpretation der Personalgewinnung als „Vertriebsaufgabe aller Mitarbeiter und Führungskräfte“²⁵ wird zunehmend in den Unternehmen Raum greifen und neue Kräfte binden.

Zu einem guten Talent Management gehört auch ein zielgerichtetes Personalmarketing. Eine frühzeitige Bindung der potenziellen Talente durch Hochschulmarketing, Praktika und Diplomarbeiten zählt mindestens dazu. Ausgefallene, aber auch arbeitsintensivere Instrumente wie Gastprofessuren oder Gastvorträge, Forschungsaufträge, ausgeschriebene (Studenten-) Wettbewerbe, Workshops mit Projekten oder Engagement in der Region können dann erfolgsentscheidend

²¹ Vgl. Furkel (2008).

²² Anderson/Frickenschmidt (2007), S. 47.

²³ Vgl. Feige (2007).

²⁴ Furkel (2008), S. 49.

²⁵ Frosch/Trost (2008), S. 50.

sein.²⁶ Zukünftig findet eine Positionierung des Unternehmens auch über die Personalgewinnung statt. Arbeitgeberwettbewerbe können dazu beitragen, wobei Erfolge dann auch überall kommuniziert werden sollten. Durch Employer Branding und Talent Relationship Management wird eine Verstärkung der Personalinstrumente erfolgen.²⁷ Die Verbreitung des Unternehmensbrandings über die Mitarbeiter verbessert das Image des Unternehmens und die Attraktivität als Arbeitgeber und hilft, die Qualität der Bewerber zu steigern sowie auch intern eine erhöhte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erreichen. Diese enge Verzahnung zwischen Unternehmenskommunikation und Personalmarketing wird zunehmend wichtiger und erfolgsentscheidend.²⁸

Ein systematisches Talentmanagement bleibt jedoch nicht bei der Gewinnung von Talenten stehen. Es hat vielmehr auch die Bindung und die Entwicklung der vorhandenen Talente im Blick und initiiert und begleitet entsprechende Maßnahmen.

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Personalarbeit demnächst eine Rückbesinnung auf die hohe Bedeutung der Individualität von Mitarbeitern erfahren wird.²⁹

²⁶ Vgl. Eggelhöfer (2007), S. 30.

²⁷ Vgl. Schiess/Thoma/Anderson (2007).

²⁸ Vgl. Eggelhöfer (2007).

²⁹ Vgl. Frosch/Trost (2008).

6 Checkliste zu den Erfolgsfaktoren für Talent Management

Leitfragen	√
Zielklarheit:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Was soll Talent Management für das Unternehmen erreichen? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Herrscht Klarheit über die strategischen Unternehmensziele und können die Ziele des Talent Management daraus abgeleitet werden? 	
Status quo-Analyse:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Prozesse gibt es bereits? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Maßnahmen werden mit welchen Erfahrungen praktiziert? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wer macht im Unternehmen was? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind die Schlüsselpositionen identifiziert? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist der Beitrag der Schlüsselpositionen zum Unternehmenserfolg quantifiziert? 	
Toleranz:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie geht man im Unternehmen mit anderen Kulturen um? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Besonderheiten – zum Beispiel spezifische Situationen und Bedürfnisse von Bereichen – gibt es und wie sind sie ausgeprägt? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kann im Unternehmen eine Akzeptanz des Talentbegriffes erreicht werden? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Was muss getan werden, um dem Begriff „Talent“ die not- 	

Leitfragen	√
wendige Wertigkeit zu verleihen?	
Einbeziehung Führungskräfte:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie gut werden die betroffenen Führungskräfte in die Konzeption und die Prozesse eingebunden? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie kann eine gesteigerte Sensibilität der Führungskräfte für Talente erzeugt werden? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Was können Führungskräfte konkret zur Talentidentifikation beitragen? 	
Transparenz:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie kann eine offene Umgehensweise mit Talenten und Maßnahmen des Talent Management erreicht werden? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Werden realistische Zielsetzungen und nachvollziehbare Maßnahmen ausgewählt? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie kann Verbindlichkeit bei der Umsetzung hergestellt werden? 	
Kontinuität:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Instrumente können genutzt werden, um auch in schlechten Zeiten am Talent Management festzuhalten? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Dokumentationsform wird im Unternehmen präferiert, um Kontinuität in den Prozessen zu gewährleisten? 	

7 Literaturverzeichnis

- Anderson, K.; Frickenschmidt, S. (2007): Nicht nur Manager sind Talente. In: Personalmagazin 12/2007, S. 46-48.
- Armutat, S. (2008): Bindung durch Verbindlichkeit – die Bedeutung von Wertkodizes für die Bindung von Talenten. In: Werte in der Unternehmensführung 03/2008, S. 34-43.
- BCG - The Boston Consulting Group / EAPM - European Association for Personnel Management (2007): The Future of HR in Europe. Boston.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. - DGFP (Hrsg.) (2007): Personalblitzlicht: Fachkräftemangel – was kann das Personalmanagement tun? (www.dgfp.de/praxispapiere).
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. - DGFP (Hrsg.) (2004): Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden. Bielefeld.
- Eggelhöfer, S. (2007): Wachstumsbremse Fachkräftemangel. In: Personalwirtschaft 09/2007, S. 28-30.
- Feige, W. (2007): Talentmanagement in der Globalisierung. In: REFA-Nachrichten 06/2007, S. 28-33.
- Frosch, M.; Trost, A. (2008): Die Trends im Talentmanagement. In: Personalmagazin 01/2008, S. 50-51.
- Furkel, D. (2008): Modethema Talentmanagement? In: Personalmagazin 01/2008, S. 48-49.
- Heyse, V., Ortmann, S. (2008): Talentmanagement in der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. Münster.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. (2007): Der Kampf um die Besten. Wie Unternehmen Spitzenkräfte gewinnen. München.
- Schiess, M.; Thoma, C.; Anderson, K. (2007): Talente finden, fördern und halten. In: Personalwirtschaft 03/2007, S. 30-32.
- von der Oelsnitz, D.; Stein, V.; Hahmann, M. (2007): Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte. Bern.