

Zur Rolle der HR-Funktion im Talentmanagement

Kritik der zehn am weitesten verbreiteten Halbwahrheiten

Talentmanagement ist ein Modebegriff geworden, der häufig das Aufgabengebiet, um das es geht, verkürzt oder elitär einschränkt. Richtig verstanden, ist Talentmanagement eine Organisationsinitiative, die hilft, Linien- und HR-Prozesse zu integrieren. Die eigene Rolle innerhalb des Talentmanagements zu definieren, stellt die HR-Funktion vor eine Herausforderung. Die Ursache dafür: Talentmanagement überschreitet die Grenzen der traditionellen Personalarbeit bei Weitem. Gerald Draht erörtert und korrigiert die weitverbreiteten Halbwahrheiten rund um das Talentmanagement.



Talentmanagement sollte nicht nach dem Gießkannenprinzip vorgehen, rät unser Autor.
Foto: Baugruppenmontage bei Océ Digitale Drucksysteme, Poing.



1. „Wer Potenzial hat, ist auch ein Talent.“ Falsch. Eine der häufigsten Begriffsverwirrungen ist die Gleichsetzung von Potenzial und Talent. Potenzial zielt auf eine noch nicht realisierte Leistungsfähigkeit ab. Dagegen beschreibt Talent die aktuell bestehende besondere Fähigkeit einer Person, eine außergewöhnliche Leistung erbringen zu können. Das heißt, ein Mitarbeiter mit einer besonderen und wichtigen Fähigkeit für das Unternehmen (Talent) kann, muss aber nicht das Potenzial zur Entwicklung einer noch nicht vorhandenen Leistung besitzen.

Fazit: Entwickeln Sie eine einheitliche Begrifflichkeit für Talent-Konzepte und klären Sie,

- ▶ was Potenzial und was Talent ist und wie es ermittelt werden kann,
- ▶ was Talentmanagement bedeuten soll,
- ▶ wie Sie die Verbindung zum Unternehmenserfolg herstellen, was Talentmanagement dazu beiträgt.

2. „Talentmanagement ist das Management von einzelnen Talenten.“ Eine Halbwahrheit. Der Talent-Begriff verführt dazu, sich auf die einzelne Person zu konzentrieren. Ein vollständiges Talentmanagement setzt jeweils dort an, wo bei der Verwirklichung des Unternehmenserfolgs der aktuell größte Engpass besteht. In den seltensten Fällen sind das einzelne Personen.

DER AUTOR



GERALD DRAHT M.A. ▶
Business Partner
HR Development bei
der CARGLASS GmbH
Deutschland, Köln

Fazit: Talentmanagement geht weit über individuelles Talent hinaus. Während Talent-Entscheidungen am Ende immer den einzelnen Mitarbeiter betreffen, wäre es jedoch fatal, beim einzelnen Mitarbeiter anzufangen. Die Umkehrung des Talent-Ansatzes von einem organisationalen zu einem individuellen Talent-Begriff führt zu einer Verschiebung der Prioritäten sowie der relevanten Entscheidungen und Fragen. Talentmanagement betrifft immer zuerst die Organisation als Ganzes.

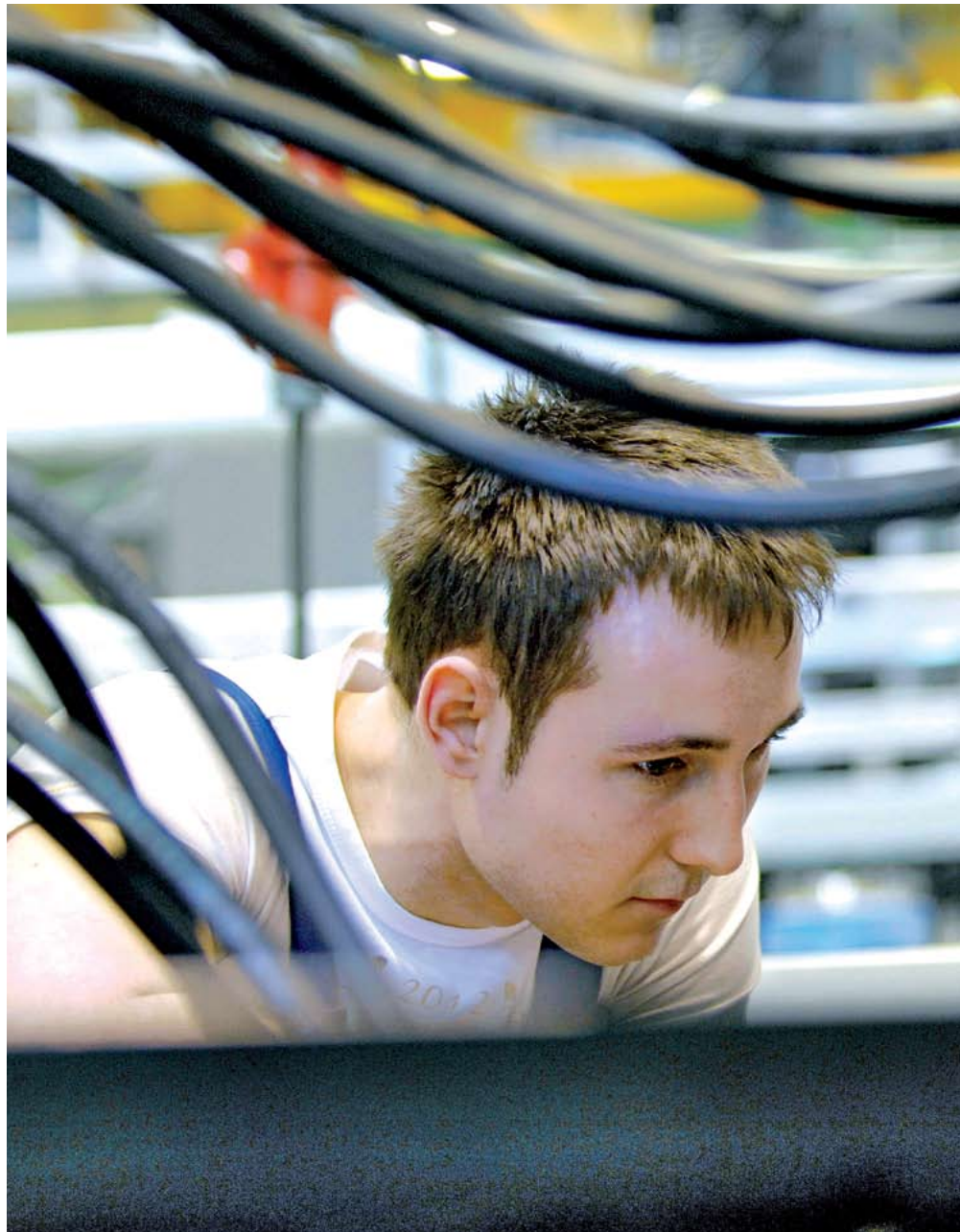
3. „Talentmanagement bezieht sich in erster Linie auf die Managementrollen und Führungskräfte im Unternehmen.“

Falsch. Viele Executives sind schnell dabei, sich selbst oder den Führungsnachwuchs als den kritischen Talent-Pool zu identifizieren. Während Führungsnachwuchs in kritischen Funktionen ein Talent-Engpass sein kann, vergessen die Verantwortlichen bei der Festlegung der kritischen Talent-Pools häufig, die erste Frage eines wirkungsvollen Talentmanagements zu stellen: Macht diese Zielgruppe an dieser Stelle und in dieser Qualität tatsächlich den größten Unterschied für die Verbesserung der aktuellen Unternehmensleistung aus?

Ob Talent oder nicht, sollte von der Auswirkung der Zielgruppe auf die Verbesserung der Strategieumsetzung abhängen. Wenn in einem Unternehmen das Management tatsächlich und regelmäßig der Engpass ist, der eine bessere Unternehmensleistung verhindert, sollte eine ganz andere Frage gestellt werden: Wie und aufgrund welcher Kriterien wird jemand Führungskraft?

Fazit: Effektives Talentmanagement setzt dort an, wo es dem Unternehmen am meisten nutzt. Die Entscheidung, wer im Fokus des Talentmanagements steht, sollte nach strategischer Durchschlagskraft und nach dem Beitrag zum Erfolg getroffen werden.

4. „Talentmanagement ist unfair!“ Das ist wahr. Eines der Hauptwerkzeuge des Talentmanagements ist Segmentierung.



Diese ist deshalb unfair, weil sie festzustellen hilft, welche Funktions- oder Mitarbeitergruppe aktuell einen größeren Beitrag zur Strategieumsetzung des Unternehmens leistet als eine andere.

- Talentmanagement unterscheidet in mehrfacher Hinsicht:
- ▶ Prozessunterschiede: Welchen Prozess beherrscht ein Unternehmen besser als seine Wettbewerber?
 - ▶ Funktionsunterschiede: Welche Funktion hat zukünftig die größte Auswirkung auf den Unternehmenserfolg und ist gleichzeitig schwer zu besetzen? Oder: Welcher Kandidat ist für diese Rolle besser geeignet?



Besprechung der nächsten Arbeitsschritte im Anlagenbau für Abfüllanlagen bei der Krones AG, Neutraubling.

- ▶ Performance-Unterschiede: An welchen Stellen im Unternehmen hat der Unterschied zwischen einem Top- und einem Low-Performer den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg?
- ▶ Entwicklungsunterschiede: Wo hätte eine gezielte Verhaltensveränderung einer bestimmten Personengruppe die größte Auswirkung auf den Geschäftserfolg?
- ▶ Verfügbarkeitsunterschiede: Wie schwer sind welche Funktionen in der richtigen Qualität und Anzahl am Arbeitsmarkt zu bekommen? Welche Organisationsbereiche oder Führungskräfte könnten kritische Stellen sofort nachbesetzen, wenn ein plötzlicher Bedarf entsteht? Welche nicht sofort zu besetzenden Funktionen würden die Geschäftsentwicklung am meisten behindern? Wenn eine Funktion oder Person weg wären – wann und wie würde es bemerkt werden?
- ▶ Retention-Unterschiede: Was müsste anders gemacht werden, um die

Fluktuation in einer bestimmten Gruppe zu reduzieren? Wie ist die Fluktuation der Top-Performer im Verhältnis zur Fluktuation der Low-Performer?

Segmentierung basiert immer auf der Bestimmung erfolgsrelevanter Unterschiede. Die psychologische Diagnostik bietet eine Vielzahl an zuverlässigen Werkzeugen, um solche Entscheidungen zu unterstützen. Segmentierung wird dann als fair empfunden, wenn die Kriterien, die angewandt

werden, klar definiert sind, einen eindeutigen Bezug zu den unternehmerischen Herausforderungen haben und diese zuverlässig gemessen werden.

Fazit: Segmentierung hilft zu entscheiden, an welcher Stelle im Unternehmen die Investition in Talent die positivste Auswirkung auf den Unternehmenserfolg hat.

5. „Unser Talentmanagement kommt ohne ein Performance Management aus.“

Falsch. Um den Bezug zur Unternehmensstrategie zu belegen, braucht jeder organisationale Talent-Prozess ein Kennzahlengerüst, um dessen Effektivität steuern zu können. Die Effektivität des Gesamtprozesses wird durch die Personen beeinflusst, die innerhalb dieses Prozesses arbeiten. Somit ist die Segmentierung von Top- und Low-Performern auf einer objektivierten Grundlage ein weiterer wesentlicher Baustein eines effektiven Talentmanagements.

Die Einschätzung der Leistung eines Mitarbeiters besteht im Wesentlichen aus den zwei sichtbaren Hauptbestandteilen der Leistung: ihrem Was und Wie. Das Was beantworten objektive Kennzahlen, die einen direkten Bezug zu erfolgskritischen Kriterien haben (z. B. Ergebniskennzahlen eines Kernprozesses, Absatz- oder Umsatzsteigerungen, Anzahl der Zielkundengewinnung, Kostensenkungen etc.). Das Wie der Leistung bezieht sich auf die Soft Skills. Immer mehr Unternehmen legen Wert darauf, wie Führungskräfte führen. Der Führungsstil hat (neben vielen organisationalen Faktoren) Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter und damit deren Leistungsbereitschaft. Das Wie der Leistung ist schwieriger zu messen als beispielsweise objektive Prozessergebnisse. Die meisten Unternehmen nutzen hierzu diagnostisch fundierte Kompetenz- und Verhaltenseinschätzungen.

Die korrekte Einschätzung der Leistungsfähigkeit (z. B. von Führungskräften) wird im Talentmanagement dann interes-

sant, wenn die richtigen Fragen gestellt werden:

- ▶ Wie viele der als ‚Talente‘ eingestellten Mitarbeiter haben sich in den ersten zwölf Monaten zu Top-Performern entwickelt?
- ▶ Wie viele Top- und wie viele Low-Performer eines kritischen Unternehmensprozesses haben im letzten Jahr das Unternehmen verlassen?
- ▶ Wie viele Nachfolgekandidaten stehen zur Verfügung? Wie viele der Stellen im gehobenen Management könnten Sie sofort intern besetzen?
- ▶ Was machen Sie, um Ihr Wissen über Top-Performer zu verbessern?

Fazit: Performance Management, sei es auf einen Prozess, eine Person oder Personengruppe bezogen, muss sicherstellen, dass es die Entscheider mit den richtigen Zahlen versorgt, um den Output und Strategiebeitrag zu messen und zu steuern.

6. „Talentmanagement? Haben wir schon!“ Bestenfalls eine Halbwahrheit. Zur Steuerung der Personalentscheidungen greift ein funktionierendes Talentmanagement auf alle klassischen HR-Systeme zurück, um das Verhalten der individuellen und organisationalen Talente gezielt zu steuern. Die meisten Unternehmen verfügen über die klassischen HR-Systeme wie Auswahlverfahren, Performance Management, Personalentwicklung, Pay-Roll-Services oder Nachfolge- und Karriereplanung. Allerdings gilt:

- ▶ Eine Ansammlung gewachsener HR-Tools ist noch kein Talentmanagement.
- ▶ Ein Linienprogramm ist noch kein Talentmanagement.

Damit eine Integration der Prozessketten erfolgreich von HR unterstützt werden kann, muss die HR-Funktion ihre eigenen Systeme integrieren. Auf Linienseite muss ein Bewusstsein dafür erwachsen, dass die Leistung einer Prozesskette bereits mit deren Leistungs- und Verhaltensstandards sowie der Auswahl der richtigen Mitarbeiter beginnt. Ein Performance Manage-

ment misst dann beispielsweise die Einhaltung der Standards und leitet bei Abweichungen entsprechende Entwicklungs- oder Fördermaßnahmen ein. Der gemeinsame Fokus auf die Prozessketten ermöglicht ein abteilungs- und funktionsübergreifendes Denken, bei dem es nicht um die Optimierung der einzelnen Funktion oder Abteilung geht, sondern darum, das Unternehmen insgesamt erfolgreicher zu machen. Talentmanagement lässt wenig Raum für Abteilungsegoismen.

Fazit: Eine eigens entwickelte Talentarchitektur zu haben, ist nicht gleichzusetzen mit einer Ansammlung von bestehenden Kompetenzmodellen und HR-Tools

7. „Talentmanagement ist eine HR-Initiative!“ Falsch. Aber wer ist eigentlich Eigner des Talentmanagements? Die meisten Personalentscheidungen werden nicht vom HR-Bereich getroffen, sondern von den Linienführungskräften, ebenso wie die meisten Personalentscheidungen werden meist im Alltag der Führungskräfte getroffen, seltener im Rahmen von HR-Programmen. Die Entscheidungen, welche die Linienmanager über Leistung, Fähigkeiten, Potenzial, Entwicklungsfähigkeit eines Mitarbeiters treffen, sind auch unter den Führungskräften selten konsistent. Die Entscheidungen, welche die Linienmanager über Mitarbeiter treffen, sind selten übergreifend auf die Unternehmensstrategie abgestimmt.

Was heißt das für die Gestaltung eines Talentmanagements? Das größte Potenzial für Verbesserungen von Talent-



Manuelles Bearbeiten von Einzelaufträgen in der Münchener Niederlassung des Pharmagroßhändlers Andreae-Noris Zahn AG.



entscheidungen liegt außerhalb des HR-Bereichs. Kein Manager führt sein eigenes Finanzsystem ein, sondern richtet sich nach den Vorgaben des Controllings. Weshalb fehlt ein solcher Referenzrahmen für die Arbeit der HR-Funktion? Die Wirksamkeit eines Talentmanagements wird dann sichtbar, wenn alle personenbezogenen Entscheidungen der Führungskräfte strategiekonform und konsistent sind. Es ist durchaus üblich, aber nicht notwendig, dass der HR-Bereich die Federführung für die Einführung und Etablierung des Talentmanagement-Gedanken-

guts übernimmt, aber letzten Endes ist Talentmanagement eine Unternehmensinitiative.

Fazit: Talentmanagement muss eine Unternehmensinitiative sein, die letztlich von allen Führungskräften getragen wird.

8. „Talentmanagement braucht HR für die Umsetzung.“ Eine Halbwahrheit. Talentmanagement braucht eine zentrale Organisation, die sicherstellt, dass ein organisationales Talentmanagement bereichsübergreifend organisiert ist. Die HR-Funk-

tion kann diese Aufgabe übernehmen. Es besteht allerdings ein Übergangsrisiko: Immer wenn eine bestehende Organisation oder Funktion eine Neuerung einführt, wird sie vom Bestehenden ausgehen. Das Risiko ist dann, dass sich der HR-Bereich weiterhin auf bisherige Ansätze stützt. Das Ergebnis ist dann „alter Wein in neuen Schläuchen“. Andererseits setzen viele Unternehmen bereits Ansätze eines Talentmanagement in den Linien um, allerdings oft ohne HR-Beteiligung. Das Ergebnis ist dann ein Talent-Ansatz ohne dessen bewusstes Management.

Jede Veränderung der Organisation und der Abbau- und Ablaufstrukturen bedingt einen Anpassungsbedarf der beteiligten oder betroffenen Mitarbeiter. Statt zu fragen: „Wer hat den Hut für ein bestimmtes Talent-Thema auf?“, können wir mit einem Talentmanagement fragen: „Wie müssen wir zusammenarbeiten, um das Unternehmen mit diesem Prozess voranzubringen?“

Die HR-Funktion könnte hier eine ihrer Hauptkompetenzen einbringen:

- ▶ **Organisationsentwicklung** Welchen Anpassungs- und Entwicklungsbedarf löst diese Initiative auf Organisationsebene, aber auch für jeden Einzelnen in diesem Talent-Pool aus?
- ▶ **Diagnostik** Wie können die notwendigen Fähigkeiten und persönlichen Merkmale identifiziert oder entwickelt werden, um den konkreten Job in der jeweiligen Funktion effektiv zu erfüllen?
- ▶ **HR-Systeme** Wie müssen gegebenenfalls Auswahl-, Performance-, Trainings- und Vergütungsprozesse angepasst werden?
- ▶ **Change Management** Welche Reaktionen der Betroffenen sind aufgrund einschneidender Veränderungen zu erwarten? Wie soll damit umgegangen werden?

Fazit: Talentmanagement beginnt nicht bei HR, sondern beginnt mit den Anforderungen der Linie. Ein konsequentes organisationales Talentmanagement führt Ge-

schäfts- und Mitarbeiterprozesse zusammen. Obwohl es in Entscheiderkreisen eine breite Zustimmung darüber gibt, dass sämtliche Geschäftsprozesse nur so gut sind wie die Menschen, die sie zum Leben erwecken, werden in der Praxis beide Prozesse häufig noch getrennt voneinander betrachtet.

9. „Für ein Talentmanagement reicht es aus, die bestehenden HR-Systeme miteinander zu verbinden.“ Eine Halbwahrheit. Die typischen HR-Systeme beziehen sich auf die Handlungsfelder Recruitment, Performance Management, Compensation & Benefits, Laufbahn-Management und Personalentwicklung. Wahr ist, dass Sie für Ihr Talentmanagement definieren müssen, in welcher Weise HR die Unternehmensstrategie unterstützen soll. Eine Halbwahrheit ist die obige Aussage, weil die Integration der HR-Systeme eine Folge des Aufbaus einer konsequenten Talent-Architektur ist. Talentmanagement überschreitet die HR-Systeme und wirft die Frage auf, wie die HR-Funktion aktiv den Unternehmenserfolg unterstützen kann. Dazu müssen die Geschäftsprozesse mit den auf Personen bezogenen Prozessen verzahnt werden.

Während sich in der Vergangenheit spezielle Personalfragen und administrative Prozesse gegenüber klassischen Linienaufgaben abgrenzen ließen, zeigt sich inzwischen, dass der HR-Bereich immer mehr klassische Aufgaben der Personalführung der Linienführungskräfte unterstützt und zum Teil übernimmt. Man denke beispielsweise an Performance Management oder Eignungsbeurteilungen – eigentlich sind das klassische Führungsaufgaben. Dem HR-Bereich fehlt die Nähe zu den Mitarbeitern in den Linienfunktionen, allerdings besitzt HR meistens die Expertise für eine fundierte Leistungsdiagnostik.

Fazit: Talentmanagement deckt ein Grundproblem auf: Die HR-Funktion hat nicht nur zunehmend Führungsverantwortung übernommen, sondern beginnt mehr

und mehr auch unternehmerische Verantwortung zu tragen. Strategieumsetzung, wie auch Führung, hat viele psychologische Aspekte, deren Expertise im HR-Bereich angesiedelt ist oder sein sollte. Talentmanagement zwingt also die HR-Funktion, einen klaren Geschäftsbezug herzustellen. Und Talentmanagement zwingt Führungskräfte und Unternehmensleiter, ein einheitliches HR-Instrumentarium in ihr tägliches Entscheiden zu übernehmen.

Der HR-Bereich wird im Rahmen der Einführung eines Talentmanagements die Aufgabe haben, seinen Führungskräften zu vermitteln, einen anderen Blick auf personenbezogene Entscheidungen zu entwickeln. Es geht in erster Linie darum, Führungskräfte dafür zu gewinnen, einheitliche Konzepte anzuwenden, wenn es um personenbezogene Entscheidungen geht. Dazu benötigt der HR-Bereich neue interne Berater, die den Führungskräften im Unternehmen helfen können, gute Talent-Entscheidungen an Stellen zu treffen, an denen Talent die entscheidende Verbesserung für das Unternehmen ausmacht.

10. „Talentmanagement integriert Linie und HR-Funktion.“ Eine Wahrheit. Talentmanagement dreht sich nicht um die HR-Funktion, sondern nutzt deren Expertise, um das Unternehmen entscheidend voranzubringen. HR-Verantwortliche können die richtigen Leute mit den richtigen Qualifikationen zur richtigen Zeit und in ausreichender Anzahl effektiv an der richtigen Stelle in der Prozesskette integrieren. Die Einbindung der HR-Systeme ist zwar eine Grundbedingung für ein funktionierendes Talentmanagement, aber dennoch nur ein Mittel zum Zweck. Der wahre integrierende Effekt eines Talentmanagements entsteht dann, wenn die Prozessketten abteilungsübergreifend an einer gemeinsamen Vision arbeiten.

Fazit: Es ist weniger wichtig, Abteilungen und Schnittstellen zu integrieren, als vielmehr ein Umfeld zu schaffen, in

dem die Arbeit am gemeinsamen Ziel die beteiligten Menschen verbindet. In Rahmen eines organisationalen Talent-Begriffs verschiebt sich die Bedeutung des Begriffs „Talent-Pool“. Das Prozessdenken über die Talent-Pools im Unternehmen wirkt sich weitreichend auf das gesamte Unternehmen aus. Sollten Sie sich gegen einen elitär-individuellen Talent-Ansatz entscheiden und sich auf den organisationalen Prozess-Ansatz einlassen, werden Sie folgende Effekte feststellen:

- ▶ Funktionen und Schnittstellen integrieren sich,
- ▶ Bereiche richten sich auf gemeinsame Ziele aus,
- ▶ Silo-Management löst sich zu funktionsübergreifenden Prozessketten auf,
- ▶ Innovations- und Change-Fähigkeit nehmen zu,
- ▶ das Unternehmen tendiert zu einer Matrix-Organisation,
- ▶ hierarchie- und abteilungsübergreifende Kommunikation nehmen zu,
- ▶ das Mitarbeiterengagement wächst,
- ▶ es kommt zu konsistenteren personenbezogenen Entscheidungen sowie mehr Transparenz und Fairness bei Personalentscheidungen. ●

Literatur

- Boudreau, J. W. / Ramstad, P. M. (2002): From “Professional Business Partner” to “Strategic Talent Leader”: “What’s next” for Human Resource Management. Center for Advanced Human Resources Studies, Cornell University, Working Paper Series, Ithaca, NY
- Boudreau, J. W. / Ramstad, P. M. (2007): Beyond HR – The new science of human capital, Boston, MA