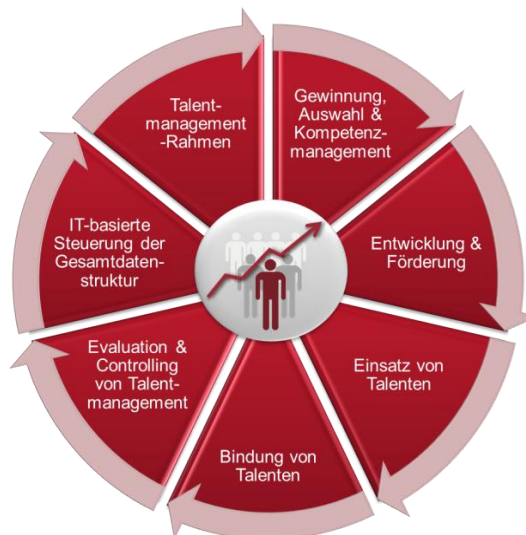


LEHRFORSCHUNGSPROJEKT-BERICHT

Integratives Talentmanagement Entwicklung, Umsetzung und nachhaltige Gestaltung



Masterstudiengang Management & Entrepreneurship (M.A.)
Major Human Resource Management

Sommersemester 2011 & Wintersemester 2011/2012

Seminarleiter

Prof. Dr. Jürgen Deters

Studierende

Franziska Arnold, Konstantinos Christou, Björn Eckhoff, Nicole Gehrig, Marcel Halgmann, Vanessa Jänsch, Lin Jenrich, Mathias Kleber, Katja Krüger, Inga Kuhlemann, Marietta Lindenmaier, Anastasia Milchin, Kerstin B. Pahl, Wencke Petersen, Larissa Piwek, Mirja Pöld, Anika Preuschoft, Christina Pulturtzidu, Marisa Rapp, Maria Elena Rauter, Ronny Rother, Stefanie Schattschneider, Stefanie Stindl, Pascal Villain

Vorwort

Die Studie „Six Principles of Global Talent Management“ von Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor & Wright (2012) zeigt auf: Die Etablierung einer erfolgreichen Talent-Pipeline stellt eine zentrale Herausforderung für das Personalmanagement von Unternehmen auf der ganzen Welt dar.¹ Die Untersuchung beschreibt sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmen im Rahmen eines integrativen Talentmanagements: Ausrichtung an der Unternehmensstrategie, interne Konsistenz der Teilprozesse, Einbindung in die Unternehmenskultur, Management-Involvement, Balance globaler und lokaler Bedürfnisse sowie ein stimmiges Employer Branding.

Aufgrund dieser zunehmenden Brisanz sowie Relevanz des Themas „Talentmanagement“ in einer dynamischen und komplexen Umwelt hat sich im Rahmen eines Lehrforschungsprojekts des Masterstudiengangs „Management & Human Resources“ an der Leuphana Universität Lüneburg eine Gruppe von Studierenden über einen Zeitraum von circa einem Jahr (Sommersemester 2011 und Wintersemester 2011/2012) intensiv mit diesem Themenbereich auseinandergesetzt. Ziel dieses Projekts war es, zu erarbeiten, wie Talentmanagement derzeit in Unternehmen gelebt wird sowie mit Hilfe einer tiefgreifenden Theoriebasis die Unternehmen zu einer verbesserten Umsetzung und Integration ihrer Talentmanagement-Aktivitäten hinzuführen und somit eine Brücke von der Theorie zur Praxis zu schlagen.

Unter der Betreuung von Prof. Dr. Jürgen Deters und der Projektleitung dreier Studierender hat das Forschungsteam zunächst im Sommersemester 2011 die in der Literatur beschriebene Theorie zu den Talentmanagement-Praktiken betrachtet und diese im Teil I des Lehrforschungsberichts verarbeitet. Besondere Berücksichtigung fanden dabei die folgenden Kernbereiche: Rahmenbedingungen und konzeptionelle Grundlagen des Talentmanagements, Gewinnung von Talenten, Kompetenzmanagement, Auswahl von Talenten, Talententwicklung und -förderung, Einsatz von Talenten, Bindungsmanagement, Evaluation und Controlling von Talentmanagement, Gesamtdatensteuerung der Talentmanagement-Prozesse sowie unternehmerische Voraussetzungen, wobei besonders der integrative Charakter aller Prozesse hervorgehoben wurde. Die theoretische Basis dieser Themen mitsamt Good-/Best-Practice-Vorschlägen aus

¹ Im Rahmen der Studie wurden 33 internationale Unternehmen untersucht. Grundlage des Forschungsdesigns bilden teilstrukturierte Interviews mit Mitarbeitern aus dem Bereich Personalwesen, Führungskräften sowie Geschäftsführern, um den unternehmensindividuellen Talentmanagement-Ansatz zu ermitteln. Außerdem fand eine Online-Umfrage mit 20 Unternehmen statt. Dabei bestand ein Rücklauf von 263 Befragungen (vgl. Stahl u.a., 2012, S. 2).

der Praxis ist jeweils in Kleingruppen aufgearbeitet worden, um anschließend daraus einen Benchmark herstellen und Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Im zweiten Teil des Lehrforschungsprojekts (Wintersemester 2011/2012) konnten 16 Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen für eine Befragung auf Basis eines eigens erstellten Leitfadens gewonnen und damit insgesamt 35 Experteninterviews durchgeführt werden. Anhand der Interviewergebnisse sind die Talentmanagement-Praktiken der Unternehmen ausgewertet und im Anschluss mit Hilfe eines Abgleichs der theoretischen Befunde aus Teil I Handlungsempfehlungen und Optimierungsvorschläge abgeleitet worden. Darüber hinaus gibt ein abschließender Benchmark-Bericht über alle 16 Unternehmen einen Überblick zum Gesamtbild der in der Unternehmenspraxis vorherrschenden Talentmanagement-Aktivitäten.

Da das Thema Talentmanagement erst in den vergangenen Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen hat, mangelt es teilweise noch an Literatur zu diesem Aufgabenfeld. Bis dato sind die Methoden noch nicht optimiert und werden stetig verbessert, sodass die nächsten Jahre noch einige neue Erkenntnisse mit sich bringen. Dennoch konnten die in der Literatur gefundenen Erkenntnisse und die hier aufgeführten Good-/Best-Practice-Bespiele eine ausreichende Grundlage liefern, um erste Handlungsempfehlungen zu generieren. Da das Aufgabenfeld eines integrativen Talentmanagements sich derzeit noch im Umbruch befindet, wird den Unternehmen nahegelegt, sich kontinuierlich mit den neuen Erkenntnissen der Wissenschaft und Praxis auseinanderzusetzen. Weiterhin ist im Bereich der Forschung eine empirische Prüfung mancher, noch nicht ausreichend überprüfter, Thesen und Praxisvorschläge wünschenswert.

Ein besonderer Dank soll an dieser Stelle an die Unternehmen ausgesprochen werden, die diese Untersuchung mit Ihrer Teilnahme bereichert und ihre Informationen mit dem Team des Lehrforschungsprojekts geteilt haben. Es ist davon auszugehen, dass auch in Zukunft eine verstärkte Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis sowie der damit verbundene Know-how-Transfer sowohl die wissenschaftlichen Erkenntnisse als auch die Personalpraktiken nachhaltig und gewinnbringend verbessern können.

Handwritten signatures in blue ink:
Anastasia Jilkin, I. Kull, Peter Dorn, B. Edelhoff, M. Lindner
K. Krieger, J. Jannich, Hija Pold, Vanessa Jansch, A. Pruschny, P. Ullrich
S. Schattschneider, K. Krieger, C. Paltanier, Marcel Halgmann, M. Völs
M. S. Pauter, K.-B. Pahl, W. Pohl, Marisa Pogg, Rommy

LEHRFORSCHUNGSPROJEKT-BERICHT
TEIL I
Integratives Talentmanagement
Entwicklung, Umsetzung und nachhaltige
Gestaltung



Masterstudiengang Management & Entrepreneurship (M.A.)
Major Human Resource Management

Sommersemester 2011

Seminarleiter

Prof. Dr. Jürgen Deters

Studierende

Franziska Arnold, Konstantinos Christou, Björn Eckhoff, Nicole Gehrig, Marcel Halgmann, Vanessa Jänsch, Lin Jenrich, Mathias Kleber, Katja Krüger, Inga Kuhlemann, Marietta Lindenmaier, Anastasia Milchin, Kerstin B. Pahl, Wencke Petersen, Larissa Piwek, Mirja Pöld, Anika Preuschoft, Christina Pulturtzidu, Marisa Rapp, Maria Elena Rauter, Ronny Rother, Stefanie Schattschneider, Stefanie Stindl, Pascal Villain

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	12
	Quellen	14
2	Rahmenbedingungen und konzeptionelle Grundlagen des Talentmanagements als integratives Gesamtkonzept	16
2.1	Einleitung	16
2.2	Rahmenbedingungen und konzeptionelle Grundlagen	16
2.2.1	Definition Talent	17
2.2.2	Definition Talentmanagement	18
2.2.3	Gründe für die Entwicklung von Talentmanagement	19
2.2.4	Ziele des Talentmanagements.....	20
2.2.5	Unternehmensstrategie und Talentmanagement	21
2.2.6	Organisatorische Verankerung	23
2.2.7	Rollen und Verantwortlichkeiten.....	26
2.3	Talentmanagement als integratives Gesamtkonzept	27
2.3.1	Notwendigkeit eines integrativen Talentmanagements	28
2.3.2	Faktoren eines integrativen Talentmanagements	30
2.3.3	Chancen eines integrativen Talentmanagements	33
2.4	Fazit	35
	Quellen	37
3	Gewinnung von Talenten	40
3.1	Einleitung	40
3.2	Employer Branding.....	41
3.2.1	Transfer eines Absatzmarketingkonzepts	42
3.2.2	Employer Branding – Ziele und Funktionen	43
3.2.3	Erfolgsfaktoren des Employer Brandings	45
3.2.3.1	Operativ-interne Qualität	46
3.2.3.2	Operativ-externe Qualität.....	47
3.2.3.3	Strategisch-interne Qualität.....	47
3.2.3.4	Strategisch-externe Qualität.....	48
3.2.4	Implikationen für das Talentmanagement	48
3.3	Internes Personalmarketing	49
3.4	Externes Personalmarketing	50
3.4.1	Die vier Phasen des externen Personalmarketings	50
3.4.1.1	Kontaktanbahnung.....	50
3.4.1.2	Kontaktaufnahme	51
3.4.1.3	Kontaktverdichtung	52
3.4.1.4	Kontaktpflege	53
3.4.2	Implikationen für das Talentmanagement	58
3.5	Fazit.....	59
	Quellen	61

4	Kompetenzmanagement im Talentmanagement-Prozess	65
4.1	Einleitung	65
4.2	Definitionserklärungen	65
4.2.1	Kompetenz.....	66
4.2.2	Kompetenzmanagement	67
4.3	Kompetenzmanagement im Talentmanagement-Prozess	68
4.3.1	Entwicklung und Implementierung eines Kompetenzmanagements	68
4.3.1.1	Phasen der Kompetenzmodellbildung	69
4.3.1.2	Phasen der Kompetenzerfassung.....	70
4.3.2	Nutzen eines Kompetenzmanagements im Talentmanagement-Prozess	74
4.3.3	Ängste bei der Implementierung eines Kompetenzmanagements	75
4.3.4	Erfolgsfaktoren der Implementierung und Handlungsempfehlungen	77
4.4	Fazit und Ausblick.....	78
	Quellen	80
5	Auswahl von Talenten	83
5.1	Einleitung	83
5.2	Einordnung in den Talentmanagement-Prozess	84
5.3	Anforderungen an die Auswahl von Talenten	85
5.3.1	Organisationale Veränderungsprozesse.....	85
5.3.2	Herausforderungen für den Personalauswahlprozess	86
5.3.3	Rechtliche und normative Aspekte der Personalauswahl	88
5.4	Instrumente der Personalauswahl.....	89
5.4.1	Ein Überblick über Auswahlinstrumente.....	89
5.4.2	Gütekriterien der Auswahlinstrumente	89
5.5	Der Personalauswahlprozess.....	92
5.5.1	Elemente des Auswahlprozesses	93
5.5.2	Leistungs- und Potenzialbewertung	95
5.6	Ausgewählte Instrumente.....	96
5.6.1	Das Assessment Center	96
5.6.2	Das Einstellungsinterview	100
5.6.3	Das Mitarbeitergespräch.....	104
5.7	Internationale Auswahl von Talenten	107
5.8	Fazit.....	109
	Quellen	110
6	Talententwicklung und -förderung	114
6.1	Entscheidender Wettbewerbsfaktor im „War for Talent“	114
6.2	Bedeutung der Talententwicklung und -förderung.....	115
6.2.1	Rahmenbedingungen der Talententwicklung.....	116

6.2.2	Ziele und Konsequenzen der Talententwicklung und -förderung	117
6.3	Förderprogramme	119
6.4	Software-Tools zur Unterstützung der Talententwicklung	121
6.5	Netzwerke	121
6.6	Mentoring & Coaching.....	123
6.7	Action Learning & Learning Circles	125
6.7.1	Learning Circles	126
6.7.2	Action Learning	126
6.8	Stretch Assignments	128
6.9	Dimensionen	129
6.10	Handlungsempfehlungen	132
6.11	Herausforderungen	133
6.12	Talententwicklung und -förderung als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil.	134
	Quellen	136
7	Einsatz von Talenten	139
7.1	Einleitung	139
7.2	Personaleinsatzplanung.....	140
7.2.1	Gegenstand der Personaleinsatzplanung	140
7.2.2	Ebenen der Personaleinsatzplanung	140
7.2.3	Verfahren und Aufgaben der Personaleinsatzplanung.....	141
7.2.4	Ermittlung von Schlüsselpositionen beim Einsatz von Talenten	142
7.2.4.1	Stellen.....	143
7.2.4.2	Stellenbeschreibung	143
7.2.4.3	Stellenplan, Stellenbewertungsplan und Stellenbesetzungsplan	144
7.2.5	Dimensionen der Personaleinsatzplanung.....	145
7.3	Karrieremanagement	148
7.3.1	Zielebenen des Karrieremanagements und Möglichkeiten der inhaltlichen Ausgestaltung.....	149
7.3.2	Klassische Karrieremodelle.....	151
7.3.3	Alternative Karrieremodelle.....	153
7.4	Nachfolgeplanung	155
7.4.1	Sechs Schritte der Nachfolgeplanung	156
7.4.2	Flankierende Maßnahmen	158
7.5	Microsoft als Best-Practice-Beispiel in der Praxis	158
7.6	Fazit und Ausblick	159
	Quellen	161
8	Bindungsmanagement	164

8.1	Einleitung	164
8.2	Einbettung von Retentionmanagement in den Talentmanagement-Prozess	165
8.3	Relevanz von Retentionmanagement	166
8.4	Retentionmanagement und Commitment.....	167
8.4.1	Das Dreidimensionale Commitmentmodell nach Meyer & Allen	168
8.4.2	Messung von Commitment	170
8.5	Retentionfaktoren.....	171
8.5.1	Retentionfaktoren aus der Mitarbeitersicht.....	171
8.5.2	Retentionfaktoren aus der Unternehmenssicht	172
8.5.3	Kritische Würdigung und Implikationen für das strategische und operative Retentionmanagement	173
8.6	Retentionmanagement im Unternehmen	174
8.7	Strategisches Retentionmanagement	174
8.7.1	Festlegung unternehmensbezogener Personalstrategie.....	176
8.7.2	Entwicklung organisatorischer Voraussetzungen und retentionförderlicher Personalsysteme	176
8.7.3	Retentionspezifische Steuerung der Unternehmenskultur	176
8.8	Operatives Retentionmanagement.....	177
8.8.1	Schritte des operativen Retentionmanagements	178
8.8.2	Handlungsfelder des Retentionmanagements	178
8.9	Praxisbeispiel: RWE AG	180
8.10	Kritische Reflexion	183
8.11	Fazit	184
	Quellen	185
9	Evaluation und Controlling des Talentmanagements.....	188
9.1	Was ist Evaluation?.....	188
9.2	Evaluation im Human Resource-Umfeld	189
9.3	Arten von Evaluation	190
9.4	Human Capital Management als theoretischer Ansatz zur Evaluation von Talentmanagement	191
9.4.1	Eine allgemeine Einführung	191
9.4.2	Bedeutung für das Talentmanagement	191
9.4.3	Das Summenmodell des Humankapitals	193
9.5	Praktische Ansätze zur Evaluation des Talentmanagements	194
9.5.1	Key Performance Indicators.....	195
9.5.1.1	Definition & Zielsetzung	195
9.5.1.2	Vier Phasen der Evaluation als zu beachtender Regelkreis	195
9.5.1.3	Herausforderungen und Anwendungsproblematiken	197
9.5.1.4	Implementierung	200
9.5.2	Best-Practice: Talent Scorecard als Indikatorensystem.....	200
9.5.3	Rahmenbedingungen & Grenzen.....	202

9.6	Fazit und Ausblick	203
	Quellen	204
10	Steuerung der Gesamtdatenstruktur.....	207
10.1	Einführung – Talentmanagement operationalisieren.....	207
10.2	IT-Einsatz im Human Resource-Umfeld – Eine Bestandsaufnahme	208
10.2.1	Historische Entwicklung des Einsatzes von IT im Personalbereich	208
10.2.2	Einsatzfelder von IT im betrieblichen Human Resource-Umfeld	208
10.3	Zusammenführung von Technologie und Talentmanagement	210
10.3.1	Rahmenbedingungen und Erfolgsprämissen für den Einsatz von IT im Talentmanagement-Umfeld	210
10.3.2	Operationalisierung und Steuerung von Talentmanagement-Systemen	211
10.4	Chancen und Risiken der Einbindung von Talentmanagement-IT-Systemen	214
10.5	Talentmanagement-IT-System – Der SAP Best-Practice-Ansatz.....	215
10.6	Fazit und Ausblick.....	216
	Quellen	219
11	Unternehmerische Voraussetzungen für ein integratives Talentmanagement.....	222
11.1	Einleitung	222
11.2	Strategische und strukturelle Vorüberlegung	222
11.2.1	Strategieverknüpfung	223
11.2.2	Strukturelle Erfordernisse.....	225
11.2.2.1	Funktionsorientierung	226
11.2.2.2	Prozessorientierung	227
11.3	Unternehmenskultur als Treiber des Talentmanagements.....	235
11.3.1	Erfolgsfaktor Unternehmenskultur.....	235
11.3.2	Talentmanagementbezogene Corporate Values.....	236
11.3.3	Verankerung von Corporate Values in der Organisation.....	238
11.3.3.1	Kaskadierung im Unternehmen.....	238
11.3.3.2	Kontinuierliche Kommunikation.....	240
11.3.4	Methoden und Techniken zur Etablierung einer talentmanagementfördernden Unternehmenskultur	241
11.3.4.1	Obere Führungsebene	243
11.3.4.2	Führungskräfte	244
11.3.4.3	Human Resource - Business Partner.....	245
11.3.5	Best-Practice-Beispiel: BMW Group	246
11.4	Fazit & Ausblick.....	250
	Quellen	251
12	Fazit & Ausblick	254
	Quellen	256

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komponenten des Talentmanagements	24
Abbildung 2: Relevanz des Talentmanagements	29
Abbildung 3: Rahmenmodell des Talentmanagements	31
Abbildung 4: Prozesskreislauf des Talentmanagements	33
Abbildung 5: Aufgabenbereiche des Personalmarketings	41
Abbildung 6: Funktionen einer Employer Brand	44
Abbildung 7: Faktorenkreis des Arbeitgebermarkenerfolgs	46
Abbildung 8: Die vier Phasen des externen Personalmarketings	50
Abbildung 9: Gewünschte und erhaltene TRM-Angebote	54
Abbildung 10: Funktionsweise eines Talentpools	55
Abbildung 11: Social Media Prisma	57
Abbildung 12: Kompetenz- und Talentmanagement	68
Abbildung 13: Grundbausteine des Talentmanagement-Prozesses	84
Abbildung 14: Talentmanagement als Kernprozess des Personalmanagements	86
Abbildung 15: Instrumente der Personalauswahl	89
Abbildung 16: Aussagekraft ausgewählter Personalauswahlverfahren	91
Abbildung 17: Elemente im Personalauswahlprozess	93
Abbildung 18: Validität des Interviews in Abhängigkeit von der Struktur und Intervieweranzahl	102
Abbildung 19: The Talent Management Model	116
Abbildung 20: Ebenen der Personaleinsatzplanung	141
Abbildung 21: Hauptaufgaben der Personaleinsatzplanung	142
Abbildung 22: Arten von Stellen	143
Abbildung 23: Arten von Stellenplänen	145
Abbildung 24: „Anytime/Anyplace“-Matrix	146
Abbildung 25: Dimensionen der Personaleinsatzplanung	148
Abbildung 26: Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung	150
Abbildung 27: Prozessmodell für Expertenentwicklung bei T-Systems	154
Abbildung 28: Erscheinungsformen des Retentionmanagements	175
Abbildung 29: Konzernpersonalstrategie der RWE	181
Abbildung 30: RWE: Model Of Competence	181
Abbildung 31: Erhebung qualitativer Daten im Personalbereich	189
Abbildung 32: Klassifizierung der Ansätze zur Human Capital-Bewertung	192
Abbildung 33: Relevante KPIs für die Kernprozesse des Talentmanagements	198
Abbildung 34: IT-Einsatz in ausgewählten Human Resource-Aufgabenfeldern	209
Abbildung 35: Prozessorganisation im Talentmanagement	211
Abbildung 36: SAP Talentmanagement-IT-Systemansatz	216
Abbildung 37: Strategieverknüpfung	225
Abbildung 38: Generischer Talentmanagement-Kernprozess	227
Abbildung 39: Prozessorganisation im Talentmanagement	231
Abbildung 40: Prozesslandkarte FRA PS	234
Abbildung 41: Inhalte, Regeln und Instrumente der Kommunikation bei der Implementierung von Corporate Values	241
Abbildung 42: Methoden & Techniken zur Etablierung einer Talentkultur über die Kopf-, Hand- und Herz-Ebene	243

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die zehn wichtigsten Informationsquellen über einen Arbeitgeber ..	52
Tabelle 2: Dreidimensionales Commitmentmodell nach Meyer & Allen.....	168
Tabelle 3: Beispielitems aus dem Commitmentfragebogen.....	170
Tabelle 4: Ausprägungsformen der Empfänger von Retentionmaßnahmen...	177
Tabelle 5: Beispiele für mögliche Retentionmaßnahmen	179

1 Einleitung

„Kluge Köpfe können eine Quelle großartiger Ideen sein, aber ohne System [...] bringen sie unter Umständen recht wenig zustande.“²

Unternehmen haben längst erkannt, dass nicht das Kapital, sondern die Mitarbeiter³ die Schlüsselressource für den Unternehmenserfolg sind. Im Zeitalter der Globalisierung, dem fortschreitenden demografischen Wandel und durch den Anstieg der Wissensarbeiter stellen diese Mitarbeiter, ausgestattet mit den richtigen Kompetenzen, ein Differenzierungsmerkmal und ein Zeichen für Prosperität im starken Wettbewerb zwischen den Unternehmen dar. Jedoch wird dieser Arbeitertypus – die sogenannten Talente – so allmählich knapp. Dieser Mangel wurde bereits im Jahre 1997 in einer McKinsey Studie vorausgesagt (Guthridge, Komm & Lawson, 2008, S. 49 f.).⁴ Bereits in den Fünfzigerjahren wurde die Bedeutung von Talentmanagement erkannt, jedoch nicht ausreichend und nicht mit intensiven Maßnahmen verfolgt (Cappelli, 2008, S. 74). Aus diesen Gründen spricht man im Zusammenhang von Talentmanagement auch von „altem Wein in neuen Schläuchen“. Initiierte Programme aus den Bereichen Personalentwicklung und Personalmarketing oder oftmals das gesamte Personalmanagement verbergen sich hinter dem Begriff Talentmanagement oder werden als ein Synonym verstanden. Trendanalysen renommierter Beratungsunternehmen zeigen, dass Talentmanagement eine hohe Priorität bei aktuellen Personalthemen einnimmt. Es hat sich mittlerweile zu einem Fokusthema etabliert und sein Zenit als Gegenstand in der Wirtschaftspresse, auf Konferenzen, Personalkongressen sowie in personalwirtschaftlichen Debatten erreicht. Talentmanagement wird mittlerweile als das „Patentrezept“ im Kampf um die Nachwuchskräfte angesehen (Furkel, 2008, S. 48).

Doch inwieweit wird die strategische Bedeutung einer integrativen Lösung abseits dieses Hypes um Talentmanagement, als Zukunftsthema der Personalarbeit, von Unternehmen erkannt? Bereits in der Definition von Talentmanagement werden Unterschiede deutlich: Zum einen werden ausschließlich die Identifikation und Förderung qualifizierter Potenzialträger darunter verstanden, zum anderen wird es als ganzheitliches Konzept, das alle Human Resource-Prozesse umfasst, angesehen, quasi als „Sammelbecken“ für jegliche Human Resource-Aufgaben (Claßen & Kern, 2007, S. 33).

² Zit. nach einem Entwicklungschef einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Goffee & Jones, 2007, S.27).

³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

⁴ Die Umfrage „**War for Talent**“ wurde 1997 und 2000 von McKinsey & Company durchgeführt. 1997 nahmen 5.960 Vorstandsmitglieder, Bereichsleiter und Personalleiter von 77 Großkonzernen teil. In 2000 waren es 6.900 Befragte aus 64 großen und mittelgroßen Unternehmen.

Talentmanagement als Teil der Organisation sollte letztere Sichtweise verfolgen und, wie das Zitat betont, als ganzheitlicher Ansatz angestrebt werden, damit Potenzialträger als Motor für Wachstum und Innovation des Unternehmens überhaupt erkannt, gebunden und gefördert werden können. Dafür ist ein „strategischer Weitblick und eine langfristige Planung erforderlich.“ (Anderson & Frickenschmidt, 2007, S. 48). Das Humankapital – Bewerber, Mitarbeiter oder Nachfolgekandidaten – steht im Mittelpunkt dieser integrativen Talentmanagement-Lösung, die eine zielgruppengerechte Betreuung entlang des aktuellen individuellen Bedarfs in Unternehmen ermöglicht (Furkel, 2007, S. 35). Das Personalmanagement, in Bezug auf den Lebenszyklus eines Mitarbeiters, von Personalmarketing, Rekrutierung über Personalentwicklung und Anreizsysteme etc. wird in solch einem Konzept auf die Zielgruppe Talente ausgerichtet (Anderson, 2005, S. 25; Scheffer, 2008, S. 4). Integratives Talentmanagement fordert ein Zusammenwachsen und eine offene Kommunikation zwischen den einzelnen Human Resource-Bereichen. Ganzheitliches Talentmanagement ist primär kein Problem der Unterstützung mittels eines IT-Systems, sondern des Vorhandenseins eines Konzepts, auf dem aufgebaut werden kann (Furkel, 2006, S. 35); sprich eine „kompositorische Leistung verschiedener Personalbereiche“, für die es weder gleiche Ansichten noch einen einzigen richtigen Weg geben kann (Furkel, 2008, S. 49). Dennoch müssen Voraussetzungen geschaffen werden, um ein notwendiges Gerüst für ein erfolgreiches Talentmanagement-Konzept aufzubauen.⁵

⁵ Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird über den kompletten Lehrforschungsbericht hinweg nur noch die männliche Form verwendet.

Quellen

Accuo Consulting (Hrsg.). (2008). *Talentmanagement: Herausforderung für Personaler und Führungskräfte*. München. Zugriff am 02. August 2011 unter http://www.chancenundkarriere.de/images/downloads/2008_02_Talentmanagement_aktuell.pdf

Anderson, K. (2005). Der Talentförderung gehört die Zukunft. *Personalmagazin*, 3, 89-90.

Anderson, K. & Frickenschmidt, S. (2007). Nicht nur Manager sind Talente. *Personalmagazin*, 12, 46-48.

Cappelli, P. (2008). Talentmanagement for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.

Claßen, M. & Kern, D. (2007). Höhen und Untiefen der HR-Prognostik: Was das HR-Management aus Zukunfts- und Trendstudien lernen kann. *Personalführung*, 12, 28-35.

Furkel, D. (2008). Modethema Talentmanagement. *Personalmagazin*, 1, 48-49.

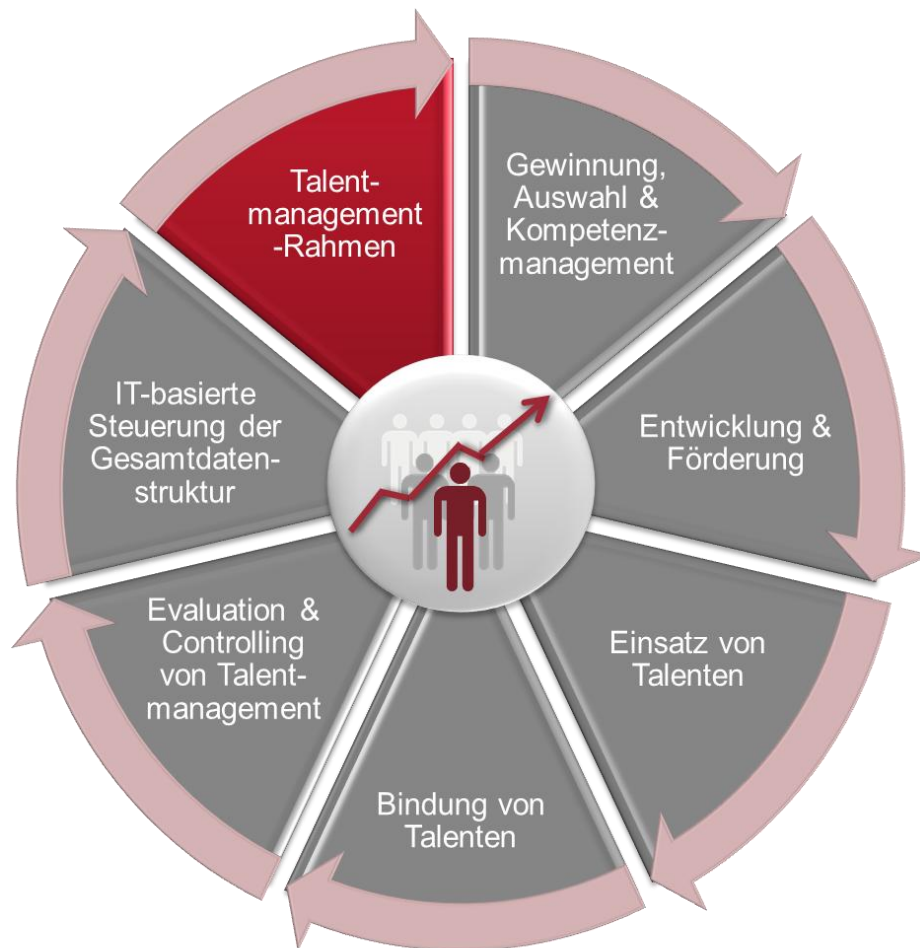
Furkel, D. (2007). Mehr Zeit für die Talente gewinnen. *Personalmagazin*, 1, 10.

Furkel, D. (2006). An die Talente von morgen denken. *Personalmagazin*, 10, 34-35.

Goffee, R. & Jones, G. (2007). Schwerpunkt: Kampf um die Talente: Wie Sie Talente richtig managen. *Harvard Business Manager*, Juni 2007, 24-34.

Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E. (2006). The People Problem in Talentmanagement. *The McKinsey Quarterly*, 2, 6-8.

RAHMENBEDINGUNGEN UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN DES TALENTMANAGEMENTS ALS INTEGRATIVES GESAMTKONZEPT



2 Rahmenbedingungen und konzeptionelle Grundlagen des Talentmanagements als integratives Gesamtkonzept

2.1 Einleitung

Beschäftigt man sich mit den strategischen Herausforderungen international agierender Unternehmen, die sich erfolgreich gegenüber Wettbewerbern behaupten, gilt das Thema „Talentmanagement“ als ein kritischer Erfolgsfaktor, der vermehrt an Bedeutung gewinnt. Schon seit Ende der 90er Jahre umschreibt der Ausdruck „War for Talent“, im Rahmen einer Studie von McKinsey, die Bemühung um den besten Kandidaten und verdeutlicht die unternehmerische Relevanz des Themas. „Talent is now a critical driver of corporate performance and [...] a company’s ability to attract, develop and retain talent will be a major competitive advantage“ (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, S. 2). Oder wie Schweyer (2004) es formuliert: „Talent is the fuel of the human capital engine“ (S. IX). Mit dieser Aussage wird deutlich: Im Sinne zukunftsgerichteter Personalarbeit kommen Unternehmen künftig nicht umhin, wohl überlegte Investitionen zu tätigen, ein an der Unternehmensstrategie orientiertes und integratives Talentmanagement zu etablieren und geeignete Kandidaten für Schlüsselpositionen zu gewinnen (Ritz & Sinelli, 2010, S. 10). Denn innerhalb der sich dynamisch entwickelnden Marktwirtschaft und vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung gewinnen hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte verstärkt an Bedeutung. Um sich in umkämpften Wettbewerbsumfeldern erfolgreich zu positionieren, obliegt es den Unternehmen, viel versprechende Talente zu identifizieren, sie für das Unternehmen zu gewinnen, ihre Kompetenzen gezielt weiterzuentwickeln sowie identifizierte Leistungsträger langfristig zu binden. Mit „Talentmanagement“ hat sich ein Forschungsfeld entwickelt, das eben diese Fähigkeit der Unternehmen untersucht, Talente als Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensstrategie zu betrachten. Doch welchen Innovationscharakter hat das Talentmanagement oder kann es lediglich als „alter Wein in neuen Schläuchen“ bezeichnet werden (Ritz & Sinelli, 2010, S. 3 ff.; Steinweg, 2009, S. 9), das existente Personalfunktionen neu ausrichtet?

2.2 Rahmenbedingungen und konzeptionelle Grundlagen

Das nachfolgende Kapitel befasst sich mit der theoretischen Einordnung der Begriffe „Talent“ und „Talentmanagement“, die in der Literatur unterschiedlich definiert und innerhalb des Human Resource Managements verankert werden. Von einer einheitlichen Verständlichkeit oder gar einer standardisierten Vergleichbarkeit der Bezeichnungen kann – innerhalb des wissenschaftlichen Kontextes – auch in Unternehmen nicht ausgegangen werden. Grund hierfür sind verschiedene Einflussfaktoren, wie die jeweilige

Branche, Unternehmensstrategie und Organisationskultur sowie die strukturelle Verankerung des Talentmanagements (Ritz & Sinelli, 2010, S. 3 ff.).

2.2.1 Definition Talent

Im alltäglichen Sprachgebrauch beschreibt der Begriff „Talent“ eine spezielle Begabung. Als Talent wird eine Person bezeichnet, die auf einem spezifischen Gebiet besondere Fähigkeiten aufweist (Drosdowski, 1995, S. 729). Abzugrenzen ist Talent von der Kompetenz, welche die eher allgemeine Fähigkeit bzw. das Vermögen eines Menschen zur Umsetzung einer Tätigkeit beschreibt (Baer, Fritzsche, Lange, Pein & Vogel, 2001, S. 523). Der gezielte Einsatz von Kompetenzen fördert wiederum ein bestehendes Talent. Die Autoren Ritz und Sinelli (2010) nennen Synonyme, wie „High Potential, Hochleistungsträger, Top-Performer, A-Player und Hochbegabter“ (S. 8). Mit diesem Begriffsverständnis geht der Ansatz der „Leistungselite“ einher, wobei hier der lateinische Ursprung des Wortes „electus“ (auserlesen) zum Tragen kommt (O.V., 1996, S. 248).

Rüttinger (2010) geht davon aus, dass talentierte Menschen über gewisse Ressourcen verfügen und sie tun darüber hinaus „nicht nur etwas, was sie gut können, sie machen es auch noch gern“ (S. 13). Er verweist damit auf das, seines Erachtens, positive Gefühl bzw. die Freude, die beim Einsatz der spezifischen Fähigkeit aufkommt. Zusammenfassend beschreibt Rüttinger (2010) Talent als eine Kombination aus Wissen und Engagement. Erst beide Bestandteile ergeben in ihrem Zusammenspiel eine besondere Fähigkeit (S. 13).

Einige, vor allem amerikanische, Autoren grenzen sich bewusst ab von der Idee des Besonderen und vertreten die Ansicht, dass jedem Menschen ein gewisses Talent innewohnt, das es gilt aufzudecken und zu fördern: „[...] everyone in an organization has talent, even if some have more talent than others. Talentmanagement processes should not be limited on the favoured few“ (Armstrong, 2007, S. 390). Auch Dahm (2007) vertritt diese Ansicht und umschreibt Talent eher im Sinne der Kompetenz als gewisse Begabungen: „Diese Anlagen müssen dabei weder besonders ausgeprägt sein noch als Ursachen hervorragender Leistungen anerkannt werden“ (S. 15). Auch die Autoren Michaels, Handfield-Jones und Axelrod (2006) betonen diesen, eher breit angelegten Aspekt und beschreiben Talent allgemein als „[...] sum of a person's abilities – his or her intrinsic gift, skills, knowledge, experience, intelligence, judgement, attitude, character, and drive“ (S. XII). Dieses Begriffsverständnis distanziert sich vom Besonderheitscharakter des Talents und ermöglicht keine saubere Abgrenzung zwischen der Definition des „Talents“ sowie der „Kompetenz“. Im weiteren Verlauf wird

„Talent“ daher im Sinne der nachfolgenden Definition verwendet: „Talent consists of those individuals who can make a difference to organizational performance, either through their immediate contribution or in the longer term by demonstrating the highest level of potential“ (Tansley, 2007, S. 8). Tansley (2007) stellt die Schlüsselposition und zentrale Rolle der Talente als primäre Verantwortliche für den Unternehmenserfolg heraus. Damit findet eine deutliche Abgrenzung der talentierten Mitarbeiter von der übrigen Belegschaft statt. Bill Gates formuliert die Bedeutung dieser Schlüsselkandidaten für das Unternehmen Microsoft beispielsweise folgendermaßen: „Wenn uns die 20 besten Mitarbeiter fehlen würden, dann wären wir nur ein durchschnittliches Computerunternehmen wie viele andere auch“ (Scheffer, 2008, S. 4). Abschließend sei in diesem Zusammenhang das mögliche Konfliktpotenzial, das mit einem reinen Fokus auf ausgewählte Schlüsselkandidaten in der Organisation einhergeht, erwähnt: Motivationsrückgang und sinkende Unternehmensidentifikation innerhalb der restlichen Belegschaft aufgrund mangelnder Fortbildungsmöglichkeiten, erhöhte Fluktuationsraten und Einbußen des Unternehmenserfolgs sind potenzielle Negativfolgen. So ist es sinnvoll, Talente gezielt zu identifizieren und zu motivieren, ohne dabei den Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten für die restlichen Mitarbeiter zu versperren.

2.2.2 Definition Talentmanagement

Auch der Begriff „Talentmanagement“ wird in der Literatur und Praxis unterschiedlich definiert. Die Autoren Blass und April (2008) beschreiben diese Tatsache folgendermaßen: „Some see it as static, others as organic. Some see it as operational, others as strategic. Some see it as integral to the performance management system, while others see it as distinctly separate. Some see it as applying to everyone, while others see it as segmenting“ (S. 49). In einer weiteren schriftlichen Darstellung stellt Blass (2007) folgende Definition heraus: „Talent management is the additional management processes and opportunities that are made available to people in the organisation who are considered to be ‚talent‘“ (S. 2). Blass und April (2008) betonen zudem die Branchen- und Arbeitsplatzabhängigkeit des Begriffs (S. 49). Die Relevanz eines zielgerichteten Talentmanagements unterstreichen Blass und April jedoch für sämtliche Sektoren.

Bednarczuk und Wendenburg (2008) verorten Talentmanagement als strategischen Kernprozess und unverzichtbare Notwendigkeit zur Förderung des Unternehmenserfolgs (S. 199). Implementiert in die jeweilige Unternehmensstrategie umfasst Talentmanagement in diesem Zusammenhang den personalwirtschaftlichen Gesamtprozess vom Recruitment, über die Evaluation und Entwicklung, bis hin zur Mitarbeiterbindung, auch Retentionmanagement genannt (Jäger, 2009, S. 15). Die pauschale Beschreibung „[...] getting the right people with the right skills into the right jobs“ (Ritz & Sinelli,

2010, S. 8) wird damit in sämtlichen Erklärungsversuchen als unzureichend angesehen. Die Autoren sind sich einig: Es gehört mehr zu einem zielführenden Talentmanagement, als die reine Besetzung der Positionen mit den geeigneten Kandidaten. Armstrong (2007) definiert Talentmanagement daher ganzheitlich als „[...] integrated set of activities to ensure that the organization attracts, retains, motivates and develops the talented people it needs now and in the future“ (S. 390). Die ständige Interaktion zwischen der Abteilung Human Resources, der Führungskraft und der kompletten Arbeitnehmerschaft gilt dabei als Grundvoraussetzung für ein ganzheitliches Talentmanagement im Unternehmen. Welche Beweggründe für die Implementierung eines Talentmanagements bestehen, behandelt der folgende Abschnitt.

2.2.3 Gründe für die Entwicklung von Talentmanagement

Talentmanagement ist in aller Munde. Besonders im letzten Jahrzehnt gewann der von McKinsey beschriebene „War for Talent“ gravierend an Bedeutung. In der Literatur werden eine Vielzahl möglicher Gründen diskutiert. Was jedoch auf der Hand liegt ist, laut Rüttinger, der demografische Wandel. Dieser wirkt sich insbesondere auf den Talentpool von Unternehmen aus. Es geht dabei nicht ausschließlich um die Zahl der Talente, sondern auch um die ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter. Diese Entwicklung bewirkt auf der einen Seite, dass in Unternehmen eine Vielzahl von älteren, hoch qualifizierten Mitarbeitern beschäftigt sind, die auf das Ende ihres Arbeitslebens zugehen und auf der anderen Seite wenig junge Berufseinsteiger bzw. Talente verfügbar sind, um diese zu ersetzen (Rüttinger, 2010, S. 15 ff.). Talent wird als entscheidender Faktor für wirtschaftlichen Erfolg dargestellt und erfordert folglich eine hohe Investition in das Thema Talententwicklung. Unternehmen, die sich mit dem Thema Talentmanagement befassen und dieses als strategisches Element der Personalarbeit verstehen, gelten als wettbewerbsfähiger gegenüber anderen Unternehmen. Durch die Entwicklung talentierter Mitarbeiter und Bindung dieser ist es mittelbar möglich, den Unternehmenserfolg zu stärken (Jäger & Lukasczyk, 2009, Vorwort). Die Bedeutung von der Ressource „Mitarbeiter“ wird von Blass und April (2008) folgendermaßen beschrieben: „If you manage the right people in the right way, the finances look after themselves“ (S. 48).

Auch in der Studie „Creating People Advantage“ der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2010 wird Talentmanagement als wichtigste Herausforderung innerhalb der Human Resource-Abteilung für die kommenden Jahre identifiziert. Die Studie stellt anschaulich dar, welche Human Resource-Themen von Unternehmen in den kommenden Jahren als besonders bedeutsam angesehen, jedoch aktuell kaum umgesetzt werden. Daraus ist abzuleiten, dass die Implementierung eines integrativen Talentmanage-

ments, das sich mit der Organisationsstrategie verknüpft, in vielen Unternehmen bisher noch nicht geschehen ist. So ergibt sich für Human Resources in den kommenden Jahren ein immenses Handlungsfeld (Boston Consulting Group, 2008, S. 6). Talentierte Mitarbeiter sind zu einer knappen Ressource geworden. Unternehmen müssen im Kampf um die besten Talente Strategien und Maßnahmen auf das Talentmanagement ausrichten, um im Rahmen des „War for Talents“ zu bestehen. „Companies that do a better job of attracting, developing, exciting and retaining their talent will gain more than their fair share of this critical and scarce resource and will boost their performance dramatically“ (Michaels u.a., 2001, S. 7). Zur Herausforderung des demografischen Wandels kommt die Veränderung des Wertesystems in der Arbeitswelt. Potenzielle Mitarbeiter wählen ihre zukünftigen Arbeitgeber mit Bedacht aus und achten dabei unter anderem auf die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb. Es ist demzufolge nicht nur die Entscheidung des Unternehmens, einen zukünftigen Mitarbeiter für eine bestimmte Position zu identifizieren, sondern auch der Mitarbeiter selbst wählt seinerseits aktiv seinen Arbeitgeber. Daraus ergibt sich für Unternehmen die Aufgabe, talentierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Talententwicklung anzubieten, um für potenzielle Mitarbeiter attraktiver zu werden (Altrock, 2009, S. 6 ff.).

2.2.4 Ziele des Talentmanagements

Betrachtet man den Prozess des Talentmanagements eingehend, lassen sich diverse Ziele definieren, die das Talentmanagement verfolgt. Da der Erfolg das übergeordnete Ziel der Mehrzahl aller Unternehmen ist, richtet sich demzufolge auch das Talentmanagement an diesem Gesamtziel aus. Die Ressource „Mensch“ soll zielgerichtet eingesetzt werden, um strategisch gesetzte Ziele erreichen zu können (Altrock, 2009, S. 17 ff.). Weiterhin ist das Talentmanagement auf die Erfüllung der Geschäftsziele ausgerichtet. Als geeignetes Mittel zur Erreichung dieser, bedient sich das Talentmanagement der Ressource Mitarbeiter zur momentanen und künftigen Zielerreichung (Steinweg, 2009, S. 7).

Ein weiteres Ziel ist es, innerhalb der Unternehmung ein einheitliches Verständnis für die Relevanz des Themas Talentmanagement zu schaffen. In Kapitel 2.2 wurde beschrieben, dass unterschiedliche Sichtweisen und Definitionen von „Talent“ herrschen. Der elitäre Ansatz steht dem breiten Ansatz gegenüber. Folglich besteht die Notwendigkeit, die Begriffe des „Talents“ und „Talentmanagements“ in Unternehmen eingängig und klar zu definieren und die Kompetenzen talentierter Mitarbeiter transparent zu machen. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Wichtigkeit von Talenten im Unternehmen und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, sollte nicht nur in der

Personalabteilung vorhanden sein, sondern unternehmensweit Niederschlag in strategischen Handlungen finden. Da auch Führungskräfte im Prozess des Talentmanagements stark involviert sind, ist es unerlässlich, dass diese die Bedeutung des Prozesses verstehen und dieses Verständnis an ihre Mitarbeiter weitergeben. Wenn es darum geht, eine allgemein geteilte Sichtweise und ähnliche Denkmuster bei den Mitarbeitern zu etablieren, spricht man von der Unternehmenskultur eines Unternehmens (Steinweg, 2009, S. 7 f.). Dabei wird das Talentmanagement in die Kultur des Unternehmens integriert. Wie ein CEO eines DAX-Unternehmens formulierte: „At the end of the day, culture eats strategy for breakfast“ (Steinweg, 2009, S. 97), spielt die Kultur eines Unternehmens eine bedeutende Rolle. Die Berücksichtigung innerhalb der Strategie reicht nicht aus, die Kultur des Unternehmens darf nicht außer Acht gelassen werden. Die Gefahr bei Nichterkennung der Relevanz von Talentmanagement ist, laut Steinweg (2009), ein Garant für das Scheitern der gesamten Implementierung des Talentmanagements in einem Unternehmen (S. 97 ff). Das übergeordnete Ziel aller Bemühungen um Talentmanagement ist die Identifikation, Gewinnung, Einsatz, Bindung und Entwicklung von Talenten an das Unternehmen, um einen ausgeglichenen Talenthushalt zu gewährleisten (Altrock, 2009, S. 9 ff.).

Zusammenfassend lassen sich also verschiedene Ziele des Talentmanagements definieren:

- Einheitliche Begriffsdefinition von Talent im Unternehmen
- Bewusstseinsbildung für Talentmanagement unternehmensweit
- Integration des Themas Talentmanagement in strategische Entscheidungen und Ausrichtung an den Unternehmenszielen
- Gewährleistung eines ausgeglichenen Talenthushalts durch Gewinnung, Identifikation, Auswahl, Entwicklung, Einsatz, Bindung von Talenten (Altrock, 2009, S. 9 ff.).

2.2.5 Unternehmensstrategie und Talentmanagement

Wie bereits in Kapitel 2.2.4 angedeutet, richtet ein integriertes Talentmanagement seine Strategie an der übergeordneten Unternehmensstrategie aus. In Unternehmen herrschen individuelle Unternehmensziele vor, wie beispielsweise das Ziel der Kostenführerschaft. Dieses Unternehmensziel erfordert die Formulierung einer bestimmten Unternehmensstrategie, die die Erreichung dieses Ziels stützt und alle Mitglieder eines Unternehmens auf das Unternehmensziel ausrichtet (Altrock, 2009, S. 12). Resultierend aus einer Studie, bei der 20 Großunternehmen aus Großbritannien befragt wurden, empfiehlt Blass (2007) eine bedarfsorientierte Ausrichtung des Talentmanagements, abhängig von den Unternehmenszielen: „When considering the right talent ma-

agement system for your organisation, you first need to decide which perspective is most relevant to your business goals” (S. 12). Dabei kommt dem Abgleich zwischen der Soll- und Ist-Situation eines Unternehmens eine bedeutende Rolle zu. (Beispielsweise: „Welchen Marktanteil hat das Unternehmen jetzt und welchen will es erreichen?“). Aus dem Soll-Ist-Abgleich ergeben sich Handlungsfelder für das gesamte Unternehmen. Mit der Arbeit an diesen Handlungsfeldern ist es dem Unternehmen idealerweise möglich, die gesetzten Ziele zu erreichen. Herausforderungen können zum Beispiel intensivere Internationalisierung, Standortwechsel oder Rationalisierungsmaßnahmen sein. Die Aufgabe von Human Resources ist es, die definierten Handlungsfelder auf das Talentmanagement zu transferieren und Ziele für das Talentmanagement abzuleiten, mit denen die Zielerreichung des Gesamtunternehmens unterstützt werden kann (Steinweg, 2009, S. 63 ff.). Ein Beispiel für die Ableitung der Talentmanagementstrategie aus der Unternehmensstrategie ist das Ziel der Internationalisierung. Definiert ein Unternehmen eine internationale Ausrichtung als Zielsetzung und somit als Herausforderung für die Zukunft, hat dies unmittelbare Auswirkungen auf die Talentmanagementstrategie. In einem internationalen Kontext werden beispielsweise spezielle Sprachkompetenzen oder soziale Kompetenzen gefordert. Das Talentmanagement setzt diese Anforderungen in ihrer Strategie um und richtet sich auf das Ziel der Internationalisierung aus (Steinweg, 2009, S. 63 ff.). Bei dieser Ausrichtung des Talentmanagements ist es, laut Rüttinger (2010), zudem wichtig, die jeweilige Unternehmenskultur des Unternehmens einzubeziehen. Je nach Unternehmenskultur gestaltet sich die Implementierung eines erfolgreichen Talentmanagements daraufhin in ganz unterschiedlicher Art und Weise. Rüttinger (2010) führt beispielhaft die unterschiedlichen Kulturen von wettbewerbsorientierten Unternehmen einerseits, und analytischen, risikovermeidenden Organisationen andererseits auf. Aufgabe des Talentmanagements ist es, sich an bestehende kulturelle Standards anzupassen und sich mit der vorhandenen Unternehmensstrategie zu verzahnen (S. 30 f.). Somit besteht im Unternehmen eine einheitliche Vorstellung, auf die alle Unternehmensprozesse ausgerichtet werden müssen. Wichtig ist hierbei die Definition von sogenannten Schlüsselfunktionen. Diese Schlüsselfunktionen haben einen unverzichtbaren Anteil und einen direkten Einfluss auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die Funktionen sind nicht nur in den Managementebenen zu finden, sondern verteilen sich auf alle unterschiedlichen Bereiche und Hierarchieebenen eines Unternehmens (Steinweg, 2009, S. 18 ff.). Die Talentmanagementstrategie wird in Anlehnung an die Mission, den Zielen und Strategien der Unternehmensstrategie definiert. Wichtig dabei ist, auch das Monitoring der Ausführung der Strategie auf die Unternehmensstrategie abzustimmen. Durch die Ausrichtung der Talentmanagementstrategie an der Unternehmensstrategie lässt sich vermeiden,

dass wichtige Schnittstellen zwischen verschiedenen Komponenten verloren gehen und nicht einem übergeordneten Ziel folgen, sondern viele verschiedene Strategien und Leitbilder herrschen. Mit der Orientierung an der Unternehmensstrategie wird eine einheitliche Linie von Unternehmensziel und Talentmanagementziel gewährleistet. Wichtig hierbei ist, dass das Topmanagement das Thema Talentmanagement fördert und in die Organisation trägt (Altrock, 2009, S. 11 ff.). In der Literatur wird ein ganzheitlicher, integrativer Talentmanagement-Ansatz gefordert, worauf in Kapitel 3 näher eingegangen wird. Der Grund für diese Anforderung ist, dass sowohl Produkt-, Markt-, als auch die Organisationsstrategie Auswirkungen auf die Bindung talentierter Mitarbeiter an das Unternehmen haben und zudem potenzielle neue talentierte Mitarbeiter anzusprechen vermag. Diese Wirkung ist nicht zu vernachlässigen und erfordert eine stärkere Einbindung von Human Resources in strategische Organisationsentscheidungen. Folglich besteht die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Personalstrategie, die das Thema Talentmanagement mit verwandten Komponenten des Personals vernetzt und somit Verbindungen und Interdependenzen ermöglicht (Jäger, 2009, S. 20 ff.).

2.2.6 Organisatorische Verankerung

Um das Talentmanagement in dem Maße zu integrieren, wie es für eine erfolgreiche Unternehmung notwendig ist, scheint es unerlässlich, verschiedene Unternehmensbereiche einzubinden, bei dem verschiedene Bezugsgruppen im Unternehmen einbezogen werden (Ritz & Sinelli, 2010, S. 3 ff.). Der Anspruch an das Talentmanagement ist es, als ganzheitlicher systemischer Prozess im Unternehmen angesehen zu werden. Das bedeutet, dass das Talentmanagement verschiedene Prozesse der Personalarbeit integriert und nicht nur einen angrenzenden Teilprozess umfasst. Es entsteht so ein ganzheitliches System im Rahmen eines übergreifenden Kernprozesses des Human Resources Managements. Kapitel 2.3 veranschaulicht die Notwendigkeit eines integrativen Talentmanagements und erläutert bestehende Faktoren und mögliche Chancen (Jäger, 2009, S. 22).

Wie in Kapitel 2.2.5 beschrieben, leitet sich die Talentstrategie aus der Personalstrategie ab. Das bedeutet, dass verschiedene Teilfunktionen des Human Resources, wie beispielsweise Recruitment, Personalentwicklung und Personalbetreuung, in den umfassenden Prozess des Talentmanagements integriert sind. Wichtig ist hierbei, dass nicht eine Abteilung oder Person allein für Talentmanagement zuständig ist, sondern verschiedene Bereiche des Personals das Thema aufgreifen und sich miteinander verzahnen. Idealerweise wird bereits in der Personalstrategie auf die Implementierung des Talentmanagements innerhalb des Personals geachtet. Eine klare Verortung des Talentmanagements im Unternehmen ist schwer durchzuführen, denn durch den ganz-

heitlichen Aspekt ist die Verankerung eher umfassend und bezieht verschiedene Unternehmensbereiche mit ein. Hauptverantwortlich ist hingegen in den meisten Abteilungen ein Mitarbeiter aus dem Bereich Human Resources (Jäger, 2009, S. 22). Auf die Verantwortlichkeiten wird im Kapitel 2.2.7 näher eingegangen.

Abbildung 1 veranschaulicht die verschiedenen Teilkomponenten des Human Resources als ganzheitlichen Kernprozess des Talentmanagements. Anschließend werden die verschiedenen Komponenten Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhaltung, Entwicklung sowie Abgänge und Kontakterhaltung kurz und vereinfacht dargestellt.



Abbildung 1: Komponenten des Talentmanagements

(Jäger, 2009, S. 20; Ritz & Sinelli, 2010, S. 11)

Bei der Gewinnung von Talenten geht es vorrangig um die Frage, ob die Talente intern oder extern rekrutiert werden sollen. Für beide Alternativen werden in der Literatur Vor- und Nachteile diskutiert. Eng verwoben mit dem Thema der Gewinnung von Talenten ist das Employer Branding. Der Fokus liegt darauf, das Unternehmen als einen attraktiven Arbeitgeber dazustellen – sowohl für externe als auch für interne Talente (Altrock, 2009, S. 16 ff.). Mitarbeiter-Recruitment ist vor dem Hintergrund des Talentmanagements zu einem Teil des Personalmarketings geworden. Im Mittelpunkt steht die Generierung eines präsenten Arbeitgeberauftritts, der geeignete Kandidaten anspricht und von der Unternehmung überzeugt. Durch den Bewerbungsprozess bekommen potenzielle Mitarbeiter erste Eindrücke des Unternehmens. Es ist wichtig, diesen Gesamtauftritt des Unternehmens auf dem Arbeitgebermarkt so attraktiv wie möglich zu gestalten. Die Unternehmensbereiche Personalmarketing und Personalrecruitment sollten dabei Hand in Hand arbeiten und unter dem Dach des Talentmanagements fungieren (Michaels u.a., 2001, S. 7).

Sind Kandidaten für die Unternehmung gewonnen, findet idealerweise eine regelmäßige Leistungs- und Potenzialbeurteilung der Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Führungskraft statt. Die Beurteilung ist ein Mittel, um potenzielle Talente zu identifizieren. Aus ihr resultieren verschiedene Maßnahmen, wie die Karriereplanung, Förderungs- sowie Entwicklungsschritte (Jäger, 2009, S. 65).

Der Einsatz der Talente erfolgt in etablierten Unternehmen durch ein kompetenzbasiertes Vorgehen. So können wertvolle Mitarbeiter zielgerichtet in Positionen eingesetzt werden, in denen das jeweilige Potenzial bestmöglich zum Tragen kommt. Ziel ist es, den Unternehmenserfolg zu stärken sowie den Mitarbeiter und gegebenenfalls vorhandene Talente dafür bestmöglich in der Unternehmung zu platzieren (Dahm, 2007, S. 23).

Bei der Entwicklung und Förderung von Talenten steht im Mittelpunkt, bereits identifizierte Talente im Unternehmen weiterzuentwickeln. Zum einen spielt dabei der Abgleich mit strategischen Unternehmenszielen, zum anderen die Zufriedenheit des Mitarbeiters eine Rolle. Der breit angelegte, bedarfsgerechte Entwicklungsprozess geschieht im engen Austausch mit der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Auch ein umfassendes Feedback gehört zum Entwicklungsprozess. Dieser ist jedoch nicht als Hauptaspekt des Talentmanagements zu verstehen – wie vielfach angenommen – sondern spiegelt einen Teil der Prozesskette wieder (Dahm, 2007, S. 26). Der Bindung der Mitarbeiter wird eine hohe Bedeutung beigemessen, da so die Leistungsträger und Talente im Unternehmen gehalten werden. Hier spielen verschiedene Aspekte der Gesamtorganisation, wie eine konkrete Laufbahnplanung, Verantwortungsübernahme, flexible Arbeitsplangestaltung und die Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung eine bedeutende Rolle (Dahm, 2007, S. 26).

Im Rahmen des Abgangs und der Kontakthaltung ist es notwendig, Strategien und Anreize zu entwickeln, welche die Mitarbeiter dazu motivieren, sich langfristig an das Unternehmen zu binden und, im Falle einer Trennung, eine Beziehung aufrecht zu erhalten. Dies stellt eine große Herausforderung dar, da in der heutigen Arbeitswelt stetiger Wandel und Wechsel des Arbeitsplatzes an der Tagesordnung stehen. Verlassen talentierte Mitarbeiter das Unternehmen, so verliert dieses spezifische Know-how. Im weitesten Sinne handelt es sich bei Retentionmanagement um Maßnahmen, die Wissensverlust im Unternehmen verhindern sollen. Eine Maßnahme für die Kontakthaltung ist beispielsweise die Bildung eines Alumninetzwerks, in dem sich ehemalige Mitarbeiter weiterhin austauschen und in Verbindung mit dem Unternehmen bleiben (Altröck, 2009, S. 35f.).

Aus der übersichtlichen Darstellung der wichtigen Komponenten des Talentmanagements wird deutlich, dass verschiedene Personalprozesse im Talentmanagement integriert sind. Es geht also um einen aufgabenübergreifenden Prozess, an dem mehr als nur ein Unternehmensbereich beteiligt ist. Stark eingebunden in den Gesamtprozess sind zudem die jeweiligen Führungskräfte und somit weitere unterschiedliche Unternehmensbereiche. Das Top-Management hat die Aufgabe, die umfassende Verankerung des Talentmanagements zu überwachen und sicherzustellen (Altrock, 2009, S. 40 ff.). Abschnitt 2.2.7 geht detaillierter auf die Verantwortlichkeiten der Akteure ein.

2.2.7 Rollen und Verantwortlichkeiten

Auch bei den Verantwortlichkeiten innerhalb des Talentmanagements spiegelt sich der ganzheitliche Ansatz wieder, denn es gibt keine alleinige Verantwortlichkeit, sondern eher eine Verzahnung verschiedener Unternehmensgruppen. Der Gesamtprozess wird von der Unternehmensleitung vertreten und in die Unternehmung kaskadiert. Die Unternehmensleitung ist für die Bewusstseins-schaffung des Themas Talentmanagement zuständig. Das Bewusstsein für das Talentmanagement als erfolgskritischer Faktor für das Unternehmen muss insbesondere bei den Führungskräften geschaffen werden. Zudem hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, das Talentmanagement mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Gemeinsam mit dem Talentmanager werden Schnittstellen identifiziert, in denen Talentmanagement dazu beitragen kann, erfolgskritische Punkte der Unternehmensstrategie zu stützen (Altrock, 2009, S. 41).

Innerhalb des Prozesses gibt es verschiedene Rollen, die aus diversen Bereichen des Unternehmens verantwortet werden. Der Talentmanager, als Prozessinhaber, stammt klassischerweise aus dem Bereich Human Resources und ist für die strategische Ausrichtung des Talentmanagement-Prozesses verantwortlich. Ihm obliegt die Vernetzung und Sicherstellung eines Austausches aller Prozessbeteiligten über die verschiedenen Phasen des Prozesses hinweg. Strategisch fungiert der Talentmanager unter dem Dach der Personalstrategie und ist dafür verantwortlich, die Talentmanagementstrategie auf die Personal- und übergeordnet auf die Unternehmensstrategie abzustimmen (Jäger, 2009, S. 22). Der Talentmanager nimmt eine Beratungsfunktion ein, in der er die Unternehmensleitung bei der Integration des Talentmanagements in die Unternehmensstrategie unterstützt. Er begleitet den kompletten Prozess und steht in allen Phasen beratend zur Verfügung. Mit regelmäßigen Ist-Aufnahmen und Soll-Abgleichen berichtet der Talentmanager an die Unternehmensführung (Altrock, 2009, S. 43). Unterstützt wird er durch verschiedene Personalfunktionen, die Schnittstellen im Prozess bilden, wie beispielsweise Personalrecruitment, Personalentwicklung oder IT-Services. Führungskräfte, direkte Vorgesetzte und Linenmanager stellen im Talentmanagement-

Prozess ein Bindeglied zwischen Mitarbeiter und Talentmanager dar und haben somit eine verantwortungsvolle Funktion. Auch die Autoren Michaels u.a. (2001) betonen die Notwendigkeit der Einbindung der Führungskräfte in den Talentmanagement-Prozess: In Unternehmen herrscht oftmals die Meinung, dass die Personalabteilung alleinig für den Prozess des Talentmanagements verantwortlich ist (S. 11). Jedoch gehört es zur Rolle der Führungskräfte, eigene Mitarbeiter zu entwickeln und zu betreuen und durch den direkten Austausch die Möglichkeit wahrzunehmen, Talente in ihren Bereichen zu identifizieren. Um die eigene Abteilungsleistung effizient zu gestalten, müssen Führungskräfte eine langfristige Sicherung von Talenten fokussieren. Es ist daher notwendig, dass die Führungskräfte den Prozess des Talentmanagements verinnerlichen und vorantreiben (Jäger, 2009, S. 22). Eine gegenteilige Sichtweise stellt eine Umfrage zum Thema Talentmanagement von Blass (2007) dar, die herausstellte, dass Führungskräfte oftmals als allein verantwortlich für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter gesehen werden. Diese Sichtweise ist kritisch, da eine hohe Erwartungshaltung und somit auch die Gefahr von Enttäuschung entstehen, wenn die berufliche Entwicklung nicht so vorangetrieben wird, wie es vom Mitarbeiter erwartet wird. Die Aufteilung der Verantwortung von Talentmanagement auf verschiedene Personalfunktionen und Führungskräfte bedeutet somit auch eine Aufteilung der Verantwortung und eine Art „risk sharing“ zwischen allen Prozessbeteiligten (S. 10). Die Mitarbeiter haben im Talentmanagement-Prozess eine proaktive Rolle. Sie müssen eigenverantwortlich im Sinne ihrer eigenen Weiterentwicklung am Prozess teilnehmen. Aktionsmöglichkeiten sind beispielsweise das direkte Gespräch mit dem Vorgesetzten oder dem Talentmanager, um sich über Entwicklungsmöglichkeiten und den Prozessablauf zu informieren (Jäger, 2009, S. 22).

Aufbauend auf diesen grundlegenden Verankerungen und Verantwortlichkeitszuteilungen innerhalb der Unternehmung im Zusammenhang mit einem ganzheitlichen Talentmanagement, wird im Folgenden – beziehend auf die beschriebene Unternehmens- und übergreifende Umweltebene – auf die Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung des Talentmanagements sowie dessen Faktoren und sich potenziell ergebende Chancen eingegangen.

2.3 Talentmanagement als integratives Gesamtkonzept

„Wenn die Ableitungen stimmen: Demografischer Entwicklung, Knappheit von Personalressourcen, selbstbewusste Talente, Wissen und Know-how als wichtige Treiber und Hebel der Wertschöpfung von Unternehmen, dann wird oder ist vielleicht schon Talent Management die Königsdisziplin des Personalmanagements“ (Jäger, 2009, Vorwort; Ritz & Sinelli, 2010, S. 4). Obgleich das Bewusstsein für die Relevanz eines

integrativen Talentmanagements, das mit der Organisationsstrategie verknüpft ist, mittlerweile in führenden Unternehmen vorhanden ist, gelingt die Kunst einer erfolgreichen Verzahnung der übergreifenden und chancenreichen Funktion mit sämtlichen personalwirtschaftlichen Kernprozessen und der strategischen Unternehmensausrichtung nur einzelner Akteure. Unter dem Deckmantel altbekannter Strukturen werden in Personalorganisationen stattdessen häufig bestehende Personalentwicklungskonzepte (wie zum Beispiel Nachfolgeplanung, Skill- und Kompetenzmanagement) mit Bereichen, wie Performance Management und Vergütungsstrategien kombiniert. „Oftmals wird diesem Aktivitätenbündel das Etikett ‚Talent Management‘ aufgeklebt“ (Jäger, 2009, S. 17). Um der aktuellen Bedeutung des Talentmanagements gerecht zu werden, dessen Neuerungen für das Personalmanagement erfolgreich innerhalb der Organisation zu implementieren und gezielt zu nutzen, obliegt es den Unternehmen, ein ganzheitliches und nachhaltiges Talentmanagement zu etablieren. Ziel ist es, sämtliche eingebundene personalwirtschaftliche Kernprozesse mit der strategischen Ausrichtung und den vorhandenen Geschäftsbereichen zu verzahnen und unter der übergreifenden Funktion „Talentmanagement“ zu verankern (Jäger, 2009, S. 18 ff.).

2.3.1 Notwendigkeit eines integrativen Talentmanagements

Schon 1997 kam mit Dave Ulrich der Bedarf nach einem strukturellen Wandel des Personalmanagements in seiner Gesamtheit hin zum heutigen Business Partnership-Konzept auf, das Human Resources als ebenbürtige, am Unternehmenserfolg beteiligte und sämtliche Unternehmensziele verfolgende Division anerkennt. Durch den Fokus auf eine Wertschöpfungsstrategie einerseits und eine effiziente Servicebereitstellung andererseits, entsteht jedoch eine hybride Personalstrategie. Jäger (2009) betont, dass Kernprozesse, wie Personalbeschaffung, -entwicklung, -beurteilung und -betreuung in diesem Zusammenhang neu zu strukturieren sind. Der Funktion Talentmanagement kommt damit eine gewichtige Rolle zu: „Talent Management ist der neue übergreifende Kernprozess des Personalmanagements“ (S. 20). Der Autor betont weiterhin die Notwendigkeit der Abkehr von einem funktionalen Verständnis und spricht sich für die vereinfachte Steuerung der Maßnahmen innerhalb eines prozessualen Ansatzes des Talentmanagements aus, der aus einer übergeordneten Personalstrategie abgeleitet wird. Im Idealfall finden sämtliche Teilfunktionen in diesem Prozessmodell in integrativer Art und Weise durch abgestimmte IT-Strukturen in gegenseitigem Austausch statt. Zu definieren sind letztendlich die entstehenden Schnittstellen und Rollen der Beteiligten – um mit Führungskräften und Human Resource-Managern die zentralen Akteure zu nennen – deren Verantwortlichkeiten gegenüber der Belegschaft klar festzulegen sind (Jäger, 2009, S. 22), siehe Kapitel 2.2.7. Obgleich unterschiedlich definiert und veran-

kert, wird Talentmanagement nicht nur in der Literatur, sondern auch in zahlreichen Unternehmen mittlerweile als zukunftssträchtiger Trend erkannt, wie zum Beispiel die Studie „Growing Global Executive Talent – high priority, limited progress“ aus dem Jahr 2007 verdeutlicht. Die Untersuchung basiert auf einer Befragung von mehr als 400 Führungskräften zu der Relevanz des Talentmanagements gegenüber anderen Geschäftseinheiten. Die Studienteilnehmer liefern folgende Einschätzung (vgl. Abbildung 2): Immerhin 9 % beurteilen die Bedeutung des Talentmanagements im Vergleich zu sonstigen Abteilungen als sehr viel höher, während 24 % das Talentmanagement als wichtiger einstufen. Rund 33 % sind der Ansicht, dass die Relevanz des Themas zumindest gleich bedeutend mit anderen Unternehmensbereichen ist. Im Rahmen des integrativen Ansatzes gilt es, dieser Bedeutung des Talentmanagements gerecht zu werden und es als zentralen Human Resource-Baustein mit den restlichen Organisationsbereichen zu verzahnen (DDI, 2007, S. 7).

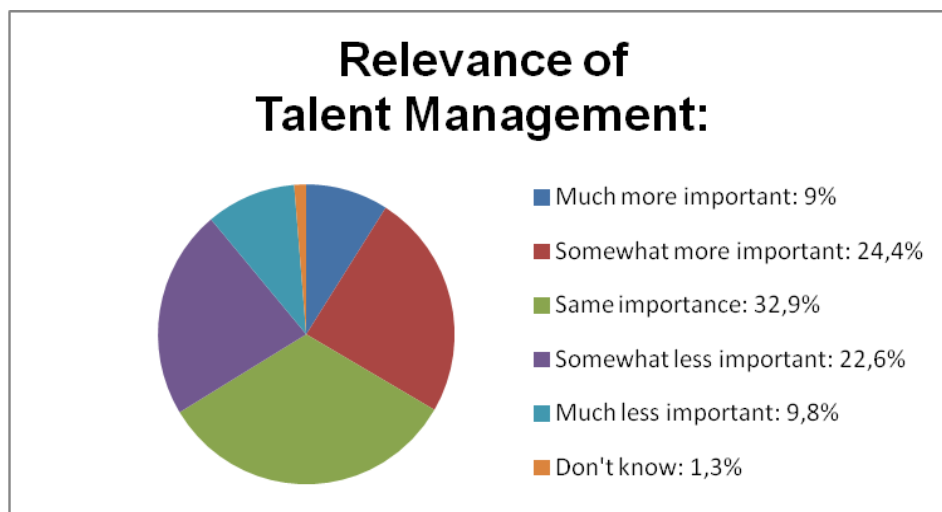


Abbildung 2: Relevanz des Talentmanagements
(eigene Darstellung in Anlehnung an DDI, 2007, S. 7)

Die Autorin Valenzuela (2004) umschreibt die Leistung eines modernen, integrativen Talentmanagementansatzes in der qualitativ und quantitativ angelegten Studie „Integrated and integrative Talentmanagement“, in der 75 Führungskräfte zur Relevanz des Themas befragt wurden, folgendermaßen: „How discrete TM initiatives fit together to create a more powerful approach“ (S. 3). Sie stellt heraus, dass Talentmanagement im Idealfall nicht im Vakuum abläuft, sondern einen integrativen Prozess bezeichnet, zu dem alle personalbezogenen Strategien und Methoden eines Unternehmens gehören, die das Ziel verfolgen, Schlüsselpositionen kurz-, mittel- und langfristig mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen. Welche Faktoren im Rahmen der Verankerung eines

integrativen Talentmanagement zu beachten sind, behandelt der nachfolgende Abschnitt.

2.3.2 Faktoren eines integrativen Talentmanagements

Der Einfluss eines, in der Unternehmung implementierten, ganzheitlichen Talentmanagements auf die langfristige Positionierung und Geschäftsentwicklung ist erfolgreichen Unternehmen mittlerweile bewusst. „These organizations have made talent management a critical force in their drive for excellence“ (Berger & Berger, 2010, S. 3). Auch Steinweg stellt die Relevanz der strategischen Ausrichtung des Talentmanagements heraus und begründet dessen Erfolg mit der notwendigen Vernetzung der drei Säulen Strategie, Kultur und Human Resource-Praktiken (vgl. Kapitel 2.2.5). Nur so kann Talentpotenzial im Sinne gegenwärtiger und künftiger Herausforderungen strategiekonform genutzt werden. Steinweg (2009) betont in diesem Zusammenhang: „Die Strategie [...] ermöglicht eine konsequente Ausrichtung der Personalaktivitäten auf die geschäftlichen Herausforderungen und eine Verzahnung der Human Resource-Prozesse“ (S. 1). Erst eine, in die Strategie eingebettete, Lern- und Führungskultur ermöglicht – auch nach Meinung der Autoren Schiedeck, Wygoda und Schwaderer (2007) – eine effektive Instrumentennutzung und den gezielten Prozesseinsatz: „Kultur ist ein indirekter, dafür aber tief in der Organisation verankerter Talentmanagement-Baustein. [...] Sie ist neben der Organisationsstruktur der entscheidende Orientierungsrahmen für das Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern“ (S. 15). Basierend auf Unternehmensstrategie und -kultur können, nach Steinweg (2009), dann mittels geeigneter Human Resource-Praktiken Talente identifiziert, das Recruiting optimiert sowie die Entwicklung der Kompetenzen zielgerichtet gefördert werden (S. 1); vgl. dazu auch Kapitel 2.2.5.

Abbildung 3 verbindet alle drei Säulen – Strategie, Kultur und Human Resource-Praktiken – miteinander, erläutert diese genauer und bettet sie unter Berücksichtigung der relevanten Kontextbezüge in die Mikro- und Makroebene – Unternehmung beziehungsweise Umwelt – ein:

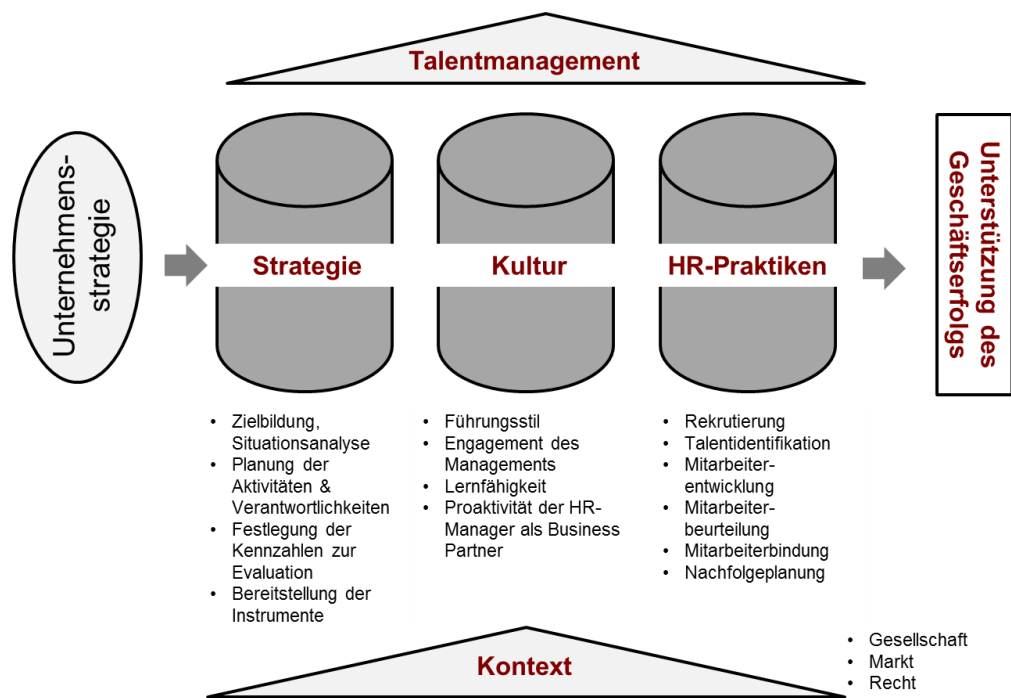


Abbildung 3: Rahmenmodell des Talentmanagements

(eigene Darstellung in Anlehnung an Steinweg, 2009, S. 2)

Das Talentmanagement innerhalb des Mikro-Systems „Unternehmung“ wird von der Makroebene beziehungsweise dem Kontext beeinflusst, in dem es sich befindet. Situationsbedingte und beeinflussende Faktoren, wie Globalisierung, gesellschaftliche und regionale Rahmenbedingungen sowie die Marktlage sind daher gleichwohl zu berücksichtigen. In direkter Weise wirkt sich zum Beispiel der Rückgang der Bewerberzahlen als Folge des demografischen Wandels auf das Talentmanagement aus, indirekt hat eine Anpassung der Unternehmensstrategie auf externe Gegebenheiten (wie zum Beispiel eine Produktionsverlagerung in osteuropäische Länder) auch für das Talentmanagement Folgen. Wie in Kapitel 2.2.5 beschrieben, orientiert sich dieses im Idealfall an der Unternehmensstrategie, welche Zielbildung, Verantwortlichkeiten und Aktivitäten, die Ergebniskennzahlen zur Erfolgsmessung sowie die zur Verfügung gestellten Instrumente steuert. Eine entsprechende Führungskultur ermöglicht dabei die Umsetzung der strategischen Ausrichtung durch die Haltung der Führungskräfte, eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur sowie eine zielgerichtete Entwicklung der Mitarbeiter. Die, ein erfolgreiches Talentmanagement fördernden, Human Resource-Praktiken (welche von der Rekrutierung bis hin zur Talentbindung reichen) bilden die dritte relevante Säule eines ganzheitlichen, integrativen Talentmanagement-Konzepts. Im Hinblick auf die Unternehmensziele und künftigen Herausforderungen fungieren sämtliche Säulen gemeinsam als Treiber zur Erhöhung des Unternehmenserfolgs (Steinweg, 2009, S. 7 ff.). „Erst durch die Verzahnung und systematische Abstimmung

der Human Resource-Praktiken untereinander sowie die Synchronisation mit der Unternehmensstrategie und Einbettung in eine entsprechende Kultur können sich Organisationen nachhaltig und strategiekonform auf die Zukunft vorbereiten“ (Steinweg, 2009, S. 8).

Obgleich in der Theorie detailliert dargelegt, findet die praktische Umsetzung eines zielführenden und an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Talentmanagement-Systems vielerorts bisher noch nicht statt. So kritisieren auch die McKinsey-Berater Komm, Putzer und Cornelissen (2007) die unzureichende Implementierung eines integrativen Talentmanagements innerhalb der Organisationen (S. 3). Weiterhin zeigt eine Studie des Beratungsunternehmens Mercer – in deren Rahmen 106 Unternehmen aus Deutschland, Österreich sowie der deutschsprachigen Schweiz zu ihren Talentmanagement-Strategien befragt wurden – die mangelhafte Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen der Unternehmen und einem etablierten Talentmanagement auf. Zwar bewerten 81 % der befragten Unternehmensleitungen den Wertbeitrag des Talentmanagement für die strategische Zielerreichung der Organisation als hoch. Die Entwicklung und Implementierung der Talentmanagement-Strategie obliegt in rund 40 % der Unternehmen jedoch allein der Personalabteilung. Eine tatsächliche Verzahnung zwischen Personal- und Linien-Management findet, laut Studie, erst in Unternehmen ab 80.000 Mitarbeitern statt (Yussefi, 2009, S. 1).

Eine weitere Problematik stellt die isolierte Betrachtung der einzelnen Teilfunktionen des Talentmanagements selbst dar. Nach dem Motto: „Die besten Mitarbeiter sind nicht die, von denen man träumt, sondern die, die man hat“ (Jäger, 2009, S. 17), wird vor allem dem Thema Mitarbeiterbindung eine hohe Relevanz zugesprochen. Sonstige Funktionsbereiche rücken in den Hintergrund und werden bislang häufig kaum miteinander vernetzt. Die Folge sind intransparente Funktionsbeschreibungen sowie unklare Rollen und Verantwortungsbereiche (Jäger, 2009, S. 17). Für ein erfolgreiches Talentmanagement fordern auch Ritz und Sinelli (2010) eine systematische Abstimmung der einzelnen Bereiche sowie die Einbindung in die übergeordnete Personalstrategie: „Anstelle von verschiedenen Einzelmaßnahmen müssen die zusammenhängenden Talentmanagement-Prozesse mit den erforderlichen Instrumenten und Maßnahmen als Kreislauf in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden“ (S. 11). Das folgende Kapitel veranschaulicht die Einbettung eines integrativen Talentmanagements innerhalb der Unternehmung und führt daraufhin beispielhaft sich ergebende Chancen eines zielführenden Talentmanagement-Systems für Unternehmen auf.

2.3.3 Chancen eines integrativen Talentmanagements

Die Notwendigkeit eines integrativen Talentmanagements wurde in Abschnitt 2.3.1 und 2.3.2 verdeutlicht. Das nachfolgende Schaubild visualisiert nun die, mit anderen Unternehmensbereichen verzahnte, Einbettung innerhalb der Organisation. Die sich aus einem zielführenden Talentmanagement ergebenden, nachfolgend aufgeführten Chancen für die Gesamtunternehmung sollen schließlich als Anreiz dienen, eine integrative Talentmanagement-Strategie innerhalb der Unternehmung umzusetzen. Die Grafik zeigt – in Anlehnung an die vorherigen Ausführungen sowie die konzeptionellen Modellideen der Autoren Jäger beziehungsweise Ritz und Sinelli (vgl. dazu Kapitel 2.2.6) – die Verankerung des Talentmanagements, ausgerichtet an der strategischen Unternehmens- und Personalstrategie, auf:

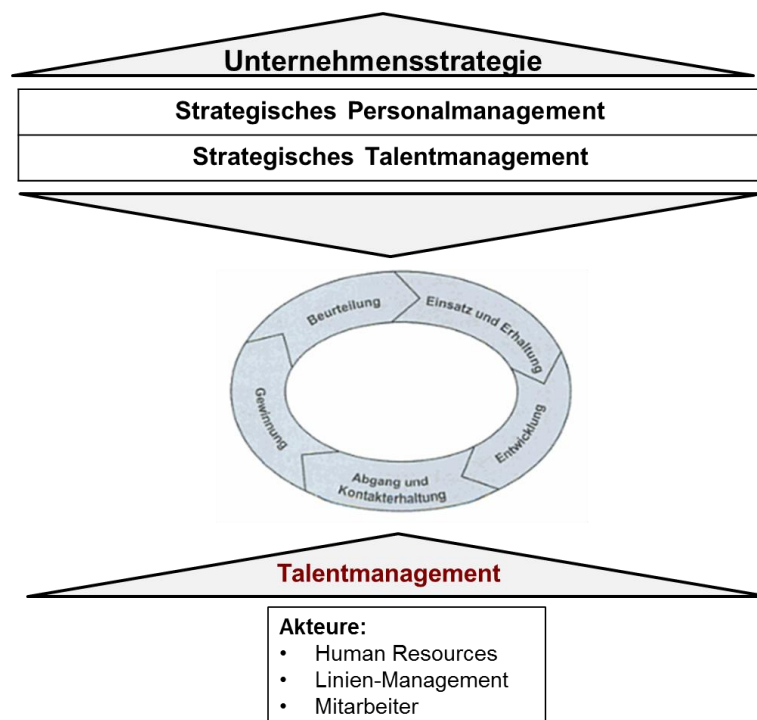


Abbildung 4: Prozesskreislauf des Talentmanagements

(eigene Darstellung in Anlehnung an Jäger, 2009, S. 20; Ritz & Sinelli, 2010, S. 11)

Der Prozesskreislauf bildet mit den Funktionen Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhaltung, Entwicklung sowie Abgang und Kontakterhaltung den Mittelpunkt des Modells. Umgeben ist dieser Prozess von den Aktivitäten der Personalabteilung und der Linienmanager, deren Verantwortungsbereiche und Tätigkeiten im Rahmen sämtlicher Prozesselemente im Kreislauf Einfluss haben und aufeinander abgestimmt werden müssen (siehe Kapitel 2.2.7), um die Etablierung einer dauerhaft erfolgreichen Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu gewährleisten (Ritz & Sinelli, 2010, S.

10 f.). Das strategische Talentmanagement orientiert sich an der langfristigen Personal- und der übergeordneten Unternehmensstrategie und schafft Orientierung für die einzelnen Funktionsbereiche des Prozesskreislaufs. „Eine Stärkung der langfristigen Personalstrategie wird unabdingbar, um im Rahmen des Talentmanagements von einer reaktiven, operativen Funktion zu einer impulsgebenden, vorbeugend handelnden Funktion mit strategischer Ausrichtung zu kommen. Talentmanagement wird so zur wichtigen interagierenden Variable in der strategischen Entscheidungsfindung“ (Ritz & Sinelli, 2010, S. 12). Damit wird deutlich: Erfolgreiches Talentmanagement ist untrennbar mit der strategischen Ausrichtung der Unternehmung verwoben und wirkt dann integrativ, wenn es sämtliche personalpolitisch relevanten Funktionen vereint und eine fruchtbare Interaktion zwischen allen relevanten Bereichen und Akteuren ermöglicht.

Dass sich die Implementierung eines integrativ in der Organisation verankerten Talentmanagements langfristig lohnen kann, zeigen folgende beispielhafte Chancen, die sich in direkter Art und Weise positiv auf eine wettbewerbsfähige Positionierung der Gesamtunternehmung auswirken können:

- Zielführendes Talentmanagement schafft potenziell die Möglichkeit einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen Human Resources, den involvierten Führungskräften und Mitarbeitern.
- Talentmanagement kann ein erweitertes Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten in den verschiedenen Hierarchieebenen der Organisation etablieren.
- Erfolgreiches Talentmanagement bietet die Möglichkeit einer Motivations- und damit Leistungserhöhung sämtlicher Mitarbeiter durch den Anreiz, ebenfalls Teil des unternehmensinternen Talentpools zu werden.
- Eine weitere mögliche positive Folge ist die Transparenzsteigerung über vorhandene Talente und Kompetenzen der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens und damit eine direkte Identifikation von Schlüsselkandidaten.
- Integratives Talentmanagement bietet außerdem die Chance zur Verringerung der Talentengpässe und kann eine effektive Besetzung der Schlüsselpositionen beschleunigen.
- Im Rahmen der Förderung ausgewählter Mitarbeiter kann darüber hinaus ein gezielter Einsatz des zur Verfügung stehenden Förderungsbudgets stattfinden.
- Das unternehmerische Interesse an einer Erfolgsmessung der eingesetzten Talentmanagement-Maßnahmen kann nicht zuletzt eine gesteigerte Transparenz der Kennzahlen zur Evaluation zur Folge haben. Dies eröffnet möglicherweise auch langfristig die Chance einer Vergleichbarkeit der Funktion Talentmanagement im

Zeitverlauf, zwischen den einzelnen Unternehmen einer Branche sowie einer branchenübergreifenden Betrachtung im Rahmen des Benchmarks.

Indirekte positive Auswirkungen eines integrativen Talentmanagements liegen außerdem in einer sich potenziell erhöhenden Recruitingqualität. Weiterhin sinken möglicherweise die Talentfluktuation und damit die Gefahr der Wissensabwanderung an Wettbewerber. Da Führungskräfte eine zentrale Rolle im Rahmen des Talentmanagements einnehmen, geht mit effektiven Trainingsmaßnahmen innerhalb eines erfolgreichen Talentmanagements möglicherweise auch eine Kompetenzerhöhung der involvierten Akteure einher. Letztlich offeriert erfolgreiches Talentmanagement die Möglichkeit der Förderung einer generellen Leistungskultur innerhalb des Unternehmens (Valenzuela, 2004, S. 7; Altröck, 2009, S. 6).

Die aufgeführten Chancen für Unternehmungen bestätigen: Die Implementierung eines integrativen Talentmanagements, ausgerichtet am strategischen Personalmanagement und der Unternehmensstrategie, unterstützt eine langfristige wettbewerbsfähige Positionierung der Unternehmung am Markt durch die gezielte Auswahl, den Einsatz, die Entwicklung und Bindung von Schlüsselkandidaten innerhalb der Organisation. Diese Tatsache soll als Anstoß für Unternehmungen dienen, sich eingängig mit dem aktuellen Thema Talentmanagement zu beschäftigen und dieses integrativ innerhalb der bestehenden strategischen Ausrichtung und den vorhandenen Human Resource-Aktivitäten zu verankern.

2.4 Fazit

Die vorliegenden Ausführungen machen deutlich: Aufgrund dynamischer Umweltprozesse und resultierend aus dem demografischen Wandel sowie der Entscheidungsfreiheit der potenziellen Arbeitnehmer wird sich der „War for Talent“ für Unternehmen zukünftig noch verstärken. Obgleich die integrative Human Resource-Funktion Talentmanagement in zahlreichen Unternehmen als bedeutenden Erfolgsfaktor erkennt, findet eine Implementierung – ausgerichtet auf das strategische Personalmanagement der Unternehmung – aktuell nur in seltenen Fällen statt. Um eine langfristig konkurrenzfähige Positionierung innerhalb eines globalen Wettbewerbsumfelds zu sichern, muss Talentmanagement jedoch als strategischer Erfolgsfaktor in der Unternehmensstrategie verankert werden. Als Zielsetzungen des Talentmanagements gelten dabei unter anderem die Stärkung des unternehmerischen Gesamterfolges sowie das Schaffen eines Bewusstseins für die Relevanz und Auswirkung auf unternehmensinhärente Prozesse sowie die Etablierung eines ausgewogenen Talenthushaltes. Der Fokus liegt in diesem Zusammenhang auf der Identifikation, Entwicklung und Bindung bedeutender

Schlüsselkandidaten. Unternehmen kommen folglich nicht umhin, die internen und externen Talentmärkte als Maßnahme zur Stärkung der Wettbewerbsposition gezielt zu bearbeiten. Um das Potenzial des integrativen Talentmanagements optimal ausschöpfen zu können und dieses innerhalb des Personalmanagements zu verankern, müssen sich Unternehmen den vorhandenen strukturellen Herausforderungen stellen und die Talentmanagementfunktion mit Unternehmensstrategie, -kultur und den bestehenden Human Resource-Praktiken verbinden. Es gilt, Geschäftsführung, Personal- und Linienmanagement sowie sämtliche Mitarbeiter sowohl bei der Planung als auch bei der Umsetzung von Talentmanagement-Maßnahmen gezielt einzubinden. Den involvierten Akteuren obliegt es, vorhandene Prozesse reibungslos zu integrieren und voranzutreiben, Schnittstellenprobleme zu lösen und Verantwortlichkeiten zu klären.

Ein erfolgreich integriertes Talentmanagement eröffnet schließlich zahlreiche unternehmensinterne Chancen, die sich positiv auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung auswirken. Ausgerichtet auf die sich dynamisch entwickelnde Umwelt, gilt ein einmal implementiertes Talentmanagement dabei im Idealfall jedoch nicht als abgeschlossenes Projekt, sondern definiert sich immer wieder neu. Um flexibel auf Veränderungsprozesse zu reagieren, sind permanent geeignete Talente für die sich stetig wandelnden Anforderungen anzuziehen und zu binden. Oder um es mit den Worten von Michaels zu verdeutlichen: „The talent journey is never ending“ (Michaels u.a., 2001, S. 16).

Quellen

Accuo Consulting (Hrsg.). (2008). *Talentmanagement: Herausforderung für Personaler und Führungskräfte*. Zugriff am 13. März 2011 unter http://www.accuo.de/downlads/talentmanagement_-_herausforderung_für_perso.pdf.

Altrock, M. (2009). *Talent Management: Ein integratives Konzept der Personalentwicklung*. Masterarbeit, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern. Norderstedt: GRIN.

Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Baer, D., Fritzsche, P., Lange, W., Pein, C. & Vogel, G. (2001). Kompetenz. In: *Duden* (S. 523). Mannheim: Bibliographisches Institut & E. A. Brockhaus A.G.

Bednarczuk, P. & Wendenburg, N. (2008). Etappe 5: Talentmanagement. In: M.T. Meifert (Hrsg.). *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen*. Berlin: Springer.

Berger, L.A. & Berger, D.R. (Hrsg.). (2010). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best People*. o.O.: Mcgraw-Hill Professional.

Blass, E. (2007). *Talent Management: Maximizing Talent for Business Performance*. Zugriff am 13. April 2011 unter http://www.campaign-for-learning.org.uk/cfl/assets/documents/Activitiesandworksheets/Talent_Management_executive_summary.pdf

Blass, E. & April, K. (2008). *Developing Talent for Tomorrow*. Zugriff am 16. April 2011 unter [http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Developing%20Talent%20for%20Tomorrow/\\$file/DevelopingTalentForTomorrow.pdf](http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Developing%20Talent%20for%20Tomorrow/$file/DevelopingTalentForTomorrow.pdf).

Dahm, J. (2007). *Talent Management: Ein Praxishandbuch*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Drosdowski, G. (Hrsg.). (1995). Talent. In: *Duden – die deutsche Rechtschreibung*. Mannheim: Duden.

Jäger, W. (2009). Talent Management ist Personalmanagement. In: A. Lukasczyk (Hrsg.). *Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (S. 15-23). Köln: Wolters Kluver Deutschland GmbH.

Komm, A., Putzer, L. & Cornelissen, N. (2007). *So funktioniert Führungskräfteentwicklung*. Zugriff am 09. April 2011 unter [http://www.spiegelgruppe-nachdrucke.de/syndication/home.nsf/E79A3C3EB5A3A96DC12573930052CA88/\\$file/hbm-pdf-fuer-werbung.pdf](http://www.spiegelgruppe-nachdrucke.de/syndication/home.nsf/E79A3C3EB5A3A96DC12573930052CA88/$file/hbm-pdf-fuer-werbung.pdf).

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: McGraw-Hill Professional.

Duden - Die deutsche Rechtschreibung (Band 21). (1996). Mannheim: Bibliographisches Institut.

Development Dimensions International (DDI) & The Economist Intelligence Unit (Hrsg.). (2007). *Growing Global Executive Talent: High Priority, Limited Progress*. Zugriff am 19. Mai 2011 unter http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trendresearch/growing-global-executive-talent_eiu_ddi.pdf.

Ritz, A. & Sinelli, P. (2010). Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3-8). Wiesbaden: Gabler.

Rüttinger, R. (2010). *Talentmanagement*. Hamburg: Windmühle.

Schiedeck, B. A., Wygoda, S. & Schwaderer, B. (2007). *Talentmanagement: Wie Unternehmen in dynamischen Umfeldern Talente fördern und nutzen*. Bonn: Detecon International GmbH.

Schweyer, A. (2004). *Talentmanagement Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. o.O.: Wiley.

Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

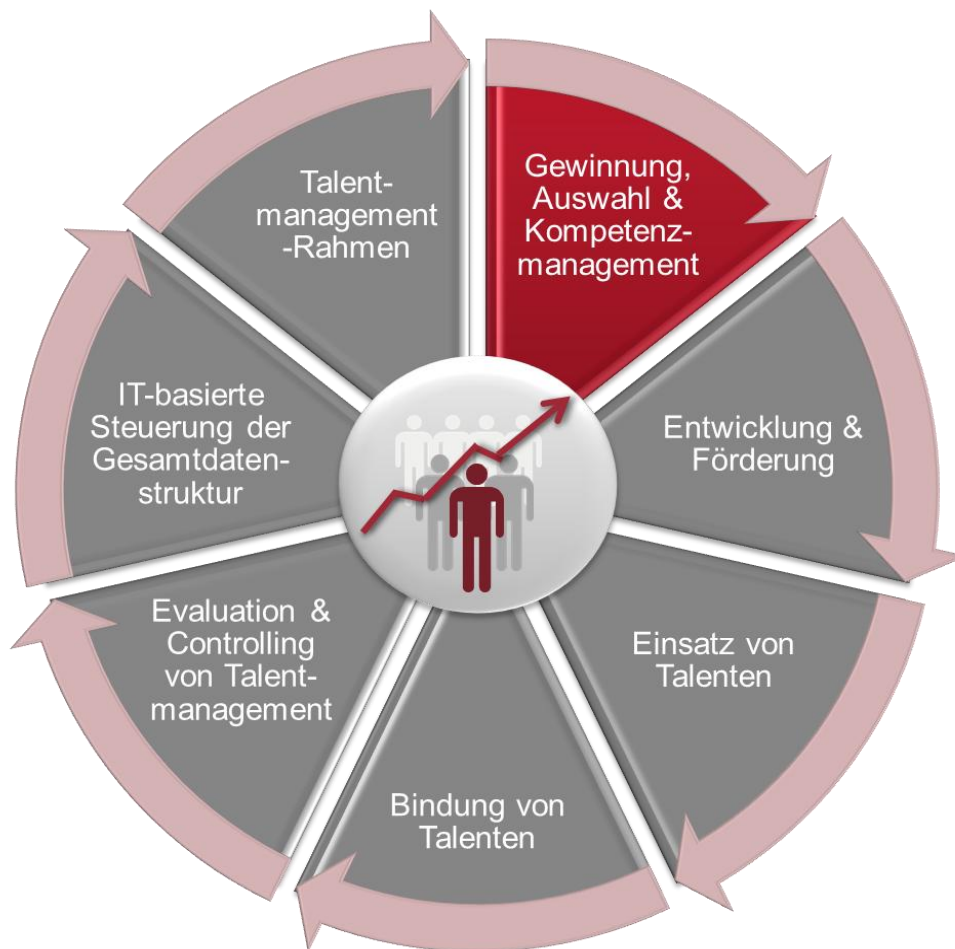
Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J. & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

The Boston Consulting Group, Inc. (2010). *Creating People Advantage 2010*. Zugriff am 28. April 2011 unter <http://www.bcg.de/documents/file61338.pdf>.

Valenzuela, M. (2004). *Integrated and Integrative Talentmanagement*. Zugriff am 09. April 2011 unter http://www.pisols.com/docs/ITMRpt_ExecSummary.pdf.

Yussefi, S. (2009). *Talentmanagement-Strategien und deren Umsetzung*. Zugriff am 09. April 2011 unter <http://www.mercer.de/articles/1356500>

GEWINNUNG VON TALENTEN



3 Gewinnung von Talenten

3.1 Einleitung

Personalgewinnung hat die „Bereitstellung der für die betriebliche Leistungserstellung erforderlichen Humanressourcen in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht“ (Zaugg, 2009, S. 287) zum Sachziel. Die Abgrenzung zwischen der allgemeinen Personalgewinnung und der konkreten Gewinnung von Talenten liegt in der Definition von Talenten als eine Personengruppe mit „vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen“ (Ritz & Thom, 2010, S.10). Die Talente eines Unternehmens, also seine Mitarbeiter, sind die wichtigste und gleichzeitig knappste Ressource, wenn es um den Unternehmenserfolg geht. Aus diesem Grund zählt Talentmanagement im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter, dem sogenannten „War for Talent“, zu einer der wichtigsten Aufgaben von Unternehmen.

Aufgrund verschiedener Entwicklungen, wie zum Beispiel dem demografischen Wandel oder einem sich abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangel, wird es in Zukunft zunehmend schwieriger, qualifizierte Talente zu finden und für das Unternehmen zu gewinnen. Hinzu kommt, dass sich der Bewerbermarkt hin zu einem Kandidatenmarkt entwickelt, d. h. künftig bewirbt sich nicht mehr der Bewerber beim Unternehmen, sondern das Unternehmen wirbt um die Gunst des Bewerbers (Bernauer, Hesse, Laick & Schmitz, 2011, S. 31).

Vor diesem Hintergrund ist ein Umdenken bei der Personalrekrutierung erforderlich. Insbesondere die Gewinnung von Talenten wird aufgrund der steigenden Nachfrage nach Talenten und der rückläufigen Anzahl dieser künftig noch entscheidender (Ritz & Sinelli, 2010, S. 15). Unternehmen stehen vor der Herausforderung sich als Arbeitgeber sowohl intern als auch extern so zu positionieren, dass sie trotz des knapper werdenden Angebots qualifizierte Arbeitskräfte finden und gewinnen können. Dazu bedarf es innovativer Ideen, um Talente von sich als Arbeitgeber zu überzeugen und sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Einer der Schlüsselfaktoren im Wettbewerb um die Gewinnung von Talenten ist das Employer Branding, welches durch Maßnahmen des Personalmarketings die Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke forciert (Altrock, 2009, S. 17). Aus diesem Grund müssen Unternehmen versuchen, ihre Attraktivität gegenüber potenziellen Arbeitnehmern auszubauen. Es ist Aufgabe des Personalmarketings, auf strategischer und operativer Ebene, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen (Zaugg, 2009, S. 349).

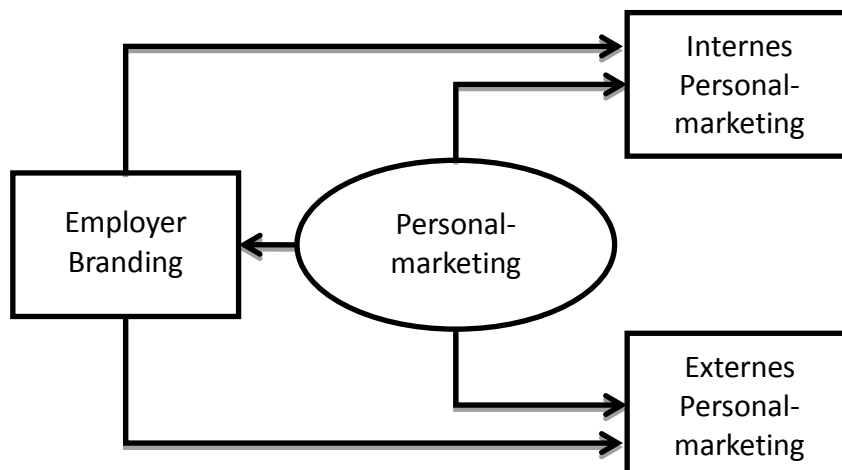


Abbildung 5: Aufgabenbereiche des Personalmarketings

(eigene Darstellung in Anlehnung an Nencheva, 2010, S. 7)

Mit den abgebildeten Aufgabenbereichen (vgl. Abbildung 5) beschäftigt sich die nachfolgende Ausarbeitung. Beim Employer Branding wird zunächst das aus dem Absatzmarketing stammende Prinzip der Markenbildung vorgestellt, um dann Funktionen und Erfolgsfaktoren für den Bereich der Arbeitgebermarke zu entwickeln. Im Hinblick auf das Personalmarketing werden interne und externe Personalmarketingmaßnahmen beschrieben, wobei der Schwerpunkt auf dem externen Personalmarketing, insbesondere dem Talent Relationship Management und den Möglichkeiten im Rahmen von Social Media liegt.

3.2 Employer Branding

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ (DEBA, 2006). Die Definition der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) bietet einen guten Einstieg in Methode, Handlungsfelder und Ziele des erstmals im Jahre 1996 von Ambler und Barrow geprägten Konzeptes der Arbeitgebermarkenbildung.

Um potenzielle Bewerber auf das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber aufmerksam zu machen, werden im Employer Branding Instrumente und Konzepte aus dem Marketing übernommen und auf die Gegebenheiten des Personalmarketings transferiert (Steinweg, 2009, S. 193; Zaugg, 2009, S. 349). Dabei betont Zaugg (2002), dass es sich hierbei um eine nachhaltige Profilierung und Positionierung handelt, die von aktuellen Personalbedarfen abgekoppelt bleiben soll (S. 13).

Die Arbeitgebermarkenbildung zählt in der Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Instrumenten des Personalmarketings zu den übergeordneten und langfristigen Strategieinstrumenten (Petkovic, 2008, S. 144, 180; Steinweg, 2009, S. 193). Die Entwicklung und Führung der Arbeitgebermarke liegt aufgrund ihrer strategischen Ausrichtung an der Schnittstelle von Personalmanagement, Marketing und Geschäftsführung (Wiese, 2005, S. 76).

Employer Branding ist ein übergreifendes Konzept, das nach innen und außen einen klaren Orientierungspunkt für potenzielle und tatsächliche Mitarbeiter bieten soll. An der Employer Brand, also der festgelegten Arbeitgebermarke, sind daher alle operativen Personalmarketing-Instrumente intern und extern auszurichten.

Bei konsequenter Umsetzung der Arbeitgebermarke stellt die DEBA (2006) positive Auswirkungen auf fünf Bereiche des Personalmanagements fest. Genannt werden Mitarbeitergewinnung (Recruiting), Mitarbeiterbindung (Retention), Leistung und Ergebnis (Performance), Unternehmenskultur sowie Unternehmensimage und -marke (Reputation). Im Folgenden wird der Aspekt Mitarbeitergewinnung (ausgerichtet auf die Gewinnung von Talenten) im Vordergrund stehen.

3.2.1 Transfer eines Absatzmarketingkonzepts

Esch, Rempel und Wicke (2005) bezeichnen die Marke als ein „Megathema“ (S. 5). Obwohl sie sich hierbei auf immer stärker vom Wettbewerb geprägte Absatzmärkte beziehen, kann dieser Trend auch auf den Arbeitsmarkt übertragen werden. Der eingangs angeführte „War for Talent“ ist im Wesentlichen ausgelöst durch die knappe Ressource talentierter und damit für das Unternehmen wertvoller (potenzieller) Mitarbeiter.

Das Konzept der Marke aus dem Absatzmarketing lässt sich daher bis zu einem gewissen Grad auf die Arbeitgebermarke anwenden. Beschränkend wirken, neben Unterschieden in den rechtlichen Rahmenbedingungen⁶ des Marktes, insbesondere unterschiedliche Merkmale der angebotenen Güter „Produkt“ und „Arbeitsplatz“.

So ist beispielsweise die Arbeitgeberwahl grundlegend mit einem größeren Risiko behaftet (Petkovic, 2008, S. 49) als die Kaufentscheidung eines Produktes. Es gibt keine vergleichbare „Produktgarantie“. Das Arbeitsverhältnis kann zwar beendet werden, dennoch kann der Arbeitnehmer – der „Käufer“ – beispielsweise die investierte Zeit nicht zurückgewinnen.

⁶ Im Vergleich zu Güterabsatzmärkten ist der (deutsche) Arbeitsmarkt rechtlich stärker reguliert.

Die Wahrnehmbarkeit und die Bewertung der Eigenschaften des Arbeitgebers und seines angebotenen Arbeitsplatzes sind vor Vertragsabschluss nur begrenzt durch indirekte Berichte möglich (Petkovic, 2008, S. 49). Die Qualität des Angebots bleibt relativ undeutlich. Weiterhin ist eine klare Profilierung des Arbeitgebers als Anbieter auf dem Arbeitsmarkt schwierig, da sich Leistungen kaum durch Verpackung, Name etc. differenzieren lassen (Petkovic, 2008, S. 50).

Grundlegende Prinzipien können jedoch auch auf diesem Feld gelten. So stellen Schleier und Held (2009) fest, dass „starke Marken [...] uns nicht argumentativ überzeugen oder überreden [müssen], sie müssen sich nicht in unsere Köpfe drängen - sie ziehen uns einfach an“ (S. 14). Diesen sogenannten identitätsorientierten Markenansatz schlägt Wiese (2005) für die Entwicklung der Arbeitgebermarke vor (S. 34). Der Kern dieses Ansatzes liegt in der Entwicklung einer Identität des Arbeitgebers, die Parallelen zur menschlichen Persönlichkeit hat. Hierzu wird im Employer Branding auf Erkenntnisse aus Sozialwissenschaften und Psychologie zurückgegriffen (Wiese, 2005, S. 35).

Entscheidend beim Entwicklungsprozess der Arbeitgebermarke ist, dass sowohl die Identität des Unternehmens mit seinen Stärken als Arbeitgeber (Inside-Out) als auch eine marktorientierte Sichtweise von außen, die von dem Branchenumfeld geprägt ist (Outside-In), in dem Konzept integriert werden (Wiese, 2005, S. 36).

Handlungsfelder des fertig konzeptionierten Employer Brandings sind vor allem die Kommunikationspolitik⁷ und die Leistungs politik⁸ des Arbeitgebers. Grundlegend sollte jedoch immer eine Vereinbarkeit mit den Zielen und Botschaften der übergeordneten Corporate Brand beachtet werden (Petkovic, 2008, S. 233; Wiese, 2005, S. 24).

3.2.2 Employer Branding – Ziele und Funktionen

Das Globalziel eines Unternehmens ist - neutral formuliert - sein Erfolg. Daraus lassen sich ökonomische Ziele ableiten (Esch et al., 2006, S. 16). Diese sind Subziele des Globalziels Erfolg. Sie bilden Meilensteine auf dem Weg der Zielerreichung. Die Gewinnung von Talenten kann also ein solches ökonomisches Ziel sein (Petkovic, 2008, S. 92). Ohne Nachwuchsrekrutierung kann ein Unternehmen langfristig nicht erfolgreich sein. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die verhaltenswissenschaftlichen Ziele der Arbeitgebermarke erreicht werden. Diese teilen sich auf die Dimensionen kognitiv, affektiv und konativ auf.

⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.4.

⁸ Hierzu sind beispielhaft Entgelt, Aufgabenstellung, Karriere möglichkeiten oder Weiterbildung zu nennen (Süss, 1996, S. 197; Bisani, 1992, S. 1623 zit. nach Wiese, 2005, S. 61).

Kognitives Ziel des Employer Brandings ist eine gesteigerte Informationsaufnahme in der Bewerberzielgruppe⁹. Die Bekanntheit des Unternehmens sowie die Wahrnehmbarkeit der Leistungskompetenz und -qualität sollen sichergestellt werden (Petkovic, 2008, S. 100).

Die gefühlsmäßige Bewertung des Unternehmens, Sympathie oder die Zuschreibung von Prestige seitens der Bewerberzielgruppe können affektive Ziele der Arbeitgebermarkenentwicklung und -führung sein (Petkovic, 2008, S. 101).

Auf konativer Ebene soll das Employer Branding zu der Handlungsabsicht der Bewerber führen, ihre Bewerbung abzuschicken, das Unternehmen weiterzupfehlen oder weniger Gehalt zu akzeptieren (Petkovic, 2008, S. 102).

Die Funktionen einer definierten Arbeitgebermarke können weiterhin in zwei Kategorien eingegliedert werden – die Arbeitgeberperspektive und die Arbeitnehmerperspektive. Wiese (2005) legt dabei sechs Hauptfunktionen fest (vgl. Abbildung 6). Diese fassen sinngemäß beschriebene Funktionen der Literatur zusammen.

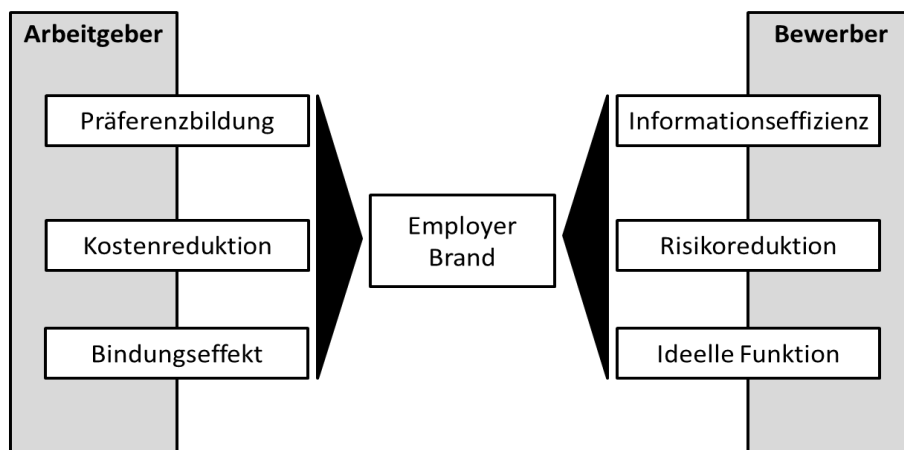


Abbildung 6: Funktionen einer Employer Brand

(Wiese, 2005, S. 30)

Arbeitgeberseitig soll eine Präferenzbildung mittels Employer Branding erreicht werden. Das Unternehmen soll für die entsprechende Zielgruppe einen Employer-of-Choice Status innehaben (Petkovic, 2008, S. 61; Wiese, 2005, S. 28).

Eine Kostenreduktion im Recruitingprozess (Wiese, 2005, S.28) soll durch eine Differenzierung des Arbeitgebers im Arbeitsmarkt erreicht werden (Petkovic, 2008, S. 62). Durch die eindeutige Profilierung des Arbeitgebers findet bereits vor einem Bewerber

⁹ Die tatsächlichen Mitarbeiter eines Unternehmens sollen selbstverständlich auch auf den Ebenen Kognition, Affekt und Konation angesprochen werden, im Kontext der Gewinnung von Talenten werden diese auf Grund der externen Orientierung an dieser Stelle ausgeklammert.

bungseingang ein erstes Auswahlverfahren durch die potenziellen Bewerber selbst statt. So nehmen potenzielle Bewerber, die nicht zu der angesprochenen Zielgruppe des Unternehmens gehören, das Unternehmen möglicherweise nicht als für sie passend wahr.

Das Employer Branding soll weiterhin einen Bindungseffekt oder eine Emotionalisierung des Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bewirken. Die Loyalität der Arbeitnehmer wird gesteigert (Petkovic, 2008, S. 63; Wiese, 2005, S. 29). Das Employer Branding trägt somit zum Retentionmanagement bei.

Für den potenziellen Arbeitnehmer bietet eine klar definierte Employer Brand vor allem Orientierung auf dem Arbeitsmarkt (Petkovic, 2008, S. 64; Wiese, 2005, S. 25). Die Fülle von Informationen, die sich einem Bewerber bei der Arbeitssuche bietet, wird auf wenige klare Aussagen der Arbeitgebermarke reduziert.

Wiese (2005) beschreibt die Wirkung der Arbeitgebermarke als ein Leistungsversprechen (S. 27) an den Arbeitnehmer. Ihm wird mit der Marke aufgezeigt, was ihn mit dem Arbeitgeber erwartet und auf welche Aussagen und Werte er vertrauen kann. Kranz (2004) bestätigt dieses in einer empirischen Dependenzanalyse zur Unternehmensmarke (S. 114 ff.). In dieser wird ihre risikoreduzierende Bedeutung aus Bewerbersicht (und abhängig von der Bewerbungsphase) im Rahmen von 45 % bis 63 % festgelegt.

Die Identifikation mit einem Unternehmen ist ein subjektiver Faktor in der Arbeitgeberwahl (Petkovic, 2008, S. 66). Die Wertvorstellungen des Bewerbers müssen mit denen des Arbeitgebers übereinstimmen und über die Employer Brand kommuniziert werden. Dabei wird auch die Prestigewirkung der Arbeitgebermarke deutlich. Dem sozialen Umfeld werden die Qualitäten und Eigenschaften des eigenen oder zukünftigen Arbeitgebers demonstriert.

3.2.3 Erfolgsfaktoren des Employer Brandings

Um die Qualität und Authentizität von Arbeitgebermarken zu erfassen, hat die DEBA (2011) ein Testverfahren entwickelt und veröffentlicht, an dem alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens¹⁰ teilnehmen können.

In Zusammenarbeit mit der GfK Gruppe wurde ein Prüfverfahren¹¹ entwickelt, dessen Ergebnis die Bewertung der Arbeitgebermarke in vier Qualitätsdimensionen und neun

¹⁰ Anmeldungen für das Testverfahren werden vom 01.04.2011 bis zum 15.09.2011 angenommen. Der Test ist gebührenpflichtig.

¹¹ Das interne Prüfverfahren ist in drei Bereiche geteilt. Zum einen werden „Schlüsselmedien“ des Arbeitgebers analysiert. Weiterhin soll der Arbeitgeber seine Wahrnehmung von der Employer Brand in einem kurzen Statement beschreiben. Im dritten Schritt werden drei Mitarbeitergruppen (Gesamtbeleg-

untergeordneten Erfolgsfaktoren ist (vgl. Abbildung 7). Dabei werden die interne und die externe Perspektive berücksichtigt.

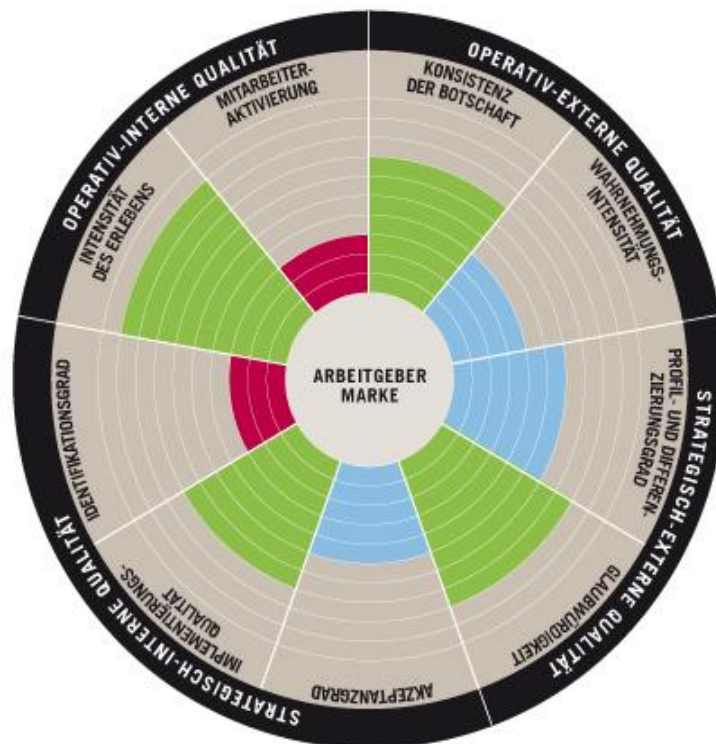


Abbildung 7: Faktorenkreis des Arbeitgebermarkenerfolgs

(Deutsche Arbeitgebermarken, 2011)

Die Einteilung der DEBA eignet sich für eine Auflistung der Erfolgsfaktoren, wie sie auch in der Literatur widergespiegelt werden. Dabei sei vorweg genommen, dass die Erfolgsfaktoren der strategischen Dimensionen stärker ins Gewicht fallen, da das Employer Branding ein langfristig orientiertes Aufgabenfeld ist. Weiterhin wird im Sinne des Themas die Gewinnung von Talenten der Schwerpunkt auf die externe Sichtweise gelegt.

3.2.3.1 Operativ-interne Qualität

Die operativ-interne Qualität der Employer Brand wird an der Intensität des Erlebens und an der Aktivierung der Mitarbeiter gemessen (vgl. Abbildung 7; Petkovic, 2008, S. 245). Mitarbeiter sind Botschafter ihres Unternehmens und tragen über ihr Werturteil im privaten sozialen Umfeld wesentlich zum öffentlichen Bild eines Unternehmens bei. Die Ausrichtung der Employer Brand muss daher auch nach innen gehen und dort konse-

schaft, neue Mitarbeiter, die innerhalb des letzten Jahres eingestellt wurden, und Bewerber) in einem Online-Fragebogen zu ihrer Wahrnehmung der Arbeitgebermarke befragt.

Extern führt die GfK Gruppe eine Panelumfrage mit Absolventen bis Professionals durch, die die „Schlüsselmedien“ des Arbeitgebers bewerten sollen (DAGM, 2011).

quent kommuniziert und gelebt werden (Wiese, 2005, S. 99). Geschieht dies nicht, kann die Marke als unglaubwürdig und inkonsistent erlebt werden. Auch die ideelle Funktion und die Risikoreduktion werden obsolet, da das Unternehmensbild nicht mit der Realität übereinstimmt. Dafür ist zusätzlich wesentlich, dass die personalpolitische Qualität unternehmensübergreifend annähernd gleich ist (Petkovic, 2008, S. 243).

3.2.3.2 Operativ-externe Qualität

Gründe für die Bedeutung der Konsistenz der Botschaft (vgl. Abbildung 7) nach außen wurden im vorigen Abschnitt genannt. Dabei ist eine Integration aller zeitlichen, inhaltlichen und formalen Aspekte der angestrebten Botschaft wichtig (Petkovic, 2008, S. 245; Wiese, 2005, S. 99). Die Informationseffizienz, die die Arbeitgebermarke bietet, wird so gewährleistet. Die Synchronisierung mit der Corporate Brand muss dabei immer berücksichtigt bleiben.

Das Prinzip einer realistischen Tätigkeitsvorschau (Petkovic zit. nach Wanous, 2008, S. 244) (beispielsweise in Form von persönlichen Kontakten oder Probearbeitstagen) kann für potenzielle Mitarbeiter eine Möglichkeit sein, das kommunizierte Arbeitgeberbild subjektiv zu prüfen. Dadurch kann affektiv Vertrauen geschaffen werden.

Für die Funktion der Präferenzbildung ist grundlegend, so Esch bereits 1999, dass der Arbeitgeber zunächst einen gewissen Bekanntheitsgrad hat (Petkovic zit. nach Esch, 2008, S. 242). Dieser Faktor steigert die Wahrnehmungsintensität (vgl. Abbildung 7). Der Wiedererkennungswert der Arbeitgebermarke wirkt ebenso (Petkovic, 2008, S. 245) und wird wiederum von der Konsistenz der Botschaft beeinflusst.

3.2.3.3 Strategisch-interne Qualität

Die langfristige Orientierung der Arbeitgebermarke und ihre Kontinuität bringen Stabilität in das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Petkovic, 2008, S. 244; Wiese, 2005, S. 99). Eine konsequente Gestaltung, Umsetzung und Kommunikation der Employer Brand nach innen soll auf eine strategisch herausgearbeitete Soll-Position abzielen (Wiese, 2005, S. 99) und somit die interne Implementierungsqualität steigern.

Kognitive Akzeptanz und affektive Identifikation sollen unter anderem über klar kommunizierte Werte sowie die wahrgenommene Profilierung und Einzigartigkeit der Arbeitgebermarke erreicht werden (Petkovic, 2008, S. 243 f.).

Die Emotionalisierung der Arbeitgebermarke (hier auf bestehende Mitarbeiter gerichtet) ist insbesondere für die Funktionen Bindungseffekt und ideeller Wert entscheidend (vgl. Kapitel 3.2.2).

3.2.3.4 Strategisch-externe Qualität

Für die Gewinnung von Talenten ist die strategisch-externe Qualität der Arbeitgebermarke besonders wesentlich. Die Schaffung eines eindeutigen Profils und ein hoher Differenzierungsgrad sind wichtige Erfolgsfaktoren. Wiese (2005) betont dazu, dass bereits in der Entwicklungsphase ein klares Erscheinungsbild des Unternehmens als Arbeitgeber herausgearbeitet werden sollte (S. 99). Weiterhin ist es essenziell, dass die Zielgruppe „Talente“, also der relevante qualitative Personalbedarf, konkretisiert werden muss (Wiese, 2005, S. 98). Um Informationseffizienz zu erreichen, sollte die Markenbotschaft wenig komplex sein (Petkovic, 2008, S. 243). Weiterhin entsteht eine Präferenzbildung (vgl. Abbildung 7), wenn die Markenmerkmale für die angesprochene Zielgruppe relevant sind (Petkovic, 2008, S. 242).

Langfristige Konsistenz der Botschaften und Stabilität der Arbeitgebermarke schaffen auch extern orientiert Vertrauen (Petkovic, 2008, S. 244). Dabei ist (gerichtet auf potenzielle Bewerber) die Risikoreduktion in der Arbeitgeberwahl entscheidendes Ergebnis.

Allgemein gilt für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, dass sie unabhängig von internen und externen Schwankungen (Personalbedarf, wirtschaftliche Lage etc.) entwickelt und umgesetzt werden muss (Zaugg, 2002, S. 14). Dabei mahnt Petkovic (2008) in Anlehnung an Noram Rumelhart (1978), dass die Arbeitgebermarke frühestmöglich systematisch aufgebaut werden sollte, da ein erster (möglicherweise negativer) Eindruck schwer zu korrigieren ist und Inkonsistenzen zwischen ungewollten und gewollten Botschaften auftreten könnten (S. 245).

3.2.4 Implikationen für das Talentmanagement

„Ein Employer Branding muss umfassend wirken. Nur wenn die ‚innere Einstellung‘ eines Unternehmens mit der Darstellung nach außen übereinstimmt, sind Botschaften authentisch und glaubwürdig. Sind diese Botschaften mit den Bedürfnissen der gesuchten Zielgruppe deckungsgleich, entsteht eine hohe Attraktivität“ (Geschwill & Schuhmacher, 2009, S. 37 f.).

Ein Arbeitgeber, der eine Gewinnung von Talenten zum Ziel hat, muss sein Employer Branding demnach (auch) an den Bedürfnissen von Talenten ausrichten. Ausgehend von Studien über akademische Nachwuchskräfte, Young Professionals oder High Potentials können die nachfolgenden Aussagen über die Zielgruppe gemacht werden, aus denen sich exemplarische Empfehlungen für die Entwicklung einer talentorientierten Arbeitgebermarke ergeben.

Die Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010 hat beispielsweise ergeben, dass akademische Absolventen bei der Arbeitgeberwahl gesteigerten Wert auf berufliche Perspektiven und Weiterentwicklung legen. Ebenso sind ihnen eine angenehme Arbeitsatmosphäre und ein Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben wichtig. Die Vergütung spielt in der Wahl lediglich eine Nebenrolle, nur 31 % der Befragten haben sie zu den entscheidenden Faktoren dazu gezählt.

Die Qualität des Arbeitsplatzes und die Leistungen des Arbeitgebers in Hinblick auf die genannten Aspekte sollten folglich adäquat ausfallen, um die Bedürfnisse der potenziellen Mitarbeiter zu befriedigen. Dabei ist selbstverständlich, dass diese sehr weit formuliert sind und für eine breite Zielgruppe gelten. Je klarer der Arbeitgeber die eigene Zielgruppe potenzieller Mitarbeiter definiert, umso konkreter können deren Bedürfnisse erkannt und bedient werden.

Auch Nachhaltigkeit, soziales Engagement und vor allem Internationalität machen in den Augen von Absolventen ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv (Kienbaum, 2010b). Dementsprechend identifiziert Petkovic (2008) für High Potentials zusätzliche Bedürfnisse bei der Arbeitgeberwahl. „Die High Potentials orientieren sich stark an der Bekanntheit und Reputation eines Unternehmens. Das Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit entfaltet durch ein erlebtes Sozialprestige enorme Wirkung auf die Arbeitgeberwahl“ (S. 35).

Entscheidend für den Erfolg bei der Gewinnung von Talenten ist, dass die Qualität und Leistung des Arbeitsplatzes sowie das entsprechende Arbeitgeberimage auch entsprechend im Rahmen des Employer Brandings aufgenommen und glaubhaft in externen Marketingmaßnahmen kommuniziert werden. Nur so können potenzielle Talente das Unternehmen als attraktiv wahrnehmen.

3.3 Internes Personalmarketing

Das interne Personalmarketing richtet sich an unternehmensinterne Zielgruppen, die zur Leistung, Loyalität und zum Verbleiben im Unternehmen motiviert werden sollen. Das Unternehmen muss attraktiv sein, um die strategisch relevanten Mitarbeiter, also die Talente, von denen der Unternehmenserfolg in hohem Maße abhängt, zu halten (DGFP, 2006, S. 32). Das nach außen kommunizierte Bild des Unternehmens sollte dabei auch dem wahrgenommenen Bild der internen Mitarbeiter entsprechen (Felser, 2010, S. 14).

Zu den Instrumenten, um Talente zum Bleiben im Unternehmen zu gewinnen, gehört die Personalentwicklung, die sowohl die fachliche Kompetenz als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert, wenn sie sich weiterqualifizieren können. Weitere Instru-

mente sind Anreizsysteme, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie Maßnahmen zur Pflege des Betriebsklimas (Felser, 2010, S. 14). Im Zusammenhang mit internem Personalmarketing können auch die Ausbildung im Betrieb und Bewerbungen ehemaliger Praktikanten oder Diplomanden als interne Gewinnungsmaßnahmen identifiziert werden. Zudem können ehemalige Mitarbeiter, die positiv in Erinnerung geblieben sind, im Falle einer Vakanz angesprochen werden (Felser, 2010, S. 46).

3.4 Externes Personalmarketing

Aufgabe des externen Personalmarketings ist es, „[...] das Unternehmen nach außen attraktiv zu machen, positiv zu positionieren und zu profilieren“ (Felser, 2010, S. 13). Es ist ein Zugang zu externen Zielgruppen herzustellen und insbesondere bei passenden Kandidaten, Interesse am Unternehmen als Arbeitgeber zu wecken. Ziel ist es demnach, talentierte Personen zu identifizieren, diese frühzeitig an das Unternehmen zu binden und mit dem Einstieg in die Berufswelt zu einem Eintritt in das Unternehmen zu bewegen (Bernauer u.a., 2011, S. 161).

3.4.1 Die vier Phasen des externen Personalmarketings

Unternehmen sollten bereits nach qualifizierten Arbeitnehmern suchen, bevor ein konkreter Bedarf entsteht und eine Beziehung zu diesen aufbauen und pflegen (Bruckner, 2007, S. 9). Die Maßnahmen, die dabei zur Anwendung kommen, sind abhängig von der Dichte und der Dauer des Kontaktes zwischen Bewerber und Unternehmen. In diesem Zusammenhang lassen sich vier Phasen des externen Personalmarketings identifizieren.



Abbildung 8: Die vier Phasen des externen Personalmarketings

(eigene Darstellung in Anlehnung an DGFP, 2006, S. 31)

Da die Suche nach Talenten häufig an Hochschulen beginnt, beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen primär auf Aktivitäten, die dort zum Einsatz kommen.

3.4.1.1 Kontakthanbahnung

In der Phase der Kontakthanbahnung versuchen Unternehmen zunächst, Zielgruppen auf sich aufmerksam zu machen, zu denen bisher noch kein Kontakt bestand. Unter-

nehmen werden in dieser Phase für die Zielgruppen präsent, ohne dass ein direkter Kontakt zwischen möglichen Kandidaten und Unternehmensvertretern entsteht (DGFP, 2006, S. 31). Typische Maßnahmen, die Unternehmen an Hochschulen nutzen, sind traditionelle Werbemittel und -träger, wie Image- oder Stellenanzeigen in Studentenzeitschriften oder auf Plakaten sowie das Verteilen von Werbematerialien wie Kugelschreibern. Mittels Lehraufträgen zeigen Unternehmen regelmäßig Präsenz. Des Weiteren können studentische Initiativen organisatorisch oder finanziell unterstützt oder universitäre Veranstaltungen wie Sportevents gesponsert werden. In diesem Rahmen wird häufig eng mit ausgewählten Hochschulen zusammengearbeitet, deren Studienangebote für die Unternehmen von Interesse sind (Bruckner, 2007, S. 48; Felser, 2010, S. 92).

3.4.1.2 Kontaktaufnahme

Aufbauend auf den Aktivitäten der Kontakthanbahnung entsteht mit der persönlichen Kontaktaufnahme eine erste Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und potenziellen Bewerbern. Hier ist bereits auf die Selektion geeigneter Bewerber zu achten, um die Kontaktaufnahme durch ungeeignete Bewerber möglichst gering zu halten (Felser, 2010, S. 92). Die nachfolgenden Maßnahmen ermöglichen ein gegenseitiges Kennenlernen, ohne dass sofort ein Arbeitsverhältnis entsteht (DGFP, 2006, S. 31).

Als eine der wichtigsten Informationsquellen über den potenziellen Arbeitgeber gilt das Gespräch mit Beschäftigten des Unternehmens. Aus diesem Grund rangieren Rekrutierungsveranstaltungen, wie Firmenkontaktmessen und -präsentationen sowie Workshops und Seminare für ausgewählte Studenten, unter den zehn wichtigsten Informationsquellen über Arbeitgeber (vgl. Tabelle 1). Zu den typischen Maßnahmen dieser Phase gehören außerdem Gastvorträge an Hochschulen, in deren Anschluss Gespräche mit interessierten Studenten geführt werden können. Des Weiteren können Preisausschreiben oder Wettbewerbe durchgeführt werden, mit deren Hilfe passende Kandidaten herausgefiltert werden können (Bruckner, 2007, S. 49).

Top-10-Informationsquellen über potenzielle Arbeitgeber		Mehrfachnennungen in %
1	Internet (z. B. Suchmaschinen, Online-Archive)	85
2	Homepage/Recruitingwebsite des Unternehmens	80
3	Empfehlung von Mitarbeitern, Dozenten, Bekannten etc.	73
4	Redaktionelle Medienberichterstattung (z. B. Tages- und Fachzeitungen, Recruitingmedien)	69
5	Direkte Erfahrungen mit Unternehmen im Rahmen von Praktika, Workshops, Seminaren, Events	51
6	Stellenanzeigen (z. B. Tageszeitungen, Online-Jobbörsen)	42
7	Hochschulmarketing (z. B. Firmenkontaktmessen, On Campus Firmenpräsentationen etc.)	31
8	Werbung für Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens	28
9	Recruitingimageanzeigen	27
10	Jobmessen	25

Tabelle 1: Die zehn wichtigsten Informationsquellen über einen Arbeitgeber

(Felser, 2010, S. 31)

3.4.1.3 Kontaktverdichtung

In dieser Phase konkretisiert und verdichtet sich der geknüpfte Kontakt zu interessanten Bewerbern. Man lernt sich besser kennen und kann gegebenenfalls einen Pool mit potenziellen Bewerbern für künftig vakante Stellen schaffen (DGFP, 2006, S. 31). Kontakte zu Talenten können auf Messen, Kongressen und Konferenzen oder bei Vorträgen geknüpft werden. Beliebte Maßnahmen für die ausgewählten Personen sind zum Beispiel Praktika, Werkstudentenstellen oder die Themenvergabe für Abschlussarbeiten. Auch Einladungen zu Betriebsbesichtigungen oder Präsentationen im Unternehmen sind denkbar. Um die erforderlichen Kompetenzen der Kandidaten prüfen zu können, wird auf diesem Wege schon vor einem möglichen Einstieg in das Unternehmen der Kontakt aufgebaut und geschaut, ob sie bezüglich ihrer Arbeitsweise und Persönlichkeit für eine spätere Einstellung geeignet sind. Ziel ist es, eine emotionale Verbindung zwischen Kandidaten und Unternehmen herzustellen (Bruckner, 2007, S. 51).

In diesem Zusammenhang haben sich in letzter Zeit innovative Ideen hervor getan. Die Hypo Vereinsbank beispielsweise bot das Verfahren „Jobdate in der Chefetage“ an, bei

dem interessierte Studenten einen Tag lang mit einer Führungskraft in der Bank verbringen konnten (Felser, 2010, S. 93). Eine andere Idee beschreibt das „Speed-Dating“ mit Azubis, die Möglichkeit für ein kurzes, aber zielgerichtetes Kennenlernen. Es gibt verschiedene Beispiele, bei denen mit guten Ideen und wenig Aufwand viel erreicht wurde (Enderle, Furkel & Randolf, 2011, S. 22).

3.4.1.4 Kontaktpflege

Mit den Maßnahmen im Rahmen der Kontaktpflege wird die Bindung potenzieller Bewerber an das Unternehmen zunehmend intensiviert und bestenfalls bis zu einem Vertragsangebot gepflegt. Im Gegensatz zu den zuvor genannten Instrumenten und Maßnahmen, die bereits in unterschiedlichsten Kombinationen Anwendung finden, sind Maßnahmen der Kontaktpflege bisher eher selten vorzufinden. Da die Beziehungspflege zu potenziellen Mitarbeitern jedoch zunehmend an Bedeutung gewinnt, gehört die Einführung von Instrumenten der Kontaktpflege zu den bevorstehenden Herausforderungen der Personalarbeit (Bruckner, 2007, S. 51). In diesem Rahmen spielen die Einrichtung eines Förderkreises für ehemalige, besonders qualifizierte Praktikanten oder Werkstudenten, die Initiierung regelmäßiger Veranstaltungen, Vorträge, Stammtische oder Planspiele, die Zusendung von Weihnachts- oder Geburtstagskarten oder das Versenden von Newslettern und Mitarbeiterzeitschriften mit aktuellen Informationen zum Unternehmen oder Informationen zu offenen Stellen eine Rolle.

Individuelle Korrespondenz wird ebenfalls immer wichtiger. Hin und wieder sollte telefonisch, per E-Mail oder per SMS Kontakt zu den Kandidaten aufgenommen werden. Des Weiteren kann den Talenten ein eigener Bereich auf der Unternehmens-Homepage eingerichtet werden, in dem sie sich untereinander austauschen und über aktuelle Ereignisse informieren können. Es können Stipendien vergeben, Mentorenprogramme ins Leben gerufen oder Workshops und Seminare angeboten werden (Bruckner, 2007, S. 53 f.; DGFP, 2006, S. 31; Felser, 2010, S. 94; Michaels u. a., 2001, S. 86). Aufwendiger, aber auch intensiver sind persönliche Treffen. So könnten Unternehmen zum Beispiel einmal im Jahr eine Talentpool-Party oder spezielle Praktikanten- und Diplomandentage veranstalten.

3.4.1.4.1 Talent Relationship Management

Über Aktivitäten wie Hochschulmessen wird zwar der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens gesteigert, allerdings erreicht man damit keinen nachhaltigen Beziehungsaufbau. Ein Instrument im Rahmen der Kontaktpflege, das sowohl eine wirksame Ansprache als auch die notwendige Nähe zu Talenten gewährleistet, stellt das Talent Relationship Management dar (Bernauer u.a., 2011, S. 41). Aus Sicht des Personal-

marketings bedeutet dies vor allem ein Umdenken in Bezug auf den Rekrutierungsprozess, da hier die Pflege von Beziehungen zu Bewerbern mit dem Ziel der Gewinnung und Bindung im Mittelpunkt steht (Jäger & Lukasczyk, 2009, S. 101). Es geht um die gezielte Identifikation von Talenten, den Aufbau eines unternehmensübergreifenden Netzwerkes und die aktive Gestaltung einer langfristigen Beziehung zu talentierten Personen, die wichtig für die strategische Entwicklung des Unternehmens sind oder sein können (DGFP, 2006, S. 77). Die Leistungs- und Potenzialträger sind herauszufiltern sowie ihre Vorlieben und Ansprüche herauszufinden, um sie dann mit Hilfe individualisierter Maßnahmen anzusprechen (Bruckner, 2007, S. 22).

In der Talent Management Studie 2010 (IntraWorlds, 2010) wurden Talente und Einstiegskandidaten zum Stand des Talent Relationship Managements aus ihrer Sicht befragt. Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass eine große Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit hinsichtlich gewünschter und erhaltener Angebote von Unternehmen zur Gewinnung von Talenten besteht. Die Befragten wünschen sich insbesondere Maßnahmen der Kontaktpflege, gefolgt von Jobangeboten, Einladungen zu Unternehmensveranstaltungen sowie aktuelle Informationen aus den Unternehmen.

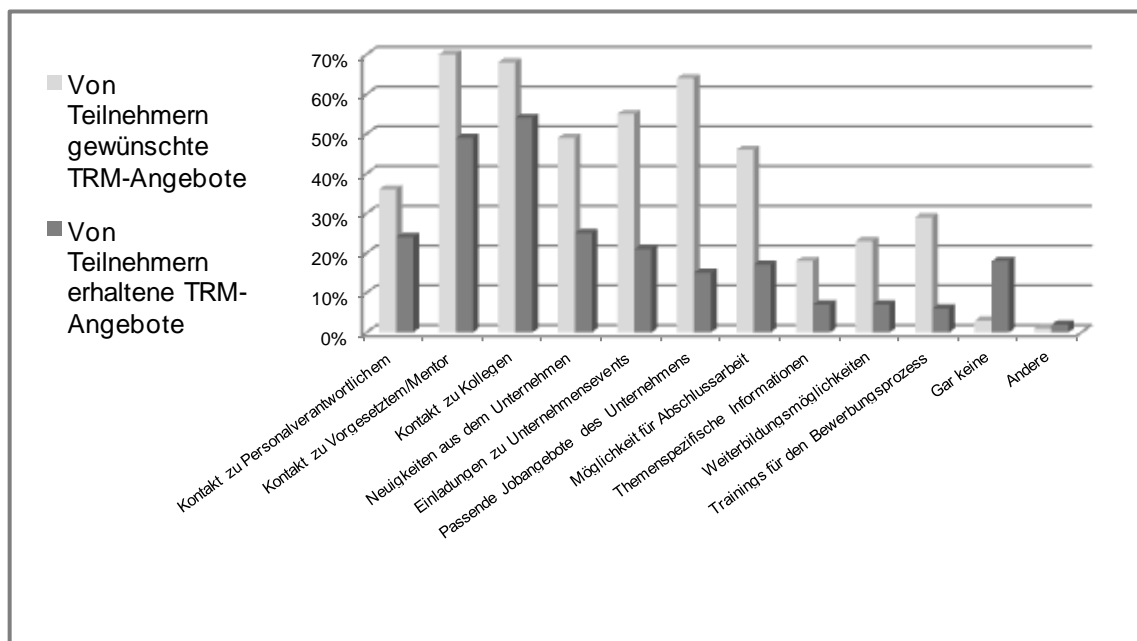


Abbildung 9: Gewünschte und erhaltene TRM-Angebote

(IntraWorlds Talent Management Studie, 2010, S. 2)

Im Fokus des TRM stehen Kandidaten aus den folgenden Zielgruppen (Bruckner, 2007, S. 53 ff.; DGFP, 2006, S. 77):

- Potenzielle Bewerber, die bereits vor Beginn des offiziellen Bewerbungsprozesses an das Unternehmen gebunden werden sollen;

- Bewerber, die bei der Besetzung einer Stelle nicht berücksichtigt wurden, aber dennoch ein interessantes Profil aufweisen;
- Bewerber, die ein Vertragsangebot des Unternehmens ablehnten;
- Ehemalige Mitarbeiter, die das Unternehmen gewechselt haben.

Die Herausforderung besteht darin, die nicht aktiven, aber dennoch wechsel- beziehungsweise einstiegswilligen Talente zu erreichen. Talent Relationship Management zielt somit auf das Potenzial derjenigen Arbeitnehmer, die als passiv suchend klassifiziert werden können (Michaels u.a., 2001, S. 83). Als Basis von Talent Relationship Management-Programmen ist es daher sinnvoll, eine Datenbank, den sogenannten „Talentpool“, in der alle relevanten Daten interessierter/interessanter Kandidaten eingepflegt werden, anzulegen. Dabei geht es um die „[...] strukturierte Erhebung karriere-relevanter Daten von ausgewählten Talenten mit dem Zweck, eine längerfristige Beziehung mit ihnen aufzubauen und zu pflegen“ (Dewitz, 2006, S. 337). Informationen, die in diesem Zusammenhang gespeichert werden, sind persönliche Angaben sowie Angaben zu Arbeitserfahrungen, Qualifikationen, aktuelle Zeugnisse, Berufsvorstellungen und persönliche Interessen (Bruckner, 2007, S. 34).

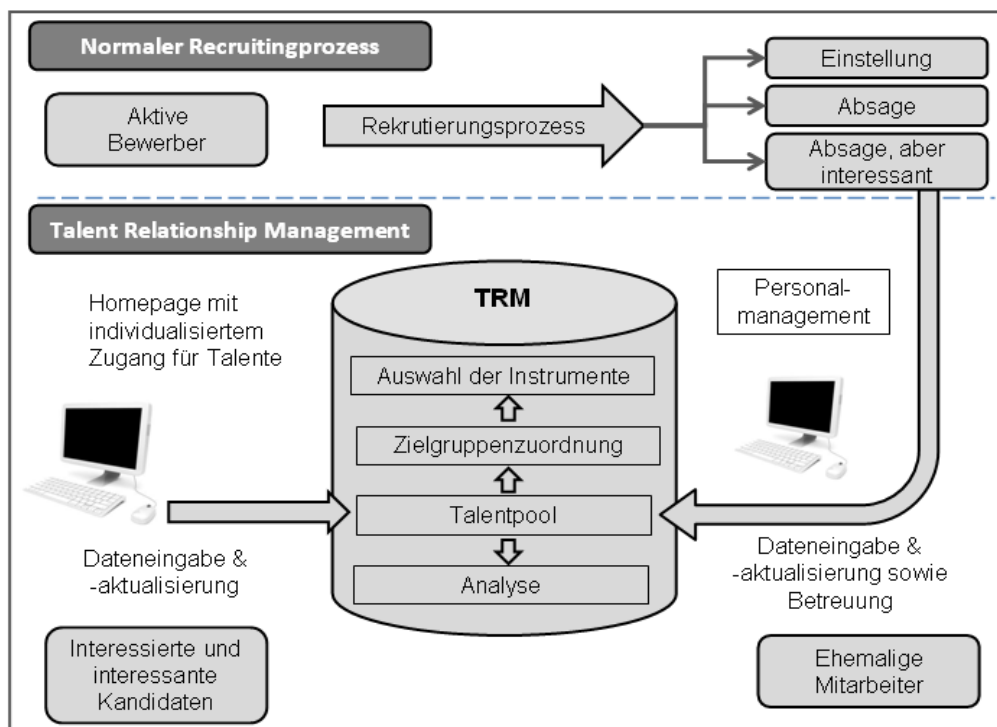


Abbildung 10: Funktionsweise eines Talentpools

(eigene Darstellung in Anlehnung an Gayk, 2005, S. 24 f.)

Ein Talentpool kann die Rekrutierung vereinfachen, da auf bekannte Bewerber zurückgegriffen werden kann (Bernauer u.a., 2011, S. 42). Aufwendiges Suchen und zeitintensive Auswahlgespräche können damit reduziert werden (Bruckner, 2007, S. 29).

Ebenso können im Rahmen von bereits bestehenden Personalmarketing-Aktivitäten Talente für den Pool gewonnen werden. So können beispielsweise interessierte Besucher am Unternehmensmessestand auf einer Berufsmesse ihre Daten bereitstellen. Dies beinhaltet allerdings eher einen passiven Ansatz. Das bedeutet, die Bewerber müssen auf das Unternehmen zukommen. Eine weitere Möglichkeit bietet Active Sourcing, auch „Headhunting“ genannt, was die aktive Talentansprache durch das Unternehmen, zum Beispiel über Xing, beschreibt (Fischer, 2010, S. 88 ff.).

Ein aktives Beziehungsmanagement hat sich bislang in der Praxis nicht flächendeckend durchgesetzt. Nur wenige Unternehmen bauen eine langfristige Beziehung zu Studenten, ehemaligen Auszubildenden, Praktikanten, Werkstudenten, Diplomanden oder ehemaligen Mitarbeitern auf. Ein Talentpool ist zwar oftmals vorhanden, wird allerdings nicht konsequent genutzt. Der Erfolg eines Talentpools ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Es sollten nicht zu viele Kandidaten in den Pool aufgenommen werden, um eine gute Qualität zu erzielen. Die Betreuung des Pools sollte trotz hoher Belastung durch das Tagesgeschäft sichergestellt sein. Die Datensätze sind systematisch zu pflegen, um Aktualität zu gewährleisten und dadurch eine personalisierte Betreuung der Kandidaten zu ermöglichen. Hier sollte die Möglichkeit für die Kandidaten bestehen, ihre Daten über spezielle Eingabemasken selbstständig aktualisieren zu können. Die Talente sollten in einem einheitlichen System verwaltet werden, das den Zugriff durch verschiedene Personen und die Suche nach potenziellen Kandidaten nach profilorientierten Suchfunktionen ermöglicht. Zudem sollten die Bindungsmaßnahmen nach den verschiedenen Zielgruppen differenziert werden (Gayk, 2005, S. 23). Letztlich hängt der Erfolg eines solchen Tools maßgeblich davon ab, wie Unternehmen dieses zur Beziehungspflege nutzen. Ein Talentpool kann zwar Kontakte verwalten, aber keine Beziehungen halten und pflegen. Neben dem Talentpool sind je nach Zielgruppe also weitere aktive Maßnahmen zu ergreifen (vgl. Kapitel 3.4.1.1. bis 3.4.1.4.).

3.4.1.4.2 Social Media

Veränderungen in den Kommunikations- und Informationstechnologien führten zu einem Wandel im Marketing sowie im Bewerberverhalten. Im Zeitalter des Web 2.0 reicht es nicht mehr aus, Stellenanzeigen in der Zeitung zu schalten, da damit insbesondere jüngere Zielgruppen, die Zeitungen „[...] nicht mehr als wichtiges Medium betrachten“, nicht erreicht werden (Bernauer u.a., 2011, S. 23). Neue Wege müssen beschritten werden. Dem Internet kommt dabei eine hohe Bedeutung zu, da es den gesamten Rekrutierungsprozess systemseitig unterstützt. Es ist das wichtigste Informationsmittel, um sich über Unternehmen zu informieren (vgl. Tabelle 1). Bereits heute rekrutieren zwischen 70 % und 95 % der Unternehmen ihre Mitarbeiter über das Internet, wenn

auch nicht ausschließlich (Felser, 2010, S. 57). Klassische Informationsmöglichkeiten wie die Unternehmenshomepage oder Karrierebroschüren verlieren zunehmend an Relevanz, während Social Media immer wichtiger werden. So können beispielsweise Bewerber oder auch (ehemalige) Mitarbeiter in Blogs, Foren und Bewertungsportalen über ihre positiven und negativen Erfahrungen mit Unternehmen berichten (Bernauer u.a., 2011, S. 21). Kommunikation geht somit nicht mehr nur vom Unternehmen aus und lässt sich oftmals nicht steuern. Außerhalb des Unternehmens existieren Kommunikationsmöglichkeiten, deren zunehmender Bedeutung sich Unternehmen bewusst werden müssen. Aufgrund der Vielzahl an Möglichkeiten, über das Internet zu kommunizieren, müssen Unternehmen die Weiterentwicklungen des Internets aufmerksam verfolgen, um "up-to-date" zu bleiben. Einen Überblick über die Möglichkeiten im Social Media-Bereich im deutschsprachigen Raum gibt das folgende exemplarische Prisma, das durch die Mitgestaltung von Usern zum Teil auch subjektiven Charakter hat:

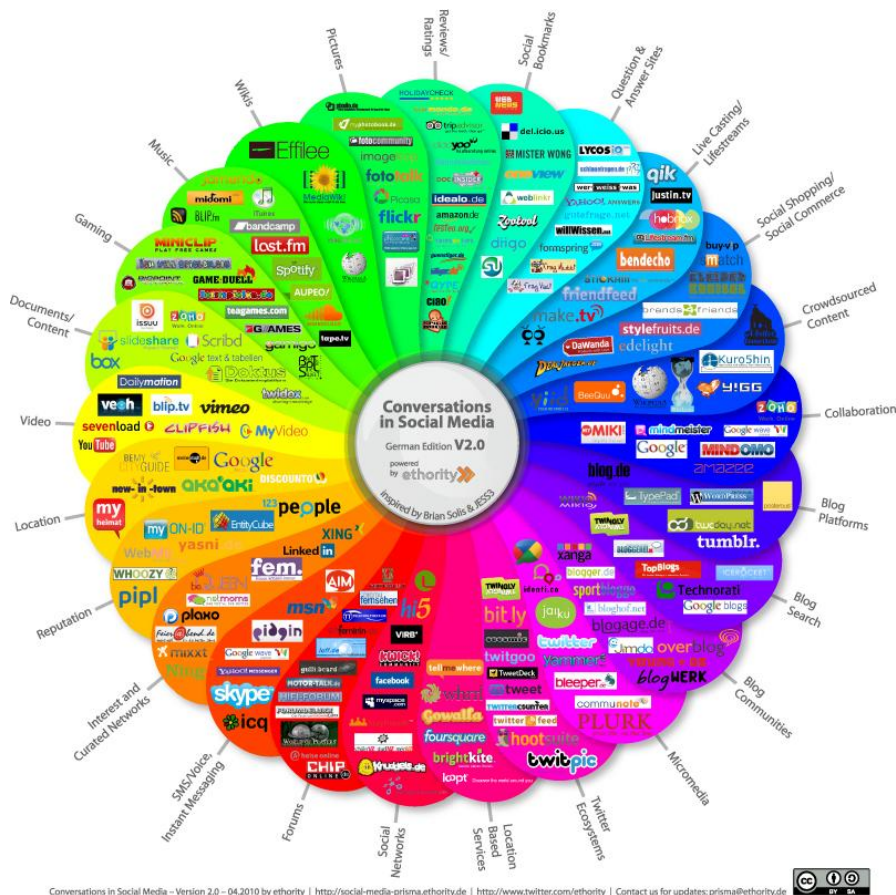


Abbildung 11: Social Media Prisma

(Ethority, 2010)

Der Vorteil für Unternehmen bei der Nutzung von Social Media liegt darin, dass sie dort mit potenziellen Talenten kommunizieren können, wo sich diese ohnehin aufhalten. Die zu vermittelnden Botschaften können auf diesem Wege auf die Zielgruppe zuge-

schneidert und personalisiert werden (Bernauer u.a., 2011, S. 26). Laut einer Studie zu Social Media haben immerhin 80 % der Personalers in Deutschland klassische Business-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn zumindest schon einmal besucht, um sich über potenzielle Mitarbeiter zu informieren (IFOK, 2009, S. 2). In einer weiteren Studie gaben 65% der befragten Unternehmen an, im Jahr 2009 Mitarbeiter direkt oder indirekt über Social Media eingestellt zu haben (Jacobsmühlen, 2010, S. 2). Aufgrund der Knappheit von Talenten werden auch andere Kanäle wie beispielsweise fachspezifische Communities oder Blogs zukünftig eine bedeutsame Rolle spielen (Bernauer u.a., 2011, S. 31). Laut einer Studie glauben 75 % deutscher Personalers, dass Social Media künftig weiter an Bedeutung zunehmen. Von den Befragten können sich 8 % beziehungsweise 9% sogar vorstellen, dass Social Media-Dienste künftig die wichtigste Rolle in der Personalarbeit spielen (Jacobsmühlen, 2010, S. 25).

Im Rahmen der vielfältigen Darstellungsmöglichkeiten in Social Media besteht allerdings die Gefahr, dass Bewerber von der Vielzahl der Informationen überfordert sind (Felser, 2010, S. 58). Des Weiteren haben Studien (Kienbaum, 2010a; IntraWorlds, 2010) ergeben, dass soziale Netzwerke wie Facebook oder StudiVZ für Talente bislang eher dem Privatleben vorbehalten sind. Trotzdem hat das Recruiting über Social Media in Form von privaten sozialen Netzwerken laut der Kienbaum-Studie Potenzial. Von den Studien-Teilnehmern, die private soziale Netzwerke täglich nutzen, können sich 36,9 % vorstellen, in Zukunft Fan oder Follower eines Unternehmens zu werden. Für 20 % der Befragten liegt der größte Anreiz in der Möglichkeit, schneller Kontakt zu Unternehmen und Personalverantwortlichen aufnehmen zu können. „Auch wenn private soziale Netzwerke bislang primär für private Zwecke [...] genutzt werden - Social Media Recruiting ist der Trend von morgen, den Personalers nicht verpassen sollten“ (Kienbaum, 2010a). Da sich trotzdem heute schon viele Talente eine digitale Talent Relationship Management-Kommunikation wünschen, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, geeignete – insbesondere digitale – Talent Relationship Management -Programme zu entwickeln, beispielsweise eigene, exklusive Talent Communities (IntraWorlds, 2010).

3.4.2 Implikationen für das Talentmanagement

Vorangehend wurden verschiedene Wege und Instrumente aufgezeigt, mit denen Personalmarketing gestaltet werden kann. Es lohnt sich, bereits sehr früh in geeigneten Nachwuchs zu investieren. Je früher potenzielle Kandidaten ein Unternehmen positiv wahrnehmen, desto besser stehen die Chancen für eine spätere Rekrutierung. Mitunter engagieren sich Unternehmen bereits im Kindergarten, um auf sich aufmerksam zu machen (Diener, 2010, S. 71).

Um bei Talenten Eindruck zu hinterlassen und diese für einen Einstieg in das Unternehmen zu bewegen, sollte statt einer mittelmäßigen Bearbeitung großer Bereiche der Fokus auf wenige Zielgruppen, Gebiete oder Universitäten gelegt werden. Gerade an Hochschulen wird nach talentierten Nachwuchskräften gesucht. Unternehmen sollten sich auf diejenigen Hochschulen konzentrieren, die den für sie passenden Studiengang anbieten und sich in der Nähe des Unternehmens befinden. Die individuelle Betreuung dieser Hochschulen kann als ein Erfolgsfaktor für die Gewinnung von Talenten identifiziert werden (Bruckner, 2007, S. 45 f.).

Heutzutage ist es wichtig, kreative Ideen zu entwickeln und aktiv an Talente heranzutreten, um geeignete Kandidaten zu erreichen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für einen Dialog zwischen Talenten und Unternehmen. Ein Erfolgsfaktor im Rahmen des Talent Relationship Managements ist es, die richtigen Maßnahmen auszuwählen. Es sollte eine Auswahl an Instrumenten für jede der vier dargestellten Kontaktstufen erfolgen. Unternehmen sollten sich dabei für eine übersichtliche Anzahl an Maßnahmen entscheiden und diese konsequent einsetzen, um eine kontinuierliche Präsenz zu erreichen. Besonders wichtig wird in Zukunft die Phase der Kontaktpflege sein. Personen, die für Unternehmen als wertvoll erscheinen, sollten frühzeitig und langfristig über Maßnahmen des Talent Relationship Managements an das Unternehmen gebunden werden.

Was Personalmarketingaktivitäten betrifft, hat das Internet einen beachtlichen Vormarsch hingelegt. Es ist allerdings zu beachten, dass Facebook, Twitter und weitere zwar für den ersten Kontakt geeignet sind, das persönliche Kennenlernen jedoch nicht ersetzen können. Der Einsatz von Social Media im Recruiting ist demnach hauptsächlich als Employer Branding und Personalmarketingmaßnahme anzusehen. Daneben sind klassische Wege wie Einstellungsgespräche und Hochschulmessen weiterhin wichtig. Es sollte also optimalerweise eine Mischung aus Online-Aktivitäten und klassischen Aktivitäten bestehen (Bernauer u.a., 2011, S. 24).

3.5 Fazit

Das Personalmarketing verfolgt verschiedene Ziele: Ein einheitliches Arbeitgeberprofil für das Unternehmen zu entwickeln, die Bindung bei wichtigen Mitarbeitergruppen zu steigern und aktives Interesse für das Unternehmen bei relevanten Zielgruppen zu wecken.

Im Rahmen des Talentmanagements geht es dabei insbesondere um die Gewinnung strategisch relevanter Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg. Vor dem Hintergrund

eines gesteigerten Wettbewerbs um solche Talente, müssen Unternehmen allerdings Anstrengungen betreiben, um als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Dieses erreichen Unternehmen über die zielgerichtete strategische Entwicklung einer Arbeitgebermarke, die intern und extern im Rahmen von operativen Personalmarketingmaßnahmen umgesetzt wird. Dabei ist es wichtig, die Marke und die Maßnahmen entsprechend der Bedürfnisse der ausgewählten Zielgruppen auszurichten. Nicht die breite Masse soll angesprochen werden. Vielmehr soll der Fokus im Rahmen eines erfolgreichen Personalmarketings auf individualisierte Instrumente für ausgewählte Bewerbergruppen gelegt werden. Das aktive Herantreten sowie das individuell gestaltete Beziehungsmanagement zu Talenten stellen Erfolgsfaktoren für die Gewinnung von Talenten dar.

Diese Gewinnung ist allerdings nur der erste Schritt eines nachhaltigen Talentmanagements. Die erfolgreiche Ansprache von Talenten mündet bestenfalls in einem Arbeitsvertrag. Um das Talent schließlich langfristig im Unternehmen zu halten, sind weitere, darüber hinausgehende, Maßnahmen erforderlich. Dazu gehören insbesondere Konzepte zum Arbeitseinsatz, zur Entwicklung und Bindung der Talente.

Quellen

Altrock, M. (2009). *Talent Management: Ein integratives Konzept der Personalentwicklung*. Masterarbeit, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern. Norderstedt: GRIN.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Bernauer, D., Hesse, G., Laick, S. & Schmitz, B. (2011). *Social Media im Personalmarketing: Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren*. Köln: Luchterhand.

Bruckner, C. (2007). *Talent Relationship Management*. Diplomarbeit, Otto Friedrich Universität, Bamberg.

Deutsche Arbeitgebermarken (DAGM) (Hrsg.). (2011). *Deutschlands Fitnessstest für Arbeitgebermarke: Wie wird getestet*. Zugriff am 20. Juni 2011 unter http://www.deutschlands-arbeitgebermarken.de/wie_wird_getestet.php

Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) (Hrsg.). (2006). *Employer Branding in Deutschland: Definition Employer Branding*. Zugriff am 20. Juni 2011 unter <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e. V. (Hrsg.). (2006). *Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis: Konzept – Instrumente – Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann.

Dewitz, A. von (2006). *Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch "Talent Relationship Management": Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*. Aachen: Shaker.

Diener, F. (2010). Talente fördern für die Zukunft. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 69-81) (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Enderle, K., Furkel, D. & Jessl, R. (2011). Acht Recruitingideen mit Pfiff. *Personalmagazin*, 03/2011, 18-22.

Esch, F.R. (2003). *Strategie und Technik der Markenführung*: München: Vahlen.

Esch, F.R., Tomczak, T., Kernstock, J. & Langner, T. (2006). *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

- Esch, F.R., Rempel, J.E. & Wicke, A. (2005). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: F.R. Esch (Hrsg.). *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Ethority (2010). *Social Media Prisma*. Zugriff am 08. Juni 2011 unter <http://www.ethority.de/weblog/social-media-prisma/>
- Felser, G. (2010). *Personalmarketing: Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, M. (2010). Talent-Relationship-Management: Die Beziehung macht den Unterschied. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 83-95) (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Gayk, F. (2005). *Kandidatenorientiertes Personalmarketing*. Zugriff am 08. Juni 2011 unter www.gayk.net/downloads/downloadpublic.php?id=27
- Geschwill, R. & Schuhmacher, F. (2009). *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Held, D. & Scheier, C. (2009). *Was Marken erfolgreich macht: Neuropsychologie in der Markenführung* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- IFOK (2009). *Social Media und Personalarbeit: Potenzial erkannt. Und genutzt?* Zugriff am 25. Mai 2011 unter http://www.ifok.de/uploads/media/IFOK_Pluspunkt_SocialMedia_HR.pdf
- IntraWorlds (2010). *IntraWorlds Talent Management Studie 2010 – Was Top-Talente von ihren zukünftigen Arbeitgebern im Web 2.0 erwarten*. Zugriff am 13. Juni 2011 unter <http://www.intraworlds.de/trm-studie>
- Jacobsmühlen, T. (2011). *Social Media Report 2010*. Zugriff am 25. Mai 2011 unter <http://www.jacobsmuehlen.de/studie/>
- Jäger, W. & Lukasczyk, A. (2009). *Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven*. Köln: Luchterhand.
- Kranz, M. (2004). *Die Relevanz der Unternehmensmarke: Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen*. Frankfurt: Lang.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2010a). *Kienbaum Studie zu Social Media Recruiting*. Zugriff am 08. Juni 2011 unter http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-8017/

Kienbaum Management Consultants GmbH (2010b). *Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010*. Zugriff am 24. Juni 2011 unter

http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650_read-6669/

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Nencheva, K. (2010). *Personalmarketing im Human Resource Management: Mobile Marketing als Instrument des Recruitings*. Hamburg: Diplomica.

Petkovic, M. (2008). *Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl* (2. Auflage). München: Hampp.

Ritz, A. & Sinelli, P. (2010). Talent Management: Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Talent Management – Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3-23). Wiesbaden: Gabler.

Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practises in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto, Kanada: John Wiley & Sons.

Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talentmanagement: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

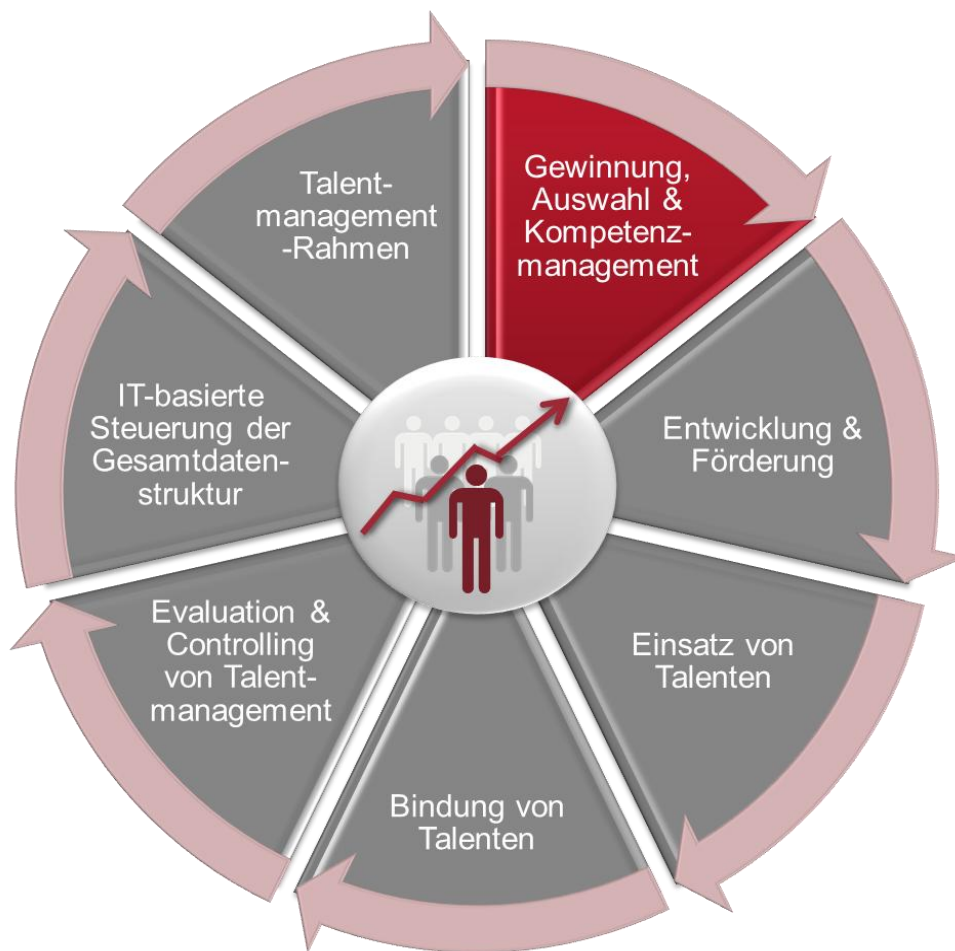
Süß, M. (1996). *Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität*. München: Hampp.

Wiese, D. (2005). *Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: VDM.

Zaugg, R. J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.

Zaugg, R. J. (2002). Mit Profil am Arbeitsmarkt agieren. *Personalwirtschaft*, 29. Jg., 2002b, Nr. 2, 13-19.

KOMPETENZMANAGEMENT IM TALENTMANAGEMENT-PROZESS



4 Kompetenzmanagement im Talentmanagement-Prozess

4.1 Einleitung

Talentmanagement gewinnt für Unternehmen immer mehr an Bedeutung. In einem Ranking innerhalb einer Studie von Capgemini Consulting 2011 wurden drei Prozessschritte des Talentmanagements, die Talententwicklung, die Talentauswahl und -attraktion und die Talentbindung unter die ersten fünf Plätze der strategisch wichtigsten Human Resource-Themen gewählt (Capgemini Consulting, 2011, S. 36). Ein Unternehmen wird jedoch nur Früchte seines Talentmanagements ernten können, wenn dieses auf seine Strategie ausgelegt ist und die Talente entdeckt, rekrutiert, entwickelt und bindet, die auch wirklich für den strategischen Erfolg des Unternehmens von Belang sind. Dieses Scharnier zwischen Strategie, Talentmanagement und anderen Personalprozessen bildet ein strategisches Kompetenzmanagement. Ein Unternehmen kann mit ihm gezielt strategisch essenzielle Kompetenzen herausstellen und durch eine bewusste Ist-Kompetenzanalyse Entwicklungspotenziale entdecken und Stellen effizient besetzen. Dies ist besonders für Schlüsselpositionen, die mit überdurchschnittlich kompetenten Mitarbeitern, also Talenten besetzt werden müssen von Bedeutung. Zudem können durch diesen Prozess Talente mit überdurchschnittlichen und für das Unternehmen strategisch wichtigen Kompetenzen von anderen Mitarbeitern unterschieden werden. Das Kompetenzmanagement ist somit die Basis für den gesamten Talentmanagement-Prozess sowie wichtige und verknüpfende Grundlage für die einzelnen Teile dieser Gesamtlehrforschungsarbeit.

In den folgenden Abschnitten werden zunächst der Begriff „Kompetenz“ und der des „Kompetenzmanagements“ definiert. Daraufhin wird die Entwicklung und Implementierung eines Kompetenzmanagements erläutert und mit Praxisbeispielen untermauert. Anschließend erfolgt eine Darstellung des Nutzens eines strategischen Kompetenzmanagements im gesamten Talentmanagement-Prozess. Des Weiteren wird auf Ängste von Mitarbeitern, die durch die Einrichtung eines Kompetenzmanagements entstehen können, aufmerksam gemacht. Zu guter Letzt erfolgt eine Zusammenfassung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die ein Kompetenzmanagement implementieren möchten.

4.2 Definitionserklärungen

Gibt man den Begriff „Kompetenz“ in Enzyklopädien ein oder schlägt ihn in der Fachliteratur nach, kommt man schnell zu der Erkenntnis: Eine einheitliche Definition des Kompetenzbegriffs gibt es nicht. Um jedoch das Kompetenzmanagement im Rahmen des Talentmanagement-Prozesses beschreiben und bewerten zu können, ist es not-

wendig, einen für diese Arbeit einheitlichen Kompetenzbegriff festzulegen und daraufhin den Begriff des Kompetenzmanagements zu definieren.

4.2.1 Kompetenz

North & Reinhardt (2005) beschreiben Kompetenz als eine „Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln“ (S. 29). Die Kompetenz ist ihrer Meinung nach der Grad, in welchem eine Person in der Lage ist, eine an sie gestellte Anforderung zu erfüllen (North & Reinhardt, 2005, S. 29).

Die Autoren Cheese, Thomas und Craig (2008) geben eine komplexere Definition und bezeichnen Kompetenzen als Kombination aus Fähigkeiten, Wissen und Verhalten, welche eine Person benötigt, um eine Aufgabe wirksam zu lösen (S. 91). Das Wissen dient der Person, seine durch Lernen und Erfahrung erworbenen Fähigkeiten für die Lösung einer Aufgabe anzuwenden. Verhalten setzt sich aus sozialen und emotionalen Kompetenzen, wie beispielsweise dem Kooperationswillen oder Selbstvertrauen zusammen und ist nötig, damit eine Person in einem spezifischen Kontext effizient handeln kann (Cheese u.a., 2008, S. 91).

Becker fasst die zuvor zitierten Aussagen zusammen und erweitert sie durch zwei in der Unternehmenspraxis wesentliche Aspekte: Das Dürfen und das Wollen einer Person, eine Aufgabe zu erfüllen. Nach Becker (2008) „[umfasst Kompetenz] die Fähigkeit¹² und Fertigkeit¹³ (das Können), die Ordination zur Handlung (das Dürfen) sowie den motivationalen Antrieb (das Wollen) einer Person zur anforderungsgerechten Ausführung (Performanz) einer konkreten Aufgabe [...]“ (S. 163). Becker schafft es, die Komplexität des in der Literatur diskutierten Kompetenzbegriffs einzufangen und ihn mit praxisrelevanten Aspekten zu ergänzen. Daher soll seine Definition im Rahmen dieses praxisorientierten Lehrforschungsberichts Anwendung finden.

Des Weiteren wird in der Literatur, neben der Definition von Kompetenz, vielfach eine zusätzliche Kategorisierung des Begriffs in Kompetenzgruppen vorgenommen, welche später im Rahmen des Kompetenzmanagements Relevanz hat (vgl. Kapitel 4.3.1.2.1). Erpenbeck und Rosenstiel, viel zitierte Autoren auf dem Gebiet des Kompetenzmanagements, teilen den Begriff in vier Kompetenzgruppen ein. Sie unterscheiden zwischen „personalen Kompetenzen“, als Fähigkeit, selbstorganisiert und reflexiv zu handeln, sich selbst zu motivieren und zu lernen. Zudem nennen sie die „fachlich-methodischen Kompetenzen“ einer Person, mit Fachwissen und Fachfertigkeiten Probleme zu lösen und in diesem Rahmen auch eigene Methoden zu entwickeln. Die dritte Kompetenz-

¹² Kognitive, psychische und physische Grundlage für die Entwicklung von Fertigkeiten (Becker, 2008, S. 37).

¹³ Spezifisch aufgabenbezogenes Können (Becker, 2008, S. 37).

gruppe, die „sozial-kommunikative Kompetenzen“, ermöglichen einem Menschen in den zwischenmenschlichen Dialog zu treten. Die letzte Kompetenzgruppe bilden die „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen“, die eine Person dazu befähigen, Handlungen und Pläne umzusetzen und Entscheidungen zu treffen (Jetter, 2008, S. 265; North & Reinhardt, 2005, S. 42; Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 15).

In der Praxis ist die Unterteilung in Fachkompetenzen, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz verbreitet. „Fachkompetenzen“ sind mit den zuvor erläuterten fachlichen-methodischen Kompetenzen zu vergleichen (North & Reinhardt, 2005, S. 43; 197; Jung, 2006, S. 154; Becker, 2008, S. 41). Unter „Methodenkompetenzen“ werden fachunabhängige Kenntnisse und die Anwendungsfähigkeit von verschiedenen Herangehensweisen wie Organisationsmethoden, Planungsmethoden und Innovationsmethoden verstanden (North & Reinhardt, 2005, S. 44; Jung, 2006, S. 155; Becker, 2008, S. 41). Die letzte Kompetenzgruppe umfassen die „Sozialkompetenzen“, die zuvor unter dem Begriff der sozial-kommunikativen Kompetenzen erläutert wurden.

4.2.2 Kompetenzmanagement

Vor dem Hintergrund der Begriffsdefinition von Kompetenz, stellt sich nun die Frage, was unter dem in Praxis sowie Theorie viel diskutierten Kompetenzmanagement zu verstehen ist. North und Rheinhardt geben eine komplexe Definition, die sich in der Literatur vielfach in ähnlicher Form wiederfinden lässt: „Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen“ (North & Reinhardt, 2005, S. 16).

Ergänzt man diese Definition mit der der Marketing Datenbank Cell, die Kompetenzmanagement als „integriertes dynamisches System der Personalrekrutierung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung“ (Cell Consulting AG, 2002, Folie 5), welches der Anpassung der Kompetenzen an die strategischen und operativen Erfordernisse des Unternehmens dient, beschreibt (Cell Consulting AG, 2002, Folie 5), lassen sich die Kernaspekte des Kompetenzmanagements herauskristallisieren: Mit Hilfe eines strategischen Kompetenzmanagements kann ein Unternehmen die Fragestellung behandeln, welche Kompetenzen benötigt werden, damit es wettbewerbsfähig ist. Es kann gezielt die Ist-Kompetenzen seiner Mitarbeiter ermitteln, Entwicklungspotenziale durch den Abgleich mit den strategisch wichtigen Soll-Kompetenzen darstellen und aufbauend auf diesen Informationen gegebenenfalls Rekrutierungsmaßnahmen vornehmen (North & Reinhardt, 2005, S. 32; Strohmeier, 2010, S. 26).

4.3 Kompetenzmanagement im Talentmanagement-Prozess

Ein effizientes und effektives Talentmanagement darf nicht im luftleeren Raum stehen, sondern muss der Erfüllung der Unternehmensstrategie und ihren Zielen dienen. Da es, wie dargestellt, die Verbindung zwischen der Unternehmens- und Personalstrategie sowie den Personalprozessen, also auch den Talentmanagement-Prozessen ist (Strohmeier, 2010, S. 26), fungiert es als notwendige Basis, um ein strategiebezogenes Talentmanagement zu entwickeln. Abbildung 12 zeigt das Verhältnis von Strategie, Kompetenzmanagement und Talentmanagement:

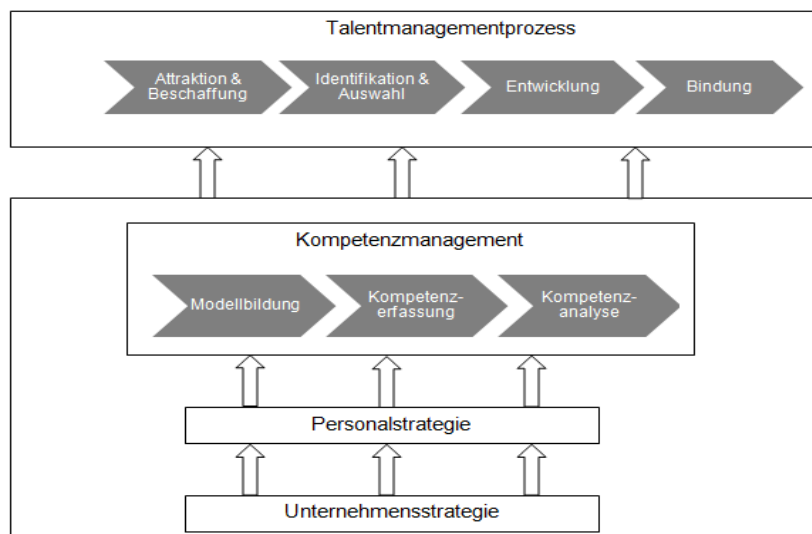


Abbildung 12: Kompetenz- und Talentmanagement

(in Anlehnung an Strohmeier, 2010, S. 27)

4.3.1 Entwicklung und Implementierung eines Kompetenzmanagements

In den folgenden Abschnitten wird beschrieben, wie ein strategisches Kompetenzmanagement für ein Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden kann. Praxisbeispiele der ThyssenKrupp AG¹⁴, der Microsoft Corporation und der hanseWasser Bremen GmbH, ein mittelständiges, privatisiertes Abwasserunternehmen, dienen der vergleichenden Darstellung vielfältiger Gestaltungsmöglichkeiten eines Kompetenzmanagements. Das Kapitel wird gegliedert in die drei Phasen des Kompetenzmanagementprozesses: Die Phase der Kompetenzmodellbildung, die Phase der Kompetenzerfassung und die Phase der Kompetenzanalyse (Strohmeier, 2010 S. 26 ff.)

¹⁴ Die Informationen über die ThyssenKrupp AG stammen hauptsächlich aus unveröffentlichtem mündlichen und schriftlichen Material.

4.3.1.1 Phasen der Kompetenzmodellbildung

Die Phase der Kompetenzmodellbildung stellt die Basis des gesamten Kompetenzmanagementprozesses dar. Ein Unternehmen leitet an dieser Stelle, die für die Erfüllung seiner Unternehmensstrategie nötigen Kompetenzen ab und stellt sie in einem generischen Kompetenzkatalog, unabhängig von jeglichen Positionen und Aufgaben, zusammen (Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 104; North & Reinhardt, 2005, S. 153). Um diesen schwierigen Prozess zu erleichtern und abzusichern, ist es zu empfehlen die Strategie aus unterschiedlichen Perspektiven, beispielsweise der Service- oder der Technologieperspektive zu betrachten (Strohmeier, 2007, S. 28; Reinhardt & North, 2003, S. 1375).

Im Rahmen dieser Phase leitete die ThyssenKrupp AG beispielsweise von ihrer Strategie *„Neue Märkte und neue Technologien bilden zentrale Schlüssel unserer Vorwärtsstrategie. Mit ständig **optimiertem Portfolio** und immer höherer Effizienz wollen wir uns und unseren Kunden hierbei neue Perspektiven erschließen. Schon heute hat sich die **Neuorganisation des Konzerns** bewährt und zusätzliche Durchsetzungskraft gebracht [...]“* (ThyssenKrupp AG, o.J.) die „Innovationskompetenz“ ab, die für die Strategiefelder „Neue Technologien“ aber auch „Optimiertes Portfolio“ bedeutend ist und verankerte diese im allgemeinen Kompetenzkatalog.

Die hanseWasser Bremen GmbH zog bei dieser Kompetenzableitung verschiedene Sichtweisen von Betriebsrat, Bereichsleitern, Geschäftsführung und Personalabteilung mit ein (Mustermann, Kleine & Bergmann, 2010, S. 29). Bei dieser Vorgehensweise ist jedoch unbedingt anzumerken, dass darauf geachtet werden muss, nicht zu viele Personen in die Kompetenzmodellentwicklung mit einzubeziehen, damit der Prozess nicht an Dynamik und Effizienz verliert.

Allgemeine Kompetenzkataloge gibt es auch als Produkt zu kaufen (Cheese u.a., 2008, S. 94). Ein Beispiel hierfür ist das von Heyse und Erpenbeck entwickelte Programm KODEX® (Kompetenzdiagnostik und Entwicklung) (vgl. Heyse & Erpenbeck, 2007). Jedoch merkt Strohmeier hier kritisch an, dass ein Unternehmen bei der Ableitung von Kompetenzprofilen aus einem bereits vorgefertigten Kompetenzkatalog Gefahr läuft, den individuellen strategischen Bezug nicht genügend herauszuarbeiten (Strohmeier, 2010, S. 28). Auch bieten Unternehmensberatungen wie etwa die Hay Group GmbH Unterstützung in dieser Phase an. Letztgenannte arbeitet mit einem Kompetenzkatalog, der auf Erfahrungen mit US-amerikanischen Unternehmen und auf den Forschungen von Spencer und Spencer (siehe Spencer & Spencer, *Competence at Work*, 1993) beruht (Peters, 2011). Hier muss jedoch die kritische Frage aufgewor-

fen werden, inwieweit US-amerikanische Daten interkulturell anwendbar sind und zum Beispiel in einem chinesischen Kompetenzmodell Sinn ergeben.

4.3.1.2 Phasen der Kompetenzerfassung

Die Phase der Kompetenzerfassung besteht aus zwei Prozessteilen: Der Soll-Kompetenzerfassung und der Ist-Kompetenzerfassung.

4.3.1.2.1 Phase der Soll-Kompetenzerfassung

Für die Soll-Kompetenzerfassung werden aus dem im vorherigen Schritt entwickelten Kompetenzkatalog positions- und aufgabenspezifische Kompetenzen abgeleitet und gegebenenfalls nach Kompetenzfeldern wie fachliche, soziale und methodische Kompetenzen oder ähnlichen Einteilungen (vgl. Kapitel 4.2.1) in Soll-Kompetenzprofilen strukturiert. Die Meinungen darüber, wie viele Kompetenzen in einem Kompetenzmodell verankert sein sollten, variieren stark in der Literatur. Es ist zu empfehlen, dass jedoch nicht mehr als zwölf Kompetenzen pro Soll-Kompetenzprofil gewählt werden, damit das Profil handhabbar bleibt (Peters, 2011; Spencer & Spencer, 1993, S. 163; Davenport zit. nach North & Reinhardt, 2005, S. 108 ff.), obwohl dies schon als ein sehr komplexes Kompetenzprofil zu beurteilen ist.

Alle Kompetenzen werden anschließend in der Regel mit drei bis sechs sogenannten Verhaltensankern (siehe Beispiel im Kapitel 4.3.1.2.2) detailliert beschrieben, um die spätere Überprüfung der Ausprägung und des Vorhandenseins der Kompetenzen bei den einzelnen Mitarbeitern zu erleichtern (Peters, 2011, Folie 22; Jetter, 2008, S. 265). Empfehlenswert hierfür ist der Gebrauch von action words (Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 27, 107; Cheese, Thomas & Craig, 2008, S. 94).

Ganz nach diesem Prinzip legte die ThyssenKrupp AG aus der oben dargestellten Strategie sieben nötige Kompetenzen, die Basiseigenschaft der „Integrität“ und einen „internationalen Erfahrungshintergrund“ als Soll-Kompetenzprofil einer Führungsposition fest. Konkret wurden beispielsweise aus dem Strategiefeld „Neues Produktportfolio“ Führungskompetenzen wie „Veränderungs- und Innovationsfähigkeit“, aber auch „fach- und fachübergreifendes Wissen“ abgeleitet. Jede Kompetenz wurde anschließend mit drei bis vier Verhaltensankern beschrieben (ThyssenKrupp AG, 2007a).

Bei Microsoft hingegen sollten die Mitarbeiter selber bestimmen, welche Kompetenzen sie persönlich benötigen, um zu den Experten von Microsoft zu gehören und zudem Kompetenzen nennen, welche essenziell sind, damit Microsoft seine führende Marktposition halten kann. Geordnet wurden die Kompetenzen in vier Kompetenzarten: „Basiskompetenzen“ für eine bestimmte Fachrichtung im Unternehmen, „spezialisierte

Kompetenzen“ für einen spezifischen Aufgabenbereich, „globale Kompetenzen“, die für die Arbeit in der jeweiligen Abteilung nötig sind und „universale Kompetenzen“, über die jeder Mitarbeiter verfügen sollte (North & Reinhardt, 2005, S. 108).

Die hanseWasser Bremen GmbH wiederum ordnete allen Mitarbeitern alle zwölf, im generischen Kompetenzkatalog festgelegten, Kompetenzen als Soll-Profil zu. Die Soll-Profile eines Bereichsleiter oder eines kaufmännischen Sachbearbeiters unterscheiden sich demnach nur in der jeweiligen nötigen Ausprägung der Kompetenz (Mustermann u.a., 2010, S. 29). Dieses Vorgehen ist jedoch für Kompetenzen wie „Führt andere kompetent“ eher kritisch zu betrachten, da diese für Sachbearbeiter nicht primär bedeutend ist und daher der Idee eines schlanken, zielgerichteten Kompetenzmanagements nicht entspricht.

Interessant im Rahmen der Phase der Soll-Kompetenzerfassung für einen international agierenden Konzern ist die Fragestellung, ob ein Soll-Profil, zum Beispiel einer Führungskraft im chinesischen Tochterunternehmen, dem Führungsprofil im deutschen Mutterunternehmen gleichen sollte oder ob die Profile interkulturell angepasst werden. Es ist zu raten, diese Entscheidung je nach Internationalisierungsstrategie des Unternehmens, ob globale¹⁵ oder multinationale Strategie¹⁶, zu treffen.

4.3.1.2.2 Phase der Ist-Kompetenzerfassung

Der zweite Prozessteil der Kompetenzerfassung ist die Ermittlung der Ist-Kompetenzprofile der Mitarbeiter, die angelehnt an das strategische Soll-Profil erfolgt. Ein Unternehmen muss sich vor dieser Erfassung überlegen, wie es die Kompetenzen der Mitarbeiter ermittelt, bewertet und festhält (Kayser, Sebald & Stolzenburg, o.J., S. 159). Auch muss es entscheiden, ob es von allen Mitarbeitern die Ist-Kompetenzen ermittelt oder nur von im Vorhinein besonders kompetent eingeschätzten Mitarbeitern oder strategisch äußerst wichtig erscheinende Gruppen, wie es beispielsweise Microsoft Mitte der 90er Jahre tat. Das Unternehmen ermittelte zunächst nur die Kompetenzen der Mitarbeiter der IT-Abteilung, da diese für das strategische Ziel, ins Marktsegment „Internet“ einzutreten, dem Unternehmen wesentlich erschienen (North & Reinhardt, 2005, S. 108).

Explizit eingegangen und kritisch bewertet werden die verschiedenen Kompetenz-Ermittlungsmethoden in Kapitel 5 Auswahl von Talenten, dieser Gesamtlehrforschungsarbeit. An dieser Stelle soll nur angemerkt werden, dass die Tools vielfältig

¹⁵Gebrauch der gleichen Strategie für jedes Land; Stark ethnozentrische Sichtweise auf internationale Tochtergesellschaften (Economia, o.J.).

¹⁶„Tochtergesellschaften im Ausland handeln weitgehend autonom und unabhängig von der Muttergesellschaft“ (Gabler, o.J.).

sind: Von Mitarbeitergesprächen und Selbsteinschätzungen über Assessment und Orientierungscentern bis hin zu einem 360°-Feedback (North & Reinhardt, 2003, S. 1376). Jedoch variiert die Qualität der Erhebungsergebnisse aufgrund der diversen Perspektiven und des unterschiedlichen Grades an Objektivität und Validität stark (Nienaber, o.J., S. 43 f.). Ein Unternehmen muss daher gut abwägen, ob es an Qualität oder eher Kosten und Zeit sparen möchte.

Die ThyssenKrupp AG wählte für die Ermittlung der Kompetenzen ihrer Führungskräfte und Führungskräfteanwärter aufwendige Orientierungscenter (OC), um herauszufinden, ob es sich bei dem Mitarbeiter um eine geeignete Führungskraft oder doch eher einen Fachexperten handelt, Management Development Center (MDC) für obere Führungskräfte und Executive Development Center (EDC) für Top-Führungskräfte ausschließlich des Vorstandes. Vergleichen lassen sich diese Methoden mit Assessment Centern, in denen die Teilnehmenden jedoch nach jeder Übung ein detailliertes Feedback erhalten.

Die hanseWasser Bremen GmbH sowie Microsoft Mitte der 90er Jahre erfassten die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter durch Selbsteinschätzungen und Fremdeinschätzungen seitens der Führungskraft oder des Teams (Mustermann u.a., S. 31; North & Reinhardt, 2005, S. 110). Es ist jedoch kritisch anzumerken, dass das Verfälschungsrisiko durch Beurteilungsfehler wie Primacy-, Halo-Effekte oder ähnliche bei dieser Erhebungsmethode sehr hoch ist.

Da es jedoch essenziell ist, für ein Unternehmen zu wissen in welchen Ausprägungen Mitarbeiter über eine bestimmte Kompetenz verfügen, müssen Bewertungsskalen entwickelt werden. Auch muss festgelegt werden, ab welcher Stufe der Skalierung ein Mitarbeiter als ein Führungs-, Vertriebs- oder ein anderes Talent gilt. Ein Unternehmen kann bei der Wahl der Bewertungsskalen zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Modellen entscheiden. Bei eindimensionalen Bewertungssystemen erfolgt lediglich eine Unterteilung in ein beispielsweise Fünf-Skalensystem oder ein Kenner¹⁷, Könner¹⁸, Experten¹⁹ - System (North & Reinhardt, 2005, S. 52). Bei mehrdimensionalen Bewertungssystemen werden die einzelnen Verhaltensanker für jede Stufe der Skala einzeln beschrieben. Während die hanseWasser Bremen GmbH ein eindimensionales 5-Skalensystem zur Kompetenzbewertung nutzt (fünf Punkte = Übererfüllung des Soll-

¹⁷ „verfügen über theoretisches Wissen mit geringer Anwendungserfahrung“ (North & Reinhardt, 2005, S. 52).

¹⁸ „besitzen vielfache Erfahrungen in der Anwendung ihres Wissens in konkreten beruflichen Situationen, Projekten oder Prozessen“ (North & Reinhardt, 2005, S. 53).

¹⁹ „sind in der Lage, vollkommen selbstorganisiert und intuitiv Probleme zu antizipieren sowie neue Lösungswege zu finden“ Sie zeichnen sich durch eine profunde Kenntnis ihres Spezialgebietes aus (North & Reinhardt, 2005, S. 54).

Profils; vier = Erfüllung des Soll-Profiles etc. (Mustermann u.a., 2010, S. 30), arbeiten Microsoft und die ThyssenKrupp AG mit mehrdimensionalen Modellen und beschreiben jeden Kompetenzgrad für jeden Verhaltensanker individuell (North & Reinhardt, 2005, S. 110; ThyssenKrupp AG, 2007b).

So beschreibt die ThyssenKrupp AG den Verhaltensanker „Innovationsfähigkeit“ für die höchste Bewertungsstufe E unter anderem mit dem Satz „[Die Führungskraft] entwickelt stets hochwertige anwendungsorientierte Ideen“ und für die niedrigste Bewertungsstufe A mit der Beschreibung „[Die Führungskraft] entwickelt selten/nie hochwertige anwendungsorientierte Ideen“ (ThyssenKrupp AG, 2007b). Im Anschluss an diese Einzelbewertungen auf der Skala A-E, die im Orientierungscenter, Management Development Center oder Executive Development Center erfolgen, wird dann eine Gesamteinstufung von eins bis fünf vorgenommen und entschieden, ob die Führungskraft sofort eine höhere Führungsposition übernehmen kann (5) oder ob sie bereits mit den jetzigen Aufgaben überfordert ist (1) (ThyssenKrupp AG, unveröffentlichtes Gespräch). Wird die Führungskraft auf Stufe fünf oder vier (Übernahme einer höheren Führungsposition nach zwei- bis dreijähriger Entwicklung) eingestuft, gilt sie als Führungstalent.

Angemerkt werden muss an dieser Stelle, dass es sich gerade bei der detaillierten Beschreibung der Verhaltensanker empfiehlt, nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch die Leistungsbereitschaft einer Person zu verankern, um die in Kapitel 4.2.1 festgelegte Definition von Kompetenz nach Becker auch wirklich im Rahmen des Kompetenzmanagements umzusetzen. Auch muss beachtet werden, dass Kompetenzen immer kontextabhängig sind und nicht in jeder Situation gleich stark in Leistung umgesetzt werden können.

Als dritter Schritt der Ist-Kompetenzerfassung erfolgt die Speicherung der ermittelten Daten. In diesem Rahmen gibt es vielfältige Softwarelösungen, die unterschiedliche Möglichkeiten zur Weiternutzung der Daten, etwa automatische Soll-Ist-Vergleiche sowie Matching- und Rankingfunktionen beinhalten (Strohmeier 2010, S. 27 f.). Auf Beispiele solcher Programme soll jedoch in Kapitel 10, „Steuerung der Gesamtdatenstruktur“ dieses Gesamtlehrforschungsberichtes eingegangen werden.

4.3.1.2.3 Phase der Kompetenzanalyse

Nachdem nun Soll- und Ist-Kompetenzen erfasst wurden, erfolgt in der dritten Phase der Kompetenzanalyse, auch Transferphase genannt, die Weiternutzung der erhobenen Daten und deren Verknüpfung mit Personal- beziehungsweise Talentmanagement-Prozessen. Ist- und Soll-Profile werden verglichen, spezifische Weiterbildungsmaßnahmen oder Entlohnungssysteme an die Resultate geknüpft oder auch Kompe-

tenzaustausche zwischen den Mitarbeitern, durch die Einrichtung von „Gelben Seiten der Kompetenz“, initiiert (North & Reinhardt, 2003, S. 1377; Strohmeier, 2010, S. 27; North & Reinhardt, 2005, S. 104).

4.3.2 Nutzen eines Kompetenzmanagements im Talentmanagement-Prozess

Ein Kompetenzmanagement ermöglicht eine effiziente und strategiebezogene Durchführung des gesamten Talentmanagement-Prozesses (North & Reinhardt, 2005, S. 13). Durch einen bewussten Umgang mit seinen im Humankapital liegenden Potenzialen, kann ein Unternehmen die wirtschaftliche Handlungskraft seiner Mitarbeiter effektiv und effizient nutzen, steuern und gestalten, um somit seine Wettbewerbsfähigkeit gezielt zu steigern (North & Reinhardt, 2005, S. 15 f.).

Durch den demografischen Wandel (Statistische Ämter, 2011, S. 23) und den damit vorausgesagten Fachkräftemangel, sehen sich Unternehmen nicht mehr in der Situation, dass sich qualifizierte Bewerber die Klinke in die Hand geben. Unternehmen müssen um Talente werben, um den Talentflow, das heißt die richtigen Talente am richtigen Ort zur richtigen Zeit zur Verfügung zu haben, abzusichern. Ein konsequent implementiertes Kompetenzmanagement kann die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen, denn es zeigt den Willen eines Unternehmens, ihre Mitarbeiter ihren Fertigkeiten und Fähigkeiten entsprechend einzusetzen und sie abgestimmt auf ihre Bedürfnisse weiter zu entwickeln (Nienaber, o.J., S. 45).

Soll-Kompetenzprofile unterstützen auf der internen und externen Suche nach Talenten und gestalten diese effizienter, passgenauer, objektiver und kostengünstiger (Jetter, 2008, S. 263). Auf Basis dieser Profile können die bei einem (zukünftigen) Mitarbeiter vorhandenen und für das Unternehmen strategisch bedeutsamen Kompetenzen ausfindig gemacht und Aussagen über die potenzielle Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters getroffen werden. Auch können Teams effizienter zusammengestellt werden (Jetter, 2008, S. 263; North & Reinhardt, 2005, S. 70). Im Zusammenhang der Soll-Kompetenz-Profile muss an dieser Stelle jedoch die kritische Frage aufgeworfen werden, ob durch diese Form der standardisierten Personalauswahl wirkliche Talente überhaupt entdeckt werden können. Denn sind diese nicht oftmals von einzigartigen Charakteristika geprägt, die in einem standardisierten Anforderungsprofil nicht unbedingt vermerkt sind? Wie kann ein Unternehmen mit einem solchen Auswahlverfahren talentierte Querdenker identifizieren? Dieser Aspekt führt zu einer wichtigen Anforderung an das sinnvolle Handeln eines Kompetenzmanagements: Gerade im Rahmen der Auswahl von Talenten darf es nur als Richtlinie und als dynamisches Instrument gelten. Ansonsten wird es schwer fallen, wahre Talente zu identifizieren.

Dadurch, dass Talententwicklungsprogramme direkt auf die durch das Kompetenzmanagement transparent gemachten Kompetenzlücken eines Mitarbeiters aufbauen und diese gezielt weiter entwickeln, erzielen sie eine deutlich erhöhte Passgenauigkeit und somit einen wesentlich höheren Return on Investment (Jetter, 2008, S. 263; North & Reinhardt, 2005, S. 13). Des Weiteren können die durch die Soll-Profile transparent gemachten Anforderungen eine Anspornwirkung erzeugen und somit eine Leistungssteigerung des Mitarbeiters zur Folge haben (North & Reinhardt, 2005, S. 13).

Im Rahmen der Talentbindung gibt ein Kompetenzmanagement Aufschluss darüber, wer die Talente unter den Mitarbeitern sind und wen es dementsprechend primär zu binden gilt. Zudem kann die Aufmerksamkeit, die den Mitarbeitern durch ein Kompetenzmanagement zu Teil wird, das „normative Commitment“²⁰ einer Person zum Unternehmen steigern. Die Offenlegung der Anforderungen an eine bestimmte Position und die Transparenz darüber, ob und, wenn ja, wie die erforderlichen Kompetenzen hierfür aufgebaut werden können, können einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit seinem Arbeitsplatz und somit auf sein „affektives Commitment“²¹ zu seinem Unternehmen haben.

Weiteren Nutzen im Rahmen der Talentbindung kann auch ein kompetenzbasiertes Lohnsystem haben (North & Reinhardt, 2005, S. 93; 188). Jedoch muss hierbei kritisch hinterfragt werden, ob es nicht eher Ziel sein sollte, konkrete Leistung und nicht nur das Potenzial dieser zu entlohnen.

4.3.3 Ängste bei der Implementierung eines Kompetenzmanagements

Leider verläuft die Implementierung eines Kompetenzmanagements nicht immer so wie gewünscht. Einige Probleme, die bei der Umsetzung auftreten können, wie beispielsweise das Problem der objektiven Beurteilung von Kompetenzen oder Konsequenzen, die aus einer mangelnde flexiblen Handhabung des Kompetenzmanagements resultieren können, wurden an gegebener Stelle in dieser Arbeit genannt. Ein weiterer für Human Resources wichtiger Aspekt sind die Ängste, die bei der Umsetzung aufkommen können und aufgrund dessen ein Kompetenzmanagement bei falscher Handhabung Gefahr läuft zu scheitern.

Die Furcht, die viele Mitarbeiter bei Einführung eines Kompetenzmanagements aufzeigen, ist die Scheu vor der offenen Darstellung der eigenen Schwächen und Entwicklungsfelder und die damit verbundene Angst vorm Scheitern und vor Gesichtsverlust.

²⁰ Bindung durch das Gefühl einer Verpflichtung seitens des Arbeitnehmers, da das Unternehmen etwas Gutes, beispielsweise Personalentwicklungsmaßnahmen, für ihn getan hat (DGFP e.V., 2004, S. 20 f.).

²¹ Loyalität des Mitarbeiters zu seinem Unternehmen durch gute Arbeitsbedingungen (DGFP e.V., 2004, S. 20 f.).

Zwar sollte ein Kompetenzmanagement „entwicklungsorientiert“ (Jetter, 2008, S. 264), und nicht auf „Verurteilung“ (Jetter, 2008, S. 264) ausgelegt sein, es stellt sich jedoch die kritische Frage, ob und wie eine Trennung in der Praxis wirklich umsetzbar ist. Die meisten Mitarbeiter werden Bedenken darüber haben, was geschieht, wenn sie dem Soll-Kompetenzprofil ihrer jetzigen Position nicht gewachsen sind. Sie werden sich Sorgen um den Verlust ihrer Arbeitsstelle machen. Sie werden Angst davor haben, dass ein ihnen unterstellter Mitarbeiter kompetenter als sie selbst ist und sie dadurch an Respekt und Macht verlieren. All diese Ängste spielen auch eine Rolle für Talente, denn niemand ist perfekt.

Aus diesem Bedenken kann Konkurrenzdenken, Motivationsverlust aber auch eine falsche Selbstdarstellung der eigenen Kompetenzen resultieren. Maßnahmen, um diese Ängste zu lindern und eine wahrheitsgetreue Kompetenzerfassung möglich zu machen, sind zum einen die klare Kommunikation der Wichtigkeit und des Nutzens eines Kompetenzmanagements. Kompetenzmanagement kann den Erfolg eines Unternehmens steigern und somit Arbeitsplätze sichern. Des Weiteren muss die Einschätzung der eigenen Kompetenzen für Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Mitarbeiter dürfen nicht mit ihren Defiziten allein gelassen werden, sondern müssen mit Entwicklungsmaßnahmen unterstützt werden (North & Reinhardt, 2005, S. 142 ff.).

Die zweite Kategorie der Ängste kann bei den Führungskräften auftreten, die die Ist-Kompetenzen erfassen. Da es nicht immer gelingt, Einschätzungen objektiv zu gestalten, kann einer Führungskraft bei einer schlechteren Einschätzung als erwartet vorgeworfen werden, aus Antipathie oder Angst vor Konkurrenz schlechter bewertet zu haben, als es der Realität entspricht. Eine Führungskraft kann sich gegen diese Vorwürfe nur schwer wehren und wird daher vorher abwägen, ob sie die Kompetenzen des Mitarbeiters zur Bewahrung des Friedens, aber auch aus Angst vor Mobbing und Unbeliebtheit nicht lieber besser einstufen sollte, als sie wirklich sind. Maßnahmen, um diesem, für ein strategisches Kompetenzmanagement sehr destruktiven Verhaltens entgegenzusteuern, ist die Überprüfung der Kompetenzen durch multiple Datenerhebungsmethoden, wie beispielsweise ein Beurteilungsgespräch in Kombination mit einem Assessment Center. Auch ist zu empfehlen, dass die Bewertenden Schulungen besuchen. Nur so können das Ergebnis und der Nutzen des Kompetenzmanagements abgesichert werden und Beurteiler sowie Beurteilte geschützt werden.

Eine dritte Art der Angst, oder Ablehnung, ist die Aversion gegen Mehrarbeit (North & Reinhardt, 2005, S. 144). Auch hier hilft nur, den Nutzen und die Unerlässlichkeit der Einführung des Kompetenzmanagements darzustellen und für Kompetenzerfassungen Arbeitszeit einzuräumen und an anderer Stelle zu entlasten.

4.3.4 Erfolgsfaktoren der Implementierung und Handlungsempfehlungen

Im Laufe des Kapitels 4.3. wurde dargestellt, wie ein Kompetenzmanagement entwickelt und implementiert werden kann und welchen Problemen ein Unternehmen dabei begegnen kann. Die folgende Auflistung fasst im Überblick Erfolgsfaktoren und aus ihnen abgeleitete Handlungsempfehlungen für eine gelungene Umsetzung eines Kompetenzmanagements in der Praxis zusammen:

Nr. 1: Strategie- und Unternehmensbezug

- Ein Kompetenzmanagement muss an die Strategie und an die vorhandene Personalprozesse geknüpft werden (Kayser, Sebald & Stolzenburg, o.J., S. 163).
- Ein Kompetenzmanagement steht in einer Wechselbeziehung zur Unternehmenskultur. Unternehmenswerte müssen in den Kompetenzkatalog eingehen (Kayser, Sebald & Stolzenburg, o.J., S. 164 f.).

Nr. 2: Commitment des Top-Managements

- Die Implementierung eines Kompetenzmanagements ist kein Projekt der Personalabteilung. Nur das Top-Management hat die Möglichkeit, die Notwendigkeit der Implementierung zu vermitteln (North & Reinhardt, 2005, S. 132 f.).

Nr. 3: Regelmäßigkeit und Kontinuität – Kompetenzmanagement ist keine einmalige Sache

- Ein Kompetenzmanagement beruht nicht auf einer einmaligen Entwicklung, sondern muss immer wieder an die Unternehmensstrategie angepasst und kontrolliert werden (Nienaber, o.J., S. 43 f.).
- Kompetenzen müssen regelmäßig ermittelt und überprüft werden.

Nr. 4: Übersichtlichkeit und Anwenderorientierung

- Kompetenzmanagement ist nur nützlich, wenn es auch konsequent genutzt wird. Dazu muss es übersichtlich sein und darf nur strategisch bedeutsame Kompetenzen enthalten. Verhaltensanker müssen verständlich und anwenderorientiert formuliert sein und als Kompetenzerfassungsmaßnahmen müssen valide und effiziente Instrumente gewählt werden. Softwarelösungen sollten die Daten für weitere Personalprozesse nutzbar machen (North & Reinhardt, 2003, S. 1378; Kayser, Sebald & Stolzenburg, o.J., S. 163 f.).
- Es muss Zeit für Erfassung und Aktualisierung der Kompetenzprofile eingeräumt werden (North & Reinhardt, 2003, S. 1378).

Nr. 5: Akzeptanz der Mitarbeiter

- Stehen Mitarbeiter dem Kompetenzmanagement kritisch entgegen, ist eine erfolgreiche Implementierung sowie ein sinnvoller Nutzen eines Kompetenzmanagements beinahe unmöglich. Daher müssen Ängste genommen und die Relevanz des Kompetenzmanagements klar kommuniziert werden.

Nr. 6: Betriebsrat muss zustimmen und Datenschutz muss gewährleistet sein

- Nach § 87 Abs. 1 Satz 6 BetrVG muss der Betriebsrat der Implementierung des Kompetenzmanagements zustimmen, da die Leistung und das Verhalten der Mitarbeiter überwacht und Daten gesammelt werden (North & Reinhardt, 2005, S. 145). Da der Betriebsrat das Sprachrohr der Mitarbeiter ist, erscheint seine Zustimmung in Bezug auf die allgemeine Akzeptanz des Kompetenzmanagements äußerst wichtig.
- Informationen über den Datenschutz müssen eingeholt und beachtet werden (North & Reinhardt, 2003, S. 1378; Kayser, Sebald & Stolzenburg, o.J., S. 164).

Nr. 7: Erfolgskontrolle des Kompetenzmanagements

- Nur durch den Nachweis eines Nutzens, hat ein Kompetenzmanagement eine Existenzberechtigung in einem Unternehmen. Daher müssen Verfahren entwickelt werden, um diesen Nutzen nachzuweisen.

4.4 Fazit und Ausblick

Kompetenzmanagement bietet dem Talentmanagement ein strategisches Fundament. Ob für die Identifikation und Auswahl von Talenten, die Entwicklung oder die Bindung – ein Kompetenzmanagement richtet Talentmanagement und Personalprozesse stets nach den strategischen Unternehmenszielen aus, verknüpft sie miteinander und kann somit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steigern. In Kapitel 4.3.2 wurden vielfältige Möglichkeiten aufgezeigt, ein Kompetenzmanagement zu gestalten. Leider verläuft die Implementierung eines Kompetenzmanagements nicht immer reibungslos. Viele Mitarbeiter, ob High Potentials oder nicht, schauen Kompetenzmessungen mit Ängsten entgegen. Mögliche Lösungswege diesen zu begegnen wurden in Kapitel 4.3.4 aufgezeigt. Zu guter Letzt wurden Handlungsempfehlungen für ein gutes Gelingen der Umsetzung eines Kompetenzmanagements in einer Übersicht formuliert.

Nach der Darstellung der Relevanz des Kompetenzmanagements im Rahmen des Talentmanagements gibt uns jedoch ein Blick in Praxisstudien eine ernüchternde Bilanz. Laut einer Studie des Fraunhofer IAOs²² im Jahr 2006 erheben zwar immerhin 44,2 %

²² 149 Personalbeauftragte produzierender und Dienstleistungsunternehmen wurden in persönlichen Interviews befragt.

der befragten Unternehmen systematisch die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter (Fraunhofer IAO, S. 33), jedoch ermittelte Cap Gemini 2011²³, dass nur 9 % der befragten Unternehmen Kompetenzmanagement als strategisch wichtiges Human Resource-Thema betrachten. Die Tendenz dieser Meinung für 2012 ist gleichbleibend (Cap Gemini, 2011, S. 35 f.). Eine Studie der cell consulting von 2002 ergab, dass gerade der wichtige strategische Bezug des Kompetenzmanagements oft zu kurz komme (Cell Consulting AG, 2002, Folie 7 f.).

Im Rahmen des Lehrforschungsprojektes ist es demnach interessant, die hinter diesen Zahlen liegenden Gründe zu ermitteln. Warum sehen so viele Unternehmen nicht die strategische Relevanz des Kompetenzmanagements? Liegt es an der mangelnden Nachweisbarkeit des Zusammenhangs zwischen Unternehmenserfolg, effektivem Talentmanagement und Kompetenzmanagement? Ist seine Entwicklung und Implementierung zu kosten- und zeitintensiv? Und warum gelingt bei einer Umsetzung oftmals der strategische Bezug nicht?

²³ Per Fragebogen wurden Mitte 2010 Human Resource-Entscheidungsträger in 98 großen deutschen, österreichischer und schweizer Unternehmen befragt (siehe ferner Cap Gemini, 2011, S. 5 f.).

Quellen

Becker, M. (2008). *Messung und Bewertung von Humanressourcen: Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Capgemini Consulting (2011). *HR-Barometer 2011*. Zugriff am 19. Juli 2011 unter <http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/hr-barometer-2011/>

Cell Consulting AG (2002). *Studie: Kompetenzmanagement: Management Summary*. Zugriff am 19. Juli 2011 unter http://www.competence-site.de/downloads/9a/ca/i_file_9950/Studie_Kompetenzmanagement.pdf

Cheese, P., Thomas, R. J. & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (Hrsg.). (2004). *Retentionmanagement: Die richtigen Mitarbeiter binden. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann.

Economia (Hrsg.) (o.J.). *Stichwort: Globalisierungsstrategie*. Zugriff am 19. Juli 2011 unter <http://www.economia48.com/deu/d/globalisierungsstrategie/globalisierungsstrategie.htm>

Fraunhofer IAO (2006). *Jahresbericht*. Zugriff am 19. Juli 2011 unter <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-627317.pdf>

Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.). *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: multinationale Strategie*. Zugriff am 19. Juni 2011 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9825/multinationale-strategie-v6.html>

Heyse, V. & Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007). *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODEX® im Praxistest*. Münster: Waxmann.

Jetter, W. (2008). *Effiziente Personalauswahl: Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Jung, H. (2006). *Personalwirtschaft*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Kayser, J., Sebald, H. & Stolzenburg, J.H. (2007). Corporate Values und strategisches Kompetenzmanagement in der unternehmerischen Umsetzung. In: W. Jochmann & S. Gechter (Hrsg.). *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 139-168). Berlin: Springer.

Mustermann, U., Kleine, T. & Bergmann, N. (2010). Die Qualifikationslücken rechtzeitig erkennen. *Personalwirtschaft*, 05/2010, 29-31.

Nienaber, C. (2007). Die Bedeutung des Kompetenzmanagements für die strategische Personalarbeit. In: W. Jochmann & S. Gechter (Hrsg.). *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 25-46). Berlin: Springer.

North, K. & Reinhardt, K. (2005). *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.

Peters, A. (2011). *A Competency Framework*. Vortrag Universität Lüneburg. o.O.: unveröffentlichte Präsentation.

Reinhardt, K. & North, K. (2003). Transparency and Transfer of Individual Competencies: A Concept of Integrative Competence Management. *Journal of Universal Computer Science*, 9(12), 1372-1380.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: Models For Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011). *Demographischer Wandel in Deutschland: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern*. Zugriff am 19. Juni 2011 unter

http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung_5871101119004,property=file.pdf

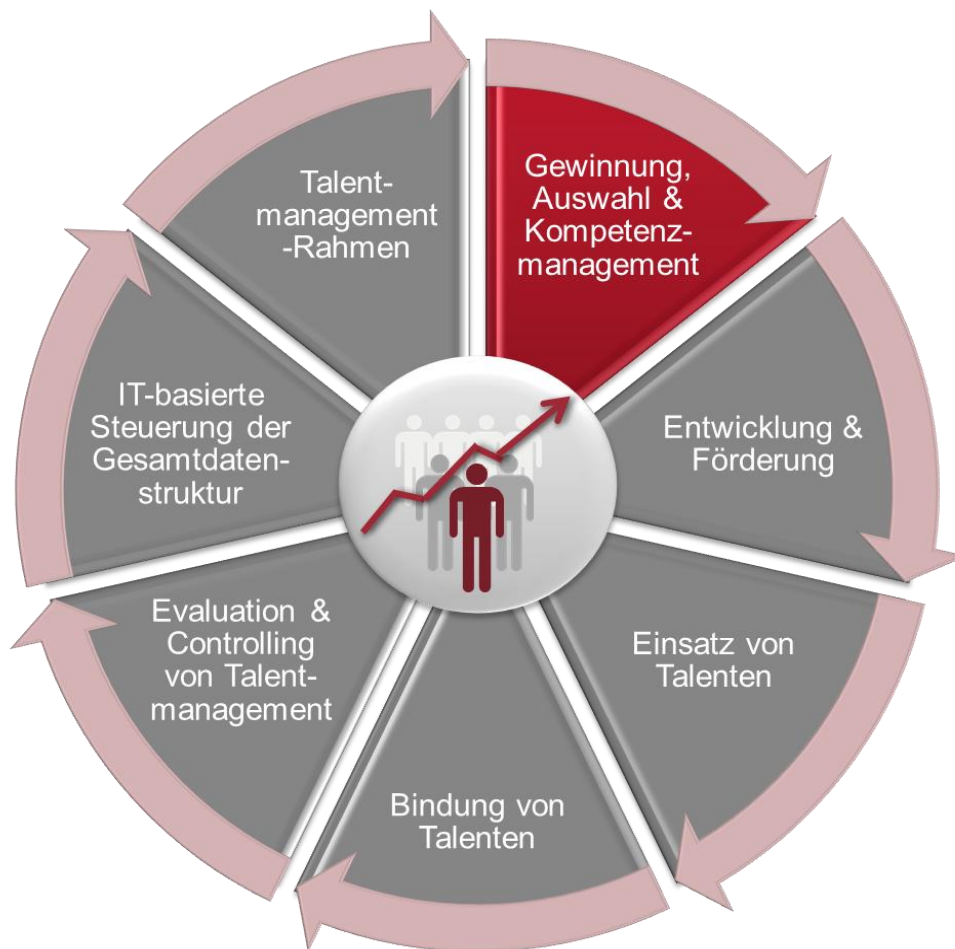
Strohmeier, S. (2010). Mitarbeiterprofile per Knopfdruck. *Personalwirtschaft*, 05/2010, 26-28.

ThyssenKrupp AG (o.J.). *Strategie*. Zugriff am 19. Juni 2011 unter <http://www.thyssenkrupp.com/de/investor/strategie.html>

ThyssenKrupp AG (2007a). *ThyssenKrupp Managementkompetenzen*. Präsentation. o.O: unveröffentlichte Präsentation.

ThyssenKrupp AG (2007b). *Verhaltensanker Innovationsfähigkeit*. o.O: unveröffentlicht.

AUSWAHL VON TALENTEN



5 Auswahl von Talenten

5.1 Einleitung

„Das wichtigste Talent der Zukunft wird sein: Das Talent, Talente zu entdecken.“

PilsI zit. nach Gabrisch, 2007, S. 184

Mitarbeiter gelten im Unternehmen als das wichtigste Kapital. Dennoch ist nach Winkler (2009) zwischen jenen Mitarbeitern zu unterscheiden, die die Leistungserwartungen des Unternehmens nicht erfüllen und jenen, den „richtigen“ Mitarbeitern, die den entscheidenden Unterschied ausmachen und den Schlüssel zum Erfolg darstellen. Diese qualifizierten und potenzialträchtigen Mitarbeiter sind die sogenannten Talente und damit als kritischste und wichtigste Ressource im Unternehmen anzusehen (Winkler, 2009, S. 1). Demnach beschreibt Winkler (2009) ein Talent als einen Mitarbeiter, „der seine Begabung(en) in überdurchschnittliche Leistung(en) umsetzt und über das Potenzial, sowie den Willen verfügt, sich weiterzuentwickeln“ (S. 7).

Um Talente gezielt zu entdecken, werden einerseits vergangene Leistungen, andererseits Potenziale bezüglich zukünftiger Aufgaben gemessen. Durch sogenannte Kompetenzmodelle wird ein Soll-Ist-Vergleich zwischen dem Anforderungsprofil und den Kompetenzen des Kandidaten angefertigt, welcher darüber entscheidet, ob ein Bewerber Potenzial erkennen lässt oder nicht. Potenzial ist hier nicht nur hinsichtlich perspektivischer Führungsaufgaben zu verstehen, sondern unter anderem auch bezüglich zukünftiger Besetzungen wichtiger Schlüsselpositionen oder der Aufnahme in ein unternehmensweites Förderungsprogramm und umfasst damit all jene Aufgabenfelder, die besonderes Engagement und Commitment erfordern. Die Auswahl von Talenten ist hierbei ein sehr kritischer Prozess, der von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst wird und daher ein großes Fehlerpotenzial birgt. Empirische Befunde zeigen, dass jedes zweite Unternehmen Probleme dabei hat, Talente ausfindig zu machen und dass dabei zahlreiche Fehler gemacht werden (Winkler, 2009, S. 54). Welche Instrumente geeignet sind, um eben dieses Fehlerpotenzial zu minimieren und wie sie in der Praxis angewandt werden, ist Inhalt der nachfolgenden Kapitel.

In diesem Abschnitt wird zunächst die Talentauswahl in den Talentmanagement-Prozess eingeordnet bevor die Herausforderungen an die Auswahl herausgearbeitet werden. Anschließend wird ein Überblick über die verschiedenen Instrumente der Personalauswahl gegeben sowie über die Gütekriterien, an denen die Qualität der Instrumente gemessen wird. Nachfolgend werden die Bestandteile des Personalauswahlprozesses beleuchtet und die ausgewählten Auswahlinstrumente Assessment Center,

Einstellungsinterview und Mitarbeitergespräch ausführlich erläutert. Anschließend wird ein Überblick über die Besonderheiten der Talentauswahl aus dem Ausland gegeben.

5.2 Einordnung in den Talentmanagement-Prozess

Der Talentmanagement-Prozess besteht nach Dahm (2007) aus den folgenden fünf Grundbausteinen (vgl. Abbildung 13), beginnend mit der Erstellung einer Unternehmensstrategie, welche die Positionierung von Talentmanagement im Unternehmen herausstellt (S. 19 f.). Hierbei werden erforderliche Kompetenzen und Anforderungen definiert, die von Mitarbeitern in bestimmten Schlüsselpositionen erwartet werden. Derartige Anforderungsprofile sind mit Kompetenzmodellen gleichzusetzen und bilden die Basis für jeden Talentmanagement-Prozess. Ein weiterer Grundbaustein bildet die Identifizierung von Talenten. Dabei wird der Fokus darauf gelegt, dass Talente sowohl intern als auch extern entdeckt und angesprochen und hinsichtlich ihrer inhaltlichen Werteübereinstimmung mit dem Unternehmensprofil abgeglichen werden (Dahm, 2007, S. 20 f.).

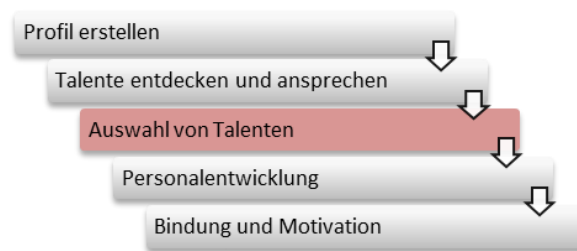


Abbildung 13: Grundbausteine des Talentmanagement-Prozesses

(in Anlehnung an Dahm, 2007, S. 19)

Den Kernprozess, der zugleich das größte Fehlerpotenzial birgt, bildet die Auswahl von Talenten. Hierbei erfolgt ein Abgleich von den ermittelten Anforderungen zur Erfüllung bestimmter Aufgaben mit den vorhandenen Kompetenzen des Kandidaten (Dahm, 2007, S. 22 f.). Um eine optimale Stellenbesetzung zu erwirken, und somit eine wesentliche Bedingung für hohe Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters und einen reibungslosen Arbeitsprozess zu gewährleisten, bedarf es der Anwendung der „richtigen“ Instrumente auf den Kandidaten. Instrumente sind hierbei als Maßnahmen und Mittel zu verstehen, welche Aufschluss über das Potenzial eines Bewerbers bezüglich seiner Eignungsfähigkeit für eine bestimmte Position innerhalb eines Unternehmens geben. Im weiteren Verlauf werden die Bedeutung und der Umfang der Auswahl von Talenten und die Rolle verschiedener Instrumente in diesem Prozess näher erläutert.

Nach der Auswahl von Talenten gilt es, das vorhandene Potenzial durch Personalentwicklungsmaßnahmen nachhaltig zu fördern. Die Personalentwicklung umfasst hierbei, neben der Potenzialanalyse und -förderung, ebenso die Karriereplanung und dient als Motivation für vorhandene und künftige Mitarbeiter (Dahm, 2007, S. 24 f.). Abschließend muss in die gewonnenen Talente nachhaltig investiert werden, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden und ihre Arbeitsmotivation zu stärken.

Um im Folgenden die Signifikanz des Auswahlprozesses für das Talentmanagement zu verdeutlichen, sollen zunächst die Anforderungen an die Auswahl von Talenten erörtert werden.

5.3 Anforderungen an die Auswahl von Talenten

Diverse Veränderungsprozesse innerhalb von Organisationen sowie gesetzliche Restriktionen und Normfestsetzungen stellen für die Personalauswahl eine stetige Herausforderung dar. So müssen neben einer rechtlichen Vereinheitlichung geeignete Instrumente zur individuellen Findung sogenannter „Right Potentials“ ermittelt und angewendet werden.

5.3.1 Organisationale Veränderungsprozesse

Um in der heutigen Wirtschaft als Unternehmen wettbewerbsfähig zu sein, muss nicht nur auf Qualität, Zeit und Kosten geachtet werden, sondern vor allem liegt der Fokus auf der Kundenorientierung (Jetter, 2008, S. 10). Für viele Unternehmen hat dies zur Folge, dass neue Organisations- und Managementkonzepte erstellt und gelebt werden müssen. So verändern sich im Zuge einer strategischen Neuausrichtung nicht nur organisatorische Einheiten von Fachabteilungen zu Prozessteams, wodurch funktionsübergreifende Teams gebildet werden, sondern auch die Arbeitsstellen erfahren eine Umstrukturierung. In diesen werden nicht einzelne Aufgaben zugewiesen, sondern das Team als Ganzes trägt für den kompletten Prozess Verantwortung, indem jeder Mitarbeiter mehr „Empowerment“ erfährt und eigenständige Entscheidungen zu treffen hat. Eine zunehmende kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie Beförderungskriterien, die sich stärker an Fähigkeiten und Potenzialen statt an Leistungen orientieren, sind weitere Merkmale organisationaler Veränderungsprozesse (Jetter, 2008, S. 11). Darüber hinaus gibt es verstärkt flache Hierarchien innerhalb einer Organisationsstruktur, in der Manager die Rolle von unterstützenden Coaches einnehmen und weniger eine Überwachungsfunktion ausüben (Jetter, 2008, S. 11 ff.).

Diese und weitere organisationale Änderungen haben zur Folge, dass verstärkt darauf geachtet werden muss, dass die „richtigen“ Mitarbeiter an den „richtigen“ Positionen

eingesetzt werden. Es stellt sich ferner die Frage, ob „die richtigen Personalauswahlinstrumente im Einsatz [sind], um die richtigen Mitarbeiter („Right Potentials“) für die aktuellen und künftigen Anforderungen zuverlässig auszuwählen“ (Jetter, 2008, S. 21).

Die Personalstruktur erfährt somit ebenso eine Neuausrichtung hinsichtlich kürzerer Entscheidungswege, ganzheitlicher Prozessverantwortung und markt- und ergebnisorientierter Business Units (Jetter, 2008, S. 11). Zudem gewinnt das Thema des demografischen Wandels und einer damit einhergehenden alternden Belegschaft neben erhöhter Wissensmigration, der Abwanderung hochqualifizierter Personen und damit potenzieller Talente ins Ausland, zunehmend an Bedeutung (Ritz & Thom, 2010, S. 4 ff.). Darüber hinaus stellen eine zunehmende ethnische Diversität und damit verbundene kulturelle Differenzen sowie der verstärkte Einbezug von Frauen in den Arbeitsprozess eine fortwährende Herausforderung dar und begründen so die Notwendigkeit der Implementierung von Talentmanagement in die Organisationsstruktur (Ritz & Thom, 2010, S. 7). Damit rückt das Thema der strategischen Personalplanung, -auswahl und -entwicklung in den Mittelpunkt moderner Managementkonzepte. Nach Jäger und Lukasczyk (2009) ist vor dem Hintergrund organisationalen und gesellschaftlichen Wandels ein ganzheitlicher Talentmanagement-Prozess somit der neue übergreifende Kernprozess des Personalmanagements (vgl. Abbildung 14) (S. 20).



Abbildung 14: Talentmanagement als Kernprozess des Personalmanagements

(in Anlehnung an Jäger & Lukasczyk, 2009, S. 20)

Nachfolgend wird der Schwerpunkt auf die aktuellen Herausforderungen der Personalauswahl vor dem Hintergrund der Suche nach talentierten Mitarbeitern gelegt.

5.3.2 Herausforderungen für den Personalauswahlprozess

Der Personalauswahlprozess ist Teil des Rekrutierungsprozesses, welcher nach Jetter (2008) in sechs Phasen verläuft: Planung, Imagewerbung, Bewerbersuche, Bewerbergewinnung, Auswahl, Einstellung und Bindung (S. 20).

Die Auswahlphase, welche hier näher beleuchtet werden soll, umfasst demnach die Beurteilung der eingehenden Bewerbungen, angefangen von der Vorauswahl über den Einsatz bestimmter Auswahlverfahren bis zur Entscheidungsfindung und schließt damit alle dafür erforderlichen internen Abläufe ein (Jetter, 2008, S. 20). In einem späteren Abschnitt erfährt dieser Auswahlprozess eine nähere Betrachtung (vgl. Abschnitt 5.5). Um also die „Right Potentials“ auszuwählen und Talente zu identifizieren, müssen Instrumente ausgewählt werden, die entsprechend der Datenschutzbestimmungen weitestgehend die gesamte Persönlichkeit eines Kandidaten erfassen. Es müssen sowohl die „hard facts“, wie zum Beispiel Ausbildungsdaten, Zeugnisnoten und biografische Hintergründe in Erfahrung gebracht und gegebenenfalls getestet werden, als auch die „soft facts“, die auf soziale Kompetenzen (zum Beispiel Teamfähigkeit), kognitive Kompetenzen (zum Beispiel Intelligenz), persönliche Kompetenzen und Werteorientierungen (zum Beispiel Belastbarkeit) und andere Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen abzielen (Jetter, 2008, S. 72 f.). Eine aktuelle Herausforderung, der sich Bewerber und Personalverantwortliche stellen müssen, ist eine bereits international praktizierte Anwendung anonymisierter Bewerbungen. Pilotprojekte in Deutschland sind bereits gestartet und verfolgen dabei das Ziel, Diskriminierungen im Auswahlprozess vorzubeugen, indem das Hauptaugenmerk auf fachliche Kompetenzen gelegt wird. Es besteht jedoch die Befürchtung, dass gerade die in Bezug auf eine umfassende Talentidentifikation interessierenden „soft facts“ bei dieser Methode möglicherweise zu wenig Aufmerksamkeit erfahren.

Bei der Auswahl eines Selektionsinstrumentes ist darüber hinaus zu bedenken, dass eine Akzeptanz durch den Bewerber gewährleistet sein muss. Der Kandidat ist dadurch eher bereit sich während des Auswahlprozesses engagiert einzubringen und sein Spektrum an Kompetenzen offen darzulegen.

Neben der Auswahl des Instrumentes ist eine weitere Herausforderung an die Personalselektion die Sicherstellung von Effektivität. Da im Zuge der organisationalen Änderungen auf Redundanzen, die nicht zur Wertschöpfung beitragen, künftig verzichtet wird, ist die Auswahl des richtigen Mitarbeiters und seine Bindung an das Unternehmen für einen reibungslosen Prozessablauf entscheidend (Jetter, 2008, S. 19). Darüber hinaus muss sich die Personalauswahl der Frage der Wirtschaftlichkeit stellen. Denn einerseits muss Personalauswahl effizient sein, andererseits steigen Rekrutierungskosten und -zeitaufwand durch erhöhte Anforderungen an die Auswahl qualifizierten Personals (Jetter, 2008, S. 19). Eine Methode, die sich zur Begegnung dieser Herausforderung eignet, stellt das E-Recruiting dar, welches den gesamten Rekrutie-

rungsprozess fortwährend in den einzelnen Phasen elektronisch unterstützt und somit kosten- und zeitsparend wirkt.

5.3.3 Rechtliche und normative Aspekte der Personalauswahl

Um einen möglichst adäquaten Eindruck eines Bewerbers zu erhalten und seine Eignungsfähigkeit für eine bestimmte Position feststellen zu können, sollte die „ganze“ Persönlichkeit umfassend beleuchtet und evaluiert werden. Diese Maßgabe unterliegt jedoch gesetzlichen Regelungen, die festsetzen, dass bestimmte persönlichkeitsbezogene Daten ausdrücklich nicht erhoben werden dürfen, um Diskriminierung und Voreingenommenheit vorzubeugen.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), welches 2006 in Folge der Umsetzung einer EU-Richtlinie in Kraft trat, bewirkt, dass Menschen nicht aufgrund bestimmter Merkmale benachteiligt werden dürfen. Diese Merkmale umfassen Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung (Jetter, 2008, S. 212). Der Zweck des AGG liegt in der Reduktion der Willkür von Personalentscheidungen und in der Förderung einer vorurteilslosen, objektiven Personalarbeit, die an klar formulierten Anforderungen ausgerichtet ist und transparente und gut begründbare Personalentscheidungen nach sich zieht (Jetter, 2008, S. 214 f.).

Zudem existiert seit 2002 eine Prozessnorm, die fachliche Standards für alle Aspekte der Eignungsdiagnostik schaffen und Qualitätsstandards sicherstellen soll. Diese DIN-Norm 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ verfolgt das Ziel, eine seriöse, strukturierte Personalauswahl vorzuschreiben und eine methodisch ausführliche Evaluation des Bewerbungsprozesses eines jeden Unternehmens durchführen zu können (Jetter, 2008, S. 215). Besonders bei der Anwendung psychologischer Tests scheint diese Norm Willkür zu vermindern und kann somit als sinnvolle Initiative erachtet werden. Kritiker beanstanden jedoch die Komplexität und den Umfang dieser Norm und bezweifeln deren Praktikabilität (Jetter, 2008, S. 215).

Die Entwicklung einheitlicher Qualitätsvorgaben bei der Auswahl, Durchführung und Auswertung von Bewertungsverfahren ist in der Theorie somit eine zu begrüßende Maßnahme, praktisch mangelt es jedoch an der Umsetzungs- und Gestaltungsfähigkeit.

5.4 Instrumente der Personalauswahl

Die Instrumente, die zur Eignungsprüfung einer Person und damit zur Identifizierung und Auswahl von Talenten herangezogen werden, lassen sich in ihrer Vielzahl verschiedenartig kategorisieren und hinsichtlich ihrer Güte bewerten.

5.4.1 Ein Überblick über Auswahlinstrumente

Schuler und Marcus (2006) nehmen eine idealtypische Einteilung in konstrukt-, simulations- und biografieorientierte diagnostische Verfahren vor (S. 220). Eine Zuordnung verschiedener Instrumente nach ihrer internen und externen Anwendung ist hingegen ebenfalls möglich. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass diese Einteilung einer gewissen Willkür unterworfen ist, da die Grenzen der Anwendung durchaus fließend sind und eine Kategorisierung daher nicht eindeutig vorgenommen werden kann und allein auf Erfahrungswerten beruht. Nachfolgend sind einige dieser Instrumente entsprechend zugeordnet:

Externe Instrumente	Interne Instrumente
Assessment Center	Mitarbeitergespräch
Einstellungsgespräch	360°-Feedback
Persönlichkeitstest	Performance-Beurteilungen
Intelligenztest	Development Center
Leistungstest	Management Center
Arbeitsprobe	
Biografischer Fragebogen	
Referenzen	

Abbildung 15: Instrumente der Personalauswahl
(eigene Darstellung)

Die Herausforderung besteht darin die „richtigen“ Instrumente auszuwählen und anzuwenden, um dadurch die geforderten ganzheitlichen Fähigkeiten und Kompetenzen bei Bewerbern erkennen und diese entsprechend ihres Potenzials und ihrer Talente auswählen zu können. Je nach der Schwerpunktlegung, bezüglich bestimmter Merkmalsausprägungen bei der Konstruktion eines Auswahlverfahrens, werden diese Instrumente zum Teil auch in Kombination angewandt.

5.4.2 Gütekriterien der Auswahlinstrumente

Anhand der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität lässt sich herausfinden, welches Instrument seinen Zweck am besten erfüllt.

Die Objektivität eines Auswahlverfahrens ist dann gegeben, wenn die Ergebnisse unabhängig von der beurteilenden Person sind. Dabei sollten verschiedene Anwender und Entscheidungsträger im Auswahlverfahren Bewerber gleich oder weitgehend ähnlich beurteilen (Weuster, 2008, S. 12). Eine genaue Festlegung der Durchführung, Auswertung und Interpretation kann die Objektivität des Auswahlverfahrens erhöhen. Für die Durchführung sollten für alle Kandidaten gleiche Bedingungen, standardisierte Instruktionen und gleiche Zeitvorgaben gelten. Einheitliche, klare Regeln und Definitionen erlauben eine objektive Gestaltung der Auswertung und Interpretation (Spinath, 2007, S. 43).

Von Reliabilität eines Auswahlverfahrens wird dann gesprochen, wenn es nicht für Messfehler anfällig ist und demnach als zuverlässig angesehen wird (Spinath, 2007, S. 43). Eine Normierung der Kriterien eines Talents, an denen der Bewerber anhand von Messwerten verglichen werden kann, hilft somit, das Verfahren möglichst reliabel zu gestalten. Problematisch ist hierbei, dass der Bewerber durch sein aktives und reaktives Verhalten im Zeitverlauf das Messergebnis beeinflusst. Diese Problematik spiegelt sich insbesondere im unstrukturierten Vorstellungsgespräch (siehe Kapitel 5.7.2.) wieder (Weuster, 2008, S. 13 f.). Da bei der Auswahl eines Kandidaten, zum Beispiel in einem Vorstellungsgespräch, der Beurteiler oder Interviewer selbst das Messinstrument ist, wird hier objektives Verhalten für eine reliable Entscheidung zur notwendigen Voraussetzung. Objektivität und Reliabilität eines Auswahlinstrumentes sind notwendig, um das vermutlich wichtigste Gütekriterium, die Validität, zu gewährleisten.

Der Aspekt der Validität ist vor dem Hintergrund der Auswahl geeigneter Instrumente zur Talentauswahl der wohl aussagekräftigste und damit bedeutendste. Hervorgehoben werden sollen an dieser Stelle die prognostische und soziale Validität. Ein Auswahlverfahren ist dann valide, wenn es das misst, was es messen soll (Weuster, 2004, S. 17). Die Validität beschreibt also die Gültigkeit oder Tauglichkeit eines Auswahlverfahrens. Hierbei ist zum einen die prognostische oder prädiktive Validität zu betonen. Sie beschreibt die „Korrelation zwischen ‚Messwerten‘ der verwendeten Auswahlmethode und den ‚Messwerten‘ [des zeitlich später auftretenden Kriteriums] des Berufserfolges (zum Beispiel Vorgesetztenbeurteilung, Gehaltsentwicklung etc.) [...] Je besser mit Hilfe eines Auswahlverfahrens der künftige Berufserfolg vorhergesagt werden kann, desto größer ist seine prognostische Validität“ (Jetter, 2008, S. 73). Je höher also die prognostische Validität ist, umso höher ist der praktische Nutzen des Auswahlinstrumentes.

Dieser Zusammenhang zwischen dem Prädiktor (Auswahlmethode) und dem Außenkriterium (Berufserfolg) wird durch einen Korrelationskoeffizienten zum Ausdruck ge-

bracht, welcher Werte zwischen $r = +1,0$ (perfekte Prognose) und $r = -1,0$ (perfekt negative Prognose) annehmen kann. Eine Korrelation von $r = 0,0$ sagt aus, dass kein Zusammenhang zwischen Auswahlverfahren und Berufserfolg besteht (Jetter, 2008, S. 73). Nach Jetter (2008) finden sich die meisten Auswahlverfahren bei Werten zwischen $r = 0,10$ und $r = 0,50$ wieder, wobei Koeffizienten von $r > 0,30$ bereits als gut einzustufen sind, $r > 0,50$ als sehr gut und Werte über $r > 0,70$ auf Grund methodischer Mängel und der fehlbaren Variable Mensch als illusorisch gelten (S. 73 f.).

Neben der auf empirischen Zusammenhängen beruhenden prognostischen Validität spielt für die Beurteilung eines Auswahlinstrumentes ebenso die von Schuler entwickelte soziale Validität eine große Rolle. Diese misst qualitative Kriterien anstelle von Messwerten. Diese Kriterien umfassen einen gegenseitigen, offenen Informationsfluss und -austausch, aktive Partizipation und Einbindung des Bewerbers in den Auswahlprozess, Transparenz und Erläuterung bezüglich eingesetzter Verfahren und Urteilkriterien und verständliche Urteilskommunikation, in der offenes Feedback über das Abschneiden im Auswahlprozess gegeben wird (Jetter, 2008, S. 74).

Auswahlmethode (Prädiktor)	Berufserfolg (Kriterium)
Leistungstest	$r = 0,10 - 0,20$
Intelligenztest	$r = 0,10 - 0,30$
Persönlichkeitstest	$r = 0,20 - 0,40$
Assessment Center	$r = 0,40 - 0,75$
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	$r = 0,14 - 0,30$
Strukturiertes Einstellungsinterview	$r = 0,35 - 0,63$

Abbildung 16: Aussagekraft ausgewählter Personalauswahlverfahren nach Reilly und Chao 1982

(in Anlehnung an Jetter, 2008, S. 75)

Wie in Abbildung 16 ersichtlich, ergeben sich für verschiedene Instrumente sehr unterschiedliche Berufserfolgsmessungen, über die es durchaus strittige Auseinandersetzungen geben kann. So ist zu berücksichtigen, dass viele unterschiedliche Angaben verschiedener Studien bezüglich der gemessenen Validität gemacht wurden. Es gilt daher Validitätskoeffizienten stets mit Vorsicht zu betrachten und einer kritischen Prüfung zu unterziehen, um festzustellen, worauf sich die Validitätsangaben beziehen (Schuler & Marcus, 2006, S. 219). Darüber hinaus sagen Informationen zu Einzelvaliditäten wenig über mögliche Validitätsverbesserungen bei Verfahrenskombinationen aus (Schuler & Höft, 2006, S. 129).

Leistungstests werden beispielsweise eingesetzt, um sehr spezifische Fähigkeiten der Wahrnehmung, des Denkens und des Handelns zu erfassen, zum Beispiel Konzentration, Gedächtnis, Sensomotorik oder mechanisch-technische Fähigkeiten (Jetter, 2008, S. 77). Mit einer Validität von bis zu $r = 0,20$ besitzt diese Testform jedoch eine ähnlich geringe Aussagekraft wie Intelligenztests. Der bekannteste deutschsprachige Intelligenztest ist der Intelligenz-Struktur-Test 70, der in den 1970er Jahren vornehmend an Schülern getestet und normiert wurde. Eine Übertragung auf Erwachsene und deren Berufserfolg ist daher fragwürdig und erklärt zugleich die relativ geringe prognostische Validität (Jetter, 2008, S. 77).

In einem Assessment Center (AC) werden unternehmensspezifische Anforderungssituationen in verschiedenen Übungstypen realitätsnah simuliert. Dieses sehr aufwändige und kostspielige Verfahren hat nach Reilly und Chao (1982) eine immens hohe Validität von bis zu $r = 0,75$, ein nach Jetter (2008) illusorischer Validitätskoeffizient (S. 73). Neuere Studien, zum Beispiel von Schmidt und Hunter aus dem Jahr 1998, ermittelten einen deutlich niedrigeren Wert von $r = 0,37$ bis $0,43$, was jedoch der Beliebtheit dieses Instruments bisher keinen Abbruch getan hat (Jetter, 2008, S. 78; Kolominski, 2009, S. 38).

Bei Einstellungsinterviews wird zwischen unstrukturierten, also Interviews frei von Vorgaben bezüglich der Durchführung und Auswertung, und strukturierten Einstellungsge sprächen unterschieden, welche durch einen vorhandenen Interviewleitfaden und eine festgesetzte Reihenfolge der Fragestellungen einen größeren Standardisierungsgrad aufweisen. Auffällig ist hierbei, dass strukturierte Interviews bezüglich ihrer Validität eine wesentlich höhere Aussagekraft besitzen und somit für die Auswahl von Talenten eine entscheidende Komponente darstellen (Altrock, 2009, S. 22; Jetter, 2008, S. 75).

Es gibt also eine Vielzahl verschiedener eignungsdiagnostischer Verfahren, die sich in ihrer prognostischen Validität stark unterscheiden. Es stellt sich daher die Frage, welchen Wertbeitrag diese Instrumente für die Auswahl von Talenten liefern können und welche dieser Verfahren die bestmögliche Eignungsfähigkeit besitzen, besonders talentierte von anderen, durchschnittlichen Bewerbern zu unterscheiden.

5.5 Der Personalauswahlprozess

Nachfolgend wird zunächst der Personalauswahlprozess detailliert betrachtet, bevor die für die Auswahl von Talenten in der Literatur als am bedeutendsten bezeichneten Instrumente eine nähere Beleuchtung erfahren.

5.5.1 Elemente des Auswahlprozesses

In der Personalauswahl muss allen Elementen des Auswahlprozesses Bedeutung zugesprochen werden (vgl. Abbildung 17). Der Prozess beginnt mit der Planung des Verfahrens, wobei eine Anforderungsanalyse vorgenommen wird und die Erfolgskriterien klar definiert werden (John, 2007, S. 25). An dieser Stelle werden auch Kompetenzmodelle und eine genaue Talentdefinition festgelegt, um den Auswahlprozess einheitlich im ganzen Unternehmen zu gestalten (Winkler, 2009, S. 54; John, 2007, S. 26). Die anschließende Stellenausschreibung sowie die Entscheidung über die Auswahlinstrumente in der Vor- und Hauptauswahl sollten sich dann am Anforderungsprofil orientieren (John, 2007, S. 25). Die Stellenausschreibung kann durch konkret formulierte Anforderungen potenzielle Talente bestmöglich ansprechen und so die Effizienz des Auswahlprozesses erhöhen (Steinweg, 2009, S. 192). Dabei wird ersichtlich, dass die Anforderungsanalyse entscheidenden Einfluss auf den gesamten Auswahlprozess hat, weshalb sie besonders sorgfältig durchgeführt werden sollte (John, 2007, S. 26).

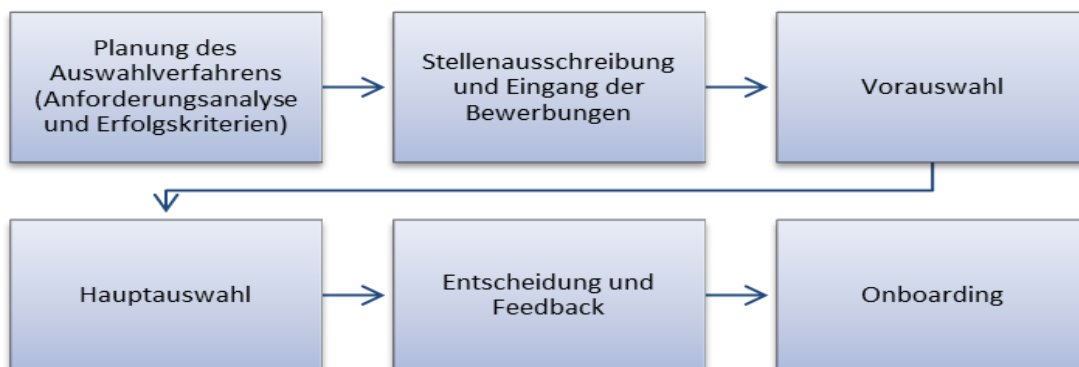


Abbildung 17: Elemente im Personalauswahlprozess

(in Anlehnung an John, 2007, S. 25)

Das Element der Vorauswahl ist bislang wenig erforscht. Es gibt keine klar standardisierten Auswertungsverfahren oder einheitliche Auswahlkriterien. Hinzu kommt, dass Bewerbungsunterlagen häufig nicht vollständig eingehen und dadurch die Entscheidungsfindung an dieser Stelle erschwert wird (John, 2007, S. 28). Es ist oftmals hilfreich IT-gestützte Rekrutierungsportale für die Vorentscheidung heranzuziehen. Diese können die Bewerberdaten speichern sowie zügig und effizient nach gewählten Kriterien, wie zum Beispiel dem Bildungsabschluss, sortieren. Nach der Vorsortierung kann eine weitere Selektion durch Telefoninterviews stattfinden, bevor die übrig gebliebenen Bewerber schließlich zum persönlichen Gespräch mit Human Resources und jeweiligen Fachabteilung des Unternehmens eingeladen werden. Bei komplexen Stellenanforderungen, wie es häufig auch für Talente zutrifft, kann zusätzlich in der Vorauswahl

ein Leistungstest durchgeführt werden, um analytische Fähigkeiten zu testen. Dies ist dann sinnvoll, wenn ein Zusammenhang zwischen dem Anforderungsprofil und den analytischen Fähigkeiten des Bewerbers besteht und die Bewerberzahl sehr hoch ist und daher aus ökonomischer Sicht eine Vorsortierung notwendig wird. Bei der Auswahl von Führungskräften ist ein Leistungstest weniger sinnvoll, da hier stärker die persönlichen Merkmale im Vordergrund stehen und es zudem an sozialer Validität fehlt. Es gilt, je berufserfahrener der Kandidat ist, desto weniger wird dieses Verfahren akzeptiert. Weiterhin sollte solch ein Test ausschließlich zur Negativselektion genutzt werden, sodass nur Kandidaten, die schlechter als eine festgelegte Norm abschneiden, aus dem Bewerberpool ausscheiden (Steinweg, 2009, S. 196).

In der Hauptauswahl wird schließlich persönlicher Kontakt mit dem Bewerber aufgenommen. Davon ausgehend, dass nur wenige Bewerber über die geforderten Fertigkeiten, Erfahrungen, Qualifikationen, Kompetenzen als auch Motivation und Persönlichkeitsdimensionen verfügen, bedarf es der passenden Auswahlinstrumente, die vorab von der Human Resource-Abteilung festgelegt wurden. Im Rahmen eines sogenannten multimodal diagnostischen Verfahrens können verschiedene Personalauswahlinstrumente herangezogen werden, sodass entsprechend viele Aspekte erfasst werden können und eine Prognose über die zukünftige Leistung getroffen werden kann (Steinweg, 2009, S. 195 f.).

Im Rahmen der Hauptauswahl wird schließlich eine Entscheidung getroffen, die an alle Kandidaten vermittelt wird. In einem Feedbackgespräch werden neben der Entscheidung dem Kandidaten seine Stärken und Schwächen in Relation zum Anforderungsprofil, als auch individuelle Entwicklungsperspektiven aufgezeigt. Besonders für die interne Auswahl ist ein Feedback an den abgelehnten Bewerber von großer Bedeutung, um Verständnis und Akzeptanz des Auswahlprozesses zu sichern und eine gewisse Orientierung zu bieten. Nach Altrock (2009) sollten an dieser Stelle mögliche Alternativen und Entwicklungsperspektiven des abgelehnten Kandidaten, zusammen mit dem Vorgesetzten oder einem Human Resource-Mitarbeiter, besprochen werden (S. 23).

Das letzte Element im Personalauswahlprozess ist die Integration und Einarbeitung des Mitarbeiters in das Unternehmen – das Onboarding. Dabei ist es erforderlich, Regeln und Ansprechpartner zu vermitteln sowie den Mitarbeiter in die Systeme und Programme des Unternehmens einzuweisen. Weiterhin sollte der neue Mitarbeiter in das Talentmanagement-System eingeführt werden, wobei ihm die Unternehmenswertleitlinien und auch das Kompetenzmodell gemeinsam mit dem von ihm erwarteten Kompetenzprofil erläutert werden. Bei der Einstellung einer Führungskraft ist eine

Übermittlung der Führungsleitlinien und Erwartungen an die jeweilige Ebene notwendig. Im Onboarding-Prozess kann durchaus ein Kurzseminar oder Training zur Einarbeitung sowie auch zur Teamintegration für die frühzeitige Bindung der raren Talente an das Unternehmen hilfreich sein (Steinweg, 2009, S. 201).

5.5.2 Leistungs- und Potenzialbewertung

Bei der Identifikation und Auswahl von Talenten liegt häufig ein starker Fokus auf der Bewertung der Leistung. Nach Winkler (2009) sollte allerdings eine wesentlich differenziertere Betrachtung zur Auswahl eines Talents herangezogen werden (S. 54). Drei Arten von Informationen sollten im Auswahlprozess eingeholt werden: die Leistungsbewertung, die Potenzialbewertung und die Ready-to-Move-Bewertung (Meifert, 2007, S. 208 f.). Die Leistungsbewertung geschieht im Rahmen des Performancemanagements und ist ein elementarer Bestandteil der Auswahl von Talenten. Sie trägt maßgeblich dazu bei, Leistungsträger zu identifizieren und im Talentmanagement-Prozess eine ordnungsgemäße Belohnung und Förderung zu gewährleisten (Meifert, 2007, S. 209). Die Leistungsbewertung ist vergangenheitsorientiert und somit der Potenzialanalyse vorgeschaltet. Sie schätzt die Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters ein und legt so überdurchschnittliche Ergebnisse und damit Entwicklungspotenziale offen. Am genauesten kann die Leistung durch direkte Führungskräfte oder Kollegen bewertet werden. Voraussetzung ist hierfür, dass vorweg die Messkriterien klar definiert wurden (Winkler, 2009, S. 54).

Die Potenzialanalyse stellt eine zukunftsgerichtete Betrachtungsweise dar und ermittelt, bei welchem Kandidaten das größte Entwicklungsversprechen liegt (Winkler, 2009, S. 55). Als Grundlage zur Erkennung des Potenzials dient zum einen die Leistungsbeurteilung der Vergangenheit und zum anderen Methoden der psychologischen Eignungsdiagnostik. Zusätzlich können konstrukt- oder biografieorientierte eignungsdiagnostische Verfahren angewandt werden. Ein verbreitetes Instrument zur Potenzialerkennung ist das Assessment Center (Schuler, 2004, S. 28). Weitere Verfahren sind Vorgesetztereinschätzungen, Managementkonferenzen, Personalakten-, Laufbahn- und Werdegangsanalysen als auch Prüfungsergebnisse oder Interviews (Winkler, 2009, S. 55). Die Indikatoren der Potenzialerkennung richten sich gemäß Meifert (2007) nach den Kompetenzanforderungen. Ergänzend zu den klassischen Potenzialindikatoren, wie Lernfähigkeit und Flexibilität, werden Kompetenzen herangezogen, die die zukünftige Unternehmensstrategie maßgeblich abbilden (S. 209).

Die Leistungs- als auch die Potenzialanalyse stellen hohe Anforderungen an das Management. Die direkten Führungskräfte tragen die Verantwortung für die Erkennung

von Potenzial und damit von Talenten aus einem Pool an fähigen Mitarbeitern und Leistungsträgern (Meifert, 2007, S. 209).

Bei erfolgreicher Leistungs- und Potenzialbewertung sollte zusätzlich eine Ready-to-Move-Bewertung zur Messung der Startbereitschaft für berufliche Veränderungen seitens des identifizierten Talents durchgeführt werden. Hier wird beurteilt, in wie weit der Kandidat seine Potenziale aktivieren und für sich nutzbar machen kann. Dabei eignet sich besonders die Durchführung eines Assessment Centers, aber auch Persönlichkeitsanalysen, Interviews oder 360°-Feedbacks (Winkler, 2009, S. 55).

5.6 Ausgewählte Instrumente

Im Folgenden sind drei, die für die talentorientierte Personalauswahl eines Unternehmens kritischen, Instrumente näher erläutert. Zu diesen zählen unter anderem das Assessment Center, das Einstellungsinterview und das Mitarbeitergespräch. Dieser Abschnitt befasst sich mit der konkreten Implementierung von Kompetenzmodellen, der damit einhergehenden Identifizierung von Potenzial und anwendungsorientierten Beispielen.

5.6.1 Das Assessment Center

Der Begriff Assessment Center (AC) wird unterschiedlich definiert beziehungsweise das Verständnis von Unternehmen und Beratungen ist so verschieden, dass der Begriff höchstens eine vage Kategorie darstellt. Letztendlich bezeichnet das AC eine Methode, bei der verschiedene Auswahlverfahren kombiniert angewendet werden (Paschen, Weidemann, Turck & Stöwe, 2002, S. 4). Fisseni und Preusser (2007) halten folgende Definition eines ACs fest: „Ein Assessment Center ist ein personaleignungsdiagnostisches Verfahren, das eingesetzt wird, um Kompetenzen und Potenziale von Personen zu erfassen und ihre zukünftige berufliche Entwicklung einzuschätzen“ (S. 5).

Gemäß definierter Anforderungen werden Kompetenzen und Potenziale der Teilnehmer anhand ihrer Verhaltensweisen in realitätsnahen Simulationen, Übungen und Interviews beobachtet und beurteilt. Das AC kann demnach der Personalauswahl als auch -entwicklung externer und interner Kandidaten dienen (Fisseni & Preusser, 2007, S. 5). Das AC wird allerdings hauptsächlich für die externe Personalauswahl sowie für die Potenzialanalyse eingesetzt. Für die Auswahl interner Bewerber wird zumeist ein Interview bevorzugt (John, 2007, S. 233).

Die Differenzierung eines ACs kann durch Gruppen- oder Einzelverfahren vorgenommen werden, wobei beispielsweise Einzel-ACs für höhere Managementebenen ange-

wendet werden (Rohrschneider u.a., 2010, S. 79). Im Folgenden soll eine Unterscheidung in das klassische, das teildynamische und das dynamische AC vorgenommen werden.

In einem klassischen AC nehmen in der Regel sechs bis zwölf Kandidaten (Assesseees) teil, die von den Beobachtern (Assessors) beurteilt werden. Ein oder mehrere Moderatoren leiten das AC, welches gewöhnlich ein bis drei Tage andauert (Fisseni & Preusser, 2007, S. 5 ff.). Die Übungen im klassischen AC werden einzeln durchgeführt und werden möglichst zeitökonomisch und unabhängig voneinander aneinander gereiht. Dabei wird kein Wert auf Realitätsnähe zur Zielstelle gelegt. Die besondere Stärke dieses Konzepts ist die beliebig anpassungsfähige Kombination der Bausteine je nach Positionsanforderung und das vergleichsweise ökonomische Vorgehen (Paschen u.a., 2002, S. 20).

Im teildynamischen AC werden, erweiternd zum klassischen AC, die erfolgskritischen Anforderungen in einem ganzheitlichen Erscheinungsbild in den Übungen abgebildet. Die Rolle des Teilnehmers bleibt im gesamten AC konstant, sodass er Informationen aus vorangegangenen Übungen in späteren wieder aufgreifen kann. Das teildynamische Verfahren hat gegenüber dem klassischen Verfahren, bedingt durch die Schaffung eines ganzheitlichen Bildes durch realistische und positionsspezifische Aufgaben, eine erhöhte Aussagekraft. Das teildynamische AC wird aufgrund seiner Realitätsnähe, Akzeptanz bei den Teilnehmern und guten Vergleichbarkeit der Ergebnisse dem klassischen AC zunehmend vorgezogen und ist daher auch für die Auswahl von Talenten als besonders relevant anzusehen (Paschen u.a., 2002, S. 22).

Als Ergänzung zum teildynamischen AC wird den Teilnehmern im dynamischen AC die Möglichkeit gegeben, verstärkt Einfluss auf die Gestaltung und den Ablauf zu nehmen. Hier bearbeiten die Teilnehmer Aufgaben im Rahmen einer Situationsdarstellung, wodurch individuelle Verhaltensweisen und -stile noch markanter hervortreten und die Teilnehmer in relativ natürlichen Situationen beobachtet werden können. Ein vollständig dynamisiertes Verfahren ist unter anderem durch eine erschwerte Einschätzung der Teilnehmer gekennzeichnet. Dies ist zum Beispiel dadurch bedingt, dass relevante Aspekte der Anforderungsanalyse nicht mehr beobachtbar sind, zu komplexe Handlungsabläufe entstehen und Ergebnisse kaum noch unabhängig von der Durchführungssituation zu interpretieren sind. Das dynamische AC dient besonders der Feststellung individueller Entwicklungsbedarfe und ist damit weniger für die Auswahl von Talenten geeignet (Paschen u.a., 2002, S. 24 f.).

Durch ACs können Kompetenzen eines Bewerbers aufgezeigt werden, die dieser nicht verbalisieren kann oder die ihm möglicherweise nicht bewusst sind. Lediglich eine Pro-

bezeit oder ein situatives Interview (vgl. Abschnitt 5.6.2.) ermöglichen es, die erforderlichen Daten durch direkte Beobachtung zu sammeln (John, 2007, S. 232). Die Simulationen im AC sind davon abhängig, welche Fähigkeiten geprüft werden sollen. Soll Vertriebspotenzial getestet werden, werden zum Beispiel Präsentationen, Kundengespräche oder Verhandlungen durchgeführt. So können Beobachter und Beurteiler deutlich mehr erfahren, als hätten sie nur mit dem Mitarbeiter gesprochen (Paschen u.a., 2002, S. 5 f.). Das AC ermöglicht es demnach, verschiedene Verfahren und Übungen je nach Bedarf und Anforderungen zu kombinieren und damit angepasst an das jeweilige Unternehmen individuell und systematisch zusammenzustellen (John, 2007, S. 231).

Um ein AC erfolgreich durchzuführen, sollten bei seiner Entwicklung grundlegende Prinzipien befolgt werden. Darunter ermöglicht beispielsweise das „Prinzip der Methodenvielfalt“, die Kompetenzen durch unterschiedliche Verfahren auf verschiedene Weise zu erfassen und Fehlentscheidungen so zu vermeiden. Das „Prinzip der Transparenz“ verlangt eine klare Kommunikation des Grundziels des ACs, der Beobachtungsschwerpunkte, des Ablaufs, der Bedeutung sowie der Anforderungen und erfordert eine anschließende Feedbackgabe (Fisseni & Preusser, 2007, S. 21 ff.).

Für die Entwicklung eines erfolgreichen ACs zur Auswahl von Talenten ist es von großer Bedeutung, die eingesetzten Verfahren oder Übungen an den Anforderungen der Zielposition und dem Unternehmenskontext zu orientieren und sie systematisch und ganzheitlich zu verknüpfen. Für die Erstellung von Beobachtungsbögen werden die geforderten Kompetenzen in beobachtbare Verhaltensweisen übersetzt, an denen die Beurteiler die Fähigkeiten der Teilnehmer messen können. Außerdem sollten die Beurteiler vor dem AC ein Training zur Verhaltensbeobachtung und -bewertung durchlaufen (John, 2007, S. 234 f.).

Im Gegensatz zu anderen Auswahlverfahren liefert das AC, aufgrund des Prinzips der Methodenvielfalt und den damit einhergehenden verschiedenen Übungstypen, Tests und Gesprächen, eine gesteigerte Aussagekraft (Paschen u.a., 2002, S. 103). Die wichtigsten Einzelverfahren nach Fisseni und Preusser (2007) sind: Arbeitsproben und Aufgabensimulationen, Gruppendiskussionen und Rollenspiele, Gruppenaufgaben mit Wettbewerbs- oder Kooperationscharakteristik, Präsentationen, Interviews, Wirtschaftsspiele, Fähigkeits-/Leistungs-/Persönlichkeits-/Interessentests und biografische Fragebögen (S. 23). Im Anschluss an die Übungen ist eine Reflektion mit den Teilnehmern notwendig (Paschen u.a., 2002, S. 97).

Wie in Abschnitt 5.4.2. bereits diskutiert wurde, kann nach Reilly und Chao (1982) das AC angeblich eine sehr hohe Validität von bis zu $r = 0,75$ erreichen. Dieser hohe Wert wird nach Steinweg (2009) durch den Einsatz systematisch kombinierter Verfahren

gegeben (S. 198). Dennoch sprechen andere Studien dem AC eine wesentlich geringere prognostische Validität zu. Kritiker halten, aufgrund einer hier eher durchschnittlichen Prognosekraft, die hohen Entwicklungs- und Durchführungskosten des Verfahrens daher nicht für gerechtfertigt. Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass die Vorhersagekraft eines ACs bei fehlender Einhaltung der oben diskutierten Prinzipien reduziert wird. Aufgrund knapper personeller Ressourcen und eines ökonomischen Drucks werden die vorgeschlagenen Standards gesenkt, weshalb folglich die Verfahrensqualität leidet (John, 2007, S. 248).

Bei ordnungsgemäßer Anwendung können AC einen erheblichen Beitrag zur erfolgreichen Auswahl von Talenten haben. Um im Talentmanagement-Prozess eine gesteigerte Validität im AC für die Talentauswahl zu gewährleisten, sollte nach einer Meta-Analyse von Woehr und Arthur (2003) verschiedenen Bedingungen Beachtung geschenkt werden. Zum einen sollten die Urteile über die Anforderungsdimensionen erst nach Abschluss aller Übungen gefällt werden (Trennung von Beobachtung und Bewertung). Zweitens sei es ratsam zur Beurteilung Psychologen oder ähnlich trainierte Human Resource-Spezialisten heranzuziehen. Zuletzt erhöht sich die Prognosekraft durch ein Beobachtertraining, welches mit erhöhter Trainingsdauer auch die Ergebnisse verbessert (John, 2007, S. 249).

Das Technologieunternehmen ABB führt zur Beförderung von Talenten, abhängig von der Führungsebene, drei verschiedene AC im Rahmen des Talentmanagements durch, um jeweils Stärken zu identifizieren und individuelle Entwicklungspläne auszuarbeiten. Künftige Teamleiter durchlaufen das „Talent Development Assessment“, bestehend aus einem Online-Teil, Gruppendiskussionen, Rollenspielen und einer Präsentation. In der nächsten Ebene werden die Führungskompetenzen eines zukünftigen Abteilungsleiters in einem Einzel-Assessment geprüft. Ein wiederum anderes AC, das ein Interview und ein 360°-Feedback beinhaltet, wird für die angehenden Führungskräfte des General Managements durchgeführt. Die ACs werden damit zur Voraussetzung, um auf die nächste Kaderstufe bei ABB befördert zu werden und gewährleisten durch anschließende gezielte Entwicklungsprogramme eine effektive Vorbereitung auf die neue Position (Ritz & Thom, 2010, S. 76).

Bei Positionen mit Talentcharakter handelt es sich überwiegend um Schlüsselfunktionen, dessen Auswahl sowohl zeitlich als auch finanziell aufwändig ausfällt. Nach Ritz & Thom (2010) sind Simulationen an dieser Stelle äußerst sinnvoll, um die Persönlichkeitseigenschaften und das situative Verhalten richtig zu erfassen. Demnach ist der Einsatz von ACs in der Talentauswahl von großer Bedeutung, da sie dies ermöglichen (S. 16 f.). Während ein AC bei der Auswahl von Talenten vorwiegend für externe Be-

werber genutzt wird (John, 2007, S. 233), gilt es im internen Talentmanagement als wichtiges Instrument zur Potenzialeinschätzung, Personalentwicklung und Kontrolle von Entwicklungsmaßnahmen. Hier kommt das AC in „95 Prozent aller Fälle“ zum Einsatz (Räbinger, 2009, S. 9). Es ist allerdings ersichtlich, dass die Qualität eines ACs maßgeblich von der sorgfältigen Konzeption und Implementierung abhängt. Bei richtiger Anwendung kann das AC eine hohe Akzeptanz bei Teilnehmern und Anwendern mit sich bringen, was besonders bei der Auswahl, Analyse und Entwicklung von eigenen Nachwuchsführungskräften und Talenten erwünscht ist (John, 2007, S. 249).

5.6.2 Das Einstellungsinterview

Das Einstellungsinterview, welches auch als Eignungsinterview bezeichnet wird, ist eines der beliebtesten Instrumente bei der Personalauswahl und spielt ebenso eine bedeutende Rolle für die Auswahl von Talenten. Es verfolgt dabei verschiedene Ziele: Zum einen soll der Grad der Eignung für eine bestimmte Tätigkeit festgestellt werden, zum anderen gilt es herauszufinden, wie sich ein Kandidat unter bestimmten Bedingungen verhält (Westhoff, 2009, S. 10). Der Interviewprozess verläuft dabei in drei Phasen: Planung, Durchführung und Auswertung.

Es ist zwischen verschiedenen Arten von Vorstellungsgesprächen zu differenzieren, die sich zunächst in ihrem Strukturierungsgrad unterscheiden. So gibt es das unstrukturierte und strukturierte Interview, sowie eine Mischform, das sogenannte teilstrukturierte Interview. Das unstrukturierte Interview ist das traditionelle und bis heute dominierende Interviewverfahren, welches sich dadurch auszeichnet, dass keinerlei Vorgaben bezüglich der Durchführung und Auswertung gegeben sind. Es existiert weder ein schriftlicher Leitfaden noch eine Anforderungsanalyse oder eine Bewertungshilfe. Jedes Interview dieser Art verläuft daher einzigartig und erschwert damit eine objektive Vergleichbarkeit zwischen den Kandidaten. Entscheidungen werden oftmals per Zufall oder als Ad-Hoc-Entscheidungen getroffen, wodurch Vorurteile starken Einfluss nehmen können und Subjektivität den Beurteilungsprozess bestimmt (Weuster, 2004, S. 186 f.). Wie bereits in Abbildung 16 dargestellt, besitzt diese Form des Interviews eine sehr geringe prognostische Validität (Jetter, 2008, S. 75).

Demgegenüber steht das strukturierte Interview, welches sich durch einen vorhandenen Interviewleitfaden und darüber hinaus durch eine festgelegte Reihenfolge der Fragestellungen auszeichnet. Diese Interviewform basiert auf einem gründlich entwickelten Anforderungsprofil mit gewichteten Auswahlkriterien. Ziel ist es „angesichts individueller Unterschiede in der Leistung einzelner Interviewer die Objektivität beziehungs-

weise Beurteiler-Reliabilität und letztlich die Validität der Auswahl zu sichern“ (Weuster, 2004, S. 188).

Verschiedene Studien, darunter die Meta-Analysen von Wiesner und Cronshaw (1988), Hunter und Hunter (1984) sowie McDaniel u.a. (1994), ermittelten eine wesentlich höhere prognostische Validität bei strukturierten gegenüber unstrukturierten Interviews (Jetter, 2008, S. 75; Weuster, 2004, S. 189 f.). Einer der größten Vorteile der strukturierten Interviewvariante bildet die Konzentration auf die wesentlichen Aspekte, ein Abschweifen auf irrelevante Sachverhalte wird somit verhindert. Ebenso kann ein hoher Strukturierungsgrad Interviewereffekten (zum Beispiel Halo-Effekt, Mildeeffekt etc.) vorbeugen, Vorurteile vermeiden und eine objektivere Vergleichsmöglichkeit zwischen verschiedenen Bewerbern ermöglichen (Weuster, 2004, S. 190f; Gabrisch, 2007, S. 19).

Damit erfüllt das strukturierte Interview die Anforderungen an ein eignungsdiagnostisches Instrument; man sollte daher annehmen, dass diese Form häufige Verwendung bei der Auswahl von Talenten findet. Es gibt jedoch starken Widerstand gegen die Strukturierung als Mittel der Personalauswahl. Ein Grund hierfür ist unter anderem die Befürchtung, dass eine Team- und Organisationspassung durch vorgefertigte Fragen nicht explizit in Erfahrung gebracht werden kann, das heißt die individuelle Persönlichkeit des Bewerbers kann nicht ausreichend geprüft werden. Zudem kann der Bewerber in einem strukturierten Interview wenig Einfluss auf den Gesprächsverlauf nehmen und sich damit gegebenenfalls nicht optimal darstellen. Weiterhin wird ein erster Beziehungsaufbau und eine damit einhergehende Schaffung einer Vertrauensbasis erschwert, was in einer Vernachlässigung der Werbefunktion für das Unternehmen und Verminderung der Akzeptanzförderung für den Bewerber hinsichtlich eines späteren Stellenangebots resultieren kann (Weuster, 2004, S. 193 ff.).

Der Mischform dieser beiden Interviewformen, dem teilstrukturierten Interview, liegt ein Interviewleitfaden mit allen wichtigen Kernfragen zugrunde. Hierbei soll sichergestellt werden, dass alle Bereiche, die von Interesse sind, während des Gesprächs abgedeckt und nicht vergessen werden. Diese Fragen werden im Gegensatz zum strukturierten Interview flexibel gehandhabt und in einem adäquaten Gesprächsfluss eingesetzt. Somit fließen auch nicht vorhergesehene Aspekte und individuelle Sachverhalte in das Gespräch ein, wodurch diese Interviewform eine hohe Akzeptanz bei Bewerbern und damit eine hohe soziale Validität erlangt (Weuster, 2004, S. 196 f.).

Neben dem Charakteristikum des Strukturierungsgrades unterscheiden sich Interviewarten in ihrer Teilnehmerkombination. So stellt sich die Frage, ob die Variation der Intervieweranzahl Einfluss auf die Interviewvalidität hat. Man könnte vermuten, dass mit

zunehmender Intervieweranzahl die Objektivität und damit die Validität des Interviews steigen. Wiesner und Cronshaw (1988) konnten jedoch zeigen, dass für die Validität von Auswahlgesprächen die Strukturierung wesentlich bedeutsamer ist als die Zahl der Interviewer; lediglich bei unstrukturierten Interviews lässt sich ein geringer Anstieg der Validität mit zunehmender Intervieweranzahl vorweisen (vgl. Abbildung 18).

Eine zunehmende Strukturierung des Interviews führt also zu einer signifikanten Erhöhung der Validität, während eine Zunahme an Interviewern keinen bedeutsamen Einfluss auf die Validität ausübt. Somit können durch die Strukturierung von Interviews Ergebnisse erzielt werden, wie sie sonst nur mit Assessment Center-Verfahren möglich sind. Aufgrund dieser Feststellung soll daher das strukturierte Interview als entscheidungsorientiertes Gespräch (EOG) im Sinne einer psychologisch-diagnostischen Begutachtung eine tiefergehende Betrachtung erfahren.

Interviewart	Validität
Strukturiertes Interview, einzelner Interviewer	$r = 0,63$
Strukturiertes Interview, mehrere Interviewer	$r = 0,60$
Unstrukturiertes Interview, einzelner Interviewer	$r = 0,20$
Unstrukturiertes Interview, mehrere Interviewer	$r = 0,37$

Abbildung 18: Validität des Interviews in Abhängigkeit von der Struktur und Intervieweranzahl

(in Anlehnung an Weuster, 2004, S. 198; Jetter, 2008, S. 88)

Es existieren verschiedene Arten strukturierter Interviewformen. Das Situative Interview (Situational Interview, SI) zeichnet sich dadurch aus, dass Informationen darüber erfasst werden, wie sich der Bewerber in bestimmten zukünftigen Situationen verhalten würde. Aus diesen hypothetischen Überlegungen werden dann Verhaltensvorhersagen abgeleitet. Hier wird sich verstärkt auf Handlungsabsichten konzentriert und nicht auf das Verhalten selbst. Die Validität dieser Interviewform liegt zwischen $r = 0,14$ und $r = 0,46$ (Jetter, 2008, S. 103 f.).

Das von Janz, Hellervik und Gilmore (1986) entwickelte Verhaltensbeschreibende Interview (Behavior Description Interview, BDI) hingegen sieht vergangenes Verhalten des Bewerbers als besten Prädiktor für Verhalten in vergleichbaren zukünftigen Situationen an. Die Hypothese, die dieser Annahme zugrunde liegt, lautet: „Je länger und je aktueller ein bestimmtes Verfahren in der Vergangenheit auftrat, um so wahrscheinlicher tritt es auch künftig auf“ (Weuster, 2004, S. 242). Ausgangspunkt der Fragen im Behavior Description Interview sind biografiebezogene kritische Ereignisse, die im Sin-

ne der Critical Incident Technique gesammelt und zusammengetragen werden (Schuler & Marcus, 2006, S. 216). Diese Interviewform erreicht eine Validität zwischen $r = 0,48$ und $r = 0,61$ (Jetter, 2008, S. 101 f.).

Das 1992 von Schuler konzipierte Multimodale Interview (MMI) zählt zu den integrativen Interviewsystemen und ist eine Kombination konstrukt- und simulationsorientierter und biografischer Verfahren mit verschiedenen Strukturierungsgraden. Das Multimodale Interview vereint mehrere Fragetypen: so werden Verhaltens- und Wissensfragen, situative Fragen und Arbeitsproben miteinander kombiniert eingesetzt und somit mehrere psychologische Konstrukte, darunter soziale Kompetenz, psychische Stabilität und Leistungsmotivation zugleich erfasst (Jetter, 2008, S. 101; Schuler & Marcus, 2006, S. 217 ff.). Der Aufbau des Multimodalen Interviews besteht aus einer unabänderlichen Abfolge von acht Gesprächskomponenten, darunter Fragen zu Berufsorientierung und Organisationswahl, ein freier Gesprächsteil, biografiebezogene Fragen, realistische Tätigkeitsinformationen und situative Fragen (Schuler & Marcus, 2006, S. 218). Das Besondere des Multimodalen Interviews ist eine Berücksichtigung der diagnostischen Urteilsbildung bei gleichzeitiger Gewährleistung eines natürlichen und lockeren Gesprächsverlaufs. Durch eine unmittelbare Bewertung der Antworten wird ein verfrühtes Globalurteil des Interviewers über den Bewerber weitestgehend vermieden (Schuler & Marcus, 2006, S. 218). Schuler und Marcus (2006) ermittelten eine prognostische Validität des Multimodalen Interviews zwischen $r = 0,30$ und $r = 0,50$, wodurch diese Interviewform eine ähnlich hohe Validität wie das Situational Interview und das Behavior Description Interview erlangt (S. 218).

Eine Ähnlichkeit des Multimodalen Interviews mit dem teilstrukturierten Interview ist deutlich erkennbar: Freie und hoch strukturierte Gesprächsphasen wechseln sich ab, wobei das teilstrukturierte Interview dabei ein höheres Maß an Flexibilität bewahrt, da hier keine festgelegte Reihenfolge der Abhandlung der Themenkomplexe vorgegeben ist (Weuster, 2004, S. 197). Beide Interviewformen erfreuen sich einer großen Akzeptanz bei Bewerbern und zeichnen sich durch eine hohe prognostische Validität aus (Altrock, 2009, S. 22).

Der Nutzen strukturierter Interviewformen lässt sich in Bezug auf wirtschaftliche Kennzahlen beispielsweise in der Betrachtung der Fluktuationsrate des US-amerikanischen Konzerns J.C. Penney aufzeigen: Durch eine Return-On-Investment-Analyse wurde ermittelt, dass Mitarbeiter, die mit Hilfe strukturierter Interviews zwei Jahre zuvor ausgewählt wurden, eine um 45 % geringere Fluktuation aufwiesen und im Beurteilungssystem signifikant besser bewertet wurden als herkömmlich ausgewählte Mitarbeiter (Jetter, 2008, S. 109).

In der Theorie gilt daher das strukturierte Interview als eines der wichtigsten Personalauswahlinstrumente und dient als Best-Practice der Talentauswahl. Vor dem Hintergrund der hier gewonnenen Erkenntnisse scheint ein zunehmender Einsatz von strukturierten Interviews unerlässlich. Um jedoch bei der Personalauswahl durch das Instrument „Vorstellungsgespräch“ die talentiertesten Bewerber auszuwählen, muss zunächst sichergestellt sein, dass die Personalverantwortlichen strukturierte Interviews adäquat durchführen und auswerten können. Denn trotz umfangreicher Gestaltungsempfehlungen für den Umgang in Interviews hängt die Beurteilung des Bewerbers stets stark von der Qualität der einzelnen Interviewer ab (Westhoff, 2009, S. 138). Als sinnvolle Maßnahme zur Sicherstellung der Interviewerkompetenz gilt daher die Durchführung von Interviewtrainings mit Personalverantwortlichen. Diese umfassen neben einer angemessenen Planung, Durchführung und Auswertung von strukturierten Interviews ebenso die Berücksichtigung ökonomischer und praktischer Aspekte. Zu diesem Zweck kann das Diagnoseinstrument zur Erfassung der Interviewerkompetenz in der Personalauswahl (DIPA) herangezogen werden (Westhoff, 2009, S. 140). Die Güte dieses Instruments wurde von Westhoff (2009) auf Basis mehrerer Studien als zufriedenstellend bestätigt. Sein Nutzen ist wie folgt dargestellt: „Das DIPA verbindet wissenschaftliche Genauigkeit und Vollständigkeit mit überzeugender Praxisauglichkeit. [...] Damit liegt ein differenziertes, in der Praxis handhabbares Instrument zur einfachen und zielgenauen Diagnose von Interviewerkompetenz vor. Das Instrument ist eine Grundlage für das Training von neuen wie erfahrenen Interviewern. Beiden Gruppen von Interviewern ermöglicht das DIPA eine kontinuierliche Rückmeldung über das eigene Vorgehen. Diese Rückmeldungen zum Interviewverhalten sind für eine langfristige Qualitätssicherung unabdingbar“ (S. 142).

Wer Talente identifizieren und auswählen will, muss selbst die Kompetenz aufweisen talentierte Bewerber von durchschnittlichen Kandidaten unterscheiden zu können. Das DIPA bietet eine gute Basis, um Interviewern ihre Verantwortung bewusst zu machen und sie dazu anzuhalten in der Praxis auf wissenschaftlich fundierte Kriterien zur Planung, Durchführung und Auswertung zurückzugreifen, um professionell strukturierte Interviews durchführen und adäquate Urteile fällen zu können. Trotz aller wissenschaftlichen Grundkenntnisse bleibt das Vorstellungsgespräch als Personalauswahlinstrument ein fehleranfälliger Entscheidungsprozess, der durch die Variable Mensch geprägt ist und somit stets einen unberechenbaren, subjektiven Anteil aufweist.

5.6.3 Das Mitarbeitergespräch

Gute Mitarbeiter fallen häufig durch herausragende Leistungen auf und werden dann bei einer vakant werdenden höheren Position befördert. Im Talentmanagement sollen

aber nicht nur die Leistung, sondern auch das Potenzial und die Kompetenzen für die zukünftige Stelle beurteilt werden. Eine solche Beurteilung eines Mitarbeiters setzt voraus, dass vorab Erwartungen festgelegt wurden, um einen Vergleich der Leistungen mit den erwarteten Ergebnissen durchführen zu können. Folglich müssen Soll-Profile geschaffen und erwartete Resultate in Ziele formuliert werden. Die Vorgesetzten müssen diese sowohl klar kommunizieren als auch eine Beurteilung des Ist-Zustandes vornehmen. Klassischerweise wird dieser Vorgang im Mitarbeitergespräch vollzogen. Steinweg (2009) beschreibt das Mitarbeitergespräch als verbindlichen und standardisierten Bestandteil im Talentmanagementsystem, das zum einen zur internen Talentidentifikation und Nachfolgeplanung und zum anderen zur Leistungsbeurteilung mit gezielter Entwicklung des Mitarbeiters dient (S. 127).

Für das Talentmanagement und explizit für die Auswahl von Talenten ist die Form des Beurteilungsgesprächs von besonderer Bedeutung. Es bildet den Abschluss der Mitarbeiterbeurteilung und stellt sicher, dass der Mitarbeiter versteht, warum der Vorgesetzte bestimmte Leistungen und Verhaltensweisen als Stärken oder Schwächen bewertet. Nur so kann eine Beurteilung erfolgreich stattfinden und Leistungssteigerungen sowie Verhaltensänderungen bewirkt werden (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2009, S. 56). Das Beurteilungsgespräch kann verschiedene Aufgaben und Ziele verfolgen. Im Gespräch können Einschätzungen, Erwartungen und Anforderungen an den Mitarbeiter vermittelt werden. Dem Mitarbeiter wird darüber hinaus die Möglichkeit eingeräumt, seine Sicht der Dinge an den Tag zu legen, um Missverständnisse oder Fehleinschätzungen zu korrigieren. Des Weiteren profitiert er von einem Feedback und kann auf seine Zielsetzungen, Tätigkeitsanforderungen sowie seine zukünftigen Entwicklungsmaßnahmen direkt Einfluss nehmen. Gehaltsverbesserungen oder Beförderungen können die Folge derartiger Gespräche sein, was besonders für Talente, die von Konkurrenzunternehmen durch monetäre Anreize leicht abgeworben werden können, von Relevanz ist (Muck & Schuler, 2004, S. 255).

Wie das Einstellungsinterview, lässt sich auch das Mitarbeiter- bzw. Beurteilungsgespräch am Grad seiner Strukturierung in das freie Gespräch, das teilstrukturierte und das vollstrukturierte Gespräch unterscheiden. Die oben dargestellte Differenzierung lässt sich analog auf das Mitarbeitergespräch übertragen. Das teilstrukturierte Gespräch gewährleistet als Mischung des standardisierten und des freien Gesprächs einerseits eine Abdeckung aller relevanten Gesprächsteile über einen Gesprächsleitfaden, andererseits bietet es die Möglichkeit, dass sich ein „normaler“ Gesprächsfluss in einem Dialog entwickelt, um Ursachenforschung zu betreiben und Widersprüchlichkeiten ausdiskutieren (Muck & Schuler, 2004, S. 257).

Steinweg (2009) schlägt für das Talentmanagement vor, innerhalb eines Jahres zwei Mitarbeitergespräche im Halbjahresrhythmus durchzuführen (S. 19). Das erste Gespräch soll sich dabei zu 80 % auf die Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung fokussieren, während sich 20 % auf die Entwicklungsmaßnahmen beziehen. Hierbei sollten die Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten der Arbeitsstelle, die im Einklang mit der Geschäftsstrategie stehen, nochmals festgehalten werden. Die Ziele, d.h. was der Mitarbeiter bis zu einem bestimmten Termin erreichen soll, sollten möglichst spezifisch und motivierend festgelegt werden und durch Kriterien messbar gemacht werden. Neben „harten“ Zielsetzungen (zum Beispiel Umsatzerhöhung) sollten auch „weiche“ Verhaltensbeschreibungen beurteilt und daher auch im Vorfeld anhand eines Kompetenzmodells bestimmt werden. Dafür müssen ebenfalls Messkriterien, wie zum Beispiel die Anzahl der Kundenbeschwerden für die „weiche“ Verhaltensfähigkeit „Kundenzufriedenheit“, festgelegt werden. Zur Leistungsbeurteilung werden die Zielvereinbarungen des Vorjahres herangezogen und geprüft. Dies schließt auch die Beurteilung der Kriterien des Kompetenzmodells ein. Nach einer Gesamtbewertung werden bisherige Entwicklungsmaßnahmen beurteilt und gegebenenfalls neue in Betracht gezogen (Steinweg, 2009, S. 128).

Im zweiten Mitarbeitergespräch liegt nach Steinweg (2009) der Fokus darauf, die Leistungen zu fördern und die berufliche Entwicklung zu unterstützen (S. 132 f.). Im Gespräch werden die Leistungsbewertung, aktuelle Hindernisse und Erfolge sowie die Wünsche des Mitarbeiters bezüglich seiner Laufbahn besprochen. Anhand der beleuchteten Stärken und zu entwickelnden Kompetenzen wird ein individueller Entwicklungsplan formuliert. Ritz und Thom (2010) betrachten beispielhaft die Verwaltung des Kantons Bern, welche jährlich Mitarbeitergespräche durchführen, um so eine Leistungsbeurteilung und eine Standortbestimmung vorzunehmen, die sowohl eine Erörterung von Entwicklungsperspektiven als auch eine Potenzialeinschätzung umfassen (S. 140). Die Gespräche sind an die verschiedenen Beurteilungsfelder des Kompetenzmodells angepasst, sodass ein Soll-Ist-Abgleich ermöglicht wird und interne Talente identifiziert werden können (Ritz & Thom, 2010, S. 140).

Der Erfolg eines Mitarbeitergesprächs ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Für den Einstieg in das Gespräch empfiehlt Wollsching-Strobel (1999) vorhandene Spannungen und Unsicherheiten beim Mitarbeiter abzubauen (S. 84). Dazu sollte der Mitarbeiter über den Ausgangspunkt und den Zweck des Gesprächs informiert werden. Des Weiteren sollten stets konkrete Beispiele herangezogen werden, die die berufliche Praxis des Mitarbeiters beurteilen lassen. Es ist außerdem erforderlich, dass sich beide Seiten ausreichend auf das Gespräch vorbereiten und ein angemessener Rahmen

(Raum und Zeit) zur Verfügung steht. Da in einem Mitarbeitergespräch auch emotionale Aspekte das Ergebnis beeinflussen, sollten sich Mitarbeiter und Vorgesetzter im Vorfeld ihrer persönlichen Gesprächshaltung bewusst werden und zielorientiert Techniken zur Optimierung des Gesprächsverlaufs einsetzen (Wollsching-Strobel, 1999, S. 84 f.). Steinweg (2009) schlägt vor, als Ergänzung zu den Mitarbeitergesprächen, eine Potenzialanalyse und ein People Review²⁴ durchzuführen (S. 145). Als Ergebnis können die Vorgesetzten eine Gesamtbeurteilung fällen, interne Talente identifizieren und sie für den Talentpool, sofern vorhanden, auswählen bzw. nominieren. Das Mitarbeitergespräch wird so zur Grundlage der Nachfolgeplanung sowie entsprechender Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter, insbesondere für Talente (Steinweg, 2009, S. 145). Die Gespräche werden dokumentiert und in der Personalakte gespeichert, sodass sie stetig abrufbereit sind und so einen effizienten und kontinuierlichen Talentmanagement-Prozess gewährleisten.

5.7 Internationale Auswahl von Talenten

Der Mangel an Fachkräften und Talenten verlangt zunehmend den globalen Einsatz der Human Resource-Abteilung. Das heißt für die Talentmanagement-Strategie, dass nicht nur Top-Mitarbeiter auf dem eigenen Markt gesucht werden, sondern dass auch Talente aus dem Ausland rekrutiert werden müssen (Heil, o.J., S. 50). Aus der internationalen Auswahl von Talenten ergeben sich einerseits neue Möglichkeiten, andererseits aber auch Problemfelder, die sich im gesamten Auswahlprozess zeigen können.

Bereits in der Anforderungsanalyse sind kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen. So unterscheiden sich in verschiedenen Kulturen z. B. die erwarteten Kompetenzen an Führungskräfte (Heil, o.J., S. 65). Weitere Herausforderungen in der Personalauswahl verbergen sich in der erschwerten Vergleichbarkeit von internationalen Bildungs- und Berufsbiografien oder Arbeitszeugnissen. Hier empfiehlt es sich, Informationen über die Qualität der Hochschulabschlüsse und Berufsbilder durch Quellen aus dem Internet (zum Beispiel die World Higher Education Database oder Informationen des DAAD) durch Literatur oder über Erfahrungen aus anderen Unternehmen heranzuziehen und stetig zu aktualisieren (Derlien & Pfeiffer, o.J., S. 29 ff.). Des Weiteren sind internationale Erfahrungen und interkulturelle Kompetenzen des Auswählers als auch des Entscheiders bei der Bewerberauswahl von großer Bedeutung. So bedarf es beispielsweise in einem Interview oder Assessment Center des Einfühlungsvermögens, der Verhaltensflexibilität und Toleranz des Anwenders des Verfahrens, welches durch gezielte Schulungen sensibilisiert werden kann (Paschen u.a., 2002, S. 38). Auch sind im Aus-

²⁴ Im People Review diskutiert jeder Vorgesetzte mit seinen Kollegen der gleichen Hierarchieebene und dem nächsten Vorgesetzten die Potenzialeinschätzung des Mitarbeiters (Steinweg, 2009, S. 145).

wahlprozess verschiedene Verhaltensweisen internationaler Kandidaten differenziert zu interpretieren. So können zum Beispiel orientierungslose Lebensläufe, welche in Deutschland als negativ empfunden werden können, in bestimmten Kulturen durchaus gewöhnlich sein (Derlien & Pfeffer, o.J., S. 34). Ebenso ist in Japan im Gegensatz zu Deutschland der Besuch einer Abendschule neben der Ausübung einer anspruchsvollen Vollzeit-Tätigkeit durchaus üblich (Paschen u.a., 2002, S. 39). Derartige Verhaltensweisen würden in Deutschland hingegen als überdurchschnittliches Engagement und besondere Leistungsmotivation angesehen werden, wodurch eventuell die internationale Vergleichbarkeit von Kandidaten verfälscht wird. Des Weiteren sollte für verschiedene Auswahlverfahren der zeitliche Ausübungsrahmen flexibel gestaltet sein. Dies ist zurückzuführen auf ein unterschiedliches Zeitverständnis internationaler Kandidaten und ist zudem abhängig von der jeweiligen Sprachkompetenz des Bewerbers, die im Verfahren verlangt wird (Paschen u.a., 2002, S.39). Auch im Feedback sowie in der Kommunikation von Personalentwicklungsmaßnahmen sind regionale Besonderheiten zu beachten, andernfalls könnten mangelnde Akzeptanz der Rückmeldung, Demotivation und Missverständnisse entstehen (Paschen u.a., 2002, S. 40).

Im Talentmanagement-Prozess und für die Auswahl von Talenten aus dem Ausland spielt zunehmend Internet-Recruiting (auch E-Recruiting) eine große Rolle. Für die Auswahl können entscheidungsrelevante Fähigkeiten mittels Online-Assessments abgefragt werden. Zusätzlich kann der gesamte Workflow von der Ausschreibung bis zum Placement im Rahmen des E-Recruitings organisiert werden. Im internationalen E-Recruitingprozess sind verschiedene Faktoren zu beachten. Rechtliche Rahmenbedingungen, wie die Abfrage bestimmter Daten, als auch die Datensicherheit und Datenverschlüsselung sowie die Speicherung von Personaldaten, können abweichen. Beispielhaft ist in den USA die Abfrage bestimmter biografischer Informationen aufgrund von Diskriminierungsbestimmungen beschränkt. Eine Notwendigkeit im E-Recruiting besteht in der jeweiligen Anpassung der Sprache an den Kandidaten, wie zum Beispiel in der Online-Durchführung von psychologischen Tests. Eine permanent mögliche Auswertung der Daten ermöglicht Effizienz und Transparenz über den Rekrutierungsprozess sowie den internationalen Vergleich zwischen den Landesgesellschaften des Unternehmens (Fontaine & Wild, o.J., S. 69 ff.).

Die Auswahl internationaler Talente ist einerseits ein sehr wichtiger Bestandteil im internationalen Talentmanagement-Prozess, andererseits stellt sie eine große Herausforderung dar. Daher sind kulturell angepasste Anforderungen, eine angemessene Durchführung und Interpretation der Auswahlverfahren und die Schulung der Rekruter grundlegende Bedingungen der erfolgreichen Auswahl internationaler Talente.

5.8 Fazit

Nachdem verschiedene, für die Auswahl von Talenten signifikante Elemente und Instrumente ausführlich vorgestellt und kritisch beleuchtet wurden, lässt sich feststellen, dass interne und externe Personalauswahlinstrumente verschiedene Vorteile bieten. So ist die interne Personalauswahl in der Regel vergleichsweise zeitsparender, wodurch Vakanzen schneller gefüllt werden können, vorausgesetzt eine etablierte Personalentwicklung ist im Unternehmen verankert. Zudem ist ein wesentlicher Vorteil der internen Auswahl die Förderung und Entwicklung der eigenen Talente. Somit besteht bereits ein Grundwissen über die Qualitäten und Merkmale des Bewerbers im Unternehmen; im Gegenzug hat der Mitarbeiter sich bereits unternehmensinternes Know-how angeeignet. Eine beiderseitige Vertrauensbasis ist somit von vornherein geschaffen. Jedoch existieren auch gute Argumente für eine externe Auswahl von Talenten. So ist ein gesundes Maß an Fluktuation innerhalb eines Unternehmens stets wünschenswert, da ein Kompetenzzuwachs stattfinden kann und dadurch Innovation und neue Ansätze das Unternehmen bereichern, die wiederum eine gesteigerte Produktivität nach sich ziehen können. Ebenso ist eine größere Objektivität und Unvoreingenommenheit gegenüber externen Bewerbern im Vergleich zu internen Kandidaten eher gegeben. Letztendlich ist es zum Zwecke der Talentauswahl notwendig, dass sowohl die interne als auch die externe Auswahl stets parallel forciert werden, um aus einem breiten Angebot von Bewerbern die, bezüglich ihrer Kompetenzen und Potenziale, bestmöglichen Kandidaten auswählen zu können.

Diese Abschnitte haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Auswahl von Talenten den Einsatz der „richtigen“ Auswahlinstrumente und deren ordnungsgemäße Implementierung voraussetzt. Um eine mögliche Willkür der Entscheidungsträger im kritischen Prozess der Talentauswahl einzugrenzen, werden in internen und externen Auswahlverfahren Kompetenzmodelle implementiert. Diese stellen damit ein sinnvolles Tool der Personalarbeit dar. Auch mit dem Einsatz von Kompetenzmodellen können Fehler im Auswahlprozess nicht komplett ausgeschlossen werden, doch durch die gezielte Anwendung anforderungsgerechter Instrumente können diese minimiert werden. Somit wurde deutlich, dass neben weiteren, vor allem die Instrumente Assessment Center, strukturiertes Interview und Mitarbeitergespräch aufgrund ihrer jeweils hohen prognostischen Validität und großen Akzeptanz bei Bewerbern für die Auswahl von Talenten besonders gut geeignet sind.

Quellen

Altrock, M. (2009). *Talent Management: Ein integratives Konzept der Personalentwicklung*. Masterarbeit, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern. Norderstedt: GRIN.

Dahm, J. (2007). *Talent Management: Ein Praxishandbuch* (1. Auflage). Norderstedt: Books on Demand.

De la Fontaine, A. & Wild, B. (o.J.). Das Beste im Netz: Möglichkeiten und Grenzen der Personalauswahl im Internet. In: A. Peitz & R. Pfeiffer (Hrsg.). *Personalauswahl International. Suche, Auswahl, Integration* (S. 69-91). Düsseldorf: Symposion Publ.

Derlien, H. & Pfeiffer, R. E. (o.J.). Harvard, Sorbonne, Uni Paderborn: Zur Vergleichbarkeit internationaler Bildungsbiographien. In: A. Peitz & R. Pfeiffer (Hrsg.). *Personalauswahl International. Suche, Auswahl, Integration* (S. 29-47). Düsseldorf: Symposion Publ.

Fisseni, H. J. & Preusser, I. (2007). *Assessment-Center: eine Einführung in Theorie und Praxis*. Göttingen: Hogrefe.

Gabrisch, J. (2007). *Die Besten entdecken* (2. Auflage). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Heil, F. E. (o.J.). Professionalisierung von Personalentscheidungen durch Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle. In: A. Peitz & R. Pfeiffer (Hrsg.). *Personalauswahl International. Suche, Auswahl, Integration* (S. 49-67). Düsseldorf: Symposion Publ.

Jäger, W. & Lukasczyk, A. (Hrsg.) (2009). *Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven*. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Janning, K. (2007). Internationales Talent Management im Mittelstand. In: M. John & R. Aumüller (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 461-476) (1. Auflage). Düsseldorf: Symposion Publ.

Jetter, W. (2008). *Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

John, M. (2007). Assessment Center. In: M. John & R. Aumüller (Hrsg.). *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 461-476) (1. Auflage). Düsseldorf: Symposion Publ.

Kolominski, S. (2009). *Der blinde Fleck im Personalauswahlprozess. Identifikation von unbewussten Faktoren im Auswahlprozess am Beispiel von Einstellungsinterviews*. Hamburg: Dr. Kovač.

- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2009). *Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen* (8. Auflage). München: Rudolf Haufe.
- Muck, P. M. & Schuler, H. (2004). Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In: H. Schuler (Hrsg.). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 255-289) (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Paschen, M., Weidemann, A., Turck, D. & Stöwe, C. (2003). *Assessment Center professionell: Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen*. Neuwied: Hermann Luchterhand.
- Räbinger, H. (2009). *Bedeutung von Talent Management aus interner und externer Perspektive* (1. Auflage). Norderstedt: GRIN.
- Ritz, A. & Thom, N. (Hrsg.) (2010). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Rohrschneider, U., Friedrichs, S. & Lorenz, M. (2010). *Erfolgsfaktor Potenzialanalyse: Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Schuler, H. (2004). Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung: Day-to-day-Feedback, Regelbeurteilung und Potenzialanalyse. In: H. Schuler (Hrsg.). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 25-31) (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Höft, S. (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 102-144) (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Marcus, M. (2006). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 190-226) (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Spinath, F.M. & Unz, D.C. (2007). Güte der diagnostischen Methoden. In: M. John & R. Aumüller (Hrsg.). *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 41-54) (1. Auflage). Düsseldorf: Symposion Publ.
- Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talent Management. Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Westhoff, K. (Hrsg.) (2009). *Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Weuster, A. (2004). *Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerberbesuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Weuster, A. (2008). *Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Winkler, J. (2009). *Talent Management: Einem Führungskräfemangel mit zielgerichtetem Personalmanagement vorbeugen: Konzepte-, Gestaltungsempfehlungen-, Praxisbeispiele*. Hamburg: Diplomica.

Wollsching-Strobel, P. (1999). *Managementnachwuchs erfolgreich machen: Personalentwicklung für High Potentials*. Wiesbaden: Gabler.

TALENTENTWICKLUNG UND -FÖRDERUNG



6 Talententwicklung und -förderung

6.1 Entscheidender Wettbewerbsfaktor im „War for Talent“

Mit 70 % wählten die Teilnehmer der aktuellen Kienbaum Absolventenstudie „Entwicklungsmöglichkeiten“ im Unternehmen als Top-Entscheidungsfaktor für die Arbeitgeberwahl (Kienbaum, 2010/2011, S. 7). Die Vergütung findet sich lediglich mit 49 % auf Platz vier wieder, noch nach „Kollegiale Arbeitsatmosphäre“ (60 %) und „Work-Life Balance“ (57 %) (Kienbaum, 2010/2011, S. 7). In Anbetracht dessen, dass die heutigen Talente nicht monetäre Aspekte, sondern die Entwicklungsmöglichkeiten in einem Unternehmen an erste Stelle setzen, ist der Auf- und Ausbau von Talententwicklung ein, wenn nicht sogar *der* entscheidende Wettbewerbsfaktor im Kampf um Talente (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001), der sich auf den gesamten Talentmanagement-Prozess, die Gewinnung und auf das Halten von Talenten auswirkt.

Die Unternehmen müssen sich auf eine neue, andere Generation von Talenten einstellen, die sich vor allem auch durch andere Werte auszeichnet. Eine Generation der Krisen und dem weitübergreifenden Thema der Nachhaltigkeit, mit einem wiederkehrenden Gemeinschaftssinn (erkennbar an Trends wie Couchsurfing, Carsharing, Swapping), der Suche nach (Lebens-)Sinn und geprägt von Konsummüdigkeit, muss anders beworben und eingebunden werden als vorherige Generationen. Es geht nicht minder darum, wie sich Unternehmen auf diese neue Generation, die demografischen Entwicklungen, die Knappheit qualifizierter Nachwuchskräfte, die zunehmende Unabhängigkeit wichtiger Know-how-Träger oder den wachsenden Kostendruck einstellen.

Daher werden im Folgenden ausgewählte Entwicklungsmaßnahmen im Bereich des Talentmanagements vorgestellt. Der Fokus liegt hierbei auf on-the-job-Maßnahmen, da diesen eine höhere Lern- und Entwicklungseffizienz und -effektivität zugeschrieben wird: „Development primarily happens through a sequence of stretch jobs, coaching, and mentoring.“ (Michaels u.a., 2001, S. 14)

Zunächst erfolgt eine Einordnung der Talententwicklung in den gesamten Talentmanagement-Prozess. Daraufhin werden die Ziele der Talententwicklung und -förderung beleuchtet. Im Verlauf dieses Abschnitts wird deutlich, dass Maßnahmen on-the-job effizienter und effektiver sind als off-the-job, um die größtmögliche Entwicklung der Talente zu erreichen. Maßnahmen, die im Verlauf herausgegriffen werden, sind Förderprogramme, Talentnetzwerke, Coaching und Mentoring, Action Learning, Learning Circles sowie Stretch Assignments, sowie diese Maßnahmen unterstützende Tools wie zum Beispiel SAP ERP Human Capital Management. Diese werden anhand einer Kategorisierung in fünf beziehungsweise sechs Dimensionen, die das Talentmanagement

in einem Unternehmen beschreiben, verortet. Für welche Unternehmen sich diese eignen und welchen Nutzen sie daraus ziehen können, wird unter anderem anhand von Best-Practice-Beispielen aufgezeigt. Abschließend werden mit Bezug auf die vorgestellten Maßnahmen und Dimension Handlungsempfehlungen ausgesprochen, wie Talententwicklung und -förderung erfolgen sollten, um Talente optimal zu fördern und einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.

Auf die Ausführung gängiger Maßnahmen wie Trainings wird verzichtet, da diese in der Literatur vermehrt als nur eingeschränkt wirksam diskutiert werden (Michaels u.a., 2001, S. 52; Byham, Smith & Paese, 2002, S. 182). Mit Trainings kann kognitives Wissen generiert werden, jedoch muss gerade auf dem Weg zu einer Führungsverantwortung Erfahrungen gesammelt werden, sodass es sich für Talente besonders eignet einen Großteil der Kompetenzen und des Wissens in realen Jobsituationen zu erlernen. Auch auf Karriereberatung und -planung, Mitarbeitergespräche und Feedback wird nicht explizit eingegangen. Vielmehr soll ein Überblick über besonders interessante und effektive on-the-job-Maßnahmen, sowie Förderprogramme und Netzwerke gegeben werden.

6.2 Bedeutung der Talententwicklung und -förderung

Zunächst stellt sich die Frage, welche Bedeutung die Entwicklung und Förderung von Talenten für den gesamten Talentmanagement-Prozess hat. Die Literatur zeigt, dass Talententwicklung und -förderung den gesamten Prozess umfassen. Hauptsächlich findet die Talententwicklung im Sinne einer klassischen Personalentwicklung statt. Wichtig ist dabei, dass die Stärken der Talente im Fokus stehen. Defizite müssen zwar aufgearbeitet und nach Möglichkeit in Stärken umgewandelt werden, jedoch kann das bereits die klassische Personalentwicklung leisten. Ziel ist es, den Talenten Entwicklungsperspektiven zu bieten, die deren Motivation steigern und die Bindung an das Unternehmen erhöhen. Die Entwicklung der Talente erfolgt stets in Abstimmung mit der Auswahl, sodass sich beide im Talentmanagement-Prozess ergänzen. Infolgedessen besteht auch ein starker Bezug zum Retentionmanagement. Zudem leistet die Talententwicklung einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenskultur der Organisation. Die Verortung der Entwicklung ist im folgenden Schaubild „Talent Management Model“ dargestellt.



Abbildung 19: The Talent Management Model

(HR Dimensions, 2011)

Im Talentmanagement Modell des US-amerikanischen Beratungsunternehmens HR Dimensions, das seinen Schwerpunkt auf Talentmanagement, Strategy, Human Resource-Services und Outsourcing gelegt hat, wird der Talentmanagement-Prozess deutlich. Das Talent Developing, die Talententwicklung, folgt auf die Phase Attracting, die Auswahl der Talente. Im Anschluss an Talent Developing erfolgt das Talent Engaging bzw. die Bindung. Über das Transitioning, den Übergang, erfolgt die erneute Phase Attracting, sodass der Talentmanagement-Prozess neu beginnt (HR Dimensions, 2011, o.S.).

6.2.1 Rahmenbedingungen der Talententwicklung

In Zeiten eines voranschreitenden Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung werden Mitarbeiter vermehrt zum wichtigsten Wettbewerbsvorteil und Nachhaltigkeitsfaktor. „Die Unternehmen, die sich heute über die Zukunft Gedanken machen und wissen, was das eigene Personal wert ist, werden morgen den Wettbewerbsvorteil haben“ (Roos, 2010, o.S.). Um dieses Ziel zu erreichen, sind sowohl junge als auch ältere Talente gleichermaßen zu fördern. Deshalb sollte Talententwicklung in Form einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung erfolgen (Becker, 2010, S. 53). Diese schließt präventive Maßnahmen in allen Lebensphasen und für alle Tätigkeitsniveaus ein. Personalentwickler haben die Aufgabe, die für die jeweilige Altersklasse

effizientesten Personalentwicklungsmaßnahmen zu wählen. Wichtig ist, dass die Talente sich Herausforderungen stellen und zeigen können, dass sie diesen gewachsen sind. Sie wachsen an ihren Aufgaben vor allem dann, wenn sie sich erst einen Plan erarbeiten müssen, um die Aufgaben zu bewältigen. Im Buch „The War for Talent“ heißt es dazu wie folgt: „[...] people need new challenges and experiences to grow. They need to be given assignments that they don't yet know how to do“ (Michaels u.a., 2001, S. 101). Qualifizierte Mitarbeiter erwarten heute von ihrer Stelle mehr als reine Beschäftigungssicherung. „Immer häufiger nennen sie als Kriterien für berufliche Zufriedenheit Abwechslung durch breit gefächerte Tätigkeiten, Freiraum zur Verwirklichung eigener Ideen, Weiterbildungsmöglichkeiten und mehr zeitliche Flexibilität, sagt Ina Wietheger, Partnerin bei Roland Berger“ (Roos, 2010, o.S.). Neben der Aufrechterhaltung von Leistung, Engagement und Kreativität sollten Personalentwickler sich deshalb bemühen Motivations- und Produktivitätsverluste der Talente zu verhindern. Dieses ist insbesondere der Fall, wenn Talente sich nicht mehr mit ihrer Aufgabe identifizieren. Die Identifikation und damit auch die intrinsische Motivation der Talente gilt es aufrecht zu erhalten. Sinkt die intrinsische Motivation ist dieses auch mit einer Abnahme der Arbeitsleistung verbunden.

Im Sommer 2005 befragte das Beratungsunternehmen Towers Perrin, seit Januar 2010 Towers Wattson & Co., in der Studie „Talent Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ 68 Human Resource-Manager aus 64 Unternehmen, wie Talentmanagement in ihren Unternehmen umgesetzt wird (Enneking, Sebald & Wöltje, 2005, S. 3). Demnach ist Entwicklung stets als aktiver Prozess zu verstehen. Die „Entwicklungspläne für Talente werden jährlich erstellt und meist durch Human Resources oder den Vorgesetzten nachgehalten“ (Enneking u.a., 2005, S. 10).

In mehr als der Hälfte der Unternehmen wird die Entwicklung von Talenten zusätzlich durch ausgewählte Mentoren begleitet. Zudem erhalten Talente eine Karriereberatung und eine kontinuierliche Rückmeldung über die erbrachte Leistung. In etwa 64% der befragten Unternehmen stehen bei Maßnahmen zur Entwicklung von Talenten für zukünftige Aufgaben qualifizierende Projekteinsätze eindeutig im Vordergrund (Enneking u.a., 2005, S. 10).

6.2.2 Ziele und Konsequenzen der Talententwicklung und -förderung

Die Relevanz einer gezielten Förderung von Talenten wird an den Konsequenzen gezielter Förderung einerseits und unzureichender Förderung andererseits deutlich. Gezielte Förderung erfolgt über einen richtigen und fordernden Jobeinsatz (Altrock, 2009, S. 24). In diesem besteht in Form von Training-on-the-job ein hohes Motivations- und

Entwicklungspotenzial: „When we asked managers in our survey what fueled their development throughout their careers, it was not training; it was job experiences“ (Michaels u.a., 2001, S. 99). Training-on-the-job bezieht sich auf Maßnahmen, welche direkt mit dem Arbeitsplatz verankert sind. Diese sind größtenteils Formen der Beratung, die die Talente am Arbeitsplatz und im Arbeitsalltag begleiten (Weber, 1997, S. 10). Die Qualifizierungsmaßnahmen finden also intern im Unternehmen statt. Bestandteil des Trainings-on-the-job sind verschiedene Projekte, Learning Circles, Action Learning, Job Rotation, Traineeprogramme, Mitarbeitergespräche beziehungsweise Feedbackgespräche, Assistenzaufgaben, Auslandseinsätze und andere qualifikationsfördernde Maßnahmen.

Hingegen ist Bestandteil des Trainings-off-the-job „einen systematischen Überblick über bestimmte Gebiete und Entwicklungen zu vermitteln, Anregungen und Denkanstöße zu geben, Verhalten zu trainieren und Rückmeldungen über Wirkung gewohnheitsmäßiger Verhaltensweisen zu liefern“ (Weber, 1997, S. 10). Die entsprechenden Maßnahmen wie Seminare, Trainings und Konferenzen sind von der Arbeitssituation losgelöst zu betrachten. Zur Förderung von Talenten ist Training-on-the-job effizienter als Training-off-the-job, da der Fokus auf „learning-by-doing“ gelegt wird. Schließlich erfolgt Training-on-the-job realitätsnah, sodass die Talente sich tatsächlich weiterentwickeln. Im Vergleich zu Training-off-the-job ist es zumeist kostengünstiger, weil Kosten für externe Trainer eingespart werden können. Hinsichtlich der Evaluation und Erfolgskontrolle bietet sich die on-the-job-Maßnahme zudem an, da die Führungskraft die Leistungsfähigkeit und das Potenzial des Talents während der Arbeit ermitteln kann. Dieses ist insbesondere für die Karriereplanung des Talents von Vorteil. Des Weiteren kann die Führungskraft gemeinsam mit dem Talent unter Berücksichtigung dessen Qualifikation und der Potenziale festlegen, welche berufliche Entwicklung das Talent nehmen sollte.

Mit gezielter Förderung ist die optimale Ausschöpfung des Leistungspotenzials der Leistungsträger bzw. Talente zu erreichen, was Training-on-the-job gewährleisten kann. Fühlen sich die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz angemessen gefordert, steigt gegebenenfalls sogar deren Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Ist die Förderung hingegen unzureichend und nicht auf die Bedürfnisse der Talente abgestimmt, sinkt die Arbeitsmoral und -zufriedenheit der Talente. Im Gegensatz zur gezielten Förderung besteht das Risiko der Leistungsabnahme in Folge geringer Zufriedenheit mit dem Job und dem Engagement des Arbeitgebers. Daraus kann die Kündigung des psychologischen Arbeitsvertrages der Talente resultieren, was mit sinkender Motivation und evtl. sogar einer signifikant steigenden Fluktuationsquote verbunden ist. Der Verlust der

Talente ist aufgrund des stetigen Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte kaum zu kompensieren. Im Folgenden werden Maßnahmen zur Entwicklung und Förderung von Talenten aufgezeigt.

6.3 Förderprogramme

Förderprogramme dienen dazu dem „War for Talent“ entgegen zu wirken. Doch wie bedienen sich Unternehmen den Förderprogrammen in optimaler Form und für welche Unternehmen eignen sich diese? Förderprogramme sind für alle Unternehmen interessant, um dem Fachkräftemangel entsprechend zu begegnen. Jedoch sind die Möglichkeiten für Konzerne, das Potenzial der Mitarbeiter stetig zu fördern, vergleichsweise größer als bei mittelständischen Unternehmen (Roos, 2010, o.S.).

Das liegt zum Beispiel an der Größe der Organisation. Die Talente sollten über Job Rotation Erfahrungen in verschiedenen Abteilungen und gegebenenfalls an mehreren Standorten sammeln können. So können sie einen ganzheitlichen Überblick über das Unternehmen gewinnen, was sich für zukünftige Führungskräfte als hilfreich erweisen kann. Zu berücksichtigen sind zudem die entstehenden Kosten der Talententwicklung. Diese müssen durch die Leistung der geförderten Talente gedeckt werden. Die Relation von Kosten und Nutzen muss ausgewogen sein, damit das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil durch die Förderung der Talente erringen kann. Deshalb investieren derzeit hauptsächlich Konzerne und weniger mittelständische Unternehmen in die Talententwicklung und -förderung. Lohnenswert ist die Investition zumeist in Unternehmen, die eigene Trainees und High Potentials beschäftigen.

Hinsichtlich der Entwicklung von High Potentials hat die Managementberatung Kienbaum Consultants International in der Studie „High Potentials 2010/2011“ etwa 530 deutsche und 60 österreichische Unternehmen befragt (Bethkenhagen, 2011, S. 1). Um im „War for Talent“ bestehen zu können, bieten die Unternehmen ihren Top Nachwuchskräften zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten. Das fordern diese aufgrund ihres hohen Marktwertes jedoch auch ein. „71 Prozent der befragten deutschen Unternehmen bieten beispielsweise interne Weiterbildungsmöglichkeiten an, 68 Prozent wollen High Potentials mit Fachtrainings begeistern“ (Bethkenhagen, 2011, S. 2). Um junge Fachkräfte und Potenzialträger im Unternehmen zu halten, setzen die Human Resource-Verantwortlichen der Studie zufolge „hauptsächlich auf Weiterbildungsmaßnahmen, herausfordernde Aufgaben und das Übertragen von Verantwortung für ihren Topnachwuchs“ (Bethkenhagen, 2011, S. 3 f.). Am Beispiel der Lufthansa Aviation Group, insbesondere der Lufthansa Technik, wird die Wirkung von on-the-job-orientierten Förderprogrammen deutlich.

Best-Practice: Lufthansa Aviation Group (Lufthansa Technik)

Die Lufthansa Aviation Group hat für ihre Talente vielfältige Förderungsprogramme entwickelt. Angesichts der Komplexität der aktuellen Aufgaben und zukünftigen Herausforderungen, folgt Lufthansa der Maxime, dass Talentmanagement-Prozesse „realigibel, flexibel und einfach sein müssen, damit sie wirtschaftlich vertretbar umgesetzt werden [können]“ (Adams-Lang & Neben, 2009, S. 161). In der Lufthansa Technik werden sowohl Trainees als auch Führungskräfte individuell gefördert. Für Trainees haben Personalentwickler der Lufthansa Technik das Traineeprogramm „StartTechnik“ entwickelt. Dieses basiert in seiner Gestaltung auf der Eigenverantwortlichkeit der Trainees. Sie haben je nach Interesse die Möglichkeit, alle Bereiche und Abteilungen der Lufthansa Technik zu durchlaufen. So können sie sich unabhängig vom Studienhintergrund und der Art des Abschlusses an einem breiten Spektrum von Erfahrungen bei der zukünftigen Positionswahl orientieren (Adams-Lang & Neben, 2009, S. 169). Die Aufgabe der Personalentwickler ist es, dem Trainee beratend zur Seite zu stehen und ihn zu fördern.

Ein mehrmodulares Förderungsprogramm für Führungskräfte der Lufthansa Technik namens „More Leadership“ bietet zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten. Führungskräften ist es so möglich, sich „bezüglich ihres Verhaltensrepertoires auszuprobieren und weiterzuentwickeln“ (Adams-Lang & Neben, 2009, S. 169). Denn die Übernahme von Führungsaufgaben erfordert das „Potenzial zur Qualifikation auszubauen und anzuwenden“ (Dahm, 2007, S. 70). Innerhalb dieser Trainingsreihe sind seit Start des Förderungsprogramms „More Leadership“ im Jahr 2002 „über 1100 betriebliche Führungskräfte der Lufthansa Technik in den Themen ‚Grundlagen der Mitarbeiterführung‘ sowie ‚Umgang mit Veränderungsprozessen‘ geschult worden“ (Adams-Lang & Neben, 2009, S. 170).

Das Programm leistet durch seine Vielseitigkeit einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur der Lufthansa Technik. Das Programm sehen Teilnehmer nachweislich als „Wertschätzung und Ausdruck ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg“ an (Adams-Lang & Neben, 2009, S. 172). Sie ermöglichen die „Positionierung als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt und tragen erheblich zur Identifikation mit dem Unternehmen und zur Bindung der Mitarbeiter bei“ (Adams-Lang & Neben, 2009, S. 170). Hinsichtlich des Retentionmanagements von Talenten sind derartige Programme für Nachwuchs- und Führungskräfte deshalb sehr wichtig. Förderungsprogramme für Talente können sich erfolgreich auf die Entwicklung und Leistung der Talente auswirken, wenn es den Personalentwicklern gelingt, Lern-

angebote und Lernziele authentisch zu formulieren und „Neugierde auf Lerninhalte zu wecken“ (Dahm, 2007, S. 69).

6.4 Software-Tools zur Unterstützung der Talententwicklung

Eine erfolgreiche Entwicklung und das Management der Talente erleichtern Software-Programme wie die SAP Software SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM). Funktionen für Talentmanagement in SAP ERP HCM lassen sich vollständig in die Personal- und Geschäftsprozesse der Unternehmen integrieren (SAP Deutschland AG & Co. KG, 2011, o.S.). SAP ERP HCM kann einen Beitrag zur Mitarbeiter-beziehungsweise Talententwicklung leisten. Die Software ermöglicht die Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter durch individuelles Feedback auf Basis fundierter Daten (online oder im persönlichen Gespräch) und gezielte Personalentwicklung. Des Weiteren bietet sie Tools für die Entwicklung eines starken, globalen und unternehmensweiten Talentpools. Dadurch ist zudem die unternehmensweite interne Suche und Förderung von Talenten möglich. Über weitere spezielle Tools sind die Lernangebote zu individualisieren und gezielter auf die Entwicklungsbedürfnisse der Talente abzustimmen. Das gewährleistet eine Verringerung des Kostenaufwands für Schulungen, da eine Vielzahl derer eingespart werden kann.

Vorteil der Software ist die Erstellung kurz- und langfristiger Entwicklungspläne für Mitarbeiter (SAP Deutschland AG & Co. KG, 2011, o.S.). Über SAP ERP HCM können Personalentwickler alle individuellen Fortschritte der Mitarbeiter virtuell verfolgen und neue Entwicklungsstrategien ableiten. Zudem sind der Wissensstand und der Bedarf an Fachwissen der Talente anhand bisheriger Personalentwicklungsmaßnahmen zu ermitteln. Die Ergebnisse einzelner Schulungen und Förderprogramme fließen direkt in die Entwicklung und Optimierung weiterer Fortbildungsprogramme ein (SAP Deutschland AG & Co. KG, 2011, o.S.).

6.5 Netzwerke

Der Einsatz von Netzwerken trägt zur Präzisierung der Auswahl von Talenten bei. Vor allem legen Unternehmen ihr Augenmerk auf Talent Netzwerke beziehungsweise Talent-Communities. Diese haben in Zukunft einen großen Stellenwert für den Bereich Human Resources. Ziel von Talent-Communities ist es Talente anzuwerben, einzubinden und zu halten. Dazu ist eine enge Zusammenarbeit von Hochschulen, Bildungs- und Forschungsinstituten sowie Unternehmen erforderlich. Über webbasierte Plattformen lassen sich Bildungsteilnehmer mit Unternehmen vernetzen. Den Unternehmen ermöglichen diese Plattformen mit den Kandidaten frühzeitig in Kontakt zu treten, eine Beziehung aufzubauen, mit ihnen während des Studiums zusammenzuarbeiten und sie

dann bedarfsorientiert einzustellen. Diese daraus resultierende Bindung der potenziellen Mitarbeiter und auch der derzeitigen Mitarbeiter ist der Grundstein für den Aufbau eines eigenen Talentpools (Kraemer, Peczynski & Zimmermann, 2010, S. 35).

„Der zentrale Aspekt der Communities ist die Erfassung der Kompetenzen, die einen integralen Bestandteil des Bewerberprofils repräsentieren“ (Kraemer u.a., 2010, S. 36). In Talent Netzwerken stehen der professionelle Lebenslauf und das Kompetenzprofil von Nutzern im Zentrum. Darin besteht ein Unterschied zu klassischen E-Recruiting-Prozessen, die Kompetenzprofile eben nicht enthalten. In Talent-Communities werden alle Informationen, die Qualifikations- und Personenprofile betreffen, erfasst und bereitgestellt (Kraemer u.a., 2010, S. 36). Über die möglichst standardisierte Verwaltung der Kompetenzprofile können eine bessere Vergleichbarkeit hergestellt und schnellere Auswahlprozesse ermöglicht werden.

Ein Beispiel für eine Talent Community ist „SABINE“. „SABINE“ ist ein „Projekt im THESEUS Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Innovation“ (Kraemer u.a., 2010, S. 36). In der „SABINE“ Talent Community werden Online-Stellenangebote aus unterschiedlichen Stellenbörsen importiert. Mit Hilfe einer Kompetenz-Kategorisierung ist die Erstellung und Veröffentlichung von Anforderungsprofilen möglich. Mit diesem Ansatz ist die „SABINE“- Lösung als Talent Community nicht nur dazu in der Lage, im Internet verfügbare Stellenangebote aus unterschiedlichen Stellenbörsen zu importieren, sondern aus diesen Stellenangeboten auch die Anforderungsprofile mithilfe einer Kompetenz-Kategorisierung zu extrahieren und durchsuchbar zu machen. Talent-Communities gewährleisten die Ergänzung von „Learning and Development“ um „Rekrutierungsprozesse, Performance- und Kompetenzmanagement-Funktionen sowie Karriere- und Nachfolgeplanung zu integrierten Talent Management Lösungen“ (Kraemer u.a., 2010, S. 36).

Zudem bieten Netzwerke Organisationen die Möglichkeit, die Talente untereinander national wie international gezielt auszutauschen. Dabei kommt es auf das richtige Timing an. Die Talente müssen bereits in ihrer Entwicklung fortgeschritten sein. Dieses richtige Timing für einen Austausch liegt im Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft. „Die Talente bringen ihr Wissen im anderen Unternehmen ein, erfahren dort selbst eine steile Lernkurve und bringen das neu gewonnene Wissen ins eigene Unternehmen zurück“ (Donkor & Monti, 2010, o.S.). Über den Austausch der Talente erfolgt nicht nur ein Wissensaustausch und Wissensgewinn. Vielmehr dient dieser aufgrund der vielseitigen Erfahrungen der Talente, um Veränderungsprozesse in der Organisation anzuregen und gegebenenfalls zu beschleunigen. Bei der Arbeit und während dieser Veränderungsprozesse sind Talente stets von Mentoren zu betreuen und individu-

ell zu coachen. Inwieweit Coaching und Mentoring Bestandteile der Talententwicklung und -förderung sind, wird im Folgenden erläutert.

6.6 Mentoring & Coaching

„Ein einziges Gespräch mit einem klugen Mann ist besser als zehn Jahre zu studieren.“

Chinesisches Sprichwort

Eine wichtige Basis für die Talententwicklung sind Mentoring- und Coachingprogramme. Beim Coaching handelt es sich um eine Unterstützung „sowohl bei der Bewältigung längerfristig angelegter Aufgaben als auch um die Sicherung von zeit- und kontextunabhängigen Leistungs- und Problemlösungsverhalten“ (Sattelberger, 1991, S. 209). Hierbei handelt es sich zumeist um externe Coaches, die in der Regel in einem Zeitraum von einem Monat bis zu einem Jahr gemeinsam mit den Coachees Probleme bzw. Situationen durcharbeiten „mit dem Ziel neue Fähigkeiten auszuprobieren und zu erwerben“ (Sattelberger, 1991, S. 210). Hierbei sollen die Kompetenzen des Coachees erweitert, seine Problemlösungsfähigkeit trainiert und seine selbstständige Arbeitsfähigkeit gezielt unterstützt werden, um ihn beispielsweise auf eine erste Führungsaufgabe, einen Auslandseinsatz oder auf ein herausforderndes Projekt vorzubereiten (Sattelberger, 1991, S. 210).

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sich jede Führungskraft als Coach begreift, das heißt, ihre Talente sehr gut kennt, fordert und fördert. Michaels u.a. (2001) postulieren dies ebenfalls in ihrem Werk „War for Talent“: „Every leader at all levels can and should be a people developer“ (S. 14). Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte den Talenten Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, da diese die talentierten Nachwuchskräfte täglich erleben und beobachten und ihnen Ziele und Aufgaben vorgeben. Dies erleichtert enorm das Vornehmen einer Passung zwischen Talent und Stelle, Aufgabe oder Förderungsmaßnahme. Daher sollte der Coaching-Gedanke in der Unternehmenskultur, aber auch in Anreiz- und Monitoringsystemen verankert sein.

Das Wort Mentoring stammt aus der griechischen Mythologie. Während Odysseus' zehnjähriger Irrfahrt war Mentor der Erzieher dessen Sohns Telemach. Im übertragenen Sinne ist ein Mentor ein wohlwollender, erfahrener Ratgeber und Beschützer. Im Unternehmenskontext handelt es sich dabei um eine „Patenschaft“ zwischen einem jungem (Mentee/Protegé) und einem erfahrenen Organisationsmitglied (Mentor). Dabei gewährt der Mentor Einblicke in seine berufliche Laufbahn und Arbeitserfahrung, ermöglicht und unterstützt beim Eintritt in Netzwerke, der Planung von Berufszielen und Karriereschritten sowie bei der Identifikation der Stärken und Schwächen des Mentees. Ebenso können beispielsweise der gemeinsame Besuch von Workshops, Messen und

Tagungen oder der Austausch zu Fachthemen Teil des Mentorings sein. Des Weiteren kann der Mentee den Mentor in seinem Arbeitsalltag oder auf Reisen begleiten und beobachten, um einen Einblick in die Arbeit des Mentors zu bekommen (Shadowing). Wie gestalten sich dessen Aufgaben, wie geht er mit Kunden und Mitarbeitern um, welches spezifische Verhalten zeigt er und wie trifft er Entscheidungen? Im Zentrum des Mentoring steht die Persönlichkeitsentwicklung des Individuums. Das Mentoring kann sich über eine ganze Karriere oder ein ganzes Leben lang erstrecken, wird aber auch häufig in Übergangssituationen, zum Beispiel zwischen Studium und Beruf, bei Berufsbeginn oder der Vorbereitung auf eine höhere Position eingesetzt.

Der Ansatz des Mentors ist der eines Freundes oder Partners. Hierzu gehört das Zuhören, Fragen stellen, das Einnehmen von Gegenpositionen, aber auch kontinuierliches (kritisches) Feedback, um den Bewusstseinszustand des anderen zu erweitern. Der Mentor fungiert somit als eine Art „Sparring-Partner“, der immer wieder herausfordert und den Mentee an seine Grenzen bringt. Dies erfolgt aber in einem geschützten Rahmen und mit der Unterstützung des Mentors. Gerade auch aufgrund dieser Doppelrolle als Beschützer und Förderer wird das Mentoring oftmals als eine Art Vater-Sohn-Beziehung bezeichnet (Sattelberger, 1998, S. 220). Schein (1978) nennt sieben Rollen des Mentors:

- Der Mentor als Lehrer, Ratgeber oder Trainer
- Der Mentor als positives Rollenmodell
- Der Mentor als Talentförderer
- Der Mentor als Türöffner
- Der Mentor als Beschützer
- Der Mentor als Sponsor
- Der Mentor als erfolgreicher Führer

Diese vielschichtigen und herausfordernden Rollen des Mentors sollen die individuelle Entwicklung des Mentees befördern und dessen Selbstwertgefühl/-achtung nähren. Daher ist ein Mentor insbesondere im Rahmen der Talententwicklung bzw. Nachwuchskräfteentwicklung von größter Bedeutung.

Ein entscheidender Unterschied zwischen Coaching und Mentoring ist die Art der Verpflichtung. Coaching ist eine „natürliche“ Führungsaufgabe beziehungsweise Pflicht, während Mentorentum auf Freiwilligkeit beruht (Sattelberger, 1998, S. 220).

Sowohl beim Mentoring als auch beim Coaching ist es unerlässlich, dass der Coachee oder Mentee den Entwicklungsprozess aktiv mitgestaltet und steuert. Durch das Formulieren von Zielen und Erwartungen gibt er dem Prozess eine Richtung. Zudem ist es

von großer Wichtigkeit, dass sich beide Beteiligten auf die Beziehung einlassen. Eine enge, zum Teil freundschaftliche Beziehung ist essenziell, da diese nicht nur Leistungsverbesserung, sondern auch und besonders eine Persönlichkeitsentwicklung zum Ziel hat. Hierbei ist es erforderlich eindringliche Fragen zu stellen, sich über Wünsche, Erwartungen und Ziele auszutauschen und sich dem anderen zu öffnen. Nur so kann eine Mentoring-/Coachingbeziehung Früchte tragen.

Aber nicht nur dem Mentee oder Coachee erwachsen aus diesen Beziehungen Vorteile. Auch für den Mentor oder Coach eröffnet sich hierdurch eine Möglichkeit der Weiterentwicklung und des Austauschs mit dem Nachwuchs über neue, innovative Ideen. Er erhält dadurch auch andere Blickwinkel auf das Arbeitsfeld und erfährt von Trends oder Entwicklungen. Zudem kann die Freude und der Spaß am Erfahrungsaustausch und an der Entwicklung einer anderen Person, die aktiv gestaltet werden und die befriedigende Früchte tragen kann, ein positiver Nutzen sein.

Dadurch, dass eine erfahrene Person im Unternehmen das Talent als seinen Schützling begreift, ein Auge auf diesen hat und abschätzen kann, wann es ihm welche Aufgaben übertragen kann und was er womöglich schon zu leisten vermag (ohne es selbst zu wissen oder sich zuzutrauen), kann sich ein Talent in großen Schritten entwickeln.

6.7 Action Learning & Learning Circles

Neben Mentoring und Coaching handelt es sich bei Action Learning und Learning Circles ebenfalls um on-the-job-Maßnahmen, auf die bei der Talententwicklung eine besondere Gewichtung gelegt werden sollte.

Kern dieser Maßnahmen ist das Lernen im Berufsalltag, das Wachsen an tatsächlichen Herausforderungen. Diesen Formen des Peer Learnings und selbstorganisierten Lernens liegen die Annahmen zugrunde, dass Menschen am besten lernen, wenn sie neue Informationen auf aktuelle Herausforderungen anwenden, wenn sie in fortwährendem Austausch und Feedback mit ihren Kollegen stehen und wenn der Lernprozess die ganze Person involviert (Goldsmith & Carter, 2010, S. 199, 202). Eine Person, die ein Problem löst, wird zum Experten für dieses Problem und kann über den Austausch mit Kollegen dieses Wissen bei Bedarf weitergeben. Eine weitere Grundannahme ist, dass es ebenso wichtig ist, das Problem zu identifizieren sowie eine Lösung zu finden. Diese und weitere Nutzen werden durch die Maßnahmen adressiert. Im Folgenden werden sowohl Learning Circles wie auch Action Learning genauer beschrieben.

6.7.1 Learning Circles

Bei Learning Circles handelt es sich um unternehmensinterne Lerngruppen, die selbstorganisiert an den jeweiligen persönlichen Themen und Herausforderungen arbeiten, sowie sich gegenseitig, interdisziplinär austauschen und unterstützen.

Ein Unternehmen, das Learning Circles in sein Talententwicklungsprogramm integriert hat, ist Microsoft. Es werden selbstorganisierte Gruppen von fünf bis sieben Teilnehmern gebildet, die sich vier bis acht Mal pro Jahr treffen (Goldsmith & Carter, 2010, S. 203). Jeder Teilnehmer wählt ein Ziel und identifiziert realistische und relevante Handlungsschritte, um dieses Ziel zu erreichen (Goldsmith & Carter, 2010, S. 204). Zwischen den Treffen versuchen die Teilnehmer diese Schritte umzusetzen und halten die Lernergebnisse fest, um diese im nächsten Treffen zu berichten (Goldsmith & Carter, 2010, S. 204). Ist das Ziel erreicht, wird ein nächstes Ziel ausgewählt und auf dieselbe Weise verfahren. Learning Circles ermöglichen den Teilnehmern ein bereichsübergreifendes Netzwerk aufzubauen, aus dem sie jederzeit Hilfe anfragen können, was zu schnelleren und effizienteren Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen führt. Zudem entwickeln sie sich aufgrund des regen Austauschs und der engen gemeinsamen Arbeit vor allem auch in Bereichen wie Führung und Kommunikation. Die Teilnehmer erhalten eine wichtige Reflexions- und Feedback-Plattform und werden sich ihrer Rolle im Unternehmen bewusster (Goldsmith & Carter, 2010, S. 205). Die Verpflichtung gegenüber den anderen Teilnehmern motiviert und spornt zu großer Produktivität und aktivem Handeln an (Goldsmith & Carter, 2010, S. 205). Hierbei ist auch eine Form des Tandems, von zwei Talenten mit komplementären Kompetenzen, denkbar, die sich auf diese Weise ergänzen und voneinander lernen (Byham u.a., 2002, S. 184).

Durch das stetige „Erinnert Werden“ durch die Gruppe und den positiven Gruppendruck, die Ziele auch erreichen zu wollen, ergibt sich daher eine Lerndynamik, die als Einzelperson nicht generierbar ist. Zudem werden innerhalb solcher Gruppen aktuelle Probleme und Herausforderungen des Unternehmens besprochen und diskutiert. Durch den interdisziplinären und bereichsübergreifenden Austausch resultieren neue Sichtweisen und Lösungswege. Zudem fördert die Arbeit an realen Problemen, die Problemlösefähigkeiten und das Lernen der Mitarbeiter, ohne dass – wie beispielsweise bei einem Training – ein Lerntransfer geleistet werden muss, da dieser inhärent ist.

6.7.2 Action Learning

Hinter dem Begriff „Action Learning“ verbirgt sich eine Trainingsform, bei der Teams von sechs bis 16 Personen an einem realen Problem des Unternehmens arbeiten, das

außerhalb ihres Kompetenzbereichs liegt (Byham u.a., 2002, S. 233). Ziel solcher Aufgaben ist es, die Teilnehmer auf strategische Themen vorzubereiten und ihre Entscheidungskompetenzen zu entwickeln (Byham u.a., 2002, S. 233). Die Teilnehmer lernen die Bedeutung von Netzwerken, erlernen über ihre Teamkollegen neue Methoden und Vorgehensweisen, können Führungsverhalten austesten und erfahren, wie man Probleme in Zusammenarbeit löst. Dabei kann es sich beispielsweise um die Frage handeln, wie sich das Unternehmen zukünftig strategisch aufstellen sollte, wie ein neues Produkt auf dem Markt eingeführt wird oder die Personalabteilung mehr Wert im Unternehmen generieren kann (Byham u.a., 2002, S. 234).

Essenziell für die Effektivität von Action Learning ist es, dass die Aufgabenstellung tatsächlich für das Unternehmen relevant ist. Diese – oftmals bereichsübergreifenden und strategischen Themen – generieren hohes Commitment und Motivation. Die Teammitglieder fühlen sich wertgeschätzt und identifizieren sich mit der Aufgabe. Aufgrund dieser Anteilnahme ist es auch von Vorteil, dem Team oder daraus entstammenden Einzelpersonen die Umsetzungsverantwortung für das Thema zu übergeben (insofern eine Umsetzung erfolgt; Byham u.a., 2002, S. 234). Um kreative und innovative Lösungsvorschläge zu erhalten, sollten die Teams aus Personen unterschiedlicher Bereiche, Kulturen und Kompetenzprofilen zusammengestellt werden. Hierbei kann es sich sowohl um virtuelle als auch geografisch nahe Teams handeln. Derartige Programme können neben der regulären Arbeit oder aber als alleinige Projektarbeit, auf die sich der Teilnehmer voll konzentrieren kann, durchgeführt werden. Es ist zudem auch möglich, Einzelpersonen derartige Aufgaben zu übergeben oder aber die beiden Formen zu kombinieren, indem eine gemeinsame Teamaufgabe gesetzt wird, innerhalb derer jedem Einzelnen noch ein weiteres, spezifisches Thema zugewiesen wird.

Der Prozess der Lösungsfindung kann dabei von einem professionellen Coach unterstützt werden, der vor allem bei den Teambildungsprozessen und der apriori Zielfindung jeden einzelnen Teilnehmer unterstützend begleitet (Byham u.a., 2002, S. 235). Eine inhaltliche Einmischung ist dagegen nicht erwünscht.

Die Effektivität von Action Learning ergibt sich aus der starken Involviertheit der Teilnehmer. Sie werden in relativ kurzer Zeit zu Experten eines Problems außerhalb ihres Kompetenzbereichs und verfolgen damit nicht nur das Ziel einer Lösungsfindung, sondern arbeiten gleichzeitig an ihrer Weiterentwicklung und dem Erreichen ihrer persönlichen, am Anfang gesetzten, Ziele (Byham u.a., 2002, S. 236).

Somit handelt es sich bei Action Learning und Learning Circles um wenig Ressourcen benötigende Maßnahmen im Bereich der Talententwicklung, die Ziele wie Vernetzung, Erlernen von Soft Skills, persönliche und fachliche Entwicklung, einen ganzheitlichen

Blick auf das Unternehmen sowie Problemlösungskompetenzen zur gleichen Zeit fördern und fördern. Wichtig sowohl bei Action Learning als auch Learning Circles ist es, dass – obwohl diese zum Großteil selbstorganisiert sind – ein Konzept zugrunde liegt, das Ziele und Vorgehensweise definiert. Zudem ist es von Vorteil, diese von einem Coach oder einer Führungskraft zum Teil begleiten zu lassen, im Sinne einer Anlaufstelle für Fragen und Probleme und weniger als inhaltlicher Inputgeber.

6.8 Stretch Assignments

„Ich höre und vergesse. Ich sehe und erinnere. Ich tue und verstehe.“

Konfuzius, chinesischer Philosoph

Bei Stretch Assignments handelt es sich um die systematische Zuweisung besonders herausfordernder Aufgaben, das heißt, die Zuweisung signifikanter Verantwortungsbereiche, die einem Talent meist in Form eines Jobs oder einer Position angeboten werden (Byham u.a., 2002, S. 175). Dabei kann es sich zum Beispiel um die Verantwortung für ein komplexes oder umfangreiches Projekt, um eine Auslandsentsendung oder um eine Stelle in einer Lieferanten- oder Kundenorganisation handeln (Byham u.a., 2002, S. 176). Sie ermöglichen Talenten mehrere Entwicklungsziele zur selben Zeit zu befriedigen, beispielsweise die Verbreiterung und Vertiefung von Wissen, Kompetenzen und Verantwortungen. Da es sich vor allem um die Entwicklung von besonders bedeutenden Kompetenzen zur Vorbereitung auf eine Führungsposition handelt, umfassen Stretch Assignments als langfristige Maßnahme oftmals einen Zeitrahmen von ein bis zwei Jahren (Byham u.a., 2002, S. 176).

Möglichkeiten ein Assignment zu definieren sind unter anderem laterale Bewegungen, die Leitung von Task Forces (zum Beispiel Lösung eines Organisationsproblems, Implementieren eines neuen Systems oder Treffen organisationaler Entscheidungen), die Ausweitung der aktuellen Position, Interims-Positionen oder das Kreieren einer neuen Stelle (Byham u.a., 2002, S. 191 ff.). Dabei sind vor allem folgende Fragen zu beantworten, die wichtige Kriterien für ein effektives Assignment darstellen (Byham u.a., 2002, S. 188 ff.): Werden hierbei die gewünschten Kompetenzen und Fähigkeiten entwickelt? Liefert das Assignment Einblicke in die spezifischen Persönlichkeitsmerkmale des Talents, sodass eine Einschätzung zur Eignung als Führungskraft vorgenommen werden kann? Ermöglicht das Assignment einen adäquaten Einblick in den Arbeitsbereich einer Führungskraft? Werden die Talente hierbei für das Top-Management beobachtbar? Besteht eine Passung zwischen den persönlichen und den organisationalen Anforderungen und Erwartungen?

Die zugrunde liegende Annahme lässt sich wie folgt formulieren: Je größer die Herausforderung, desto größer ist die Entwicklung. Stretch Assignments fordern die Fähigkeiten der Talente heraus und zwingen sie neue, noch nicht getestete Fertigkeiten anzuwenden (Byham u.a., 2002, S. 199). Entscheidend hierbei ist aber, dass die Balance zwischen Unter- und Überforderung gewahrt ist. Das Maxime lautet dehnen, aber nicht reißen! Das Talent soll sich bei der Aufgabe nicht langweilen, jedoch auch nicht nach dem Motto „sink or swim“ ins kalte Wasser geworfen werden, da aus einer zu großen Herausforderung Frustration und Demotivation resultieren können. So würden Sinn und Zweck des Konzepts ad absurdum geführt werden.

Um dieser Gefahr zu begegnen ist es sinnvoll, dem Talent einen Coach und/oder Mentor zur Seite zu stellen, der als Rollenvorbild dient, Feedback gibt und gegebenenfalls unterstützend eingreift (Byham u.a., 2002, S. 188). Durch herausfordernde Aufgaben und das Zutrauen kann sich das Talent, schneller als durch eigene Bemühungen, sowohl fachlich als auch persönlich entwickeln.

Auf die Frage von Byham u.a. (2002), wie sie ihre Kompetenzen erlangt haben, gaben fast alle Manager besonders herausfordernde Aufgaben als entscheidende Ursache an (S. 182). Stretch Assignments dehnen die Kompetenzen und die Komfortzone des Individuums aus und veranlassen es dazu über sich hinauszuwachsen. So sind Stretch Assignments insbesondere für Kompetenzen, die man sich nur erfahrend aneignen kann äußerst effektiv.

6.9 Dimensionen

Die vorgestellten Maßnahmen können anhand der fünf Dimensionen von April und Blass (2008) eingeordnet werden. Dabei handelt es sich um Dimensionen, anhand derer die Talententwicklung in Organisationen kategorisiert werden kann:

1) **Development Path:**

How are people developed once they have been identified as talent?

2) **Development Focus:**

Where does the focus of the organizations development activities lie?

3) **Support:**

How much specific support is provided to the talentpool within the organisation?

4) **Influence on Career:**

Who, and what, have the most influence on an individual's career?

5) **Connected Conversations:**

How many people can an individual discuss their career options with?

Punkt eins fragt nach der Art der Entwicklung, d.h., ob ein Talent standardisiert oder individuell im Unternehmen entwickelt wird. Dieser Punkt hat natürlich immer mit Kapazitäten und den Ressourcen eines Unternehmens zu tun. Die zweite Dimension befasst sich mit dem Fokus der Entwicklungsmaßnahmen. Konzentrieren sich diese an den Schwächen oder Stärken der Talente? Hierbei stellt sich die strategische Frage, wie viel Risiko ein Unternehmen zu tolerieren bereit ist und ob ein risikoaffines oder -averses Führungsverhalten bevorzugt wird. Steht die Fehlervermeidung im Zentrum der Aufmerksamkeit, sollte bei der Entwicklung das Augenmerk auf der Beseitigung der Schwächen liegen. Hinter der Dimension „Unterstützung“ verbirgt sich die Betreuungsintensität der Talente. Werden sie auf väterliche Weise begleitet und unterstützt oder ins kalte Wasser geworfen? Die vierte Dimension stellt die Frage, wer dafür verantwortlich ist, die Karriere und die Entwicklung des Talents zu fördern – das Individuum selbst oder die Organisation (Blass & April, 2008, S. 54 f.). Dem Ansatz, dem Individuum die eigenen Entwicklung zu übertragen, liegt die Annahme zu Grunde, dass vor allem das Talent Zeit und Energie in seine Karriere investieren muss und es daher einen großen Anteil an Selbststeuerung in Bezug auf die Karriereplanung und -entwicklung erhalten sollte. Demgegenüber steht der Wunsch des Unternehmens, ein Talent im Unternehmen zu halten und es entsprechend dessen Vorstellungen und Erwartungen und in Passung mit der angestrebten Nachfolgeplanung zu entwickeln und auf Schlüsselpositionen vorzubereiten. In diesem Modell trüge das Unternehmen die entscheidende Verantwortung bei der Talententwicklung (Blass & April, 2008, 54 f.). Hierbei muss eine Balance gefunden werden zwischen der Selbstverantwortung des Talents und den strategischen Zielen des Unternehmens, indem das Unternehmen Möglichkeiten zur Entwicklung anbietet und Karrierepfade vorzeichnet, aber auch individuell auf die Bedürfnisse und die Karriereziele des Talents eingeht.

Die letzte Dimension behandelt die Frage, auf wie viele Kontakte das Talent bei Fragen zu seiner Karriereplanung, -fortschritten und -entscheidungen zurückgreifen kann. Das Kontinuum bewegt sich zwischen dem direkten Vorgesetzter und einem umfangreichen Netzwerk (Blass & April, 2008, S. 55). Talente ist die Möglichkeit, mit unterschiedlichsten Personen über diese Themen sprechen zu können, oftmals sehr wichtig, um Entscheidungen treffen und sich ein Urteil über die Möglichkeiten im Unternehmen bilden zu können (Blass & April, 2008, S. 55).

In Bezug auf das Lernen und die Entwicklung wird vorgeschlagen den Dimensionen von April und Blass eine weitere Dimension hinzuzufügen, die den Zeitfaktor beinhaltet: Sind die Entwicklungsmaßnahmen lang- oder kurzfristig ausgerichtet? Liegt der Fokus

auf kurzfristigen Performance-Verbesserungen oder auf einer langfristigen Persönlichkeitsentwicklung sowie einer gesteigerten Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit?

Um darzustellen, was die beschriebenen Entwicklungsmaßnahmen auszeichnet, sollen nun beispielhaft das Mentoring in die Dimensionen von Blass und April (2008) sowie der ergänzten Dimension eingeordnet werden. Somit soll zudem auf die Handlungsempfehlungen für Talententwicklung übergeleitet werden.

Das Mentoring ist eine hochindividuelle Maßnahme, die die gesamte Persönlichkeit des Talents in Anspruch nimmt und ein starkes Eingehen auf dessen Person voraussetzt (Dimension 1). Der Mentor benötigt diese Informationen, um dem Talent passende Aufgaben zu übergeben und es entsprechend entwickeln und fördern zu können. Es ist dabei sowohl eine Konzentration auf Stärken wie auf Schwächen möglich (Dimension 2). Empfohlen wird jedoch, die Maßnahmen auf die Stärken des Talents hin auszurichten, da durch bloße Fehlervermeidung keine herausragenden Leistungen entstehen (Blass & April, 2008, S. 51 f.). Die Beziehung zum Mentor wird oftmals als ein freundschaftliches oder gar väterliches Verhältnis erlebt (Dimension 3). Der Mentor unterstützt das Talent und begleitet es, steht ihm also bei Fragen und Schwierigkeiten zur Seite. Das Mentoring zeichnet einen Mittelweg zwischen der Selbstverantwortung des Talents, das seine Vorstellungen, Erwartungen und Ziele proaktiv in die Beziehung einpflegen muss, und den Anforderungen und Möglichkeiten des Unternehmens (Dimension 4). Der Mentor bereitet das Talent auf Führungspositionen im Unternehmen vor und vermittelt ihm unternehmensspezifische Rollenerwartungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfade. Da der Mentor dem Talent den Zugang zu seinem unternehmensinternen und -externen Netzwerk gewährt, hat das Talent die Möglichkeit, Fragen zur Karriereplanung an eine Vielzahl von Personen zu richten (Dimension 5). Das Mentoring adressiert auch kurzfristige Ziele wie die Leistungsverbesserung oder die Gestaltung von Übergängen (zum Beispiel Berufsbeginn), vor allem aber fokussiert es sich auf die Persönlichkeitsentwicklung und ist damit langfristig ausgerichtet (Dimension 6).

Das Mentoring zeichnet das ideale Bild von zukünftigen Talententwicklungsmaßnahmen und deren Ausgestaltung ab. Dieses Beispiel leitet nun zu den Handlungsempfehlungen für die Talententwicklung über.

6.10 Handlungsempfehlungen

“Companies need to fundamentally change the way they develop people by accelerating development and making it happen every day.”

Michaels u.a., 2001, S.14

Um den allseits bekannten Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenüber sehen, zu begegnen, ist es erforderlich, ein integriertes und aufeinander abgestimmtes Modell zu entwickeln, das sich durch ein strukturiertes und systematisches Vorgehen auszeichnet. Dies kann durch ein Portfolio an herausfordernden Aufgaben erreicht werden, die direkt mit dem Arbeitsalltag zu tun haben und die kontinuierlich die Grenzen des Talents ausweiten. Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen für den Auf- und Ausbau eines Talententwicklungsprogramms ausgesprochen, das sich entlang der folgenden Ausprägung der Dimensionen von April und Blass (2008) orientiert: Individuell, stärkenorientiert, väterlich-unterstützend, gleichmäßige Aufteilung der Verantwortung für Ausgestaltung zwischen Unternehmen und Talent, netzwerkorientiert, langfristig ausgerichtet.

Wie zu Beginn erläutert, erwarten heutige Absolventen an erster Stelle persönlich angepasste Entwicklungsprogramme und gezielte Entwicklungsmaßnahmen. Daher sollten kontinuierliches Coaching und Mentoring mit einer ausgeprägten Feedback-Kultur die Grundlage eines jeden Talententwicklungsprogramms bilden. Ergänzt wird dieses durch eine vielfältige Ausprägung von on-the-job-Maßnahmen. Bei diesen kann es sich um herausfordernde Aufgaben (Stretch Assignments) handeln, beispielsweise die Möglichkeit eine Führungsaufgaben auszutesten (Leiten eines Projektes, einer Tagung oder Verhandlung), eine Auslandsentsendung, um ein Verständnis für ein fremdes Land und eine andere Kultur zu entwickeln oder Shadowing, also das Beobachten von Vorbildern wie einem guten Verhandler, Redner oder einer erfolgreiche Führungskraft.

Gerade bei diesen Aufgaben kommt der Führungskraft als Coach oder dem Mentor die Aufgabe zu, eine vorherige individuelle Passung zwischen Maßnahme/Aufgabe und Talent zu gewährleisten, diesem fortwährend (kritisches) Feedback und Unterstützung zu gewähren und als positives Rollenvorbild zu fungieren. Insbesondere auch die persönliche Beziehung und die detaillierte Kenntnis der Kompetenzen des Talents, befähigen Coach und Mentor auch ungeplante Möglichkeiten, die sich im Arbeitsalltag ergeben, zu ergreifen und diese als Stretch Assignment zu nutzen.

Trainings sollten nur für die Generierung spezifischen kognitiven Wissens verwendet werden (zum Beispiel das Erlernen eines bestimmten Management Tools wie SAP). Ansonsten sollte vermehrt auf selbstorganisiertes Lernen (Learning Circles) und Ler-

nen im Job (Action Learning) gesetzt werden, indem man Lerntandems oder -gruppen bildet und diese ebenfalls durch Coaches oder Mentoren begleiten lässt.

Des Weiteren ist es von besonderer Bedeutung die Talente nicht in einzelnen Abteilungen zu horten und zu verstecken, sondern ein überdivisionales Denken bei der Stellenbesetzung und der Entwicklung zu etablieren. Durch das Durchlaufen unterschiedlichster Unternehmensbereiche oder Kunden- oder Lieferantenunternehmen, erlangt das Talent einen Blick über den Tellerrand hinaus und damit einen Überblick über das eigene Unternehmen und dessen Branche. Dem Talent wird es damit möglich, die unterschiedlichen Sprachen der Bereiche zu sprechen, wodurch es die Fähigkeit erlangt, über Schnittstellen hinweg erfolgreich agieren und führen zu können, sowie sich ein unternehmensweites und -übergreifendes Netzwerk aufzubauen. Zudem ermöglicht ein interdisziplinäres Denken, die Verzahnung und das Zusammenspiel der Bereiche zu sehen und zu nutzen.

Durch das Lernen an einem Rollenvorbild und in alltäglichen Berufssituationen, das Zutrauen und Fördern durch kontinuierliches Feedback, die Förderung der Selbstreflexion der Talente, die Nutzung von Talentnetzwerken und letzten Endes durch ein integriertes, individuell angepasstes Talent-Entwicklungsprogramm tragen die genannten Maßnahmen enorm zu Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung bei.

Ein großer Vorteil der vorgestellten Maßnahmen ist, dass diese sehr ressourcenschonend implementiert werden können, da ein Großteil der Entwicklung über alltägliche Aufgaben, im Zusammenspiel mit Vorgesetzten, in Lerngruppen oder Projekten, aus denen das Unternehmen direkten Nutzen ziehen kann und nicht zuletzt über das proaktive Agieren der Talente selbst stattfindet. Sie sind zudem zum Großteil höchst individuell, praxisnah und zeichnen sich durch große Effizienz und Effektivität aus. Auf diese Weise findet man sich in einer Win-Win-Situation wieder, die sowohl die Erwartungen und Bedürfnisse der Talente sowie auch der Unternehmen erfüllt.

6.11 Herausforderungen

Bei allen vorgestellten Maßnahmen handelt es sich um on-the-job-Maßnahmen, das bedeutet, dass die Entwicklung und das Lernen während der Haupttätigkeit, der tagtäglichen Arbeit erfolgt. Kritische Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen sind zum einen die passgenaue und umfassende Betreuung der Talente durch ein Mentoren- und Coachingsystem sowie eine hohe Analyse- und Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte. Das bedeutet, dass es Mentoren und Coaches geben muss, die fest zugewiesene Schützlinge haben, deren Fähigkeiten und Kenntnisse sie genau kennen und die sie systematisch entwickeln. Hierfür bedarf es einer Kultur des Ler-

nens, der Fehlertoleranz, der Entwicklung und Förderung, der offenen Kommunikation und Veränderungsbereitschaft, im Sinne einer positiven Einstellung zu Veränderungen und der Fähigkeit mit Unsicherheit umgehen zu können.

Wenn betrachtet wird, was für das erfolgreiche Implementieren eines Coaching- und Mentorensystems benötigt wird, sind weitere Herausforderungen wie die Eignung, Auswahl und Qualifizierung von Mentoren und Coaches festzustellen. Zudem stellt sich die Frage des Commitments beispielsweise der Führungskräfte, die eine Coaching-Funktion übernehmen sollen. Hierfür wäre es erforderlich die Aufgabe in Auswahl-, Belohnungs- und Förderungssystemen der Führungskräfte zu integrieren, wie das beispielsweise bei IBM und AT&T erfolgt. Hier werden die Manager erst dann bei Beförderung berücksichtigt, wenn sie einen oder mehrere ihrer Mitarbeiter auf eine Beförderung vorbereitet haben (Sattelberger, 1991, S. 219). Des Weiteren sind die Unterstützung und Wertschätzung der Unternehmensleitung, die Einbettung der Aufgabe in den Anforderungskatalog der Stellenbeschreibung und das explizite Trainieren von Coaching- und Mentoren-Fähigkeiten in Führungskräftefortbildung und -entwicklung von großer Bedeutung, damit diese wichtige beratende und entwickelnde Rolle nicht als lästig und zeitraubend abgetan wird.

Ebenso essenziell wie die Wertschätzung von Coaching und Mentoring als Grundlage für Talententwicklung ist die Bereitschaft überhaupt Talententwicklung zu betreiben. Hierzu müssen Unternehmen die Verbindung zwischen Entwicklung und Performance begreifen und die Scheu vor der notwendigen persönlichen und emotionalen Involviertheit, die einer hervorragenden Talententwicklung bedarf, ablegen. Denn um ein Talent hervorragend zu entwickeln ist ein hohes Einfühlungsvermögen und das Wissen, um Fähigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeit und Potenziale des Talents erforderlich, das nur über „eindringliches“ Fragen und Beobachten zu erhalten ist. Ein Coaching- und Mentoringprozess erfordert persönliche Involviertheit der Führungskraft. Dies ist vielen Managern (noch) fremd, da sie selbst derartige Maßnahmen nicht erfahren haben und ihnen somit Instrumente zur Talententwicklung fehlen. Um einen Pool derartiger Instrumente zu erhalten und auszubauen, können auch hier die oben genannten Führungskräfte trainings und -fortbildungen herangezogen werden.

6.12 Talententwicklung und -förderung als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Diese Maßnahmen bauen nicht nur eine Talentbasis, sondern auch implizites Wissen, Schlüsselkompetenzen und Fähigkeiten auf, die heute einen großen Wettbewerbsvorteil darstellen. Talententwicklung sollte nicht als Abgabe der Mitarbeiter an externe Berater oder Coaches verstanden werden, sondern als die Reintegration des Lernens

als Teil des Arbeitsprozesses und das Coachen als Teil der Führung. Durch die Förderung und die stetige Entwicklung der Talente on-the-job, werden nachhaltig kompetente Fach- und Führungskräfte ausgebildet, die sich durch Loyalität, Commitment und Motivation auszeichnen. Somit gelingt es Unternehmen in Zukunft im „War for Talent“ zu bestehen, ihre Ziele zu erreichen und langfristig wettbewerbsfähige Unternehmensleistungen zu erzielen.

Quellen

Adams-Lang, C. & Neben, A. (2009). Talent Development: Führungskräftenachwuchs zukunftsorientiert sichern. In: M. Klaffke (Hrsg.). *Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practises* (S. 159-173) (1. Auflage). Wiesbaden: VS.

Altrock, M. (2009). *Talent Management: Ein integratives Konzept der Personalentwicklung*. Masterarbeit, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern. Norderstedt: GRIN.

Becker, M. (2010). Optimistisch altern: Empirische Befunde und personal wirtschaftliche Handlungsempfehlungen für ein demographiefestes Talent Management. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 39-56). Wiesbaden: Gabler.

Bethkenhagen, E. (2011). *Pressemitteilung 1.2011: Kienbaum-Studie „High Potentials 2010/2011“*. Zugriff am 20. Juni 2011 unter http://www.kienbaum.at/Portaldata/6/Resources/documents/pdf/press/1_2011_High_Potentials_Studie_2010_2011.pdf

Blass, E. & April, K. (2008). *Developing Talent for Tomorrow: DEVELOP NR 1*. Ashridge Business School, London.

Byham, W. C., Smith, A. B. & Paese, M. J. (2002). *Grow your own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Donkor, C. & Monti, F. (2010). *Strategischer Talentaustausch als Erfolgsfaktor für Innovationen*. Zugriff am 26. Juni 2011 unter <http://www.ionewmanagement.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=182167>

Enneking, A., Sebald, H. & Wöltje, O. (2005). *Talent Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Zugriff am 22. Juni 2011 unter <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2005/200510/ErgebnisberichtTalentManagementDACHStudie102005Druckversion.pdf>

Goldsmith, M. & Carter, L. (2010). *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent*. San Francisco: Pfeiffer.

Kienbaum Management Consultants GmbH (2011) (in Druck). *Absolventen-Studie 2010/2011*. Gummersbach: Kienbaum Communications.

Kraemer, W., Pekczynski, P. & Zimmermann, V. (2010). Talent Management und Netzwerke: Soziale Medien im Personalmanagement. *Information Management und Consulting*, 25, 33-37.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Roos, M. (2010). *Wie moderne Unternehmen ihre Mitarbeiter fördern*. WELT Online, 16. Juni. Zugriff am 25. Juni 2011 unter <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/leadership/article11662926/Wie-moderne-Unternehmen-ihre-Mitarbeiter-foerdern.html>

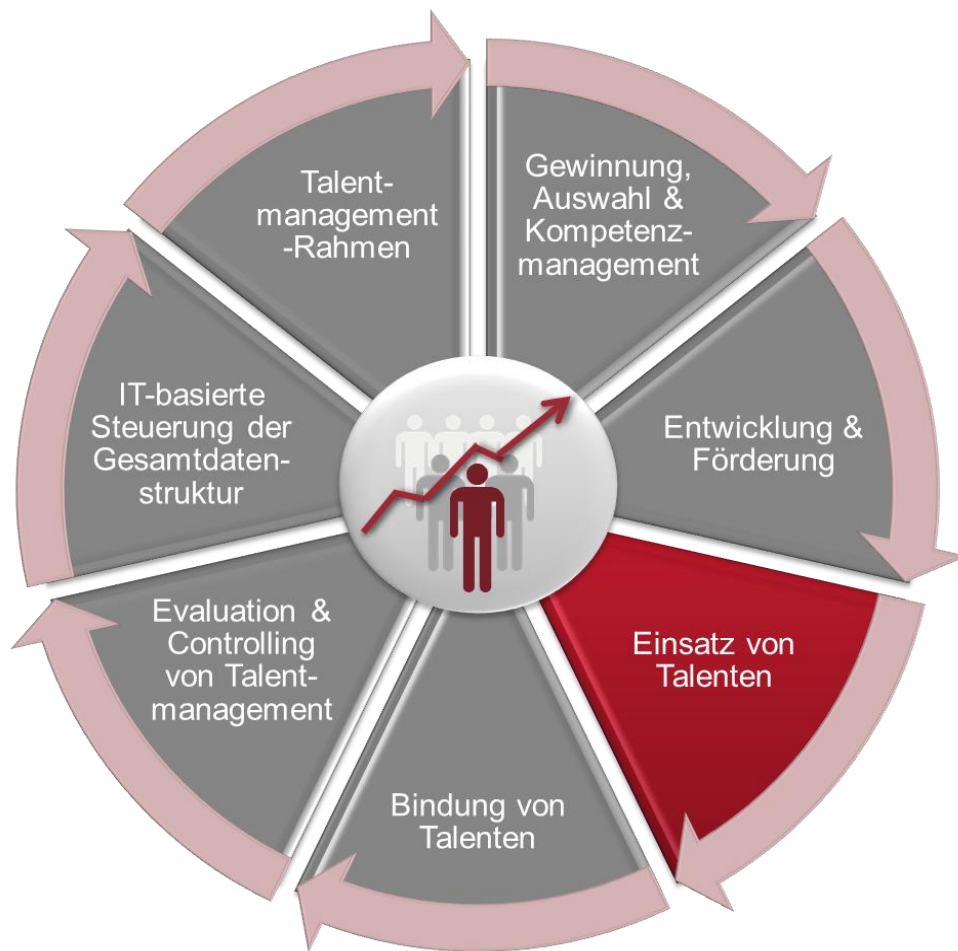
SAP Deutschland AG & Co. KG (2011). *Funktionen von SAP HCM Talent Management: Vom Erstkontakt zur langfristigen Karriere im Unternehmen*. Zugriff am 25. Juni 2011 unter http://www.sap.com/germany/solutions/businesssuite/erp/hcm/featuresfunctions/talent_mgmt.epx

Sattelberger, T. (1991). Personalentwicklung neuer Qualität durch Renaissance helfender Beziehungen. In: T. Sattelberger (Hrsg.). *Die Lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics, Matching Individual and Organizational Needs*. Massachusetts: Reading.

Weber, A. (1997): *Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte*. München: Rainer Hampp.

EINSATZ VON TALENTEN



7 Einsatz von Talenten

7.1 Einleitung

Talentmanagement bedeutet mehr, als nur offene Stellen zu besetzen. Leistungsabfall, demografischer Wandel und Fachkräftemangel stellen Herausforderungen für Unternehmen dar, die zukünftig an Relevanz gewinnen. Firmen, die umdenken, die sich frühzeitig über die Auswirkungen Gedanken machen und strategische Schlussfolgerungen ziehen, werden künftig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten erzielen können.

Eine zentrale Rolle im Talentmanagement spielt dabei der effiziente und erfolgreiche Einsatz von Talenten. Bereits im Unternehmen bestehende Potenziale gilt es zu identifizieren, richtig einzusetzen und damit einen unternehmensstrategischen Nutzen zu ziehen. In diesem Zusammenhang spielt die Personaleinsatzplanung eine zentrale Rolle. Sie ermöglicht einen zielgerichteten Einsatz von Talenten im Unternehmen. Aber nicht nur der richtige Einsatz ist von Bedeutung, vielmehr ist es erforderlich, den Talenten Karrieremodelle und Nachfolgepläne im Unternehmen aufzuzeigen und ihnen gemäß ihrem Potenzial verantwortungsvolle und interessante Positionen bereitzustellen.

In diesem Sinne gibt der erste Abschnitt einen Überblick über den gezielten und erfolgreichen Einsatz von Talenten im Unternehmen. Hierfür ist es zunächst notwendig zu verstehen, was der Gegenstand der Einsatzplanung von Talenten ist. Dieses wird anhand des Verfahrens und der Aufgaben der Personaleinsatzplanung erläutert und gibt Aufschluss über die Ebenen, auf der sich die Einsatzplanung vollzieht. Weiterführend wird ein Überblick über die Arten von möglichen Stellen und Positionen im Unternehmen sowie die zielgerichtete Ermittlung von in Frage kommenden Schlüsselpositionen gegeben. Abschließend werden die Dimensionen der Personaleinsatzplanung mit deren Herausforderungen und Lösungsansätzen diskutiert.

Der zweite Abschnittsteil befasst sich mit dem Karrieremanagement und der Nachfolgeplanung. Im Rahmen des Karrieremanagements werden die Zielebenen sowie mögliche inhaltliche Ausgestaltungen von Karrierepfaden aufgezeigt. Ferner werden sowohl klassische als auch alternative Karrieremodelle diskutiert. Im Rahmen der Nachfolgeplanung werden sechs Schritte des Ablaufprozesses aufgezeigt und flankierende Maßnahmen erläutert.

Abschließend wird anhand der Microsoft Deutschland GmbH ein Best-Practice-Beispiel im Hinblick auf Karrieremanagement und Nachfolgeplanung beschrieben.

7.2 Personaleinsatzplanung

Der gezielte Einsatz von Talenten im Unternehmen ist ein wichtiger Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg und erhöht die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf dem Markt. Eine bedarfsorientierte Einsatzplanung hilft dabei Schlüsselpositionen sinnvoll zu besetzen und wertvolle Potenziale auszuschöpfen (Jäger, 2009, S. 91).

7.2.1 Gegenstand der Personaleinsatzplanung

„Having ‚the right person at the right place‘ in such a way that optimal performance can be delivered and competitive advantage can be realized is a central objective throughout all talent management strategies“ (Vos, 2008, S. 120). Gegenstand der Personaleinsatzplanung ist die gezielte Zuordnung der richtigen Talente auf die richtigen Stellen in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht, so dass die Potenziale ihrer Eignung entsprechend eingesetzt werden und die Umsetzung betrieblicher Aufgaben möglichst effizient erreicht wird (Hentze, Brose & Kammel, 2001, S. 425).

Die Fähigkeit, Talente gezielt einzusetzen, ermöglicht den Unternehmen zukünftige strategische Ziele zu verfolgen, Kosten und Leistungen zu optimieren, wirtschaftliche Chancen zu nutzen und auftretende Herausforderungen erfolgreich zu meistern (Altrock, 2009, S. 30).

Aber auch Talente ziehen einen Nutzen aus einer optimierten Einsatzplanung. Die Berücksichtigung leistungsbezogener Fähigkeiten sowie Interessen und individuelle Bedürfnisse führen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivationssteigerung (Jung, 2008, S.186).

7.2.2 Ebenen der Personaleinsatzplanung

Die Einsatzplanung von Talenten vollzieht sich auf drei Ebenen, der strategischen, der taktischen und der operativen Ebene, wobei sich alle Ebenen mit originären Planungsinhalten befassen.

Die strategische Ebene befasst sich zunächst primär mit der Leistungsoptimierung, d.h. es werden grundlegende Bedingungen des Talenteinsatzes festgelegt, die eng an die unternehmensstrategischen Ziele geknüpft sind. In erster Linie gilt es hierbei, die Anforderungen des Arbeitsplatzes und Fähigkeiten des Mitarbeiters anzupassen und zu optimieren. Hierbei lassen sich vier Dimensionen zur Optimierung ableiten: die Virtualisierung, die Internationalisierung, die Arbeitszeitflexibilisierung und die Humanisierung. Diese werden unter Punkt 7.2.5 gesondert erläutert.

Auf der taktischen Ebene werden gruppenbezogene Einsatzprinzipien festgelegt, die abhängig vom Einzelfall, Aussagen zur Gestaltung des Arbeitssystems machen. Diese Prinzipien ermöglichen die Umsetzung auf der operativen Ebene.

Abgeleitet von der taktischen Ebene, befasst sich die operative Ebene weitestgehend mit der Optimierung der Umgebung. Dieses beinhaltet konkrete Gestaltungsvorschläge hinsichtlich Fragen der Arbeitsaufgabe, des Arbeitsplatzes, des Arbeitsortes sowie der Arbeitszeit (Detzel, 2003, S. 4).

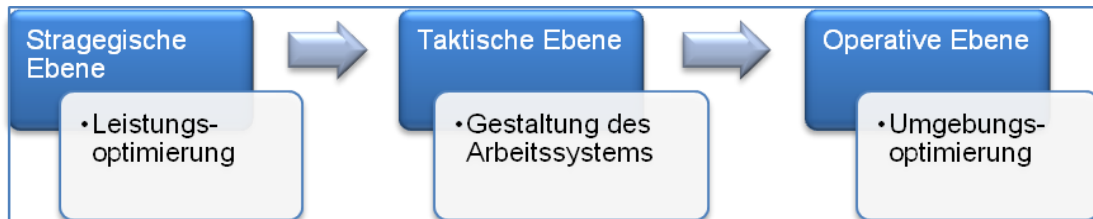


Abbildung 20: Ebenen der Personaleinsatzplanung

(eigene Darstellung)

7.2.3 Verfahren und Aufgaben der Personaleinsatzplanung

Der erfolgreiche Einsatz von Talenten beruht auf einer effizienten Einsatzplanung, die von einer Personalbestandsplanung über eine quantitative, qualitative und zeitliche Planung, zu einer Maßnahmenplanung überleitet. Das Verfahren des Personaleinsatzes reicht dabei von der fundierten Einarbeitung, der Stellenzuordnung und -anpassung über Fragen der Zeitwirtschaft bis hin zum Austritt des Mitarbeiters (Bröckermann, 2009, S. 123).

Bei den Kernaufgaben der Einsatzplanung wird, abhängig vom Planungshorizont, zwischen Maßnahmen der Zuordnung und Maßnahmen der Anpassung von Talenten zu Stellen unterschieden (Jung, 2008, S. 187).

Stellenzuordnung

Im Rahmen der kurzfristigen Einsatzplanung findet eine zeitliche und kapazitätsmäßige Einordnung der Mitarbeiter statt, wobei sowohl das Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Position als auch das Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters betrachtet werden müssen. Hierbei sind zwei Ausrichtungen der Zuordnung zu betrachten: die quantitative und die qualitative Einsatzplanung (Olfert, 2006, S. 85).

Im Zuge des Einsatzes von Talenten ist insbesondere die qualitative Einsatzplanung von Bedeutung. Hierbei werden die Fähigkeiten des Mitarbeiters mit den Anforderungen der Position, unter gleichzeitig möglichst weitreichender Berücksichtigung seiner Neigungen, Interessen und individuellen Bedürfnissen, verglichen (Stock-Homburg,

2010, S. 123). Ferner werden Kenntnisse und Verhaltensweisen identifiziert, über die Talente bis zu einem bestimmten Planungszeitpunkt verfügen müssen, um einen geplanten Leistungsumfang erfüllen zu können (Drumm, 2008, S. 204). Sind die Anforderungen in einem Unternehmen höher als die zur Verfügung stehenden Potenziale, so liegt eine qualitative Unterdeckung vor. Wird das Wissen der Talente nicht vollständig ausgeschöpft, so besteht eine qualitative Überdeckung (Stock-Homburg, 2010, S. 124).

Stellenanpassung

Im Zuge der mittel- und langfristigen Einsatzplanung gilt es Anpassungen der Arbeitsplätze und -bedingungen an die jeweiligen Talente vorzunehmen. Durch zeitliche Veränderungen und technischen Fortschritt ist eine ständige Anpassung unter Berücksichtigung individueller Gesichtspunkte des Mitarbeiters erforderlich. Dabei ist auf eine humane Arbeitsplatzgestaltung, Entwicklungsmöglichkeiten, teilautonome Aufgabengestaltung und Vermeidung von Über- bzw. Unterforderung zu achten (Jung, 2008, S. 187).

Aufgaben der Einsatzplanung	
Kurzfristig	Zuordnung <ul style="list-style-type: none"> • Zeitlich • kapazitätsmäßig
Mittel- und langfristig	Anpassung <ul style="list-style-type: none"> • der Talente an Arbeitsanforderungen • der Arbeitsanforderungen an die Talente

Abbildung 21: Hauptaufgaben der Personaleinsatzplanung

(eigene Darstellung in Anlehnung an Jung, 2008, S. 187)

7.2.4 Ermittlung von Schlüsselpositionen beim Einsatz von Talenten

Zur effizienten Planung des Einsatzes von Talenten bedarf es bestimmter organisatorischer Voraussetzungen. Hierfür sind Informationen über die zu besetzende Position, deren Anforderungsprofil sowie das Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters erforderlich.

Stellenbeschreibungen und Stellenpläne geben dabei die notwendige Auskunft über die zu besetzende Position. Erforderliche Informationen über das Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters sind durch Personalunterlagen, Mitarbeiterbeurteilungen, Entwicklungsbeurteilungen oder Potenzialbeurteilungen erhältlich (Jung, 2008, S. 190).

7.2.4.1 Stellen

Stellen werden abhängig vom Inhalt, der Verantwortlichkeit und der Weisungsbefugnis in drei verschiedene Arten gegliedert (Stock-Homburg, 2010, S. 125):

Ausführungsstellen

Ausführungsstellen beinhalten Aufgaben, die direkt einer betrieblichen Leistung zuzuordnen sind. Mitarbeiter, die eine Ausführungsstelle besetzen, verfügen über einen gewissen Entscheidungsspielraum in ihrer Tätigkeit, nicht jedoch über Weisungsbefugnisse über andere Personen. Derartige Positionen sind häufig auf unteren Mitarbeiter-ebenen sowie auf Facharbeiterebene zu finden.

Instanzen

Instanzen sind Positionen mit fachlichen Leitungsbefugnissen. Sie beinhalten sowohl Entscheidungs- als auch Weisungsbefugnisse. Instanzen sind dabei häufig über verschiedene Unternehmensebenen verstreut, angefangen bei der Geschäftsführung über die Leitung verschiedener Ressorts bis hin zur Projektleitung und sind deshalb häufig interessant für den Einsatz von Talenten.

Stabstellen

Stabsstellen dienen in der Regel zur Unterstützung einzelner Instanzen. Die Inhaber einer solchen Position sind häufig (Fach-)Spezialisten, die nur selten mit Leitungsbefugnissen ausgestattet sind. Stabsstellen in der Praxis sind beispielsweise Assistenzstellen der Geschäftsleitung. Diese dienen oftmals als Karrieresprungbrett für Talente.

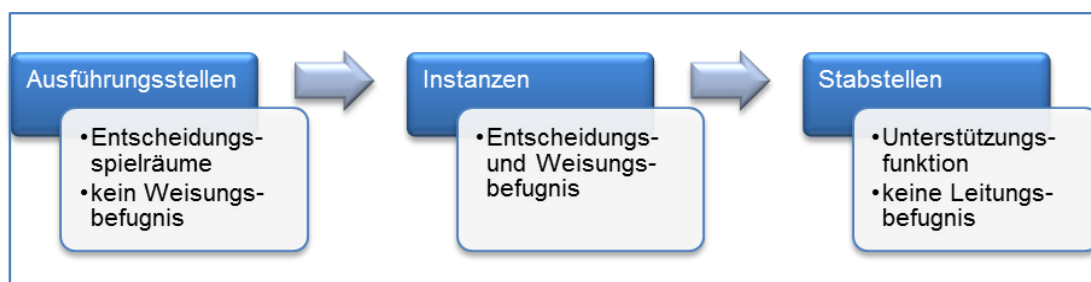


Abbildung 22: Arten von Stellen

(eigene Darstellung)

7.2.4.2 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist ein wichtiges Instrument der Organisationsgestaltung. Sie dient als Grundlage zur Ermittlung des Anforderungsprofils einzelner Stellen (Eisele & Doyé, 2010, S. 72).

Die Inhalte einer Stellenbeschreibung sind vom Einzelfall abhängig und werden in der Regel individuell von den jeweiligen Unternehmen gestaltet. Der Aufbau der Stellenbeschreibung sollte einer bestimmte Systematik folgen und verschiedene zentrale Bereiche beinhalten (Stock-Homburg, 2010, S. 125).

Der Mindestinhalt umfasst in der Regel:

- die Einordnung in die Organisationsstruktur
- die Ziele der Position
- die Aufgabenverteilung der Position sowie
- die Rechte und Pflichten des Stelleninhabers

Einen zentralen Schlüssel für die Stellenbeschreibung bildet die Aufgabenanalyse. Hierbei wird zunächst allgemein definiert, welche Tätigkeiten im Unternehmen auszuführen sind, um das gewünschte Leistungsportfolio zu erreichen. Darauf aufbauend erfolgt eine Aufgabensynthese. In dieser werden explizite Aufgaben zu einer Position zusammengeführt, damit diese von anderen Stellen abgegrenzt werden können (Bröckermann, 2009, S. 43).

Die Stellenbeschreibung an sich bietet noch keinen Anhaltspunkt über die benötigten Qualifikationen und Kenntnisse des gewünschten Stelleninhabers. Die erforderlichen Fähigkeiten müssen in einem Anforderungsprofil festgelegt werden, welches auf der Stellenbeschreibung aufbaut (Hentze u.a., 2001, S. 232).

Im Rahmen des Einsatzes von Talenten sind High Potentials immer dann gezielt eingesetzt, wenn es sich um Führungsaufgaben und schwierige, komplexe Tätigkeiten mit hohem Problemgehalt handelt oder wenn der Verantwortungsbereich besondere, neue, kreative oder innovative Leistungen erfordert.

7.2.4.3 Stellenplan, Stellenbewertungsplan und Stellenbesetzungsplan

Die im Unternehmen gebildeten Positionen werden in einem Stellenplan zusammengefasst. Dieser stellt die arbeitsbedingten Verknüpfungen in der organisatorischen Struktur des Unternehmens dar. Für eine konkrete Eingliederung sowie die Bewertung der Stellen in der Organisation sind zusätzliche Informationen erforderlich. Hierbei hilft ein Stellenbewertungsplan. Dieser gibt, über den Stellenplan hinaus, Aufschluss über den monetären Wert der Stelle und somit die tarifliche oder außertarifliche Einstufung der Position. Im Rahmen des Einsatzes von Talenten besitzen die bewerteten Stellen häufig einen großen Verantwortungsbereich. Dieser lässt Rückschlüsse auf die leistungsgerechte Vergütung zu und dient als Rechtfertigungsgrund vor der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat. Finden sich im Stellenplan bzw. Stellenbewertungsplan perso-

nenbezogene Informationen über die stellenbesetzenden Personen, so spricht man von einem Stellenbesetzungsplan (Jung, 2008, S. 191 f.).

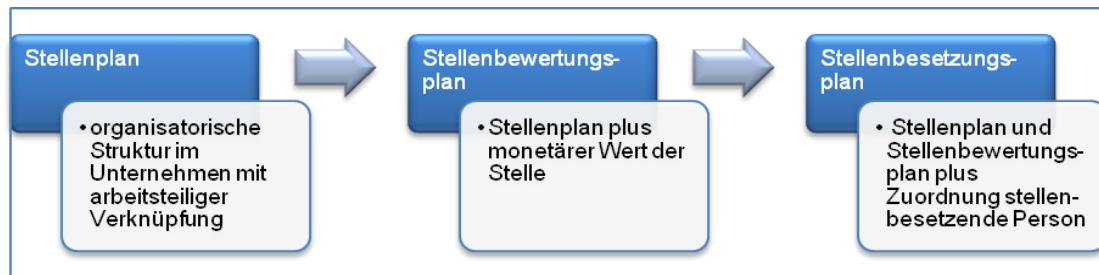


Abbildung 23: Arten von Stellenplänen

(eigene Darstellung)

7.2.5 Dimensionen der Personaleinsatzplanung

Auf strategischer Ebene lässt sich die Einsatzplanung in vier Dimensionen einteilen. Hierzu zählen die organisatorische, die globale, die zeitliche und die soziale Dimension.

Organisatorische Dimension

Die organisatorische Dimension bezieht sich auf die Zuordnung von Arbeitsplätzen und Mitarbeitern, durch den Vergleich des Anforderungsprofils der jeweiligen Position, mit dem Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters. Sie umfasst Fragestellungen wie die Art der Erbringung der Arbeitsleistung im Sinne von Gruppen- oder Einzelarbeit (Detzel, 2003, S. 4).

Ferner umfasst sie die Problematik der aufkommenden Virtualisierung. Neue Formen des multimedialen Vertriebs setzten ein hohes Maß an Koordination im Sinne standortabhängiger und standortunabhängiger Aufgabenverteilung voraus. Die Einsatzplanung hat in diesem Rahmen verschiedene Handlungsfelder im Hinblick darauf abzudecken, ob eine Tätigkeit am gleichen Ort oder an verschiedenen Standorten, zur gleichen Zeit oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten ausgeführt wird. Die „Anytime/Anyplace“-Matrix verdeutlicht diese Zusammenhänge beispielhaft. Arbeiten Talente beispielsweise an derselben Aufgabe zur selben Zeit aber an unterschiedlichen Orten, muss dieser Raum überbrückt werden. Dieses kann durch die Unterstützung von Kommunikationsmitteln wie Telefon oder Two-Way-Video geschehen. Ist die Zusammenarbeit am selben Ort oder zu verschiedener Zeit, so kann beispielsweise eine Nachrichtentafel mit vorläufigen Ergebnissen oder Fragen zur Verfügung gestellt werden (Detzel, 2003, S. 9 f.).

	Gleiche Zeit	Unterschiedliche Zeit
Gleicher Ort	Whiteboards Flipcharts	Projekträume Nachrichtentafel
Unterschiedlicher Ort	Telefonkonferenz Two-Way-Video	E-Mail Fax

Abbildung 24: „Anytime/Anyplace“-Matrix

(eigene Darstellung in Anlehnung an Picot, Reichwald & Wigand zit. nach O'Hara-Deveraux & Johansen, 2001, S. 441)

Globale Dimension

Bei der globalen Dimension ist der Ausgangspunkt der Einsatzort des Mitarbeiters. Hier stellt sich die Frage, wo die Arbeit zu leisten ist. Dieses kann im Büro, im Freien, regional, national, aber auch im Ausland sein. Kernziel dabei ist die Sicherstellung eines globalen Leistungserstellungsprozesses, der im Wege der Entscheidungsstrategie sowie der kulturellen Strategie in die strategische Gesamtplanung des Unternehmens integriert werden soll (Detzel, 2003, S. 15).

Eine entscheidende Rolle beim Einsatz von Talenten spielt dabei die Internationalisierung im Sinne des internationalen Personaleinsatzes. Hierfür sind drei personalpolitische Zielrichtungen maßgeblich (Detzel, 2008, S. 16):

- **das Ausfüllen international vakanter Positionen**
Potenzielle Talente aus verschiedenen Ländern und Bereichen müssen im Falle eines vorhersehbaren sowie unvorhersehbaren Ausfalls von Mitarbeitern vakant und einsatzbereit sein
- **die Personalentwicklung von Managern**
Ziel ist hierbei der Austausch von Potenzialen vergleichbarer Funktion. Dieses dient dazu, die Menschen, Strukturen und die Arbeitsstile sowie die Sprache und Kultur des verbundenen Unternehmens kennenzulernen
- **die globale Entwicklung der gesamten Organisation**
Hierzu zählen insbesondere die langfristige Stärkung der Führung im Unternehmen mittels bereichs- und länderübergreifender Transparenz sowie die Vergleichbarkeit von vorhandenem Mitarbeiterpotenzial

Zeitliche Dimension

Die zeitliche Dimension verweist auf die Frage, wann und wie lange ein Arbeitseinsatz stattfindet, beispielsweise durch Vollzeit- oder Teilzeit. Eine wichtige Rolle spielt hierbei

die Arbeitszeitflexibilisierung. Durch die Auflösung örtlicher und zeitlicher Grenzen sowie die ständige Erreichbarkeit im Rahmen der Kommunikationsmöglichkeiten wird eine zukünftige flexible Gestaltung der Arbeitszeit notwendig. Hierbei sind sowohl Motivation, Flexibilitäts- und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen (Detzel, 2003, S. 20). Flexible Arbeitszeitmodelle wie beispielsweise Gleitzeitmodelle oder Home Office sind dabei in fast allen Branchen und Positionen einsetzbar (Huber, 2010, S. 109 f.).

Soziale Dimension

Die soziale Dimension beschreibt die Anpassung des Arbeitseinsatzes an die Mitarbeitererfordernisse und -interessen. Hierbei wird Bezug auf die Beeinflussungen der Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsausübung genommen. Hierzu zählen beispielsweise die Arbeitsplatzausgestaltung sowie die Berücksichtigung der Bedürfnisse des Mitarbeiters. Von zentraler Bedeutung ist hier die Humanisierung der Arbeit. Humanisierung definiert hierbei im weiteren Sinne die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsstruktur und bezieht sich insbesondere auf die Ausführbarkeit und die Erträglichkeit, im Rahmen des Einsatzes von Talenten im engeren Sinne auf die Fähigkeitserweiterung und die Persönlichkeitsförderung (Detzel, 2003, S. 4 f.).

Aufgabe der strategischen Personaleinsatzplanung ist es, eine Balance zwischen unternehmerischen Arbeitsanforderungen und individuellen Persönlichkeitsanforderungen zu erzielen. Im Rahmen einer Humanisierungsstrategie, die aus der Ableitung der Unternehmensstrategie erfolgen muss, sind die Ziele der Humanisierung festzulegen und zu realisieren (Detzel, 2003, S.22).

Zu den Humanisierungsmaßnahmen zählt beispielsweise die inhaltliche Gestaltung der Arbeit. Hierbei kommen gestalterische Einsatzprinzipien in Betracht, die die Arbeitsinhalte an die Bedürfnisse des Mitarbeiters anpassen und den Arbeitsprozess insgesamt humaner gestalten. Durch abwechslungsreiche und interessante Tätigkeiten erfolgen eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung des Mitarbeiters. Eine Arbeitsinhaltsvergrößerung fördert dabei zusätzlich das ganzheitliche und prozessorientierte Denken und Handeln. Kernziel der Humanisierung ist hierbei unter anderem die Vergrößerung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums. Im Zuge der Arbeitsinhaltsvergrößerung haben sich folgende Formen herauskristallisiert (Jung, 2008, S. 212):

- Job Enlargement
- Job Enrichment
- Job Rotation

Beim Einsatz von Talenten sind insbesondere das Job Enrichment sowie die Job Rotation von besonderer Bedeutung.

Job Enrichment

Das Job Enrichment ist eine Maßnahme zur vertikalen Ausweitung der Arbeitsinhalte. Die erweiterten Aufgaben dienen, im Rahmen des Einsatzes von Talenten, zur Höherqualifizierung des Potenzials. Im Gegensatz zum Job Enlargement, bei dem dem Mitarbeiter nur qualitativ gleichwertige Aufgaben zugeteilt werden, werden dem Mitarbeiter im Zuge des Job Enrichments nicht nur ausführende Tätigkeiten, sondern auch dispositive Aufgaben übertragen (Jung, 2008, S. 213).

Job Rotation

Die Job Rotation dient durch den systematischen Arbeitsplatztausch als Methode zur Erweiterung der fachlichen Kenntnisse und Erfahrung des Mitarbeiters. Die Job Rotation kann dabei national als auch im Ausland erfolgen, um zusätzliche kulturelle Fertigkeiten und sprachliche Fähigkeiten auszubauen. Dieses wirkt zum einen der Arbeitsmonotonie entgegen, nicht selten ist es auch ein Konzept, welches zur Vorbereitung zur Übernahme von Führungsaufgaben und zur Selektion von Führungskräftenachwuchs dient (Bröckermann, 2009, S. 342).

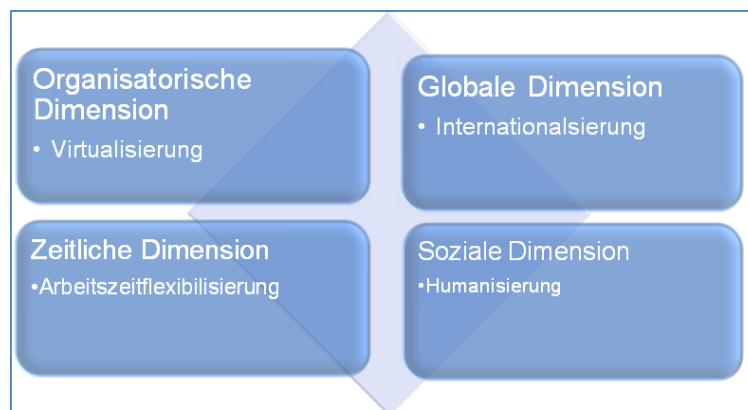


Abbildung 25: Dimensionen der Personaleinsatzplanung
(eigene Darstellung)

7.3 Karrieremanagement

Die Existenz von Karrieremanagement bzw. der betrieblichen Karriereplanung bewirkt bei vielen Mitarbeitern eine Verstärkung der Motivation und bringt somit eine längerfristige Personalerhaltung mit sich. Durch unterschiedliche Ansätze und Modelle besteht die Möglichkeit, auf individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitern und besonders von Po-

tenzialträgern einzugehen (Friedli, 2007, S. 258). Karrieremanagement lässt sich nicht durch eine allgemeingültige Definition erfassen. In der Fachliteratur sind daher zahlreiche Ansätze zu finden. Die wesentlichen Unterschiede liegen darin, ob die Karriereplanung generell einen Aufstieg impliziert oder als beliebige Stellenfolge eines Mitarbeiters verstanden werden kann. Hinsichtlich des Themas Talentmanagement erscheint die Definition von Becker (1994) als die treffendste. Für ihn bedeutet die betriebliche Karriereplanung „die gedankliche Vorwegnahme möglicher, zukünftig im Betrieb zu besetzender Stellen und der mit ihnen verknüpften Qualifikationen sowie Entwicklungsprozesse einzelner Mitarbeiter und deren individueller Karrieren“ (S. 205). Es ist sowohl der Ansatz erkennbar, Karriereplanung als Instrument zur Förderung von Mitarbeitern zu begreifen, als auch die Annahme, dass es sich nicht um standardisierte Karriereschritte handelt (Friedli, 2002, S. 22). Diesen generell unterschiedlichen Vorgehensweisen wird sich im folgenden Kapitel gewidmet.

Diese Ausarbeitung beschränkt sich auf die Karrieremodelle Führungs-, Fach-, und Projektkarriere, wobei die Bezüge zum Talentmanagement hervorgehoben werden. Weiterhin werden alternative Karrieremodelle diskutiert und ihre Relevanz bezüglich des Talentmanagements beleuchtet.

7.3.1 Zielebenen des Karrieremanagements und Möglichkeiten der inhaltlichen Ausgestaltung

Karrieremanagement weist unterschiedliche Zielebenen auf. Zunächst sind die betrieblichen Ziele zu nennen. Dabei sind die ständige Versorgung des Unternehmens mit Fach- und Führungskräften sowie deren Ersatz und die Realisation des Neubedarfs im Vordergrund zu sehen. Zudem lässt sich mit sorgfältigem Karrieremanagement Fluktuation aufgrund fehlender Aufstiegschancen vermindern (Becker, 2009, S. 520). Diese Aufgaben berühren in besonderem Maße die Personalbedarfsplanung und -beschaffung, wobei sowohl qualitative als auch zeitliche Aspekte berücksichtigt werden sollten (Friedli, 2002, S. 24).

Die zweite Zielebene ist die individuelle Sicht des einzelnen Mitarbeiters bzw. des Talents. Hier wird durch Karrieremanagement die institutionelle und die professionelle Bindung fokussiert (Berthel & Becker, 2010, S. 456). Dabei sollten Aspekte wie Motivation, Sicherheits- und Autonomiebedürfnisse sowie der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung bedacht werden. Becker (2009) betont weiterhin, dass aus Sicht des Mitarbeiters durch Karrieremanagement eine „Verbesserung von Einfluss und Ansehen“ sowie die „Selbstverwirklichung durch anspruchsvolle Aufgaben“ erzielt werden (S. 521).

Karriere- und Nachfolgeplanung wird von zahlreichen internen und externen Einflussfaktoren berührt, die sich zum Teil gegenseitig bedingen. Die wesentlichsten sind der Abbildung 26 zu entnehmen.

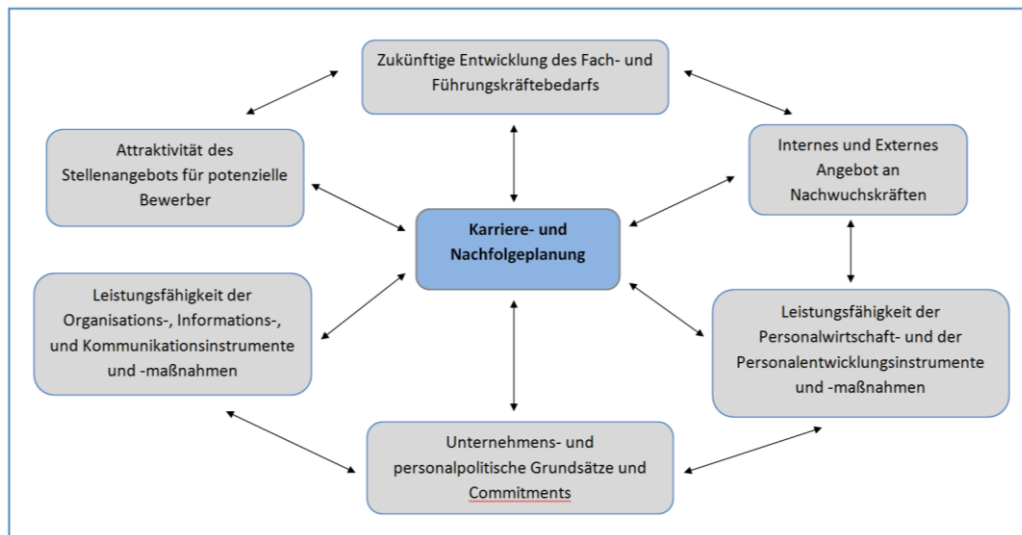


Abbildung 26: Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung

(eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, 2009, S. 538)

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung lassen sich standardisierte Formen des Karrieremanagements finden, die sich auf charakteristische Positionsfolgen stützen, welche als Bewegungsmuster gespeichert werden. Diese können bestimmte Pfade der Karriere vorgeben, die sich in der Vergangenheit bewährt haben (Friedli, 2002, S. 28). Zumeist werden zur Erreichung der festen Karrierestufen Kriterien wie objektive Leistungszahlen, Vorgesetztenbeurteilungen und die persönliche Entwicklung hinzugezogen. Mit Blick auf Talentmanagement können zudem spezielle Auswahlverfahren zur Identifikation von Schlüsselkompetenzen (zum Beispiel Assessment Center) einbezogen werden (Preen & Klinkel, 2000, S. 204). Realisierbar erscheint ein solches Karrieremanagement allerdings eher bei größeren Unternehmen.

Individuumsorientierte Karriereplanung wird dagegen auf den einzelnen Mitarbeiter mit seinen charakteristischen Fähigkeiten und Kompetenzen zugeschnitten. Die bestehenden Qualifikationen werden mit den jeweiligen Anforderungen des Aufgabenprofils der zu besetzenden Position abgestimmt und in Einklang gebracht. Eventuelle Lücken können so aufgezeigt und durch Qualifizierungsmaßnahmen geschlossen werden (Holtbrügge, 2008, S. 125).

Die Praxis zeigt allerdings, dass Unternehmen selten nur die eine oder die andere Vorgehensweise wählen, sondern vielmehr eine Kombination aus standardisiertem und

individuellem Karrieremanagement zum Tragen kommt. Vorstellbar wären grob vorgehende Pfade, die mit dem jeweiligen Mitarbeiter abgestimmt und individuell angepasst werden. Eine solche Verknüpfung erscheint sinnvoll, denn um Talente im Unternehmen zu halten, gilt es, sie ständig weiterzuentwickeln und ihnen Karrieremöglichkeiten in Aussicht zu stellen. Dieses bestätigen auch die neun „High Potentials“-Studien des Beratungsunternehmens Kienbaum. Wiederholend werden als häufige Wechselgründe fehlende Karrieremöglichkeiten und unbefriedigende Aufgabeninhalte genannt (Preen & Klinkel, 2000, S. 223; Kienbaum, 2009).

Karrieremanagement kann weiterhin durch eine horizontale oder eine vertikale Ausrichtung unterschieden werden. Die vertikale Ausrichtung kann als Karriere im traditionellen Sinne, also als die Zunahme von Führungsverantwortung verstanden werden. Eine horizontale Karriere umfasst innerhalb ihres Verlaufes verschiedene Funktions- und Aufgabenbereiche, die auf einer Ebene angesiedelt sind. Beispiele für diese Formen der Ausrichtung lassen sich in der Beschreibung der klassischen Karrieremodelle innerhalb des nächsten Kapitels finden.

7.3.2 Klassische Karrieremodelle

Klassischerweise lassen sich Führungs-, Fach- und Projektkarrieren unterscheiden. Hierbei sind unterschiedliche Ausrichtungen des Karrieremanagements, der Karriereziele und der Aufgabenprofile des Mitarbeiters zu erkennen. Sie sind, ebenso wie die später vorgestellten alternativen Karrieremodelle, eher als Form des standardisierten Karrieremanagements zu sehen, die dennoch individuell angepasst werden sollten, um den Bedürfnissen der Träger von Schlüsselpositionen gerecht werden zu können.

Bei der Führungskarriere liegt der Fokus eindeutig auf der Definition der Führungskraft. Es werden mit dem Aufstieg innerhalb des Unternehmens besondere Ausmaße von Entscheidungsbefugnissen und ein damit verbundener Einfluss auf das Unternehmensgeschehen gewährt. Die Versetzungen verlaufen vertikal innerhalb der Linienorganisation bzw. Hierarchie und sind mit einer Zunahme von Personalverantwortung und Leitungsbefugnissen verbunden (Friedli, 2002, S. 29 ff.). Die Aufstiege sind in der Regel auch an eine Erhöhung der Vergütung gekoppelt (Holtbrügge, 2008, S. 128). Dieses Karrieremodell richtet sich an Mitarbeiter mit besonderem Führungspotenzial, die über ein bereichsübergreifendes Wissen verfügen, welches ihnen einen Überblick über die Gesamtsituation und eine damit verbundene Entscheidungskompetenz möglich macht. Darüber hinaus werden Fähigkeiten wie „Kommunikationsstärke“ und „Durchsetzungsvermögen“, aber auch „Empathie“ und „Selbstkritik“ verlangt. Das Ziel

einer Führungskarriere ist demzufolge hierarchisch hohe Positionen wie beispielsweise die Bereichsleitung oder Ähnliches (Friedli, 2002, S. 31).

Fachkarrieren sind besonders geeignet, um fachliches Know-how langfristig zu binden. Sind die Kompetenzen weniger im Bereich der Führung, sondern eher in spezifischen fachlichen Segmenten angesiedelt, erscheint eine derartige Laufbahn für Talente sinnvoll (Diener, 2010, S. 78). Es findet demnach eine Erhöhung von Anforderungen, Kompetenzen und Gehalt statt, ohne dass dem Talent Führungsverantwortung für andere Mitarbeiter übertragen wird. Durch Fachkarrieren sollen vor allem hoch qualifizierte Potenzialträger angesprochen werden, die einen großen Teil ihrer Arbeitsleistung fachlichen Aufgaben widmen, um somit wichtige Beiträge zum Unternehmenserfolg zu leisten (Holtbrügge, 2008, S. 128). Primäres Ziel ist es, „Fachtalente“ zu motivieren und ihnen ein über die Fachaufgabe definiertes Aufstiegssystem anzubieten. Zielpositionen können Kaderfunktionen als Fachmanager oder fachwissenschaftlicher Berater sein, die über verschiedenen Stationen beziehungsweise Funktionsbereiche erreicht werden. Fachkarrieren lassen sich zumeist in Unternehmen finden, die in der Entwicklung, Forschung oder der Informationstechnologie tätig sind und daher einen besonderen Bedarf an Fachspezialisten aufweisen (Friedli, 2002, S. 32 ff.).

Projektkarrieren stellen durch die vermehrte Arbeit in Projekten eine dritte Karrierestruktur dar. Projekte sind naturgemäß interdisziplinär, überbereichlich organisiert und zeitlich befristet. Als Formen der Projektarbeit lassen sich traditionelle Projekte, Task Forces, New Venture Teams, Produktteams und Zirkel differenzieren (Friedli, 2002, S. 35).

Projektkarrieren sind gekennzeichnet durch einen horizontalen und diagonalen Aufstieg, der von der Unternehmenshierarchie entkoppelt ist. Aufstiege werden in einer Projektkarriere durch die Bedeutung der übertragenen Projekte und den Rang innerhalb des Projektteams realisiert (Holtbrügge, 2008, S. 128). Je höher das Gewicht eines Projektes innerhalb der Unternehmensaufgaben gesehen wird, desto höher ist die Position des mitwirkenden Mitarbeiters zu bewerten. Ein Beispiel für einen Karrierepfad wären demnach zunächst Einsätze als Projektmitarbeiter in Projekten mit zunehmender Wichtigkeit, dem folgen Einsätze als stellvertretende Projektleitung bis hin zum Projektleiter. Die letztgenannte Position kann wiederum durch zunehmende Bedeutung, Komplexität und Dauer eines Projektes differenziert werden (Friedli, 2002, S. 35).

Bezüglich des Talentmanagements bieten sich sowohl Chancen als auch Risiken, die mit einer Projektkarriere verbunden sind. Auf der einen Seite bieten Projekte durch ihre zeitliche Befristung die Möglichkeit der Potenzialerkennung, es lässt sich ein reales Assessment für eine spätere Führungskarriere erkennen. Auf der anderen Seite steht

das Re-Entry Problem: Es können nach der Rückkehr Wiedereingliederungsprobleme entstehen und durch die mitunter fehlende Positionsbestimmung kann dem Willen des Talents nach Anerkennung nur schwer entsprochen werden (Friedli, 2002, S. 35 ff.). Zudem lässt sich vermuten, dass der Mitarbeiter mit jeder Beendigung eines Projektes einen Unternehmenswechsel in Betracht ziehen könnte.

7.3.3 Alternative Karrieremodelle

Durch Veränderungen der Unternehmensanforderungen sowie deren modernisierte Organisationsstrukturen ergeben sich zunehmend neue Karrieremodelle. Im Folgenden soll auf einige dieser alternativen Modelle näher eingegangen werden.

Das Flächenmodell erhält seine Relevanz durch die Verringerung von Hierarchieebenen. Dieser Umstand erfordert ein Überdenken der traditionellen Karrieremodelle. Der Trend des Lean Managements erfordert Strukturen, die die Karriere eher auf die Fläche projizieren. Stellen- und Positionswechsel werden dabei durch Job Rotation und Job Enrichment realisiert. Angelehnt ist dieses Modell an die Fachkarriere, bildhaft kann sich anstatt einer Karriereleiter eine Kompetenzfläche vorgestellt werden. Wichtige Instrumente zur Unterstützung dieses Modells sind Kompetenzschalen, Know-how-Räder oder Kompetenzmodelle. Sie werden besonders in Beratungsunternehmen verwendet, welche traditionell eher teamorientiert arbeiten und durch flache Hierarchien gekennzeichnet sind (Friedli, 2002, S. 36 ff.).

Das Unternehmen T-Systems beispielsweise hat vermehrt Expertenkarrieren eingeführt, um drei primäre Ziel zu erreichen: Mitarbeiterbindung, Förderung und Bindung von Talenten sowie einen finanziellen und immateriellen Nutzen (Becker, 2009, S. 524). Die ganzheitliche Expertenentwicklung konzentriert sich auf fünf Elemente: Kompetenzmanagement, Entwicklungsplanung, Kompetenzaufbau (fachlich und persönlich), Identifizierung von Leistungs- und Potenzialträgern sowie deren Förderung. Die Abbildung 27 zeigt beispielhaft das Prozessmodell der Expertenentwicklung bei T-Systems.

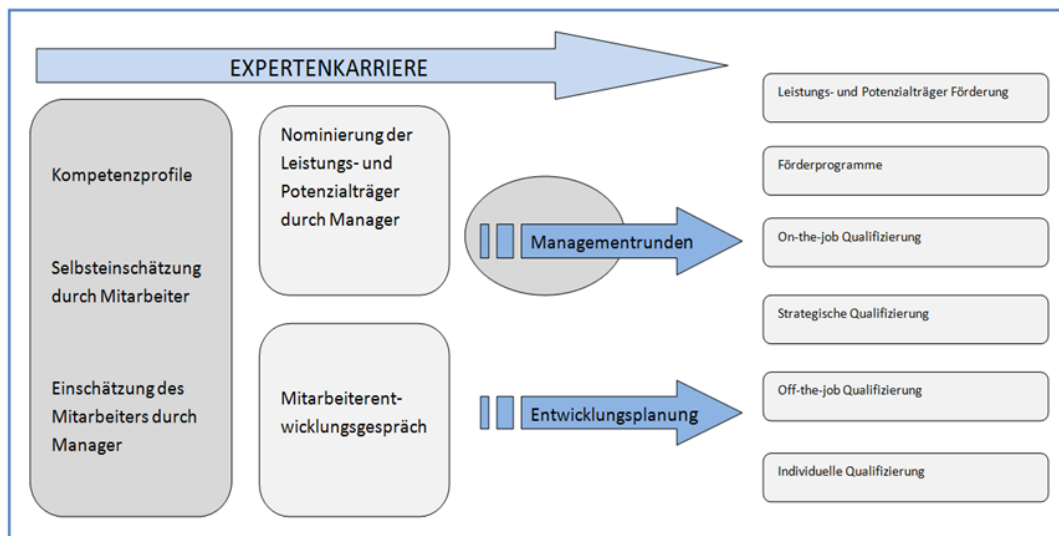


Abbildung 27: Prozessmodell für Expertenentwicklung bei T-Systems

(eigene Darstellung in Anlehnung an Förster & Bohinc, 2009, S. 111)

Die Internationale Karriere ergibt sich aus wachsenden internationalen Verflechtungen der Unternehmenslandschaft sowie der Zunahme international agierender Konzerne. Mitarbeiter werden zu kurz-, mittel-, oder langfristigen Auslandseinsätzen entsandt, um technisches oder managementbezogenes Wissen, beispielsweise in Auslandsniederlassungen, einbringen zu können (Friedli, 2002, S. 39). Besonders im Rahmen des Talentmanagements kann diese Form von Herausforderung sinnvoll genutzt werden. Dabei sollten folgende Aspekte besonders beachtet werden. Bei der Auswahl geeigneter Mitarbeiter sollten neben fachlichen Qualifikationen auch Elemente wie die kulturelle Integrationsfähigkeit, soziale Kompetenzen, Sprachkenntnisse sowie die familiäre Situation des Mitarbeiters einbezogen werden. Weiterhin gilt es bei der Entsendungsvorbereitung neben der Förderung der fachlichen Kompetenzen, wie zum Beispiel die Vorbereitung auf die besonderen Aufgabenbereiche, auch Aspekte wie kulturelle, wirtschaftliche und politische Bedingungen des Gastlandes zu fokussieren. Zudem sollte auf die Betreuung während des Aufenthaltes geachtet werden, sowohl durch Ansprechpartner im Gastland, welche auf fachlicher und administrativer Ebene beraten können, als auch durch einen Paten im Heimatland, der für Kontaktpflege, Informationsversorgung und für die spätere Wiedereingliederung bereitsteht (Friedli, 2002, S. 39 ff.). Diese Voraussetzungen sind wichtig, um einen Auslandsaufenthalt für beide Seiten, den Mitarbeitenden und das Unternehmen, erfolgreich zu gestalten.

Die überbetriebliche Karriere eignet sich zum Einsatz in Großkonzernen und ist ein Resultat des strukturellen Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft. Mitarbeiter wechseln neben ihrem Aufgabenfeld auch schneller das Unternehmen, mitunter auch branchenübergreifend. Besonders oberste Führungspositionen werden immer häufiger mit

Personen besetzt, die ihre Erfahrungen in verschiedenen Umgebungen, Branchen und Funktionen gesammelt haben. Mit dem überbetrieblichen Karrieremodell müssen Mitarbeiter das Unternehmen nicht komplett wechseln, sondern können im Laufe ihrer Karriere in eigenen Filialen und Tochtergesellschaften (auch im Ausland) eingesetzt werden (Friedli, 2002, S. 40). So bleiben dem Konzern Potenzialträger und ihr Wissen erhalten und sie sind optimal für zukünftige Führungspositionen vorbereitet.

Die Bogenkarriere kann als Instrument gesehen werden, dem demografischen Wandel zu begegnen. Bei diesem Modell entscheidet sich der Mitarbeitende im fortgeschrittenen Berufsalter einen Gang zurückzuschalten und einen Teil seiner Verantwortung abzugeben. Beispielsweise könnte eine kleinere Abteilung als zuvor geleitet oder auch die Position innerhalb der Abteilung gewechselt werden. So bleibt mehr Zeit für andere Aufgaben, wie beispielsweise Mentoring und auch die Tätigkeit als Gastdozent an Universitäten oder Fachhochschulen ist denkbar. Auch private Situationen, wie beispielsweise die Pflege von Angehörigen im Krankheitsfall, können bei der Entscheidung für eine Bogenkarriere eine Rolle spielen. Gleichzeitig ist dieses neuartige Modell zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit dafür geeignet, auf die Bedürfnisse und Wünsche des Einzelnen flexibler einzugehen, als es mit klassischen Modellen der Fall sein kann. Somit ist dieses Modell auch für berufstätige Mütter denkbar. Auch ein schrittweiser Übergang in den Ruhestand kann so vorbereitet werden, denn oftmals ist es problematisch, wenn ein Mitarbeiter auf dem Gipfel seiner Karriere das Unternehmen verlässt (Bruch, Böhm & Kunze, 2010, S. 222). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Einführung dieses Modells größeren Planungsaufwand bedeutet, auf der anderen Seite so aber auch den Wünschen der alternden Belegschaft sowie nachrückenden Talenten entsprochen werden kann, die auf die freiwerdenden Positionen gesetzt werden können.

7.4 Nachfolgeplanung

Nachfolgeplanung umschreibt die Aufgabe, wichtige Schlüsselpositionen rechtzeitig und anforderungsgerecht zu besetzen. Dabei gehen Laufbahn- und Karriereplanung Hand in Hand und sollten sorgfältig aufeinander abgestimmt werden. Der Fokus liegt auf der Zeitplanung und den jeweilig erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen, die unternehmensweit in Einklang gebracht werden sollten (Tschumi, 2006, S. 169). Die entscheidende Frage dabei lautet: „*Welche Stellen wann* vakant werden und von *wem* mit welchen *Qualifikationen* besetzt werden sollten“ (Tschumi, 2006, S. 169). Bei der Beantwortung sollten folgende Ziele und Bedürfnisse des Unternehmen und des Mitarbeiters berücksichtigt werden:

- Erhalt der Kernkompetenzen und des unternehmerischen Wissens
- Sicherstellung der Deckung des zukünftigen Personalbedarfs
- Transparenz des Karrieremanagements und der -politik
- Verstärkung der Motivation und der Mitarbeiterbindung
- Kostenvorteile durch das Ausbleiben von Rekrutierungskosten (Tschumi, 2006, S. 169)

In der Praxis wird oft viel zu spät damit begonnen, sich um die anforderungsgerechte Neubesetzung von Schlüsselpositionen zu kümmern. Besonders häufig tritt dieses Problem in kleinen oder mittelständischen Unternehmen auf (Tschumi, 2006, S. 169). Diese Aufgabe erfordert eine langfristige, systematische Planung und die Entwicklung von Potenzialkandidaten. Deshalb wird eine „formalisierte und instrumentalisierte Nachfolgeplanung“ empfohlen (Flato & Reinbold-Scheible, 2007, S. 55). Im Folgenden soll darauf näher eingegangen werden.

7.4.1 Sechs Schritte der Nachfolgeplanung

Das in sechs Schritte gegliederte Vorgehen zur Nachfolgeplanung dient der Sicherung einer systematischen und rechtzeitigen Nachfolgeplanung.

1. Prinzipien der Nachfolge festlegen

Im Fokus steht die Klärung von Grundsatzfragen. Ist beispielsweise die interne Besetzung der externen Suche vorzuziehen? Wird ausschließlich nach dem Leistungsprinzip vorgegangen oder wird zudem das Senioritätsprinzip einbezogen? Demzufolge hätten ältere, verdiente Mitarbeiter ein erhöhtes Anrecht auf Nachfolgepositionen (Tschumi, 2006, S. 169 ff.).

2. Bestimmung von Schlüsselpositionen

Für welche Positionen und Stellen werden Nachfolgeplanungen angestrebt? Es müssen die jeweiligen Unternehmensbereiche, Expertenstellen, Positionen und auch Träger speziellen Wissens beziehungsweise Schlüsselfiguren, die eng mit den Kernkompetenzen des Unternehmens verknüpft sind, untersucht werden. Dabei sollten Aspekte wie die Größe von Verantwortungsbereichen, die Relevanz bezüglich der strategischen Unternehmensausrichtung sowie die derzeitigen Rekrutierungschancen auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt werden (Tschumi, 2006, S. 169 ff.).

3. Anforderungen und Qualifikationsbedarf

Das Anforderungsprofil sollte auf lange Sicht ausgelegt sein und neben den bestehenden Umständen auch mittel- und langfristige Erwartungen einbeziehen. Dabei gilt es, die Stellenbeschreibung, die Qualifikation des Stelleninhabers sowie die Entwicklung des Verantwortungs-, Aufgaben- und Kompetenzbereiches zu berücksichtigen. Weiterhin sollten das Alter, die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie die Erfahrung bei der Entscheidung eine Rolle spielen (Tschumi, 2006, S. 169 ff.).

4. Ermittlung und Suche der Nachfolger

Bei der Realisierung sollten sowohl die Führungskräfte als auch die Geschäftsleitung mit einbezogen werden. Als Selektionsinstrumente für die Nachfolgeermittlung sind Personalentwicklungsgespräche und Potenzialanalysen zu nennen. Der momentane Stelleninhaber sollte intensiv mit einbezogen werden und Gespräche und Aufgabenstellungen für potenzielle Nachfolger begleiten. Gleichzeitig ist bei interner Besetzung auch die Vakanz zu bedenken, die durch den Stellenwechsel des betreffenden Nachfolgers entsteht (Tschumi, 2006, S. 169 ff.).

5. Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen

Sie ergeben sich aus dem Abgleich des Anforderungsprofils mit den Stärken und Defiziten des potenziellen Nachfolgers, in fachlicher und in persönlicher Hinsicht. Dabei werden die Anforderungen der neuen Stelle und die Entwicklungsziele dem Eignungs- und Qualifikationsprofil des betreffenden Nachfolgers gegenübergestellt. Aus den Abweichungen ergeben sich der jeweilige Handlungsbedarf sowie die entsprechenden Maßnahmen. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine systematische und zielgerichtete Festlegung von Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Es ist sinnvoll, auch in dieser Phase den derzeitigen Stelleninhaber hinzuzuziehen (Tschumi, 2006, S. 169 ff.).

6. Vorbereitung und Einführung des Nachfolgers

Idealerweise wird der Nachfolger stufen- und schrittweise in die neue Position eingeführt und in Kernaufgaben und aktuelle Problemstellungen eingearbeitet. Empfehlenswert ist ein individueller Einführungsplan, der Termine, Zuständigkeiten und Ziele enthält. Coaches können in dieser Phase helfen, eine systematische und reibungslose Eingliederung zu unterstützen (Tschumi, 2006, S. 169 ff.).

7.4.2 Flankierende Maßnahmen

Mentoring kann ein wichtiges Instrument zur Flankierung der Nachfolgeplanung darstellen. Allerdings ist besonders bezüglich des Talentmanagements zu beachten, dass nicht nur der Vorteil des Weitergebens von internem Wissen existiert. Weiterhin könnte der bisherige Stelleninhaber davon ausgehen, dass die Nachfolge die Position sehr ähnlich wie bisher ausfüllt und strukturiert. Potenzialträgern sollte aber Autonomie gewährt werden, um Dinge neu zu überdenken, anstatt nur die ausgetretenen Pfade zu gehen. Nur mit entsprechendem Handlungsspielraum kann ein Talent sein Potenzial voll entfalten. Ein interessantes Prinzip aus den USA sind Junior-Executive-Boards, die wie ein mehrmonatiges Praktikum in der Führungsetage zu sehen sind. Hier bekommen Potenzialträger, die zu Nachfolgern für Schlüsselpositionen entwickelt werden, die Möglichkeit, vielschichtige Einblicke unter Realitätsbedingungen in Verantwortungsbereichen verschiedener Führungspersönlichkeiten zu erhalten (Thom, 2007, S. 8).

7.5 Microsoft als Best-Practice-Beispiel in der Praxis

Ein Unternehmen, welches im Rahmen des Talentmanagements gezielten Einsatz von Talenten sowie deren Karrieremanagement und Nachfolgeplanung betreiben, ist die Microsoft Deutschland GmbH.

Unter dem Titel „Karriere selbst in der Hand“ hat das Unternehmen einen Leitfaden für Mitarbeiter zur Karriereplanung herausgegeben. Einen zentralen Stellenwert stellt für die Microsoft Deutschland GmbH die Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters dar. Hierbei greift das Unternehmen auf ein spezielles Konzept zurück: Den 70-20-10 Ansatz. Dieser beschreibt, dass 10 % im Zuge der Karriereplanung von Entwicklungsmaßnahmen wie formalen Trainings abhängen. 20 % der Weiterentwicklung wird durch andere Personen wie Peer Groups oder Mentoren erzielt und 70 % lassen sich von der Entwicklung on-the-job ableiten.

Eine konkrete Karriereplanung findet bei der Microsoft Deutschland GmbH durch zwei formale Mitarbeitergespräche statt. Dieses ist zum einen die „Midyear Career Discussion“ sowie das halbjährliche „Performance Review“. Bei der sogenannten „Midyear Career Discussion“ besprechen Mitarbeiter und Führungskräfte die einzelnen Entwicklungsschritte und legen diese in einem individuellen Karriereplan fest. Bei dem „Performance Review“ wird nach einem halben Jahr geprüft, ob die Zielvereinbarungen erreicht wurden. Hierbei werden auch weitere Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und Maßnahmen zur Förderung, wie Trainings oder Job Rotation beispielsweise ins Ausland entwickelt.

Die Nachfolgeplanung bei der Microsoft Deutschland GmbH vollzieht sich nach einem strukturierten Prozess. Die Führungskräfte selbst identifizieren die ihrer Ansicht nach geeigneten Potenziale. Sobald eine Führungsposition frei wird, beginnt der Rekrutierungsprozess im Zuge eines internen Assessment Centers, bei dem interne und externe Trainer realistische Szenarien und Entscheidungsprozesse begleiten.

Nicht zuletzt bietet die Microsoft Deutschland GmbH seinen Potenzialträgern in einem internationalen Programm mit der Bezeichnung „Expo-Leaders Building Leaders“ die Möglichkeit, sich in Interaktion mit anderen Führungskräften weiterzuentwickeln und Know-how aufzubauen (Microsoft, 2010).

7.6 Fazit und Ausblick

Der Einsatz von Talenten hat einen hohen Stellenwert innerhalb des Talentmanagements. Nach der Identifizierung gilt es die unternehmenszugehörigen Talente zielgerichtet einzusetzen. Nur so kann das Potenzial angemessen ausgeschöpft und genutzt werden. Im Fokus steht dabei die individuelle Anpassung von Aufgaben, Stellen und Karrierepfaden. Hierbei sollten zwar unternehmerische Grundsätze entwickelt und genutzt werden, allerdings ist besonders bezüglich des Talentmanagements darauf zu achten, die Fähigkeiten, Wünsche und Bedürfnisse der Talente zu beachten und individuell zu berücksichtigen.

Der Einsatz von Talenten ist eng verknüpft mit deren Bindung zum Unternehmen. Es sollte ein transparentes Karrieremanagement fokussiert werden, welches dem Mitarbeiter aufzeigt, wie die eigene Laufbahn im Unternehmen aussehen könnte. Neben der Bindung wird auch die Motivation des einzelnen Talents erhöht, denn eine individuelle, gemeinsame Ausarbeitung der Zukunftsplanung des Mitarbeiters im Unternehmen berührt Bedürfnisse nach Sicherheit und Wertschätzung. Zielvereinbarungen sind dabei ein sinnvolles Instrument zur Unterstützung. Auf diese Weise werden Herausforderungen geschaffen, die einen weiteren wichtigen Punkt beim Einsatz von Talenten darstellen. Ein zielgerichteter Einsatz bedeutet, dem Talent Aufgaben und Stellen bereitzustellen, in denen das Potenzial voll entfaltet werden kann. Dieses kann sowohl auf der Ebene der Führung als auch auf fachlicher Ebene geschehen. Neben komplexen und mit einem hohen Problemlösefaktor behafteten Tätigkeiten sollten auch Aspekte wie die Gewährung von Kreativität und Innovation bedacht werden.

Weiterhin sollte Talenten grundsätzlich ein großer Handlungsspielraum sowie ein hoher Grad an Autonomie zugestanden werden. Diese Faktoren erhöhen den Einfluss des Talents auf Unternehmensgeschehnisse und gleichzeitig den Grad der Verantwortung sowie die langfristige Bindung.

Bei der Planung und der Durchführung des Talenteinsatzes ist es grundsätzlich wichtig, neben der unternehmerischen auch die individuelle Zielebene des Talents ins Auge zu fassen und zu berücksichtigen. Es lassen sich zahlreiche Instrumente zur Ausgestaltung von herausfordernden und attraktiven Aufgaben, Stellen und Karrierepfaden nennen. Beispiele sind eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, Beeinflussung der inhaltlichen und organisatorischen Arbeitsbedingungen, Auslandsaufenthalte und eine Vergrößerung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums.

Die beste Talententwicklung findet on-the-job in einem realen Umfeld statt. Maßnahmen können Junior-Executive-Boards, Mentoring Programme, Job Rotation und Auslandsentsätze sein. Sie stellen eine ideale Flankierung bezüglich des Einsatzes von Talenten und einer fokussierten Laufbahnplanung dar.

Durch den strategischen Einsatz von Talenten können starke Wettbewerbsvorteile generiert werden, die einen Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg darstellen. Vor diesem Hintergrund sollten sich Unternehmen, und besonders Verantwortliche für den Bereich Talentmanagement, nicht scheuen, Sorgfalt und Zeit in die individuelle Anpassung und Ausgestaltung von Stellen und Karrieremodellen sowie in bedarfsgerechte Personalentwicklung zu investieren.

In Zeiten des Wandels der unternehmerischen Organisation und einer Verflachung der Hierarchien lohnt es sich über neue Karrieremodelle und Möglichkeiten der Nachfolgeplanung nachzudenken, wobei eine kreative Neu- und Weiterentwicklung gefragt ist. Es ist Zeit für eine Neugestaltung von Karrieremodellen, um diese an veränderte Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnisse anzupassen. Dabei sollte eine Verknüpfung von bedarfsgerechtem Karrieremanagement und rechtzeitigem Nachfolgemanagement geschehen.

In diesem Zusammenhang müssen zahlreiche interne und externe Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Bedürfnisse nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance, einer leistungsgerechten Vergütung durch ausgeprägte Verantwortungsbereiche und einer fairen Lebensarbeitszeitgestaltung rücken weiter ins Zentrum eines erfolgreichen Einsatzes von Talenten.

Quellen

Altrock, M. (2009). *Talent Management: Ein integratives Konzept der Personalentwicklung*. Masterarbeit, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern. Norderstedt: GRIN.

Becker, F.G. (1994). *Lexikon des Personalmanagements* (2. Auflage). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Becker, M. (2009). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (5., aktualisierte und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Berthel, J. & Becker F.G. (2010). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit* (9., vollständig überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bröckermann, R. (2009). *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruch, H., Böhm, S. & Kunze, F. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

Detzel, L. (2003) *Personaleinsatz auf strategischer, taktischer und operativer Ebene* (1. Auflage). Norderstedt: GRIN.

Diener, F. (2010). Die Fachlaufbahn bindet Know-How. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 78-79). Wiesbaden: Gabler.

Drumm, H.J. (2008). *Personalwirtschaft* (6. Auflage), Berlin Heidelberg: Springer.

Eisele, D. & Doyé, T. (2010). *Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre: Wertschöpfungskette Personal* (7. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer.

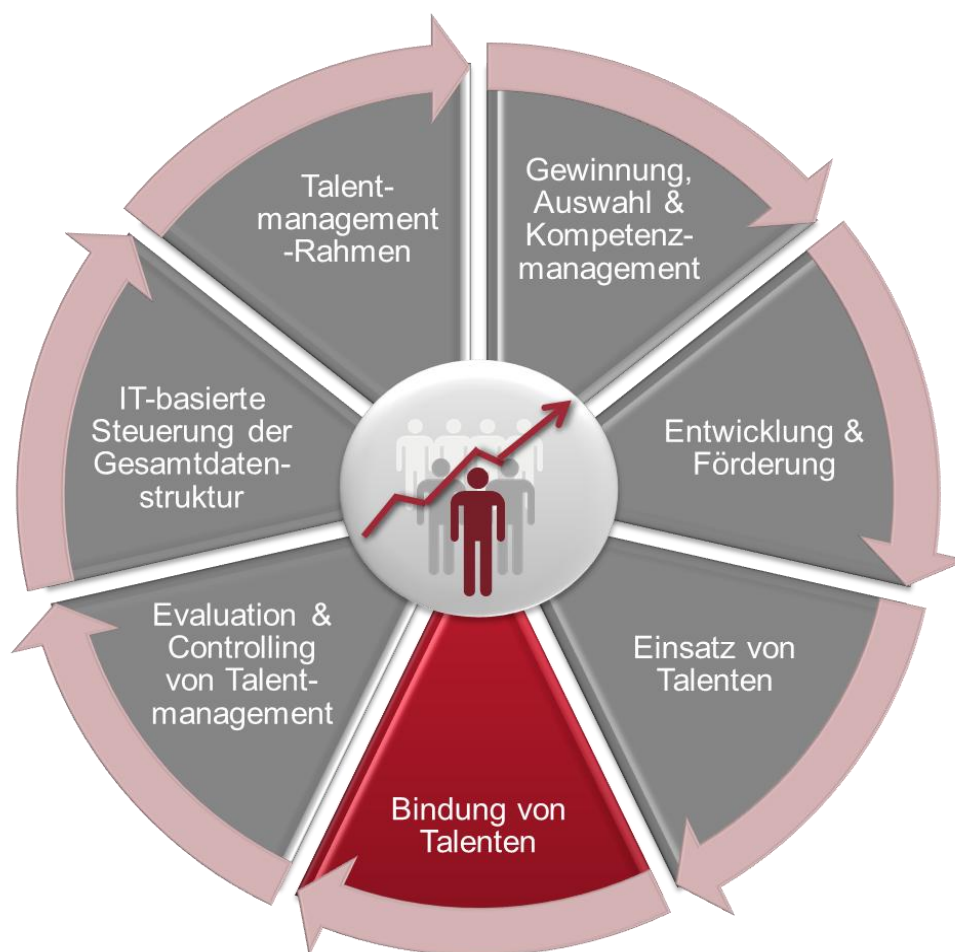
Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2007). *Die 120 besten Checklisten zur Personalentwicklung*. Landsberg am Lech: Mi-Fachverlag.

Förster, C. & Bohinc, T. (2009). Fachkarrieren bei T-Systems. *Führung und Organisation*, 2, 110-116.

Friedli, V. (2002). Die betriebliche Karriereplanung: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive. In: R. Kühn & N. Thom (Hrsg.). *Berner betriebswirtschaftliche Schriften* (Band 27). Bern: Haupt.

- Friedli, V. (2007). Betriebliche Karriereplanung. In: N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 245-262) (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Hentze, J., Brose, P. & Kammel, A. (2001). *Unternehmensplanung. Eine Einführung* (2. Auflage). Stuttgart: UTB.
- Huber, A. (2010). *Personalmanagement* (1. Auflage). München: Vahlen.
- Jäger, E. (2009). Personaleinsatzplanung: Mit Software gegen den Fachkräftemangel, im Heft Personalplanung: Neue Herausforderungen für das Human Resource Management. In: *Arbeits- und Arbeitsrecht* (1. Auflage). Berlin: HUSS Media.
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft* (8. Auflage). München: Oldenbourg.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2009). Pressemitteilung Nachfrage nach High Potentials steigt trotz Krise vom 06.08.2009. Zugriff am 15. Juni 2011 unter http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-3801/
- Kinkel, A. & Preen, A. (2000). *Karriereguide für High Potentials. Strategien für Ihren beruflichen und finanziellen Aufstieg*. Frankfurt: Campus.
- Microsoft Deutschland GmbH (2010). *Pressemitteilung der Microsoft Deutschland GmbH vom 14.05.2011*. Zugriff am 26. Juni 2011 unter <http://www.microsoft.com/germany/presseservice/news/pressemitteilung.aspx?d=533177>
- Olfert, K. (2006). *Personalwirtschaft* (12. Auflage). Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.T. (2001). *Die grenzenlose Unternehmung* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien-Konzepte-Instrumente* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Thom, N. (2007). Trends in der Personalentwicklung. In: N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 3-18) (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Tschumi, M. (2006). *Praxisratgeber zur Personalentwicklung*. Zürich: Praxium.
- Vos, Ans De & Soens, N. (2008). The Power of Career Counseling for Enhanced Talent and Knowledge Management. In: V. Vaiman & C. M. Vamce (Hrsg.). *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

BINDUNG VON TALENTEN



8 Bindungsmanagement

8.1 Einleitung

„Hiring good people is tough, but keeping them can be even tougher“

Butler & Waldroop, 2001, S. 179

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von den Mitarbeitern ab, genauer von den Know-how-Trägern, Talenten und Schlüsselkräften. Aus diesem Grund stellt sich für viele Unternehmen nicht nur die Frage, wie sie Talente anziehen und identifizieren, sondern auch wie sie diese Potenzialträger langfristig am effektivsten an das Unternehmen binden können. Somit kommt dem Retentionmanagement neben Attraction, Recruiting, Appraisal und Development eine entscheidende Rolle im Talentmanagement-Prozess zu. In der Praxis findet man oft nur isolierte Ad-hoc-Retentionmaßnahmen, ungeachtet der Signalwirkung, die solche Entscheidungen auf den Rest der Belegschaft haben können (zum Beispiel Gefühl der Ungleichbehandlung und Intransparenz). Systemische und ganzheitliche Retentionlösungen sind hingegen eine Rarität. Wie ein solches Retentionmanagementprogramm im Rahmen des integrativen Talentmanagements gestaltet werden kann, soll im weiteren Verlauf dieser Abschnitte vorgestellt werden.

Da Retentionmanagement oder Mitarbeiterbindung sehr uneinheitlich in der Fachliteratur verwendet werden, soll der Begriff „Retention“ zunächst so definiert werden, wie er in dieser Arbeit verstanden und verwendet wird. Retention ist aus Unternehmensperspektive das Ergebnis von Managementaktivitäten, die Mitarbeiter dazu veranlasst, im Unternehmen zu bleiben, Leistung zu erbringen und sich loyal gegenüber der Organisation zu zeigen (DGPF, 2004, S. 13).

Weiterhin wird Mitarbeiterbindung oder Retentionmanagement als das „psychologische Band“ zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen bezeichnet. Es steht somit für die „[...] Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation [...]“, die die Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen empfinden (Felfe, 2008, S. 25). Dabei hat jeder Mitarbeiter seine individuellen Präferenzen und Erwartungen, wie zum Beispiel Transparenz der Arbeitgeberhandlungen, bestimmte Arbeitsbedingungen oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Werden diese Erwartungen seitens des Unternehmens erfüllt, dann sind die erfolgskritischen Mitarbeiter in der Regel auch bereit, nicht nur im Unternehmen zu verbleiben, sondern sich auch loyal zu verhalten und überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen.

Der erste Teil wird den theoretischen Grundlagen des Retentionmanagements gewidmet. Retentionmanagement wird zunächst in den integrativen Talentmanagement-

Prozess eingebettet und daran anknüpfend, wird die unternehmerische Relevanz der Bindung von Talenten näher beleuchtet. Um die emotionale Einstellung und die Motive, die die Potenzialträger dazu bewegen im Unternehmen zu verbleiben besser zu verstehen, soll im Kapitel 8.4.1 das dreidimensionale Commitmentmodell von Meyer und Allen und ein Instrument zur Messung von Commitment vorgestellt werden. Anschließend werden Retentionfaktoren beziehungsweise Aspekte, die jeweils aus der Mitarbeiter- oder Unternehmensperspektive zur Bindung von Talenten beitragen, erläutert und die sich daraus ergebenden Implikationen für die Konzeption von Retentionmanagementmaßnahmen aufgezeigt.

Im zweiten Teil steht die konkrete Umsetzung und Implementierung des Retentionmanagements im Vordergrund. Dabei werden die strategischen und operativen Retentionmanagementmaßnahmen vorgestellt und anhand eines Praxisbeispiels erläutert.

8.2 Einbettung von Retentionmanagement in den Talentmanagement-Prozess

Die größte Herausforderung für das Human Resource Management besteht darin, wie im gesamten Talentmanagement-Prozess, die „richtigen“ Mitarbeiter mit den „richtigen“ Anreizen und Maßnahmen an das Unternehmen zu binden. „The old goal of HR management – to minimize overall employee turnover – needs to be replaced by a new goal: to influence who leaves and when“ (Cappelli, 2000, S. 104). An dieser Stelle wird deutlich, wie wichtig es ist Retentionmanagement aus einer ganzheitlich systemischen Sicht zu betrachten und zu gestalten (Ritz & Thom, 2010, S. 11). Denn die entscheidende Weichenstellung für ein erfolgreiches Retentionmanagement beginnt bereits bei der Gewinnung, Identifikation und Auswahl von Talenten. Hat man beispielsweise bei der Ansprache und Rekrutierung von angehenden High Potentials die Werte und die Kultur des Unternehmens nicht ausreichend berücksichtigt, so ist die Gefahr, dass dieser Mangel an Passgenauigkeit die Verbleibensabsicht der erfolgskritischen Mitarbeiter negativ beeinflusst, relativ groß. Wurden weiterhin bei der Identifikation von Talenten Fehler gemacht und Kompetenzen abgeprüft, die gegebenenfalls nicht zur Strategie und somit zum Erfolg des Unternehmens beitragen, dann stellt sich natürlich die Frage, ob man im Rahmen des Retentionmanagements weiter in diese vordefinierten Talente investieren sollte beziehungsweise möchte. Zuletzt soll noch auf die wechselseitigen Beziehungen zwischen Personalentwicklung, Personaleinsatz und der Mitarbeiterbindung eingegangen werden. Development und Retention müssen im optimalen Fall wie Zahnräder ineinander greifen. Denn oft werden Personalentwicklungsmaßnahmen von den strategisch relevanten Mitarbeitern nicht als reine Instrumente, die der Erweiterung

von Fachkompetenzen und Soft Skills dienen, gesehen, sondern werden mit Wertschätzung gleichgesetzt. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass diese beiden Human Resource-Bereiche gut aufeinander abgestimmt sind, um die Erwartungen, die die Talente an ihren Arbeitgeber haben, bestmöglich erfüllen zu können.

Schlussfolgernd kann festgehalten werden, dass Retentionmanagement sein ganzes Potenzial nur entfalten kann, wenn das Talentmanagement konsequent als ein ganzheitlich systemischer und übergreifender Kernprozess des Human Resource Managements im Unternehmen umgesetzt und gelebt wird (Jäger & Lukasczyk, 2009, S. 18 ff.).

8.3 Relevanz von Retentionmanagement

Inwieweit ein retentionorientiertes Personalmanagement einerseits die Wertschöpfung der Organisation fördern und andererseits die Entstehung von Kosten reduzieren kann, soll in diesem Kapitel erläutert werden.

Ein erfolgreiches Retentionmanagementprogramm verbraucht betriebliche Ressourcen, wie Zeit und Geld. Das gilt nicht nur für die Maßnahmen aus dem Compensation- und Benefitspaket an sich, sondern auch für den zusätzlichen Personalbedarf der im Personalbereich entsteht. Aus diesem Grund stellt sich natürlich die Frage, warum ein Unternehmen diese Kosten, oder besser gesagt Investitionen, auf sich nehmen muss. Die Gründe dafür sind zahlreich und vielfältig. Einer der wichtigsten Gründe ist die Beschaffungssituation auf dem externen Arbeitsmarkt, die sich durch Aspekte, wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Globalisierung in den vergangenen Jahren drastisch verschärft hat und sich auch in Zukunft noch weiter zuspitzen wird. Da diese Thematik im vorliegenden Sammelwerk bereits umfassend von vorhergehenden Beiträgen anderer Autoren behandelt wurde, soll an dieser Stelle auf eine Erläuterung verzichtet werden.

Ein weiterer Aspekt, der für ein aktives Retentionmanagement spricht, ist die Reduktion der unerwünschten Fluktuation. Denn die Folgen von Fluktuation werden oft als das teuerste Personalproblem bezeichnet (Stührenberg, 2004, S. 38 ff.). Scheidet ein Mitarbeiter aus einem Unternehmen aus, so löst er damit eine ganze Reihe administrativer Prozesse aus. Diese reichen von der internen Systempflege über die Führung von Austrittsinterviews bis hin zur Zeugniserstellung. Viel gravierender als dieser Verwaltungsaufwand sind jedoch der Know-how-Verlust und die bereits getätigten Investitionen in Form von Weiterbildungsmaßnahmen, denn beides steht dem Unternehmen nicht länger zur Verfügung (Felfe, 2008, S. 121). Der Austritt eines Potenzialträgers bedeutet gleichzeitig den Beginn der Suche nach einem würdigen Nachfolger. Handelt es sich dabei um einen erfolgskritischen Mitarbeiter, so wird eine simple Stellenaus-

schreibung in vielen Fällen nicht zum gewünschten Erfolg führen und der kostenintensive Einsatz von Personalberatungen beziehungsweise Headhuntern ist gegebenenfalls die letzte Alternative. Wurde ein passender Kandidat gefunden, so kann dieser nicht von Anfang an seine Leistung in vollem Umfang erbringen, da er zunächst eingearbeitet werden muss (Branham, 2001, S. 6 f.). Dessen ungeachtet, sollte und darf „[d]as lange oder sogar lebenslange Verweilen von Mitarbeitern in einem Unternehmen nicht das oberste Ziel des Commitment-Managements einer Organisation sein, denn nicht immer ist das Halten von Mitarbeitern von Vorteil“, insbesondere dann nicht, wenn es sich um weniger leistungsfähige Organisationsmitglieder handelt (DGFP, 2004, S. 27).

Darüber hinaus konnte in zahlreichen Studien nachgewiesen werden, dass Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen emotional verbunden fühlen, auch weniger freiwillige beziehungsweise motivational bedingte Fehlzeiten aufweisen (Mowday u.a., 1982, S. 75 ff.). Somit kann Retentionmanagement nicht nur das Commitment der Talente fördern, sondern auch dazu beitragen, den Absentismus und die damit einhergehenden Kosten der Organisation zu senken.

Der vierte wichtige Grund, der für die Bindung von Talenten spricht, ist der Leistungsaspekt. Auch hier konnte durch Untersuchungen festgestellt werden, dass Mitarbeiter, die sich ihrem Arbeitgeber gegenüber verbunden fühlen auch Leistungen erbringen, die weit über dem Normalniveau liegen. Diese strategisch wichtigen Mitarbeiter sind hoch motiviert und von sich aus bereit freiwillige Aufgaben, die über die konkreten Rollen Anforderungen hinausgehen, zu übernehmen. Diese Denk- und Verhaltensweise ist oftmals auch eine wichtige Prämisse für die Entwicklung innovativer Ideen, Produkte und Dienstleistungen (DGFP, 2004, S. 28 f.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die strategisch wichtigen Unternehmensziele nur mit den besten Köpfen erreicht werden können. Trotz der Tatsache, dass Retentionmanagement zunächst einen großen Kostenblock darstellt, konnte mit den vorhergehenden Überlegungen aufgezeigt werden, dass die Bindung von Schlüsselkräften und Potenzialträgern sich nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für die Unternehmen lohnt.

8.4 Retentionmanagement und Commitment

Unternehmen und das sozialpolitische Umfeld, in dem sie agieren, unterliegen einem stetigen Wandel. Um die psychologischen Basisannahmen, die den Mitarbeiter zum Verbleib im Unternehmen bewegen, besser nachvollziehen zu können, soll zunächst ein zentrales Modell aus der Commitmentforschung vorgestellt werden. Das Organisationale Commitment wird als „a psychological state, or mind-set, that increases the

likelihood that an employee will maintain membership in an organization“, beschrieben (Herscovitch & Meyer, 2002, S. 475). Es wird somit postuliert, dass Commitment eine entscheidende Determinante für die Verbleibensabsicht und die Loyalität der Talente darstellt. In der Fachliteratur existieren eine Reihe weiterer Konzepte, wie zum Beispiel das Verhaltenscommitment von Becker (1960) oder das Employee Engagement Modell (Gallup Consulting, 2008/10), die versuchen dieses Phänomen zu erklären. Da die Darstellung aller Commitmentkonzepte den Rahmen dieser Arbeit bei weitem überschreiten würde, soll an dieser Stelle nur das sehr umfassende und einschlägige Commitmentmodell von Meyer und Allen vorgestellt werden.

8.4.1 Das Dreidimensionale Commitmentmodell nach Meyer & Allen

Das dreidimensionale Commitmentmodell von Meyer und Allen unterscheidet drei Formen des Commitments: das „affektive“, das „normative“ und das „kalkulative“ Commitment. Dabei gehen die Autoren von der Annahme aus, dass ein Organisationsmitglied alle drei Formen des Commitments gleichzeitig, jedoch in unterschiedlicher Stärke besitzt.

	Affektives Commitment	Kalkulatives Commitment	Normatives Commitment
Erleben	„want to“ Verbundenheit, Loyalität, Stolz	„need to“	„ought to“ Schuld, Dankbarkeit
Basis	gemeinsame Werte und Ziele, persönliche Bedeutung	Kosten vs. Nutzen, Investitionen vs. Alternativen	Normen, Moral, Verantwortung, Verpflichtung
Entstehung	Arbeitsbedingungen, Arbeitsrolle, Führung	Investitionen, Alternativen	Sozialisation (familiär, betrieblich), Reziprozität

Tabelle 2: Dreidimensionales Commitmentmodell nach Meyer & Allen

(in Anlehnung an Felfe, 2008, S. 38)

Mit dem „affektiven“ Commitment bezeichnen Meyer und Allen die emotionale Verbundenheit zum und die relative Stärke der Identifikation mit dem Unternehmen. Es beinhaltet das Involvement, also die Auseinandersetzung mit einem Objekt und die Einbindung in dessen Kontext, in die Belange der Organisation als Zustand geistiger und emotionaler Auseinandersetzung mit den Zielen, Werten und Normen der Organisation (DGFP, 2004, S. 20). Die Mitarbeiter verbleiben in der Organisation, weil es das ist, was sie wollen und sich auch für die Zukunft wünschen (Dick, 2004, S. 3). Da jedes Unternehmen auf die Loyalität und das Engagement seiner Mitarbeiter angewiesen ist, stellt sich natürlich die Frage, was die Bedingungen für affektives Commitment sind.

Studien haben gezeigt, dass diese sehr zahlreich und vielfältig sind (Mowday u.a., 1982, S. 30; Meyer & Allen, 1997, S. 106). Zu diesen Determinanten gehören die persönlichen Eigenschaften der Organisationsmitglieder wie Alter, Jahre der Betriebszugehörigkeit, Werte und Bildungsniveau. So kann beispielsweise davon ausgegangen werden, dass ältere Mitarbeiter, die bereits seit vielen Jahren für ein Unternehmen tätig sind, auch ein höheres affektives Commitment aufweisen als ihre jungen Kollegen. Weiterhin spielen für den Wunsch nach Mitgliedschaft die Arbeitsbedingungen und strukturelle Eigenschaften der Organisation eine große Rolle. Dazu gehören unter anderem die Größe der Organisation, der Grad der Formalisierung und das Verhältnis zur direkten Führungskraft. Dabei hängt das affektive Commitment und die Bindung von Mitarbeitern sehr stark von der „Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten, seine[r] kommunikative[n] Kompetenz und [dem] Ausmaß der Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen“ ab (Meifert, 2005, S. 49).

Die zweite Säule des dreidimensionalen Commitmentmodells von Meyer und Allen stellt das „kalkulative“ Commitment dar. Dieses kann auch als rationales Commitment bezeichnet werden. Der Mitarbeiter wägt die Kosten und den Nutzen des Verbleibs ab und stellt seine Investments den Alternativen gegenüber (DGFP, 2004, S. 20 f.). Investitionen stehen in diesem Zusammenhang für bereits geleistete (und gegebenenfalls unbezahlte) Überstunden, die Zeit für den Aufbau sozialer Netzwerke innerhalb des Unternehmens und die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, die speziell auf die derzeitige Organisation zugeschnitten und nicht übertragbar sind. Alternativen sind hingegen die gutenbeziehungsweise schlechten Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt (Meyer & Allen, 1997, S. 56 ff.). Hat ein Mitarbeiter beispielsweise sehr gute Chancen, so wird sein kalkulatives Commitment entsprechend gering sein, da er jederzeit den Arbeitgeber wechseln kann. Bedingungen für das kalkulative Commitment sind im Gegensatz zum affektiven Commitment überschaubar, denn die Einflussgrößen zielen allesamt auf eine subjektive Nutzenabwägung ab. Dazu zählen Aspekte, wie bereits geleistete persönliche Investitionen, die erreichte Position im Unternehmen, die Abhängigkeit vom Standort und einer bestimmten Einkommenshöhe.

Die dritte und letzte Komponente des Commitmentmodells von Meyer und Allen ist das „normative“ Commitment. Hier steht die moralische Verpflichtung des Mitarbeiters im Vordergrund. Das Individuum entwickelt ein Gefühl der Verpflichtung in der Organisation zu verbleiben, weil dieses Verhalten aufgrund der eigenen Werte und Normen als moralisch richtig empfunden wird (Meyer & Allen, 1997, S. 60). Dieses Phänomen kann zum Teil mit der Leistungs-Gegenleistungshypothese erklärt werden. Dabei erbringt die Organisation eine Vorleistung (zum Beispiel in Form von einer besonderen Förderung oder einer kostspieligen Personalentwicklungsmaßnahme) und der Mitarbeiter fühlt

sich in der Regel zu einer Gegenleistung verpflichtet (Moser, 1996, S. 29; Dick, 2004, S. 3). „Voraussetzung ist eine entsprechende kulturelle Sozialisation des Individuums durch die Familien oder Organisation selber“ (Meifert, 2005, S. 53). Wird in der Familie beispielsweise eine hohe Loyalität zum Arbeitgeber vorgelebt, so kann davon ausgegangen werden, dass auch die Kinder diese Denk- und Verhaltensmuster von ihren Eltern übernehmen und später ebenfalls ein starkes normatives Commitment zum Unternehmen aufzeigen. Im Hinblick auf die Indikatoren des normativen Commitments und deren Messbarkeit besteht in der Forschungsliteratur kein Konsens. Angenommen wird jedoch, dass die Ausprägung dieser Komponente maßgeblich von der frühen Sozialisation, dem Verhalten von Kollegen und der Deckungsgleichheit der Werte der Organisation und der Gesellschaft beeinflusst wird.

8.4.2 Messung von Commitment

Bevor commitmentorientierte Retentionmaßnahmen konzipiert oder gar implementiert werden, ist es zunächst wichtig mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen den Status Quo im Hinblick auf das Commitment der Organisationsmitglieder zu ermitteln. Als Instrument eignet sich zum Beispiel der ebenfalls von Meyer und Allen entwickelte Fragebogen (Meyer & Allen, 1997, S. 116 ff.). Er erfasst einerseits die gesamte Komplexität des Commitmentkonstrukts und erlaubt andererseits eine differenzierte Analyse der Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Commitmentkomponenten. Die Messung der verschiedenen Ausprägungen der drei Komponenten ermöglicht im nächsten Schritt eine Prognose über die zukünftige Commitmententwicklung von allen oder von bestimmten Mitarbeitern. Der Originalfragebogen von Meyer und Allen bestand zunächst aus 24 Items. Um die normative Komponente noch klarer von der affektiven Komponente abzugrenzen, wurden die Items auf sechs pro Kategorie und 18 insgesamt reduziert.

Affektives Commitment	This organization has a great deal of personal meaning for me.
Kalkulatives Commitment	I believe that I have too few options to consider leaving this organization.
Normatives Commitment	Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.

Tabelle 3: Beispielitems aus dem Commitmentfragebogen

(Meyer & Allen, 1997, S. 118 f.)

Bei der Faktorenanalyse konnten drei Faktoren, die sich entsprechend dem theoretischen Konstrukt interpretieren ließen, extrahiert werden. Der erklärte Varianzanteil des ersten Faktors (affektives Commitment) betrug 58,8 %, der des zweiten (normatives

Commitment) lag bei 25,8 % und der des dritten Faktors (kalkulatives Commitment) belief sich auf 15,4 % (Felfe, 2008, S. 78 f.). Die Faktorenlösungen aus der ersten Befragung von 265 Angestellten konnten in einer weiteren Studie mit 337 Angestellten bestätigt werden. Besonders interessant ist auch die Tatsache, dass die Drei-Faktoren-Struktur auch bei international angelegten Studien (Kanada, Deutschland, Türkei, Nepal, China etc.) wiederholt empirisch belegt wurde. Somit ist das vorgestellte Commitmentmodell ohne Einschränkungen auf unterschiedliche Kulturen übertragbar. Darüber hinaus konnte bei der Untersuchung die theoretische Überlegung, dass zwischen dem affektiven und kalkulativen Commitment keine Korrelation besteht, auch statistisch nachgewiesen werden (Moser, 1996, S. 45). Unbefriedigend war hingegen die relativ hohe Korrelation zwischen dem normativen und affektiven Commitment ($r = 0.48$ beziehungsweise $r = 0.51$).

8.5 Retentionfaktoren

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die psychologischen Basisannahmen, die die Talente dazu veranlassen im Unternehmen zu verbleiben, erläutert wurden, soll in diesem Kapitel geklärt werden, wie die Commitmentkomponenten mit einem systematischen Retentionmanagement zusammenhängen und wie diese konkret beeinflusst werden können. Um die Auswahl und Zusammenstellung von Retentionmanagementmaßnahmen möglichst effektiv zu gestalten, gilt es weiterhin ein vertieftes Verständnis für die Wünsche der Potenzialträger und die Unternehmensanforderungen zu entwickeln.

8.5.1 Retentionfaktoren aus der Mitarbeitersicht

Motive oder die für Talente relevanten Retentionfaktoren stellen individuelle Merkmale der Personen dar. Sie erklären die verschiedenen Prioritätensetzungen von Mitarbeitern und können somit zur Klassifikation von unterschiedlichen Commitment- bzw. Bindungstypen eingesetzt werden. Auf diese Art und Weise können die Erwartungen der Talente mit den jeweils zielgruppenspezifischen Maßnahmen adressiert werden.

Legt der Mitarbeiter beispielsweise sehr viel Wert auf seine Persönlichkeitsentfaltung, sein Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten und seine soziale Einbindung im Unternehmen, so sollte im Rahmen des Retentionmanagements insbesondere das affektive Commitment angesprochen werden. Diese Commitmentkomponente kommt ebenfalls zum Tragen, wenn dem Talent herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte, Anerkennung und persönliche Entwicklungsperspektiven besonders wichtig sind (Bröckermann, 2004, S. 21).

Wird vom Potenzialträger hingegen eine materielle und nicht emotionale Befriedigung angestrebt, dann kann er mit großer Wahrscheinlichkeit auch nur über die kalkulative Commitmentkomponente an das Unternehmen gebunden werden. Motivfaktoren, die in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielen sind: sichtbare Symbole und Positionen, die mit Status und Ansehen assoziiert werden und das Streben nach materieller Sicherheit bzw. nach angemessener Bezahlung, um einen bestimmten Lebensstandard aufrechterhalten zu können (DGFP, 2004, S. 22).

Da das normative Commitment im Wesentlichen auf gesellschaftlichen Normen und Moralvorstellungen, die sich der Mitarbeiter im Laufe seiner Sozialisation angeeignet hat und nicht auf Wünschen des Einzelnen beruht, kann diese Form des Commitments nur indirekt durch Retention beeinflusst werden. Das Unternehmen kann diesen Mitarbeitern zum Beispiel besondere Fördermaßnahmen zukommen lassen und darauf hoffen, dass bei den Begünstigten ein Gefühl von Schuld und Verantwortung entsteht und sie aus diesem Grund in der Organisation verbleiben (Knoblauch, 2004, S. 122). Problematisch erscheint jedoch die komplette Finanzierung teurer Weiterbildungsseminare oder MBA-Studiengänge, die an eine vertragliche Verbleibensverpflichtung geknüpft sind. In diesem Fall schlägt nämlich die Förderung des normativen Commitments in kalkulatives Commitment um.

Wie die einzelnen Retentionmanagementmaßnahmen ausgestaltet und umgesetzt werden können, wird in Kapitel 8.8 operatives Retentionmanagement detailliert beschrieben.

8.5.2 Retentionfaktoren aus der Unternehmenssicht

Ein erfolgreiches Retentionmanagement hängt jedoch nicht ausschließlich von den Motiven der Mitarbeiter ab, sondern auch von den Rahmenbedingungen, die in einem Unternehmen vorhanden sind. Eine der wesentlichen Voraussetzungen stellt die retentionorientierte Unternehmenskultur dar, denn „[e]ine zentrale Erkenntnis der Commitmentforschung ist, dass [affektives] Commitment entsteht, wenn eine starke Identifikation des Mitarbeiters mit den Zielen und Werten der Organisation besteht“ (DGFP, 2004, S. 26). Aus diesem Grund ist es wichtig sich bereits vor der Konzeption von Retentionmaßnahmen intensiv mit den Visionen, Werten und Leitbildern des Unternehmens auseinanderzusetzen. Die Unternehmenskultur manifestiert sich einerseits sichtbar in den Umgangsformen („Sie“ oder „Du“), die Kleidung der Mitarbeiter (Anzug oder Jeans) und dem Unternehmensimage. Philosophie, gemeinsame Überzeugungen und Ideale spiegeln sich andererseits implizit in der internen Kommunikation und im Führungsverhalten wider. Denn hier zeigt sich, ob und wie die Unternehmenswerte gelebt werden. Decken sich die Werte des Talents mit denen des Unternehmens, so kann

man davon ausgehen, dass der Mitarbeiter sich mit seinem Arbeitgeber emotional verbunden fühlt und aus diesem Grund in der Organisation verbleibt (Knoblauch, 2004, S. 114 f.). Wie diese unternehmensspezifischen Einflussfaktoren im Rahmen des Retentionmanagements berücksichtigt werden können oder vielmehr müssen, wird in Kapitel 8.7 strategisches Retentionmanagement erläutert.

8.5.3 Kritische Würdigung und Implikationen für das strategische und operative Retentionmanagement

Aus den vorhergehenden Überlegungen lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass Talente mit stark ausgeprägtem affektiven Commitment den größten Nutzen für das Unternehmen haben. Sie sind hoch motiviert, erbringen sehr gute Leistungen und empfinden eine emotionale Bindung zum Unternehmen. Infolgedessen sollte beim strategischen und operativen Retentionmanagement vorrangig die affektive Commitmentkomponente bei den Potenzialträgern gefördert werden. Da jedoch nicht alle Aspekte, die die Entstehung des affektiven Commitments beeinflussen, im Rahmen des Retentionmanagement adressiert werden können, ist es von essenzieller Bedeutung die kulturelle Passung der Talente bereits bei der Rekrutierung und Auswahl zu berücksichtigen. Hier sollten selbstverständlich primär die Fähigkeiten und das Potenzial des Kandidaten mit den Anforderungen der Stelle abgeglichen werden, dennoch kann kein Atomkraftwerkbetreiber von einem umweltbewussten Ingenieur Loyalität, Stolz und Verbundenheit erwarten. Dabei schafft der integrative Ansatz des Talentmanagements eine gute Basis für Rückkopplungsprozesse zwischen den bislang isoliert betrachteten Human Resource-Bereichen und fördert somit auch ein erfolgreiches Retentionmanagement.

Bei der Maßnahmenkonzeption darf weiterhin nicht außer Acht gelassen werden, dass Mitarbeiter in der Regel alle drei Formen des Commitments innehaben, nur sind diese jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt. Folglich sollte auch das kalkulative Commitment nicht gänzlich vernachlässigt werden. Dieser Denkansatz kann ebenfalls mit Maslows Bedürfnispyramide untermauert werden. Wird zum Beispiel das in der Pyramide relativ weit unten angesiedelte Bedürfnis nach Sicherheit (angemessene Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit etc.) nicht befriedigt, so bleibt das höherrangige Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Aufgaben- und Arbeitszeitgestaltung etc.) latent (Knoblauch, 2004, S. 104). Eine zu starke Betonung und Förderung des kalkulativen Commitments birgt hingegen die Gefahr, sich zu sogenannten „Goldenen Fesseln“ zu entwickeln (Cappelli, 2000, S. 106). Denn trotz hoher materieller und immaterieller Investitionen ist das Risiko, dass das Talent ein attraktiveres Angebot von konkurrierenden Unternehmen annehmen und das Unternehmen verlassen wird, relativ hoch.

Schließlich soll nochmals betont werden, dass die oberste Zielsetzung des Retentionmanagements nicht darin besteht, die Talente lebenslang und um jeden Preis an das Unternehmen zu „fesseln“, denn dieser Ansatz führt in Unternehmen in der Regel zu Group-Think und Betriebsblindheit. „Able to go, but happy to stay“ – erscheint in diesem Kontext als Leitgedanke geeigneter.

8.6 Retentionmanagement im Unternehmen

Die erfolgreiche Einführung eines langfristig ausgerichteten Retentionmanagements unter Berücksichtigung der in den vorigen Abschnitten herausgearbeiteten Faktoren für erfolgreiche Bindungsaktivitäten, ist eine Herausforderung der sich viele Unternehmen erst noch stellen müssen. Meyer und Allen stellen in diesem Zusammenhang fest, dass viele Organisationen immer noch Einzelmaßnahmen bzw. Aktionen bevorzugen. Die Autoren argumentieren, dass Mitarbeiterbindung nicht nach diesem „Gießkannenprinzip“ zu erreichen ist, da sich deren Effekte als zu kurzweilig erwiesen haben (Meyer & Allen, 1997, S. 13). Speziell das Halten von Talenten, die hohe Ansprüche an ihre Arbeitsstelle haben, stellt in diesem Zusammenhang eine besondere Herausforderung dar. Stattdessen schlagen Meyer und Allen vor, dem sehr vielschichtigen Konstrukt Mitarbeiterbindung mit langfristigen Unternehmens- und Personalstrategien zu begegnen, die im Falle der Personalstrategien auch eine jeweilige Definition der Mitarbeiter-Zielgruppe beinhalten.

Für das konkrete Ziel der Bindung kritischer Mitarbeiter unter Berücksichtigung dieses systemischen Ansatzes, kann innerhalb der Unternehmensfunktion Personal das Aufgabengebiet Retentionmanagement installiert werden. Dieser Fachbereich besitzt eine strategische und eine operative Dimension, die in den folgenden Abschnitten vorgestellt werden.

8.7 Strategisches Retentionmanagement

Das strategische Retentionmanagement findet seinen Ausgangspunkt in der Unternehmensstrategie der jeweiligen Organisation. Grundlegende Überlegungen über die Ausrichtung der Firma und deren Mitarbeiter sind wichtige Orientierungspunkte für die Gestaltung der Personalstrategie. Erst wenn mittel- und langfristige Unternehmensziele und deren Erfolgsfaktoren benannt sind, können die Auswirkungen auf Qualität und Quantität des Personals kalkuliert und in einer Personalstrategie berücksichtigt werden. Werden Mitarbeiter in diesem Zusammenhang als kritische Erfolgsfaktoren des Unternehmens betrachtet, ist es eine essenzielle Aufgabe des strategischen Personalmanagements für die Bindung (retention) dieser „kritischen Mitarbeiter“ zu sorgen (Weitbrecht, 2005, S. 10).

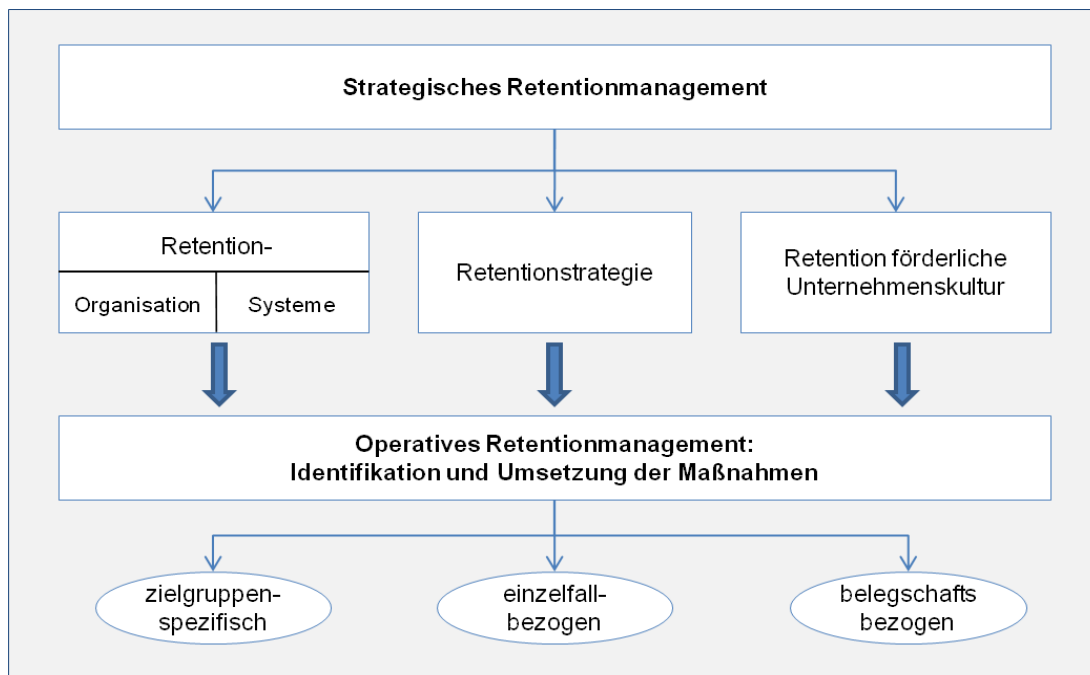


Abbildung 28: Erscheinungsformen des Retentionmanagements

(eigene Darstellung in Anlehnung an DGFP, 2004, S. 34)

Dieser Aufgabe widmet sich das strategische Retentionmanagement, indem es sich inhaltlich mit der Konzeption einer bindungsorientierten Personalstrategie, die für das Unternehmen langfristig kritisches Personal sichert, auseinandersetzt. Dieser Strategieansatz umfasst laut der Deutschen Gesellschaft für Personalführung:

- die Festlegung einer unternehmensbezogenen Personalstrategie,
- die Entwicklung von organisatorischen Voraussetzungen und retentionförderlichen Personalsystemen sowie
- retentionspezifische Steuerung der vorherrschenden Unternehmenskultur

und schafft bei erfolgreicher Umsetzung die Voraussetzungen für Maßnahmen des operativen Retentionmanagements (Jurisch, 2010, S. 25).

Als besonders wichtige Bindungsfaktoren für das Retentionmanagement haben sich die Werte „Fairness“ und „Wertschätzung“ herauskristallisiert. Laut der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2004) lässt die Wahrnehmung dieser Faktoren durch die Mitarbeiter, die getroffenen operativen Maßnahmen erst wirksam werden (S. 17). Als personennahe Felder, die zwischen Unternehmen und Mitarbeiter stehen und wo sich Fairness und Wertschätzung außerordentlich widerspiegeln, definiert Weitbrecht (2005) Führung, Anreizsysteme, Rekrutierung, Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung. Weitbrecht betrachtet in diesem Zusammenhang diese Gebiete als „relevante Handlungsfelder für affektives Commitment“ (S. 11). Die strategische Ausrichtung der

vorhandenen Personal- und Führungssysteme ist hierbei eine zentrale Aufgabe des strategischen Retentionmanagements.

8.7.1 Festlegung unternehmensbezogener Personalstrategie

Eine Grundvoraussetzung für das Betreiben von Retentionmanagement ist dessen Implementierung in die strategischen Programme des Personalmanagements der jeweiligen Unternehmen. Diese beinhalten unter anderem die Produktprogrammstrategie (Form der Leistungserstellung), die Aktivitätsstrategie (optimale Aufwand- und Ergebnisrelation) und die Ressourcenstrategie (Nutzung unternehmensinterner Leistungspotenziale). Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004) beschreibt diese Programme als Resultat der Identifikation zentraler Strategien für das Unternehmen, die wesentlich auf „Ausgangspunktanalysen, Zukunftsszenarien, Technologieauswahl, Fähigkeiten- und Ressourcenentwicklung und Erfolgsmaßstabfestlegungen fußen“ (S. 38).

8.7.2 Entwicklung organisatorischer Voraussetzungen und retentionförderlicher Personalsysteme

Eine weitere wichtige Basis für die erfolgreiche Einbindung von Retentionmanagement ist das Schaffen geeigneter organisatorischer und instrumenteller Voraussetzungen. Hierbei handelt es sich um das Festlegen von „aufbau- und ablauforganisatorische[n] Regelungen, sowie um Aufgaben- und Verantwortungsverteilung [...], mit der das Retentionmanagement integraler Bestandteil des Personalmanagements wird“ (DGFP, 2004, S. 39). Auch ist es wichtig, die Instrumente zu definieren mit denen Mitarbeiterstrukturen analysiert sowie die Planung und Kontrolle der gewünschten Bindungsmaßnahmen durchgeführt werden. Auch die Auswahl der Maßnahmen fällt in diesen Bereich der Planung (DGFP, 2004, S. 39).

8.7.3 Retentionspezifische Steuerung der Unternehmenskultur

Neben der strategischen und organisatorischen Aufstellung der Unternehmen spielt auch der weiche Faktor Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle als Voraussetzung und Erfolgsfaktor für die Bindung von Mitarbeitern. Schon vor dem eigentlichen Beginn der Arbeit, bei der Attraction und dem Recruiting von Mitarbeitern (vgl. Kapitel 8.1), ist diese Einflussgröße von enormer Bedeutung. Mitarbeiter wollen vorab erfahren, welches Image die Firmen bei Kunden und generell am Arbeitsmarkt haben und entscheiden sich oft auf dieser Basis für oder gegen ein Unternehmen.

Haben sich die Mitarbeiter für das Unternehmen entschieden, liegt es an der Firma, ein Klima aufrechtzuerhalten, welches die Mitarbeiter dazu motiviert, im Unternehmen ver-

bleiben zu wollen. In der Praxis wird für die erfolgreiche (Um-)Gestaltung der Unternehmenskultur oft eine „hierarchie- und bereichsübergreifende „Corporate-Culture-Focus-Group“ installiert. Diese Gruppe ausgewählter Mitarbeiter hat die Aufgabe, „die erwünschten kulturellen Werte und Verhaltensweisen des Unternehmens“ zu unterstützen und zu entwickeln (Liebhart, 2009, S. 54). So ist es nicht immer der Fall, dass Unternehmen eine konkrete Vorstellung über den Zustand der eigenen Unternehmenskultur haben und sich darüber im Klaren sind, für welche Werte und Normen ihr Betrieb eigentlich steht. In der Regel beginnt deshalb eine kulturelle Überarbeitung mit der Ist-Analyse. Wurde herausgearbeitet, wo sich das Unternehmen zum jeweiligen Zeitpunkt befindet, so lässt sich durch die Implementierung einer auf das unternehmenspolitische Leitbild ausgerichteten Informations- und Kommunikationspolitik, eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur bewerkstelligen (Liebhart, 2009, S. 54).

8.8 Operatives Retentionmanagement

Der zweite Teil des Konzepts des Bindungsmanagements beinhaltet die operative Dimension. Das Ziel dieser Ebene ist es, die definierten Rahmenbedingungen des strategischen Retentionmanagements erfolgreich im Unternehmen zu implementieren. Wichtige Aufgaben erfüllen dabei die Identifizierung der strategisch relevanten Mitarbeiter und Funktionen sowie die anschließende Bewertung der Fluktuation (vgl. Kapitel 8.3) und Mitarbeiterzufriedenheit (Liebhart, 2009, S. 25). Auf Basis dieser Erkenntnisse kann die Entwicklung und Anwendung von „gezielten Bindungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeiter sowie Mitarbeitergruppen“ eingeleitet werden (Jurisch, 2010, S. 27). Es lassen sich dabei drei Ausprägungsformen unterscheiden:

Zielgruppenspezifisch	Einzelfallbezogen	Unternehmensbezogen
Befasst sich mit der Auswahl und der Anwendung von Retentionmaßnahmen für bestimmte Belegschafts- und Mitarbeitergruppen	Befasst sich mit Bindung von Einzelpersonen in besonderen Situationen.	Befasst sich mit Auswahl und Umsetzung von geeigneten Bindungsmaßnahmen für die Gesamtbelegschaft eines Unternehmens

Tabelle 4: Ausprägungsformen der Empfänger von Retentionmaßnahmen

(eigene Darstellung in Anlehnung an DGFP, 2004, S. 33)

Die folgenden Abschnitte werden die einzelnen Schritte des Bindungsmanagements im Detail nachvollziehbar machen sowie eine Aufschlüsselung darüber geben, welche Handlungsfelder für das Retentionmanagement von besonderer Bedeutung sind.

8.8.1 Schritte des operativen Retentionmanagements

Wie bereits kurz in Kapitel 8.8 erläutert, ist es für die erfolgreiche Zuteilung der operativen Maßnahmen zu spezifischen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen wichtig, mit der Identifikation erfolgskritischer Funktionen und Positionen im Prozess der Leistungserstellung zu beginnen. Diese Analyse bezieht sich in diesem Fall nicht auf den jeweiligen Stelleninhaber, sondern „nur auf die Bedeutung für den Unternehmenserfolg“ (Liebhart, 2009, S. 25). Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004) definiert in diesem Zusammenhang eine Funktion dann als erfolgskritisch, wenn „die Ausführung der ihr verbundenen Aufgaben einen erkennbaren und wesentlichen Beitrag zu angestrebten Zielen leistet [und] die Erreichung des Zieles durch Wegfall der Position erheblich gefährdet ist“. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass „die mit der Funktion verbundenen Aufgaben nicht oder nur schwer auf andere Positionen übertragen werden können“ (S. 48). Meifert (2006) ergänzt diese Positionen durch weitere Schlüsselfragen: „Welche Funktionen entscheiden nachhaltig über den Erfolg des Unternehmens? Welche Stellen sind für die zukünftige Marktstellung des Unternehmens höchst relevant? Auf welche Stellen würden wir im Falle von deutlichem Personalabbau nicht verzichten können?“ (S. 306).

Ist sich das Unternehmen der strategisch wichtigen Positionen bewusst, folgt im zweiten Schritt eine quantitative und qualitative Mitarbeiterbestandsanalyse. Es handelt sich dabei um die Identifikation des zu bindenden kritischen Personals. Als geeignete Instrumente listen Claussen, Giannakis & Arghandiwal (2005) hierfür die Alterstrukturanalyse, Nachfolgeplanungen, Neubedarfsmitteilungen sowie Qualifikations-, Leistungs- und Potenzialanalysen vorhandener Mitarbeiter auf (S. 6).

Anhand dieser Instrumente kann die Organisation existierende Lücken in den Kompetenzanforderungsprofilen identifizieren und bei Bedarf durch interne oder externe Rekrutierungsmaßnahmen schließen. Neben der Analyse der eigenen Mitarbeiter ist auch von großer Bedeutung, die externe Arbeitsmarktlage intensiv zu beobachten. Im Rahmen einer Arbeitsmarktanalyse kann eine kontinuierliche, systematische Auswertung der Entwicklungstendenzen auf die Personalsituation eines Unternehmens vorgenommen werden. Dies ermöglicht eine verbesserte Bedarfsplanung, da dem Unternehmen im Idealfall langfristig bekannt ist, welche Kompetenzen unter Umständen demnächst benötigt und entsprechend rekrutiert werden müssen (Claussen u.a., 2005, S. 6; DGFP, 2004, S. 48 f.).

8.8.2 Handlungsfelder des Retentionmanagements

Sind die Schlüsselkräfte identifiziert geht es daran, diese mit geeigneten Bindungsmaßnahmen zum langfristigen Verbleib in der Firma zu bewegen. Bindungsmanage-

ment auf der operativen Ebene sollte in diesem Zusammenhang grundsätzlich bei denjenigen Einflussfaktoren ansetzen, die hoch mit dem Commitment der Talente korrelieren. Bei der Ausrichtung der Organisationssysteme sind insbesondere folgende commitmentförderliche Handlungsfelder identifiziert worden, die für das Retentionmanagement von großer Bedeutung sind (DGFP, 2004, S. 57 ff.):

Zum einen ist das Handlungsfeld „Führung“ relevant. Es beinhaltet Maßnahmen zur zielorientierten Beeinflussung von Mitarbeitern. Jedes Unternehmen sollte seine Führungsgrundsätze entsprechend individuell definieren und sie mit der Unternehmenskultur, den Unternehmenszielen und der Unternehmensvision abgleichen. Des Weiteren haben „Anreizsysteme“, als Maßnahmen der Mitarbeiterentlohnung, einen großen Einfluss auf das kalkulative Commitment von Potenzialträgern und sollte nie unterschätzt werden. Wichtig ist bei diesem Handlungsfeld, dass die Entlohnung als Hauptkriterium vom Empfänger als gerecht wahrgenommen wird. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Leistung, die erbracht wurde, als auch im Vergleich zu Kollegen. Auch die „Entwicklungsperspektiven“ stellen ein essenzielles Handlungsfeld für Bindungsmaßnahmen dar. Es beinhaltet Maßnahmen der Förderung und Weiterbildung und ist nach Liebhart (2009) das in empirischen Studien am häufigsten erwähnte Handlungsfeld (S. 49). Abschließend bleibt noch die „Unternehmenskultur“ als wichtiges Element zur Commitmentförderung und der damit verbundenen Mitarbeiterbindung zu nennen. Die Kultur einer Organisation und somit ihre Werte und Normen haben gerade für Leistungsträger in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Ein (potenzieller) Arbeitgeber wird mittlerweile vermehrt nach diesen Kriterien bewertet und ausgesucht. In der Folge gewinnt auch das Employer Branding, das hauptsächlich von Attraction beziehungsweise Mitarbeitergewinnung betrieben wird, zunehmend an Gewicht (Liebhart, 2009, S. 54).

Handlungsfeld	Beispiele häufig eingesetzter Bindungsmaßnahmen
Anreizsysteme	Optionen, Prämien, Serviceleistungen etc.
Mitarbeiterführung	Führungskräfteschulungen, 360° - Feedback
Entwicklungsperspektiven	Mitarbeiter- und Coachinggespräche, „Roadmaps for Success“
Unternehmenskultur	Schaffung Corporate-Culture-Focus-Group, Employer Branding

Tabelle 5: Beispiele für mögliche Retentionmaßnahmen
(eigene Darstellung)

Für die vier genannten Handlungsfelder existieren zahlreiche Retentionmaßnahmen, die idealerweise auf die jeweilige Unternehmenssituation und Mitarbeitergruppenspezifisch zugeschnitten werden, um ihr volles Potenzial zu entfalten (vgl. Tabelle 5).

Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird mit Rücksicht auf den begrenzten Umfang auf eine detaillierte Vorstellung dieser Tools verzichtet. Stattdessen werden im nun folgenden Kapitel 8.9 im Rahmen des Praxisbeispiels einige ausgewählte Maßnahmen vorgestellt und deren Bedeutung für die einzelnen Handlungsfelder sowie deren Auswirkungen auf das Commitment der Schlüsselkräfte näher erläutert.

8.9 Praxisbeispiel: RWE AG

In diesem Abschnitt werden die in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Aspekte des Retentionmanagements anhand eines Praxisbeispiels des Energiekonzerns RWE AG erläutert. Das Unternehmen ist als Good-Practice-Beispiel sehr gut geeignet, da es weltweit bereits eine Vielzahl von Maßnahmen, wie zum Beispiel die Corporate-Culture-Fokus-Group oder „Roadmaps for Success“, erfolgreich einsetzt.

Die RWE ist ein deutscher Konzern, der sowohl national als auch international agiert und eine Vielzahl von Gesellschaften unter seinem Dach vereint. Diese verzweigte Struktur und eine Mitarbeiterzahl von über 70.000 konstruieren ein komplexes Unternehmensgebilde und erfordern entsprechende Strategien zum erfolgreichen Bestehen im Wettbewerb. Für den Bereich Personal hat RWE die Konzernstrategie entsprechend der allgemeinen Unternehmensausrichtung dahingehend überarbeitet, dass sie nun einen „gemeinsamen Rahmen für die strategische Ausrichtung der Human Resource- und Führungskräftearbeit im Konzern“ schaffen soll (RWE, 2010, S. 12). Dies ist ganz im Sinne der in Kapitel 8.7 vorgestellten benötigten Basis für Bindungsmanagement. Essenzielle Überlegungen zur Unternehmensausrichtung, wie der beschriebene gemeinsame Rahmen der strategischen Ausrichtung, sind wichtige Säulen für das Personalmanagement (DGFP, 2004, S. 38). Durch die konkrete Abbildung der Eckpfeiler, Ziele und Stoßrichtungen können die Auswirkungen auf Qualität und Quantität des Personals kalkuliert und in einer Personalstrategie Rechnung finden (vgl. Abbildung 29).

Diese Konzernpersonalstrategie wurde 2010 verabschiedet und im gesamten Konzern kommuniziert. Nachdem nun, auf Basis der Unternehmensausrichtung, die Stoßrichtungen der Konzernpersonalstrategie festgelegt wurden, ist es an der RWE, diese Ausrichtung in konkrete, operative Maßnahmen umzusetzen.

Eckpfeiler	Ziele	Stoßrichtungen
Veränderung aktiv gestalten	Mobilisierung der Mitarbeiter zur aktiven Gestaltung des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> > Ownership und Engagement steigern > Diversity, Internationalisierung und Mobilität fördern > Verlässlicher Arbeitgeber bleiben
Leistung und Teamgeist vorantreiben	Etablierung einer Leistungskultur im Konzern	<ul style="list-style-type: none"> > Leistung fordern und anerkennen > RWE-Teamgeist konzernweit verankern
Operative Exzellenz fördern	Steigerung von Produktivität und Effizienz in bestehenden und neuen Geschäften	<ul style="list-style-type: none"> > Prozesse kontinuierlich hinterfragen > Kernkompetenzen ausbauen > Wettbewerbsfähige Personalkosten sicherstellen
Talente konzernweit rekrutieren, entwickeln und binden	Nachhaltiger Geschäftserfolg durch die richtigen Talente	<ul style="list-style-type: none"> > RWE als attraktiven Arbeitgeber positionieren > Talente systematisch konzernweit entwickeln > Demografischen und strategischen Herausforderungen begegnen
Mitarbeiter führen	Führungskräfte zur Führung gewinnen und verpflichten	<ul style="list-style-type: none"> > RWE-Führungskompetenzen (vor)leben > Integrierte Führungsinstrumente einheitlich anwenden

Abbildung 29: Konzernpersonalstrategie der RWE

(RWE Personalbericht, 2010, S. 12)

Um kritische Mitarbeiter erfolgreich im Unternehmen zu halten, ist nach der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2004, S. 48 ff.) der erste wichtige Schritt die Identifikation erfolgskritischer Stellen und eine Analyse des Personalbestands. RWE reagiert auf diese Anforderungen unter anderem mit der Schaffung eines sogenannten „Model of Competence“ (vgl. Abbildung 30).



Abbildung 30: RWE: Model Of Competence

(eigene Darstellung in Anlehnung an RWE, 2010, S. 36)

Es bildet die Grundlage für alle Maßnahmen im Bereich des Talentmanagements und beschreibt Führungskompetenzen, die RWE fordert und woran ihre Mitarbeiter gemessen werden. Des Weiteren bildet das Model of Competence die Basis für jährliche Mitarbeitergespräche und für die Evaluation der Führungs- und Personalinstrumente (zum

Beispiel Potenzialeinschätzung), Feedbackverfahren und Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen.

Als wichtige Basismaßnahme führt die RWE sogenannte „Kompetenzchecks“ anhand des Models of Competence in Verbindung mit Panelgesprächen mit Kollegen durch. Dies kann als Teil der Analyse des Personalbestandes betrachtet werden (vgl. Kapitel 8.1). Hierbei nimmt der jeweilige Vorgesetzte unter Berücksichtigung der Ergebnisse, eine Beurteilung von Kompetenz, Potenzial und Performance vor. Objektiviert wird diese Beurteilung durch ein Panelgespräch mit einem weiteren Kollegen auf gleicher Ebene. Auf Basis dieser Einschätzungen lässt sich anschließend die individuelle Weiterentwicklung sowie die Förderung einzelner Kompetenzen zielgenau planen (RWE, 2010, S. 37). Diese Maßnahme richtet sich an die Bindungsfaktoren „Entwicklungsperspektiven“ und „Mitarbeiterführung“ (vgl. Kapitel 8.2). Durch das transparente Bewertungssystem und dem offenen Umgang mit den Mitarbeitern wird eine commitmentförderliche Umgebung der Wertschätzung und Fairness geschaffen (vgl. Kapitel 8.7). Weiterhin werden Mitarbeitern konsequent Entwicklungsmöglichkeiten und Potenziale aufgezeigt.

Dem Bindungsfaktor „Anreizsysteme“ begegnet RWE unter anderem mit dem BEAT 2010-Programm. Dies ist ein „konzernweit einheitlicher Rahmen zur langfristigen Vergütung von Führungskräften“ durch die Zuteilung sogenannter Performance Shares (RWE, 2010, S. 38). Im Fokus steht dabei das kalkulative Commitment (vgl. Kapitel 8.4.1) des Mitarbeiters, das durch finanzielle Anreizsysteme gesteigert werden soll. Gleichzeitig wird durch die Kopplung der Anzahl der ausgezahlten Anteile an die Leistung des Unternehmens, eine gemeinsame Basis der Ziele geschaffen, die das gewünschte affektive Commitment forciert (vgl. Kapitel 8.4.1). Eine langfristige Bindung durch diese Maßnahme erreicht das Unternehmen dadurch, dass eine Auszahlung der erhaltenen Anteile erst nach vier Jahren erfolgen kann.

Des Weiteren hat RWE mit der Implementierung eines „Diversity-Office“ eine zentrale Koordinationsstelle geschaffen, die dem konzernweiten Diversity-Management und damit der Unternehmenskultur Impulse und strategische Anstöße gibt (vgl. Kapitel 8.7.3). Dies hat ebenfalls direkte Auswirkungen auf die gemeinsamen Werte und Ziele des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter und damit wiederum auf das affektive Commitment.

8.10 Kritische Reflexion

Nach der theoretischen Darstellung des strategischen und operativen Retentionmanagements sowie der Vorstellung eines Praxisbeispiels ist es nötig, einen kritischen Blick auf den Status Quo des derzeitigen Bindungsmanagements im Allgemeinen zu werfen. Ortmann und Heyse (2008, S. 69 ff.) sprechen zum Beispiel von der Schwierigkeit, dass viele Unternehmen nur einen Bruchteil der vorhandenen Möglichkeiten nutzen würden. Speziell Unternehmen im kleinen und mittelständischen Bereich würden demnach nur „wenige Anreize bewusst nutzen“ und generell nur über geringes Wissen bzgl. möglicher Instrumente und Mittel zur Mitarbeiterbindung verfügen. Weiterhin bemängeln Ortmann und Heyse (2008) die fehlende Individualisierung der Anreize für spezifische Mitarbeitergruppen, insbesondere für Talente. Positiv ist hier jedoch ge-genzuhalten, dass über 90 % der umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland dem Retentionmanagement eine hohe Bedeutung für die Zukunft einräumen (Kienbaum, 2001, S. 7) und aufgrund der anhaltenden demografischen Entwicklung eine Abschwächung dieser Tendenz nicht abzusehen ist. Allerdings ist es nach Meifert (2006) zum Beispiel auch nicht eindeutig geklärt, wer überhaupt für die Mitarbeiterbindung hauptverantwortlich zeichnet (S. 309). Wie aus den vorangegangenen Kapiteln ersichtlich wurde, ist das Thema eng mit zahlreichen und sehr unterschiedlichen Aufgaben des Unternehmens verflochten. Entsprechend schwierig gestaltet sich die eindeutige Zuteilung. Meifert (2006) sieht die Mitarbeiterbindung als Querschnittsaufgabe, in der die Führung von der Personalabteilung Instrumente zur Mitarbeiterbindung einfordern muss und diese „durch commitmentförderliches Verhalten unterstützt“ (S. 309). Gerade vor diesem Hintergrund erscheint es wichtig und sinnvoll, Retentionmanagement als Teil eines integrativen Talentmanagements zu sehen, das einen ganzheitlichen, systemischen Ansatz verfolgt (vgl. Kapitel 8.2).

Um den Erfolg dieser nötigen Zusammenarbeit für die Mitarbeiterbindung zu messen, ist es nach der DGFP (2004) von hoher Wichtigkeit, ein kontinuierliches Retentioncontrolling einzusetzen (S. 108). Diese Instanz kann den Effekt der Maßnahmen und der Gesamtkonzeption überprüfen und gegebenenfalls den veränderten Unternehmenszielen anpassen. Dies erscheint besonders vor dem Hintergrund sinnvoll, dass Unternehmen nach Ortmann & Heyse (2008) sich noch vorwiegend auf die Anwendung materieller Anreize verlassen und Führungs- und Unternehmenskultur eher dem Zufall überlassen (S. 71). Jedoch verspricht sowohl die zunehmend positive Grundhaltung als auch das gesteigerte Interesse der Unternehmen gegenüber der Mitarbeiterbindung, eine Entwicklung hin zu einem nachhaltigen Retentionmanagement, das einer regelmäßigen Selbstevaluation unterliegt.

8.11 Fazit

Dieser Abschnitt sollte aufzeigen, dass das Thema Retentionmanagement von hoher und aktueller Bedeutung für Unternehmen ist. Die Bemühungen um die Bindung kritischer Mitarbeiter werden sich durch genannte Faktoren, wie zum Beispiel Globalisierung und demografischer Entwicklung, weiter intensivieren. Wie in Kapitel 8.3 bereits detailliert dargestellt, werden Unternehmen denen es erfolgreich gelingt, das System des Retentionmanagements in der Firma zu implementieren, positive Effekte wie „Imagegewinn, Kostenersparnis und ein starkes internes Wertesystem mit hoher Identifikation der Leistungsspitzen mit dem Unternehmen“ zu verzeichnen haben (Ortmann & Heyse, 2008, S. 67). Dafür ist es nötig, auf Basis der jeweiligen Unternehmensausrichtung und der damit verbundenen Konzernstrategie, ein individuelles und nachhaltiges Konzept für eine bindungsorientierte Personalstrategie zu entwickeln (vgl. Kapitel 8.7). In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls deutlich, dass die erfolgreiche Durchführung von Bindungsmanagement eng mit dem Ansatz des integrativen Talentmanagements verwoben ist. So wird das Retentionmanagement erst dann sein ganzes Potenzial entfalten können, wenn die unterschiedlichen Personalfunktionen erfolgreich ineinander greifen und nicht isoliert agieren. Retentionmanagement sollte somit Teil eines ganzheitlich, systemischen Ansatzes des Talentmanagements sein (vgl. Kapitel 8.2).

Des Weiteren geht aus dieser Komponente hervor, dass für die entsprechende Entwicklung einer stärkeren, langfristigen Bindung von Schlüsselkräften, die Führungs- und Unternehmenskultur, Entwicklungsmöglichkeiten, Anreizsysteme und Arbeitsgestaltung von entscheidender Bedeutung sind. Dabei gilt es zu beachten, dass spezifische Bindungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeiter sowie Mitarbeitergruppen erstellt werden müssen, um ein optimales Ergebnis zu erzielen (vgl. Kapitel 8.8). Allgemeingültige Maßnahmenkataloge sind in diesem Sinne nicht zielführend und es gilt solche Lösungen zu vermeiden.

Abschließend bleibt zu sagen, dass Unternehmen und ihre Mitarbeiter einzigartig und dynamisch sind. Aus diesem Grund müssen individuelle und auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Retentionmaßnahmen erarbeitet werden. Nur wer die richtigen Mitarbeiter langfristig an das eigene Unternehmen binden kann und sie dabei überzeugt, sich leistungsfähig für das Unternehmen einzusetzen, hat die besseren Wachstumschancen.

„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen als die guten Leute vom Unternehmen.“

Peter F. Drucker

Quellen

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Bröckermann, R. (2004). Fesselnde Unternehmen - gefesselte Beschäftigte. In: R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.). *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 15-31). Berlin: Schmidt.

Branham, L. (2001). *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. New York: AMACOM.

Butler, T. & Waldroop, J. (2001). Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. In: Harvard Business Review Paperback Series. *Harvard Business Review on Finding & Keeping the Best People* (S. 179-205). Boston: Harvard Business School Press.

Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.

Claussen, A., Giannakis, S., & Arghandiwal, N. (2005). *Retentionmanagement: Grundlagen der Mitarbeiterbindung und praktische Umsetzung*. Bern.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (2004). *Retentionmanagement: Die richtigen Mitarbeiter binden: Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele* (1. Auflage). Bielefeld: Bertelsmann.

Dick, R. van (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Gallup Consulting (2008/10). *Employee Engagement Modell*. Zugriff am 02. Juli 2011 unter <http://www.gallup.com/consulting/121535/employee-engagement-overview-brochure.aspx>

Herscovitch, L. & Meyer, J. S. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.

Jäger, W. & Lukasczyk, A. (Hrsg.). (2009). *Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven*. Köln: Luchterhand.

Jurisch, C. (2010). *Retentionmanagement: Implementierung eines Bindungskonzeptes*. München: GRIN.

Kienbaum Management Consultants GmbH (2001). Die Kienbaum Retention Studie.

Knoblauch, R. (2004). Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrument. In: R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.). *Personalbindung: Wettbe-*

werbsvorteile durch strategisches Human Resource Management (S. 101-130). Berlin: Schmidt.

Liebhart, C. (2009). *Mitarbeiterbindung: Employee Retention Management und die Handlungsfehler der Mitarbeiterbindung*. o.O.: Diplomica.

Meifert, M.T. (2005). *Mitarbeiterbindung: Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*. München: Hampp.

Meifert, M. (2006). *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen* (1. Auflage). Berlin: Springer.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen* (1. Auflage). Bern: Huber.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Ritz, A. & Thom, N. (Hrsg.). (2010). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

RWE AG (2010). *Personalbericht 2010*. Zugriff am 22. Mai 2011 unter <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/391288/data/107460/3/rwe/karriere/downloads/RWEPersonalbericht2010.pdf>.

Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talent-Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Stührenberg, L. (2004). Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen. In: R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.). *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 33-50). Berlin: Schmidt.

Wastian, M., Braumandl, I., & Rosenstiel, L. von (2009). *Angewandte Psychologie für Projektmanager: Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung* (1. Auflage). Berlin: Springer Berlin.

Weitbrecht, H. (2005). Mitarbeiter emotional binden. *PERSONAL - Zeitschrift für Human Resource Management*, 57(11), 10-12.

EVALUATION UND CONTROLLING VON TALENTMANAGEMENT



9 Evaluation und Controlling des Talentmanagements

9.1 Was ist Evaluation?

Bislang gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs Evaluation. Die Erklärungsversuche reichen von Evaluation als "jegliche Art der Festsetzung des Wertes einer Sache" bis hin zu der Auffassung, unter Evaluation die systematische Anwendung sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Bewertung von Konzepten, Designs, Implementierungen und der Nützlichkeit von sozialen Interventionsprogrammen, zu verstehen (Wottawa & Thierau, 2003, S. 13). Im Rahmen dieses Abschnitts wird Evaluation verstanden als eine zweckgerichtete Handlung mit dem Ziel der "Erfassung von Daten zur Optimierung und Entscheidungsfindung in komplexen Handlungssituationen" (Ulrich & Wenzel, 2003, S. 13).

Dabei können drei relevante Funktionen von Evaluation unterschieden werden (Kinast, 1998, S. 23 ff.):

- Erkenntnisfunktion - Gewinnung von wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen über ein Evaluationsobjekt
- Legitimationsfunktion – Bestätigung beziehungsweise Rechtfertigung von Interventionsprojekten
- Optimierungsfunktion - Evaluation als Grundlage für die Verbesserung des Evaluationsobjektes

Im Rahmen der Evaluation des Talentmanagements liegt der Fokus auf der zweiten und dritten Funktion. Die Erkenntnisfunktion obliegt eher der wissenschaftlichen Forschung als der Unternehmenspraxis. Die Frage nach der Legitimation spielt vor allem – aber nicht nur – bei der Einführung eines Talentmanagementsystems eine Rolle, um den Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg herauszustellen und die Verantwortlichen vom Nutzen des Konzepts zu überzeugen. Bei der Optimierungsfunktion geht es um das Problem der Komplexität der Unternehmenspraxis. Es gibt kaum einfache Situationen, die vollständig erfasst und ausgewertet werden können. Vielmehr handelt es sich bei Unternehmen um komplexe soziale Systeme, die durch unvollständige Evaluationsdaten und gänzlich unterschiedliche Motive der Organisationsmitglieder gekennzeichnet sind. Vor diesem Hintergrund ist es utopisch, bei der Einführung eines Talentmanagementsystems von einer Optimallösung auszugehen. Ziel muss es sein, Best-Practice-Lösungen zu verwenden, diese bei der Etablierung an die individuellen Gegebenheiten im Unternehmen anzupassen und sich anschließend im Rahmen eines kontinuierlichen Evaluationsprozesses einer Optimallösung weiter anzunähern.

9.2 Evaluation im Human Resource-Umfeld

Wie bereits mit den Definitionsversuchen angedeutet, ist die wissenschaftliche Form der Evaluation ein bedeutendes Forschungsfeld. Allerdings ist sie keineswegs der größte Anwendungsbereich. Das häufigste Bewertungsverfahren ist die nicht-sozialwissenschaftliche Evaluation, die sich dadurch auszeichnet, dass die Daten größtenteils 'von selbst' anfallen und nicht speziell zum Zwecke der Bewertung generiert werden. Im Unternehmen gehen wissenschaftlich bewährte und empirisch fundierte Evaluation Hand in Hand. Allerdings finden dort üblicherweise die Begriffe „Kontrolle“ oder „Controlling“ Anwendung (Wottawa & Thierau, 2003, S. 36; 43; 70). Im Hinblick auf das Talentmanagement kommt die Aufgabe der Evaluation dem Human Resource-Controlling zu.

Um einige aktuelle Entwicklungen des Personalcontrollings aufzuzeigen, wird an dieser Stelle auf die Studie "Human Resources managen – Controlling im Personalbereich" von KPMG aus dem Jahr 2006 verwiesen. Dabei wurden insgesamt 160 große und mittelständische Unternehmen in Deutschland zu ihrem Human Resource-Controlling befragt. Ergebnis war unter anderem, dass die Informationsbereitstellungsfunktion des Personalbereichs zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Personalkennzahlensysteme kommen in den meisten Unternehmen zum Einsatz, werden aber selten als zufriedenstellend beurteilt. Zwar stehen klassische Kennzahlen zum Personalstand, zur Personalstruktur oder zur Personalplanung in fast allen Unternehmen zur Verfügung, qualitative Daten werden jedoch bei weniger als einem Drittel der Teilnehmer umfassend erhoben (KPMG, 2006, S. 9 f.).

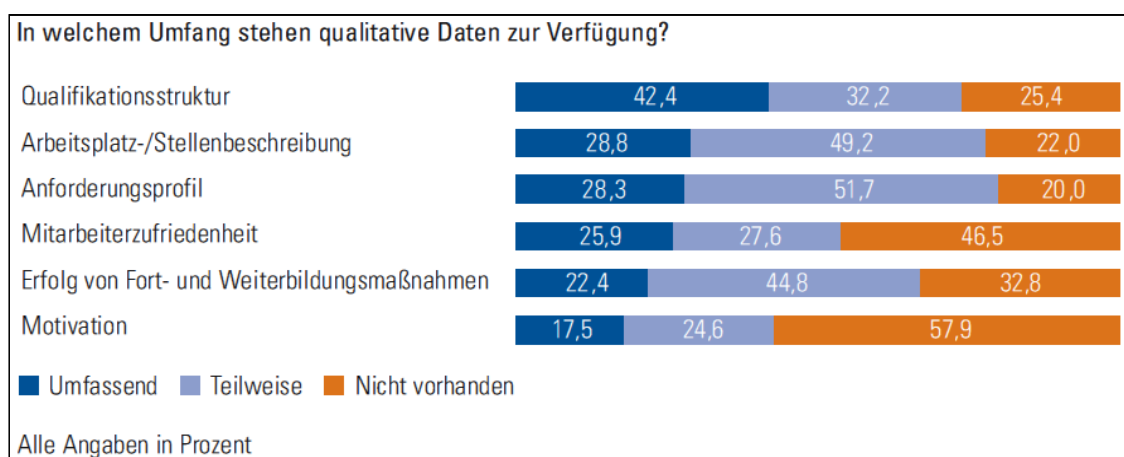


Abbildung 31: Erhebung qualitativer Daten im Personalbereich

(KPMG, 2006, S. 10)

Betrachtet man diese Erkenntnis zusammen mit der Tatsache, dass Talentmanagement derzeit als das wichtigste Zukunftsthema im Personalbereich gesehen wird (Bos-

ton Consulting Group, 2010, S. 8), muss eine der zentralen Aufgaben des Human Resource-Controllings in der Entwicklung geeigneter Evaluationssysteme liegen, um zum einen qualitative Daten beurteilen und zum anderen Talentmanagementsysteme adäquat evaluieren zu können. Auf das Problem, qualitative Daten, wie den Wertbeitrag eines Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg, messbar zu machen, wird in Kapitel 9.4 im Rahmen des Human Capital Managements noch näher eingegangen.

9.3 Arten von Evaluation

Im Rahmen der Bewertung eines Talentmanagementsystems ist vor allem zwischen Prozess- und Ergebnisevaluation zu unterscheiden. Zu beachten ist hierbei, dass in der Literatur diverse Begrifflichkeiten Anwendung finden. So wird Prozessevaluation auch als diskursive oder formative Evaluation bezeichnet und Ergebnisevaluation findet sich auch unter dem Namen summative Evaluation wieder.

Unter Prozessevaluation versteht man die projektbegleitende Bewertung der Vorgehensweise zum Zwecke der kontinuierlichen Optimierung, um bereits während eines Projekts eine Legitimationsbasis zu schaffen. Bei Planabweichungen werden eine schnellere Identifikation des Problems sowie zeitnahe Maßnahmen zur Gegensteuerung ermöglicht, um gegebenenfalls definierte Ziele anzupassen. Im Fokus steht dabei die (Organisations-)Entwicklung und Optimierung im Sinne einer Effektivitätsbeziehungweise Effizienzsteigerung.

Im Gegensatz dazu ist die Ergebnisevaluation bilanzierend, d.h., sie ist eine nachträgliche Bewertung des Vorgehens im Sinne eines klassischen Soll-Ist-Vergleichs. Es wird festgestellt, in welchem Ausmaß die angestrebten Ziele erreicht wurden. Durch Interpretation der Ergebnisse kann die Wirkung von Maßnahmen sowie deren gewünschte und unerwünschte Effekte analysiert werden. Diese Erkenntnisse werden dann genutzt, um beim nächsten Mal ein günstigeres Vorgehen zu ermöglichen (Ulrich & Wenzel, 2003, S. 14; Wottawa & Thierau, 2003, S. 18).

Neben der Prozess- und Ergebnisevaluation werden drei Arten von Bewertungsfaktoren unterschieden. „Input-Faktoren“ sind die in ein Projekt investierten Ressourcen. Dabei geht es um die Frage, ob die zur Verfügung stehenden Instrumente auch verwendet wurden. Gemessen werden diese Faktoren zum Beispiel über die Häufigkeit der Anwendung der Verfahren. „Output-Faktoren“ beschäftigen sich mit den, durch die verwendeten Instrumente erzielten Ergebnissen. Hauptaugenmerk liegt auf der Art der Anwendung der Verfahren und darauf, ob die gewünschten Ergebnisse dadurch erreicht wurden. Dagegen beziehen sich „Outcome-Faktoren“ auf den Zielerreichungsgrad, der durch die verwendeten Instrumente erzielt wurde. Input- und Output-Faktoren

beziehen sich auf die Prozessevaluation, Outcome-Faktoren auf die Ergebnisevaluation (Steinweg, 2009, S. 37).

9.4 Human Capital Management als theoretischer Ansatz zur Evaluation von Talentmanagement

9.4.1 Eine allgemeine Einführung

Human Capital Management (HCM) betrachtet den Mitarbeiter als wichtigste unternehmerische Ressource. Aufgrund dieser Bedeutsamkeit ist es aus unternehmerischer Sicht nur logisch, den Wert beziehungsweise den Wertbeitrag dieser Ressource erfassen und bewerten zu wollen. Ziel des HCM ist es, diesen Mehrwert, den die Mitarbeiter durch Human Resource-Maßnahmen schaffen, mit Hilfe von Analysen, Daten und Reports wertmäßig zu erfassen (Baron & Armstrong, 2007, S. 22; Irion & Schmidt-Schröder, 2006, S. 29; Scholz, Stein & Bechtel, 2006, S. 19).

Die Mitarbeiter entscheiden letztlich selbst, wie viel ihres potenziellen Humankapitals, das heißt, wie viel ihrer potenziellen Fähigkeiten sie in das Unternehmen einbringen. Aus diesem Grund besteht eine wesentliche Aufgabe des HCM darin, Ansatzpunkte und Anreize zur Optimierung der Leistung aufzuzeigen. In diesem Sinne beurteilt es, ebenso wie dies bei Immobilien und Finanzanlagen der Fall ist, die Investitionen in die Mitarbeiter und ob sich diese lohnen beziehungsweise gelohnt haben (Gierlinger, Hochstrasser, Hönninger & Vorhauer, 2003, S. 35; Rachbauer & Welpel, 2004, S. 147 f.).

Beim HCM dienen die Messung und Evaluation des Humankapitals als Grundlage für die Planung und Umsetzung von Personalentscheidungen. Aus diesem Grund nehmen Bewertungsverfahren einen herausragenden Stellenwert ein (Friederichs & Labes, 2006, S. 19 f.). Allerdings lassen sich aus dem dabei erhaltenen HC-Wert oftmals noch keine Handlungsimplicationen ableiten. Deshalb sind neben dem reinen HC-Wert zum Zwecke der Mehrung des Humankapitals immer auch qualitative Bewertungen erforderlich, um das Optimierungspotenzial aufzuzeigen (Scholz u.a., 2004, S. 37).

9.4.2 Bedeutung für das Talentmanagement

Für das Talentmanagement ist das HCM insofern interessant, als dass es zahlreiche Berechnungsmethoden und Messverfahren bietet, die auf das Talentmanagement übertragen werden können. Aus diesem Grund werden im Folgenden zuerst die verschiedenen übergeordneten HCM-Ansätze (Abbildung 32) vorgestellt und anschließend einer kurzen Würdigung unterzogen. Aus der Masse an Berechnungsmethoden wird dann am Ende ein Verfahren im Hinblick auf das Talentmanagement genauer vorgestellt.

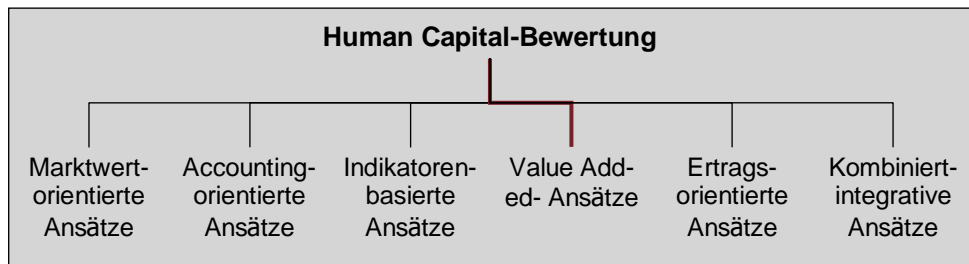


Abbildung 32: Klassifizierung der Ansätze zur Human Capital-Bewertung

(eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz u.a., 2004, S. 51)

Marktwertorientierte Ansätze liefern eine marktseitige Einschätzung der Höhe des Humankapitals, wobei die wesentlichen Größen der Marktwert des Unternehmens, dessen Buchwert und die Mitarbeiterzahl darstellen (Scholz u.a., 2004, S. 54). Durch diese Abhängigkeit vom Marktwert hängt der Wert der Mitarbeiter allerdings von teils willkürlichen Schwankungen des Börsenwerts ab, welche nicht in der Person der Mitarbeiter begründet liegen.

Accountingorientierte Ansätze zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Integration von HC-Bewertung und traditioneller Rechnungslegungs- und Bilanzierungsvorschriften anstreben. Dabei orientieren sie sich an klassischen Abschreibungsmethoden (Scholz u.a., 2004, S. 78).

Bei indikatorenbasierten Ansätzen werden eine Reihe von (mehr oder weniger) aussagekräftigen Kennzahlen gebildet, die Rückschlüsse über das Humankapital zulassen. Der HC-Wert ergibt sich aus der Verrechnung der Indikatoren, wobei dies nicht bei allen Bewertungsansätzen möglich ist (Scholz u.a., 2004, S. 95).

Value Added-Ansätze interpretieren Human Capital als den Mehrwert, der sich aus der Differenz zwischen Output und Input ergibt. Dabei stellt speziell die Quantifizierung von Input und Output ein herausforderndes Problem dar (Scholz u.a., 2004, S. 161).

Ertragsorientierte Ansätze basieren im Wesentlichen auf der Ermittlung der durch die Mitarbeiter erwirtschafteten Erträge, die auf den Netto-Gegenstandswert abgezinst werden (Scholz u.a., 2004, S. 192). Oftmals problematisch ist allerdings die Analyse der zugrundeliegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen beziehungsweise dass diese nicht genug präzisiert werden.

Kombiniert-integrative Ansätze meint Ansätze, die Bestandteile mehrerer 'konventioneller' Berechnungsverfahren beinhalten, um die Vorteile verschiedener Verfahren zu kombinieren. Zweifellos am populärsten ist hier die Saarbrücker Formel. Allerdings eignet sich diese nicht zur Bewertung eines Talentmanagementsystems, da ihr Fokus auf der Verweildauer von Wissen im Unternehmen liegt.

Es wurde bereits gesagt, dass das HCM-Methoden zur Evaluation des Talentmanagements liefern könnte. Hier muss man allerdings stark relativieren. Zuerst ist zwischen der Bewertung einzelner individueller Mitarbeiter und der des gesamten Talentmanagement-Systems zu unterscheiden.

Der Optimalfall aus Sicht des Talentmanagements wäre, wenn HCM jedem Mitarbeiter einen individuellen HC-Wert zuordnen könnte. Dadurch wäre es nicht nur möglich, High Potentials aufgrund ihres höheren Wertes im Gegensatz zu vergleichbaren Kollegen zu identifizieren, man könnte auch durch eine Vorher-Nachher-Betrachtung den genauen Mehrwert einer Personalmaßnahme (zum Beispiel einer Weiterbildung) quantifizieren. Eben dies vermag HCM aber nicht. Zwar ist es theoretisch denkbar, allerdings ist die dafür erforderliche Methodik in der Praxis zu komplex, der Messaufwand zu groß und die Akzeptanz bei den Betroffenen zu gering. Aus diesem Grund ist eine individuumsbezogene Evaluation des Humankapitals im Sinne des HCMs nicht möglich. Ein sinnvolles HCM strebt vielmehr zum einen die Bewertung der Gesamtunternehmensebene, zum anderen aber auch die Evaluation von Teilgruppen innerhalb des Unternehmens an (Scholz u.a., 2004, S. 43).

Durch die gruppenbezogene Betrachtungsweise können zwar nicht Verbesserungen bei ganz bestimmten Mitarbeitern festgestellt werden, aber immerhin Durchschnittswerte einzelner Bereiche. Somit lassen sich annäherungsweise Erfolg und Misserfolg von Personalmaßnahmen evaluieren.

Auf Gesamtunternehmensebene lassen Wertsteigerungen des Humankapitals Rückschlüsse auf den Erfolg eines Talentmanagement-Systems zu. Ergibt sich im Rahmen einer Ergebnisevaluation nach dessen Einführung im Unternehmen eine HC-Wertsteigerung, ist dies ein starkes Indiz für den Sinn und Mehrwert von Talentmanagement. Somit kann HCM auch zur Legitimation eines Talentmanagement-Systems beitragen. Die Ergebnisse der Evaluation sind aber stets unter der Einschränkung zu sehen, dass aufgrund von multikausalen Zusammenhängen eine Wertsteigerung beziehungsweise -minderung auch andere Ursachen haben kann.

9.4.3 Das Summenmodell des Humankapitals

Um Talentmanagement zu evaluieren sind die meisten HCM-Ansätze entweder zu starr und unflexibel, liefern zu ungenaue Daten, um produktive Rückschlüsse auf die Qualität des Systems zuzulassen oder beruhen auf einer für das Talentmanagement unpassenden Datenstruktur. Im Folgenden dieser Arbeit soll auf das Summenmodell des Humankapitals – einem indikatorenbasierten Ansatz – Wucknitz (2002) näher eingegangen werden, weil dieses die erforderliche Flexibilität aufweist, um auch an die Besonderheiten des Talentmanagements angepasst werden zu können.

Die Grundannahme des Modells besteht darin, dass sich Humankapital summativ aus drei Kapitalarten zusammensetzt: Das „Individuelle Humankapital“ umfasst personenbezogene Daten, wie zum Beispiel Qualität oder Eigenschaften von Führungskräften und Mitarbeitern. Das „Dynamische Humankapital“ beruht auf einer Bewertung der Personalprozesse, wie beispielsweise Personalmanagementsysteme und -instrumente bzw. die Ablauforganisation. Zu guter Letzt enthält das „Strukturelle Humankapital“ personalstrukturbezogene Faktoren, wie Personal- und Organisationsstruktur, Fluktuation oder Krankenstand.

Diese Humankapitalarten werden insgesamt zehn Werttreibern gegenübergestellt: Unternehmensumfeld, Unternehmensstruktur, Teamprozesse, Führung, Personalmanagement, arbeitsrechtliche Regelungen, Personalkosten, Personalstruktur, Schlüsselkräfte und Unternehmenskultur. Diese zehn Werttreiber werden wiederum durch insgesamt 36 Gestaltungselemente beeinflusst, die ebenfalls additiv in die Gleichung mit eingehen. Das Besondere liegt darin, dass Wucknitz den 36 Faktoren eine Liste mit über 1.000 Messgrößen zur Seite stellt. Aus dieser Liste sollen diejenigen ausgewählt werden, die für die konkrete Bewertungssituation am besten geeignet sind. Als Faustregel sollen drei bis fünf Messgrößen pro Faktor gewählt werden. Durch die Auswahl geeigneter Werttreiber, Faktoren und Messgrößen werden dann Optimierungspotenziale aufgezeigt.

Besonders positiv ist an diesem Modell anzumerken, dass es durch die Fülle an Messgrößen an die individuellen Bedürfnisse und Unternehmensstrukturen angepasst werden kann. Darin besteht jedoch gleichzeitig die Gefahr, den Überblick zu verlieren und deshalb einfach leicht zu messende Größen auszuwählen. Darüber hinaus ist unklar, wie die genaue Verrechnung der Messgrößen abläuft. Dies zu bewerkstelligen überlässt Wucknitz dem Leser bzw. Anwender (Scholz u.a., 2004, S. 140 ff.).

Abschließend ist anzumerken, dass mit Abstand die meisten HCM-Ansätze viel zu unflexibel sind, um für eine Anpassung an die Eigenheiten des Talentmanagements und deren Evaluation in Frage zu kommen. Die Erwägung dieser Ansätze ist daher eher theoretischer Natur. Das Summenmodell des Humankapitals ist dagegen als kennzahlenbasiertes Modell bereits sehr praxisnah und geht damit inhaltlich schon in den nächsten Abschnitt der Key Performance Indicators über.

9.5 Praktische Ansätze zur Evaluation des Talentmanagements

Im Folgenden sollen zwei pragmatische und damit eher praxisnahe Ansätze zur Evaluation des Talentmanagements dargelegt werden, welche die praktische Umsetzbarkeit gewährleisten sollen. Des Weiteren werden abschließend Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Konzepte aufgezeigt.

9.5.1 Key Performance Indicators

9.5.1.1 Definition & Zielsetzung

In diesem Kontext können zunächst Key Performance Indicators (KPIs) genannt werden, welche als Schlüsselindikatoren für die Leistung fungieren sollen. Als Indikator ist ein KPI eine Art Hilfsgröße für die stellvertretende Messung von nicht direkt messbaren Gegebenheiten. Besonders hinsichtlich der Talentmanagement-Prozesse erlangen KPIs daher eine besondere Bedeutung: Schließlich erzeugen diese Prozesse oftmals eine nur indirekt messbare qualitative Leistung, die (nur) ausschnittsweise und behelfsmäßig für die Evaluation „in Zahlen sichtbar“ gemacht werden kann. Weiterhin zeichnen sich KPIs dadurch aus, dass sich die Formulierung der erfolgskritischen Indikatoren an der vorherrschenden Unternehmensstrategie orientiert beziehungsweise sich idealtypisch aus ihr vollständig ableitet (Bodenstein & Tietmeyer, 2009, S. 58).

Bei der Formulierung von KPIs bietet sich außerdem die Unterscheidung in eine Effektivitäts- und Effizienzdimension an, um eine stringente Betrachtung und bessere Übersichtlichkeit bei der Auswertung zu erreichen. Effektivität meint dabei den Zielerreichungsgrad („doing the right things“), Effizienz hingegen umfasst die Wirtschaftlichkeit („doing the things right“) (Branz, 2009, S. 9 ff.).

Im Sinne einer Prozessevaluation zielen KPIs insgesamt darauf ab, eine kontinuierliche Optimierung der Prozesse sicherzustellen. Als weitere Zwecksetzung kann die Bewertung des Verhältnisses, von erreichtem Ziel zu vorher definiertem Ziel (auf Effizienz- und Effektivitätsebene), durch die Talentmanagementmaßnahmen gelten, welche somit zusätzlich die Ergebnisevaluation umfasst (Steinweg, 2009, S. 37).

9.5.1.2 Vier Phasen der Evaluation als zu beachtender Regelkreis

Um eine möglichst zielführende Ausgestaltung zu erreichen, sollte der Evaluationsprozess mit Hilfe von KPIs weiterhin eine Planungs-, Kontroll-, Informationsversorgungs- und Steuerungsphase beinhalten (Holtbrügge, 2009, S. 223 ff.).

In der Planungsphase rücken zunächst die Kernziele des Talentmanagements in den Vordergrund, anhand derer unternehmensspezifische KPIs abzuleiten und genau festzulegen sind (Holtbrügge, 2009, S. 223 ff.). Da sich das Talentmanagement-System gemäß der Handlungsempfehlungen aus der Unternehmensstrategie idealerweise selbst ableitet, wird der vorher genannte Charakter der KPIs (Ableitung aus der Strategie) automatisch mit erfüllt. Als Kernaufgaben des Talentmanagements können die rechtzeitige (interne und externe) Identifizierung und Gewinnung von Talenten, die Etablierung einer herausfordernden, aber nicht überfordernden Entwicklungs- und Lernumgebung und die Bindung von Talenten gelten (Ritz & Sinelli, 2010, S. 9 ff.).

Nach Holtbrügge (2009) müssen neben dem umfassenden Zielbezug noch drei weitere Anforderungen in der Planungsphase der KPIs beachtet werden (S. 223 ff.). So sollen zunächst Klarheit und Übersichtlichkeit in dem Sinne gewahrt werden, als dass die KPIs leicht, eindeutig und schnell nachvollziehbar sein müssen. Damit einhergehend muss außerdem ein überblickbarer Umfang sichergestellt werden, da sonst bei zu ausufernder Informationslage (durch zu viele bereitgehaltene KPIs) die essenziellen Fakten leicht überlagert werden und damit die eigentlich "handlungsleitende Funktion" gefährdet wird (Holtbrügge, 2009, S. 223 ff.). Als dritte Anforderung ist die systematische Struktur zu nennen, d.h. zwischen den KPIs sollen "formal-logische (...) und empirische (...) Beziehungen" bestehen (Holtbrügge, 2009, S. 223 ff.). Dies soll der Vereinfachung der Betrachtung von Kausalitäten bei Soll-Ist-Abweichungen der KPIs dienen.

Damit potenzielle Abweichungen überhaupt erst entstehen können, müssen für die selektierten KPIs dann Zielgrößen, das heißt Soll-Werte, bestimmt werden. Außerdem sollten Erhebungs- sowie Berichtszeitpunkte definiert und die zeitnahe Pflege der Stammdaten nachhaltig forciert werden, um eine weitere Anforderung bezogen auf die Gewährleistung der Aktualität nicht aus dem Fokus geraten zu lassen. Eine abschließende Anforderung in der Planungsphase ist der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit der Evaluation mit KPIs. Dementsprechend muss abgewogen werden, ob die nötigen (finanziellen und zeitlichen) Ressourcen für die Erhebung und Auswertung der einzelnen Daten von einem entscheidenden und Mehrwert generierendem Erkenntnisgewinn gedeckt werden oder ob im Zweifelsfall auf einen 'teuren', mitunter leicht redundanten KPI lieber verzichtet wird (Holtbrügge, 2009, S. 223 ff.).

Nach der Planung erfolgt die Kontrollphase, in welcher, zu den vorab definierten Erhebungszeiträumen für die selektierten KPIs, die Daten zur Auswertung der realen Ist-Werte bestimmt werden. Daran anknüpfend wird die Befolgung der Soll-Werte durch Soll-Ist-Vergleiche kontrolliert. Ergänzend können Zeitvergleiche zur Untersuchung der Veränderungen im Zeitverlauf durchgeführt werden (Holtbrügge, 2009, S. 223 ff.).

Als dritte Phase schließt sich die Informationsversorgung an. Die erhobenen und aufbereiteten Daten sind demnach "allen Entscheidungsträgern und Interessensgruppen rechtzeitig, systematisch und nutzergerecht zu übermitteln" (Holtbrügge, 2009, S. 223 ff.). Hierzu ist die Realisierung und Pflege "eines umfassenden und detaillierten Informationssystems zur Sicherung der Erfassung, Verarbeitung, Aufbereitung und Bereitstellung" der Informationen notwendig (Holtbrügge, 2009, S. 223 ff.). Dies kann zum Beispiel durch ein leistungsfähiges IT-System realisiert werden.

Als abschließende Phase ist die Steuerung aufzuführen. In diesem Bereich werden etwaige Abweichungen, welche in der Kontrollphase auftauchten, auf ihre Kausalität

hin untersucht. Anschließend sollten geeignete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Zusammengenommen können die dargelegten vier Phasen als Regelkreis gelten, den es für einen optimalen KPI-Einsatz zu durchlaufen gilt (Holtbrügge, 2009, S. 223ff.).

9.5.1.3 Herausforderungen und Anwendungsproblematiken

Für eine exemplarische und unternehmensunabhängige Betrachtung einiger relevanter KPIs im Bereich des Talentmanagements, muss im Folgenden auf eine unternehmensstrategische Ableitung verzichtet werden. Vielmehr wird im weiteren Verlauf der Fokus darauf gelegt, eine generelle Möglichkeit für die Evaluation der Kernprozesse des Talentmanagements, mit Hilfe von KPIs, beispielhaft aufzuzeigen. Als Grundlage werden im Rahmen dieser Ausarbeitung, die in bereits vorherigen Ausarbeitungen dargestellten Kernprozesse Attraction, Recruiting, Appraisal, Development und Retention herangezogen. Jene haben einen besonders bedeutsamen Einfluss auf die Versorgung, den optimalen Einsatz und die Bindung von talentierten Mitarbeitern (Bodenstein & Tietmeyer, 2009, S. 58).

Aufgrund der begrenzten Ressourcen dieser Ausarbeitung, werden nicht alle erarbeiteten KPIs detailliert erläutert (siehe Abbildung 33). An Hand einiger ausgewählter KPIs soll eher versucht werden, Besonderheiten, mögliche Probleme und allgemeine Anforderungen plastisch zu verdeutlichen.

Einen problematischen Effekt könnte beispielsweise im Recruitingprozess die Erhebung der Prozessleistung anhand der kritischen Durchlaufzeit vorweisen. Ein Recruiter könnte durch diese KPI dazu verleitet werden, eine Stelle vorschnell neu zu besetzen, ohne dass der Bewerber ein wirklich passendes Profil vorweist, nur um diese KPI im positiven Bereich zu halten. Die potenzielle Kostenersparnis durch einen schnelleren Recruitingprozess kann durch solche Fehlentwicklungen rapide egalisiert werden beziehungsweise sogar in die negative Richtung abgleiten (TTS, 2011, S. 1).

Darüber hinaus sollte unbedingt beachtet werden, dass die Indikatoren vorsichtig interpretiert werden müssen. Es gibt in den meisten Fällen multikausale Zusammenhänge, d.h. in den wenigsten Fällen ist nur ein Faktor wirksam. Somit sind Interpretationsfehler (gerade bei isolierter Betrachtung einzelner KPIs) nicht ausgeschlossen, sondern sogar relativ wahrscheinlich (Steinweg, 2009, S. 37 ff.).

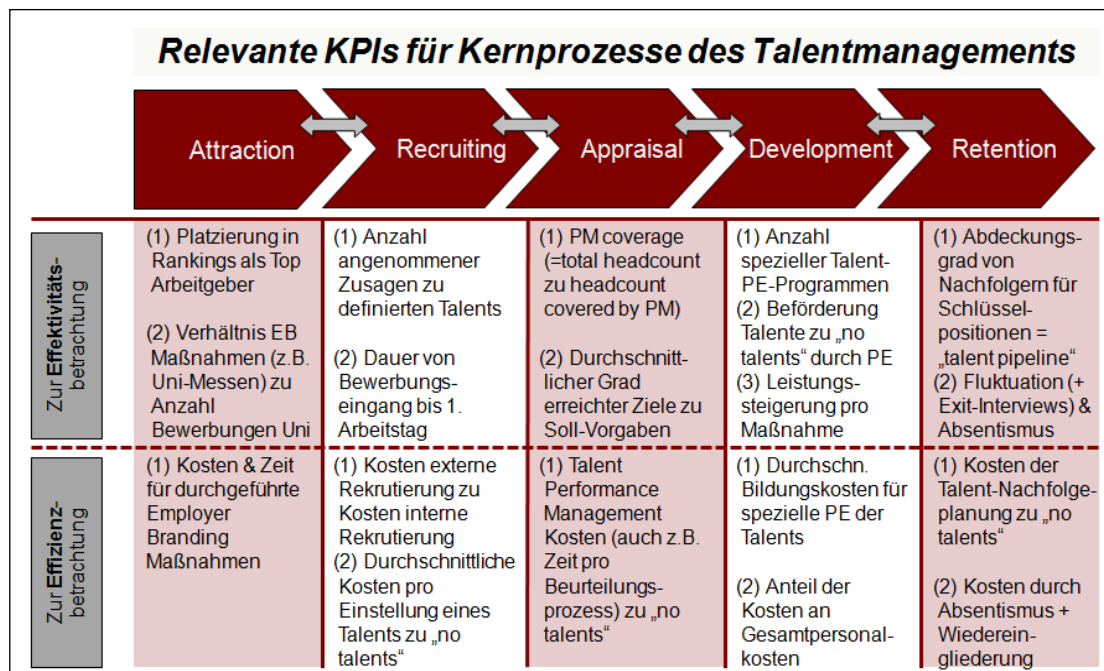


Abbildung 33: Relevante KPIs für die Kernprozesse des Talentmanagements

(eigene Darstellung in Anlehnung an Bodenstein & Tietmeyer, 2009, S. 58 ff.; Steinweg, 2009, S. 38 ff.; Grohmann & Faltin, 2005, S. 31 ff.)

Demnach ist eine steigende Fluktuations-KPI nicht sofort als Indikator dafür zu sehen, dass der Retentionprozess negativ ausgestaltet wird. Eine steigende Fluktuationsrate kann zum Beispiel auch vom persönlichen Umfeld des Mitarbeiters abhängen, das vergleichsweise unabhängig vom zu evaluierenden Prozess ist. Als Praxisbeispiel ist denkbar, dass der Lebenspartner eine hoch dotierte Festanstellung auf einem anderen Kontinent antritt. Zudem können Kinderwunsch oder ähnlich tiefgreifende persönliche Veränderungswünsche jegliche unternehmensseitige Retentionmaßnahmen überlagern. Daher erscheint es als unbedingt notwendig, die aufgezeigte KPI mit Exit-Interviews zu verknüpfen, um die Aussagekraft der KPI zu erhöhen und Fehlinterpretationen im Vorfeld zu vermeiden (Bodenstein & Tietmeyer, 2009, S. 60).

Ein weiteres Beispiel für die potenzielle Multikausalität stellt die KPI „Beförderung Talente zu no talents“ dar. Beförderungen werden aus der Erfahrung heraus nur zu einem bestimmten Teil durch die initiierten Entwicklungsmaßnahmen beeinflusst. Mithin können negative konjunkturelle Faktoren dazu führen, dass generell eine signifikant geringere Anzahl an Beförderungen erfolgt. Als Folge kann sich eine solche KPI auf den ersten Blick im gelben oder roten Bereich befinden, obwohl der Developmentprozess an sich zufriedenstellend funktioniert (Bodenstein & Tietmeyer, 2009, S. 60). Aufgrund dessen sollten im Zweifelsfall auch an dieser Stelle weitere (qualitative) Evaluations-tools zur Absicherung der KPI Daten berücksichtigt werden. Für den Developmentpro-

zess kann das umfangreiche Vier-Stufen-Modell von Kirkpatrick (eventuell mit der Ergänzung der fünften Stufe des ROI nach Philips und Schirmer, 1996) als beispielhaftes zusätzliches Evaluationstool aufgeführt werden, welches die KPIs bei der herausfordernden Evaluationsaufgabe unterstützen kann (Ridder, 2009, S. 146 ff.).

Des Weiteren gilt es sogenannte "Datenfriedhöfe" zu vermeiden (Buchholz, 2009, S. 36). Unter diesen Begriff fallen KPIs, die keinen echten Mehrwert bieten und damit in gewisser Weise den Anschein einer Art von "l'art pour l'art" wecken (Gladen, 2011, S. 352). In der Effektivitäts- aber vor allem in der Effizienzdimension bietet sich unter anderem daher ein umfangreiches Benchmarking an, um die Aussagekraft einzelner KPI Daten zu erhöhen beziehungsweise die Daten besser einordnen zu können. Eine Entscheidung über den Veränderungsbedarf setzt schließlich eine Kenntnis darüber voraus, ob ein erhobener Wert tolerabel oder intolerabel ist (Faltin, 2008, S. 14).

Um kritische Soll-Werte als validen Qualitätsmaßstab ausgestalten zu können, bieten sich neben den vorher genannten Elementen in der Planungsphase der KPIs drei Vorgehensweisen an. Naheliegend ist zunächst das interne Benchmarking, im Rahmen dessen ein offener Informationszugang und eine insgesamt einfache Datenerfassung als Vorteile zu nennen sind. Nachteilig ist jedoch, dass der ausschließliche Selbstbezug den Leistungsstandard relativ stark begrenzt und keine Verortung im Vergleich zu den Wettbewerbern erlaubt. Außerdem erscheint die Datenbasis bei nur national agierenden, zentral organisierten Unternehmen als zu gering. Alternativ ist ein brancheninternes Benchmarking aufzuführen, welches unter anderem die Vorzüge einer Positionierung zum Wettbewerb und die gesteigerte Akzeptanz der Werte durch ähnliche Benchmarking-Objekte mit sich bringt. Gleichwohl ist beispielsweise die Informationsbeschaffung ungleich schwieriger und branchentypische Defizite können nur schwer überwunden werden. Letzteres vermag die dritte Alternative (branchenübergreifendes Benchmarking) zu leisten. Zusätzlich erscheint dort der offenere Informationsaustausch (keine Konkurrenzsituation) attraktiv. Allerdings ist die Vergleichbarkeit der Daten schwieriger (zeitaufwändige Suche nach geeigneten Partnern) und die Positionierung im Wettbewerb ist erneut eingeschränkt (Stockmann, 2007, S. 84 ff.; Faltin, 2008, S. 14 ff.).

Zur Überwindung der Datenverfügbarkeitsproblematik der letzten beiden Benchmarking-Ansätze, können Daten von internationalen Dienstleistern eingekauft werden. Neben der finanziellen Belastung tauchen dann jedoch Selektionsprobleme auf Grund der Masse an Daten auf (Faltin, 2008, S. 14 ff.). Um den unternehmenseigenen Talentmanagement-Ansatz branchenübergreifend einordnen zu können, sei an dieser Stelle ergänzend noch kurz auf das kostenlose Angebot von den Analysten Bersin & Associates und Stepstone verwiesen. Online wird anhand der Beantwortung einiger Fragen

zum Talentmanagementsystem der eigene Ansatz "mit einem Benchmark auf Basis von mehr als 3.000 befragten Unternehmen verglichen" ("Talent-Strategien bewerten", 2009, S. 47). Die resultierende Scorecard (inklusive Stärken und Schwächen des eigenen Systems) und die dargestellten Handlungsempfehlungen erscheinen für eine erste Einordnung hilfreich, können jedoch eine umfassende unternehmensspezifische Evaluation mit dem damit einhergehenden intensiven Benchmarking sicherlich nicht ersetzen. Das Angebot ist nutzbar unter <http://www.talentstrategyassessment.com/de/>.

Insgesamt scheint ein integrierter Ansatz ratsam, um mit Hilfe von Benchmarking die Evaluation des Talentmanagements durch den KPI-Ansatz zu unterstützen. So sollten grundsätzlich externe Datenquellen (dabei unbedingt Vergleichbarkeit sicherstellen und Zeitreihen aus mehreren Jahren auswerten, um die Entwicklung der Daten nachvollziehen zu können), interne Beurteilungen und greifbare Projektdaten integrativ einbezogen werden (Faltin, 2008, S. 14 ff.).

9.5.1.4 Implementierung

Abschließend muss außerdem die Implementierung der KPI-Evaluation geplant werden. Grundsätzlich kann die Umsetzung mit oder ohne physische Stellenbildung erfolgen. Letzteres spart zwar Ressourcen ein, stellt sich allerdings als schwer zu kontrollieren dar und die Verantwortung ist breit gestreut. An dieser Stelle wird daher im Sinne einer ganzheitlichen Evaluation des Talentmanagements für eine zentrale physische Stellenbildung plädiert. Jener Mitarbeiter wäre dann dafür verantwortlich, die Prozessinformationen integrativ zu erheben und zu bearbeiten. Zu Beginn der Implementierung des KPI-Ansatzes sollten eventuell nur einfach zu erhebende Indikatoren gewählt werden, um zunächst Erfahrungswerte zu sammeln und eine breite Akzeptanz für dieses Instrument zu gewinnen. Später könnten die komplexeren KPIs folgen (welche beispielsweise Benchmarking-Daten benötigen und damit nicht allein mit einer internen Perspektive entwickelt werden können), die mitunter vorher in einem kleineren Rahmen getestet wurden (Schierenbeck & Lister, 2002, S. 20 ff.; Pepels, 2003, S. 213 ff.).

9.5.2 Best-Practice: Talent Scorecard als Indikatorensystem

Als zweiter Ansatz für die Evaluation des Talentmanagements rückt ein noch mehr auf Integration bedachtes Konzept in den Fokus: die Talent Scorecard. „Anhand der Auswahl der geeigneten Erfolgskriterien und KPIs lassen sich in Anlehnung an die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton die Ergebnisse der Aktivitäten im Rahmen des Talentmanagements (damit) übersichtlich messen, steuern und dokumentieren" (Steinweg, 2009, S. 43). Die Talent Scorecard soll darüber hinaus zur weiteren Strategieimplementierung beitragen, indem beispielsweise die Ziele, Vorgaben und Maß-

nahmen innerhalb der Kennzahlentafel auf die jeweiligen strategischen Voraussetzungen abgestimmt werden (Steinweg, 2009, S. 43).

Die Formulierung von entsprechenden Maßnahmen ist entscheidend, da das vorher dargelegte Messen anhand der KPIs (vgl. Kapitel 9.5.1) nur eine Ist-Analyse der Effektivität und der Effizienz darstellt. Grundlage für die Erreichung eines Soll-Zustands sind jedoch die (aus der Strategie) abzuleitenden Maßnahmen, welche es umzusetzen gilt.

Der konkrete Aufbau der Talent Scorecard ist in der Praxis bislang nicht einheitlich. Einige Ansätze behalten die traditionelle Struktur des Vorbilds bei, das heißt, jene Talent Scorecards besitzen eine Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lernperspektive (Phillips & Windheim, 2003, S. 49). Andere ersetzen die klassischen Perspektiven vollständig durch die Kernprozesse des Talent Managements, welche dann mit „Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen hinterlegt werden“ (Steinweg, 2009, S. 44). Zwischen den Prozessen deuten dann grafische Pfeile darauf hin, dass Interdependenzen existieren, welche bei Anpassungen der Ziele oder Modifikationen der Maßnahmen berücksichtigt werden müssen (Steinweg, 2009, S. 44).

Als Best-Practice-Lösung (im Bereich der Evaluation des Talentmanagements) werden die KPIs innerhalb der Talent Scorecard demnach bei beiden Ansätzen zusammen im Sinne eines sich gegenseitig beeinflussenden Indikatorensystems betrachtet. Damit wird als Resultat eine höhere Aussagekraft erlangt, gerade auch vor dem Hintergrund der angesprochenen Multikausalität und den damit einhergehenden potenziellen Interpretationsfehlern. Ein komplettes Indikatorensystem wird insgesamt dem ganzheitlichen Anspruch des Talentmanagements eher gerecht. Die isolierte Betrachtung einzelner KPIs kann bei diesem Verständnis des Talentmanagements nicht als optimal gelten.

Als Alternativmodell zur Talent Scorecard ist abschließend zur Vervollständigung des Bildes noch kurz das European Model for Quality Management (EFQM) zu erwähnen, welches ebenfalls in der Lage dazu ist, unter anderem eine KPI-Kombination zu realisieren und „Maßnahmen und Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert“ zu hinterlegen und nutzbar zu machen (Grohmann & Faltin, 2005, S. 32). Eine Entscheidung pro oder kontra eines der Ansätze sollte sich unter anderem am im Vorfeld vorhandenen organisationalen Steuerungssystem orientieren. Somit wird vorzugsweise die Stringenz und Verfügbarkeit der benötigten Daten sichergestellt. Außerdem wird dann die Akzeptanz des kompletten Systems von Beginn an forciert (Grohmann & Faltin, 2005, S. 32).

9.5.3 Rahmenbedingungen & Grenzen

Sowohl für einzelne KPIs, als auch für die Umsetzung eines kompletten Indikatorensystems gelten bestimmte Rahmenbedingungen, welche im Folgenden kurz aufgeführt werden sollen.

Demnach sind zunächst rechtliche Probleme gepaart mit Akzeptanzproblemen zu antizipieren. Besonders bei international agierenden Unternehmen sind die unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen bezogen auf „das Erfassen, Speichern und Verarbeiten von personenbezogenen Daten“ zu beachten (Wiener, 2002, S. 54). Darüber hinaus gilt es die (deutsche) Mitbestimmungspflicht des Betriebsrates zu beachten. So ist anzustreben, dass eine für beide Seiten zufriedenstellende Betriebsvereinbarung für die Erfassung und Auswertung der (Mitarbeiter-)Daten getroffen wird, welche mögliche Ängste vor dem "gläsernen Mitarbeiter" ausräumt und eine breite Akzeptanzbasis für das Controlling beziehungsweise die Evaluation im Human Resource-Bereich schafft (Wiener, 2002, S. 54).

Des Weiteren kann die Akzeptanz der Evaluation des Talentmanagements dadurch gesteigert werden, dass die KPIs mit den operativen Bereichen koordiniert werden. Nur durch eine solche Abstimmung mit der „Basis“ und eine abgezielte Akzeptanz der Sollwerte, kann davon ausgegangen werden, dass die operativen Bereiche auch die zu formulierenden Maßnahmen zur Erreichung der Zielwerte nachhaltig unterstützen (Grohmann & Faltin, 2005, S. 32).

Als weitere bedeutsame Rahmenbedingung/Grenze der Anwendung ist die Vermeidung einer Überkontrolle beziehungsweise Übersteuerung zu nennen. Maximal vier bis fünf wohlüberlegt selektierte KPIs pro Prozess können als praktikables Limit für eine effektive und effiziente Beurteilung des jeweiligen Talentmanagement-Ansatzes gelten (TTS, 2011, S. 1).

Außerdem müssen Zeitverzögerungen als Rahmenbedingung akzeptiert und berücksichtigt werden. So sollte beachtet und bedacht werden, dass der Einsatz verschiedener Instrumente im Talentmanagement nicht nur unmittelbare, sondern vor allem auch mittelbare, das heißt verzögerte, Auswirkungen auf die Effektivität und die Effizienz haben können. Solche "time lags" erschweren dann die Evaluation und können zu Verfälschungen führen (Holtbrügge, 2009, S. 243).

Schließlich ist die IT-Struktur der Unternehmung beziehungsweise der Personalabteilung eine weitere essenzielle Rahmenbedingung. Die eigentlich in der Organisation existenten Daten können nicht in jedem Fall auch tatsächlich genutzt werden. Dies kann unter anderem daran liegen, dass unterschiedliche IT-Systeme vorhanden sind,

welche isoliert nebeneinander vorliegen und dementsprechend nicht über Schnittstellen miteinander verknüpft sind (Wiener, 2002, S. 54).

9.6 Fazit und Ausblick

Als Schlussfolgerung kann festgestellt werden, dass es allgemein anzuraten ist, einen pragmatischen Ansatz im Bereich der Evaluation des Talentmanagements zu wählen, vor allem um die Umsetzbarkeit zu gewährleisten. KPIs als Indikatoren können diesem Anspruch genügen, wenn einige Rahmenbedingungen, Grenzen und Umsetzungserfordernisse beachtet werden (beispielsweise erscheint es wenig sinnvoll, dutzende KPIs pro Teilprozess zu erheben, da dann wie bereits beschrieben eine Übersteuerung droht). Unter Beachtung dieser Punkte können dann mit Hilfe von KPIs hilfreiche Rückschlüsse auf die Effektivität und die Effizienz des zu evaluierenden Talentmanagement-Konzepts gezogen werden. Im Sinne einer integrativen Evaluation sollten die KPIs dabei ganzheitlich betrachtet werden. Dies kann durch eine Talent Scorecard geleistet werden.

Jenes Indikatorensystem verspricht eine höhere Aussagekraft, unter anderem da die den erhobenen Daten zu Grunde liegende Multikausalität besser erfasst werden kann und Interpretationsfehler minimiert werden. Außerdem wird im Rahmen einer Talent Scorecard nicht nur eine Ist-Analyse der Effektivität und der Effizienz durch das Messen erreicht. Vielmehr dient dieser Schritt nur als Grundlage für die Erreichung eines Soll-Zustands durch eine entsprechende Maßnahmenformulierung und -umsetzung, welche unter Beachtung der zugrundeliegenden Unternehmensstrategie in der Scorecard implementiert sind. Zu beachten sind jedoch die anfallenden Kosten für die Evaluation durch eine Talent Scorecard. Eine organisationale Legitimierung ist in dem Sinne denkbar, als dass die Erfassung für (ökonomisch) besonders bedeutsame Talente beziehungsweise spezifische Schlüsselpositionen eine außerordentliche Tragweite besitzt und dementsprechend dafür eingesetzte zusätzliche Ressourcen nachvollziehbar gut investiert sind.

Aufgrund der dargelegten Vorzüge inklusive der guten praktischen Umsetzbarkeit und des Strategiebezugs wird die Talent Scorecard als recht junges Instrument in Zukunft voraussichtlich eine tragende Rolle in der Evaluation der relevanten und miteinander verknüpften Prozesse spielen. Dennoch dürfen die Grenzen und die zu schaffenden Basisvoraussetzungen der Anwendung nicht vernachlässigt werden. Eine solche basale Anwendungsbedingung ist beispielsweise eine leistungsfähige und vernetzte IT, ohne jene eine effiziente Steuerung und Bewertung nicht möglich erscheint.

Quellen

Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London: Kogan Page.

Bodenstein, D. & Tietmeyer, J. (2009). Talente gewinnen. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 61. Jg., Nr. 07-08, 58-60.

Branz, P. (2009). *Effizienz und Effektivität von Marketingkooperationen*. Köln: Josef Eul.

Buchholz, L. (2009). *Strategisches Controlling: Grundlagen, Instrumente, Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.

Faltin, T. (2008). Vom Messen zum Managen. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 60. Jg., Nr. 07-08, 14-16.

Friederichs, P. & Labes, M. (2006). Human Capital Management. In: H. Kruppke, M.O. & M. Gontard (Hrsg.). *Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen* (S. 17-26). Berlin: Springer.

Gierlinger, P., Hochstrasser, A., Hönninger, S. & Vorhauer, C. (2003). Human Capital: Was versteht man unter Humankapital? In: W. Böhnisch, P.H. Weissengruber & H. Stummer (Hrsg.). *Human Capital und Wissen: Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft* (S. 33-41). Linz: Trauner.

Gladen, W. (2011). *Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen*. Wiesbaden: Gabler.

Grohmann, O. & Faltin, T. (2005). Management by Facts. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 57. Jg., Nr. 12, 30-32.

Holtbrügge, D. (2009). *Personalmanagement*. Berlin: Springer.

Irion, R. & Schmidt-Schröder, F. (2006). HR Business Process Strategy: Personalmanagement neu ausrichten. In: H. Kruppke, M. O. & M. Gontard (Hrsg.), *Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen* (S. 29-45). Berlin: Springer.

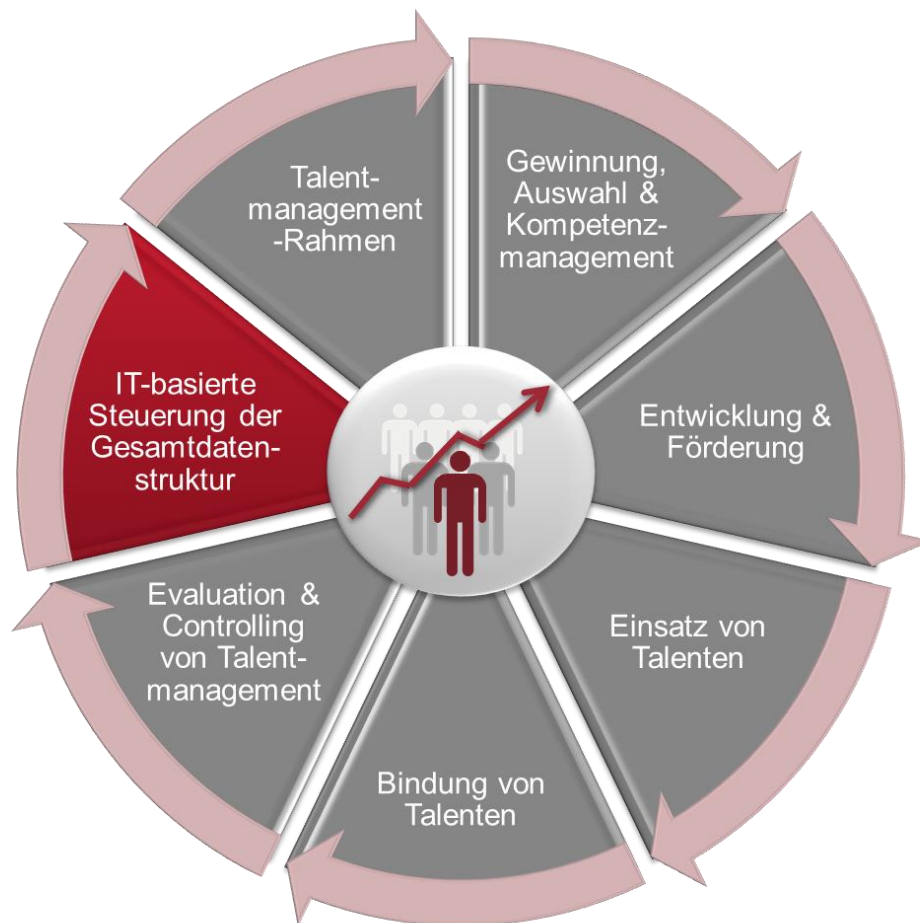
Kinast, E. U. (1998). *Evaluation Interkultureller Trainings*. Lengerich: Pabst.

KPMG (2006). *Human Resources managen: Controlling im Personalbereich*. Zugriff am 28. Juni 2011 unter http://www.kpmg.de/docs/20071107_Human_Resources_managen_-_Controlling_im_Personalbereich.pdf

Pepels, W. (2003). *Marketing-Controlling-Organisation: Grundgestaltung marktorientierter Unternehmenssteuerung*. Berlin: Erich Schmidt.

- Philipps, G. & Windheim, J. (2003). Balanced Scorecard zur Cost Center Steuerung von Unternehmen: das Beispiel HR-Scorecard. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 55. Jg., Nr. 09, 48-50.
- Rachbauer, S. & Welpel, I. M. (2004). Human-Capital-Management statt Human-Resource-Management: Notwendigkeit und Vorteile einer neuen Philosophie. In: M. Dürndorfer & P. Friederichs (Hrsg.). *Human Capital Leadership: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung der wichtigsten Ressource von Unternehmen* (S. 139-161). Hamburg: Murmann.
- Ridder, H. G. (2009). *Personalwirtschaftslehre*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Ritz, A. & Sinelli, P. (2010). Talent Management: Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3-19) (1. Auflage).. Wiesbaden: Gabler.
- Schierenbeck, H. & Lister, M. (2002): *Value Controlling - Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung*. München: Oldenbourg.
- Scholz, C., Stein, V. & Bechtel, R. (2006). *Human Capital Management: Wege aus der Unverbindlichkeit* (2. Auflage). Neuwied: Luchterhand.
- Scholz, C., Stein, V. & Bechtel, R. (2004). *Human Capital Management: Wege aus der Unverbindlichkeit*. München: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stockmann, R. (2007). *Handbuch zur Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung*. Münster: Waxmann.
- Talent-Strategien bewerten (2009). *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 61. Jg., Nr. 10, 47.
- TTS (2011). *Wenn die Theorie auf die Praxis trifft*. Zugriff am 09. Juni 2011
<http://www.wissenstransfer-blog.de/talent-management/wenn-die-theorie-auf-die-praxis-trifft.html>
- Ulrich, S. & Wenzel, F. M. (2003). *Partizipative Evaluation: Ein Konzept für die politische Bildung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Wiener, C. (2002). HR-Controlling - Trends, Konzepte und Umsetzung. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 54. Jg., Nr. 04, 50-55.

IT-BASIERTE STEUERUNG DER GESAMTDATENSTRUKTUR



10 Steuerung der Gesamtdatenstruktur

10.1 Einführung – Talentmanagement operationalisieren

Talentmanagement ist in aller Munde – nicht nur in der Welt der Personaler. Führungskräfte, das Management erfolgsorientierter Unternehmen sowie externe Beratungen und IT Serviceanbieter haben die Zeichen der Zeit erkannt und das „Management von Talenten“ entschieden als das prägende Zukunftsthema der nächsten Jahre für die betriebliche Praxis ausgerufen (Nienhaus & Kiehne, 2009, S. 46; Capgemini Consulting, 2011, S. 29).

Vor diesem Hintergrund liegen Anspruch und Anstrengungen zur Ausgestaltung eines effektiven und integrativen Talentmanagements in vielen Unternehmen eng beieinander. In Theorie und Praxis hat sich dazu eine Vielzahl von Ansätzen herausgebildet. Diese reichen von der Talentmanagement Strategiedefinition über die zielgerichtete Identifikation und Rekrutierung von Top-Talenten, dem gezielten Einsatz, der Beurteilung und Entwicklung von Talenten zu Top-Performern im Unternehmen bis hin zur langfristigen Bindung dieser und münden final in der Transparentmachung des Gesamtbeitrags von Talentmanagement zum Unternehmenserfolg. Maßgeblich ist in diesem Zusammenhang jedoch ein Aspekt, der oftmals während der Talentmanagement-Konzeptionsplanung ungerechtfertigt erst nachgelagert Aufmerksamkeit erfährt. Es geht um die Frage: 'Wie bringe ich Talentmanagement im Alltag zum Laufen?'

Die Steuerung der für das Talentmanagement relevanten Gesamtdatenstruktur im Unternehmen nimmt einen großen Einfluss auf die Realisierung geplanter Talentmanagement Ziele ein (Heyse & Ortmann, 2008, S. 7). Nichts geht ohne IT! Kein Satz mit Seltenheitscharakter, wenn es um die Umsetzung geplanter Maßnahmen in Unternehmen geht. Der Wahrheitsgehalt dieser These bezieht sich dabei nicht nur allein auf die Personalarbeit sondern findet allgemeingültig Anwendung auf den operativen Gesamtbetriebsablauf eines Unternehmens. Umso wichtiger ist es zu verstehen, welche Rolle IT innerhalb von Talentmanagement einnehmen kann und sollte. Auseinandersetzen müssen sich Unternehmen daher mit dem Einsatz zielführender IT-Lösungen sowie deren Chancen und Risiken im Rahmen einer ganzheitlichen Talentmanagement Strategieimplementierung, um Aufschluss über das Potenzial von IT zur Beitragsleistung effizienter Human Resource-Arbeit zu erhalten.

Diese Ausarbeitung soll kritisch den Einfluss von IT auf einen effektiven Talentmanagement-Gesamtprozessablauf untersuchen sowie die Frage beantworten, wie die Steuerung von Talentmanagement-Daten durch den Einsatz eines ganzheitlichen Systemansatzes professionalisiert werden kann. Ferner werden Chancen und Risiken von

Talentmanagement Systemansätzen ermittelt, um Aufschluss über eine pragmatische Einbindung von IT in die betriebliche Talentmanagement Praxis zu erhalten.

10.2 IT-Einsatz im Human Resource-Umfeld – Eine Bestandsaufnahme

10.2.1 Historische Entwicklung des Einsatzes von IT im Personalbereich

Der Systemeinsatz im Personalbereich fand seine Anfänge in den späten 1980er Jahren in Form einfacher Technologien und Softwarelösungen, die sich im Wesentlichen für Reporting Zwecke auf das Bewerbermanagement und im Speziellen die Bewerberauswahl für Großunternehmen fokussierten (Pascal, 2004, S. X). Mitte der 1990er Jahre kam im Rahmen der Weiterentwicklung von Systemunterstützungsansätzen im Human Resource-Bereich der Einsatz von Inter- und Intranet, Web Browsern und Datenbank Technologien hinzu, um die Personalarbeit im Unternehmen zu „digitalisieren“ (Schwalbe & Beger, 2003, S. 10; Knöfel, 2003, S. 14). Der Einsatz von IT-Lösungen, wie sie unter anderem auch heute noch bekannt sind, fand seine Boomzeit Ende der 1990er Jahre, als internetbasierte Jobbörsen und spezialisierte Recruitingunternehmen sowie der Einsatz von Karriereseiten in Unternehmen immer stärker an Bedeutung gewannen (Schweyer, 2004, S. 35 f.).

10.2.2 Einsatzfelder von IT im betrieblichen Human Resource-Umfeld

Heutzutage hat sich das Feld technologiebasierter Human Resource-Arbeit umspannend auf eine Vielzahl von Groß- und mittelständischen Unternehmen ausgeweitet, was sich unter anderem im Leistungsportfolio spezialisierter Service-/IT-Provider sowie der sich immer stärker entwickelnden Nachfrage für professionelle IT-Lösungen im Human Resource-Umfeld widerspiegelt (Siemann, 2007, S. 4). Das Angebot reicht dabei von der Übernahme einzelner Recruitingaufgaben, wie Stellenausschreibung/-suche, über die Bereitstellung von E-Learning Anwendungen bis zu unternehmenszugewandten Talentmanagement-Systemen, deren aller Fokus es ist, den Human Resource-Bereich von „lästigen“ administrativen Aufgaben zu entlasten und bei der Operationalisierung und Steuerung ausgefeilter Human Resource-Strategien effizient zu unterstützen (Schweyer, 2004, S. 4 f.; Mülder, 2007, S. 8).

Personalinformationssysteme und speziell Human Resource-Software finden vor allem im Bereich der Personaladministration Einsatz. Die klassischen Bereiche im Human Resources Umfeld, die aktuell eine technische Unterstützung einbinden beziehungsweise erfordern, sind Lohn-/Gehaltsabrechnung und Zeitwirtschaft sowie die Personalstammdatenverwaltung, was die Ergebnisse einer Befragung von über 200 deutschen Groß- und mittelständischen Unternehmen im Jahr 2007 zum Thema „IT-Einsatz im Human Resource-Bereich“ widerspiegeln.

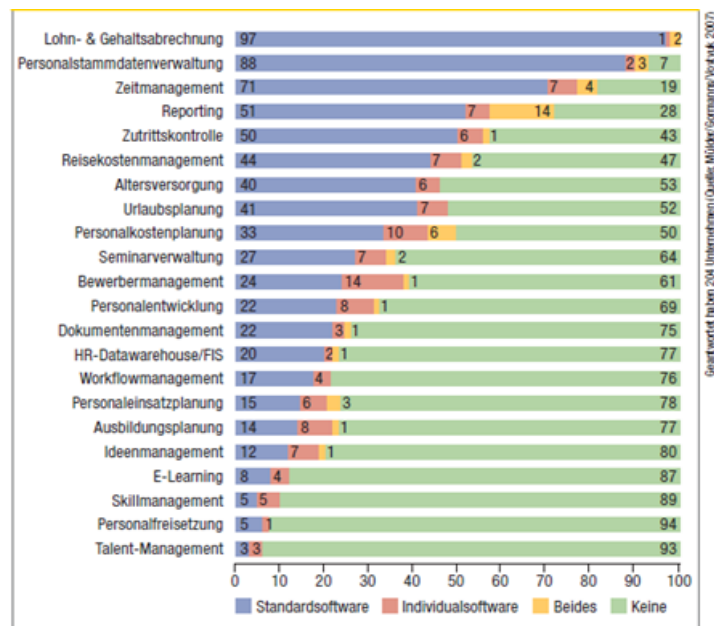


Abbildung 34: IT-Einsatz in ausgewählten Human Resource-Aufgabenfeldern

(Mülder, Gormanns & Voytyuk, 2007, S. 39)

Aktuell profitieren vor allem IT Service- und Outsourcing-Anbieter von der Situation der verstärkten IT Nachfrage in administrativen Bereichen der Personalarbeit. Begründet liegt dies im zunehmenden Druck für Unternehmen zur Kosteneinsparung und somit der Auslagerungserfordernis administrativlastiger Prozesse und Geschäftsapplikationen (Schönenberg, 2010, S. 127).

Ernüchternd zeigen die Ergebnisse auf, dass lediglich bei einem verschwindend geringen Teil der befragten Unternehmen spezifische Talentmanagement IT-Lösungen zum Einsatz kommen. Dies lässt die Vermutung zu, dass Unternehmen den Mehrwert eines Systemeinsatzes im Talentmanagement Umfeld (noch) nicht für sich erkannt haben bzw. die Bereitschaft Ressourcen hierfür bereitzustellen, bisher nicht gegeben ist. Fraglich erscheint, wie lange dieser Trend anhalten wird. Schon heute zeichnet sich ab, dass sich Human Resource-Abteilungen, vor dem Hintergrund des Bedeutungszuwachses von Talentmanagement als maßgebliches Handlungsfeld der Personalarbeit sowie der angestrebten Positionierung zum strategischen Business Partner im Unternehmen, immer stärker der Herausforderung gegenübergestellt sehen, Unterstützung im strategischen Teil ihrer Arbeit einzubinden (Siemann, 2007, S. 5). Der Einsatz einer ganzheitlichen Talentmanagement-Systemunterstützung besitzt dabei das Potenzial einen entscheidenden Wertbeitrag im Rahmen der Begründung zukunftsorientierter Personalarbeit zu leisten.

10.3 Zusammenführung von Technologie und Talentmanagement

10.3.1 Rahmenbedingungen und Erfolgsprämissen für den Einsatz von IT im Talentmanagement-Umfeld

Für die Diskussion um den Einsatz von IT im Personalbereich ist es wichtig vorwegzunehmen, dass sich ein integrativer Systemansatz im Talentmanagement-Umfeld maßgeblich von einzelnen, siloartigen Human Resource-Informationssystemen und Human Resource-Software-Lösungen unterscheidet (Pascal, 2004, S. XII). Vorrangiges Ziel eines ganzheitlichen Talentmanagement-IT-Systems ist es, „wesentliche interne und externe Prozesse, die das Erkennen der Potenziale der Führungskräfte und Mitarbeiter auf den verschiedenen Unternehmensebenen, die Entwicklung der geforderten Kompetenzen, das Besetzen von Funktionen von Jobs mit geeigneten Personen, die differenzierte Performanceerfassung und -entwicklung auf individueller und Teamebene, die frühzeitige Nachfolgeplanung und -entwicklung“ (Heyse & Ortmann, 2008, S. 7) zu integrieren.

Die kritische Hinterfragung dieser Definition folgert, dass ein zielorientierter Einsatz von IT im Talentmanagement-Umfeld an drei maßgebliche Kriterien gekoppelt ist. Dazu gehören die Festlegung einer klar definierten und transparenten Human Resource-Organisationsstruktur und im Speziellen einer Talentmanagement-Prozesslandschaft, die finale Klärung und Zuweisung von Aktivitäten und Verantwortlichkeiten innerhalb der einzelnen Talentmanagement-Prozesse sowie die Identifikation von Schnittstellen und Datentransfererfordernissen zwischen den angrenzenden Talentmanagement-Prozessen, um eine reibungsfreie Informationsübertragung durch IT gewährleisten zu können (Schönenberg, 2010, S. 22 ff.).

Unter Zugrundelegung des klassischen Talentmanagement-Prozesses bedeutet dies, dass eine IT-Einbindung auf die Zusammenführung der einzelnen Talentmanagement-Kernprozesse abzielt, damit die Hinterlegung und Steuerung relevanter Talentmanagement-Daten in einem einheitlichen System erfolgen kann. Zu den erfolgskritischen Talentmanagement-Daten zählen nach Pascal (2004, S. XIII) insbesondere „job requirements, source information, workforce plans, resume data, assessment data, contact information, testing results, background/reference data, job application history, performance data and interview results.“ Ziel ist, „to create a talent record that is collecting data across the talent management life cycle, thus creating a more complete picture or profile of the person’s talents, aspirations and performance“ (Pascal, 2004, S. XIII).

Oftmals agieren Unternehmen mit Talentmanagement-Daten, die auf unterschiedlichen Datenbanken, Systemen oder in Papierform im Unternehmen bereitgestellt und somit

nur schwer zugänglich bzw. mit langen Suchzeiten verbunden sind. Die Herausforderung liegt darin, die durch historisch gewachsene Organisationsstrukturen diversifizierten Einzellösungen und komplexen Systemlandschaften zu harmonisieren, und einem System einzuverleiben, um Zugriff, Übersicht und Steuerung von Talentmanagement-Daten effizienter zu gestalten (Schweyer, 2004, S. 43).

10.3.2 Operationalisierung und Steuerung von Talentmanagement-Systemen

Ausgangspunkt für die Integration einer Talentmanagement-Systemunterstützung ist die Organisationsstruktur des Human Resource-Bereichs. Sie bildet das Rahmenwerk, in welchem Talentmanagement-Prozesse definiert, deren Abhängigkeiten und Schnittstellen abgestimmt sowie alle relevanten Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Aus dem Organisationskonstrukt ist ableitbar, in welcher Form IT als Unterstützungsprozess der Talentmanagement-Kernprozesse Einsatz finden kann (Schönenberg, 2010, S. 21). Unter Zugrundelegung des erarbeiteten Talentmanagement-Prozessmodells soll nachfolgend exemplarisch – anhand einiger ausgewählter Beispiele – aufgezeigt werden, wie die Integration von IT und im Speziellen die Pflege und Steuerung relevanter Talentmanagement-Daten in einem ganzheitlichen Systemansatz erfolgen kann.

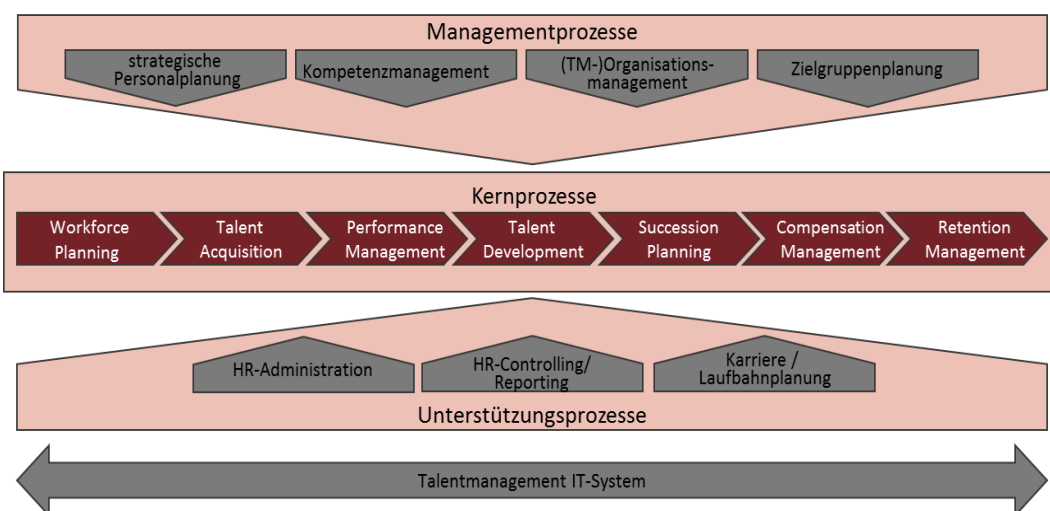


Abbildung 35: Prozessorganisation im Talentmanagement

(Darstellung in Anlehnung an Schönenberg, 2010, S. 20)

Ausgangspunkt für die Integration eines einheitlichen Talentmanagement-IT-Systems ist die Erfassung der Personalstammdaten, was im Unterstützungsprozess Human Resource-Administration erfolgt. Die mitarbeiterspezifischen Daten werden dabei erstmalig im Recruitingprozess erfasst und umschließen unter anderem Informationen zur

Person, Versicherungsnachweise, Gehalts- und Bankdaten als auch die Personalstammmnummer- und Kostenstellenzuweisung (Krämer, Lübke & Ringling, 2002, S. 28; Uhl, 2007, S. 22). Ergänzt werden diese Stammdaten durch Informationen aus dem Organisationsmanagement, die eine Einordnung des Stelleninhabers innerhalb der Organisation (zum Beispiel eines Geschäftsbereichs) vornehmen und abbilden (Krämer u.a., 2002, S. 151). Die Erfassung der Personal-Basisdaten durch den Unterstützungsprozess Human Resource-Administration münden in der Erstellung der elektronischen Personalakte (sogenannter „Talent Records“), was den Grundstein für die Operationalisierung und Steuerung aller folgenden Talentmanagement-Kernprozesse und -Daten darstellt.

Erweitert wird die elektronische Personalakte idealerweise um Kompetenzmanagement Daten, die über ein webbasiertes Talentmanagement-Mitarbeiterportal eingepflegt werden. Ein mitarbeitergruppenspezifisches (Ausgangs-)Kompetenzprofil – hier beispielhaft in die Kategorien Qualifikation, Fähigkeiten, spezielle Kenntnisse unterteilt – wird durch den Mitarbeiter angelegt und mit entsprechenden Ausprägungsgraden (zum Beispiel Experte, Fortgeschrittener, Anfänger) hinterlegt (Heyse & Ortmann, 2008, S. 55). Durch eine Zuweisung von rollen- und personenbezogenen Befugnissen erfolgt die Dateneingabe eines Mitarbeiters systemseitig durch den Einsatz von ESS (Employee Self Service) beziehungsweise MSS (Manager Self Service) Funktionalitäten (Hartmann-Serve, 2007, S. 14 f.; Knöfel, 2003, S. 15). Mitarbeitern und Führungskräften wird so die Möglichkeit geboten, erforderliche Daten im Rahmen der Umsetzung einzelner Talentmanagement-Prozesse selbst zu hinterlegen beziehungsweise zu pflegen und interaktiv zu steuern, was den Effekt einer höheren Datengenauigkeit mit sich bringt (Linn & Würdemann, 2007, S. 12). Die Validitätsprüfung hinterlegter Daten ist ebenfalls Verantwortungsbereich des Mitarbeiters und sollte sukzessive in festgelegten Zeitintervallen durch diesen erfolgen. So muss bei Veränderungen des persönlichen Entwicklungsstandes auch das Kompetenzprofil angepasst werden, da es die Basis für eine zielgerichtete Leistungsbeurteilung, Weiterentwicklung und Vergütung des Mitarbeiters im Sinne eines effektiv betriebenen Succession Managements darstellt. Nach Abspeichern der Kompetenzinformationen im Talentmanagement-Portal durch den Mitarbeiter erfolgt die Übertragung der geänderten Daten über eine Systemchnittstelle zur Human Resource-Administration und zieht eine Aktualisierung der elektronischen Mitarbeiterakte nach sich. In dieser bildet sich der nun aktualisierte Kompetenz-Status des Mitarbeiters mit entsprechenden Änderungsvermerken ab.

Im Rahmen des Kernprozesses Performance Management werden im Talentmanagement-Portal elektronische Formulare zur Zielvereinbarung und -beurteilung hinterlegt. Der Teilprozess Zielvereinbarung erfolgt IT-seitig durch das Ausformulieren der Ziele

durch den Mitarbeiter in einem dafür vorgesehenen Textfeld innerhalb des elektronischen Zielvereinbarungsformulars. Die Ziele sind nun im System abgebildet und werden dem Vorgesetzten zur finalen Abstimmung bereitgestellt. Idealerweise erhält der Vorgesetzte nach Finalisierung der Zieldefinition durch den Mitarbeiter eine E-Mail Benachrichtigung, die den Status aufführt und vom Vorgesetzten eine zeitnahe Bestätigung der Mitarbeiter-Zielformulierung fordert. Der Vorgesetzte prüft im Portal die hinterlegten Daten des Mitarbeiters und akzeptiert beziehungsweise ergänzt oder ändert diese ab. Weiterhin kann er auch entsprechende Soll-Zielerreichungsgrade zu den einzelnen Zielen hinterlegen. Auch hier eignet sich die Anwendung von Employee Self Service und Manager Self Service, da diese einen systemunterstützten Austausch beziehungsweise Abstimmung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem im Rahmen des Performance Managements ermöglicht. Der Teilprozess Leistungsbeurteilung erfolgt in Anlehnung an die im System hinterlegten Zielerreichungsgrade (Heyse & Ortman, 2008, S. 114). Somit wird eine erhöhte Transparenz und Objektivität im Rahmen der Zielerreichungsbeurteilung und -kommunikation sichergestellt. Auch hier wird ein Abstimmungsprozess erforderlich, daher muss final eine Zustimmung durch den Mitarbeiter erfolgen. Ist der Mitarbeiter mit der im System hinterlegten Beurteilung nicht einverstanden, kann dies unter anderem in Form einer Bemerkung in einem dafür vorgesehenen Textfeld auf dem elektronischen Zielbeurteilungsformular fixiert und dem Vorgesetzten für eine weitere Prüfungserfordernis bereitgestellt werden. Anhand des Beurteilungsgrades sollten in einem nächsten Schritt entsprechende Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet sowie die variable Vergütung automatisiert ermittelt werden können (Schweyer, 2004, S. 161). Eine gezielte Schnittstellenkoordination ist auch hier erforderlich, da es einerseits Kerninformationen zu Aufgaben, Zielerreichungsgraden und weiteren Schritten in das Talent Record überführt sowie den erforderlichen Datentransfer zum Kernprozess Compensation Management sicherstellt.

Im Kernprozess Talent Development werden auf der Grundlage der ermittelten Leistungsbeurteilungsinformationen die entsprechenden Trainingsmaßnahmen ermittelt beziehungsweise angeboten und sind anschließend durch den Mitarbeiter zu buchen. Eine Zustimmung des Vorgesetzten muss jedoch – ähnlich wie beim Prozess der Zielerreichung – auch hier erfolgen (insbesondere für kostenintensive Maßnahmen). Idealtypisch ist im Talentmanagement-IT-System ein separates Lernmanagement-Modul integriert, das E-Learning-Trainingsangebote anbietet, die online durchführbar sind. Im Lernmanagement-Modul werden die Lernfortschritte des Mitarbeiters samt erzielten Trainingsleistungen aufgezeichnet und sämtliche Informationen für die weitere Nutzung im Rahmen der Karriereplanung in die elektronische Personalakte migriert (Burkhardt & Beccard, 2007, S. 19).

Im Rahmen des Kernprozesses Succession Management kann sich der Vorgesetzte anhand des Talent Records einen Überblick über die erwähnten Personen-, Kompetenz- und Leistungsbeurteilungsdaten sowie die Entwicklungshistorie des Mitarbeiters verschaffen (Heyse & Ortmann, 2008, S. 78). Darauf basierend können nun gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Entwicklungsschritte im Rahmen der weiteren Karriereplanung anvisiert werden. Das Talent Record eignet sich vor diesem Hintergrund als Kernbestandteil für die Etablierung von Talentpools. Sinnvoll erscheint dabei eine durchgängige Talent Pipeline zu installieren, die sich durch sämtliche Ebenen der Organisation zieht (Sebald & Harbring, 2004, S. 9). Dieser Pool an identifizierten Talenten ermöglicht es unternehmensweit einen genauen Überblick über den Talentbestand und deren Eignung für höhere Positionen im Unternehmen zu erhalten und bei Bedarf reaktionsschnell und effizient vakante Positionen im Unternehmen nachzubeseetzen.

Final ist zu erwähnen, dass die im System konsolidierten Talentmanagement-Daten dem Unterstützungsprozess Human Resource-Controlling und -Reporting aus einer Hand und abrufbereit zur Verfügung gestellt werden. Auf dieser Grundlage kann die Evaluation der Talentmanagement-Leistungs- und -Prozessebene erfolgen. Anhand der zentral zugreifbaren Talentmanagement-Daten ist es möglich aufschlussreich zurückzuspiegeln, inwiefern unter anderem die durch die Organisation vorgegebenen Zielerreichungsgrade erreicht wurden beziehungsweise ob zielführendere Kriterien im Rahmen des Kompetenzmanagement definiert werden müssen, um einen effektiveren Talentrekrutierungsprozess gestalten zu können (Schweyer, 2004, S. 236).

Dieser exemplarische Auszug veranschaulicht, welches Potenzial eine einheitliche Systemlösung im Rahmen der integrativen und prozessübergreifenden Operationalisierung und Steuerung der Gesamtdatenstruktur im Talentmanagement-Umfeld mit sich bringt. Nachfolgend soll der Fokus neben generellen Chancen auch auf wesentliche Erfolgsrisiken im Rahmen des Einsatzes von Talentmanagement-IT-Systemen gerichtet werden, die in der Praxis oft unterschätzt werden.

10.4 Chancen und Risiken der Einbindung von Talentmanagement-IT-Systemen

Ein systemgestütztes Talentmanagement steuert der Personalarbeit im Unternehmen durch die Zusammenführung aller relevanten Talentmanagement Daten eine erhöhte Transparenz und Objektivität bei (Knöfel, 2003, S. 14). Dies ermöglicht einen zielorientierten und reaktionsschnellen Zugriff auf Mitarbeiterdaten, die von Personalstammdaten, Kompetenzübersichten, Leistungs- und Entwicklungshistorien bis hin zu Vergütungsstrukturen und Empfehlungen im Rahmen der Nachfolgeplanung reichen. Zudem liefert dieser Gesamtdatensatz die Basis für Controllingauswertungen im Rahmen von

Reportingzwecken. Erreicht wird dadurch – wie bereits aufgezeigt – eine qualitativ höherwertige Unterstützung der strategischen Personalarbeit im Unternehmen.

Durch die Einbindung von Employee Self Service- und Manager Self Service-Funktionalitäten wird zudem eine verstärkte interaktive Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit der Systemnutzung und Pflege personalrelevanter Daten erzielt. Dies hat den Effekt einer stärkeren Aktivierung der Eigenverantwortlichkeit und Einbindung des Mitarbeiters/Führungskraft in den operativen Talentmanagement-Prozess. Durch ein fokussiertes Involvement des Mitarbeiters wird Commitment und Akzeptanz im Rahmen der Systemnutzung erhöht und der Mitarbeiter zu einem wichtigen Bestandteil im Rahmen eines effektiven Talentmanagement-Prozesses institutionalisiert.

Bewusst müssen sich Unternehmen darüber werden, dass durch den Einsatz von Talentmanagement-IT-Systemen auch entsprechende Investitionen, im Rahmen von Anbieterauswahl, Customization und Wartung einhergehen (Schweyer, 2004, S. 47). Zudem besteht eine besondere Herausforderung darin, bereits in bestehende Systemlandschaften integrierte Anwendungen sowie Softwareangebote abzurüsten und den Datentransfer in einer konsolidierten Lösung sicherzustellen ohne Datenverlust zu erleiden. Auch wird der Einsatz neuer Systeme im Unternehmen oft mit einer anfänglichen Skepsis durch die Mitarbeiter beäugt, sodass ein gezielter Change Management und Kommunikationsplan sowie ausführliche Pilottests erforderlich werden – was zusätzliche Ressourcen bindet – um mögliche „Kinderkrankheiten“ früh aufzudecken, die einem Roll-out des Systems im Unternehmen in Ansehen und Nutzung durch den Mitarbeiter schaden können (Knöfel, 2003, S. 16). Die Mitbestimmung durch den Betriebsrat ist ebenfalls zu berücksichtigen, da mit der Einführung neuer IT-Systeme rechtliche Erfordernisse in Form von Datenschutzbestimmung (zum Beispiel Wartung von Datenträgern) und Vergabe von Zugriffsrechten einhergehen und Prüf- beziehungsweise Schutzpflichten durch das Unternehmen sichergestellt werden müssen (Gliss & Kramer, 2005, S. 53).

10.5 Talentmanagement-IT-System – Der SAP Best-Practice-Ansatz

Das Unternehmen SAP bietet im Human Resource-Umfeld einen ganzheitlichen Ansatz für systemgestütztes Talentmanagement an, das unter dem Namen SAP ERP HCM sämtliche Prozesse des Talentmanagements in einer Anwendung integriert. Als Grundlage für eine ganzheitliche Anwendung zur Planung, Ausführung und Bewertung von Talentmanagement-Prozessen dient die vorgeschaltete Installation einer einheitlichen Talent Datenquelle. Diese integriert alle talentmanagementrelevanten Daten durch ein gezieltes Schnittstellenmanagement zu wichtigen Datenquellen innerhalb der Organisation und stellt sicher, dass die erforderlichen Informationen für eine zielfüh-

rende Umsetzung des SAP Talentmanagement-Systemansatzes, wie nachfolgend dargestellt, bereitgestellt werden (SAP Deutschland AG und Co. KG, 2008, S. 2 f.).

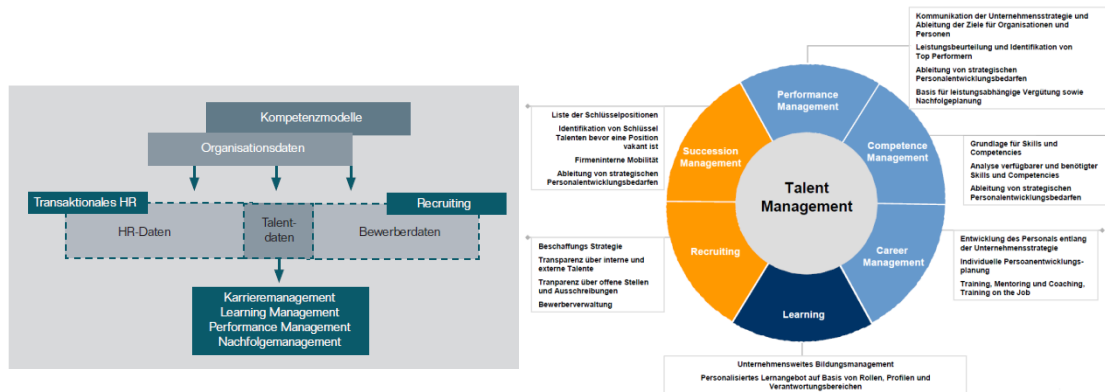


Abbildung 36: SAP Talentmanagement-IT-Systemansatz

(SAP Deutschland AG und Co. KG, 2008, S. 2)

Der Talentmanagement-IT-Systemansatz von SAP zielt auf eine Zusammenführung der relevanten Talentmanagement-Prozesse im Unternehmen ab, zu denen Rekrutierung, Weiterbildung und Entwicklung, Vergütungsplanung, das Management von Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen sowie die Karriere-/Nachfolgeplanung gehören. Der Nutzen dieses Ansatzes zeigt sich in der systemseitig ganzheitlichen Unterstützung des Human Resource-Bereichs, kann jedoch auch modular nach Wunsch des Kunden bezogen werden. Für eine ganzheitliche Implementierung spricht jedoch, eine einheitliche Systembasis als Voraussetzung für eine effektive Ermittlung qualifizierter Mitarbeiter, die Identifizierung von Talenten für Führungspositionen, das Binden von Spitzenkräften an das Unternehmen, die Verknüpfung von Leistung und Vergütung sowie die Verbindung zu Personalverwaltungs-/Abrechnungsfunktionen (SAP Deutschland AG und Co. KG, 2008, S. 2). Zudem werden Verknüpfungen zu Funktionen im Rahmen von Analyse- und Dokumentationszwecken sichergestellt, was als Grundlage für die Identifikation von Ineffizienzen und somit der Reduzierung von Personalkosten dient (SAP Deutschland AG und Co. KG, 2008, S. 2).

10.6 Fazit und Ausblick

Ein systemunterstütztes Talentmanagement gestaltet die Personalarbeit in Unternehmen effizienter. Dennoch sollten IT Lösungen nicht als „Plug and Play“-Anwendungen verstanden werden und setzen voraus, dass die entsprechenden Talentmanagement-Prozesse und alle relevanten IT-Erfordernisse sowie Schnittstellen im Vorfeld klar definiert sind (Strickling, 2007, S. 3).

IT kann im Rahmen der Umsetzung von Talentmanagement-Konzepten einen deterministischen Einfluss ausüben und so Idealvorstellungen von Personalern zensieren. Die Notwendigkeit zur Verständigung auf eine pragmatisch umsetzbare Lösungsebene erscheint daher oft als unangenehmer Kompromiss. Daher ist es wichtig die IT-Expertensicht frühestmöglich im Rahmen eines proaktiv betriebenen Erwartungsmanagements in die Umsetzungsplanung von Talentmanagement-Strategien einzubeziehen. Auf diese Weise kann eine fachmännische Einschätzung Aufschluss darüber geben, inwiefern Wunschvorstellungen operativ umsetzbar sind. Gelingt es, sich früh im Planungsprozess auf eine realisierbare Talentmanagement-Systemlösung zu verständigen, die praktische Umsetzbarkeit und Nutzerfreundlichkeit der Anwendung sicherzustellen und entscheidend, die Zustimmung und Ressourcenzusicherung durch das oberste Management zu erhalten, so sind die maßgeblichen Erfolgsprämissen für eine erfolgreiche Umsetzung von Talentmanagement-Systemkonzepten erfüllt.

Abzuwarten bleibt, wie sich Entwicklung und Zukunftsthemen im IT-Umfeld auf die Personalarbeit auswirken werden. Dazu gehört unter anderem „Web 3.0“, wo es vorrangig darum gehen wird – über die bisherige Funktion der Informationsverwaltung – Talentmanagement-Daten durch den Einsatz von Semantik interpretierbar zu machen und in Zusammenhänge zu bringen (Baron, 2008). Ein Beispiel dafür ist, automatisierte Empfehlungen anhand erfasster Zeitdaten auf individuelle Arbeitszeitmodelle im Sinne einer ausgewogenen Work-Life-Balance auszusprechen oder anhand der Entwicklungshistorie eines Mitarbeiters unternehmensweit vakante Stellen abzugleichen sowie „Matching“-Grade zwischen Eignungsprofil und Stellenanforderungen zu ermitteln.

Auch wird interessant sein, welchen Einfluss der aktuelle Trend um „Cloud Computing“ im Human Resource-Bereich einnehmen wird. Dabei geht es vor allem um die Frage „Make-or-Buy“ hinsichtlich Human Resource-Kernkompetenzen. Dieser Trend stellt nicht nur ein strategisches, sondern auch unternehmenspolitisches Thema mit hoher Sensibilität dar. Der Ansatz von Cloud Computing sieht vor, Daten, Programme und Infrastruktur örtlich ins Internet zu verlagern und bei externen Anbietern nach Bedarf zu mieten (Siemann, 2011, S. 5 f.). Auf die Personalarbeit bezogen, bedeutet dies, dass einzelne Talentmanagement-Systemmodule, wie Online-Assessments von extern und nur dann bezogen werden, wenn die nächste Rekrutierungsrunde im Unternehmen ansteht. Die erforderlichen zielgruppenspezifischen Anwendungen werden aus der Cloud-Umgebung heruntergeladen und die Nutzung nach Zeit berechnet. Der Vorteil ist offensichtlich: Verringerte Personal-, Verwaltungs- und IT-Kosten bei gesteigerter Flexibilität für das Unternehmen und Human Resources. Die Entscheidung für ein solches Modell bringt jedoch weitreichende Einschnitte in elementare Aufgabenfelder des Human Resource Managements mit sich und könnte der unternehmensinternen Positio-

nierung von Human Resources und seinem Anspruch als ernstzunehmenden, strategischen Businesspartner schaden.

Aus den skizzierten Gründen sollte daher rational über Möglichkeiten zum Einsatz und der Weiterentwicklung von IT im Talentmanagement Umfeld nachgedacht und entschieden werden und zwar stets unter der Prämisse, das „Big Picture“ der Mehrwertstiftung für Human Resources nicht aus dem Auge zu lassen.

Quellen

- Baron, R. (2008). *Web 3.0. Wenn Google überflüssig wird*. Zugriff am 18. Juni 2011 unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,520556-2,00.html>
- Burkhardt, C. & Beccard, G. (2007). Lernsysteme holen auf. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 4-7.
- Capgemini Consulting (2011). *HR Barometer 2011: Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit – Schwerpunkt: Organisationsdesign und -entwicklung*. München: Capgemini Consulting.
- Gliss, H. & Kramer, P. (2005). Personaldaten sichern. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 57. Jg., Nr. 11, 52-53.
- Hartmann-Serve, C. (2007). Mehr Freiräume durch HR Portale. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 14-15.
- Heyse, V. & Ortmann, S. (2008). *Talentmanagement in der Praxis: Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen*. Münster: Waxmann.
- Knöfel, S. (2003). HR-Portale: Datendrehscheibe für Mitarbeiter. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 55. Jg., Nr. 08, 14-16.
- Krämer, C., Lübke, C. & Ringling, S. (2002). *Personalplanung und -entwicklung mit mySAP HR. Prozessorientierte Einführung – Rollenbasierte Anwendung* (2. Auflage). Bonn: Galileo Press.
- Linn, D. & Würdemann, C. (2007). Standards für Kompetenzmanagement schaffen. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 11-13.
- Mülder, W. (2007). Die Chancen von IT 2.0 nutzen. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 8-10.
- Mülder, W., Gormanns, F. & Voytyuk, V. (2007). HR-Software wird immer leistungsfähiger: Ergebnisse der Benutzerstudie ‚Personalsoftware 2007‘ (Teil 1). *Copers Computer & Personal*, Jg. 2007, Nr. 03, 38-40.
- Nienhaus, J. & Kiehne, J. (2009). Der ganzheitliche Talent Management: Eine Erfolgsformel im War for Talents. *Information Management & Consulting*, 24. Jg., Nr. 01, 46-52.
- Pascal, C. (2004). The Role of Talent and Technology in the Organization. In: A. Schwyer (Hrsg.). *Talent Management Systems - Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning* (S. VII-XI). Canada: Wiley.

SAP Deutschland AG und Co. KG (2008). *Integriertes Talent Management: Maximieren Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter*. Zugriff am 18. Juni 2011 unter

<http://www.sap.com/germany/solutions/business-suite/erp/hcm/brochures/index.epx>

Schönenberg, U. (2010). *Prozessexzellenz im HR Management: Professionelle Prozesse mit dem HR Maturity Modell*. Berlin: Springer.

Schwalbe, S. & Beger, A. (2003). Die Rolle des e-HRM in der Personalwelt. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 55. Jg., Nr. 08, 10-13.

Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: Wiley.

Sebald, H. & Harbring, C. (2004). Engagement lässt sich nicht erkaufen. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 56. Jg., Nr. 07/08, 6-9.

Siemann, C. (2011). Wandel in Sicht. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 38. Jg., Nr. 06, 5-9.

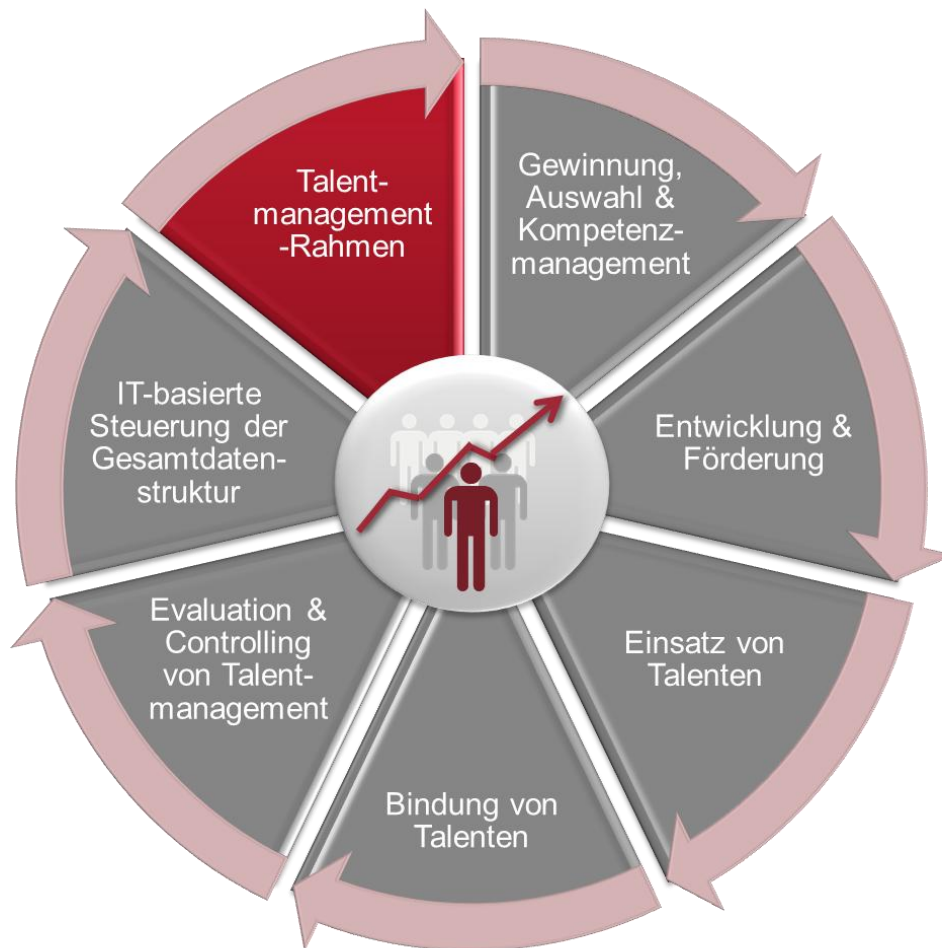
Siemann, C. (2007). Talent Management mit Bits und Bytes. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 4-7.

Strickling, E. (2007). Moderne Helfer und Innovationstreiber. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 3.

Uhl, A. (2007). Roadmap zur globalen HR-IT-Einführung. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 20-22.

Wottawa, H. & Thierau, H. (2003). *Lehrbuch Evaluation* (3. Auflage). Bern: Hans Huber.

UNTERNEHMERISCHE VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN INTEGRATIVES TALENTMANAGEMENT



11 Unternehmerische Voraussetzungen für ein integratives Talentmanagement

11.1 Einleitung

Die Veröffentlichung des Buches „The War for Talent“ durch McKinsey im Jahre 1997 und Überlegungen zu erwartenden Konsequenzen des demografischen Wandels haben viele Personalabteilungen in Aufruhr versetzt. Der Ruf nach einem professionellen Talentmanagement, das bestehende Talente durch gezielte Maßnahmen fördert und langfristig bindet, als auch eine strategisch ausgerichtete Suche nach Talenten außerhalb des Unternehmens, wird immer lauter. Dabei gehen viele Wissenschaftler davon aus, dass erfolgreiches Talentmanagement integrativ gestaltet sein muss. Eine Verbindung und Abstimmung der verschiedenen Aktivitäten im Personalbereich ist also unumgänglich. In der Praxis stößt dieser Gedanke jedoch oftmals an organisatorische Grenzen und es stellt sich die Frage, welche unternehmerischen Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um effektives integratives Talentmanagement zu ermöglichen.

Dieser Abschnitt soll einen Überblick über die notwendigen Voraussetzungen geben. Im ersten Teil wird dazu aufgezeigt, welche Aspekte bei der Formulierung einer Talentmanagement-Strategie berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus soll diskutiert werden, ob die klassische Strukturierung von Personalabteilungen dafür geeignet ist, den integrativen Charakter des Talentmanagements zu ermöglichen oder ob Umstrukturierungen eingeleitet werden müssen. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie die Verantwortlichkeiten im Talentmanagement-Prozess verteilt werden und welche Rolle die Personalabteilung dabei spielt.

Im zweiten Teil soll zudem aufgezeigt werden, welche Bedeutung die kulturellen Gegebenheiten innerhalb eines Unternehmens haben und welchen Einfluss sie auf die Implementierung einer Talentmanagement-Strategie ausüben. Hierbei wird insbesondere auf die Verankerung von Corporate Values in einer Organisation und deren talentmanagementfördernde Rolle innerhalb des unternehmenskulturellen Rahmens eingegangen. Darüber hinaus wird die unterstützende Rolle der Führungskraft sowie der oberen Managementebene im Detail erläutert.

11.2 Strategische und strukturelle Vorüberlegung

Talentmanagement kann einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (Steinweg, 2009, S. 17). Dazu ist es allerdings notwendig, bestimmte strategische und strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen. Im Folgenden soll daher erläutert werden, wie eine sinnvolle Verknüpfung von Talentmanagement-Strategie und Unterneh-

mensstrategie sichergestellt werden kann und welche strukturellen Konzepte förderlich wirken.

11.2.1 Strategieverknüpfung

Die erfolgreiche Implementierung von Talentmanagement ist nur dann möglich, wenn entsprechende Maßnahmen langfristig ausgerichtet sind und sich an der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens orientieren. In anderen Worten bedeutet dies, dass Talentmanagement sowohl eine Verknüpfung zur Personalstrategie als auch zur Unternehmensstrategie aufweisen muss. Wie Rüttinger (2010) feststellt, führt eine Abstimmung der Strategien zur gegenseitigen Verstärkung (S. 11). Die Talentmanagement-Strategie sorgt dabei einerseits für die Bereitstellung von talentiertem Personal zur Erreichung der Unternehmensstrategie, während die Unternehmensstrategie ihrerseits ein talentförderndes Umfeld sicherstellt und Engagement fördert.

Cheese (2008) hat sich genauer damit auseinandergesetzt, wie eine Verknüpfung von Personalstrategie und Unternehmensstrategie aussehen kann (S. 61 ff.). Er entwickelte dabei einen Ableitungsprozess (Abbildung 37) und identifizierte zwei Zwischenstufen, die wichtige Implikationen für eine Talentmanagementstrategie liefern. Dieser Ableitungsprozess soll im Folgenden genauer erläutert werden.

Im ersten Schritt kommt es zur Aufstellung der Unternehmensstrategie, die Informationen zur langfristigen Ausrichtung des Unternehmens enthält. Im Wesentlichen geht es dabei um die Formulierung einer Vision/Mission, die aufzeigt, welche Ziele angestrebt werden. Zudem werden generelle Informationen darüber bereitgestellt, wie diese Ziele erreicht werden können. Im Anschluss daran schlägt Cheese vor, die Leistungsstruktur im Unternehmen zu analysieren, die herausragenden Fähigkeiten der Organisation zu benennen sowie eine Beurteilung momentaner Prioritäten durchzuführen. Faktisch handelt es sich bei dieser zweiten Stufe um eine Analyse des Ist-Zustandes. Im dritten Schritt muss nun ein Abgleich zwischen dem identifizierten Ist-Zustand und dem in der Strategie angestrebten Soll-Zustand stattfinden. Die Ergebnisse dieses Abgleichs werden dann zur Entwicklung der Humankapitalstrategie herangezogen. Im Wesentlichen geht es dabei darum, welches Humankapital das Unternehmen in Zukunft benötigen wird, um seine strategischen Ziele zu erreichen.

Die Herausstellung des Bedarfs setzt nicht nur ein gewisses betriebswirtschaftliches Verständnis voraus, sondern erfordert zudem Kenntnisse über die benötigten Fähigkeiten im Unternehmen. Wie Dahm (2007) erläutert, zeigen sich an dieser Stelle bei vielen Unternehmen Defizite (S. 96). Statt eine Bedarfsanalyse durchzuführen, setzen sie unmittelbar bei einer Potenzialanalyse an und planen damit – im schlimmsten Fall – an ihren eigentlichen Bedürfnissen vorbei.

Wichtig ist auch, dass es innerhalb dieser Strategie nicht darum geht, Lösungen für die Besetzung aller offenen Positionen im Unternehmen zu finden, sondern lediglich derer, die einen „spürbaren und unverzichtbaren Anteil zum Unternehmenserfolg“ (Altrock, 2009, S. 12) leisten. Man spricht dabei von sogenannten kritischen Schlüsselpositionen. Nach Bednarczuk und Wendenburg (2008) zeichnen sich kritische Schlüsselpositionen dadurch aus, dass die Anforderungen an die Kompetenzen des Bewerbers enorm hoch sind (S. 213). Darüber hinaus kommt es im Falle einer Nichtbesetzung von Schlüsselpositionen zu unmittelbaren Negativkonsequenzen für das Unternehmen.

Aus den relativ generischen Anforderungen der Humankapitalstrategie ergeben sich wichtige Implikationen, die bei der Erstellung der Personalstrategie Berücksichtigung finden müssen. Die Personalstrategie ihrerseits zeigt die Entwicklungsrichtung für alle personalwirtschaftlichen Funktionen auf. Dabei enthält sie Methoden und Maßnahmen, die einen Beitrag zur Erfüllung der gesamtunternehmerischen Ziele leisten (Cheese, 2008, S. 61).

Aus allen beschriebenen Stufen ergeben sich fundamentale Informationen, die in die Erstellung der Talentmanagement-Strategie einfließen müssen. In der Literatur wird daher dazu geraten, diese in einem Talentmanagement-Strategieworkshop auszuwerten. Dazu ist es laut Steinweg (2009) unumgänglich, auch das Senior Management zu involvieren (S. 17). Sind die Talentmanagement-Maßnahmen von oberster Stelle abgesegnet, werden sie auch an der Basis leichter umzusetzen sein.

Cheese (2008) weist zudem darauf hin, dass der Ableitungsprozess nicht nur abwärtsgerichtet, sondern ebenso aufwärtsgerichtet ist (S. 64). Es können also durchaus Rückkopplungen entstehen. Bei der Erstellung der Humankapitalstrategie kann sich zum Beispiel herausstellen, dass innerhalb kürzester Zeit eine Reihe von hoch spezialisierten Mitarbeitern eingestellt werden muss, um eine Umsetzung der Unternehmensstrategie zu ermöglichen. Stellt man nach Betrachtung des Arbeitsmarkts fest, dass dieser zu strapaziert ist und es in der vorgegebenen Zeit nicht möglich ist, die entsprechende Anzahl an Neueinstellungen durchzuführen, so müssen die Erkenntnisse aus dem Personalbereich an die Geschäftsführung weitergegeben werden. Diese kann dann entscheiden, inwiefern eine Strategiekorrektur notwendig ist.

Dieses Beispiel zeigt auch, dass bei der Erarbeitung der Talentmanagement-Strategie immer auch gesellschaftliche und arbeitsmarktpolitische Entwicklungen betrachtet werden müssen. Erst dadurch kann sichergestellt werden, dass keine relevanten Trends vernachlässigt werden. Dies impliziert zudem, dass Talentmanagement ein „atmendes Konzept“ (Rüttinger, 2010, S. 19) ist. Kommt es zu wesentlichen internen oder exter-

nen Veränderungen, müssen auch mögliche Einflüsse auf die Talentmanagement-Strategie und das Zielerreichungspotenzial untersucht werden.

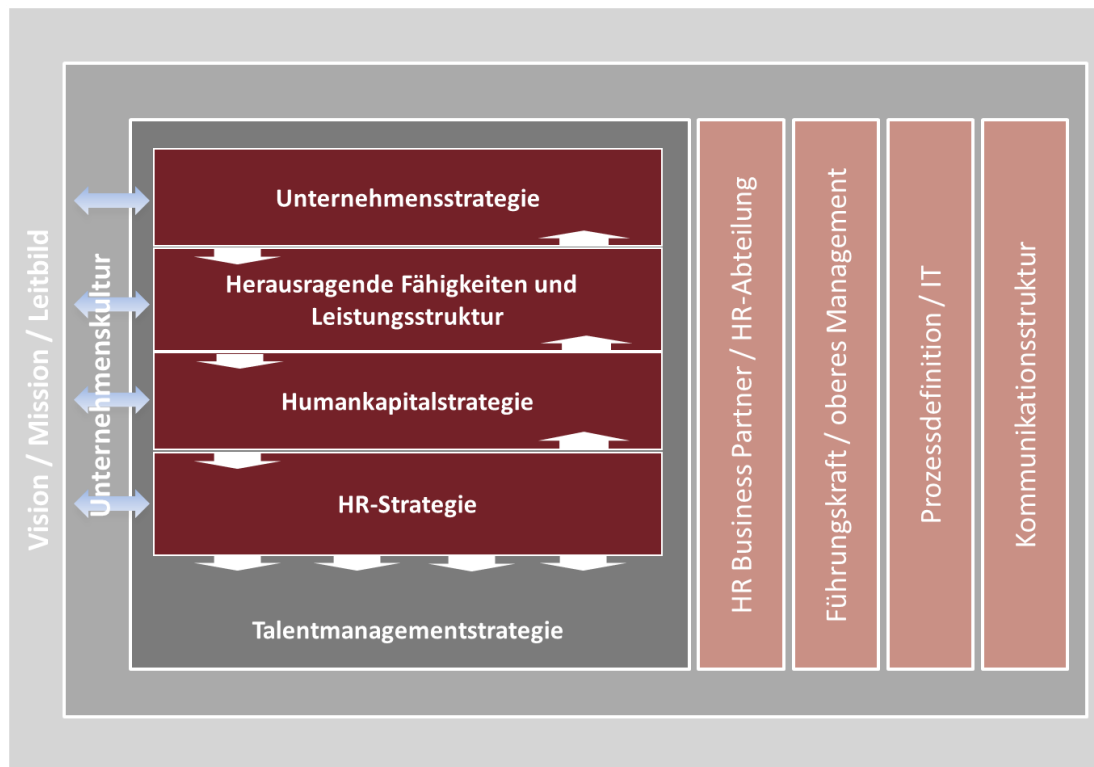


Abbildung 37: Strategieverknüpfung

(eigene Darstellung in Anlehnung an Cheese, 2008, S. 61)

Der von Cheese beschriebene Ableitungsprozess ist in Abbildung 37 noch einmal grafisch dargestellt. Hier zeigt sich, dass die Talentmanagement-Strategie nicht im „luftleeren Raum“ (Schreiber & Rietiker, 2010, S. 313) steht, sondern in die Unternehmenskultur und die -vision (vgl. Kapitel 11.2) eingebettet ist. Darüber hinaus soll verdeutlicht werden, dass Talentmanagement nicht allein Aufgabe der Personalabteilung oder der Human Resource-Business Partner ist. Durch sie werden lediglich die benötigten Rahmenbedingungen geschaffen. Talentmanagement sollte jedoch die gesamte Organisation durchdringen. Zur optimalen Umsetzung bedarf es daher auch Anstrengungen seitens der Führungskräfte und des oberen Managements sowie der Schaffung bestimmter Prozessabläufe und Kommunikationsstrukturen. Auf diese Punkte soll im Folgenden noch detaillierter eingegangen werden.

11.2.2 Strukturelle Erfordernisse

Kritiker des Talentmanagements argumentieren immer wieder, dass es sich lediglich um „Alte(n) Wein in neuen Schläuchen“ (Rüttinger, 2010, S. 9) handeln würde und Talentmanagement keine fundamental neuen Erkenntnisse für die Arbeit im Personalbe-

reich mit sich bringt. Befürworter betonten hingegen, dass der integrative und ganzheitliche Charakter des Talentmanagements eine Neuausrichtung der gesamten personalwirtschaftlichen Aktivitäten am Talentmanagement erfordern würde und damit etwas grundlegend Neues sei. Die bestehende Kritik ist möglicherweise auf eine fehlerhafte Umsetzung zurückzuführen. In der Praxis zeigt sich, dass der in der Forschung propagierte integrative Charakter die Unternehmen vor große Herausforderungen stellt. Eine Studie von Jäger (2009) aus dem Jahr 2008 weist darauf hin, dass Talentmanagement in vielen Unternehmen lediglich als Teil der Personalentwicklung und/oder der Rekrutierung gesehen wird (S. 18). Eine Suche nach ganzheitlichen Ansätzen sei vergeblich. Dies bedeute jedoch auch, dass Talentmanagement bei fehlerhafter Umsetzung einen geringeren Beitrag zum gesamtwirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leisten kann. Ergebnisse der Studie „Creating People Advantage“ der Boston Consulting Group (2010) zeigen, dass durchaus Bewusstsein für die Bedeutung des Talentmanagement vorhanden ist. Die inadäquate Umsetzung ist damit nicht auf diesen Faktor zurückzuführen (S. 8).

Es stellt sich also die Frage, welche Aspekte als Ursache für die fehlerhafte Umsetzung herangezogen werden können. Um dies genauer zu untersuchen, wird sich die vorliegende Arbeit im Folgenden mit den strukturellen Voraussetzungen beschäftigen, die ein integrativer Talentmanagementansatz erfordert. Dabei wird vor allem auf den prozessorientierten Aufbau einer Personalabteilung eingegangen.

11.2.2.1 Funktionsorientierung

Betrachtet man die Veränderung im Personalbereich über die letzten Dekaden, stellt man fest, dass sich die Funktionsorientierung als Antwort auf die strukturellen Bedürfnisse entwickelte. Die Veränderung der Aufgabenstruktur hin zu eher strategischen Themen wie der Personalplanung, -beschaffung, -auswahl und -ausbildung sowie die Abkehr von einer operativen/finanzorientierten Perspektive erforderten gewisse Umstrukturierungen. Nach Olesch (2002) kam es daher zur Bildung von funktionalen Einheiten (S. 56). Diese Einheiten waren für einen klar abgrenzbaren Bereich verantwortlich und bearbeiteten alle bereichsrelevanten Fragestellungen. Dadurch bildeten sich kompetente Experten für verschiedene Themen heraus. Diese Struktur erfüllte zwar die Anforderungen der Vergangenheit, steht aber vor dem Hintergrund aktueller Bedürfnisse in scharfer Kritik. Im Wesentlichen wird der Funktionsorientierung ein mangelnder Kundenfokus vorgeworfen. So müssen sich Kunden bei jeder Fragestellung zunächst darum bemühen, den richtigen Ansprechpartner zu finden. Im schlimmsten Fall kann es nach Olesch (2002) sogar dazu kommen, dass sich der Verantwortlichkeiten entzogen wird, indem Kunden an andere Abteilungen verwiesen werden (S. 56). Dieses

Vorgehen sei insbesondere bei kritischen Fragestellungen äußerst beliebt. Funktionsorientierten Personalbereichen würde es daher nicht gelingen, aus dem sogenannten „Abteilungsdenken“ (Binner, 1997, S. 6 ff.) auszubrechen und auf übergeordnete unternehmensweite Ziele hinzuarbeiten. Darüber hinaus seien funktionale Organisationen aufgrund ihres hierarchischen Aufbaus meist zu unflexibel, um auf die dynamischen Veränderungen am Markt zu reagieren und Kundenbedürfnisse frühzeitig aufzugreifen. Nach Jäger ist dies in der heutigen Zeit ein klarer Wettbewerbsnachteil. Schließlich geht es immer stärker darum, „wie man etwas macht, als was man macht“ (Jäger, 2009, S. 19). Mit dieser Aussage will er darauf hinweisen, dass die Qualität der internen Maßnahmen sowie die Art und Weise der Durchführung wichtige Möglichkeiten darstellen, um sich gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen.

Betrachtet man die Grundüberlegung des integrativen Talentmanagements, so geht es im Wesentlichen darum, eine ganzheitliche Ausrichtung entlang der Ziele der Talentmanagement-Strategie zu etablieren und gleichzeitig eine optimale Schnittstellenkoordination zu betreiben, die Inkonsistenzen vermeidet (Jäger, 2009, S. 20). Dies wird vor allem deutlich, wenn man den generischen Ablauf eines Talentmanagement-Prozesses (Abbildung 38) genauer betrachtet. Dieser erfordert einen Aufbruch der funktionalen Einheiten und eine Orientierung am Employee-Life-Cycle. Hierzu müssen die ineinandergreifenden Stufen inhaltlich abgestimmt und der benötigte Informationsfluss sichergestellt werden.



Abbildung 38: Generischer Talentmanagement-Kernprozess

(Jäger, 2009, S. 20)

Betrachtet man die Personalabteilungen heutzutage, stellt man fest, dass viele noch immer funktional organisiert sind (Olesch, 2003, S. 54). Somit erscheint es nicht verwunderlich, dass der Versuch, das Konzept des integrativen Talentmanagements in die Praxis umzusetzen, oftmals scheitert. Im nächsten Abschnitt soll daher eine alternative Strukturierungsform vorgestellt werden.

11.2.2.2 Prozessorientierung

Die beschriebenen Nachteile einer Funktionsorientierung haben deutlich gemacht, dass die Umsetzung eines integrativen Talentmanagements auf Basis dieser Strukturierung nicht möglich ist. Auf der Suche nach einer adäquaten Lösung wird in der wis-

senschaftlichen Literatur immer wieder auf eine Prozessorientierung hingewiesen (Olesch, 2003, S. 54).

Die Idee einer Prozessorientierung fußt im Wesentlichen auf dem Porter'schen Wertkettenansatz. Porter (2010) versuchte herauszufinden, wie Unternehmen sich gegenüber der Konkurrenz Wettbewerbsvorteile sichern können. Dazu analysierte er den Leistungserstellungsprozess und betrachtete, welche wertbildenden Aktivitäten zu welchem Zeitpunkt durchgeführt werden. Auf Basis dieser Analysen versuchte er dann, Optimierungspotenziale aufzudecken, um möglichst hohe Kostenvorteile zu generieren. Wesentliche Implikationen für das spätere Prozessmanagement lieferte er durch seine Unterscheidung in primäre und unterstützende Aktivitäten. Während primäre Aktivitäten den Leistungserstellungsprozess (Produktion, Vertrieb etc.) umfassen, werden unterstützende Aktivitäten benötigt, um entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Sie gelten somit als Voraussetzung für die primären Aktivitäten. Darüber hinaus betonte Porter in seinem Ansatz die Kundenorientierung und die nachfragegerechte Ausgestaltung von Prozessen.

Die Umstrukturierung von einzelnen funktionalen Einheiten im Sinne einer Prozessorganisation begann in der Praxis im Bereich Supply Chain und in der Fertigungsplanung (Binner, 1998). Gaitanides (2007) betrachtete die Prozessorganisation in seinem, im Jahr 2007 erschienenen, Buch aus einer strategischen Perspektive und fokussiert sich dabei auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen (S. 110 f.). Er zeigt allerdings auch auf, welche Grenzen bestehen und in welchen Fällen alternative Organisationsformen vorzuziehen sind.

Auch im Personalbereich kam es bereits vor knapp zehn Jahren zu ersten Forderungen nach einer Reorganisation. Olesch (2002) forderte eine Abkehr von der Funktionsorientierung zu Gunsten einer transparenten und kundenfreundlichen Prozessorganisation, in der klare Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner definiert sind (S. 57, 188). Darüber hinaus würde eine solche Organisation die Effizienz steigern und für eine verbesserte Kommunikation unter den Beteiligten sorgen.

11.2.2.2.1 Merkmale einer Prozessorganisation

Im vorangegangenen Gliederungspunkt ist bereits deutlich geworden, welche Effekte durch eine prozessuale Organisation hervorgerufen werden können. Um jedoch ein detailliertes Verständnis für die Prozessorganisation zu schaffen, sollen an dieser Stelle die wesentlichen Merkmale vorgestellt werden. Dabei stellt sich zunächst die Frage, was genau ein Prozess ist. Per Definition (DIN EN ISO 8402) handelt es sich bei einem Prozess um ein „Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“ (Binner 1998, S. 115).

Schönenberg (2010) beschreibt einen Prozess als „Folge von sachlogisch und zeitlich aufeinander aufbauenden Tätigkeiten (Teilprozesse) [...], die Eingaben (Inputs) in Ergebnisse (Outputs) umwandeln“ (S. 19). Wie sich im Folgenden zeigen wird, ist die zweite Definition im Sinne der vorliegenden Arbeit vorzuziehen.

In der wissenschaftlichen Literatur zur Prozessorganisation trifft man auf unterschiedliche Kategorisierungen. Dabei erweist sich das Geschäftsprozess-Modell laut Binner (1998) sowohl in der Forschung als auch in der Praxis steigender Beliebtheit (S. 117). Dieses Modell unterscheidet zwischen drei Prozessarten: Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse. Für die Einführung einer prozessualen Organisation in einem Unternehmen werden alle drei Prozessarten benötigt. Innerhalb der Managementprozesse geht es darum, sich mit der nachhaltigen Entwicklung eines Geschäftsbereichs auseinanderzusetzen und Ziele zu entwickeln. Dabei müssen die Verantwortlichen nicht nur interne Maßgaben, sondern auch externe Gegebenheiten berücksichtigen. Managementprozesse dienen somit im Wesentlichen dazu, einen strategischen Orientierungsrahmen für die Kernprozesse vorzugeben. Dafür muss es zur konzeptionellen Ausgestaltung von Prozessabläufen und Instrumenten kommen. In den Kernprozessen werden die Vorgaben aus den Managementprozessen auf den konkreten Einzelfall übertragen. Die konzeptionellen Ideen finden somit operative Anwendung. Unterstützungsprozesse werden auch als Support- oder Serviceprozesse bezeichnet. Sie übernehmen verwaltende und abwickelnde Aufgaben, die vorbereitend für die Kern- und Managementprozesse wirken und wichtige Informationen bereitstellen (Schönenberg, 2010, S. 21 ff.)

11.2.2.2 Prozessorganisation in der Personalabteilung

Die Einführung eines Prozessmanagements in der Personalabteilung ist ein hoch komplexer Changeprozess, der zur erfolgreichen Implementierung eine Reihe von Vorüberlegungen bedarf. Schönenberg (2010) hat sich genauer damit auseinandergesetzt, wie der gesamte Personalbereich in einem Unternehmen in einen prozessorientierten Aufbau überführt werden kann (S. 20 ff.). Dabei wird auch hier die Unterteilung in Kern-, Management- und Serviceprozesse gewählt und die im Rahmen dieser Prozesse anfallenden Aufgaben detailliert erläutert. Die von Schönenberg getätigten Überlegungen sollen herangezogen werden, um ein Prozessmodell für ein integratives Talentmanagement-Konzept zu erarbeiten.

11.2.2.3 Prozessorganisation im Talentmanagement

Die Forderung nach einem prozessorientierten integrativen Talentmanagement wird von zahlreichen Wissenschaftlern geäußert. Dennoch wurden in der Literatur bislang

kaum Anstrengungen unternommen, um ein solches Konzept zu entwickeln. Aus diesem Grund soll im Folgenden aufgezeigt werden, welche Prozesse Bestandteil eines integrativen Talentmanagements sein können (Abbildung 39). Dabei muss beachtet werden, dass bei der praktischen Umsetzung des Modells unternehmensspezifische Bedürfnisse zu berücksichtigen sind.

Wie in Punkt 11.2.2.2.1 bereits erläutert wurde, enthält ein Prozessmodell unterschiedliche Prozessarten. Innerhalb der Managementprozesse müssen strategische Vorüberlegungen getätigt werden. Für ein integratives Talentmanagement ist es vor allem wichtig, wie die Beschäftigungsstruktur langfristig gestaltet wird. Im Rahmen der strategischen Personalplanung muss daher zunächst in Abstimmung mit den Unternehmenszielen festgelegt werden, wie viele Mitarbeiter in Zukunft benötigt werden. Es handelt sich hierbei also um quantitative Aspekte der Personalplanung. Das Kompetenzmanagement betrachtet, welche Fähigkeiten im Unternehmen benötigt werden und entwickelt dazu Modelle, die bei der Rekrutierung, der Personalentwicklung als auch der Mitarbeiterbeurteilung eine Rolle spielen. Dabei muss das Kompetenzmanagement erforderliche Veränderungen in der Talentmanagement-/Organisationsentwicklung berücksichtigen. So kann es zum Beispiel vorkommen, dass infolge einer aggressiveren Expansionsstrategie zukünftig Mitarbeiter benötigt werden, die über eine hohe Durchsetzungskraft verfügen. Diese Informationen müssen dann in das Kompetenzmanagement einfließen. Die Zielgruppenplanung versucht, die identifizierten qualitativen Aspekte aufzugreifen und Zielgruppen zu definieren, die die benötigten Fähigkeiten abdecken.

Die Unterstützungsprozesse sind wesentlicher Bestandteil des Prozessmodells und sollten nicht vernachlässigt werden. Sie liefern wichtige Zahlen, Daten und Fakten. Ohne diese können keine Entscheidungen innerhalb der Management- und Kernprozesse gefällt werden. Die Human Resource-Administration erfüllt laut Schönenberg (2010) alle arbeitgeberseitigen Verpflichtungen, die sich aus den Arbeitsverträgen ergeben (S. 45). Das Human Resource-Controlling/-Reporting hat Zugriff auf alle Personaldaten und kann auf Anfrage verschiedene Personalstrukturanalysen durchführen (Schönenberg, 2010, S. 36 f.). Für eine Reihe von Prozessschritten innerhalb der Kernprozesse sind diese Abfragen unumgänglich, um gezielte Maßnahmen abzuleiten. Zudem wird hier ein Soll-Ist-Abgleich vorgenommen. Auf Basis der vorliegenden Informationen können zudem Laufbahn- und Karriereplanung analysiert werden. Die Ergebnisse zeigen, wie viele und welche Positionswechsel künftig durchgeführt werden. Diese Informationen werden dann seitens der Kernprozesse benötigt, um eine Nachfolgeplanung durchzuführen.

Innerhalb der Kernprozesse wird auf die in den Managementprozessen vorgegebenen Handlungsrahmen zurückgegriffen. Dabei geht es im Wesentlichen darum, bestehende Konzepte auf Einzelfälle zu übertragen. In Abgrenzung zur konzeptionellen Arbeit geht es hier um die operative Umsetzung in einzelnen Geschäftseinheiten (Schönenberg, 2010, S. 21). Dabei orientieren sich die Kernprozesse im Talentmanagement am Employee-Life-Cycle und verlaufen von der Personalbestandsplanung über Talentakquisition, Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Ent-/Belohnungsmanagement bis hin zum Bindungsmanagement.

Um den integrativen Charakter des Talentmanagements sicherzustellen und die Prozesse auf allen Ebenen sinnvoll miteinander zu verknüpfen sowie eine optimale Schnittstellenkoordination gewährleisten zu können, ist laut Jäger (2009) eine Unterstützung durch IT-Systeme notwendig (S. 19 f.).

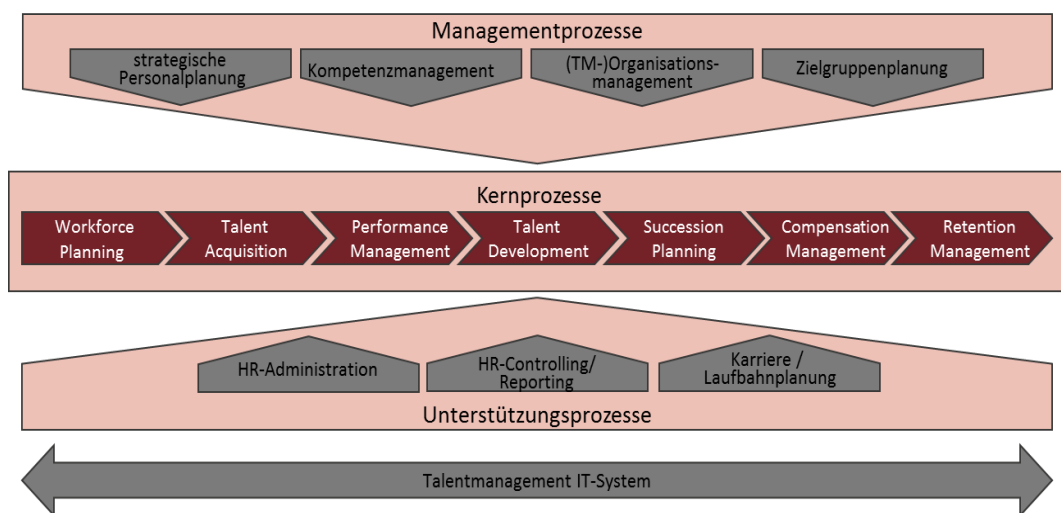


Abbildung 39: Prozessorganisation im Talentmanagement
(eigene Darstellung in Anlehnung an Schönenberg, 2010, S. 20)

Für die Umsetzung der Prozessorganisation in der Praxis ist es im nächsten Schritt wichtig, die definierten Prozesse in Teilprozesse zu untergliedern und im Anschluss entsprechende Aktivitäten zu definieren sowie Verantwortlichkeiten festzulegen.

11.2.2.2.4 Verantwortlichkeiten im Talentmanagement-Prozess

Die Verteilung der Verantwortlichkeiten ist in der Praxis ein Kernproblem, welches eng mit dem Aufbau der Personalabteilung verknüpft ist. Die Entscheidung für eine Prozessorganisation und die damit einhergehende Abkehr von funktionalen Einheiten forciert die Notwendigkeit einer Reorganisation. Der Personalbereich muss so aufgebaut sein, dass eine effiziente Durchführung der Prozesse ermöglicht wird. Dazu ist es denkbar, die einzelnen Prozessarten in Organisationseinheiten anzusiedeln und mithilfe von Prozessabläufen und Schnittstellen eine Verknüpfung sicherzustellen.

Eine Unterteilung in Expertise-/Service-Center und Key Account Management kann diese Anforderungen erfüllen. Nach Armutat (2007) operieren Expertise-Center auf gesamtunternehmerischer Ebene und beschäftigen sich mit konzeptionellen Aufgaben (S. 25 f.). Dadurch sind sie in der Lage, das Unternehmen zu lenken und in Abstimmung mit den Unternehmenszielen Handlungsspielräume festzusetzen. Ihre Expertise ermöglicht es ihnen zudem, als Beratungspartner zu speziellen Themenstellungen zu fungieren. Die Aufgabencharakteristik weist viele Parallelen zu den Managementprozessen auf. Daher ist es denkbar, diese Prozesse organisational in Expertise-Centern anzulagern. Hierbei läge es in der Verantwortung des Centers, das Gesamtunternehmen strategisch zu lenken und sich konzeptionell mit hochspezialisierten, kaum standardisierbaren Themen innerhalb des Talentmanagement-Prozesses auseinanderzusetzen. Diese Themen könnten in Abstimmung mit den individuellen Bedürfnissen des Betriebes folgende Prozesse umfassen: strategische Personalplanung, Kompetenzmanagement, Talentmanagement-/Organisationsentwicklung und Zielgruppenplanung.

Wie bereits an der Wortwahl deutlich wird, werden innerhalb der Service-Center Anstrengungen unternommen, um die infrastrukturellen Bedürfnisse des Unternehmens zu erfüllen. Dabei geht es im Wesentlichen um die Bündelung von administrativen Tätigkeiten und die operative Durchführung von standardisierten Prozessen (Armutat, 2007, S. 33 f.). Da auch innerhalb der Talentmanagement-Prozesse unterstützende Tätigkeiten benötigt werden, wäre es sinnvoll, diese in einem Service Center abzuwickeln. Dadurch würden Synergien entstehen und es käme zu einer optimierten Ressourcenallokation.

Im letzten Schritt stellt sich die Frage, wie die Verantwortlichkeiten innerhalb der Kernprozesse verteilt werden sollen. Wie bereits erwähnt wurde, kann ein integratives Talentmanagement-Prozessmodell nicht ohne die Unterstützung der Führungskräfte und des oberen Managements erfolgen. Die operative Umsetzung, der in den Managementprozessen vorgesehen Aktivitäten, erfordert Kenntnisse über die entsprechenden Business Units und einen intensiven Kontakt zu den Mitarbeitern. Insofern ist es von enorm hoher Bedeutung, dass die Kernprozesse im Miteinander von Personalabteilung und Führungskraft umgesetzt werden (Armutat, 2007, S. 41 f.). Für jede Business Unit wird somit eine Art Tandem zusammengestellt. Während die Führungskraft abteilungsbezogene Bedürfnisse wahrnehmen kann und Beurteilungen für die einzelnen Teammitglieder bereitstellt, dient der Personaler im Sinne eines Key Account Managers als Berater für die Umsetzung der konzeptionellen Ideen auf den Einzelfall. Zudem weist er in seiner Funktion immer wieder auf die Bedeutung des Personalmanagements hin und kann durch die enge Zusammenarbeit mit den Führungskräften Überzeugungsarbeit für die Konzepte der Expertise-Center leisten.

Wie bereits erläutert, gelingt es vielen Unternehmen nicht, einen integrativen Talentmanagement-Prozess im Unternehmen zu etablieren. Dennoch haben viele die Nachteile einer Funktionsorientierung erkannt und versuchen, ein effizientes Human Resource-Prozess-Management zu implementieren. Im Folgenden wird ein Beispiel herangezogen, um die Bedeutung von Human Resource-Prozessen im Rahmen von Optimierungsvorhaben deutlich zu machen.

11.2.2.2.5 Prozessorganisation am Beispiel der Lufthansa- Konzerngesellschaft

Im Jahr 2004 entschied sich der Gesamtvorstand des Lufthansa-Konzerns dazu, eine strikere Trennung zwischen strategischen und operativen Aufgaben vorzunehmen. Damit wurde das Ziel verfolgt, den einzelnen Geschäftsfeldern mehr Zeit für die Beschäftigung mit Kernaufgaben einzuräumen. Zu diesem Zweck sollte es zu einer Zusammenführung aller administrativen Tätigkeiten in dem Bereich „HR Business Services“ kommen. Darüber hinaus sollten die Produkte im Hinblick auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse überprüft werden und ein transparentes Preissystem für die jeweiligen Dienstleistungen eingeführt werden (Hauptenthal & Gontard, 2006, S. 91).

Um den Veränderungsprozess erfolgreich durchzuführen, musste zunächst sowohl der Bestand aller Human Resource-Aktivitäten und die Verteilung auf die verschiedenen Unternehmenseinheiten analysiert als auch eine Untersuchung der einzelnen Schnittstellen durchgeführt werden. Dazu wurden im ersten Schritt Arbeitspakete definiert und die Beziehung zwischen diesen in einer Human Resource-Roadmap festgehalten. Ein Arbeitspaket beschäftigte sich unter anderem mit der Erstellung einer sogenannten Prozesslandkarte. Die Prozesslandkarte sollte dazu dienen, die hinter einer Dienstleistung stehenden Arbeitsabläufe genauer zu betrachten. Man erhoffte sich dadurch Optimierungspotenziale aufzudecken und letztlich kostengünstigere und effizientere Produkte anbieten zu können. Die Erstellung der Prozesslandkarte orientierte sich an dem bereits in Punkt 11.2.2.2.1 erwähnten dreigliedrigen Aufbau in Management-, Kern-, und Unterstützungsprozesse. In der nachfolgenden Abbildung zeigt sich die konkrete Zuordnung von Prozessen zu den einzelnen Kategorien.



Abbildung 40: Prozesslandkarte FRA PS

(Hauptenthal & Gontard, 2006, S. 105)

Dieser kurze Exkurs in die Prozesslandschaft des Lufthansa Konzerns macht deutlich, dass der grundlegende Gedanke eines dreigliedrigen Aufbaus in Management-, Kern- und Supportprozesse in der täglichen Praxis von Personalabteilungen Anwendung findet. Es zeigt sich zudem, dass Schöenbergs Modell nicht nur auf Ebenen des gesamten Personalbereichs übertragbar ist, sondern zudem auch in Teilbereichen Anwendung finden kann. Darüber hinaus sollte deutlich geworden sein, dass Restrukturierungen mit dem Ziel der effizienteren, kundenorientierten und ressourcenoptimierenden Gestaltung von Arbeitsabläufen sowie die Schaffung von Synergieeffekten durch einen prozessorientierten Aufbau ermöglicht werden.

11.2.2.2.6 Herausforderungen bei der Umsetzung

Wie bereits deutlich geworden ist, kann eine Prozessorganisation die Implementierung eines integrativen Talentmanagements enorm erleichtern, da sie eine adäquate Struktur bietet, um eine Verknüpfung aller involvierter Ebenen und Personen sicherzustellen. Aus diesen Gründen ist sie daher gegenüber der Funktionsorientierung vorzuziehen.

Trotz dieser Tatsache zeigt sich in der Praxis jedoch nur selten eine konsequente Umsetzung. Die damit zusammenhängenden Begründungen sind sicherlich multikausal und sowohl von unternehmensspezifischen Charakteristika (Unternehmensgeschichte, Größe, Anzahl der Mitarbeiter, Anzahl der Personalabteilungen, Umfang der Talentmanagement-Maßnahmen etc.) als auch von den persönlichen Einstellungen der Führungskräfte und des oberen Managements (Bedeutung von Personalarbeit, Überzeugung von der Not-

wendigkeit von Talentmanagement-Maßnahmen, Offenheit, Bereitschaft zur Zusammenarbeit etc.) abhängig. Darüber hinaus kann unzureichendes Führungsverhalten und eine schwache Einbeziehung der Mitarbeiter große Vertrauensmängel und Ängste entstehen lassen.

Grundsätzlich resultieren die Einführung einer Prozessorganisation und die damit einhergehende Abkehr von einer Funktionsorientierung in einem hoch komplexen Veränderungsprozess. Dabei ist die erfolgreiche Durchführung dieses Veränderungsprozesses nach Binner (1998) im Wesentlichen vom Übergang zu einer „prozessorientierten Denk- und Handlungsweise“ (S. 112) abhängig. Damit macht er deutlich, dass im ersten Schritt eine innere Überzeugung der Notwendigkeit und der Effizienz sowie der Effektivität dieser Maßnahme geschaffen werden muss. Nur so könnte es dann zu einer prozessorientierten Handlungsweise kommen. Um diesen Übergang gemäß Binner (1998) erfolgreich zu vollziehen, muss es sowohl zu einer Verantwortungs- als auch zu einer Funktionsintegration kommen (S. 112 ff.). Die Verantwortungsintegration erfordert im Wesentlichen einen Veränderungswillen seitens des Managements und die Bereitschaft zur Aufgabendelegation sowie zum Hierarchieabbau. Dies führt jedoch auch zu neuen Anforderungen an die Mitarbeiter. Durch die Funktionsintegration müssen sie den Umgang mit den veränderten Prozessen lernen und durch eine teamorientierte Zusammenarbeit die optimale Nutzung von Schnittstellen sicherstellen. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter gewillt sein, die durch die Prozessorganisation ausgelöste Transparenzerhöhung mitzutragen. Eine Prozessorganisation legt den Wertbeitrag einzelner Mitarbeiter offen und kann daher große Verunsicherungen innerhalb der Belegschaft hervorrufen.

Diese Herausforderungen machen deutlich, dass der Übergang zu einer Prozessorganisation ein schwieriges Unterfangen darstellt, bei dem eine Reihe von Aspekten Berücksichtigung finden müssen. Dabei sollte klar geworden sein, dass die Unternehmenskultur – im Sinne einer offenen Kommunikation, Wertschätzung, Transparenz, Veränderungsbereitschaft etc. – einen essenziellen Einfluss auf den Erfolg des Veränderungsprozesses hat. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für eine Talentmanagement-Prozessorganisation soll daher im nächsten Kapitel aufgegriffen werden.

11.3 Unternehmenskultur als Treiber des Talentmanagements

11.3.1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Auch Jahre nach den Arbeiten von Schein (1985) unterstreicht Steinweg (2009), dass eine Talentmanagement-Strategie nur dann im integrativen Ansatz gelebt werden kann, wenn die entsprechende Unternehmenskultur das Fundament für diese Umsetzung bildet (S. 97). Widerstand der Mitarbeiter, mangelndes Interesse von Führungs-

kräften oder nicht erkennbare oder anerkannte Praktiken seitens Human Resources münden in unzureichend und ineffizient angewandtem Talentmanagement. „Ein Talentmanagement-System setzt sich daher aus der Strategie, die die Richtung angibt, Human Resource-Praktiken, mit denen die Strategie umgesetzt wird, und einer Kultur, die den Boden dafür bereitet, zusammen“ (Steinweg, 2009, S. 97). Schein (1985) und Steinweg (2009) führen weiter aus, dass sich eine organisatorische Unternehmenskultur aus kollektiven, historisch bedingten Werte- sowie Orientierungsmustern formt und mit ihnen wächst (S. 98). Diese können sowohl intellektuellen als auch emotionalen Ursprungs sein und sich durch variierende verbale und physische Ausdrucksformen – zum Beispiel Annahmen über soziale Beziehungen, geteilte Werte, Rollenverständnisse, spezifische Unternehmenssprache, Symbole – etablieren. Diese „grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen sind“ (Sackmann, 2004, S. 24), werden über Emotionen verinnerlicht und steuern somit indirekt das Verhalten jedes Einzelnen bezüglich Informationsverarbeitung, Prioritätensetzung, Entscheidungsfindung, Orientierung an Verhaltensnormen etc., ergänzt Sackmann (2004, S. 26).

Darüber hinaus betont Sackmann (2004) die maßgeblichen Auswirkungen der Unternehmenskultur sowohl auf die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung, Strategie, Ziele, (interne) Strukturen und Prozesse, als auch auf die Organisationsmitglieder (S. 36). In ihrer Gesamtheit wird die Kultur einer Organisation im Umkehrschluss ihrerseits durch vielfältige Faktoren geprägt: Eine klare Unternehmensidentität, verständliche Ziele und Zielmessung, Kundenausrichtung, Entwicklungsorientierung (Innovation, Personalentwicklung, Verbesserungsprozesse, Fehlerkultur etc.), Führungsverhalten, Engagement der Mitarbeiter, Nachhaltigkeit sowie Kommunikationsstrukturen.

11.3.2 Talentmanagementbezogene Corporate Values

Eine vertiefende Ausführung der Unternehmenskultur unternehmen Kayser, Sebald und Stolzenburg (2007) mit ihrer Einführung des Begriffs Corporate Values (S. 140). „Corporate Values können als Basis für die im Unternehmen postulierte Kultur verstanden werden. [...] In der Praxis werden die einzelnen Corporate Values mit Hilfe einer kurzen Überschrift oder eines Schlagwortes definiert [...]. Diese Überschrift wird dann mit einigen Unterpunkten erläutert, die eine Interpretation des Value für das Unternehmen bzw. den einzelnen Mitarbeiter ermöglichen“ (Kayser u.a., 2007, S. 140). Sie weisen dem Individuum „Mitarbeiter“ und dessen persönlichem Verhalten eine zentrale Rolle zu und stärken die Ansicht, dass eine Implementierung der Unternehmenskultur

und ihrer Corporate Values über deren Internalisierung sowie individuelle Verhaltensbeiträge erreicht wird und selbst wiederum verhaltensbestimmend wirkt.

Des Weiteren spiegeln sich Corporate Values laut Kayser u.a. (2007) in Unternehmensvision, -mission, -philosophie und -leitbildern wider, richten sich an der Unternehmensstrategie aus und dienen der Belegschaft als Wegweiser zur Orientierung bei Entscheidungen mittels entsprechender Verhaltensrichtlinien (zum Beispiel Code of Conduct, Compliance Richtlinien) (S. 142). Ergänzend erwähnt Altrock (2009), dass Corporate Values auch darauf ausgelegt sind, Mitarbeitern Freiräume zur Förderung der Eigenverantwortung bei der individuellen Zielerreichung zu gewähren (S. 10). Dies zeigt sich in ihrer oftmals bewusst generischen Formulierung. Ein zusätzlicher Vorteil bietet sich in der somit vereinfachten Schaffung einer gemeinsamen Identität über Ländergrenzen hinweg. Darüber hinaus zeigt Altrock (2009) auf, dass diese weniger konkrete Formulierung gleichzeitig die „Erschließung und Entwicklung von auch noch nicht vordefiniertem Können“ (S. 40) Handlungsspielräume offen lässt.

Eine weitere Ausdrucksform der Corporate Values findet sich in den Strukturen und Prozessen einer Unternehmung. Sind diese effizient und wertschöpfend arrangiert, tragen sie einen Großteil zur Internalisierung der Corporate Values in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter bei.²⁵ Steinweg (2009) unterstreicht hier, dass die effiziente Gestaltung und selbstverständliche Betrachtung der Human Resource-Prozesse hierarchie-übergreifend, vom oberen Management hin bis zum operativ agierenden Mitarbeiter, sowie die Verankerung der Rolle des Human Resource-Business-Partners die Wichtigkeit des Personalbereiches und deren Praktiken – insbesondere des Talentmanagements – zur Erreichung der gesetzten Geschäftsziele demonstrieren (S. 97). Diese Prozesse finden ihre Voraussetzung unter anderem in der schriftlichen Ausarbeitung der Corporate Values und der gelebten Unternehmenskultur. Beide – Human Resource-Prozesse und Corporate Values – haben somit unmittelbaren Einfluss auf Denkmuster und Strukturen, die in einer talentmanagementorientierten Organisation förderlich sind. Beispiele für talentmanagementbezogene Corporate Values eines Unternehmens sollen im folgenden Aufschluss geben.

Corporate Values werden durch die Mitarbeiter nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern im Gleichschritt über dessen verinnerlichte Haltung auch außerhalb der Organisation gelebt und somit zusätzlich zu Employer Branding-Maßnahmen (zum Beispiel Stellenanzeigen, Werbung, Homepage, Messen) nach außen getragen.

²⁵ Mit dem Fokus dieses Forschungsprojektes auf die Thematik Talentmanagement werden hier – wie auch schon eingangs – und im Folgenden fast ausschließlich Human Resource-Prozesse betrachtet.

Des Weiteren werden Kernkompetenzen, Kompetenzmodelle, kritische Positionen, strategische Programme etc. über die Corporate Values beinhaltende Unternehmensstrategie definiert und durch die Human Resource-Strategie und weiterführend in der Talentmanagement-Strategie umgesetzt: Eine angestrebte Internationalisierung fokussiert interkulturelles Verständnis; die Erschließung neuer Geschäftsbereiche setzt analytisches Denkvermögen voraus; eine gewünschte Vertiefung bestehender Geschäftsbeziehungen benötigt Verhandlungsführungskompetenzen. Diese strategischen Voraussetzungen werden in Kompetenzmodellen verankert sowie über Rekrutierungsmaßnahmen (Ausschreibungen, Interviewtechniken etc.) und Zielvereinbarungen (quantitative Messung festgelegter Leistungskennzahlen) angewandt. Corporate Values formen initial diese Unternehmensstrategie, da sie die Unternehmenskultur widerspiegeln und auf die Strategie projizieren.

Die stetige Weiterentwicklung eines Unternehmens kann ebenso in Corporate Values verankert werden. Dabei können technologische sowie personelle Weiterentwicklung gekoppelt werden (zum Beispiel „Wir entwickeln nicht nur unsere Mitarbeiter ständig weiter, sondern setzen mit neuen Technologien Standards am Markt.“). Hier zielt die technologische Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur geprägt von Innovation, Kreativität und Ideenreichtum – gleichermaßen Wissensmanagement und die Schaffung von Freiraum. Aber auch die Personalentwicklung wird in den Vordergrund gerückt. Diese talentmanagementfördernden Grundlagen können gezielt mit dem kulturellen Begriff Diversity, beispielsweise durch das Aufsetzen interkultureller oder altersgemischter Teams, verwoben werden. Weiterführend bildet die Personalentwicklung jedoch auch die Basis für ein erfolgreiches Retentionmanagement, um zufriedene Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und Loyalität zu erzeugen.

11.3.3 Verankerung von Corporate Values in der Organisation

11.3.3.1 Kaskadierung im Unternehmen

Eine erfolgreiche Etablierung unternehmensspezifischer Corporate Values ist ebenso Voraussetzung für eine talentmanagementfördernde Unternehmenskultur – eine Talentkultur – wie die notwendige Definition von Indikatoren zur Erfolgsmessung für einen zahlen- und faktengetriebenen Messprozess. Über diese können Statistiken bezüglich des derzeit existierenden Talentmanagement-Prozesses erhoben und gegebenenfalls Problemfelder und Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden. Beispiele solcher Messgrößen zur quantitativen Erhebung finden sich vor allem im Performance Measurement und den verpflichtenden Zielvereinbarungen wieder. Vor allem auf diese Weise werden Erfolge dokumentiert und abgeglichen und mögliche Adaptionen innerhalb des

Talentmanagement-Prozesses und der Unternehmensstrategie können gerechtfertigt und vorgenommen werden.

Eine mögliche Umsetzungsvariante zur Implementierung aufgesetzter Corporate Values und damit verbundenen talentmanagementrelevanten Anforderungen sowie Indikatoren bezüglich deren Messung, wird durch eine Kaskadierung in interaktiven Workshops innerhalb des Unternehmens erreicht. Diese Variante zur Einbindung der Gesamtheit der Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen kann darüber hinaus ebenfalls für die Ausarbeitung strategischer Ziele, Leitlinien und weiterer unternehmenskultureller Faktoren sowie für neue Führungsrichtlinien angewandt werden. Kayser u.a. (2007) erläutern hierbei die Wichtigkeit der Einbeziehung der Mitarbeiter auf allen Ebenen zur Verdeutlichung der Auswirkungen ihrer individuellen Handlungen auf die Gestaltung der Unternehmenskultur (S. 150).

Nach Steinweg (2009) beginnt der Workshop-Prozess auf oberer Managementebene mit der Ausarbeitung relevanter Leitlinien (S. 111). Im Anschluss werden die Führungskräfte – gegebenenfalls auch die umworbene Talente im Unternehmen – in bereichs-übergreifende Workshops eingebunden und erarbeiten Aktionspläne, die das Arbeitsumfeld und den regionalen sowie bereichsspezifischen Kontext integrieren, um „die richtige Balance zwischen Standardisierung und Adaption an lokale Anforderungen zu finden“ (Kayser u.a., 2007, S. 150). Hier werden jedoch auch Vorschläge erarbeitet, welche Stärken, Schwächen sowie Alternativen zur Umsetzung aufführen und welche auf oberer Führungsebene diskutiert werden. Die Verknüpfung bereichsspezifischer Aufgaben und Ziele mit den Corporate Values unter kommunikativer Begleitung der Führungskräfte erarbeitet im Nachgang die nächste Welle innerhalb der Kaskadierung – die Mitarbeiter auf operativer Ebene. Laut Kayser u.a. (2007, S. 151) sowie Steinweg (2009, S. 111) übernehmen die Führungskräfte hierbei eine Multiplikatorfunktion und tragen die (talentmanagementspezifischen) Corporate Values in das Unternehmen. Die abteilungsintern zusammengestellten Workshop-Teams machen die noch recht generischen Leitlinien greif- und operationalisierbar. Essenzielle Fragestellungen hierbei sind: Was bedeutet Talentmanagement für unseren Bereich? Wie setzen wir das um? Wie wird es gemessen? Warum ist dies für uns notwendig? Wird das notwendige Verhalten bereits gelebt? Welche Problemfelder gibt es? Welche Maßnahmen können zur Verbesserung eingeleitet werden? „So werden die abstrakten Values veranschaulicht und spezifisch für den Alltag jedes Mitarbeiters definiert. Durch diese Konkretisierung und Beteiligung aller Mitarbeiter kann die Akzeptanz der zu etablierenden Corporate Values deutlich erhöht werden. Zusätzlich werden Ideen im Sinne des Verbesserungsmanagements eingearbeitet, Teamwork gefordert und das sogenannte Creating Ownership und Engagement bei den Mitarbeitern gefördert. Entschei-

dend hierbei ist, das Workshop-Format auf unterschiedliche divisionale und regionale Bedürfnisse hin anzupassen und dabei die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen angemessen zu berücksichtigen“ (Kayser u.a., 2007, S. 152).²⁶

Der Kaskade-Workshop verdeutlicht weiterhin dessen Bedeutung für die Glaubwürdigkeit der oberen Führungsebene und Talente sowie deren vom Mitarbeiter wahrgenommenen Verhaltens. Ihr partizipatives Verhalten wirkt sich maßgeblich auf die Motivation aus. Der Implementierungsprozess muss daher von den Führungskräften mitgetragen werden und sich in einer aktiven Rolle des Vorlebens dieser Values widerspiegeln. Nicht zuletzt werden hierdurch auch die Talente sichtbar und erhalten selbst eine Herausforderung – die Ausarbeitung und Leitung der Workshops, betonen Kayser u.a. (2007, S. 152) und Steinweg (2009, S. 111).

Die Operationalisierung abschließend, werden die Verbindlichkeiten der Implementierung über Zielvereinbarungen sichergestellt. Nach Kayser u.a. (2007) involviert dieser Messprozess zum einen erneut Human Resource-Abteilung sowie -Prozesse und demonstriert deren Wichtigkeit zur Durchführung des Talentmanagements (S. 153). Zum anderen wird eine nachhaltige und dauerhafte Verankerung der Corporate Values über persönliche Verantwortungen gesteuert und misst dem individuellen Wertbeitrag eines jeden Mitarbeiters, wie bereits erwähnt, eine hohe Bedeutung bei.

11.3.3.2 Kontinuierliche Kommunikation

Die kommunikative Begleitung durch Führungskräfte während des Kaskadierungsprozesses gehört ebenfalls zu den notwendigen Voraussetzungen der erfolgreichen Implementierung talentmanagementfördernder Corporate Values. Da es oftmals jedoch aufgrund der großen Anzahl von Mitarbeitern nicht möglich ist, die Gesamtheit derer in die inhaltliche Gestaltung einzubeziehen, ist eine breite und offene Kommunikation über Projektgruppengrenzen hinweg erforderlich. „Dies schafft Vertrauen und sensibilisiert und motiviert die Mitarbeiter, bevorstehende Veränderungen aktiv zu unterstützen“. Durch Kommunikation müssen die Mitarbeiter dazu gebracht werden, ihre bisherigen Überzeugungen über die richtige Organisation in Frage zu stellen, andere Ziele und Organisationsprinzipien zu akzeptieren, sich mit Kollegen darüber zu verständigen, welche Aktivitäten der gewollten Organisation besser entsprechen“ (Böttcher zit. nach Kieser, Hegele & Klimmer, 2002, S. 108). Des Weiteren sind der Nutzung variierender Kommunikationsinstrumente keine Grenzen gesetzt. Böttcher (2002) unterstreicht hier explizit die Kontinuität und die Vielfältigkeit der Kommunikationsmaß-

²⁶ Eine weitere informative Anleitung zur Ausarbeitung mitarbeiterbezogener Workshops bieten Stolzenberg und Heberle (2009, S. 14 ff.). Mit Hilfe ihrer Anregungen können u.a. Kick-Off-Veranstaltung für Führungskräfte sowie Mitarbeiter-Informationsveranstaltungen detailliert erarbeitet werden.

nahmen in Bezug auf verwendete Kommunikationskanäle und trifft die Unterscheidung in Einweginformation und Zweiwegkommunikation (S. 108). Er betont, dass neben der Auswahl geeigneter Instrumentarien auch den Inhalten der Botschaften eine hohe Bedeutung zuzuschreiben ist. Er plädiert für den verstärkten Einsatz von Zweiwegkommunikation, kombiniert mit einem reichhaltigen Informationsgehalt, welches aber vor allem Gründe, Inhalte, mögliche Auswirkungen auf die Unternehmung und im Anschluss an die Implementierung Erfolge und Misserfolge der Corporate Values aufführt. Die folgende Abbildung 41 bietet abschließend einen Überblick über mögliche Kommunikationsinstrumente und -wege.²⁷

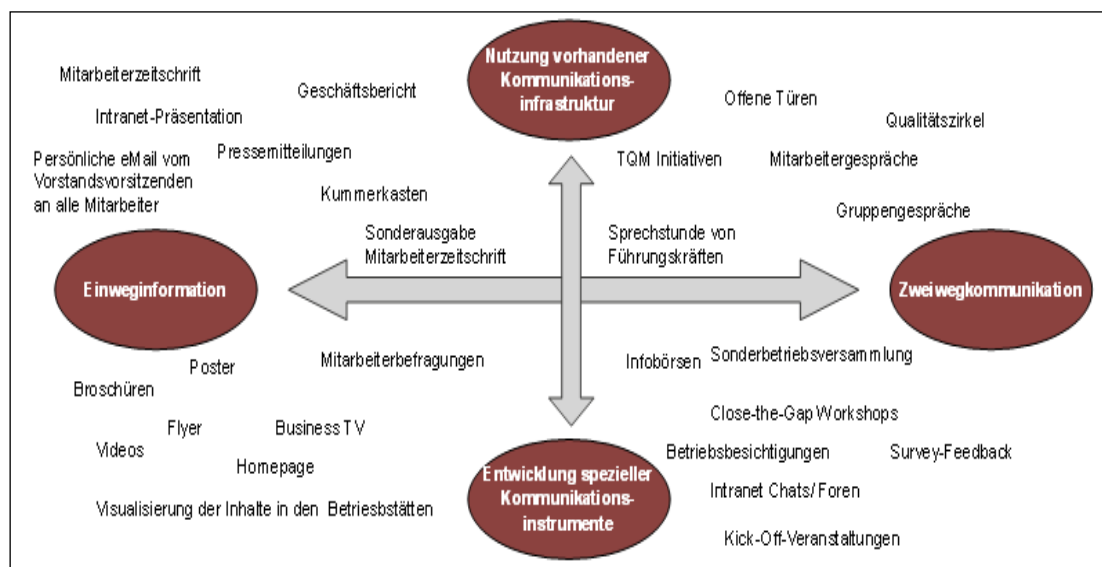


Abbildung 41: Inhalte, Regeln und Instrumente der Kommunikation bei der Implementierung von Corporate Values

(Böttcher, 2002, S.116)

11.3.4 Methoden und Techniken zur Etablierung einer talentmanagementfördernden Unternehmenskultur

Neben der aufgezeigten Möglichkeit zur Verankerung talentmanagementfördernder Corporate Values gibt es darüber hinaus in der Praxis zusätzliche Methoden und Techniken, welche eine solche Talentkultur etablieren und sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler Ebene bei der Belegschaft verinnerlichen können. Grundüberlegung ist auch hier: „Die Werte und Orientierungsmuster der Unternehmenskultur werden zunächst individuell angeeignet und in Verhalten umgesetzt, um dann kollektive Auswirkungen zu zeigen. Die individuelle Aneignung gelingt durch eine Reihe von Maßnahmen“ (Steinweg, 2009, S. 100). Hierbei legt Steinweg (2009) besonderen Wert

²⁷ Auch diese Thematik betreffend, bieten Stolzenberg und Heberle (2009, S. 65 ff.) erneut zahlreiche Anregungen zur Erarbeitung eines, auf firmenspezifische Bedürfnisse zugeschnittenen Kommunikationskonzeptes.

auf die Internalisierung der Unternehmenskultur über drei Ebenen: Die Ebene Kopf bezieht sich auf die im Mitarbeiter ablaufenden kognitiven Prozesse der Wissenserweiterung und der Bereicherung der intellektuellen Fähigkeiten. Über die Ebene Hand werden Verhaltensweisen und die Anwendung von angeeigneten Methoden und Techniken gesteuert. Komplementär zu Kopf und Hand zielt die Ebene Herz auf Interessen, Einstellungen und Werthaltungen der Mitarbeiter (S. 101). Auf allen hierarchischen Stufen eines Unternehmens vorhanden, bilden diese drei Ebenen schlussfolglichs eine Art kognitive Landkarte der existierenden Unternehmenskultur und beeinflussen im Umkehrschluss Unternehmensstrategie sowie die resultierenden Prozesse und Strukturen.

Darüber hinaus ordnet Steinweg (2009) der Unternehmenskultur vier Handlungshaltungen zu, welche über die drei Ebenen – Kopf, Hand und Herz – gesteuert und in Richtung Talentmanagement weiterentwickelt werden können: Die obere Managementebene zeigt Eingebundenheit und Engagement bezüglich des Talentmanagements; Führungskräfte führen mitarbeiter- und ergebnisorientiert; Human Resources agiert proaktiv als Business Partner; Mitarbeiter demonstrieren Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit (S. 101). Diese vier Haltungen werden separat über variierende Methoden in ihrer talentmanagementfördernden Ausrichtung unterstützt. Zu beachten ist hier jedoch auch, dass die im Anschluss vorgestellten Instrumente durch die wechselseitige Abhängigkeit der Unternehmensstufen untereinander (1) zum einen zur Unterstützung der Haltung einer Hierarchiestufe dienen, (2) gleichzeitig aber auch zur Unterstützung durch eben diese Hierarchiestufe auf einer anderen Ebene genutzt werden können.

Im Folgenden wird ein Auszug der zur Verfügung stehenden Methoden zur Förderung einer talentmanagementorientierten Haltung detaillierter erläutert. Eingangs bietet die zusammenfassende Abbildung einen Überblick der Elemente.²⁸

²⁸ In Bezug auf die Thematik des Kapitels (Unterstützung des Talentmanagements durch Führungskräfte und oberes Management) werden die Methoden zur Förderung der Mitarbeiter nicht näher ausgeführt.

	Kopf	Hand	Herz!
obere Führungsebene (vorleben)	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzenargumente (Zahlen, Fakten) - Informationsveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Workshops/ Kaskadierung - Schnittstellenfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbild, Vertrauen, Sichtbarkeit, Glaubwürdigkeit - Wertschätzung ggü. HR & Mitarbeitern
Führungskräfte (eigene Entwicklung & Mitarbeiterentwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsleitlinien (Kompetenzmodell mit Abstufungen zur Differenzierung von Potenzial) - 360°-Feedback - Support & Challenge Groups 	<ul style="list-style-type: none"> - Mentoring, Roundtable, Coaching - Feedback, Training - pragmatische Instrumente (Checklisten, Quick-Tests etc. im Intranet) - Kopplung an Zielvereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> - systemische Beratung - Anwendung von Methoden - Beobachter bei Beurteilungs- und diagnostischen Prozessen - emotionale Involviertheit
Human Resources (eigene Entwicklung & Beratung)	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsklärung: Trainings, Hilfestellungen, Prozessgestaltung, Nachfolgeplanung - Veranstaltungen - Trainings 	<ul style="list-style-type: none"> - HR-Soll-Profil (Eigenschaften eines Personalers & Kompetenzprofil) - externe Trainings/ Coachings - Job Rotation - Networking 	<ul style="list-style-type: none"> - Haltung und Selbstverständnis - Rollenverständnis - Unterstützung durch Top-Management

Abbildung 42: Methoden & Techniken zur Etablierung einer Talentkultur über die Kopf-, Hand- und Herz-Ebene

(eigene Darstellung in Anlehnung an Steinweg, 2009)

11.3.4.1 Obere Führungsebene

Laut Steinweg (2009) verdeutlicht die für alle Mitarbeiter sichtbare Eingebundenheit der oberen Führungsebene in den Talentmanagement-Prozess die Wichtigkeit des Themas innerhalb der Unternehmung (S. 108). Die Akzeptanz neuer eingeführter Prozesse sowie der entscheidenden Rolle des Human Resource-Business-Partners zur Steuerung und Ausführung des Talentmanagements wird maßgeblich erhöht. So muss das Top-Management in die Human Resource-Praktiken involviert sein und diese in ihrer Umsetzung unterstützen.

Auf der Kopf-Ebene nennt Steinweg (2009) zahlen- und faktenbasierte Nutzenargumente (Studien, Statistiken etc.) als eine geeignete Grundlage, um das Talentmanagement zu untermauern und die Einbindung und das Engagement der oberen Führungsebene zu fördern (S. 109 ff.). So werden Vorteile des integrativen Ansatzes verdeutlicht und in den Köpfen verankert. Darüber hinaus wird die Eingebundenheit des Top-Managements bei zum Beispiel öffentlichen Veranstaltungen durch Anwesenheit

gezielt demonstriert. Hier wird die Möglichkeit eingeräumt, der Belegschaft die talentmanagementorientierte Vision nahezubringen und zu verargumentieren.

Auf der Hand-Ebene werden Instrumente (durch Human Resources) vermittelt, welche für die Eingebundenheit der oberen Führungsebene und dessen Repräsentanz im Unternehmen förderlich sind. Zum einen ist eine Zusammenarbeit zwischen Human Resources und Top-Management in Workshops bezüglich talentmanagementrelevanter Themen unerlässlich. Spezifische Kompetenzmodelle, Vorgehensweisen oder Maßnahmen etc. müssen gemeinsam erarbeitet, angepasst und umgesetzt werden. Auch die bereits erläuterte Kaskadierung im Unternehmen fällt in diese Kategorie. Des Weiteren kann das Vertrauen der Mitarbeiter durch eine Patenschaft für die Thematik Talentmanagement gewonnen werden; so fungiert die Führungsriege als expliziter Ansprechpartner und Schnittstelle.

Um die Herz-Ebene anzusprechen, bildet eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern die Grundlage. Dies kann dem Top-Management unter anderem durch Aufzeigen der Wichtigkeit der Wortwahl in Rollenspielen verdeutlicht werden – so werden „Mitarbeiter nicht gemanaged sondern geführt“ (Steinweg, 2009, S. 111). Essenziell sind auf dieser Ebene jedoch vor allem Einstellungen die sich im Bereich Vertrauen schaffen, Vorbild sein, sichtbare Führung, Authentizität und Glaubwürdigkeit befinden. Diese können schwer vermittelt, jedoch aber sichtbar durch das Top-Management gelebt werden.

11.3.4.2 Führungskäfte

Mitarbeiterorientierte Führung und somit auch talentmanagementfördernde Führung zeichnet sich dadurch aus, dass „sie Mitarbeitern Aufmerksamkeit entgegenbringt, verantwortungsvolle Aufgaben delegiert, Leistung fordert und Mitarbeiter durch kontinuierliches, kritisches Feedback fördert“ (Steinweg, 2009, S. 102). Um dieses Führungsverhalten weiterzuentwickeln, können nach Steinweg (2009) verschiedene Instrumente auf drei Ebenen genutzt werden (S. 102 ff.):

Zum einen besteht auf Kopf-Ebene die Notwendigkeit, der Führungskraft stetige (Selbst)Reflexion und beständigen Wissenszuwachs zu ermöglichen. Hier ist eine Transparenz in Bezug auf die Führungserwartung grundlegend. Dazu zählen unter anderem Führungsleitlinien mit konkreten Verhaltensbeschreibungen sowie Kompetenzmodelle mit klaren Abstufungen zur Erkennung des Potenzials eines Mitarbeiters. In 360°-Feedbacks wird der Führungskraft darüber hinaus die Möglichkeit geboten, ihre eigene Führungswirkung sowie Kompetenzlücken zu erkennen und anschließend zu reflektieren. In Support & Challenge Groups können darüber hinaus Führungsstile und

-techniken ausgetauscht und mit Feedback verbunden werden. Hier können Rollenspiele gezielt zum Einsatz kommen.

Auf Hand-Ebene sollen Führungsfähigkeiten erweitert und unterstützt werden. Mentoring, Roundtable-Gespräche, Coaching und Feedback durch Vorgesetzte zählen zu den effizienten Methoden. Auch Personalentwicklungstrainings dienen der Aneignung von Techniken und Durchführung von Rollenspielen. Hierbei spielt die Bereitstellung pragmatischer Instrumente zur Unterstützung der Führungsaufgabe ebenfalls eine zentrale Rolle. Praktische Checklisten, Quicktests, Formulare oder Vorlagen, welche handlich und mit wenig administrativem Aufwand zum Beispiel digital über das Intranet zur Verfügung gestellt werden, erleichtern die Führungsaufgabe der Mitarbeiterentwicklung deutlich. So wird nicht das Gefühl der Zusatzaufgabe aufkommen. Auch die Kopplung des Führungsverhaltens an die Zielvereinbarung integriert dieses in den Talentmanagement-Prozess, erhöht die Relevanz der Thematik und bringt Verhaltensveränderungen im talentmanagementförderlichen Sinne hervor.

Die Herz-Ebene nutzt verstärkt systemische Methoden, die durch Führungskräftetrainings und Coaching vermittelt werden. Dabei geht es überwiegend um die Selbstreflexion der Führungskraft und der damit verbundenen Hinterfragung des eigenen Führungsstils. Auch die Teilnahme der Führungskräfte an eignungs-diagnostischen Prozessen (Auswahltag etc.) zeigt Führungskräften die Wichtigkeit des Talentmanagements auf. „als Beobachter lernen die Führungskräfte Techniken kennen, mit denen Mitarbeiter professionell eingeschätzt werden, sie machen sich mit den Kompetenzmodellen vertraut und geben Feedback. Manager erleben dies als Bereicherung, weil sie zum einen sicherer werden im Umgang mit Mitarbeiterereinschätzungen, und weil es zum anderen eine Gelegenheit für den Aufbau des persönlichen Netzwerkes ist“ (Steinweg, 2009, S. 107). Auch die emotionale Involviertheit (unter anderem sozialer Druck, Motivation, öffentliche Diskussion) zum Beispiel bei der Einschätzung der Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter in einer Talent-Besprechung, führt zu einem Bewusstsein über die Wichtigkeit der eigenen Führung und des damit verbundenen Talentmanagements.

11.3.4.3 Human Resource - Business Partner

Steinweg betont in ihrer Ausführung (2009) zur Etablierung einer talentmanagementfördernden Unternehmenskultur insbesondere die Rolle des Personalers in seiner/ihrer Entwicklung vom administrativen Verwalter zum proaktiven Business Partner durch die konsequente Umsetzung der Geschäftsstrategie mittels Human Resource-Praktiken (S. 120 f.). Dabei unterstützen auch im Personalbereich verschiedenste Me-

thoden und Techniken, um dieser Rolle und den expliziten und impliziten Anforderungen gerecht zu werden.

Auf Kopf-Ebene dient eine professionelle Bedarfsermittlung in den unterschiedlichen Fachbereichen einer Organisation der Klärung der gestellten Erwartungen an Human Resources als Business Partner. Dabei generiert der Business Partner Wissen bezüglich erforderlicher und gewünschter Dienstleistungen (Trainingsbedarf, Hilfestellungen, Prozessgestaltung, Nachfolgeplanung, etc.) durch die Belegschaft. Diese eigene Informiertheit über aktuelle Abläufe im Unternehmen sowie die Informiertheit der Mitarbeiter über die Rolle des Business Partners durch entsprechende Kommunikation des Top-Managements erhöht dessen Akzeptanz und zugleich Präsenz.

Die Hand-Ebene bietet eine Fülle an Techniken welche dem Business Partner seine eigene Rolle im Personalbereich und die Anforderungen an die Arbeit vergegenwärtigen. Äußerst wichtig sind hier von externen Coaches durchgeführte Human Resource-Befähigungstrainings. Dort erstellen Personaler Soll-Profile, welche zum einen auf die geforderten Kompetenzen eines Human Resource-Business Partners eingehen und zum anderen die Kriterien der kundenorientierten Personalarbeit – Pragmatismus, Übertragbarkeit auf alle Mitarbeiter, Strategiekonformität, Innovation angesichts von Veränderungen, Wertschöpfungsbeitrag, Sichtbarkeit des Nutzens – an sich definieren. Fallstudien (zum Beispiel Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen aus Ergebnissen diagnostischer Verfahren) und Simulationen (Mitarbeitergespräche etc.) verstärken den Trainingscharakter. Zusätzliche Erfahrungen und auch Akzeptanz erhalten Human Resource-Business Partner im Austausch durch Job Rotation in verschiedenen Unternehmensbereichen sowie durch proaktives Networking auf allen Unternehmensebenen.

Die wichtigsten Komponenten der Herz-Ebene stellen das Rollenselbstverständnis und die Haltung des Human Resources in Bezug auf Position und Rolle dar. Hier wirken informative Workshops zur Rollenänderung im Laufe der Zeit (demografischer Wandel, Globalisierung, etc.) und den neuen damit verbundenen Anforderungen sowie Trainings zur Qualifizierung (unter anderem Rechtsverständnis, Betriebswirtschaft) und zum Angstabbau nachhaltig.

11.3.5 Best-Practice-Beispiel: BMW Group²⁹

Vor dem Hintergrund der Marktanforderungen, gesellschaftlichen Veränderung sowie Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt hat sich die BMW Group in den letzten Jahren von einer hierarchisch- und funktionsgeprägten Struktur hin zu einem team- und pro-

²⁹ Die Informationen des folgenden Abschnittes sind, wenn nicht anderweitig angegeben, der Internetseite der BMW Group sowie dem Mitarbeiter- und Führungsleitbild „Wir bei BMW“ entnommen.

zessorientierten Unternehmen entwickelt. Die neuen Grundsätze „Wir bei BMW“ wurden dabei länder-, abteilungs- und hierarchieübergreifend abgestimmt und verankert, kulturspezifisch zugeschnitten und sich jedoch stets an unternehmenseinheitlichen Werten orientiert. Komponenten wie Vertrauenskultur, Verantwortung, langfristige Personalpolitik und Innovation vereinen dabei wichtige talentmanagementfördernde Indikatoren. Dabei wurde die BMW Group bereits 2003 im Rahmen der Recherchen für den Carl Bertelsmann-Preis als Erfolgsunternehmen identifiziert. Unter dem Thema 'Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren' würdigte die Carl Bertelsmann-Stiftung Unternehmen, die sich durch beispielhaft gelebte Unternehmenskultur und vorbildliches Führungsverhalten auszeichnen und sprach der BMW Group den zweiten Platz zu.

Innerhalb ihrer Unternehmenskultur legt die BMW Group Schwerpunkte vor allem auf:

- 12 Grundüberzeugungen, die Mitarbeiter- sowohl als auch Kundenorientierung in den Vordergrund stellen (Kundenorientierung, Höchstleistung, Verantwortung, Wirksamkeit, Wandlungsfähigkeit, Dissens, Respekt, Vertrauen, Fairness, Mitarbeiter, Vorbildfunktion, Nachhaltigkeit, Gesellschaft, Unabhängigkeit)
- Schaffung und Absicherung der Diversity verbunden mit Chancengleichheit (unter anderem langfristige Bindung von Frauen über zum Beispiel Mentoring Programme für junge weibliche Führungskräfte, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben)

Zusätzlich verdeutlichen die Komponenten Nachhaltigkeit und Internationalität, innerhalb eines jeden Schwerpunktes, die unternehmensweite Ausrichtung auf einen langfristigen Zeithorizont - nicht nur in ökologischen und ökonomischen Bereichen -, sondern vor allem auch bezüglich des Faktors Unternehmenskultur. Dieser verantwortungsbewusste Umgang mit den Mitarbeitern mündet in eine außergewöhnlich hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und eine gemeinsame, klare Zielorientierung. Diese Unternehmenskultur fördert demnach ebenso Leistungs- und Innovationsorientierung ohne essenzielle soziale Faktoren außen vor zu lassen. Des Weiteren drückt sich diese Zielorientierung in einer gemeinsamen, konsequent umgesetzten Strategie, getragen durch die Loyalität der Mitarbeiter, aus (Sackmann, 2004, S. 53 f.). „Die Ziele werden systematisch auf die einzelnen Ebenen herunter gebrochen, so dass Abteilungs-, Team- und Individualziele mit den übergeordneten strategischen Zielen in Einklang stehen. Die Operationalisierung der Zielfelder erfolgt konsequent bis in die kleinsten organisatorischen Einheiten; dadurch ist es jedem Mitarbeiter möglich, an der praktischen Umsetzung der strategischen Zielfelder mitzuwirken. Umfassende interne Information und Kommunikation sorgen für unternehmensweite Transparenz von Stra-

ategie und Zielen und nutzen hierfür verschiedenste interne Kommunikationskanäle“ (Sackmann, 2004, S. 54).

Bezugnehmend auf das Talentmanagement beginnt die Personalstrategie der BMW Group mit der Personaleinsatzplanung, in welcher der zukünftige Bedarf für bestimmte strategische Schwerpunkte ermittelt wird. Im zweiten Schritt werden Mitarbeiter aus dem vorhandenen Personalpool identifiziert, die diese Kompetenzen aufgrund ihrer Fähigkeiten oder nach entsprechender Qualifizierung abdecken könnten. Ziel ist es, einerseits den Mitarbeitern eine Beschäftigungsperspektive zu bieten und andererseits den Kompetenzbedarf des Unternehmens effizient zu decken. Im Einklang mit der Personalstrategie positioniert sich die BMW Group darüber hinaus als attraktiver Arbeitgeber und setzt auch hier auf die Langfristigkeit der Bindung ihrer Mitarbeiter. Folgende vier Kernpunkte werden dabei umfasst:

1. Sicherung der Leistungsfähigkeit:

Wir fördern den Ausbau von Kompetenzen sowie die psychische und körperliche Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter. Wir setzen uns für die Vielfalt von Kulturen und Lebensmodellen im Unternehmen ein. Dazu zählt eine Vielzahl von Arbeitsformen, mit denen Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht wird.

2. Attraktive und leistungsgerechte Vergütung:

Eine wettbewerbsfähige, leistungsorientierte Vergütung sowie zahlreiche Zusatzleistungen sind die Gegenleistung für das Engagement der Mitarbeiter.

3. Verlässliche Zukunftsperspektiven:

Flexibilität von Mitarbeitern und Unternehmen ist eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Sicherung der Beschäftigung.

4. Wertschätzung geben:

Durch die konstruktive Zusammenarbeit von Mitarbeitervertretung und Management und der Möglichkeit des Mitgestaltens im Rahmen des Verbesserungsmanagements eröffnet die BMW Group ihren Mitarbeitern viel Freiraum für Ideen. Sie sorgt für eine motivierende Mitarbeiterführung und entsprechend hohe Mitarbeiterzufriedenheit.

Das Employer Branding³⁰ richtet sich gezielt an Absolventen und Professionals der Fachrichtungen (Elektro-/Informationstechnik, Elektronik, Informatik, Wirtschaftsingeni-

³⁰ Im Ranking der beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands platziert sich die BMW Group unter anderem wie folgt: Wirtschaftswoche 2011: Platz 1 für Wirtschaftswissenschaftler, Platz 2 für Ingenieurwissenschaftler. Trendence 2011: Platz 2 für Wirtschaftswissenschaftler, Platz 2 für High Potentials Bereich Ingenieurwissenschaften (vgl. Trendence 2010: Platz 3 für High Potentials Bereich Ingenieurwissenschaften)

eurwesen etc.), in denen kurz- und mittelfristig neue Talente gebraucht werden und rückt dabei immer mehr einen internationalen Charakter in den Fokus.

Weitere talentmanagementfördernde Standards werden im Hinblick auf Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle gesetzt. Variable Entlohnung wird nicht nur auf individueller Basis ausgeschüttet, sondern beinhaltet weiterhin eine zusätzliche Komponente über die Beteiligungen am Gesamtunternehmenserfolg. Zusätzlich werden unterschiedlichste Arbeitszeitmodelle (zum Beispiel Telearbeit, Teilzeitmodelle, Sabbaticals) mitarbeiterspezifisch zugeschnitten und gehen ein Schritt weiter in Richtung gesundheitsfördernde Work-Life-Balance. Jedoch wird auch der demografische Wandel Group als Chance für einen erhöhten Unternehmenserfolg aufgefasst. Schwerpunkte sind hier ein gesundheitsförderndes und altersgerechtes Arbeitsumfeld, Gesundheitsmanagement und Prävention (Untersuchungen, Fitnesscenter etc.), lebenslanges Lernen, individuelle Arbeitszeitmodelle und Unterstützung zur Altersvorsorge. Ergänzend dienen ein umfassendes Verbesserungsmanagement sowie eine im zweijährigen Turnus durchgeführte Mitarbeiterbefragung der stetigen Anpassung und Weiterentwicklung der Führungskultur sowie der Ermittlung gewünschter Personalentwicklungsmöglichkeiten.

Um auch die Verantwortung des Managements und der Führungskräfte im Talentmanagement-Prozess übergreifend noch einmal in den Fokus zu rücken, dient der partizipative Führungsansatz, welcher durch die BMW Group mit einem prägnanten Führungsleitbild verwirklicht wird. Vier Kernbotschaften – Vertrauenskultur erzeugen, Orientierung geben, Zusammenarbeit fördern, Verantwortung übernehmen – fördern eine team- und prozessorientierte Zusammenarbeit. Dabei wird die Führungskraft ihrer Funktion als Vorbild, Moderator und Coach gerecht und ist für einen proaktiven Informations- und Kommunikationsfluss zuständig – die Zielvereinbarungen umfassen neben der quantitativen Bewertung erreichter Ziele, ebenfalls die Art und Weise, wie eine Führungskraft mit ihrem Team zum Ziel gelangt ist. Als weiterer Aufgabenschwerpunkt werden gemeinsam mit Mitarbeitern neben gruppenspezifischen Zielen auch individuelle Entwicklungspläne vereinbart und über Zielvereinbarungen gesteuert.

Die Beurteilung einer Führungskraft erfolgt einmal jährlich sowohl durch direkte Vorgesetzte als auch Führungskräfte, die in regelmäßigen Austauschbeziehungen zum Beurteilten stehen. Leistungsfördernd vergleicht das Kompetenzmodell hier, vor allem mit dem vorangegangenen Jahreszeitraum, Anforderungen an Führungskräfte, die durch die Kompetenzbereiche Unternehmerisches Denken und Handeln, Prozess- und Fachkompetenz, Führungs- und Teamverhalten sowie Wirkung der Persönlichkeit abgebildet werden. Teil des Gesprächs ist neben der Leistungsbewertung jedoch auch die Planung der künftigen Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten. Besonders verdeutlicht

und verankert werden die hohen Ansprüche an eine Führungskraft abschließend noch einmal in den zehn Grundsätzen des Führungsleitbilds.

11.4 Fazit & Ausblick

Um dem integrativen Ansatz des Talentmanagements und seinen künftigen Anforderungen und anderem laut Bednarczuk und Wendenburg (2008) – globales Sourcing von Talenten, Portfolio-Karrieren (Mitarbeit in verschiedenen Projekten in variierenden Rollen), Freelancing, interne virtuelle Netzwerke – gerecht zu werden, ist eine Involvierung aller Hierarchieebenen der Unternehmung notwendig (S. 205). Der Transfer strategischer Unternehmensziele in personalwirtschaftliche Projekte mit anschließender, durch das Top-Management unterstützter Umsetzung und Erfolgsmessung, bilden die Grundlage zur Effizienzgewährleistung des Talentmanagements. Gleichzeitig ist ein intensiver Dialog über Hierarchieebenen notwendig, um Transparenz hinsichtlich jeweiliger Bedürfnisse zu schaffen und angestrebte Personalentscheidungen, strategisch sowie operativ, gemäß der beschriebenen Talentmanagement-Prozesskette umzusetzen. Eine konsistente Nutzung prozessverbundener Instrumente (Einhaltung der Abfolge der Prozessschritte, Prozessdokumentation etc.) sowie Definition und Zuweisung von Prozessverantwortlichkeiten (inklusive Monitoring über Zielvereinbarungen) geht mit der strukturierten Aufrechterhaltung des integrativen Talentmanagements einher.

Darüber hinaus unterstützen Top-Management und Führungskräfte als Multiplikator das Talentmanagement, indem sie die notwendigen Einstellungen in die Belegschaft transportieren. Der Fokus auf die Thematik des Talentmanagements wird hierbei deutlich im Sinne des Visible Leadership und des Commitment vermittelt und vorgelebt; glaubwürdige und vertrauensvolle Kommunikation wird praktiziert. Zusätzlich wird die Rolle der Personalarbeit als selbstverständliche Haltung zur Förderung des Talentmanagements integriert und propagiert. Des Weiteren drückt sich die eigene Klarheit über die Verantwortung innerhalb des Talentmanagement-Prozesses und der Einfluss auf die Mitarbeiter bei Führungskräften durch das wertschätzende, ergebnisorientierte Leistungsfordern (Empowerment, Delegation, Zielvereinbarungen) und -fördern (individualisierte Entwicklungsmaßnahmen³¹) aus. Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass Unternehmen im Kampf um die Talente nur gewinnen können, wenn sie einen ganzheitlichen integrativen Talentmanagementansatz verfolgen, der durch eine schlanke, effiziente Prozessorganisation gekennzeichnet ist. Darüber hinaus muss die entsprechende Strategie das gesamte Unternehmen durchziehen und vor allem durch Führungskräfte und oberes Management kontinuierlich gelebt werden.

³¹ Nach Bednarczuk und Wendenburg (2008) können Beispiele individualisierter Entwicklungsmaßnahmen hier im Sinne des aktionsorientierten Lernens unter anderem Onboarding, Job Rotation, Projektarbeit, eLearning, Mentoring, Coaching usw. aufgeführt werden (S. 206).

Quellen

Altrock, M. (2009). *Talent Management: Ein integratives Konzept der Personalentwicklung*. Masterarbeit, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern. Norderstedt: GRIN.

Armutat, S. (2007). *Organisation des Personalmanagements: Expertise-Center, Service-Center, Key-Account-Personalmanagement*. Bielefeld: Bertelsmann.

Bayrische Motoren Werke AG (2011). *BMW Group Home*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/nav/index.html

Bayrische Motoren Werke AG (2011). *BMW Group Karriere*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/karriere/karriere.html

Bayrische Motoren Werke AG (2002). *Wir bei BMW: Das Mitarbeiter- und Führungskleitbild der BMW Group*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/publikationen/aktuelles_lexikon/_pdf/Wir_bei_BMW_A4.pdf

Bednarczuk, P. & Wendenburg, N. (2008). Etappe 5: Talentmanagement. In: M.T. Meifert (Hrsg.). *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen* (S. 199-218). Berlin: Springer.

Binner, H. F. (1997). *Integriertes Organisations- und Prozessmanagement: Die Umsetzung der General Management Strategie durch Integrierte Managementsysteme*. München: Hanser.

Binner, H. F. (1998). *Organisations- und Unternehmensmanagement: Von der Funktionsorientierung zur Proessorientierung*. München: Hanser.

Böttcher, T. (2002). *Unternehmensvitalisierung durch leitbildorientiertes Change Management: Konzept-Fallstudie-Gestaltungsempfehlungen*. Mering: Rainer Hampp.

Cheese, P., Thomas, R. J. & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.

Dahm, J. (2007). *Talent Management: Ein Praxishandbuch*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Gaitanides, M. (2007). *Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen*. München: Vahlen.

- Hauptenthal, F. & Gontard, M. (2006). There is no better way to... "HR Process Management" – Optimierte HR-Produkte, -Prozesse und -Preise für die Lufthansa Konzerngesellschaft. In: H. Kruppke, M. O. & M. Gontard (Hrsg.). *Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen* (S. 89-113). Berlin: Springer.
- Jäger, W. (2009). Talent Management ist Personalmanagement. In: A. Lukasczyk & W. Jäger (Hrsg.). *Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (S.15-23). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Kayser, J., Sebald, H. & Stolzenburg, J. H. (2007). Corporate Values und strategisches Kompetenzmanagement in der unternehmerischen Umsetzung. In: W. Jochmann & S. Gechter (Hrsg.). *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 139-169). Berlin: Springer.
- Kieser, A., Hegele, C. & Klimmer, M. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Olesch, G. (2002). Strategisches Personalmanagement – Herausforderungen für die Zukunft. *PERSONAL – Zeitschrift für Human Resource Management*, 06/2002, 56-58.
- Olesch, G. (2003). HR als Prozessorientiertes Dienstleistungscenter. *PERSONAL – Zeitschrift für Human Resource Management*, 09/2003, 52-55.
- Porter, M. E. (2010). *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt/Main: Campus.
- Rettig, D. (2011). Deutschlands beliebteste Arbeitgeber. Zugriff am 02. Juni 2011 unter http://www.wiwo.de/management-erfolg/deutschlands-beliebteste-arbeitgeber_466002/
- Rüttinger, R. (2010). *Talent Management*. Hamburg: Windmühle.
- Sackmann, S. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1985). *Process consultation*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schreiber, M. & Rietiker, J. (2010). Laufbahngestaltung und Talent-Management. In: B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management: Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 295-320). Berlin: Springer.
- Schönenberg, U. (2010). *Prozessexzellenz im HR-Management: Professionelle Prozesse mit dem HR-Management Maturity Model*. Berlin: Springer.
- Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2009). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Heidelberg: Springer Medizin.

The Boston Consulting Group (2010). *Creating People Advantage*. Zugriff am 01. Juni 2011 unter <http://www.bcg.de/documents/file61338.pdf>.

Werle, K. (2010). *Audi ist Deutschlands beliebtester Arbeitgeber*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,695640,00.html>

Werle, K. (2011). *Audi ist Favorit der Studenten*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,757076,00.html>

12 Fazit & Ausblick

Die effektive Einbindung von Talentmanagement in die strategischen Aktivitäten der Organisation mit Weitblick und langfristiger Planung bietet die Aussicht auf eine wachstumsorientierte Unternehmenszukunft (Eggelhöfer, 2007, S. 31). Der Kampf um die besten Mitarbeiter zwingt Unternehmen dazu, ihren Mitarbeitern langfristige Perspektiven zu offerieren und Nutzungsmöglichkeiten des Talentmanagements aufzuzeigen. Erst dann wird die Organisation zum Partner ihrer Mitarbeiter und steigert dementsprechend Vertrauen, Identifikation und Loyalität. Ein ganzheitliches Talentmanagement-Konzept im Kontext der in diesem Bericht aufgeführten vorherrschenden Treiber (Globalisierung, demografischer Wandel, Wissenszuwachs etc.) wird zu einer unvermeidlichen Herausforderung. Bei Nichtbeachtung von Talentmanagement wird die Entwicklung vieler Unternehmen gefährdet sein da, wie Cappelli (2008) beschreibt, Talentmanagement als notwendige Unterstützung zur Erreichung der Geschäftsziele fungiert (S.75). Damit ein möglichst hoher Mehrwert aus dem Humankapital, vor allem den Talenten, erwirtschaftet werden kann, ist es notwendig, den Ist-Zustand und das Zusammenspiel der bestehenden Talentmanagement-Prozesse im Unternehmen zu kennen. Diese können im zunehmenden Wettbewerb zu entscheidenden Vorteilen gegenüber der Konkurrenz werden.

Die Human Resource-Abteilung trägt für dieses Themengebiet die Schirmherrschaft und kann als „Zentrale“ verstanden werden; sie ist jedoch nicht alleinig für dessen Prozess verantwortlich, sondern integriert beziehungsweise bezieht andere Unternehmensbereiche in die Operationalisierung des Talentmanagements mit ein. Gleichzeitig ist insbesondere die Unterstützung des Top-Managements bei der Implementierung der Maßnahmen notwendig, um Akzeptanz zu schaffen und Rückhalt zu erzielen. Die Implementierung eines integrativen Talentmanagement-Konzepts löst in den meisten Unternehmen einen Veränderungsprozess aus, der des Zusammenspiels und der Vernetzung einzelner Komponenten des Talentmanagement-Ansatzes beziehungsweise Einflussfaktoren in der Organisation bedarf (Rüttinger, 2006, S. 20). Die Prozesse, die durch neue Maßnahmen, Programme oder Systeme verändert werden, müssen transparent und zugänglich gemacht sowie über alle verantwortlichen Bereiche und Hierarchieebenen hinweg kommuniziert werden. Erst dann ist eine erfolgreiche Realisierung eines Talentmanagement-Konzepts möglich. Da die Prozesse dieses Konzepts bereits seit Jahren in Unternehmen stattfinden, wird Talentmanagement von Kritikern häufig als „Modebegriff“ abgetan. Diese Kritik ist teilweise berechtigt, denn die Förderung und Entwicklung sehr guter Mitarbeitern ist in der Unternehmenspraxis bereits seit Jahren etabliert. Schon immer versuchen Unternehmen die besten Köpfe für sich zu gewin-

nen, um diese als Vorteile im Wettbewerb zu nutzen. Der Kampf um die Talente hat sich jedoch in den letzten Jahren erheblich verschärft und wird auch in Zukunft weiter wachsen und damit auch die Notwendigkeit von Talentmanagement sowie dessen Professionalisierung, die vor allem den Neuigkeitscharakter des Themas impliziert treiben.

Talentmanagement darf nicht als beiläufige Aufgabe betrachtet werden, sondern sollte systematisch geplant und umgesetzt werden. Wichtiger Bestandteil im Aufbau ist die Abkehr vom Silodenken einzelner Funktionsbereiche hin zu einer gesamtunternehmerischen Verankerung der Prozesse, die wie Zahnräder ineinander greifen und Renditesteigerungen einfahren.

Die Einführung von Talentmanagement lässt sich in unterschiedliche Phasen gliedern, die ein Unternehmen bei der Implementierung in Form eines Kreislaufs durchlaufen kann. Beginnend mit der Entscheidung für die Implementierung von Talentmanagement sollte eine Strategie entwickelt werden, die sich aus der Unternehmens- und Human Resource-Strategie ableiten lässt. Scholz (1994) bezeichnet dieses Zusammenspiel als „Interaktions-Ansatz“, da beide Strategien interaktiv unter gegenseitiger Abstimmung entwickelt werden (S. 90 ff.). Nur auf diese Weise kann eine Integrität und Übereinstimmung sichergestellt werden. Anschließend gilt es Maßnahmen und Instrumente zu planen und zu implementieren, die auf ausgewählte Zielgruppen ausgerichtet sind. Dazu zählen zum einen die interne Ansprache von Talenten, denjenigen, die bereits im Unternehmen tätig sind und von Führungskräften und Personalverantwortlichen identifiziert werden; zum anderen die Rekrutierung von Talenten des externen Arbeitsmarkts. Nach einer erfolgreichen Identifikation, Ansprache und Auswahl der Talente unter Anwendung entsprechender Kompetenzmodellen setzt die Entwicklung und Bindung der Talente ein. Da diese oft anspruchsvoll und ihres Wertes wohlbewusst sind ist es von großer Wichtigkeit ihre Erwartungen (Anreizsysteme etc.) zu erfüllen, um langfristig Commitment für hohe Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu erreichen. Des Weiteren sollte der Erfolg von Talentmanagement-Maßnahmen durch Kennzahlensysteme messbar gemacht werden. Nicht zu vernachlässigen ist zudem die Unterstützung dieser Prozesse mittels geeigneter Softwarelösungen.

Talentmanagement ist demnach als ein langfristig strategisch angelegter Prozess zu betrachten, dessen Implementierung von einem Unternehmen aktiv und sukzessiv begleitet werden muss. Eine ganzheitliche Betrachtung und die Einbindung aller Unternehmensbereiche stellen dazu die notwendige Grundlage dar. Gleichzeitig wird auf diese Weise die Akzeptanz erhöht, die Vereinbarkeit mit den unternehmensspezifischen Werten, der Strategie und der Kultur geschaffen und ein wichtiger Baustein für das erfolgreiche Bestehen im „War for Talent“ gelegt.

Quellen

Cappelli, P. (2008). Talentmanagement for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.

Eggelhöfer, S. (2007). Wachstumsbremse Fachkräftemangel. *Personalwirtschaft*, 9, 28–31.

Rüttinger, R. (2006). *Talent-Management: Strategien für Mitarbeiter, Manager und Organisationen* (Band 58). Frankfurt/Main: Recht und Wirtschaft.

Scholz, C. (1994). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (5. Auflage). München: Vahlen.

LEHRFORSCHUNGSPROJEKT-BERICHT
TEIL II
Auswertung & Handlungsempfehlungen
der Unternehmen



Masterstudiengang Management & Entrepreneurship (M.A.)
Major Human Resource Management

Wintersemester 2011/2012

Seminarleiter

Prof. Dr. Jürgen Deters

Studierende

Franziska Arnold, Konstantinos Christou, Björn Eckhoff, Nicole Gehrig, Marcel Halgmann, Vanessa Jänsch, Lin Jenrich, Mathias Kleber, Katja Krüger, Inga Kuhlemann, Marietta Lindenmaier, Anastasia Milchin, Kerstin B. Pahl, Wencke Petersen, Larissa Piwek, Mirja Pöld, Anika Preuschoft, Christina Pulturtzidu, Marisa Rapp, Maria Elena Rauter, Ronny Rother, Stefanie Schattschneider, Stefanie Stindl, Pascal Villain

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	261
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_A_01	263
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_B_02	283
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_C_03	298
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_D_04	320
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_E_05	340
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_F_06.....	358
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_G_07	384
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_H_08	407
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_I_09.....	433
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_J_10	455
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_K_11	470
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_L_12.....	488
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_M_13.....	516
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_N_14	517
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_O_15	541
Auswertung & Handlungsempfehlungen Unternehmen_P_16	567
Benchmark-Bericht aller Unternehmen.....	585
Gesamtliteraturverzeichnis	599

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 43: Branchen der 16 befragten Unternehmen und Zielgruppen.....	261
Abbildung 44: Wirksamkeitseinschätzung der Personalmarketingaktivitäten .	268
Abbildung 45: Priorisierung der Talentmanagement-Prozesse	282
Abbildung 46: Wirksamkeitseinschätzung von Gewinnungsmaßnahmen	303
Abbildung 47: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen C	313
Abbildung 48: Karrierewege im Unternehmen E	350
Abbildung 49: Struktur des „Group Human Resources“ des Unternehmens E	355
Abbildung 50: Wirksamkeitseinschätzung der Personalmarketingaktivitäten .	439
Abbildung 51: Priorisierung der Talentmanagement-Prozesse	454
Abbildung 52: Wirksamkeitseinschätzung der Personalmarketingaktivitäten .	474
Abbildung 53: Wirksamkeitseinschätzung von Bindungsinstrumenten	481
Abbildung 54: Priorisierung der Talentmanagement-Prozesse	487
Abbildung 55: Übersicht Talentmanagement-Gesamtbewertung im Unternehmen	514
Abbildung 56: Verständnis von Talentmanagement im Unternehmen.....	588
Abbildung 57: Besonders wahrgenommene Felder des „War for Talents“	589
Abbildung 58: Personalmarketingmaßnahmen der befragten Unternehmen..	590
Abbildung 59: Empfundene Effektivität der Personalmarketingmaßnahmen..	591
Abbildung 60: Methodeneinsatz zur Talentidentifikation.....	592
Abbildung 61: Methodeneinsatz zur Talententwicklung.....	593
Abbildung 62: Eingesetzte Maßnahmen zur Talentbindung	595
Abbildung 63: Eingesetzte Systeme für Talentmanagement im Bereich IT	596
Abbildung 64: Wer steuert den Prozess?	597
Abbildung 65: Priorisierung der Themenbereiche je Zielgruppe.....	598

Tabellenverzeichnis

Tabelle 6: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen	275
Tabelle 7: Beispiele für mögliche Retentionmaßnahmen	276
Tabelle 8: Rangordnung der Talentmanagement-Bereiche.....	296
Tabelle 9: Wirksamkeitsbewertung der eingesetzten Instrumente zur Talentgewinnung	325
Tabelle 10: Instrumente zur Gewinnung von Talenten des Unternehmens E.	346
Tabelle 11: Instrumente zur Talententwicklung im Unternehmen E	349
Tabelle 12: Commitmentrelevante Handlungsfelder.....	352
Tabelle 13: Relevanz der Themen aus Sicht des Unternehmens E	357
Tabelle 14: Maßnahmen zur Talentgewinnung des Unternehmens F	364
Tabelle 15: Aufnahmekriterien des internen Talentpools im Unternehmen F .	365
Tabelle 16: Instrumente zur Kompetenzidentifikation des Unternehmens F...	367
Tabelle 17: Talententwicklungsmaßnahmen des Unternehmens F	370
Tabelle 18: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen F.....	375
Tabelle 19: Personenbezogene Daten der Interviewpartner	387
Tabelle 20: Bewertung der Instrumente des Employer Brandings.....	392
Tabelle 21: Überblick zum Kompetenzmanagement	393
Tabelle 22: Maßnahmen zur Talententwicklung & -förderung	396
Tabelle 23: Eingesetzte Bindungsmaßnahmen	399
Tabelle 24: Relevanz der Talentmanagement-Prozesse im Unternehmen ...	404
Tabelle 25: Überblick Befragungsgruppe Unternehmen H	410
Tabelle 26: Instrumente der Talentgewinnung und deren Wirksamkeit	413
Tabelle 27: Bewertung der Talentbindungsmaßnahmen	423
Tabelle 28: Einschätzung der Bedeutung der Talentmanagement-Bereiche..	431
Tabelle 29: Erfolgsfaktoren von Kompetenzmodellen	442
Tabelle 30: Talentbindungsmaßnahmen Unternehmen I.....	448
Tabelle 31: Beispiele für mögliche Retentionmaßnahmen	449
Tabelle 32: Wirksamkeitseinschätzung der Befragten zu den Instrumenten der Talentgewinnung.....	494
Tabelle 33: Überblick zur Befragungsgruppe im Unternehmen N	520
Tabelle 34: Bewertung der Personalmarketingaktivitäten.....	522
Tabelle 35: Bewertung der Talentbindungsmaßnahmen	532
Tabelle 36: Einschätzung der Wichtigkeit der Talentmanagement-Bereiche..	539
Tabelle 37: Instrumente zur Gewinnung von Talenten und deren Wirksamkeit in Unternehmen O.....	547
Tabelle 38: Maßnahmen zur Identifikation relevanter Kompetenzen.....	551
Tabelle 39: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen P	572
Tabelle 40: Aspekte erfolgreicher Kompetenzmodelle	575

Einleitung

*“There are three kinds of companies:
Those who make things happen.
Those who watch things happen.
Those who wonder what happened.”*

John Kotter, 1988

Im Rahmen des ersten Teils des Lehrforschungsprojekts hat sich das Team ausführlich und intensiv mit dem aktuellen Forschungsstand sowie mit der Entwicklung, Umsetzung und nachhaltigen Gestaltung eines „integrativen Talentmanagements“ vor dem Hintergrund der heutigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beschäftigt und Good-/Best-Practice-Beispiele herausgearbeitet. Auf Basis konkreter Forschungsfragen wurden anschließend Hypothesen formuliert und sowohl ein theoretisch fundierter als auch praktisch orientierter, teilstrukturierter Interviewleitfaden erstellt. Strukturelle, prozessorientierte und strategische Zusammenhänge fanden hierbei Berücksichtigung.

Im zweiten Teil des Lehrforschungsprojektes konnten 16 Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen für eine Befragung auf Basis des erstellten Leitfadens gewonnen und damit insgesamt 35 Experteninterviews durchgeführt werden. In diesen wurden Fragen hinsichtlich des Verständnisses, der Handhabung sowie der Umsetzung eines integrativen Talentmanagements in verschiedenen relevanten Handlungsfeldern gestellt. Die Befragung verschiedener Zielgruppen – Führungskräfte, Personalverantwortliche, Betriebsräte, Talente – ermöglichte dabei eine umfangreiche und differenzierte Betrachtungsweise der Talentmanagement-Aktivitäten in den jeweiligen Unternehmen. Eine Aufschlüsselung der beteiligten Branchen sowie ein Überblick zu den befragten Zielgruppen visualisiert nachfolgende Abbildung:

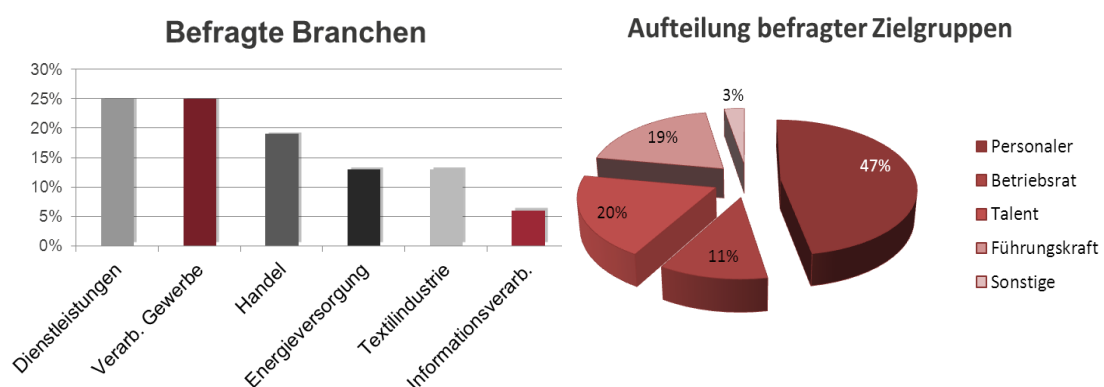


Abbildung 43: Branchen der 16 befragten Unternehmen und Zielgruppen

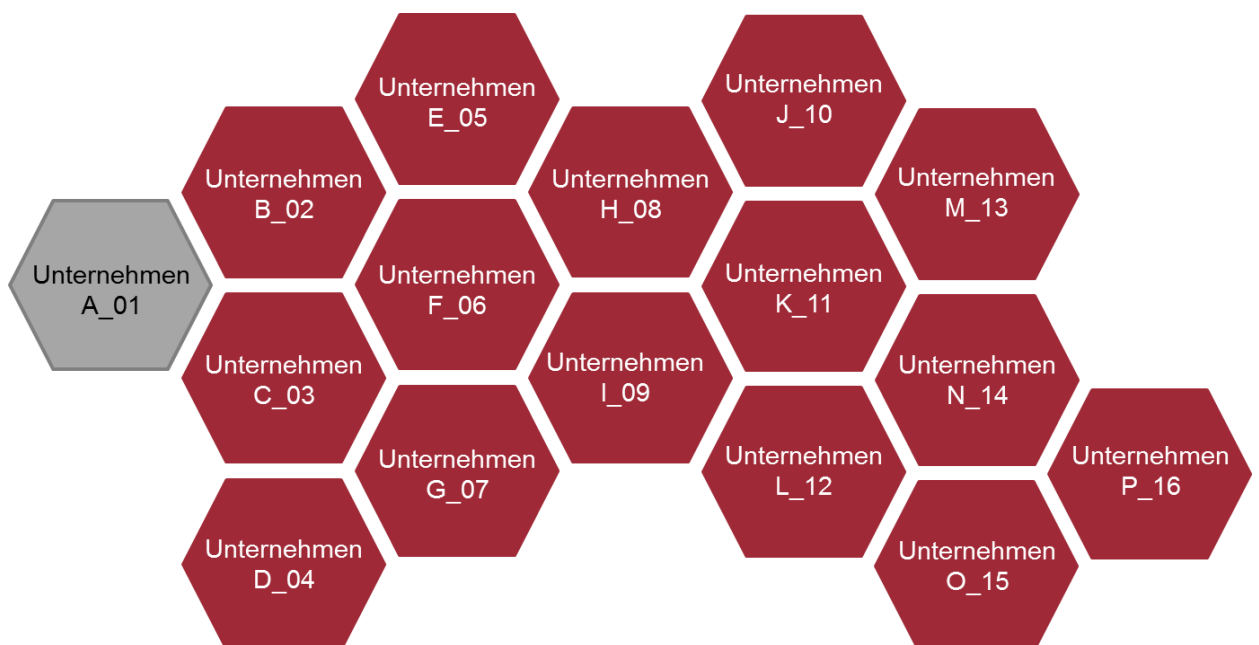
Ziel der Befragung war ein explorativ-empirischer Abgleich von Talentmanagement-Unternehmenspraktiken mit den theoretischen Befunden, welche im Teil I des Lehrforschungsprojekts erarbeitet wurden. Mit Hilfe eines entwickelten, qualitativen Auswertungs- und Kategoriensystems erfolgte hierfür anhand der Transkriptionen der Interviews für jedes Unternehmen ein Vergleich der Interviewergebnisse (Status Quo des Unternehmens zum Erhebungszeitpunkt) mit der Theoriebasis. Mittels zuvor aufgestellter Benchmark-Kriterien konnten nun konkrete, unternehmensspezifische Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese Analyse wurde für jedes teilnehmende Unternehmen in einem individuellen Forschungsbericht aufbereitet und auf dessen konkrete Bedürfnisse hin abgestimmt. Eine potenzielle Effektivitäts- sowie Effizienzsteigerung kann somit von den Unternehmen angestrebt werden.

Die folgenden Seiten geben, in anonymisierter Form, einen umfangreichen Einblick in die aktuelle Praktizierung des Talentmanagement-Prozesses der einzelnen Unternehmen und enthalten zudem individuelle Wahrnehmungen und Meinungen der befragten Zielgruppen zu den untersuchten Themen. Diese orientieren sich am, in der Theorie aufgestellten, Kreislauf und beinhalten folgende Kernbereiche: Verständnis des Talentmanagements, Gewinnung von Talenten, Identifikation und Auswahl von Talenten, Talententwicklung und -förderung, Einsatz von Talenten, Bindung von Talenten, Controlling des Talentmanagements, Talentmanagement und IT sowie unternehmerische Voraussetzungen. Abschließend werden jeweils – soweit möglich – individuelle Handlungsempfehlungen und Optimierungsvorschläge aufgeführt. Verweise auf die Theoriebasis im Teil I des Lehrforschungsberichts sind entsprechend gekennzeichnet.

Im Sinne John Kotters wird daher nahegelegt, die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen und Optimierungsvorschläge in den nachfolgenden Unternehmensberichten für eine weitere erfolgreiche Unternehmensentwicklung mit einzubeziehen, um als Unternehmen proaktiv Talentmanagement gestalten und weiterentwickeln zu können.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_A_01



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	266
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	266
2.1	Status Quo	266
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	267
3	Gewinnung von Talenten	268
3.1	Status Quo	268
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	269
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	270
4.1	Status Quo	270
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	271
5	Talententwicklung und -förderung	272
5.1	Status Quo	272
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	272
6	Einsatz von Talenten	273
6.1	Status Quo	273
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	274
7	Talentbindung	275
7.1	Status Quo	275
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	276
8	Controlling des Talentmanagements	277
8.1	Status Quo	277
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	277
9	Talentmanagement und IT	278
9.1	Status Quo	278
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	278
10	Unternehmerische Voraussetzungen	279
10.1	Status Quo	279
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	280
11	Fazit	281

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 44: Wirksamkeitseinschätzung der Personalmarketingaktivitäten .	268
Abbildung 45: Priorisierung der Talentmanagement-Prozesse	282

1 Einleitung

Das befragte Unternehmen ist ein mittelständisches Familienunternehmen und zählt zur Branche des verarbeitenden Gewerbes. Im Unternehmen A wurde eine Gesprächsrunde mit drei Mitarbeitern durchgeführt. Die befragten Personen waren der Leiter der Personalabteilung sowie zwei Personalreferenten. Der Personalleiter ist seit drei Jahren im Unternehmen beschäftigt, die Personalreferenten zählen seit zwei beziehungsweise sieben Jahren zum Personal.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Talente – also die Zielgruppe des unternehmenseigenen Talentmanagements – werden im Unternehmen A als solche Mitarbeiter gesehen, bei denen Potenzial für eine weiterführende, größere Aufgabe horizontal oder auch vertikal gesehen wird. Diese zwei Richtungen der Entwicklung sind die Mitarbeiterentwicklung (zu Fachspezialisten) und das Management Development (zu Nachwuchsführungskräften). Zu betonen ist, dass, entgegen dem sogenannten Gießkannenprinzip, zwischen der allgemeinen Personalentwicklung für alle Mitarbeiter und dem speziellen Talentmanagement für eben diese Talente unterschieden wird.

Die Ausgestaltung des Talentmanagements bei Unternehmen A ergibt sich aus den Unternehmenszielen und den Unternehmenswerten. Elemente des Talentmanagements, wie das Kompetenzmodell (vgl. Teil I, Kapitel 4.2), integrieren so beispielsweise Wertvorstellungen und Kompetenzen, die der Erreichung der Unternehmensziele förderlich sind. Die grundlegenden Rahmenbedingungen für das Talentmanagement liegen in der Unternehmenskultur. Das hat Unternehmen A erkannt, denn *„Talentmanagement ist ja nichts, was ich einer Organisation verordnen kann, das muss ich ja leben“*.

Wie das Talentmanagement in die einzelnen personalwirtschaftlichen Kernprozesse integriert ist, wird im Interview nicht durch eine konkrete Aussage erklärt. Implizit wird jedoch aus dem gesamten Gespräch deutlich, dass sich die Ziele und Ideen des Talentmanagements in den Praktiken der einzelnen Bereiche widerspiegeln und, dass Talentmanagement in den Köpfen der Führungskräfte ankommt. So glaubt man, *„dass sich unsere Führungskräfte jetzt auch mehr mit der Frage auseinandersetzen beim Einstellungsprozess: Sind das jetzt wirklich die geeigneten Kandidaten?“*

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das grundlegende Konzept von Talentmanagement, wie es im Unternehmen A wahrgenommen wird, spiegelt die aus der Theorie gewonnen Best-Practice-Ansätze deutlich wider. Die im Folgenden ausgesprochenen Handlungsempfehlungen beziehen sich somit insbesondere auf eine Hervorhebung und Akzentuierung einiger tragender Elemente des Talentmanagements.

Handlungsempfehlung I: Unternehmenskultur leben

Die Bedeutung einer förderlichen Unternehmenskultur für das Talentmanagement wurde bei Unternehmen A erkannt. Ob und inwieweit eine solche talentmanagementorientierte Unternehmenskultur besteht und im Unternehmensalltag wahrgenommen oder gelebt wird, ist nicht eindeutig. Die Empfehlung lautet von daher, die Gestaltung und die Wahrnehmung einer solchen Unternehmenskultur auf allen Ebenen weiterzuentwickeln und zu vertiefen. Insbesondere eine ausgeprägte Lernkultur auf Mitarbeiterebene sowie eine entsprechende Führungskultur im mittleren und höheren Management, die Kommunikation und Mitarbeiterentwicklung fördert, sollten im Alltag spürbar sein und so die Zielerreichung des Talentmanagements vorantreiben (vgl. Teil I, Kapitel 2.3.2). Hilfreiche Techniken zur Etablierung einer talentmanagementorientierten Unternehmenskultur werden in Teil I, Kapitel 11.2.6 vorgestellt. Hier werden für die unterschiedlichen Rollen im Talentmanagement auf den Ebenen Kopf, Hand und Herz Methoden vorgeschlagen, wie eine talentmanagementförderliche Unternehmenskultur verankert werden kann.

Handlungsempfehlung II: Ganzheitlichkeit des Systems hervorheben

Talentmanagement wird in der Theorie nach Jäger (vgl. Teil I, Kapitel 2.3) als eine die einzelnen Personalprozesse umspannende Funktion gesehen. Die Verzahnung der Teilprozesse beinhaltet zunächst die Ausrichtung der einzelnen Maßnahmen und Methoden auf die Ziele des Talentmanagements und weiterhin eine systematische sowie inhaltliche Abstimmung der einzelnen Arbeitsbereiche aufeinander. Sichtbar wird die Ganzheitlichkeit des Talentmanagements auch in der strukturierten Zusammenarbeit und regelmäßigen Interaktion zwischen Personal- und Linienmanagement (vgl. Teil I, Kapitel 2.3.2). Diese Aspekte berücksichtigend, sollte Unternehmen A das Talentmanagement auf seinen integrativen Charakter überprüfen und gegebenenfalls entsprechend anpassen oder neu ausrichten.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Das Unternehmen A nutzt unterschiedliche Instrumente, um (potenzielle) externe Talente auf sich aufmerksam zu machen und für sich zu gewinnen. Dabei werden **klassische Instrumente** ebenso genutzt wie **Onlinemarketingaktivitäten**. Zu den am wirksamsten eingeschätzten Instrumenten zählen Image- und Stellenanzeigen, Hochschulmessen/Unternehmenspräsentationen, Online-Jobbörsen, Betriebsbesichtigungen sowie angebotene Praktika und Abschlussarbeiten (vgl. Abbildung 44). Neben den im Rahmen des Interviews aufgezählten Instrumenten zählt zudem die Berufsausbildung zu einem wichtigen Rekrutierungsfaktor, „*[worüber] die letzten Jahre sehr viele Talente hier in der Firma geboren [wurden]*“. Der Berufsausbildung wird die bedeutendste Wirksamkeit zugeschrieben.

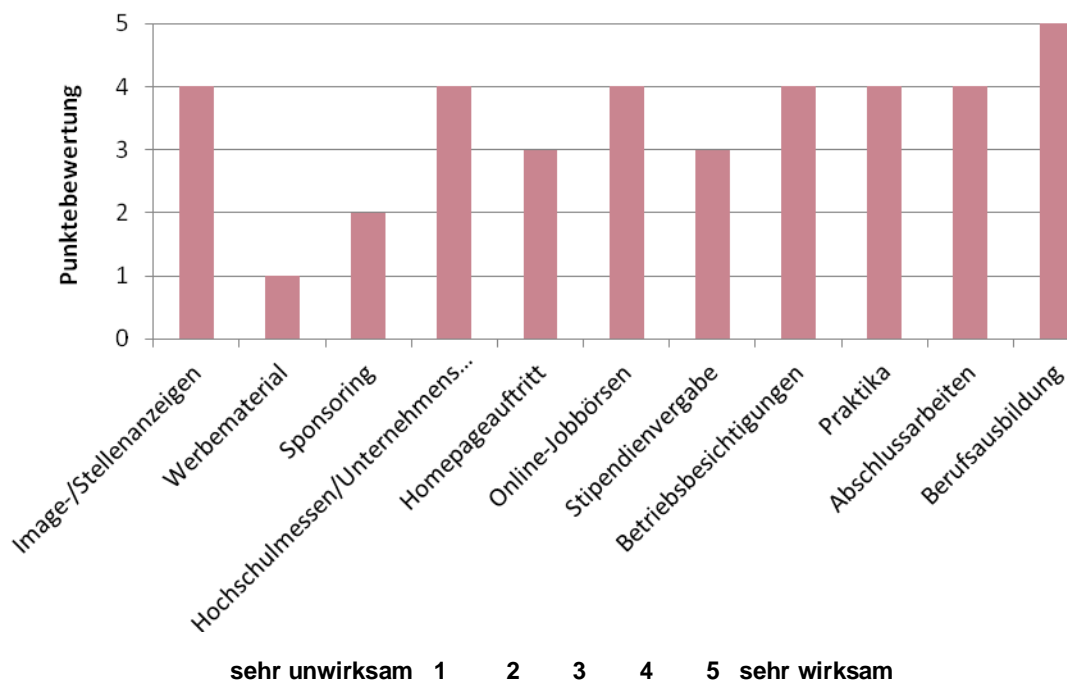


Abbildung 44: Wirksamkeitseinschätzung der Personalmarketingaktivitäten

Eine systematische Kontaktpflege zu ausgeschiedenen Talenten wird vom Unternehmen A nicht praktiziert. Nur vereinzelt besteht weiterhin Kontakt, da es keine speziellen Maßnahmen oder Veranstaltungen gibt, um die Talente langfristig an das Unternehmen zu binden. Wenn doch Kontakte gepflegt werden, dann auf eigene Initiative von den entsprechenden Führungskräften „*telefonisch [oder] per Mail*“. Zudem sind Zusammenkünfte auf Messen oder Kongressen eine wichtige Möglichkeit für das Unternehmen, sich mit ehemaligen Talenten auszutauschen und in Verbindung zu bleiben.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen ist in Bezug auf die externen Personalmarketingaktivitäten gut aufgestellt. Beim weiteren Kontakthalten zu ausgeschiedenen Talenten erfolgt bisher noch kein systematisches Vorgehen und auch die Implementierung eines Talentpools stellt eine Handlungsempfehlung dar.

Handlungsempfehlung I: Maßnahmenauswahl überprüfen

Als Empfehlung könnte das Unternehmen die externen Personalmarketingaktivitäten zielgruppenspezifischer und individualisierter einsetzen. Abhängig von den Bereichen und der Altersstruktur der Mitarbeiter, die rekrutiert werden sollen, gilt es, diejenigen Instrumente auszuwählen, die diese Personengruppen besonders ansprechen. Zudem sollte die Effizienz der einzelnen Maßnahmen evaluiert werden, um gegebenenfalls die Auswahl anzupassen.

Handlungsempfehlung II: Kontaktpflege zu ausgeschiedenen Talenten

Die Kontaktpflege zu ausgeschiedenen Talenten wird vor dem Hintergrund des Fach- und Führungskräftemangels zu einem wichtigen Thema für Unternehmen (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4). Im Rahmen einer systematischen Kontaktpflege zählen Einladungen zu regelmäßigen Veranstaltungen, die Zusendung von Grußkarten, Newsletter-Verteiler, Mentoren-Programme oder Informationen über vakante Positionen im Unternehmen zu den Instrumenten der Beziehungspflege. Aufwändiger, aber auch effektiver ist eine individuelle Korrespondenz, die als empfehlenswert für besonders wertvolle Talente gilt.

Handlungsempfehlung III: Implementierung eines Talentpools

Ein Talentpool (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1) wurde im Unternehmen A bisher noch nicht implementiert, jedoch bestehen bereits erste Überlegungen zu diesem Thema. Differenziert werden sollte zwischen einem Pool externer (ausgeschiedener) und interner Talente. Die Gestaltung sollte jedoch ähnlich erfolgen. Für beide Systeme gilt, dass die relevanten Daten von identifizierten Talenten gesammelt und kontinuierlich gepflegt werden müssen, damit ein Pool hilfreich für das Unternehmen ist. Gleichzeitig sollten nur „wirkliche“ Talente aufgenommen werden, um die Qualität zu wahren. Die bisherigen Überlegungen im Unternehmen A beziehen sich auf die Aufnahmekriterien in einem internen Pool. Insbesondere im Bereich der Kompetenzen muss ein überdurchschnittliches Maß vorhanden sein. Zudem soll nach bestimmten Zeiträumen regelmäßig überprüft werden, ob das nominierte Talent wirklich ein Talent ist und damit die Berechtigung hat, im Talentpool zu bleiben. Die Nominierung erfolgt nach dem Rhythmus „Leistungsbeurteilung, Potenzialbeurteilung und danach wird dann entschieden“.

Talentpools ermöglichen unter anderem eine schnellere Rekrutierung bei der Besetzung von vakanten Positionen, da auf die Daten der High Potentials zurückgegriffen werden kann und zügig passende Personen identifiziert werden können. Zudem erleichtert die Installation eines Pools für externe Talente die Kontaktpflege zu diesen Personen.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Das Unternehmen A nutzt im Talentprozess ein **Kompetenzmanagement** zur Identifikation und Auswahl von Talenten, anhand dessen eine Bewertung der Mitarbeiter erfolgt. Jeder Mitarbeiter durchläuft zunächst eine Leistungsbeurteilung. Diejenigen, deren Beurteilung im Vergleich zu anderen besser ist und von denen die Vorgesetzten glauben und erwarten, dass sie mehr leisten können und somit ein Talent darstellen, durchlaufen anschließend einen strukturierten Prozess, bei dem sie anhand eines Kompetenzmodells analysiert werden. Um wirklich als Talent zu gelten, muss ein definiertes Mindestmaß an Kompetenzen erfüllt werden. Im Folgenden werden die **Kriterien des Kompetenzmanagements** näher erläutert.

Das „*Kompetenzmodell basiert auf verschiedenen Führungskompetenzen, die [...] aus der Unternehmensstrategie und der Personalstrategie abgeleitet*“ wurden. Damit orientiert sich das Unternehmen an den Vorgaben in der Literatur, nach denen ein Kompetenzmanagement mit der Unternehmensstrategie und den Personalprozessen verknüpft sein sollte (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4). Die Kompetenzen werden auf Grundlage der Unternehmenswerte der Firmengruppe, der das Unternehmen A angehört, festgelegt. Jeder einzelnen Kompetenz sind Unterkompetenzen zugeordnet, die nach einem Punktesystem bewertet werden. Schließlich ergibt sich daraus ein Stärken-Schwächen-Profil für jeden Mitarbeiter pro einzelner Kompetenz. Daraus wird ersichtlich, was der entsprechende Mitarbeiter gut kann und was noch optimierbar ist. Demgegenüber steht ein Soll-Profil für eine Funktion beziehungsweise Stelle, das die dafür benötigten Kompetenzen enthält. Schließlich „*gibt es ein entsprechendes Matching, ob jemand geeignet ist dafür oder eben nicht*“.

Das Unternehmen A setzt verschiedene **Instrumente zur Identifikation von Kompetenzen** ein. Es nutzt Mitarbeitergespräche, Assessment Center, Management Development Center, Vorgesetztenbeurteilungen sowie auch Personalakten-, Laufbahn- und Werdeganganalysen. Zum Teil werden auch Persönlichkeitsfragebögen genutzt, sofern es als sinnvoll und geeignet erachtet wird. Mitarbeiterbefragungen finden derzeit noch keine Anwendung; über deren künftige Nutzung wird allerdings nachgedacht. Keine der

genannten Maßnahmen wird als effektiver im Vergleich zu den anderen eingeschätzt. Für die Bestimmung der Kompetenzen eines Mitarbeiters werden vielmehr verschiedene Instrumente miteinander kombiniert und diese zielgruppengerecht und individuell angewendet. Ein Assessment Center beispielsweise stellt für die Befragten lediglich ein unterstützendes Tool zur Kompetenzbestimmung dar. Die Instrumente werden nicht parallel, sondern im zeitlichen Ablauf nacheinander angewendet und stellen einen Prozess dar: *„wenn jemand als Talent identifiziert wird, ist ganz am Anfang vielleicht ein Mitarbeitergespräch oder die Einschätzung des Vorgesetzten [...]. Und dann setzen die anderen Dinge an und bauen aufeinander auf“*. Dieses Vorgehen entspricht den Empfehlungen der Literatur. Die Grundpfeiler, nach denen die Mitarbeiter in diesem Prozess beurteilt werden, bilden dabei ihre Leistung und ihr Potenzial.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Durch den prozesshaften Aufbau der Kompetenzbeurteilung gelingt es dem Unternehmen, Talente von anderen Mitarbeitern zu unterscheiden und zu identifizieren. Für die Identifikation sind keine Empfehlungen zu unterbreiten, da die in Teil I, Kapitel 4.3.4 genannten Erfolgsfaktoren umfassend berücksichtigt werden.

Im Rahmen der Auswahl nutzt Unternehmen A interne wie externe Instrumente, um Talente zu identifizieren. Je nach Schwerpunktlegung werden diese auch in Kombination angewandt. Ein starker Fokus liegt dabei oftmals auf der Bewertung der Leistung. Zur Optimierung der Beurteilung der Talente bestehen folgende Möglichkeiten:

Handlungsempfehlung I: Optimierung der Leistungs- und Potenzialbewertung

Unternehmen A bewertet sowohl die Leistung als auch das Potenzial eines Mitarbeiters. Die vergangenheitsorientierte Leistungsbewertung berücksichtigt bereits bekannte Arbeitsergebnisse. Die zukunftsgerichtete Potenzialanalyse ermittelt durch verschiedene Verfahren das Entwicklungspotenzial eines Mitarbeiters. Von den möglichen Instrumenten nutzt Unternehmen A die in Teil I, Kapitel 5.5.2 genannten bereits umfassend. Raum für Optimierung bietet die Zuordnung der Talente. Bislang existiert dafür kein Instrument. Die Ergebnisse der Leistungs- und Potenzialbewertung könnten in einem Portfolio zusammengefügt werden, welches eine Zuordnung der Talente entsprechend ihrer Fähigkeiten ermöglicht. Sollte die Bewertung positiv ausfallen, ist zusätzlich die Durchführung einer Ready-to-Move-Bewertung zu empfehlen. Es wird beurteilt, ob der Kandidat sein Potenzial aktivieren und für sich nutzen kann. Dafür werden beispielsweise Assessment Center, Persönlichkeitsanalysen oder Interviews genutzt.

Handlungsempfehlung II: Berücksichtigung der „hard facts“ und „soft facts“

Zusätzlich zur Bewertung von Leistung und Potenzial müssen im Rahmen der Persönlichkeitsbeurteilung sowohl die hard facts, wie Ausbildungsdaten, Zeugnisnoten und biografische Hintergründe, als auch die soft facts, die zum Beispiel soziale, kognitive und persönliche Kompetenzen sowie Wertorientierungen umfassen, ermittelt werden (vgl. Teil I, Kapitel 5.3.2). Letztgenannte gewinnen in der Auswahl zunehmend an Entscheidungsrelevanz und gelten in Hinblick auf die berufliche Zukunft als ein prognose-relevanter Indikator.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Die Bandbreite der Maßnahmen zur Talententwicklung ist vielfältig und findet häufig im Rahmen der klassischen Personalentwicklung statt. Zusammengesetzt sind die Instrumente im Unternehmen A aus **individuellen und standardisierten Methoden**. Eine frühe Führungsverantwortung, Entsendungen ins Ausland sowie besondere Aufgaben und Projekte werden spezifisch auf die Mitarbeiter zugeschnitten, um der Individualität der Personen gerecht zu werden und eine bestmögliche Entwicklung zu erreichen. Schulungen, Trainings und Mentoring Programme hingegen laufen in eher standardisierter Form ab, da beispielsweise Mentoren allen Talenten zugewiesen werden. Die Ausgestaltung erfolgt jedoch individuell durch die Gestaltung der Beteiligten. Coaching hängt für das Unternehmen *„immer vom Thema ab“*, ob es standardisiert oder individuell eingesetzt wird. Einzig Traineeprogramme werden vom Unternehmen A noch nicht angeboten.

Die Maßnahmen stellen größtenteils **einzelne Instrumente** dar, die nicht in einem integrierten ganzheitlichen System aufeinander abgestimmt sind, sondern je nach Bedarf angewendet werden. Ein abgestimmtes Modell, in dem ein Trainingsmodul auf ein anderes folgt, existiert bisher noch nicht.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen A verfügt über gute Förderungsmöglichkeiten von Talenten. Zur Verbesserung sind jedoch noch drei Optimierungsvorschläge zu nennen.

Handlungsempfehlung I: Mentoring und Coaching individualisieren

Mentoring und Coaching sollten zukünftig als individualisierte Maßnahmen zur Talententwicklung genutzt werden, um auf die speziellen Bedürfnisse und Potenziale der jeweiligen Mitarbeiter besser eingehen zu können (vgl. Teil I, Kapitel 6.6). Die optimale

Entwicklung der Kompetenzen, Fähigkeiten und der Persönlichkeit kann auf diese Weise noch stärker fokussiert und der Trainingserfolg erhöht werden.

Handlungsempfehlung II: Integriertes Entwicklungsmodell für Mitarbeiter

Die verschiedenen Entwicklungsmaßnahmen sollen nicht unabhängig voneinander verlaufen, sondern in einem integrierten System zusammenhängen. Auf diese Weise können die einzelnen Instrumente aufeinander aufbauen und ineinander greifen, um so eine ganzheitliche Entwicklung des Talents zu erreichen. Diese Vorgehensweise erzeugt für das Unternehmen wie auch für das Talent den größten Mehrwert. Gleichzeitig wird eine Transparenz über die Förderungsmöglichkeiten geschaffen, die einem Talent zur Verfügung stehen.

Handlungsempfehlung III: Fokussierung von on-the-job-Trainings

Studien haben gezeigt, dass Trainings erfolgreicher sind, wenn sie on-the-job stattfinden (vgl. Teil I, Kapitel 6.2.2). Gelernt wird auf der Basis von learning-by-doing, so dass das Gelernte direkt in der täglichen Arbeit angewendet werden kann. Der Effekt von einzelnen Trainings verpufft nicht, sondern zahlt sich aufgrund einer direkten Umsetzbarkeit in den Praxisalltag aus. Die Talente entwickeln auf diese Weise eine hohe Arbeitsmotivation und erfahren Erfolgserlebnisse. Das Unternehmen sollte diese Studienergebnisse bei der Gestaltung der Talententwicklung berücksichtigen.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Oftmals existieren in Unternehmen vordefinierte Karrierepfade, die auf dem Weg zu bestimmten Positionen durchlaufen werden müssen. Im Unternehmen A sind **spezielle Karrierepfade** nicht vorhanden. Zwar gibt es Positionen, die eigentlich nur erreicht werden können, wenn vorher bestimmte Stationen auf dem Weg dorthin begleitet wurden. Wenn beispielsweise jemand aus dem internen Bereich Auslandgeschäftsführer werden soll, *„dann soll er eigentlich durch das Product Management und durch das VB und dann ins Ausland gehen“*. Jedoch gibt es für die Einhaltung dieser Wege nichts Festgeschriebenes.

Transparente Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens halten die Befragten für gegeben. Es gibt sehr viele Mitarbeiter, die als Auszubildende ihre Karriere innerhalb des Unternehmens begonnen haben und zum Beispiel zum Verkaufsbüroleiter, Abteilungsleiter oder Auslandgeschäftsführer aufgestiegen sind. Entwicklungsmöglichkeiten sind somit offensichtlich und für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar. Füh-

rungsaufgaben und entsprechende Verantwortungsbereiche werden in Unternehmen A auch an Mitarbeiter vergeben, die dem Unternehmen bereits längere Zeit angehören.

Der **Status als Talent** wird derzeit nicht offen kommuniziert, ist somit intransparent. Der Grund dafür liegt darin, dass „*im Moment niemand wirklich explizit als Talent*“ bezeichnet wird. Allerdings sind sich die Mitarbeiter darüber bewusst, dass sie von ihren Vorgesetzten als Talent nominiert werden können. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung wird ihnen dies entsprechend mitgeteilt. Hier ist hinzuzufügen, dass viele Talente aus den eigenen Reihen rekrutiert werden, das heißt ihre Ausbildung im Unternehmen A durchlaufen und anschließend Führungsaufgaben oder Aufgaben im Ausland übernehmen.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Existenz einer betrieblichen Karriereplanung bewirkt bei vielen Mitarbeitern eine höhere Motivation. Es ist wichtig, den Talenten Karrieremodelle und Nachfolgepläne sowie Perspektiven auf die Besetzung interessanter Positionen aufzuzeigen. In diesem Bereich gibt es folgende Verbesserungspotenziale:

Handlungsempfehlung I: Einführung eines Karrieremanagements

Laut Aussage der Befragten gibt es im Unternehmen A kein explizites Karrieremanagement beziehungsweise keine festgelegten Karrierepfade. Das heißt, um gewisse Positionen zu erreichen, sollte ein Mitarbeiter im Voraus andere, vordefinierte Stellen besetzt haben. Ob dies immer eingehalten wird, können die Befragten nicht mit Sicherheit sagen. Vor diesem Hintergrund sollte zumindest für diejenigen Positionen, für die es solche Vorgaben gibt, ein Instrument eingeführt werden, das es ermöglicht, die Stellenabfolge nachzuvollziehen. Vorstellbar wäre auch die Einführung von grob vorgegebenen Pfaden, um eine zu starke Festlegung zu vermeiden. Diese Pfade können mit dem jeweiligen Mitarbeiter besprochen und individuell angepasst werden, zum Beispiel in Form von Führungs-, Experten- sowie Projektkarrieren oder Auslandseinsätzen (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.5).

Für die Erreichung bestimmter Karrierestufen empfiehlt es sich, Kriterien wie objektive Leistungszahlen, Vorgesetztenbeurteilungen und die Einschätzung der persönlichen Entwicklung heranzuziehen (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1).

Handlungsempfehlung II: Nachfolgeplanung

Es ist wichtig, Schlüsselpositionen rechtzeitig und anforderungsgerecht zu besetzen. Dem Unternehmen A scheint dies gut zu gelingen, indem sich ehemalige Auszubildende als Talente erweisen und entsprechende Positionen einnehmen können. Um die

Besetzung von Vakanzen noch effizienter zu gestalten, bietet es sich an, eine Nachfolgeplanung zu implementieren, die formalisiert und instrumentalisiert eine langfristige, systematische Planung und Entwicklung von Mitarbeitern mit Potenzial ermöglicht (vgl. Teil I, Kapitel 7.4, 7.4.1).

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Im Zusammenhang mit der Talentbindung gibt es verschiedene **Instrumente und Maßnahmen**, auf die ein Unternehmen zurückgreifen kann. Um den Verbleib von Mitarbeitern sicherzustellen, stattet Unternehmen A seine Mitarbeiter mit interessanten Aufgaben aus, die durch hohe Eigenverantwortlichkeiten gekennzeichnet sind. Aufgrund der flachen Hierarchien ist es schwierig, die Mitarbeiter mit attraktiven Karrieremöglichkeiten zu halten. Den Anreiz bietet hier vielmehr die Möglichkeit, schon nach kurzer Zeit viel Verantwortung zu übernehmen. Zudem bietet sich beispielsweise die Möglichkeit, ins Ausland zu gehen oder innerhalb Deutschlands an verschiedenen Standorten zu arbeiten. Neben diesen „harten Faktoren“ erweisen sich auch „weiche Faktoren“, wie das Führungsklima oder das allgemeine Unternehmensklima, als wesentlich für die Bindung von Talenten. Die Befragten sehen es als großen Pluspunkt an, in einem Familienunternehmen zu arbeiten, da als Ziel des Unternehmens nicht die Erwirtschaftung von Gewinn an vorderster Stelle steht. Aufgrund dieser Maxime arbeiten die Mitarbeiter *„sehr hanseatisch, sehr traditionell mit dem Mensch im Mittelpunkt“*. Angewandte Instrumente zur Talentbindung sind die Übernahme von Verantwortung, das Arbeitsklima, die Unternehmenswerte und das Thema Tradition, die allesamt von den Befragten als sehr wirksam und effektiv erachtet werden. Die Möglichkeit des Auslandseinsatzes wird in ihrer Effektivität eher niedrig eingestuft, da sie nur für Einzelne besteht und somit nur auf individueller Ebene betrachtet werden kann.

Handlungsfeld	Beispiele eingesetzter Bindungsmaßnahmen	Bewertung
Entwicklungsperspektiven	Personalentwicklungsmaßnahmen: attraktive Arbeitsplätze mit hoher Verantwortung, Sonderprogramme (Development Center), Auslandseinsätze	5; 2
Betriebliche Faktoren	Arbeitsklima, Tradition	5
Führungskultur	Unternehmenswerte	5

sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam

Tabelle 6: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Da der Erfolg eines Unternehmens von seinen Mitarbeitern abhängt, ist es von hoher Bedeutung, die Talente an das Unternehmen zu binden. Das Unternehmen A verzeichnet für seine Mitarbeiter eine lange Dauer der Betriebszugehörigkeit. Jedoch wird nicht erwähnt, dass dies aufgrund eines vorhandenen Bindungsmanagements der Fall ist. In nachfolgenden Bereichen weist Unternehmen A Optimierungspotenzial auf.

Handlungsempfehlung I: Implementierung von Mitarbeiterbefragungen sowie Identifikation erfolgskritischer Positionen und Mitarbeiter

Über die Einführung von Mitarbeiterbefragungen kann das Unternehmen herausfinden, wie stark das Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen ist (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.2). Dieser Abfrage sollte folgender Prozess vorgeschaltet werden: Um die Maßnahmen des Bindungsmanagements auf die entsprechenden Mitarbeiter zuzuschneiden zu können, müssen zunächst die erfolgskritischen Positionen und Funktionen identifiziert werden. Im Anschluss daran sollte eine quantitative und qualitative Mitarbeiterbestandsanalyse stattfinden, beispielsweise über eine Altersstrukturanalyse, Nachfolgeplanungen, Neubedarfsermittlungen sowie Qualifikations-, Leistungs- und Potenzialanalysen (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.1).

Handlungsempfehlung II: Erweiterung der commitmentrelevanten Handlungsfelder

Talentbindungsmaßnahmen, die das Unternehmen A wahrnimmt, werden in Tabelle 6 dargestellt. Weitere mögliche Handlungsfelder können der nachfolgenden Tabelle 7 entnommen werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.2).

Handlungsfeld	Beispiele häufig eingesetzter Bindungsmaßnahmen
Anreizsysteme	Optionen, Prämien, Serviceleistungen etc.
Mitarbeiterführung	Führungskräfteschulungen, 360°-Feedback
Entwicklungsperspektiven	Mitarbeiter- und Coachinggespräche, „Roadmaps for Success“
Unternehmenskultur	Schaffung einer Corporate-Culture-Focus-Group, Employer Branding

Tabelle 7: Beispiele für mögliche Retentionmaßnahmen

(vgl. Teil I, Kapitel 8.8.2)

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Die Evaluation des Talentmanagements im Unternehmen A befindet sich noch in den ersten Schritten. Das bisherige **Controlling** läuft im Rahmen der Leistungs- und Potenzialbeurteilung in Mitarbeitergesprächen ab. Dabei wird gemessen, ob die festgelegten Ziele erreicht und die erwartete Leistung erbracht wurde. Eine direkte Evaluation von Entwicklungs-, Bindungs- oder Personalmarketingaktivitäten im Rahmen des Talentmanagements wurde mit „*Nein*“ beantwortet.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Da das Unternehmen bisher noch kein Controlling in Bezug auf Talentmanagement anwendet, besteht für diesen Bereich Optimierungspotenzial.

Handlungsempfehlung I: Definition von Kennzahlen

Um den Erfolg von Talentmanagement zu messen, ist eine regelmäßige Evaluation notwendig, die gleichzeitig den Ausgangspunkt für Veränderungen darstellen kann. Zu Beginn der Einführung eines Controllings sollten einzelne Maßnahmen evaluiert werden, um mit einem angemessenen Aufwand in das Themenfeld einzusteigen. Dazu sollten die wichtigsten Kennzahlen definiert werden (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1). Das Unternehmen A sieht unter anderem die „*Anzahl der Potenziale*“, die „*Anzahl der entwickelten Potenziale*“ und die „*Anzahl der Personen im Talentpool*“ als für sich relevant an und sollte dementsprechend Messgrößen für diese Bereiche entwickeln. Parallel sollten Zielvorgaben formuliert werden, die das Unternehmen mittelfristig erreichen will. Durch einen regelmäßigen Abgleich von Ist- und Soll-Größen können Abweichungen entdeckt und Anpassungsmaßnahmen entwickelt werden.

Handlungsempfehlung II: Implementierung einer Talent Scorecard

Die zweite Handlungsempfehlung geht einen Schritt über die erste hinaus und verfolgt das Ziel, langfristig betrachtet den gesamten Talentmanagement-Prozess im Unternehmen ganzheitlich zu evaluieren. Eine Talent Scorecard ist dafür das passende Instrument. Angelehnt an das Prinzip der Balanced Scorecard unterstützt sie die Messung, Steuerung und Dokumentation von Talentmanagement-Aktivitäten (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2). Für die einzelnen Bereiche des Talentmanagements werden jeweils vier bis fünf aussagekräftige Kennzahlen sowie zugehörige Zielgrößen formuliert. Anschließend können Maßnahmen konzipiert werden, die zu einer Zielerreichung beitragen. Durch das Berücksichtigen der verschiedenen Bereiche des Talentmanagements soll dem integrativen Charakter des Themas entsprochen werden.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Die Unterstützung des Talentmanagements über ein EDV-System hat bei Unternehmen A einen vergleichbar geringen Stellenwert. In der Gesamtbewertung wird dieser Bereich auf den hintersten Rang gesetzt (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 11).

Für die Dokumentation und Auswertung des Talentmanagements werden einzelne Programme genutzt, insbesondere das Microsoft Office Paket und Lotus Notes. Darüber hinaus ist in der allgemeinen Personalarbeit SAP HR als Abrechnungssystem im Einsatz.

Unternehmen A sind einige Systeme bekannt, die für eine Abbildung, Auswertung und Integration des Talentmanagements genutzt werden könnten. Ihre Nutzung wird aber als nicht notwendig bewertet. Als Gründe hierfür werden persönliche Negativerfahrungen beim Einsatz solcher Systeme in Personalabteilungen anderer Unternehmen genannt. Insbesondere der gesteigerte Aufwand der Datenpflege mindert diesen Erfahrungen zufolge den Mehrwert solcher Systeme. Auch das Einschleusen von „*Quotenleuten*“, also Mitarbeitern, die nicht wirklich Talente sind, zum Zweck der Aufbesserung von Statistiken, wurde erlebt und verstärkt die Entscheidung im Unternehmen A, kein integratives IT-System für das Talentmanagement einzuführen.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Einführung eines zentralen IT-Systems, das die relevanten Elemente und Abläufe des Talentmanagements integriert, soll – so die Theorie – eine höhere Transparenz und Objektivität durch eine zentrale Zugriffsmöglichkeit bringen (vgl. Teil I, Kapitel 10.4). Steuerung und Umsetzung des Talentmanagements können effizienter gestaltet werden, da alle relevanten Schnittstellen angesteuert werden können. Schließlich wird auch die Datenqualität gesteigert und ermöglicht eine zuverlässigere Informationsbasis, beispielsweise in Entscheidungssituationen. Ein integriertes System kann einen Beitrag zum Controlling leisten und unterstützt durch die Vernetzung der Einzelprozesse den ganzheitlichen Charakter des Talentmanagements.

Die Bedenken von Unternehmen A gegenüber der Einführung und Nutzung von einem solchen IT-System sollten an dieser Stelle berücksichtigt werden. Der mögliche beschriebene Nutzenzuwachs muss gegen den Aufwand der Systempflege und die Anschaffungskosten abgewogen werden. Auch die Vermeidung von „*Quotenleuten*“ muss gewährleistet sein. Dies scheint aber weniger Aufgabe des Systems, als vielmehr der Unternehmenskultur zu sein.

Handlungsempfehlung: Überprüfung der Notwendigkeit eines IT-Systems

Die Notwendigkeit der Einführung eines IT-Systems sollte mit Reifung des Talentmanagements und Wachstum der Talentdatenbank regelmäßig überprüft werden. Dabei sollte kontrolliert werden, inwieweit Transparenz, Objektivität, Effizienz und Datenqualität noch ohne ein IT-System gewährleistet werden können. Sollte sich das Unternehmen A für die Anschaffung und Nutzung eines solchen Systems entscheiden, ist zwingend erforderlich, die dahinterliegenden Abläufe, Schnittstellen, Akteure etc. des Talentmanagements umfassend zu definieren.

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Das Unternehmen A hat eine Personalstrategie, die sich aus seiner Unternehmensstrategie ableitet. Die Gestaltung und Umsetzung des Talentmanagements sind Teil dieser Personalstrategie. Dabei hat Unternehmen A keinen schriftlichen Realisierungsfahrplan festgelegt. *„Sie werden hier kein Schriftstück finden, wo explizit drin steht, bis zu dem Datum haben sie einen Talentpool.“* Es wird vielmehr als „Common Sense“ zwischen den Beteiligten bezeichnet, dass das Talentmanagement sukzessive aufgebaut werden soll. Diese gemeinsame Orientierung äußert sich zum einen darin, dass es ein festes Budget für Talentmanagement gibt, zum anderen über eine Mitarbeiterbroschüre, die Ziele und Neuerungen kommuniziert – unter anderem die Implementierung von Talentmanagement – und somit eine gewisse Verbindlichkeit besteht.

Talentmanagement wird als ein Prozess bezeichnet, den ein Mitarbeiter durchläuft, sobald er über das Kompetenzmodell als Talent identifiziert wurde. Die konkrete Ausgestaltung dieses Prozesses im Sinne von vordefinierten Prozessschritten und Schnittstellen wird aus den Interviewaussagen nicht deutlich.

Gestaltet und gesteuert wird der Prozess von der Human Resource-Abteilung und wird bezeichnet als *„der Bereich, der losgelöst ist und da von außen nochmal drauf guckt“*. Eine Kernfunktion übernimmt im Talentmanagement bei Unternehmen A die Führungskraft, indem sie aus ihren Mitarbeitern die Talente identifiziert und diese Information an die Human Resource-Abteilung weiterleitet (vgl. Teil I, Kapitel 4.1). Die Zusammenarbeit von Human Resource-Bereich und Führungskraft bildet eine Kernschnittstelle, deren genaue Ausgestaltung im Gespräch nicht weiter ausgeführt wird. Als Unterstützer des Talentmanagement-Prozesses wirkt die Geschäftsführung, die mit der Erwartung an Human Resources, ein Talentmanagement aufzubauen, dem Arbeitsbereich Vertrauen entgegen bringt sowie Glaubwürdigkeit durch eine ernsthafte Unterstützung

erzeugt und somit eine Verankerung für das Talentmanagement in der Unternehmung schafft.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Gestaltung und Umsetzung der unternehmerischen Voraussetzungen wird im Unternehmen A als aktuell wichtigster Aufgabenbereich des Talentmanagements bezeichnet (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 11). Dabei können, aufbauend auf den Status quo, folgende Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden.

Handlungsempfehlung I: Ableitungsprozess überprüfen

Für die eindeutige und unternehmenszielorientierte Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Personalstrategie wird in der Theorie ein Ableitungsprozess vorgeschlagen. Dieser beinhaltet, als wesentliche Zwischenschritte, die Feststellung der herausragenden Fähigkeiten sowie die aktuellen Prioritäten der Organisation, um darauf aufbauend zu ermitteln, welchen Humankapitalbedarf das Unternehmen in Zukunft decken muss (vgl. Teil I, Kapitel, 11.2.1). Da im Interview ein Ableitungsprozess der Personalstrategie nicht ausdrücklich zur Sprache kam, wird an dieser Stelle empfohlen, diesen anhand der Theorie zu überprüfen, denn insbesondere aus dem festgestellten Humankapitalbedarf ergeben sich Implikationen für die Ausrichtung des Talentmanagements.

Handlungsempfehlung II: Prozessorganisation hervorheben

Im Interview wird die Organisation des Talentmanagements nicht explizit beschrieben. Die Theorie schlägt hierzu eine Prozessorganisation vor, im Gegensatz zu einer für das Personalwesen derzeit typischen funktionalen Organisation (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2.3). Diese Prozessorganisation beinhaltet eine starke Verzahnung der Kernprozesse. Die inhaltliche Abstimmung, ein abteilungsübergreifendes Denken und das Vermeiden von Doppelarbeiten schaffen Kosteneinsparungen und Synergien. Die Handlungsempfehlung schließt hier an die Empfehlung in Kapitel 2 „Ganzheitlichkeit des Systems hervorheben“ an und regt eine Überprüfung der bestehenden Organisation beziehungsweise die Implementierung einer Prozessorganisation an.

Handlungsempfehlung III: Verbindlichkeit des „Common Senses“ schaffen

Der Aufbau des Talentmanagements wird bei Unternehmen A als „Common Sense“, als gemeinschaftliche Ausrichtung oder Orientierung bezeichnet. Eine Verschriftlichung der Ziele des Talentmanagements oder der Meilensteine in der Realisierung schafft eine höhere Verbindlichkeit gegenüber allen Beteiligten und damit eine gesteigerte Stabilität des Aufbau- und Umsetzungsprozesses. Die Steuerung des Talentmanagement-Aufbaus über einen „Common Sense“ spricht zwar eindeutig für eine unterstüt-

zende Unternehmenskultur, birgt aber auch die Gefahr, dass der Prozess von einzelnen Personen, die diesen „Common Sense“ teilen, abhängig wird. Die Vermeidung dieses Aspekts spricht für eine Verschriftlichung.

Handlungsempfehlung IV: Koordination und Schnittstellen definieren

Die Verantwortlichkeiten im Talentmanagement-Prozess sind bei Unternehmen A eindeutig verteilt. Wie die Koordination zwischen den Akteuren verläuft, wurde im Interview nicht weiter erläutert. Auch die Ausgestaltung von Schnittstellen wurde nicht erwähnt. Zur Transparenzsteigerung und Fehlervermeidung sollten diese eindeutig definiert werden. Auf diese Definitionen können ferner auch Evaluation und Gesamtdatensteuerung zurückgreifen.

Handlungsempfehlung V: Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter anregen

Als weiterer Akteur im Talentmanagement soll der Mitarbeiter eine proaktive Rolle einnehmen (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.7). Mitarbeiter sollen zum Beispiel angeregt werden, Weiterentwicklungswünsche oder -bedarfe auszusprechen. Dazu müssen entsprechende Möglichkeiten und Abläufe im Talentmanagement transparent gemacht werden. Diese Empfehlung greift auch den Abschnitt „Unternehmenskultur leben“ aus Kapitel 2.2 auf. Die bestehende Lern- und Führungskultur kann hier einen positiven Einfluss nehmen.

11 Fazit

Das Unternehmen A steht noch in den Anfängen der Gestaltung und Implementierung eines Talentmanagements. Noch nicht alle aus der Theorie empfohlenen Aspekte werden berücksichtigt, dabei ist das Unternehmen schon recht gut aufgestellt. Das Unternehmen A sieht zum jetzigen Zeitpunkt die oberste Priorität in dem Bewusstsein für die Notwendigkeit von Talentmanagement, also „*dass die Organisation über das Thema Talentmanagement spricht*“. Die Gestaltung der unternehmerischen Voraussetzungen für ein integratives Talentmanagement ist daher die wichtigste Aufgabe. Anschließend daran sind insbesondere die Bereiche Talententwicklung, Talentbindung sowie Identifikation und Auswahl von Talenten für das Unternehmen von Bedeutung. Die Themen Einsatz und Gewinnung von Talenten sind langfristig für das Unternehmen wichtig, aber ihnen wird zum jetzigen Zeitpunkt keine besondere Handlungsnotwendigkeit zugemessen. Weniger wichtig werden aktuell die Steuerung der Gesamtdaten, EDV-Unterstützung und das Controlling betrachtet. Der Fokus liegt damit eindeutig auf dem systematischen Aufbau eines ganzheitlichen Konzepts und dessen Implementierung,

nicht aber auf der direkten Evaluation. Diese soll erst folgen, sobald überhaupt Daten in ausreichendem Maß erhoben wurden und verfügbar sind.



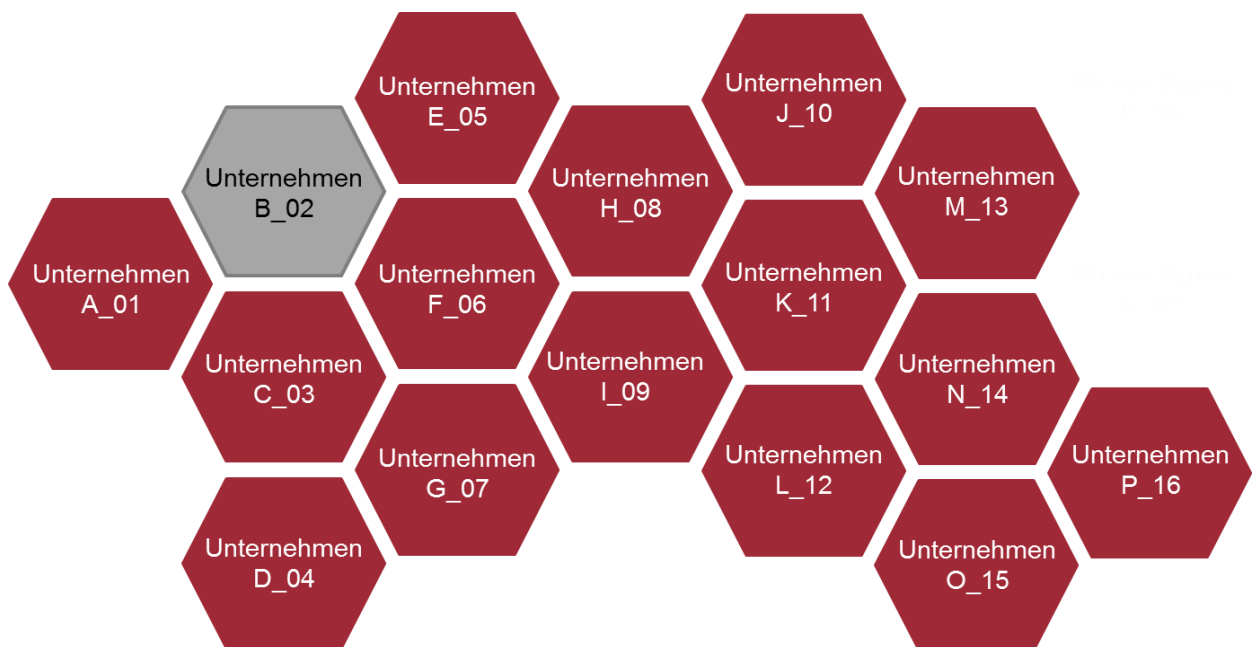
Abbildung 45: Priorisierung der Talentmanagement-Prozesse

Als derzeit wahrnehmbaren Mehrwert des Talentmanagements empfindet Unternehmen A eine Verbesserung des Betriebsklimas. Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und stellen über das Talentmanagement fest, dass das Unternehmen eine *„lernende, wachsende Organisation [ist], in der man sich eigene Gestaltungsspielräume schaffen kann, in denen man irgendwie eingebunden ist also in die Entwicklung“*.

Die Bedeutung, die das Unternehmen den unternehmerischen Voraussetzungen zuschreibt, ist gerechtfertigt. Auf diese bauen alle anderen Arbeitsbereiche auf. Dabei sollte nicht nur die Unternehmenskultur berücksichtigt werden, sondern auch die Strategieverknüpfung, die allen Maßnahmen des Talentmanagements eine Zielrichtung vorgibt. Folglich wird als generelle Empfehlung aus diesem Bericht deutlich, dass alle eingesetzten und zukünftig geplanten Instrumente und Maßnahmen des Talentmanagements auf ihre Strategieverknüpfung und Zielorientierung geprüft werden sollten. Mit dieser gemeinsamen Orientierung wird auch die ganzheitliche Verzahnung und somit das Zusammenwirken der einzelnen Elemente intensiviert.

Die Herangehensweise von Unternehmen A, einen sukzessiven Aufbau des Talentmanagements zu verfolgen, wird in der nachhaltig und stabil wirkenden Ausgestaltung deutlich. Die aufgelisteten Handlungsempfehlungen dieses Berichts sollen die Fortsetzung dieses Wegs unterstützen und können ebenfalls sukzessive umgesetzt werden.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UNTERNEHMEN_B_02



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	286
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	286
2.1	Status Quo	286
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	286
3	Gewinnung von Talenten	287
3.1	Status Quo	287
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	288
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	289
4.1	Status Quo	289
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	289
5	Talententwicklung und -förderung	290
5.1	Status Quo	290
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	291
6	Einsatz von Talenten	291
6.1	Status Quo	291
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	291
7	Talentbindung	292
7.1	Status Quo	292
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	293
8	Controlling des Talentmanagements	293
8.1	Status Quo	293
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	293
9	Talentmanagement und IT	294
9.1	Status Quo	294
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	294
10	Unternehmerische Voraussetzungen	295
10.1	Status Quo	295
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	295
11	Fazit	296

Tabellenverzeichnis

Tabelle 8: Rangordnung der Talentmanagement-Bereiche..... 296

1 Einleitung

Die vorliegende Ausarbeitung stellt die Auswertung des Interviews mit einer Human Resource Business Consultantin des Unternehmens B dar. Ihre Position ist die Leitung des Bereichs Aus- und Weiterbildung für Deutschland. Das Unternehmen B ist Teil einer Konzernstruktur und im Bereich Asset Management tätig. Es ist in 19 Märkten vertreten und beschäftigt circa 2.900 Mitarbeiter.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Das Interview begann mit der Ermittlung des Verständnisses von Talentmanagement im Unternehmen B. Dabei zeigte sich, dass weder ein globaler Ansatz angestrebt wird, bei dem jeder Mitarbeiter als Talent gesehen wird, noch wird die gezielte Förderung einzelner Gruppen und Personen fokussiert.

Im Unternehmen B beschäftigt sich der Prozess Talentmanagement mit der Ermittlung der Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten für die gesamte Belegschaft, gleichzeitig dient die damit verbundene Potenzialermittlung dem Herausstellen von High Potentials („Top 20“). Das übergeordnete Ziel ist die Bindung von Talenten. Um dies zu erreichen, werden Maßnahmen ergriffen, um die Attraktivität des Unternehmens B zu erhöhen.

Für das Unternehmen B ist ein Talent eine Person, die über Potenzial verfügt, welches für das Unternehmen von hoher Bedeutung ist, weiterentwickelt, und langfristig gehalten werden soll.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Momentan wirkt das Talentmanagement etwas losgelöst von der Gesamtstrategie und könnte systematischer und strategischer ausgerichtet sein.

Handlungsempfehlung I: Systematisierung des Talentmanagement-Prozesses

Es empfiehlt sich für das Unternehmen B ein genaueres Vorgehen der Kernprozesse zu planen und Strukturen zu schaffen, um sie überprüfbarer zu gestalten. Das würde beispielsweise bedeuten, genauere Kriterien zu entwickeln, die ein Talent kennzeichnen und so ein einheitliches Vorgehen zur Identifizierung zu erreichen. Das Talentmanagement sollte dabei an strategische Entscheidungen geknüpft sein und nach den Unternehmenszielen ausgerichtet sein (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.4). Dies würde eine stär-

kere Einbindung von Human Resources in die strategischen Organisationsentscheidungen bedeuten (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.5).

Handlungsempfehlung II: Verzahnung der personalwirtschaftlichen Kernprozesse

Das Talentmanagement im Unternehmen B scheint momentan ein Teilprozess von Human Resources zu sein. Eine ganzheitliche Verzahnung der personalwirtschaftlichen Kernprozesse zu einem integrativen, ganzheitlichen Talentmanagement-Prozess kann das Unternehmen unterstützen die Wettbewerbsposition zu stärken und flexibel auf neue Herausforderungen reagieren zu können (vgl. Teil I, Kapitel 2.4).

Handlungsempfehlung III: Klare Rollen und Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeit des Talentmanagements sollte nicht allein im Human Resource-Bereich verortet sein. Es ist die Aufgabe der Unternehmensleitung den Gesamtprozess zu vertreten, ein Bewusstsein für das Thema zu schaffen und das Talentmanagement mit der Gesamtstrategie zu verknüpfen. Human Resources, vertreten durch den Talentmanager, sollte für die strategische Ausrichtung verantwortlich sein und gemeinsam mit der Unternehmensleitung Schnittstellen identifizieren, die zu einer Unterstützung der erfolgskritischen Elemente der Unternehmensstrategie führen (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.7). Im Unternehmen B nimmt Human Resources bereits eine beratende Funktion ein, es unterstützt die Führungskräfte bei der Umsetzung des Talentmanagements, die Verantwortlichkeit der Ausführung ist in den jeweiligen Fachabteilungen verortet. Um ein einheitlicheres Vorgehen des Talentmanagements zu schaffen, könnte Human Resources klare Richtlinien zur Umsetzung bereitstellen.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Derzeit hat das Unternehmen Schwierigkeiten Talente für das mittlere Management für sich zu gewinnen, im Bereich der Junior- und Senior-Mitarbeiter macht sich kein „War for Talents“ bemerkbar. Nach eigenen Angaben ergreift das Unternehmen B derzeit nur wenige Maßnahmen zur Gewinnung von Talenten, der Fokus liegt eindeutig auf der Steigerung der Bekanntheit. Aufgrund einer kürzlichen Umfirmierungen und der derzeitigen Ausrichtung auf dem europäischen Markt, ist der neue Name weniger bekannt als der Vorherige. Eine Medienkampagne zur Steigerung der Bekanntheit des Markennamens soll dazu dienen, Kunden aber auch potenzielle Bewerber anzusprechen.

Derzeit werden weitere Instrumente genutzt, dazu gehören Lehraufträge, welche durch fähige Dozenten als „*Visitenkarte nach außen*“ gesehen werden. Auch Online-

Jobbörsen und Betriebsbesichtigungen werden zur Gewinnung von externen Talenten genutzt. Als Bedingung für einen Erfolg dieser Maßnahmen wird aber auch hier die Bekanntheit des Unternehmens vorausgesetzt.

Praktika werden als Mittel gesehen Talente *“mittel- und langfristig an sich zu binden”* und werden daher als sehr wichtig eingeschätzt. Es existiert weiterhin ein Traineeprogramm, daneben werden Berufsausbildungen als wichtig eingeschätzt, um Talente zu finden und gleichzeitig das Renommee am Markt zu unterstützen. Social Media-Programme gewinnen an Bedeutung, daher werden auch sie vermehrt genutzt, um an Talente heranzutreten.

Die Kontaktpflege zu externen Talenten, wie zum Beispiel zu ehemaligen Praktikanten, ist bislang nicht systematisiert. Das Unternehmen verfügt über keinen Talentpool, weder für externe, noch für interne Talente.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen nutzt bereits unterschiedliche Kanäle zur Gewinnung von Talenten, was eine differenzierte Ansprache der Zielgruppen möglich macht. Durch die folgenden Vorschläge zur Optimierung ließe sich die Gewinnung von Talenten weiter verbessern.

Handlungsempfehlung I: Hochschulkooperationen und -messen

Empfehlenswert wäre es, die Möglichkeit zu nutzen sich aktiv an Hochschulkooperationen zu beteiligen und Angebote wie Hochschulmessen zu nutzen, um sich als Arbeitgeber darstellen zu können und Kontaktpunkte zu potenziellen Talenten zu vermehren (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.1).

Handlungsempfehlung II: Systematisierung des Relationship Managements

Auffällig ist, dass Praktika zwar als wichtiges Instrument zur Gewinnung von Potenzialträgern gesehen werden, aber kein Talentpool für externe oder interne Talente vorhanden ist. Das Talent Relationship Management kann daher nicht systematisiert sein, sodass der Kontakt zu Talenten leicht verlorengehen kann. Es empfiehlt sich daher eine Einrichtung eines Talentpools in Erwägung zu ziehen, um auch die Wirksamkeit der bereits vorhandenen Instrumente langfristig zu steigern. Auch hier wäre eine einheitliche Grundlage zur Identifizierung von Talenten eine Voraussetzung. Denn nicht nur der erste Kontakt ist von Bedeutung, auch die langfristige Gestaltung der Beziehung zu Talenten ist von entscheidender Relevanz (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4).

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Das Kompetenzmodell des Unternehmens B wird derzeit überarbeitet, so dass momentan keine hinterlegten Stellenbeschreibungen mit Kompetenzanforderungen vorhanden sind. Langfristig soll es dies, zumindest für Schlüsselpositionen, geben. So wird ein Abgleich zwischen den Anforderungen an eine Stelle und den vorhandenen Kompetenzen einer Person möglich sein.

Die Identifikation von Talenten wird schwerpunktmäßig durch 360°-Feedbacks, Vorgesetztenbeurteilungen und Mitarbeitergespräche gestaltet. Assessment Center, Persönlichkeitsfragebögen oder Orientierungscenter beziehungsweise Management Development Center kommen dabei nicht zum Tragen. Auch Personalakten-, Laufbahn- und Werdeganganalysen werden weniger fokussiert, da deren ständige Aktualisierung nur sehr aufwendig zu realisieren ist. Es existiert eine Portfoliomatrix mit den Dimensionen Performance und Potenzial, in die Führungskräfte Mitarbeiter zur Identifizierung einordnen. Als weitere wichtige Voraussetzung zur Identifikation von Talenten wird eine gute Menschenkenntnis gesehen, die jeder im Personalbereich tätige Mitarbeiter mitbringen sollte.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Ein neues Kompetenzmodell befindet sich aktuell in der Planung. Die Entwicklungsphase bietet wichtiges Potenzial, welches durch die folgenden Aspekte ausgeschöpft werden könnte:

Handlungsempfehlung I: Einführung eines Kompetenzmanagements

Bei der Überarbeitung des Kompetenzmanagements ist es empfehlenswert, die Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte in das Kompetenzmodell einzubinden. Dessen Gestaltung sollte übersichtlich sein und nur strategisch wichtige Kompetenzen enthalten. Die Verhaltensanker müssen verständlich und anwenderorientiert sein und die Maßnahmen zur Kompetenzerfassung sollten valide und effiziente Instrumente vorsehen. Um erfolgreiches Kompetenzmanagement zu betreiben ist es unerlässlich, dass es vom Top-Management befürwortet und unterstützt wird (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4). Werden diese Kriterien berücksichtigt, ermöglicht das Kompetenzmanagement eine effiziente und strategiebezogene Durchführung des gesamten Talentmanagement-Prozesses (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.2).

Handlungsempfehlung II: Kompetenzmanagement zur Talentidentifikation

Ein Kompetenzmanagement kann dem Unternehmen B helfen, den Talentauswahlprozess effektiver zu gestalten. Beispielsweise kann die Leistungsanalyse anhand der fixierten Kompetenzen vorgenommen werden, indem Entwicklungen messbar und transparent gemacht werden können. Auch eine strategische Planung der Besetzung von Schlüsselpositionen lässt sich durch ein Kompetenzmanagement strukturierter realisieren (vgl. Teil I, Kapitel 5.4.2).

Handlungsempfehlung III: Kompetenzmanagement zur Auswahl von Talenten

Externe Talente lassen sich anhand festgelegter Stellenbeschreibungen mit enthaltenen hard facts und soft facts besser ermitteln. Da Assessment Center und Persönlichkeitsanalysen zur Potenzialermittlung im Unternehmen B wenig Akzeptanz erfahren, empfiehlt es sich stattdessen teilstrukturierte Interviews zur Unterstützung des Auswahlprozesses zu nutzen, da diese eine hohe prognostische Validität aufweisen (vgl. Teil I, Kapitel 5.4.2). Die Implementierung eines Kompetenzmanagements scheint zunächst kosten- und zeitintensiv, langfristig können aber Vorteile bezüglich der Effektivität und der Effizienz erreicht werden.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Zur Talententwicklung und -förderung werden im Unternehmen B derzeit die Programme und Maßnahmen Coaching, Job Rotation und Entsendungen genutzt. Das Angebot der Entsendung steht dabei zum Teil der Gesamtbelegschaft zur Verfügung, so richtete sich im letzten Jahr das Angebot an alle Mitarbeiter für einige Wochen an einem der europäischen Standorte zu arbeiten. Es werden aber auch gezielt Mitarbeiter angesprochen, ob sie Interesse hätten für eine gewisse Zeit im Ausland tätig zu sein. Dies dient zum einen der Potenzialförderung, zum anderen soll hierdurch die Attraktivität des Unternehmens gesteigert werden.

Weiterhin werden die Instrumente Trainings, Workshops und Seminare zur Entwicklung und Förderung eingesetzt. Als sehr zielführend wird das Thema der besonderen Aufgaben und Projekten gesehen, auch in Kombination mit einer frühen Führungsverantwortung. In der Praxis gestaltet es sich so, dass Talenten, die in einer Führungsrolle gesehen werden, frühzeitig eine Teamleitung übertragen wird, da in diesem Stadium noch die Möglichkeit der „Justierung“ gegeben ist. Außerdem werden Traineeprogramme und Praktika als sinnvolle Möglichkeit gesehen, Talente frühzeitig kennenzulernen und zu entwickeln.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen B setzt bereits vielfältige Maßnahmen zur Talententwicklung und -förderung ein. Aus der Literatur geht hervor, dass insbesondere den bereits oft genutzten training-on-the-job-Maßnahmen durch ihren „learning-by-doing“-Charakter eine hohe Effizienz beigemessen wird (vgl. Teil I, Kapitel 6.1). Dennoch gibt es noch weitere Optimierungsvorschläge:

Handlungsempfehlung I: Einführung von Mentoring Programmen

Mentoring Programme werden bisher nicht genutzt, könnten aber durch den unterstützenden Charakter hilfreiche Förderungsmöglichkeiten für junge Talente sein. Auch die Weitergaben von Wissen und der Netzwerkgedanke ließe sich auf diese Weise ausbauen. Im Zentrum steht die Persönlichkeitsentwicklung, es werden aber auch gleichzeitig Anreiz- und Monitoringaspekte vereint (vgl. Teil I, Kapitel 6.6).

Handlungsempfehlung II: Systematisches, individuell abgestimmtes Vorgehen

Bei der Entwicklung und Förderung von Talenten ist es wichtig ein integriertes und aufeinander abgestimmtes Modell zu entwickeln, welches ein strukturiertes und systematisches Vorgehen ermöglicht. Dieses kann individuell für das Talent ausgestaltet werden und sollte stärkenorientiert, unterstützend, netzwerkorientiert und langfristig ausgerichtet sein (vgl. Teil I, Kapitel 6.10).

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Der optimale Einsatz von Talenten ist im Unternehmen B Aufgabe der Führungskräfte, Human Resources steht dabei beratend zu Seite. Es empfiehlt den Führungskräften die Mitarbeiter über ihre Stärken und Schwächen zu informieren, ob dies geschieht und sich daraus transparente Karrieremöglichkeiten ergeben, ist allerdings nicht gesichert. Engagement Surveys aus der letzten Zeit haben ergeben, dass nicht alle Mitarbeiter zufrieden sind, da sie nicht wissen, wie ihre Leistungen eingeschätzt werden und welche Karrieremöglichkeiten sich für sie ergeben. Festgelegte Karrierepfade für Talente gibt es derzeit nicht.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Karrieremanagement ist nicht immer zufriedenstellend für die Talente des Unternehmens B. Um die Relevanz dieser Anforderungen an den optimalen Einsatz von Talenten zu unterstreichen, seien an dieser Stelle die Ergebnisse der letzten neun

„High Potential“-Studien des Beratungsunternehmens Kienbaum genannt, welche wiederholend besagen, dass fehlende Karrieremöglichkeiten und unbefriedigende Aufgabeninhalte häufige Wechselgründe darstellen (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1). Folgende Vorschläge können zur Verbesserung beitragen:

Handlungsempfehlung I: Transparente Karrierewege

Es empfiehlt sich für das Unternehmen B die Karrierewege für Talente transparent zu gestalten, dabei sollten grobe Modelle entworfen werden. Die Schwerpunkte können auf Führungs-, Experten-, Projekt- oder Auslandskarrieren gelegt werden. Weiterhin sollte die Karriereplanung möglichst individuell sein, um den Wünschen des Talents und den Anforderungen des Unternehmens hinreichend zu entsprechen (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.4.2).

Handlungsempfehlung II: Anspruchsvolle Aufgaben

Inhaltlich sollten, je nach Einsatzbereich, Führungsaufgaben, komplexe Tätigkeiten und Aufgaben mit einem hohen Problemgehalt beziehungsweise Verantwortungsbereich forciert werden. So können Talente durch „learning-by-doing“ optimal gefördert werden und es wird Wertschätzung durch die Übertragung von Verantwortung vermittelt (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.4.2).

Handlungsempfehlung III: Formalisierte und instrumentalisierte Nachfolgeplanung

Um vorbereitet auf Vakanzen von Schlüsselpositionen zu sein, ist eine formalisierte und instrumentalisierte Nachfolgeplanung von entscheidender Bedeutung. Dies bedeutet, dass die Laufbahn- und die Karriereplanung Hand in Hand gehen sollten und rechtzeitig mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen begonnen werden sollte. Die langfristig ausgerichtete Planung bringt, neben der anforderungsgerechten Neubesetzung, auch Bindungsaspekte mit sich (vgl. Teil I, Kapitel 7.4 f.).

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Da es sich bei dem Unternehmen B um einen internationalen Konzern handelt, haben talentierte Mitarbeiter die Möglichkeit, sich innerhalb des Konzerns weiterzuentwickeln, beispielsweise durch Auslandseinsätze. Dies kann zu einer gesteigerten Attraktivitätswahrnehmung führen und so die Mitarbeiter an das Unternehmen binden. Weiterhin wird eine vermehrte Transparenz der Leistungs- und Potenzialeinschätzung durch die Führungskräfte forciert. Als wichtigstes Instrument zur Bindung talentierter Mitarbeiter werden monetäre Anreize gesehen. Dabei wird darauf geachtet auch in schwierigen

Zeiten Bonuszahlungen zu leisten. Sollte dies nicht in dem gewohnten Umfang möglich sein, gilt es dies offen zu kommunizieren und dem Mitarbeiter zu verdeutlichen, dass sich die Minderung nicht auf dessen Leistung bezieht. Potenzialförderung stellt eine sinnvolle Investition für das Unternehmen dar, daher wird auch in wirtschaftlich weniger guten Phasen nicht darauf verzichtet.

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Grundsätzlich sind bereits sinnvolle Bindungsmaßnahmen im Unternehmen B vorhanden. Weitere Maßnahmen könnten sein:

Handlungsempfehlung I: Führungskräftebildungen

Sie beziehen sich auf eine Verbesserung der Mitarbeiterführung. Die Transparenz bezüglich der Leistungs- und Potenzialeinschätzung hat sich in der letzten Zeit bereits verbessert, eventuell könnten Führungskräften aber weitere Instrumente für deren Erkennung an die Hand gegeben werden. So ließen sich weitere Entwicklungsperspektiven für entsprechende Mitarbeiter herausarbeiten, die langfristig zu deren Bindung beitragen und somit unerwünschte Fluktuation sowie motivational bedingte Fehlzeiten reduzieren (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.2).

Handlungsempfehlung II: Ermittlung des Ist-Zustands

Vor der Konzeption neuer Bindungsmaßnahmen sollte durch Mitarbeiterbefragungen der Status Quo des Commitments ermittelt werden. Nur so können zielgerichtete Maßnahmen entwickelt und an den Schwachstellen angesetzt werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.2).

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Der Erfolg des Talentmanagements wird bislang im Unternehmen B nicht evaluiert.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Zur Visualisierung des Erfolgs von Talentmanagement ist die Evaluation von entscheidender Bedeutung. Zur Evaluation des Talentmanagements eignen sich zwei praxisnahe Ansätze.

Handlungsempfehlung I: Entwicklung von Key Performance Indicators

Zum einen können Key Performance Indicators genutzt werden. Diese Schlüsselindikatoren stellen Hilfsgrößen für die stellvertretende Messung von nicht messbaren Gege-

benheiten dar. Besonders im Talentmanagement stellen sie eine große Bedeutung dar, da die qualitative Leistung nur schwer in Zahlen ausgedrückt werden kann. Die Formulierung sollte idealerweise aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Key Performance Indicators sollten sich durch Klarheit und Übersichtlichkeit auszeichnen, um eindeutig und schnell nachvollziehbar zu sein. Weiterhin sollte es nicht zu viele Key Performance Indicators geben. Um eine Übersteuerung zu vermeiden werden vier bis fünf Key Performance Indicators empfohlen. Um sie messen zu können, müssen den Key Performance Indicators Zielgrößen, das heißt Sollwerte zugeordnet werden, anhand denen Abweichungen ermittelt werden können (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1.2).

Handlungsempfehlung II: Entwicklung einer Talent Scorecard

Zum anderen kann das Talentmanagement anhand einer Talent Scorecard evaluiert werden. Sie dient der integrativen und übersichtlichen Messung, Steuerung und Dokumentation der Talentmanagement-Aktivitäten. Die Ziele, Vorgaben und Maßnahmen werden innerhalb der Kennzeichentafel auf die strategischen Voraussetzungen abgestimmt (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.3).

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

In der Konzernstruktur sind entsprechende EDV-Systeme zur Unterstützungen des Talentmanagement-Prozesses vorhanden, allerdings werden sie im Unternehmen B nicht genutzt.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Eine Zusammenführung der Prozesse führt zu einer Realisierung strategisch bedeutsamer Ziele hinsichtlich des Talentmanagements. Zur Wahrnehmung dieses Unterstützungsprozesses eignet sich entsprechende IT (vgl. Teil I, Kapitel 10.1).

Handlungsempfehlung: Nutzung von IT

Durch die Nutzung von IT kann mehr Transparenz und Objektivität gewährleistet werden, da zentral auf Daten zugegriffen werden kann. Weiterhin kann eine erhöhte Effizienz der Operationalisierung des Talentmanagements und die Steuerung der Gesamtdaten erreicht werden und die Qualität der Auswertung des Talentmanagements kann erhöht werden (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.1 f.).

Das Ergebnis einer integrierten Systemlösung ist ein Talent Record, der wesentliche Informationen und Daten des einzelnen Talents enthält, die somit für Controlling und

Reporting nutzbar gestaltet sind. Auch ein möglicher Talentpool ließe sich auf diese Weise unterstützen (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.1).

Um erfolgreiches IT-gestütztes Talentmanagement zu betreiben, sollten Schnittstellen und Datentransfererfordernisse klar festgelegt und eine nutzerfreundliche Anwendung möglich sein (vgl. Teil I, Kapitel 10.6).

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Das Talentmanagement ist im Unternehmen B Teil der Gesamtstrategie. Der Zusammenhang zur Unternehmenskultur wird allerdings nur „bedingt“ wahrgenommen.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung I: Bezug zur Gesamtstrategie herstellen

Um die unternehmerischen Voraussetzungen für ein integratives Talentmanagement auszubauen, sollte es sowohl einen klaren Bezug zur Unternehmens- als auch zur Personalstrategie aufweisen. Auf diese Weise können diesbezüglich Maßnahmen langfristig ausgerichtet werden und sich an der künftigen Entwicklung des Unternehmens orientieren. Die unternehmerische Vision beziehungsweise Mission bildet dabei die Grundlage, denn sie zeigt auf, welche Ziele das Unternehmen anstrebt und wie diese erreicht werden sollen. Darauffolgend wird eine Ist-Analyse erstellt, eine Messung der Leistungsstruktur des Unternehmens, anhand welcher herausragende Fähigkeiten, eine Beurteilung aktueller Prioritäten ermittelt werden können. Die Ergebnisse eines Vergleichs der Leistungsanalyse (Ist-Zustand) mit der Vision beziehungsweise Mission (Soll-Zustand) sind als Grundlage zur Entwicklung einer Humanstrategie heranzuziehen. Diese sollte beinhalten, welches Humankapital das Unternehmen in Zukunft braucht, um seine unternehmerischen Ziele zu erreichen. Aus diesem Prozess ergeben sich für das Talentmanagement relevante Informationen, die eine Talentmanagementstrategie einfließen lassen sollte (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1).

Handlungsempfehlung II: Prozessorientierte Organisation

Eine Prozessorganisation kann erfolgreiches Talentmanagement im Unternehmen B erleichtern. Grundlage hierfür ist eine strategische Überlegung hinsichtlich einer langfristigen Beschäftigungsstruktur. Hierbei sind sowohl quantitative, als auch qualitative Dimensionen zu berücksichtigen, letztere können durch ein Kompetenzmanagement unterstützt werden.

Administrative Unterstützungsprozesse liefern wichtige Daten, Zahlen und Fakten, welche die Basis für entsprechende Personalstrukturanalysen und für das Karrieremanagement liefern. So kann innerhalb der Kernprozesse die operative Umsetzung entlang des Employee-Life-Cycles realisiert werden. Dieser beginnt mit der Personalbestandsplanung und integriert weiterhin die Talentgewinnung, die Leistungs- und Potenzialbeurteilung, die Nachfolgeplanung, das Bindungsmanagement sowie das Entlohnungs- beziehungsweise Belohnungsmanagement (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2).

Handlungsempfehlung III: Verknüpfung der Schnittstellen

Zur Sicherstellung des integrativen Ansatzes gilt es, die Prozesse auf allen Ebenen sinnvoll miteinander zu verknüpfen und durch Schnittstellen optimal zu verbinden. Im Unternehmen B finden bereits regelmäßige Talentmanagement-Meetings statt, in denen sich Führungskräfte und Human Resource-Fachleute austauschen und strategische Planungen erarbeiten. Diese enge Zusammenarbeit ist eine ideale Basis um geklärte Verantwortungsbereiche zu schaffen, die für ein prozessorientiertes, integratives Talentmanagement unerlässlich sind (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.3.2.4).

11 Fazit

Der abschließende Teil des Interviews, der sich mit der wahrgenommenen Relevanz der einzelnen Talentmanagementbereiche im Unternehmen B beschäftigt, zeigt, dass einzelne Themen, wie beispielsweise die Identifikation und Bindung der Talente weit aus höher gewichtet werden als der Gesamtprozess des Talentmanagements. Die folgende Tabelle verdeutlicht dies:

Rangordnung der Talentmanagement-Bereiche	
Rang	Bereich
1	Identifikation und Auswahl von Talenten
1	Talentbindung
2	Gewinnung von Talenten
2	Talententwicklung und -förderung
4	Einsatz von Talenten
5	Unternehmerische Voraussetzungen
6	Steuerung der Gesamtdatenstruktur

Tabelle 8: Rangordnung der Talentmanagement-Bereiche

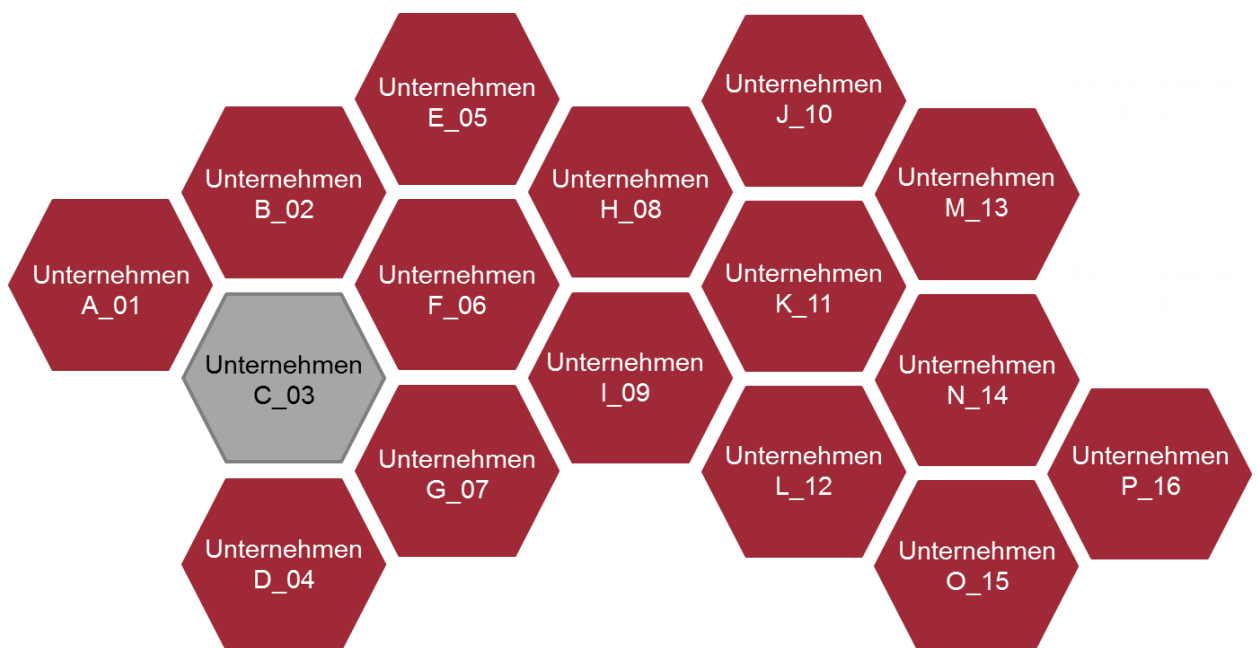
Daher besteht die abschließende Empfehlung für das Unternehmen B darin, zunächst die generischen Voraussetzungen für ein integratives Talentmanagement zu überprüfen. Dies würde zunächst eine Überarbeitung der Talentmanagement-Strategie bedeuten, um einen deutlichen Bezug zur Unternehmens- aber auch zur Personalstrategie zu

generieren. Eine prozessorientierte Sichtweise und geklärte Verantwortungsbereiche stellen eine weitere wichtige Bedeutung dar. Sinnvoll unterstützen lässt sich diese Grundlage des Gesamtprozesses durch die Einführung von IT, was eine Zusammenführung der einzelnen Prozesse durch einen zentralen Informationszugriff sowie eine Evaluation ermöglichen würde. Auch die Einführung eines Talentpools ließe sich so leichter realisieren, der Potenzial für ein systematisches Beziehungsmanagement, aber auch für die Karriere- und Nachfolgeplanung bedeuten würde. Die geplante Einführung eines überarbeiteten Kompetenzmanagements ist ein wichtiger Schritt für das Unternehmen B, denn so würde es einheitliche Kriterien zur Identifizierung von Talenten über alle Unternehmensbereiche geben.

Momentan ist das Talentmanagement im Unternehmen B eher auf der operativen Ebene angesiedelt, es werden vielfältige Maßnahmen zur Gewinnung, Identifikation und Bindung von Talenten unternommen. Die Auswertung des Interviews hat allerdings ergeben, dass derzeit nicht von einem integrativen Talentmanagement-Prozess gesprochen werden kann, da wichtige Voraussetzungen, die auf der strategischen Ebene angesiedelt sein sollten, nicht genutzt beziehungsweise vorhanden sind. Ein möglicher Grund dafür ist in dem letzten Satz des Interviews auszumachen: *„Ich glaube wir brauchen einfach noch mehr Zeit. Also das Thema hapert ja sehr, sehr oft daran, dass das Thema eben sehr viel Zeit bindet, die man eigentlich nicht hat, gerade als Führungskraft“*. Es besteht daher durchaus Potenzial zur Realisierung eines ganzheitlichen Prozesses, sollte sich die Zeit genommen werden, das Talentmanagement zu überarbeiten.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_C_03



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	301
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	301
2.1	Status Quo	301
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	302
3	Gewinnung von Talenten	302
3.1	Status Quo	302
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	304
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	306
4.1	Status Quo	306
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	307
5	Talententwicklung und -förderung	308
5.1	Status Quo	308
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	309
6	Einsatz von Talenten	310
6.1	Status Quo	310
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	311
7	Talentbindung	312
7.1	Status Quo	312
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	313
8	Controlling des Talentmanagements	314
8.1	Status Quo	314
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	314
9	Talentmanagement und IT	315
9.1	Status Quo	315
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	316
10	Unternehmerische Voraussetzungen	316
10.1	Status Quo	316
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	318
11	Fazit	318

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 46: Wirksamkeitseinschätzung von Gewinnungsmaßnahmen	303
Abbildung 47: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen C	313

1 Einleitung

Der vorliegende Bericht beleuchtet die momentane Situation des Unternehmens C im Bereich „Integratives Talentmanagement“. Mit einem Umsatz von 5,6 Milliarden Euro und circa 20.000 Mitarbeitern gehörte das Unternehmen im Jahr 2011 zu den weltweit erfolgreichsten der Handelsbranche.

Um die Analysen auf aktuelles Datenmaterial zu stützen, wurden im Oktober 2011 drei Interviews im Headquarter des Unternehmens durchgeführt. Dafür standen uns eine Human Resource-Business Partnerin zur Verfügung als auch zwei Trainees aus den Bereichen Supply Chain und Marketing & Sales.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Zur Gruppe der Talente gehören im Unternehmen C neben den Trainees auch die so genannten Leadership Talents. Trainees gelangen über einen mehrstufigen Auswahlprozess in das Unternehmen und durchlaufen ein 18-monatiges Programm. In dieser Zeit können sie an einer Reihe von on-the-job und off-the-job-Maßnahmen teilnehmen, um sich auf ihre zukünftige Position als Nachwuchsführungskräfte vorzubereiten. Leadership Talents sind jene Mitarbeiter, die im Rahmen des Performance Managements sowohl eine hohe Leistungs- als auch Potenzialeinschätzung erhalten haben. Wie sich im späteren Verlauf zeigen wird, erhalten alle Talente individualisierte Entwicklungspläne und werden je nach Ebene unterschiedlichen Development Programmen zugewiesen. Dass für die Gruppe der Talente besondere Anstrengungen zur Entwicklung und Bindung unternommen werden, erscheint vor dem Hintergrund ihres Beitrags zur Leistung der Organisation nachvollziehbar. Nichtsdestotrotz erhalten auch alle anderen Mitarbeiter im Unternehmen C zahlreiche Optionen, um sich weiterzuentwickeln.

Wie sich bereits in Teil I (Kapitel 11.2.1) gezeigt hat, ist die Verknüpfung des Talentmanagements mit der Unternehmens- und Personalstrategie erfolgskritisch. Erst wenn sich das Talentmanagement an den aktuellen Bedürfnissen des Unternehmens und der zukünftigen Entwicklung orientiert, kann es einen positiven Beitrag leisten. Um eine inhaltliche Strategieabstimmung zu gewährleisten, hat sich in der Literatur ein so genannter Ableitungsprozess durchgesetzt (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1). Auch im befragten Unternehmen C wird der Ausrichtung des Talentmanagements an der Unternehmensstrategie große Bedeutung beigemessen. Daher ist auch hier ein Ableitungsprozess implementiert. Die befragte Personalerin argumentiert: „*Wir kommen immer aus der*

Business Strategie [...] wenn wir uns im Personalbereich nicht an der Business Strategie orientieren, dann haben wir ein riesen Thema.“ Die Businessstrategie liefert Informationen zum Workforce Planning; dem quantitativen und qualitativen Personalbedarf des Unternehmens. Darauf aufbauend sollte es dann zur Ausgestaltung aller Kernprozesse des Talentmanagements kommen.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Im Vergleich zu anderen Arbeitgebern hat Unternehmen C einen Vorsprung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Talentmanagements. Auch eine prozessorientierte Sichtweise zur Sicherstellung einer integrativen Verknüpfung ist im Personalbereich durchaus vorhanden. Dabei gilt jedoch zu beachten, dass viele Initiativen relativ neu sind und bislang noch nicht ihren Weg in den Alltag des Personalbereichs gefunden haben.

Handlungsempfehlung: Einführung einer Systematik zur Umsetzung der neuen Konzepte

Die große Herausforderung vor der das Unternehmen steht, ist die entwickelten Konzepte „zum Laufen zu bringen“. Dazu wird es nötig sein, sich die Unterstützung aller Beteiligten zu sichern. Darüber hinaus gilt es eine Systematik zu implementieren, die vorgibt auf welche Art und Weise die neuen Konzepte umgesetzt werden. Im Hinblick auf das Workforce Planning könnte das zum Beispiel bedeuten, festzulegen welcher Personenkreis für die Ermittlung des Personalbedarfs verantwortlich ist, mit welcher Regelmäßigkeit eine Überprüfung durchgeführt werden soll und über welche definierten Schnittstellen Impulse für die Anpassung einzelner Human Resource-Kernaktivitäten, zum Beispiel Talentgewinnung, Talententwicklung und Talentbindung weitergegeben werden sollen. Die Steuerung des Prozesses ist damit eine der zukünftig wichtigsten Aufgaben.³²

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Um den bereits seit Langem von Wissenschaftlern und Praktikern befürchteten Auswirkungen des demografischen Wandels und der Transformation vom Bewerbermarkt zum Kandidatenmarkt (vgl. Teil I, Kapitel 3.1) entgegenzuwirken, hat Unternehmen C bereits vor einigen Jahren Maßnahmen für die Gewinnung von talentiertem Nachwuchs entwickelt. Das bemerkenswerte daran ist, dass all diese Maßnahmen nicht nur auf die

³² Weitere Hinweise zu strukturellen Herausforderungen, die sich im Rahmen eines integrativen Talentmanagements ergeben, finden sich in Kapitel 10.

Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt sind, sondern zudem einer kontinuierlichen Evaluation im Hinblick auf ihre Wirksamkeit unterliegen. Einen Überblick über alle genannten Maßnahmen und eine dazugehörige Wirksamkeitseinschätzung kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.

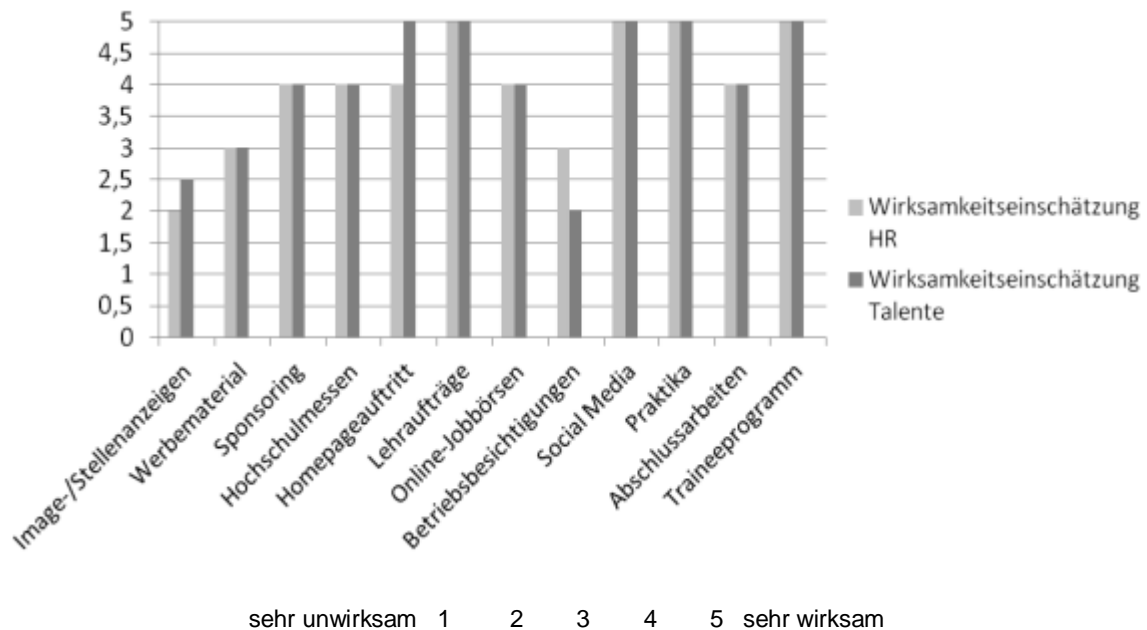


Abbildung 46: Wirksamkeitseinschätzung von Gewinnungsmaßnahmen

Der Schlüssel zum Erfolg liegt für Unternehmen C dabei im gezielten Einsatz so genannter „Komplettpakete“, das heißt intensiver Kooperationen mit zuvor definierten Zielhochschulen. An diesen, für jeden Bereich in Abhängigkeit von Rankings und Erfahrungswerten identifizierten Zielhochschulen, ist das Unternehmen nicht nur auf Hochschulmessen aktiv, sondern pflegt darüber hinaus auch inhaltliche Kooperationen, wie zum Beispiel Case Studies, Lehraufträge und die Zusammenarbeit mit studentischen Initiativen sowie mit den hochschuleigenen Career Services. Der Mehrwert, der befragte Personalerin: *„Wir werden nicht zu einer Uni gehen, mit der wir nicht auch inhaltlich zusammenarbeiten“*. Die befragten Trainees vergeben für Lehraufträge auf einer Wirksamkeitsskala von eins bis fünf den Maximalwert und schätzen die Möglichkeit, an praxisnahen Beispielfällen, mehr über die Zusammenarbeit im Unternehmen zu erfahren. Der Erfolg der intensiven Hochschulpartnerschaften zeigt sich für Unternehmen C unter anderem in einem Anstieg der Bekanntheit und der Beliebtheit. Dies zeigen eigens, zum Zweck der Wirksamkeitsüberprüfung, erworbene Studien. An den definierten Zielhochschulen hat es Unternehmen C somit vielfach geschafft zum Employer-of-Choice zu werden. Der dadurch erzielte Mehrwert für das Unternehmen ist immens und die Personalerin stellt fest: *„Wir haben [...] in der Vergangenheit zwar nicht so viele Bewerbungen bekommen [...] aber dafür die richtigen“*.

Neben diesen äußerst effektiven Hochschulkooperationen hat Unternehmen C ein Bindungsprogramm etabliert, das vielversprechenden Talenten nach erfolgreich absolviertem Praktikum und einem vierstufigen Auswahlprozess die Möglichkeit bietet, in einen Talentpool aufgenommen zu werden. Die Mitglieder dieses Programms profitieren nicht nur von verbesserten Chancen beim Jobeinstieg (zum Beispiel gelangt man bei einer Bewerbung für das Traineeprogramm direkt in das Assessment Center und überspringt damit den Vorauswahlprozess), ihnen wird darüber hinaus sowohl die Möglichkeit eingeräumt ein Auslandspraktikum zu absolvieren, eine praxisnahe Abschlussarbeit in Kooperation mit dem Unternehmen zu schreiben als auch an speziell für das Programm entwickelten Workshops teilzunehmen. Dass solche Talentpools für die Sicherung der Talent-Pipeline einen großen Beitrag leisten können, haben auch andere Arbeitgeber erkannt. Dennoch gelingt es vielfach nicht, das Potenzial dieser Pools hinreichend strategisch zu nutzen. Im Bereich der Talentgewinnung muss Unternehmen C den Vergleich mit anderen Arbeitgebern nicht scheuen, sondern punktet vielmehr durch die strategische Abstimmung der etablierten Maßnahmen und der damit einhergehenden Möglichkeit eines nachhaltigen Beziehungsaufbaus im Sinne des Talent Relationship Managements (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1).

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Definition von Zielhochschulen und der Einsatz von Maßnahmen zur Gewinnung von Talenten an diesen Zielhochschulen ist für Unternehmen C eine erfolgsversprechende Methode, die sowohl auf der kognitiven, affektiven als auch auf der konativen Ebene Wirkung entfaltet (vgl. Teil I, Kapitel 3.2.2). Dennoch bleibt Unternehmen C von den Rekrutierungsherausforderungen des 21. Jahrhunderts nicht verschont. Ein Mangel an qualifizierten Bewerbungen zeigt sich vor allem in jenen Bereichen, die weniger stark mit dem Unternehmen assoziiert werden. Während Marketingnachwuchs allein aufgrund der hohen Markenbekanntheit und Produktattraktivität weniger Probleme bereitet, fehlt es im Bereich IT zunehmend an guten Kandidaten.

Handlungsempfehlung I: Qualität der Maßnahmen weiterhin gewährleisten und entsprechend der quantitativen Bedarfe (Workforce Planning) ausweiten

Da Unternehmen C bereits die adäquaten Mittel zur Talentgewinnung für sich gefunden hat, wird es zukünftig – in qualitativer Hinsicht – darum gehen, Wirksamkeitskontrollen durchzuführen und die Maßnahmen gegebenenfalls anzupassen. Darüber hinaus erscheint es vor dem Hintergrund des Talentmangels in bestimmten Bereichen sinnvoll, das Workforce Planning heranzuziehen, um den quantitativen Bedarf zu ermitteln und bestehende Maßnahmen gegebenenfalls auszuweiten. So könnte die Identifikation von Zielhochschulen auch für den Bereich IT und eventuell ebenfalls für den

Bereich Forschung und Entwicklung von Interesse sein und sich positiv auf eine Bedarfsdeckung auswirken.

Handlungsempfehlung II: Talentpool als Multiplikator nutzen und Vernetzung fördern

Der Aufbau einer nachhaltigen Beziehung mit jenen Kandidaten, die in das Bindungsprogramm aufgenommen sind und die damit zusammenhängende Gewinnung der jungen Talente für das Unternehmen vollziehen sich bereits. Hier kann es sinnvoll sein, den Austausch unter den Talenten weiter zu fördern (zum Beispiel durch einen eigenen Kommunikationsbereich auf der Homepage), um über die dadurch entstehende Gruppendynamik die Verbindung zum Unternehmen zu intensivieren. Darüber hinaus kann es sowohl für das Unternehmen als auch für die Talente einen Mehrwert darstellen, wenn diese als Unternehmensbotschafter an ihrer Universität eingesetzt werden und das eigene Netzwerk auf Unternehmen C aufmerksam machen. Langfristig gesehen können solche Unternehmensbotschafter zudem inhaltliche Kooperationen anstoßen, da sie – vor Ort – an der Universität agieren. Bei späterer Beschäftigung im Unternehmen erklären sie sich zudem sicherlich gerne für die Teilnahme an Rekrutierungsmaßnahmen (Case Studies, Unternehmenspräsentationen) bereit.

Handlungsempfehlung III: Social Media-Konzept zielgruppenspezifisch gestalten

Während die befragte Personalerin Social Media für die Gewinnung von Talenten als äußerst wirksam bezeichnet, fällt die Einschätzung der Nachwuchstalente für diese Maßnahme deutlich geringer aus. Dies mag damit zusammenhängen, dass die befragten Trainees grundsätzlich eine weniger starke Affinität zur Nutzung von Internetplattformen wie Facebook, Xing oder LinkedIn im Rahmen der Arbeitbersuche haben. Wenngleich diese individuellen Ansichten nicht auf alle Bewerber übertragen werden können, so lässt sich vermuten, dass Unternehmensaktivitäten im Bereich Social Media in Abhängigkeit von der Zielgruppe unterschiedlich starke Wirkungen entfalten können. Vor der Etablierung eines Social Media-Konzepts ist es daher unabdingbar zu analysieren, welche Möglichkeiten (vgl. Social Media Prisma, Teil I, Kapitel 3.4.1.4.2) für Unternehmen im Internet bestehen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und welche Plattformen dabei von welcher Zielgruppe genutzt werden. Bei bestimmten Gruppen kann zum Beispiel die Nutzung von fachspezifischen Blogs eine wichtige Rolle spielen.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Das im Unternehmen C implementierte Kompetenzmodell basiert auf drei Säulen: den Potenzialkriterien (aspiration, passion, ability), den funktionalen Kompetenzen und acht Kernkompetenzen. Letztgenannte umfassen jeweils vier Methodenkompetenzen (innovation, customer focus, driving results und thinking ahead) und vier Sozialkompetenzen (collaboration, leadership, diversity und integrity). Neben einer klassischen Dreiteilung (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.) in Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz werden Mitarbeiter im Unternehmen C somit nicht nur hinsichtlich der erbrachten Leistung und den beobachteten Fähigkeiten eingeschätzt, sondern darüber hinaus bezüglich ihres Potenzials, also der Möglichkeit sich noch weiter entwickeln zu können und zu wollen, denn *„jemand der gut performt, ist ein guter Performer, aber selbst wenn der überall gut ist, heißt das eben noch lange nicht, dass der Potenzial hat sich zu entwickeln und weiterzukommen“* (befragte Personalerin). Die Beurteilung des Potenzials spielt insbesondere bei der Einschätzung junger Nachwuchstalente eine wichtige Rolle. Sie müssen nicht ‚fertig‘ entwickelt sein und für alle Kompetenzen eine maximale Ausprägung aufweisen, sondern das Potenzial für solch eine Entwicklung mitbringen. Die Definition von Potenzialkriterien und die damit zusammenhängende Integration in das Kompetenzmodell war für das Unternehmen C eine große Herausforderung, die es allerdings zu bewältigen galt, um den unternehmensspezifischen Bedürfnissen Rechnung tragen zu können. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass viele Kriterien in unmittelbarem Bezug zur Strategie und zur Kultur des Unternehmens stehen. *„Passion [ist zum Beispiel] etwas, was sehr unternehmensspezifisch ist“* (befragte Personalerin). Hier geht es darum, Leute sowohl auf der kognitiven aber auch auf der emotionalen Ebene von eigenen Ideen zu überzeugen. Darüber hinaus sollte sich in dieser Dimension auch zeigen, ob jemand *„Veränderungen mitträgt [und] vorantreibt“*. Neben diesen spezifischen Kriterien, spielt auch die Zusammenarbeit im Unternehmen C eine sehr wichtige Rolle und wird daher im Rahmen der Sozialkompetenzen evaluiert.

Um die Mitarbeiterbeurteilungen für die Führungskräfte zu erleichtern, wurden die benötigten Kompetenzausprägungen in Abhängigkeit von der Ebene des Mitarbeiters definiert. Dies ist äußerst sinnvoll, da *„Professionals [...] eine andere Ausprägung der Kompetenzen [haben] als ein Board Member.“* Überaus positiv zu bewerten ist ebenfalls, dass es im Sinne einer Anwenderorientierung neben der klassischen Aufstellung von Verhaltensankern ebenfalls zur Formulierung von *„Dont’s“* gekommen ist; also beobachteten Verhaltensweisen, die sich negativ auf die Beurteilung auswirken.

Auf Basis der geführten Interviews lässt sich somit ableiten, dass das Kompetenzmodell im Unternehmen C bedarfsorientiert konstruiert wurde, einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung unterliegt als auch eine einfache Handhabung sowie Übersichtlichkeit für Anwender garantiert. Damit sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Kompetenzmodelle erfüllt (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4).

Unternehmen C verfügt über eine große Anzahl so genannter Kompetenzermittlungsmethoden, die je nach Zielgruppe und Position („*wir haben für unterschiedliche Ebenen unterschiedliche Instrumente*“) zum Einsatz kommen. Während 360°-Feedbacks, Management Audits und Orientierungscenter für interne Kandidaten auf höheren Ebenen Anwendung finden, eignen sich klassische Assessment Center eher bei der Auswahl externer Kandidaten im Rahmen des Trainee- und Praktikantenbindungsprogramms. Persönlichkeitsfragebögen spielen sowohl bei der Auswahl von Führungskräften als auch von jungen Nachwuchstalente eine wichtige Rolle und werden meist in Kombination mit Leistungstest über ein Online-Tool erfasst. Mitarbeitergespräche und Vorgesetztenbeurteilungen finden ebenfalls für alle Ebenen statt. Im Unternehmen C sind Laufbahn- und Werdegangsanalysen im Rahmen der strategischen Nachfolgeplanung und der damit zusammenhängenden Besetzung kritischer Schlüsselpositionen unabdingbar. Ebenso wie der Einsatz der unterschiedlichen Instrumente hat auch eine Effektivitätsbetrachtung aus der Sicht der befragten Personalerin „*zielgruppenspezifisch*“ zu erfolgen. „*Für Talente ist sicherlich ein Management Development Center [am effektivsten, um] Entwicklungspotenziale zu erkennen und diese dann weiterzuentwickeln und zu fördern.*“

Die befragten Trainees besitzen einen sehr guten Überblick über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzermittlungsmethoden. Das Gespräch mit ihnen bringt darüber hinaus zu Tage, dass die zur Auswahl externer Kandidaten eingesetzten Maßnahmen den Anforderungen an eine soziale Validität (vgl. Teil I, Kapitel 5.4.2) genügen. Ein befragter Trainee argumentiert: „*[...] das Auswahlverfahren fand ich sehr gut. Das war unter anderem ein Grund, wieso ich mich für [Unternehmen C] entschieden habe*“. Darüber hinaus lobt er die Transparenz im Auswahlprozess. Seine Trainee-Kollegin unterstützt diese Ansicht und fügt hinzu, dass sie den Bewerbungsprozess bei anderen Unternehmen teilweise aufgrund der zu hohen Komplexität und Intransparenz abgebrochen habe.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Sowohl das Kompetenzmodell als auch die Kompetenzermittlungsmethoden von Unternehmen C sind äußerst ausgereift. Um jedoch volle Wirksamkeit zu entfalten ist neben der Implementierung ebenfalls die richtige Anwendung sicherzustellen

Handlungsempfehlungen I: Schulungen zur Beobachtung und Bewertung von Mitarbeitern

Wie sich im Gespräch mit der befragten Personalerin zeigt, existieren weitere Hürden bei der Anwendung von entwickelten Tools, zum Beispiel *„wenn die Umsetzung an den Vorgesetzten scheitert, weil sie sich eben nicht trauen das Kreuzchen links zu machen, sondern rechts [...]“*. Die Scheu von Führungskräften Mitarbeiter realitätsnah einzuschätzen ist nichts Ungewöhnliches (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.3). Dennoch sollten hier Maßnahmen eingeleitet werden, um dem entgegenzuwirken. So ist es zum Beispiel empfehlenswert, wenn die Vorgesetzten entsprechende Schulungen besuchen, bei denen sie Techniken zur Beobachtung und Bewertung von Leistung sowie Potenzial erlernen und ihnen die Hemmung vor der Erteilung negativer Einschätzungen genommen wird.

Handlungsempfehlungen II: Anpassung des Kompetenzmodells für die Auswahl von Praktikanten

Während die Auswahlmechanismen für das Praktikantenbindungsprogramm so gut sind, dass die Übergangsquoten vom Programm in den Direkteinstieg oder in das Traineeprogramm zwischen 60 % und 70 % liegen, schaffen es lediglich 10 % aller Praktikanten in das Bindungsprogramm. *„Die Qualität unserer Praktikanten zu erhöhen [...] das ist eine unserer größten Baustellen“*, erklärt die befragte Personalerin. Um dieses Problem zu lösen, sollten anhand des Kompetenzmodells Mindestanforderungen für die Auswahl von Praktikanten definiert werden. Darüber hinaus müssen Führungskräfte dafür sensibilisiert werden, welchen Stellenwert eine optimale Praktikantenauswahl in der langfristigen Sicherung des Talent-Flows (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.2.) hat. Hierzu bedarf es vor allem des Commitments des Top-Managements; denn nur hier herrscht der mikropolitische Handlungsspielraum, um Veränderungen zu forcieren.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Zur Förderung seiner Mitarbeiter setzt Unternehmen C sowohl on-the-job-Maßnahmen als auch off-the-job-Maßnahmen (vgl. Teil I, Kapitel 6) ein. Erstere sind in den Arbeitsalltag integriert. Im Unternehmen C handelt es sich dabei um Mentoring, Coaching, Job Rotation, Stretch Assignments und das Traineeprogramm. Im Rahmen des Onboarding-Prozesses erhalten neue Mitarbeiter in der ersten Zeit einen Mentor/Ansprech-partner innerhalb der Abteilung. Darüber hinaus ist Mentoring ein Tool, welches für alle Trainees während ihrer kompletten Ausbildungsphase eingesetzt wird.

Coaching-Beziehungen ergeben sich hingegen bedarfsorientiert, vor allem dann, wenn Entwicklungsfelder im Mitarbeitergespräch aufgedeckt wurden. Job Rotation ist für Unternehmen C ein überaus wichtiges Tool zur Entwicklung von Mitarbeitern. Dabei wird ein Wechsel zwischen operativen und strategischen Abteilungen ebenso gefördert wie auch die Möglichkeit sich in cross-funktionalen Teams zu beweisen. Die Übernahme von besonders herausfordernden Aufgaben (Stretch Assignments) differiert, laut Angaben des befragten Trainees, stark in Abhängigkeit von der Initiative des Talents und dem Engagement der Führungskraft. Von einer einheitlichen Handhabung für alle Talente kann hier also nicht ausgegangen werden.

Die Übernahme von früherer Führungsverantwortung hat für Unternehmen C nur einen untergeordneten Stellenwert. Dies ist im Wesentlichen strukturell bedingt, so erklärt die Personalerin *„wir haben flache Hierarchien und wir haben auch nicht so viele Führungspositionen in dem Maße, wie es andere Unternehmen haben“*. Dieser Umstand trifft bei den Talenten auf Verständnis, so heißt es seitens eines Trainees: *„Frühe Führungsverantwortung ist [...] nicht so wichtig [...], wenn man seine Karriere hier in der Zentrale machen will [...], wird das immer mehr so auf Projektbasis [sein und da hat man] wenig direkt unter sich gestellt Mitarbeiter [...], aber man wird mit vielen Leuten zusammen arbeiten müssen.“*

Welche Maßnahme die absolut sinnvollste zur Entwicklung von Talenten ist, hängt gemäß der befragten Personalerin von der spezifischen Situation ab und ist somit nicht für alle Talente gleich. Aus Sicht eines befragten Trainees sind *„Coaching und Mentoring [im] jetzigen Stadium das Beste, was einem passieren kann“*.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Ähnlich wie bei der Identifikation von Talenten liegt auch für die Entwicklung von Talenten ein Tool-Kit im Unternehmen C bereit. Die darin enthaltenen Maßnahmen sind für die Trainees teilweise standardisiert. Eine individuelle Anpassung der Maßnahmen wird dennoch vorgenommen und ist durchaus sinnvoll, allerdings nur solange wie sie den Bedürfnissen des Talents förderlich ist und nicht aufgrund der fehlenden Motivation der Führungskräfte zur Förderung von Mitarbeitern entsteht.

Handlungsempfehlung I: Ausbau von on-the-job-Maßnahmen

Wie sich in der Literatur gezeigt hat, wird on-the-job-Maßnahmen eine größere Wirkung zugeschrieben als Maßnahmen, die außerhalb des Arbeitsalltags stattfinden (vgl. Teil I, Kapitel 6.1). Unternehmen C sollte daher in Erwägung ziehen weitere on-the-job-Maßnahmen zu implementieren, zum Beispiel Action Learning, Learning Circles (vgl. Teil I, Kapitel 6.10) und/oder shadowing (vgl. Teil I, Kapitel 6.6). Shadowing, also die

Möglichkeit den eigenen Mentor oder andere Führungskräfte im Arbeitsalltag oder im Rahmen der Reisetätigkeit zu begleiten, kann jungen Talenten dabei helfen, sich ein besseres Bild von den Aufgaben einer Führungskraft und der damit zusammenhängenden Verantwortung zu machen. Dies ist insbesondere sinnvoll, um den Nachwuchs, trotz fehlender Möglichkeiten zur frühen Führungsverantwortung, dennoch auf solch eine Position vorzubereiten.

Handlungsempfehlung II: Verankerung des Entwicklungsgedankens in der Führungskultur (Incentive Struktur)

Wie sich im Gespräch mit den Trainees herausgestellt hat, gibt es hinsichtlich der Förderung von Talenten durch die Vorgesetzten starke interindividuelle Unterschiede. Problematisch wird es vor allem dann, wenn der Vorgesetzte talentierten Nachwuchs in der eigenen Abteilung behalten will. Auch die befragte Personalerin fordert auf: *„Talente [...] auch unabhängig der Fachfunktion für das Unternehmen zu entwickeln. Da hat es in der Vergangenheit sehr häufig [...] dieses Talente bunkern gegeben.“* Um diesem Problem entgegen zu wirken ist einerseits eine klare Positionierung des Top-Managements nötig, um den Stellenwert einer funktions- und auch abteilungsübergreifenden Entwicklung des Nachwuchses zu verdeutlichen, andererseits wird es eventuell nötig sein die Incentive Struktur für Führungskräfte so zu gestalten, dass die überdivisionale Förderung von jungen Talenten an die Zielvereinbarungen der Führungskraft und damit auch an deren Bonus gekoppelt ist.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Während der Dauer des Traineeprogramms erfolgt der Einsatz der Nachwuchstalente nach dem klassischen Prinzip der Job Rotation. Im Wesentlichen kommt es dadurch zu einem systematischen Arbeitsplatzwechsel, der nicht nur die fachliche und persönliche Entwicklung (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.4.2) des Mitarbeiters vorantreiben soll, sondern darüber hinaus eine Vernetzung innerhalb des Unternehmens bewirkt und cross-funktionales Denken fördert.

Durch den relativ „flachen“ Aufbau der Organisationsstrukturen und dem damit zusammenhängenden Mangel an Führungspositionen, existieren im Unternehmen C keine klassischen Führungslaufbahnen. Grundsätzlich ist man hier der Auffassung, dass *„starre Karrierepfade nicht mehr ins Bild passen“*. Anstelle der Implementierung von Karrierepfaden kommt es daher zur Definition von bestimmten Kriterien. Gemäß diesen

sollte jedes Talent sowohl strategisch und operativ als auch cross-funktional gearbeitet haben und über, im Ausland erworbene, Berufserfahrung verfügen.

Der im Unternehmen C verfolgte Ansatz weist starke Ähnlichkeit zum so genannten Flächenmodell (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.3) auf. In Abgrenzung zu klassischen Führungskarrieren, bei denen man von einem hierarchischen Aufstieg im Sinne des Erklommens einer Karriereleiter ausgeht, spricht man in diesem Fall von so genannten Kompetenzflächen. Im Rahmen dieser Flächen gilt es sich strategisch weiterzuentwickeln. Der Vorteil liegt hierbei darin, dass die Abfolge der Einsätze in Abstimmung innerbetrieblicher und individueller Bedürfnisse erfolgen kann und damit der geforderten Flexibilität Rechnung trägt.

Ein Nachteil entsteht allerdings immer dann, wenn Mitarbeiter sich weiter entwickeln wollen, ihnen die Möglichkeit dazu jedoch aufgrund struktureller oder organisationaler Gegebenheiten verwehrt bleibt. Dieses Problem ergibt sich für Unternehmen C vorwiegend im Bereich der Mitarbeiterentsendung. Die im Ausland ansässigen Niederlassungen beziehungsweise Tochterfirmen können die hohen Kosten für einen Expatriate oftmals nicht tragen. Erschwert wird die Mitarbeiterentsendung darüber hinaus durch fachliche, sprachliche und zeitliche Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Während klassische Karrieremodelle im Unternehmen C nicht anzutreffen sind, spielt Job Rotation beim Einsatz von Talenten eine wichtige Rolle. Für das Unternehmen ist es dabei wichtig, dass die Mitarbeiter Erfahrung in verschiedenen Teams (strategisch, operativ, cross-funktional) sammeln und einen Auslandseinsatz erleben.

Handlungsempfehlung: Steigerung der Transparenz hinsichtlich Aufstiegskriterien

Die im Unternehmen C bestehenden Kriterien, die den Karriereverlauf der Talente bestimmen sind überwiegend bekannt, gelangen allerdings primär auf informellem Wege und auf Rückfrage zu den Trainees. Hier ist es wichtig Transparenz zu schaffen. Sind klare Entwicklungsmöglichkeiten für alle Talente gleichermaßen bekannt, gibt dies den Talenten Sicherheit und fördert eine Zielorientierung. Die mangelnde Möglichkeit zum Auslandseinsatz kann für die Talente demotivierend wirken. Da diese Problematik seitens des Personalbereichs schwierig zu lösen ist, sollte ein offener Umgang/Kommunikation ermöglicht werden, um Verunsicherung zu vermeiden.

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Das im Unternehmen C bestehende Retentionkonzept setzt sich aus verschiedenen Maßnahmen zusammen, die sowohl das affektive, kalkulative als auch das normative Commitment fördern (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.1). Im Bereich des kalkulativen oder auch rationalen Commitments kommen primär Maßnahmen zum tragen, die auf einer leistungsabhängigen Vergütung basieren. Die Anpassung des variablen Gehaltanteils in Abhängigkeit von der Leistungserbringung erfolgt allerdings nicht primär und ausschließlich bei Talenten, *„sondern ist auf gute Performer ausgelegt“*. Grundsätzlich zeigt sich, dass der Bereich Compensation und Benefits für Unternehmen C lediglich eine untergeordnete Rolle bei der Bindung von Talenten einnimmt. Die befragte Personalerin argumentiert an dieser Stelle folgendermaßen: *„[...] wenn man alles andere nicht macht, kann man noch so gut bezahlen [...] es ist nicht unwichtig, aber als alleiniges Merkmal nicht interessant.“* Die Ansicht, dass monetäre Anreize das Ausbleiben anderer Bindungselemente nicht kompensieren können und dadurch eher eine untergeordnete Rolle spielen, zeigt sich auch im Interview mit dem befragten Trainee. Er berichtet, dass ihn eine Gehaltssteigerung um 50 % bei Unzufriedenheit nicht von einem Arbeitgeberwechsel abhalten könnte. Allerdings räumt er ein, dass die Höhe des Gehalts nichtsdestotrotz eine Art Grundvoraussetzung ist, denn *„die Ressourcen, die ein Unternehmen in dich steckt [...] zeig[en] doch schon, wie sehr sie sich [...] mit dir beschäftigen werden und wie deine Möglichkeiten sind“*.

Um sowohl den Verbleib der Talente im Unternehmen als auch das Leistungsniveau positiv zu beeinflussen, erhält jedes Talent einen individuellen Entwicklungsplan. In diesem Plan wird – in Abstimmung mit Human Resources, dem Vorgesetzten und dem Talent selbst – festgelegt, welche Entwicklungsschritte benötigt werden, um die Zielposition zu erreichen. Auf Basis dieses Plans werden für das Talent darüber hinaus individuelle Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet.

Neben diesen individuellen Maßnahmen, nimmt jedes Talent – in Abhängigkeit von der Ebene – an einem Development Programm teil. Dieses Programm ermöglicht dem Talent sich im Umfang von vier Wochen pro Jahr intensiv mit verschiedenen Themen wie Führung, Change Management etc. auseinanderzusetzen.

Die Chance sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und neue Herausforderungen anzunehmen, wird bei den Talenten im Hinblick auf die Bindung als erfolgskritischer Faktor angesehen, so berichtet ein Trainee: *„In dem Moment, wo ich merke, dass ich nichts mehr lerne, da überlege ich mir ganz genau, ob ich hier noch richtig bin.“*

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die genannten Maßnahmen:

Handlungsfeld	Beispiele eingesetzter Bindungsmaßnahmen
Entwicklungsperspektiven	Entwicklungsplan, Weiterbildungsmaßnahmen/Trainings, Coaching, Development Programme, Job Rotation
Monetäre Anreize	Variable Vergütung (in Abhängigkeit vom Zielerreichungsgrad)
Sozialleistungen	Betriebliche Altersversorgung, Betriebsarzt, Sport- und Freizeitangebote
Kultur	„Menschliche“ Kultur, Förderung des sozialen Miteinanders

Abbildung 47: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen C

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Um ein effektives Retentionmanagement sicherzustellen hat Unternehmen C transparente und ganzheitliche Angebote implementiert. Diese motivieren alle leistungsstarken Mitarbeiter zum Verbleib in der Organisation. Im Rahmen von Entwicklungsplänen und Development Programmen erhalten Talente zudem individualisierte Anreize, die das psychologische Band zwischen High Potential und Unternehmen stärken.

Während des gesamten Interviews hat sich zudem gezeigt, dass bei den befragten Trainees eine starke Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation vorhanden ist. Die Weichenstellung für diese emotionale Verbindung hat sich bereits vom Zeitpunkt der Talentgewinnung und -auswahl vollzogen. Unternehmen C hat es hier also geschafft das affektive Commitment bereits zu Beginn des Employee-Life-Cycles zu fördern und wird in Zukunft von diesem Erfolg profitieren.

Handlungsempfehlung: Monitoring des Commitments über Mitarbeiterbefragungen

Um die Effektivität der Bindungsmaßnahmen überprüfen zu können und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, bedarf es einer kontinuierlichen Überprüfung des Commitments der Mitarbeiter. Hierzu eignet sich zum Beispiel der von Meyer und Allen (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.2.) entwickelte Commitment-Fragebogen, der alle drei Arten des Commitments ermittelt und ohne Einschränkungen in verschiedenen Kulturkreisen eingesetzt werden kann. Wie an anderer Stelle des Interviews deutlich geworden ist, gibt es im Unternehmen C momentan keine kontinuierlichen Mitarbeiterbefragungen. Im Rahmen einer strategischen Ausrichtung des Retentionmanagements wäre es wichtig, solche Befragungen in einem regelmäßigen Turnus durchzuführen, um darüber die Effektivität der Maßnahmen und den jeweiligen Status Quo ermitteln zu können.

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Für die Evaluation und Überprüfung des Talentmanagements in Unternehmen C werden eine Reihe von Maßnahmen in Hinblick auf ihre Effektivität beziehungsweise Effizienz betrachtet (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1.1). Wie bereits in den vorangegangenen Ausführungen deutlich geworden ist, handelt es sich dabei zum Beispiel um die Übergangsquoten vom Praktikantenbindungsprogramm in das Traineeprogramm oder in den Direkteinstieg. Darüber hinaus wird divisionsübergreifend evaluiert „*welche Trainees [nach wie vielen Jahren] auf welcher Position sind*“. Um eine reibungslose Nachfolgeplanung zu gewährleisten, wird zudem regelmäßig überprüft, ob intern genügend potenzielle Nachfolger zur Besetzung kritischer Schlüsselpositionen vorhanden sind. All diese Kennzahlen werden als Key Performance Indicators (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1) zentral seitens des Human Resource-Bereichs erhoben und unterliegen im Anschluss einem Soll-Ist-Abgleich. Stellt man hierbei Abweichungen fest, werden Überlegungen zur Maßnahmenanpassung angestellt und an „*[bestimmten] Mechanismen geschraubt*“.

Des Weiteren gibt es Kennzahlen, die unter Zuhilfenahme von Excel-Sheets dezentral in den jeweiligen Bereichen erhoben werden und keine ganzheitlichen Verbesserungsansätze durch Human Resources zur Folge haben. In der Abteilung der befragten Personalerin wird zum Beispiel überprüft „*[wie viele der] Leadership Talents [...] mit einem Entwicklungsplan versorgt [wurden] und wie erfolgreich [man] in der Umsetzung dieser [Pläne war]*“.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Aus den Interviews ist deutlich geworden, dass Evaluation und Controlling von Talentmanagement-Maßnahmen im Unternehmen C eine durchaus wichtige Rolle einnehmen. Dabei scheint es jedoch an ganzheitlichen und systematischen Evaluationsmethoden für den kompletten Talentmanagement-Prozess zu mangeln. Es zeigt sich folgendes Bild: „*Manches wird übergreifend gesammelt [...] manches in den einzelnen Fachfunktionen*“. Nach Einschätzung der befragten Personalerin besteht hier Verbesserungspotenzial. Im Zuge der für dieses Jahr geplanten Implementierung eines IT-Systems, welches den kompletten integrativen Talentmanagement-Prozess abbilden soll, besteht die Möglichkeit, eine zentrale Erhebung und ein unternehmensweit einheitliche Controlling von Key Performance Indicators umzusetzen.

Handlungsempfehlung: Integration einer Talent Scorecard in geplantes IT-System

Die Talent Scorecard (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2) ist ein, in Anlehnung an die Balanced Scorecard, entwickeltes Controlling Instrument zur übersichtlichen Messung, Steuerung und Dokumentation aller im Rahmen des Talentmanagements eingesetzten Maßnahmen. Obwohl sich in der Literatur noch keine einheitliche Handhabung durchgesetzt hat, erscheint es sinnvoll, die ursprüngliche Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lernperspektive durch die Kernprozesse des Talentmanagements zu ersetzen. Für jeden dieser Prozess-Schritte werden dann klassischerweise Ziele, entsprechende Kennzahlen und zu deren Erreichung benötigte Maßnahmen definiert. Der Vorteil einer Talent Scorecard liegt zudem darin, dass eine Abstimmung des Talentmanagements mit der Strategie und die Berücksichtigung von Interdependenzen erleichtert werden. Bei der Implementierung des geplanten IT-Systems im Unternehmen C ist es empfehlenswert das Controlling durch die Talent Scorecard zu professionalisieren und systemtechnisch zu verwalten.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Gleich zu Beginn dieses Kapitels sei angemerkt, dass sich das Unternehmen C hinsichtlich der Unterstützung durch IT im Talentmanagement gerade im Wandel befindet. Aus diesem Grund ist die Darstellung der momentanen Ist-Situation relativ schwierig.

Bislang existierte im Unternehmen C für bestimmte Teilbereiche des Talentmanagements systemseitige Unterstützung. Im Kernprozess Talent Development ist es zum Beispiel üblich gewesen den Talent-Status (Leadership Talent, Development Candidate etc.) über den Einsatz von Manager Self Service Funktionen im System (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2) zu vermerken. Ebenso erfolgte in Zusammenhang mit dieser Eingabe die Zuordnung zu bestimmten Development Programmen, an denen der Mitarbeiter, in Abhängigkeit von seinem Talent-Status, teilnehmen konnte. Schnittstellen zu anderen, im Talentmanagement anfallenden, Kernprozessen ergaben sich bislang vor allem über den Einblick in die hinterlegten Daten. Für jene Mitarbeiter, die sich im Rahmen des Succession Plannings um eine optimale Nachfolgeplanung bemühen, bestand daher die Möglichkeit den Talent-Status über das System abzurufen.

Momentan entwickelt das Unternehmen C *„[gemeinsam mit einem Anbieter] eine IT-Lösung für [den] gesamten Talentmanagement-Prozess“*. Dabei soll der seit September 2011 entwickelte komplette integrative Prozess über ein System abgebildet wer-

den. Genauere Informationen hinsichtlich des entwickelten Tools sind aufgrund der frühen Entwicklungsphase zum Zeitpunkt des Interviews nicht möglich.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Der Einführung eines IT-Systems zur Abbildung des gesamten Talentmanagement-Prozesses wird in vielen Unternehmen nur unzureichende Aufmerksamkeit gewidmet. Auch im befragten Unternehmen hat diese Thematik erst nachgelagert an Stellenwert gewonnen. Dieses Vorgehen ist durchaus sinnvoll, da man zunächst einen Überblick über die verschiedenen Prozess-Schritte, die bestehenden Interdependenzen sowie über mögliche Schnittstellen und Verantwortungsbereiche haben sollte, bevor man mit der technischen Modellierung beginnt.

Handlungsempfehlung: Einführung der Software als Change Prozess begleiten

Aufgrund der bereits bestehenden Zusammenarbeit mit einem Anbieter für IT-Lösungen und der damit getroffenen Entscheidung hinsichtlich der Software, sollen an dieser Stelle Hinweise für die Umsetzung gegeben werden.

Die Einführung einer so umfangreichen neuen Software ist ein extrem komplexer Change Prozess in Rahmen dessen sich viele weitere Handlungsfelder ergeben. Darunter fallen unter anderem: Führungskräfte, Mitarbeiter und den Betriebsrat von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Software zu überzeugen. Um eine einheitliche Kommunikation zu gewährleisten, ist es daher ratsam einen Kommunikationsplan aufzustellen (vgl. Teil I, Kapitel 10.4). Darüber hinaus sollte der Betriebsrat zu einem frühen Zeitpunkt über die geplanten Veränderungen informiert werden und seine Mitbestimmungsrechte Berücksichtigung finden. Hat man den Betriebsrat auf seiner Seite sorgt das in der Regel auch zu höherer Akzeptanz innerhalb der Belegschaft. Eine für alle Parteien überaus wichtige Frage ist, nach welchen Kriterien die Vergabe von Zugriffsrechten erfolgt. Hierfür sollten möglichst transparente Lösungen gefunden werden, die die Angst vor dem „gläsernen Mitarbeiter“ verschwinden lassen. Werden all diese potenziellen Hindernisse überwunden, kann die Einführung einer Talentmanagement-IT-Software zu einer Effizienzsteigerung im Personalbereich führen.

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Die strukturellen Erfordernisse, die sich im Rahmen eines integrativen Talentmanagements ergeben, sind vielfältig. Insbesondere die Abkehr von einer funktionsorientierten hin zu einer prozessorientierten Organisation stellt für viele Unternehmen eine unlösba-

re Aufgabe dar (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2 f.). Unternehmen C hat diese Herausforderung angenommen und bemüht sich die organisationalen Voraussetzungen für ein ganzheitliches und integratives Talentmanagement zu schaffen.

Bislang war es so, dass die externe Rekrutierung von Talenten und die Sicherstellung des Nachwuchses durch das Praktikantenbindungsprogramm organisatorisch getrennt von der Förderung interner Kandidaten angesiedelt waren. Dies soll sich nun ändern. Geplant ist, beide Bereiche in einem „Center of Excellence“ zu vereinen. Innerhalb dieser Abteilung sollen in Zukunft alle relevanten Fragestellungen zum Talentmanagement aus einer strategischen Perspektive betrachtet werden. Die Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen obliegt dann in Abstimmung mit den Bedürfnissen der Linienfunktionen klar dem Human Resource-Bereich. Für die Umsetzung und Anwendung der Konzepte im Einzelfall sind die Business Partner in Zusammenarbeit mit den Führungskräften verantwortlich. Eine enge Kooperation zwischen den Business Units und dem Human Resources ist hier ausdrücklich gefordert und wird über die im neuen Prozess definierten Verantwortlichkeiten sichergestellt. Auch die Abstimmung aller Aktivitäten innerhalb der Human Resource-Kernbereiche erfolgt über den neuen Prozess und den durch regelmäßige Meetings sichergestellten Informationsaustausch. Eine verbesserte Verzahnung der im Rahmen des Talentmanagements anfallenden Aufgaben soll zukünftig zudem über die Implementierung einer IT-Lösung erreicht werden.

Mit dem Ziel alle Human Resource-Aktivitäten entsprechend den Erfordernissen des Unternehmens ausgestalten zu können, kommt es im Unternehmen C zu einer Verknüpfung von Business-, Human Resource- und Talentmanagement-Strategie. Ein hierzu eigens konzipierter Ableitungsprozess wurde bereits in Kapitel 2.1 dieser Ausarbeitung dargestellt.

Neben den strukturellen Bedingungen, die für ein integratives Talentmanagement bestehen sollten, wird ebenfalls die Bedeutung kultureller Gegebenheiten für den Erfolg des Talentmanagements im Unternehmen seitens aller Interviewten bejaht. Für die Personalerin bedeutet dies vor allem, dass „*cross-funktionales Denken*“ immer wichtiger wird. In Zukunft wird es stärker darum gehen, Talente unabhängig von den Fachfunktionen so zu entwickeln, dass sie optimal für das Unternehmen eingesetzt werden können. Solch eine kontinuierliche Entwicklung und Förderung der Talente kann allerdings nur dann erreicht werden, wenn ein regelmäßiger Jobwechsel nach circa drei bis fünf Jahren im Unternehmen zur Normalität gehört und seitens der Führungskräfte sowohl akzeptiert als auch gefördert wird. Einer der befragten Trainees bestätigt zudem die Relevanz der Unternehmenskultur bei der Gewinnung von Talenten. Die im Unternehmen C vorhandene „*menschliche [...] und sehr flexible*“ Kultur spiele bei der Arbeit-

geberwahl eine immer wichtigere Rolle und sei dadurch für das Talentmanagement durchaus erfolgskritisch.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die im Unternehmen C bereits bestehenden organisationalen Strukturen, weisen inhaltlich Parallelen zu der in Teil I, Kapitel 11.2.2.2.4 vorgestellten Unterteilung in Expertise-/Service Center und Key Account Management auf. Solch eine Struktur ist für die integrative Gestaltung des Talentmanagements förderlich. Lobenswert ist darüber hinaus die geplante Zusammenführung aller Human Resource-Kernprozesse in einem „Center of Excellence“ und die dadurch sichergestellte inhaltliche Abstimmung.

Handlungsempfehlung: Talentmanagement-Strategie kommunizieren

Während die befragten Trainees die Organisation des Programms und die Betreuung durch die Verantwortlichen loben, ist eine ganzheitliche Ausgestaltung des Talentmanagements aus ihrer Perspektive nicht gegeben, so merkt ein Talent an: *„Es gibt einzelne Initiativen, aber ich glaube nicht – und das ist vielleicht eine wichtige Sache – dass es eine Vision des Talentmanagements gibt.“* Um die Akzeptanz aller Human Resource-Aktivitäten durch die Talente sicherzustellen und um schon frühzeitig die Unterstützung der zukünftigen Führungskräfte zu gewährleisten, muss im Zuge der Implementierung des neuen Prozesses eine kontinuierliche Kommunikation und Steuerung auf allen Ebenen erfolgen. Dazu sind die Formulierung einer unternehmensweiten Vision des Talentmanagements und die damit zusammenhängende ganzheitliche Ausrichtung notwendig. Denn obwohl das *„Traineeprogramm [...] hervorragend [ist]“* scheint eine unternehmensweite Orientierung zu fehlen.

11 Fazit

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass Unternehmen C sowohl in der Konzeption als auch in der Implementierung von Maßnahmen in klassischen Human Resource-Bereichen, wie der Gewinnung, Identifikation, Entwicklung, Bindung und dem Einsatz von Talenten schon sehr weit vorangeschritten ist. Die Bemühungen des Personalbereichs haben hier „Früchte getragen“. So konnte das Unternehmen innerhalb der definierten Zielgruppen eine Attraktivitätssteigerung und damit zusammenhängend positive Auswirkungen im Bereich der Talentgewinnung verbuchen.

Darüber hinaus hat sich während des Interviews mit den Trainees immer wieder gezeigt, dass ein hohes affektives Commitment besteht und sich die Talente sowohl mit den Werten und Zielen der Organisation als auch mit der gesamten Unternehmenskultur identifizieren können. Die Bindung der Talente wird durch diesen Umstand und die

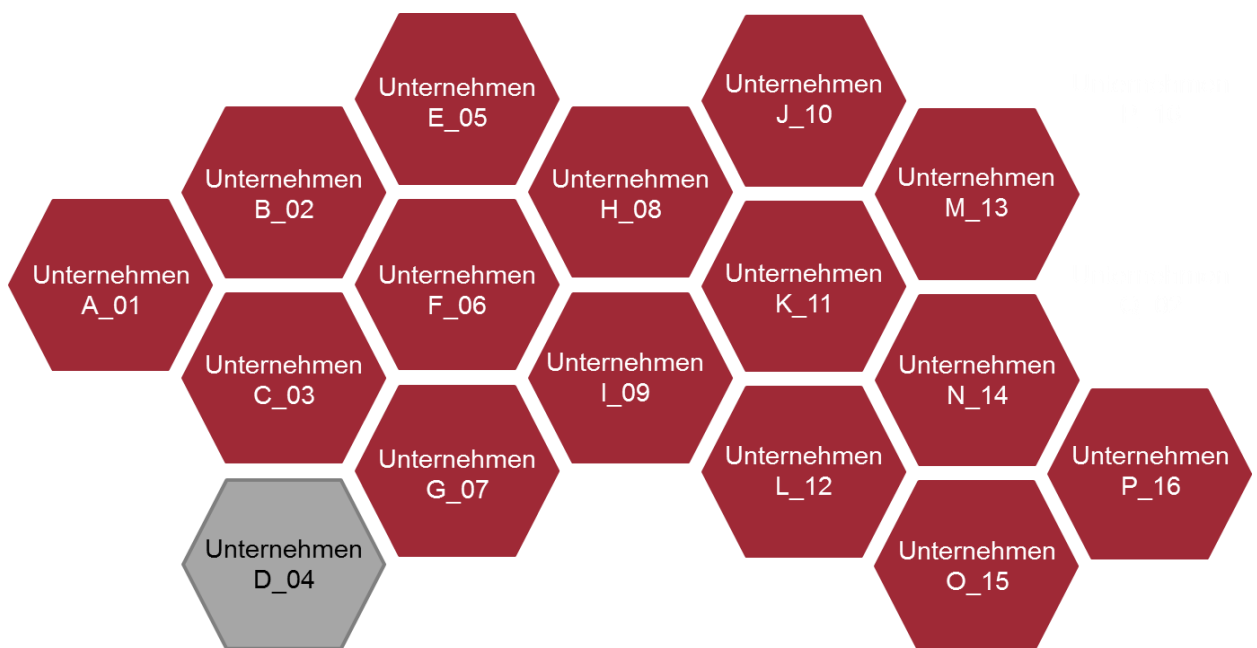
im Unternehmen bestehenden Möglichkeiten der kontinuierlichen Entwicklung verstärkt. Grundsätzlich scheint das Traineeprogramm eines der erfolgreichsten Tools für das Unternehmen zu sein, um zukünftig eine Besetzung der kritischen Schlüsselpositionen sicherzustellen.

Nichtsdestotrotz sollte Unternehmen C sich nicht auf seinen Erfolgen ausruhen. Die strategische und nachhaltige Ausrichtung sowie Abstimmung aller Aktivitäten ist ein Großprojekt, welches alle Beteiligten in den nächsten Jahren beschäftigen wird. Ein Schritt in die richtige Richtung ist dabei sicherlich der neu im Unternehmen entwickelte Talentmanagement-Prozess und die Zusammenführung aller Talentmanagement-Aktivitäten in einem „Center of Excellence“.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen C es geschafft hat eine unternehmensspezifische Strategie zu entwickeln, mit der sie sich dem „War for Talents“ entgegenstellen können. Allerdings sind auch andere Arbeitgeber auf dem Vormarsch. Die große Herausforderung wird es also weiterhin sein, sich flexibel an die Anforderungen des Marktes und die Bedürfnisse der Talente anzupassen. Die letzte Schlacht ist noch nicht geschlagen.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_D_04



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	323
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	323
2.1	Status Quo	323
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	323
3	Gewinnung von Talenten	324
3.1	Status Quo	324
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	325
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	327
4.1	Status Quo	327
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	327
5	Talententwicklung und -förderung	328
5.1	Status Quo	328
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	329
6	Einsatz von Talenten	330
6.1	Status Quo	330
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	330
7	Talentbindung	332
7.1	Status Quo	332
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	333
8	Controlling des Talentmanagements	334
8.1	Status Quo	334
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	334
9	Talentmanagement und IT	335
9.1	Status Quo	335
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	336
10	Unternehmerische Voraussetzungen.....	337
10.1	Status Quo	337
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	337
11	Fazit.....	338

Tabellenverzeichnis

Tabelle 9: Wirksamkeitsbewertung der eingesetzten Instrumente zur Talentgewinnung.....	325
---	-----

1 Einleitung

Das vorliegende Interview wurde mit einer Human Resource-Managerin eines Unternehmens der Schienenverkehrsbranche in den Räumen der Leuphana Universität Lüneburg durchgeführt. Das Unternehmen beschäftigt weltweit über 34.000 Mitarbeiter mit Standorten in 24 Ländern. Die wesentlichen Ergebnisse des Interviews sind nachfolgend zusammengefasst. Darauf basierend wurden spezifische Handlungsempfehlungen für das Unternehmen entwickelt.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Bei Unternehmen D nimmt das Talentmanagement sowohl für den Human Resource-Bereich als auch für das Management einen großen Stellenwert ein. Das liegt nicht zuletzt daran, dass der Mensch als Erfolgsfaktor angesehen wird. Somit wird zunächst einmal jeder Mitarbeiter als Talent behandelt und hat einen individuellen Entwicklungsplan mit notwendigen Schulungen und Seminaren, die bereichsunabhängig für die jeweilige aktuelle Position relevant sind. Eine gezielte Förderung einzelner Potenzialträger ergibt sich jedoch aus der Unterscheidung zwischen den Mitarbeitern, die mit ihrer aktuellen Rolle zufrieden und erfüllt sind und den so genannten "Key Talents". Letztere zeichnen sich durch ein hohes Maß an Potenzial sowie gesteigerter Leistungsbereitschaft und Interesse an ihrer beruflichen Weiterentwicklung und ihrem Aufstieg aus. Diese Talente können sowohl im gewerblichen als auch im angestellten Bereich identifiziert werden.

Auch die ständige Interaktion zwischen der Abteilung Human Resources und den Führungskräften wurde als Grundvoraussetzung für ein ganzheitliches Talentmanagement im Unternehmen D erkannt (vgl. Auswertung, Kapitel 2.2.2).

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Generell ist anzumerken, dass das Unternehmen in der Praxis einen guten Weg gefunden hat, Talente gezielt zu identifizieren und zu motivieren, ohne dabei den Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten für die restlichen Mitarbeiter zu versperren (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1).

Handlungsempfehlung I: Transparente Definition des Begriffs „Talent“

Auf den ersten Blick erscheint es so, als ob Unternehmen D ein globales Talentmanagement betreibt, bei dem jeder Mitarbeiter als Talent angesehen und gefördert wird.

Im Hinblick darauf, dass jedoch eine zusätzliche, gezieltere Förderung einzelner Mitarbeiter vorgesehen ist, sollte eine klare Abgrenzung des Begriffs "Talent" vorgenommen werden. Innerhalb des Unternehmens sollte auf allen Ebenen transparent sein, wie sich ein Talent von den Mitarbeitern abhebt, die lediglich die Fähigkeit zur Umsetzung einer Tätigkeit aufweisen (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1). Das soll keinesfalls bedeuten, dass die restliche Belegschaft weniger gefördert werden soll, sondern lediglich zur Verbesserung der internen Kommunikation über die Begriffsverwendung beitragen.

Handlungsempfehlung II: Sensibilisierung des Managements

Die Relevanz der Interaktion von Human Resource-Abteilung und Management beim Talentmanagement wurde zwar in Unternehmen D erkannt, doch aus dem Interview wird deutlich, dass die Bereitschaft auf Seiten der Führungskräfte, sich mit dem Thema zu beschäftigen, oft fehlt („*Das Management hat nicht immer Lust darauf*“). Hier gilt es also, die Führungskräfte noch stärker für die Relevanz des Talentsmanagements zu sensibilisieren und deren Verantwortung für den Prozess in die Führungskultur zu integrieren.

Auf weitere unternehmerische Voraussetzungen für das Talentmanagement soll in Kapitel 10 dieser Auswertung näher eingegangen werden.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Aufgrund verschiedener Entwicklungen, wie dem demografischen Wandel oder einem sich abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangel, wird es in Zukunft zunehmend schwieriger, qualifizierte Talente zu finden und für das Unternehmen zu gewinnen (vgl. Teil I, Kapitel 3.1). Dieser „War for Talents“ ist bei Unternehmen D insbesondere bei Ingenieuren, der Einkaufsorganisation und im Qualitätsmanagement zu spüren. Um Talente gezielt auf sich aufmerksam zu machen, setzt das Unternehmen eine Vielzahl an Instrumenten ein, deren Wirksamkeit auch in Abhängigkeit der jeweiligen Zielgruppe variiert (vgl. Tabelle 8). Zwar wird keine der eingesetzten Maßnahmen als sehr unwirksam eingestuft, jedoch auch nur 3 von 13 (23,1 %) als sehr wirksam für die Talentgewinnung wahrgenommen.

Wirksamkeit der Maßnahmen	Bewertung*	Beispiele eingesetzter Maßnahmen
hoch	5	Online-Jobbörsen, Stipendienvergabe, Traineeprogramme
	4	Image- und Stellenanzeigen, Sponsoring, Hochschul-/Unternehmensmessen, Praktika
mittel	3	Homepageauftritte, Lehraufträge, Social Media, Abschlussarbeiten
gering	2	Werbematerial, Betriebsbesichtigungen

* Die Bewertungen erfolgten auf einer Likert-Skala von 1 (sehr unwirksam) bis 5 (sehr wirksam).

Tabelle 9: Wirksamkeitsbewertung der eingesetzten Instrumente zur Talentgewinnung

Positiv ist zu bewerten, dass es beim Talent Relationship Management eine klare Differenzierung zwischen der Klassifizierung von internen und externen Talenten gibt (vgl. Teil I, Kapitel 3.2.3.3 f.). Der Kontakt zu vielversprechenden, externen Talenten, wie ehemaligen Bewerbern oder Praktikanten, wird hauptsächlich durch den Bewerberpool geregelt. In diesem werden interessante Bewerber aufgenommen, die später eventuelle Vakanzen füllen können. Des Weiteren hat das Unternehmen bereits einen Talentpool implementiert, in dem die Mitarbeiter/innen, die entweder als Talent oder als Experte klassifiziert wurden, aufgenommen werden. Als Voraussetzung für die Aufnahme in diesen Talentpool als High Potential gilt, neben der Feststellung von hohem Potenzial, eine einjährige Berufstätigkeit im Unternehmen sowie eine über mindestens zwei Jahre bewiesene, überdurchschnittliche Arbeitsleistung und Engagement. Die Aufnahme von Experten, die sich durch ihr spezifisches Know-how auszeichnen, geschieht anhand der Laufbahnbewertung des Mitarbeiters. Ist man einmal als Potenzialträger oder Experte in dem Talentpool aufgenommen, gibt es keine feste zeitliche Limitierung für diese Klassifizierung. Durch fortlaufende Beobachtung und Potenzialeinschätzung wird jedoch stetig die Entwicklung der Talente verfolgt und evaluiert. Dieses Verfahren soll sicherstellen, dass diese auf „der richtigen Position“ eingesetzt sind. Im Fall eines sehr starken Leistungsabfalls kann so außerdem geschaut werden, ob man eventuell umdisponieren muss.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen D ist im Benchmark, was die Vielfalt der Maßnahmen zur Talentgewinnung angeht, gut aufgestellt. Insgesamt fällt jedoch auf, dass einige der eingesetzten Maßnahmen als nicht besonders zielführend eingestuft werden. Im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit und Effizienz weist Unternehmen D demnach Entwicklungspotenzial auf:

Handlungsempfehlung I: Deutlichere Zielgruppenspezifizierung

Obwohl im Unternehmen D erkannt wurde, dass der Erfolg jeder Maßnahme stark zielgruppenabhängig ist, lässt sich keine klare Systematik beim Einsatz der verschiedenen Instrumente erkennen. Hier sollte der Fokus auf dem Einsatz individualisierter Instrumente für ausgewählte Zielgruppen liegen. Durch gezielte Analysen oder Befragungen sollte bestimmt werden, welche Zielgruppen besonders relevant für das Unternehmen sind und wie diese erreicht werden können.

Handlungsempfehlung II: Stärkere Fokussierung auf effektive Maßnahmen

Um die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Maßnahmen zu erhalten, könnte eine stärkere Konzentration auf eine übersichtliche Anzahl effizienter Instrumente von Vorteil sein (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.2). Diese sollten konsequent und langfristig orientiert eingesetzt werden. Als optimaler Lösungsweg wird in der Literatur eine zielgruppenadäquate Mischung aus online und klassischen Aktivitäten genannt (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.2). So könnte zum Beispiel das Werbematerial, welches „*zwar gerne genommen wird, um was vom Stand mitzunehmen, aber [...] effektiv keinen Rücklauf bringt*“ (Personalerin) zukünftig nicht mehr auf herkömmlichen Wege distribuiert, sondern mit Social Media Elementen gepaart werden, um einen effektiveren Rücklauf zu gewährleisten. Betriebsbesichtigungen sollten ebenfalls als Instrument für die Gewinnung überdacht werden, da diese offensichtlich nicht die Zielgruppe ansprechen, die später als Talente identifiziert werden. Gesteigerte Aufmerksamkeit könnte stattdessen auf die Internet-basierten Instrumente gelegt werden, denn diese ermöglichen eine individualisierte Ansprache: „*Das Internet als Medium ist sehr viel verwendet und erreicht insofern auch Interessierte definitiv*“ (Personalerin).

Handlungsempfehlung III: Ausrichtung der Maßnahmen an der Employer Brand

Employer Branding ist ein übergreifendes Konzept, das nach innen und außen einen klaren Orientierungspunkt für potenzielle und tatsächliche Mitarbeiter bieten soll. Um sicherzustellen, dass bei der Talentgewinnung keine falschen Erwartungen geschürt werden und sich das Unternehmen authentisch präsentiert, sollten die internen und externen Talentgewinnungsmaßnahmen daher an der Employer Brand, also der festgelegten Arbeitgebermarke, ausgerichtet sein.

Handlungsempfehlung IV: Systematische Kontaktpflege zu externen Talenten

Eine systematische Kontaktpflege zu externen Talenten, wie sie von Bruckner (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4) vorgeschlagen wird, geht aus dem Interview nicht hervor. Diese wird vom Autor jedoch als bevorstehende Herausforderungen der Personalarbeit deklariert. Neben individueller Korrespondenz via Telefon oder E-Mail, können auch Maßnahmen

wie die Einrichtung eines Förderkreises für ehemalige, besonders qualifizierte Praktikanten oder Werkstudenten sehr effektiv sein. Auch die Initiierung regelmäßiger Veranstaltungen, Vorträge, Stammtische oder Planspiele sowie die Zusendung von Weihnachts- oder Geburtstagskarten oder das Versenden von Newslettern und Mitarbeiterzeitschriften mit aktuellen Informationen zum Unternehmen haben sich bereits bewährt (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4).

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Zur Identifikation und Auswahl von Talenten hat Unternehmen D ein ausgereiftes Kompetenzmanagement implementiert, mit dessen Hilfe unter anderem die Zuordnung des relevanten Sets an Kompetenzen für bestimmte Positionen im Unternehmen vorgenommen und geprüft wird. Aus den 24 Kompetenzen, die in einem Kompetenzhandbuch festgehalten sind und die Werte und Führungsgrundsätze des Unternehmens widerspiegeln, gibt es für jede Position ein Set aus relevanten Kompetenzen und dazugehörigen Leitfragen. Diese Wechselbeziehung mit der Unternehmenskultur zeigt deutlich, dass der Einsatz des Kompetenzmanagements bei Unternehmen D nicht nur Human Resource-Aufgabe ist, sondern auch vom Management kommuniziert wird. Für die Evaluation der Kompetenzen steht eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Hierzu zählen das 360°-Feedback, Mitarbeitergespräche und -befragungen, Assessment Center für externe als auch für interne Bewerber, Vorgesetztenbeurteilungen sowie Personalakten-, Laufbahn- und Werdeganganalysen. Grundsätzlich kann hier keine Aussage über die Effektivität der einzelnen Maßnahmen getroffen werden, da deren Erfolg sehr zielgruppenabhängig ist: Ein 360°-Feedback wäre beispielsweise wesentlich effektiver für die Kompetenzevaluation einer neuen Führungskraft als bei jener, die schon sehr lange auf ihrer Position ist und dieses Verfahren schon mehrmals durchlaufen hat. Auch für die Betrachtung zukünftiger Schlüsselpositionen hat Unternehmen D das Potenzial ihres Kompetenzmanagements erkannt und nutzt dieses, um Entwicklungs- und Rekrutierungspläne aufzustellen.

Um Potenzialträger zu identifizieren, wird bei Unternehmen D außerdem die Zuordnung in einem Portfolio mit den Dimensionen Reifegrad und Arbeitsleistung (gemessen durch Zielvereinbarungsbewertungen) vorgenommen.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen D hat das Kompetenzmanagement als wichtigen Bestandteil des Identifikations- und Auswahlprozesses von Talenten identifiziert und erfolgreich implementiert.

Zu vielen Aspekten der Identifikation und Auswahl von Talenten konnten aufgrund des begrenzten Umfangs des Interviews leider keine detaillierteren Informationen erfasst werden. Die folgenden Anmerkungen sind daher als ergänzende Richtlinien anzusehen, falls diese Aspekte im Unternehmen bisher noch nicht berücksichtigt wurden.

Handlungsempfehlung I: Kombination der eingesetzten Maßnahmen

Die eingesetzten Auswahlinstrumente sollten in Kombination eingesetzt werden. So kann ein 360°-Feedback, welches lediglich eine Vergangenheits-/Ergebnisbetrachtung zulässt, durch eine Potenzialanalyse im Assessment Center ergänzt werden, um auch eine gute Zukunftsprognose zu gewährleisten (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4.).

Handlungsempfehlung II: Kontinuierliche Überprüfung und Anpassung

In der Literatur wird ergänzend darauf hingewiesen, dass die erarbeiteten Kompetenzprofile regelmäßig überprüft und an die Unternehmensstrategie angepasst werden sollten (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4.). Die benötigte Zeit für eine Aktualisierung sollte daher stets berücksichtigt und eingeplant werden. Hierzu bedarf es vor allem auch der Unterstützung und Akzeptanz durch das Top-Management.

Handlungsempfehlung III: Evaluation und Transfer

Im Unternehmen sollten Verfahren entwickelt werden, um den Nutzen des Kompetenzmanagements zu überprüfen und somit dessen Existenzberechtigung nachzuweisen. Dies fördert eine erhöhte Akzeptanz bei den Beteiligten. Außerdem sollten Software-Lösungen eingesetzt werden, die Daten für weitere Personalprozesse zugänglich und nutzbar machen.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Im Unternehmen D angewandte Programme und Maßnahmen zur Talententwicklung und -förderung sind Mentoring, Coaching, Job Rotation, besondere Aufgaben, Projekte und Traineeprogramme. Darüber hinaus existiert im Unternehmen D als weitere Entwicklungsmaßnahme das sogenannte „Grandfathering“ (auch: Shadowing), bei dem jungen Potenzialträgern die Möglichkeit gegeben wird, den Arbeitsablauf eines Senior Top-Managers für eine Woche kennen zu lernen. Dieses Angebot findet einen sehr positiven Anklang bei jungen Key Talents, „[...] weil sie sich auf einer Ebene bewegen, [...] wo sie so schnell nicht hinkommen und mal andere Aspekte zum Thema Führung und Management [...], die man auf den unteren Ebenen der Organisation einfach nicht so plastisch sieht, wahrnimmt und erlebt.“

Die Effektivität der anderen Maßnahmen zur Talententwicklung und -förderung ist allerdings nicht als pauschal hoch anzusehen, sondern variiert stark in Abhängigkeit zur Zielgruppe.

Die Talententwicklungsmaßnahmen ergeben eine Kombination von individuell angepassten und standardisierten Maßnahmen. Traineeprogramme zählen zu den fest vorgegebenen Instrumenten. Bei dem Coaching werden hingegen individuelle Unterschiede der Teilnehmenden berücksichtigt, denn: *„Nicht jeder ist in seiner Rolle mit den gleichen Stärken bestückt. [...] Ansonsten ist der Wirkungsgrad nicht der, den sie vielleicht brauchen, um jemanden gut auszubilden.“*

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen D ist im Benchmark in Bezug auf seine Maßnahmen zur Talententwicklung gut aufgestellt. Dennoch ergeben sich mögliche Optimierungsvorschläge:

Handlungsempfehlung I: Ausbau der Maßnahmen on-the-job

Der Fokus sollte auf den Maßnahmen on-the-job statt auf dem Training-off-the-job (beispielsweise Seminare, Trainings) liegen, da den Maßnahmen on-the-job eine höhere Lern- und Entwicklungseffizienz und -effektivität zugeschrieben wird (vgl. Teil I, Kapitel 6.1). Sie sind direkt mit dem Arbeitsplatz verknüpft und finden nicht isoliert in einem Seminarraum oder Ähnlichem statt. Das Unternehmen D nutzt eine Mehrzahl dieser Maßnahmen on-the-job, könnte sein Repertoire allerdings noch ergänzen. Beispiele dafür sind die frühe Übergabe von Führungsverantwortung, herausfordernde Aufgaben (Stretch Assignments – vgl. Teil I, Kapitel 6.8), Learning Circles und Action Learning (vgl. Teil I, Kapitel 6.7).

Handlungsempfehlung II: Ausbau von Coaching und Mentoring

Ein besonders etabliertes Instrument der Führungskultur ist das Coaching. Dieses wurde vom Unternehmen D bereits verankert und durch das „Grandfathering“ wird ihm ein besonderer Rahmen zuteil. Das Shadowing könnte an Effektivität zunehmen, wenn der Zeitrahmen von einer Woche idealerweise zu einer Praktikumsdauer ausgedehnt würde.

Darüber hinaus können in den Mentoring und Coaching Programmen externe Berater aber auch Organisationsmitglieder wie beispielsweise eine interne Führungskraft als Coaches fungieren. Dabei ist es hilfreich, wenn die Talente und ihr jeweiliger Coach oder Mentor unter Berücksichtigung der Qualifikationen und der Potenziale des Talents die Karriereschritte bestimmen, die gezielt von dem Unternehmen unterstützt werden

können. Das Talent erhält dadurch eine intensive Karriereberatung und ein kontinuierliches Feedback über erzielte Erfolge (vgl. Teil I, Kapitel 6.6.2).

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Ist ein Talent im Unternehmen D identifiziert, schließt sich die gezielte Planung seines Einsatzes an. Ein wichtiger Verbindungsschritt dazwischen besteht allerdings in der Kommunikation des Talentstatus, das heißt die Mitteilung an das Key Talent, dass er/sie als Potenzialträger angesehen wird. Diese Transparenz des Talentstatus ist im Unternehmen jedoch nicht flächenübergreifend gegeben. Talente wissen „*nicht überall*“, dass sie als solches angesehen werden. Begründet wird dies mit der Führungskultur, woraus geschlossen wird, „*[...] dass das Unternehmen [...] in einigen Bereichen noch ein bisschen Arbeit rein stecken muss, um die richtigen Werte und Führungsgrundsätze zu vermitteln*“.

Hat die Klärung des Talentstatus stattgefunden, kann das Key Talent im Unternehmen D einen von drei Karrierepfaden absolvieren. Diese fest vorgegebenen Pfade zielen auf Management-, Experten- oder Projektmanagementlaufbahnen ab und deren Existenz ist in fast allen Divisionen des Unternehmens D bekannt, wenngleich nicht in jeder und im vollem Umfang: „*[Das] Unternehmen ist so groß und so verteilt, dass einfach nicht jeder Standort oder nicht jede Division voll umfänglich transparent gemacht hat, was es an persönlichen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten so gibt*“.

Der Verlauf der Pfade ist zwar verbindlich, wird jedoch durch die angestrebte Position mitbestimmt. Je nachdem, ob beispielsweise ein Talent in der Managementlaufbahn eine Position auf mittlerer oder oberer Führungsebene anstrebt, nimmt die Komplexität des Karrierepfades zu. Dabei sind die Personen, die einen solchen Pfad absolvieren, in der Regel über deren Verlauf und die Möglichkeiten für ihre Karriere informiert. Im Fall, dass ein Talent über Potenziale, die sich für zwei Laufbahnen eignen, verfügt, kann eine Kombination der Pfade gefunden werden, denn „*auch da [bei der Klassifikation der Potenziale] gibt es nicht schwarz und weiß. Da muss man immer die Grauzone betrachten*“. Hier deutet sich also eine gewisse Flexibilität im Umgang mit den Karrierepfaden an.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Insgesamt sollen im Rahmen des Karrieremanagements mögliche Schlüsselpositionen identifiziert und Karrierepfade inhaltlich gestaltet werden. Das Unternehmen D folgt dabei einem klassischen Modell (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.2) und hat durch die Implemen-

rierung von Karrierepfaden einen wichtigen Teil des Karrieremanagements bereits erarbeitet. Dabei deckt sich dieses Entwicklungsangebot des Unternehmens D im Benchmark mit den drei gängigsten Karrierepfaden. In den folgenden Bereichen kann das Unternehmen D noch nachjustieren:

Handlungsempfehlung I: Einheitlicher Umgang mit dem Talentstatus

Die fehlende Transparenz, wer zu der Gruppe der Key Talents zählt, wird mit den uneinheitlichen Führungsstandards im Unternehmen, die unter anderem aus der Größe resultieren, begründet. Hier wird deutlich, dass Verbesserungsbedarf in Hinblick auf die Führungskultur (Werte, Richtlinien etc.) notwendig ist (vgl. Teil I, Kapitel 2.3.3, 11.2.2.2.6). Für diese Transparenz bedarf es Führungskräfte, die in Bezug auf die folgenden Fragen, auf dem gleichen Wissensstand sind:

- Wann ist jemand ein Talent?
- Wie teilt die Führungskraft dem Talent seinen Status mit?
- Wie informiert die Führungskraft die Talente über ihre Entwicklungs- und Einsatzmöglichkeiten?
- Wie wird mit den sich anschließenden Erwartungen des Talents umgegangen?

Um diesen Anforderungen zu entsprechen und sie umzusetzen, sollten die Führungskräfte über sehr gute kommunikative Kompetenzen verfügen und idealerweise in der Fähigkeit, konstruktives Feedback zu geben, geschult werden.

Handlungsempfehlung II: Übertragung von Führungsaufgaben

Die genaue Ausgestaltung der Karrierepfade konnte im Interview nicht zu Gänze angesprochen werden. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich als besonders sinnvoll herausgestellt hat, bereits im frühen Entwicklungsstadium, identifizierten Talenten entsprechend ihrem Potenzial verantwortungsvolle und interessante Positionen anzubieten und sie mit Aufgaben zu betrauen, die einen hohen Problemgehalt enthalten und somit herausfordernd wirken (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.4.2).

Handlungsempfehlung III: Individuelle Anpassung der Karrierepfade

Wie beschrieben handelt es sich bei den Karrierepfaden um eine recht starre Vorgabe, wenngleich beispielsweise eine Kombination zweier Laufbahnpfaden möglich ist. Die Literatur weist darauf hin, dass die individuelle Anpassung von Karrierepfaden an die Talente von Vorteil sein kann. Unternehmerische Grundsätze sollten dabei zwar berücksichtigt werden, aber besonders die Kompetenzen, Ziele und Bedürfnisse des jeweiligen Talents sollten im Fokus der Pfadgestaltung liegen (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1). Durch die Umsetzung dieser Handlungsempfehlung würde sich das implementierte

Karrieremodell des Unternehmens D, von der klassischen Struktur hin zu alternativen, grob skizzierten und individuellen Karrierewegen entwickeln (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.2).

Handlungsempfehlung IV: Gestaltung der Nachfolgeplanung

Das in Kapitel 4.1 beschriebene Kompetenzmanagement wird bereits eingesetzt, um herauszufinden, welche Stellen wann vakant werden und von welchen Personen mit entsprechenden Qualifikationen besetzt werden sollten (vgl. Teil I, Kapitel 7.4). Sind diese Schlüsselpositionen identifiziert, kann mit dem gezielten und vor allem zweckmäßigen Einsatz des Talents begonnen werden. Um die Talente auf die zu besetzende Position vorzubereiten, kann das Prinzip des Junior-Executive-Boards eingesetzt werden. Dadurch absolviert das Talent ein mehrmonatiges Praktikum in der Führungsetage, das die Möglichkeit bietet, realitätsnahe Einblicke zu erlangen (vgl. Teil I, Kapitel 7.4.2).

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Mit Hilfe von Maßnahmen wie Schulungen, Seminare, Workshops und Projekte treibt das Unternehmen D die Talentbindung voran, was auf die Entwicklungsperspektive der Talente abzielt. Aber auch die Führungs- und Feedbackkultur trägt nach Meinung der Interviewten zum Retentionmanagement bei. Gerade die Kultur kann im Unternehmen D ein besonders effektives Instrument darstellen. In Mitarbeiterbefragungen zeigte sich wiederholend, dass nicht die Höhe des Gehalts über die Motivation und die damit einhergehende Unternehmensbindung eines Mitarbeiters bestimmt: *„Geld ist ein Motivator, um attraktiv zu sein, damit jemand [in das Unternehmen] rein kommt, aber Geld ist nicht der Top-eins-Motivator, um Leute zu halten.“* Dieser Umfrage entsprechend, wirkten sich viel mehr das Arbeitsumfeld, die Ausgewogenheit von Arbeit- und Privatleben und das Verhältnis zum Vorgesetzten und dessen Fähigkeit, konstruktives Feedback zu geben, positiv auf die Bindung aus: *„Das [...] sind die Motivatoren, die Leute emotional ans Unternehmen binden.“*

Nach dem Commitment-Modell von Meyer und Allen (1997), das die emotionale Einstellungen erfasst, die dazu beitragen, Potenzialträger an ein Unternehmen zu binden, bedient sich das Unternehmen D demnach vor allem Instrumenten, die das affektive und das kalkulative Commitment betreffen (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.1).

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unter Berücksichtigung des Status Quos kann das Retentionmanagement des Unternehmens D als fortschrittlich bezeichnet werden. Um dieses zu ergänzen, können die folgenden Handlungsempfehlungen angebracht werden:

Handlungsempfehlung I: Ausbau der Handlungsfelder „Entwicklungsperspektiven“ und „Mitarbeiterführung“

Die bereits bestehenden Handlungsfelder betreffen die Entwicklungsperspektiven der Talente sowie die Mitarbeiterführung. Nach Wunsch der Mitarbeiter des Unternehmens D sollten Vorgesetzte über ausgeprägte kommunikative Kompetenzen verfügen und durch die Mentalität der „offenen Tür“ eine gute Verbindung zu den Mitarbeitern führen. Um diese Kompetenzen einheitlich im Unternehmen zu etablieren, bietet sich eine gezielte Führungskräftebildung an. Hier sollten besonders die Werte Fairness und Wertschätzung vermittelt werden, da es sich dabei um besonders wichtige Faktoren zur Förderung des Retentionmanagements handelt (vgl. Teil I, Kapitel 8.7).

Das Handlungsfeld „Entwicklungsperspektiven“ ist das am häufigsten genutzte Feld zur Mitarbeiterbindung. Auch das Unternehmen D wird hier tätig, kann seine Maßnahmen in diesem Bereich allerdings noch ausbauen. Denkbar ist beispielsweise eine „Roadmap for Success“, die Talente mögliche Karrierestadien aufzeigen kann (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.2).

Handlungsempfehlung II: Ergänzung der Bindungsmaßnahmen um die Handlungsfelder „Anreizsysteme“ und „Unternehmenskultur“

Um die bereits bestehenden Handlungsfelder „Entwicklungsperspektive“ und „Mitarbeiterführung“ zu ergänzen, empfiehlt sich, falls nicht bereits vorhanden, ein Anreizsystem mit fairer Entlohnung zu etablieren. In diesem Rahmen können spezielle Bindungsmaßnahmen Prämien für besondere Leistungen sein (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.2). Diese Systeme verfügen über einen starken Einfluss auf das kalkulative Commitment und sind aus diesem Grund von hoher Bedeutung.

Um das affektive Commitment der Talente zu fördern, bietet sich das Handlungsfeld „Unternehmenskultur“ an (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.1). Es zielt besonders auf gemeinsame Werte und Ziele ab, die gerade in der Unternehmenskultur etabliert werden können. Wenn das Unternehmen D beispielsweise eine Corporate-Culture-Focus-Group schafft, kann es damit die Verbreitung der Unternehmenskultur fördern und dabei eine engere Bindung forcieren. Auch die Bedeutung des Employer Branding darf an dieser Stelle nicht unterschätzt werden. Die Unternehmensmarke trägt nicht nur dazu bei, die

Attraktivität bei Externen sondern auch das Commitment der internen Talente und deren Bindung an das Unternehmen zu steigern (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.2).

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Im Rahmen des Talentmanagements nimmt das Controlling eine wichtige Position ein, da unter anderem durch seine Optimierungsfunktion die Grundlage für eine stetige Verbesserung des Talentmanagements gesetzt wird (vgl. Teil I, Kapitel 9.1). Um diesem Stellenwert gerecht zu werden, beschäftigt sich Unternehmen D ausführlich damit.

So wurde zur Messung des Talentmanagements eine People Scorecard eingeführt, die sich auf verschiedene Messgrößen stützt. Zu diesen zählen zum Beispiel die Fluktuation ausgemachter Key Talents, die interne Bewerberquote für das Management-Level und der Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen. Demnach wurden verschiedene Key Performance Indicators identifiziert und definiert, die in Unternehmen D im Zusammenhang mit Talentmanagement stehen.

Die Ergebnisse der Key Performance Indicators-Messgrößen werden anschließend in der People Scorecard zusammengetragen und mit Hilfe einer Ampelbewertung ausgewertet. Als Resultat der Auswertung ergibt sich für die einzelnen Bereiche eine Ampelkodierung, die es ermöglicht, Konsequenzen aus möglichen Problemfällen zu ziehen. Auf diesem Weg wird mit Hilfe der People Scorecard nicht nur gemessen, wie das Talentmanagement aufgestellt ist, sondern es können ebenfalls im Anschluss nötige Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Dadurch wird es möglich, etwaigen Prozessbremsern auch mal „*einen auf die Mütze*“ zu geben.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Entwicklung und der Einsatz einer Talent Scorecard (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2), hier People Scorecard, durch Unternehmen D lässt auch im Benchmark-Vergleich auf einen weiten Stand im Bereich des Talentmanagement-Controllings schließen. In Zusammenhang mit den definierten Key Performance Indicators kommt die dargestellte Form sehr nahe an einen der Best-Practice-Vorschläge der Theorie heran. Allerdings kann sich daraus auch ein Optimierungsvorschlag ableiten lassen.

Handlungsempfehlung I: Verknüpfung der Key Performance Indicators

In der in Unternehmen D vorgestellten Ampelauswertung werden alle Key Performance Indicators für sich selbstständig betrachtet und ausgewertet. Würde jedoch eine Verknüpfung aller Key Performance Indicators erfolgen, so könnte die Aussagekraft der

People Scorecard erhöht werden. Grund hierfür ist die Multikausalität der verschiedenen Key Performance Indicators (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2), also der vielfältigen Ursachen und Wirkungen der Kennzahlen. Um dem gerecht zu werden, wäre es sinnvoll Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Messgrößen zu definieren und so die Scorecard ganzheitlicher aufzustellen. Dazu müssen die Zusammenhänge der verschiedenen Key Performance Indicators ausgemacht werden. Anschließend sollten die Einflussfaktoren der unterschiedlichen Schlüsselkennzahlen untereinander deutlich gemacht und in der Ampelauswertung mit aufgenommen werden. Auf diese Weise könnte den Ursachen kritischer Ampelausprägungen (also rote Bereiche) besser auf den Grund gegangen und gegensteuernde Maßnahmen effektiver ergriffen werden.

Handlungsempfehlung II: Reduzierung der Key Performance Indicators

Aufgrund des hohen Anspruchs, der mit der ersten Handlungsempfehlung verbunden ist, kann es nötig sein die Anzahl der gewählten Key Performance Indicators auf bis zu fünf zu reduzieren. Damit könnte die People Scorecard bei ansteigender Aussagekraft dennoch allgemein verständlich gehalten werden. Dem folgend sollten die wichtigsten Kennzahlen miteinander verknüpft und unwichtigere Key Performance Indicators zugunsten der Vernetzung zurückgestellt werden (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1).

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Im 21. Jahrhundert ist eine Umsetzung von komplizierten Prozessen und Bereichen, wie das Talentmanagement eines darstellt, ohne die Unterstützung der IT nur schwer vorstellbar (vgl. Teil I, Kapitel 10.1). So ist es folgerichtig, dass Unternehmen D zwei Systeme nutzt, um das Talentmanagement zu unterstützen. Zunächst wird ein globaler Talentpool eingesetzt, der Informationen über alle Talente bereithält. So ist es in Unternehmen D möglich von allen Standorten in den Talentpool einzublicken und bei Bedarf den besten Kandidaten etwa für eine Nachfolge auszuwählen.

Das zweite System besteht ebenfalls auf übergeordneter Ebene, sodass von allen Standorten darauf zugegriffen werden kann. In diesem Fall wird durch die E-Learning Plattform sichergestellt, dass jedes Talent einen gleichen Grundstandard für seine persönliche Weiterbildung erhält.

Damit beide Systeme reibungslos laufen, setzt Unternehmen D auf gezielte System-schnittstellen, sodass Wirkungsverluste aufgrund des störanfälligen Datentransfers vermieden werden.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Bei den beiden vorgestellten Systemen handelt es sich zum einen um ein Weiterentwicklungsinstrument und zum anderen um ein Datenerfassungssystem. Beide für sich genommen können hierbei voneinander unabhängig agieren und müssen nicht unbedingt miteinander verzahnt sein. Hieraus lassen sich jedoch auch Optimierungsvorschläge ableiten, die die Systeme näher aneinander binden.

Handlungsempfehlung I: Aufbau einer vollständigen elektronischen Personalakte

Zunächst einmal ist es empfehlenswert den Talentpool dahingehend auszubauen, dass er die vollständige elektronische Personalakte der Talente beinhaltet (falls dies nicht schon der Fall ist). Dabei sollte darauf geachtet werden, die Unterstützung der Human Resource-Administration zu erhalten, um eine möglichst aktuelle Version der vorhandenen Daten zu ermöglichen (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2). Aufgrund der Basiskomponente dieser Ausrichtung in Bezug auf alle weiteren IT-Unterstützungen sollte hierbei besonders genau gearbeitet werden, um mögliche Folgefehler zu vermeiden.

Handlungsempfehlung II: Integration von Kompetenzprofilen

Ist eine Grundlage in Form einer elektronischen Personalakte gelegt, sollte der Talentpool dahingehend erweitert werden, Kompetenzbausteine aufzunehmen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, ein einheitliches Kompetenzprofil für alle Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen zu haben oder umzusetzen. Ist dieser Baustein in das System integriert, können die Leistungsbeurteilung (etwa in Form des Zielerreichungsgrades, der in Unternehmen D gemessen wird) und die Entwicklungshistorie des Mitarbeiters mit abgebildet werden, sodass sich ein ganzheitliches Bild des Mitarbeiters ergibt (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2).

Handlungsempfehlung III: Vernetzung von Talentpool mit E-Learning Plattform

Um die bereits erwähnten Handlungsempfehlungen zielführend durchführen zu können und die vorhandenen Systeme optimal zu nutzen, sollte der Talentpool mit der E-Learning Plattform verknüpft werden. Auf diese Weise könnte vor allem die, unter Handlungsempfehlung II aufgezeigte, Entwicklungshistorie des Mitarbeiters bestmöglich abgebildet werden. Allerdings ist darauf zu achten, dass nicht alle Daten beider Systeme miteinander verknüpft werden, da sonst die Gefahr einer Zweckentfremdung der E-Learning Plattform aus Mitarbeiterperspektive möglich ist. So ist es unbedingt zu vermeiden, dass die Mitarbeiter die E-Learning Plattform als Kontroll- und Überwachungssystem anstatt als Weiterbildungsplattform verstehen. Bei einem sensiblen Umgang mit Daten jedoch, entsteht hier die Möglichkeit Synergien aus beiden Systemen zu ziehen und so das Talentmanagement besser durch die IT zu unterstützen.

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Einen wichtigen Aspekt der Personalarbeit stellt in Unternehmen D die Ausrichtung des Personalmanagements dar. Dabei ist die klassische Personaladministration ausgelagert worden und an ihrer Stelle ist eine Personalarbeit auf der Ebene des Human Resource-Business Partners getreten. Auf diese Weise werden Ressourcen für andere Themenbereiche wie zum Beispiel das Talentmanagement freigesetzt.

In Anlehnung daran wird in Unternehmen D ein enger Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und Talentmanagement gesehen. Denn durch die Würdigung der einzelnen Talente und deren Förderung steigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die sich schließlich wieder in der Gesamtunternehmenskultur niederschlägt.

Aus den beiden ersten Punkten ergibt sich dann für Unternehmen D, dass für das Talentmanagement zunächst auch die Führungskräfte verantwortlich sind. Damit werden die Führungskräfte beauftragt, sich um die „Aus- und Weiterbildung [...] ihrer Leute“ zu kümmern und somit selbst Verantwortung für ihre Mitarbeiter auch in diesem Bereich zu übernehmen. In diesem Zusammenhang werden sie vom Human Resource-Bereich unterstützt, bleiben jedoch die Mitverantwortlichen für den Prozess des Talentmanagements. Die Unterstützung des Human Resource-Bereiches wird dabei zum Beispiel in Form von Klausurtagungen, welche einmal jährlich stattfinden, und Begleitgesprächen, die im ersten und dritten Quartal stattfinden, erbracht.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

In Anlehnung an die obigen Anmerkungen lässt sich dabei festhalten, dass das Unternehmen D im Bereich der modernen Aufgabedefinierung für den Human Resource-Bereich weit vorangeschritten ist (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.6.3). Allerdings kann hierbei auch noch Optimierungspotenzial genutzt werden, welches auf die Prozessebene bezogen ist.

Handlungsempfehlung I: Ableitung aus Unternehmensstrategie/Human Resource-Strategie

Zunächst ist zu prüfen, ob das Talentmanagement sich aus der Human Resource-Strategie und/oder der Unternehmensstrategie abgeleitet hat. Sollte dem nicht so sein, ist es empfehlenswert, das Talentmanagement an die Unternehmensstrategie/Human Resource-Strategie anzupassen, um einen möglichst großen Wirkungsbereich zu erzielen. Denn durch die Verknüpfung beider Strategien entsteht ein symbiotisches Miteinander, in dem beide sich wechselseitig verstärken (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1).

Handlungsempfehlung II: Bindung von Talentmanagement an Zielvereinbarungen

Des Weiteren könnte bei der Prozessperspektive mehr auf die Prozessverantwortlichen abgestellt werden. So wäre es möglich den Prozess des Talentmanagements mehr an die Führungskräfte zu binden, indem der Prozess etwa mehr mit den Zielvereinbarungen verknüpft wird. Auf diesem Wege könnte der Prozess noch enger an die Verantwortlichen gebunden und gleichzeitig deren Sensibilisierung für das Thema des Talentmanagements erhöht werden.

Vor allem muss hier noch einmal verdeutlicht werden, dass die von Unternehmen D gewählte prozessorientierte Ausrichtung für eine effektive Umsetzung des Talentmanagements unerlässlich ist (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2.3).

Handlungsempfehlung III: Einführung von Corporate Values

Um das bereits gut ausgebaute Talentmanagement des Unternehmens D noch besser nutzen zu können, wäre es möglich, sogenannte Corporate Values zu formulieren, die die verschiedenen Prozesse des Human Resource Managements abdecken.

Bei Corporate Values handelt es sich um Schlagwörter oder kurze Überschriften, welche Visionen, Leitbilder und Ähnliches des Unternehmens widerspiegeln. Auf diese Weise kann die Unternehmenskultur verallgegenwärtigt werden und sogar zum Employer Branding beitragen (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.4).

11 Fazit

Nach Darstellung der relevanten Bereiche des integrativen Talentmanagements wird deutlich, dass das Unternehmen D im Benchmark-Vergleich gut aufgestellt ist.

Es setzt bereits erfolgreich diverse Empfehlungen für ein integratives Talentmanagement, welche die Literatur in diesem Kontext anbietet. Dazu zählen beispielsweise die Vielzahl von Maßnahmen, die im Unternehmen D die Talentgewinnung und -bindung forcieren und die angewandte Strategie zum Controlling des Talentmanagements.

Möglichkeiten zur Handlungsoptimierung gibt es vor allen in den Bereichen Führungskultur und Talentgewinnung. Bei der Gewinnung von Talenten könnte sich das Unternehmen D auf eine übersichtliche und zielgruppenadäquate Anzahl von Maßnahmen reduzieren. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich stärker auf den Kontakt zu externen und nicht ausschließlich zu internen Talenten zu konzentrieren.

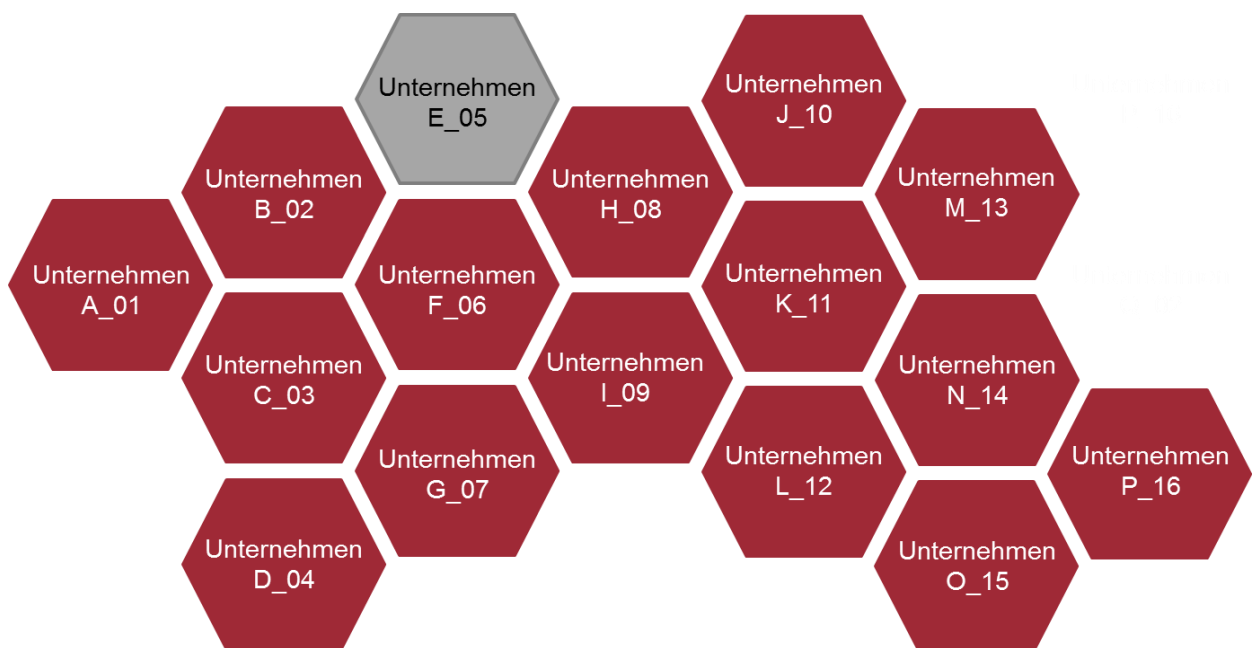
Im Hinblick auf die Führungskultur sollte im ersten Schritt die interne Kommunikation, die der Sicherstellung eines einheitlichen Führungsstandards dient, optimiert werden. Dazu zählt auch, dass deutlich geklärt werden sollte, ab wann ein Mitarbeiter als Key

Talent betrachtet wird sowie der Prozess, in dem der Talentstatus dem Kandidaten mitgeteilt wird. Ist dieser Kommunikationsfluss festgelegt, fördert das den einheitlichen Umgang mit High Potentials über verschiedene Standorte hinaus. Daraus ließe sich idealerweise eine Vereinheitlichung der Unternehmenskultur erreichen, die sich positiv auf das Talentmanagement, insbesondere aber auch auf das Retentionmanagement auswirken kann.

Abschließend ist zu betonen, dass Talentmanagement als Prozess verstanden werden sollte. Dieser muss auf der internen Unternehmensebene den Bedürfnissen und Anforderungen der Belegschaft, aber auch des Managements angepasst werden. Daher benötigt er in den schnelllebigen Zeiten des aktuellen Jahrhunderts eine ständige Anpassung und Überwachung. Innerhalb dessen kommt dem Bereich Personal eine bedeutende Rolle dahin gehend zu, dass er die verschiedenen Teilnehmer des Prozesses begleitet und ihnen unterstützend zur Seite steht. Um diesem Auftrag gerecht zu werden, bedarf es deswegen auch auf Seiten des Human Resource-Bereiches der Zusammenarbeit anderer Bereiche, wie zum Beispiel der IT. Denn es bleibt die Kernessenz, dass erst wenn alle Beteiligten sich ihrer Rolle sicher werden und zusammenarbeiten, ein echtes integratives Talentmanagement umgesetzt werden kann.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_E_05



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	344
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	344
2.1	Status Quo	344
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	344
3	Gewinnung von Talenten	345
3.1	Status Quo	345
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	346
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	347
4.1	Status Quo	347
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	348
5	Talententwicklung und -förderung	349
5.1	Status Quo	349
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	349
6	Einsatz von Talenten	350
6.1	Status Quo	350
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	350
7	Talentbindung	351
7.1	Status Quo	351
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	352
8	Controlling des Talentmanagements	353
8.1	Status Quo	353
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	353
9	Talentmanagement und IT	354
9.1	Status Quo	354
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	354
10	Unternehmerische Voraussetzungen	355
10.1	Status Quo	355
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	356
11	Fazit	356

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 48: Karrierewege im Unternehmen E	350
Abbildung 49: Struktur des „Group Human Resources“ des Unternehmens E	355

Tabellenverzeichnis

Tabelle 10: Instrumente zur Gewinnung von Talenten des Unternehmens E.	346
Tabelle 11: Instrumente zur Talententwicklung im Unternehmen E	349
Tabelle 12: Commitmentrelevante Handlungsfelder	352
Tabelle 13: Relevanz der Themen aus Sicht des Unternehmens E	357

1 Einleitung

Der folgende Bericht umfasst die Auswertung eines Experteninterviews des Unternehmens E. Bei dem Unternehmen E handelt es sich um ein Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche, das weltweit an 60 Standorten in 52 Ländern vertreten ist. Im Jahr 2011 erwirtschaftete das Unternehmen E, mit rund 58.000 Mitarbeitern weltweit, Bruttoerträge in Höhe von 9,9 Milliarden Euro. Interviewpartner ist eine Führungskraft aus dem Bereich „Marketing und Bindung – Group Human Resources“.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

„Die Aufgabe des Talentmanagements ist es, das Unternehmen als Arbeitgeber zu positionieren und passende Nachwuchskräfte zu gewinnen sowie alle internen Nachwuchsgruppen zu betreuen und an das Unternehmen zu binden. Darüber hinaus entwickeln wir vielversprechende Mitarbeiter entlang attraktiver Karrierewege innerhalb der Fach-, Führungs- oder Projektlaufbahn. Mit unseren Leistungen wenden wir uns an Schüler, Studenten, Absolventen sowie an die Potenzialträger aller Ebenen in allen Einheiten des Unternehmens.“

So lautet das **Mission Statement** von Unternehmen E, welches die wesentliche Bedeutung und Aufgabe des Bereich Talentmanagement unterstreicht und beschreibt. Im Fokus stehen dabei die Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber sowie die Gewinnung zukünftiger leistungsstarker und engagierter Nachwuchskräfte und deren Bindung an das Unternehmen. Hierzu zählt auch die Schaffung von individuellen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter im Zuge attraktiver Karrierewege sowie die Identifizierung und Weiterentwicklung insbesondere interner Potenzialträger. Eine genaue einheitliche, unternehmensübergreifend festgelegte Definition, wer ein Talent ist und was ein Talent auszeichnet, gibt es dabei nicht. Nichtsdestotrotz werden Talente als **Menschen mit besonderem Potenzial sowie herausragenden Leistungen** verstanden. Sie besitzen, bezogen auf ihr Einsatz- und Fachgebiet, einzigartige Fähigkeiten, Kompetenzen und Skills, die es im Rahmen des Talentmanagements gezielt zu identifizieren, fördern und entwickeln gilt.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Zur zielgerichteten Umsetzung und Integration von Talentmanagement ist eine unternehmensübergreifende einheitliche Definition des Begriffs „Talent“ hilfreich. Hierbei gilt

es, zunächst festzulegen, ob das Unternehmen einen globalen Ansatz oder die Konzentration auf Schlüsselkandidaten anstrebt. Ferner ist Talentmanagement nur dann ein strategischer Erfolgsfaktor für ein Unternehmen, wenn der Bereich in die Unternehmensstrategie und -kultur integriert wird. Hierbei ist eine ganzheitliche Verzahnung der personalwirtschaftlichen Kernprozesse, die eine ständige Interaktion zwischen der Abteilung, der Führungskraft und den Mitarbeitern notwendig macht, erforderlich (vgl. Teil I, Kapitel 2.4).

Das Unternehmen E besitzt bereits ein gut formuliertes, unternehmensübergreifend einheitliches Mission Statement zum Thema „Talentmanagement“, welches sich aus der Unternehmens- bzw. Human Resource-Strategie ableitet. Hieraus wird deutlich, dass ein Bewusstsein und Verständnis für die Relevanz und die Auswirkungen auf den unternehmerischen Prozess und Erfolg besteht. Dieses ist als positiv zu werten. Eine offizielle Definition des Begriffs „Talent“ war jedoch nicht ersichtlich. Hier gibt es die Möglichkeit zur Optimierung:

Handlungsempfehlung: Einheitliche Definition des Begriffs „Talent“

Der Begriff „Talent“ sollte möglichst einheitlich und unternehmensweit definiert und verstanden werden. Dabei sollte festgelegt sein, wer als Talent gilt und was dieses auszeichnet. Dieses hilft zum einen im Rahmen einer objektiven Abgrenzung im Identifikationsprozess sowie bei der Schaffung von Transparenz für die Mitarbeiter.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Im Vordergrund der Gewinnung von Talenten steht bei dem Unternehmen E insbesondere die **Rekrutierung von Schülern, Studenten, Trainees und Praktikanten**. Professionals werden aufgrund einer Unternehmensfusion nur eingeschränkt in äußersten Sonderfällen eingestellt, bis die vereinbarten Ziele der Unternehmensfusion erreicht sind. 85 % dieser Ziele sind dabei schon sozialverträglich erreicht. Das Unternehmen E sucht dabei pro Jahr insgesamt ca. 1.000 Auszubildende und Studenten Dualer Hochschulen, 150-200 Trainees sowie 700 studentische Praktikanten. Die Bewerbungszahlen auf diese Stellen sind dabei sehr hoch. Für Ausbildungsplätze gehen bei dem Unternehmen E beispielsweise 30.000 Bewerbungen pro Jahr ein. Ein „**War for Talents**“ ist dabei dem Unternehmen E allerdings noch nicht in großem Ausmaße zu spüren. Die Bewerbungen gehen jedoch nicht immer in einer wünschenswerten regionalen Aufteilung ein. Ferner lassen sich seit einiger Zeit in Ansätzen Reduktionen in der Qualität der eingehenden Bewerbungen feststellen.

Zur Gewinnung von Talenten werden dabei folgende Instrumente beim Unternehmen E eingesetzt:

Instrumente zur Gewinnung von Talenten	Beschreibung
Stellenanzeigen	Sehr wirksam, da es sich um ein konkretes Angebot handelt.
Werbematerial	Werbematerial ist vorhanden, wird aber als sehr unwirksam eingeschätzt.
Lehraufträge	Es bestehen Kooperationen mit 37 Hochschulen im In- und Ausland. Hier werden zwei bis drei Veranstaltungen (z. B. Case Studies, Workshops etc.) pro Jahr von Führungskräften des Unternehmens E durchgeführt.
Hochschulmessen	Hochschulmessen werden nur auf Anraten der Führungskräfte oder der jeweiligen Verantwortlichen der Hochschule durchgeführt.
Betriebsbesichtigungen	Werden auf Anfrage von Studentengruppen und Hochschulverantwortlichen durchgeführt und mit Fachvorträgen kombiniert.
Homepage	Wichtigster Kanal zur Bereitstellung von Informationen und Gewinnung von Talenten. 75 % der Stellen werden durch die Unternehmenswebsite besetzt.
Onlinejobbörsen	Nur in speziellen Einzelfällen genutzt, sofern eine Gewinnung nicht über Unternehmenswebsite möglich ist.
Social Media	Das Unternehmen besitzt seit etwa zwei Jahren eine Facebookseite. Hierbei handelt es sich um einen sehr wichtigen Kanal für die Gewinnung von Talenten.
Praktika/Abschlussarbeiten	Werden im Rahmen der Gewinnung von Talenten angeboten. Herausragende Praktikanten werden in einen „Studienkreis“ zur Kontaktpflege aufgenommen. Diese werden durch den Vorgesetzten ausgewählt.
Traineeprogramme	Es werden insgesamt 11 Traineeprogramme zur Gewinnung von Talenten angeboten.

Tabelle 10: Instrumente zur Gewinnung von Talenten des Unternehmens E

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen E nutzt bereits eine Vielzahl an Instrumenten und Plattformen zur Gewinnung neuer Talente. Wichtigste Kanäle sind dabei die Unternehmenswebsite, die Stellenanzeigen, Praktikanten- und Traineeprogramme sowie eine unternehmensbezogene Facebookseite. Hierbei gibt es für das Unternehmen verschiedene Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen:

Handlungsempfehlung I: Erstellung eines Talentpols aus externen Bewerbern

Im Vordergrund der Talentgewinnung steht die Rekrutierung von Studenten, Schülern, Trainees und Praktikanten. Die Gewinnung externer Professionals rückt derzeit aufgrund der erfolgten Unternehmensfusion in den Hintergrund und wird nur in Einzelfällen durchgeführt. Es empfiehlt sich, soweit nicht schon im Unternehmen umgesetzt, jetzt einen externen Bewerberpool mit externen Potenzialen aufzustellen, um die Sicherstellung des Personalbedarfs sowie die Wettbewerbsfähigkeit bei Erreichung der Unternehmensfusionsziele zu gewährleisten.

Handlungsempfehlung II: Zielgruppenadäquate Mischung von Instrumenten

Neben der Gewinnung von Talenten über die Unternehmenswebsite empfiehlt es sich, vermehrt Präsenz bei bekannten Online-Jobbörsen, wie Stepstone oder Monster, zu zeigen, um Talente zu gewinnen. Dies führt dazu, im Blickwinkel einer breiteren Schicht von Talenten zu sein und kann mitunter die bereits festgestellten Reduktionen in der Qualität der eingehenden Bewerbungen senken.

Handlungsempfehlung III: Erhöhung des Employer Brandings in regional schwachen Bewerbergebieten

Zur Verbesserung der Gewinnung leistungsstarker Talente in regional schwachen Bewerbergebieten ist es hilfreich, gezielte Employer Branding Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln und zu implementieren. Ferner könnten interessante monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme für die Talente entwickelt werden.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Als Unterstützung zur Identifikation und Auswahl von Talenten nutzt Unternehmen E ein **strategisches Kompetenzmodell**. Dieses wird als Basis für die Auswahl von Projektleitern und Führungskräften auf verschiedenen Ebenen genutzt und ist auf Unternehmensebene transparent. Das Kompetenzmodell basiert auf 18 Fähigkeiten in den Kategorien Business-, Lösungs- sowie Beziehungs- und Führungskompetenzen. Dabei stehen je Führungsebene und Aufgabe jeweils unterschiedliche Kompetenzen im Vordergrund. In einem ersten eintägigen Orientierungsworkshop wird den zukünftigen Talenten ein Eindruck über die Aufgaben einer Führungskraft vermittelt sowie Einblicke in die erwarteten Kompetenzen gegeben. Entscheiden sich Führungskraft und Talent in einem – meist gemeinschaftlichen Prozess – für einen weiteren Karriereschritt werden die Kompetenzen für die Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen von zweitägigen Au-

dits in einem strukturierten Prozess festgestellt. Anhand von verschiedenen Übungen wie Rollen- oder Planspielen sowie Konfliktgesprächen und Präsentationen wird das Potenzial des Mitarbeiters für die angestrebte Position identifiziert. Jeder Mitarbeiter des Unternehmens, der eine Führungs- oder Projektlaufbahn anstrebt, durchläuft dieses spezielle Auswahlverfahren.

Mitarbeitergespräche, -feedback und -befragungen werden regelmäßig durchgeführt, dienen jedoch nicht als primäre Quelle zur Feststellung von Kompetenzen, sondern eher zur Identifikation des Commitments der Mitarbeiter sowie zur Deutung des Kommunikationsumgangs und der Informationslage.

In kontinuierlich stattfindenden **Management Development Centern** setzen sich die Führungskräfte in einem weiteren Schritt zusammen, um über die zukünftige Nachfolgeplanung zu entscheiden. Durch Potenzialeinschätzungen werden die Talente des Unternehmens einem Portfolio zugeordnet. Hierbei wird über die kurz-, mittel- und langfristige Positionierung des Talents im Unternehmen entschieden sowie dessen Entwicklungsmöglichkeiten eingeschätzt.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen E nutzt zur Identifikation und Auswahl von Talenten bereits ein strategisches Kompetenzmodell, welches anhand des Interviews erfolgreich entwickelt und implementiert scheint. Da jedoch detaillierte Informationen zur genauen Ausgestaltung fehlen, lassen sich nur Handlungshinweise für Erfolgsfaktoren eines effizienten Kompetenzmanagements geben, die soweit noch ungenutzt ein Verbesserungspotenzial darstellen.

Handlungsempfehlung I: Strategie und Unternehmensbezug

Ein erfolgreiches Kompetenzmanagement ist an die Unternehmensstrategie sowie die vorhandenen Personalprozesse geknüpft, wobei die Implementierung nicht allein von der Abteilung „Human Resources“ getragen werden kann, sondern von der Unternehmensführung mitgetragen und unterstützt werden muss (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4).

Handlungsempfehlung II: Regelmäßigkeit und Anwenderorientierung

Ein Kompetenzmanagement bedarf nicht lediglich einer einmaligen Entwicklung, es muss vielmehr stetig neu an die Unternehmensstrategie angepasst und kontrolliert werden. Ferner muss es konsequent genutzt werden, wobei die Kompetenzen strategisch relevant, verständlich und anwenderorientiert gewählt sein sollten. Im Rahmen der Kompetenzerfassung sollten die generierten Daten mittels einer Softwarelösung für andere Personalprozesse nutzbar gemacht werden (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4)

Handlungsempfehlung III: Planung der Auswahl von Talenten

Bei der Planung der Auswahl empfiehlt sich Bezug auf das Kompetenzmanagement zu nehmen, um eine möglichst objektive und optimale Auswahl für die Besetzung von Schlüsselpositionen zu gewährleisten. Hierbei sollten geeignete Auswahlinstrumente genutzt und kombiniert werden, wie beispielsweise eine Leistungsanalyse oder ein teilstrukturiertes Interview. Ausschlaggebend sind letztendlich die Effektivität des Auswahlinstrumentes sowie die Effizienz der Auswahl (vgl. Teil I, Kapitel 5.4).

5 Talententwicklung und -förderung**5.1 Status Quo**

Im Unternehmen E werden **verschiedene Instrumente** zur Talententwicklung und -förderung genutzt. Diese sind in der Regel auf das jeweilige Talent individuell zugeschnitten. Die Abbildung zeigt eine Übersicht über die meistgenutzten Instrumente:

Instrumente zur Talententwicklung	Beschreibung
Mentoring	Bereitstellung eines Mentors aus der nächsthöheren Ebene oder aus dem Vorstand.
Coaching	Als Hilfestellung bei neu aufgestiegenen Führungskräften.
Entsendungen	Auslandsaufenthalte dienen zur Talententwicklung.
Traineeprogramme	Trainees werden zusätzlich durch einen „Buddy“, einem erfahrenen Trainee sowie eventuell einem Paten aus einer höheren Führungsebene, begleitet.
Workshops/Seminare	Talente werden im Rahmen der Entwicklung und Förderung auf Seminare und Workshops geschickt. Diese werden vom Fachvorgesetzten in Absprache mit der Abteilung Human Resources und dem Talent festgelegt.
Job Shadowing	Das Talent begleitet eine Woche lang eine erfahrene Führungs-, oder Projektkraft, um ein Gefühl für einen möglichen Karriereweg zu bekommen. Dieses wird beispielsweise speziell im Förderprojekt „Frauen und Führungspositionen“ genutzt.

Tabelle 11: Instrumente zur Talententwicklung im Unternehmen E

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen E bietet bereits ein breites Spektrum an Talententwicklungs- und fördermaßnahmen an. Wichtige Basis sind hier die Mentoring- und Coachingprogramme. Es empfiehlt sich, dass insbesondere das Coaching in die Führungskultur verankert ist. Handlungsempfehlungen hier lauten wie folgt:

Handlungsempfehlung I: Förderung durch training-on-the-job

Die Förderung von Talenten durch training-on-the-job ist effizienter als Training-off-the-job. Hier wird der Fokus auf den Faktor „learning-on-the-job“ gelegt. Beispiele hierfür sind frühe Führungsverantwortung, Stretch Assignments, Learning Circles, Action Learning oder Assistenzaufgaben. Dieses generiert ein hohes Motivations- und Entwicklungspotenzial (vgl. Teil I, Kapitel 6.10).

Handlungsempfehlung II: Integriertes und aufeinander abgestimmtes Modell

Hilfreich ist es, ein integriertes und abgestimmtes Entwicklungsmodell zu definieren, welches sich durch ein strukturiertes und systematisches Vorgehen auszeichnet. Kriterien, die ein solches Modell auszeichnen, sind beispielsweise Stärkenorientierung, Individualität, Netzwerkorientierung oder Langfristigkeit. Dabei sollte bei der Ausgestaltung des Modells auf eine gleichmäßige Aufteilung der Verantwortung für Unternehmen und Talent geachtet werden (vgl. Teil I, Kapitel 6.10).

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Das Unternehmen E bietet im Rahmen des Einsatzes von Talenten verschiedene **Karrierewege** an. Hierzu zählen die Führungs-, Fach-, und Projektkarriere. Die alternativen Karrierewege sind dabei gleichberechtigt und durchlässig. Ein erfahrener Projektleiter kann beispielsweise durch ein Auswahlverfahren auf die gleiche Ebene als Führungskraft wechseln. Die Führungs- und die Projektkarriere sind im Unternehmen transparent kommuniziert. Die Möglichkeit zur Fachkarriere wird derzeit explizit gestärkt und transparenter gestaltet. Der Umgang, wer für einen bestimmten Karriereweg in Frage kommt, ist recht offen. Dieses wird beispielsweise deutlich, wenn ein Mitarbeiter besondere Projekte erhält oder die Möglichkeit bekommt ins Ausland zu gehen.



Abbildung 48: Karrierewege im Unternehmen E

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen E stellt den Talenten bereits alternative transparent und möglichst individuell gestaltete Karrierewege im Rahmen von Führungs-, Fach-, und Projektkarri-

eren zur Verfügung. Ferner bietet es Auslandseinsätze für leistungsstarke Potenziale an. Insgesamt ist von wesentlicher Bedeutung, dass Talente mit Führungsaufgaben und schwierigem komplexen Tätigkeiten mit hohem Problemgehalt betraut werden, damit sie ihr Potenzial voll entfalten können. Ferner sollte, soweit noch nicht geschehen, gewährleistet sein, dass Talente einen Verantwortungsbereich übertragen bekommen, der besondere oder kreative Leistungen erfordert und der einen gewissen Handlungsspielraum zulässt (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.4, 7.2.5). Darüber hinaus empfiehlt sich eine möglichst formalisierte und instrumentalisierte Nachfolgeplanung (vgl. Teil I, Kapitel 7.4.1).

Insgesamt scheint das Unternehmen E hier, anhand der Informationen aus dem Interview, gut aufgestellt zu sein. Verbesserungspotenzial besteht nur bei der folgenden Handlungsempfehlung, die dem Unternehmen bereits bewusst ist:

Handlungsempfehlung: Stärkung der Fachkarriere und Ausbau der Transparenz

Neben der Möglichkeit der Führungs-, und Projektkarriere gilt es, die Fachkarriere explizit zu stärken und diese im Unternehmen transparenter zu gestalten, so dass sie für Talente eine langfristige, interessante und attraktive Alternative darstellt.

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Die Talentbindung spielt im Unternehmen E eine wesentliche Rolle. Im Fokus der Talentbindung steht hierbei die **Glaubwürdigkeit, Offenheit und Ehrlichkeit** im Umgang mit den Talenten sowie die Einhaltung von Absprachen. Ein Kernpunkt ist die gemeinsame Abstimmung der nächsten Schritte mit dem Talent sowie die Erörterung von Qualifizierungsmöglichkeiten. Hierbei handelt es sich um eine enge Begleitung des Talents auf seinem Entwicklungsweg. Dies wird beispielsweise durch ein Mentoring Programm sichergestellt. Die Entwicklung der Potenziale des Talents, im Rahmen von Seminaren und Weiterbildungsmaßnahmen, ist dabei ein wesentlicher Faktor zur Bindung des Talents in Unternehmen E.

Bei leistungsstarken und engagierten Praktikanten und Studenten wird insbesondere der sogenannte „**Studienkreis**“ genutzt. Hierbei gibt es zwei Modelle: zum einen kann ein Student während seinen Studiums weiterhin Blockweise für das Unternehmen in den Semesterferien arbeiten oder kontinuierlich jede Woche während des Semesters. Ferner werden verschiedene Veranstaltungen angeboten, bei denen Führungskräfte des Unternehmens über die Karrieremöglichkeiten im Unternehmen Auskunft geben.

Im Zuge der allgemeinen Mitarbeiterbindung - unabhängig von der Fokussierung auf Talente - werden auch **monetäre Anreize** zur Bindung eingesetzt.

Bei der Bindung der Talente benötigt das Unternehmen E die Hilfe aller Abteilungen aufgrund der Unternehmensgröße. Die jeweiligen Fachvorgesetzten werden bei der Bindung der Talente ebenso mit einbezogen wie das Human Resource Management. Diese sind unter anderem besser geeignet festzustellen, welche Bindungsmaßnahmen für das jeweilige Talent effektiv sind.

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Bindung von Talenten ist ein operatives Retentionmanagement hilfreich. Bindungsmaßnahmen sollten primär zielgruppenspezifisch, einzelfallbezogen oder unternehmensbezogen sein. Nützlich ist dabei die Durchführung einer quantitativen und qualitativen Mitarbeiterbestandsanalyse beispielsweise via Altersstrukturanalyse, Nachfolgeplanungen, Leistungs- oder Potenzialanalysen zur Identifikation des kritischen Personals. Das Unternehmen E bietet bereits eine breite Palette an Talentbindungsmaßnahmen beispielsweise im Rahmen von Mitarbeiter- und Coachinggesprächen, aber auch durch monetäre Anreize. Kernpunkt ist, dass das Unternehmen E im Rahmen der Bindung von Talenten realistische und ehrliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt. Häufige commitmentrelevante Handlungsfelder, die sich Unternehmen in der Praxis bedienen und die Verbesserungspotenzial aufzeigen, können, soweit noch nicht im Unternehmen vorhanden, wie folgt lauten (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.4):

Handlungsempfehlung I: Ausbau der commitmentrelevanten Handlungsfelder

Handlungsfeld	Beispiele häufig eingesetzter Bindungsmaßnahmen
Anreizsysteme	Optionen, Prämien, Serviceleistungen
Mitarbeiterführung	Führungskräfteschulungen, 360° - Feedback
Entwicklungsperspektiven	„Roadmaps for Success“
Unternehmenskultur	Schaffung einer Corporate-Culture-Focus-Group, Employer Branding

Tabelle 12: Commitmentrelevante Handlungsfelder

Handlungsempfehlung II: Sicherstellung der richtigen Empfänger der Bindungsmaßnahmen

Ein wichtiger Faktor ist, dass die Bindungsmaßnahmen empfängerspezifisch entwickelt und gewählt werden sollten. Dabei sollte der Fokus auf der zielgruppenspezifischen Auswahl und Anwendung von Bindungsmaßnahmen liegen. Bei besonderen Potenzialträgern können in Spezialfällen einzelfallspezifische Maßnahmen erforderlich sein.

Durch die effektive, zielgruppenspezifische Auswahl von Retentionmaßnahmen kann die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen erfolgswirksam gesteigert werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.8).

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Die Wirksamkeit der Talentmanagement-Maßnahmen wird vom Unternehmen E **kontinuierlich evaluiert**. Im Rahmen von Befragungen wird festgestellt, welche Instrumente und Prozesse effektiv sind und wo Verbesserungspotenzial besteht. Dieses kann sowohl bezüglich einer einzelnen Maßnahme als auch hinsichtlich eines Großprojekts geschehen wie unter anderem beim Aufbau von Transparenz bei der Fachkarriere. Führungskräfteentwicklungsprogramme werden beispielsweise alle zwei Jahre evaluiert und auf Fortführung im selben Rahmen überprüft.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen E nimmt bereits Evaluationen hinsichtlich der Wirksamkeit des Talentmanagements sowohl von Einzelmaßnahmen als auch von Großprojekten vor. Ob es sich hierbei um einen strukturierten Prozess zur Messung und Dokumentation der Talentmanagement-Aktivitäten handelt, wurde im Interview nicht ersichtlich. Sofern nicht bereits im Unternehmen implementiert ergeben sich folgende Vorschläge:

Handlungsempfehlung I: Best-Practice „Talent Scorecard“

Zur integrativen und übersichtlichen Messung, Steuerung und Dokumentation der Talentmanagement-Aktivitäten empfiehlt es sich, eine Talent Scorecard zu verwenden. Hiermit ist eine effektive und effiziente strategische Zielerreichung durch Formulierung und Abstimmung der erforderlichen Maßnahmen realisierbar (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2).

Handlungsempfehlung II: Verwendung von Key Performance Indicators

Alternativ zur „Talent Scorecard“ besteht die Möglichkeit zur Nutzung von Key Performance Indicators. Allerdings sollten dabei nicht mehr als vier bis fünf Key Performance Indicators pro Prozess verwendet werden, um eine Übersteuerung zu vermeiden (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1).

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Zur Unterstützung des Talentmanagement-Prozesses benutzt das Unternehmen E eine **EDV-gestützte Lösung**. Viele der von der Abteilung „Talentmanagement“ entwickelten Instrumente und Produkte laufen über eine Plattform. Dies wird über einen externen Anbieter gewährleistet, der die notwendige Software und Plattformen individuell für das Unternehmen zusammenstellt und anpasst. Schnittstellen erleichtern dabei den Datentransfer der jeweils einbezogenen Abteilungen. Dieses ist beispielsweise beim Matching-Prozess von Mentoren und Mentees hilfreich.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen E nutzt zur Unterstützung des Talentmanagement-Prozesses bereits eine IT-basierte Lösung zur Vereinheitlichung und Nutzung von Synergieeffekten durch Schnittstellen. Dieses ist als positiv zu werten, da mehr Transparenz und Objektivität durch zentrale Zugriffsmöglichkeiten entsteht. Ferner führt dieses zu einer Erhöhung der Effizienz im Rahmen der Operationalisierung von Talentmanagement und der Steuerung der Gesamtdaten. Dieses resultiert in einer steigenden Qualität der Human Resource Service Delivery und Datenqualität durch Unterstützung der einzelnen Talentmanagement-Prozesse. Soweit im Unternehmen noch nicht vorhanden, gibt es mögliche Optimierungsvorschläge für folgende Bereiche:

Handlungsempfehlung I: *Losgelöste Systemunterstützung*

Eine losgelöste Systemunterstützung für einzelne Talentmanagement-Prozesse beispielsweise im Rahmen von E-Learning - Anwendungen kann ebenfalls zu einer Verbesserung der Qualität führen, in dem unter anderen administrative Aufgaben des Human Resource-Bereichs reduziert werden (vgl. Teil I, Kapitel 10.2.2).

Handlungsempfehlungen II: *„Talent Record“ als integrierte Systemlösung*

Soweit nicht bereits im Unternehmen vorhanden, kann auch ein Talent Record als integrierte Systemlösung hilfreich im Talentmanagement-Prozess sein. Dieses enthält wesentliche Informationen zum Talent wie Personen-, Kompetenz- und Leistungsbeurteilungsdaten. Diese spezifischen Daten können durch ein Schnittstellensystem generiert und gespeichert sowie für Controlling- und Reportingzwecke nutzbar gemacht werden (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2).

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Das Unternehmen E besitzt eine Abteilung „Group Human Resources“, welche sich in sieben Bereiche unterteilt. Hierzu zählen beispielsweise die „Managementberatung“ oder der Bereich „Policies and Guidelines“. Ferner gibt es einen speziellen Bereich „Talentmanagement“. Dieser ist wiederum untergliedert in vier weitere Bereiche. Hierzu zählen das „People Development“, welches sich mit der Entwicklung und Durchführung von Führungskräfte- und Projektleiterprogrammen beschäftigt, die Abteilung „Succession Planning and Talents“, welche die Talentidentifikation in den oberen Führungsebenen sowie die Nachfolgeplanung unterstützt, die Abteilung „Nachwuchsberatung“, die im Rahmen der Ausbildungs- und Traineeprogramme aktiv ist und die Abteilung „Marketing und Bindung“, die sich unter anderem mit Themen des Employer Brandings und der Talentqualifizierung beschäftigt.

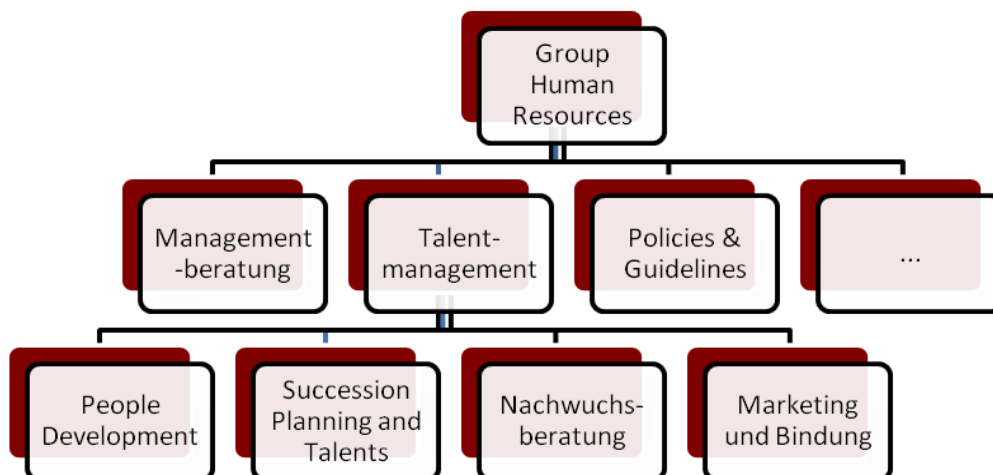


Abbildung 49: Struktur des „Group Human Resources“ des Unternehmens E

Die zur Gewinnung, Entwicklung, Förderung, Bindung und zum Einsatz eingesetzten Instrumente und Prozesse werden in der **Abteilung „Talentmanagement“** in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Führungskräften entwickelt. Die Führungskraft ist dabei immer direkter Ansprechpartner. Die Abteilung „Talentmanagement“ führt dabei beispielsweise im Zusammenspiel mit den Führungskräften die Management Audits durch. Die Führungskraft ist jedoch für die Identifizierung, Entwicklung und Begleitung des Talents unter Hilfenahme der von der Abteilung „Talentmanagement“ zur Verfügung gestellten Tools selbst verantwortlich. Hierbei handelt es sich um einen sehr verzahnten Prozess.

Das Talentmanagement ist dabei in die Human Resource-Strategie eingebunden, die sich direkt **aus der Unternehmensstrategie ableitet**. Dieses wird von der Unternehmensführung unterstützt und ist somit ein Teil der Unternehmenskultur. Aufgrund der Unternehmensgröße ist eine Prognose, in wie weit diese tatsächlich gelebt wird, schwierig durchzuführen.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Eine wichtige Rolle im Rahmen der Implementierung des Talentmanagement-Prozesses ist es, die richtigen unternehmerischen Voraussetzungen zu schaffen und die Grundlagen sowie das Bewusstsein für die Relevanz des Themas innerhalb der Unternehmensstruktur und -kultur zu verankern. In Unternehmen E besteht bereits ein Bewusstsein für die zukünftige Bedeutung von Talentmanagement. Das Thema spiegelt sich hier in der Human Resource-Strategie, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist, wider. Ferner herrscht im Unternehmen E bereits seit Jahren eine eindeutige Zuweisung und Abgrenzung der Verantwortlichkeiten. Hierbei versteht sich die Abteilung „Talentmanagement“ insbesondere als Prozess- und Instrumenteentwickler sowie -unterstützer für die jeweiligen Führungskräfte. Die Vorgesetzten selbst dienen als Talentidentifizierer und Sichersteller der Prozessumsetzung. Diesbezüglich lässt sich für das Unternehmen hier kaum eine Handlungsempfehlung finden. Einzige Optimierungsvorschläge wären hier:

Handlungsempfehlung I: Sicherstellung einer prozessorientierten Sichtweise

Hierrunter fällt insbesondere der Fokus auf prozessbezogene Einzelschritte sowie die klare Definierung und Abstimmung von Verantwortlichkeiten und Prozessbeteiligten wodurch die Effizienz der Organisation gesteigert und die Qualität der Kommunikation verbessert wird (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.1).

Handlungsempfehlung II: Explizite Verankerung in der Unternehmenskultur

Insbesondere bei großen Unternehmen ist es häufig schwierig und wichtig, zugleich die Relevanz und die Bedeutung des Themas Talentmanagement nicht nur bei der Unternehmensführung, sondern bei jeglichen Mitarbeitern zu verankern. Dieses hat sowohl Auswirkungen auf die Steigerung der externen Attraktivität als Arbeitgeber als auch auf die interne Bindungskraft von Potenzialträgern (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.3).

11 Fazit

Beim Vergleich des aktuellen Forschungsstands der Literatur zum Thema Talentmanagement mit dem Verständnis, der Ausgestaltung und Implementierung des Talent-

managements im Unternehmen E, lässt sich feststellen, dass im Unternehmen E bereits ein großes Bewusstsein für die künftige Bedeutung und Relevanz des Themas zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs und der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit geschaffen wurde. Mit einem durchweg strukturierten und systematischen Talentmanagement-Prozess sowie einem breiten Spektrum an Instrumenten und Maßnahmen zur Talentidentifikation, -entwicklung und -einsatz besitzt das Unternehmen eine solide und über dem Durchschnitt in der Unternehmenspraxis hinausgehende Grundlage, die alle Felder des aktuellen Forschungsstandes abdeckt.

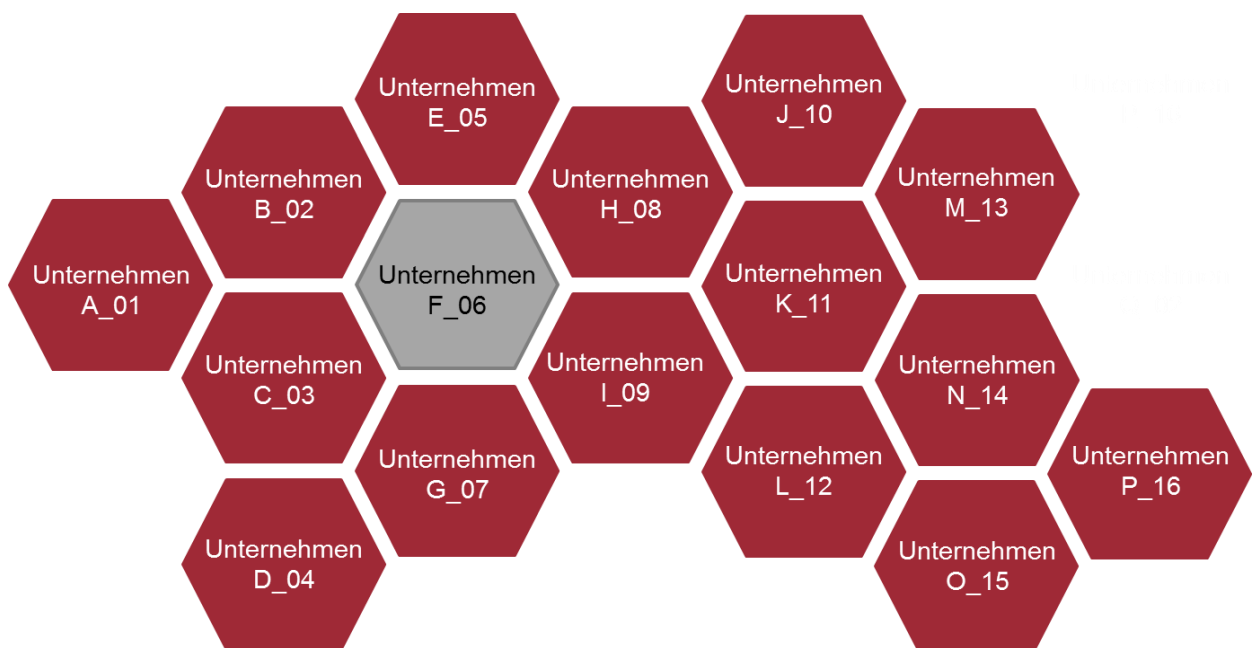
Dennoch steckt im Talentmanagement-Prozess des Unternehmens E an der einen oder anderen Stelle Verbesserungspotenzial, wie beispielsweise bei der Evaluation der Talentmanagement-Aktivitäten oder der IT-basierten Gesamtdatenstruktur des Talentmanagements. Hier besteht die Möglichkeit, durch anwenderorientierte Instrumente und Applikationen, eine Qualitätssteigerung im Gesamtprozess zu erreichen. Die folgende Abbildung spiegelt diese Zusammenhänge deutlich wider. Sie gibt einen Überblick über die Relevanz der Themen des Talentmanagements aus Sicht des Unternehmens E:

Rang	Themenfelder
1.	Identifikation und Auswahl von Talenten
2.	Talententwicklung und -förderung
3.	Einsatz von Talenten
4.	Gewinnung von Talenten
5.	Talentbindung
6.	Unternehmerische Voraussetzungen
7.	Steuerung der Gesamtdatenstruktur, Evaluation und Controlling

Tabelle 13: Relevanz der Themen aus Sicht des Unternehmens E

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_F_06



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	361
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	361
2.1	Status Quo	361
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	362
3	Gewinnung von Talenten	362
3.1	Status Quo	362
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	365
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	366
4.1	Status Quo	366
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	368
5	Talententwicklung und -förderung	369
5.1	Status Quo	369
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	370
6	Einsatz von Talenten	371
6.1	Status Quo	371
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	372
7	Talentbindung	374
7.1	Status Quo	374
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	375
8	Controlling des Talentmanagements	376
8.1	Status Quo	376
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	377
9	Talentmanagement und IT	378
9.1	Status Quo	378
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	378
10	Unternehmerische Voraussetzungen	379
10.1	Status Quo	379
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	380
11	Fazit	381

Tabellenverzeichnis

Tabelle 14: Maßnahmen zur Talentgewinnung des Unternehmens F	364
Tabelle 15: Aufnahmekriterien des internen Talentpools im Unternehmen F .	365
Tabelle 16: Instrumente zur Kompetenzidentifikation des Unternehmens F...	367
Tabelle 17: Talententwicklungsmaßnahmen des Unternehmens F	370
Tabelle 18: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen F	375

1 Einleitung

Im Dienstleistungsunternehmen F der Branche Facility Management, welches im Jahr 2006 gegründet wurde, rund 11.000 Mitarbeiter (Stand: 2012) beschäftigt und welches in den vergangenen Jahren einen Umsatz von rund 700 Millionen Euro verzeichnen konnte, wurden drei teilstrukturierte Interviews von circa 60 - 90 Minuten durchgeführt. Befragt wurden eine Führungskraft, ein Personalverantwortlicher und ein Talent. Dabei wurden Fragen hinsichtlich des Verständnisses, der Handhabung und der Umsetzung eines integrativen Talentmanagements zu verschiedenen Handlungsfeldern gestellt.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Angelehnt am integrativen Ansatz des Talentmanagements ist es für das Unternehmen F wichtig, **Schlüsselpositionen** durch qualifizierte High Potentials zu besetzen und diese gezielt zu fördern. Das bedeutet, laut der befragten Personalleitung, zunächst erst einmal die *„Gewinnung, die Identifizierung aber auch die Entwicklung und Bindung von talentierten Mitarbeitern und Führungskräften“*. Hierbei wird allerdings sowohl eine Führungslaufbahn als auch eine Projekt- oder Fachkarrierelaufbahn in Betracht gezogen. Weiterhin soll eine Verschiebung zu einer **erweiterten Begriffsdefinition** des Talentmanagements, welche die Fachkarriere-, Projekt- und Führungslaufbahn mit berücksichtigt und für mehr *„Entfaltungsmöglichkeiten“* sorgt, angestrebt werden.

Ein **Talent** ist dabei eine *„Nachwuchskraft mit aktuell sehr guter Leistung und einem Potenzial für die Übernahme einer höherwertigen [zukünftigen] Funktion“*. Ein Talent gilt also für das Unternehmen F als *„Potenzialträger“* und wird, laut der befragten Führungskraft, ergänzend definiert als High Potential, das *„herausragt“*, *„brillant in seinen jeweiligen Disziplinen“* ist, eine schwierig zu besetzende *„Engpass-Stelle“* einnimmt und eine sehr hohe Leistungsbereitschaft sowie Engagement zeigt. Dabei ist es für die Führungskraft von großer Wichtigkeit, dass High Potentials mehr als nur *„right potentials“* sind und entsprechend wertgeschätzt werden. Diese Wertschätzung sollte jedoch Personen jeder Stelle und nicht ausschließlich nur Talenten im Unternehmen F entgegen gebracht werden. Zudem machen sich Potenzialträger auch bemerkbar, indem sie eine individuelle Förderung und Weiterentwicklung proaktiv einfordern. Abrundend ergänzt die Führungskraft zur Talentdefinition: *„Wie heißt es so schön, ich kann es nicht genau definieren, aber ich erkenne es, wenn ich es sehe.“* Für das interviewte

Talent ist es weiterhin wichtig, dass ein „*Talent in der Lage ist, Menschen zu führen*“ sowie ein adäquates Fach- bzw. Expertenwissen mitbringt.

Des Weiteren ist das Talentmanagement im Unternehmen F, laut der Personalleitung, an die **Unternehmensstrategie** und an die **Unternehmenswerte** gekoppelt (vgl. Auswertung, Kapitel 10).

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen F ist hinsichtlich seines Talentmanagement-Verständnisses, unter der Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes, sehr gut informiert. Zudem ist das Bewusstsein für die Relevanz sowie die Signifikanz von Talentmanagement als integrierter Prozess bereits vorhanden. Ebenfalls als äußerst positiv zu werten ist, dass alle Beschäftigten des Unternehmens F gleich wertgeschätzt werden, egal, ob sie ein Talent sind oder nicht. Hier handelt das Unternehmen F im Sinne des Goethe Zitates: „*Behandle Menschen so, als ob sie das wären, was sie sein könnten, und hilf ihnen, das zu werden, was sie werden könnten*“. Dennoch geht aus den Äußerungen der Befragten nicht klar und eindeutig hervor, inwiefern Talentmanagement als elitärer Ansatz oder als globaler Ansatz verstanden wird. Daher können folgende Optimierungshinweise gegeben werden:

Handlungsempfehlung: Sicherstellung von einheitlichen Begriffsdefinitionen

Es sollten einheitliche, eingängige, klare und konzernweite Standards bei der Talent- und Talentmanagement-Definition verwendet werden, welche mit der Unternehmensstrategie und mit der Unternehmenskultur konform sind, damit ein zielgerichtetes und erfolgreiches Talentmanagement die entsprechende Wirkung zeigen und ganzheitlich gelebt werden kann. Zudem sollten eine Passung zwischen den Definitionen und der Branche des Unternehmens vorhanden sein. So werden auch die Kompetenzen der Mitarbeiter transparenter und es können Kriterien eines Talents näher bestimmt werden (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.4). Eine ganzheitliche Verzahnung des Talentmanagements mit den personalwirtschaftlichen Kernprozessen sowie die ständige Interaktion zwischen der Personalabteilung, den Führungskräften und der kompletten Arbeitnehmerschaft gelten dabei als unterstützend.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Eines der Hauptschwerpunkte und vordergründiges Problem für das Unternehmen F ist es, zunächst einmal High Potentials für das Unternehmen gewinnen zu können und als

attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden: „Das heißt, die erste Hürde für uns ist es [...] die Leute erst einmal dazu zu kriegen, zu uns zu kommen“. Dabei macht sich der „**War for Talents**“ und der intensive Wettbewerb um High Potentials und Fachkräfte beim Unternehmen F besonders in der **technischen Sparte** bemerkbar, denn es werden vor allem Ingenieure, qualifizierte Techniker und ebenso Meister benötigt, aber auch punktuell abgeworben. Die Führungskraft vertritt in diesem Zusammenhang die Ansicht, dass man mit dem Begriff „War for Talents“ vorsichtig umgehen sollte, denn nicht jeder Ingenieur sei gleich ein High Potential, nur weil derzeit generell ein Mangel besteht – im Sinne „[nur] weil ich Durst habe, erscheint mir das Wasser viel attraktiver“. Ein Talent sollte sich daher „aus den eigenen Fähigkeiten [definieren], nicht aus dem Bedarf“. Noch bekommt das Unternehmen F „jede Stelle besetzt“, jedoch wird der „War for Talents“ in den nächsten Jahren, auch für dieses Unternehmen, immer mehr zu einem bedeutsamen Thema heranwachsen.

Die nachfolgende Tabelle gibt Auskunft über die **Maßnahmen**, die das Unternehmen F nutzt, um Talente gezielt auf sich aufmerksam zu machen und enthält subjektive Bewertungen der Befragten zu dessen eingeschätzter **Wirksamkeit**. Dabei bedeutet die rosa Einfärbung bei der Spalte „Maßnahmen“, dass diese Instrumente nicht genutzt werden. Die unteren drei Maßnahmen wurden von der Personalleitung hinzugefügt:

Maßnahmen	Kommentare zu den Maßnahmen	Bewertung der Wirksamkeit		
		Führungskraft	Personaler	Talent
Image-/Stellenanzeigen	werden geschaltet, wenn benötigt	3	4 - 5	5
Werbematerial		3	4	3
Sponsoring	als Instrument noch nicht so bekannt, wird vom Konzern gesteuert und von der Führungskraft nicht für wirksam gehalten			
Hochschulmessen/ Unternehmenspräsentationen	wird intensiviert	4 - 5	4	4
Homepageauftritt	durch den Konzern, Entwicklungspotenzial im Ausbau des Recruiting-Auftrittes nach außen	3	3	4
Lehraufträge	würden wir gerne mehr anbieten, jedoch fehlen qualifizierte Lehrbeauftragte	4	4	5

Online-Jobbörsen	wird von der Führungskraft als wenig wirksam eingeschätzt	k.A.	3	3 - 4
Stipendienvergabe		4	3	k.A.
Betriebsbesichtigungen	z.B. durch Lehrfahrten	4 - 5	3	3
Social Media (z.B. Xing, Facebook usw.)	ist in den „Kinderschuh“, hat Potenzial	2 - 3	4	3 - 4
Praktika	auch zur Nachwuchsgewinnung	5	5	5
Abschlussarbeiten	könnte erhöht werden	4 - 5	4	5
Traineeprogramme	gelten eher als „Einstiegsformat“ laut Führungskraft	5	3	5
Persönliche Kontakte/ Netzwerke			4	
Empfehlungen von Führungskräften	deutlicher Gewinnungsgrad aufgrund persönlicher Ansprache		4	
Konzept „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“			4	
sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam				

Tabelle 14: Maßnahmen zur Talentgewinnung des Unternehmens F

Als wirksamste Instrumente gelten Praktika, Abschlussarbeiten, Lehraufträge, Hochschulfestivals, Traineeprogramme sowie Image- und Stellenanzeigen. Auch werden Betriebsbesichtigungen von der Führungskraft als sehr wirksam eingeschätzt, da sie ein explizites „Nachfassen“ ermöglichen und eine hohe „Interaktionsfläche“ bieten. Ergänzend betonen Führungskraft und Personalleitung, dass **persönliche Kontakte** bzw. **Netzwerke** und **Empfehlungen** eine wertvolle Möglichkeit bieten, um High Potentials langfristig rekrutieren zu können. Dem fügt die Führungskraft hinzu: „Die Klasse kommt über direkte Interaktion“.

Die **Kontaktpflege** zu externen Talenten erfolgt über direkte Interaktion und soll in Zukunft über einen – sich noch in der Entwicklung befindenden – umfassenden, **externen Talentpool** laufen. Aufstellungen zu den Potenzialträgern sind daher eher punktuell vorhanden und deren Kontaktaufnahme entsteht „nicht systematisch, nicht organisatorisch, sondern informell“. Kontakte werden dabei durch Angebote von beispielsweise Praktikanten- und Traineeprogrammen, Werkstudententätigkeiten oder Abschlussarbeiten gehalten. Auf diese Weise werden externe Talente weiterhin im Blick behalten

und über offene Stellen informiert. Zudem wird die Option eines Direkteinstiegs geprüft. Dies gestaltet sich jedoch problematisch, da keine Systematik hinter der externen Kontaktpflege steht.

Das Unternehmen F verfügt bereits über einen **Talentpool für interne Talente**. Folgende Tabelle zeigt die genannten **Aufnahmekriterien** für einen solchen Talentpool:

Aufnahmekriterien	Spezifikation/Anmerkungen
Überdurchschnittliche Arbeitsleistung und Engagement	Kommt eine Beförderung in Frage?
Potenzial	Leistungsbeurteilung und Potenzialeinschätzung, Mitarbeitergespräche nach bestimmten Kriterien
Benennung/Zustimmung durch unterschiedliche Positionen	Einschätzungen/Empfehlungen durch Management und Führungskräfte
Basissozialkompetenzen	u.a. wirtschaftliches Denken, Verantwortungs-, Veränderungsbereitschaft, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
Persönlichkeitseigenschaften	Eigeninitiative, eigenständiges Arbeiten
Identifikation mit Unternehmenswerten	kundenorientiert, wirtschaftlich, fortschrittlich, partnerschaftlich und verantwortungsvoll

Tabelle 15: Aufnahmekriterien des internen Talentpools im Unternehmen F

Anhand dieser aufgeführten Kriterien werden interne Talente in den Talentpool aufgenommen. Dabei wird bei diesen Talenten angenommen, dass sie innerhalb eines Jahres beförderungsfähig sind. Die Auswahl der von den Führungskräften vorgeschlagenen Talente erfolgt in der jährlichen Managementkonferenz des Managementplanungsprozesses, bei dem die Potenzialträger gemeinsam besprochen und validiert werden (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 4.1). Anschließend bleiben interne Talente zwischen ein bis zwei Jahren im Talentpool.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen F ist sich dessen bewusst, dass aufgrund des demografischen Wandels und des prognostizierten Fachkräftemangels erschwerte Bedingungen bei der Talentgewinnung zu erwarten sind und setzt sich daher aktiv mit dem „War for Talents“ auseinander. Um Talente gezielt auf sich aufmerksam zu machen, nutzt das Unternehmen F eine Vielfalt unterschiedlicher Instrumente und Maßnahmen. Zudem ist das Bewusstsein für die Signifikanz eines systematischen externen Talentpools vorhanden, so dass dessen Entwicklung bereits eingeleitet wurde. Es können dennoch folgende Optimierungshinweise im Hinblick auf das Kapitel 3.4.2 in Teil I helfen:

Handlungsempfehlung I: Ausbau des externen Personalmarketings

Da ein internes Personalmarketing, bei dem vorhandene Potenzialträger mittels Entwicklungsmaßnahmen und Aufstiegsmöglichkeiten gebunden werden, bereits intensiv gelebt wird (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 5.1, 6.1), sollte der Fokus verstärkt auf ein externes Personalmarketing nach den vier Phasen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung gelegt werden (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1). Dabei sollte das Unternehmen F eine übersichtliche Anzahl der Maßnahmen zielgruppenadäquat einsetzen. Um ein effektives Employer Branding aufbauen zu können, sind daneben ein konsequenter und langfristiger Einsatz eines ausgewählten Instrumenten-Mix' sowie ein transparenter Meinungsaustausch über dessen Wirksamkeit wertvoll (vgl. Teil I, Kapitel 3.2).

Handlungsempfehlung II: Ausbau von Social Media zur Talentgewinnung

Da nach den Bewertungen der Befragten noch Unstimmigkeit über die Wirksamkeit von Social Media als Instrument der Talentgewinnung besteht (vgl. Tabelle 14), sollte über dessen Nutzung für das Rekrutierung nachgedacht werden. Als „Brücke“ zur ersten Kontaktknüpfung, kann durch Social Media für bestimmte Zielgruppen eine individualisierte Ansprache gewährleistet werden (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.2).

Handlungsempfehlung III: Aufbau eines Talent Relationship Managements

Die Etablierung einer systematischen Kontaktpflege funktioniert am sinnvollsten über die konsequente Nutzung eines Talentpools, welcher sich zwischen internen und externen Talenten unterscheidet. So können diesbezüglich Differenzierungskriterien festgelegt und spezifische Aufnahmekriterien formuliert werden (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1).

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Im Unternehmen F gibt es ein implementiertes **Kompetenzmanagement**, welches sich in der Weiterentwicklung befand und laut Plan im Januar 2012 überarbeitet eingeführt wurde. Hierbei wurde besonders Wert auf eine effektive Systematik und eine Verknüpfung mit der IT gelegt.

Vor der Weiterentwicklung gliederte sich das gelebte Kompetenzmanagement in **zwei Kompetenzmodelle**: Eines für Mitarbeiter und eines für Führungskräfte. Die Kompetenzen des Modells wurden dabei aus den konzernweiten **Unternehmenswerten** – kundenorientiert, wirtschaftlich, fortschrittlich, partnerschaftlich sowie verantwortungsvoll – abgeleitet und beinhalten als Ausgangspunkt spezifische Basis- und Sozialkom-

petenzen. Bei den Führungskompetenzen sind dies explizit: Ziel- und Ergebnisorientierung, Veränderungsmanagement, Mitarbeiterführung sowie -entwicklung, unternehmerische Verantwortung und das Erfüllen einer Vorbildfunktion. Das Basisprofil für Mitarbeiter weist folgende Kompetenzen auf: Kundenorientierung, wirtschaftliches Denken und Handeln, Veränderungsbereitschaft, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie Verantwortungsbereitschaft. Darüber hinaus sollen spezielle Kompetenzmodelle für bestimmte Mitarbeitergruppen etabliert werden. Aus den Kompetenzmodellen können so, je nach individuellem Kompetenzlevel, **Entwicklungsmaßnahmen** abgeleitet und adäquate, perspektivische Vereinbarungen getroffen werden.

Daneben identifiziert das Unternehmen F hauptsächlich mit den in nachfolgender Tabelle dargestellten **Instrumenten** relevante Kompetenzen eines Talents:

Instrumente	Spezifikation/Anmerkungen
Mitarbeitergespräche	strukturell mit entsprechenden Bögen
Assessment Center	bei externen Bewerbern und Direkteinsteigern
	intern für Mitarbeiter, besonders für Trainees bei Neueinstellungen als Nachwuchskraft
	bei Führungskräften: strukturierte Potenzial-Einzel-Assessments
Strukturiertes Interview	Fallstudie für Talente im Direkteinstieg
Vorgesetztereinschätzung/-beurteilung	Managementplanungsprozess (MPP)

Tabelle 16: Instrumente zur Kompetenzidentifikation des Unternehmens F

Der **Managementplanungsprozess** gilt, laut der Personalleitung, als speziell entwickeltes Instrument zur Potenzialbetrachtung und Kompetenzeinschätzung des Talents. Dabei werden Leistungsverhalten und Weiterentwicklungspotenzial von der Führungskraft eingeschätzt und dieses Kompetenzprofil in einer Managementkonferenz, die pro Bereich einmal im Jahr stattfindet, im 360°-Stil validiert: „Also wir haben bewusst einen verbreiterten Blick und machen das nicht ausschließlich von der Vorgesetztereinschätzung abhängig, sondern auch [...] von dem 360°-Blick verschiedener Kollegen“. Zudem findet ergänzend eine Selbsteinschätzung des Potenzialträgers statt. Bestandteil des Managementplanungsprozesses ist ebenfalls ein **Leistungs-** und **Potenzialportfolio**. Dadurch wird sowohl die Arbeitsleistung als auch das Potenzial der Mitarbeiter anhand einer Matrix eingeordnet und abgebildet.

Im Hinblick auf die **Effektivität der Instrumente** beurteilt die befragte Personalleitung das Assessment Center, insbesondere für Nachwuchskräfte (Trainees und Führungs-

kräfte), als sehr effektiv. Ferner gehört der Managementplanungsprozess als Instrument zur Potenzialbeurteilung ebenso zu den wirksamsten Maßnahmen des Unternehmens F. Dem stimmt auch die befragte Führungskraft zu. Das Talent erachtet generell Mitarbeitergespräche und den Managementplanungsprozess als sehr sinnvoll und schätzt dabei die „*offene Kommunikation*“ und Transparenz des Prozesses.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen F ist im Benchmark bereits gut aufgestellt und erkennt die grundlegende Bedeutung eines implementierten effektiven Kompetenzmanagements zur Identifikation und Auswahl von Talenten. Des Weiteren wird an dessen Weiterentwicklung sowie Verbesserung gearbeitet. Es werden zielgruppenspezifische Kompetenzmodelle mit den Personalprozessen verbunden und angewendet. Dafür wurden die Kompetenzen aus den Unternehmenswerten abgeleitet. Weiterhin sind die vorhandenen Kompetenzerfassungsmaßnahmen (breite Toolbasis) des Unternehmens F valide und effektiv. In Abhängigkeit von der Stelle und der Zielgruppe umfassen die Instrumente des Unternehmens F außerdem unter anderem Potenzial- und Leistungsanalysen. Die Literatur empfiehlt hierbei auch teilstrukturierte Interviews als effektives Auswahlinstrument (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.2, 5.6). Es lässt sich allerdings noch Verbesserungspotenzial ableiten:

Handlungsempfehlung I: Strategie- und Unternehmensbezug

Obwohl Kompetenzen aus den Unternehmenswerten abgeleitet werden, geht beim Unternehmen F nicht deutlich hervor, inwiefern das Kompetenzmanagement an die Strategie des Unternehmens geknüpft ist. Das Unternehmen F sollte daher ein Abgleich mit den drei Phasen des Kompetenzmanagementprozesses von Strohmeier, als Good-/Best-Practice Beispiel, vornehmen (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.1). Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Unternehmenskultur das Kompetenzmanagement unterstützt und Kompetenzmodelle regelmäßig und konsequent zum Einsatz kommen sowie kontinuierlich angepasst werden müssen. Daher könnte der Managementplanungsprozess verbessert und dieser zur Identifizierung von Potenzialträgern anstatt einmal pro Jahr, jedes halbe Jahr genutzt werden. Dies könnte dann auch vermehrt dazu führen, dass die Mitarbeiter sich durch entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten und Maßnahmen qualifizieren und zu Talenten heranwachsen (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4).

Handlungsempfehlung II: Talentauswahl – Planung und Soll-Ist-Abgleich

Die Auswahl der Talente kann verbessert werden, indem eine Anforderungsanalyse erstellt und in diesem Zusammenhang zukünftige Schlüsselpositionen betrachtet werden (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.1). Dabei ist es wichtig, Stellen- und Personalanforderungen

gründlich sowie kritisch abzugleichen und hard facts sowie besonders soft facts in die Entscheidungsfindung bei der Talentauswahl mit einzubeziehen. Begleitend können Laufbahn- und Werdegangsanalysen zur Identifizierung von Talenten genutzt werden (vgl. Teil I, Kapitel 5.3.2). Eine erfolgreiche Anwendung der Instrumente ist jedoch nur gewährleistet, wenn diese von der Belegschaft akzeptiert und vom Top-Management unterstützt werden (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.3). Des Weiteren sollte bei der Entscheidungsfindung Beachtung finden, dass ein Kompetenzmanagement zur Talentauswahl immer dynamisch gestaltet und nicht zu sehr standardisiert sein sollte, damit die wahren Talente, die oftmals auch Querdenker sind, nicht übersehen werden (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.2).

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Im Unternehmen F wird ein **Mix aus on- und off-the-job-Maßnahmen** angewendet (vgl. Tabelle 17). Im Traineeprogramm sind Mentoring, Coaching und Feedbackgespräche ein essenzieller Bestandteil. Als wirksamste Maßnahme im Bereich Führungskräfteentwicklung nennt die Personalleitung Coaching, „weil es [...] einen intensiven Ansatz beinhaltet und wir da ausgesprochen gute Erfahrungen [...] machen“. Sowohl in der Vorbereitung auf eine neue Führungsaufgabe als auch zur Persönlichkeitsentwicklung wird diese Maßnahme eingesetzt. Zwar gibt es „übergreifende Qualifizierungsmaßnahmen“ für die jeweiligen Zielgruppen, die „über die Konzern-Akademie“ ausgerichtet werden und „gewisse Standards“ definieren, jedoch werden als besonders wirksam die zwischen dem Talent, der direkten Führungskraft und der Personalentwicklung **individuell vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen** eingeschätzt: „Grundsätzlich wird anhand der Vorgesetztereinschätzungen, Kompetenz, Leistung und Potenzial [...] jeder Mitarbeiter oder jede Führungskraft individuell betrachtet. Und da leitet sich natürlich dann im Sinne der Einschätzung [...] auch ein individueller Entwicklungsbedarf ab“. Besonders legt Unternehmen F Augenmerk auf die Entwicklung durch frühe Führungsverantwortung und besondere Aufgaben (unter anderem Projektarbeit, Verfassen eines Artikels, Technik-„Botschafter“ in Kindergärten). Das Talent bekräftigt, dass gerade „Verantwortung übertragen [...] ganz wichtig“ ist und die Führungskraft ergänzt, „dass jemand, der ein Talent ist, neben dem normalen Job für weitere Aufgaben zur Verfügung“ stehen muss. Entscheidend ist dabei, dass die jeweilige Führungskraft ihrem Talent gezielt diese Möglichkeiten aufzeigt und anbietet.

Handlungsfeld	On-the-Job			Off-the-Job
Förderung	Trainee-programm	Besondere Aufgaben und Projekte	Frühe Führungsverantwortung	Trainings, Workshops, Seminare
Begleitung	Mentoring	Coaching	Feedbackgespräche	
Netzwerk				Netzwerkveranstaltungen

Tabelle 17: Talententwicklungsmaßnahmen des Unternehmens F

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen F verfügt bereits über eine große Anzahl und gute Verknüpfung von on-the-job- sowie off-the-job-Maßnahmen, Konzepten und Tools, wobei der Fokus vor allem auf einem unterstützenden individuellen Entwicklungsbedarf liegt und weniger auf einer breiten Standardisierung. Die Mentoring- und Coachingprogramme erweisen sich als sehr wirksam und wertvoll. Die Förderung von Talenten erfolgt bei Unternehmen F vor allem on-the-job. Der Ansatz „learning-by-doing“ ist sehr positiv zu bewerten, da in der Literatur Training-on-the-job effizienter als Training-off-the-job eingeschätzt wird und dadurch ein hohes Motivations- und Entwicklungspotenzial gefördert wird (vgl. Teil I, Kapitel 6.7, 6.8). In Bezug auf die Commitment- und Umsetzungsproblematik im Unternehmen F lassen sich folgende Handlungsempfehlungen geben:

Handlungsempfehlung I: Selbstverständnis der Führungskraft als Coach

Der Führungskraft kommt in diesem Prozess ein entscheidender Part zu, denn diese sollte als Coach agieren und die Verantwortung für die Entwicklung der Talente in ihrem Fachbereich übernehmen. Neben Unterschriften, die besagen, ob Mitarbeitergespräche durchgeführt wurden (nicht explizit kontrollierbar), fehlen noch weitere Kontrollmaßnahmen sowie insbesondere Incentives, um Anreize zu schaffen, die eigenen Talente zu unterstützen und zu fördern. Dies kann zum Beispiel durch Zielvereinbarungen, monetäre Anreize oder die Integration der Coaching-Funktion in den Anforderungskatalog der Stellenbeschreibung der Führungskraft erreicht werden (vgl. Teil I, Kapitel 6.11). Gerade kulturelle Aspekte spielen hier eine große Rolle, denn es ist von elementarer Wichtigkeit, dass die Einstellung einer Kultur des Lernens, der Fehlertoleranz, der Entwicklung und Förderung, der offenen Kommunikation und Veränderungsbereitschaft im gesamten Unternehmen und gerade auch vom Top-Management gelebt wird (vgl. Teil I, Kapitel 6.11).

Handlungsempfehlung II: Konsistenz mit der Unternehmensstrategie

Zudem ist es essenziell, dass die Entwicklungsmaßnahmen mit der Unternehmensstrategie konsistent sind. Durch das individuelle Eingehen auf die Bedürfnisse und die Karriereziele des Talents erreicht Unternehmen F eine innere Konsistenz der Maßnahmen. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass eine Balance zwischen der Selbstverantwortung des Talents und den strategischen Zielen des Unternehmens gefunden wird, indem das Unternehmen F Möglichkeiten zur Entwicklung anbietet und teilstandardisierte Karrierepfade vorzeichnet (vgl. Teil I, Kapitel 6.9). Durch die Ableitung der angebotenen Entwicklungsmaßnahmen aus der Unternehmensstrategie kann gewährleistet werden, dass vom Unternehmen F benötigte Anforderungen und Kompetenzen bei der individuellen Entwicklungsvereinbarung erfüllt werden. Dies sollte von Unternehmen F noch weiter vorangetrieben werden, ohne jedoch die Motivations- und Commitment-fördernde Praxis der individuell vereinbarten Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen aus den Augen zu verlieren. Hierzu sollte der vorhandene Maßnahmenkatalog und die in der Praxis gelebten Entwicklungsmaßnahmen mit der Unternehmensstrategie des Unternehmens F abgeglichen werden.

Handlungsempfehlung III: Strukturierte und langfristige Talententwicklung

Die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sind ein Top-Entscheidungsfaktor für die Arbeitgeberwahl bei Absolventen (vgl. Kienbaum Absolventenstudie, 2010/2011). Ein strukturierter und langfristiger Entwicklungsprozess kommt diesem Bedürfnis entgegen. Daher sollte die Talententwicklung des Unternehmens F noch strukturierter und langfristiger ausgerichtet werden (vgl. Teil I, Kapitel 6.10), das heißt auch über die im Unternehmen F bisher üblichen ein bis zwei Jahre hinaus. Durch die Förderung und die stetige Entwicklung der Talente, können nachhaltig kompetente Fach- und Führungskräfte ausgebildet werden, die sich durch Loyalität, Commitment und Motivation auszeichnen. Somit können Unternehmensziele erreicht und langfristig wettbewerbsfähige Unternehmensleistungen gesichert werden (vgl. Teil I, Kapitel 6.12).

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Im Unternehmen F sind laut Personalleitung „*aktuell keine dokumentierten Karrierepfade für Talente mit Potenzial für Führungsfunktionen*“ vorhanden, da diese „*sehr von der Persönlichkeit [abhängen]*“ – das bedeutet beispielsweise, ob sich ein Talent eher für eine Projekt-, Abteilungs- oder Mitarbeiterverantwortung im großen oder kleinen Rahmen eignet. Die Karrierepfade werden „*individuell und einzelfallbezogen und auf der*

Basis der Ergebnisse des Managementplanungsprozesses“ erörtert. Neben einem definierten „*Rahmen-Programm*“ sind die Wege je nach Berufsgruppe variabel. „*Einige Entwicklungswege sind transparent*“, jedoch ist keine allgemeine Transparenz im Unternehmen F gegeben. Die Personalleitung fügt selbstkritisch hinzu: „*Wir sehen da noch Entwicklungsbedarf*“. Das Talent kennt den eigenen Karriereverlauf aufgrund seiner **Mitgestaltung** nach der Managementkonferenz im Managementplanungsprozess (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 4.1). Dabei wird auch eine enge Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsfeldern getätigt, sodass Talente auch die Bereiche wechseln können. Wie in der Talententwicklung wird auch hier auf die Individualität des Karrierepfades gesetzt, wobei aktuell eine „*strukturierte Talentprogrammssystematik*“ entwickelt wird, sodass „*gewisse Standards*“ im Sinne eines einheitlichen Führungs- und Werteverständnisses sowie hinsichtlich standardisierter Führungs- und fachlich-methodischer Kompetenzen unternehmensweit vorhanden sind.

Des Weiteren werden Talente nicht explizit im Unternehmen F sichtbar gemacht. Neben den am Managementplanungsprozess Beteiligten (direkte Führungskraft, Führungskräfte anderer Bereiche, Geschäftsleitung und Human Resource-Management; vgl. Ausarbeitung, Kapitel 4.1) erfahren „*Kollegen erstmal nicht*“, wer im Unternehmen F als Talent gilt. Lediglich indirekt werden diese über Einladungen zu Netzwerkveranstaltungen mit dem Top-Management erkennbar, wobei dies auch explizit zur Sichtbarkeit eingesetzt wird, um „*natürlich eine Wirkung in der Organisation zu haben*“.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Optimal ist die Bereitstellung von alternativen, transparent gestalteten und möglichst individuellen Karrierewegen, die von den unternehmerischen Grundsätzen gerahmt werden. Unternehmen F setzt bereits auf die individuelle Vereinbarung und Entwicklung von Karrierepfaden und integriert somit die Wünsche des Talents, was dessen Motivation und Commitment fördert. Sehr positiv hervorzuheben ist, dass eine integrierte Zusammenarbeit im Bereich des Talentmanagements zwischen den Geschäftsfeldern des Unternehmens F vorhanden ist. Aufgrund einer geringen Standardisierung und Transparenz der Karrierewege im Unternehmen werden folgende Handlungsempfehlungen gegeben:

Handlungsempfehlung I: *Transparente und individuelle Karrierewege gestalten*

Durch den Fokus auf die individuelle Anpassung von Aufgaben und Karrierepfaden kommt das Unternehmen F dem Ideal der Beachtung von Wünschen und Bedürfnissen der Talente schon recht nah (vgl. Teil I, Kapitel 7.6). Es fehlt lediglich eine größere Transparenz im Unternehmen, so dass jedes (potenzielle) Talent darüber informiert ist,

welche Möglichkeiten das Unternehmen bietet. Neben der Motivationsförderung für die Talente ermöglicht eine größere Transparenz aber auch einen Überblick, inwiefern die Versorgung des Unternehmens F mit Fach- und Führungskräften gewährleistet ist und wo sich in den nächsten Monaten und Jahren ein Neubedarf ergibt (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1).

Handlungsempfehlung II: Erstellung einer Nachfolgeplanung

Um weiter die Transparenz zu fördern, wird die Erstellung einer möglichst formalisierten und instrumentalisierten Nachfolgeplanung vorgeschlagen, welche, gerade auch im Hinblick auf den hohen altersbedingten Mitarbeiterabgang des Unternehmens F, in den nächsten Jahren von großem Nutzen sein kann (vgl. Teil I, Kapitel 7.4). Schritte zu einer Nachfolgeplanung sind die (1) Festlegung von Prinzipien der Nachfolge, die (2) Bestimmung von Schlüsselpositionen, die (3) Festlegung von Anforderungen und dem Qualifikationsbedarf, die (4) Ermittlung und Suche der Nachfolger, die (5) Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen sowie die (6) Vorbereitung und Einführung des Nachfolgers (vgl. Teil I, Kapitel 7.4.1). Hier ergeben sich Verbindungspunkte zu der Talententwicklung, da gerade über Mentoring oder der Übertragung von Führungsaufgaben und schwierigen, komplexen Tätigkeiten mit hohem Problemgehalt Talente auf eine Nachfolgeposition vorbereitet werden können (vgl. Teil I, Kapitel 7.4.2, 7.6).

Handlungsempfehlung III: Alternative Karriereoptionen aufzeigen

Neben der Weiterentwicklung von klassischen Karrierewegen wie Führungs-, Fach- und Projektkarrieren könnte Unternehmen F auch alternative Karrieremodelle wie Flächenmodelle, internationale sowie überbetriebliche Karrieren oder Bogenkarrieren entwickeln und anbieten (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.2., 7.3.3). Diese Alternativmodelle eignen sich, um besonders auch fachliches Know-how langfristig binden, sich an veränderte Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnisse anpassen sowie einen flüssigen Übergang zur Rente anbieten zu können. Die Existenz von Karrieremanagement beziehungsweise der betrieblichen Karriereplanung bewirkt bei vielen Mitarbeitern eine Verstärkung der Motivation und bringt somit eine längerfristige Personalerhaltung mit sich (vgl. Teil I, Kapitel 7.3). Dabei sollte auch eine Verknüpfung von bedarfsgerechtem Karrieremanagement und rechtzeitigem Nachfolgemanagement geschehen. An dieser Stelle sei auch auf das Best-Practice-Beispiel von der Microsoft Deutschland GmbH verwiesen (vgl. Teil I, Kapitel 7.5).

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Als eine zentrale Bindungsmaßnahme sieht das Talent die Übertragung von Verantwortung im Rahmen einer Führungsposition, Team- oder Projektleitung: *„Wenn jemand als Talent identifiziert wird, [wird] dieser Person dann auch die Möglichkeit [gegeben], sich als solches zu erweisen. Das heißt, den nächsten Schritt zu ermöglichen“*. Des Weiteren verweist das Talent auf die hohe Entwicklungsbereitschaft des Unternehmens, welche es als *„hochgradig klasse“* einschätzt. Dem Talent stehen zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten offen (MBA, Trainings, Seminare, Coaching, besondere Aufgaben etc.), die mit ihm gemeinsam ausgewählt werden. Eine weitere wichtige Bindungsmaßnahme mit einer hoch eingeschätzten Wirksamkeit sind die Einladungen zu Netzwerk- und Incentive-Veranstaltungen des Top-Managements, da das Talent dort die Gelegenheit erhält *„mit anderen Führungskräften ins Gespräch zu kommen, Netzwerke zu knüpfen“*, in eine *„ganz direkte Interaktionsfläche mit dem Top-Management“* zu treten und dadurch für das Top-Management sichtbar zu werden. Die Personalleitung ergänzt, dass Talente auch *„intensiv“* in *„weiterführende Projekte“* eingebunden werden (zum Beispiel strategische Projekte). Dabei macht die **Kombination der Maßnahmen** die Wirksamkeit aus: *„Nur losgelöste Qualifizierungsbausteine haben häufig nicht den Effekt, als es eine Kombination aus verschiedenen Maßnahmen leistet“*.

In Tabelle 18 wird deutlich, dass die Bindungsmaßnahmen mit den Entwicklungsmaßnahmen größtenteils übereinstimmen. Die Personalleitung verweist auf diese Überschneidung: *„Das trennen wir so nicht scharf“*. Im Unternehmensverständnis bedingen sich Talententwicklung und -bindung gegenseitig. Die Führungskraft ergänzt die Perspektive der Umsetzung der Bindungsmaßnahmen, die insgesamt noch *„eher ausbaufähig“* ist. Systematisch sei laut Führungskraft alles im Unternehmen vorhanden, jedoch sei noch nicht sichergestellt, dass diese Bindungsmaßnahmen auch erfolgen: *„Natürlich habe ich die Förderrolle, aber ich muss sie nicht machen. [...] Das ist halt meine eigene Art damit umzugehen“*. In Bereich der Bindung wird von der Führungskraft nicht der größte Handlungsbedarf gesehen, da innerhalb eines Jahres circa 80 % der Talente befördert werden und langfristige Bindungsmaßnahmen so aktuell wenig notwendig seien.

Handlungsfeld	Maßnahmen	Bewertung
Entwicklungsmöglichkeiten	Einbindung in strategische Projekte, Qualifizierungsprogramme, Feedbackgespräche	4
Führungskultur	Mentoring, Patenmodelle, Coaching	4
Netzwerken	Netzwerk-/ Incentive-Veranstaltungen	5

sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam

Tabelle 18: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen F

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Zentral für die Talentbindung im Unternehmen F sind die individuelle Anpassung von Entwicklungsmaßnahmen und eine große Entwicklungsbereitschaft. Daneben wird auch durch die direkte Interaktionsfläche mit dem Top-Management und die hohe Netzwerkorientierung eine große Bindung an das Unternehmen erreicht, da dieses Angebot für Talente eine hohe Wertschätzung ausdrückt. Hierbei legt Unternehmen F einen wichtigen Grundstein für die langfristige und effektive Bindung von Potenzialträgern. In Anbetracht einer erschwerten Personalbeschaffungssituation und der Vermeidung von unerwünschter Fluktuation und damit einhergehendem Know-how-Verlust, werden folgende Handlungsempfehlungen vorgeschlagen:

Handlungsempfehlung I: Etablierung eines starken Employer Brandings

Das Unternehmen F setzt vor allem auf einzelfallbezogene Entwicklungsmaßnahmen und auf Netzwerkorientierung im Bindungsmanagement (vgl. Tabelle 18). Ergänzt werden können diese um die Schaffung einer Corporate-Culture und eines verstärkten Employer Brandings. Die erfolgreiche (Um-)Gestaltung der Unternehmenskultur kann über eine hierarchie- und bereichsübergreifende Corporate-Culture-Focusgroup, eine Mitarbeiterbefragung oder in Workshops erarbeitet bzw. abgefragt werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.7.3). Durch die Implementierung einer auf das unternehmenspolitische Leitbild ausgerichteten Informations- und Kommunikationspolitik kann das Unternehmen F langfristig attraktiv gestaltet werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.7.3). Das Aufstellen und aktive Leben von Unternehmenswerten kann das psychologische Band (vgl. Teil I, Kapitel 8.1) sowie das Commitment des Talents stärken (vgl. hierzu das dreidimensionale Commitmentmodell von Meyer und Allen; Teil I, Kapitel 8.4.1).

Handlungsempfehlung II: Standardisierung des Bindungsmanagements

Noch basiert das Bindungsmanagement sehr auf der Eigeninitiative der Führungskraft und auf Einzelmaßnahmen. Hier können eine Standardisierung und eine damit einhergehende Strukturierung hilfreich sein, um den Prozess der Bindung nachhaltiger zu

gestalten und Transparenz für das Human Resource- und das Top-Management zu schaffen. Dies kann zum Beispiel über die Ausrichtung an den strategischen Zielen und der Identifikation des kritischen Personals des Unternehmens F erfolgen (vgl. Teil I, Kapitel 8.7). Zudem sollte dabei noch mehr nachgehalten und konsequent und umfassend kontrolliert werden. Die Schaffung einer verantwortlichen Instanz, die diesen Prozess steuert, ist dafür essenziell.

Handlungsempfehlung III: Identifikation des kritischen Personals

Zur Identifikation des kritischen Personals (Schlüsselpositionen, Potenzialträger etc.) im Unternehmen F ist es zudem empfehlenswert eine quantitative und qualitative Mitarbeiterbestandsanalyse durchzuführen (zum Beispiel via Altersstrukturanalyse, vgl. Teil I, Kapitel 4.2; Nachfolgeplanung, Neubedarfsermittlung sowie Qualifikations-, Leistungs- und Potenzialanalysen). So kann ermittelt werden, an welcher Stelle besondere Anstrengungen unternommen werden sollten, um Talente im Unternehmen zu halten. Es ist für Unternehmen F besonders relevant qualifizierte Mitarbeiter in den benötigten Fach- und Spezialistenfunktionen zu binden, da durch altersbedingte Abgänge in den nächsten Jahren ohnehin eine hohe Fluktuation und Know-how-Verlust stattfinden wird.

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Bei der Frage zur **systematischen Evaluierung** des Talentmanagement-Erfolgs ergibt sich bei den Befragten ein uneinheitliches Bild. Die Führungskraft bestätigt, dass eine Evaluierung des kompletten Prozesses und der Ergebnisse stattfindet, jedoch dabei eher „*Papierergebnisse*“ innerhalb eines kurzfristigen Zeitraums gemessen werden. Die Personalleitung verdeutlicht hingegen, dass eine Evaluierung nur **teilweise** vorgenommen wird: Zum einen subjektiv hinsichtlich des Managementplanungsprozesses und bei der Durchführung von Maßnahmen wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche, Mentoring oder Coaching; zum anderen findet jedoch keine systematische sowie strukturierte IT-gestützte Evaluation von Einzelmaßnahmen und dessen Wirksamkeit statt: „*Dieser Prozess erfolgt im Sinne einer offenen Diskussion, aber nicht im Sinne einer statistischen Evaluation, wie man die klassisch von unseren Trainingsmaßnahmen her kennt*“. Auch im Traineebereich beschränkt sich die Evaluation alle drei Monate auf ein Feedbackgespräch. Dennoch fügt die Personalleitung hinzu, dass **Einzelmaßnahmen**, wie zum Beispiel die Potenzialdeckungsquote, Altersstruktur-Kennzahlen, Anzahl der Potenzialträger oder Fluktuationsquoten betrachtet werden, eine Evaluation des kompletten aggregierten Prozesses jedoch manuell erstellt werden muss. Daher wird die

Evaluation des Talentmanagements über den Managementplanungsprozess, Vorgesetztenbeurteilungen und über Fluktuationsquoten umgesetzt. Dem Talent ist eine strukturierte Evaluierung nicht bekannt, sondern vielmehr eine allgemeine Evaluierung von einzelnen „Teilen“, wie zum Beispiel den Mitarbeitergesprächen. Da wenig quantitative und keine qualitativen Ergebnisse zum Talentmanagement gemessen werden, ist es geplant, weitere Kennzahlen zu entwickeln.

Die Führungskraft und die Personalleitung sehen einen enormen **Verbesserungsbedarf** für die IT-Unterstützung im Talentmanagement, denn aktuell ist dies eher „Zukunftsmusik“ für das Unternehmen F. Das liegt, laut der Personalleitung, daran, dass die Themen Personalgewinnung, Nachwuchsentwicklung sowie Talentförderung und -bindung erst in den letzten Jahren eine „deutliche Aufwertung erfahren“ haben und dieser „Entwicklungsprozess“ hin zum „Unternehmensbewusstsein“ auch eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen F ist sich bewusst, dass eine ganzheitliche Evaluation der Prozesse des Talentmanagements von Vorteil sein kann. Dennoch fehlen geeignete EDV-Tools um den Erfolg des Talentmanagements mit standardisierten Messverfahren aufzeigen zu können. Zudem besteht Verunsicherung bei den Befragten hinsichtlich der Erfolgs-Evaluierung (findet statt, findet nicht statt, teilweise) und dem Evaluierungsverfahren (kompletter Prozess, einzelne Maßnahmen, beides). Demnach können folgende Handlungsempfehlungen aufgeführt werden:

Handlungsempfehlung: Etablierung einer Evaluation der Gesamtdatenstruktur

Zur Messung der Effektivität eines integrierten Talentmanagements ist dem Unternehmen F ein unterstützendes Controlling, das für mehr Transparenz sorgt, zu empfehlen. Dabei ist es hilfreich zentrale Messgrößen, sprich „Key Performance Indicators“, in Anlehnung an den vierstufigen Regelkreis von Holtbrügge für die einzelnen Prozesse zu generieren und im späteren Verlauf eine Entwicklung und Anwendung einer Talent Scorecard als Indikatorensystem zur integrativen und übersichtlichen Messung in Betracht zu ziehen (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1, 9.5.2). Darüber können folglich auch Talentmanagement-Aktivitäten gemessen, gesteuert und dokumentiert werden, ohne dass große „Datenfriedhöfe“ entstehen. Dies führt ebenso zu einer effektiven sowie effizienten Unterstützung der strategischen Zielerreichung des Unternehmens.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Die EDV-Systeme, die das Talentmanagement im Unternehmen F unterstützen, werden aus **verschiedenen Systemen** zum Beispiel dem Personal-Controllingsystem oder dem Potenzial-Erfassungssystem generiert. Dies geschieht größtenteils über das Personalsystem „People Soft“, aus dem *„punktuellen Daten aggregierbar“* sind. Es ist jedoch **kein aggregierter Gesamtbericht** erstellbar, da ein Datentransfer zwischen den vorhandenen Systemen nicht möglich ist. Der jährliche Management Review, den das Unternehmen F im Nachgang zu den Managementkonferenzen im Rahmen des Managementplanungsprozesses entwickelt, wird daher manuell erstellt. Hierbei werden verschiedene Kennzahlen mit einer wertenden Betrachtung aufgearbeitet. Dies stellt jedoch einen enormen Arbeitsaufwand dar. Weiterhin bemängelt die Führungskraft die schlechte Datenqualität und -pflege der angewandten *„normalen“* Systeme. Eine Einführung eines systemunterstützten integrativen Talentmanagements für zum Beispiel Planungs- und Entwicklungsprozesse bei der Nachfolgeregelung, sieht die befragte Personalleitung daher sowohl *„als eine Empfehlung für unsere Gesellschaft als auch für den Konzern“* sowie als Erfolgsfaktor für mehr *„Transparenz“*.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen F erkennt die Bedeutung einer IT-Unterstützung und die damit erreichte Erleichterung von zum Beispiel zukünftigen Datentransfers für ein professionelles integratives Talentmanagement. Es zeigen sich folgende Optimierungspotenziale:

Handlungsempfehlung I: Gesamt-IT-Landschaft für Talentmanagement-Prozesse

Zunächst ist es wichtig, klare Schnittstellen zu definieren und Datentransfererfordernisse zwischen den Prozessen festzulegen. Um eine gesamte IT-Landschaft aufbauen zu können, müssen dann einzelne Talentmanagement-Prozesse zusammengeführt werden. Nur so kann die IT als Unterstützungsfaktor dienen und zu einer effektiven Verbesserung der Realisierung von strategischen Talentmanagement-Zielen beitragen. Folgende Vorteile könnten dadurch verzeichnet werden: 1. Mehr Transparenz und Objektivität durch zentrale Zugriffsmöglichkeiten. 2. Höhere Effizienz im Rahmen der Operationalisierung von Talentmanagement sowie Steuerung der Gesamtdaten. 3. Eine erhöhte Qualität der Daten durch vorhandene Auswertungsmöglichkeiten (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2, 10.4).

Handlungsempfehlung II: Erstellung eines Talent Records

Output einer integrierten Systemlösung soll ein Talent Record sein, in dem wesentliche Informationen sowie Daten zum Talent und seinen spezifischen Talentmanagementdaten durch das System generiert und gespeichert werden (vgl. Teil I, Kapitel 10.3). Dieses erleichtert sowohl Controlling als auch Reporting, das bisher im Unternehmen F zu kurz kam (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2). Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die Festlegung klarer Schnittstellendefinitionen zwischen den Prozessen und die Möglichkeit eines Datentransfers (vgl. Handlungsempfehlung I). Ein Talent Record sollte daher nutzerfreundlich in der Anwendung und Interpretation sein, um so einen wertvollen Beitrag hinsichtlich Transparenz, Überblick, Kontrolle und Steuerung der eng verknüpften Talentmanagement-Prozesse ermöglichen zu können. Es sei an dieser Stelle auch auf den Best-Practice Ansatz SAP ERP HCM verwiesen (vgl. Teil I, Kapitel 6.4, 10.5).

Handlungsempfehlung III: Festlegung von Verantwortlichkeiten

Um die genannten Anforderungen an ein solches System zu erfüllen, die Effizienz und Qualität der Daten zu generieren und aufrecht erhalten zu können, sollten Verantwortlichkeiten für das Controlling des Talentmanagements festgelegt werden. Eine wichtige Voraussetzung für den Nutzen eines integrierten IT-Systems ist zudem das umfassende Einpflegen aller relevanten und aktuellen Daten (vgl. Teil I, Kapitel 10.3).

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Die **Verantwortung** für das Talentmanagement sowie für die Förderung von Potenzialträgern obliegt dem Human Resource Management und den Fachbereichen/Führungskräften (besonders im Managementplanungsprozess). Dabei nimmt der Personalbereich die Rolle des Business Partners ein und berät, moderiert, begleitet und schlägt Entwicklungsmaßnahmen vor. Darüber hinaus gibt es Validierungskonferenzen mit der Geschäftsführung, um identifizierte Potenzialträger vorzustellen. Der Human Resource-Bereich steuert, laut der befragten Personalleitung, den gesamten Prozess; Geschäftsleitung und Führungskräfte unterstützen ihn. Wie genau diese Unterstützung aussieht, geht allerdings aus den Ausführungen der Befragten nicht hervor. Nach Ansicht der Führungskraft sitzen die Führungskräfte „*im Cockpit*“ und der Personalbereich ist „*Taktgeber*“ sowie „*Controller*“.

Als **positiv** erachtet die Personalleitung, dass dieser Prozess ein „*standardisierter, seit Jahren gelebter Prozess*“ ist, dessen Verantwortlichkeiten und Methodik klar und geläufig sind. Die Führungskraft fügt hinzu, dass die Instrumente des Prozesses „*gut*“

seien, wirft jedoch in diesem Zusammenhang die Frage nach der tatsächlichen Umsetzung auf: „*Leben wir sie so, wie wir sie leben müssten?*“ Für die Führungskraft ist es zudem wichtig, dass in Zukunft Potenzialträger ehrlich sowie transparent herausgestellt werden können, ohne Angst vor einem „*Heldenklau*“ haben zu müssen. Das Talent **bemängelt** dagegen, dass der Prozess der Talentförderung „*manchmal ein bisschen länger*“ dauert, da auf bestimmte Entscheidungen oder Weiterentwicklungsmaßnahmen gewartet werden muss. Hierzu führt das Talent an: „*Da weiß man dann schon vor einem Jahr, dass man halt vorgeschlagen wird und muss dann trotzdem warten bis dieser Managementplanungsprozess ist. Das ist halt leider so*“.

Die Personalleitung sieht Talentmanagement „*sehr eng verbunden mit den eingangs erwähnten Unternehmenswerten, welche auch die Unternehmenskultur spiegeln*“. Auch das Talent sieht die direkte **Verknüpfung zur Unternehmenskultur** und betont in diesem Sinne, dass Führungskräfte dafür verantwortlich sind, die Unternehmenswerte zu vermitteln und das Talentmanagement „*wertschätzend mit den Mitarbeitern gemeinsam [sowie] veränderungsgerecht*“ aufzusetzen sollten.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Im Hinblick auf die unternehmerischen Voraussetzungen für ein effektives Talentmanagement, positioniert sich das Unternehmen F mit seiner prozessorientierten Sichtweise bereits gut. Das Schnittstellenmanagement zwischen Führungskräften, Human Resource-Management und Geschäftsführung sowie deren Verantwortlichkeiten werden bei der Prozessverantwortung deutlich. Zudem wird vom Unternehmen F die Relevanz und hohe Bedeutung einer transparenten Kommunikation sowie einer Unternehmenskultur, welche unternehmensspezifische Werte aufweist, für ein erfolgreiches Talentmanagement erkannt (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.3). Im Hinblick auf die Äußerungen der Befragten, können ergänzend folgende Optimierungsvorschläge gegeben werden:

Handlungsempfehlung I: **Strategieverknüpfung des Talentmanagements**

Obwohl die Unternehmenswerte mit den Prozessen des Talentmanagements positiv verknüpft werden, geht beim Unternehmen F nicht eindeutig hervor, wie das Talentmanagement mit der Unternehmens- und Personalstrategie zusammenhängt. Weiterhin wird nicht deutlich, dass die Human Resource-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wurde (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 4.2, Handlungsempfehlung I). Hinsichtlich einer optimalen und effektiven Strategieverknüpfung, wird daher empfohlen, sich von Peter Cheeses Good-/Best-Practice-Vorbild inspirieren zu lassen (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1).

Handlungsempfehlung II: Prozessorientierung und Prozessbeteiligte

Um mehr Transparenz im Unternehmen F gewährleisten zu können, sollten die Verantwortlichkeiten, Rollen und die Aufgaben für alle im Unternehmen erkennbar sein. Zudem ist es bei einem integrativen Talentmanagement wichtig, die Prozessschritte und Schnittstellen zu definieren und inhaltlich abzustimmen (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2.3, 11.2.2.2.4). In diesem Sinne sei auch auf das Best-Practice-Beispiel der BMW-Group verwiesen (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.7). Es könnte des Weiteren von Vorteil sein, einen Talentmanager einzusetzen, der explizit für das Talentmanagement zuständig ist. Abschließend sollten ebenso die Anmerkungen des Talents zur Dauer des Prozesses Berücksichtigung finden (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 4.2, Handlungsempfehlung I).

11 Fazit

Die Interviews haben verschiedene Perspektiven hinsichtlich eines integrierten Talentmanagements im Unternehmen F aufgezeigt. Es wurde deutlich, dass vielfältige konzeptionelle Möglichkeiten speziell im Bereich der Talentidentifizierung und -entwicklung vorhanden sind, aber auch die grundlegende Problematik einer nachhaltigen sowie langfristigen Umsetzung und Frage nach dem Commitment allgegenwärtig besteht. Besonders die Durchführung der Talententwicklungs und -bindungsmaßnahmen sind stark von der übergeordneten Führungskraft abhängig. Daher ist es von besonderer Wichtigkeit, dass die Führungskräfte die vorhandenen Instrumente und Strukturen nutzen sowie kontinuierlich einsetzen. Hierfür sind ein **Bewusstseinswandel** in der Unternehmenskultur sowie die Schaffung eines Selbstverständnisses der Führungskraft als Coach notwendig, welche die Talente entwickelt und bindet.

Die Gewinnung von Talenten wurde von allen Interviewpartnern aufgrund deren Dringlichkeit und Präsenz als das wichtigste Handlungsfeld identifiziert. Gerade in Anbetracht des demografischen Wandels und des altersbedingten Abgangs einer großen Zahl an Mitarbeitern im Unternehmen F, ist dies ein Bereich, dessen Optimierung besonders angestrebt und als dringlich erachtet wird. Dabei sollte jedoch bedacht werden, dass alle weiteren Bereiche stark miteinander korrelieren und ebenso strategisch und nachhaltig aufgesetzt und miteinander verknüpft sein sollten, da ansonsten die gewonnenen Talente eventuell nicht gehalten werden können. Daher ist es notwendig, im Unternehmen ein Verständnis für die Wichtigkeit eines integrativen Talentmanagements zu schaffen, denn dieses kann einen grundlegenden Beitrag zum langfristigen Erfolg des Unternehmens leisten.

Ein integriertes Talentmanagement kann auch als Ansatz für eine größere Offenheit und **Transparenz** gesehen werden, bei dem den Führungskräften die vorliegenden Wirkzusammenhänge, dessen Wichtigkeit und ihre Rolle im Prozess besser verdeutlicht werden. Während Unternehmen F heute punktuell Talentmanagement betreibt und das Human Resource-Management dabei vieles immer wieder erläutern muss, kann ein ganzheitlicher, integrierter Ansatz, diese Zusammenhänge übersichtlicher, strukturierter und langfristiger aufzeigen. Darüber lässt sich ebenso eine Verbesserung der Transparenz und Kontinuität der **Kommunikation** zwischen den Hierarchieebenen erreichen. Dies schafft letzten Endes ein anderes Bewusstsein für eine **strategische Planung** und Durchführung von hochspezialisierten, komplexen und zeitaufwändigen Entwicklungsprozessen. Auf diese Weise würde ein integriertes Talentmanagement eine enorme Erleichterung und Unterstützung in der Beratungsfunktion des Human Resource-Managements einnehmen und dessen ohnehin schon sehr gut ausgebildete Stellung als Business Partner stärken.

Auch den Talenten bietet ein integriertes Talentmanagement hinsichtlich deren Karriereförderung einen Mehrwert, indem mögliche Entwicklungs- und Karrierepfade deutlich aufgezeigt werden und sich **Motivation und Commitment** im Unternehmen herausbilden können. Im Hinblick auf die Branche, die zugleich wenig prestigeträchtig ist, steht und fällt das Unternehmen F durch die Dienstleistung seiner Mitarbeiter. Daher ist es besonders wichtig, dass ein attraktives Talentmanagement geboten wird. So können Talente effektiv gewonnen, identifiziert, entwickelt und gebunden werden.

Noch stark ausbaufähige Handlungsfelder sind das Controlling und die IT-Unterstützung. Dies zeigt sich vor allem auch in der vergebenen Rangliste der einzelnen Talentmanagementbereiche, bei der alle Interviewten Controlling und IT des Talentmanagements an letzter Stelle nannten. Daher sollte verstärkt Beachtung finden, dass genau diese Handlungsfelder eine verbesserte **Transparenz** bieten und einen gesamtheitlichen Überblick schaffen. Zudem sorgen diese unterstützend-begleitenden Prozesse entscheidend für eine bessere Darstellbarkeit des Talentmanagements und erleichtern die Zusammenarbeit mit den fachlichen Führungskräften. Nicht zuletzt verbessern ein integriertes IT-System und das Controlling die Akzeptanz des Talentmanagements sowie die des Top-Managements im Unternehmen und reduzieren zeitaufwändige administrative Tätigkeiten.

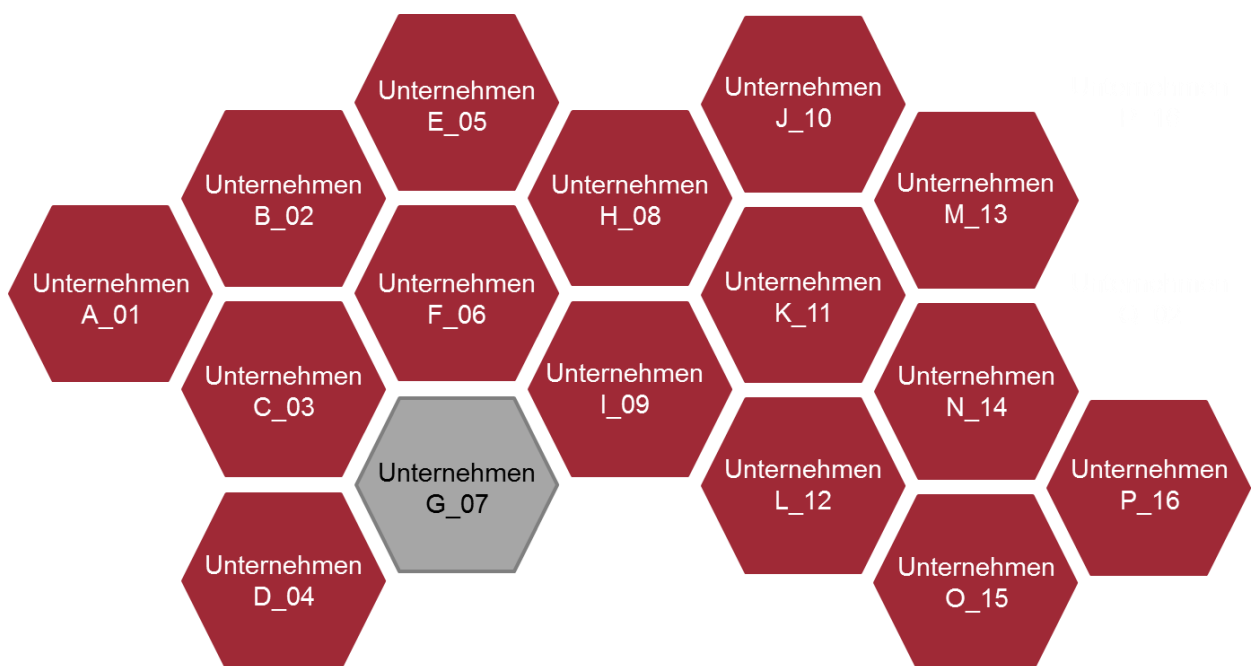
Außerdem bedarf es noch der **unternehmerischen und strategischen Verknüpfung** mit dem Talentmanagement, da das Unternehmen F auch hier noch Defizite aufweist. Da die Talententwicklung einen langjährigen Prozess darstellt und sehr eng mit den Unternehmenszielen verknüpft ist, sollte sich dies auch in den strategischen Zielen des

Talentmanagements widerspiegeln. Hierbei sollte auch das Top-Management stark involviert sein und eine besondere Vorbildfunktion einnehmen.

Abschließend ist bei jedem dieser Themenfelder im Talentmanagement von grundlegender Bedeutung, dass die Konzepte, Prozesse und Instrumente an das eigene Unternehmen angepasst und nicht blind von anderen Unternehmen übernommen werden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Talentmanagement ist die Entwicklung einer individuellen, kontextadäquaten Passung an die unternehmenseigenen Gegebenheiten, Anforderungen und Erwartungen sowie der Einbettung in die Unternehmenskultur. Dabei sollten die Prozesse innerhalb des Unternehmens konsistent und aufeinander abgestimmt sein. Nur so kann das Unternehmen F unter der Berücksichtigung der gegebenen Handlungsempfehlungen einem professionellen, integrierten und umfassenden Talentmanagement sukzessive noch näher kommen.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_G_07



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	387
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	387
2.1	Status Quo	387
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	388
3	Gewinnung von Talenten	389
3.1	Status Quo	389
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	390
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	392
4.1	Status Quo	392
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	394
5	Talententwicklung und -förderung	395
5.1	Status Quo	395
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	396
6	Einsatz von Talenten	397
6.1	Status Quo	397
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	398
7	Talentbindung	399
7.1	Status Quo	399
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	400
8	Controlling des Talentmanagements	401
8.1	Status Quo	401
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	401
9	Talentmanagement und IT	402
9.1	Status Quo	402
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	402
10	Unternehmerische Voraussetzungen	403
10.1	Status Quo	403
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	404
11	Fazit	405

Tabellenverzeichnis

Tabelle 19: Personenbezogene Daten der Interviewpartner	387
Tabelle 20: Bewertung der Instrumente des Employer Brandings.....	392
Tabelle 21: Überblick zum Kompetenzmanagement	393
Tabelle 22: Maßnahmen zur Talententwicklung & -förderung	396
Tabelle 23: Eingesetzte Bindungsmaßnahmen	399
Tabelle 24: Relevanz der Talentmanagement-Prozesse im Unternehmen	404

1 Einleitung

Im Jahr 1924 gegründet, beschäftigt das befragte Unternehmen G der Textilindustrie im Geschäftsjahr 2010 rund 10.000 Mitarbeiter weltweit. Mit einem umfassenden Produktportfolio und einer hohen Profitabilität von 1,7 Milliarden Euro Jahresumsatz in 2010 gehört es zu den Weltmarktführern im Bekleidungssegment.

Im Rahmen dieses Lehrforschungsprojekts zur Thematik „Integratives Talentmanagement – Entwicklung, Umsetzung und nachhaltige Gestaltung“ ergab sich die Möglichkeit zwei Interviewpartner zur ehrlichen und intensiven Betrachtung des Themenfelds im Unternehmen G zu gewinnen. Nachfolgend findet sich eine Kurzübersicht der personenbezogenen Daten der Befragten.

Personendaten	Director Personnel Development & International Human Resources	Team Leader Personnel Development
Geschlecht	Männlich	Weiblich
Ausbildungsgrad	Berufsausbildung & Hochschulabschluss	Hochschulabschluss
Position	Bereichsleitung	Teamleitung

Tabelle 19: Personenbezogene Daten der Interviewpartner

Da sich bei den subjektiven Einschätzungen der Interviewpartner ein äußerst einheitliches Bild in Bezug auf die Materie und auch unternehmensspezifische Details ergeben hat, werden die Perspektiven im Fortgang des Unternehmensberichts miteinander verknüpft und ergänzend verwoben. Eine separate Bewertung ist an dieser Stelle weniger dienlich. Die kongruenten Ansichten können vermutlich insbesondere auf den gemeinsamen, identischen Arbeitsbereich – die Personalentwicklung – zurückzuführen sein.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Bei der Auslegung des Begriffs „Talent“ zeigt sich in Unternehmen G, dass das Verständnis in Übereinstimmung mit dem gewählten Ansatz **gezielter Förderung** einzelner Personen/Gruppen des Lehrforschungsprojekts und auch der Vielzahl der Literatur steht (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1). Als Talent gilt ein *„Mitarbeiter, der sowohl Performance wie auch großes Potenzial zeigt, weitestgehend bei uns im Unternehmen andere Stufen – sei es fachlich oder auf der Führungskräfteseite – zu erklimmen“*. Der Leistungsträger hat sich in der Vergangenheit bereits als wichtige Stütze des Unternehmens bewiesen und zeigt hohe Leistungsbereitschaft sowie Potenzial. Ein „Growth“ oder

„Turn“ ist mittelfristig absehbar und wird als Prozess der Talentidentifikation, Verifizierung der Nominierung im Management-Gremium mit anschließendem Potenzialanalysegespräch und Aufnahme in Förderprogramme sowie Weiterverfolgung nächster Schritte aufgefasst.

Obwohl der Prozess des Talentmanagements neu in die Unternehmenskultur integriert wird – „*noch in den Kinderschuhen [steckt]*“ – ist das Verständnis der Verzahnung personalwirtschaftlicher Kernprozesse bereits verinnerlicht. Noch nicht gänzlich lückenlos und komplementär erstreckt sich der tragende **Prozesscharakter** ansatzweise von der Unternehmensstrategie über die Talentmanagement-Strategie bis zum Workforce Planning und weiterführend auf die Säulen des Talentmanagements (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.2). Somit wird auch eine stetige Interaktion zwischen Personalentwicklung, Human Resources, Führungskräften sowie der Arbeitnehmerschaft ganzheitlich angestrebt.

Der **Mehrwert** des Talentmanagements für das gesamte Unternehmen ist strategisch fokussiert und führt die Identifikation vorhandener Potenzialträger auf, welche bereits dem Unternehmen noch unentdeckt zugehörig sind. *„Wir möchten dem Unternehmen, dem Vorstand, den Investoren auch eine transparente Übersicht darüber geben, wo wir in unserer Organisation Potenzialkandidaten haben, auf welchem Stand [diese] sind, in welchem Zeitablauf die fertig sind, um auf die nächsten Stufen gehen zu können. [...] Und wenn wir diese Kandidaten nicht intern haben, werden wir auch dann in Vorbereitung schon einen externen Talentpool aufbauen für Schlüsselpositionen, [...] sodass wir einfach unsere time-to-fill – was wichtig ist zur Führungsfunktion aber auch Schlüsselfunktion unterhalb der Führungsebene - [...] reduzieren.“*

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen G ist in der Aufbauphase des Talentmanagements bezüglich des integrativen Charakters bereits stark sensibilisiert und möchte auch unternehmensstrukturell sowie -kulturell eine fundierte Basis zur Verzahnung einzelner Säulen schaffen. Dies wird vor allem durch die vordergründig strategischen Aspekte und die starke Verflechtung von Vorstand, Abteilung Human Resources sowie Linienfunktionen deutlich.³³

Handlungsempfehlung I: Detaillierte Einbindung strategischer Komponenten

Die Betrachtung der strategischen Ausgangslage und angestrebter Zielrichtung des Unternehmens bildet die Grundlage zur Ableitung der Talentmanagement-Strategie. Um eine Schließung der Lücke zwischen strategischer Ausrichtung (hier: Nachfolge-

³³ Die folgenden Handlungsempfehlungen dienen als übergreifende Orientierung für die sich anschließenden Kapitel und sind in enger Verzahnung und Ergänzung zum Kapitel 10 - Unternehmerische Voraussetzungen - dieses Unternehmensberichts zu verstehen. Dort werden die Themenfelder strategische Ausrichtung, Prozessrealisierung und unternehmenskulturelle Verankerung noch einmal aufgegriffen.

planung, globale Stellenbesetzung) und vorhandenem Potenzial zu gewährleisten, sollten taktische Problemfelder nicht durch retrospektive Anpassung, sondern insbesondere durch explizite Antizipation und sofortige Einbindung in die Ausrichtung der Talentmanagement-Strategie neutralisiert werden. Dabei geht es nicht ausschließlich um die Anzahl der Talente, sondern auch um die ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter.

Handlungsempfehlung II: Sukzessives Forcieren des ganzheitlichen Charakters

Die Ansätze des hier erst kürzlich aufgesetzten Talentprozesses und geplanter Projektschritte können aufgrund des kurzen Turnus' noch wenig Anhaltspunkte zum Ausgleich der Defizite in unterschiedlichen Säulen liefern. Ratsam ist jedoch schon vorab ein sukzessives und gemäßigtes Einführen weiterer Prozesse und Schritte. Derzeit sollte eine gelebte Routine vorhandener Prozesse im Vordergrund stehen. Somit wird einer Überladung der Führungskräfte mit Neuerungen, gegebenenfalls intransparenten und unausgereiften Prozessen/Dokumenten und Kommunikationsproblemen vorgebeugt.

Handlungsempfehlung III: Verstärkte unternehmenskulturelle Prozessintegration

Um die Prozessroutine, nicht nur beim Vorstand, aber vor allem bei den Führungskräften in der Linie, zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen, ist eine begleitende, beratende Schnittstellenfunktion der Personalentwicklung und Personalabteilung essenziell. Hier sollten zum einen einheitliche Standards für Maßnahmen gesetzt und klare Prozessformulierungen und anwendungsorientierte Handbücher/One-Pager im Intranet bereitgestellt werden. Zum anderen ist die Möglichkeit, Beratungsgespräche und Trainingsangebote unter anderem in Bezug auf das Führen von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen, die Nutzung des IT-Systems oder des Kompetenzmodells in Anspruch zu nehmen wünschenswert. Ein einheitliches Verständnis und die korrekte Anwendung der Tools wären auch in Form eines verpflichtenden E-Learnings möglich.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

In Bezug auf den in der Literatur diskutierten „**War for Talents**“ (vgl. Teil I, Kapitel 1) können im Unternehmen G in den Segmenten IT, Logistik, Visual Merchandising, Creative Management sowie in oberen Führungspositionen, insbesondere im kreativen Bereich, verstärkt Defizite festgestellt werden. Diese Problemfelder werden nach subjektiven Einschätzungen der Befragten durch verschiedene Faktoren bedingt: (1) Die interne Umstellung der IT-Systeme verlangt nach einem höheren Bedarf an entsprechen-

den Fachspezialisten. (2) Die (branchen)spezifische Unternehmenskultur erfordert, „dass es für das Unternehmen einen gewissen Fit braucht. Man muss Gefühl für Mode haben. Es ist sicher sinnvoll, dass man auch einmal im Retail gearbeitet hat, sodass da irgendwie ein Grundimpuls drin ist“. (3) Potenzialträger werden aufgrund der guten wirtschaftlichen Lage und Reputation der Unternehmung durch Headhunter abgeworben. (4) Eine gewisse Einschränkung des kreativen Freiraums zu Gunsten der Wirtschaftlichkeit der Produkte entspricht nicht jeder kreativen Person. (5) Die hohe Spezialisierung bestimmter Fachbereiche schränkt den Markt verfügbarer Potenzialträgern ein. (6) Im Rahmen des Employer Brandings untergraben mangelnde Transparenz der Unternehmenskultur und der Möglichkeiten an Aufgabengebieten Recruitingmaßnahmen.

Grundsätzlich besteht im Unternehmen G ein sehr vielfältiges Angebot **externer Personalmarketingmaßnahmen**, welche das Spektrum klassischer Instrumente bis hin zu Online-Angeboten abdecken. Einige Aktivitäten werden im Rahmen der derzeitigen Überarbeitung der Employer Branding-Strategie nur eingeschränkt genutzt beziehungsweise überholt (unter anderem Werbematerial, Homepageauftritt, Hochschulmarketing). Am häufigsten verwendet werden Image- und Stellenanzeigen, Online-Jobbörsen, Praktika sowie Betriebsbesichtigungen – trotz auftretender Ineffektivität auch vordergründig zum Zweck der Unternehmensrepräsentation. Die Präsenz auf Hochschulfestivals wird selektiv an Zielgruppen angepasst. Darüber hinaus werden Sponsoring und Lehraufträge äußerst sporadisch, auf den kreativen Bereich fokussiert, eingesetzt und sind nicht fest in den Maßnahmenkatalog integriert; ähnlich dem Traineeprogramm oder der Abschlussarbeit, welche nur ausgewählt angeboten werden. Nicht verwendet werden Stipendien.

Eine Kontaktpflege zu Talenten, vormals intern oder extern identifiziert, über ein **Talent Relationship Management** wird derzeit nicht (gegebenenfalls über berufliche Netzwerke oder Archivierung des Lebenslaufs) verfolgt. Demnach ist ein externer **Talentpool**, welcher kategorisch Zielgruppen differenziert und kontaktiert, ebenfalls nicht gegeben. Die Handlungsfelder wurden jedoch identifiziert – kriterienbasierte Tools mit entsprechenden individualisierten Kontaktmöglichkeiten befinden sich im Aufbau (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1). Ein interner Talentpool aller identifizierten Potenzialträger existiert nicht.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Im Unternehmen G wird gegenwärtig im Einklang mit Empfehlungen der Literatur (vgl. Teil I, Kapitel 3.4) der Fokus mit Überarbeitung der Employer Branding-Strategie stärker auf die Definition und Identifikation unternehmensrelevanter Zielgruppen gelegt und

eine adäquate Mischung externer Personalmarketinginstrumenten angestrebt. Auch Social Media-Maßnahmen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Tabelle 20 gibt eine detaillierte Übersicht der Employer Branding-Instrumente, der Wirksamkeitsbewertung gemäß Ansichten der Interviewten sowie entsprechende Optimierungsvorschläge.

Handlungsempfehlung I: Evaluation und Einsatz effektiver Instrumente³⁴

Nicht alle Möglichkeiten des externen Personalmarketings müssen bedient werden. Durch eine Evaluation der Effektivität bereits eingesetzter Maßnahmen (vgl. auch Tabelle 20) sollte eine Eingrenzung auf signifikante branchen-, zielgruppen- und aufwands-abhängige Instrumente erfolgen (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.2).

Handlungsempfehlung II: Mitarbeiter werben Mitarbeiter

Das Defizit fehlender Mitarbeiter in relevanten Fachbereichen könnte durch ein internes „Buddy-Programm“ reduziert werden, in dem Mitarbeiter zum Beispiel Empfehlungen für sie bekannte Bewerber aussprechen oder eigens diese Bewerbungen einreichen. Gesetz dem Fall der Einstellung kann ein monetärer Anreiz Ansporn geben.

Handlungsempfehlung III: Differenzierung zwischen Bewerbungstool & Talentpool

Um Irreführungen zu verhindern und falschen Erwartungen bei Bewerbern zu vermeiden, sollte die Online-Bewerbungsplattform namentlich nicht mit einem „Talentpool“ gleichgesetzt werden. Eine Umbenennung ist sinnvoll.

Externe Instrumente des Employer Brandings	Bewertung	Handlungsempfehlungen
Image-/Stellenanzeigen	3; 4	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung der time-to-fill & Mehrfachschaltungen → Direkte, markante Verlinkung zu Stellenanzeigen bei Homepagestartseite & Online-Shop Erhöhung der Aufmerksamkeit schwer zu besetzender Stellen → Gezielte Ausschreibung fachspezifischer Angebote in zielgruppensignifikanten Zeitschriften & auf Internetseiten
Werbematerial	3; 4	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung eines nachhaltigen Erinnerungswertes an das Unternehmen → Vergabe von Werbemitteln mit Unternehmensbezug (z. B. Zeichenblock für Designstudenten, Etui mit Nadel & Faden für Wirtschaftsstudenten) Reduzierung unübersichtlicher Vielfalt an Werbegeschenken → Einsatz zielgruppenorientierter Give-Aways je nach Repräsentationsrahmen
Sponsoring	2	<ul style="list-style-type: none"> Gewinnung talentierter Studierender für Praktika/Einstieg → gezielte Unterstützung an Hochschulen mit (nicht-)monetären Mitteln (z. B. Praktikum ohne Bewerbung für Bestnoten, Stoffproben, Backstagepass bei Vorbereitung, Durchführung & Nachbereitung von Events)

³⁴ Von besonderem Interesse ist hier auch der Bereich des Talentmanagement-Controllings – Kapitel 8 der Unternehmensauswertung – mit näheren Ausführungen zur Thematik.

Hochschulmessen/ Unternehmenspräsentation	4; 5	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Employer Value Proposition → Selektive Teilnahme an zielgruppenrelevanten deutschlandweiten & regionalen Veranstaltungen (Arbeitgeber der Region)
Homepageauftritt	4; 5	<ul style="list-style-type: none"> Repräsentative Gestaltung zur Erhöhung der Unternehmensattraktivität → Überarbeitung im anvisierten Employer Branding-Rahmen Gestaltung einer Informationsplattform für HR-bezogene Anfragen → Direktverlinkung auf Karriereseite, Aufzeigen von Karrierepfaden, Entwicklungsmöglichkeiten, betrieblicher Zusatzleistungen, Ansprechpartner etc.
Lehraufträge	4; 5	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung der Unternehmenswerte und -praktiken → Selektive Durchführung an zielgruppenrelevanten deutschlandweiten & regionalen Hochschulen (u. a. Workshops mit unternehmensbezogenen Case Studies, Vermittlung des Schneiderei & Nähkunst)
Online-Jobbörsen	3; 4	<ul style="list-style-type: none"> Effiziente & effektive Schaltung der Stellenangebote → Inanspruchnahme von Rahmenverträgen mehrerer Online-Anbieter
Stipendienvergabe	2; 3	<ul style="list-style-type: none"> Monetäre Unterstützung von zielgruppensignifikanten Studenten & Bindung derer an die Unternehmung → Kopplung monetärer Mittel an verbindliche Praxisphase(n) vor Ort während der Hochschulausbildung & Übernahme
Betriebsbesichtigungen	4; 5	<ul style="list-style-type: none"> Repräsentation des Unternehmens → Erweiterung des Angebots für Studierende von Zielhochschulen auf z. B. Pressevertreter mit folgender Berichterstattung (TV, Print, Online)
Social Media	4	<ul style="list-style-type: none"> Darstellung der Employer Value Proposition → Abgrenzung berufsrelevanter Netzwerke (z. B. Xing) von privaten Foren (z. B. Facebook; hier: nur Darlegung von Markenwelt & Engagement) Verstärkte Nutzung als Recruitment-Kanal → Aufbau unternehmensinterner Ressource zur Betreuung selektiver, zielgruppenspezifischer Social Media-Plattformen & zum individuell gestalteten Erstkontakt mit potenziellen Kandidaten
Praktika	4; 5	<ul style="list-style-type: none"> Gewinnung talentierter Anwärtler für anschließenden Unternehmenseinstieg → Gestaltung mit herausfordernden Aufgaben & Verantwortungsspielraum; zum Ende Evaluation des Praktikums
Abschlussarbeiten	3; 4	<ul style="list-style-type: none"> Detaillierte Erfüllung eines bestimmten Informationsbedarfs des Unternehmens → befristete Anstellung eines Studenten zur Erarbeitung einer Fragestellung/Ausarbeitung eines Projekts

Sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam

Tabelle 20: Bewertung der Instrumente des Employer Brandings

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

„Also erstrangig ist die Identifikation. Wir haben ganz viele Talente hier im Unternehmen. Je mehr man Gespräche führt, sich damit beschäftigt, die Leute kennen lernt. Wirklich, wir haben einen Pool hier. Das ist kein Problem. Der ist nur noch nicht systematisiert, sichtbar gemacht, angezapft.“ Diesem aus dem Unternehmen heraus formu-

lierten Bedarf wird künftig ein überarbeitetes **Kompetenzmodell** gerecht. Derzeitig EDV-basiert dennoch mit 67 Kriterien überaus komplex und unübersichtlich in der Handhabung, liegt hier die Vermutung nahe, dass die Verwendung des aktuellen Modells – nebst mangelnden Konsequenzen bei Nichtnutzung – aufgrund dessen auf ein Drittel der Führungskräfte reduziert ist. Auch wird dieses momentan „*nicht durchgängig vom Rekrutieren über Entwicklung über Assessment über Beförderungen [genutzt]* – eher im Mitarbeiterjahresgespräch im Sinne von: *Welche Kompetenzen sind für welche Funktionen wie relevant und wo bewege ich mich gerade im Vergleich zu meinem Anforderungsprofil*“. Ziel der Überarbeitung ist es vorerst, der Führungskraft eine anwendungsorientierte Grundlage zur Gesprächsstruktur und zur Vorbereitung, Durchführung sowie Nachbereitung von Beurteilungsgesprächen zu bieten. Vorübergehendes Führungsinstrument für Mitarbeitergespräche bietet eine Auflistung zu prüfender Kriterien. Tabelle 21 führt die Komponenten des aktuellen Kompetenzmanagements auf.

Angestrebte Dimensionen des Kompetenzmodells ³⁵	Interimskriterien zur Mitarbeitererevaluation	Instrumente zur Kompetenzidentifikation
(1) Shared Competencies (Unternehmenswerte) (2) General Competencies (Persönlichkeit) (3) Functional Competencies (Funktion) (4) Managerial Competencies (Führungsaufgaben) (5) Leadership Competencies (Führungsverhalten)	<ul style="list-style-type: none"> • Analytik • Lernfähigkeit • Motivation • Leistungsorientierung • Führungskompetenzen • Fit-to-the-Culture 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mitarbeiter(jahres)gespräch ✓ Talentreview ✓ Potenzialanalysegespräch ✓ Neun-Felder-Matrix ✓ Vorgesetztenbeurteilung ✓ Auswahlrunde ✓ ggf. Einführung eines psychologischen Tests <p><u>rudimentär:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 360°-Feedback ✓ Laufbahnaktenanalyse

Tabelle 21: Überblick zum Kompetenzmanagement

Bei der Erfassung der **Instrumente zur Identifikation von Kompetenzen** ergaben sich bei den Befragten ungleiche Ansichten zur Definition der Begrifflichkeiten. Unklar ist ferner, was als Prozess oder Prozessschritt bezeichnet wird. Es ist jedoch ersichtlich, dass die Auswahlinstrumente stellen- und zielgruppenabhängig eingesetzt werden (vgl. Teil I, Kapitel 5.4.1 f.). Eine vorbildliche Komponente im Gefüge der Instrumente bietet indessen ein aufgesetzter Prozess zur Potenzialidentifikation – der „Talentreview“. Im Interview benannte Schritte beinhalten zum einen die Vorgesetzteneinschätzung mit Bewertung in der Neun-Felder-Matrix nach Potenzial und Performance und der Ableitung zur „Growth“-Möglichkeit in jetziger Funktion oder zum „Turn“ auf die

³⁵ Die jeweiligen Cluster werden mit drei bis fünf verhaltensentsprechenden Kriterien hinterlegt.

nächst höhere Stufe; zum anderen die anschließende Kalibrierung im Management, ein Potenzialanalysegespräch zwischen Personalentwicklung, Vorgesetzten und Potenzialträger sowie die Teilnahme an folgenden Talentprogrammen. Die Vorgesetzteneinschätzung in Kombination mit der Managementbewertung wird als effektivste Maßnahme beurteilt.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Der bereits eingeführte „Talentreview“ stellt einen sehr guten, strukturellen Ansatz innerhalb des angestrebten Kompetenzmanagements dar. Wichtigster Faktor zur vollständigen Integration innerhalb des Talentmanagements ist nun die Kontinuität des Prozesses; *„dass man eine Regelmäßigkeit für diese Talentreviews dann auch reinbekommt. Dann wird man auch Commitment reinbekommen. Dass man sagt, erst wenn er das gemacht hat, wird er [befördert]. Im Moment läuft das noch völlig anders. Also man wird irgendwie bestimmt, man wird befördert und dann guckt man, was fehlt ihm noch, dann kriegt er ein paar Seminare“*. Unterstützend wirkt die Überarbeitung des gegenwärtigen Kompetenzmodells, welches, aufbauend auf Unternehmenswerten und -strategie, künftige Schlüsselpositionen einbeziehen und respektive Entwicklungsmaßnahmen je nach Erfüllungsstufe im Stellenprofil ableiten sollte. Konkret bestehen:

Handlungsempfehlung I: Aufzeigen von Verhaltensankern im Kompetenzmodell

Bei der Ausarbeitung der fünf Dimensionen sollten für jede Kompetenz Verhaltensanker zur Leistungsbewertung eingearbeitet werden. Anwenderorientiert (zum Beispiel Kompetenzhandbuch mit Checklisten) sind eindeutig formulierte Referenzbeispiele für entsprechende Erfüllungsstufen. Insbesondere muss deutlich sein, wie ein Talent in Abgrenzung zur Normalleistung von 100 % erkannt wird (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.1.2.2).

Handlungsempfehlung II: Prozess- & Kulturverankerung im Kompetenzmanagement

Um das Kompetenzmodell fest in den Unternehmensprozessen zu verankern, einen konsequenten Gebrauch zur Mitarbeiterbewertung und Talentidentifikation zu erreichen und Mitarbeiterängsten (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.3) vorzubeugen, sollte eine transparente Kommunikation auf allen Mitarbeiterebenen zur Verwendung des Modells stattfinden (unter anderem (Prozess)Publizierung im Intranet, Human Resources-Ansprechpartner, Informationsveranstaltungen, Vorstands-Email an Mitarbeiter). Des Weiteren sind zum einen Schulungen notwendig; zum anderen ist eine Einbindung der Anwendung in die Zielvereinbarung der Führungskraft dienlich. Dies sollte über eine toolbasierte Nutzung (zum Beispiel Eintrag der Bewertungen der Mitarbeiter im Webmodul) überprüft werden.

Handlungsempfehlung III: Konsequente Nutzung des Kompetenzmodells

Ein implementiertes Kompetenzmanagement kann die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen, denn es zeigt den Willen des Unternehmens, die Mitarbeiter ihren Fertigkeiten und Fähigkeiten entsprechend einzusetzen und sie abgestimmt auf ihre Bedürfnisse weiter zu entwickeln. Hier sollte ein schlüssiger Abgleich mittels Erfassung von hard facts (Biographie, Zeugnisse) und soft facts (soziale, persönliche Kompetenzen, Wertorientierung) (vgl. Teil I, Kapitel 5.3.2) durch eine antizipierende Potenzial- und retrospektive Leistungsanalyse erfolgen. Des Weiteren sollten zur optimalen Stellenbesetzung und Identifikation externer Talente sowie zur Vorbeugung von Missverständnissen auf Bewerberseite und ineffektiven Human Resources-Prozessen aus den relevanten Kompetenzen einer Stelle die Anforderungsprofile zur Stellenausschreibung generiert werden.

Handlungsempfehlung IV: Einheitliche Definition von Begrifflichkeiten

Zur klaren Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist die einheitliche Definition (Prozess oder Prozessstufe, Inhalt, Ablauf) und Verwendung von Begrifflichkeiten wie Management Audit, Management Development Center, Potenzialanalysegespräch, Assessment- und Orientierungscenter essenziell. Somit wird Fehlschlüssen vorgebeugt.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Die im Unternehmen G bereits praktizierten Maßnahmen mit mehrheitlich Training-on-the-job-Charakter gelten auch gemäß Literaturlauswertungen im Vergleich mit regulären Training-off-the-job-Methoden als effizienter, da der Fokus hierbei auf dem Prinzip des „learning-by-doing“ liegt und durch die realitätsnahe Ausgestaltung hohes Motivations- und Entwicklungspotenzial in sich birgt (vgl. Teil I, Kapitel 6.2.2). Mit fortschreitender Verankerung des Talentmanagements ist zur Förderung der Potenzialträger darüber hinaus ein weiteres Peer Group Programm angedacht, welches je Hierarchielevel den Erfahrungsaustausch der Führungskräfte untereinander inspiriert, zur Vorbereitung auf den nächsten Schritt dient und ein internes Mentorenprogramm anbietet. Die Ausgestaltung der jeweiligen Entwicklungs- und Trainingsmaßnahmen ist jedoch außerordentlich individuell gestaltet, sodass eine „80-prozentige Standardlösung“ gewünscht wird, damit der zunehmende Aufwand effizient abgewickelt werden kann.

Deutlich wird auch: der **Netzwerkcharakter** – „neben dem inhaltlich-erleuchtenden“ – und die Bereitstellung respektiver Gelegenheiten zum Austausch gewinnt in der Unter-

nehmung immer stärker an Einfluss: „So ein Netzwerk [aber] nicht nur Kontakte, sondern auch: Verstehen wir denn eigentlich dieselben Probleme? Sich darüber austauschen können. Und das andere ist einfach das gezielte darauf vorbereiten auf eine neue Aufgabe, auf eine neue Rolle fachlich oder von der Kompetenz her.“

Tabelle 22 zeigt die fest in den Unternehmensalltag integrierten Bestandteile der **Talententwicklungsmaßnahmen** sowie den Perspektiven der Interviewpartner auf.

Maßnahmen zur Talententwicklung & -förderung	Bewertung
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frühe Führungsverantwortung ✓ Coaching intern & extern ✓ Mentoring ✓ besondere Aufgaben & Projekte ✓ Trainings, Workshops, Seminare ✓ Entsendungen <p><u>spezifisch:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Traineeprogramme ✓ Jobrotation 	<p><u>zielführend:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • frühe Übernahme von Verantwortung in Projekten und Führung unter stetiger Begleitung • besondere Aufgaben & Projekte • Trainings <p><u>hohe Akzeptanz:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching <p><u>Problemfeld:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entsendungen inhaltlich & organisatorisch

Tabelle 22: Maßnahmen zur Talententwicklung & -förderung

Inhaltliche und organisatorische **Hürden** in der Umsetzung können bei der Thematik zur Entsendung angegeben werden. „[Dort] muss man aufpassen, dass man das nicht zu früh macht. Da muss man die Leute gut vorbereiten. [...] Jemanden nach Asien zu entsenden und der hat bis dato noch keine Zeit in Asien zugebracht und man gibt dem dann dort eine verantwortungsvolle vielleicht auch Führungsaufgabe mit Titel und allem anderen... Wenn er da scheitert, hat er kaum Möglichkeiten zurück zu kommen. Das ist [...] auch organisatorisch eine Herausforderung, die Leute dann wieder hier [...] zu integrieren – inhaltlich als auch von der Titelstruktur.“

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das in Ansätzen systematische Vorgehen mit einer jedoch beachtlich ausgewogenen Mischung aus individuellen, stärkenorientierten, unterstützenden, netzwerk- und langfristig orientierten Talententwicklungsmaßnahmen könnte in der Unternehmung noch durch weitere motivationale Faktoren wie den strukturierten Einsatz von Traineeprogrammen, gut vorbereitete Entsendungen, das Einführen von Learning Circles oder Action Learning Assignments (vgl. Teil I, Kapitel 6.7 f.) ergänzt werden. Unterstützend sollten dabei stets Mitarbeiter- und Feedbackgespräche eingesetzt werden.

Handlungsempfehlung I: Abstimmung der Trainingsmaßnahmen auf Zielgruppen

Zur Regulierung der kapazitären Auslastung (Administration durch Führungskraft, Personalentwicklung und Human Resources; IT-System) ist ein höherer Grad der Standardisierung angebotener Trainingsmaßnahmen bezüglich homogener Zielgruppen notwendig. Mit diesem abgestimmten Modell kann folglich ein relevanter Gesamtbedarf je nach Hierarchieebene effizient und effektiv (zum Beispiel durch Schließung von Rahmenverträgen mit Dienstleistern und Optimierung durch Lernprozesse) bedient werden.

Handlungsempfehlung II: Gleichmäßige Verteilung der Verantwortlichkeiten

Deutlich sollte im Prozess auch die gleichmäßige Aufteilung der Verantwortung zwischen Talent (proaktive Einforderung) und Führungskraft (Coach) sowie Personalentwicklung (Beratung und Gestaltung) kommuniziert werden.

Handlungsempfehlung III: Begleitung der Trainingsmaßnahmen³⁶

Zur optimalen Talentförderung ist nicht nur eine Begleitung durch Peer Coaching oder die Führungskraft hilfreich. Auch im Sinne des Bildungscontrollings sollten Zielsetzung, Transfergespräche und -pläne in die systematische Entwicklung integriert werden.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Gegenwärtig besteht im Unternehmen G einzig der Karrierepfad auf Führungskräfteebene, untergliedert in drei Hierarchieebenen und den Mitarbeiterbereich. *„Erste Ebene ist dann der Teamleiter, dann der Head of und dann wird man Director. Es gibt im Grunde keinen Karrierepfad für die functional career groups.“* Diese Karriereoptionen befinden sich im Aufbau. Hier wird auf erster Stufe der Junior Projektleiter eingeführt, gefolgt vom Projektleiter, abgerundet durch den Senior Projektleiter. Die Thematik der Fachkarriere sowie Projektlaufbahn wird nach Einschätzungen der Interviewpartner innerhalb der Unternehmung stark als *„großes Thema mit sehr viel Bedarf“* gefordert.

Auch bezüglich der Kommunikation der **Karrieremöglichkeiten** kann ein Problemfeld identifiziert werden. Den Mitarbeitern sind die Anforderungen der Hierarchiestufen nicht bekannt. *„In vielen Bereichen habe ich das Gefühl, hat ein Head of eine ähnliche Funktion wie ein Teamleiter ohne, dass ich die Kriterien verstehe, die die zwei Positionen*

³⁶ Als vertiefende Literatur empfiehlt sich zur Thematik Bildungscontrolling Hummel, T. R. (1999). *Erfolgreiches Bildungscontrolling*. Heidelberg: Sauer-Verlag.

differenzieren würden, außer dem Paket, das dahinter steht“ – entsprechende Voraussetzungen sind weder klar definiert noch zugänglich.

Die **Transparenz** des Status' als Talent beziehungsweise als Mitglied bestimmter Förderungsprogramme wird darüber hinaus einstimmig befürwortet und als notwendig erachtet. *„Das wird sich kulturell aber so ergeben müssen, weil wir auch über den Talentreview-Prozess Leute nominieren und andere halt nicht nominieren. Und man wird demjenigen, der nicht nominiert ist, schon sagen müssen, warum er nicht nominiert ist. Man wird demjenigen aber nicht unbedingt sagen müssen, warum der andere nominiert ist. Aber wer dort reinkommt, wer auf die nächste Stufe gehen kann, wen wir einschätzen, das wird schon sichtbar sein.“* Die Führungskräfte mit Mitarbeitern im Team, welche nicht im Talentprogramm aufgenommen wurden, sind hier ein „*konkretes Feedback schuldig*“.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Um den zahlreichen Rückmeldungen der Fachbereiche gerecht zu werden, bieten sich dem Unternehmen G mehrere Handlungsempfehlungen an, welche das Projekt zur Einführung einer Fach- beziehungsweise Projektkarriere unterstützen können.

Handlungsempfehlung I: Zugängliche Kommunikation potenzieller Karrierepfade

Karrieremöglichkeiten sollten Mitarbeitern unternehmensintern sowie Bewerbern extern als Teil der Employer Value Proposition über die Karriereseite der Homepage oder ein Human Resource-Infoportal mit Ansprechpartnern im Intranet verfügbar gemacht werden.

Handlungsempfehlung II: Gleichwertigkeit von Führungs- & Fachkarriere garantieren

Bei der Ausarbeitung der Fach- und Projektkarriere ist die Gleichwertigkeit der Karrierepfade mit der bereits existierenden Führungskräftelaufbahn wesentlich. Unter anderem sollten bestehende Vergütungsstrukturen und Zusatzleistungen identisch übertragen werden, um Motivationsabfall und Missmut innerhalb der Arbeitnehmerschaft abzuwenden.

Handlungsempfehlung III: Aufzeigen konkreter Karriereoptionen & -stufen

Einerseits sollten die Aufstiegsmöglichkeiten für Talente einen konkreten und realistischen Zeithorizont angeben; andererseits sollten explizite Entwicklungsmöglichkeiten in Inhalt, Ablauf und Organisation definiert sein. Die Kommunikation klarer Anforderungen und Voraussetzungen an potenzielle Kandidaten sowie der transparent gestaltete Einsatz von Evaluationsmethoden bilden hier das Fundament. Somit kann eine forma-

lisierte Nachfolgeplanung und Planung der Besetzung von Schlüsselpositionen zum rechtzeitigen Wissenstransfer (vgl. Teil I, Kapitel 7.4) eingehalten werden.

Handlungsempfehlung IV: Gestaltung des Karrierepfads zur Potenzialausschöpfung

Innerhalb einer Karrierestufe sollte mit der Übertragung von Führungsaufgaben und komplexen Tätigkeiten mit hohem Problemgehalt oder einem Verantwortungsbereich, der besonders kreative Lösungen einfordert, das Potenzial des Talents gefordert und gefördert werden. Dabei schaffen die Gewährung von Handlungsspielraum, eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, eventuelle Auslandsaufenthalte, die Vergrößerung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums und eine ausgewogene Work-Life-Balance den Rahmen zur Ausgestaltung der Funktion (vgl. Teil I, Kapitel 7.4.2 f.).

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

„[Hier machen wir] im Moment noch relativ wenig. Wir haben bisher wenig dafür gesorgt, dass diese Talente auch eine Sichtbarkeit haben und haben über den Talentreview-Prozess jetzt das erste Mal für die Leute auch eine Sichtbarkeit hergestellt, so dass sie bis auf Vorstandsebene diskutiert werden.“ Strukturierte Ziele und gruppenspezifische **Maßnahmen** zur Talentbindung sind im Unternehmen G noch nicht erkennbar. Eindeutig zeichnet sich im Gesprächsverlauf jedoch eine Gewichtung affektiver Faktoren zur Erzeugung emotionaler Verbundenheit mit dem Unternehmen ab. Die Schaffung der Sichtbarkeit der Talente auf Führungsebene und die damit verbundene erlebte Wertschätzung – „in Form eines Gesprächs, [...] eines Namenlernens“ – durch das Management sowie persönliche Weiterentwicklung übernehmen eine erhebliche Rolle. Tabelle 23 gibt hier eine Übersicht zu den regulären nicht ausschließlich talentbezogenen Bindungsmaßnahmen.

Handlungsfeld	Beispiele eingesetzter Bindungsmaßnahmen	Bewertung
Anreizsysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Vergütung: marktgerechte Bezahlung als Basis, variabler Vergütungsanteil ab Teamleitersebene • Zusatzleistungen: Parkplatz, Kontingent an Waren, technische Ausstattung 	3 5
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung: Management-Attention, Frühstücksgespräche • Networking 	4; 5
Entwicklungsperspektiven	<ul style="list-style-type: none"> • Potentialanalysegespräch, Förderprogramme, Kennenlernen anderer Bereiche 	5
Soziale Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitererfolgskonto 	n. v.

Sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam

Tabelle 23: Eingesetzte Bindungsmaßnahmen

Die einzelfallspezifischen, existierenden Maßnahmen sind derzeit „*sehr individuell, vorgesetzten- und HR-Manager-abhängig – wie gut sie in Kontakt sind mit ihren Mitarbeitern und was dort in Richtung Entwicklungsmöglichkeiten, Perspektiven schaffen gemacht wird*“. Es existiert demnach ein großer Verlass auf die Entwicklungskompetenzen der Führungskraft des Talents und Vertrauen richtige Entscheidungen zur Bindung zu treffen. Problematisch könnte hier das Verständnis der Führungskraft in Bezug auf Talentmanagement und das Unterliegen einer gewissen Willkür sein.

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Im Bereich des strategischen Retentionmanagements stellt der „Talentreview“ als angestoßene Maßnahme zur Identifikation erfolgskritischer Mitarbeiter und Funktionen den ersten, signifikanten Schritt dar. In Verbindung mit dem bereits bestehenden Verständnis zur Erkennung und Reduzierung potenzieller Unzufriedenheit und somit Fluktuation innerhalb der Talentgruppe sollten nur sukzessive weitere ausgearbeitete Instrumente eingeführt werden, sodass voreilige Maßnahmen nicht kontraproduktiv wirken.

Handlungsempfehlung I: Bewertung der Fluktuation und Mitarbeiterzufriedenheit

Zur Bindung der signifikanten Mitarbeiter sollte zu Beginn eine eingehende Analyse der Fluktuation und Mitarbeiterzufriedenheit in dieser Gruppe durchgeführt werden, um eine repräsentative Ist-Aufnahme zu erstellen (vgl. Teil I, Kapitel 8.8).

Handlungsempfehlung II: Analyse tatsächlicher Bindungsfaktoren der Zielgruppe

Um subjektiven Einschätzungen vorzugreifen, sollten die Motivationstreiber der Zielgruppe objektiv analysiert werden, um tatsächliche Bindungsfaktoren identifizieren und entsprechende Maßnahmen ableiten zu können. Hier bietet sich eine Mitarbeiterbefragung als valides Instrument an (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.2).

Handlungsempfehlung III: Vorgesetztenunabhängige Bindungsmaßnahmen

Als neuer unternehmenskultureller Faktor sollte die Unabhängigkeit der Bindungsmaßnahmen von der individuellen Einschätzung des Vorgesetzten greifen. Das Ausschalten personenabhängiger Einflussfaktoren führt zu einer transparenten Gestaltung der Bewertungs-, Belohnungs- und Bindungskriterien und folglich zur Akzeptanz. Somit kann die zielgruppenspezifische Ausrichtung durchaus individuelle Einzelfälle den gesamtunternehmensbezogenen Instrumenten gegenüberstellen, sobald hierfür eine explizite Bemessungsgrundlage herangezogen werden kann.

Handlungsempfehlung IV: Transparenz vorhandener Bindungsmaßnahmen

Sobald zielgruppenspezifische Retentionsinstrumente im Talentmanagement-Prozess integrierbar sind, sollte das Aufzeigen – intern sowie extern zur Stärkung der Employer Brand – der Bindungsmöglichkeiten (zum Beispiel Entwicklungspfade und -programme, Fringe Benefits) stark forciert werden (unter anderem bei Vorstellungsgesprächen, auf der Karriereseite der Homepage). Insbesondere die bestehende betriebliche Altersvorsorge (hier: „*Rentenkonto als Sparplan*“), welche in der Belegschaft „*eigentlich gar nicht wahrgenommen*“ wird, sollte als starker Vorteil der Unternehmung platziert werden.

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Derzeit existiert kein **Evaluationssystem** in Bezug auf das Talentmanagement im Unternehmen G. Erste Ansätze zur Formulierung messbarer Key Performance Indicators bestehen und stellen eine Herausforderung – insbesondere in der Messung qualitativer Aspekte (zum Beispiel Networking) – dar. Mögliche **Kennzahlen** bezeichnen time-to-fill, Anzahl der Talente je Bereich, Anzahl der intern besetzten Stellen und Kündigungsrate kritischer Funktionen. „*Es ist eher, dass wir daran gemessen werden, wenn eine Stelle frei wird, wie viele Kandidaten können wir liefern, wie viele davon passen, wer wurde dafür schon vorbereitet oder ist es einfach wieder dieselbe Situation und wir stehen da und können eigentlich nichts liefern.*“ Momentan wird die Neun-Felder-Matrix als Bewertungsinstrument des Talents genutzt. Angesichts des jungen Prozesses bestehen darüber hinaus nur spärlich Evaluationsoptionen.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Im Hinblick auf eine anderweitige Priorisierung der gegenwärtigen Talentmanagement-Aktivitäten können an dieser Stelle nur vereinzelt Handlungshinweise zur Umsetzung in den folgenden Projektperioden gegeben werden.

Handlungsempfehlung I: Vermeidung der Übersteuerung durch Schlüsselkennzahlen

Zur Verhinderung einer Unübersichtlichkeit und einem verstärkten Fokus auf Kennzahlen sollten maximal vier bis fünf Indikatoren je Prozess eingebunden werden.

Handlungsempfehlung II: Beachten eines effizienten Evaluationsrhythmus'

Um eine Gewöhnung an neu aufgesetzte Auswertungsprozesse auch im Sinne einer Handhabbarkeit zu gewährleisten, sollten Effektivität und Effizienz vordergründig den

Evaluationsrhythmus bestimmen – auch wenn folglich vorläufig nicht alle formulierten KPIs in die Reporting-Strukturen (regelmäßig vs. bedarfsorientiert) integriert werden.

Handlungsempfehlung III: Best-Practice Beispiel: Talent Scorecard

Als Best-Practice-Ansatz kann die Talent Scorecard zur integrativen und übersichtlichen Messung, Steuerung und Dokumentation der Talentmanagement-Aktivitäten durch die Hinterlegung von Zielen, Kennzahlen sowie Maßnahmen der Kernprozesse (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2) inspirieren. Die Formulierung und Abstimmung der Key Performance Indicators, orientiert an den strategischen Unternehmenszielen, sollten dabei nicht isoliert, sondern in gegenseitiger Beeinflussung verstanden werden.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Grundlage der rudimentären IT-Systemunterstützung im Talentmanagement bilden gegenwärtig Excel-Sheets, welche händisch gepflegt, verdichtet und in der Masterdatabase konsolidiert werden. Weiterhin kann zur Mitarbeiterbeurteilung der Gesamtbelegschaft als einzig verfügbares Modul ETWeb verwendet werden. Eine nachhaltige Gesamt- oder modulbasierte **Systemunterstützung** ab 2012/2013 befindet sich in der Konzeption, wobei SAP-Lösungen sowie ETWeb-Komponenten zur Diskussion stehen. Im ersten Schritt werden externe Prozesse wie ein funktionierendes Talent Relationship Management sowie ein kriterienbasierter Talentpool und die internen Prozesse der Talentidentifizierung und das Placement hervorgehoben.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Längst als Problemfeld identifiziert, aber aufgrund mangelnder Kapazitäten nicht ausreichend fokussierbar sind auch in diesem Handlungsfeld nur wenig detaillierte Optimierungsmöglichkeiten aufzuführen. In der anstehenden Konzeptionsphase der IT-Lösung sollten nun vor allem nutzerfreundliche Module im Sinne einer Qualitätsverbesserung (Reduzierung administrativer Aufwand und Ressourcenbindung, Vereinfachung der Evaluation) zur Schaffung einer zentralen Zugriffsmöglichkeit verzahnt werden.

Handlungsempfehlung I: Schrittweise Integration mit klaren Schnittstellen

Gesetz dem Fall dass eine Gesamt-IT-Lösung nicht weiter zur Datenunterstützung in Betracht gezogen wird, sollten zur Kompensation vorerst einzelne, modulbasierte Lösungen eingeführt, dabei aber klare Schnittstellendefinitionen aufgrund festgelegter Datentransfererfordernisse für künftige Erweiterungen festgelegt werden.

Handlungsempfehlung II: Zukunftsszenario: Gesamt-IT-Lösung

Zur erhöhten Effizienz und Transparenz sowie zur professionellen Verdeutlichung des Mehrwerts durch das Talentmanagement sollte die Zusammenführung einzelner (bestenfalls aller) Talentmanagement-Prozesse in eine Gesamt-IT-Landschaft und somit die Nutzung der IT als Unterstützungsprozess angestrebt werden. Endergebnis einer ganzheitlichen Systemlösung sollte ein Talent Record sein, welcher wesentliche Informationen des Talents und die talentmanagementspezifischen Daten im System generiert und speichert (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.). Auch hier kann eine Optimierung der Evaluation und des Reportings wiederum verdeutlicht werden.

Handlungsempfehlung III: Best-Practice Beispiel: SAP EPR HCM (Gesamtlösung)

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Die funktionalen **Verantwortlichkeiten** des Talentmanagement-Prozesses im Unternehmen G befinden sich – mit übergeordnetem Auftrag und „Backing“ durch den Vorstand – in der (internationalen) Personalabteilung als Bindeglied und Treiber auf Bereichsleiter- sowie Teamleiter-Ebene. Hier ist der Prozess ebenso organisatorisch verankert. *„Verantwortlich ist für mich eigentlich jede einzelne Führungskraft. Ich sehe unsere Verantwortung mehr in der Prozesssteuerung, die Tools zur Verfügung stellen, den Prozess wirklich auch einfordern, die Leute begleiten und befähigen.“* **Schnittstellen** bestehen zum einen mit Human Resources-Managern, die entsprechende Fachbereiche betreuen. Eine Eingliederung gibt es hier innerhalb des Talentreview-Prozesses sowie bei den Weiterbildungsmöglichkeiten, Stellenausschreibungen und Karrierepfaden. *„Wir binden sie ein, damit sie auch wissen, wenn sie angesprochen werden, was haben wir, was sind entsprechende [Möglichkeiten].“* Zum anderen werden die Bereichsleiter und Führungskräfte in den Prozess involviert – unklar ist hier jedoch aufgrund des begrenzten Interviewmaterials, wie eine explizite inhaltliche Abstimmung und Einbindung gestaltet wird. Das Reporting erfolgt direkt an den Vorstand.

Der Zusammenhang zwischen **Unternehmenskultur** und dem integrativen Talentmanagement wird des Weiteren als eine gegenseitige „belebende“ Beeinflussung aufgefasst. *„Also wir sind ein schnelles, dynamisches Unternehmen [und] wünschen uns auch, dass unsere Mitarbeiter dementsprechend hier [...] reinpassen. Diese Mitarbeiter, die [...] auch in diese Kultur passen, erwarten von uns, dass wir ihnen Wege, Möglichkeiten zeigen, wie sie von Jahr zu Jahr dazu lernen, wie sie auch mal einen Step machen können nach oben.“* Im Verlauf des Interviews wurde jedoch auch deutlich,

dass Talentmanagement noch nicht fest in der Unternehmenskultur verankert ist, diese sich „öffnen muss“ und stark vom „Denkprozess bei den Führungskräften, der in Gang gesetzt werden muss [„dass Talentmanagement eine Führungsaufgabe ist,]“ abhängt.

Tabelle 24 zeigt die aktuelle Relevanz der jeweiligen Talentmanagement-Prozesse im Unternehmen auf, die während des Interviews besprochen und durch die Befragten priorisiert wurden (Mehrfachranking möglich). Wichtig ist: Die unternehmerischen Voraussetzungen wurden einerseits als Rang 7 (ohnehin vorhandene Basis) und andererseits als Rang 1 (ohne diese ist Talentmanagement nicht möglich) gewertet. Die Bewertungen der Bereiche der Talentidentifikation und -auswahl sowie der Talentbindung sind maßgeblich und spiegeln erneut die bisherigen Ausführungen der Befragung wider.

Talentmanagement-Prozesse	Rang Director	Rang Team Leader
Gewinnung von Talenten	5	5
Identifikation & Auswahl von Talenten	1	2
Einsatz von Talenten	4	3
Talentbindung	2	2
Talententwicklung	3	4
Steuerung Gesamtdatenstruktur, Evaluation & Controlling	6	6
Unternehmerische Voraussetzungen	7	1

Tabelle 24: Relevanz der Talentmanagement-Prozesse im Unternehmen

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen³⁷

Wie bereits in Kapitel 2 des Berichts aufgegriffen ist eine explizite und antizipierende Ableitung der Talentmanagement-Strategie aus der Zielausrichtung der Unternehmung eine notwendige Bedingung zur erfolgreichen Verankerung der Talentmanagement-Prozesse. Diesbezüglich ist eine verstärkte Sensibilisierung auf Vorstandsebene unablässig. Hier sollte der Vorteil der bereichsübergreifenden Nachfolgeplanung und der Übersicht des erfolgskritischen Personals eindeutig herausgestellt werden. Auch die Empfehlung des sukzessiven Einbindens weiterer Prozess(schritte) konnte entlang des Unternehmensberichts aufgrund verschiedener, vorerst zu kompensierender Handlungsfelder gefestigt werden. Zur verstärkten unternehmenskulturellen Prozessintegration können ergänzend folgende Optimierungsvorschläge gegeben werden:

³⁷ Folgende Handlungsempfehlungen sind in Verknüpfung mit bereits formulierten Vorschlägen zur Einbindung strategischer Komponenten in Ableitung der Talentmanagement-Strategie, zur unternehmenskulturellen Prozessverankerung und zur sukzessiven Forcierung des Prozesses in Kapitel 2 zu verstehen.

Handlungsempfehlung I: Unterstützung durch Human Resources-Business Partner

Da in der Personalentwicklung bereits über die Bereichsleiterenebene unmittelbare Verbindung zum Vorstand besteht, wäre es denkbar, auch in der Personalabteilung einen geeigneten Human Resources-Business Partner – nicht notwendigerweise die Personalleitung – zur Stärkung der Thematik auf oberstem Managementlevel und zur erleichterten kulturellen Verankerung einzubinden. Mit dieser zweiten Funktion im Duett könnte der wichtige Charakter des Talentmanagements noch einmal verdeutlicht werden.

Handlungsempfehlung II: Einbindung des Talentmanagements in Zielvereinbarungen

Um diese Prozesse fest in die Verantwortungsspanne der Führungskräfte zu integrieren, scheint eine Einbindung der Anwendung (Mitarbeitergespräch, Feedbackgespräch, Anwendung der Neun-Felder-Matrix, proaktive Teilnahme am Talentreview, Personalentwicklung, Retentionmanagement etc.) in die Zielvereinbarungen der Vorgesetzten notwendig.

11 Fazit

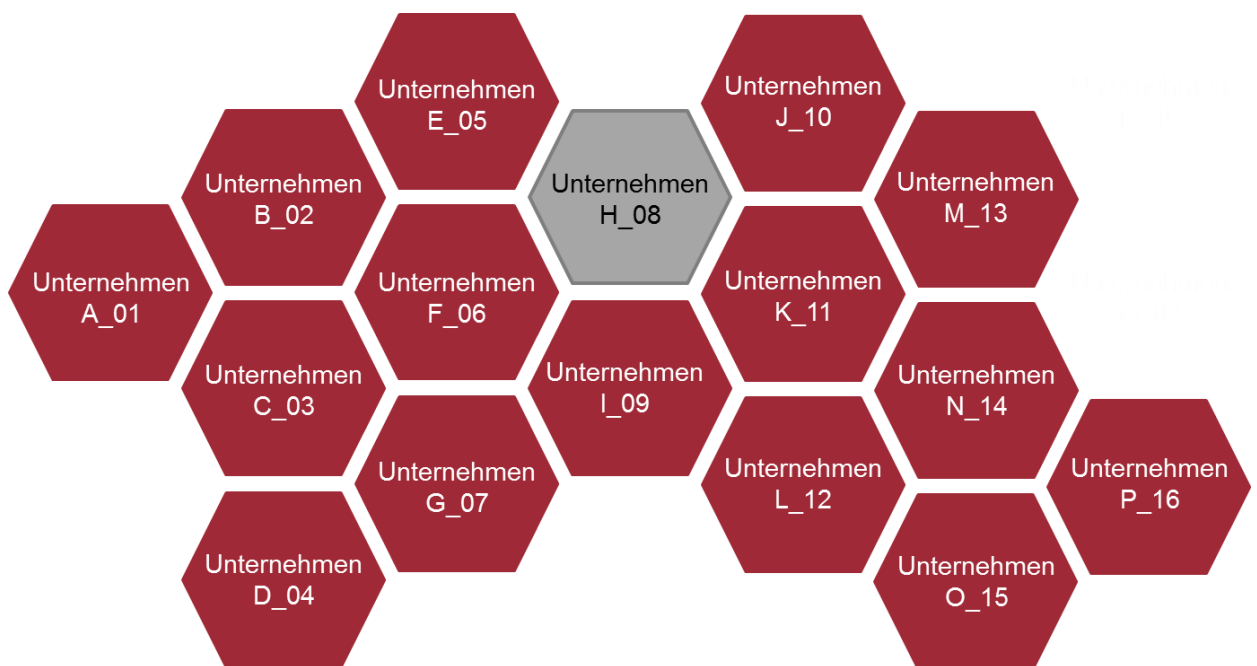
„Der Hauptverbesserungsbedarf [...], der aus dem Unternehmen heraus auch uns gegenüber formuliert wird, ist: Es geht nicht darum, wie ihr anfangt. Es geht darum, dass ihr das jetzt durchsetzt und weitermacht, damit eine Regelmäßigkeit kommt [...] und [der Prozess] nicht irgendeiner Kostenstelle zum Opfer fällt.“ Diese gewünschte Kontinuität, Prozesse des Talentmanagements auch zur Selbstverständlichkeit im Unternehmen werden zu lassen, verlangt nach einem Commitment und das Involvieren aller Ebenen – vom Vorstand über die Führungskräfte bis zu den Talenten selbst. Dies ist in den Köpfen der Beteiligten zu festigen. Dabei dürfen unternehmenskulturelle Fragen im Rahmen dieses integrativen Charakters keineswegs außer Acht gelassen werden: *„Was passiert danach? Wie bereit sind die Führungskräfte auch, ihre Leute ziehen zu lassen?“* Vielmehr ist es aber notwendig, den Nutzen der Prozesskette als herausragendes und bedingendes Merkmal zur Erfüllung unternehmerischer Ziele zu verdeutlichen – das Talentmanagement als *„wichtiger auch strategischer Hebel, um die Dynamik des Geschäftsmodells zu unterstützen“*. Folglich bleibt keine andere Wahl, als das Talentsystem als Grundlage des eigenen Geschäftserfolgs zu betrachten und ein Abteilungsdenken im Sinne der Gesamtunternehmung schwinden zu lassen. Die Personalentwicklung übernimmt dabei eine Position als Multiplikator des Talentmanagements mit Beratungs-, Entwicklungs- und Steuerungsfunktion der Prozesse ein.

Wichtige Meilensteine in naher und auch weiter entfernter Zukunft zeichnen sich, am Anfang des Weges zum lückenlosen und verzahnten Talentmanagement stehend, ab.

Den Talentreview leben ist der erste Schritt. Ein Verbesserungsbedarf struktureller Aspekte gestaltet sich aufgrund des jungen Prozesses als schwierig und wäre zum aktuellen Zeitpunkt im Talentmanagement-Prozess nur äußerst eingeschränkt ableitbar – „*Wir lernen jeden Tag hinzu.*“

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_H_08



1	Einleitung	410
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	410
2.1	Status Quo	410
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	411
3	Gewinnung von Talenten	412
3.1	Status Quo	412
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	414
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	415
4.1	Status Quo	415
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	417
5	Talententwicklung und -förderung	418
5.1	Status Quo	418
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	420
6	Einsatz von Talenten	420
6.1	Status Quo	420
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	422
7	Talentbindung	423
7.1	Status Quo	423
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	424
8	Controlling des Talentmanagements	425
8.1	Status Quo	425
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	426
9	Talentmanagement und IT	427
9.1	Status Quo	427
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	427
10	Unternehmerische Voraussetzungen	428
10.1	Status Quo	428
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	430
11	Fazit	431

Tabellenverzeichnis

Tabelle 25: Überblick Befragungsgruppe Unternehmen H	410
Tabelle 26: Instrumente der Talentgewinnung und deren Wirksamkeit.....	413
Tabelle 27: Bewertung der Talentbindungsmaßnahmen	423
Tabelle 28: Einschätzung der Bedeutung der Talentmanagement-Bereiche..	431

1 Einleitung

Unternehmen H ist ein weltweit agierendes IT- und Beratungsunternehmen in der Informationstechnik. Es ist strukturell in folgende GmbHs entlang der Wertschöpfungskette gegliedert: Forschung & Entwicklung, Vertrieb & Beratung, Lösungen & Dienstleistungen sowie eine, das Management unterstützende, administrative GmbH. Die deutsche Zweigstelle des Unternehmens H, der alle Interviewpartner zugehörig sind, umfasst 10.001 oder mehr Mitarbeiter.

Insgesamt wurden im Unternehmen H fünf Interviews geführt, wodurch eine Heterogenität in Bezug auf die elementaren Zielgruppen des Talentmanagements erreicht werden konnte. Die Befragten, vier weiblichen und einer männlichen Geschlechts³⁸, werden nachfolgend mit soziodemographischen Rahmendaten kurz aufgeführt:

Zielgruppe	Position	Funktion
Talent	Führungskraft	Projektleiter
Personal	Führungskraft	Personalleiter
Personal	Führungskraft	Personalleiter
Sonstige	Teamleitung	Teamleitung Personalentwicklung/Vertrieb
Betriebsrat	Freigestellter Betriebsrat	

Tabelle 25: Überblick Befragungsgruppe Unternehmen H

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Talentmanagement wird im Unternehmen H als systematische Erfassung der Talente verstanden, die in Richtung Führungs- oder Fachlaufbahn entwickelt werden, indem sie einen Flag³⁹ erhalten, in einen Talentpool aufgenommen werden („Business oder Technical Leadership“) und unter globaler Begutachtung die Talentmanagement-Komponenten durchlaufen. Es fußt dabei auf einem global integrierten Prozess, was als die Voraussetzung für dessen Erfolg bezeichnet wird, „*ein Prozess, ein Tool, nur dann kann es funktionieren.*“ Zu unterscheiden ist jedoch, dass in Abhängigkeit vom Bereich und dem Management auf Executive-Ebene global und auf Bereichsleitererebene in den jeweiligen Zweigstellen der Nation entschieden wird.

Ob das Unternehmen H einen **globalen** oder **individuellen Ansatz** verfolgt, wirft kontroverse Ansichten bei den Befragten auf. Während ein Befragter dem Unternehmen H eine individuelle Förderung abspricht „*wir machen hier nichts individuell [...] es gibt*

³⁸ Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden nur noch die männliche Form verwendet.

³⁹ Identifizierungssignal im Management, dass Mitarbeiter als Talent identifiziert wurde.

keine Einzelbeatmung, das wäre mir neu“ und erwähnt, dass lediglich in den Förderprogrammen durch einen modularen Aufbau den Teilnehmern entgegen gekommen wird, ist der Großteil jedoch von einer individuellen Förderung überzeugt. Er schreibt dem Talentmanagement einen „Selektionscharakter“ zu und erklärt, dass aufgrund der starken Profitorientierung die Talentförderung *„nicht mehr so stark im Breiten sondern mehr im Speziellen“* passiert.

Ein **Talent** wird im Unternehmen H als jemand bezeichnet *„der sehr kommunikativ, integrativ ist mit breitem horizontalem Wissen [...] und keine Angst vor Veränderungen hat“*. Von diesen Persönlichkeitseigenschaften wird vor allem die Fähigkeit belastbare Beziehungen als Networker aufzubauen sowie die Lernbereitschaft für Neues hervorgehoben, was impliziert, dass man *„dafür Bereiche wechseln muss“*. Das Talent hat somit *„eine besondere Begabung, um wirklich der Beste zu sein“*. Es weist bestimmte erlernbare Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie soziale Kompetenzen auf, die es aus sich selbst heraus mitbringt. Hier kommt auch der Potenzialbegriff ins Spiel, der bei der Frage, **was ein Talent ausmacht**, primär neben der Leistung genannt wird. Potenzial wird dabei als besonders wichtig herausgestellt *„das häufig verwechselt wird mit Performance. Die guten Talente sind auch jetzt gerade gut. Aber nicht alle die jetzt gerade gut sind, haben auch das Potenzial in eine höhere Führungsaufgabe oder [fachliche Expertenaufgabe] zu kommen“*. Da das Unternehmen H eine Leistungskultur lebt, steht eine erfolgreiche Umsatzgenerierung ebenfalls im Fokus. Somit ist es zweierlei *„...- Führungstalent aber nach Potenzial“*. Die aufgeführten Kenngrößen werden im Unternehmen H transparent gehalten und basieren auf einem Referenzrahmen, den „Competencies“ (vgl. Auswertung, Kapitel 4). Diese enthalten *„Verhaltensweisen, die bei besonders erfolgreichen Menschen im beruflichen Umfeld immer wieder zu sehen sind“*.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Talentmanagement weist im Unternehmen H eine ganzheitliche Ausrichtung auf und erfüllt dadurch in hohem Maße die Benchmark-Anforderungen des Talentmanagement-Rahmens. Dies liegt darin begründet, dass sowohl eine Prozessorientierung entlang des Mitarbeiterlebenszyklus und den verschiedenen Bereichen der Personalarbeit (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.6) als auch ein Kompetenzmodell, das auf der Unternehmenskultur begründet und strategisch abgeleitet ist als Referenzrahmen (vgl. Teil I, Kapitel 2.3.2) vorliegen. Wichtige Talentindikatoren werden erkannt und eine Zusammenarbeit des Managements und Personalbereichs werden angeführt. Der Involviertheitsgrad der Mitarbeiter bleibt in dieser Komponente zunächst unerwähnt. Auf Basis dessen lassen sich nur wenige Handlungsempfehlungen ausmachen:

Handlungsempfehlung I: Klare Begriffsabgrenzung: Talent versus Kompetenz

Unter der Beachtung, dass ein individueller Ansatz verfolgt wird, sollte eine einheitliche Begriffsdefinition von „Talent“ unter der Hervorhebung des Besonderheitscharakters erfolgen und nicht die Kompetenz, die allgemeine Fähigkeiten darstellt (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1). Diese Definition kann über die Human Resources-Partner in den Personalrunden an die Führungskräfte übermittelt und dem Beurteilungsprozess zu Grunde gelegt werden.

Handlungsempfehlung II: Für individuelle Förderung Bewusstsein schaffen

Der Ansatz individueller Förderung sollte stärker in der Unternehmenskultur verankert und über die Arbeitnehmerschaft hinweg transparent gemacht werden (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.4). Führungskräften obliegt dabei die Verantwortung den „Exklusivcharakter“ des Talent-Daseins durch individuelle Betreuung und Förderung die Mitarbeiter spüren zu lassen und gleichzeitig eine klare Erwartungshaltung damit zu verknüpfen. Allerdings sollte die Kommunikation sensibel und in einem gesunden Maß vollzogen werden, um Demotivation und deren Negativfolgen im restlichen Team zu vermeiden.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Der „**War for Talents**“ zeigt sich im Unternehmen H gerade in Rollen mit Kundenkontakt – im Vertrieb⁴⁰, Dienstleistungs- und Beratungsbereich. Der Wirtschaftsaufschwung in Deutschland forciert diesen Kampf – in dem der Wechsel von einem Bewerber- zu einem Kandidatenmarkt hohe Stellenanforderungen und Gehaltsvorstellungen hervorbringt, die Unternehmen H nicht auszuhandeln bereit ist. *„Die Leute haben einen Marktwert, der ist ja schwindelerregend.“* Aus personalpolitischer Sicht liegt die Fluktuation noch im *„grünen Bereich“*. Da Deutschland für das global integrierte Unternehmen H keinen Wachstumsmarkt darstellt, werden *„keine Heerscharen von Leuten“* eingestellt. Hauptsächlich wird in Professionals mit SAP Skills und Branchenkenntnissen, die für große, wichtige Kunden Verantwortung übernehmen können, investiert. Des Weiteren sieht sich nach Meinung der Teamleitung das Unternehmen H auch mit einem Mangel an Führungsnachwuchskräften konfrontiert und bezeichnet diesen Kampf als *„War for Awareness“*, *„weil man dann anfängt, um im Bild zu bleiben, durch die Gegend schreit, ich bin es, kommt zu mir“*, der dann in einen *„War for Credibility“* übergeht, in dem es das Ziel ist, Talente durch Glaubwürdigkeit für sich zu gewinnen.

⁴⁰ Attraktivität eines Vertriebsbeauftragten hat an Bedeutung verloren und Absolventen präferieren zunehmend Beratungspositionen, von denen ein Großteil wiederum in den Mittelstand wechselt.

Das Unternehmen H deckt, um das zu erreichen, die komplette Spannweite an **Persomarketinginstrumenten** ab, die in der nachfolgenden Tabelle mit deren **Wirksamkeiten** hinterlegt sind⁴¹. Die Befragten sind sich einig, dass das „*Unternehmen als Marke auf einem Bewerbungsportfolio gut sichtbar ist*“. Dieses Brandimage wurde bereits durch einen „Employability Award“ ausgezeichnet und „*zieht dadurch natürlich Menschen von außen an*“. Hervorgehoben werden sowohl der Cebit-Auftritt des Unternehmens H, der viele Bewerbungen nach sich zieht, als auch Programme im Hochschulmarkt. In diesen werden sowohl Studiengänge gemeinsam mit Universitäten entwickelt, „*fachlich brillante Experten [halten] zu bestimmten Themen Lehraufträge an Kernuniversitäten*“ als auch Praktika- und Abschlussarbeiten angeboten. „*Das ist die beste Werbung [...] wenn man eine bestimmte Zeit die Firma erlebt*.“ Klassische Maßnahmen wie Stellenanzeigen oder Werbematerial werden im Vergleich als „*unnützlich*“ betrachtet. Sponsoring kommt unterdessen nur geringfügig zum Einsatz. Als zusätzliche Maßnahmen führen die Befragten Headhunting im Professionalbereich, „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“-Programme⁴², Women Leadership Council⁴³ sowie Mitarbeiterkindertage auf. Das Talent empfiehlt den Einsatz aller Maßnahmen, die „*mit Kommunikation zu tun haben – ich finde wir sprechen viel zu wenig über das, was wir tun*“.

Instrumente der Talentgewinnung	Rangfolgen je befragter Person				Ø Wirksamkeit
	Personal	Personal	Talent		
Image-/Stellenanzeigen	1	4	3		2,7
Werbematerial	1	3	3		2,3
Sponsoring	2	4	2		2,7
Hochschulmessen/ Unternehmenspräsentationen	5	5	3		4,3
Homepageauftritt	4	5	4		4,3
Lehraufträge	4	4	5		4,3
Online-Jobbörsen	3	4	4		3,7
Stipendienvergabe ⁴⁴	2	4	3		3,0
Betriebsbesichtigungen	1	5	3		3,0
Social Media (Xing, Facebook etc.)	4	5	4		4,3
Praktika	4	5	4		4,3
Abschlussarbeiten	3	3	4		3,3
Traineeprogramm ⁴⁵	nicht vorhanden				

sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam

Tabelle 26: Instrumente der Talentgewinnung und deren Wirksamkeit

Was die **Kontaktpflege externer Talente** angeht, ist das Talent überzeugt, „*sind wir ganz schlecht drin, nachhaltig solche Beziehungen zu pflegen*“. Praktikanten können über ein Alumninetzwerk, einer Rahmenaushilfe/Werkstudentenjob oder in Form des Applied Sciences Program Master@Unternehmen H mit dem Unternehmen in Kontakt

⁴¹ Die rosa hinterlegten Felder stellen die als am wirksamsten befundenen Maßnahmen dar.

⁴² Das Werben einer Frau wird mit einer höheren Prämie als das Werben eines Mannes belohnt.

⁴³ Netzwerk externer Frauen in leitenden Positionen, die durch besondere Veranstaltungen wie beispielsweise Vortragsreihen von Experten begleitet werden, um auf das Unternehmen aufmerksam gemacht zu werden.

⁴⁴ Erfolgt durch eine Teilnahme an MBA-Programmen.

⁴⁵ Stattdessen bietet es ein duales Hochschulstudium und Master@Unternehmen H an.

bleiben. Zumeist erfolgt die Kontaktpflege jedoch individuell und proaktiv über den Studenten in seine ehemalige Abteilung über einen Mentor. Außerdem kann die betreuende Fachfunktion in einem Beurteilungsbogen explizit das Einstellpotenzial des Talents festhalten, was die Speicherung dessen Daten in einer Datenbank zur Folge hat. Der Personaler bekennt: *„Ein ehemaliges Praktikantenprogramm, das wäre eine schöne Sache, aber leisten wir uns nicht.“*

Die Grundstruktur der **internen Talentpools** bildet das Business & Technical Leadership (BTL) Programm. Daneben existiert noch ein deutsches Konstrukt, die H-Stars, das aus 80 Talenten besteht, denen man zutraut ins höhere Management zu kommen.

Zu den **Aufnahmekriterien**, um für solch einen Talentpool nominiert zu werden, zählen: sukzessiv sehr gute Beurteilungen, Potenzial, bereichsübergreifende Erfahrung, proaktive Beteiligung und Initiative in Form von Extrameilen über das Aufgabengebiet hinaus sowie der Nasenfaktor des Managements. Der Personaler betont, dass insbesondere integratives Denken *„businessübergreifend eine Hemmschwelle ist“* und dass das Thema Cross-Entwicklung eine ganz wesentliche Rolle spiele, da Silokarrieren keinen langfristigen Erfolg versprechen. Jedes Jahr erfolgt eine Überprüfung, ob das Talent die Erwartungen des Pools noch erfüllt, wenn nicht, obliegt es dem Manager, das Talent aus dem Pool zu entfernen. Er trägt auch die Verantwortung, dass nach einer Nominierung das Entwicklungsprogramm angestoßen wird, *„wenn die Manager das aber nicht interessiert, dann passiert gar nichts, dann hat das Talent lediglich einen Flag“* (vgl. Auswertung, Kapitel 2). Dieses Verhalten kann das Talent bestätigen, das über seine Nominierung einmal nicht informiert wurde und bezeichnet dies als *„Perlen vor die Säue werfen, das ist so eine tolle Chance, die vergeben wird“*.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen H zeigt sich äußerst aktiv in der Talentgewinnung und beweist einen gesunden Mix an externen und internen Personalmarketingmaßnahmen (vgl. Auswertung, Kapitel 5-7). Klassische Aktivitäten als auch das Web 2.0 (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.2) werden genutzt, um bedarfsgerecht Zielgruppen adäquat anzusprechen. Das externe Personalmarketing erfolgt über die Phasen Kontakthanbahnung, Kontaktaufnahme, Kontaktverdichtung und Kontaktpflege (vgl. Teil I, Kapitel, 3.4.1), während die letzte Phase noch Raum für Verbesserungen bietet.

Handlungsempfehlung I: Verstärkung Hochschulaktivitäten in Sales/Consulting

In den Bereichen, in denen Talentmangel und hohe Fluktuation herrscht, kann über eine Verdichtung von Maßnahmen nachgeholfen werden (Lehraufträge an Business Schools, studentische Wettbewerbe, Teilnahme an Absolventenkongressen etc.).

Handlungsempfehlung II: Aufbau einer studentischen Talentbank

Um dem Talent Relationship Management (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1) Folge zu leisten, sollten Vorlieben und Ansprüche vielversprechender Talente identifiziert und mit individualisierten Maßnahmen (Vorträge, Stammtische, Weihnachts- oder Geburtstagskarten, vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4) angesprochen werden. Als Basis sollte ein externer Talentpool mit einer Datenbank technisch implementiert werden.

Handlungsempfehlung III: Verankerung Talentgewinnung im Managementzielsystem

Die erfolgreiche Gewinnung und Entwicklung von X Talenten sollte im Zielsystem der Führungskräfte inkludiert werden. Einer Beförderung oder Job Rotation der Führungskraft kann nur zugestimmt werden, wenn ein Talent aus dem eigenen Team als der eigene Nachfolger identifiziert und entwickelt wurde. Dadurch wird die Relevanz der Talentgewinnung und -förderung verdeutlicht sowie deren Umsetzung forciert.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Das **Kompetenzmodell** – die „Competencies“ des Unternehmens H – stellen Verhaltensweisen dar, die aus einer empirischen Untersuchung entstanden sind, die über verschiedene Branchen und Unternehmensformen hinweg die Frage analysiert hat, *„was unterscheidet durchschnittliche von herausragenden Leistungsträgern“*. Diese Kompetenzen wurden mit der „Client Value Strategie“ des Unternehmens H abgeglichen. Über dem Kompetenzmodell stehen die Unternehmenswerte (*„woran glauben wir“*), die während eines Jams⁴⁶ unter Teilnahme aller Mitarbeiter und einer anschließenden einjährigen Auswertung entstanden sind. Diese, wie auch die Kompetenzen, sind über alle Hierarchie- und Jobrollen hinweg einheitlich gültig. Das ist beim so genannten „Career Framework“ nicht der Fall, das als Ebene unter den Werten und Kompetenzen anschließt. Hier wird in Form von Fertigkeiten und Erfahrungsgraden (Capabilities) der Soll-Wissensstand jeder Berufsgruppe (Profession) über fünf Senioritätsstufen (Entry bis Thought Leader) definiert. Diese „Capabilities“ werden nun auf alle Jobrollen herunter gebrochen und jede Jobrolle wird mit einem „Skillset“ (20 Skills pro Rolle) hinterlegt – *„das ist sozusagen die niedrigste Ebene und auf der Ebene messen wir auch.“* Die Leistung, Fähigkeiten und der Wissenszuwachs kann durch dieses Modell dokumentiert, strukturiert und vergleichbar gemacht werden und es bildet die Grundla-

⁴⁶ Ein Jam ist ein offener Austausch zu bestimmten Themen im Intranet, sog. Foren, der über eine bestimmte Zeit andauert. Diese Diskussion ist der eines Blogs ähnlich, nur in der Durchführung viel mehr vorbereitet und strukturiert. Es können Tausende von Teilnehmern aus mehreren Standorten gleichzeitig teilnehmen und sich über innovative Ideen konstruktiv austauschen.

ge für Beförderungen, anstehende Entwicklungsschritte sowie – „*als oberste Prämisse*“ – für optimale Stellenbesetzungen⁴⁷. Darüber hinaus betont die Teamleitung: „*Das Geniale ist, [...] wir haben verknüpft, was die Kunden von uns wollen, wenn wir genau das Lernen, sollten wir erfolgreich sein. Damit setzen wir die Unternehmensstrategie um und befördern [zugleich] unsere höchstpersönliche Karriere.*“ „Career Framework“ verhindert somit, dass nur nach Nasenfaktor bewertet wird und inkludiert neben „kurzfristiger Leistung“ einen Ausblick auf zukünftiges Potenzial in Form einer **Matrixstruktur**. Der Personaler erläutert, dass das Modell die Basis zur Talentidentifikation darstellt, da es in einen durchstrukturierten Führungsprozess integriert ist, in dem Mitarbeiter und Manager gemeinsam Inhalte festlegen, über die in den Personalrunden jährlich entschieden werden.

Um die Kompetenzen der Talente zu identifizieren, führen die Befragten unterschiedliche, in Unternehmen H etablierte, **Auswahlinstrumente**⁴⁸ auf. Während 360°-Feedbacks/Management Audits vereinzelt für Talente (BTL) eingesetzt werden, stellen Mitarbeitergespräche das elementare Instrument des Führungsprozesses dar. Mitarbeiterbefragungen, die die Stimmung und das Verhältnis der Mitarbeiter zur Firma widerspiegeln sollen, wurden gänzlich abgeschafft⁴⁹. Betriebsrat und die Teamleitung vermuten, dass die Ergebnisverschlechterung der Grund dafür sei. Assessment- und Orientierungscenter werden hauptsächlich in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Die Identifikation der Talente im „Career Framework“ wird nach den einzelnen Senioritätsstufen unterschieden: Stufe 1-3 über das 4-Augen-Prinzip, eine Selbsteinschätzung sowie eine Fremdeinschätzung durch die Führungskraft, bei Stufe 4 über eine Pflichtschulung und die Leitung eines Projekts, das durch einen „Subject Matter Expert“ beobachtet und bewertet wird. Die letzte Stufe kann nur durch Überzeugung eines Executive Boards erreicht werden. Persönlichkeitstests werden nach Ansicht des Talents erst ab einer gewissen Hierarchiestufe sichtbar und können nach Betriebsrat und der Teamleitung freiwillig im Skill Development Center⁵⁰ oder im Eminenz Team des Vertriebs⁵¹ durchgeführt werden. Zusätzlich wird noch der Einsatz des 'Skill Assessments' erwähnt, eine Selbsteinschätzung der Mitarbeiter über ihre Fähigkeiten. Das Talent erachtet in Bezug auf die **Effektivität** alle eingesetzten Instrumente als sinnvoll an. Die Teamleitung betrachtet das differenzierter, indem sie auf eine Kombi-

⁴⁷ „[...]den richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Skills auf den richtigen Platz.“

⁴⁸ Nach folgenden Instrumenten wurde im Interviewleitfaden gefragt: 360°-Feedback/Management Audit, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragung, Assessment Center, Orientierungscenter/Management Development Center, Persönlichkeitsfragebögen, Vorgesetzteneinschätzungen/-beurteilungen, Personalakten-, Laufbahn- und Werdegang-Analysen.

⁴⁹ Werden im Unternehmen H nur noch in Wachstumsmärkten eingesetzt.

⁵⁰ Ist eine Abteilung, die Mitarbeiter auf Positionen hin entwickelt, auf denen man sie zukünftig benötigt.

⁵¹ Das Team hat den Auftrag, Vertriebsbeauftragte zu Höchstleistungen zu entwickeln.

nation verweist „*eines alleine reicht nicht aus*“ und ergänzt, dass die Instrumente auch über die Hierarchieebenen unterschiedlich verteilt sein sollten.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Kompetenzmodell des Unternehmens H ist an der Unternehmensstrategie ausgerichtet, steht in Wechselbeziehung zu den Unternehmenswerten und wird konsequent in die Talentmanagement-Prozesse (zum Beispiel Performance- und Karriereentwicklung, Identifikation etc.) integriert (vgl. Teil I, Kapitel 4.3). Eine Revalidierung der Kompetenzen bestätigt die Kontinuität des Modells (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4) und stellt durch das Herunterbrechen der einzelnen „Capabilities“ auf jede Jobrolle eine Transparenz für Mitarbeiter sicher. Dieser systematisch abgeleitete und hochstrukturierte Prozess, der sowohl Verhaltensweisen und Fähigkeiten als auch Fachwissen abdeckt, kann selbst als Benchmark im Talentmanagement angesehen werden. Im Rahmen der Identifikation und Auswahl der Talente setzt Unternehmen H die in der Literatur als wichtig erachtete Leistungs- und Potenzialbeurteilung ein (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.2). Das Mitarbeitergespräch als elementares Auswahlinstrument im Unternehmen H, der Einsatz von Selbsteinschätzung sowie Assessment- und Orientierungscetern gelten als äußerst erfolgsversprechend (vgl. Teil I, Kapitel 5.4.2).

Handlungsempfehlung I: Aufsetzen verständlicher, realisierbarer Verhaltensanker

Damit eine wahrheitsgetreue Kompetenz- und „Capability“-Einschätzung in erster Instanz durch die Mitarbeiter erfolgen kann, müssen zum einen Verhaltensanker/Beschreibungen verständlich und anwenderorientiert formuliert sein (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4), zum anderen sollte der Mitarbeiter intensiv zur Nutzung des komplexen Modells und den nachfolgenden Schritten von Personal als auch durch den Manager geschult werden, um jegliche Bedenken auszuschließen (vgl. Teil I, Kapitel 4.4.3). Außerdem sollte die Führungskraft ihre Einschätzung des Mitarbeiters und die Entscheidung in den Personalrunden schlüssig und nachvollziehbar verargumentieren.

Handlungsempfehlung II: Ready-to-Move-Bewertung in Auswahlprozess inkludieren

Wenn noch nicht erfolgt, sollte über die Durchführung von Assessment Centern, 360°-Feedbacks oder Persönlichkeitsanalysen im Anschluss der Beurteilung bewertet werden, inwieweit die Talente Potenziale zu aktivieren und zu nutzen bereit sind (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.2).

Handlungsempfehlung III: Effiziente Instrumente über alle Professions integrieren

Aufgrund der Aussagekraft von Assessment- und Orientierungscetern (vgl. Teil I, Kapitel 5.4.2) sollten diese nicht nur in der Führungskräfteentwicklung, sondern auch für

Fachexperten und Projektmanager in einem zeit- und kosteneffizienten Rahmen sowie unter sozialer Akzeptanz dieser Instrumente erfolgen (vgl. Teil I, Kapitel 5.3.2).

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Das abgefragte **Angebot**⁵² an **Talententwicklungs- und -förderungsmaßnahmen**, wird von Unternehmen H nahezu vollständig abgedeckt. Mentoren erhalten eine gesonderte Ausbildung, um „*Kaffeetrinken-Mentoring*“ zu vermeiden, und es werden über Skill-Analysen die richtigen Mentoring Tandems identifiziert, um gegenseitig Wissenslücken zu decken. Frühe Führungsverantwortung wird in Unternehmen H durch formlose kunden- oder projektbezogene Führung als Team- oder Projektleiter realisiert: *„da müssen die Leute dann halt zeigen, ob sie [...] den Respekt bekommen, die Verantwortung wahrnehmen können und ob sie auch in der Lage sind, solch ein Team zu einem Team zu machen.“* Trainings werden als *„das täglich Brot“* bezeichnet. Bei den Aufzählungen kommen bei den Befragten lediglich bei Coaching und Job Rotationen sowie Entsendungen Diskrepanzen auf. Ersteres wird laut Personal falsch verstanden *„Coaching ist nicht gleich Führung nicht gleich Feedback und nicht gleich Mentoring. Coaching ist was völlig anderes.“* Der Personaler ist der Meinung, dass es nur professionell und nicht mit Kollegen durchgeführt werden kann und somit nicht im Unternehmen H gegeben ist. Job Rotationen und Entsendungen (GmbH-, bereichs- und länderübergreifend) werden in einer Maßnahme zusammengefasst. Des Weiteren bietet das Unternehmen H anstelle eines Traineeprogramms ein Masterprogramm an und kooperiert mit der Dualen Hochschule.

Als **weitere Trainingsangebote** werden das Shadowing⁵³, Zertifizierungskurse sowie Live Virtual Classroom Training⁵⁴ als auch ein so genanntes „Competitive Deep Dive“⁵⁵ im Vertrieb aufgeführt. Die beiden zuletzt genannten werden als besonders **zielführend** von der Teamleitung bezeichnet. Des Weiteren werden Coaching als auch Job Rotationen als am effektivsten herausgestellt. Einerseits Coaching, um die individuelle Entwicklung/Fragen zu unterstützen *„was nicht immer leicht ist, einen Menschen dahin*

⁵² Das Angebot im Fragebogen umfasst: Mentoring, Coaching, Job Rotation, besondere Aufgaben und Projekte, Entsendungen, frühe Führungsverantwortung, Training/Workshop/Seminare, Traineeprogramme.

⁵³ Wird hier als 'Reinschnuppern' für einen kurzen, begrenzten Zeitraum in den Aufgabenbereich eines Managers/Executives oder in einen anderen Geschäftsbereich des Unternehmens verstanden, um Zusammenhänge und integrative Aspekte kennen- und verstehen zu lernen.

⁵⁴ Wissen wird zu einem aktuellen Thema kompakt in vier Stunden von Experten vorgestellt, begleitet und von einem Executive moderiert. Diese 'Klassenzimmer-Veranstaltung' wird über virtuelle Plattformen übertragen, um Talente, die nicht vor Ort sind, am Training teilhaben zu lassen.

⁵⁵ Veranstaltung in der sich die Mitarbeiter des Unternehmens H, mit frisch abgeworbenen/übernommenen Mitarbeitern vom Wettbewerb austauschen: wie denkt das eine Unternehmen über das andere, wo sieht der Wettbewerb seine Stärken und Schwächen, wie positioniert er sich gegenüber Unternehmen H.

zu bringen, wo sie in dem Moment noch gar nicht dazu im Stande sind.“ Andererseits Job Rotation, „um nicht das silomäßige sondern den breiten Blick zu haben, unterschiedliche Bereiche kennenzulernen.“ Eine Stimme aus dem Personal hält fest: „weil das Ziel in der Talententwicklung vielfältig ist, brauche ich einen Maßnahmenkatalog, Blumenstrauß.“

Schwierigkeiten erweisen sich insbesondere in der organisatorischen Durchführung und in den unternehmerischen Voraussetzungen. Die Befragten zeigen hier ein einheitliches Meinungsbild auf. Es wird bemängelt, dass das first- und second-line Management über das existierende Trainingsangebot nicht ausreichend im Bilde sei, was eine Weitergabe an die Mitarbeiter verhindere. Des Weiteren fehlt häufig die Management-Unterstützung bei dieser Komponente, aufgrund von geschäftlichen Gründen und Bereichs-Egoismen indem „die Führungskräfte einfach ihre kurzfristigen Herausforderungen als wichtiger annehmen als die Entwicklung ihrer Talente“. Häufig liegt es auch daran, dass den Führungskräften in Bezug auf Coaching und Mentoring „schlicht und ergreifend die Zeit ausgeht“ und es „stiefmütterlich nebenher läuft“. Das liegt in der kurzfristigen Orientierung des Unternehmens H begründet, das den Fokus auf das operative Geschäft legt. So kommt es auch häufig zu einem „Kosten-Cut“ in der Talententwicklung. Neben den Schwierigkeiten in den unternehmerischen Voraussetzungen weisen auch die Einzelmaßnahmen im Speziellen Herausforderungen auf. Die Befragten merken an, dass zu viele mandatory Trainings anstelle von face-to-face Veranstaltungen angeboten werden, was zu einer Resistenz bei den Talenten führt „da klickt man sich halt mal durch.“ Zusatzaufgaben werden differenziert betrachtet, da Talente häufig „zugeschüttet“ werden „aber es tut sich nichts und dann kommt da ganz schnell eine unglaublich radikale Ernüchterung“. Job Rotationen gestalten sich schwierig, da zum einen „Career Framework“ (vgl. Auswertung, Kapitel 4) neu eingeführt wurde und die Organisation zunächst durchdringen muss, zum anderen herrschen große Kulturunterschiede, die Konflikte bergen: „Consultants sprechen Suaheli und die Seller alle Chinesisch.“

Eine **individuelle Anpassung** auf die Entwicklungsfelder der Mitarbeiter sehen alle Befragten als gegeben an. Diese wird über einen persönlichen Entwicklungsplan, den jeder Mitarbeiter mit seiner Führungskraft vereinbart, gewährleistet. Jedoch muss anerkannt werden, dass Trainings oder Kurse standardisiert oder generisch sind und lediglich von den Talenten selbst zusammengestellt werden. Das Talent betont, dass es auch hier „immer eine Frage des hole ich es mir“ sei.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Was die Vielfalt der Entwicklungs- und Fördermaßnahmen betrifft, stellt sich Unternehmen H als vorbildlich heraus und erfüllt die Rahmenbedingung dieser Komponente (vgl. Teil I, Kapitel 6.2.1). Lediglich die Umsetzung und die unternehmerischen Voraussetzungen bergen Verbesserungspotenzial. Vor allem sollte das Entwicklungsmodell nicht primär kurzfristige Leistungssteigerungen fokussieren, sondern dessen langfristigen Erfolg im Blick haben (vgl. Teil I, Kapitel 6.9).

Handlungsempfehlung I: *Transparenz im Management für Trainingsangebot schaffen*

Einmal im Jahr vor der Erstellung der individuellen Entwicklungspläne der Human Resources-Partner sollte das Führungsteam über das komplette Entwicklungsmodell des ihm zugeordneten Bereichs sowie dessen Rahmenbedingungen in einem Vortrag unterrichtet werden.

Handlungsempfehlung II: *Etablierung einer Coaching-Kultur im Management*

In strategisch relevanten Themenfeldern/Projekten sollte den Talenten beispielsweise in Statusmeetings ein professioneller Coach zur Seite gestellt werden, der dabei unterstützt, ein Team schrittweise anzuleiten, um Leistungsverbesserungen zu erzielen (vgl. Teil I, Kapitel 6.6). Partiiell sollten bereichsübergreifend Managern Coachinausbildungen angeboten werden, die ihr Wissen durch ein „Train the Trainer“-Konzept weitergeben.

Handlungsempfehlung III: *Verankerung und Entlastung in Zielsystemen der Manager*

Mentoring sollte im Beförderungssystem der Führungskräfte fest verankert sein (vgl. Kapitel 6.11), jedoch sollten äquivalente (ausgehend vom zeitlichen Aufwand) Anforderungen in der Zielvereinbarung dafür entnommen werden, um eine Benachteiligung in der Beurteilung auszuschließen und den Aufwand als Mentor auch im operativen Geschäft zu gewährleisten. Dies bedarf jedoch das Commitment der Geschäftsführung.

Handlungsempfehlung IV: *Trainingsevaluation inklusive Anpassung des Angebots*

Das Entwicklungsmodell sollte kontinuierlich evaluiert werden (vgl. Auswertung, Kapitel 8), um die Effektivität einzelner Maßnahmen zu überprüfen, und um gegebenenfalls Investitionen in zielführendere Maßnahmen zu verlagern und zu erhöhen.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Die **Karrierpfade** des Unternehmens H sind in einem Bezugssystem, dem „Career

Framework“ (vgl. Auswertung, Kapitel 4), festgelegt und für einzelne „Professions“ (Berufsgruppen) definiert, die in Vertrieb, Beratung, Management und in einen Technikbereich unterschieden werden. Dieser Referenzrahmen basiert auf dem Kompetenzmodell und ist durch die Erreichung unterschiedlicher Senioritätsstufen mit der Beförderung (Gehalt und Position) verknüpft. „Career Framework“ schafft Transparenz und ermöglicht den internen Wechsel innerhalb der Berufsgruppen im Unternehmen H. Außerdem können Elemente aufeinander aufbauen beziehungsweise erreichte Capabilities - beispielsweise das Branchenwissen bei einem Übergang von Sales nach Consulting - übernommen werden. Die Teamleitung ist überzeugt und erklärt: *„Da ist ganz genau beschrieben was die Erwartung ist, und deshalb ist das ein roter Faden für die Karriere.“* Das Talent betont jedoch zusätzlich, dass gerade in Bezug auf die Talentförderprogramme, die Gestaltung individuell zugeschnitten ist und es keine „Leitlinie“ gibt *„es hängt schon viel von dir selber ab, was bist du bereit zu geben, welche Schritte bist du bereit zu machen, weil du schon immer mehr Verantwortung übernehmen musst und das relativ schnell“*. Im H-Star Talentpool ist das Ziel, in vier Jahren zum Executive zu werden. Während diesem Zeitraum werden beispielsweise folgende Schritte/Positionen durchlaufen: Executive Assistent, Projektleitung und eine Auslandsentsendung. Hier lautet die Regel: *„Du musst es selbst treiben mit deinem Management zusammen. Aber du hast auch das Recht, es einzufordern.“* Bei der Frage, ob die **Karrieremöglichkeiten transparent** sind, befinden sich die Befragten im Konsens jedoch mit Einschränkungen. „Career Framework“, Interne Jobbörsen, das eigene Netzwerk, sowie „Weiße Elefanten“⁵⁶ als auch die Führungskräfte sorgen für Transparenz – *„wer sich weiterentwickeln möchte, für den stehen Tür und Tor offen“*. Allerdings ist dies definitiv mit einer „Holschuld“ für die Talente verbunden. Generell wissen die Talente nur geringfügig darüber Bescheid, was sie in den Talentpools erwartet – *„das sind für mich alles spanische Dörfer!“* – vereinzelt kann es sogar passieren, dass sie nicht einmal von ihrer Einstufung als Talent erfahren.

Der **offene Umgang mit Talenten** im Unternehmen H wird nicht sehr proaktiv gefördert, man *„hält sich eher bedeckt“*. Die Programme sind im Unternehmen H bekannt, der Manager informiert nach einer Nominierung seinen Mitarbeiter, jedoch wird die Peer Group nicht darüber in Kenntnis gesetzt: *„Es ist jetzt nicht so, dass man es irgendwie am schwarzen Brett großartig ausnagelt, aber man macht kein Geheimnis daraus.“* Zurückhaltender wird mit Talentprogrammen umgegangen, die als strategisch hoch relevant angesehen werden. In ihnen besteht die Schwierigkeit, dass eine Erwartungshaltung geweckt wird, die jedoch nicht durch *„viel Arbeit und Mühe“* gedeckt, sondern häufig durch weitere Faktoren beeinflusst werden kann (zum Beispiel Nasenfaktor

⁵⁶ Erfahrene Mitarbeiter, die als Mentoren ihr Wissen an jüngere Mitarbeiter weitergeben.

des Managements, großer Bereich der viele Talente aufweist, verfügt über begrenzte Nominierungsquote). Weitere Hindernisse, die sich beim Einsatz von Talenten gezeigt haben, sind zum einen Bereichsegoismen bei denen Manager gute Mitarbeiter im Weiterkommen blockieren, weil sie sie in ihrer Abteilung halten wollen, zum anderen suggerieren transparente Karrierepfade bei vielen einen „Beförderungsaspekt, dass ein toller Job nach dem anderen folgt und nach fünf Jahren man Direktor ist“.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen H bietet seinen Talenten durch das „Career Framework“ ausgezeichnete Karrierewege an und gewährleistet dadurch eine erfolgreiche qualitative Einsatzplanung (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.3). Es handelt sich hierbei um ein standardisiertes Karrieremodell, das durch die Verknüpfung mit Talentförderprogrammen eine individuelle Ausrichtung gewährleistet (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.2). Auf den Einsatz einer Nachfolgeplanung sind die Befragten in dieser Komponente nicht eingegangen, kann aber gemäß Kapitel 8 dieser Auswertung als solide erachtet werden (vgl. Teil I, Kapitel 7.4). Verbesserungsbedarf ist vor allem in der Transparenz der Karrieremöglichkeiten zu sehen:

Handlungsempfehlung I: Aktive Unterstützung der Führungskraft

Es wird empfohlen, dass die Führungskraft im regen Austausch mit seinem Talent steht und die Anforderungen der Förderprogramme in den persönlichen Entwicklungsplan übersetzt. Hierzu zählt auch die Weiterempfehlung in andere Bereiche, auch wenn die Führungskraft dadurch einen guten Mitarbeiter verliert. Die Human Resources-Partner sollten hier frühzeitig vermittelnd eingreifen und gemeinsam über einen adäquaten Ersatz mittels des Nachfolgeplans diskutieren.

Handlungsempfehlung II: Kommunikation der Prozessschritte in Talentpools

Wenn dem Talent die nächsten Schritte und Ziele, die innerhalb des Pools erfolgen, kommuniziert und bewusst gemacht werden („5-min drills“ in denen Talente in der Geschäftsführung besprochen werden, 20 Minuten Checkpoint Interviews zum Werdegang etc.) kann es proaktiv im Prozess mitsteuern und die Nominierung wertschätzen, was als starkes Talentbindungselement angesehen wird (vgl. Teil I, Kapitel, 7.2.1).

Handlungsempfehlung III: Klare Darstellung des Karrieremodells beim Neueinstieg

Um eine Gleichsetzung der Karrierepfade mit dem Beförderungsaspekt zu vermeiden, sollten die Möglichkeiten und Grenzen des „Career Framework“ während des Onboardings und der Mitarbeitergespräche kontinuierlich diskutiert werden.

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Unternehmen H **stellt** vor allem mit vielfältigen Entwicklungsperspektiven, einer Führungskultur mit den Grundwerten Wertschätzung und Anerkennung sowie den Hygienefaktoren – monetäre Anreize und Arbeitsumfeld – **sicher, dass Talente im Unternehmen bleiben**. Zahlreiche Förderprogramme, wie die Nominierung in Talentpools oder die Finanzierung eines exklusiven MBA-Studiums, die Transparenz einer klar strukturierten Weiterentwicklung und anspruchsvolle Aufgaben mit steigender Verantwortung erzeugen emotionale Bindung und die Talente erfahren hier *„viel Motivation dadurch, dass sie einen bestimmten Fokus von der Geschäftsführung haben.“* Auch wissen sie: *„Du bist eben die erste Wahl, wenn es um die Besetzung von Stellen geht.“* Das Talent betont, dass es wahrgenommen werden will, und sobald es das *„Executive Sponsorship von der Geschäftsführung erfährt“*, weiß, wo es *„gewisse Themen adressieren kann“*. Ein weiterer zentraler Aspekt ist der enge Kontakt zur Führungskraft, eine *„Mitarbeiter-Manager-Beziehung“*, in der dem Mitarbeiter Interesse entgegengebracht wird und die *„im Speziellen von Authentizität, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Kommunikation als zweiseitig befahrbare Straße gekennzeichnet ist“*. Ein Personaler erklärt, dass wenn diese beiden Faktoren nicht erfüllt sind, *„auf der Jobebene eine Unzufriedenheit entsteht, dann schaue ich eben auf Hygienefaktoren“* – er bezeichnet dies als eine Art *„Spannungsfeld“*.

Handlungsfeld	Beispiele eingesetzter Bindungsmaßnahmen	Bewertung (Nennung)
Entwicklungsperspektiven	Sonder-/Spezialprogramme für Talente; Transparenz der Entwicklungsschritte; verantwortungsvolle Aufgaben (Job Enrichment); Karrierepfade, Gestaltungsfreiräume	4-5 / (5)
Führungskultur	Manager-Mitarbeiter-Beziehung, offener Austausch, Wertschätzung und Anerkennung	5 / (3)
Monetäre Anreize	Einbezug Marktvergleich, variable Vergütung an Zielerreichung gebunden, Awards	3-5 / (5)
Networking	Horizontale Breite über Feedback aus Kontakten	5 / (1)
Soziale Leistungen	Vereinbarkeit von Familie von Beruf ⁵⁷	5 / (1)
Arbeitsklima	Arbeitsumfeld, Kollegen, Spaß an der Arbeit	4-5 / (3)
sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam		

Tabelle 27: Bewertung der Talentbindungsmaßnahmen

Bei der Begründung der uneffektiveren Maßnahmen herrscht Uneinigkeit bei den Befragten. Während aus Personalsicht – was Exit-Interviews gezeigt haben – monetären Anreizen die Bedeutung abgesprochen wird, da es *„viel wichtiger sei als jetzt noch tausend Euro mehr zu verdienen, dass man Spaß an seinem Job habe, dass der Job auch mit dem Privatleben vereinbar sei“* plädieren Talent, Teamleitung und Betriebsrat

⁵⁷ Vielfältige Maßnahmen sind niedergeschrieben, die sich in der Umsetzung jedoch noch schwierig gestalten (z.B. Eingliederung nach Mutterschutz/Elternzeit, keine Ausschreibungen für Halbtagsstellen).

für einen höheren finanziellen Ausgleich. Aufgrund hoher Kosteneinsparungen werden Awards und Teammeetings gestrichen, Ziele sind aufgrund zu hoher Targets⁵⁸ kaum zu erreichen, „*was stark mit den Earnings per Share zusammenhängt*“. Talente und Führungskräfte bekommen immer mehr zusätzliche Aufgaben, „*das erreicht einen gewissen Punkt der Endlichkeit und der wird nicht berücksichtigt*“ – vor allem nicht monetär anerkannt. Dinge werden in Aussicht gestellt und „*die Firma lässt sehr viel in Vorleistung gehen*“, weshalb nicht jedes Talent seiner Nominierung in ein Förderprogramm folgt. Der Betriebsrat äußert abschließend folgende Befürchtung: „*Ich glaube, dass die Wirkung unserer Maßnahmen momentan sichtbar wird, dass sie keine Wirkung haben, weil die Menschen suchen was ganz anderes, als das, was sie hier kriegen.*“

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Ansichten zu den unternehmensinternen Talentbindungsmaßnahmen verlaufen konträr. Zwar greifen Development und Retention wie Zahnräder ineinander und vermitteln einen Wertschätzungscharakter, der jedoch durch kalkulative Commitment-Faktoren nicht widerspiegelt wird (vgl. Teil I, Kapitel 8.2, 8.5.1). Um Unzufriedenheit und Abwanderung gerade in erfolgskritischen Bereichen zu vermeiden, ist es zunächst elementar, in Form eines operativen Retentionmanagements das bindungskritische Personal zu identifizieren und mit zielgruppenspezifischen Maßnahmen zu reagieren (vgl. Kapitel 8.8.1, 8.8).

Handlungsempfehlung I: Messung der Commitment-Faktoren der Talente

Um herauszufinden, was „*die Menschen suchen*“, ist es zunächst wichtig, Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Meyer und Allen geben hierfür ein geeignetes Instrument vor (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.2).

Handlungsempfehlung II: Adäquate kalkulative Bindung von Talenten

Talente sollten aufgrund des zusätzlichen Arbeitsaufwandes angemessen im Marktvergleich vergütet werden, beziehungsweise ihnen sollten zustehende Gehaltsstufen zugesprochen werden. Abweichungen können durch Bonusprämien ausgeglichen werden.

Handlungsempfehlung III: Stärkung der Führungskultur und Mitarbeiterbeziehung

Durch kontinuierliche Bewertung der Führungskräfte (zum Beispiel über 360°-Feedbacks) sollten Schwachstellen in der Führungsbeziehung identifiziert und analysiert werden, um diese fehlenden Werte und Kompetenzen der Führungskräfteentwick-

⁵⁸ Vor circa fünf bis sechs Jahren haben circa 70-75 % der Vertriebsbeauftragten ihre Ziele erreicht und übererfüllt und heute erreichen 80% ihre Ziele nicht.

lung zu Grunde zu legen. Außerdem sollte ein Budget für Teamaktivitäten zur Verfügung gestellt werden.

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

„Wir kommen verstärkt da hin“ merkt das Talent an, wenn man auf die **Evaluationsmaßnahmen im Talentmanagement** des Unternehmens H zu sprechen kommt. Der Tenor der Befragten ist, dass das Unternehmen H Management/Measurement Scorecards zwar im Unternehmen im Einsatz hat, jedoch die Evaluation des Talentmanagements im Speziellen **nicht systematisch** und über den kompletten Prozess abläuft, sondern eher individuell über einzelne „Trackingpunkte“. Auch äußert das Talent die Vermutung, dass es zum BTL-Pool oder für Executive Positionen Auswertungen gibt, diese „werden [jedoch] nicht publik gemacht“.

Dies deckt sich mit den Aussagen aus Sicht der Personaler, die angeben, dass Erfolgsfaktoren definiert sind, wie beispielsweise wie viele Leute befördert oder welche Trainings absolviert werden sowie die Fluktuation der „top contributors“ etc. Außerdem führt Human Resources jährliche Checkpoint-Interviews für den Talentpool H-Star durch, der über vier Jahre läuft. Diejenigen, die die Erwartungen nicht erfüllen, fallen aus dem Pool und werden durch neue Talente ersetzt. Des Weiteren findet quartalsweise ein BTL-Talentreview statt. Hier wird die Leistung anhand der Leistungsbeurteilungen überprüft, worauf auch die Nachfolgeplanung aufbaut bei der „jeder Business Leader eine Bench hat [und sich die Frage stellt] wer könnte den Job Stand heute machen, wer ist einen Job davon entfernt, wer ist zwei Jobs davon entfernt“. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Talente „ständig im Fokus sind“.

Während das Talent den Einsatz einer systematischen Messung über ein Kennzahlensystem bestärkt: „es wäre ein Instrument durchaus, dass man da mal wieder eine gesunde Pipeline highlighted“, stellt der individuelle Ansatz der Evaluation im Talentmanagement die Personaler zufrieden. Sie sind der Ansicht, dass ausreichend Ergebnisse erzeugt werden und der Wunsch sogar in Richtung einer Reduzierung der Messverfahren gehe, „weil wir es völlig übertreiben, [man] kann sich ja zu Tode analysieren“. Andere Stimmen werden laut, dass das Unternehmen H zwar ein herausragendes Messinstrument besitzt, das zentrale Elemente aus der Unternehmensstrategie ableitet und über Bestands- und GAP-Analysen Maßnahmenkataloge aufstellen kann, das jedoch aufgrund der aufwendigen Umsetzung und Ressourcen nicht implementiert wird. Ein weiterer Grund für eine ausstehende Nutzung ist, „weil es das Business nicht wissen

will“. Die Meinung des Betriebsrats ist im Status Quo nicht inkludiert, da er zur Evaluation im Unternehmen H in Bezug auf Talentmanagement nicht im Bilde ist.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen H zeigt im Controlling der Talentmanagement-Prozesse bereits sehr gute Ansätze auf. Einzelne Auswertungen über Kennzahlen sind vorhanden, die Talentmanagement-Prozesse – Nachfolgeplanung oder Talententwicklung – miteinander verknüpfen. Letztendlich sollte das Ziel jedoch sein, die individuelle Evaluation zu systematisieren, indem die Key Performance Indicators erweitert (maximal vier bis fünf Schlüsselkennzahlen je Prozessschritt; vgl. Teil I, Kapitel 9.5.3) und gebündelt werden und der Fokus auf den Ergebnissen, nicht auf den Prozessen liegt (vgl. Teil I, Kapitel 9.3).

Handlungsempfehlung I: H-Star Talentpool Interviews auf Basis von Key Performance Indicators aufsetzen

Der H-Star Talentpool sollte neben den Checkpoint-Interviews ebenfalls mit Schlüsselkennzahlen (beispielsweise Anzahl Gehaltssprünge bei X-Talenten während Programm etc.) und zugehörigen Zielwerten, die die Geschäftsführung festsetzt, hinterlegt werden (vgl. Teil I, Kapitel, 9.5.1.2). So kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess des Programms erreicht werden, indem auf Abweichungen reagiert wird. Außerdem können Entscheidungen und Erwartungen für die Kandidaten nachvollziehbar begründet werden.

Handlungsempfehlung II: Wirtschaftlichkeitsprüfung des Einsatzes einer Scorecard

Dadurch, dass Kennzahlen bereits definiert sind und ein gutes Messinstrument im Unternehmen H vorliegt, sollte über die Investitionsentscheidung einer Talent Scorecard nachgedacht werden (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2). So können nach Steinweg (2009) integrativ Maßnahmen innerhalb der Talentmanagement-Kennzahlentafel auf unternehmensstrategische Voraussetzungen abgestimmt werden. Die Vorgaben und Ziele sollten vom Human Resources-Bereich in Absprache mit der Geschäftsführung gesetzt und in den Personalrunden sowie Talent Reviews an die Führungskräfte final formuliert und in die jeweiligen Prozesse integriert werden.

Handlungsempfehlung III: Bündelung der Messaktivitäten in einer Expertenstelle

Um eine ganzheitliche Evaluation der Talentmanagement-Prozesse und des Talentpools zu gewährleisten, sollte die Betreuung und Entwicklung der Scorecard in einer Verantwortlichkeit zusammenfließen, die sowohl die Prozesse versteht als auch mit angekoppelten IT-Systemen umgehen kann (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1.4).

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Die IT-Landschaft des Unternehmens H besteht nach Angaben aller Befragten aus losgelösten Systemen, überwiegend aus eigenen Datenbanken, von denen nachfolgend einige aufgeführt werden: HR-Information Warehouse zur zentralen Datenpflege, Human Resource-Learning Datenbank, Skilldatenbank, Zertifizierungsdatenbank etc.. Bei der Aufzählung handelt es sich nicht um „Standardtools“, *„es gibt [...] nichts Zentrales“*. Zusätzlich werden darüber hinaus noch Excel-Formate bei einzelnen Talentpools, wie den H-Stars genutzt. Der **Datentransfer** wird, insbesondere was die BTL-Talente angeht, über eine weltweite Datenbank sichergestellt, auf die BTL-Experten mit speziellen Benutzerrechten zugreifen können. Jedoch wird eine globale Betrachtung durch den Bundesdatenschutz erschwert, der untersagt, dass Daten einfach aus dem Land herausgegeben werden können. Ein Personaler merkt daraufhin an, dass insbesondere die komplette Erfassung aller Daten von hoher Bedeutung ist, da nur dann Maßnahmen für unterschiedliche Talentmanagement-Komponenten (Nachfolgeplanung) anschließen können. Jedoch wird im gleichen Zusammenhang betont, dass *„Talentmanagement nicht über Datentransfer lebt, das lebt über die Leute“*. In Anbetracht der abgehandelten Punkte wird vom Talent der **Verbesserungsbedarf** in dieser Komponente als hoch eingestuft, da viele Auswertungen, wie beispielsweise die Generierung einer Liste aller H-Star Kandidaten, nicht per Knopfdruck sondern manuell erfolgen. Auch die Personaler wünschen sich hier einen höheren Automatisierungsgrad, da dies *„viele erleichtert und man sich auf das Wesentliche konzentrieren kann“*. Solche Verbesserungen müssen an die Geschäftsführung artikuliert werden, denn wie die Teamleitung betont *„passiert [etwas] immer nur auf Request oder Initiative hin, es passiert nichts von selbst“*. Auch in dieser Komponente konnte der Betriebsrat keine Auskunft geben.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen H weist einen hohen Grad an Systemunterstützung in den Talentmanagement-Prozessen auf – allerdings in Form von „Stand-Alone-Lösungen“, die nicht in einer Gesamt-IT-Landschaft integriert sind. Eine losgelöste Systemunterstützung für einzelne Talentmanagement-Prozesse kann zwar nach Schweyer (2004) partiell zu Qualitätsverbesserungen führen, jedoch gehen Synergieeffekte verloren (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.1).

Handlungsempfehlung I: Zusammenführung der Datenbanken in ein System

Die relevanten Daten, die den Talentmanagement-Prozessen zugrunde liegen und auf mehreren Systemen verteilt sind, sollten zentral in einer Datenquelle gebündelt werden. Ein möglicher Anbieter hierfür wäre SAP, der mit seinem ERP HCM System sämtliche Talentmanagement-Prozesse modular ganzheitlich integriert sowie ESS/MSS Funktionalitäten realisieren kann (vgl. Kapitel, 10.5). Solch eine SAP Transformation sollte Schritt für Schritt ausgerollt und mit einem Pilotprojekt gestartet werden.

Handlungsempfehlung II: Einführung eines Reporting-Tools inklusive Talent Record

Ist eine Systemimplementation beziehungsweise -umstellung zunächst zu ressourcenintensiv, sollte über die Nutzung eines Reporting-Tools nachgedacht werden, das die wichtigsten Daten über alle Datenbanken hinweg in einem Cockpit, auch als „Talent Record“ bekannt, auswertet und zusammenführt. Der Wunsch nach einer transparenten „Talent Pipeline“ kann dadurch erfüllt werden (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2), wofür klare Schnittstellen definiert und Datentransfererfordernisse festgelegt werden müssen (vgl. Teil I, Kapitel 10.4).

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

In Bezug auf die **Verantwortlichkeit** und **Steuerung** des Talentmanagement-Prozesses sind sich die Befragten des Unternehmens H überwiegend einig: Die Bereichsleiter/Managementteam sind für die einzelnen Talente verantwortlich, stehen mit diesem (zum Beispiel durch das Mitarbeitergespräch) direkt in Kontakt und liefern dem Personalbereich „*Input aus der Linie*“. Die Human Resources-Partner (bereichs- und länderspezifisch) steuern den Prozess, indem sie Informationen bereitstellen, Führungskräften beratend zur Seite stehen und die Personalrunden⁵⁹ moderieren sowie vor- und nachbereiten (Aktionspläne). Sie bilden als Talentförderung die Schnittfläche der Prozesse (BTL-Talentpool, Management Development etc.) und stellen somit die **organisatorisch** globale **Verankerung** dar. Als weitere Beteiligte zur Unterstützung des Talentmanagement-Prozesses werden einerseits die Talente selbst genannt, die ihre Profile ausfüllen und Entwicklungserwartungen äußern, andererseits eine Art Stabsabteilung wie beispielsweise das Eminenz Team im Vertrieb (vgl. Auswertung, Kapitel 4), die sagt *„was zeichnet jemanden aus, was ist dessen Know-how Profil [...und] Hilfestellung [gibt] herauszufinden, ob [der Kandidat] das Potenzial hat, dem*

⁵⁹ Systematische Bestandsaufnahme von Potenzialträgern eines Bereichs. Das Management diskutiert in Begleitung des Personalbereichs anhand der Mitarbeiterbeurteilung und des Stellenbesetzungsplans die Laufbahn- und Entwicklungsplanung potenzieller Kandidaten sowie deren Gehaltsänderungen.

Idealbild zu entsprechen oder nicht“. Der Betriebsrat weist keine Schnittstelle im Talentmanagement-Prozess auf, sondern wohnt lediglich Einstellungsgesprächen bei. Die Zusammenarbeit läuft in einem regelmäßigen Turnus ab (zum Beispiel Personalrunden, Talent Reviews⁶⁰) und wird von Personal und dem Talent als „ausgezeichnet“ angegeben – was auch immer vom Sympathiefaktor zwischen Human Resources-Partner und Management abhängig ist. Als **Verbesserungsbedarf** im Prozess wird aufgeführt, dass das Managementteam für die Talente sichtbarer sein sollte: *„Dreh- und Angelpunkt ist eben der wirklich sehr konkrete Dialog zwischen direktem Manager und dem Mitarbeiter, dem Talent.“* Des Weiteren wird auch die Transparenz des Prozesses an sich hervorgehoben, *„das Wissen über die Möglichkeiten in solch einem Programm zu kennen, das fehlt immer wieder“*. Die Teamleitung betont zudem, dass die Theorie und Modelle „weltspitze“ sind, es jedoch an der Umsetzung mangelt, die zu stark von den Business Targets abhängig ist und dabei zu sehr den „Faktor Mensch“ vergisst: *„Wir tun so, als sei der Mensch ein ökonomisch rational denkendes Wesen und das stimmt nicht.“* Der **Zusammenhang zwischen Talentmanagement und Unternehmenskultur** wird durchweg als eng bezeichnet – *„Das eine gibt sozusagen vor, wie das andere funktioniert.“* – und schafft eine globale Einheit. Sie ist wichtig, damit sich das Talent mit dem Unternehmen identifizieren und die Talentbindung überhaupt greifen kann. Die Unternehmenskultur zeigt sich in der Leistungskultur des Unternehmens H und ist im Sinne der Selektion vorhanden. Der Betriebsrat bemängelt dabei jedoch, dass die Unternehmenskultur sehr einseitig geprägt ist und erklärt, dass sich das vor allem in der Identifikation der Talente widerspiegelt: *„Wir haben Talente gesucht, die in der Lage sind, Prozesse umzusetzen und Themen durchzuführen, [...] jedoch nicht nach Visionären in dem Maße, wie wir sie jetzt brauchen würden für die neuen Geschäftsfelder.“* Die Meinung ob ein **ganzheitliches Personalmanagement gelebt wird** laufen weit auseinander. Die Personalsicht bejaht dies durch das Bereitstellen eines Human Resources-Kalenders, der alle Prozesse terminlich festhält *„der so global vorgegeben ist und hilft die Führungskräfte da durch zu navigieren“* sowie die Etablierung der Personalrunden, in denen alle Prozesse⁶¹ zusammenlaufen. Weitere Stimmen erklären wiederum, dass ein Gesamtprozess nicht möglich sei, da *„Teilprogramme und unterschiedlichste HR-Programme vorliegen, die da ineinandergreifen“*. Andere sprechen sogar von Ohnmacht gegenüber den Erwartungen und Forderungen des Unternehmens H an die Mitarbeiter, *„fehlende Aufbruchsstimmung und Inspiration“* sowie von einer zweiten Agenda. Neue Modelle werden gefördert, jedoch nicht konsequent in angekündigtem Maße umgesetzt, *„das System macht sich selbst unglaubwürdig“* und

⁶⁰ Hier werden offene Stellen und passende Kandidaten vom Managementteam gemeinsam mit dem Personal besprochen.

⁶¹ Entwicklung, Beurteilung, Identifikation, Compensation etc.

zeigt, dass ganzheitliches Personalmanagement nicht genug gelebt wird „und die Leute davonlaufen“.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Talentmanagement-Strategie ist im Unternehmen H in die Unternehmenskultur eingebettet und wird durch die Personalabteilung in enger Zusammenarbeit mit dem Managementteam umgesetzt und erfüllt, insbesondere in Bezug auf das vierte Kapitel dieser Auswertung, die von Peter Cheese empfohlene Strategieverknüpfung (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1). Der Talentmanagement-Prozess orientiert sich am Mitarbeiterlebenszyklus, die Komponenten greifen ineinander (Personalsrunde, Talent Review) und Verantwortlichkeiten sind klar verteilt, indem Management und Human Resources in empfohlenen Business Unit-Tandems kooperieren (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.1, 11.2.2.2.3).

Handlungsempfehlung I: Intensiverer Austausch mit HR-Partnern und Management

Für ein Durchdringen der Talentmanagement-Prozesse in der gesamten Organisation mit Hilfe des Managements als Kommunikationskanal an die Mitarbeiter, ist ein fortwährender intensiver Austausch mit den Human Resources-Partnern notwendig. Personal könnte den Managern beispielsweise Podcasts mit wichtigen Informationen zu den Prozessen und deren Fallstricke zur Verfügung stellen.

Handlungsempfehlung II: Jam-Session zu Unternehmenswerten

Eine deutsche Jam-Session (vgl. Auswertung, Kapitel 4) als „Revival“ für die im Jahre 2003 verabschiedeten Unternehmenswerte könnte durchgeführt und die derzeitige Identifikation, Stimmung sowie das „Leben“ dieser Werte beleuchten. Im Anschluss sollte eine „Task Force“ gebildet werden, die Bedürfnisse auswertet, priorisiert, in Maßnahmen übersetzt und schrittweise über einen Change Prozess im Unternehmen verankert. Regelmäßige Mitarbeiterumfragen und Evaluation von Kennzahlen (Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit etc.) könnten eine erfolgreiche Umsetzung überprüfen.

Handlungsempfehlung III: Auslagerung von Standardtätigkeiten in Service Center

Um den Fokus noch stärker auf die konzeptionellen Aufgaben und die Kommunikationsstrukturen zu legen, bestünde die Möglichkeit, die operative Durchführung administrativer Tätigkeiten in den Talentmanagement-Prozessen in ein Service Center des Unternehmens H auszulagern (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2.4).

11 Fazit

Eine abschließende Betrachtung zur Einschätzung der Wichtigkeit aller Talentmanagement-Komponenten ergibt ein überwiegend einheitliches Bild.⁶² Zwei der Befragten sind in der Auswertung nicht inkludiert, da sie der Ansicht sind, dass „*jeder Bereich seinen Beitrag zum Gesamten*“ leiste und eher „*als Zusammenspiel, Kreislauf angesehen [werden sollte]*“. Eine zu starke Fokussierung auf einen Bereich führe zu einer Unterbeleuchtung anderer – was für einen breiten, ganzheitlichen Ansatz spricht.

Talentmanagement-Bereich	Rangfolgen der befragten Personen					
	Personal	Personal	Teamleitung	Talent	Betriebsrat	Σ
Gewinnung von Talenten		2		2	5	9
Identifikation & Auswahl von Talenten		4		3	5	12
Einsatz von Talenten		5		3	2	10
Talentbindung		1		1	3	5
Talententwicklung		3		2	4	9
Unternehmerische Voraussetzungen		6 ⁶³		2	1	9
Steuerung der Gesamtdatenstruktur		7 ⁶⁴		3	5	15

Tabelle 28: Einschätzung der Bedeutung der Talentmanagement-Bereiche

(1 = wichtigstes Element; 7 = unwichtigstes Element des Prozesses)

Aus der Tabelle wird deutlich, dass **Talentbindung** als wichtigste Komponente angesehen wird. Wandern Talente in andere Unternehmen ab, hat das „*Auswirkungen auf den Rest der Mannschaft*“, der „*demotiviert, frustriert und gelähmt*“ zurückbleibt, erläutert das Talent. Als Ursache der hohen Fluktuation sieht der Betriebsrat die **unternehmerischen Voraussetzungen** an, die beinhalten, dass sich zunehmend eine Entfremdung der Mitarbeiter von den Unternehmenswerten vollzieht in Richtung Profit und Kunde. Dem stimmt die Teamleitung zu: „*Unser goldenes Kalb, Shareholder Value, hat [...] nicht viel mit der Realität Mensch zu tun, die wir hier einfach ignorieren und das ist unser Problem.*“ Um dies zu verhindern, muss das Unternehmen H laut Betriebsrat den Rahmen für Individualität bieten. Ist dieser zu stark begrenzt, „*findet keine Entwicklung von Talenten statt, dann findet eine Vereinheitlichung statt, [...] sie werden entpersonalisiert [...] und 0815*“. Der Personaler ist davon überzeugt, dass alleine die Begeisterung der Mitarbeiter jegliche Bindungsprogramme ersetzen könne. Talentbindung kann nur dadurch erreicht werden, wenn die richtigen Menschen **entsprechend gefördert und geschult** werden. Das Talent stimmt der Aussage zu, indem es seine Weiterent-

⁶² Rosa gefärbte Felder stellen die am wichtigsten erachteten Bereiche dar; Ausreißer sind rot eingekreist.

⁶³ Integratives Talentmanagement ist durch einen strukturierten Prozess gegeben, der von der Unternehmensstrategie abgeleitet ist und durch nachhaltige Planung eine optimale Stellenbesetzung der Talente gewährleistet.

⁶⁴ Die Auswertung sollte zwar ganzheitlich gestaltet werden, jedoch reichen die Messung einzelner, transparenter und nachvollziehbarer Erfolgsfaktoren aus.

wicklungsperspektive als größten Mehrwert im Talentmanagement sieht und fordert, dass das Unternehmen zeigen soll, dass ihnen die Menschen wichtig sind, indem sie sie entsprechend halten. Die Problematik der Talentbindung in Unternehmen H macht zudem die **interne** als auch **externe Talentgewinnung** „*in einem aktiven Wettbewerb [mit] kranken Gehältern*“ zu einem elementaren Bestandteil. Alle in der Tabelle hervorgehobenen Talentmanagement-Bereiche stehen somit in einer Wechselbeziehung und hängen für ihren Erfolg stark vom Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte ab.

Gleicht man nun die Aussagen in Bezug der Rangfolgen mit den Auswertungen der vorangegangenen Kapitel ab, können nachfolgende Handlungsempfehlungen abschließend hervorgehoben werden:

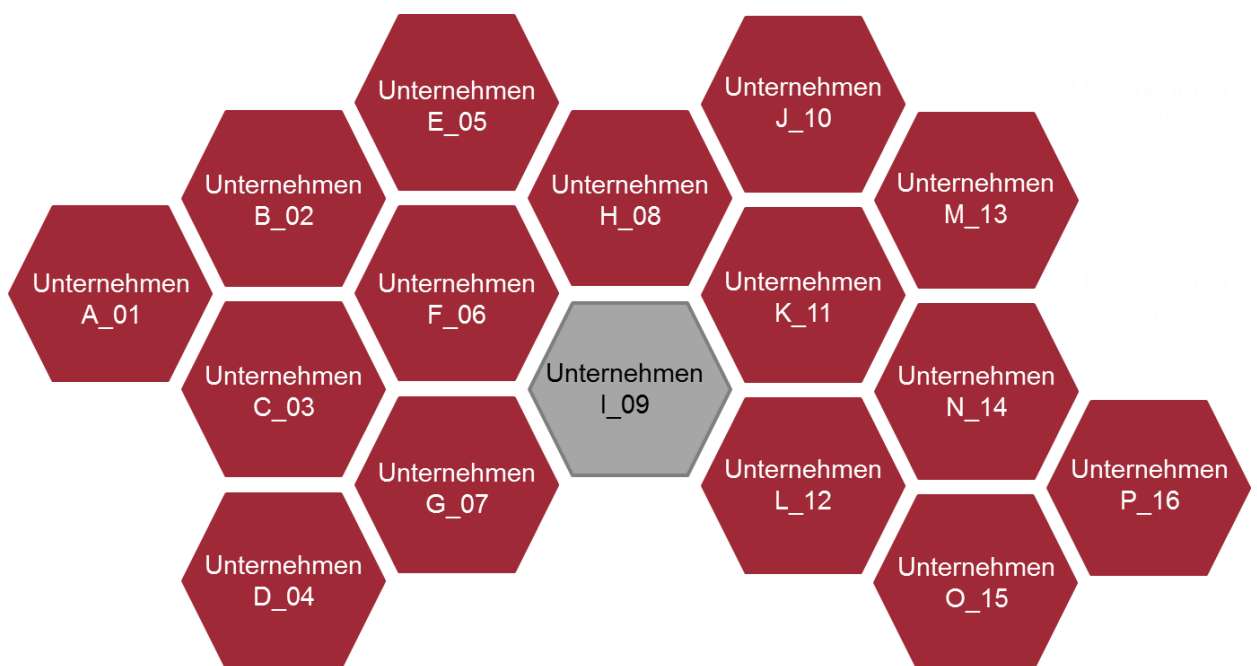
Zentral ist die Etablierung einer Führungskultur entgegen der hohen Erwartungen für operative Höchstleistungen. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, den Talenten mit einem Exklusiv-Charakter zu begegnen, indem sie sie bei der Karriereentwicklung über Bereichsegoismen hinweg unterstützt, eine systematische Nachfolge proaktiv steuert und über attraktive Retentionelemente im Unternehmen hält. Dieses Verantwortungsbewusstsein kann über eine Verankerung in den Ziel- und Beförderungssystemen forciert werden. Gleichzeitig ist jedoch sicherzustellen, dass eine Transparenz über alle existierenden Entwicklungsmaßnahmen sowie den Einsatz von Instrumentarien (Talentpool, Tools zur Talentauswahl) von der Personalabteilung über alle Managementebenen hinweg sichergestellt wird. Nur so kann letztlich auch die Verbindung – ein Kommunikationskanal zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – aufgebaut werden. Den Talenten muss Gehör geschenkt werden beispielsweise durch Round Tables⁶⁵ oder Mitarbeiterumfragen, um herauszufinden, was sie bewegt und was sie sich wünschen. Anerkennung und Wertschätzung kann man ihnen nur durch eine authentische Umsetzung der Talentmanagement-Prozesse zollen. Um dies zu erreichen muss Ursachenforschung betrieben werden, kein blinder Aktionismus.

Werden diese Handlungsempfehlungen umgesetzt und ein ganzheitliches Talentmanagement angestrebt, ist sich die Teamleitung sicher, kann die Effektivität und Produktivität des Unternehmens H verbessert werden und unterstreicht nochmals, dass das Wichtigste ist, [...] „*wie man mit [den Talenten] umgeht*“.

⁶⁵ Bereichsleiter setzt sich mit ausgewählten Talenten für einen aktiven Austausch an einen Tisch.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_I_09



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	437
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	437
2.1	Status Quo	437
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	437
3	Gewinnung von Talenten	439
3.1	Status Quo	439
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	440
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	441
4.1	Status Quo	441
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	442
5	Talententwicklung und -förderung	443
5.1	Status Quo	443
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	444
6	Einsatz von Talenten	445
6.1	Status Quo	445
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	446
7	Talentbindung	447
7.1	Status Quo	447
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	448
8	Controlling des Talentmanagements	449
8.1	Status Quo	449
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	449
9	Talentmanagement und IT	450
9.1	Status Quo	450
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	451
10	Unternehmerische Voraussetzungen	452
10.1	Status Quo	452
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	452
11	Fazit	453

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 50: Wirksamkeitseinschätzung der Personalmarketingaktivitäten .	439
Abbildung 51: Priorisierung der Talentmanagement-Prozesse	454

Tabellenverzeichnis

Tabelle 29: Erfolgsfaktoren von Kompetenzmodellen	442
Tabelle 30: Talentbindungsmaßnahmen Unternehmen I.....	448
Tabelle 31: Beispiele für mögliche Retentionmaßnahmen	449

1 Einleitung

Unternehmen I ist ein dezentral organisiertes Unternehmen, das in der Energie- und Gebäudetechnik tätig ist. Es wurde im Jahr 1858 gegründet und besteht nunmehr seit über 150 Jahren. Mittlerweile arbeiten deutschlandweit an über 60 Standorten circa 5.200 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Weitere Standorte des Unternehmens befinden sich in Polen, Österreich, Ungarn, Rumänien und Russland.

Im Rahmen des Lehrforschungsprojekts „Integratives Talentmanagement – Entwicklung, Umsetzung und nachhaltige Gestaltung“ wurde in dem Unternehmen I ein Interview mit dem Direktor des Personalwesens durchgeführt.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Unternehmen I versteht unter **Talentmanagement** vornehmlich das „*Finden und Fördern*“ von Talenten. Dabei gibt es derzeit kein definiertes System „Talentmanagement“. Das im Unternehmen I bestehende oder wahrgenommene Talentmanagement beinhaltet jedoch zum Großteil die Aspekte, die in der Theorie diesem Aufgabenbereich zugeordnet werden.

Talente sind bei Unternehmen I solche Mitarbeiter, die vornehmlich in Projektarbeiten über Leistung auf sich aufmerksam machen. Dabei ist das Profil eines Talents in den unterschiedlichen Berufsgruppen ganz unterschiedlich ausgeprägt. Letztendlich sind es frühzeitiges Interesse und Engagement, die bei Unternehmen I ein Talent ausmachen.

Als ein Element, ohne das Talentmanagement in der Praxis nicht funktionieren kann, wird eine unterstützende **Unternehmenskultur** gesehen. Hier wird insbesondere die Führungskultur betont, die das Finden und Fördern von Talenten seitens der Führungskräfte bestärken soll. Dies wird als selbstverständlich wahrgenommen. „*Da brauch ich kein System dafür. Das muss ich eigentlich so können.*“

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Bei Unternehmen I wird Talentmanagement derzeit ohne festes System betrieben. Als eigene Schwachstelle wurde hierbei erkannt, dass beispielsweise das Identifizieren eines Talents stark von der individuellen Einschätzung der Führungskräfte in den zahlreichen Niederlassungen abhängt. Auch in großen Einheiten, in denen die Führungsspanne verhältnismäßig größer ist, wird das Aufdecken und individuelle Fördern von Talenten als schwierig angesehen. Ganz generell ist die Handlungsempfehlung von

daher, eine stärkere Systematisierung und Verankerung des Prozesses anzustreben – dies gilt auch für die noch folgenden Abschnitte. Das Ziel von Talentmanagement, die Besetzung von Schlüsselpositionen im Unternehmen langfristig sicherzustellen und somit die Erreichung von Unternehmenszielen nachhaltig zu unterstützen, sollte möglichst strukturiert und mit definierten Abläufen unternehmensweit verfolgt werden.

Handlungsempfehlung I: Talent einheitlich definieren

Die Bedeutung des Begriffs „Talent“ sollte für das Unternehmen I eindeutig definiert werden. Diese Empfehlung greift auf das Kapitel 4 vor, in dem die Identifikation von Talenten noch eingehend behandelt wird. Unternehmen I verfolgt den Ansatz, dass nicht alle Mitarbeiter als Talente behandelt werden, sondern nur einzelne Leistungsträger. Diese Auffassung bedeutet eine Abgrenzung zur allgemeinen Personalentwicklung oder dem alle Mitarbeiter umgreifenden Performancemanagement (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1 & 2.3) und sollte so unternehmensweit kommuniziert werden.

Handlungsempfehlung II: Ganzheitlichkeit des Talentmanagements hervorheben

Integratives Talentmanagement bedeutet, dass alle Bereiche, Funktionen und Elemente des Talentmanagements ganzheitlich – als System – aufeinander abgestimmt sind (vgl. Teil I, Kapitel 2.3). Zum einen soll eine einheitliche Ausrichtung auf die Ziele des Talentmanagements erreicht, zum anderen alle Teilprozesse inhaltlich und systematisch aufeinander abgestimmt werden. Die gemeinsame Orientierung und Koordination sollen unter anderem Synergien zwischen den Teilprozessen erzeugen und deren Wirksamkeit bestärken. Auch die strukturierte Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Personal- und Linienmanagement reflektiert die Ganzheitlichkeit des Talentmanagements (vgl. Teil I, Kapitel 2.3.2). Der integrative Charakter im Talentmanagement wurde aus dem Interview nicht deutlich und sollte im Rahmen einer umfassenden Prozessgestaltung berücksichtigt werden.

Handlungsempfehlung III: Einbindung in Unternehmenskultur schaffen

Eine förderliche Unternehmenskultur wird sowohl in der Theorie als auch in der Praxis von Unternehmen I als entscheidende Rahmenbedingung des Talentmanagements erachtet. Insbesondere, weil bei Unternehmen I kein System, keine standardisierten Kriterien etc. hinter dem Talentmanagement stehen, wird der Unternehmenskultur besondere Bedeutung beigemessen. Für eine talentmanagementförderliche Kultur sollte die Lernkultur, vor allem jedoch die Führungskultur dementsprechend ausgeprägt sein (vgl. Teil I, Kapitel 2.3.2). Mitarbeiter sollen proaktiv Weiterentwicklungsbedarfe kommunizieren und Führungskräfte sollen bestrebt sein, ihre Mitarbeiter zu entwickeln, ihnen Möglichkeiten aufzuweisen und Potenziale zu erkennen, ohne dass eine explizite

Anweisung oder Standards dafür formuliert sind. Eine Unternehmenskultur sollte dabei nicht nur offiziell auf dem Papier bestehen, sondern muss auch im Unternehmensalltag auf allen Ebenen wahrnehmbar sein. Inwieweit bei Unternehmen I eine talentmanagementförderliche Kultur gelebt wird, kann nicht beurteilt werden. Deshalb lautet die Empfehlung, diese zu festigen und weiterhin zu fördern. Hilfreiche Techniken für eine Verankerung auf den Ebenen Kopf, Hand und Herz werden in Teil I, Kapitel 11.2.6 für die unterschiedlichen Akteure des Talentmanagements vorgestellt.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Der „**War for Talents**“ wird bei Unternehmen I aktuell bei jüngeren Projektleitern mit erster Berufserfahrung (Berufsgruppe Ingenieur) bemerkt. Bei Absolventen – auch im Ingenieursbereich – hingegen wird noch kein Engpass festgestellt.

Um neue Mitarbeiter und insbesondere Talente gezielt auf das Unternehmen als Arbeitgeber aufmerksam zu machen, werden zahlreiche **Instrumente des Personalmarketings** eingesetzt. Als sehr wirksam und wirksam werden diejenigen Maßnahmen eingeschätzt, die tatsächlichen längerfristigen Kontakt zu potenziellen Mitarbeitern und ein zwischenmenschliches Kennenlernen ermöglichen. Dies sind Maßnahmen, die in der Theorie zur Kontaktverdichtung genutzt werden (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.3). Der Homepageauftritt, Social Media oder auch Sponsoringmaßnahmen werden als weniger wirksam eingeschätzt. Dies sind typische Maßnahmen der Kontaktanbahnung und -aufnahme (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.1 f.).

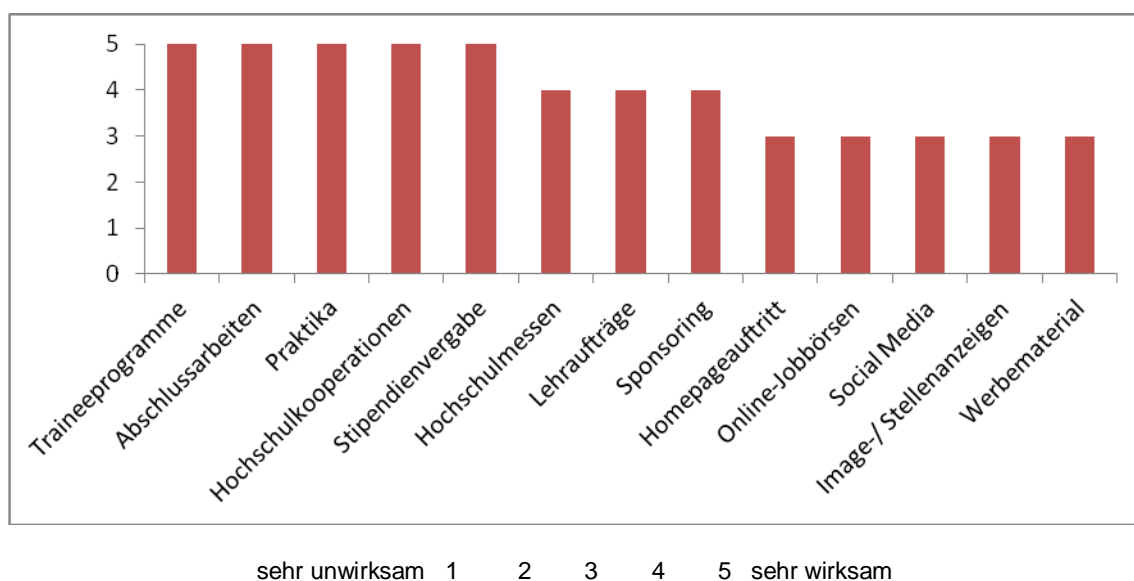


Abbildung 50: Wirksamkeitseinschätzung der Personalmarketingaktivitäten

Die **Kontaktpflege** zu vielversprechenden externen Talenten wird aktuell kaum bis nicht verfolgt. Ein **Talentpool** für interne Talente existiert, jedoch als „*imaginärer Talentpool*“. Dieser wird weniger als ein strukturiertes Tool mit festen Aufnahmekriterien aufgefasst, sondern vielmehr „*im Sinne [...] eines Bekanntheitsgrades auf Führungskraftebene*“.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Gewinnung von Talenten wird bei Unternehmen I durch zahlreiche Maßnahmen der Kontakthanbahnung, Kontaktaufnahme und Kontaktverdichtung unterstützt. Dabei werden sowohl klassische als auch Online-Medien genutzt. Für den Aufgabenbereich können auf den Status Quo aufbauend folgende Handlungsempfehlungen genannt werden.

Handlungsempfehlung I: Maßnahmenauswahl hinterfragen

Gründe, weswegen die genannten Maßnahmen eingesetzt werden, ergeben sich aus dem Interview nicht. Eine grundlegende Empfehlung wäre von daher zunächst die Effektivität und Effizienz der Maßnahmen zu überprüfen. Es sollte hinterfragt werden, ob mit den Maßnahmen die richtige Zielgruppe angesprochen und diese über den gewählten Kanal erreicht werden kann. Weiterhin sollten im Rahmen des Talentmanagement-Controllings (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 8) Erfolge von Maßnahmen beispielsweise über Bewerberbefragungen ermittelt werden. Wenig effektive und effiziente Maßnahmen sollten angepasst oder eingestellt werden.

Handlungsempfehlung II: Maßnahmenkatalog reduzieren

Bei Unternehmen I wird derzeit kein Engpass bei Berufseinsteigern festgestellt. Zahlreiche der vorgestellten Maßnahmen zielen aber auf eben diese Zielgruppe ab. Der sich abzeichnende Zusammenhang lässt darauf schließen, dass die Maßnahmen wirksam sind. Hier ist nun abzuwägen, ob der Aufwand, den der Einsatz so zahlreicher Maßnahmen bedeutet, bei einer aktuell nicht kritischen Zielgruppe den Nutzen möglicherweise übersteigt. Obwohl Marketingaktivitäten langfristig orientiert und unabhängig vom aktuellen Personalbedarf eingesetzt werden sollen (vgl. Teil I, Kapitel 3.2.3.4), könnte in diesem Fall der Maßnahmenkatalog reduziert werden (möglicherweise an den Kriterien aus Empfehlung I orientiert), da sich das Unternehmen weiterhin über die verbleibenden Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber präsentieren kann.

Handlungsempfehlung III: Kontaktpflege aufbauen und ausweiten

Projektleiter, die schon seit einigen Jahren im Berufsleben sind, werden als die Mitarbeitergruppe bezeichnet, bei der ein Engpass zu verzeichnen ist. Auf diese Zielgruppe

sollten folglich verstärkt Personalmarketingmaßnahmen ausgerichtet werden. Hier bietet sich unter anderem an, die Kontaktpflege zu ehemaligen Praktikanten, vielversprechenden Bewerbern oder weiteren über die Kontakthanbahnung, Kontaktaufnahme und Kontaktverdichtung kennengelernten Kandidaten auszubauen. Beispielsweise ein regelmäßiger Newsletter, Einladungen zu Veranstaltungen oder die Teilnahme an Mentorenprogrammen können bei der Kontaktpflege unterstützen. So bleibt das Unternehmen I auch nach den ersten Jahren anderweitiger Berufserfahrung als attraktiver Arbeitgeber im Hinterkopf.

Handlungsempfehlung IV: Talentpool aufbauen

An den letztgenannten Punkt knüpft auch die Empfehlung an, einen Talentpool aufzubauen. Ein Talentpool ist eine Datenbank mit einerseits vielversprechenden externen (potenziellen) Talenten und andererseits internen Talenten, die bestimmte unternehmensindividuelle Kriterien erfüllen. Die Differenzierung in einen internen und einen externen Pool sollte bestehen, da hier möglicherweise verschiedene Aufnahmekriterien existieren und auch auf unterschiedliche Daten zurückgegriffen werden kann. Vorteil eines solchen Talentpools ist eine vereinfachte Rekrutierung bei offenen Stellen (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1). Such- und Auswahlaufwand werden verringert. Der von Unternehmen I sogenannte „*imaginäre*“ interne Talentpool birgt die Gefahr, dass Talente übersehen werden (eingeschränkte Objektivität) oder Talente nicht bei den relevanten Führungskräften bekannt sind (eingeschränkte Transparenz). Der Aufbau eines systematischen Tools, das interne und externe Talente einbezieht, wird empfohlen.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Im Rahmen der Identifikation und Auswahl von Talenten empfiehlt sich die **Nutzung eines Kompetenzmanagements**. Unternehmen I verfügt über ein solches Modell bislang noch nicht. Die Entwicklung und Einführung ist allerdings geplant.

Als **Instrumente zur Identifikation der Kompetenzen** von Talenten nutzt Unternehmen I Mitarbeitergespräche sowie Vorgesetztereinschätzungen beziehungsweise beurteilungen. Am effektivsten zur Kompetenzbeurteilung erscheint dem Befragten allerdings keine der von ihm genannten Maßnahmen, sondern vielmehr die Projektarbeit. Diese eignet sich besonders, da die entsprechenden Talente direkt anhand ihrer Leistungen eingeschätzt werden können. Jedoch existiert derzeit kein Modell, dem die identifizierten Talente entsprechend ihrer Leistung und ihres künftigen Potenzials systematisch zugeordnet werden können.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Ein Kompetenzmanagement ermöglicht es, die Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter zu ermitteln, diese mit den Soll-Kompetenzen abzugleichen und daraus Entwicklungspotenziale abzuleiten (vgl. Teil I, Kapitel 4.2.2). Lohnenswert ist ein Kompetenzmodell deshalb, weil es die Suche nach internen wie auch externen Talenten unterstützt und diese effizienter, passgenauer, objektiver und günstiger gestaltet (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.2). Diesbezüglich bestehen bei Unternehmen I folgende Verbesserungspotenziale:

Handlungsempfehlung I: Implementierung eines Kompetenzmanagements

Mit Hilfe eines Kompetenzmodells lässt sich erkennen, wer ein Talent ist und dementsprechend an das Unternehmen gebunden werden sollte. Unternehmen I plant, ein solches Modell einzuführen. Im Zuge der Entwicklung eines Kompetenzmanagements empfiehlt sich die Orientierung an den Phasen der Kompetenzmodellbildung, Kompetenzerfassung und Kompetenzanalyse (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.1).

Handlungsempfehlung II: Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren

Für die erfolgreiche Umsetzung des Kompetenzmanagements sollten folgende Faktoren berücksichtigt werden:

Erfolgsfaktoren	Erläuterung
Strategie und Unternehmensbezug	Das Kompetenzmanagement muss sich aus der Unternehmensstrategie und existierenden Personalprozessen ableiten. Die Unternehmenswerte sollen in dem Kompetenzkatalog berücksichtigt werden.
Commitment des Top-Managements	Die Personalabteilung kann das Kompetenzmodell zwar entwickeln, um jedoch die Notwendigkeit dieses Instruments zu vermitteln, bedarf es der Unterstützung des Top-Managements.
Regelmäßige und kontinuierliche Anpassung	Um einen erfolgreichen Einsatz des Kompetenzmanagements sicherzustellen, müssen sowohl das Kompetenzmanagement als auch die Kompetenzen selbst regelmäßig und kontinuierlich entsprechend der Unternehmensstrategie angepasst und überprüft werden.
Übersichtlichkeit und Anwenderorientierung	Ohne konsequente Nutzung führt ein Kompetenzmanagement nicht zum Erfolg. Unterstützend wirken eine übersichtliche Gestaltung sowie die verständliche und anwenderorientierte Formulierung der Verhaltensanker, die Nutzung valider und effizienter Instrumente zur Kompetenzerfassung sowie spezielle Softwarelösungen.

Tabelle 29: Erfolgsfaktoren von Kompetenzmodellen

(eigene Darstellung in Anlehnung an Teil I, Kapitel 4.3.4)

Handlungsempfehlung III: Leistungs- und Potenzialbeurteilung

Zur umfassenden Beurteilung eines möglichen Talents sollten eine Leistungs-, Potenzial- und Ready-to-Move-Bewertung erfolgen (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.2). Während die vergangenheitsorientierte Leistungsbewertung bereits bekannte Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters berücksichtigt, ermittelt die zukunftsgerichtete Potenzialanalyse mit Hilfe bestimmter Instrumente das Entwicklungspotenzial eines Mitarbeiters. Die Ergebnisse dieser Bewertungen sollten möglichst einem Portfolio zugeordnet werden, das die identifizierten Talente nach Leistung und Potenzial unterscheidet. So erhält man einen guten Überblick über die jeweiligen Entwicklungsmöglichkeiten. Sofern die Bewertung positiv ausfällt, sollte darauf aufbauend eine Ready-to-Move-Bewertung durchgeführt werden. Diese misst die Bereitschaft für berufliche Veränderungen und zeigt auf, inwiefern die Talente fähig sind, ihre Potenziale zu aktivieren und für sich nutzbar zu machen. Die Beurteilung erfolgt beispielsweise durch Assessment Center, Persönlichkeitsanalysen oder Interviews.

Weiterhin ist in diesem Zusammenhang zu beachten, dass im Rahmen der Persönlichkeitsbeurteilung sowohl die „hard facts“, wie Ausbildungsdaten, Zeugnisnoten und biografische Hintergründe, als auch die „soft facts“, die zum Beispiel soziale, kognitive und persönliche Kompetenzen sowie Wertorientierungen umfassen, berücksichtigt werden sollten (vgl. Teil I, Kapitel 5.3.2). Letztgenannte gewinnen in der Auswahl zunehmend an Entscheidungsrelevanz.

Handlungsempfehlung IV: Erweiterung der Identifikationsinstrumente

Als im Rahmen der Auswahl und Identifikation von Talenten eingesetzte Instrumente werden in Unternehmen I das Mitarbeitergespräch, Vorgesetztenbeurteilungen sowie Projektarbeit genannt. Angesichts der umfassenden Anzahl externer und interner Instrumente, wie zum Beispiel Assessment Center, Persönlichkeitstests, Leistungstests, Performance-Beurteilungen oder auch Development Center (vgl. Teil I, Kapitel 5.4.1) ist zu prüfen, ob die genutzten Instrumente durch die Implementierung neuer Instrumente erweitert werden sollten.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Zur Talententwicklung und -förderung können zahlreiche **Instrumente und Maßnahmen** eingesetzt werden. Das Unternehmen I nutzt Trainings/Workshops/Seminare (Training-off-the-job) und zum Teil Traineeprogramme (Training-on-the-job) (vgl. Teil I, Kapitel 6.2.2). Das Traineeprogramm befindet sich momentan allerdings erst in der

Entwicklungsphase. Zudem wird etwas dem Mentoring ähnliches eingesetzt, obwohl es nicht explizit als Mentoring bezeichnet wird. Das bedeutet, den Mentoren ist nicht bewusst, dass sie Mentoring betreiben. Sie kümmern sich um ihre Mitarbeiter bei Fachfragen oder auch bei anderen Aufgabenstellungen. Dies stellt für sie eine Selbstverständlichkeit dar. Auch die frühe Führungsverantwortung innerhalb eines Projekts zählt zu einem Instrument, da so die Fähigkeiten einer Führungskraft gefordert und gefördert werden. Die Mitarbeiter führen ein Projekt oder ein Projektteam und müssen sich dabei beweisen.

Zu beachten ist, dass nicht ein Instrument allein, sondern nur das Zusammenspiel aller Instrumente zum Ziel führt. Der Einsatz der genannten Instrumente erfolgt dabei personenabhängig und wird individuell auf das entsprechende Talent zugeschnitten. Ein definierter Prozess existiert dafür nicht. Zwar sind die Instrumente, beispielsweise Trainings/Workshops, Talententwicklungsprogramme oder auch das zukünftige Trainee-programm, einheitlich gestaltet, aber das Unternehmen achtet sehr darauf, „*dass [man] den Menschen dahinter nicht ganz [vergisst]*“.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Ziel der genannten Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen ist es, den Talenten Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, die ihre Motivation steigern und sie so an das Unternehmen binden. Um dies erfolgreich bewerkstelligen zu können, bestehen die nachfolgenden Verbesserungspotenziale. Zu beachten ist dabei, dass die Maßnahmen individuell, stärkenorientiert, unterstützend, netzwerkorientiert sowie langfristig ausgerichtet sind. Zudem sollte die Verantwortung für die Ausgestaltung gleichmäßig zwischen dem Unternehmen und dem jeweiligen Talent aufgeteilt werden.

Handlungsempfehlung I: Fokus auf Training-on-the-job

Zur Förderung von Talenten gelten Training-on-the-job-Maßnahmen als wesentlich effizienter als Training-off-the-job-Maßnahmen, da die Maßnahmen direkt mit dem Arbeitsplatz verankert sind und der Fokus auf „learning-by-doing“ liegt (vgl. Teil I, Kapitel 6.2.2). Damit wird eine optimale Ausschöpfung des Leistungspotenzials erreicht. Maßnahmen wie frühe Führungsverantwortung sowie herausfordernde Projekte/Aufgaben (Stretch Assignments) werden vom Unternehmen bereits angewendet. Andere Möglichkeiten wie Learning Circles, Action Learning, Mitarbeitergespräche beziehungsweise Feedbackgespräche werden in diesem Zusammenhang nicht erwähnt. Eine mögliche Implementierung ist zu prüfen.

Handlungsempfehlung II: Schnelle Umsetzung des Traineeprogramms

Das Traineeprogramm befindet sich beim Unternehmen I derzeit in der Entwicklung. Um die systematische Ausbildung potenzieller Nachwuchsführungskräfte sicherzustellen, ist die schnelle Einführung des Programms zu verfolgen. Indem die Trainees unterschiedliche Bereiche im Unternehmen durchlaufen, erlangen sie einen guten Überblick über das Unternehmen und die Branche und können somit innerhalb des Unternehmens erfolgreich agieren.

Handlungsempfehlung III: Implementierung eines Mentorenprogramms

Innerhalb des Unternehmens I gibt es bereits eine Art Mentoring. Allerdings sind sich die Beteiligten über dessen Nutzung beziehungsweise Umsetzung nicht bewusst. Um bessere Ergebnisse zu erzielen, empfiehlt es sich, ein explizites Mentorenprogramm zu implementieren, um das Bewusstsein dafür bei den Führungskräften und Zuständigkeiten zu stärken. Die jeweilige Führungskraft sollte sich als Coach begreifen. Es liegt in ihrer Verantwortung, den Talenten entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Durch die tägliche Zusammenarbeit kann der Vorgesetzte den Mentee in seiner Arbeitsweise beobachten und einschätzen. Er kennt seine Fähigkeiten und Kenntnisse, sieht Entwicklungschancen, ergreift diese und kann ihn entsprechend systematisch entwickeln. Den Mentoren müssen ihren Schützlingen fest zugewiesen werden.

Einblick in die berufliche Laufbahn und Arbeitserfahrung gewähren, den Eintritt in Netzwerke ermöglichen und unterstützen, Unterstützung bei der Planung von Berufszielen und Karriereschritten sowie bei der Identifikation der Stärken und Schwächen des Mentees (vgl. Teil I, Kapitel 6.6) – dies sind Maßnahmen, die bei Unternehmen I teilweise bereits Anwendung finden. Das Bewusstsein, Mentees derartig zu unterstützen, muss jedoch noch gesteigert werden, damit der Vorgesetzte den Mentee aktiv in seiner Entwicklung unterstützt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, eine ausgeprägte Feedback-Kultur einzuführen (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 2.2). So besteht die Möglichkeit, dem Talent passende Maßnahmen beziehungsweise Aufgaben zuzuteilen, diesem beständig sowohl positives als auch negatives Feedback zu geben und als Rollenvorbild zu fungieren.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Der systematische Einsatz von Talenten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Die Ausrichtung kann sowohl vertikal als auch horizontal erfolgen (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1). Im Unternehmen I sind sowohl Führungs- als auch Fach- und Projekt-

karrieren möglich (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.2). Der Einsatz erfolgt in Unternehmen I nicht nach festgelegten **speziellen Karrierepfaden**, sondern wird individuell entsprechend der jeweiligen Fähigkeiten ausgestaltet. Es erfolgt demnach vorwiegend eine individuumsorientierte Karriereplanung (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1). Die erdenklichen Karriere-möglichkeiten sind im Unternehmen transparent gestaltet, das heißt, es gibt klare Wege, wie die Karriere eines Einzelnen aussehen kann. Beispielsweise gibt es die Möglichkeit, ein Teilprojekt zu übernehmen, Projektleiter zu werden und zunehmend größere Projekte zu leiten. Ein anderer möglicher Weg liegt darin, „*eine Führungsaufgabe, auch eine disziplinarische Rolle*“ zu übernehmen. In diesem Zusammenhang kann man eine Funktion als Niederlassungs- oder Bereichsleiter ausüben. Die Karrierewege zu den beschriebenen Tätigkeiten sind für die Mitarbeiter des Unternehmens I klar erkennbar. Aufgrund der heterogenen Struktur des Unternehmens sind die Wege dorthin allerdings nicht festgelegt.

Es besteht demnach eine klare **Transparenz der Karrieremöglichkeiten**. In diesem Zusammenhang gibt es ein Führungskräfteentwicklungsprogramm, das identifizierte Talente durchlaufen. Allerdings besteht keine Sicherheit darüber, dass man alle Talente identifiziert hat. Der Grund dafür liegt darin, dass es Führungskräfte gibt, die sich durchaus darüber bewusst sind, dass eine Arbeitskraft „*in der Niederlassung an den Grenzen ihrer Möglichkeiten angekommen ist*“, dies aber nicht kommunizieren, da sie den entsprechenden Mitarbeiter nicht verlieren möchten. Aus Sicht des Interviewten gelten Teilnehmer des genannten Entwicklungsprogramms als Talente. Es wird offen damit umgegangen, wer an diesem Programm teilnimmt und somit als Talent gilt. Demnach ist auch der **Status als Talent** im Unternehmen I transparent.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Mit der Einsatzplanung von Talenten werden spezifische Ziele verfolgt, wie zum Beispiel die stetige Versorgung des Unternehmens mit Arbeitskräften, deren Ersatz sowie die Vermeidung von Fluktuation aufgrund fehlender Karrieremöglichkeiten (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1). Insbesondere dem letztgenannten Aspekt lässt sich entgegenwirken, indem die nachfolgenden Entwicklungspotenziale berücksichtigt werden.

Handlungsempfehlung I: Kriterien für die Erreichung von Karrierestufen

Die möglichen Karrierestufen innerhalb des Unternehmens I sind für die Mitarbeiter offensichtlich. Mögliche Aufstiegs-kandidaten werden individuell anhand ihrer Leistungen beurteilt sowie individuell gefördert und eingesetzt. In dem Interview werden keine Angaben zu möglichen Auswahlkriterien gemacht, abgesehen von der persönlichen Entwicklung, die direkt vom Vorgesetzten beobachtet werden kann. Darüber hinaus

empfiehlt sich die Festlegung weiterer Kriterien wie zum Beispiel objektiven Leistungszahlen oder Vorgesetztenbeurteilungen (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1). Nicht immer ist allerdings eine individualisierte Karriereplanung möglich. Es empfiehlt sich, zumindest grobe Karrierepfade vorzugeben, um Talente im Unternehmen zu halten und ihnen Aufstiegsmöglichkeiten in Aussicht zu stellen. Eine personalisierte Anpassung der definierten Pfade sollte möglich sein (vgl. Teil I, Kapitel 7.3).

Handlungsempfehlung II: Nachfolgeplanung

Laut Aussage des Interviewten ist es möglich, dass es innerhalb des Unternehmens versteckte Talente gibt, die aufgrund mangelnder Transparenz noch nicht identifiziert werden konnten. Um dies zu vermeiden, ist es von hoher Bedeutung, ein überdivisio- nales Denken in den Köpfen zu verankern, um die Stellenbesetzung und Talentent- wicklung nachhaltig gewährleisten zu können (vgl. Teil I, Kapitel 6.10). Darüber hinaus wird empfohlen, eine möglichst formalisierte und instrumentalisierte Nachfolgeplanung im gesamten Unternehmen zu implementieren. Auf diesem Wege erhalten Vorgesetzte in den verschiedenen Bereichen einen Überblick darüber, wie erfolgskritische Stellen, deren Mitarbeiter sie ungern gehen lassen wollen, erfolgreich nachbesetzt werden können.

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Als angewandte **Instrumente und Maßnahmen** im Rahmen der Talentbindung nennt die befragte Führungskraft vor allem Maßnahmen, die sich durch die Unternehmens- kultur ergeben. Talentmanagement beruht im Unternehmen I vor allem auf der Wahr- nehmung der Mitarbeiter als mögliche Talente (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 2.1). „*Wenn wir von Wahrnehmung sprechen, dann muss man die Leute auch in Zirkel hereinbrin- gen, wo sie wahrgenommen werden.*“ Dies impliziert zum Beispiel eine offene Vorge- setzentür. Wichtig ist, „*mit denen zu sprechen, die sozusagen an die Hand zu neh- men*“, nah an den Mitarbeitern zu sein und sich nicht aufgrund der Stellung als Vorge- setzter zu distanzieren. Darüber hinaus ist es wichtig, die als Talente identifizierten Arbeitnehmer zu Veranstaltungen mit gewisser Wertigkeit, wie einer Führungskräfte- konferenz, mitzunehmen. Als weitere Maßnahmen werden die Erweiterung von Aufga- ben sowie die Übergabe von Verantwortung genannt. Daneben werden auch die Füh- rungsaufgabe an sich als ein wichtiges Bindungsinstrument sowie die im Unternehmen vorhandenen flachen Hierarchien als Bindungsinstrumente genannt.

Die dargestellten Maßnahmen werden in ihrer Effektivität allesamt als wirksam erachtet. Andernfalls würde das Unternehmen diesen nicht nachgehen. Am effektivsten ist die Talentbindung jedoch, wenn alle genannten Instrumente und Maßnahmen gemeinsam eingesetzt werden. Das heißt, *„es gibt nicht eine Maßnahme, um Talente zu binden [...], sondern ich muss auf der Klaviatur aller [...] spielen“*. Ein Instrument allein reicht nicht aus, um ein Talent zu binden.

Handlungsfeld	Beispiele eingesetzter Bindungsmaßnahmen	Bewertung
Entwicklungsperspektiven	Personalentwicklungsmaßnahmen: Erweiterung von Aufgaben, Übernahme von Verantwortung, Transparenz der Entwicklungsmöglichkeiten	4
Führungskultur	Offene Vorgesetztenür, Teilnahme an wichtigen Veranstaltungen, Führungsaufgabe, flache Hierarchien	4

sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam

Tabelle 30: Talentbindungsmaßnahmen Unternehmen I

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Da der Erfolg eines Unternehmens stark von den jeweiligen Mitarbeitern abhängt, stellt sich die Frage, auf welche Weise insbesondere Talente langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Zusätzlich zu den oben genannten Maßnahmen bieten sich im Unternehmen I folgende Entwicklungsmöglichkeiten zur Bindung von Talenten:

Handlungsempfehlung I: Identifikation erfolgskritischer Positionen und Mitarbeiter sowie Implementierung von Mitarbeiterbefragungen

Um sich einen Überblick über den Umfang möglicher Bindungsmaßnahmen zu verschaffen, sind zunächst die erfolgskritischen Positionen und Mitarbeiter zu identifizieren. Im zweiten Schritt erfolgt eine quantitative und qualitative Mitarbeiterbestandsanalyse, welche die Talente aufdeckt. Geeignete Instrumente sind Altersstrukturanalysen, Nachfolgeplanungen, Neubedarfsermittlungen sowie Qualifikations-, Leistungs- und Potenzialanalysen (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.1). Um die Wünsche und Bedürfnisse im Hinblick auf die berufliche Entwicklung dieser Talente herauszufinden, bieten sich Mitarbeiterbefragungen an. Die Talente fühlen sich dadurch wertgeschätzt, was ihre Bindung an das Unternehmen steigert. Die Implementierung dieses Instruments wird empfohlen.

Handlungsempfehlung II: Spezifische Bindungsmaßnahmen

Mitarbeiterbindung darf nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ erfolgen (vgl. Teil I, Kapitel 8.6). Vielmehr sollten die Maßnahmen zielgruppen-, einzelfall- und auch unterneh-

mensbezogen ausgerichtet sein, um den Anforderungen der einzelnen Mitarbeiter gerecht zu werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.8).

Handlungsempfehlung III: Erweiterung der commitmentrelevanten Handlungsfelder

Die von Unternehmen I eingesetzten Talentbindungsmaßnahmen werden in Tabelle 30 dargestellt. Weitere mögliche Handlungsfelder, deren Implementierung geprüft werden sollte, können Tabelle 31 entnommen werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.2).

Handlungsfeld	Beispiele häufig eingesetzter Bindungsmaßnahmen
Anreizsysteme	Optionen, Prämien, Serviceleistungen etc.
Mitarbeiterführung	Führungskräfteschulungen, 360° - Feedback
Entwicklungsperspektiven	Mitarbeiter- und Coachinggespräche, „Roadmaps for Success“
Unternehmenskultur	Schaffung Corporate-Culture-Focus-Group, Employer Branding

Tabelle 31: Beispiele für mögliche Retentionmaßnahmen

(vgl. Teil I, Kapitel 8.8.2)

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Eine Evaluation des Talentmanagements wird bei Unternehmen I derzeit nicht vorgenommen, da das Talentmanagement noch nicht hinreichend definiert ist, um sinnvoll Key Performance Indicators oder ähnliches abzufragen. Hier steht das Unternehmen noch am Anfang des Prozesses.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die systematische Evaluation und ein Controlling der Funktionen des Talentmanagements sollen unter anderem Transparenz schaffen, Erfolge abbilden und Schwachstellen aufdecken (vgl. Teil I, Kapitel 9). Neben dieser Ergebniskontrolle bietet ein Controlling auch die Möglichkeit, einzelne Maßnahmen oder das gesamte Talentmanagement zukunftsorientiert zu steuern. Folgende Handlungsempfehlungen werden daher für Unternehmen I formuliert.

Handlungsempfehlung I: Key Performance Indicators entwickeln und regelmäßig abfragen

Um Rückschlüsse auf Effektivität und Effizienz einzelner Maßnahmen zu ermöglichen, wird empfohlen, Key Performance Indicators zu identifizieren und regelmäßig zu erheben. Das Kapitel 9.5.1.3 aus Teil I schlägt einige typische Indikatoren vor. Entschei-

dend bei ihrer Definition ist, dass Kernaspekte und Ziele der einzelnen Maßnahme wiedergespiegelt werden sollten. Key Performance Indicators ermöglichen interne Vergleiche über Datenreihen oder externe Vergleiche mit Benchmark-Partnern. Eine Steuerungsmöglichkeit der jeweiligen Maßnahmen ergibt sich aus Soll-Formulierungen der Indikatoren und daraus abgeleiteten Aktionen.

Um valide Indikatoren zu generieren, bedarf es einer umfassenden Datengrundlage, die auf entsprechenden Datenbanken basiert (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 9). Für die Praxis ist entscheidend, dass die Rahmenbedingungen der Indikatoren regelmäßig überprüft werden und keine Übersteuerung/-kontrolle durch die Indikatoren geschieht. Der Aufwand der Evaluation sollte den Nutzen nicht übersteigen. Auch sollten keine „Datenfriedhöfe“ mit irrelevanten Kennzahlen und Daten generiert werden. Unternehmen I sollte folglich mit dem Aufbau einer entsprechenden Datenbasis die Effizienz und Effektivität des Talentmanagements über ausgewählte Indikatoren kontrollieren und steuern.

Handlungsempfehlung II: Talent Scorecard erstellen

Von der Theorie wird weiterhin empfohlen – im Sinne des integrativen Charakters des Talentmanagements - eine Talent Scorecard einzuführen, um den gesamten Prozess abzubilden, zu messen und zu steuern. Angelehnt an das Prinzip der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton soll die Talent Scorecard über die stärker miteinander verzahnten Indikatoren Interdependenzen und Multikausalitäten abbilden (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2). Die Einführung eines solchen steuerungsorientierten Kennzahlensystems ist Best-Practice für die Evaluation des Talentmanagements. Für Unternehmen I könnte dies ein langfristiger Meilenstein sein – die Formulierung einiger solider Indikatoren ist allerdings für die nähere Zukunft eine realistischere Handlungsempfehlung.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Der Aufgabenbereich EDV und Steuerung der Gesamtdatenstruktur wird bei Unternehmen I auf hinterstem Rang in der Gesamtbewertung der Bedeutung der Themenbereiche des Talentmanagements eingeordnet. Für den Personalbereich wird bei Unternehmen I ein Personalinformationssystem eingesetzt, um Stammdaten zu dokumentieren und abrufbar zu machen. Dieses System bietet darüber hinaus die Möglichkeit, weitere Informationen einzupflegen, wie die Teilnahme an Seminaren und deren Erfolg, um wichtige Elemente des Talentmanagements abzubilden. Problematisch wird hier der Aufwand für die Neuerfassung der Daten aller Mitarbeiter gesehen. Offen ist man

für ein unabhängiges System, in dem die relevanten Daten für die relevanten Mitarbeiter (Talente) erfasst werden können.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Theorie des Talentmanagements schreibt der IT als Unterstützung der Gesamtstruktur eine entscheidende Rolle zu. Die Einführung eines zentralen Systems soll die Transparenz und Objektivität des Talentmanagements durch die zentrale Zugriffsmöglichkeit erhöhen (vgl. Teil I, Kapitel 10.4). Die Datenqualität wird gesteigert und verbessert somit die Evaluationsqualität der Maßnahmen (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 8). Weiterhin wird die Effizienz der Steuerung und Operationalisierung des gesamten Talentmanagement-Prozesses durch die Nutzung beispielsweise von Employer Self Services (ESS) und Management Self Services (MSS) verbessert.

Die geringe Systematisierung des Talentmanagements bei Unternehmen I spiegelt sich in der bewussten Vernachlässigung des Themas IT-Unterstützung wider. Schließlich ist es nicht möglich, ein IT-System nachhaltig zu gestalten und zu nutzen, wenn der abzubildende Prozess nicht eindeutig mit allen Schnittstellen, Akteuren etc. definiert ist.

Handlungsempfehlung: Einführung eines IT-Systems prüfen

Insbesondere aufgrund seiner zahlreichen Niederlassungen und Bereiche wäre für Unternehmen I ein System, das die relevanten Elemente des Talentmanagements abbildet und miteinander vernetzt, hilfreich. Im Interview wurde oftmals die Schwachstelle „*mangelnde Transparenz*“ angesprochen, die für das Talentmanagement besteht. Wie im einleitenden Absatz beschrieben, kann eine entsprechende IT-Lösung hier entgegenwirken.

Obwohl die Pflege eines solchen Systems Aufwand bedeutet, sollte überprüft werden, ob seine Einführung einen Mehrwert für das Talentmanagement aufgrund der Transparenz-, Objektivitäts-, Effizienz- und Datenqualitätssteigerung bedeutet. Unternehmen I äußert Bedenken, das bestehende Personalinformationssystem für die Zwecke des Talentmanagements zu nutzen. Das System umfasst alle Mitarbeiter und würde somit einen großen Pflegeaufwand bedeuten. An dieser Stelle kann auch der Lösungsvorschlag des Unternehmens aufgegriffen werden, ein ausschließlich Talente umfassendes System zu nutzen, auch um das Talentmanagement von der allgemeinen Personalarbeit abzugrenzen. Dies bedeutet jedoch eine Neuinvestition.

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Das Talentmanagement bei Unternehmen I ist organisatorisch der Human Resource-Abteilung zugeordnet. Die Human Resource-Abteilung ist somit als Prozessverantwortlicher für die Gestaltung und Begleitung des Talentmanagements zuständig.

Die Identifikation und Entwicklung – „*das Finden und Fördern*“ – der Talente ist Aufgabe der Führungskräfte in den Fachabteilungen der unterschiedlichen Unternehmensniederlassungen. An diesem Punkt erkennt Unternehmen I eine Schwachstelle im eigenen Talentmanagement. Es wird immer wieder festgestellt, dass es eine Herausforderung ist, sicherzustellen, dass alle Führungskräfte gleichförmig arbeiten, was eben dieses Finden und Fördern betrifft. Maßstäbe und Standards sind noch nicht definiert und insbesondere noch nicht über alle Niederlassungen hinweg umgesetzt.

In verschiedenen Kontexten (zum Beispiel Konferenzen oder Seminaren) wird der Prozess des Identifizierens und Entwickelns von Talenten immer wieder betont. Auch ein gewisser Vertrauensvorsprung seitens Human Resources an die Führungskräfte wird gegeben, dass sie bei ihren Mitarbeitern auf Leistungspotenziale achten und diese dann auch fördern.

Das Bewusstsein von Talentmanagement bleibt nicht nur auf Ebene von Human Resources und Fachabteilung. Auch in den höheren Führungsebenen wird die Bedeutung immer klarer und bedeutet somit eine gewisse Unterstützung und implizite Kontrolle der Fachabteilungsführung.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Für die Implementierung des Talentmanagements sind unternehmerische Voraussetzungen, bezogen auf strukturelle und strategische Rahmenbedingungen, wesentlich. Wie im Ausarbeitung, Kapitel 2.1 beschrieben, ist das Talentmanagement nicht eindeutig als Tool oder Prozess abgesteckt, sondern äußert sich vielmehr in dem „*Finden und Fördern*“ von Leistungsträgern.

Handlungsempfehlung I: Talentmanagement-System definieren

Auch an dieser Stelle wird generell eine stärkere Festschreibung der Elemente des Talentmanagements empfohlen. Den erwähnten Akteuren im Talentmanagement sollten feste Verantwortlichkeiten zugeschrieben werden. Auch ihre Zusammenarbeit könnte detaillierter geregelt sein und so koordinierter und transparenter ablaufen. Einzelne Prozessschritte sollten definiert und eventuell an Bedingungen oder ähnliches geknüpft werden. Für Mitarbeiter sollten die Möglichkeiten und Abläufe des Talentma-

nagements verdeutlicht werden, damit diese angeregt werden, eine aktivere Rolle einzunehmen.

Die Festlegung des Talentmanagements als Prozess bildet auch die Grundlage für ein IT-System und eine systematische Evaluation (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 8 & 9).

Handlungsempfehlung II: Prozessorientierung schaffen

Für die Gestaltung des Talentmanagements empfiehlt die Theorie eine Abwendung von der für Personalmanagement typischen funktionalen Organisation zu einer Prozessorganisation (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2.3). Die Einzelprozesse des Talentmanagements sollen stärker und abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt werden. So können Synergien und Kosteneinsparungen geschaffen werden. Diese Prozessorientierung hebt ebenfalls den ganzheitlichen Charakter des Talentmanagements hervor.

Handlungsempfehlung III: Strategieverknüpfung überprüfen

Wie das Talentmanagement bei Unternehmen I in die Unternehmensstrategie und eine möglicherweise daraus abgeleitete Personalstrategie eingebunden ist, ergibt sich aus den Aussagen des Interviews nicht eindeutig. Ziel des Talentmanagements ist die langfristige Sicherstellung von Schlüsselpositionen im Unternehmen zur Erreichung der Unternehmensziele. Die Formulierung strategischer und operativer Ziele des Talentmanagements sollte sich folglich immer als Ableitung aus Unternehmenszielen ergeben.

In der Theorie wird nach Peter Cheese ein Ableitungsprozess vorgeschlagen (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1), der auf dem Weg von der Unternehmens- zur Personalstrategie zwei entscheidende Zwischenschritte festlegt. Zunächst sollen herausragende Fähigkeiten und aktuelle Prioritäten der Organisation identifiziert werden, um darauf aufbauend den Humankapitalbedarf zu ermitteln, der für zukünftige Herausforderungen gedeckt sein muss. Unternehmen I sollte diese Verknüpfung bei der Gestaltung und Umsetzung des Talentmanagements berücksichtigen, um die einzelnen Aufgabenbereiche – auch im Sinne ihrer Integration miteinander – auf gemeinsame Ziele auszurichten.

11 Fazit

Die oberste Priorität im Talentmanagement liegt für das Unternehmen I in der Identifikation und Auswahl der Talente, „weil das sozusagen der Key ist, dass man die Leute nicht verliert“. Der Interviewte misst diesem Bereich eine derart hohe Bedeutung bei, da die Talente erst gefunden werden müssen, bevor die nachfolgenden Schritte eingeleitet werden können. Ohne ein identifiziertes Talent würden sich diese erübrigen. Als wichtigste Handlungsfelder schließen daran die Talententwicklung sowie die unter-

nehmerischen Voraussetzungen an. Diese werden gefolgt von der Gewinnung sowie dem Einsatz von Talenten und der Talentbindung, deren Bedeutung der Befragte auf einer Stufe gleichstellt. Als wenig bedeutsam gelten aktuell die Steuerung der Gesamtdatenstruktur, die Evaluation und das Controlling (vgl. Abbildung 51).

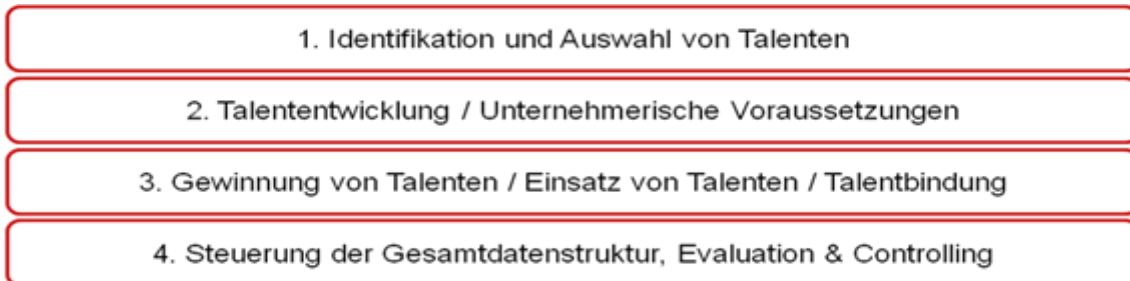


Abbildung 51: Priorisierung der Talentmanagement-Prozesse

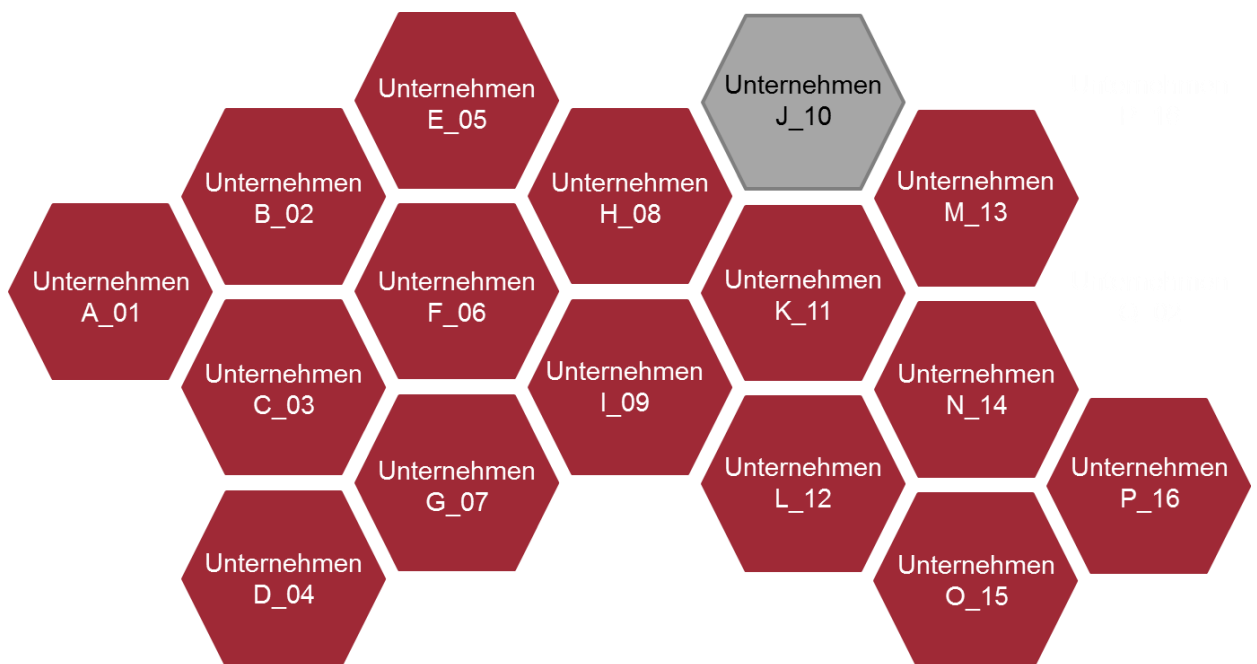
In dem Handlungsfeld mit der höchsten Priorität wird gleichzeitig auch der größte Verbesserungsbedarf gesehen. „*Eigentlich [macht das Unternehmen das gut], aber ,eigentlich‘ ist genau der Hintergrund*“. Die Prozesse, um Talente zu identifizieren, sind bislang nicht über das ganze Unternehmen hinweg vereinheitlicht. Es besteht demnach keine Sicherheit darüber, ob man im Unternehmen wirklich alle Talente identifiziert hat, beziehungsweise ob dies möglich ist.

Eine übergreifende Empfehlung wäre von daher, anzustreben, das gesamte Talentmanagement bei Unternehmen I stärker zu vereinheitlichen und zu systematisieren, um so eine größere Transparenz zu schaffen und das „*eigentlich*“ zu eliminieren. Auch die Unternehmensstrategieorientierung der einzelnen Maßnahmen sollte überprüft werden, da nur auf diese Weise die Erreichung der Unternehmensziele durch das Talentmanagement unterstützt wird. Die bestehenden Prozesse werden auf eine gemeinsame Zielrichtung ausgerichtet und können so intensiver zusammenwirken.

Die Prinzipien des Talentmanagements – insbesondere im Sinne der Talentförderung – werden in Unternehmen I wahrgenommen und sind implizit in der Führungskultur verankert. Dringend notwendig erscheint allerdings ein Abwenden von impliziten Standards zu einem strukturierten, definierten und übergreifenden System „Talentmanagement“. Die in diesem Bericht formulierten Empfehlungen sollen dabei unterstützen.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_J_10



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	457
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	457
2.1	Status Quo	457
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	458
3	Gewinnung von Talenten	459
3.1	Status Quo	459
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	459
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	461
4.1	Status Quo	461
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	461
5	Talententwicklung und -förderung	462
5.1	Status Quo	462
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	462
6	Einsatz von Talenten	462
6.1	Status Quo	462
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	463
7	Talentbindung	463
7.1	Status Quo	463
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	464
8	Controlling des Talentmanagements	465
8.1	Status Quo	465
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	465
9	Talentmanagement und IT	466
9.1	Status Quo	466
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	466
10	Unternehmerische Voraussetzungen.....	467
10.1	Status Quo	467
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen	467
11	Fazit.....	468

1 Einleitung

Die folgende Ausarbeitung basiert auf einem persönlichen Interview mit einem Referenten im Bereich Talentmanagement eines deutschen Handelskonzerns in Hamburg – im Folgenden Unternehmen J. Als Talentmanager betreut der Personaler in seiner Rolle alle Talentmanagement-Themen für die gesamte Unternehmensgruppe und ist somit konzernweit für das Thema zuständig.

Aus dem von dem Talentmanager präsentierten Status Quo des Talentmanagements im Unternehmen J werden durch eine Gegenüberstellung mit Best-Practice-Ansätzen Handlungsempfehlungen für das Unternehmen J abgeleitet. Den Abschluss der vorliegenden Ausarbeitung bildet eine Zusammenfassung der wichtigsten Empfehlungen im Rahmen eines Fazits.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Laut des Talentmanagers des Unternehmens J ist der Status Quo der Anspruch, eine einheitliche Definition des „Talents“ zu schaffen. Die Definition ist hierarchieunabhängig und wird durch bestimmte Charakteristika sowie Leistungs- und Potenzialbeurteilungen ergänzt, fokussiert jedoch die Führungskräfte des Unternehmens. Das Ziel ist es, in der gesamten Konzernlandschaft ein einheitliches Verständnis zu haben und dieses unter Einbezug der jeweiligen Unternehmenskultur zu festigen. Die strategische Verzahnung und übergreifende Abstimmung wird als Kernelement des Talentmanagements angesehen.

In der Literatur bestehen zwei unterschiedliche **Definitionen**. Die eine belegt das Wort „Talent“ mit einem Besonderheitscharakter und hebt dieses somit von der breiten Masse ab. Die Autoren Ritz und Sinelli (2010) nennen Synonyme wie „High Potential, Hochleistungsträger, Top-Performer, A-Player und Hochbegabter“ (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1). Die andere betrachtet „Talente“ eher breit angelegt und hebt diese nicht hervor, sondern betont, dass in jedem Mitarbeiter ein Potenzial innewohnt, wenn dieses gezielt gefördert wird. Dieser Ansatz betont, dass Talentmanagement-Programme nicht für spezielle Mitarbeiter gelten, sondern die Allgemeinheit als Ganzes fokussieren sollte (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1). Das Unternehmen J betrachtet die Gesamtheit der Mitarbeiter im Unternehmen als mögliche Talente, bietet jedoch spezielle Weiterbildungsprogramme exklusiv für Führungskräfte an, um diese gezielt zu fördern, und lehnt sich somit an den globalen Ansatz an.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

In der Literatur wird die Notwendigkeit einer klaren Verankerung des Talentmanagements im Unternehmen hervorgehoben. Für eine erfolgreiche Integration des Talentmanagements scheint es unerlässlich, verschiedene Unternehmensbereiche einzubinden, bei denen verschiedene Bezugsgruppen im Unternehmen einbezogen werden (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1). Die **Rollen und Verantwortlichkeiten** sind bei dem Unternehmen J klar definiert. Die Funktion Talentmanagement ist eine eigene Abteilung, aufgehängt im Bereich Talentmanagement in der Konzernfunktion. Die Arbeit funktioniert jedoch in enger Kooperation mit den jeweiligen Personalabteilungen der verschiedenen Einzelgesellschaften, also somit den Personalverantwortlichen vor Ort. Darüber hinaus sind in regelmäßigen Meetings auch die Geschäftsführer der verschiedenen Firmen involviert und diese kaskadieren die Themen an die jeweiligen Führungskräfte.

Laut Jäger (2009) ist es das Ziel, sämtliche eingebundenen personalwirtschaftlichen Kernprozesse mit der strategischen Ausrichtung und den vorhandenen Geschäftsbereichen zu verzahnen und unter der übergreifenden Funktion „Talentmanagement“ zu verankern (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.5). Der **integrative Charakter** wird bei dem Unternehmen J gelebt, es gibt diverse Schnittstellen im Talentmanagement, jedoch geht die Steuerung und Kontrolle proaktiv von der Abteilung Talentmanagement aus und liegt somit in der Verantwortung des Human Resource Departments.

Insgesamt ist das Unternehmen, gemessen am Benchmark, sowohl im Bereich des einheitlichen Verständnisses der „Talente“ im Unternehmen, als auch im Bereich der Wahrnehmung von Talentmanagement als integratives System gut aufgestellt. Jedoch lässt sich erkennen, dass obwohl der Talentmanager im Interview angibt, dass konzernweit eine einheitliche Definition des Wortes „Talent“ angestrebt wird, keine wörtliche Definition gegeben werden konnte. Es geht also vielmehr um ein einheitliches Verständnis. Des Weiteren lässt sich erkennen, dass der integrative Charakter des Talentmanagers zwar verstanden, jedoch eine explizite Verankerung in der Unternehmenskultur durch Verschriftlichung nicht genannt wird.

Handlungsempfehlung I: Spezifizierung der Definition

Explizite Formulierung des Verständnisses des Wortes „Talent“ und „Talentmanagement“ im Unternehmen. Diese Definitionen sollten schriftlich festgehalten werden und in regelmäßigen Abständen von allen Beteiligten auf Aktualität überprüft werden.

Handlungsempfehlung II: Verstärkte Verankerung von Talentmanagement in der Unternehmenskultur

Implementierung des Talentmanagements in Unternehmensleitsätze.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Da sich insbesondere die Einzelgesellschaft des Konzerns J momentan stark auf den Bereich E-Commerce fokussiert, bezieht sich laut des Talentmanagers auch das **Bedarfssegment** der Talentsuche folglich auf den E-Commerce-Bereich. Jedoch spielt ihm zu folge nicht nur eine bestimmte Branche im „War for Talents“ eine Rolle, sondern auch die Werteveränderung der Bewerber, da von Unternehmen insgesamt wesentlich mehr gefordert wird und sich das Unternehmen diesen Wünschen und Vorstellungen anpassen muss. Als **interne Personalmarketinginstrumente** werden, laut dem Talentmanager, Stipendienvergaben, Praktika, Traineeprogramme und die Vergabe von Abschlussarbeiten verwendet und von ihm mit einer sehr hohen Relevanz für das Unternehmen beurteilt.

Als **externe Personalmarketinginstrumente** nutzt das Unternehmen diverse Kanäle wie Image-/Stellenanzeigen, Werbematerial, Sponsoring, Hochschulmessen/ Unternehmenspräsentationen, Lehraufträge, Online-Jobbörsen, Stipendienvergaben und besonders stark den Bereich Social Media und den eigenen Homepageauftritt, jedoch keine Betriebsbesichtigungen

Als Instrument, um Talente, die sich bereits im Unternehmen befinden, zu binden, nennt der Talentmanager die Bereitstellung passgenauer Entwicklungsoptionen und die Übernahme von Verantwortung in der beruflichen Entwicklung. Den Talenten wird aufgezeigt, wo sie sich gezielt hin entwickeln können. Durch spezielle Mentoring Programme, Coaching oder Übernahme von Projektverantwortung werden Talente intern weiterentwickelt. Dabei unterstützen Trainings, Workshops und Seminare, um Kompetenzen weiter auszubauen oder auf Führungsverantwortung vorzubereiten. Sowohl Traineeprogramme als auch Entsendungen ins Ausland werden als Talentbindungsmaßnahmen verwendet. Die Herausforderung besteht darin, eine konzernweite Synergie herzustellen und somit auch firmenübergreifende Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Der Best-Practice-Ansatz, der in der Literatur dargestellt wird, ist eine gezielte Ansprache der jeweiligen Zielgruppe und eine abwechslungsreiche Mischung verschiedener Medien, abgestimmt auf die jeweilige Zielgruppe. Es wird von einer zu großen Bandbreite an verschiedenen Medien abgeraten und eher eine Konzentration auf nur wenige Medien empfohlen (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1).

Aus der Literatur lassen sich für das Unternehmen J verschiedene Optimierungsvorschläge ableiten.

Handlungsempfehlung I: Differenzierung zwischen internem & externem Talentpool

Bei der Kontaktpflege unterscheidet das Unternehmen J zwischen internen und externen Talenten und schneidet somit die Instrumente passgenau zu. Bei der Nutzung von Talentpools wird jedoch bis dato nicht zwischen internen und externen Talenten unterschieden. Die Unterscheidung ist notwendig, um Gewinnungsinstrumente gezielt abzustimmen.

Handlungsempfehlung II: Gezielte Aktionen für externe Talente

Als wichtiges internes Personalmarketinginstrument gilt die Entwicklung der fachlichen Kompetenz und der Zufriedenheit. Das bedeutet, interne Talente müssen zielgerichtet bei der Weiterbildung ihrer Kompetenzen unterstützt werden, beispielsweise durch interne Workshops oder Ideen-Pitches im Haus. Diese von der Literatur empfohlenen Maßnahmen verfolgt das Unternehmen J mit großem Arbeitsaufwand und bietet internen Talenten eine Variation an Entwicklungsmöglichkeiten. Bei der Kontaktpflege zu externen Talenten ist zu erwähnen, dass eine regelmäßige Kontaktaufnahme zwar sehr zeitintensiv ist, jedoch unerlässlich für einen langfristigen Beziehungsaufbau. Hier kann das Unternehmen J noch gezielter agieren. Diese Kontaktaufnahme kann zielgerichtet über das IT-System gesteuert werden (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1). Social Media-Instrumente können als unterstützend angesehen werden, dürfen jedoch nicht die direkte Kommunikation ersetzen (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1).

Handlungsempfehlung III: Fokus auf Fach- und Führungskräfte

Es lässt sich erkennen, dass das Unternehmen J sich im Bereich Personalmarketingaktivitäten insbesondere auf den Absolventenkreis fokussiert. Der Fokus sollte stärker auf Fach- und Führungskräfte gelegt werden und spezielle Kanäle, wie beispielsweise Fachartikel in Managermagazinen, für die Ansprache dieser identifiziert werden.

Handlungsempfehlung IV: Fokussierung auf Online-Kanäle

Das Unternehmen J richtet sich stark im Bereich E-Commerce aus und sollte somit auch Personalmarketingmaßnahmen auf diesen Bereich ausrichten. Somit ist es für das Unternehmen J legitim sich auf Online-Kanäle zu fokussieren. Es ist wichtig, spezielle Universitäten oder Fachhochschulen wie beispielsweise die Fachhochschule Wedel, die sich auf den Bereich E-Commerce spezialisieren in Lehrprogramme und langfristige Kooperationen einzubinden.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Bei dem Unternehmen J bestehen laut des befragten Talentmanagers konzernweit unterschiedliche Kompetenzmodelle, die in unterschiedlichen Tochterunternehmen individuell unter Einbezug der jeweiligen Kultur und Führungskultur entwickelt wurden. So hat eine Tochterfirma, die schwerpunktmäßig im Filialgeschäft tätig ist, ein anderes Kompetenzmodell als Tochterunternehmen, die als Finanzdienstleister gänzlich andere Kompetenzen fokussieren. Das Unternehmen J und das dort angegliederte Talentmanagement in seiner Konzernfunktion haben ebenfalls ein Kompetenzmodell, das auf die strategischen Ziele des Unternehmens abgestimmt ist und verschiedene Verhaltensanker definiert und diese operationalisiert dargestellt. Die jeweiligen relevanten Kompetenzen werden mit Hilfe von 360°-Feedbacks, Mitarbeitergesprächen, Assessment Centern, Management Development Centern und Persönlichkeitsfragebögen erfasst. Der Talentmanager bewertet die Relevanz der verschiedenen Instrumente als abhängig von der jeweiligen Zielgruppe und dem Ziel, das die zu bewertende Person erreichen soll. In einem jährlichen Talent Review-Prozess werden alle oberen Führungskräfte des Unternehmens J nach Leistungs- und Potenzialdaten eingeordnet und auf Basis des entstandenen Portfolios wird die Nachfolgeplanung aufgestellt.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Literatur empfiehlt eine **Ableitung der Kompetenzen aus der Strategie** des Unternehmens und den **Einbezug der Unternehmenswerte**, da das Kompetenzmanagement in Wechselbeziehung mit der Unternehmenskultur steht. Das Kompetenzmanagement sollte nicht nur von der Personalabteilung, sondern auch von dem **Top-Management** getragen und unterstützt werden. Ein regelmäßiges Überprüfen der Kompetenzen ist unerlässlich und sollte sich in **anwenderfreundlichen Verhaltensankern** widerspiegeln, die jedem Mitarbeiter zugänglich gemacht werden. Diese sollten regelmäßig überprüft und optimiert werden (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.2).

Der von dem Talentmanager beschriebene Ist-Zustand kommt den soeben aufgeführten Best-Practice-Standards sehr nah. Eine kontinuierliche Überprüfung der Kompetenzen wird in den jährlichen Talent Review Meetings sichergestellt. Die Verhaltensanker werden jedem Mitarbeiter durch eine anwenderfreundliche Operationalisierung verständlich gemacht. Und laut Talentmanager stützt auch das Top-Management das Kompetenzmodell, um die Akzeptanz im Unternehmen zu fördern. Daraus resultierend lassen sich in diesem Punkt keine Handlungsempfehlungen für das Unternehmen J aussprechen.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Um den Status Quo des Unternehmens J zu beschreiben, nennt der Talentmanager verschiedene Instrumente und Maßnahmen, die für die Talententwicklung und Talentförderung genutzt werden. Sowohl **Mentoring** als auch **Coaching** werden vom Unternehmen eingesetzt, um Talente gezielt zu fördern, während Job Rotation nicht als Instrument genutzt wird. Für die Förderung der Talente werden besondere Aufgaben und Projekte übergeben und frühe **Führungsverantwortung** übertragen. Diverse Trainings, Workshops und Seminare werden genutzt, um die Talente in verschiedenen „soft skills“ weiterzuentwickeln und an Führungsverantwortung heranzuführen. Auch Entsendungen zählen bei dem Unternehmen J zu Talententwicklungsmaßnahmen. Dabei wird keine der Maßnahmen als besonders effizient identifiziert, sondern das Augenmerk auf den bedarfsgerechten Einsatz gelegt. Wird ein Talent identifiziert, so gehören auch die Übernahme herausfordernder Projekte und die sukzessive Heranführung an Führungsverantwortung zu den Entwicklungsmaßnahmen. Coaching wird als wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe angesehen und ist somit ein verankerter Bestandteil der Führungskultur.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

In der Literatur werden zur Förderung von Talenten **training-on-the-job**-Maßnahmen effizienter als **Training-off-the-job**-Maßnahmen angesehen, da der Fokus auf „learning-by-doing“ gelegt wird und Training-off-the-job-Maßnahmen eine hohe motivierende Wirkung haben (vgl. Teil I, Kapitel 6.7). Das Unternehmen J vernachlässigt on-the-job-Maßnahmen eher.

Handlungsempfehlung: Stärkere Konzentration auf Training-on-the-job

Durch die Einführung von Job Rotation, wodurch Talenten Abwechslungsreichtum und ein Perspektivwechsel geboten wird, können interne Talente bedarfsgerecht und kostengünstig gefördert werden. Mögliche Maßnahmen sind Learning Circles, Action Learning oder Job Rotation (vgl. Teil I, Kapitel 6.7).

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Der Talentmanager beschreibt den Einsatz von Talenten im Unternehmen als individuell ausgerichtetes Programm. Führungskräften werden passgenaue Entwicklungspro-

gramme angeboten, die zudem firmenübergreifend funktionieren. Auf Grund unterschiedlicher Firmenportfolios gibt es keine festgelegten **Karrierepfade**. Übernehmen Mitarbeiter Führungsverantwortung, so sind bestimmte Schulungsmaßnahmen und Entwicklungsprogramme obligatorisch. Die verschiedenen Entwicklungsprogramme sind **transparent** für alle Mitarbeiter einsehbar, da sie im Intranet des Unternehmens J für jeden zugänglich gemacht werden. Jedoch werden hier nicht explizit verschiedene Karrieremöglichkeiten visualisiert, da diese je nach Hierarchie oder Qualifikation unterschiedlich sind. Über den Status als Talent besteht keinerlei Transparenz. Mitarbeiter wissen nicht, wer als Talent gilt und dies ist bewusst so gewählt, damit im Haus kein Gefühl der Ungleichheit entsteht.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

In der Literatur wird für den Einsatz von Talenten insbesondere das Bereitstellen von alternativen, transparent gestalteten, groben und möglichst individuellen Karrierewegen als wichtig beschrieben (vgl. Teil I, Kapitel 7.6). Führungsaufgaben sollten sukzessiv übertragen werden und Verantwortungsbereiche sollten übergeben werden, die besondere oder kreative Leistungen erfordern. Dabei sollte ein gewisser Handlungsspielraum gewährt werden (vgl. Teil I, Kapitel 7.6). In der Literatur wird zwischen **Führungs-, Fach- und Projektkarrieren** unterschieden. Kennzeichnend sind unterschiedliche Ausrichtungen des Karrieremanagements, der Karriereziele und der Aufgabenprofile des Mitarbeiters (vgl. Teil I, Kapitel 7.3).

Handlungsempfehlung: Spezifizierung von Führungs- und Fachlaufbahn

Das Unternehmen J gibt an, dass jeweils individuell eine Karrierelaufbahn offeriert wird. Es wird ausschließlich die Führungslaufbahn erwähnt. Es ist zu empfehlen, dass auch im Rahmen der Fachlaufbahn eine strukturierte Laufbahn implementiert wird und für Mitarbeiter im Intranet transparent dargestellt wird. Auch die Projektlaufbahn sollte forciert werden.

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Als Talentbindungsmaßnahme fokussiert das Unternehmen J vor allem **soziale Leistungen** wie Altersvorsorge, Gesundheitsförderung, Diversity Management oder flexible Arbeitszeitmodelle. Als Grund für diese Fokussierung nennt der Talentmanager insbesondere die Entwicklung im Wertesystem der Mitarbeiter und somit die Erwartungshaltung gegenüber dem Unternehmen. Deswegen betitelt er diese Art von Talentbindungsmaßnahmen als die wirkungsvollsten. Generell legt das Unternehmen den Fokus

auf eine individuelle Talentbindung. Die Übernahme von Verantwortung und die Bereitstellung von passgenauen Entwicklungsoptionen werden individuell auf das jeweilige Talent zugeschnitten und jedem Talent systematisch aufgezeigt. Stipendienprogramme gelten als interne Talentbindungsmaßnahme, weil so identifizierte junge Talente durch zwei Praktika während ihrer Studienzeit an das Unternehmen gebunden werden. Alumni-Veranstaltungen gelten als Bindungsprogramm für externe Talente, die sich nicht mehr im Unternehmen befinden, mit denen das Unternehmen jedoch Kontakt hält. Monetäre Anreize werden von dem Talentmanager nicht als Talentbindungsmaßnahme erwähnt.

Es gibt einen **Talentpool**, der systemseitig gestützt wird. Hier werden Talente systematisch erfasst und gepflegt und die Kommunikation zu den Talenten über dieses System gesteuert. Des Weiteren gibt es bei Xing eine Alumni-Gruppe für ehemalige Mitarbeiter. Mit diesem Social Media-Instrument werden Talente zielgerichtet angesprochen und der Kontakt gehalten.

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen ist im Benchmark, die Vielfalt der verschiedenen Bindungsmaßnahme betreffend, gut aufgestellt. Insbesondere soziale Leistungen sollen Mitarbeiter generell und Talente im Speziellen an das Unternehmen binden. Jedoch weisen sowohl die zielgruppenspezifische Ansprache als auch die Bedarfserhebung der Bindungsmaßnahmen Handlungsbedarf auf.

Handlungsempfehlung I: Bedarfserhebung

Um Bindungsmaßnahmen zu identifizieren, die von der jeweiligen Zielgruppe genannt werden, wird durch eine strukturierte Bedarfserhebung ein Soll-Zustand erhoben. Angepasst an die Vorstellungen der Zielgruppen können zielgruppenspezifisch, einzelfall- und/oder unternehmensbezogene Maßnahmen implementiert werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.2).

Handlungsempfehlung II: Anwendung zielgruppenspezifischer Maßnahmen

Bei der Umsetzung von Retentionmaßnahmen weist das Unternehmen jedoch im Bereich der zielgruppenspezifischen Standardisierung der Talentbindungsmaßnahmen Handlungsbedarf auf. Diese sollten nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ abhängig von der Steuerung der Führungskraft, sondern zielgruppenspezifisch eingesetzt werden (zum Beispiel Karriereaussichten für Auszubildende, Auslandsentsendung für Trainees etc.).

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Die Evaluierung des Talentmanagements findet durch regelmäßige Talent Review-Prozesse statt. Hier werden nicht nur getroffene Entscheidungen und die Entwicklung evaluiert, sondern auch der Prozess kritisch betrachtet. Regelmäßig findet innerhalb dieser Review-Meetings eine Überarbeitung des Prozesses statt, in dem beispielsweise die Transparenz des Talentmanagements im Haus oder die Datenqualität betrachtet und weiterentwickelt werden. Des Weiteren wird sich bei den Review-Meetings immer wieder auf eine einheitliche Definition des Wortes „Talent“ fokussiert und das einheitliche Verständnis bei jedem der Teilnehmer forciert. Es geht hierbei folglich eher um eine Prozessevaluation (vgl. Teil I, Kapitel 9.3). Es ist keine **Talent Scorecard** zur Evaluierung der Ergebnisse vorhanden, jedoch wird anhand von **Key Performance Indicators** das Controlling der Ergebnisse sichergestellt.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Der Best-Practice-Ansatz, der in der Literatur genannt wird, ist die Integration von Talent Scorecards, um eine integrative und übersichtliche Messung, eine Steuerung und Dokumentation der Talentmanagement-Aktivitäten sicherzustellen (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2). Es muss unternehmensspezifisch evaluiert werden, ob dieser Ansatz für die Unternehmung passend ist.

Handlungsempfehlung I: Verwendung von maximal fünf Key Performance Indicators

Bei der Verwendung von Key Performance Indicators, die bei dem Unternehmen J bereits implementiert sind, ist es wichtig, eine übersichtliche Anzahl von Key Performance Indicators zu definieren, da sonst die Gefahr der Übersteuerung und Unübersichtlichkeit entsteht. Es ist zu beachten, dass maximal vier bis fünf aussagekräftige Key Performance Indicators pro Prozess definiert werden (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1.3).

Handlungsempfehlung II: Entwicklung einer Talent Scorecard

Die Talent Scorecard stellt in Kombination mit definierten Key Performance Indicators eine Messung und Steuerung der gesamten Talentmanagement-Aktivitäten sicher und garantiert ein nachvollziehbares Controlling.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Laut des Talentmanagers stützt das Unternehmen J das Talentmanagement systemseitig mit einem angepassten SAP Modul. Sowohl Personalgewinnung, Einsatz als auch die Entwicklung werden in SAP abgebildet. Das Unternehmen hat das System bedarfsgerecht anpassen lassen und versucht, alle Teilaspekte des Talentmanagements einheitlich in einem System abzubilden, damit keine losgelösten und individuellen Systeme bestehen, aus denen die Daten umständlich zusammengefügt werden. Die Notwendigkeit einer **einheitlichen IT-Landschaft** bezeichnet der Talentmanager sowohl als Notwendigkeit als auch große Herausforderung für das Unternehmen. Die Herausforderung sieht er in der Größe des Gesamtkonzerns. Jedoch erkennt er, dass nur durch eine **einheitliche Systemstützung** ein **einheitliches Controlling** gewährleistet werden kann.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

In der Literatur wird die Zusammenführung einzelner Talentmanagement-Prozesse in eine Gesamt-IT-Landschaft als notwendig angesehen, um eine Realisierung der strategischen Talentmanagement-Ziele durch die Nutzung der IT zu gewährleisten (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.1).

Handlungsempfehlung I: Weitere Fokussierung auf Vereinheitlichung

Das Vorgehen des Unternehmens J entspricht somit nahezu dem Best-Practice der Literatur, erfordert jedoch kontinuierliche Weiterentwicklung und eine stetige Konzentration auf die soeben genannte Einheitlichkeit. Als weitere Herausforderung nennt der Talentmanager die Transparenz, die durch die Nutzung von der IT unterstützt werden kann. Als Handlungsempfehlung lässt sich die eine stärkere Verknüpfung des Controllings, beziehungsweise der Evaluation, und der IT-Systeme nennen.

Handlungsempfehlung II: Talent Record als Ergebnis

Output einer integrierten Systemlösung soll ein Talent Record sein, in dem wesentliche Informationen/Daten zum Talent und seinen spezifischen Talentmanagement-Daten durch das System generiert und gespeichert werden sowie für Controlling- und Reportingzwecke nutzbar sind (vgl. Teil I, Kapitel 10.2.2).

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Als unternehmerische Voraussetzung definiert der Talentmanager das Unternehmensziel, das strategisch den Leitfaden bietet und aus dem sich die **Human Resource-Strategie** ableitet. Der Prozess des Talentmanagements liegt in der dafür zuständigen Abteilung und ist im Konzern aufgehängt. Die dort entwickelten Strategien und Maßnahmen werden in die Tochtergesellschaften und in die Einzelgesellschaft getragen und mit jeweils zuständigen Personalleitern abgestimmt. Die Verankerung ist dementsprechend klar definiert und wird von einem Punkt bedarfsgerecht in den Gesamtkonzern getragen. Die Aufgaben im Prozess werden aktiv von den Personalern der Abteilung Talentmanagement übernommen, jedoch liegt eine klare **Delegation der Aufgaben** an die jeweiligen Personalleiter vor. Der Talentmanager gibt an, dass auch die Mitwirkung und die Verantwortung der Führungskräfte der verschiedenen Fachabteilungen ein wichtiger Bestandteil des Prozesses ist. **Schnittstellen** bestehen zu den jeweiligen Personalleitern, den Fachbereichsleitern/Führungskräften und dem Vorstand, der strategischen Input liefert. Die Schnittstellen sind klar definiert und die Koordination des Prozesses wird von dem Talentmanager als reibungslos beschrieben. Die Herausforderung sieht er in der internationalen Ausweitung des Talentmanagements und in der Sicherstellung des Prozesses auf internationaler Ebene.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die von Peter Cheese empfohlene Verknüpfung von Unternehmens- und Personalstrategie wird vom Unternehmen J stark gelebt und forciert (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1). Auch die Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten ist gut strukturiert. **Verantwortlich** für den Talentmanagement-Prozess sollten sowohl Personalabteilung als auch Führungskraft sein. Der Personaler agiert als Berater, während die Führungskraft Personalbeurteilungen für die einzelnen Teammitglieder liefert (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2). Das Unternehmen J erfüllt wesentliche Voraussetzungen der unternehmerischen Verankerung des Talentmanagements. Durch eine starke Prozessorientierung sind diverse Prozessbausteine definiert und Schnittstellen können klar benannt werden.

Handlungsempfehlung: Prozessanalyse des Talentmanagement-Prozesses

Trotz des Bewusstseins für den Prozess scheint bisher keine Analyse des Vorgehens vorzuliegen. So empfiehlt sich laut Harmut Binner eine Geschäftsprozessmodellierung, die den genauen Ablauf des Talentmanagements definiert und so Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten aufdeckt (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2).

11 Fazit

„Ich würde sagen, der Mehrwert bietet sich durch den strategischen Aspekt, durch den Verzahnungsaspekt. Das heißt, Planung, Steuerung, aber auch Überprüfen, das Monitoring der Maßnahmen und der verschiedenen Säulen und Bausteine, die es im Talentmanagement gibt [...], dass man quasi der Motor ist für Impulse, diese Sachen weiter zu entwickeln, diese Sachen weiter zu verzahnen und letztlich immer den Gesamtüberblick, [...] um da eben zukunftsgerichtet reagieren zu können, wenn möglich, nicht reagieren, sondern im Vorwege agieren zu können.“

Dieses Zitat von dem Talentmanager spiegelt das Verständnis von Talentmanagement im Unternehmen J wider. Die Notwendigkeit der integrativen Verzahnung und insbesondere die Ableitung aus der Unternehmensstrategie und die ständige Überprüfung und Verbesserung des Prozesses wird von dem Unternehmen erkannt. Dennoch gibt es verschiedene Handlungsempfehlungen, die sich aus dem Best-Practice der Literatur ableiten lassen und im Folgenden kurz zusammengefasst werden.

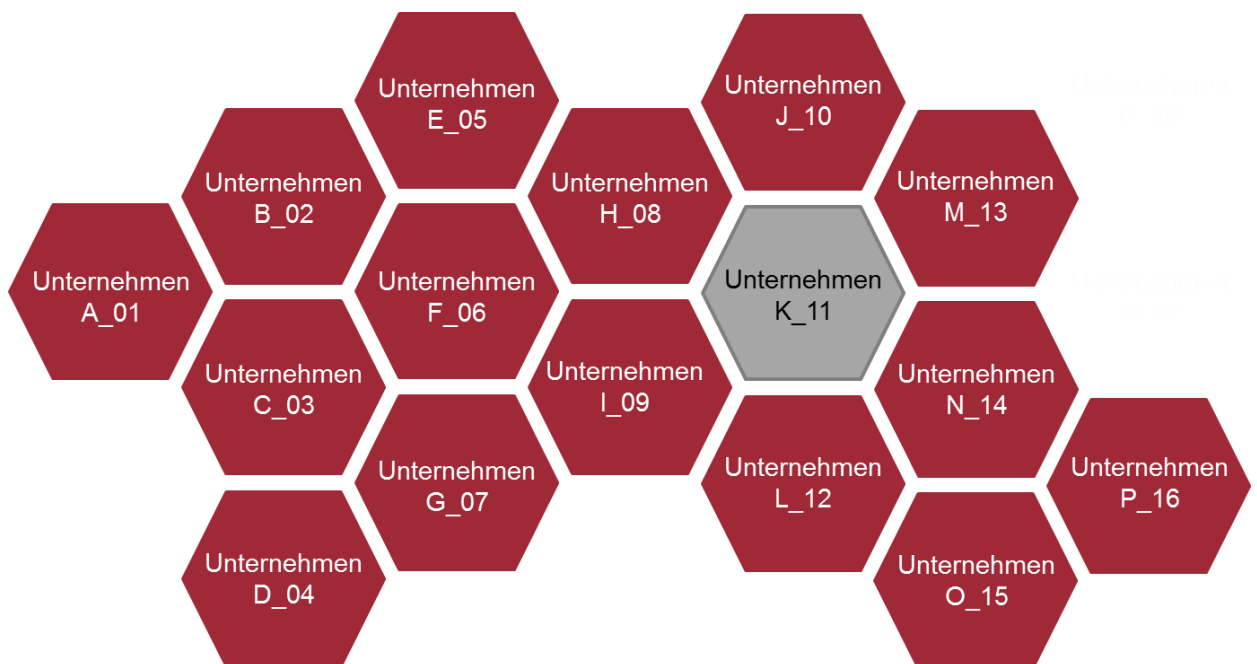
Das **Verständnis des Talentmanagements** ist bereits einheitlich, kann jedoch weiter intensiviert werden, wobei eine spezifische, niedergeschriebene Definition von „Talent“ und „Talentmanagement“ helfen kann. Des Weiteren sollte eine fortwährende und intensivere Verankerung von Talentmanagement in der Unternehmenskultur angestrebt werden. Bei der **Gewinnung von Talenten** ist es notwendig, dass das Unternehmen J zwischen einem internen und externen Talentpool unterscheidet, um eine zielgruppenspezifische Ansprache zu gewährleisten. Gezielte Aktionen für externe Talente stärken das Employer Branding und somit die Arbeitgeberattraktivität. Da sich das Unternehmen J momentan stark auf Absolventen fokussiert, ist es wichtig den Fokus auf Fach- und Führungskräfte zu legen. Durch die E-Commerce-Ausrichtung des Unternehmens ist es legitim und notwendig verstärkt Online-Kanäle zur Gewinnung von Talenten zu nutzen. Bei der **Identifikation und Auswahl von Talenten** entspricht das Vorgehen des Unternehmens J den Best-Practice-Ansätzen aus der Literatur und somit können keine Handlungsempfehlungen gegeben werden. Die **Talententwicklung und -förderung** sollte durch den verstärkten Einsatz von on-the-job-Maßnahmen gefördert werden, da so nachgewiesen die Motivation der Talente gesteigert wird. Im Rahmen des **Einsatzes von Talenten** ist zu empfehlen, dass auch im Rahmen der Fachlaufbahn eine strukturierte Laufbahn implementiert wird. Bei der **Talentbindung** sollte zunächst eine strukturierte Bedarfserhebung vorgenommen werden, um zielgruppenspezifische Maßnahmen implementieren zu können. Das **Controlling des Talentmanagements** sollte durch maximal fünf Key Performance Indicators realisiert werden, die idealerweise zu einer Talent Scorecard zusammengefasst werden. Die **IT** kann im Ta-

alentmanagement eine Vereinheitlichung der Ergebnisse garantieren und sollte deswegen das Talentmanagement in einer einheitlichen IT-Landschaft darstellen und zu einem Talent Record führen. Die unternehmerischen Voraussetzungen sind bei dem Unternehmen J nahe an den Best-Practice-Beispielen aus der Literatur und können durch eine Prozessmodellierung dargestellt werden und somit Optimierungsmaßnahmen vereinfachen.

Talentmanagement versteht sich jedoch als stetig rollierender Prozess und unterliegt somit stetigen Optimierungsmöglichkeiten, die von einer Unternehmenskultur, die offen für Veränderung ist, gestützt werden kann.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_K_11



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	473
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	473
2.1	Status Quo	473
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	473
3	Gewinnung von Talenten	474
3.1	Status Quo	474
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	475
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	476
4.1	Status Quo	476
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	477
5	Talententwicklung und -förderung	478
5.1	Status Quo	478
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	478
6	Einsatz von Talenten	479
6.1	Status Quo	479
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	480
7	Talentbindung	481
7.1	Status Quo	481
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	482
8	Controlling des Talentmanagements	482
8.1	Status Quo	482
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	483
9	Talentmanagement und IT	483
9.1	Status Quo	483
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	484
10	Unternehmerische Voraussetzungen	484
10.1	Status Quo	484
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	485
11	Fazit	486

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 52: Wirksamkeitseinschätzung der Personalmarketingaktivitäten .	474
Abbildung 53: Wirksamkeitseinschätzung von Bindungsinstrumenten	481
Abbildung 54: Priorisierung der Talentmanagement-Prozesse	487

1 Einleitung

Das Unternehmen K zählt zu der Branche der Textilhersteller. Als Interviewpartner stand der Head of Human Resource Development zur Verfügung. Die Position der Führungskraft hat er seit zehn Monaten in diesem Unternehmen inne und ist auch erst seit diesem Zeitraum für das Unternehmen tätig.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Im Unternehmen K wird ein Ansatz verfolgt, bei dem die Förderung von **einzelnen Schlüsselpersonen**, die als Talente bezeichnet werden, im Fokus steht. Bisher wird ein konsequentes Talentmanagement jedoch nur auf den Top-Managementebenen gelebt. Talentmanagement für das *„mittlere Management, für das Einstiegsmanagement auf Teamleiterebene oder auch für Mitarbeiter ohne Managementverantwortung, das gibt es bislang nicht“*. Zukünftig besteht aber der Plan, über alle Mitarbeitergruppen hinweg nach Talenten zu suchen, diese Beschäftigten weiter zu entwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Für eine erfolgreiche Implementierung von Talentmanagement ist für das Unternehmen K wichtig, dass es mit der Unternehmenskultur *„verwoben“* und in ihr verankert ist, wie es die Theorie empfiehlt (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.5). Ein losgelöstes System würde auf fehlende Akzeptanz im Unternehmen stoßen. Die Ausgestaltung der einzelnen Bereiche muss sich an den *„Werten [...] und der Kultur ausrichten“*. Gleichzeitig ist entscheidend, dass Talentmanagement auch im Unternehmensalltag gelebt wird und nicht als Konzept in Schubladen schläft. Es muss sich in den Köpfen der Mitarbeiter verankern. Für das Unternehmen K ist *„schlank zu sein“* ein wichtiges Merkmal der Kultur, das sich auch in der Gestaltung des Talentmanagements widerspiegeln soll.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Talentmanagement sollte, wie bereits im Unternehmen geplant, nicht nur auf Top-Managementebene stattfinden, sondern auch auf den darunter liegenden Ebenen. Anzustreben ist zudem ein größeres Bewusstsein für Talentmanagement.

Handlungsempfehlung: Stärkere Verankerung in Unternehmenskultur & Bewusstsein

Das Talentmanagement wurde konzeptionell in Anlehnung an die Unternehmenskultur entwickelt, doch wird es bisher noch nicht umfassend gelebt. Dies zeigt sich im fehlenden Bewusstsein für unterstützende IT-Systeme oder auch im Nichtvorhandensein

eines Anschlusses von Entwicklungsmaßnahmen an eine Nominierung. Diese Empfehlung zielt daher auf eine deutlichere Wahrnehmbarkeit von Talentmanagement als Teil der Unternehmenskultur. Die Bedeutung einer Lernkultur, die Ausweitung von Talentmanagement auf alle Mitarbeiterebenen und die Kommunikation von Förderungsmaßnahmen sollen im Unternehmensalltag Platz finden. Weitere Methoden zur Gestaltung einer talentmanagementförderlichen Unternehmenskultur werden in Teil I, Kapitel 11.2.6 erläutert.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Das Unternehmen K nutzt unterschiedliche Instrumente des Personalmarketings, die je nach Zielgruppe spezifisch angewendet werden. Einige Instrumente befinden sich zudem im Aufbau. Die Einschätzung der Wirksamkeit der verwendeten Maßnahmen stellt Abbildung 52 dar. Dem Homepage-Auftritt und Praktika wird eine besonders hohe Bedeutung und Wirksamkeit zugemessen, im Gegensatz zu Werbematerial, das eher als unwirksam betrachtet wird. Die Bereiche Hochschulmessen und Traineeprogramme befinden sich noch im Aufbau, die Notwendigkeit wurde aber vom Unternehmen erkannt. Zudem gibt es Hochschulkooperationen, wo ein *„direkter, regelmäßiger Kontakt mit Professoren [besteht] und die auch kontinuierlich uns Praktikanten weitergeben“*. Als Gründe für das Nicht-Nutzen der übrigen vorgeschlagenen Maßnahmen werden fehlendes Personal (*„sehr schlanke Personaldecke bei uns“*), zeitliche Kapazität (*„ein absolutes Zeitthema“*) sowie die Fokussierung auf eine falsche Zielgruppe genannt.

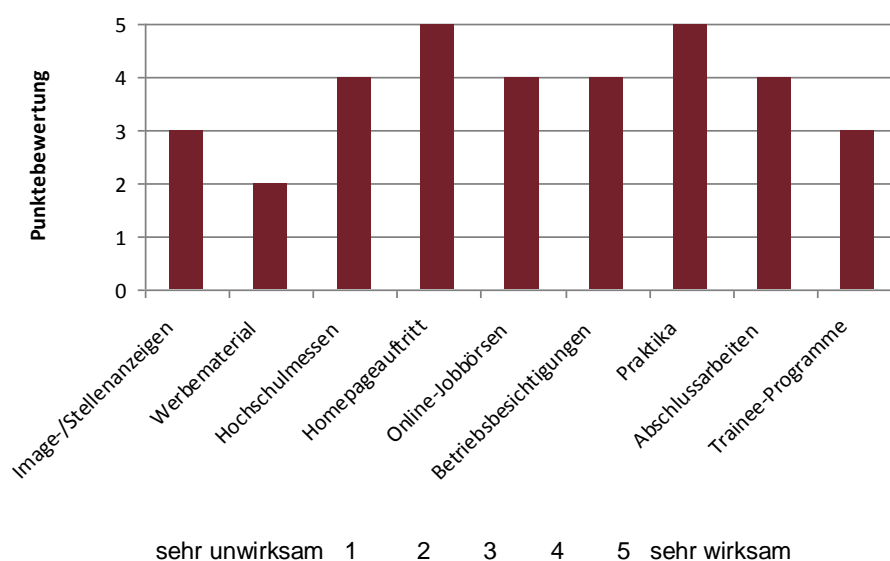


Abbildung 52: Wirksamkeitseinschätzung der Personalmarketingaktivitäten

Nachdem Talente aus dem Unternehmen ausgeschieden sind, werden die **Kontakte** zu diesen Personen nicht weiter gepflegt. Die Personaldaten werden zwar entsprechend der Datenschutzbestimmungen im Stammdatensystem SAP gespeichert, aber ehemalige Betreuer oder Kollegen haben nicht die explizite Aufgabe eines regelmäßigen Austausches. Wenn ein Mitarbeiter austritt, „dann ist er weg“. Ein externer oder interner Talentpool ist demnach auch nicht vorhanden.

Der „War for Talents“ wird vom Unternehmen K bereichs- und länderspezifisch wahrgenommen. Insbesondere in den Segmenten „*Product Design und Product Development ist es schwierig*“ passende Mitarbeiter zu finden und diese langfristig im Unternehmen zu halten. Während in Europa der Kampf um die besten Mitarbeiter deutlich zu spüren ist, sind in anderen Ländern aber ausreichend Mitarbeiter verfügbar.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

In Bezug auf die Personalmarketingaktivitäten ist das Unternehmen K gut aufgestellt. Zielgruppenspezifisch angewendet und mit einer Mischung aus klassischen und Online-Instrumenten verfolgt das Unternehmen einen Ansatz, wie er in der Theorie vorgeschlagen wird (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.2). Die Kontaktpflege zu ausgeschiedenen Mitarbeitern kann jedoch optimiert werden, insbesondere in Verbindung mit der Implementierung eines Talentpools.

Handlungsempfehlung I: Beziehungspflege zu ausgeschiedenen Talenten

Die Kontaktpflege mit ausgeschiedenen High Potentials sollte das Unternehmen zukünftig fokussieren, insbesondere vor dem Hintergrund des spürbaren „War for Talents“. Im Rahmen der Beziehungspflege sollten die ehemaligen Führungskräfte oder Betreuer dazu angehalten werden, einen regelmäßigen Austausch zu fördern. Die Bandbreite der Instrumente ist vielseitig, doch sollten sie systematisch eingesetzt werden, um erfolgreich zu sein (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4). Dazu zählen Grußkarten zum Geburtstag oder zu Weihnachten, das Einladen zu Stammtischen oder besonderen Veranstaltungen, Newsletter des Unternehmens oder persönliche Treffen. Das Unternehmen K sieht die Kontaktpflege selbst als zukünftiges Aufgabenfeld, aber nicht mit höchster Priorität, sondern als „etwas, was wir in 2013 angehen sollten“.

Handlungsempfehlung II: Implementierung eines Talentpools

Aufwändiger, aber häufig auch effektiver als die „einfache Kontaktpflege“ ist die Installation eines Talentpools. Obwohl das Unternehmen es als „nicht Sinn bringend [ansieht] noch weitere Pools aufzubauen“, soll hier die Handlungsempfehlung für einen Talentpool gegeben werden. Ein derartiges Konzept wird in der Literatur (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1) empfohlen und stellt sich auch im Unternehmensvergleich als

Benchmark dar. In dem Pool werden alle relevanten Daten von identifizierten Talenten gesammelt und im Rahmen der Personalplanung, -bindung und -entwicklung genutzt. Für den Erfolg ist es notwendig, dass die Daten kontinuierlich gepflegt werden und gleichzeitig nur Personen aufgenommen werden, die auch „echte“ Talente sind. Die stetige Pflege ist zwar zeitaufwändig, aber ermöglicht einen Überblick über alle Talente und unterstützt beispielsweise bei der Besetzung vakanter Positionen im Unternehmen. Differenziert werden sollte allerdings zwischen einem internen und einem externen Pool, wobei die Ausgestaltung ähnlich sein kann.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Das Unternehmen K unterscheidet zwischen einem Kompetenzmodell und einem Talentmodell. Im Rahmen des Kompetenzmanagements wurde ein unternehmensweites **Kompetenzmodell** erstellt. Dieses wurde angepasst an die Unternehmensstrategie formuliert, welches sich durch den Begriff „*Company Competencies*“ ausdrückt. Es wurden allgemeine Kompetenzen definiert, über die jeder Mitarbeiter verfügen sollte. Hinzu kommen „*etwa sechs Führungskompetenzen [...] für die, die in Managementpositionen sind*“. Das Kompetenzmodell wird im Unternehmen K für die Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen genutzt. Dazu werden die vom Unternehmen festgelegten Soll-Kompetenzprofile den aktuellen Profilen der Mitarbeiter gegenüber gestellt. Gaps werden auf diese Weise offensichtlich und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen können eingeleitet werden.

Um die Kompetenzen der Mitarbeiter zu identifizieren, nutzt das Unternehmen K diverse **Auswahlinstrumente**, abhängig von der Position des zu beurteilenden Beschäftigten. Assessment Center werden ausschließlich für die Identifikation von externen Talenten genutzt, Mitarbeitergespräche und Vorgesetzteneinschätzungen für interne Mitarbeiter. Management Audits werden nur auf der Ebene der Top 50 Führungskräfte durchgeführt. Mitarbeiterbefragungen und Persönlichkeitsfragebögen werden zwar im Unternehmen genutzt, aber nicht um Talente zu identifizieren, sondern ersteres zur Abfrage eines Stimmungsbildes und letzteres im Rahmen von Einzelcoachings. Für eine valide Einschätzung von Kompetenzen ist jedoch nach Ansicht des Unternehmens ein mehrstufiger Prozess sinnvoll.

Das **Talentmodell** ist für die Identifikation von Talenten grundlegend und hat für das Unternehmen „*mit den Kompetenzen im ersten Schritt nichts zu tun*“. Für die **Talentinominierung** werden die Mitarbeiter in eine klassische **Matrix** mit den Parametern Leistung und Potenzial eingeordnet. Um im Unternehmen K als Talent nominiert zu

werden „*muss im Grunde genommen, wie das Usus ist, im oberen rechten Quadranten sein*“. Das Potenzial und die Leistung müssen sehr hoch sein und „*die Erwartungen übersteigen*“. Anschließend erfolgt eine automatische Nominierung als Talent durch das unterstützende IT-System ETWeb. Die Portfoliobeurteilung ist damit die Grundlage für die Entscheidung über den Status „Talent“ oder „kein Talent“. Neben dieser formalisierten Nominierung gibt es „*für Führungskräfte auch die Möglichkeit, eine manuelle Talentnominierung vorzunehmen*“. Dann sind allerdings eine schriftliche Begründung sowie eine Validierung durch den Bereichsleiter erforderlich.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Der Strategie- und Unternehmensbezug des Kompetenzmanagements ist im Unternehmen genauso vorhanden wie eine Vielfalt an unterschiedlichen Diagnoseinstrumenten zur Messung von Kompetenzen. Auch der Nominierungsprozess ist im Allgemeinen gut strukturiert.

Handlungsempfehlung I: Nutzung von Kompetenzprofilen zur Besetzung vakanter Positionen

Die Kompetenzmodelle der einzelnen Mitarbeiter könnten weiterhin zur Besetzung von vakanten Positionen im Unternehmen verwendet werden, indem das Anforderungsprofil einer Position und die Kompetenzprofile von Mitarbeitern übereinander gelegt werden. „*Das wird bislang noch nicht gezielt gemacht.*“ Gleichzeitig kann auf diese Weise das interne Personalmarketing gestärkt werden, da bei vakanten Positionen zuerst im Unternehmen rekrutiert wird. Von der Geschäftsführung wurde vorgegeben „*wesentlich stärker auf die interne Talentförderung zu setzen und bei jeder Stelle und bei den Schlüsselstellen immer zu berücksichtigen, dass man jemanden aus der Gruppe oder der eigenen Firma nimmt als von außen zu rekrutieren*“. Diese Vorgabe könnte mit dem Mitarbeiterscreening bei Vakanzen erfüllt werden.

Handlungsempfehlung II: Berücksichtigung von „soft facts“ bei der Nominierung

Die Talentnominierung erfolgt bisher ausschließlich auf den Komponenten Leistung und Potenzial. Diese Parameter haben zwar eine hohe Relevanz für Talentmanagement, jedoch sollten zusätzlich „hard facts“ (beispielsweise Zeugnisse, biografische Hintergrunddaten etc.) und „soft facts“ (wie persönliche und soziale Kompetenzen etc.) in der Beurteilung bedacht sein. Die Messung dieser weichen Persönlichkeitsmerkmale wird bereits in der Anwendung von Auswahlinstrumenten gemessen und sollte daher bei der Talentnominierung berücksichtigt werden.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Das Unternehmen gibt an, eine Vielzahl von Instrumenten zur Talententwicklung zu nutzen, doch die meisten werden entweder für alle Beschäftigten angeboten oder nur für das Top-Management. Gezielte Förderungen für Talente unterhalb des Top-Managements gibt es bisher noch nicht. Personen werden zwar als Talente nominiert, aber *„diese Talente warten bislang darauf, dass man mit ihnen ganz gezielt etwas anfangt“*. Sie hängen in der Luft. Die zur Entwicklung eingesetzten Instrumente sind größtenteils *„sehr, sehr individuell“* zugeschnitten und nur teilweise **standardisiert**. Mentoring und Coaching werden genutzt, da beide Instrumente als *„extrem effizient und effektiv“* eingeschätzt werden. Weiterhin werden besondere Aufgaben und Projekte angeboten, um den Mitarbeitern neue Herausforderungen zu geben und neue Talente zu entdecken. Damit einhergehend ist häufig eine frühe Übertragung von Führungsverantwortung. Aufgrund der internationalen Ausrichtung des Unternehmens und den Auslandsstandorten sind auch Entsendungen möglich. Und schließlich werden Traineeprogramme und Duale Studienangebote genutzt, um Mitarbeiter zu entwickeln.

Viele Trainings folgen dem Prinzip des *„Lernens on-the-job und dieses learning on-the-job ist hier ein riesiger Benefit“*. Auch die Theorie hat on-the-job-Trainings als effektive Maßnahmen erkannt (vgl. Teil I, Kapitel 6.2.2), sodass das Unternehmen sich mit dieser Vorgehensweise auf einem sehr guten Weg befindet. Die Trainings erfolgen realitätsnah in alltäglichen Berufssituationen, die Talente werden selbst aktiv und direkte Lernerfolge können erzielt werden. Der Trainingseffekt verpufft nicht, sondern spiegelt sich direkt im Alltag.

Teilweise treten Schwierigkeiten bei der konsequenten Umsetzung der Instrumente auf. Die Entwicklungsmöglichkeiten sollen sich im Unternehmen etablieren, sie sollen konsequent genutzt werden und sich nicht zu *„Eintagsfliegen“* entwickeln. Damit sie aber in Anspruch genommen werden, muss ein Bewusstsein über die Trainingsmöglichkeiten geschaffen werden. Zudem treten immer wieder Budgetierungsschwierigkeiten auf. Die Notwendigkeit der Maßnahmen und die damit verbundene Vergabe von Budgets wird insbesondere bei Entwicklungsmaßnahmen häufig hinterfragt.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Bandbreite der Entwicklungsinstrumente ist groß und deckt alle notwendigen Bereiche ab. Optimierungsvorschläge, aufbauend auf dem Status quo, beziehen sich daher auf den Prozess der Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen und den Aufbau eines abgestimmten, systematischen Entwicklungsmodells.

Handlungsempfehlung I: Anschluss von Entwicklungsmaßnahmen an eine Talentnominierung

Auf eine Nominierung eines Mitarbeiters unterhalb des Top-Managements als Talent erfolgt kein direkter Anschluss von Entwicklungsinstrumenten. Diese Prozesslücke sollte behoben werden. Es müssen nicht sofort nach der Nominierung Trainings durchlaufen werden, aber zumindest sollte den Talenten dargelegt werden, welche Möglichkeiten vorhanden sind und dass sie von ihnen in Anspruch genommen werden können. Sie dürfen nicht „in der Luft hängen gelassen werden“, da auf lange Sicht sonst die Gefahr einer Kündigung besteht.

Handlungsempfehlung II: Ganzheitlicher Trainingsaufbau

Hinter der Gesamtheit der Trainings sollte ein integriertes und aufeinander abgestimmtes Modell stehen. Dies ermöglicht ein systematisches Vorgehen und den Aufbau von Trainings aufeinander, sodass eine möglichst zielgerichtete Entwicklung des Talents stattfinden kann. Dazu ist jedoch Transparenz hinsichtlich der verfügbaren Trainingsmöglichkeiten notwendig, um die jeweils passenden Instrumente auswählen zu können.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Der Einsatz von Talenten folgt im Unternehmen K keinen festgelegten **Karrierpfaden**, sondern wird individuell entwickelt. Vier Hauptebenen lassen sich dennoch unterteilen: „*Mitarbeiterebene, Führungsebene, mittleres Management und Top-Management*“. Es müssen jedoch nicht alle Ebenen nacheinander durchlaufen werden, um in der Hierarchie aufzusteigen. Eine individuelle Karrieregestaltung und auch das Überspringen von Zwischenstufen sind so möglich.

Die **Nachfolgeplanung** ist nicht umfassend transparent gestaltet. Ausschlaggebend dafür ist das informelle Vorschlagswesen im Unternehmen. Führungskräfte können Talente für vakante Stellen empfehlen und so formelle Hürden überspringen. Gleichzeitig entsteht auf diese Weise Intransparenz bei der Stellenbesetzung, die langfristig Unmut und Verdruss bei den nicht nominierten Mitarbeitern hervorrufen kann. Diese Undurchsichtigkeit soll aber zukünftig reduziert werden. Es gilt daran zu arbeiten, „*dass das Inoffizielle ein Stück irgendwo zumindest weit in einen Rahmen zu gießen*“.

Fehlende Transparenz herrscht ebenfalls in Bezug auf die Kommunikation der Nominierung als Talent. Im Unternehmen K ist es die Aufgabe einer Führungskraft ihre Mitarbeiter zu informieren, dass sie als Talent identifiziert wurden. Nicht alle Führungskräfte

te teilen dies aber den Talenten mit, sodass einige Mitarbeiter über ihre Nominierung Bescheid wissen, andere hingegen nicht.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Erreichung von transparenten Prozessen im Rahmen des Einsatzes von Talenten ist ein Thema, das zukünftig mehr Berücksichtigung finden und optimiert werden sollte.

Handlungsempfehlung I: „Informelles“ zu Gunsten von Transparenz reduzieren

Zum einen bezieht sich die Transparenzschaffung auf die Karrierepfade und deren Gestaltung. Die unterschiedlichen Pfade sind zwar bekannt, aber durch das informelle Vorschlagswesen werden Mitarbeiter, die formal auf eine Stelle passen, nicht berücksichtigt, sondern jene, die über gute Kontakte und Netzwerke im Unternehmen verfügen. Eine Reduktion des informellen Vorgehens durch eine formalisierte Nachfolgeplanung kann helfen, den aufsteigenden Unmut zu reduzieren. Die Planung würde zum einen die Intransparenz reduzieren, zum anderen die langfristige Personalplanung strukturieren und deutlich machen, bei welchen Positionen zukünftig Bedarf entsteht (vgl. Teil I, Kapitel 7.4). So können frühzeitig passende Nachfolger auf Basis eines systematischen Vorgehens gefunden werden.

Handlungsempfehlung II: Einheitliche Kommunikation von Nominierungen

Weiterhin ist die Kommunikation einer Talentnominierung zu vereinheitlichen. Die Führungskräfte sollten entweder angehalten sein, ihre Talente über den Status zu informieren oder nicht. Dafür sollte unternehmensweit eine allgemeingültige Vorgabe gelten. Da aber zum jetzigen Zeitpunkt beispielsweise keine Entwicklungsmaßnahmen direkt an eine Talentnominierung anschließen (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 5.1), ist die Nichtbekanntmachung der empfehlenswerte Weg.

Handlungsempfehlung III: Frühe Führungsübertragung und Verantwortlichkeiten

Im Hinblick auf den konkreten Einsatz von Talenten stellen sich in der Literatur die frühe Übertragung von Führungsaufgaben sowie die Verantwortlichkeit für einen bestimmten Bereich inklusive Handlungsspielräume als wichtigste Instrumente dar (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.4.2). Sie tragen wesentlich dazu bei, dass Talente sich in einem Unternehmen wertgeschätzt fühlen und unterstützen damit die Bindung dieser Personen an das Unternehmen.

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Um die vorhandenen Talente im Unternehmen zu halten, werden diverse **Instrumente** genutzt. Entwicklungsmöglichkeiten und Trainingsangebote zählen ebenso zum Portfolio wie ein positionsangemessenes Gehalt. Dies „*muss aber angepasst werden*“, um konkurrenzfähig zu bleiben und zur Bindung beizutragen. Weiterhin zählen flexible Arbeitszeitmodelle, verwirklicht unter anderem durch das Fehlen einer Kernarbeitszeit und Home Office-Möglichkeiten, und die Ermöglichung einer Work-Life-Balance zu den wichtigen und effektiv eingeschätzten Instrumenten im Rahmen der Talentbindung. Das Arbeitsumfeld wird ebenfalls als ein wichtiger Faktor bei der Arbeitgeberwahl eingeschätzt und dient, wenn es positiv empfunden wird, als Bindungsinstrument. „*Ein hohes Maß an Selbstorganisation und Eigenständigkeit, also die Freiheitsgrade.*“ sind dabei die wichtigsten Parameter laut Unternehmen. Schließlich bietet das Unternehmen K seinen Mitarbeitern Fringe-Benefits an, also zusätzliche Leistungen, die Mitarbeiter in Anspruch nehmen können. Dazu zählen das Angebot von Sportprogrammen, Kindergartenplätzen/eine finanzielle Unterstützung bei externen Kindergärten oder die einhundertprozentige Subventionierung der Fahrkarten für den öffentlichen Nahverkehr. Diese Maßnahmen werden zwar nicht als ausschlaggebend für die Bindung betrachtet, aber von vielen Mitarbeitern wertgeschätzt. Abbildung 53 bildet die eingeschätzte Wirksamkeit der **Top-5-Maßnahmen** ab. Es wird deutlich, dass sowohl weiche als auch harte Faktoren für die Bindung als wichtig betrachtet werden.

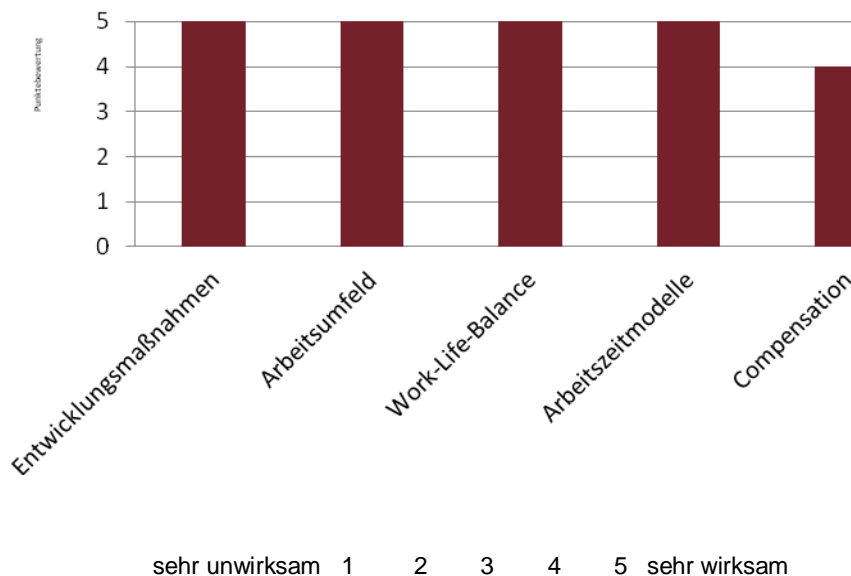


Abbildung 53: Wirksamkeitseinschätzung von Bindungsinstrumenten

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Im Benchmark-Vergleich ist das Unternehmen K mit dem Angebot von Bindungsinstrumenten im oberen Mittelfeld einzuordnen. Ein Großteil der Maßnahmen ist nicht spezifisch auf Talente zugeschnitten, sondern kann auch von Nicht-High Potentials in Anspruch genommen werden. Eine „Sonderbehandlung“ findet nicht statt.

Handlungsempfehlung I: Instrumente speziell für Talente

Für Talente sollten spezielle Bindungsmaßnahmen entwickelt werden, die ihre Bedeutung deutlich machen und die Wertschätzung des Unternehmens spiegeln. Ein Abheben zu den üblichen Bindungsinstrumenten ist erstrebenswert. Über Mitarbeiterbefragungen können die wichtigsten Instrumente abgefragt und gegebenenfalls implementiert werden. Die Retentionmaßnahmen sollten so ausgerichtet sein, dass sie ein Commitment seitens des Talents erzeugen, bestenfalls ein affektives Commitment (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.1). Durch eine emotionale Bindung des Talents an das Unternehmen wird die Wahrscheinlichkeit, dass es im Unternehmen bleibt, deutlich erhöht und die Fluktuationsquote gesenkt.

Handlungsempfehlung II: Zielgruppenspezifische Angebote

Alle Bindungsinstrumente sollten zielgruppenspezifisch angeboten werden, nicht nach dem „Gießkannenprinzip“. Entsprechend der Zielgruppe sollten unterschiedliche Möglichkeiten zur Auswahl stehen, angepasst an die Lebenssituation. Für Familienmütter ist beispielsweise eine Kinderbetreuung wichtiger als zusätzlichen Schulungen oder Sonderprojekte. Trainees hingegen bevorzugen möglicherweise Auslandseinsätze. Insbesondere auf die Wünsche von kritischem Personal, also jene Mitarbeiter, die bedeutsam für den Unternehmenserfolg sind, sollte eingegangen werden, um sie im Unternehmen zu halten.

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Im Unternehmen K wird kein ganzheitliches Controlling in Bezug auf Talentmanagement gelebt. **Einzelne Trainingsmaßnahmen** werden zwar evaluiert, beispielsweise zur Trainingszufriedenheit, andere Bereiche werden nicht evaluiert: *„Kennzahlen zum Trainingserfolg haben wir nicht, zum Transfer haben wir nicht“*. Generell wird also nur ein Bruchteil des Talentmanagements mit einzelnen Kennzahlen gemessen. Zudem wird häufig mit den Daten, die gemessen werden, *„nicht konsequent [gearbeitet]“*. Gründe, warum diese Daten nicht genutzt werden, wurden nicht genannt.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Dieser Bereich des Talentmanagements ist im Unternehmen K noch am wenigsten entwickelt und bietet somit Optimierungsmöglichkeiten. Zwar werden Kennzahlen erhoben, aber dies sind nur wenige und mit ihnen wird nicht gearbeitet.

Handlungsempfehlung I: Formulierung von Kennzahlen und deren Erfassung

Ein Verbesserungsvorschlag besteht in dem Festlegen relevanter Kennzahlen sowie der systematischen Erfassung dieser (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1). Dabei sollten für die unterschiedlichen Bereiche des Talentmanagements jeweils vier bis fünf Kennzahlen festgelegt werden anhand derer der Erfolg von eingesetzten Maßnahmen gemessen wird. Nach der Erhebung der Kennzahlen sollten diese im Unternehmen verwendet werden, um beispielsweise Trainingsmaßnahmen anzupassen, die Bindungsinstrumente zu verändern oder die „time-to-fill“ einer vakanten Stelle zu reduzieren.

Handlungsempfehlung II: Implementierung einer Talent Scorecard

Zukünftig ist die Erstellung einer Talent Scorecard (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2), angelehnt an die Balanced Scorecard, zur Erfassung, Steuerung und Dokumentation der Talentmanagement-Aktivitäten ein Optimierungsvorschlag. Sie ermöglicht eine ganzheitliche Evaluation des Talentmanagements im Unternehmen. Die Definition von relevanten Kennzahlen sowie die Vorgabe von zu erreichenden Zielgrößen ist der erste Schritt. Anschließend können Maßnahmen für die verschiedenen Bereiche erarbeitet werden, um die vorgegebenen Zielgrößen zu erreichen. Gleichzeitig sind durch kontinuierliche Überprüfungen Anpassungen der abgeleiteten Schritte möglich. Gemeinsam sollten die verschiedenen Zielvorgaben in der Talent Scorecard dazu beitragen, die strategischen Ziele im Talentmanagement (und in der Unternehmensstrategie) zu erreichen und die verschiedenen Bereiche des Talentmanagements integrativ zu betrachten.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Unterstützung im Talentmanagement durch IT-Systeme gewinnt das Unternehmen K mit zwei Programmen. Auf Basis von SAP HR wird die Personalstammdatenpflege vorgenommen. Es ist nicht spezialisiert auf Talentmanagement, sondern dient „*nur als Stammdaten-System und Abrechnungssystem*“. Für Talentmanagement ist das ETWeb-System eine wichtige Grundlage, da es eine direkte Unterstützung im Talentmanagement bringt. Entwicklungsmaßnahmen sowie Karrierepfade der Talente sollen hier dokumentiert werden. Um einen Datentransfer zu ermöglichen, wurde kürzlich eine **Schnittstelle** „*definiert und muss programmiert werden*“. Aufgrund des erst kurzen

Bestehens der Schnittstelle sind noch keine Erfahrungen über den Nutzen und die Handhabbarkeit vorhanden.

Problematisch ist aber, dass das ETWeb-System noch nicht im Bewusstsein der Führungskräfte verankert ist und dementsprechend nur wenig genutzt wird. Die Ziele bestehen langfristig in einem reibungslosen Austausch von Personaldaten der beiden Systeme sowie einer effizienteren Unterstützung durch IT-Software.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Mit dem ETWeb-System hat das Unternehmen eine gute Grundlage, um Talentmanagement IT-basiert zu steuern. Die konsequente Nutzung kann das Talentmanagement unterstützen, muss dafür aber noch in das Bewusstsein der Führungskräfte rücken. Eine hohe Benutzerfreundlichkeit sowie das Aufzeigen der Vorteile des Systems können dies unterstützen.

Handlungsempfehlung: Nutzung des vorhandenen IT-Systems

Das ET-Web-System ermöglicht eine Erfassung aller relevanten Daten in Bezug auf ein Talent, wie beispielsweise die erfolgten Trainings oder den Karriereweg. Voraussetzung dafür ist allerdings die kontinuierliche Einspeisung der Informationen in das System. Anhand dieser Eintragungen kann ein Talent Record für jeden High Potential erstellt werden, in dem alle wesentlichen Merkmale über diesen zusammengefasst sind und abgerufen werden können. Zukünftige Förderungsmaßnahmen oder Bindungsinstrumente können so in Abstimmung auf die bisherige Laufbahn im Unternehmen angelegt werden.

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Die Human Resource-Strategie richtet sich nach der **Unternehmensstrategie** aus. Angelehnt an die **Human Resource-Strategie** sollte die **Talentmanagement-Strategie** entwickelt werden, was „für das Top-Management [...] seit Jahren [gemacht wird]. Für das darunterliegende Management bislang noch nicht“. Für diese Ebenen soll zukünftig aber auch die Talentstrategie aus der Human Resource-Strategie abgeleitet werden.

Organisatorisch angesiedelt ist das Talentmanagement „im HR-Bereich“, genauer in der Personalentwicklung, die für die gesamte Prozesssteuerung verantwortlich ist und laut Befragtem einen Mehrwert für das Unternehmen allein dadurch erzeugt, „dass es das Talentmanagement überhaupt im Unternehmen gibt“. Einbezogen in das Talent-

management werden auch die Human Resource-Business Partner und andere Human Resource-Bereiche, zu denen enge Schnittstellen bestehen. Parallel werden auch die Führungskräfte der jeweiligen Talente in den Prozess eingebunden, „*wenn es um ihre Mitarbeiter geht*“. Eine passende Förderung und Bindung der Talente sind nur durch ein „Hand in Hand“-Arbeiten mit der jeweiligen Führungskraft möglich.

Die **Prozesse** im Talentmanagement wurden und werden definiert und abgebildet. Es wurde „*investiert in ein System, um Prozesse abzubilden*“. Die konkrete Ausgestaltung der Prozesse wurde im Interview jedoch nicht näher erläutert. Da sich das Unternehmen derzeit in einer Phase des Umbruchs befindet, sind möglicherweise die Prozesse noch nicht vollständig modelliert und erprobt. Entscheidend für die Prozessgestaltung ist jedoch, dass die verschiedenen Bereiche des Talentmanagements integriert betrachtet werden und so ein ganzheitliches Talentmanagement gelebt werden kann.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Zusammenarbeit zwischen der Personalentwicklung, anderen Human Resource-Bereichen und den Führungskräften funktioniert gut. Optimierungsvorschläge können hinsichtlich der Prozessgestaltung im Unternehmen gegeben werden. Eine Verzahnung aller Prozesse im Rahmen eines integrativen Talentmanagements wird bisher noch nicht gelebt.

Handlungsempfehlung I: Strategieableitung für Talentmanagement

Um einen integrativen Ansatz zu verfolgen ist die Einbindung von Talentmanagement in die Unternehmens- und Personalstrategie sowie in die Unternehmenskultur notwendig. Die Verankerung in der Strategie hebt die Bedeutung von Talentmanagement hervor und definiert es als eine explizite Aufgabe im Unternehmen. Für das Top-Management wird diese Empfehlung bereits umgesetzt, für die darunter liegenden Ebenen sollte dies als Zukunftsaufgabe betrachtet werden. Die Einbindung in die Unternehmens- und Personalstrategie erhöht das Bewusstsein für Talentmanagement und fördert die Akzeptanz.

Handlungsempfehlung II: Prozesscharakter hervorheben und leben

Talentmanagement sollte als ein Prozess verstanden werden, den ein Mitarbeiter durchlaufen kann: Beginnend mit der Gewinnung und Nominierung über die Entwicklung und den Einsatz, unterstützt von IT-Systemen und verankert in der Unternehmenskultur. Für die Prozessgestaltung wurde im Unternehmen K in ein System investiert, das die gewünschten Prozesse abbilden kann. „*Man hat in ein System, das Prozesse abbilden kann, investiert. Aber in konkrete Maßnahmen, die den Menschen zu Gute kommen, das hat man nicht gemacht.*“ Beispielsweise schließen Entwicklungs-

maßnahmen noch nicht an eine Nominierung an. Der erste Schritt wurde getan, der zweite steht noch aus. Talentmanagement muss nun umgesetzt werden, nachdem die einzelnen Prozessschritte modelliert sind. Im Zuge der Prozessdefinition sollte eine inhaltliche Abstimmung der verschiedenen Schritte und ein abteilungsübergreifendes Denken vorhanden sein, um den ganzheitlichen, prozessualen Charakter, der für eine erfolgreiche Implementierung von Talentmanagement erstrebenswert ist, zu fördern (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2.3).

Handlungsempfehlung III: Ganzheitlichkeit von Talentmanagement

Talentmanagement integriert die verschiedenen Kernprozesse des Human Resources miteinander und übernimmt dadurch eine übergreifende Funktion. Das Erkennen dieser Verzahnung von unterschiedlichen Bereichen im Talentmanagement ist der grundlegende Schritt für eine ganzheitliche Bearbeitung dieses Themenfeldes und für die oben genannte Prozessdefinition. Schnittstellen werden deutlich, Synergien können genutzt werden und der gesamte Prozess kann systematisch aufgebaut werden. Durch die enge Zusammenarbeit mit anderen Human Resource-Abteilungen und den Führungskräften ist eine gute Grundlage gegeben, um ein systematisches, ganzheitliches Talentmanagement aufzubauen. Das Unternehmen K sollte diesen integrativen Charakter bei allen Entscheidungen, Maßnahmen und Gestaltungen in Bezug auf Talentmanagement bedenken und regelmäßig überprüfen.

11 Fazit

Für das Unternehmen K haben die Talentbindung sowie die Identifikation und Auswahl die oberste Priorität im Talentmanagement. Der Fokus liegt darauf, erst einmal mit dem zu arbeiten, *„was wir haben, und nicht die ganze Zeit uns daran orientieren, was wir noch von außen kriegen können. Und das bedeutet erst mal mit der bestehenden Potenzialmasse zu arbeiten“*. Die Talente im Unternehmen sollen gehalten bzw. neue Talente identifiziert werden, bevor nach neuen High Potentials außerhalb gesucht wird. Damit wird konsequent die Strategie verfolgt, den Fokus auf die Rekrutierung im Betrieb zu legen. Anschließend sind die Gewinnung von Talenten und die Talententwicklung die Bereiche, die auf der Agenda stehen. Da bisher noch nicht direkt Entwicklungsprozesse oder eine Laufbahnplanung an die Talentnominierung angeschlossen sind, gilt es, dies zu ändern, um die Talente nicht länger „in der Luft hängen“ zu lassen. Gleichzeitig soll eine *„konzentriertere, transparentere Kooperation mit Hochschulen, wo wir unseren größten Kernbedarf haben“*, erreicht werden. Mäßig wichtig sind der Einsatz von Talenten sowie die unternehmerischen Voraussetzungen, die als dritte und

vierte Priorität genannt werden. Controlling und die Evaluation von Talentmanagement werden als am wenigsten wichtig betrachtet.

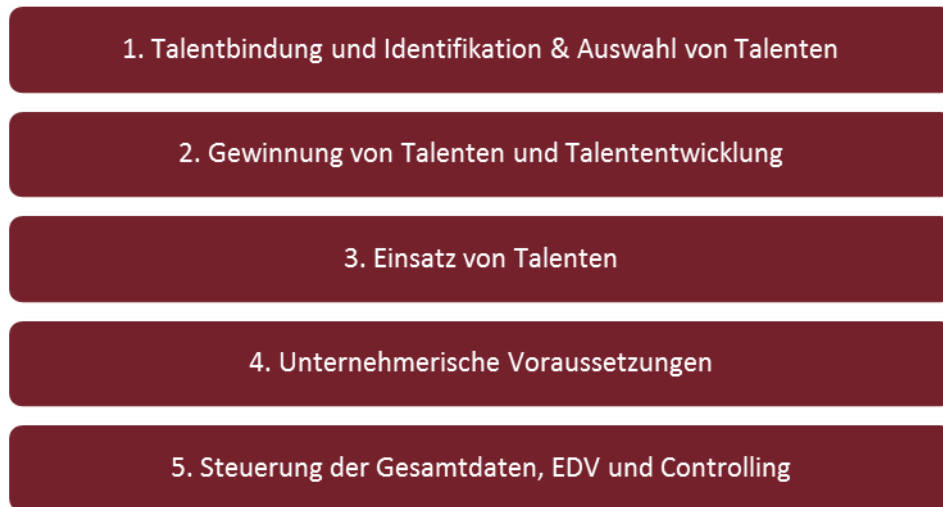
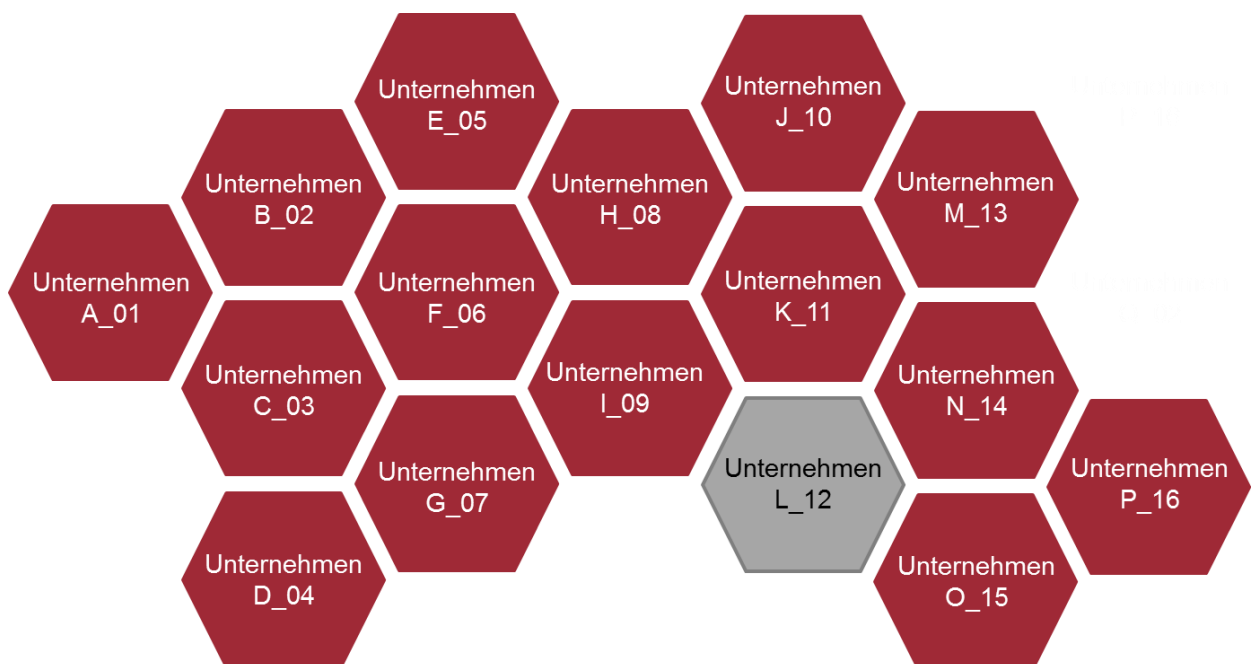


Abbildung 54: Priorisierung der Talentmanagement-Prozesse

Das Unternehmen ist generell gut aufgestellt, um in der Zukunft ein integratives Talentmanagement zu leben. Gleichzeitig sind auf dem Weg dahin noch einige Veränderungen notwendig, die das Unternehmen bereits teilweise selbst erkannt hat. Das Unternehmen „*befindet sich in einem Wandel*“. Die Handlungsempfehlungen dieser Arbeit können den Wandel hoffentlich positiv unterstützen und helfen, ein integratives Talentmanagement aufzubauen und erfolgreich zu leben.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_L_12



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	492
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	492
2.1	Status Quo	492
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	493
3	Gewinnung von Talenten	494
3.1	Status Quo	494
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	495
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	496
4.1	Status Quo	496
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	497
5	Talententwicklung und -förderung	498
5.1	Status Quo	498
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	499
6	Einsatz von Talenten	500
6.1	Status Quo	500
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	501
7	Talentbindung	502
7.1	Status Quo	502
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	503
8	Controlling des Talentmanagements	505
8.1	Status Quo	505
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	506
9	Talentmanagement und IT	507
9.1	Status Quo	507
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	509
10	Unternehmerische Voraussetzungen	510
10.1	Status Quo	510
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	512
11	Fazit	513

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 55: Übersicht Talentmanagement-Gesamtbewertung im Unternehmen	514
---	-----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 32: Wirksamkeitseinschätzung der Befragten zu den Instrumenten der Talentgewinnung.....	494
--	-----

1 Einleitung

Das befragte Unternehmen L stammt aus der Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche. Heute beschäftigt es circa 170.000 Mitarbeiter weltweit. In Deutschland konnte das Unternehmen mit rund 9.000 Beschäftigten zuletzt einen Umsatz in Milliardenhöhe verbuchen.

Im Rahmen dieses Lehrforschungsprojekts wurden vier Mitarbeiter zum Thema Talentmanagement interviewt, dazu je ein Vertreter aus Human Resources und Betriebsrat sowie ein Talent und eine Führungskraft. Der Human Resource-Vertreter bekleidet als Führungskraft im Human Resource-Management die Position des Projektleiters Talentmanagement. Für die Sichtweise des Betriebsrats konnte ein Manager im Bereich Wirtschaftsprüfung gewonnen werden. Dieser ist als Prüfungsleiter und Betriebsratsvorsitzender tätig. Der als Talent identifizierte Mitarbeiter sowie die Führungskraft sind beide Manager im Bereich Consulting.

Mit diesen vier Interviewpartnern konnte für das Projekt die volle Bandbreite an möglichen Perspektiven in Bezug auf die Untersuchung des Talentmanagements im Unternehmen L gewonnen werden. Dadurch wird nicht nur ein recht umfängliches Bild der vorherrschenden Situation in Unternehmen L skizziert, sondern eine konsolidierende Übersicht verschiedener Wahrnehmungen und Meinungen zu den untersuchten Talentmanagement Themen dargelegt.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Einleitend lässt sich grundlegend sagen, dass sich die Talentstrategie aus der Human Resource-Strategie ableitet und letztere eine direkte Verbindung zur übergeordneten Unternehmensstrategie aufweist. Diese mittelbare Verbindung zur Unternehmensstrategie ist nicht als nachgelagert zu verstehen, sondern komplementär und somit geschäftskritisch. Der Betriebsrat führt dazu treffend an: *„Talente fördern gehört einfach zum Geschäft“*.

Die Verbindung vom Talentmanagement zur **Unternehmenskultur** wird ebenfalls als entscheidend angesehen, weil Talente die Führungskräfte von Morgen stellen. Somit wird nicht nur die Identifikation mit der vorherrschenden Unternehmenskultur als substantiell erachtet, sondern auch herausgestellt, dass diese Führungskräfte von Morgen die Unternehmenskultur maßgeblich weiterentwickeln werden.

Unter Zugrundelegung der Wachstumsziele des Unternehmens L ergibt sich ein Personalbedarf, der unter anderem durch effektives Talentmanagement gedeckt werden soll. Laut Human Resources geht es dabei folgerichtig „*ganz konkret um das Thema Nachfolgeplanung [...], Besetzung von strategisch wichtigen Positionen und Pipelinemanagement*“. Die Verknüpfung des Talentmanagements mit den **Unternehmenszielen** ist somit unter Berücksichtigung der Geschäftssituation gewährleistet.

Weiterhin liegt im vorliegenden Unternehmen L allgemein ein weitgehend einheitliches Verständnis des Talentbegriffs vor. Anzumerken ist hierbei, dass Human Resources und Betriebsrat das Talentmanagement aus konzeptioneller Sicht klar durch Leistungsbereitschaft und Potenzial definieren. Bei Talent und Führungskraft herrscht hingegen ein eher operatives Verständnis vor, das unter anderem auch Expertise und Persönlichkeitseigenschaften umfasst.

Abschließend lässt sich sagen, dass ein **tendenziell elitärer Ansatz** von Talentmanagement vorzufinden ist, bei dem Schlüssel Talente gezielt durch High Potential-Programme gefördert werden. Dennoch erfahren auch alle anderen Mitarbeiter Förderung durch spezielle Trainingsmaßnahmen. Die besondere Hervorhebung von High Potentials trägt der Hochleistungskultur des Unternehmens L Rechnung. Der in die bestehende Unternehmenskultur integrierte Talentmanagement-Ansatz stellt sich hierbei klar heraus.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund des Status Quos lassen sich kaum Optimierungsvorschläge ableiten. Wie dargelegt wurde, liegt bereits ein weitgehend einheitliches **Verständnis des Talentbegriffs** vor, sodass eine weitere Konkretisierung desselben überflüssig erscheint. Einzig auf operativer Seite (Führungskraft und Talent) werden die mit einem Talent definierenden Attribute „Leistungsbereitschaft“ und „Potenzial“ nicht konkret genannt. Im Laufe des Interviews wird jedoch deutlich, dass dies im Bewusstsein der Befragten verankert ist. An dieser Stelle empfiehlt sich zumindest eine einheitliche Kommunikation des Talentbegriffs im Unternehmen L, sodass sich ein genaues Bewusstsein über die erforderlichen Eigenschaften eines Talents unternehmensweit herausbildet.

Für die Beurteilung des Talentmanagements als integrativen Ansatz im Unternehmen L ist wichtig herauszustellen, dass das Talentmanagement in die Unternehmensstrategie und -kultur eingebunden ist (vgl. Stahl, Björkman et al., 2012). Bezüglich einer genaueren Betrachtung der Interaktion beteiligter Akteure sowie der Verzahnung von Kernprozessen wird an dieser Stelle auf Kapitel 10 dieser Ausarbeitung verwiesen.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Im Allgemeinen wird die Talentgewinnung im Unternehmen L durch den „**War for Talents**“ deutlich erschwert. Speziell im Bereich der Wirtschaftsprüfung besteht ein harter Wettbewerb um die besten Talente. In Bezug auf die Hierarchieebene lassen sich Engpässe auf (Senior) Consultant- und Managerebene feststellen (Gradestruktur: Consultant - Senior Consultant - Manager - Senior Manager - gegebenenfalls Direktor - Partner). Darüber hinaus werden die gestiegene Wiederbesetzungsdauer, mangelnde Erfahrung der Bewerber sowie eine durch Knappheit hervorgerufene Erhöhung des Marktgehalts als Herausforderungen angegeben.

Instrumente der Talentgewinnung	Bewertungen		
	HR	Talent	FK
Image-/Stellenanzeigen	3	3	5
Werbematerial	2	2	3
Sponsoring	3	2	3
Hochschulmessen/Unternehmenspräsentationen	3	4	4
Homepageauftritt	2	-	2
Lehraufträge	4	-	1
Online-Jobbörsen	3	5	3
Stipendienvergabe	4	-	1
Social Media	2	4	3
Praktika	5	4	4
Abschlussarbeiten	4	4	2
Duales Studium	4	-	-
Persönliche Kontakte	-	5	5

sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam

Tabelle 32: Wirksamkeitseinschätzung der Befragten zu den Instrumenten der Talentgewinnung

Im betrachteten Unternehmen L wird im Bereich des externen Personalmarketings eine breite Palette an **Instrumenten zur Gewinnung** von Talenten genutzt (vgl. Tabelle 32). Die Einschätzung der Wirksamkeit dieser Instrumente geht zum Teil jedoch stark auseinander. So sind der Führungskraft zufolge neben Praktika vor allem solche vorteilhaft, die den Bekanntheitsgrad des Unternehmens erhöhen (Hochschulmessen/Unternehmenspräsentationen und Image-/Stellenanzeigen). Im Gegensatz dazu schätzt Human Resources vor allem Instrumente, die einen Bezug zur Praxis aufweisen (Praktika, Abschlussarbeiten, duales Studium, Stipendien und Lehraufträge). Das Talent bewertet außerdem Social Media als relativ wirksam. Einigkeit besteht vor allem

dahingehend, dass Praktika eines der effektivsten Instrumente darstellen. Ebenso verhält es sich mit Abschlussarbeiten, allerdings unter der Prämisse, dass diese auch richtig betreut und systematisch umgesetzt werden. Dies ist laut Führungskraft nicht immer der Fall.

Sehr aufschlussreich stellt sich die Frage nach weiteren (nicht aufgeführten) Instrumenten dar, wobei sowohl Talent als auch Führungskraft persönliche Kontakte als sehr wirksam im Rahmen der Rekrutierung von Talenten einschätzen. Diese bleiben im Unternehmen L bislang noch weitgehend ungenutzt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das **Talent Relationship Management**. In Unternehmen L gibt es sowohl interne als auch externe Talentpools für unterschiedliche Zielgruppen. So dient zum Beispiel ein allgemeiner interner Talentpool namens 'Genesispark' zur gezielten Förderung von High Potentials, um die nächsten Grades zu erreichen. Als externe Pools dienen unter anderem Praktikantenbindungsprogramme, um den Kontakt zu besonders vielversprechenden Kandidaten zu halten. Im Bereich Social Media dient die Alumni-Gruppe bei Xing dazu, ehemalige Mitarbeiter nicht aus den Augen zu verlieren. Durch den Einsatz externer Pools wird sich die Option offen gehalten, zu einem späteren Zeitpunkt Talente mit einem breiteren Erfahrungshorizont zurückzuholen.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Derzeit existiert im Unternehmen eine breite Streuung von Instrumenten zur Talentgewinnung, von denen einige stärker forciert werden als andere. Es erscheint empfehlenswert, den Fokus auf den Einsatz **individualisierter Instrumente** für spezifische Zielgruppen zu legen. Tendenziell sollten damit weniger Instrumente zum Einsatz kommen, diese dafür eine konsequente Umsetzung erfahren (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.2).

Eine Fokuslegung auf Praktika und zum Teil auch Abschlussarbeiten, verbunden mit der Aufnahme der Potenzialträger in ein Praktikantenprogramm zur weiteren Bindung an die Organisation, ist ein gelungenes, genutztes Beispiel des Unternehmens L für ein individualisiertes und systematisiertes Instrument.

Eine weitere Schwerpunktsetzung sollte die Nutzung der **persönlichen Netzwerke** der Mitarbeiter darstellen, welche einen erfolgsversprechenden, doch bislang ungenutzten externen Talentpool repräsentieren. Von Mitarbeitern empfohlene Bewerber weisen in der Regel eine höhere Qualität auf, da sich eine unbegründete Empfehlung negativ auf die eigene Reputation auswirken kann. In einem derartigen „Buddy Program“ steckt daher ein enormes Potenzial, was vom Talent mit den Worten „*jeder Mitarbeiter ist der erste Recruiter*“ ausgedrückt wird. Die Anreicherung dieses vorgeschlagenen Konzep-

tes mit Prämien pro erfolgreich eingestellten Mitarbeiter kann sich dabei auch – je nach Entwicklung und sich herausstellender Besetzungsqualität – im Laufe der Zeit erhöhen. Somit kann der Mitarbeiter aktiv beim Einsatz zielgerichteter Talentgewinnungsinstrumente eingebunden werden, was auch eine bindende/motivierende Wirkung auf den akquirierenden Mitarbeiter haben kann.

Bezüglich des Talent Relationship Managements sind, wie oben bereits aufgeführt, verschiedene zielgruppenspezifische **Talentpools** im Einsatz. Den Interviews zufolge und am Beispiel des 'Genesisparks' erscheinen diese bereits gut strukturiert und werden konsequent eingesetzt. Verbesserungspotenzial besteht dahingegen mit Blick auf die Alumni-Gruppe bei Xing. Diese wird aus Human Resource-Sicht bislang lediglich als Informationskanal genutzt. Hier wird eine konkretere Ausgestaltung in Form von Themenplatzierungen empfohlen, zu denen gemeinschaftlich virtuelle Gruppen zusammenkommen, um an fassbaren Zukunftsthemen des Unternehmens L zu arbeiten und Vorschläge dazu einzureichen. Dies kann bei Erfolg ein grundlegender Indikator für die Rückgewinnung möglicher Kandidaten aus diesen Pools sein.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Die Identifikation von Talenten in Unternehmen L beruht vor allem auf einer Leistungs- und einer Potenzialbeurteilung durch den Vorgesetzten beziehungsweise Mitarbeiterverantwortlichen. Daneben spiegelt sich im **Kompetenzmanagement-System** eine weitere Komponente, nämlich die des Entwicklungsstands. Dieser gibt Auskunft darüber, zu welchem Grad das Anforderungsprofil der Position erfüllt ist, also, ob sich jemand eher auf einem Einstiegsniveau befindet oder bereits für den nächsten Entwicklungsschritt in Betracht kommt. Das Kompetenzmodell ist in die drei Bereiche Client, People und Firm aufgeteilt, wobei Client die Zusammenarbeit mit Kunden, People das Zusammenwirken mit Kollegen und Firm die Außenwirkung als Vertreter des Unternehmens darstellen. Nach diesen Anspruchsgruppen sind die Anforderungen an die jeweiligen Stellen beziehungsweise Grades definiert. In Anlehnung an den Erfüllungsgrad zugeteilter Aufgaben werden Ist- und Sollkompetenzen abgeglichen und ein Weiterbildungsbedarf des Mitarbeiters abgeleitet. Diese Kompetenzeinschätzung ist grundlegend ein entscheidendes Kriterium für die Talentidentifizierung, jedoch nicht das einzige.

Eine Jahresbeurteilung auf den Dimensionen Leistung, Potenzial und Entwicklungsstand findet im Rahmen der jährlichen Beurteilungsrunde durch den Vorgesetzten statt und mündet in eine **Portfolio-Zuordnung**, die über die Eignung als Talent entscheidet.

In Bezug auf die **Instrumente zur Beurteilung** der relevanten Kompetenzen wird im befragten Unternehmen L stark auf das Mitarbeitergespräch und die Vorgesetztenbeurteilung vertraut. Letzteres findet durch die direkten Vorgesetzten und/oder durch das Managementteam in Integrationsmeetings (unternehmensweite Entscheidungsgremien zur Leistungsbeurteilung/Beförderung) statt. Ab Senior Manager-Ebene werden vor allem Assessment Center sowie Management Development Center eingesetzt. Diese Instrumente werden auch unter den Befragten als besonders effektiv eingeschätzt. Darüber hinaus finden Upward-Feedbacks und Projektfeedbacks Anwendung.

In Anlehnung an die Einschätzung der Interviewten weisen die genannten Instrumente, wie das Assessment Center und das Mitarbeitergespräch, eine hohe prognostische Validität und Akzeptanz auf (vgl. Teil I, Kapitel 5.8).

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Interviews zeigen auf, dass die einzelnen Teile des Talentauswahlprozesses und des Kompetenzmanagements nicht ineinander greifen und eher voneinander unabhängige Komponenten beziehungsweise Systeme darstellen. Dies mag dem Umstand geschuldet sein, dass sich das System noch in der Implementierungsphase befindet, wozu aber keine näheren Informationen vorliegen. Im optimalen Fall leitet sich in Anlehnung an das Kompetenzmanagement-System nicht nur der Weiterbildungsbedarf eines Mitarbeiters ab, sondern besteht zudem ein klarer Bezug zur Talentauswahl und anderen Bereichen des Talentmanagements, wie dem Talenteinsatz. So kann zum Beispiel ein geeignetes Kompetenzmanagement für die Talentauswahl kritische Kompetenzen indizieren und damit mögliche Kandidaten nominieren beziehungsweise zielgerichtet einsetzen. Leider ist den Befragungen nicht zu entnehmen, ob eine solch integrative Lösung bereits besteht oder angestrebt wird. Es wird erwähnt, dass das Kompetenzmodell zwar bei der **Talentidentifizierung** unterstützt, aber kein entscheidendes Kriterium darstellt. Um eine bessere Steuerung des gesamten Talentmanagement-Prozesses zu gewährleisten, ist jedoch ein integriertes System empfehlenswert (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.2).

An dieser Stelle ist zu beachten, dass ein zu hoher Automatisierungs- und Standardisierungsgrad in der Talentidentifikation mit der Gefahr verbunden ist, talentierte Querdenker und einzigartige Charakteristika unberücksichtigt zu lassen (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.2). Dieses Problem besteht derzeit im Unternehmen nicht, da Talente ausschließlich auf Vorschlag der Vorgesetzten diskutiert werden. Aus diesem Grund wird die Beibehaltung dieses **Vorschlagssystems** als zusätzliche Nominierungsmöglichkeit bei der auf einem Kompetenzmodell beruhenden Auswahl als sinnvoll erachtet.

Auch der in der Befragung ermittelte Ansatz zur Leistungsbeurteilung entspricht den aus der theoretischen Perspektive vorgeschlagenen Betrachtungsdimensionen, um einen ausreichend differenzierten Überblick im Talentauswahlprozess zu gewinnen (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.2). In diesem Punkt ist das Unternehmen gut aufgestellt.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Hinsichtlich der Talententwicklung ist das Unternehmen L breit aufgestellt. So werden auf dem Level des Trainings-on-the-job Mentoring Programme, Job Rotation und Enlargement, Entsendungen, frühe Führungsverantwortung und strategisch wichtige Man-date (Stretch Assignments, die positiv im Performance Management System (PMS) berücksichtigt werden) genutzt. Durch den damit einhergehenden Fokus auf „**learning-by-doing**“ wird ein hohes Motivations- und Entwicklungspotenzial realisiert (vgl. Teil I, Kapitel 6.2.2).

Weiterhin positiv stellt sich das Bewusstsein zu den Limitierungen einiger Instrumente dar. Demnach betont Human Resources, dass Stretch Assignments ein nachhaltiges Lernziel verfolgen müssen und nicht als „*Lückenfüller*“ für das Tagesgeschäft dienen. Bezüglich der Entsendungen wird verdeutlicht, dass die durch Absenz bedingten Nachteile der Expatriates vermieden werden müssen. Mit Blick auf Job Rotation merkt außerdem das Talent an, dass dies nur zu einem gewissen Grad als sinnvoll erscheint, da bei zu exzessivem Einsatz der Eindruck eines „*Verschiebeparkplatzes*“ entsteht.

Hinsichtlich des **Mentoring Programms** existieren konträre Bewertungen. Aus Human Resource-Sicht funktioniert dies sehr gut. Die Führungskraft bewertet die Grundidee ebenfalls als positiv, vermisst jedoch einen „*Dreiklang aus Kompetenz, Verantwortung und Aufgabe*“. So besitzt der Mentor beispielsweise keine Entscheidungskompetenz ein Talent auf die „Advisory University“ (interne Weiterbildungsakademie) zu entsenden, obwohl er als Mentor von der Entscheidung vollkommen überzeugt ist. Aus Führungskräfte-sicht laufen daher Entscheidungen teilweise ineffektiv ab. Favorisiert werden generell eher die frühe Führungsverantwortung und Trainings als besonders zielführende Maßnahme zur Entwicklung von Talenten.

Ebenfalls gegensätzlich wird **Coaching** angesehen. Führungskraft und Talent verneinen die Existenz. Besonders das Talent wünscht sich künftig Coaching-Angebote, um bei Problemen mit der Projektführung mediale Unterstützung zu erhalten. Insgesamt hält das Talent dieses Instrument für potenziell besonders zielführend (begleitend zu Trainings/besonderen Aufgaben). Der Betriebsrat führt an, dass Coaching bereits in

überschaubarem Ausmaße realisiert ist. Projektleiter nehmen dies ergänzend innerhalb von Projekten je nach Bedarfslage wahr. Außerdem gibt es Effizienz-Coaches, die aus der Prüfungsabteilung bei stockenden Projekten hinzugezogen werden können.

Auf der Ebene des off-the-job-Trainings kritisiert die Führungskraft eine mangelnde Systematisierung im Benchmark zu anderen Unternehmen (zum Beispiel keine Implementierung in Zielerreichungsgesprächen). Des Weiteren erfolgt die Trainingsdurchführung meist durch interne Trainer, die aufgrund des allgemeinen Workloads überlastet sind. Daher können solche Trainings oft nur unzureichend vorbereitet werden, worunter die Qualität leidet und somit das Entwicklungsinstrument nicht mehr optimal funktioniert.

Mit Blick auf den **Individualisierungsgrad** der Entwicklungsmaßnahmen besitzt das Unternehmen L ein Grundgerüst an standardisierten Instrumenten. So sind das Rahmentrainingsangebot und das allgemeine High Potential-Programm für alle Talente gleich. Eine Individualisierung erfolgt durch eine starke Zugangsbeschränkung zu weiteren Entwicklungsschritten (Basis dafür zum Beispiel Potenzialanalysen, Mitarbeitergespräche etc.) und die spezifischen Mentoring Beziehungen.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Zunächst positiv erscheinen die breite Aufstellung des Unternehmens L und der erfolgte Fokus auf Training-on-the-job. Diese Herangehensweise ist in der Summe effizienter als ein alternativer Fokus auf off-the-job-Angebote (vgl. Teil I, Kapitel 6.2.2).

Allgemein ist zu empfehlen, den integrativen und aufeinander abgestimmten Charakter der gesamten Entwicklungsmaßnahmen künftig weiter zu forcieren. Dies sollte sich durch ein strukturiertes und systematisches Vorgehen auszeichnen (vgl. Teil I, Kapitel 6.9). Als Grundsatz gilt dabei die Maxime, ein individuelles, stärkenorientiertes, unterstützendes, netzwerkorientiertes, langfristig ausgerichtetes Maßnahmenpaket zu kreieren, das durch eine gleichmäßige Verantwortungsaufteilung zur Ausgestaltung zwischen Unternehmen und Talent nachhaltig und kontinuierlich verbessert wird (vgl. Teil I, Kapitel 6.9). Demnach ist im Falle des Unternehmens L besonders eine stärkere **Individualisierung und Systematisierung** anzuraten. Begleitend sollte darauf geachtet werden, ausreichend bedarfsorientierte Entwicklungsangebote für die Talente vorzuhalten. Unter der Prämisse der Wirtschaftlichkeit sollte der Zugang nicht zu stark eingeschränkt werden, da die Entwicklungsperspektive zu den wichtigen Entscheidungskriterien bezüglich Anstellung/Verbleib im Unternehmen gehören (vgl. Teil I, Kapitel 6.1).

Ergänzend erscheint bedeutsam, dass **Mentoring- und Coachingprogramme** als wichtige Basis für die Talententwicklung gelten müssen (vgl. Teil I, Kapitel 6.6). Ersteres ist bereits implementiert, könnte jedoch insofern noch verbessert werden, als dass die Mentoren in zukunftsweisende Entscheidungen – den Protegé betreffend – stärker eingebunden werden. Coaching sollte flankierend integrativ mit einer langfristigen Perspektive verwirklicht werden. Die derzeitigen Coaching-Angebote, welche einen Fokus auf reine Effizienzsteigerung besitzen, erscheinen rudimentär.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Auf einem generischen Level besitzt Unternehmen L klar definierte **Karrierepfade**, die in Form eines allgemeinen Grading-Modells standardisiert sind. So ist der hierarchische Aufstieg über die Ebenen des Consultants, des Senior Consultants und des Managers beziehungsweise Senior Managers zum Partnerstatus hin eindeutig geregelt. Die einzelnen Karrierestufen sind dabei für Talente und Non-Talente identisch. Individuell zugeschnittene Aufstiegsmaßnahmen oder Fachkarrieren werden nicht forciert.

Auf einer spezifischeren Betrachtungsebene zeichnen die Wahrnehmungen der Interviewpartner jedoch ein ambivalentes Bild. Besonders in Bezug auf die **Transparenz** der Karrieremöglichkeiten für den einzelnen Potenzialträger sehen Talent und Führungskraft existente Barrieren. So berichtet das Talent von wahrgenommenen Beförderungsentscheidungen, die nur zum Teil objektiv durch eine breitere Teilöffentlichkeit innerhalb der Integrationsmeetings (an denen ein erweiterter Managementkreis teilnimmt) erfolgen. Die Führungskraft nennt ergänzend ein Defizit an explizit kommunizierten Mitteln, die ein Mitarbeiter ergreifen kann, um als Talent eingestuft zu werden und die entsprechenden Karriereschritte durchlaufen zu können. Neben allgemeinen Maßnahmen, wie die „Advisory-University“ und Seminare, fehlen der Führungskraft noch unter anderem konkret kommunizierte Karriereinstrumente und direkte Ansprechpartner.

Aus Sicht von Human Resources sind die Talentauswahl-Prozesse hingegen durch das allgemein bekannte Grading-Modell und die jeweilig erforderlichen Spezialisierungen innerhalb des Unternehmens ausreichend transparent gestaltet. Der Betriebsrat nimmt eine tendenziell neutrale Position ein, sieht das „Ausgeliefertsein“ von Mitarbeitern gegenüber den Beurteilenden in abgeschwächter Form ebenfalls als Barriere, die jedoch durch das standardisierte Aufstiegsmodell und die offene Kommunikation des Talentstatus relativiert wird.

Letzteres wird jedoch von Human Resources, der Führungskraft und dem Talent negiert. Demnach sind eher eine bilaterale Kommunikation zu attestieren (beispielsweise innerhalb der Integrationsmeetings beziehungsweise zwischen Talent und Führungskraft) und keine globale Bekanntmachung (beispielsweise über Intranet-Listen oder öffentliche Auszeichnung). Ein potenzieller Grund dafür könnte der Neidfaktor darstellen, der jedoch von den Interviewpartnern als nicht problematisch angesehen wird. Aus Betriebsratsicht wird eine negative Behandlung von Talenten durch die übrige Belegschaft mittels eines Performance Management System verhindert, welches Fehlverhalten auf lange Sicht aufdecken kann. Human Resources sieht zwar die potenziell negative Auswirkung auf das Betriebsklima durch Neid, schätzt jedoch die leistungsstimulierende Komponente eines transparenten Talentstatus als überwiegend ein. Das Talent sieht als Grund der aktuellen (Teil-)Intransparenz eine potenzielle Machtverschiebung zugunsten des jeweiligen Potenzialträgers (beispielsweise in Gehaltsverhandlungen). Insgesamt erscheint der offene Umgang mit als Talent identifizierten Mitarbeitern zumindest nicht uneingeschränkt umgesetzt zu sein.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Aus dem Status Quo ergeben sich mittel- und unmittelbar Optimierungsempfehlungen. Zunächst bietet es sich an, eine transparentere Gestaltung der Vorgesetztenentscheidungen im Talentauswahl-Prozess zu realisieren. Als abteilungsübergreifender Benefit kann mit Hilfe dieser Maßnahme eine potenziell wahrgenommene Willkür in diesem kritischen Prozess deutlich entgegengewirkt werden (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1).

Daher ist auf Grundlage der Interviews eine fortschreitende Konkretisierung der zu ergreifenden Maßnahmen für Talente anzustreben. Indem greifbar gemacht wird, welche Mittel genutzt werden, um die fokussierten Karriereschritte erfolgreich zu meistern, wird zum einen die geforderte **Transparenz** erhöht. Zum anderen trägt dies zur Erhöhung von Effizienz und Effektivität hinsichtlich der angestrebten Talentpipeline durch einen klaren Maßnahmen- und Kriterienkatalog bei. Zeitraubende oder unter Umständen motivationshemmende Unklarheiten können damit minimiert werden (vgl. Teil I, Kapitel 7.6).

Ergänzend erscheint eine uneingeschränkt offenere Kommunikation des **Talentstatus** als sinnvoll, um von den erwarteten positiven Effekten (beispielsweise erhöhter Leistungswille) zu profitieren. Begleitend müssen jedoch mögliche negative Auswirkungen antizipiert und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, wie die Herausstellung besonderer Leistung beziehungsweise Einsatzwillen des Talents, um dem empfundenen Willkürgefühl und möglicher Neideffekte durch unternehmensweite Transparenz entgegenzuwirken.

Allgemein sollte außerdem beim Talenteinsatz darauf Acht gegeben werden, dass Potenzialträger bei Führungsaufgaben und komplexen Verantwortungsbereichen optimal eingesetzt sind (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.4.2). Ergänzend ist eine Kombination der zurzeit existenten standardisierten **Karriereplanungen** und neu zu formulierenden, individualisierten Karrierepfaden anzuraten. Das derzeitige Grading-System stellt einen hilfreichen, grob vorformulierten Rahmen dar, den es durch individuelle Abstimmung mit dem einzelnen Mitarbeiter auszufüllen gilt. Durch eine zugeschnittene Ausgestaltung, zu denen Führungs-, Experten-, Projektkarriere sowie verstärkte Auslandseinsätze zählen, kann potenziell die Fluktuationsrate gesenkt werden, da neue Karrieremöglichkeiten eröffnet und die Aufgabeninhalte befriedigender werden (vgl. Teil I, Kapitel 7.3). Insgesamt erscheint der Fokus im Moment eher auf der unternehmerischen Zielebene zu liegen – eine partielle Verlagerung auf die angesprochene individuelle Zielebene der Talente erscheint jedoch erstrebenswert (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1).

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Talentbindung wird von allen Befragten des Unternehmens L als "critical issue" angesehen, da die Rate unerwünschter Fluktuation im Unternehmen zu hoch ist. Der Beschaffungsmarkt für gut ausgebildete Berater erscheint begleitend als deutlich limitiert, sodass ein effektives Retentionmanagement eine gesteigerte **Priorität** im Unternehmen L einnimmt. Über alle Grades hinweg werden Talente als kritische Erfolgsfaktoren betrachtet, um auch in Zukunft weiter erfolgreich wachsen zu können.

Zur Senkung der unerwünschten Talentfluktuationsrate wird bereits eine Vielzahl von operativen Retentionmaßnahmen ergriffen, die unternehmens- beziehungsweise zielgruppenbezogen aufgestellt sind. Bei Top-Talenten und schwer zu kompensierenden Wissensträgern werden jedoch auch einzelfallbezogene Maßnahmen ergriffen.

Im Handlungsfeld der **Anreizsysteme** werden "bonus swap" (höheres Grundgehalt) und eine leicht erhöhte Vergütung für Talente genannt. Letzteres halten Talent und Führungskraft jedoch für generell unwirksam und erkennen darin einen bloßen Hygienefaktor. Außerdem sind die Vergütungsunterschiede zu Non-Talenten nicht signifikant genug höher.

Hinsichtlich des Führungsverhaltens betreibt vorrangig der Betriebsrat Ursachenforschung bei Abgängen von Talenten, um Defizite im Umgang mit Mitarbeitern durch Führungskräfte aufzudecken. Flankierend werden verstärkt **Kommunikationsworkshops** mit der Belegschaft durchgeführt, in denen offen Feedback ausgetauscht

wird, um das affektive Commitment zu erhöhen. Dies geschieht auf zwei Ebenen. Zum einen tauschen sich Top-Führungskräfte mit dem Team aus, zum anderen wird die Kommunikation innerhalb der Teams fokussiert. Diese Maßnahme wird von Seiten des Talents als effektivste Retentionmaßnahme gewertet, da die emotionale Bindung erhöht und Spannungen im Unternehmen L abgebaut werden. Laut Führungskraft können diese Workshops nur bedingt helfen, da die Führungskultur in der Beratung unter einem hohen allgemeinen Workload und dem schnell wechselnden Umfeld der Mitarbeiter innerhalb von Projekten leidet. Daher hält die Führungskraft das Handlungsfeld des Führungsverhaltens für am wenigstens effektiv. Defizite auf dieser Ebene werden durch die Ergebnisse der durchgeführten Mitarbeiterbefragung bestätigt. Auf das Feld der Unternehmenskultur zielen Maßnahmen, wie Frauenförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Work-Life-Balance-Instrumente ab. Letztere sind von der Hertie-Stiftung zertifiziert, welche die Nachlieferung von bestimmten Bausteinen (zum Beispiel Home Office-Angebote) überwacht. Außerdem existiert eine fortlaufende kulturbildende Maßnahme, die auf die Schaffung einer kooperativen Arbeitsatmosphäre intern und extern (Umgang mit Kunden) abzielt, was Human Resources als eher unwirksam ansieht.

Als effektiv gilt aus Human Resource-Sicht eine noch zu entwickelnde und realisierende individuelle **Entwicklungsplanung**, um Bedürfnisse und Motive spezifisch aufzugreifen und eine individualisierte Karriereplanung ermöglichen zu können. Jenes wird als maßgeblich für den Aufbau von affektivem Commitment angesehen. Das Talent wertet dagegen, das derzeit umgesetzte, Job Rotation/Enlargement als zweitwichtigstes Instrument neben dem genannten Kommunikationsworkshop. Außerdem werden High Potential-Programmen, Integrationsmeetings und Mitarbeitergesprächen eine hohe Relevanz beigemessen. Die Führungskraft ergänzt das Angebot von berufsbegleitenden Masterangeboten als Tool mit höchster Relevanz neben dem Arbeitsklima. Insgesamt hinterfragt besonders die Führungskraft die momentane Situation, in der Maßnahmen oft isoliert stattfinden und nicht integrativ genutzt werden. Eine nachhaltige Systematik im Sinne eines sich gegenseitig unterstützenden Retentionmanagement-Systems wird daher gefordert.

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Ausgesprochen positiv zu werten ist die erfolgte Reflexion, dass die Retentionmaßnahmen auszuweiten sind und eine effektive Talentbindung einen strategischen Schlüsselbaustein im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens L einnimmt. Im Sinne der mehrheitlich positiv aufgenommenen Kommunikationsworkshops ist bereits ein

wichtiger Schritt erfolgt, um das affektive Commitment zu steigern. Dennoch ergeben sich weitere Chancen zur Optimierung.

Zunächst ist die grundsätzliche Ermittlung kritischer Retentionfaktoren zu empfehlen. Diese könnte pro Gradestufe erfolgen, sodass im zweiten Schritt eine Ableitung von weiteren konkreten, zielgruppenspezifischen Talentbindungsmaßnahmen erfolgen kann. Diese Maßnahmen würden eher der systematischen und zusammenhängenden Form entsprechen, die von den Befragten selbst schon gefordert wird. Eine **systematische Ermittlung** kann über weitergehende Mitarbeiterbefragungen erfolgen (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.2). Am Beispiel der Einführung von Kommunikationsworkshops in Anlehnung an das letzte "Global People Survey" ist davon auszugehen, dass dieses Instrument von den Mitarbeitern akzeptiert und nicht als zwecklos erachtet wird. Weiterhin kann das Einräumen gesteigerter Kapazitäten für die Ausbildung einer effektiven Führungskultur einen positiven Ausschlag für die Talentbindung geben. So ist denkbar, dass Projekte öfter mit ähnlicher **Teambesetzung** durchgeführt werden, um den Kontakt zwischen Führungskraft und Team zu intensivieren. Eine Verbesserung des Arbeitsklimas, eine bessere soziale Vernetzung und ein intensiveres Verhältnis zur Führungskraft sind schwerpunktmäßig verantwortlich für das affektive Commitment der Mitarbeiter (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.1). In diesem Sinne wird flankierend eine Fortführung der Kommunikationsworkshops und 360°-Feedbacks empfohlen, in dem vor allem auch die Kunden einbezogen werden.

Darüber hinaus sollte die unter dem Gliederungspunkt "Einsatz von Talenten" bereits angedeutete und an dieser Stelle von Human Resources angedachte, individuelle Entwicklungsplanung in Verbindung mit spezifischen, **transparenten Karriereschritten** umgesetzt werden. Die Formulierung offener, keiner Willkür unterliegenden, Karriereoptionen erscheint ratsam. Mittelfristig realistische Aufstiegschancen durch einen transparenten Kriterienkatalog können zu einem positiveren Employer Branding (unter anderem durch Differenzierung zum Wettbewerb) führen (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.2; Stahl, Björkman et al., 2012). Ergänzend ist die Anfertigung von einem alternativen **"Plan B"** für qualifizierte Mitarbeiter anzuraten, die keine klassische Karriereperspektive im Unternehmen erreichen können oder wollen. Ohne Alternative würden solche mitunter erfolgskritischen Mitarbeiter wegen Perspektivlosigkeit das Unternehmen verlassen. Dies ist laut den geführten Interviews in der Vergangenheit oftmals geschehen. Die extreme Gegenbewegung ist jedoch ebenfalls nicht anzuraten: Ein zwanghaftes "Festklammern" an jedem Mitarbeiter ist ebenso nicht zielführend (vgl. Teil I, Kapitel 8.3).

Abschließend ist die Forcierung weiterer Work-Life-Balance-Maßnahmen im Sinne der geplanten Hertie Stiftung-Zertifizierung ratsam, da der Geschäftszweig des Unternehmens zeit- und arbeitsintensiv ist, was sich auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Für die Status Quo-Bestimmung des Talentmanagement-Controllings im Unternehmen L bietet sich zunächst eine Differenzierung zwischen Human Resources und Betriebsrat auf der einen Seite und Führungskraft und Talent auf der anderen Seite an. Dies wird erforderlich, weil Human Resources und Betriebsrat strategische Einflussgrößen und Konzeptionsverantwortliche für das Controlling des Talentmanagements sind und die operative Ebene – Talent und Führungskraft – das Gegenstandsfeld der Messung relevanter Leistungsdaten darstellt. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Talent und Führungskraft nicht aktiv im Prozess der systematischen Erfolgsmessung involviert sind. Daher äußern Führungskraft und Talent Vermutungen über Aktivitäten des Talentmanagement-Controllings im Unternehmen L, ohne jedoch Kenntnisse darüber zu besitzen und verweisen auf die Zuständigkeit der Personalabteilung als Ansprechpartner.

Im Punkt der **Trainingsevaluation** äußert das Talent, dass nach durchgeführten Schulungen standardisierte Evaluationen zum Einsatz kommen. Diese haben eine Zufriedenheitsabfrage zur formalen Qualität der Schulung zum Ziel und besitzen somit keine kritische Relevanz im Rahmen eines effektiven Talentmanagement-Controllings, wie beispielsweise ein zweckdienlicheres und langfristig orientiertes Bildungscontrolling.

Im Vergleich dazu gibt Human Resources an, seit Kurzem seine Anstrengungen im Handlungsfeld Talentmanagement-Controlling intensiviert zu haben. Insbesondere **Indikatorensysteme** kommen hier zum Einsatz, die aus einzelnen Teilaspekten, wie Entsendungs-, Frauenquoten beziehungsweise die quantitative und qualitative Besetzung der Talent Pipeline bestehen und Aufschluss über die Besetzungsqualität im Unternehmen geben sollen. Dieses Feld wird als ausbaufähig eingeschätzt. Überlegungen zur Ermittlung von Wertbeiträgen auf individueller Ebene bestehen zurzeit nicht, da sich eine Vergleichbarkeit von Wertbeitragsermittlungen zwischen den Mitarbeitern schwer realisieren lässt.

Von einer Gesamtevaluation der Prozesse anhand definierter Key Performance Indicators spricht der Betriebsrat. Dabei erfolgt die Evaluation von Einzelmaßnahmen des Talentmanagements nur in Ausnahmefällen, wenn Schlechtleistungen durch Mitarbei-

ter eine genauere Untersuchung – im Sinne des Gesamtprozesses – erforderlich macht. Die Beförderungsquote dient dabei als wichtige Kennzahl, um Aufschluss über die Entwicklung von Talenten zu erhalten.

Erste Ergebnisse über den Erfolg des Talentmanagements liegen im Bereich **Succession Management** vor. Dort wird beobachtet, dass die systematische Nachbesetzung von kritischen Vakanzen funktioniert. Dennoch fehlen hier stichhaltige Nachweise über den nachhaltigen Erfolg der Nachbesetzungen in der neuen Funktion.

Zudem leiten sich konkrete Bedarfe aus globalen Mitarbeiterbefragungen ab. Somit erfolgen Erfolgseinschätzungen oftmals auch subjektiv, ohne Kennzahlenhinterlegung, wie im Rahmen einer Leistungseinschätzung. Als weitere Handlungsfelder identifiziert das Talentmanagement-Controlling die Frauenförderung, den Ausbau von Talentpools unter Internationalisierungsaspekten und die Fluktuationsreduktion von Talenten.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Optimierungsvorschläge lassen sich anhand des Status Quos in der Weiterentwicklung der bestehenden Ansätze zu Trainingsevaluation und Leistungsindikatoren sehen. Zum einen empfiehlt es sich für das Unternehmen L seinen Fokus auf den **Ausbau der Trainingsevaluation** zu richten; und dies maßgeblich für die Zielgruppe der Talente. In Anlehnung an Kirckpatrick und das Fünf-Stufen-Modell kann eine höhere Validität hinsichtlich Erfolgs- und Nutzenbestimmung von Trainingsmaßnahmen erzielt werden (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1.3). Kostenintensiven Trainingsmaßnahmen wird so eine Legitimationsgrundlage gegeben und die Gesamtevaluation von Talentmanagement unterstützt.

In Anlehnung an die vorherrschende Literatur, sprechen sich Steinweg, Philipps & Windhelm verstärkt für die Einführung einer **Talent Scorecard** zur integrativen Messung, Steuerung und Dokumentation der Talentmanagement-Aktivitäten aus (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2). Die klassischen Perspektiven einer Scorecard können durch die Kernprozesse des Talentmanagements ersetzt und durch Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen hinterlegt werden. Auf diese Weise erfolgt die Formulierung erforderlicher Maßnahmen in Anlehnung an Zielkriterien, deren Zielerreichungsgrad und in Einklang mit betrieblichen Vorgaben. Erzielt wird so eine höchstmögliche Transparenz über Effektivität und Effizienz des Talentmanagement-Gesamtprozesses.

Für das Unternehmen L bietet sich auch die Einführung einer Talent Scorecard unter der Prämisse an, dass das Indikatorensystem als ein in sich multikausales „Ganzes“ zu betrachten ist. Die Anpassung einzelner Leistungsindikatoren kann daher Einfluss auf andere „Stellschrauben“ haben. Die Hinterlegung der Scorecard mit einer Vielzahl an

Indikatoren kann zudem zu einer Übersteuerung durch erhöhte Komplexität führen. Vermieden wird dies durch die Hinterlegung einiger weniger, dafür kritischer **Leistungsindikatoren** pro Prozess (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.3). Zu diesen können in Anlehnung an die Befragungsergebnisse und die identifizierten Herausforderungen a) Kosten Talententwicklungsmaßnahme/Talent, b) Anzahl Talentbeförderungen aus dem Talent Pool/Gesamtbeförderungen im Unternehmen und c) Ungewollte Talentfluktuationen/Kosten für Bindungsmaßnahmen, genannt werden. Durch die Nutzung von Mitarbeiterbefragungen – was bereits angeführt Anwendung findet – können weitere Handlungsfelder identifiziert werden, um bedarfsorientierte Bindungsmaßnahmen auszurichten.

Richtig umgesetzt, kann sich die Talent Scorecard als tragendes Instrument der Human Resource-Strategieerreichung herausstellen, indem Ziele, Vorgaben und Maßnahmen auf die jeweiligen strategischen Voraussetzungen im Unternehmen abgestimmt werden.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Im Rahmen der IT-Unterstützung von Talentmanagement erweist sich das Performance Management System – auf Basis von SAP – als das Kernsystem im Unternehmen L. Das **Performance Management System** unterstützt elektronisch den Zielvereinbarungs- und Evaluationsprozess durch Manager und Employee Self Service Funktionalitäten. Kurzum werden durch diese Funktionalität rollen- und personenbezogene Befugnisse verteilt, um die Dateneingabe, wie Pflege von Zielen durch den Mitarbeiter oder die Gesamtjahresbeurteilung durch den Vorgesetzten, systemseitig abzuwickeln. Das Performance Management System dient laut Human Resources als Ausgangsbasis für die Einschätzung, wer für das befragte Unternehmen ein Talent ist und zwar unter Zugrundelegung ermittelter Zielerreichungsgrade.

Im Performance Management System stehen unterschiedliche elektronische Formulare zur Verfügung, die im Rahmen des Leistungsbeurteilungsprozesses zum Einsatz kommen und systemseitig bearbeitet werden können, wie das Potenzialeinschätzungsformular. Des Weiteren besteht eine „Skillsmanagement“-Datenbank, die das Kompetenzmodell hinterlegt und die Bearbeitung individueller Kompetenzen durch die Talente ermöglicht. Eine Verbindung besteht zudem zwischen dem Performance Management System und dem Trainingsmanagement des Unternehmens L, der „Academy“. Diese webbasierte Oberfläche greift ebenfalls auf SAP zurück, stellt jedoch ein separates

System dar. Bei Feststellung von Bildungsdefiziten eines Talents im Performance Management erfolgt die Buchung des Weiterbildungskurses im System der Academy über einen dafür geschaffenen Link. Hier wird auch die Trainingshistorie des Mitarbeiters erfasst und hinterlegt.

Durch die systemseitig geschaffenen Zugriffsmöglichkeiten auf talentspezifische Daten bietet das Performance Management System laut Betriebsrat umfangreiche Optionen für **Reportingzwecke** an. Zu denen gehören unter anderem die Selektion nach High Potentials, Beförderungen oder Entsendungen.

Interessant erscheinen dazu die Einschätzungen der Führungskraft und des Talents – als Nutzer des Systems – zur Notwendigkeit von IT im Talentmanagementumfeld. Die Führungskraft erachtet die unternehmensseitige Intention zur Reduktion von „Insellösungen“ durch Vereinheitlichung bestehender Systemlandschaften als notwendig, weil den Führungskräften oft die erforderliche Ausbildung in Human Resource-Themen fehlt, um erkennen zu können, was für das Talent als nächstes zu tun ist. Systemseitige Prozessvorgaben, wie im Leistungsbeurteilungszyklus, erleichtern die Arbeit für Führungskräfte mit Blick auf das Talentmanagement. Die Unternehmensbestrebungen im Rahmen des Talent-IT-Managements werden von den übrigen Befragten als sinnvoll erachtet, insbesondere mit Blick auf Gleichbehandlung, Transparenz und Informationsverteilung im Unternehmen.

Verbesserungspotenzial wird gesehen bei den Themen **Schnittstellenmanagement** und Koordination sowie Fortgang zur Schaffung eines einheitlichen Systems. Daran anknüpfend werden unter anderem im Bereich „Nachfolgeplanung“ und „Tracking von Entwicklungsplänen“ weiter Insellösungen eingesetzt, wie selbstentwickelte Access-Datenbanken. Mit einer integrierten Lösung samt einheitlichem Frontend (Benutzeroberfläche), das die Prozesse miteinander verknüpft, geht jedoch die Befürchtung eines Anbieterwechsels einher; was Folgen für die Gesamt-IT-Landschaft des Unternehmens zur Folge hätte. Auch wird eine mangelnde Benutzerfreundlichkeit im Umgang mit dem Performance Management System attestiert. Die mit der IT einhergehenden Probleme sind somit nicht bloß technischer Natur sondern vor allem strukturbedingt.

Führungskraft und Talent sehen die Notwendigkeit einer klaren Grenzziehung und Koordination der Schnittstellen. Trainingsangeboten, -bedarfen und Mitarbeiterzielen fehlt es an sinnvoller Verknüpfung. Das erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise und Ausarbeitung von Lösungen, die alle Betroffenen einschließt.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

In Anlehnung an die Ergebnisse und den Fortschritt des Unternehmens hinsichtlich der Systemunterstützung von Talentmanagement empfiehlt sich grundlegend die Weiterentwicklung zu einer **einheitlich integrierten Systemlösung** voranzutreiben.

Nach Heyse & Ortmann stellt sich das Kernziel einer ganzheitlichen Talentmanagement-IT-Lösung in der Integration sämtlicher Talentmanagement-Prozesse dar (vgl. Teil I, Kapitel 10.3), um als Unterstützungsprozess zur Realisierung der strategischen Talentmanagement-Ziele beizutragen.

Die Herausforderung, der sich das Unternehmen L gegenübergestellt sieht, liegt in der konsequenten Harmonisierung historisch gewachsener Organisationsstrukturen und der Reduktion komplexer Systemlandschaften und Einzellösungen. Dies wird auch als das mittelfristige Ziel deklariert, erfordert jedoch die Zugrundelegung einer klar definierten Human Resource-Organisationsstruktur und im Speziellen einer Talentmanagement-Prozesslandschaft (vgl. Teil I, Kapitel 10.3). Auf dieser Basis kann es dem Unternehmen gelingen zielorientierte Anforderungsanalysen zu Schnittstellendefinition und -grenzziehung sowie Datentransferanforderungen abzuleiten. Dies ist für eine reibungsfreie Informationsübertragung zwischen den einzelnen Prozessen essenziell und definiert, in welcher Form IT im Talentmanagement-Umfeld unterstützend Einsatz finden kann.

Output einer integrierten Systemlösung ist ein **Talent Record** beziehungsweise Dashboard, in dem wesentliche Daten zum Talent hinterlegt beziehungsweise generierbar sind (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.1). So lässt sich über eine zentrale Zugriffsmöglichkeit eine höhere Effizienz mit Blick auf die Steuerung der Talentmanagement-Gesamtdatenstruktur erzielen.

Final bringt dieser Ansatz auch Vorteile für das Talentmanagement-Controlling, in dem es die zentrale Datenquelle für Reportingzwecke im Unternehmen darstellt. Die Besorgnis des Unternehmens, dass eine integrierte Talentmanagement-Lösung einen Anbieterwechsel zur Folge haben kann, ist insofern nicht begründet, als das SAP im Human Resource-Umfeld einen ganzheitlichen Ansatz für systemgestütztes Talentmanagement anbietet – SAP ERP HCM. Dieser Ansatz integriert sämtliche Talentmanagement-Prozesse in einer Anwendung und greift auf eine zentrale Datenbasis zurück (vgl. Teil I, Kapitel 10.5).

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Für die Untersuchung der unternehmerischen Voraussetzungen eignet sich zunächst einleitend die Zuständigkeitsklärung mit Blick auf das Talentmanagement im Unternehmen L.

Einig sind sich die Befragten mit Blick auf die Frage, wem im Unternehmen die zentrale **Verantwortung** für die Steuerung von Talentmanagement unterliegt und zwar Human Resources. Human Resources wird hier konkret und führt an, dass durch die vorliegende Human Resource-Business Partner-Organisation die Verantwortung für das Talentmanagement maßgeblich im Zusammenspiel zwischen Geschäftsseite, also den Human Resource-Business Partnern als Vertreter in den Geschäftsbereichen und der fachlichen Seite (Human Resources), als Unterstützungsfunktion der Prozesse durch Tools und Konzepte, liegt. Das „Center of Expertise“ ist dabei für die Erarbeitung allgemeiner Richtlinien und Konzepte im Unternehmen L zuständig.

Im Rahmen der Zuständigkeitsklärung werden auch namentlich Verantwortliche genannt, die für die zentrale Steuerung des Talentmanagements im Unternehmen installiert sind. Nichtsdestotrotz erhält Human Resources seine Vorgaben aus dem **Territory Leadership Team (TLT)**, das aus dem engeren Führungskreis, samt Arbeitsdirektor und Partnern des Human Resource-Bereichs besteht. Im Territory Leadership Team fällt die Entscheidung unter Berücksichtigung der Geschäftssituation, wie sich der Bedarf an Talenten im Unternehmen darstellt. Nachfolgend zur Bedarfsermittlung wird Human Resources aktiv und setzt die Territory Leadership Team-Vorgaben konzeptionell um.

Human Resource-seitig sind im Prozess sogenannte **Talentmanager** involviert, welche die Betreuung von Talenten sicherstellen sowie an den Integrationsmeetings teilnehmen, um Talente anhand ihrer Leistungsergebnisse zu identifizieren und strukturiert fördern zu können. Weitere Aufgabenbereiche des Talentmanagers sind die Sichtung des Talentportfolios, die individuelle Beratung der Führungskräfte bei der Talententwicklung, die Teilnahme am Identifikationsprozess für Key Talent Programme sowie die Unterstützung des Centers of Expertise durch Informationsbereitstellungen für die Entwicklung von Key Performance Indicators.

Einen weiteren Beteiligtenkreis am Talentmanagement-Prozess stellen die Talente selbst dar, indem sie sich eigenverantwortlich für ihre Karriereentwicklung einsetzen. Weiterhin sind die zuständigen Führungskräfte und Mentoren im Prozess beteiligt, da sie ihre Talente anhand ihrer Leistung in jährlich stattfindenden „Conference Calls“

diskutieren und die Ergebnisse in den Integrationsmeetings vorstellen beziehungsweise vertreten.

Kritische **Schnittstellen** auf gesamtunternehmerischer Ebene werden zum Kompetenzmanagement, dem Performance Management und der Personalentwicklung gesehen. Das Kompetenzmanagement macht in Anlehnung an geschäftskritische Kompetenzen die Talentidentifikation erst möglich. Die Verbindung zum Performance Management ist notwendig, da hier die Zielerreichungsgrade der Talente erfasst und anhand dieser Potenzialeinschätzungen mit Blick auf die Entwicklung eines Talents abgeleitet werden. Die Aufgabe der Personalentwicklung umfasst eine bedarfsorientierte Kompetenzentwicklung unter Zugrundelegung der Leistungs- und Potenzialeinschätzungssituation. Weiterhin besteht die Schnittstelle zur Betriebsratsebene, die durch eine Vielzahl von Ausschüssen geprägt ist. Darunter der Ausschuss zum Performance Management System, in dem konzeptionelle und organisatorische Inhalte an der Tagesordnung stehen sowie Verbesserungsvorschläge mit Blick auf die existierenden Prozesse diskutiert werden.

Interessant erscheint auf einer Mikroebene die Einschätzung der Führungskraft zum Thema Schnittstellen. Demnach bestehen innerhalb einer Abteilung ebenfalls kritische Schnittstellen, und zwar zwischen dem Leistungsbeurteilenden und Partner/ Mitarbeiterverantwortlichen sowie von dort zu Human Resources. Von der Abstimmung dieser Stellen kann abhängen, ob es für das Talent „weitergeht“.

Zu Verbesserungsvorschlägen am bestehenden Prozess führen die Befragten an, dass sie mit der Situation grundlegend zufrieden sind. Verbesserungsbedarfe liegen aus Sicht des Talents und der Führungskraft jedoch in der Transparenz und somit dem Nicht-Wissen über Abläufe im Human Resource-Bereich. So wird Human Resources ein Blackbox-Charakter zugeschrieben und der Leistungsbeitrag von Human Resources als Business Partner nicht ausreichend sichtbar.

Im Zusammenspiel zwischen den erwähnten Schnittstellen zum Talentmanagement wird ebenfalls Verbesserungsbedarf geäußert. Beklagt wird, dass talentspezifische Informationen nicht zentral zusammenlaufen und ein hoher Aufwand erforderlich wird, um Informationen aus angrenzenden Bereichen zusammenzuführen.

Strukturelle Herausforderungen liegen laut Human Resources in der Abstimmung zwischen den Geschäftsbereichen begründet. Diese sind durch unterschiedliche Talentprofile und Arbeitsweisen geprägt. Hinzu kommen bereichsabhängig unterschiedliche Vorstellungen an das Talentmanagement, was die Realisierung einer einheitlichen Talentmanagement-Basis erschwert. Als Ziel wird daher „Vergleichbarkeit“ postuliert – soweit möglich – und damit einhergehend die Schaffung einheitlich transparenter Pro-

zesse. Am Beispiel der Personalrekrutierung wurde der Prozess dahingehend verbessert, dass nun dezentral eingestellt wird, um bedarfsorientiert auf Personalfuktuation und Marktentwicklungen eingehen zu können.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unter Berücksichtigung der vorliegenden Ergebnisse wird deutlich, dass grundlegende Schritte vollzogen worden sind, um Talentmanagement strategisch und strukturell in das Unternehmen einzubetten. Darunter fällt insbesondere die Schaffung der Human Resource-Business Partner-Organisation. Diese Verknüpfung der Human Resource-Organisation zur Unternehmensstrategie stellt sicher, dass die Geschäftserfordernisse verständlich und zielorientiert in die Arbeit der Human Resource-Organisation und somit das Management von Talenten einfließen. Auf diese Weise leistet Human Resources einen direkten Beitrag zur Realisierung der strategischen Unternehmensziele (vgl. Stahl, Björkman et al., 2012). Dies ist im Zusammenhang mit den Erkenntnissen aus Gliederungspunkt 2 „Verständnis des Talentmanagements“ im Unternehmen_L_12 zu sehen. Peter Cheese (2008) spricht in diesem Punkt von der Notwendigkeit eines Ableitungsprozesses, indem die Talentmanagement-Strategie aus der übergeordneten Human Resource- und Unternehmensstrategie definiert wird (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1).

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen, dass **Human Resources als Business Partner** und seine Beitragsleistung zum Talentmanagement in der Außenwahrnehmung verbessert werden kann. Eine Optimierungsmöglichkeit bietet sich in der Positionierung zum „zentral steuernden Bereich“ des Talentmanagements im Unternehmen an. Die Herausstellung von Human Resources als Knotenpunkt, zu dem alle Informationen zusammenkommen, kann dabei maßgeblich unterstützen. Eine unternehmensweite Ausdehnung der Kommunikation über Abläufe, Maßnahmen und Wertbeitrag von Human Resources zum Talentmanagement, schafft Vertrauen und stärkt Human Resources als kompetenten Ansprechpartner.

Das Talentmanagement mit seinen thematischen Überschneidungen und Abstimmungserfordernissen bedingt eine prozessorientierte Ausrichtung. Der Vorteil der prozessorientierten Ausgestaltung liegt in der Funktionsintegration und Ausrichtung auf das Erreichen eines Gesamtoptimums (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2).

Diese integrative **Prozesssicht** spiegelt sich im Unternehmen wider. Auch lässt sich feststellen, dass die Prozessstrukturierung und Operationalisierung von Talentmanagement im Unternehmen anhand klar definierter Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfolgt (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2). Die Installation der Talentmanager stellt dabei nur eine Maßnahme dar, um sich integrativ mit den Aufgaben und Herausforderungen von

Talentmanagement auseinanderzusetzen. Dennoch bereitet dem Unternehmen die Abstimmung zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen Schwierigkeiten, wenn es um die Schaffung einheitlicher Talentmanagement-Strukturen geht. Momentan gelten unterschiedliche Prozesse in den Service-Linien. Zu empfehlen ist die Führung eines intensiven Dialogs zwischen Human Resources und den Service-Linien/Geschäftsbereichen, um Potenziale zur Angleichung der Prozesse zu identifizieren. Dies findet in Unternehmen L in sogenannten Fachtagen statt. Human Resources muss in diesem Dialog als Meinungsführer auftreten und die unterschiedlichen Interessen im Sinne aller Beteiligten bündeln und umsetzen. Dies muss unter Berücksichtigung der Geschäftserfordernisse geschehen und nicht des „Vereinheitlichungsgedankens“ wegen, gut funktionierende Strukturen aufbrechen. Dennoch bietet sich für einzelne Punkte der Ausbau unternehmensweiter Strukturen an, so auch hinsichtlich der Ausgestaltung und Umsetzung von Talentportfolios und Talentpools/Pipelines.

Auch in der Koordination des **Schnittstellenmanagements** besteht Optimierungspotenzial. Es gilt, zwischen Talentmanagement und den angrenzenden Bereichen eine Zusammenführung der Informationswege zu realisieren (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.1). Das Zusammenspiel der einzelnen Bereiche ist durch die vorgestellte Talentmanagement-Systemunterstützung in Kapitel 9 dieser Auswertung zu erreichen. Auf diese Weise kann ein, zwischen Talentmanagement und seinen angrenzenden Bereichen, initiiertes Informationsfluss zentral durch IT gesteuert werden. Informationen werden zentral im System hinterlegt und zugänglich gemacht, was zu einer Reduktion von Informationssuchzeiten führt.

11 Fazit

Das Unternehmen L hat erkannt, dass Talentmanagement einen kritischen Wettbewerbsfaktor für seinen wirtschaftlichen Erfolg darstellt und den Weg für den Auf- und Ausbau eines funktionierenden integrativen und zielorientierten Ansatzes ebnet.

Herausforderungen offenbaren sich unter Zugrundelegung der Auswertung der Befragung jedoch insbesondere in den Bereichen Talentgewinnung und -bindung. Diese kritischen Prozesse beeinflussen sich im besonderen Maße gegenseitig. Durch die umfängliche Personalfuktuation offenbart sich ein entsprechender Mehrbedarf an Talenten. Somit wird der „War for Talents“ für schwierig zu besetzende Positionen im Unternehmen entfacht und die Talentbindung gewinnt an Bedeutung. An dieser Stelle ist besonders anzuraten, die angeführten Handlungsempfehlungen nachhaltig umzusetzen, sodass die erfolgskritischen Karriere- und Talentpipelines ausreichend bedient werden können. So sollten beispielsweise die persönlichen Netzwerke der Mitarbeiter

für das Recruiting und individualisierte, transparente und alternative Karrierepfade in Zukunft an Bedeutung zunehmen. Dennoch ist die Relevanz der übrigen Prozesse im Sinne eines integrativen Modells nicht zu vernachlässigen.

Für den Angang der identifizierten Handlungsfelder kann auch eine unternehmensweit einheitliche Bewusstmachung über die Kernherausforderungen im Talentmanagement-Umfeld des Unternehmens helfen. Als Ausgangsbasis dienen dazu die unterschiedlichen Ansichten der Befragten über die Prioritätenzuweisung wichtiger beziehungsweise unwichtiger Talentmanagement-Prozesse im Unternehmen. Hierin sind – analog zur Gesamtbefragung – Unterschiede in der empfundenen Wichtigkeit der einzelnen Talentmanagement Prozesse bei den Befragten zu erkennen (vgl. Abbildung 55).

	TOP 1	TOP 2	TOP 3	Schlusslicht	Begründung
HR	Talentgewinnung	Talentbindung	Talententwicklung	Steuerung der Gesamtdatenstruktur & Controlling	„Gewinnung von Talenten hat im Augenblick die größte Relevanz. Das hängt konkret mit unseren Wachstumszielen zusammen und dass das personalseitig unterlegt sein muss, weil wir sonst Schwierigkeiten haben, das zu verwirklichen.“
Talent	Talenteinsatz	Talententwicklung	Talentbindung	Steuerung der Gesamtdatenstruktur & Controlling	„Ich sehe den Einsatz von Talenten, als den wichtigsten an. Der Grund ist, dass wenn ich die Talente nicht richtig einsetze, ich diese dann nicht halten kann und bekomme zudem eine schlechte Reputation.“
FK	Unternehmerische Voraussetzungen	Talentbindung	Talententwicklung	Steuerung der Gesamtdatenstruktur & Controlling	„Nur wenn die Möglichkeiten bestehen im Bereich Talentmanagement etwas zu machen und das Commitment von oben besteht, dann erst kann ich anfangen, Dinge umzusetzen.“
BR	Talentbindung	Talentgewinnung	Talentidentifikation/-auswahl	Steuerung der Gesamtdatenstruktur & Controlling	„Also, das allerwichtigste ist die Talentbindung, das ist das vorrangige Ziel, das wir haben, weil wir eben den War for Talents haben und so kommen nicht genügend nach.“

Abbildung 55: Übersicht Talentmanagement-Gesamtbewertung im Unternehmen

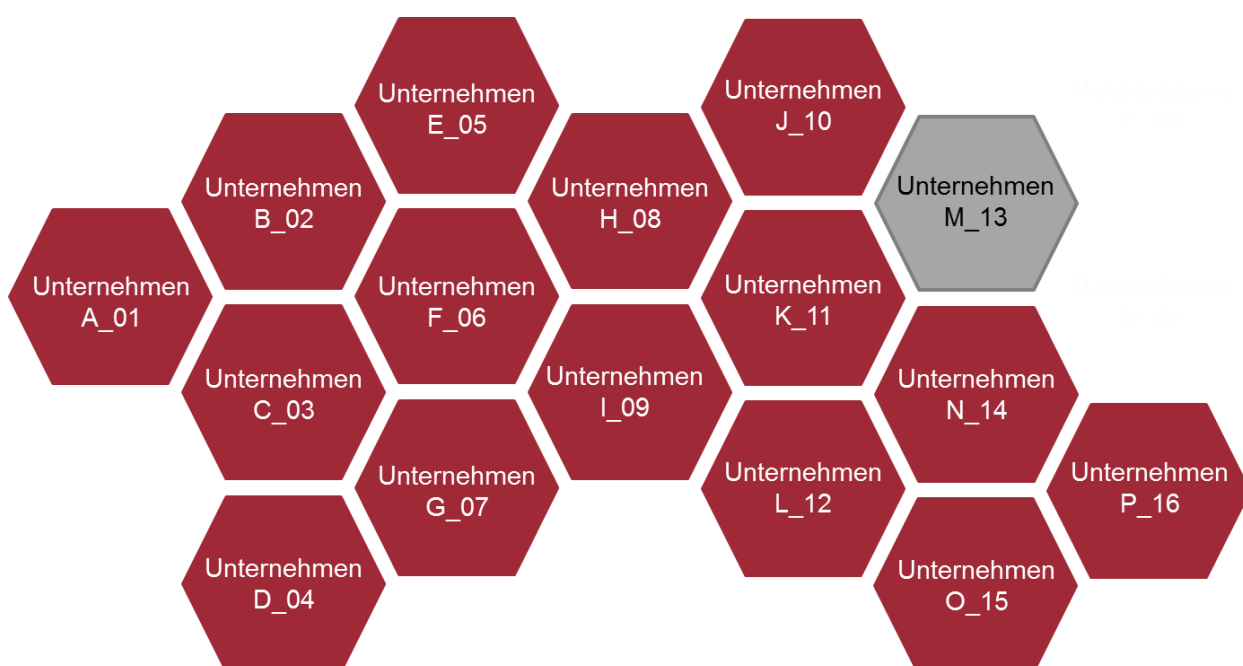
Die Ergebnisse zeigen, dass neben der bereits angesprochenen Talentgewinnung und -bindung, die unter anderem auch den branchenbedingten Umständen zuzuschreiben ist, der Prioritätenkreis der häufigsten Antworten insbesondere den Prozess Talententwicklung als wichtigen Prozess im Rahmen der Herausbildung des Talents zur Führungskraft umschließt.

Einig sind sich die Befragten hingegen, dass die Steuerung der Gesamtdatenstruktur und die Talentmanagement-Evaluation lediglich als Unterstützungsprozesse und somit als nicht erfolgskritisch wahrgenommen werden und deshalb das Schlusslicht im Ranking darstellen. Den Grund dafür liefert das Talent selbst, indem es anführt, dass IT und Controlling „sicherlich eine wichtige Basis darstellt, aber natürlich ein Talent nicht

bloß bleibt, weil ich meine Daten im Griff habe“. Somit lässt sich auch hier final feststellen, dass die direkt mit dem Talent und seiner Person verbundenen Prozesse die maßgeblich kritischen für das Unternehmen darstellen. Dies stellt die Basis dar. Der Einsatz von IT beziehungsweise Controlling – aufgrund ihrer im Prozess eher nachgelagerten Funktion – erscheint nur dann sinnvoll, wenn die Kernprozesse im Talentmanagement effizient aufgesetzt und professionell umgesetzt werden können.

Ein einheitliches Verständnis auf allen Ebenen im Unternehmen herauszubilden, das die wesentlichen Probleme im Talentmanagement-Umfeld erkennt sowie die Auswirkungen auf die Talentmanagement-Prozesse bewusst macht, kann maßgeblichen Einfluss auf die erfolgskritische Realisierung der Talentmanagement-Ziele haben und somit das Unternehmen im Sinne einer effektiven Zuarbeit zur Human Resource- und Unternehmensstrategie unterstützen.

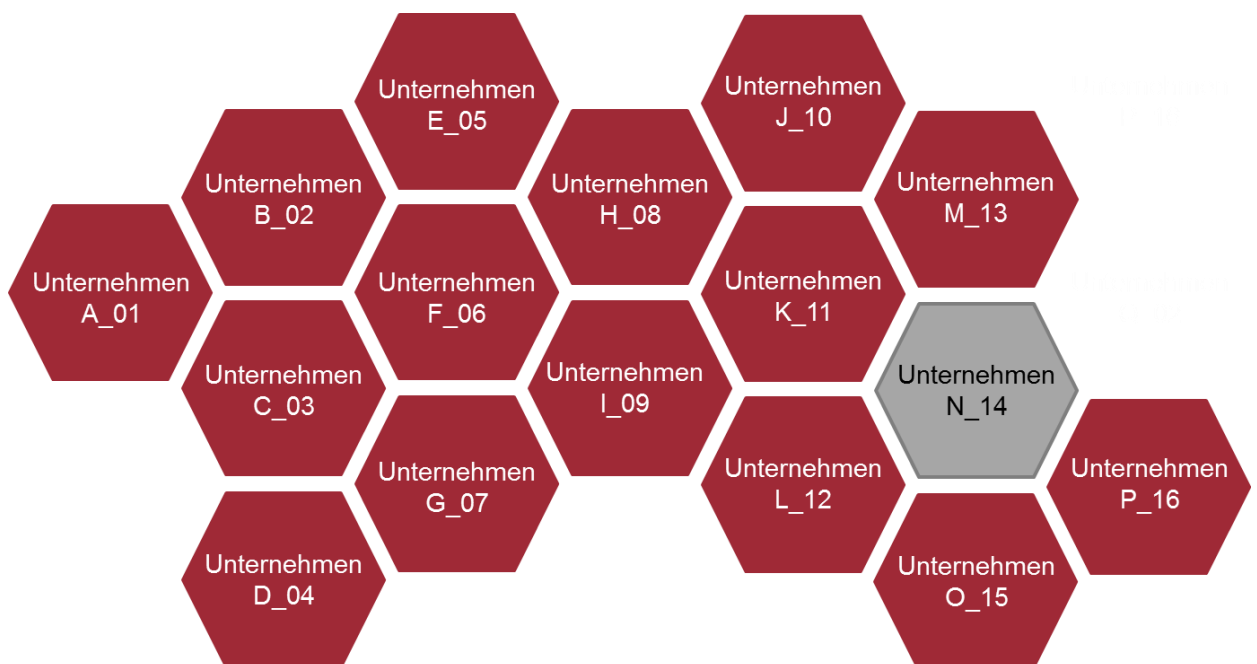
AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UNTERNEHMEN_M_13*



* Unternehmen M äußerte explizit den Wunsch, von einer detaillierten Auswertung seiner Talentmanagement-Praktiken abzusehen.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_N_14



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	520
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	520
2.1	Status Quo	520
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	521
3	Gewinnung von Talenten	522
3.1	Status Quo	522
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	523
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	524
4.1	Status Quo	524
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	526
5	Talententwicklung und -förderung	527
5.1	Status Quo	527
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	528
6	Einsatz von Talenten	529
6.1	Status Quo	529
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	530
7	Talentbindung	531
7.1	Status Quo	531
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	533
8	Controlling des Talentmanagements	534
8.1	Status Quo	534
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	534
9	Talentmanagement und IT	535
9.1	Status Quo	535
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	536
10	Unternehmerische Voraussetzungen	536
10.1	Status Quo	536
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	538
11	Fazit	538

Tabellenverzeichnis

Tabelle 33: Überblick zur Befragungsgruppe im Unternehmen N	520
Tabelle 34: Bewertung der Personalmarketingaktivitäten.....	522
Tabelle 35: Bewertung der Talentbindungsmaßnahmen	532
Tabelle 36: Einschätzung der Wichtigkeit der Talentmanagement-Bereiche..	539

1 Einleitung

Der folgende Unternehmensbericht wertet vier Interviews aus, die in einem internen Dienstleistungsunternehmen eines europaweit tätigen Energieversorgerkonzerns geführt wurden. Das Unternehmen unterstützt den Mutterkonzern unter anderem im Bereich der Konzernabrechnungslogistik, der Konzernimmobilie und des Personalservices. Gegründet Ende 2008, sind zurzeit circa 1.700 Mitarbeiter an insgesamt 30 Standorten in Deutschland und Großbritannien im Unternehmen tätig. Die folgende Tabelle gibt eine kurze Information über die Interviewpartner:

Zielgruppe	Position	Funktion	Geschlecht
Personal	Führungskraft	Leiterin Personal/ Führungskräfteentwicklung/ Ausbildung	weiblich
Personal	leitender Angestellter	Interne Weiterbildung/ Support	männlich
Talent	Personalentwickler	Referentin Personalentwicklung	weiblich
Betriebsrat	Betriebsrat	Hauptamtlicher Betriebsratsvorsitzender	männlich

Tabelle 33: Überblick zur Befragungsgruppe im Unternehmen N

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Talente werden in Unternehmen N als Potenzialträger bezeichnet. Talent und Personaler definieren den Talentbegriff über das Potenzial eines Mitarbeiters, gemessen am Kompetenzmodell. Für Personalerin und Betriebsrat wiederum zeichnet sich ein Talent durch Leistungsbereitschaft, Engagement sowie optimale Arbeitsergebnisse aus. **Talentmanagement** wird von allen Befragten als strukturierter Prozess gesehen, der einerseits auf Basis der Kompetenzentdeckung zunächst allen Mitarbeitern die Chance gibt, sich als Potenzialträger zu beweisen, in einem zweiten Schritt jedoch die gezielte Förderung einzelner Personen und Gruppen verfolgt.

Betriebsrat und Talent siedeln den **Mehrwert** des Talentmanagements im Bereich der Karriereförderung an, welche besonders durch Programme der Netzworkebildung und des Mentorings unterstützt wird, jedoch nur funktionieren kann, wenn es laut des Betriebsrates „auch von Leuten begleitet wird, die real Management betreiben“. Die Personalerin versteht den größten Nutzen des Talentmanagements in der Potenzialträgeridentifikation, gewährleistet durch einen geordneten Prozess. Der Personaler sieht

durch die Betreuung des unternehmenskritischen Prozesses Talentmanagement eine Imageaufwertung des Personalmanagements gegeben.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen N erfüllt, in unterschiedlichem Grad, drei wichtige Kriterien eines integrativen Talentmanagements (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.5 ff.):

Erstens ist der Strategiebezug des Talentmanagements gegeben, da es auf einem Kompetenzmodell basiert, welches aus strategischen Zielen formuliert wurde. Soweit beurteilbar sind Aspekte der Unternehmenskultur im Prozess verankert (vgl. Auswertung, Kapitel 4.2). Die Kompatibilität von Kultur und Prozess sollte jedoch weiterhin überprüft werden.

Zweitens liegt die Verzahnung mit anderen personalwirtschaftlichen Kernprozessen teilweise vor, könnte in manchen Bereichen jedoch optimiert werden. Handlungsvorschläge dafür werden an gegebener Stelle in den folgenden Kapiteln gemacht.

Drittens besteht eine Zusammenarbeit von Führungskräften, Personalentwicklung und Arbeitnehmern im Talentmanagement-Prozess (vgl. Auswertung, Kapitel 4, 10).

Handlungsempfehlung I: Geschäftsführung bei der Bewusstseinsbildung für den Talentmanagement-Prozess einbinden

Da die Organisation und Bewusstseinsbildung für den Talentmanagement-Prozess in der Hand der Personalentwicklung liegt, besteht die Gefahr, dass der Prozess von Führungskräften nicht ernst genug genommen wird. Daher sollte, solange dies noch nicht der Fall ist, gezielt die Geschäftsführung Führungskräfte dazu motivieren, als „*Talentscout*“ zu agieren.

Handlungsempfehlung II: Einheitliches Verständnis des Talentbegriffs schaffen

Der Begriff Talent wird in der Theorie sowie in der Praxis unterschiedlich definiert (vgl. Teil I, Kapitel 2.2). Egal welche Begriffsdefinition gewählt wird, der Talentbegriff muss intern analog verstanden werden (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.4). Unternehmen N sollte daher an einer Vereinheitlichung des unternehmensinternen Verständnisses des Talentbegriffs arbeiten. Nur so kann der Prozess der Talentidentifikation einheitlich und konsequent durchgeführt werden. Zwar sind die Begriffsdefinitionen der Befragten durchaus kompatibel, jedoch spiegelt sich in der Aussage „*Sie können sich nicht vorstellen, wie viele Diskussionen in dieser [...] [Paneldiskussion im Rahmen des Potenzialidentifizierungsprozesses] immer stattfinden, weil die Sichtweise [der Beteiligten, was ein Talent ist, sehr unterschiedlich ist]*“ eine unnötige Prozessentschleunigung, bedingt durch einen uneinheitlichen Talentbegriff, wider.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Betriebsrat und Personaler sehen im Unternehmen keinen „**War for Talents**“, der auf demographischen Gründen beruht. Fachkräfte sind ihrer Meinung nach aufgrund der Spezifität der Unternehmensbereiche und der Unpopularität des Unternehmens schwer zu finden. Da das Unternehmen zurzeit Personalabbau betreibt, erscheint den Befragten der Kampf um Talente nicht relevant. Die Personalerin hingegen nimmt das Phänomen im Bereich der Gewinnung und Bindung von Auszubildenden wahr.

Unternehmen N setzt beinahe alle der abgefragten **Personalmarketingaktivitäten** zur Gewinnung von Talenten ein. Nur Social Media wird nicht genutzt. Zurückgeführt wird dies auf den relativ hohen Altersdurchschnitt im Unternehmen. Die folgende Tabelle zeigt auf, dass besonders solche Maßnahmen als sehr wirksam und wirksam bewertet werden, die sich durch einen persönlichen Kontakt zwischen potenziellem Bewerber und Unternehmen auszeichnen:

Personalmarketingaktivitäten	Bewertung der Befragten				
	Personal I	Personal II	Talent	Ø	Gesamtbewertung
Traineeprogramme	5	5	5	5	sehr wirksam
Hochschulmessen/ Unternehmenspräsentationen	4	4	5	4,34	wirksam
Lehraufträge	4	5	4	4,34	wirksam
Stipendienvergabe	4	4	5	4,34	wirksam
Praktika	4	5	4	4,34	wirksam
Abschlussarbeiten	4	5	4	4,34	wirksam
Online-Jobbörsen	4	3	5	4	wirksam
Image-/Stellenanzeigen	4	2	4	3,34	mittelmäßig wirksam
Homepageauftritt	5	2	3	3,34	mittelmäßig wirksam ⁶⁶
Werbematerial	4	2	3	3	mittelmäßig wirksam
Betriebsbesichtigungen	3	-	3	2	mittelmäßig wirksam ⁶⁷
Sponsoring	3	-	3	2	mittelmäßig wirksam ⁶⁸

sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam

Tabelle 34: Bewertung der Personalmarketingaktivitäten

⁶⁶ Stark differierende Aussagen werden durch den roten Kringel hervorgehoben.

⁶⁷ Verneinung der Existenz der Maßnahme wird nicht in den Gesamtdurchschnitt eingerechnet.

⁶⁸ Verneinung der Existenz der Maßnahme wird nicht in den Gesamtdurchschnitt eingerechnet.

Um Kontakte zu **externen Talenten zu pflegen** wurde unter anderem ein Praktikantenbindungsprogramm entwickelt, in dem ehemalige Praktikanten Kontakt zum Unternehmen und untereinander (Alumni-Plattformen) halten können. Zu den Inhalten zählen halbjährige Großevents, eine Zeitschrift, Adressen-Updates und Werkstudentenverträge. Zudem wird ein Bewerberpool ehemaliger Mitarbeiter in Form eines Netzwerkes gepflegt.

Im internen **Talentpool** (beziehungsweise Potenzialträgerpool) werden Potenzialträger und alle leitenden Angestellten profilartig erfasst. Die Mitarbeiter bleiben zunächst zwei Jahre im Pool, die Potenzialmeldung kann jedoch danach wieder erneuert werden. Aufnahmekriterium für den Pool ist das Potenzialentdeckungsverfahren (vgl. Auswertung, Kapitel 4). Bewertet wird der Talentpool von beiden Personalern nur als mittelmäßig effizient, da bislang lediglich punktuell Stellen über ihn besetzt werden konnten und der Abgleichprozess zwischen Profil und Stellenanforderung zwar technisch funktional ist, praktisch jedoch als überflüssig betrachtet wird, da der „*Personen-Stellen-Switch*“ ohnehin manuell geprüft werden muss.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen N ist mit seinen Personalmarketingaktivitäten gut und vielseitig aufgestellt. Dennoch lassen sich folgende Handlungsempfehlungen formulieren.

Handlungsempfehlung I: „War for Talents“ sollte nicht unterschätzt werden

Der Bewerbermarkt wird sich nach Bernauer et al. (2011) in den nächsten Jahren verstärkt zu einem Kandidatenmarkt entwickeln (vgl. Teil I, Kapitel 3.1). Daher kann empfohlen werden, den „War for Talents“ nicht zu unterschätzen, sondern ihm proaktiv durch rechtzeitige Talentgewinnung und Talentbindung (besonders mit Hilfe von nicht-finanziellen Maßnahmen – vgl. Auswertung, Kapitel 5, 7) entgegen zu wirken.

Handlungsempfehlung II: Bildung einer Employer Brand fokussieren

Die Bildung einer Arbeitgebermarke ist wichtig, um die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Arbeitnehmer und Mitarbeiter zu gewährleisten (vgl. Teil I, Kapitel 3.2). Da die umweltpolitisch bedingte, negative externe Wahrnehmung von Unternehmen N nur schwer geändert werden kann, sollte das Unternehmen anstreben, die Blicke auf seine Attraktivität als Arbeitsgeber zu lenken. Personalentwicklung, Karrieremöglichkeiten, Sicherheiten und soziale Leistungen sollten bewusst betont und zu einer talentorientierten Arbeitgebermarke integriert werden (vgl. Teil I, Kapitel 3.2.4).

Handlungsempfehlung III: Nutzung von Social Media im Personalmarketing

Da Social Media immer wichtiger wird, ist es anzuraten, dass Unternehmen N sich diesem Trend anschließt. Schon allein deshalb, um in Foren und sozialen Netzwerken mehr darüber zu erfahren, wie es von potenziellen Arbeitnehmern und Mitarbeitern wahrgenommen wird (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.2). Zudem können besonders junge Talente durch Social Media erreicht werden.

Handlungsempfehlung IV: Aktive Pflege des externen Talentpools verstärken

Auch wenn Unternehmen N bereits eine Vielzahl von Maßnahmen unternimmt, um externe Talente zu binden, ist eine noch aktivere Pflege des externen Talentpools zu empfehlen. Beispiele hierfür sind ein regelmäßiger persönlicher Kontakt (neben den Großveranstaltungen), die Möglichkeit der Aktualisierung der Daten durch die externen Talente selbst (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1) und die Einrichtung von Mentoring für Externe im Rahmen eines Talent Relationship Managements (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1).

Handlungsempfehlung V: Nützlichkeit des internen Talentpools betonen

Die Tatsache, dass die beiden befragten Personaler den internen Talentpool als nur mittelmäßig effizient betrachten, ist kritisch zu bewerten. Wenn das Bewusstsein der Funktionalität nicht gegeben ist, kann es schnell passieren, dass ein solcher Pool zum ungenutzten Datenfriedhof wird, der den Aufwand der Erstellung und Pflege nicht weiter wert ist. Die Funktionalität des Pools sollte daher betont und gegebenenfalls optimiert werden.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Unternehmen N basiert sein Talentmanagement auf einem „**Model of Competencies**“, welches aus vier überfachlichen Kompetenzbereichen (Sozialkompetenz, Führungskompetenz, Veränderungskompetenz und Unternehmerkompetenz) besteht. Die Fachkompetenz wird beim Potenzialentdeckungsverfahren nicht abgefragt, da Unternehmen N ein Talent nur nach der überfachlichen Kompetenz bewerten möchte. Insgesamt weist das Modell circa 30 Kompetenzen auf, welche sich aus der Unternehmensstrategie ableiten und bei einem Strategiewechsel angepasst werden. Das alle zwei Jahre durchgeführte Potenzialentdeckungsverfahren läuft wie folgt ab:

1. Schritt: Die Mitarbeiter werden von der Führungskraft mit Hilfe eines **Potenzialeinschätzungsbogens**, welcher alle Kompetenzen des Kompetenzmodells abfragt, beur-

teilt. Kommt es zu einer Potenzialvermutung, wird erstens zwischen normalen Potenzialträgern und Doppel-Potenzialträgern (können direkt eine Hierarchiestufe überspringen) unterschieden. Zweitens wird eingeschätzt, ob das Potenzial des Kandidaten kurz-, mittel- oder langfristig zur Geltung kommen wird. Drittens wird in horizontales (gleiche Fachebene) und vertikales Potenzial unterteilt. Potenzialvermutungen können zudem vom Betriebsrat und dem Talent selbst ausgesprochen werden.

2. Schritt: In einer Paneldiskussion mit Personalentwicklung, Geschäftsführung und den „direct reports“ wird entschieden, ob der vorgeschlagene Kandidat im Unternehmen als Potenzialträger gelten soll oder nicht.

3. Schritt: Der Potenzialträger (wenn nicht leitender Bereich) durchläuft ein **Orientierungscenter**, in dem sein Weiterentwicklungsbedarf anhand von vier strukturierten Übungen – Selbstpräsentationen, Gruppenübung, Postkorbübung und Leitung eines Konfliktgespräches – festgestellt wird.

4. Schritt: Ein persönlicher Entwicklungsplan wird auf Basis des Feedbacks der Führungskraft und den Ergebnissen des Orientierungscenters von der Personalentwicklung erstellt und mit der Führungskraft (und Kandidat) abgestimmt. Zusätzlich führt das Talent einen **Leistungs- und Selbsteinschätzungstest** durch, welcher Auskunft über Werte, Handlungsmotivationen und Leistungsfähigkeit gibt. Die Ergebnisse dieses Tests können freiwillig im Entwicklungsgespräch herangezogen werden. Die Entwicklungsmaßnahmen werden von der Personalentwicklung betreut. Dennoch müssen Potenzialträger oftmals selbst an Maßnahmen erinnern und sie einfordern.

Zusammenfassend nutzt Unternehmen N innerhalb des Prozesses der Potenzialentdeckung alle abgefragten⁶⁹ **Instrumente zur Identifikation von Kompetenzen** mit Ausnahme der Personalakten-, Laufbahn- und Werdegang-Analysen.

Die Effektivität der einzelnen Maßnahmen wird von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt. Aus Personalersicht ist besonders eine Kombination der Maßnahmen und Blickwinkel auf das Talent für eine Kompetenzerfassung besonders effektiv. Auch muss die Maßnahme an den Kontext, Gutachter und Begutachteter, angepasst werden. Betriebsrat und Talent sehen Selbsteinschätzungen für die Anpassung von Entwicklungsmaßnahmen als sehr geeignet an.

⁶⁹ 360°-Feedback/Management Audit, Mitarbeitergespräche (einmal im Jahr), Mitarbeiterbefragungen (einmal im Jahr), Assessment Center (für die Besetzung bestimmter Stellen), Orientierungscenter und Management Development Center (für Potenzialträger), Persönlichkeitsfragebögen (in Form von Selbsteinschätzungsbogen) und Vorgesetzteinschätzungen (im Potenzialentdeckungsverfahren).

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen N hat sein Kompetenzmodell, soweit es durch die Interviews beurteilt werden kann, übersichtlich konzipiert und nutzt es konsequent in einem strukturierten Prozess, welcher mit bereits vorhandenen Personalprozessen verknüpft ist. Strategie und auch Unternehmenskultur spiegeln sich im Modell wider. Der Wert des Unternehmens, Talente nicht unter dem Aspekt der fachlichen Qualifikation, sondern unter dem Aspekt der Sozialkompetenzen zu sehen, ist tief im Modell verankert. Auch die mittelmäßig leistungsorientierte Unternehmenskultur (Aussage im Sinne des Talents) zeigt sich im Kompetenzmodell, da nicht nur auffällig leistungsstarke, sondern alle Mitarbeiter der Kompetenzanalyse unterzogen werden (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4).

Unternehmen N integriert im Rahmen der Identifikation und Auswahl von Talenten drei in der Literatur als wichtig erachtete Mitarbeiterbewertungen: Die Leistungsbewertung (in Form von Mitarbeitergesprächen), die Potenzialbewertung (auf Basis des Kompetenzmodells) und die Beurteilung, wann die einzelnen Talente für eine berufliche Veränderung bereit sind (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.2). Die eingesetzten Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Orientierungcenter und Selbsteinschätzung werden in der Theorie als erfolgsversprechend für die Bewertung von Leistung und die Ermittlung von Kompetenzen beurteilt (vgl. Teil I, Kapitel 5.4.2).

Handlungsempfehlung I: Kompetenzanalyse stärker für Personalauswahl nutzen

Aufgrund der bereits erwähnten mangelnden Funktionalität des „Personen-Stellen-Switch“ auf Basis des Kompetenzmodells sollte Unternehmen N den Prozess der internen Personalauswahl stärker mit der Kompetenzanalyse des Kompetenzmanagements verknüpfen (vgl. Teil I, Kap. 4.3.1.2.3).

Handlungsempfehlung II: Nominierung von Potenzialträger an der Anzahl der zu besetzenden Schlüsselpositionen

Um Abwanderung oder eine innere Kündigung der Potenzialträgern zu vermeiden, die durch nicht erfüllte Erwartungen in Bezug auf Karriereschritte ausgelöst werden können, ist es unabdingbar, den Umfang des Talentpools und die Anzahl der Teilnehmer am Potenzialentwicklungsprogramm an einer Bedarfsanalyse der kritischen Schlüsselpositionen des Unternehmens auszurichten. Es sollten nur so viele Nominierungen ausgesprochen werden, wie Stellenbesetzungen mit erweitertem Verantwortungsbereich aufgrund der mittelfristigen Unternehmensentwicklung und Nachfolgeplanung garantiert werden können (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2.3).

Handlungsempfehlung III: Soziale Akzeptanz der Offenlegung des Selbsteinschätzungstests weiterhin beobachten

Zwar wird die Offenlegung des Selbsteinschätzungstests dem Potenzialträger im Entwicklungsgespräch mit Personalentwicklung und Führungskraft freigestellt, dennoch besteht die Gefahr, dass sich das Talent hierzu verpflichtet fühlt. Es ist daher zu empfehlen, die soziale Akzeptanz der Offenlegung von Selbsteinschätzungen anonym im Unternehmen abzufragen. Falls eine solche Mitarbeiterbefragung zum Ergebnis hat, dass eine Mehrzahl der Mitarbeiter Selbsteinschätzungen nicht offenlegen würden, sollte der Prozess, die Selbsteinschätzung in das Gespräch mit einfließen zu lassen, eingestellt werden. Alternativ dazu könnte ein solcher Test auf Wunsch und Initiative des Potenzialträgers mit einem Mentor besprochen werden.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Das Unternehmen N bietet seinen Potenzialträgern die komplette Bandbreite an **Programmen und Maßnahmen** zur Talententwicklung und -förderung an, die im Interview abgefragt wurde. Zum einen kommen Maßnahmen von Coaching und Mentoring zum Einsatz, die selektiv und bedarfsorientiert auf Grundlage des individuellen Entwicklungsplans erfolgen, zum anderen sind in geringerer Häufigkeit konzernübergreifende Job Rotationen und Auslandsentsendungen etabliert. Des Weiteren ermöglicht das Unternehmen die Teilnahme an besonderen Aufgaben und Projekten und realisiert die Übernahme früher Führungsverantwortung, allerdings nur auf Teamleiter Ebene. Hier werden Mitarbeiter nicht disziplinarisch, sondern fachlich – in manchen Fällen bereits ausgebildeten – Teilnehmern des unternehmensweiten Traineeprogramms unterstellt. Das Talent beschreibt, dass bei dieser Maßnahme ein Potenzialträger *„Aufgaben delegiert, [...] aufteilt und ein Stück strategisch plant“*. Die in der Personalentwicklung gängigen off-the-job-Programme wie Trainingsseminare und Workshops sind in einem Standardprogramm speziell für Potenzialträger zusammengeführt, das freiwillig absolviert werden kann. Zusätzlich bestehen Kommunikationsplattformen zu persönlichen Anliegen oder Fachthemen, die als Networking-Hebel wirken.

Als **besonders zielführend** wird vor allem das Mentoring angesehen, mit dem die Interviewten bereits selbst positive Erfahrung sammeln konnten. Das Talent ist davon überzeugt, dass *„die Gespräche mit [dessen] Mentor [...] es am weitesten im Unternehmen gebracht haben“*: Die Personalersicht stützt diese Aussage und bezeichnet Mentoring als *„eine ganz tolle Förderung für einen jungen Menschen [...] jemand Unabhängigen seiner eigenen Organisationsstrukturen zu haben, [...] mit einem deutli-*

chen Erfahrungshorizont im Vorsprung [...], der zur Seite steht und mit dem man sich zu Alltagssituationen, [...] Dingen austauschen kann, dadurch [...] seine eigene Persönlichkeit findet [und] eine Authentizität an der Stelle auch etabliert“. Die Personalentwicklung unterstützt bei dieser Maßnahme die Talente mit Vorschlägen zu Mentoren, zumeist läuft die Tandemwahl jedoch eigenständig und proaktiv durch die Talente selbst ab. Außerdem wird das Traineeprogramm positiv hervorgehoben, welches ebenfalls durch Mentoring begleitet wird und für High Potentials im Speziellen sogar von externen Beratern. Es ist langfristig ausgerichtet und feste Ansprechpartner fördern eine Weiterentwicklung durch „quartärlisches“ Feedback. Dieses Programm weist jedoch auch **Schwierigkeiten** auf, da Teilnehmer keine *„Freiräume haben für Teiljobrotationen und Seminare, [da sie mit] Arbeit überschüttet werden in den Abteilungen [und dadurch] das eigentliche Ziel des Programms aus den Augen verlieren“.* Auch eine Arbeitsverdichtung bei den Führungskräften verhindert aufgrund mangelnder Zeit eine ausreichend gute Begleitung der Programme, insbesondere des Mentorings.

Der Tenor der Befragten ist jedoch, dass sie keine weiteren Schwierigkeiten im gesamten Entwicklungsprogramm sehen, solange es individuell mit der Entwicklungsplanung eines jeden Talents abgestimmt ist. Eine individuelle Anpassung des Trainingsbedarfs wird durch die Analyse der Ergebnisse der Orientierungscenter, Persönlichkeitsfragebögen und der Einschätzung der Führungskräfte gewährleistet.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen N stellt sich in seiner Talententwicklung und -förderung als vorbildlich im Benchmark heraus. Wie Michaels et al. in Kapitel 6.1 und 6.2.2 im Theorieteil I betonen, setzt es für eine höhere Lern- und Entwicklungseffizienz überwiegend auf on-the-job-Maßnahmen. Eine gute Positionierung in diesem Bereich zeigt es auch in der Ausgestaltung seiner einzelnen Maßnahmen anhand der Beachtung notwendiger Kriterien nach Blass & April (vgl. Teil I, Kapitel 6.9): Die Maßnahmen sind längerfristig ausgelegt, individuell zugeschnitten, werden durch die Personalentwicklung und Führungskraft unterstützt sowie von den Talenten proaktiv gesteuert. Dies wird beispielsweise am eingeführten Coachingprozess deutlich, der alle Parteien involviert und durch Ziel-, Zwischen- und Abschlussgespräche auf nachhaltige Entwicklung ausgelegt ist.

Handlungsempfehlung I: *Networkingaspekt stärkere Beachtung zuteil werden lassen*

Dies kann erreicht werden, indem die Anzahl der Rotationen erhöht und die Bekanntheit der Kommunikationsplattformen in Form von Learning Circles (vgl. Teil I, Kapitel 6.7) gesteigert wird. Beides sollte fest in das Entwicklungsangebot verankert werden.

Handlungsempfehlung II: Sensibilisierung für den Mehrwert der Traineeprogramme

Hindert der Arbeitsaufwand die Trainees daran, Trainingsmaßnahmen wie beispielsweise Teiljobrotationen wahrzunehmen, ist die Personalentwicklung dafür verantwortlich, die Freistellung bei den zu betreuenden Abteilungen einzufordern und sie für den Mehrwert der Maßnahmen zu sensibilisieren. Wenn noch nicht erfolgt, sollten diese Aktivitäten fest in das Programm-Curriculum aufgenommen werden.

Handlungsempfehlung III: Mentoring ausweiten & Rahmenbedingungen verbessern

Aufgrund des Erfolgs des Mentoring Programms ist es zudem zu befürworten, Mentoring durchweg in die Entwicklungspläne aller Potenzialträger mit aufzunehmen. Die dafür notwendige Etablierung einer Coachingkultur im Unternehmen kann durch Verankerung der Maßnahme als Ziel in Belohnungssystemen der Führungskräfte vollzogen werden. Die durch diese Ziele wiederum zeitliche Freiräume bei deren Führungskraft einfordern können.

Wichtig ist trotz der Maßnahmenvielfalt, die angeboten wird, zu gewährleisten, dass die Programme integriert und aufeinander abgestimmt sind und ein Transfer des Gelernten durch eine systematische Vorgehensweise in die Praxis sichergestellt ist.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Unternehmen N verfügt über keine festgelegten **Karrierepfade**. Selbst nach dem Potenzialentdeckungsverfahren steht meist noch nicht fest, auf welche Position das Talent entwickelt werden soll. Der Betriebsrat gibt an, dass Fach- und Projektkarrieren zwar individuell verfolgt werden können, jedoch besonders Führungskarrieren durch die Prozesse des Potenzialentdeckungsverfahrens gefördert werden.

Der Hauptteil der Befragten bewertet Karrieremöglichkeiten in Unternehmen N als **nicht transparent** und beschreibt eine Gesamtplanung für Karriere und Nachfolgebesetzungen als nicht existent. Die im Intranet zur Verfügung gestellten Informationen über Karriere erscheinen dem Betriebsrat als nicht ausreichend. Der Personaler hingegen gibt an, dass bestimmte Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für eine Karriere in Unternehmen N (Auslandsaufenthalt, Wechsel zwischen Businessunits etc.) klar, unter anderem in Infobroschüren für Trainees, kommuniziert werden. Zudem betont er, dass er die Nichttransparenz als positiv und gewollt erachtet, da Karrieren und Talententwicklung somit flexibler gestaltet werden können.

Auch die Transparenz darüber, wer als **Potenzialträger** gilt, sieht die Mehrheit der Befragten als nicht gegeben beziehungsweise abhängig von der Offenheit der Füh-

rungskräfte in den einzelnen Bereichen. Die Aussage des Betriebsrates, „*Da hält man sich lieber bedeckt*“, verdeutlicht diese Mentalität. Der Personaler sieht hier sogar den „*Knackpunkt in dem ganzen Verfahren*“, da die Nachfolgeplanung und Vorschläge für Führungsnachwuchs erschwert werden⁷⁰. Zwar können die Namen in Absprache mit der Personalabteilung in Erfahrung gebracht werden, eine (konzernweite) Transparenz ist aber dadurch nicht gegeben.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen N zeigt im Bereich des Einsatzes von Talenten wenige der im Benchmark und der Literatur vertretenden Programme und Modelle des Karriere- oder Nachfolge-managements auf. Da beide Prozesse jedoch essenziell für die Versorgung des Unternehmens mit Fach- und Führungstalenten und deren Bindung ist (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1), sollen im Folgenden einige Handlungsempfehlungen gegeben werden:

Handlungsempfehlung I: Karrieremanagement optimieren – Karrieremöglichkeiten transparent machen

Die Abwesenheit von festgelegten Karrierepfaden in Unternehmen N kann als positiv bewertet werden, solange eine strategische Karriereplanung und Abstimmung mit den Potenzialträgern abgesichert ist (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1). Bei dieser sogenannten individuumsorientierten Karriereplanung ist der Potenzialträger jedoch sehr stark von der Qualität der Karriereberatung und der Förderung durch die Führungskraft abhängig. Aus diesem Grund sollten Führungskräfte gezielt für diese Beratung geschult und ihre Beratungsqualität individuell überprüft werden. Eine Offenlegung von Karrieremöglichkeiten im Unternehmen kann die Abhängigkeit von der Führungskraft reduzieren, da sich Mitarbeiter selbständig über Karrieremöglichkeiten informieren können. Dies kann jedoch nur funktionieren, wenn im Unternehmen grob vorgesehene Karrierepfade existieren, die individuell angepasst werden (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.1). Die Schaffung solcher Pfade soll daher empfohlen werden.

Handlungsempfehlung II: Verantwortungsübertragung und Führungsverantwortung

Unternehmen N legt den Fokus, laut Betriebsrat, stark auf Führungskarrieren. In Diskrepanz hierzu steht jedoch, dass gemäß Talent und Personaler kaum frühe Führungsverantwortung vergeben wird. Zwar soll dies durch die Rolle als Teamleiter (fachliche Verantwortung, keine disziplinarische Verantwortung) überbrückt werden, kann aber dennoch, gerade für Potenzialträger, als Karriereentschleuniger wirken, welcher sie dazu bewegt, das Unternehmen zu verlassen. Die Vergabe von früher Führungsverantwortung ist daher zu befürworten.

⁷⁰ In Unternehmen N ist eine Potenzialmeldung Voraussetzung für die Ernennung zur Führungskraft.

Handlungsempfehlung III: Erweiterung des Karrierebegriffs – neue Karriereformen

Die Einrichtung von Bogenkarrieren (vgl. Teil I, Kapitel 7.3.3) kann dabei unterstützen, frühe Führungsverantwortung zu realisieren. Dies ist gerade für Unternehmen wie diesem interessant, in denen Mitarbeiter oftmals eine lange Betriebszugehörigkeit aufweisen. Weiterhin soll vorgeschlagen werden, nicht nur neue Führungsverantwortung als Karriereschritt zu verstehen, sondern auch die Erweiterung des Aufgabenfeldes im Fachbereich als Karriereschritt zu benennen. Durch das erweiterte Verständnis darüber, wie eine Karriere aussehen kann, hat das Unternehmen mehr Flexibilität, individuell passende Karrieren für einzelnen Mitarbeiter zu gestalten und Enttäuschungen bei Arbeitnehmern vorzubeugen, wenn die klassische Fachkarriere im Vergleich zur Führungskarriere sinnvoller erscheint.

Handlungsempfehlung IV: Gesamtplanung für Nachfolgebesetzungen einführen

Unternehmen N verfügt nicht über eine Gesamtplanung für Nachfolgebesetzungen, welche in der Literatur jedoch als sehr wichtig beurteilt wird (vgl. Teil I, Kapitel 7.4). Es wird daher geraten, eine solche einzuführen, um Stellen strategisch zu besetzen und Potenzialträger rechtzeitig durch Personalentwicklungsmaßnahmen, Mentoring oder auch eines Junior-Executive-Boards (vgl. Teil I, Kapitel 7.4.2) auf die neue Stelle vorzubereiten. Selbstverständlich sollte eine Planung auch immer Flexibilität für unvorhersehbare Ereignisse, wie das frühzeitige Ausscheiden eines der Kandidaten oder die Streichung der Stelle durch externe Faktoren, beinhalten.

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Als **Talentbindungsmaßnahmen** fokussiert Unternehmen N vor allem affektive und kalkulative Retentionfaktoren des Commitmentmodells nach Meyer & Allen (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.1, 8.5.1). Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick der genannten Handlungsfelder und deren Einzelmaßnahmen des Unternehmens N. Die Bewertungen stellen die subjektive Einschätzung zweier Befragter (Personal und Talent) zur Wirksamkeit der Talentbindungsmaßnahmen dar. Als „*außergewöhnlich gut*“ werden die sozialen Leistungen sowie Work-Life-Balance-Elemente bezeichnet, insbesondere die Altersvorsorge eine „*Tiegelkasse [bestehend aus einer] eigenen Stiftung, in der Kuren anvisiert und bestimmte Gesundheitsleistungen subventioniert werden*“. Alle Maßnahmen werden präventiv eingesetzt. Des Weiteren führen alle Befragten, wenn auch mit konträren Ansichten zu deren erfolgreicher Umsetzung, die bei den Schwierigkeiten erläutert werden, Maßnahmen des Handlungsfelds Entwicklungsperspektiven an. Die-

se sind Bestandteil eines konzernweiten Programms, das von nominierten Potenzialträgern für zwei Jahre, basierend auf deren Entwicklungsplänen, in Anspruch genommen werden kann. Begleitend wird hier die Unterstützung eines „guten Vorgesetzten“ vorausgesetzt, der Freiräume schafft, kontinuierlich Feedback gibt und die Mitarbeiter individuell nach deren Fähigkeiten und Persönlichkeitstypen in Aufgabengebiete einsetzt und eine „Kontrollführung vermeidet, die die Mitarbeiter in [...] ein Korsett zwingt [...] und [verhindert] ihre Performance auf die Bahn zu bringen“. Die eingesetzten monetären Anreizsysteme gelten hingegen als Standard in der Talentbindung.

Handlungsfeld	Beispiele der eingesetzten Bindungsmaßnahmen	Bewertung (Nennung)
Entwicklungsperspektiven	Personalentwicklungsmaßnahmen: Sonderprogramme (Development Center), Seminare, Coachings, Job Rotation, attraktive Arbeitsplätze	3-5 / (2)
Führungskultur	Individuelle Betreuung durch Vorgesetzten, Feedback und Steuerung eines optimalen Personaleinsatzes	5 / (1)
Monetäre Anreize	Leistungsorientierte variable Vergütung, Bonuszahlungen, Dienstwagen	4 / (1)
Networking	Austauschplattformen	4 / (1)
Soziale Leistungen	Altersversorgung, Work-Life-Balance, Gesundheitsmanagement (Sucht-/Stressberatung), Arbeitsmedizin, Programme zur Vereinbarkeit Beruf und Familie	5 / (1)
sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam		

Tabelle 35: Bewertung der Talentbindungsmaßnahmen

Als übergreifende Hürde wird die Cost-Center-Struktur des Unternehmens angesehen, die verhindert, dass „für Potenzialträger [...] attraktive Plätze [in Abteilungen] zur Verfügung gestellt werden“. Das bereits mehrfach erwähnte Defizit an Bindung durch Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, die auch bei den Trainees und Auszubildenden ein Problem darstellt, wird versucht durch den Einsatz von Sonderentwicklungsprogrammen und Vernetzung innerhalb der Organisation auszugleichen, was jedoch kaum gelingt. Das Talent betont diesbezüglich, dass es hier an Konsequenz fehle „ich bin fertig entwickelt, habe aber die Verantwortung nicht, die ich eigentlich möchte“. Stimmen aus dem Personalbereich bemängeln zudem, dass die Durchführung nicht nachhaltig genug und zu stark von der überstellten Führungskraft abhängig sei. Talente „schwimmen deutlich länger [als geplant] in so einem Teich“ und erfahren häufig nach einer Potenzialmeldung nicht „wenn sie nach zwei Jahren aus dem Topf raus sind“. Sie sind auf sich allein gestellt, müssen Entwicklungsmaßnahmen proaktiv einfordern. Die Herausforderung liegt im Maß der Betreuungsintensität: Arroganz fördern oder Abwanderung riskieren, „irgendwo dazwischen muss eine Lösung gefunden werden“ und ein Personal bekräftigt: „Ich glaube, wir sind einfach immer irgendwie daneben.“

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen N ist im Benchmark, was die Vielfalt der Maßnahmen angeht, gut aufgestellt, insbesondere das Angebot an Sozialen Leistungen ist vielversprechend und sollte, wie bereits erwähnt, im Rahmen der Bildung einer Employer Brand stärker betont werden (vgl. diese Auswertung, Kapitel 3). Bei der Umsetzung der Retentionmaßnahmen, gerade im Bereich der Entwicklungsperspektiven, weist Unternehmen N jedoch noch Verbesserungspotenzial auf:

Handlungsempfehlung I: Zielgruppenspezifische Standardisierung der Maßnahmen

Talentbindungsmaßnahmen sollten nicht nach dem „Gießkannenprinzip“, abhängig von der Führungskraftsteuerung, sondern zielgruppenspezifisch eingesetzt werden (zum Beispiel Karriereaussichten für Auszubildende, Auslandsentsendung für Trainees etc.). Über eine Mitarbeiterbefragung können die Retentionfaktoren bindungskritischer Zielgruppen ermittelt werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.2, 8.8.1).

Handlungsempfehlung II: Führungskultur über Schulungen und Ziele etablieren

Die emotionale Verbundenheit eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen hängt stark vom Verhältnis zur Führungskraft und deren Mitarbeiterorientierung ab (vgl. Teil I, Kapitel 8.4.1). In Führungskräftebildungen sollte deshalb für den Umgang mit Potenzialträgern und deren Bedürfnisse (Partizipationsgrad an Entscheidungen, persönliche Entwicklungsperspektive etc.) sensibilisiert werden. An die jährliche Vorgesetztenbeurteilung kann als Ansporn die Auswertung der Ergebnisse in einen monetären Award „Beste Führungskraft“ für eine Beurteilungsperiode geknüpft werden.

Handlungsempfehlung III: Transparenz über Verantwortlichkeiten sicherstellen

Damit die Wirkung von Sonderprogrammen als Bindungselement nicht verpufft, sollte Transparenz über den gesamten Entwicklungsprozess sichergestellt sein. Personal und Führungskraft tragen beide Verantwortung zur Unterstützung des Talents, was das Talent jedoch nicht von seiner eigeninitiativen Holschuld befreit.

Handlungsempfehlung IV: Angebot realistischer Karriereschritte (Personalplanung)

Potenzialträgern sollten nach erfolgreichem Absolvieren der Sonderprogramme realistische Aufstiegsmöglichkeiten angeboten werden, die mittelfristig zur Ausführung kommen. Diese können durch strategische Nachfolgeplanung ermittelt werden (vgl. Auswertung, Kapitel 6). Bleiben interessante Stellen aus, muss diese Lücke durch andere Retentionfaktoren kompensiert werden (Spezialprojekte, fachliche Führungsverantwortung) beziehungsweise die Talentpipeline an den Stellenbesetzungsplan angepasst und die Nominierungen durch stärkere Selektion reduziert werden.

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Bei der Frage nach einer **systematischen Evaluierung** des Talentmanagements ergibt sich bei den Befragten des Unternehmens N ein sehr uneinheitliches Bild. Während einer Person die Messung nicht transparent genug ist, bestätigt der Großteil deren Existenz. Jedoch besteht die Evaluierung in der Auswertung einzelner Maßnahmen und *„[erfolgt] nicht in einem ganz großen Zusammenhang“*. **Kennzahlen** liegen dem Personalbereich vereinzelt vor, beispielsweise wie viele der nominierten Potenzialträger innerhalb der zwei Jahre befördert worden sind beziehungsweise eine Führungsposition eingenommen haben oder die Anzahl der Beförderungen, die außerhalb des Pools erfolgt sind. Zudem werden die individuellen Entwicklungspläne ausgewertet. Hier werden in Form eines Soll-Ist-Abgleichs Abweichungen festgestellt und deren Ursachen nachgegangen. Darüber hinaus geben die Teilnehmer Feedback zu den absolvierten Entwicklungsmaßnahmen. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um *„standardisierte Messverfahren sondern [es wird] immer im Gespräch mit den Leuten [evaluiert]“*. Gründe, die genannt werden und gegen eine ganzheitliche Evaluierung sprechen, sind zum einen die Mitbestimmung des Betriebsrats zu einzelnen Auswertungen sowie die Befürchtung, dass das Potenzialentdeckungsverfahren sich als nicht effizient genug herausstellen könnte.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Unternehmen N zeigt erste Ansätze einer systematischen Evaluierung seines Talentmanagements auf und fokussiert hierbei gemäß den Aussagen der Interviewpartner, eine nachträgliche Bewertung – Ergebnisevaluation (vgl. Teil I, Kapitel 9.3). Erste Verknüpfungen mit der unternehmensinternen Systemlandschaft sind zu erkennen. Zur Verbesserung des Talentmanagement-Controllings werden folgende Handlungsempfehlungen ausgesprochen:

Handlungsempfehlung I: Ausweitung Key Performance Indicators und deren kontinuierliche Messung

Gemäß den bereits aufgestellten Kennzahlen sollten über den kompletten Talentmanagement-Prozess Key Performance Indicators (Effektivität und Effizienz) aufgestellt, mit Zielgrößen (Soll-Werten) hinterlegt und auf Abweichungen kontinuierlich überprüft werden, wie es in Ansätzen bereits auf Basis der individuellen Entwicklungspläne erfolgt (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1). Um eine Übersteuerung zu vermeiden, sollte die Zahl der selektierten Key Performance Indicators pro Prozess vier bis fünf nicht überschrei-

ten. Darüber hinaus ist es bei der Festlegung der Schlüsselkennzahlen wichtig, den Betriebsrat mit einzubeziehen (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.3).

Handlungsempfehlung II: Implementierung einer Talent Scorecard

Sobald eine Kontinuität der Messung durch Key Performance Indicators erreicht wurde, können diese in eine Talent Scorecard eingebettet werden, die es ermöglicht, den Soll-Zustand durch aus der Strategie abgeleitete Maßnahmen umzusetzen (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2) und somit ein sich gegenseitig beeinflussendes Indikatorensystem zu gewährleisten.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Eine IT-Systemlandschaft ist im Unternehmen N implementiert, die nach Aussagen der Befragten einzelne Prozesse des Talentmanagements miteinander verknüpft, jedoch *„nicht speziell das Talentmanagement in Gänze“* unterstützt. Es wird betont, dass das Unternehmen systemseitig gut aufgestellt ist und es *„nur noch wenig manuelle Schritte“* gibt, jedoch auch, dass es *„nicht [ausreichend] gut genutzt wird“*. *„Bei uns läuft so gut wie alles über SAP.“* **Weitere EDV-Systeme**, die aufgeführt werden sind: ETWeb, VM⁷¹,

SAP Bildungshistorie, HR-Cockpit sowie Führung von Excel-Sheets zum Nachweis von Seminaren, diese „selbstgebastelten“ Formate werden jedoch überwiegend gemieden. Der Datentransfer wird über **Schnittstellen** gewährleistet. Die Systemkompatibilität wird hierbei von zwei der Befragten als reibungslos erachtet und von den anderen als verbesserungswürdig eingestuft. Der Wunsch eines einheitlichen Systems wird laut: *„kein Systembruch mehr“*. Dieser liegt bei den leitenden Angestellten vor, bei denen das SAP-System aus historisch gewachsenen Gründen in das ETWeb übergeht *„und diese Schnittstelle ist eine rein menschliche, da wird ein Auszug hier gemacht und dann wird da neu eingegeben“*. Wichtig ist den Befragten abschließend, dass die Daten der Talente über die Prozesse hinweg angemessen erfasst und entsprechende Funktionalitäten gegeben sind (Administration, Auswertungen etc.). Dies wird zum einen auch über einen Employee Self Service gewährleistet, durch den Talente selbst ihre Daten (Lebenslauf, Projekte, Stationen der Ausbildung, etc.) freiwillig hinterlegen können. Auch die durch die Personalentwicklung eingepflegten Bildungshistorien der Ta-

⁷¹ VM Ware steht für Virtual Maschine Ware. Sie zieht vorhandene Server auf einem einzigen Server zusammen. Die Trennung zwischen den zahlreichen Servern erfolgt lediglich virtuell. Sowohl eine bessere Ausnutzung der Ressource als auch effizientere Administration sowie ein geringeres Ausfallrisiko sind die Folge.

lente ermöglichen den Führungskräften die Entwicklung der Potenzialträger nachzuverfolgen.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Steuerung der Gesamtdatenstruktur in Unternehmen N ist bereits durch ein zentrales SAP-System geebnet, welches jedoch durch eine intensivere Nutzung der Employee und Management Self Services sowie einer konstanten Auswertung der Output-Daten noch weiter professionalisiert und zum Einsatz gebracht werden kann.

Handlungsempfehlung I: Integration aller Stand-alone-Lösungen in das SAP-System

Das ETWeb System, das durch die leitenden Angestellten genutzt wird, sollte mit der SAP-Systemlandschaft harmonisiert werden (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.1). Durch eine Zuweisung von rollen- und personenbezogenen Befugnissen wird die Dateneingabe systemseitig durch eine MSS (Manager Self Service) Funktion geregelt. Dadurch können beliebige Änderungen im System vermieden und nur für die Rolle berechtigte standardisierte Auswertungen durchgeführt werden (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2).

Handlungsempfehlung II: Forcierung der Nutzung der ESS/MSS Funktionalitäten

Es sollte im Onboarding⁷² beziehungsweise regelmäßig bei den Beurteilungsrunden für die aktive Systemnutzung und Pflege persönlicher Daten plädiert und diese Eigenverantwortlichkeit auch im Talentmanagement-Gesamtprozess verankert werden. Durch diese proaktive Beteiligung wird die Einbindung des Mitarbeiters/Führungskraft in das operative Talentmanagement sichergestellt und kann helfen das Commitment und die Systemakzeptanz zu fördern (vgl. Teil I, Kapitel, 10.4).

Handlungsempfehlung III: Zusammenfassung des Outputs in einem Talent Record

Die integrierte Systemlösung sollte die Generierung und Speicherung eines Gesamtdatensatz gewährleisten, der zum einen für Controlling- und Reporting-Zwecke genutzt und zum anderen im Rahmen der Spezifizierung/Zusammenführung der Outputs hilft, zu überprüfen, ob alle Kernprozesse der Talentmanagement-Prozesslandschaft ausreichend integriert und datentechnisch abgedeckt sind (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2).

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Die **Verantwortlichkeit** des Talentmanagements und die **organisatorische Verankerung** werden vorwiegend im Human Resource-Bereich gesehen. Beteiligte am Prozess

⁷² Onboarding: Umfasst das Einstellen und Integrieren, also das „an Bord nehmen“, von neuen Mitarbeitern sowie alle beteiligten Maßnahmen, die die Integration fördern.

sind die Personalabteilung, die die operative Steuerung in Form einer „Ablauforganisation“ übernimmt, die Fachvorgesetzten/Führungskräfte, die Personalentwicklung und die Geschäftsführung, die als letzte Instanz in den Prozess eingreift beispielsweise als Beobachter in den Orientierungscetern. Der Mitarbeiter selbst ist in dem Sinne im Prozess involviert, als dass er die Beurteilungsbögen ausfüllt, an den Maßnahmen teilnimmt, Entwicklungspläne mit seiner Führungskraft bespricht und eigenverantwortlich für dessen Umsetzung sorgt. Die Personalentwicklung gilt als Prozess Owner – sie entdeckt und identifiziert, stellt Informationen bereit und moderiert. Sie ist *„das Nadelöhr, wo alles wieder zusammenfließt und versucht immer alle möglichen Wünsche und Ziele mit dem Verfahren zusammenzubringen“*. Jedoch darf nicht verkannt werden, dass es sich bei Talentmanagement um eine *„nicht delegierbare Managementaufgabe von hoher Priorität [handelt...] die inhaltliche Verantwortung für die Entdeckung und Förderung, die bleibt, und das ist auch richtig so, immer bei den Vorgesetzten“*. Die Zusammenarbeit der Verantwortlichkeiten läuft aus Sicht der Befragten gerade aufgrund des guten, elektronisch gesteuerten „Workflows“ effektiv ab. Es finden Sitzungen in einem regelmäßigen Turnus statt, denen der Betriebsrat beiwohnt. Außerdem ist der Prozess individuell auf die Stärken und Schwächen der Teilnehmer abgestimmt. **Verbesserungen** in der Zusammenarbeit werden im Grad der Ehrlichkeit und der Informationstiefe gesehen und darin, dass geweckte Erwartungen in Bezug auf anstehende Karriereschritte für Talentpoolkandidaten erfüllt, transparent gestaltet und im persönlichen Gespräch geklärt werden.

Zwischen der **Unternehmenskultur** und Talentmanagement sehen die Befragten einen sehr engen **Zusammenhang**. *„die Förderung von Talenten [stellt] geradezu einen eigenen Bestandteil der Kultur [dar]“*, indem sie sich für die Entwicklung junger Menschen/Talente ausspricht und als Wertbeitrag zum Geschäftserfolg angesehen wird. Der Zusammenhang basiert auf dem „Model of Competencies“ das *„auf einer hohen Flugebene definiert und dann [...] herunter gebrochen wurde“*. Es ist mit festgelegten Verhaltensweisen in Weiterbildungsthemen, Führungsdialogen (Mitarbeitergesprächen) sowie Potenzialeinschätzungsverfahren fest verankert (vgl. Auswertung, Kapitel 4). Darunter ist jedoch keine Ausrichtung der Unternehmenskulturentwicklung auf die Talente zu verstehen.

Was das Leben eines **ganzheitlichen Personalmanagements** angeht, fällt es den interviewten Personen schwer, sich klar zu positionieren. Während ein Teil bestärkt, dass Bemühungen erfolgreich sind, solange keine Ausrichtung nach *„Macht und Köpfen“* praktiziert wird, erklärt der andere Teil dessen Nicht-Existenz. Ganzheitliches Personalmanagement kann nur als Teil der Geschäftsentwicklung angesehen werden, das die Erreichung strategischer Ziele verfolgt (eben in Form des Talentmanagements)

jedoch nicht als Business-Partner-Modell das „wäre eine Überforderung“. „Ein wirklich integraler Bestandteil wird Personal nie sein. Es wird immer eine Fachabteilung, auch außerhalb der Business-Units sein.“

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Aussagen der Interviewten des Unternehmens N lassen darauf schließen, dass die Orientierung am „Model of Competence“ und dessen Verankerung im Talentmanagement einem Ableitungsprozess aus der Unternehmensstrategie nach Peter Cheese unterliegen (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1). Sowohl diese strategische Verknüpfung als auch die Unterteilung der Talentmanagement-Aktivitäten in die nach Binner aufgeführten Prozessarten (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2) Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse zeigen auf, dass das Unternehmen N die Benchmark-Anforderungen zu einem beachtlichen Maße erfüllt. Nachfolgendes Verbesserungspotenzial konnte bei der Komponente Unternehmerische Voraussetzungen dennoch festgemacht werden:

Handlungsempfehlung I: Verbesserung der vorliegenden Kommunikationsstruktur

Innerhalb der einzelnen Prozessschritte des Talentmanagements sollten über alle Prozessbeteiligten hinweg Entscheidungen transparent, ehrlich und nachvollziehbar kommuniziert werden (beispielsweise Abweichungen der Panelentscheidungen und letztlich ausgesprochene Nominierungen, versprochene Stellenbesetzungen durch Talente etc.). Die Kommunikationsstruktur darf als wichtiger Bestandteil der Talentmanagement-Strategie nicht unterschätzt werden (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1).

Handlungsempfehlung II: Unterstützungsprozesse in Service Center auslagern

Um die strategisch konzeptionellen Managementtätigkeiten noch stärker in den Fokus zu rücken und deren Bedeutung zu unterstreichen, könnten administrative und standardisierte Tätigkeiten, die im Talentmanagement-Prozess anfallen, gebündelt und in ein konzerneigenes Service Center ausgelagert werden (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2.4). Dadurch könnte die Talentbetreuung durch die Personalabteilung intensiviert werden, die durch die Auslagerung zeitliche Freiräume für andere Aufgaben gewinnt.

11 Fazit

In einer abschließenden Betrachtung zeigen die Befragten eine relativ homogene Wahrnehmung darüber auf, welche Prozessteile im Rahmen des Talentmanagements die Wichtigsten sind.⁷³ Dies zeigt die folgende Tabelle:

⁷³ „Ausreißer“ sind rot umkreist.

Talentmanagement-Bereich	Rangfolgen der befragten Personen				
	Personal I	Personal II	Talent	Betriebsrat	Σ
Gewinnung von Talenten	5	6	6	7	24
Identifikation & Auswahl von Talenten	1	1	5	2	9
Einsatz von Talenten	2	3	1	3	9
Talentbindung	4	5	4	4	17
Talententwicklung	3	4	2	6	15
Unternehmerische Voraussetzungen	6	2	3	1	12
Steuerung der Gesamtdatenstruktur	7	7	7	5	26

(1 = wichtigstes Element; 7 = unwichtigstes Element des Prozesses)⁷⁴

Tabelle 36: Einschätzung der Wichtigkeit der Talentmanagement-Bereiche

Von beiden Personalern wird die **Identifikation und Auswahl von Talenten** als das wichtigste Element des Talentmanagement-Prozesses erachtet: „*Das Verständnis darüber, was [Unternehmen N] eigentlich unter einem Talent [versteht]*“ ist zunächst „*das Wichtigste überhaupt*“. Andererseits ist diese Talentmanagement-Komponente für Unternehmen N wichtig, um sein schlechtes Image, für dessen Änderung man „*relativ wenig tun [kann, womit man] einfach [...] leben*“ muss, auszugleichen. Die Konzentration auf den persönlichen Kontakt, zum Beispiel auf Hochschulmessen⁷⁵, kann diese Barriere mindern.

Das Talent betont die Wichtigkeit des **Einsatzes von Talenten**, da dieser „*das [ist], was ich als Mitarbeiter möchte, ich möchte eingesetzt werden. Man kann anstellen mit mir was man will, wenn ich das nicht machen kann, wenn ich die Verantwortung nicht bekomme, ist alles andere egal*“.

Für den Betriebsrat ist „*die unternehmerische Voraussetzung [...] das A und O*“, da hier die Frage gestellt wird, wie die Mitarbeiter begleitet und geführt werden sollen.

Einen Verbesserungsbedarf sieht das Talent besonders in der mangelnden Transparenz des Talentmanagements und im oftmals nicht erfolgenden Einsatz von Talenten („*intern Führungspositionen besetzen*“ und „*nicht [...] von extern einholen*“). Unternehmen N muss „*ehrlich und offen*“ mit Potenzialträgern umgehen und keine falschen Versprechungen in Bezug auf Stellenbesetzung und Karriere machen.

⁷⁴ Die rosa hinterlegten Felder sind die in der Summe am wichtigsten erachteten Bereiche.

⁷⁵ Im Lehrforschungsprojekt wurde die Kontaktabbauung auf Messen nicht unter die Identifikation und Auswahl von Talenten, sondern unter die Gewinnung von Talenten gefasst. Demzufolge erachtet der Personalier in unserem Verständnis die Gewinnung von Talenten im persönlichen Kontakt als besonders wichtig.

Der Personaler sieht den „*Schlüssel [des Erfolges des Talentmanagements in der] besseren Vorbereitung [...] der Führungskräfte auf ihre Aufgabe als Talentscout, Talententwickler*“ und Talentförderer. Der Betriebsrat räumt jedoch passend ein, dass hierfür „*Freiräume [ge]schaffen [werden müssen und] die Arbeitsverdichtung [...] in Führungsetagen [...] entkrampft werden müsse*“. Auch empfiehlt er, Entscheidungen und Planungen im Unternehmen längerfristig zu gestalten und beispielsweise eine „*vernünftig[e]*“ Nachfolgeplanung einzurichten.

Der Abgleich der oben genannten Aussagen der Befragten mit den in den vorangegangenen Kapiteln gegebenen Handlungsempfehlungen bestätigt die Relevanz von drei Handlungshinweisen, die abschließend noch einmal betont werden sollen:

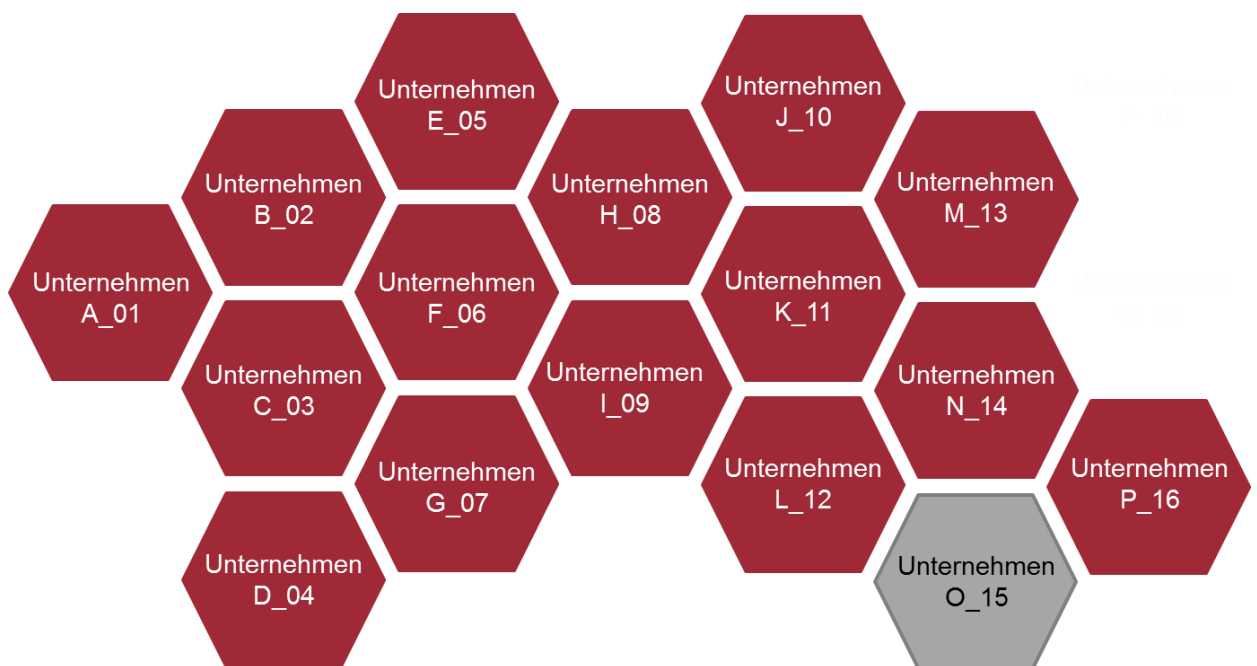
Erstens wird empfohlen, dass Unternehmen N an Stelle einer Resignation im Bereich der Imagebildung, die **Gestaltung einer Employer Brand** fokussiert. Das selbst beschriebene, negative Außenbild kann durch die Betonung von Stärken im Bereich sozialer Leistungen und Personalentwicklung in ein positives Bild umgewandelt werden.

Des Weiteren sollten Potenzialträger auch wirklich mit Führungsverantwortung eingesetzt werden. **Realistische Karriereschritte** müssen angeboten werden. Da der Einsatz und die Bindung von Talenten stark in der Hand von individuellen Führungskräften liegt, sollte deren **Handlungsqualität regelmäßig überprüft** und durch Trainingsmaßnahmen weiter entwickelt werden.

Zudem wird angeregt, eine **kontinuierliche Bewertung und Überprüfung** des Talentmanagement-Prozesses anhand von Key Performance Indicators und integrierter Systemunterstützung durchzuführen, damit die Chance besteht, Schwachstellen zu identifizieren und den Prozess anschließend zu optimieren. Auch dient diese Qualitätsüberprüfung als Rechtfertigung des gesamten Talentmanagements und kann interne Kritiker von seiner Relevanz und seines Erfolges überzeugen.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_O_15



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	544
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	544
2.1	Status Quo	544
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	546
3	Gewinnung von Talenten	547
3.1	Status Quo	547
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	549
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	550
4.1	Status Quo	550
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	551
5	Talententwicklung und -förderung	552
5.1	Status Quo	552
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	553
6	Einsatz von Talenten	554
6.1	Status Quo	554
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	556
7	Talentbindung	556
7.1	Status Quo	556
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	558
8	Controlling des Talentmanagements	559
8.1	Status Quo	559
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	559
9	Talentmanagement und IT	560
9.1	Status Quo	560
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	561
10	Unternehmerische Voraussetzungen	562
10.1	Status Quo	562
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	563
11	Fazit	565

Tabellenverzeichnis

Tabelle 37: Instrumente zur Gewinnung von Talenten und deren Wirksamkeit in Unternehmen O.....	547
Tabelle 38: Maßnahmen zur Identifikation relevanter Kompetenzen.....	551

1 Einleitung

In Unternehmen O der Medizintechnik-Branche wurden insgesamt vier teilstrukturierte Interviews durchgeführt. Unternehmen O wurde 1941 in den USA gegründet, wo es noch heute seinen Hauptsitz hat. Die Gründung in Deutschland erfolgte 1986. Weltweit hat Unternehmen O 18.000 Mitarbeiter in 120 Ländern, davon 1.700 im deutschsprachigen Raum. Für die befragte Division arbeiten circa 160 Mitarbeiter. Unter den vier befragten Personen befinden sich – in chronologischer Abfolge der Befragung – jeweils ein Betriebsratszugehöriger, ein Talent, eine Führungskraft und ein Personalers.

Als eine Besonderheit ist anzumerken, dass die befragte Führungskraft des Unternehmens - Führungskraft der Personalabteilung - die amerikanische Staatsbürgerschaft besitzt und erst wenige Wochen vor dem Interview in diese Position berufen wurde. Zuvor arbeitete die Person über die Dauer von acht Jahren in einer ähnlichen Position desselben Konzerns in der Zentrale in den USA. Neben der Anmerkung, dass dieses Interview demnach ausschließlich auf Englisch stattgefunden hat, ist zu vermerken, dass sich einige Antworten inhaltlich nicht auf den deutschen Standort, sondern auf die amerikanische Zentrale beziehen, was eine Auswertung und Vergleichbarkeit zwar erschwert, jedoch auch interessante Einblicke in die Abläufe des Mutterkonzerns liefert und Unterschiede zu deutschen Verfahrensweisen erkennen lässt.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Das Verständnis von Talentmanagement in Unternehmen O ist geprägt durch eine enge Kooperation mit dem **Gallup-Institut**, ein weltweit renommiertes Unternehmen für Meinungs- und Marktforschung sowie Management Consulting. Gallup ist für Unternehmen O eine prägende Instanz bei der Definition von Talenten und Talentmanagement. So beginnt der Talentmanagement-Prozess aus Sicht des Personalers mit der Bewerberauswahl durch ein unternehmensspezifisches externes Gallup-Interview als einer von mehreren Rekrutierungsschritten, welches dazu dient, charakterliche Eigenschaften und persönliche Werte und Verhaltensweisen des Bewerbers mit der firmenspezifischen Unternehmenskultur abzugleichen. Doch auch zu späteren Zeitpunkten, zum Beispiel mit dem Durchführen des sogenannten „Strengths Finders“ – einem fragebogenbasierten Online-Test - werden persönliche Stärken beziehungsweise Gallup-Talente für jeden Mitarbeiter identifiziert. Gallup setzt Stärken mit Talenten gleich und behauptet, **jeder Mensch besitze Talente**, welche in jedem einzelnen Individuum ge-

weckt werden könnten.⁷⁶ Diese **globale Sicht** von Talentmanagement, nach der jeder Mensch Talente besitzt, lässt sich aus der amerikanischen Tradition des Unternehmens ableiten.

Alle Befragten sind sich darüber einig, dass ein Talent in diesem Unternehmen hohe Leistungsbereitschaft und exzeptionelles Engagement vorweisen muss. Nur wer sich für die Firma einbringt und den Willen zur Weiterentwicklung zeigt, wird als Talent identifiziert und gezielt gefördert. Dies impliziert ein Talentmanagement-Verständnis von zielgerichteter Einzelförderung. Eine Bestätigung dieser Implikation fand sich in allen Interviews. Die enge Verzahnung von Gallup mit der Unternehmenskultur von Unternehmen O führt dazu, dass der von Gallup geprägte globale Talentbegriff alltägliche Verwendung im Unternehmen findet. Die Grenze zwischen diesem auf der einen Seite angewandten, globalen Gallup-Ansatz – also ein allgemeiner Ansatz, bei dem jeder als Talent gilt – und dem auf der anderen Seite im Unternehmen gelebten individuellen Ansatz – mit dem **Fokus auf Schlüsselkandidaten** – verschwimmt jedoch. Talentmanagement scheint somit in Unternehmen O nicht klar definiert zu sein, der Talentgedanke ist jedoch sehr stark in der Unternehmenskultur verankert. Zusätzlich wird Talentmanagement einheitlich als ein durch Gallup fortwährend unterstützter Prozess verstanden, der bei der Bewerberauswahl beginnt und in der stetig vorangetriebenen Karriereförderung weitere Anwendung findet. Vor allem junge Mitarbeiter werden gefördert und in sogenannte High Potential-Programme beziehungsweise Talentförderungsprogramme aufgenommen.

Des Weiteren werden vereinzelt die Bedeutung von Kontaktpflege sowie Networking- und Teamplayer-Fähigkeiten als charakteristisch für ein Talent identifiziert.

Die Förderung von Talenten obliegt der Human Resource-Abteilung, welche eine Interaktion zwischen dem Talent, der direkten Führungskraft und Human Resources initiiert und aktiv steuert.

Zwischen den Zeilen ist zu erkennen, dass Talentmanagement in Unternehmen O das Commitment der Manager umfasst und in der Unternehmensstrategie fest verankert ist und für die Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) prägend ist.

⁷⁶ Das Gallup-Prinzip und der von Gallup geprägte Talentbegriff im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung lassen sich detailliert in dem Buch von Buckingham und Clifton (2007) *Entdecken Sie Ihre Stärken Jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung*, erschienen bei Campus, nachlesen. Dieses Buch wird jedem Mitarbeiter von Unternehmen O, der neu in der Firma anfängt, ausgehändigt. Das Buch enthält einen Code, der zur Durchführung des online-basierten sogenannten „Strengths Finders“ von Nöten ist. Als Resultat des Fragebogens mit vorgegebenen Antwortkategorien ermittelt dieses Computerprogramm anhand der individuellen Antworten aus 34 standardisierten „Talenten“, Gallup-Talenten, die für jeden Mitarbeiter fünf prägnantesten Stärken.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Abhängig von der Perspektive und den damit verbundenen Möglichkeiten zur Einsicht in die Strukturen wird Talentmanagement in Unternehmen O als globaler Ansatz, als individuelle Einzelförderung oder/und als Prozess verstanden. Zwar sticht die Einzelförderung bei allen Interviewten heraus, die anderen Ansätze finden jedoch auch Berücksichtigung.

Handlungsempfehlung I: Einheitliche Definition von Talentmanagement

Eine einheitliche Definition von Talentmanagement ist somit nicht gegeben. Nach Kapitel 2.2.2 des Theorieberichts Teil I wird unter Talentmanagement die gezielte Einzelförderung besonders talentierter Mitarbeiter verstanden. Es empfiehlt sich somit für Unternehmen O in Abstimmung mit Gallup den Talentmanagement-Prozess durch eine begriffliche Differenzierung klar zu definieren und für die Mitarbeiter transparent zu gestalten.

Handlungsempfehlung II: Prozessbeschreibung des Talentmanagement-Prozesses

Im Zuge einer konkreten Definition von Talentmanagement ist eine Verschriftlichung des Prozesses mit klaren Strukturbeschreibungen dringend zu empfehlen. Hierbei sollte der verstärkte Fokus auf der Balance zwischen globalen und lokalen Anforderungen liegen.

Handlungsempfehlung III: Abgrenzung der Begriffe „Talente“ und „Kompetenzen“

Als Vorschlag für eine einheitliche Definition von „Talent“ wird an dieser Stelle auf den Theoriebericht Teil I verwiesen, in dem ein Talent als eine Person definiert ist, die in einem spezifischen Gebiet besondere Fähigkeiten aufweist (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1). Gallup setzt die Begriffe „Talent“ und „Kompetenz“ gleich, wobei Kompetenzen allgemeine Fähigkeiten zur Umsetzung einer Tätigkeit beschreiben, während Talente als eine Kombination aus Wissen und Engagement verstanden werden (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1). Um den Besonderheitscharakter eines Talents herauszustellen, bedarf es einer deutlichen Abgrenzung zwischen Kompetenzen und Talenten. Der Betriebsratszugehörige bringt diese begriffliche Schwierigkeit auf den Punkt und verweist damit auf mögliche Verständnisprobleme: *„Wir sind ja nicht alle Talente, aber wir haben alle Talente, laut Gallup, Gallup-Talente.“*

Während es sich empfiehlt, zur deutlichen Differenzierung den Begriff „Talent“ mit dem Ausdruck „High Potential“ zu umschreiben, sind die sogenannten Gallup-Talente als Kompetenzen anzusehen und sollten daher als solche gekennzeichnet werden. Die einheitliche Definition und Abgrenzung der Begriffe „Talent“ und „Talentmanagement“ sollten zur Prozessoptimierung, zur **Einheitlichkeit und Transparenz** beitragen. Eine

daraus resultierende interne Konsistenz gilt als ein erfolgskritischer Faktor für den Talentmanagement-Prozess.

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Während der Betriebsratszugehörige den **“War for Talents”** auf dem gesamtdeutschen Markt aufgrund des Fachkräftemangels erkennt, stellt für den Personaler die Gewinnung von Talenten – mit Einschränkung von Elektroingenieuren – kein Problem dar. Um Talente auf Unternehmen O gezielt aufmerksam zu machen, werden Stellenanzeigen geschaltet, Hochschulmessen und Betriebsbesichtigungen veranstaltet, Praktika und Abschlussarbeiten vergeben. All diese Maßnahmen wurden von allen Befragten als äußerst wirksam eingestuft. Eine ausführliche Bewertung der Effektivität der von Unternehmen O angewandten **Instrumente** findet sich in Tabelle 40.

Instrumente	Bewertung der Wirksamkeit (0 = nicht vorhanden; 1 = sehr unwirksam bis 5 = sehr wirksam)	Anmerkungen/Beispiele
Praktika/ Abschlussarbeiten	5	von allen Befragten eindeutig als wirksamstes Instrument identifiziert
Hochschulmessen/ Unternehmenspräsentationen	4-5	wirkungsvoller Einsatz
Stellenanzeigen	4-5	
Betriebsbesichtigungen	4-5	
Werbematerial	2-4	Instrument ist ausgeschöpft, die allgemeine Wirksamkeit jedoch unterschiedlich wahrgenommen
Homepageauftritt	2-5	Schwankungen in der Wahrnehmung der Wirksamkeit
Sponsoring/ Stipendienvergabe	0-5	begriffliche Unklarheiten
Social Media	1-4	Bedarf nach vermehrtem Einsatz, höhere Wirksamkeit angestrebt
Lehraufträge	1-3	gibt es nur vereinzelt
Traineeprogramme	0-1	<i>„I do not think Company O is a training organization.“</i> (Führungskraft)

Tabelle 37: Instrumente zur Gewinnung von Talenten und deren Wirksamkeit in Unternehmen O

Es ist zu vermerken, dass das Talent den **Homepageauftritt** von Unternehmen O als unwirksam einschätzt genauso wie den Einsatz von Social Media. Die allgemeine Be-

deutung dieser Instrumente wird hierbei nicht in Frage gestellt, sondern die firmeninterne Umsetzung angeprangert. Der Personaler hingegen stuft sowohl den Homepageauftritt als auch den Umgang mit Social Media als sehr gelungen und äußerst wirksam ein. Diese Diskrepanz in der Wahrnehmung könnte einerseits darauf zurückzuführen sein, dass das Talent sich nicht in dem Maße mit diesen Instrumenten auseinandersetzt, wie der Personaler dies in seiner Funktion als Human Resource-Spezialist tun muss, und daher keine tiefergehenden Einblicke in die Geschehnisse erhält. Andererseits könnte es jedoch auch darauf hinweisen, dass sich das Talent durch den Social Media- und Homepageauftritt nicht angemessen angesprochen fühlt. Ob sich diese These ausschließlich auf individuelle Präferenzen bezieht oder allgemeingültigen Charakter aufweist bleibt durch die geringe Anzahl der Befragungen empirisch nicht nachweisbar und sei somit dahingestellt.

Des Weiteren sei an dieser Stelle erwähnt, dass Lehraufträge zwar vereinzelt durchgeführt werden, aber weder deren Wirksamkeit noch deren Potenzial in den Interviews bestätigt werden konnten.

Sowohl die inhaltliche Bedeutung von **Stipendien** als auch von **Sponsoring** war nicht eindeutig zuzuweisen. Während sich in den USA Sponsoring und Stipendien durch hohe monetäre Beträge auszeichnen (zum Beispiel Studienfinanzierungen) und dort eine starke Bedeutung und Wirksamkeit einnehmen, sind in Deutschland keine hohen Beträge an derartige Leistungen geknüpft und die Bedeutung ist wesentlich geringer (zum Beispiel Fahrtkostenerstattung). Sponsoring und Stipendien haben allgemein das Potenzial zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Talenten beizutragen. Der Personaler betonte in diesem Zusammenhang jedoch, dass Sponsoring in der Medizintechnik-Branche wenig sinnvoll sei, da für die Produkte beim Endkunden keine Brand Awareness und auch nicht der Bedarf dafür bestehe.

Bezüglich des **internen Personalmarketings** werden individuelle Fördermöglichkeiten geboten, indem zum Beispiel einzelnen Mitarbeitern spezielle Schulungen ermöglicht werden, wodurch eine Bindung an das Unternehmen erzeugt wird (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 7).

Hinsichtlich eines effektiven **Talent Relationship Managements** (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1) brachte die Auswertung hervor, dass eine systematische Kontaktpflege zu externen Talenten, zum Beispiel ehemaligen Praktikanten, vorbildlich praktiziert wird. So existiert ein „Future Talentpool“ für junge, talentierte, ehemalige Mitarbeiter, zu denen auch über das Beschäftigungsverhältnis hinaus enger Kontakt gepflegt wird. Nachdem ein diesem Talentpool angehöriges zukünftiges Talent in das Berufsleben eingetreten ist und das erste Berufsjahr absolviert hat, fällt es aus diesem „Future Ta-

alentpool“ heraus. Über einen allumfassenden klassischen **Talentpool**, der nach internen und externen Kandidaten differenziert und zur schnellen Besetzung offener Positionen genutzt werden kann, verfügt Unternehmen O jedoch nicht. Nach Aussage des Personalers wird daran jedoch aktiv insofern gearbeitet, dass grundsätzlich nicht mehr nur rekrutiert wird, wenn der Bedarf vorhanden ist, sondern es wird zunehmend angestrebt „[...] *permanent zu rekrutieren, permanent quasi die Pipeline an Kandidaten voll zu halten*“.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Unternehmen O insgesamt eine angemessen erscheinende und erfolgreiche Mischung aus Online- und klassischen Aktivitäten und Instrumenten zur Gewinnung von Talenten nutzt.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung I: Employer Branding stärken

Es empfiehlt sich eine zielgruppenspezifischere Homepagegestaltung, welche die Unternehmensattraktivität – das Employer Branding – steigert und talentierte, potenzielle Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam macht (vgl. Teil I, Kapitel 3.2). Zudem ist eine vermehrte Anwendung von Social Media, wie zum Beispiel Xing, ein sinnvolles und effektives Tool für einen ersten Kontakt und eine individualisierte Ansprache. Obwohl diese Instrumente bei Unternehmen O bereits Anwendung finden, scheint aufgrund der widersprüchlichen Aussagen in den Interviews eine Überprüfung der Wirksamkeit und möglicherweise eine daraus resultierende zielgruppenorientierte Ausweitung der Internetpräsenz erforderlich, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Handlungsempfehlung II: Überprüfung der Zweckhaftigkeit von Traineeprogrammen

Traineeprogramme werden in Unternehmen O nicht durchgeführt, deren Wirksamkeit konnte somit nicht ermittelt werden. Es bleibt jedoch die Vermutung, dass Optimierungspotenzial im Ausschöpfen dieser Maßnahme vorhanden ist.

Handlungsempfehlung III: Systematischer Aufbau eines Talentpools

Darüber hinaus scheint es bedeutsam, einen klar strukturierten Talentpool aufzubauen. Hierbei sollte zunächst eine Differenzierung zwischen internen und externen Talenten erfolgen. Eine eindeutige Definition von Aufnahmekriterien für den Talentpool und die Festlegung, wie lange ein Talent in diesem verbleibt, sind wichtige Faktoren, um einen Wettbewerbsvorteil durch den Einsatz eines Talentpools bei der Gewinnung von Talenten zu erlangen. Als Voraussetzung für die Strukturierung eines Talentpools gilt eine eindeutige Definition von Kriterien, die ein Talent aufweisen muss, um als solches zu

gelten. Was ein Talent für Unternehmen O auszeichnet, konnte unter Kapitel 2.1 dieser Ausarbeitung nicht differenziert genug beantwortet werden; dieses ist jedoch eine Vorbedingung, um ein integratives und strukturiertes Talentmanagement zu gestalten und dieses erfolgreich zu implementieren. Erst dann kann ein Talentpool aufgebaut werden, dessen regelmäßige Aktualisierung und konsequente Nutzung für die schnelle Besetzung offener Positionen von Vorteil ist.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Die Befragung bezüglich der Existenz beziehungsweise Implementierung eines Kompetenzmanagements ergab keine eindeutige Aussage. Alle Befragten formulierten die Annahme, dass es ein **Kompetenzmanagement** bei Unternehmen O gäbe und verwiesen auf das Gallup-Interview, welches unternehmensspezifisch geforderte persönliche Kompetenzen abfragt. Lediglich der Personaler gab unter gewisser Unsicherheit an: *„Ich würde schon sagen, der Prozess ist definiert, es ist nur eine andere Begrifflichkeit.“*

Das von Gallup durchgeführte **Einstiegsinterview**, welches zunächst darüber entscheidet, ob ein Kandidat zu einem persönlichen Gespräch eingeladen wird oder aus dem Prozess ausscheidet, gilt als wesentliche Instanz zur Identifikation von Talenten. Da es sich hierbei um einen ausgelagerten Prozess handelt und Unternehmen O ausschließlich über die Resultate dieses Interviews informiert wird, haben weder Mitarbeiter noch Personaler oder Führungskräfte Kenntnis über den genauen Ablauf der Bestimmung der Kompetenzen, die zugrunde liegenden Strukturen und die angewandten Kriterien und Auswertungsmechanismen.

Obwohl die Durchführung von Kompetenzmanagement im eigentlichen Sinne (vgl. Teil I, Kapitel 4.2.2, 4.3) in den Interviews nicht festgestellt werden konnte, lassen die Unternehmenspraktiken doch darauf schließen, dass eine Systematik bei der Identifikation und Auswahl von Talenten vorhanden ist. Die **enge Kooperation** zwischen Gallup und Unternehmen O lässt vermuten, dass eine starke Verknüpfung zwischen erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen, der Unternehmensstrategie, den Personalprozessen und der Unternehmenskultur vorhanden ist. Die **tiefe Verankerung des Talentgedankens** in der Unternehmenskultur und -strategie zeugen von der Existenz eines Kompetenzmanagements. Diese Vermutungen sind jedoch nicht evidenzbasiert. So gibt es nach den Aussagen der Befragten kein strukturelles, internes Kompetenzmanagement und keine konkreten Anhaltspunkte für die Existenz eines Kompetenzrasters.

Als **Instrumente zur Kompetenzermittlung** wurden von allen Befragten das 360°-Feedback genannt, Mitarbeitergespräche, Personalaktenanalysen, Vorgesetztenbeurteilungen und als weiteres Instrument das Gallup-Interview und der Gallup Strengths Finder (siehe Tabelle 41). Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen wurde von allen Interviewten unterschiedlich beurteilt. Während für das Talent das Mitarbeitergespräch und das Gallup-Telefoninterview zur Identifikation von Kompetenzen und der Talentauswahl als entscheidend gelten, ist für den Personalierer die zielgruppenspezifische Kombination verschiedener Instrumente und die damit verbundene individuelle Anpassung an Personen und Positionen das Erfolgsgeheimnis. Die Effektivität der Instrumente konnte somit nicht einstimmig ermittelt werden.

Maßnahmen	Anwendung in Unternehmen O
360°-Feedback	Feedback für Führungskräfte
Mitarbeitergespräche	regelmäßige Leistungs-/Potenzialanalysen
Persönlichkeitsfragebögen	Gallup Strengths Finder zur Stärken-/Kompetenzanalyse
Vorgesetztenbeurteilungen	direkter Vorgesetzter empfiehlt Karriereentwicklungspfad
Personalaktenanalyse	Identifikation von „hard facts“
Gallup-Interview	extern durchgeführtes telefonisches Einstellungsinterview

Tabelle 38: Maßnahmen zur Identifikation relevanter Kompetenzen

Es bleibt jedoch festzustellen, dass Gallup bei der Identifikation und Auswahl von Talenten eine entscheidende Instanz darstellt und hierbei besonders auf die Ermittlung sogenannter soft facts – soziale, persönliche und kognitive Kompetenzen und Wertorientierungen – ausgerichtet ist. Die Zuordnung potenzieller Mitarbeiter zu einem Portfolio konnte in diesem Zusammenhang ebenfalls festgestellt werden, eine nähere Definition wurde jedoch nicht erfragt.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die gemäß der Theoriebefunde für die Auswahl von Talenten festgestellten validesten Instrumente zur Leistungs- und Potenzialanalyse – das Einstellungsgespräch, das 360°-Feedback und das Mitarbeitergespräch – (vgl. Teil I, Kapitel 5.4) finden in Unternehmen O Anwendung.

Handlungsempfehlung I: *Transparenz bezüglich des Nutzens angewandter Instrumente*

Als verbesserungswürdig wird von den Befragten, die keinen direkten Einblick in die Human Resource-Strukturen erhalten (also Talent und Betriebsratsangehöriger), der Umgang mit den Auswertungsergebnissen hinsichtlich einer größeren Transparenz angesehen. Der Wunsch nach mehr Übersichtlichkeit und Anwenderorientierung be-

zätzlich der angewandten Instrumente ist deutlich vermerkt worden. Hierunter wird zum einen eine Erklärung der Nutzung verschiedener Maßnahmen verstanden (zum Beispiel Beschreibung bestimmter Abläufe und deren Nutzen für den weiteren Auswahlmechanismus), zum anderen werden Ergebnispräsentationen gefordert. So erfährt zum Beispiel kein Mitarbeiter sein Ergebnis bezüglich des Abschneidens bei dem durchgeführten Gallup-Interview. Dieses unterliegt strengsten Geheimhaltungsprinzipien und ist nur der Human Resource-Abteilung zugänglich. Mehr Transparenz und offene Kommunikation hinsichtlich der Kompetenzausprägungen, die aus diesem Gallup-Interview resultieren und für die Einstellung des Mitarbeiters schließlich mit ausschlaggebend sind, sind somit wünschenswert.

Handlungsempfehlung II: *Transparenz bezüglich des Gallup-Auswahlprozesses*

Zudem empfiehlt es sich, das Kompetenzraster, welches Gallup zur Identifikation von Talenten benutzt und welches Mitarbeitern von Unternehmen O nicht zugänglich ist, offenzulegen, um Verständnis und Transparenz bezüglich der Kompetenzanforderungen in Verbindung mit der Unternehmenskultur und -strategieverankerung bei den Mitarbeitern zu erwecken. Eine Aufklärung für Mitarbeiter – in Abstimmung mit Gallup – darüber, was das Gallup-Interview beinhaltet, welche Ziele es verfolgt, welche Konsequenzen es nach sich zieht und welche Ausprägungen individuell ermittelt werden, wären hinsichtlich einer von Mitarbeitern geforderten größeren Transparenz ein wesentlicher Schritt.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Diverse Schulungen, Trainings und Workshops haben die wahrscheinlich größte Bedeutung im Mix an **Instrumenten und Maßnahmen** zur Talententwicklung bei Unternehmen O. Junge Talente genießen hier ein Förderungsbudget von bis zu 10.000 Euro und haben somit zielgerichtete Entwicklungsmöglichkeiten. Das interviewte Talent fühlt sich durch derartige Maßnahmen sehr gut unterstützt. Eine spezielle Schulung für Frauen hat ebenfalls im Unternehmen O stattgefunden, ist aber nach nur zwei Durchführungen „*eingeschlafen*“.

Job Enrichment und Job Enlargement stellen in der Vergabe von besonderen Projekten oder Aufgaben eher inoffizielle Maßnahmen zu Förderung dar. Sie bieten nach Ansicht des Personalers jedoch einen zweiseitigen Vorteil, in dem sie zum einen Talenten die Möglichkeit geben, ein breites Aufgabenfeld kennenzulernen und zum anderen Unternehmen O erkennen kann, wo bestimmte Potenziale liegen und ob es sich

tatsächlich um ein Talent handelt. Ebenso wird frühe (Führungs-)Verantwortung nur inoffiziell vergeben, um Talente speziell zu fördern. Dies geschieht insbesondere über Projekte – bislang allerdings nur bedarfs- und situationsabhängig.

Auch **Mentoring und Coaching** werden besonders für neue Mitarbeiter zeitlich begrenzt genutzt und auch vom Talent besonders geschätzt. Ebenso hat Mentoring eine positive Wirkung auf den Mentor selbst, der sich dadurch in seiner Arbeit wertgeschätzt fühlt. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass das interviewte Betriebsratsmitglied von keinen Mentoring- oder Coachingmaßnahmen Kenntnis hatte.

Ergänzend dienen **Entsendungen** an den Standort in den USA über acht bis zwölf Wochen sowohl als Entwicklungsmöglichkeit sowie als Motivator. Job Rotation und Traineeprogramme werden derzeit nicht in Unternehmen O genutzt (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 3.1, 3.2). Hier erwähnte lediglich das Betriebsratsmitglied, dass ein einzelner Mitarbeiter in der Vergangenheit ein Traineeprogramm erfolgreich durchlaufen hat.

Es gibt also einen Pool an vielseitigen Entwicklungsmaßnahmen, die **individuell und standortspezifisch** zugeschnitten und dem jeweiligen Bedarf sowie der Unternehmenseinheit angepasst werden.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Spektrum an Förderungsmaßnahmen in Unternehmen O ist durchaus breit gefächert und wird auch von den interviewten Personen als sehr positiv wahrgenommen. Die Passung mit der Unternehmenskultur scheint zu stimmen, da diese als besonders leistungsorientiert betrachtet wird und der Entwicklung von Mitarbeitern eine besondere Bedeutung zuspricht.

Handlungsempfehlung I: Systematik und Transparenz sicherstellen

Kritisch zu betrachten ist die Struktur und Systematik hinter den verschiedenen Entwicklungsmaßnahmen. Unternehmen O bemüht sich zwar sehr die Förderung individuell zu gestalten, doch scheint es, dass diese eher unstrukturiert abläuft. Besondere Aufgaben und Projekte und damit auch mehr Verantwortung werden meist nur inoffiziell vergeben. Es ist dadurch möglicherweise nicht immer offengelegt, wann oder warum eine bestimmte Aufgabe von einem gewissen Mitarbeiter erledigt wird. Es sollte versucht werden, diesen Prozess transparenter zu gestalten. Außerdem wurde in einem Interview angemerkt, dass für bestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen die Auswahlkriterien nicht transparent aufgezeigt worden sind, sodass nicht immer verständlich war, warum eine gewisse Auswahl an Mitarbeitern eine bestimmte Maßnahme erhalten hat. Auch hier sollte die Transparenz sichergestellt werden.

Handlungsempfehlung II: Traineeprogramme und Job Rotation-Maßnahmen

Es könnte ebenfalls in Betracht gezogen werden, Traineeprogramme einzuführen (vgl. Teil I, Kapitel 6.3; auch Ausarbeitung, Kapitel 3.2) oder auch Job Rotation-Maßnahmen, da diese Training-on-the-job fördern und ein hohes Motivations- und Entwicklungspotenzial aufweisen. Job Rotation ermöglicht es, dass Talente in verschiedenen Abteilungen und gegebenenfalls an mehreren Standorten Erfahrungen sammeln und einen ganzheitlichen Überblick über das Unternehmen gewinnen, was sich für zukünftige Führungskräfte als hilfreich erweisen kann.

Handlungsempfehlung III: Erfolgreiche Umsetzung des Coachings und Mentorings

Da Trainings und Seminare lediglich zur Generierung kognitiven Wissens dienen, sollte den ressourcenschonenden on-the-job-Maßnahmen, wie dem Mentoren- und Coachingsystem, ein hoher Stellenwert zugesprochen werden. Hier ist eine hohe Analyse- und Reflexionsfähigkeit der Coaches und Mentoren, welche im Unternehmen O für gewöhnlich die Führungskräfte sind, erforderlich. Das bedeutet, dass Führungskräfte fest zugewiesene Schützlinge haben sollten, deren Fähigkeiten und Kenntnisse genau kennen und sie bei deren systematischer Weiterentwicklung aktiv unterstützen sollten (vgl. Teil I, Kapitel 6.6, 6.10). Falls dies noch nicht in dieser Form umgesetzt wird, benötigt Unternehmen O für eine erfolgreiche Umsetzung eines Coaching- und Mentorensystems daher die nötige Eignung, Auswahl und Qualifizierung von Mentoren und Coaches sowie integrierte Auswahl-, Belohnungs- und Förderungssysteme für die Führungskräfte, um deren Engagement und Commitment zu erwirken. Da das befragte Betriebsratsmitglied keine Kenntnisse vom Mentoring im Unternehmen O hat, sollte hier die Informationspolitik überprüft werden.

Insgesamt empfinden das Betriebsratsmitglied als auch das Talent die in Unternehmen O angebotenen Förderungsmaßnahmen als äußerst unterstützend. Es werden besonders die Trainings und Seminare geschätzt als auch die persönliche Unterstützung des Mentors, der auch mit seinem Netzwerk im Unternehmen dem Talent hilfreich zur Seite steht.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Während dem Talent nicht bekannt ist, dass es festgelegte Karrierepfade gibt beziehungsweise diese nicht als solche bezeichnet oder erkennt, beschreibt der Personaler drei existierende **Karrierepfade**: den People Manager, den Projektmanager und die Fachführungskraft (also die klassischen Karrierewege Personal-, Projekt- und Fachfüh-

rungskraft). Der Betriebsratszugehörige ergänzt diese Karrierepfade durch die Erwähnung der Anwendung einer hierarchischen Titelstruktur (Junior, Senior etc.). Diese Karrierepfade sind jedoch nicht klar vorgegeben sondern individuell zugeschnitten und können unterschiedliche Verläufe nehmen. So existiert keine Anleitung, was ein Mitarbeiter tun kann, um innerhalb einer bestimmten Zeit eine höhere Position innezuhaben. Wie die Karriereleiter erklommen wird, ist somit nicht vorstrukturiert.

Das Talent fühlt sich durch interne Stellenanzeigen und den Kontakt zum direkten Vorgesetzten ausreichend über seine Karrieremöglichkeiten informiert. Allerdings ist ihm der **Status als Talent** zu gelten zwar unterschwellig bewusst, von Human Resource-Seite wurde er aber offiziell nicht darüber in Kenntnis gesetzt. Ausschließlich durch positive Resonanz seitens seines Vorgesetzten hat er die Vermutung als Talent in der Firma gesehen zu werden. Diese Intransparenz bezüglich des Umgangs damit, wer als Talent im Unternehmen gilt, wurde von Betriebsratsseite bestätigt: *„Die einzelnen Stufen sind transparent gestaltet, aber wer jetzt an diesem High Potential-Programm teilnimmt oder wer gefördert wird, ist nicht transparent. Und wie dann die Aufstiegschancen sind, ist auch nicht transparent oder ist für den Betriebsrat gar nicht nachvollziehbar, weil wir nicht mit involviert sind.“*

Es existiert somit nach Aussage des Betriebsratsmitglieds keine nachvollziehbare Darstellung, wer im Unternehmen aufgrund welcher Kriterien gefördert wird. Der Personaler hingegen sieht diese Problematik nicht. Für ihn sind die Karrieremöglichkeiten dadurch transparent gestaltet, dass im jährlichen Mitarbeitergespräch Ziele vereinbart werden und Feedback zu vergangener Performance gegeben wird sowie Zukunftsaussichten besprochen werden. Allerdings macht er widersprüchliche Angaben bezüglich des **firmeninternen Umgangs mit als Talente** identifizierten Mitarbeitern. So sagt er, es gäbe auf der einen Seite eine Liste für potenzielle Talente, die zwar nicht geheim sei, die allerdings auf der anderen Seite auch nicht öffentlich zugänglich sei. Nach Ansicht des Personalers könnte die Veröffentlichung dieser Liste zu Reibereien oder Neid innerhalb der Belegschaft führen; er argumentiert somit, dass Frustration und Missgunst vorgebeugt wird.

Talenten werden in Unternehmen O – gemäß der erworbenen, empfohlenen Theoriekenntnisse (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.4.2, 7.3) – frühe Führungsverantwortung sowie schwierige und komplexe Tätigkeiten mit gewissen Handlungsspielräumen übergeben.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung I: **Transparenz darüber, wer im Unternehmen als Talent gilt**

Ein Optimierungsvorschlag hinsichtlich des Einsatzes von Talenten bezieht sich auch hier auf eine größere Transparenz. So scheint die Befürchtung, eine öffentliche Bekanntgabe, wer im Unternehmen als Talent gilt, könnte negative Konsequenzen für das Mitarbeiterklima mit sich bringen, nur dann begründet, wenn die Kriterien, weshalb jemand als Talent identifiziert wird, nicht zu erkennen, sondern reiner Willkür unterworfen sind. Auch hier ist somit die Forderung nach mehr Transparenz deutlich zu vernehmen. Der Umgang damit, wer im Unternehmen als Talent gilt, wird jedoch nach Ansicht der Führungskraft je nach Division unterschiedlich gehandhabt: *„I think some divisions are very open with this. I think this plant is very open. When I was at Division D [in the US], I felt like when people talked about High Potentials, that was much more quiet. You may have known you were doing a good job, but you did not know that you were maybe on this High Potential list. So it is probably dependant on the division.“* Aus Sicht der Führungskraft ist somit der Umgang mit identifizierten Talenten in der befragten Division offener als in den USA. Dieser internationale Unterschied ist zwar interessant, aber bedürfte einer interkulturellen Analyse, um Gründe für diese Wahrnehmungsdiskrepanz zu erörtern, welche an dieser Stelle keine weitere Berücksichtigung finden soll.

Handlungsempfehlung II: **Einbindung des Betriebsrats**

Es bleibt hingegen festzuhalten, dass die Ansichten bezüglich dessen, wer als Talent gilt und die Wahrnehmung der offenen Kommunikation darüber divergieren. Der Betriebsrat fühlt sich zudem allgemein zu wenig in den Prozess der Talentidentifikation und des Einsatzes eingebunden und wünscht sich diesbezüglich größeres Mitspracherecht.

Handlungsempfehlung III: **Formalisierte und instrumentalisierte Nachfolgeplanung**

Hinsichtlich einer Nachfolgeplanung wurden keine Fragen in den Interviews gestellt. Sollte diese jedoch noch keine Anwendung in formalisierter und instrumentalisierter Form in Unternehmen O finden, so wird dies dringend empfohlen (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.5, 7.3).

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Das Unternehmen O nutzt ein vielfältiges Portfolio an Instrumenten und Maßnahmen, um seine Mitarbeiter zu binden. Besonders viel Wert wird dabei auf **Personalentwick-**

lungsmaßnahmen gelegt. Wie oben bereits erläutert, finanziert Unternehmen O je nach Erforderlichkeit und Umfang kostenintensive, externe Schulungen oder andere Förderungsmaßnahmen. Auch übernimmt das Unternehmen einen Teil der Studiengebühren der Masterprogramme von Talenten und setzt auch so finanzielle Anreize. Sollte das Talent dann nicht für eine vereinbarte Zeit zurück in das Unternehmen kommen, ist es verpflichtet, die Kosten teilweise wieder zurück zu zahlen.

Neue Herausforderungen, Freiraum und Flexibilität beim Arbeiten sind ebenfalls positiv wahrgenommene Bindungsmaßnahmen. Besonders wertgeschätzt wird auch das Mentoren-System, das sogenannte „Buddy-Konzept“. Hier wird dem neuen Mitarbeiter ein erfahrener Mitarbeiter zur Seite gestellt, der bereits in der entsprechenden Rolle ist und ihm regelmäßig zur Verfügung steht, um ihm in den verschiedensten Situationen Hilfe zu leisten (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 5).

Des Weiteren werden mit dem identifizierten Talent Karriereperspektiven (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 6) erarbeitet, die ihm einen konkreten Entwicklungsweg in einem bestimmten Zeitraum aufzeigen.

Die **Feedbackkultur** von Unternehmen O, umgesetzt durch beispielsweise die Nutzung von 360°-Feedbacks, von Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen, wie aus dem Q12-Fragebogen, der grundsätzlich die Mitarbeiterzufriedenheit und das Engagement abfragt⁷⁷, dient als Werkzeug, die Mitarbeiterbindung zu verbessern. Eine Differenzierung zwischen Talenten und dem Rest der Belegschaft wird hierbei nicht vorgenommen. Ergänzend werden Austrittsinterviews durchgeführt, um mithilfe der Ergebnisse die Bindung der Talente in der Zukunft zu gewährleisten.

Weiterhin versucht Unternehmen O sich als **familienorientierter Arbeitgeber** zu positionieren. Dies ermöglicht Unternehmen O durch Home Office-Möglichkeiten, flexible Arbeitszeiten als auch durch verschiedene Events, zu denen auch die Familie eingeladen wird.

Unternehmen O baut ebenso besonders auf seine Kultur und ein positives **Arbeitsklima** als Bindungsfaktor. Es wird versucht eine Kultur zu schaffen, in der die Mitarbeiter gerne arbeiten und stolz auf ihre Leistung sind als auch auf die Produkte des Unternehmens. Dadurch wird eine gewisse Loyalität zum Unternehmen erwartet.

Mit einer Kombination der verschiedenen Maßnahmen, ergänzt durch die Schaffung einer angenehmen Kultur, in der man gerne arbeitet, werden Mitarbeiter und speziell Talente an das Unternehmen O gebunden.

⁷⁷ „Q12“ steht für „12 Questions“ und ist ein von Gallup erstellter Fragebogen, den jeder Mitarbeiter einmal im Jahr ausfüllen sollte, aber nicht muss. Darin wird beispielsweise abgefragt: Habe ich die richtigen Arbeitsmittel? Habe ich einen besten Freund? Weiß ich, was von mir verlangt wird? Habe ich die Möglichkeiten dazu, das zu tun, was ich am besten kann? usw.

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die verschiedenen Interviews, insbesondere mit dem Talent, haben gezeigt, dass sich die Mitarbeiter in Unternehmen O durchaus wohlfühlen und die genutzten Bindungsinstrumente Wirkung zeigen.

Handlungsempfehlung I: Ergänzende Bindungsmaßnahmen

Zur gründlicheren Untersuchung der Bindungsmaßnahmen sollten die commitment-relevanten Handlungsfelder, also die Anreizsysteme, die Mitarbeiterführung, die Entwicklungsperspektiven und die Unternehmenskultur aus Teil I, Kapitel 8.8.2 in Unternehmen O untersucht werden. Im Falle, dass noch keine Anreizsysteme wie Optionen, Prämien oder Serviceleistungen angeboten werden, könnten diese die Talentbindung erfolgreich ergänzen. Bezüglich der Mitarbeiterführung scheint Unternehmen O aufgrund seiner Führungskräftebildungen und 360°-Feedbacks gut aufgestellt zu sein. Auch zeigt Unternehmen O seinen Talenten Entwicklungspfade auf und bietet Coaching- und Mitarbeitergespräche, sodass Entwicklungsperspektiven eine erfolgreiche Bindungsmaßnahme darstellen (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 6). Die Unternehmenskultur scheint grundsätzlich ein Bindungsfaktor zu sein. Falls aber noch keine Ist-Analyse der Kultur durchgeführt wurde, könnte diese sowie die Schaffung einer hierarchie- und bereichsübergreifenden „Corporate-Culture-Focus-Group“ die Talente noch erfolgreicher binden (vgl. Teil I, Kapitel 8.7.3). Die „Culture-Focus-Group“ hätte die Aufgabe, die erwünschten kulturellen Werte und Verhaltensweisen von Unternehmen O zu unterstützen und zu entwickeln.

Handlungsempfehlung II: Transparenz der Gallup-Instrumente gewährleisten

Der Personaler bezeichnet in diesem Zusammenhang Gallup als das „*Damoklesschwert, das über allem steht*“. Es wird in der Auswahl als auch in der Beurteilung von Talenten eingesetzt. Obwohl eine gewisse Intransparenz bezüglich der angewandten Kriterien von Gallup herrscht (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 4), ist der Einsatz und die Kooperation mit Gallup als Bindungsinstrument grundsätzlich als positiv zu bewerten, da es Standards setzt und so eine gewisse Konstante im Unternehmen liefert.

Handlungsempfehlung III: Zielgruppenspezifische Anwendung der Maßnahmen

Es ist weiterhin zu prüfen, da dies aus den Befragungen nicht hervorging, ob, wie und wann die Bindungsmaßnahmen zielgruppenspezifisch, einzelfallbezogen oder unternehmensbezogen eingesetzt werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.8). Um herauszufinden, für welche Zielgruppe welche Bindungsmaßnahmen einzusetzen sind, kann zur Identifizierung des kritischen Personals eine qualitative als auch quantitative Mitarbeiterbestandsprüfung durchgeführt werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.1). Die bereits durchgeführ-

ten Mitarbeiterbefragungen und Q12-Fragebögen könnten hinsichtlich ihrer Aussagekraft über die Mitarbeiterbindung und speziell über die Talentbindung überprüft werden.

Handlungsempfehlung IV: Strategisches Retentionmanagement

Grundsätzlich ist zu empfehlen, falls noch nicht vorhanden, ein strategisches Retentionmanagement in die Personalstrategie zu implementieren, das die oben genannten und weitere Bindungsinstrumente strategisch einbettet. Dabei sind die organisatorischen Voraussetzungen und Strukturen, die Zielgruppen, die Kultur als auch die Kommunikations- und Informationspolitik zu berücksichtigen (vgl. Teil I, Kapitel 8.7).

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Im Talentmanagement-Controlling von Unternehmen O wird gemäß der Aussage des Personalers der **gesamte Prozess evaluiert**. Dabei wird anhand von drei Mitarbeitergesprächen (ein halbes Jahr, ein ganzes Jahr und zwei Jahre nach Einstellung oder Talentidentifikation) geprüft, ob ein Talent immer noch als solches zu sehen ist und was sich gegebenenfalls im Zeitverlauf geändert hat. Das Talent erkennt eine **Evaluierung** in der Prüfung von gesteckten Zielen.

Zusätzlich führen die jeweiligen Manager einer Abteilung zusammen mit Human Resources regelmäßig „**Staffing Reviews**“ durch, in denen Rankings für jede Abteilung erstellt werden, die wiederum ergänzende Informationen über die Talente liefern.

Ebenfalls gemessen wird die **Fluktuationsrate**. Eine gemessene unerwünschte Quote zwischen sieben und zehn Prozent in den USA wertet die Führungskraft im Industrievergleich als relativ niedrig. In Deutschland verzeichnete das Unternehmen gemäß der Aussage des Personalers eine Fluktuationsrate von sogar nur einem Prozent im Jahr 2010.

Der Personaler schätzt die bisherigen Ergebnisse des Talentmanagement-Systems als gut ein, sodass zunächst keine großen Änderungen in bestimmten Teilprozessen geplant sind. Dennoch räumt er ein, ohne dies näher zu spezifizieren, dass in allen Bereichen Verbesserungspotenzial bestehe.

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Mitarbeitergespräche, Staffing Reviews und Fluktuationsrate sind erste gute Evaluationsmechanismen. Bislang scheint die Bewertung des Talentmanagement-Prozesses als solches jedoch eher subjektiv vollzogen zu werden.

Handlungsempfehlung I: Einführung von Key Performance Indicators

Zur Verbesserung der Evaluation sollten Key Performance Indicators herangezogen werden (vgl. Teil I, Kapitel 8.5.1). Im Sinne einer Prozessevaluation, wie bei Unternehmen O, dienen Key Performance Indicators als Schlüsselindikatoren von nicht direkt messbaren Gegebenheiten und zielen insgesamt darauf ab, die Prozesse kontinuierlich zu optimieren. Die Key Performance Indicators sollten aus der Unternehmensstrategie und vereinzelt aus den Kernprozessen Attraction, Recruiting, Appraisal, Development und Retention abgeleitet sein. Dabei sollten die Zusammenhänge der sich beeinflussenden Bereiche berücksichtigt und so eine isolierte Betrachtung der verschiedenen Key Performance Indicators vermieden werden. Es ist ebenso zu beachten, dass nicht mehr als vier bis fünf aussagekräftige Key Performance Indicators pro Prozess genutzt werden sollten und dass deren Anwendung und Formulierung idealerweise den vierstufigen Regelkreis bestehend aus Planungs-, Kontroll-, Informationsversorgungs- und Steuerungsphase beachten (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1.3). Eine Talent Scorecard oder das European Model for Quality Management stellen Best-Practice-Methoden zur integrativen und übersichtlichen Messung, Steuerung und Dokumentation der Talentmanagement-Aktivitäten dar (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.2).

Handlungsempfehlung II: Unterstützung durch IT-Systeme

Das Controlling sollte bestenfalls von einer Gesamt-IT-Landschaft gestützt werden, die in einem Unterstützungsprozess die im System konsolidierten Talentmanagement-Daten aus dem Human Resource-Controlling und -Reporting abrufbereit zur Verfügung stellt (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2). Nähere Informationen zum IT-System folgen im nächsten Kapitel.

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Derzeit gibt es **keine EDV-Unterstützung im Talentmanagement-Prozess**. Der Personalverwalter sieht aber für die Zukunft die Digitalisierung der Personalakten vor, an die dann das Talentmanagement angehängt werden könnte.

Wie auch schon im obigen Kapitel erkennbar ist, findet sich die Steuerung der Gesamtdatenstruktur, die Evaluation und das Controlling bei allen Befragten an letzter Stelle in der Rangliste der verschiedenen Teilprozesse im Talentmanagement im Hinblick auf deren Relevanz.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Zusammenführung der Aktivitäten im Talentmanagement-Prozess in einer Gesamt-IT-Landschaft würde zur Realisierung strategischer Talentmanagement-Ziele führen. Ein IT-System könnte durch eine zentrale Zugriffsmöglichkeit die derzeit fehlende Objektivität der Evaluation als auch mehr Transparenz in Unternehmen O gewährleisten. Des Weiteren wäre eine Steigerung der Qualität der Daten und des Talentmanagement-Prozesses zu erwarten als auch eine Reduzierung des administrativen Aufwandes. Außerdem verbessert eine fokussierte Einbindung der Mitarbeiter in das IT-System das Commitment und die Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens im operativen Talentmanagement-Prozess.

Handlungsempfehlung I: Digitalisierte Personalakte mit Talentmanagement-Prozessen verknüpfen

Zunächst sollte Unternehmen O eine klar definierte und transparente Human Resource-Organisationsstruktur, im Speziellen eine Talentmanagement-Prozesslandschaft, festlegen und dabei die finale Klärung und Zuweisung von Aktivitäten und Verantwortlichkeiten sowie die Identifikation von Schnittstellen und Datentransferanforderungen abstimmen (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.1). Wie bereits vom befragten Personaler angedeutet ist zunächst im Unterstützungsprozess „Human Resource-Administration“ eine elektronische Personalakte anzulegen, die alle relevanten Personaldaten erfasst und die papierbasierte Personalakte ersetzt. An diese werden die Kernprozesse wie Kompetenzmanagement, Performance Management, Talent Development und Succession Management angehängt (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.2). Die Systemlösung sollte eine digitalisierte Personalakte, einen sogenannten Talent Record, liefern, welcher die wesentlichen Informationen zum Talent generiert und seine spezifischen Talentmanagement-Aktivitäten integriert und auch für Controlling- und Reportingzwecke nutzbar macht.

Als Best-Practice-Lösung könnte der Ansatz von SAP EPR HCM genutzt werden, der sämtliche Prozesse des Talentmanagements in einer Anwendung integriert (vgl. Teil I, Kapitel 10.5).

Handlungsempfehlung II: Nutzung losgelöster Systemunterstützung

Falls noch nicht vorhanden, empfiehlt es sich, auch losgelöste Systemunterstützung für einzelne Talentmanagement-Prozesse, wie beispielsweise E-Learning, zu nutzen.

Handlungsempfehlung III: Kommunikationsplan zur Einführung erstellen

Da Unternehmen O für sein Talentmanagement bislang noch kein HR-IT-System nutzt, ist es für die erfolgreiche Einführung wichtig, zunächst einen Kommunikationsplan zu

erstellen sowie ausführliche Pilottests durchzuführen. Die noch unzulängliche Transparenz im Unternehmen O über das Talentmanagement und seine Aktivitäten sollte dadurch hergestellt werden. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind an dieser Stelle zu berücksichtigen.

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Die Steuerung des Talentmanagements ist in der Human Resource-Abteilung von Unternehmen O verankert. Ausschließlich in den USA gibt es nach Angabe der Führungskraft zudem einen zuständigen Talentmanager, dem ein eigenes Team unterstellt ist. Neben der **Human Resource-Abteilung und der Geschäftsleitung** tragen ebenso die **Manager** der verschiedenen Abteilungen **Verantwortung** im Talentmanagement-Prozess. Sie wirken beispielsweise bei der Identifizierung oder Entwicklung eines Talents mit. An dieser Stelle erwähnt der Personaler allerdings mögliche Probleme, denn wenn ein Talent identifiziert wird, verliert damit eine Führungskraft oftmals einen seiner besten Mitarbeiter. Der Personaler sieht daher die Gefahr, dass ein Manager den Mitarbeiter in seiner Beurteilung abwertet, um ihn in seiner Abteilung zu behalten. Grundsätzlich sei hier aber die Unterstützung des Managements in Unternehmen O gegeben.

Bezüglich des Mentoring erweisen sich der zeitliche Aspekt und die dadurch entstehenden Kosten als problematisch, die in einer Abteilung anfallen, wenn ein Mentor für ein Talent eingesetzt wird und dieser dafür an einem Training teilnehmen muss.

Die befragte Führungskraft sieht ebenso ein potenzielles Problem darin, dass die Führungskräfte, die auch für die Kontakthaltung und Bindung von Talenten mit verantwortlich sind, nicht immer in der Lage sein könnten, deren Begeisterung für Unternehmen O aufrecht zu erhalten.

Dennoch ermöglicht die **Kooperation mit dem Management** grundsätzlich ein ganzheitliches Personalmanagement in Unternehmen O, da jene ebenso an Ergebnissen aus dem Talentmanagement-Prozess interessiert sind und diesen daher vorantreiben. Zusätzlich unterstützen zwei Business Partner in den Bereichen Research & Development und Operations das Business Partner-Konzept.

Die **Zusammenarbeit** zwischen dem **Betriebsrat** und Human Resources ist im Talentmanagement-Prozess derzeit noch nicht gegeben. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei Entwicklungsmaßnahmen wird daher noch nicht entsprechend ange-

wendet. Der Betriebsratszugehörige wünscht daher die Kooperation in der Zukunft herzustellen beziehungsweise zu verbessern.

Die Schnittstelle zwischen der Human Resource-Abteilung und dem Talent läuft über einen regelmäßigen von Human Resources initiierten Austausch mit dem Talent und dessen Führungskraft, in dem der aktuelle Stand des Talents erfragt wird als auch gegebenenfalls interne offene Stellen angeboten werden, bevor diese öffentlich gemacht werden.

Der Zusammenhang zwischen Talentmanagement und **Unternehmenskultur** wird besonders durch die Zusammenarbeit mit Gallup gefördert. Schon in der Auswahl und Gewinnung von Talenten greifen die Auswahlinterviews kulturelle Aspekte des Unternehmens auf, um entsprechend der Gallup-Prinzipien neue Mitarbeiter und Talente zu identifizieren (vgl. Ausarbeitung, Kapitel 3, 4). Des Weiteren spiegelt sich besonders die Leistungsorientierung der Kultur im Talentmanagement wider. Die Förderung engagierter Mitarbeiter ist dabei ein erklärtes Ziel von Unternehmen O und wird in ständiger Zusammenarbeit mit Gallup, wie durch die jährlichen Q12-Befragungen oder die Gallup-Auswahlkriterien, konsequent durchgesetzt. Dazu zählt ebenso die Führungskräfteentwicklung, die unternehmensweit eine sehr hohe Anerkennung genießt. Der befragte Personaler beschreibt die Kultur als besonders ergebnisorientiert. Ein Talent würde sich im Unternehmen O besonders wohlfühlen, da ihm ermöglicht wird, *„seine Ideen und seine Wege gut umzusetzen und dabei Andere mitzunehmen“*. Das befragte Talent verbindet mit der Unternehmenskultur von Unternehmen O insbesondere seine Transparenz und Offenheit, entgegengesetzt der Wahrnehmung des Betriebsrats, der genau diese Aspekte vermissen lässt und als größten Kritikpunkt anprangert.

Die Integration von Talentmanagement in die **Unternehmensstrategie** wurde in den Interviews zwar nicht direkt erfragt, wie jedoch bereits in Ausarbeitung, Kapitel 4 erwähnt, lässt der stark ausgeprägte Talentgedanke und der Fokus auf unternehmensspezifische Mitarbeiterkompetenzen auf eine tiefe Verankerung in der Unternehmens- und Personalstrategie schließen.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung I: *Integrative Prozessorientierung anstreben*

Um einen gelungenen Rahmen zu schaffen, schlagen wir zunächst vor, den Prozess als solches zu überprüfen, sodass ein integrativer prozessorientierter Talentmanagement-Ansatz, so wie in Teil I, Kapitel 11.2.2.2.3 beschrieben, angestrebt wird. Entscheidend ist dabei, die verschiedenen Talentmanagement-Aktivitäten zu verknüpfen

sowie eine optimale Schnittstellenkoordination zu gewährleisten, bestenfalls unterstützt durch IT-Systeme.

Handlungsempfehlung II: Teilprozesse und Verantwortlichkeiten prüfen

Die Interviewergebnisse zeigen, dass alle Befragten im Talentmanagement-Prozess involviert sind. Dementsprechend ist es von großer Bedeutung, die definierten Prozesse in Teilprozesse zu untergliedern und im Anschluss allen Beteiligten entsprechende Aktivitäten und Verantwortlichkeiten zuzuweisen.

Handlungsempfehlung III: Kooperation der Führungskräfte sicherstellen

Unternehmen O sollte folglich sicherstellen, dass die Zusammenarbeit der Führungskräfte mit der Personalabteilung in einem wie in Teil I, Kapitel 11.2.2.2.4 beschriebenen Tandem organisiert ist. Das heißt, während die Führungskräfte abteilungsbezogene Bedürfnisse wahrnehmen und Beurteilungen für die einzelnen Teammitglieder bereitstellen, steht ihnen der Personaler als Berater für die Umsetzung der konzeptionellen Ideen zur Seite. Es empfiehlt sich nach Anreizen zu suchen, die die Gefahr einer mangelnden Kooperation der Führungskräfte aus den Abteilungen reduzieren. Trotz des Interesses an den Ergebnissen des Talentmanagements seitens der Führungskräfte sollte jeder Abteilungsleiter aufgrund seines zeitlichen Aufwands oder den verursachten Kosten durch die Förderung talentierter Mitarbeiter aktiv unterstützt werden.

Handlungsempfehlung IV: Kooperation zwischen Human Resources und Betriebsrat im Talentmanagement herstellen

Weiterhin sollte, wie bereits in Ausarbeitung, Kapitel 6.3 gefordert, die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat im Bereich Talentmanagement aufgebaut werden. Dem Betriebsrat ist sein Mitbestimmungsrecht bei der Förderung als auch bei der Auswahl von Talenten einzuräumen. Da die systematische Förderung von Talenten erst kürzlich in Unternehmen O eingeführt wurde und dem Betriebsrat jüngst neue Mitglieder beigetreten sind, befindet sich vieles noch im Anfangsstadium seiner Entwicklung, weshalb von einem großen Lernpotenzial auszugehen ist. An dieser Stelle ist auch zu vermerken, dass derzeit divisionalübergreifende Umstrukturierungen des Standortes mit Neuverteilungen der Aufgaben stattfinden und daher noch viele Veränderungen anstehen.

Handlungsempfehlung V: Kultur als Treiber für die Kommunikation nutzen

Um die verschiedenen Verantwortlichkeiten im Talentmanagement-Prozess ausreichend zu integrieren, ist es wichtig, die Koordination durch eine entsprechende Kommunikations- und Informationspolitik zu unterstützen. Hier sollte auch die in Unternehmen O als allgemein offen und angenehm empfundene Unternehmenskultur als Treiber für Transparenz und kontinuierliche Kommunikation des Talentmanagements ein-

gesetzt werden. Durch die oben mehrfach geforderte Offenlegung der Prozesse und Ergebnisse sollte eine Selbstverständlichkeit und Integration von Talentmanagement im gesamten Unternehmen angestrebt werden. Das nötige Commitment kann bei allen Beteiligten über die Steuerung der drei Ebenen – Kopf, Hand und Herz – erzeugt werden (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.6).

11 Fazit

Da Unternehmen O ein international agierendes Unternehmen ist und maßgeblich von den Aktivitäten der US-amerikanischen Corporate Division beeinflusst ist, besteht die Annahme, dass der Freiheitsgrad der Bestimmung bezüglich der Gestaltung des Talentmanagements in Unternehmens O befragter Division stark eingeschränkt ist. Zudem befindet sich, wie bereits erwähnt wurde, der Standort derzeit in einem Umbruch, in dessen Zuge zwei Divisionen zusammengefügt und Aufgaben neu verteilt werden.

Der Talentmanagement-Gedanke und dessen Bedeutung sind in Unternehmen O sehr stark in der Strategie als auch in der Kultur verankert. Hierbei werden das Talentmanagement und dessen Maßnahmen von den Befragten insgesamt als positiv wahrgenommen. Unbestritten kann ein strukturiertes und integriertes Talentmanagement allgemein einen hohen Mehrwert für ein Unternehmen erwirken (vgl. Teil I, Kapitel 2.3.3). In Unternehmen O konnte jedoch durch die durchgeführten Befragungen festgestellt werden, dass Unklarheiten bezüglich dieses Prozesses bestehen. So war einigen Befragten nicht bewusst, was ein Talent auszeichnet oder wer als Talent im Unternehmen gilt. Zudem konnte der Einsatz verschiedenster Instrumente zur Identifikation, Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten zwar positiv vermerkt, dessen zielgruppenspezifische Anwendung und Zielgerichtetheit hingegen nicht klar identifiziert werden.

Ein Kompetenzmanagement im Sinne eines vordefinierten Rasters von Kategorien, welche zur Talentidentifikation erfüllt werden müssen (vgl. Teil I, Kapitel 4.3), konnte in den Befragungen nicht festgestellt werden. Es wäre somit für Unternehmen O eindeutig von Vorteil, eine klare Talentmanagement-Struktur zu definieren und somit eindeutig festzulegen, wer als Talent beziehungsweise High Potential im Unternehmen gilt und welche Kriterien dafür ausschlaggebend sind.

Die Definition einheitlicher Begrifflichkeiten und klare Prozessbeschreibungen würden wesentlich dazu beitragen, eine größere Transparenz für Mitarbeiter und Führungskräfte hinsichtlich des Talentmanagements in Unternehmen O zu schaffen. Hierbei kommt der Human Resource-Abteilung eine maßgebliche Aufgabe zu, die für den Talentmanagement-Prozess, dessen Raster und die Kriterien für bestimmte Maßnahmen der

verschiedenen Teilprozesse sowie dessen Transparenz vornehmlich verantwortlich ist. Der Einbezug des Betriebsrates sollte in diesem Zusammenhang angestrebt werden.

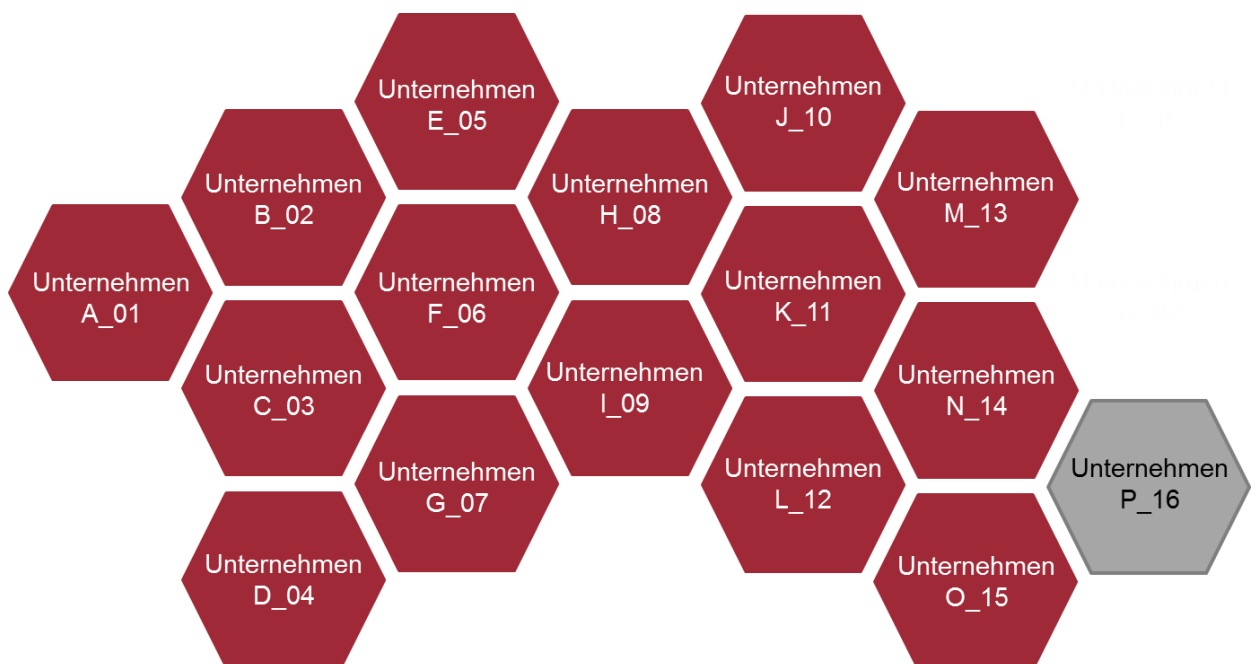
Neben dem stets wiederkehrenden Aspekt der mangelnden Transparenz hinsichtlich des Talentmanagements ist zudem auffällig, dass einem EDV-System und einer systematischen Evaluierung zur kontinuierlichen Unterstützung des Talentmanagement-Prozesses keine besondere Bedeutung beigemessen wird. Die Einführung von Key Performance Indicators sowie eines IT-Systems gilt als sehr empfehlenswert. Es ist anzunehmen, dass die nötigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen für die Erhebung und Auswertung der Daten hierbei von einem entscheidenden und Mehrwert generierendem Erkenntnisgewinn gedeckt werden.

Die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen O und der Firma Gallup spiegelt sich in den kulturell und strategisch verankerten Prozessen zur Talentauswahl, -entwicklung und -bindung wieder. So wurde in allen Interviews Gallup als positiv wirkendes Instrument identifiziert und ist als fester Bestandteil der Firmenphilosophie im Unternehmen und in den Köpfen der Mitarbeiter etabliert.

Insgesamt sollte Unternehmen O einen verstärkten Fokus auf konzeptionelle und strukturelle Implementierungen legen. Zudem ist eine konkrete Prozessablaufdefinition für die systematische Ableitung konkreter Maßnahmen erstrebenswert und zur Prozessoptimierung gar als erfolgskritisch anzusehen. Die aufgezeigten Prozesse und Maßnahmen stellen eine vielversprechende Grundlage für ein erfolgreiches Talentmanagement dar. Auch lassen die derzeitigen organisationalen Umstrukturierungen Entwicklungspotenzial vermuten. Somit scheint Unternehmen O auf einem guten Weg in Richtung integratives Talentmanagement und ist somit gut aufgestellt im „War for Talents“. Es bleibt jedoch die Feststellung, wie in den Ausführungen dargestellt, dass besonders in den Bereichen IT und Controlling als auch in der systematischen Entwicklung und Nutzung eines Talentpools noch Verbesserungspotenzial besteht.

AUSWERTUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

UNTERNEHMEN_P_16



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	570
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen	570
2.1	Status Quo	570
2.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	570
3	Gewinnung von Talenten	572
3.1	Status Quo	572
3.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	572
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	574
4.1	Status Quo	574
4.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	574
5	Talententwicklung und -förderung	576
5.1	Status Quo	576
5.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	576
6	Einsatz von Talenten	577
6.1	Status Quo	577
6.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	577
7	Talentbindung	578
7.1	Status Quo	578
7.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	578
8	Controlling des Talentmanagements	579
8.1	Status Quo	579
8.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	579
9	Talentmanagement und IT	580
9.1	Status Quo	580
9.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	580
10	Unternehmerische Voraussetzungen	581
10.1	Status Quo	581
10.2	Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	581
11	Fazit	582

Tabellenverzeichnis

Tabelle 39: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen P	572
Tabelle 40: Aspekte erfolgreicher Kompetenzmodelle	575

1 Einleitung

Grundlage der vorliegenden Ausführungen bildet das teilstrukturierte Interview mit einer Personalentwicklerin bei dem Unternehmen P. Der in 2002 gegründete Konzern P zählt zu den größten Energieversorgern in Europa und beschäftigt rund 38.000 Mitarbeiter. Der Konzernumsatz belief sich 2010 auf circa 24 Millionen Euro. Die Tätigkeiten konzentrieren sich auf Schweden, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Polen, Großbritannien, die Niederlande und Belgien. Mit rund 1.350 Mitarbeitern fokussiert sich das Sub-Unternehmen P auf die Versorgung von IT-Lösungen für die gesamte Unternehmensgruppe.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

2.1 Status Quo

Das **Verständnis von Talentmanagement** bei dem Unternehmen P stellt ein ganzheitlicher Ansatz dar: „*Talentmanagement ist, die richtigen Talente mit den richtigen Methoden zu fördern.*“ Dabei werden gleichzeitig einzelne Mitarbeiter gezielt entwickelt und ein globaler Ansatz verfolgt, indem der Gesamtheit der Arbeitnehmerschaft Förderungsmaßnahmen zukommen. Das Unternehmen P definiert ein Talent durch die unternehmensspezifische Performance- und Potenzialeinschätzung. Auf Führungskräfteebene geschieht dies durch die Messung der Führungseigenschaften („Leadership Capabilities“), die sich aus den Kernwerten der Organisation ableiten. Dabei nimmt das Unternehmen P den viel zitierten „**War for Talents**“ in allen Geschäftsfeldern, besonders im Bereich der Ingenieure und technischen Facharbeiter, wahr.

Der **integrative Ansatz** des Talentmanagements wird im Interview durch den Verweis auf die Orientierung der Teilprozesse an Unternehmensstrategie und -kultur deutlich. Human Resources und Führungskräfte sind beiderseits in den Talentmanagementprozess eingebunden. Die Zusammenarbeit wird als positiv, aufgrund aktueller Restrukturierungsmaßnahmen jedoch als entwicklungsbedürftig beschrieben.

2.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen P implementierte integrative Definitionsansätze des Talentmanagements. Im Vergleich mit bestehenden Best-Practice-Ausführungen lassen sich folgende Optimierungsvorschläge ableiten:

Handlungsempfehlung I: Spezifizierung der Definitionen

Hinsichtlich der beiden Bezeichnungen „Talent“ und „Talentmanagement“, die als Grundlage für die Implementierung des Talentmanagement-Prozesses im Personalmanagement dienen, gilt es, die in dem Unternehmen P existierenden Beschreibungen zu spezifizieren und unternehmensweit ein einheitliches Verständnis des Talentmanagements zu schaffen.

Die in der Literatur gängigen Definitionen des Talentmanagements beziehen sich auf die zusätzlichen Prozesse, die für das Management von Talenten nötig sind: Talentgewinnung, -identifikation, -einsatz, -entwicklung und -bindung sowie das prüfende Controlling und die notwendigen unternehmerischen Voraussetzungen (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.2).

Als **Talent** gilt eine Person, die auf einem spezifischen Gebiet besondere Fähigkeiten aufweist und als Schlüsselkandidat positiv auf den Unternehmenserfolg einwirkt. Es werden Synonyme, wie „High Potential, Hochleistungsträger, Top-Performer, A-Player und Hochbegabter“ genannt (vgl. Teil I, Kapitel 2.2.1). Im Gegensatz dazu vertreten einige, vor allem amerikanische, Autoren die Ansicht, dass jedem Menschen ein gewisses Talent innewohnt, das es zu entdecken und zu fördern gilt. Auch die Studie „Six Principles of Effective Global Talent Management“ von Stahl et al. beschreibt die beiden Ansätze: Zum einen den „differentiated approach“ (Stahl et al., 2012, S. 3), der sich auf Schlüsselkandidaten im Unternehmen konzentriert, zum anderen den „inclusive approach“ (Stahl et al., 2012, S. 3), der sämtliche Mitarbeiter einbezieht. Oftmals werden beide Ansätze parallel verfolgt.

Handlungsempfehlung II: Verknüpfung der Teilprozesse

Den integrativen Ansatz des Talentmanagements verfolgt das Unternehmen P durch die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie und -kultur sowie an langfristigen Zielen, wie es auch die bestehenden Best-Practice-Ansätze in der Literatur empfehlen (vgl. Teil I, Kapitel 2.3). Dabei würden eine kontinuierliche Prozessverbesserung im Rahmen einer Verzahnung sämtlicher Teilprozesse sowie eine intensive Kommunikation zwischen den Beteiligten vor dem Hintergrund des aktuellen Veränderungsprozesses förderlich wirken (vgl. Teil I, Kapitel 2.3.2).

3 Gewinnung von Talenten

3.1 Status Quo

Das Unternehmen P wendet sämtliche im Gesprächsleitfaden aufgeführten **Instrumente** an, um Talente – vornehmlich Ingenieure und technische Facharbeiter – auf die Unternehmung aufmerksam zu machen. Online-Jobbörsen, Stipendienvergaben, Praktika, Abschlussarbeiten, Traineeprogramme sowie Hochschulfestivals werden als besonders effektiv empfunden:

Handlungsfeld	Eingesetzte Bindungsmaßnahmen	Bewertung
Recruiting	(Online-)Stellenanzeigen, Personaldienstleister	4
Hochschulmarketing	Sponsoring, Hochschulfestivals, Lehraufträge, Betriebsbesichtigungen für Studenten	4
	Praktika, Traineeprogramme, Abschlussarbeiten	3
Externe Kommunikation	Werbematerialien, Homepage-Auftritt, Social Media	3
Interne Förderung	Stipendienvergabe	3

sehr unwirksam 1 2 3 4 5 sehr wirksam

Tabelle 39: Talentbindungsmaßnahmen im Unternehmen P

Um den **Kontakt** mit Talenten zu pflegen, betreibt das Unternehmen P ein Alumni-Netzwerk. Weiterhin werden Betriebsbesichtigungen organisiert sowie Mailings zu aktuellen Unternehmensthemen versendet. Ergänzend obliegt die Kontaktpflege mit ehemaligen Mitarbeitern der jeweiligen Führungskraft.

Zur Datensammlung betreibt das Unternehmen P einen **Talentpool**, der für interne Mitarbeiter vorgesehen ist. Die Nominierung durch den Vorgesetzten gilt als Aufnahmekriterium. Im Rahmen von sogenannten „Calibration Panels“ stellt der Vorgesetzte seine identifizierten Talente vor. Anschließend geben weitere anwesende Führungskräfte ihre Meinung zur Einordnung der Talente ab. Ziel ist eine erhöhte Objektivität des Vorgehens. Die nominierten Personen bilden Zielgruppen für individuelle Entwicklungsprogramme. Weitere Aufnahmekriterien sind ein hoher Zielerreichungswert, Zusage durch Mitarbeiter (bei Führungsverantwortung), sehr gute Englischkenntnisse, Flexibilität sowie die Zugehörigkeit zu einer eher jüngeren Altersklasse. Die Personendaten werden auf konzernweiter Ebene ohne zeitliche Begrenzung gespeichert.

3.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Zentraler Faktor einer gelungenen Arbeitgeberpositionierung am Markt ist ein stimmiges Employer Branding, etabliert durch passende Personalmarketingmaßnahmen (vgl.

Teil I, Kapitel 3.2). Die Literatur unterscheidet zwischen **internem** und **externem Personalmarketing**: Ersteres strebt die Bindung bereits vorhandener Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen, Karriere- und Anreizsysteme an, während externes Personalmarketing um potenzielle Schlüsselkandidaten wirbt (vgl. Teil I, Kapitel 3.3). Dabei sollten individualisierte Instrumente zum Einsatz kommen, die idealerweise aus einer Kombination von klassischen sowie Online-Maßnahmen bestehen (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.). Das Unternehmen P bietet bereits vielfältige Personalmarketingmaßnahmen. Folgende Optimierungsvorschläge sollten unterstützend eingesetzt werden:

Handlungsempfehlung I: **Zusätzliche Maßnahmen zur Kontaktpflege**

Im Rahmen des Talent Relationship Managements dient auch die Kontaktpflege der Bindung ehemaliger Mitarbeiter und potenzieller Bewerber an das Unternehmen. Als Maßnahmen gelten dabei zum Beispiel Veranstaltungen oder das Versenden von Newslettern mit aktuellen Unternehmensinformationen. Letzteres initiiert auch das Unternehmen P gemeinsam mit individuellen Bemühungen der jeweiligen Führungskraft. Empfehlenswert ist die Ergänzung um weitere Maßnahmen, wie zum Beispiel die Einrichtung eines Förderkreises für ehemalige, besonders qualifizierte Praktikanten oder Werkstudenten, die Initiierung regelmäßiger Veranstaltungen sowie die Zusendung von Weihnachts- oder Geburtstagskarten (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4).

Handlungsempfehlung II: **Differenzierung der Zielgruppen des Talentpools**

Ein nach Best-Practice-Ansätzen aufgebauter Talentpool sollte zwischen den beiden Zielgruppen, interne und externe Talente, differenzieren. Eine Unterscheidung, die auch das Unternehmen P implementieren sollte. Inhaltlich werden persönliche Angaben sowie Informationen zu Arbeitserfahrungen, Qualifikationen, aktuellen Zeugnissen, Berufsvorstellungen und individuellen Interessen erfasst. Das so ermöglichte „Active Sourcing“ verringert die Rekrutierungskosten (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.1).

Handlungsempfehlung III: **Zusätzliche Social Media-Maßnahmen**

Die hohe Relevanz des Internets ermöglicht die zielgruppenspezifische Ansprache auf Blogs, Foren sowie Plattformen, wie Xing und Facebook. Social Media-Maßnahmen sind als Erstkontakt geeignet, ersetzen die persönliche Kommunikation jedoch nicht (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.4.2). Social Media-Aktivitäten werden im Interview im Rahmen der Konzerndarstellung auf Facebook lediglich am Rande erwähnt. Empfehlenswert ist die Implementierung weiterer Maßnahmen zur gezielten Ansprache.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

4.1 Status Quo

Die Identifikation und Auswahl der Talente geschieht bei dem Unternehmen P durch die **Leistungsmessung** und **Potenzialbeurteilung**: „Diese Prognose basiert auf den relevanten Eigenschaften oder Kompetenzen, welche die Person in die Lage versetzen werden, diese künftigen Anforderungen zu erfüllen.“ Zur gezielten Identifikation und Förderung in dem Unternehmen P werden die Mitarbeiter innerhalb einer **Matrix** positioniert: „Die X-Achse hat ein Spektrum von Low-Performern und reicht bis ‚exceeds all expectations‘“. Im Mittelfeld ist die Einordnung „performance expectations fulfilled“ zu finden. „Auf der Y-Achse wird das Potenzial abgetragen. Da reicht das Spektrum von ‚currently no potential for move‘, das Spektrum geht bis zu ‚short-term potential for vertical move‘“, beschreibt die Personalerin. Mit der Einordnung werden Potenzialträger sichtbar gemacht und Entwicklungsperspektiven aufgezeigt. Die Einsortierung geschieht durch den Vorgesetzten im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen. Im zweiten Schritt findet ein „Calibration-Panel“ statt, in welchem sich die Führungskräfte noch einmal bezüglich der Talenteinschätzung abstimmen. Neben Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen, die als besonders zielführendes Instrument erachtet werden, nutzt das Unternehmen P regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Identifikation und Auswahl der Talente.

4.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen des Auswahlprozesses sollte auf unternehmensspezifische **Kompetenzmodelle** Bezug genommen werden. Diese ermöglichen einen Soll-Ist-Vergleich zwischen dem Anforderungsprofil und den Potenzialen beziehungsweise Kompetenzen des Kandidaten sowie eine effiziente Stellenbesetzung von Schlüsselpositionen. Strategisch ausgerichtet verbinden sie Unternehmensstrategie, Talentmanagement sowie sonstige Personalprozesse (vgl. Teil I, Kapitel 4.3.4).

Handlungsempfehlung I: Orientierung an den Best-Practice-Ansätzen erfolgreicher Kompetenzmodelle

Das Kompetenzmanagement von dem Unternehmen P basiert auf den „Leadership Capabilities“ und richtet sich damit an der Unternehmensstrategie und den unternehmenskulturellen Werten aus. Für einen optimalen Einsatz des Kompetenzmanagements ist zusätzlich die Orientierung an weiteren Best-Practice-Ansätzen sinnvoll:

Aspekte	Beschreibung
Strategie und Unternehmensbezug	Verknüpfung zu Unternehmenskultur/-werten und Personalprozessen
Commitment des Top-Managements	Akzeptanzförderung im Unternehmen
Regelmäßigkeit und Kontinuität	Ständige Anpassung an die Unternehmensstrategie
Übersichtlichkeit/Anwenderorientierung	Strategisch bedeutsame Kompetenzen, verständliche Formulierung der Verhaltensanker, Nutzung valider und effizienter Instrumente zur Kompetenzerfassung, Softwarelösung als Unterstützung

Tabelle 40: Aspekte erfolgreicher Kompetenzmodelle

(eigene Darstellung in Anlehnung an Teil I, Kapitel 4.3.4)

Handlungsempfehlung II: Ergänzung um weitere Identifikationsmaßnahmen

Das Unternehmen P erfasst die Performance und das Potenzial der Talente anhand der beschriebenen Matrix. Überdurchschnittliche Ergebnisse und Entwicklungspotenziale können so identifiziert werden. Zusätzlich ist die Durchführung einer Ready-to-Move-Bewertung zu empfehlen, um die Bereitschaft für berufliche Veränderungen seitens des Talents zu ermitteln. Neben Assessment Centern werden hierfür Persönlichkeitsanalysen, teilstrukturierte Interviews oder 360°-Feedbacks eingesetzt (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.2). Im Rahmen des Auswahlverfahrens gilt es außerdem, geeignete Instrumente zur Erfassung der Persönlichkeit anzuwenden. Dabei werden in standardisierter Art und Weise hard facts, wie zum Beispiel Ausbildungsdaten, ermittelt. Immer relevanter werden die sogenannten soft facts, die sozialen, kognitiven sowie persönlichen Kompetenzen (vgl. Teil I, Kapitel 5.3.2).

Handlungsempfehlung III: Akzeptanzförderung forcieren

Fundamental sind weiterhin die Akzeptanzförderung der Instrumente seitens Bewerber und Personaler und die Effektivität sowie die zeitliche und finanzielle Effizienz der Maßnahmen (vgl. Teil I, Kapitel 5.5.1). Diese Aufgaben obliegen der Human Resource-Abteilung sowie den Führungskräften. Diesbezüglich werden von der Personalerin keine Angaben gemacht, akzeptanzfördernde Bemühungen sind jedoch generell zu empfehlen.

5 Talententwicklung und -förderung

5.1 Status Quo

Das Unternehmen P wendet alle aufgelisteten **Entwicklungs-** und **Förderungsmaßnahmen**, je nach individuellen Entwicklungsfeldern, an. Als zentral werden besondere Aufgaben und Projektarbeiten erachtet, um jungen Talenten abteilungsübergreifende Einblicke zu gewähren. Aufgrund der internationalen Ausrichtung werden weiterhin Entsendungen als fundamentale Entwicklungsmaßnahme angesehen. Betont wird dabei die Notwendigkeit der Effektivität der eingesetzten Maßnahmen.

5.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Personalentwicklungsmaßnahmen wirken im Idealfall als Bindungsinstrument. Diese sollten in Abstimmung mit der Talentauswahl durchgeführt werden und sich an Unternehmensstrategie und -kultur orientieren. Als erfolgsversprechend gelten individuelle, stärkenorientierte, herausfordernde, netzwerkorientierte, langfristige Programme, gegebenenfalls mit Führungsbezug (vgl. Teil I, Kapitel 6.10). Daran orientiert sich das Unternehmen P und offeriert bedarfsgerechte und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.

Handlungsempfehlung I: Implementierung von Action Learning und Learning Circles

Sogenannten on-the-job-Maßnahmen – im Unternehmen durchgeführt – wird eine höhere Lerneffizienz zugeschrieben als off-the-job-Maßnahmen, die losgelöst von der Arbeitssituation stattfinden. Projekte, Learning Circles, Action Learning, Job Rotation, Traineeprogramme und Auslandseinsätze sind beispielhafte Maßnahmen (vgl. Teil I, Kapitel 6.7). Die Übertragung besonderer Aufgaben und Projekte, Traineeprogramme sowie Entsendungen werden auch in dem Unternehmen P als zentral bewertet. Weitere Maßnahmen, wie Action Learning und Learning Circles, werden von der Interviewpartnerin nicht erwähnt und bedürfen gegebenenfalls der Implementierung.

Handlungsempfehlung II: Einbindung von Coaching und Mentoring

Des Weiteren gelten Coaching und Mentoring als wichtige individuelle Entwicklungsinstrumente, die in den bestehenden Anreiz- und Monitoringsystemen verankert sein sollten. Ziel des Coachings ist es, vorhandene Kompetenzen des Coachees zu erweitern, um ihn zum Beispiel auf eine erste Führungsaufgabe vorzubereiten. Im Rahmen des Mentoring profitiert der Mentee von der beruflichen Erfahrung des Mentors, der den Eintritt in Netzwerke gewährt und bei der Karriereplanung beratend zur Seite steht (vgl. Teil I, Kapitel 6.6). Im Interview werden weder Coaching noch Mentoring genauer

beschrieben. Gegebenenfalls bestehen Entwicklungsfelder in beiden Fällen, um Talente gezielt zu fördern.

6 Einsatz von Talenten

6.1 Status Quo

Das Unternehmen P offeriert die **Karrierepfade** Führungskarriere, Experten- und Projektkarriere. Um die Transparenz der Laufbahnen für sämtliche Talente zu gewährleisten, bestehen klar strukturierte Entwicklungsmöglichkeiten. Basis hierfür ist das „Calibration Panel“, woraus Entwicklungspotenziale für den einzelnen Mitarbeiter abgeleitet werden. Das Unternehmen P betreibt **keine offene Kommunikation**, wer im Unternehmen als Talent gilt. Als Grund hierfür wird der Datenschutz genannt.

6.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

In der Literatur werden alternative, transparent gestaltete, grobe und individuelle Karrierewege als erstrebenswert beschrieben. Klassischerweise wird in Führungs-, Fach- und Projektkarrieren unterschieden. Kennzeichnend sind unterschiedliche Ausrichtungen des Karrieremanagements, der Karriereziele und der Aufgabenprofile des Mitarbeiters (vgl. Teil I, Kapitel 7.3).

Handlungsempfehlung I: Spezifizierung von Führungs- und Fachlaufbahn

Das Unternehmen P orientiert sich an dieser klassischen Einteilung, konzentriert sich jedoch vornehmlich auf die Projektleiterlaufbahn. Es ist zu empfehlen, dass auch im Rahmen der Führungs- und Fachlaufbahn eine strukturierte Karriereplanung implementiert wird.

Handlungsempfehlung II: Unterstützung des Kompetenzmanagements

Mit der Laufbahnplanung einher geht der gezielte qualitative, quantitative und zeitliche Einsatz von Talenten, um den Unternehmenserfolg zu erhöhen. Als besonders effektiv und motivierend gilt die zielgerichtete Besetzung von Schlüsselpositionen, identifiziert durch ein unternehmensspezifisches Kompetenzmanagement. Zielvereinbarungen sowie komplexe Tätigkeiten mit Handlungsspielräumen können als unterstützende Elemente eingebunden werden (vgl. Teil I, Kapitel 7.2.2).

Handlungsempfehlung III: Zusätzliche Motivationsinstrumente

Das Unternehmen P nutzt die regelmäßigen „Calibration Panels“, um Karrierepfade transparent zu machen. Maßnahmen wie die Festlegung individueller Ziele, eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, eine leistungsgerechte Vergütung und eine Vergrößerung

des Entscheidungsspielraums bilden sinnvolle Instrumente zur ergänzenden Ausgestaltung attraktiver Arbeitsaufträge (vgl. Teil I, Kapitel 7.6). Im Interview nicht erörtert, jedoch in der Literatur als unumgänglich beschrieben, wird eine anforderungsgerechte Nachfolgeplanung (vgl. Teil I, Kapitel 7.4).

7 Talentbindung

7.1 Status Quo

Die Personalerin beschreibt regelmäßige **Mitarbeiterbefragungen** als ein Instrument, um Mitarbeiterbelange einzufangen und die Unternehmensbindung zu erhöhen. Weiterhin werden individuelle **Personalentwicklungsmaßnahmen**, ein Job Rotation Programm für interkulturellen Austausch sowie eine flexible Arbeitsorganisation, zum Beispiel durch Home Office, beschrieben. Explizit wird auf das existierende „Calibration Panel“ verwiesen, in welches Talente einsortiert werden: Wenn ersichtlich wird, *„dass ein Talent kurzfristiges Potenzial für einen vertikalen Schritt aufweist, wird versucht, für diese Person eine entsprechende Position zu finden, weil man natürlich möchte, dass diese Person auch im Unternehmen verbleibt“*. Ergänzend wird die Talentbindung als notwendige Führungsaufgabe betont.

7.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Grundlage für die gezielte Entwicklung passender Bindungsinstrumente bilden die Identifizierung strategisch relevanter Talente sowie die anschließende Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Instrumente werden zielgruppenspezifisch, einzelfall- und/oder unternehmensbezogen definiert (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.). Das Unternehmen P vereint alle drei Ausrichtungen: als unternehmensbezogene Maßnahme können regelmäßige Mitarbeiterbefragungen genannt werden, Home Office richtet sich an Zielgruppen mit erhöhtem Flexibilitätsbedarf, vorhandene Personalentwicklungsprogramme werden individuell ausgerichtet. Es lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

Handlungsempfehlung I: **Ergänzende Identifikationsinstrumente**

Eine Mitarbeiterbestandsanalyse gilt als Best-Practice-Ansatz, um Talente zu identifizieren (vgl. Teil I, Kapitel 8.8.1). Im Interview werden Qualifikations-, Leistungs- und Potenzialanalysen erwähnt. Ergänzend können Alterstrukturanalysen, Nachfolgeplanungen sowie Neubedarfsmitteilungen herangezogen werden, um existierende Lücken in den Kompetenzanforderungsprofilen gegebenenfalls durch Rekrutierungsmaßnahmen zu schließen.

Handlungsempfehlung II: Zusätzliche commitmenterzeugende Maßnahmen

Das Unternehmen P erfasst das Commitment der Mitarbeiter durch regelmäßige Befragungen, die als Basis für weitere Bindungsmaßnahmen dienen (vgl. Teil I, Kapitel 8.4). Während im Interview auf die Instrumente Führung sowie das Vorhandensein individueller Personalentwicklungsmaßnahmen verwiesen wird, bilden Anreizsysteme für kalkulatives Commitment sowie unternehmenskulturelle Maßnahmen im Rahmen des Employer Branding zusätzliche Entwicklungsfelder (vgl. Teil I, Kapitel 8.8).

8 Controlling des Talentmanagements

8.1 Status Quo

Aufgrund der kürzlichen Restrukturierung des Talentmanagements in dem Unternehmen P besteht bislang noch **kein standardisierter Evaluierungsprozess** der durchgeführten Maßnahmen: *„Ergebnisse der Erfolgsmessung liegen noch nicht vor [...]. Ob sich unsere Talente so weiterentwickelt haben, wie geplant, das können wir erst frühestens nächstes Jahr sagen.“*

8.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen P befindet sich im Aufbauprozess eines geeigneten Evaluierungssystems. Im Folgenden finden sich daher generelle Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Key Performance Indicators und einer Talent Scorecard.

Im Rahmen des Best-Practice-Ansatzes geschieht die Erfolgsmessung mit der sogenannten **Talent Scorecard**: Mittels geeigneter Erfolgskriterien und **Key Performance Indicators** können die Ergebnisse der Talentmanagement-Aktivitäten gemessen, gesteuert und dokumentiert werden. Angelehnt ist dieses Vorgehen an die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton. Die erforderlichen Maßnahmen zur strategischen Zielerreichung können in diesem, sich gegenseitig beeinflussenden, Indikatorensystem in integrativer Betrachtung der Key Performance Indicators abgestimmt und effizient realisierbar gemacht werden. Zielsetzungen sind dabei kontinuierliche Prozessoptimierung sowie Soll-Ist-Vergleiche auf Effizienz- und Effektivitätsebene. Um eine möglichst zielführende Ausgestaltung zu erreichen, sollte der Evaluationsprozess mit Hilfe von maximal vier bis fünf aussagekräftigen Key Performance Indicators durchgeführt werden. Weiterhin sollte der Prozess aus einer Planungs- (Ableitung der Kernziele, Soll-Werte und Key Performance Indicators), Kontroll- (Soll-Ist-Vergleich), Informationsversorgungs- (Informationsaufbereitung und -vermittlung an Interessengruppen) und Steuerungsphase (Untersuchung der Abweichungen) bestehen (vgl. Teil I, Kapitel 9.5.1.4).

9 Talentmanagement und IT

9.1 Status Quo

Das Unternehmen P greift auf **EDV-Systeme** zurück, welche die Datenerfassung innerhalb des Talentmanagement-Prozesses unterstützen: „Für die Evaluierung der Talente gibt es ein Web-basiertes Tool, das nennt sich ‚Man-Plan‘“. Dieses ist mit SAP verbunden. Der Datentransfer wird als reibungslos beschrieben. Inwiefern das Datenmanagement als integrativ bezeichnet werden kann und wie genau die Abläufe gestaltet sind, wird nicht weiter erläutert. Nachfolgend finden sich deshalb generelle Optimierungsvorschläge für ein ganzheitliches IT-System.

9.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Die Zusammenführung der Talentmanagement-Prozesse in einem **Gesamt-IT-System** unterstützt die Realisierung strategischer Talentmanagement-Maßnahmen. Ziele eines ganzheitlichen Talentmanagement-IT-Systems sind die Integration der benötigten Prozesse zur Erkennung der Performance, Potenziale und Entwicklungsfelder der Mitarbeiter sowie eine frühzeitige Nachfolgeplanung und adäquate Stellenbesetzung (vgl. Teil I, Kapitel 10.3.1).

Das Unternehmen P verfolgt den integrativen IT-Systemansatz durch die Verbindung des Evaluierungstools mit SAP. Inwiefern die weiteren Talentmanagement-Bereiche, wie zum Beispiel Talentgewinnung und -entwicklung, eingebunden werden, wird im Interview jedoch nicht weiter erläutert.

Handlungsempfehlung: Einbindung sämtlicher Teilprozesse des Talentmanagements

Abgeleitet wird daher, dass die Verbindung aller Talentmanagement-Bereiche die Entstehung von einem Talent Record, der sämtliche Informationen über das Talent beinhaltet, die verfügbar sowie für Controlling- und Reportingzwecke nutzbar gemacht werden können, ermöglicht (vgl. Teil I, Kapitel 10.4). Es ergeben sich folgende Vorteile aus einem integrativen IT-System: Zugriff auf Mitarbeiterdaten wie Personalstammdaten, Kompetenzübersichten, Leistungs- und Entwicklungshistorien bis hin zu Vergütungsstrukturen und Empfehlungen im Rahmen der Nachfolgeplanung. Insgesamt erhöht sich die Effizienz der Operationalisierung des Datensatzes sowie die Transparenz und Objektivität durch zentrale Zugriffsmöglichkeiten. Außerdem kann die Datenqualität der Reportings verbessert werden. Grundlage bilden klare Schnittstellendefinitionen und Datentransfererfordernisse zwischen den einzelnen Prozessen sowie eine Nutzerfreundlichkeit der Anwendungen (vgl. Teil I, Kapitel 10.5).

10 Unternehmerische Voraussetzungen

10.1 Status Quo

Die Unternehmenszentrale koordiniert das Talentmanagement in dem Unternehmen P: „Der Prozess wird [...] von oben herab gesteuert und dann in die einzelnen Business Divisions und Business Units heruntergebrochen“. Als Herausforderung wird die **globale Ausrichtung** des Prozesses, basierend auf den Richtlinien der Konzernzentrale bei gleichzeitiger lokaler Spezifizierung, beschrieben. Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterbindung und Nachfolgeplanung stehen im Zentrum künftiger unternehmerischer Weiterentwicklungen. Der Talentmanagement-Prozess wurde kürzlich restrukturiert und kontinuierliche **Prozessoptimierungen** werden als sinnvoll erachtet. Das Talentmanagement orientiert sich an den Werten der Unternehmenskultur: „*Unsere Kernwerte sind Sicherheit, Performance und Kooperation. Anhand dieser Kernwerte sollen unsere Talente ausgerichtet werden. Talentmanagement ist auch ein Instrument, um unsere Kernwerte und Unternehmenskultur zu fördern.*“

Ganzheitliches Personalmanagement bedeutet für die Interviewpartnerin resümierend, „*die richtigen Menschen zur richtigen Zeit an der richtigen Position zu haben*“ und das Talentmanagement mit dem Kompetenzmanagement zu verknüpfen.

10.2 Optimierungsvorschläge und Handlungsempfehlungen

Durch eine Verzahnung mit der Unternehmens- und Personalstrategie sollen die Talentmanagement-Maßnahmen an der Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet werden (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1). Corporate Values können die Identifikation der Beteiligten mit der bestehenden Unternehmenskultur vertiefen (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.4). Das Unternehmen P orientiert das Talentmanagement an der Unternehmensstrategie und -kultur sowie den Kernwerten Sicherheit, Performance und Kooperation. Ergänzend ergeben sich folgende Optimierungsvorschläge:

Handlungsempfehlung I: Spezifizierung der Verbindung von Talentmanagement- und Unternehmensstrategie

Diese Verbindung würde ein integratives Talentmanagement im Sinne des ganzheitlichen Personalmanagements fördern. Im Rahmen des Best-Practice-Ansatzes finden im ersten Schritt die Aufstellung der Unternehmensstrategie und die Formulierung von Vision und Mission sowie die Festlegung der Ziele statt. Die Ist-Analyse der Leistungsstruktur im Unternehmen wird als zweiter Schritt beschrieben. Sie beinhaltet die Benennung herausragender Fähigkeiten sowie momentaner Prioritäten. Daraufhin erfolgt ein Abgleich zwischen dem Ist- und dem in der Strategie angestrebten Soll-Zustand,

um die abgeleitete Personalstrategie zu entwickeln. Damit das Talentmanagement die gesamte Organisation durchdringt, sind die Führungskräfte zu integrieren und strukturierte Prozessabläufe und Kommunikationsstrukturen zu schaffen (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.1).

Handlungsempfehlung II: Prozessorientierung des Talentmanagements

Aufgrund der angesprochenen Umstrukturierung der Talentmanagement-Abläufe befindet sich die prozessbasierte Ausrichtung in dem Unternehmen P momentan im Aufbau. Eine Orientierung an den folgenden Best-Practice-Ansätzen wird als sinnvoll erachtet: Innerhalb der strategischen Personalplanung findet zuerst eine Abstimmung mit den Unternehmenszielen statt, um festzulegen, wie viele Mitarbeiter in Zukunft benötigt werden. Daraufhin definiert das Kompetenzmanagement die notwendigen Fähigkeiten und wirkt auf Rekrutierung und Personalentwicklung ein. Das Human Resource-Controlling nimmt Personalstrukturanalysen und Soll-Ist-Vergleiche vor, um Karriereplanungen zu analysieren und die Nachfolgeplanung durchzuführen. Die Human Resource-Administration wirkt innerhalb des gesamten Ablaufs unterstützend (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2).

Handlungsempfehlung III: Spezifizierung der Prozessschritte und Verantwortlichkeiten

Verantwortlich für den Talentmanagement-Prozess sollten sowohl Personalabteilung als auch Führungskraft sein. Der Personaler agiert als Berater im Sinne des Key Account Managers, während die Führungskraft Personalbeurteilungen für die einzelnen Teammitglieder liefert (vgl. Teil I, Kapitel 11.2.2.2). Diese Tandem-Aufstellung wird auch in dem Unternehmen P gelebt. Wie genau die Abstimmung aussieht und wie die Schnittstellen definiert sind, wird nicht erläutert. Eine Spezifizierung der Prozessschritte und Verantwortlichkeiten ist empfehlenswert.

11 Fazit

Im Folgenden werden die zentralen Entwicklungsfelder und Handlungsempfehlungen noch einmal zusammengefasst.

Hinsichtlich der beiden **Definitionen** Talent und Talentmanagement, die als Grundlage für die Implementierung des Talentprozesses im Personalmanagement dienen, gilt es, die in dem Unternehmen P existierenden Beschreibungen zu spezifizieren und unternehmensweit ein einheitliches Verständnis des Talentmanagements und dessen Zielgruppe zu schaffen. Die **integrative Implementierung** des Talentmanagements verfolgt das Unternehmen P durch die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie und -

kultur. Die Zusammenarbeit zwischen Human Resources und Management sollte in diesem Zusammenhang aufgrund aktueller Veränderungsprozesse weiterentwickelt werden, um eine möglichst reibungslose Kooperation zu ermöglichen.

Im Rahmen der Talentgewinnung wendet das Unternehmen P sämtliche genannten Instrumente an. Ergänzend sollten Maßnahmen zur **Kontaktpflege**, wie zum Beispiel Stammtische und die Versendung von Newslettern sowie Social Media-Aktivitäten zum Einsatz kommen. Förderlich wäre außerdem die Verfeinerung des bestehenden **Talentpools** in eine interne und externe Differenzierung, um eine effizientere Datennutzung zu gewährleisten.

Das **Kompetenzmanagement** des Unternehmens P basiert auf den „Leadership Capabilities“ und richtet sich damit an der Unternehmensstrategie und den unternehmenskulturellen Werten aus. Um die **Akzeptanz** in der Mitarbeiterschaft zu erhöhen, ist die Orientierung an den beschriebenen Best-Practice-Ansätzen empfehlenswert. Das Unternehmen P verfolgt ein transparentes **Karrieremanagement** mit der Durchführung regelmäßiger „Calibration Panels“, welche Entwicklungs- und Karrierepfade aufzeigen. Diese offene Kommunikation im Rahmen der Einsatzplanung sollte mit den individuellen Zielen des Talents verbunden werden, die als wichtiges Motivationsinstrument gelten. Maßnahmen, wie zum Beispiel die Flexibilisierung der Arbeitszeit, eine leistungsgerechte Vergütung sowie Auslandsaufenthalte können den Motivationseffekt verstärken und damit die Fluktuation verringern. Außerdem wird eine anforderungsgerechte **Nachfolgeplanung** als sinnvoll erachtet.

Das Unternehmen P offeriert gezielte, **individuelle Personalentwicklungsmöglichkeiten**, zugeschnitten auf das jeweilige Talent. Im Rahmen der on-the-job-Maßnahmen werden besondere Aufgaben und Projektarbeiten sowie Entsendungen offeriert. Entwicklungsfelder bestehen im Bereich der Learning Circles, des Action Learnings, Coachings und Mentorings.

Bestehende Bemühungen im Zusammenhang mit der **Talentbindung** können um die Bestandteile Altersstrukturanalysen, Nachfolgeplanungen sowie Neubedarfsmitteilungen im Rahmen der Mitarbeiterbestandsanalyse ergänzt werden. Außerdem lassen sich vorhandene commitmenterzeugende Maßnahmen mit strukturierten Anreizsystemen sowie unternehmenskulturellen Maßnahmen vervollständigen.

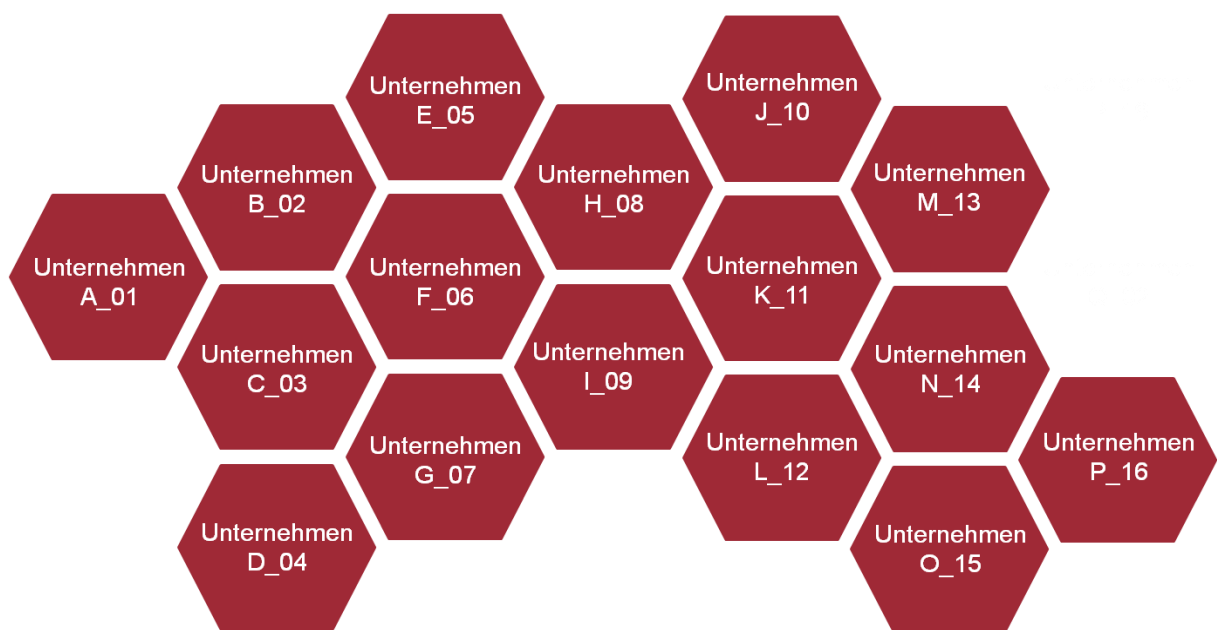
Das **Controlling** des Talentmanagement-Prozesses befindet sich in dem Unternehmen P im Aufbau. Empfehlenswert sind die Implementierung geeigneter **Key Performance Indicators** und die Kontrolle der Aktivitäten mit einer unternehmensindividuellen **Talent Scorecard**.

Der Talentmanagement-Prozess in dem Unternehmen P wird durch IT-Prozesse unterstützt. Da keine Details innerhalb des Interviews erwähnt werden, finden sich generelle Optimierungsvorschläge für einen integrativen Aufbau eines **ganzheitlichen IT-Systems**.

Das Unternehmen P richtet das Talentmanagement an der Unternehmensstrategie und -kultur sowie den unternehmensspezifischen Kernwerten aus. Wie genau die Verbindung zum Talentmanagement gestaltet ist, wird nicht erläutert. Die beschriebenen Optimierungsempfehlungen führen daher Maßnahmen zur Etablierung eines integrativen, **prozessorientierten Talentmanagements** im Sinne des ganzheitlichen Personalmanagements auf. In diesem Zusammenhang wird eine genaue Spezifikation der **Verantwortlichkeiten** und **Schnittstellen** empfohlen.

Generell bestehen in dem Unternehmen P vielversprechende Ansätze für den Aufbau eines integrativen Talentmanagements. Die Bereiche Talentgewinnung, -identifikation und -auswahl, Talenteinsatz sowie die Bindung der Talente beschreibt die Personalerin dabei als besonders zentral. Als herausfordernd wird die globale Ausrichtung des Prozesses an den Vorgaben der Konzernzentrale bei gleichzeitiger lokaler Spezifizierung des Talentmanagements wahrgenommen. Im Rahmen des aktuellen Umstrukturierungsprozesses werden bereits zahlreiche Optimierungsmaßnahmen für diesen zentralen Bestandteil des Personalmanagements angestoßen. Die Personalerin resümiert abschließend: *„Durch den Talentmanagement-Prozess werden Personen erst sichtbar gemacht. Talentmanagement hat damit einen unbedingten Mehrwert für das Personalmanagement, da es ein zentraler Teil davon ist.“*

BENCHMARK-BERICHT ALLER UNTERNEHMEN



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	588
2	Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen.....	588
3	Gewinnung von Talenten	589
4	Identifikation und Auswahl von Talenten	592
5	Talententwicklung und -förderung	593
6	Einsatz von Talenten	594
7	Talentbindung	594
8	Controlling des Talentmanagements	595
9	Talentmanagement und IT.....	595
10	Unternehmerische Voraussetzungen.....	596
11	Fazit.....	597

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 56: Verständnis von Talentmanagement im Unternehmen.....	588
Abbildung 57: Besonders wahrgenommene Felder des „War for Talents“	589
Abbildung 58: Personalmarketingmaßnahmen der befragten Unternehmen..	590
Abbildung 59: Empfundene Effektivität der Personalmarketingmaßnahmen..	591
Abbildung 60: Methodeneinsatz zur Talentidentifikation.....	592
Abbildung 61: Methodeneinsatz zur Talententwicklung.....	593
Abbildung 62: Eingesetzte Maßnahmen zur Talentbindung	595
Abbildung 63: Eingesetzte Systeme für Talentmanagement im Bereich IT	596
Abbildung 64: Wer steuert den Prozess?	597
Abbildung 65: Priorisierung der Themenbereiche je Zielgruppe.....	598

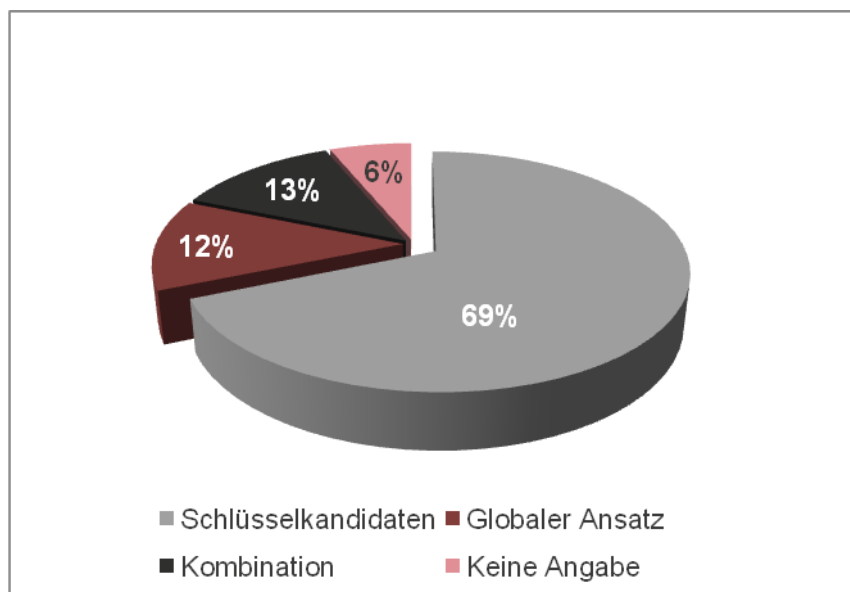
1 Einleitung

Im abschließenden Teil des Projektberichts werden nun die Ergebnisse der Praxisbefragungen vorgestellt. Als Datengrundlage dienen dabei die 35 transkribierten Interviews von den unterschiedlichen Zielgruppen der 16 beteiligten Unternehmen.

Aus teils quantitativen und teils qualitativen Auswertungen des Fragebogens ergeben sich zu den unterschiedlichen Aspekten des Talentmanagements Trends in Meinungen und Herangehensweisen. Diese werden insbesondere in der differenzierten Betrachtung der befragten Zielgruppen deutlich.

2 Verständnis des Talentmanagements im Unternehmen

Im ersten Abschnitt, dem Talentmanagement-Rahmen, wird deutlich, dass der Großteil der Unternehmen (69 %) ihr Talentmanagement mit Fokussierung auf Schlüsselkandidaten ausrichtet. Lediglich 12 % der befragten Unternehmen verfolgen einen globalen Ansatz, in dem alle Mitarbeiter als Talente erachtet werden und somit am Talentmanagement partizipieren können. Auch eine Kombination der Ansätze wurde genannt (13 %). Rund 38 % der Unternehmen haben dabei, ohne direkt dazu befragt zu werden, angegeben, dass das eigene Verständnis von Talentmanagement nicht offiziell und unternehmensweit kommuniziert werde, wie es dagegen in 31 % der Unternehmen geschieht. 31 % der Unternehmen haben dies nicht weiter kommentiert.



Prozentsatz der befragten Unternehmen

Abbildung 56: Verständnis von Talentmanagement im Unternehmen

Nennungen von Merkmalen, die ein Talent im Unternehmen ausmachen, ergeben ein homogenes Bild über alle Befragten hinweg: Leistung, Leistungspotenzial, Engagement und Leistungsbereitschaft.

3 Gewinnung von Talenten

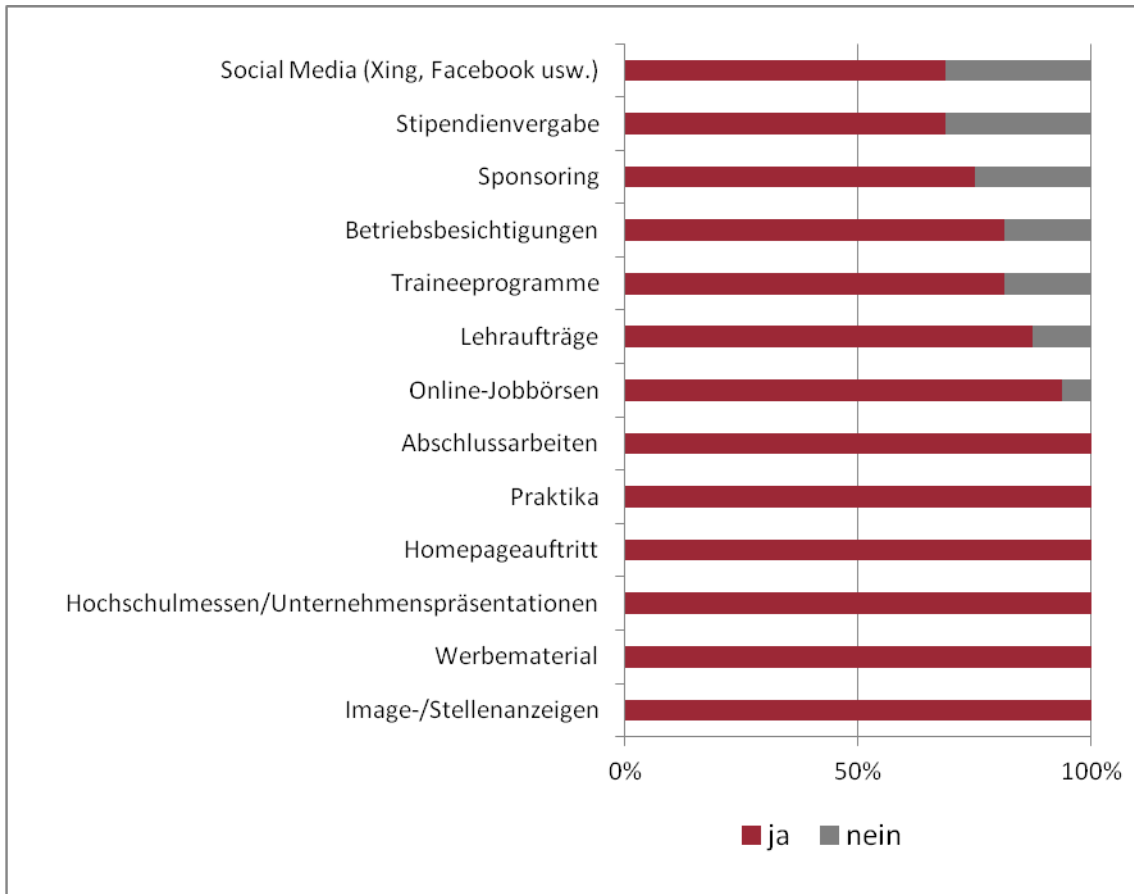
Unter den befragten Unternehmen ergibt sich kein klarer Trend, was die wahrgenommene Engpassbildung einer Mitarbeitergruppe angeht (vgl. Abbildung 57). Mehrfach werden Ingenieure oder IT-Spezialisten als Berufsgruppe genannt, um die ein besonderer „War for Talents“ herrscht. Ein einheitliches Bild ergibt sich jedoch nicht. Bemerkenswert ist immerhin, dass jedes befragte Unternehmen einen Engpass bei mindestens einer Mitarbeitergruppe feststellt.



Abbildung 57: Besonders wahrgenommene Felder des „War for Talents“

In Abbildung 58 werden die durchgeführten Maßnahmen zur Gewinnung von Talenten der Unternehmen aufgelistet. Es wird deutlich, dass alle 16 Unternehmen sehr aktiv im Bereich Personalmarketing tätig sind. Über die aufgelisteten Maßnahmen hinweg werden die Berufsausbildung, das duale Studium und die Nutzung eigener Netzwerke als förderlich zur Gewinnung von Talenten genannt.

Bemerkenswert ist hier insbesondere, dass nicht alle Unternehmen geschlossen hinter dem Einsatz von Social Media als Teil des Personalmarketings zur Gewinnung von Talenten stehen. Die 31 % der Unternehmen, die Social Media zu diesem Zwecke nicht nutzen, äußerten teilweise Bedenken, dass ein unbedarfter Umgang mit diesen der Arbeitgebermarke auch schaden könne.



Prozentsatz der durchführenden Unternehmen

Abbildung 58: Personalmarketingmaßnahmen der befragten Unternehmen

In der nach Zielgruppen differenzierten Betrachtung der Maßnahmen werden unterschiedliche Wirksamkeitseinschätzungen ersichtlich. In der Gruppe der befragten Führungskräfte werden etwa Betriebsbesichtigungen, Praktika und der eigene Homepageauftritt als besonders wirksam eingeschätzt. Die befragten Talente sprechen der Traineeausbildung, Stipendienvergaben und der Möglichkeit, eine Abschlussarbeit in dem Unternehmen zu schreiben, hohe Wirksamkeit zu. Und nicht zuletzt ist die Einschätzung der Personaler, dass die Traineeausbildung, Praktika und Hochschulmessen besonders effektiv für die Gewinnung von Talenten für das Unternehmen sind.

Insgesamt werden die in der Theorie genannten Maßnahmen zur Kontaktverdichtung (vgl. Teil I, Kapitel 3.4.1.1), wie Traineeausbildungen, Praktika und Abschlussarbeiten, und zur Kontaktaufnahme, wie Hochschulmessen, als sehr wirksam angesehen.

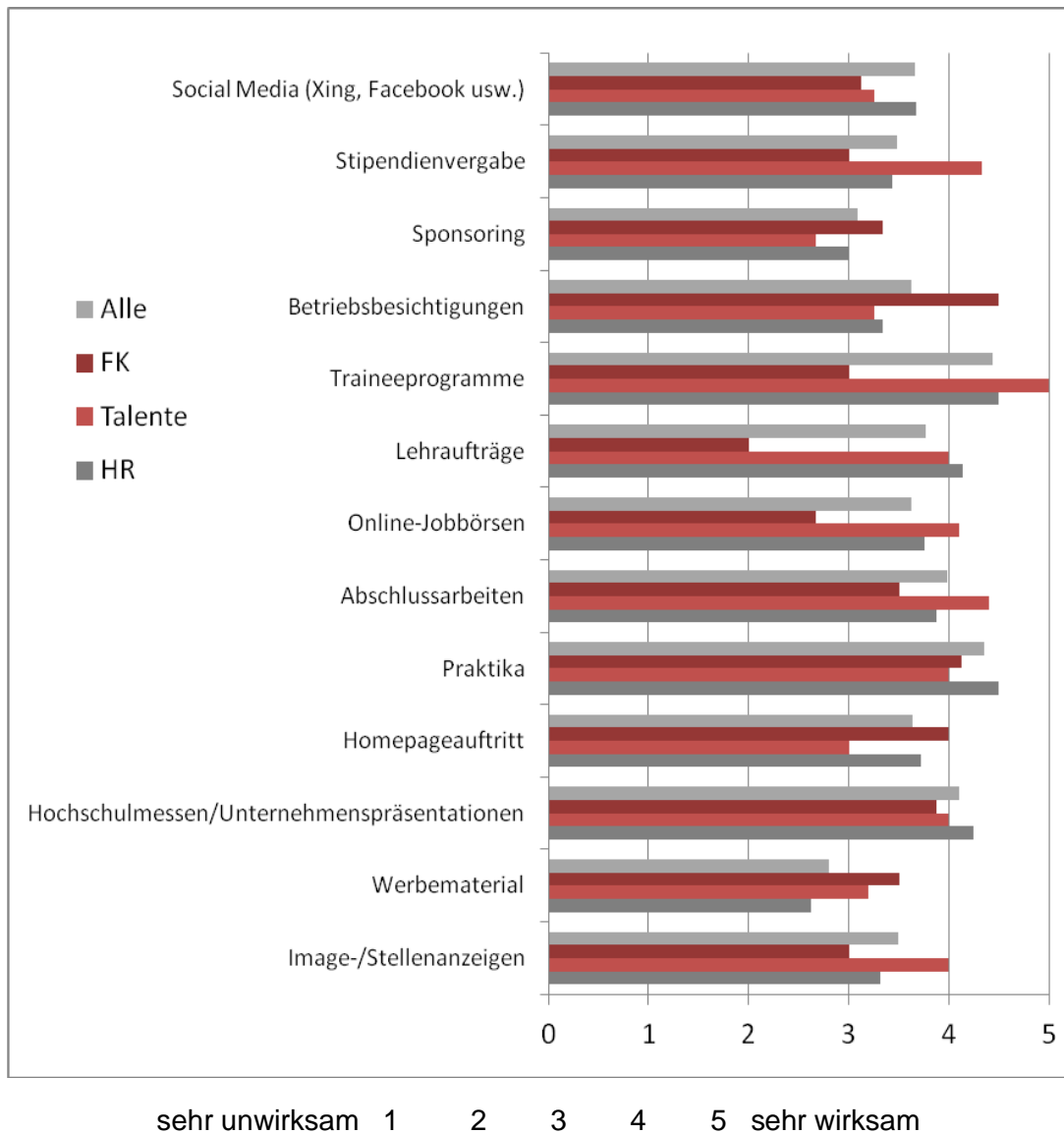


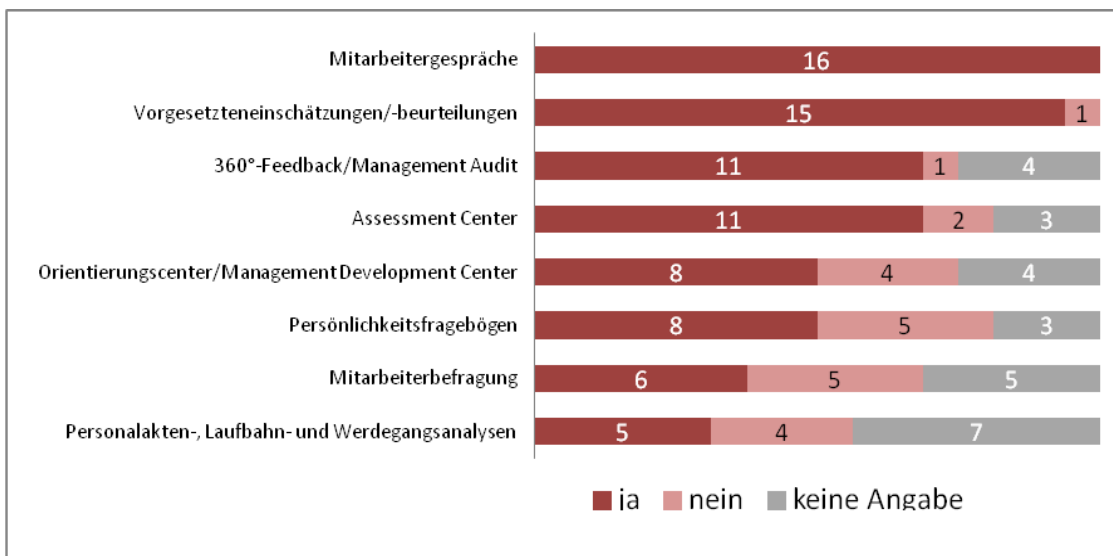
Abbildung 59: Empfundene Effektivität der Personalmarketingmaßnahmen

Während die Unternehmen gut aufgestellt sind, was Kontakthanbahnung, Kontaktaufnahme und Kontaktverdichtung zu Talenten angeht, werden Maßnahmen zur Kontaktpflege zwischen Unternehmen und Talenten oft noch eher unstrukturiert eingesetzt. Nur 47 % der Unternehmen verfolgen eine systematische Kontaktpflege zu Talenten. Übliche dafür eingesetzte Methoden sind Praktikantenprogramme (setzen 88 % der Unternehmen, die systematische Kontaktpflege verfolgen, ein), Netzwerkpflege (78 %), Werkstudententätigkeiten (75 %) und der Einsatz einer Bewerberpool-Datenbank zur Speicherung von Bewerberdaten vielversprechender externer Potenzialträger (60 %).

Von allen befragten Unternehmen setzen 67 % eine Talentpool-Datenbank ein, in der die Daten der aktuell als Talent identifizierten Mitarbeiter hinterlegt und für die relevanten Prozessbeteiligten (zum Beispiel Führungskräfte, Personaler) einsehbar sind.

4 Identifikation und Auswahl von Talenten

Über alle interviewten Unternehmen hinweg zeichnet sich das Bild einer regen Verwendung von vielfältigen Methoden für die Talentidentifikation (vgl. Abbildung 60). Dabei ist besonders erwähnenswert, dass solche Methoden äußerst oft genannt wurden, die auf einer menschlichen, subjektiven Ebene durchgeführt werden. Mitarbeitergespräche, Vorgesetztereinschätzungen und 360°-Feedbackgespräche bedienen diesen Aspekt und sind des Weiteren ohne größeren Aufwand und Planung realisierbar. Dem gegenüber finden sich analytische Werkzeuge im unteren Bereich wieder und erfreuen sich nicht übermäßiger Verwendung. Neben dem unvermeidlichen Aufwand wird dies unter anderem auch des Öfteren mit Erfahrung begründet. Demnach wären aufwendige Analysen gar nicht notwendig, da die jahrelange Tätigkeit im Betrieb das Feingespür für Talente geschärft habe und besser als jedes künstliche Tool funktioniere.



Anzahl der durchführenden Unternehmen

Abbildung 60: Methodeneinsatz zur Talentidentifikation

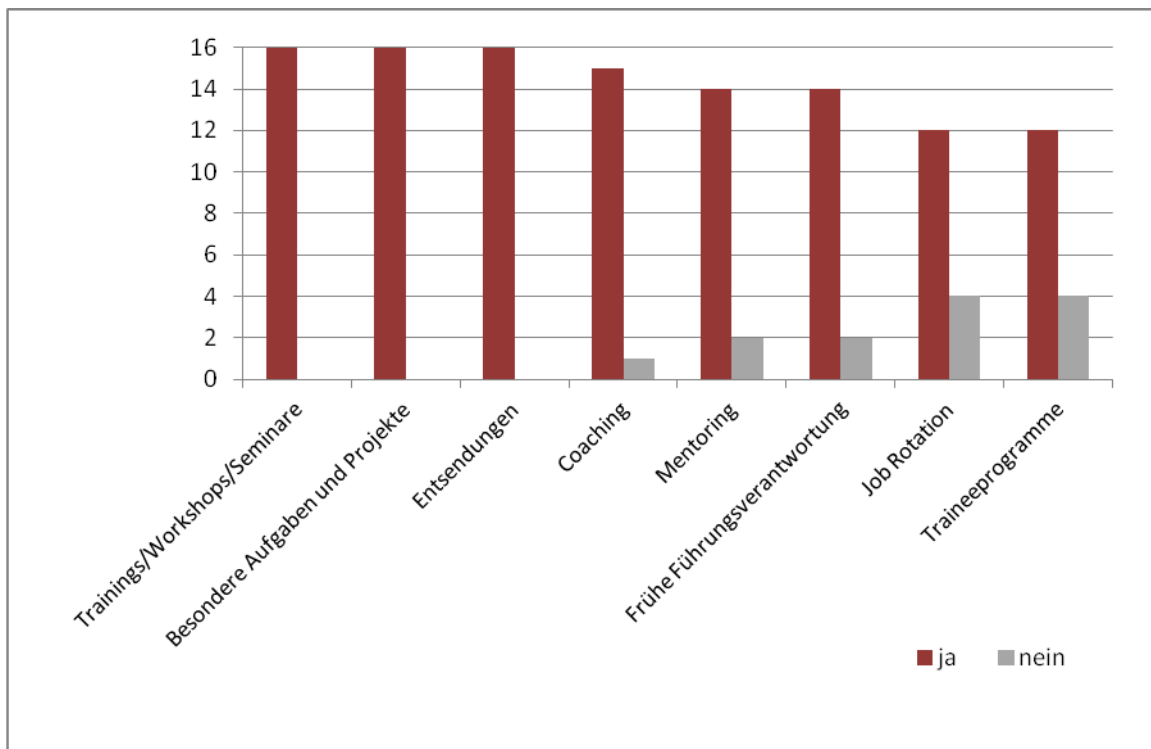
Neben dem quantitativen Einsatz der Methoden wurde auch um eine qualitative Beurteilung dieser Maßnahmen gebeten. Als am effektivsten funktionierende Methode, wurde dabei die jeweilige zielgruppenspezifische Kombination mehrerer Maßnahmen angeführt, gefolgt von Mitarbeitergesprächen und Assessment Centern.

Des Weiteren ergab sich, dass in 81 % der befragten Unternehmen der Einsatz von Kompetenzmodellen stattfindet. Allerdings ist die Varianz dieser Modelle zwischen den Unternehmen als hoch zu bewerten. So stehen Varianten von zwei Schlüsselkompetenzen, komplexen Modellen mit zum Beispiel vier überfachlichen Kompetenzbereichen mit circa 30 Kompetenzen gegenüber.

Rund 75 % der teilnehmenden Firmen betreibt die Einordnung ihrer Talente in ein Portfolio. Hierbei sind Leistung und Potenzial die vorwiegend genutzten Dimensionen.

5 Talententwicklung und -förderung

Im Rahmen der Talententwicklung und -förderung sind insbesondere der Einsatz von Trainings, Workshops und Seminaren bei Unternehmen besonders beliebt und werden zusammen mit besonderen Aufgaben und Projekten sowie Entsendungen am häufigsten genutzt (vgl. Abbildung 61). Allerdings wird die Effektivität der Entsendung von mehreren Unternehmen hinterfragt, da die diese nur schwer nachzuweisen und ein hoher Aufwand mit der Methode verknüpft ist. Im Vergleich seltener eingesetzter Methoden, finden sich planungsintensivere Maßnahmen wie Traineeprogramme und Job Rotation am anderen Ende der Grafik wieder.



Anzahl der durchführenden Unternehmen

Abbildung 61: Methodeneinsatz zur Talententwicklung

Bezüglich der Effektivität der eingesetzten Maßnahmen wird Mentoring, neben früherer Führungsverantwortung und der Zuweisung von besonderen Aufgaben und Projekten, als besonders erfolgreiche Maßnahme für die Talententwicklung empfunden. Als Herausforderungen im Bereich der Talententwicklung und -förderung wird die organisatorische Durchführung der Maßnahmen, insbesondere in Bezug auf Struktur und Systematik, genannt. Auch werden die oftmals fehlenden unternehmerischen Voraussetzungen

gen als weiteres Hauptproblem für eine effektivere Talententwicklung angesehen (vgl. Kapitel 9 des Benchmark-Berichts).

Die Anwendung der Methoden wird in neun der befragten Unternehmen individuell auf die Talente angewendet und in sieben Unternehmen wird eine Kombination aus individualisierten und standardisierten Maßnahmen angewendet. Insgesamt wird deutlich, dass der Trend bei den befragten Unternehmen in Richtung Individualisierung geht.

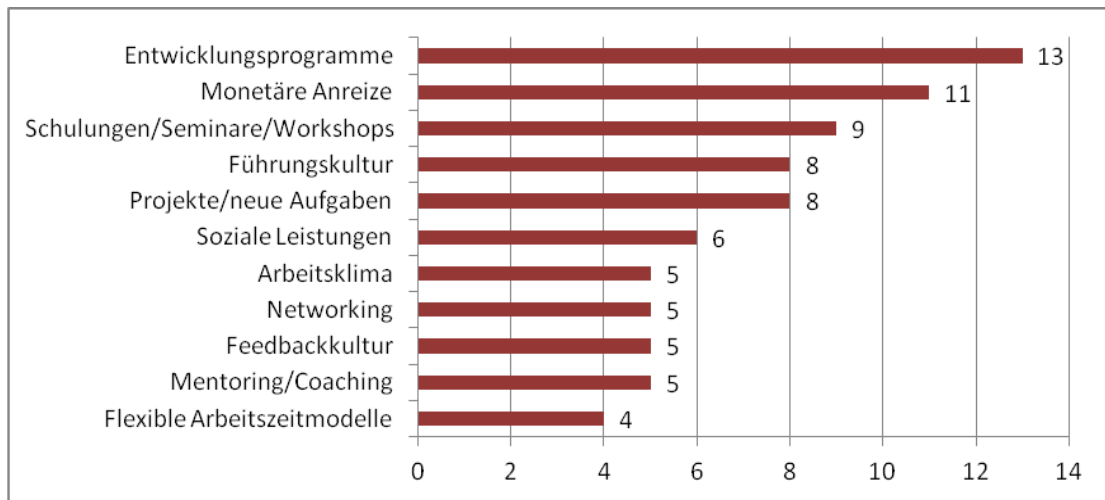
6 Einsatz von Talenten

Führungs-, Fach- und Projektlaufbahnen sind mehrfach genannte Karrierepfade, die in Unternehmen existieren. 56 % der Unternehmen geben an Karrierepfade für Mitarbeiter anzubieten. 44 % setzen solche Karrierepfade nicht ein, dennoch sind in 25 % der Unternehmen inoffizielle Entwicklungswege vorhanden, die das Durchlaufen bestimmter Stationen vorsehen, um eine entsprechende Stelle oder Position zu erreichen. Dabei sind den Talenten in 62 % der Unternehmen die Karrieremöglichkeiten und der dahinter stehende Prozess bekannt. In 38 % der Unternehmen werden diese als intransparent eingeschätzt.

In den meisten Unternehmen (81 %) wird der Talentstatus eines Mitarbeiters nicht öffentlich kommuniziert. Dabei wird eingeräumt, dass dies jedoch häufig implizit für Kollegen etc. ersichtlich sei. Bei 50 % der Unternehmen ist sogar den Talenten selber der eigene Talentstatus nicht bekannt. Dies wird in vielen Interviews damit begründet, dass keine falschen Erwartungen im identifizierten Talent geweckt werden sollen.

7 Talentbindung

Im Bereich der Talentbindung werden insbesondere Entwicklungsprogramme, monetäre Anreize und Schulungen, Seminare sowie Workshops eingesetzt. Interessanterweise sind monetäre Anreize gleichzeitig als Maßnahme mit der subjektiv empfundenen, geringsten Effektivität eingestuft worden. Als Hygienefaktor findet es dennoch weiterhin regen Einsatz in den Unternehmen und wird nach deren Aussage, als Basisfaktor vorausgesetzt. Auch ist zu erwähnen, dass soziale Leistungen die mit Abstand am effektivsten empfundenen Maßnahmen sind und insbesondere vor dem Hintergrund des „War for Talents“ an Bedeutung gewinnen.



Anzahl der durchführenden Unternehmen

Abbildung 62: Eingesetzte Maßnahmen zur Talentbindung

8 Controlling des Talentmanagements

Von den befragten Unternehmen haben auf die Frage, ob sie eine systematische Evaluation des Talentmanagements betreiben, 37 % mit „Ja“ geantwortet, 38 % mit „Teilweise“ und 25 % gaben an, keine Evaluation durchzuführen.

Von den Unternehmen die Auswertungen durchführen, steht die Analyse einzelner Maßnahmen im Vordergrund. Als Evaluationsmethoden gaben die Unternehmen unter anderem folgende an: einzelne Kennzahlen, People Scorecard, Auswertung von Zielerreichungen, Auswertung von Entwicklungsplänen und die Auswertung von Mitarbeitergesprächen. Eine Evaluation des gesamten Talentmanagement-Prozesses findet jedoch nur bei 12 % dieser Unternehmen statt.

Als Gründe für die teilweise sehr spärliche Nutzung des Controllings im Bereich Talentmanagement, führen die befragten Unternehmen unter anderem eine nicht ausreichende IT-Unterstützung an. Auch wird die Angst vor einer „Überanalyse“ geäußert und dass manche Prozesse noch zu unsystematisch seien, um sie evaluieren zu können. Oftmals wurde auch konstatiert, dass das Talentmanagement bereits gut laufen würde und deshalb die Notwendigkeit einer Analyse nicht gegeben sei.

9 Talentmanagement und IT

62 % der befragten Unternehmen haben auf die Frage, ob sie EDV-Systeme besitzen, die Talentmanagement unterstützen, mit „Ja“ geantwortet. Die dabei verwendeten Systeme sind vielfältig und lassen erkennen, dass es derzeit kein dominantes Tool gibt.



Abbildung 63: Eingesetzte Systeme für Talentmanagement im Bereich IT

Verbesserungsbedarf wird speziell bei der Integration der Einzelsysteme, dem Schnittstellenmanagement und dem Erreichen eines höheren Automatisierungsgrades gesehen.

Genannte Gründe, die gegen einen Einsatz von IT-Systemen im Talentmanagement argumentieren, sind unter anderem die Angst vor der Erzeugung eines nutzlosen Datenfriedhofs, welcher unter Umständen nur Aufwand und keinen Nutzen erzeugt, sowie der generell hohe planerische und finanzielle Aufwand solcher Systeme.

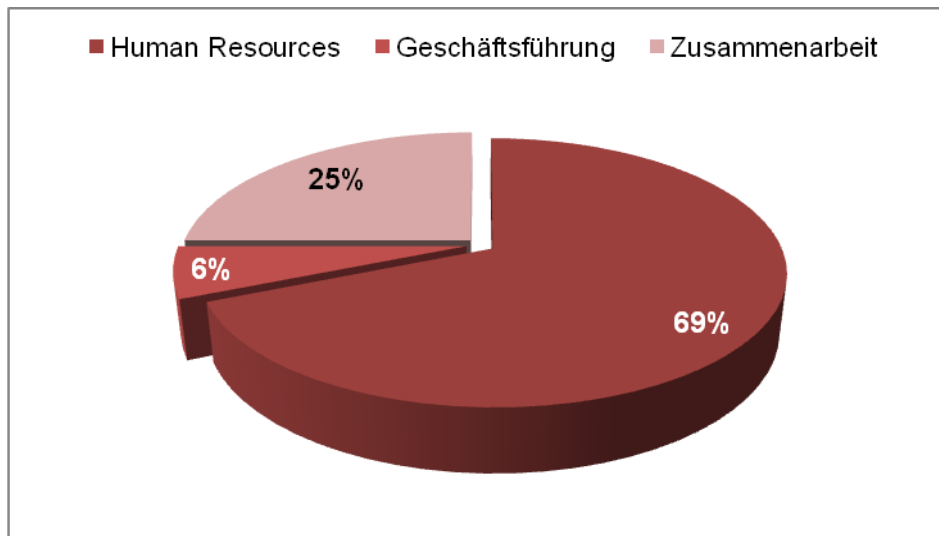
10 Unternehmerische Voraussetzungen

Für die Gestaltung und Steuerung des Talentmanagement-Prozesses ist in den meisten Unternehmen die Human Resource-Abteilung zuständig (69 %). In 6 % der Unternehmen liegt diese Aufgabe im Kompetenzbereich der Geschäftsführung und in 25 % der Unternehmen übernehmen dies Führungskräfte, Human Resources oder die Geschäftsführung in Zusammenarbeit.

Schnittstellen liegen insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen Human Resource-Abteilung und Führungskräften. Häufig genannt werden Talentreviews (auch als Validierungskonferenzen, Talentdurchsprachen oder ähnlich bezeichnet) als institutionalisierte Schnittstelle.

In 75 % der befragten Unternehmen wird Talentmanagement von der obersten Führungsebene unterstützt. 62,5 % der Unternehmen sehen eine eindeutige Strategiever-

knüpfung des Talentmanagements. Und nicht zuletzt sehen 75 % der Unternehmen eine eindeutige Verknüpfung des Talentmanagements mit der Unternehmenskultur.



Prozentsatz der befragten Unternehmen
Abbildung 64: Wer steuert den Prozess?

11 Fazit

In der nach Zielgruppen differenzierten Betrachtung, ergibt sich aus der abschließenden Einschätzung der befragten Teilnehmer über die Bedeutung der unterschiedlichen Aspekte des Talentmanagements folgendes Bild: Zunächst wird deutlich, dass die, das Talentmanagement unterstützenden, Funktionsbereiche IT und Controlling (hier zusammengefasst) von den Befragten als weniger wesentlich eingeordnet werden.

Des Weiteren schätzen die befragten Führungskräfte die Identifikation und Auswahl als unerlässlich ein. Dem schließen sich die Personaler an und fügen die Bindung von Talenten hinzu. Unternehmerische Voraussetzungen erscheinen den Betriebsräten als von besonderer Bedeutung. Und schließlich bewerten die Talente die Talententwicklung als entscheidend.

Insgesamt ergibt sich aus allen Interviews folgende Rangfolge:

1. Identifikation und Auswahl von Talenten
2. Talentbindung
3. Talententwicklung
4. Gewinnung von Talenten
5. Talenteinsatz
6. Unternehmerische Voraussetzungen
7. IT und Controlling

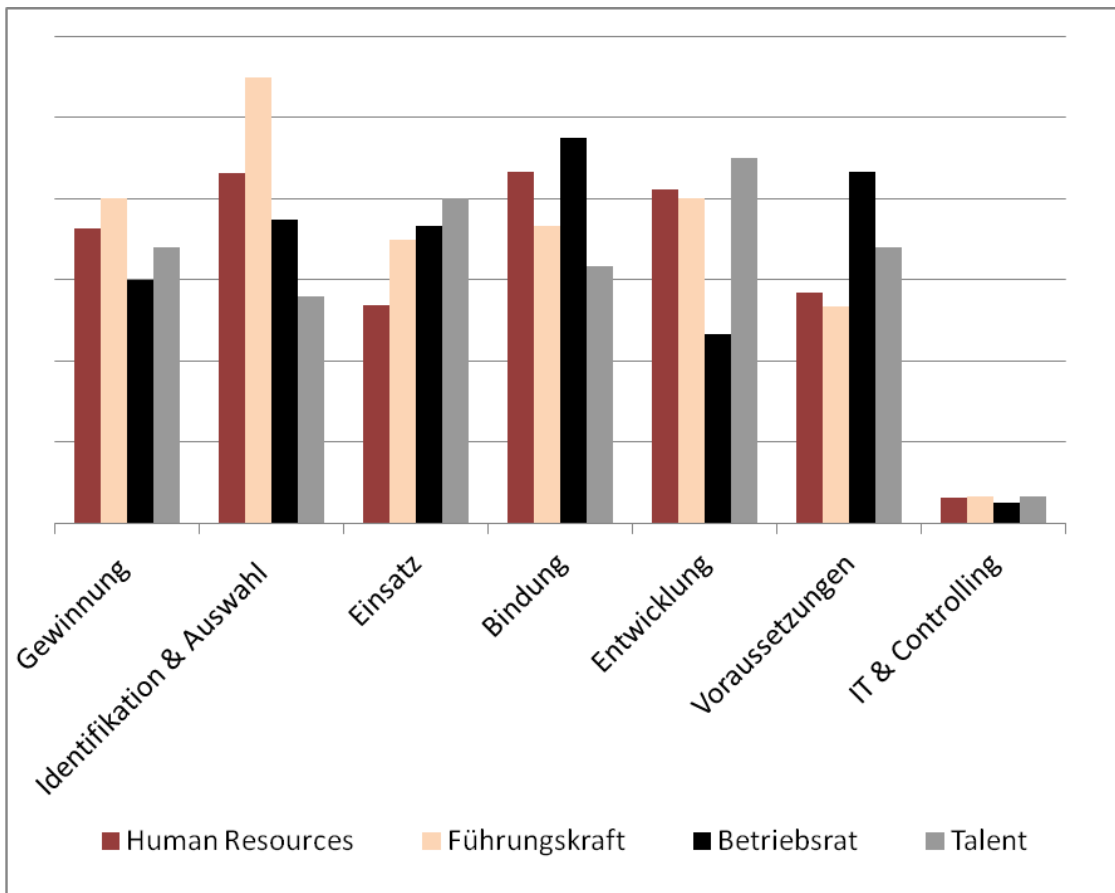


Abbildung 65: Priorisierung der Themenbereiche je Zielgruppe

Einen bereits wahrnehmbaren Mehrwert des Talentmanagements sehen viele Unternehmen in der gesteigerten Wertschätzung der Mitarbeiter. Des Weiteren wurden in einigen Unternehmen die verbesserte Objektivität und Transparenz gelobt sowie erste Kosteneinsparungen insbesondere im Recruiting festgestellt.

Häufig genannte Verbesserungsbedarfe sehen die Unternehmen in der Ablaufdefinition des Talentmanagements, die oftmals noch nicht ausgereift erscheint. Auch die Erwartungen von Talenten gegenüber den Ergebnissen des Talentmanagements sollen, laut einiger Unternehmen, noch besser gesteuert und kontrolliert werden. Insgesamt stellen viele Unternehmen fest, dass eine kommende Herausforderung die feste Etablierung des Talentmanagements in der Organisation sei.

Gesamtliteraturverzeichnis

Accuo Consulting (Hrsg.). (2008a). *Talentmanagement: Herausforderung für Personaler und Führungskräfte*. München. Zugriff am 02. August 2011 unter http://www.chancenundkarriere.de/images/downloads/2008_02_Talentmanagement_aktuell.pdf

Accuo Consulting (Hrsg.). (2008b). *Talentmanagement: Herausforderung für Personaler und Führungskräfte*. Zugriff am 13. März 2011 unter http://www.accuo.de/downloads/talentmanagement_-_herausforderung_für_perso.pdf.

Adams-Lang, C. & Neben, A. (2009). Talent Development: Führungskräftenachwuchs zukunftsorientiert sichern. In: M. Klaffke (Hrsg.). *Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practises* (S. 159-173) (1. Auflage). Wiesbaden: VS.

Altrock, M. (2009). *Talent Management: Ein integratives Konzept der Personalentwicklung*. Masterarbeit, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern. Norderstedt: GRIN.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.

Anderson, K. (2005). Der Talentförderung gehört die Zukunft. *Personalmagazin*, 3, 89–90.

Anderson, K. & Frickenschmidt, S. (2007). Nicht nur Manager sind Talente. *Personalmagazin*, 12, 46–48.

Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Armutat, S. (2007). *Organisation des Personalmanagements: Expertise-Center, Service-Center, Key-Account-Personalmanagement*. Bielefeld: Bertelsmann.

Baer, D., Fritzsche, P., Lange, W., Pein, C. & Vogel, G. (2001). Kompetenz. In: *Duden* (S. 523). Mannheim: Bibliographisches Institut & E. A. Brockhaus A. G.

Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London: Kogan Page.

Baron, R. (2008). *Web 3.0. Wenn Google überflüssig wird*. Zugriff am 18. Juni 2011 unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,520556-2,00.html>

- Bayrische Motoren Werke AG (2011). *BMW Group Home*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/nav/index.html
- Bayrische Motoren Werke AG (2011). *BMW Group Karriere*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/karriere/karriere.html
- Bayrische Motoren Werke AG (2002). *Wir bei BMW: Das Mitarbeiter- und Führungsleitbild der BMW Group*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/publikationen/aktuelles_lexikon/_pdf/Wir_bei_BMW_A4.pdf
- Becker, F.G. (1994). *Lexikon des Personalmanagements* (2. Auflage). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, M. (2010). Optimistisch altern: Empirische Befunde und personal wirtschaftliche Handlungsempfehlungen für ein demographiefestes Talent Management. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 39-56). Wiesbaden: Gabler.
- Becker, M. (2009). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (5., aktualisierte und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2008). *Messung und Bewertung von Humanressourcen: Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bednarczuk, P. & Wendenburg, N. (2008). Etappe 5: Talentmanagement. In: M.T. Meifert (Hrsg.). *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen*. Berlin: Springer.
- Berger, L.A. & Berger, D.R. (Hrsg.). (2010). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best People*. o.O.: Mcgraw-Hill Professional.
- Bernauer, D., Hesse, G., Laick, S. & Schmitz, B. (2011). *Social Media im Personalmarketing: Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren*. Köln: Luchterhand.
- Berthel, J. & Becker F.G. (2010). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit* (9., vollständig überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Bethkenhagen, E. (2011). *Pressemitteilung 1.2011: Kienbaum-Studie „High Potentials 2010/2011“*. Zugriff am 20. Juni 2011 unter http://www.kienbaum.at/Portaldata/6/Resources/documents/pdf/press/1_2011_High_Potentials_Studie_2010_2011.pdf
- Binner, H. F. (1998). *Organisations- und Unternehmensmanagement: Von der Funktionsorientierung zur Proessorientierung*. München: Hanser.
- Binner, H. F. (1997). *Integriertes Organisations- und Prozessmanagement: Die Umsetzung der General Management Strategie durch Integrierte Managementsysteme*. München: Hanser.
- Blass, E. (2007). *Talent Management: Maximizing Talent for Business Performance*. Zugriff am 13. April 2011 unter http://www.campaign-for-learning.org.uk/cfl/assets/documents/Activitiesandworksheets/Talent_Management_executive_summary.pdf.
- Blass, E. & April, K. (2008a). *Developing Talent for Tomorrow: DEVELOP NR 1*. Ashridge Business School, London.
- Blass, E. & April, K. (2008b). *Developing Talent for Tomorrow*. Zugriff am 16. April 2011 unter [http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Developing%20Talent%20for%20Tomorrow/\\$file/DevelopingTalentForTomorrow.pdf](http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Developing%20Talent%20for%20Tomorrow/$file/DevelopingTalentForTomorrow.pdf).
- Bodenstein, D. & Tietmeyer, J. (2009). Talente gewinnen. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 61. Jg., Nr. 07-08, 58-60.
- Böttcher, T. (2002). *Unternehmensvitalisierung durch leitbildorientiertes Change Management: Konzept-Fallstudie-Gestaltungsempfehlungen*. Mering: Rainer Hampp.
- Branham, L. (2001). *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. New York: AMACOM.
- Branz, P. (2009). *Effizienz und Effektivität von Marketingkooperationen*. Köln: Josef Eul.
- Bröckermann, R. (2009). *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bröckermann, R. (2004). Fesselnde Unternehmen - gefesselte Beschäftigte. In: R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.). *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 15-31). Berlin: Schmidt.
- Bruch, H., Böhm, S. & Kunze, F. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

- Bruckner, C. (2007). *Talent Relationship Management*. Diplomarbeit, Otto Friedrich Universität, Bamberg.
- Buchholz, L. (2009). *Strategisches Controlling: Grundlagen, Instrumente, Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.
- Burkhardt, C. & Beccard, G. (2007). Lernsysteme holen auf. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 4-7.
- Butler, T. & Waldroop, J. (2001). Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. In: Harvard Business Review Paperback Series. *Harvard Business Review on Finding & Keeping the Best People* (S. 179-205). Boston: Harvard Business School Press.
- Byham, W. C., Smith, A. B. & Paese, M. J. (2002). *Grow your own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Capgemini Consulting (2011). *HR Barometer 2011: Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit – Schwerpunkt: Organisationsdesign und -entwicklung*. München: Capgemini Consulting.
- Capgemini Consulting (2011). *HR-Barometer 2011*. Zugriff am 19. Juli 2011 unter <http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/hr-barometer-2011/>
- Cappelli, P. (2008). Talentmanagement for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Cell Consulting AG (2002). *Studie: Kompetenzmanagement: Management Summary*. Zugriff am 19. Juli 2011 unter http://www.competence-site.de/downloads/9a/ca/i_file_9950/Studie_Kompetenzmanagement.pdf
- Cheese, P., Thomas, R. J. & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.
- Claussen, A., Giannakis, S., & Arghandiwal, N. (2005). *Retentionmanagement: Grundlagen der Mitarbeiterbindung und praktische Umsetzung*. Bern.
- Claßen, M. & Kern, D. (2007). Höhen und Untiefen der HR-Prognostik: Was das HR-Management aus Zukunfts- und Trendstudien lernen kann. *Personalführung*, 12, 28-35.

- Dahm, J. (2007). *Talent Management: Ein Praxishandbuch*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- De la Fontaine, A. & Wild, B. (o.J.). Das Beste im Netz: Möglichkeiten und Grenzen der Personalauswahl im Internet. In: A. Peitz & R. Pfeiffer (Hrsg.). *Personalauswahl International. Suche, Auswahl, Integration* (S. 69-91). Düsseldorf: Symposion Publ.
- Derlien, H. & Pfeiffer, R. E. (o.J.). Harvard, Sorbonne, Uni Paderborn: Zur Vergleichbarkeit internationaler Bildungsbiographien. In: A. Peitz & R. Pfeiffer (Hrsg.). *Personalauswahl International. Suche, Auswahl, Integration* (S. 29-47). Düsseldorf: Symposion Publ.
- Detzel, L. (2003) *Personaleinsatz auf strategischer, taktischer und operativer Ebene* (1. Auflage). Norderstedt: GRIN.
- Deutsche Arbeitgebermarken (DAGM) (Hrsg.). (2011). *Deutschlands Fitnessstest für Arbeitgebermarke: Wie wird getestet*. Zugriff am 20. Juni 2011 unter http://www.deutschlands-arbeitgebermarken.de/wie_wird_getestet.php
- Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) (Hrsg.). (2006). *Employer Branding in Deutschland: Definition Employer Branding*. Zugriff am 20. Juni 2011 unter <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e. V. (Hrsg.). (2006). *Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis: Konzept – Instrumente – Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (Hrsg.). (2004). *Retentionmanagement: Die richtigen Mitarbeiter binden. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Development Dimensions International (DDI) & The Economist Intelligence Unit (Hrsg.). (2007). *Growing Global Executive Talent: High Priority, Limited Progress*. Zugriff am 19. Mai 2011 unter http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/growing-global-executive-talent_eiu_ddi.pdf.
- Dewitz, A. von (2006). *Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch "Talent Relationship Management": Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*. Aachen: Shaker.
- Dick, R. van (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

- Diener, F. (2010). Die Fachlaufbahn bindet Know-How. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 78-79). Wiesbaden: Gabler.
- Diener, F. (2010). Talente fördern für die Zukunft. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 69-81) (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Donkor, C. & Monti, F. (2010). *Strategischer Talentaustausch als Erfolgsfaktor für Innovationen*. Zugriff am 26. Juni 2011 unter <http://www.ionewmanagement.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=182167>
- Drosdowski, G. (Hrsg.). (1995). Talent. In: *Duden – die deutsche Rechtschreibung*. Mannheim: Duden.
- Drumm, H.J. (2008). *Personalwirtschaft* (6. Auflage), Berlin Heidelberg: Springer.
- Duden - Die deutsche Rechtschreibung (Band 21). (1996). Mannheim: Bibliographisches Institut.
- Economia (Hrsg.) (o.J.). *Stichwort: Globalisierungsstrategie*. Zugriff am 19. Juli 2011 unter <http://www.economia48.com/deu/d/globalisierungsstrategie/globalisierungsstrategie.htm>
- Eggelhöfer, S. (2007). Wachstumsbremse Fachkräftemangel. *Personalwirtschaft*, 9, 28-31.
- Eisele, D. & Doyé, T. (2010). *Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre: Wertschöpfungskette Personal* (7. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Enderle, K., Furkel, D. & Jessl, R. (2011). Acht Recruitingideen mit Pfiff. *Personalmagazin*, 03/2011, 18-22.
- Enneking, A., Sebald, H. & Wöltje, O. (2005). *Talent Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Zugriff am 22. Juni 2011 unter <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2005/200510/ErgebnisberichtTalentManagementDACHStudie102005Druckversion.pdf>
- Esch, F.R. (2003). *Strategie und Technik der Markenführung*. München: Vahlen.
- Esch, F.R., Tomczak, T., Kernstock, J. & Langner, T. (2006). *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

- Esch, F.R., Rempel, J.E. & Wicke, A. (2005). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: F.R. Esch (Hrsg.). *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Ethority (2010). *Social Media Prisma*. Zugriff am 08. Juni 2011 unter <http://www.ethority.de/weblog/social-media-prisma/>
- Faltin, T. (2008). Vom Messen zum Managen. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 60. Jg., Nr. 07-08, 14-16.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Felser, G. (2010). *Personalmarketing: Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, M. (2010). Talent-Relationship-Management: Die Beziehung macht den Unterschied. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 83-95) (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Fisseni, H. J. & Preusser, I. (2007). *Assessment-Center: eine Einführung in Theorie und Praxis*. Göttingen: Hogrefe.
- Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2007). *Die 120 besten Checklisten zur Personalentwicklung*. Landsberg am Lech: Mi-Fachverlag.
- Förster, C. & Bohinc, T. (2009). Fachkarrieren bei T-Systems. *Führung und Organisation*, 2, 110-116.
- Fraunhofer IAO (2006). *Jahresbericht*. Zugriff am 19. Juli 2011 unter <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-627317.pdf>
- Friedli, V. (2002). Die betriebliche Karriereplanung: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive. In: R. Kühn & N. Thom (Hrsg.). *Berner betriebswirtschaftliche Schriften* (Band 27). Bern: Haupt.
- Friedli, V. (2007). Betriebliche Karriereplanung. In: N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 245-262) (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Friederichs, P. & Labes, M. (2006). Human Capital Management. In: H. Kruppke, M.O. & M. Gontard (Hrsg.). *Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen* (S. 17-26). Berlin: Springer.
- Furkel, D. (2008). Modethema Talentmanagement. *Personalmagazin*, 1, 48-49.
- Furkel, D. (2007). Mehr Zeit für die Talente gewinnen. *Personalmagazin*, 1, 10.

- Furkel, D. (2006). An die Talente von morgen denken. *Personalmagazin*, 10, 34-35.
- Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.). *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: *multinationale Strategie*. Zugriff am 19. Juni 2011 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9825/multinationale-strategie-v6.html>
- Gabrisch, J. (2007). *Die Besten entdecken* (2. Auflage). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Gaitanides, M. (2007). *Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen*. München: Vahlen.
- Gallup Consulting (2008/10). *Employee Engagement Modell*. Zugriff am 02. Juli 2011 unter <http://www.gallup.com/consulting/121535/employee-engagement-overview-brochure.aspx>
- Gayk, F. (2005). *Kandidatenorientiertes Personalmarketing*. Zugriff am 08. Juni 2011 unter www.gayk.net/downloads/downloadpublic.php?id=27
- Geschwill, R. & Schuhmacher, F. (2009). *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Gierlinger, P., Hochstrasser, A., Hönninger, S. & Vorhauer, C. (2003). Human Capital: Was versteht man unter Humankapital? In: W. Böhnisch, P.H. Weissengruber & H. Stummer (Hrsg.). *Human Capital und Wissen: Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft* (S. 33-41). Linz: Trauner.
- Gladen, W. (2011). *Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen*. Wiesbaden: Gabler.
- Gliss, H. & Kramer, P. (2005). Personaldaten sichern. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 57. Jg., Nr. 11, 52-53.
- Goffee, R. & Jones, G. (2007). Schwerpunkt: Kampf um die Talente: Wie Sie Talente richtig managen. *Harvard Business Manager*, Juni 2007, 24-34.
- Goldsmith, M. & Carter, L. (2010). *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent*. San Francisco: Pfeiffer.
- Grohmann, O. & Faltin, T. (2005). Management by Facts. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 57. Jg., Nr. 12, 30-32.
- Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E. (2006). The People Problem in Talentmanagement. *The McKinsey Quarterly*, 2, 6-8.

- Hartmann-Serve, C. (2007). Mehr Freiräume durch HR Portale. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 14-15.
- Hauptenthal, F. & Gontard, M. (2006). There is no better way to... "HR Process Management" – Optimierte HR-Produkte, -Prozesse und -Preise für die Lufthansa Konzerngesellschaft. In: H. Kruppke, M. O. & M. Gontard (Hrsg.). *Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen* (S. 89-113). Berlin: Springer.
- Heil, F. E. (o.J.). Professionalisierung von Personalentscheidungen durch Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle. In: A. Peitz & R. Pfeiffer (Hrsg.). *Personalauswahl International. Suche, Auswahl, Integration* (S. 49-67). Düsseldorf: Symposion Publ.
- Held, D. & Scheier, C. (2009). *Was Marken erfolgreich macht: Neuropsychologie in der Markenführung* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Hentze, J., Brose, P. & Kammel, A. (2001). *Unternehmensplanung. Eine Einführung* (2. Auflage). Stuttgart: UTB.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. S. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007). *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODEX® im Praxistest*. Münster: Waxmann.
- Heyse, V. & Ortmann, S. (2008). *Talentmanagement in der Praxis: Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen*. Münster: Waxmann.
- Holtbrügge, D. (2009). *Personalmanagement*. Berlin: Springer.
- Huber, A. (2010). *Personalmanagement* (1. Auflage). München: Vahlen.
- IFOK (2009). *Social Media und Personalarbeit: Potenzial erkannt. Und genutzt?* Zugriff am 25. Mai 2011 unter http://www.ifok.de/uploads/media/IFOK_Pluspunkt_SocialMedia_HR.pdf
- IntraWorlds (2010). *IntraWorlds Talent Management Studie 2010 – Was Top-Talente von ihren zukünftigen Arbeitgebern im Web 2.0 erwarten*. Zugriff am 13. Juni 2011 unter <http://www.intraworlds.de/trm-studie>
- Irion, R. & Schmidt-Schröder, F. (2006). HR Business Process Strategy: Personalmanagement neu ausrichten. In: H. Kruppke, M. O. & M. Gontard (Hrsg.), *Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen* (S. 29-45). Berlin: Springer.
- Jacobsmühlen, T. (2011). *Social Media Report 2010*. Zugriff am 25. Mai 2011 unter <http://www.jacobsmuehlen.de/studie/>

- Jäger, E. (2009). Personaleinsatzplanung: Mit Software gegen den Fachkräftemangel, im Heft Personalplanung: Neue Herausforderungen für das Human Resource Management. In: *Arbeits- und Arbeitsrecht* (1. Auflage). Berlin: HUSS Media.
- Jäger, W. (2009). Talent Management ist Personalmanagement. In: A. Lukasczyk (Hrsg.). *Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (S. 15-23). Köln: Wolters Kluver Deutschland GmbH.
- Jäger, W. & Lukasczyk, A. (2009). *Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven*. Köln: Luchterhand.
- Janning, K. (2007). Internationales Talent Management im Mittelstand. In: M. John & R. Aumüller (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 461-476) (1. Auflage). Düsseldorf: Symposion Publ.
- Jetter, W. (2008). *Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- John, M. (2007). Assessment Center. In: M. John & R. Aumüller (Hrsg.). *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 461-476) (1. Auflage). Düsseldorf: Symposion Publ.
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft* (8. Auflage). München: Oldenbourg.
- Jung, H. (2006). *Personalwirtschaft*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Jurisch, C. (2010). *Retentionmanagement: Implementierung eines Bindungskonzeptes*. München: GRIN.
- Kayser, J., Sebald, H. & Stolzenburg, J.H. (2007). Corporate Values und strategisches Kompetenzmanagement in der unternehmerischen Umsetzung. In: W. Jochmann & S. Gechter (Hrsg.). *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 139-168). Berlin: Springer.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2011) (in Druck). *Absolventen-Studie 2010/2011*. Gummersbach: Kienbaum Communications.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2010a). *Kienbaum Studie zu Social Media Recruiting*. Zugriff am 08. Juni 2011 unter http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-8017/
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2010b). *Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010*. Zugriff am 24. Juni 2011 unter http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650_read-6669/

- Kienbaum Management Consultants GmbH (2009). Pressemitteilung Nachfrage nach High Potentials steigt trotz Krise vom 06.08.2009. Zugriff am 15. Juni 2011 unter http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-3801/
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2001). *Die Kienbaum Retention Studie*. o.V.
- Kieser, A., Hegele, C. & Klimmer, M. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kinast, E. U. (1998). *Evaluation Interkultureller Trainings*. Lengerich: Pabst.
- Kinkel, A. & Preen, A. (2000). *Karriereguide für High Potentials. Strategien für Ihren*
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen* (1. Auflage). Bern: Huber.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- beruflichen und finanziellen Aufstieg*. Frankfurt: Campus.
- Knoblauch, R. (2004). Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrument. In: R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.). *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 101-130). Berlin: Schmidt.
- Knöfel, S. (2003). HR-Portale: Datendrehscheibe für Mitarbeiter. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 55. Jg., Nr. 08, 14-16.
- Kolominski, S. (2009). *Der blinde Fleck im Personalauswahlprozess. Identifikation von unbewussten Faktoren im Auswahlprozess am Beispiel von Einstellungsinterviews*. Hamburg: Dr. Kovač.
- Komm, A., Putzer, L. & Cornelissen, N. (2007). *So funktioniert Führungskräfteentwicklung*. Zugriff am 09. April 2011 unter [http://www.spiegelgruppe-nachdrucke.de/syndication/home.nsf/E79A3C3EB5A3A96DC12573930052CA88/\\$file/hbm-pdf-fuer-werbung.pdf](http://www.spiegelgruppe-nachdrucke.de/syndication/home.nsf/E79A3C3EB5A3A96DC12573930052CA88/$file/hbm-pdf-fuer-werbung.pdf).
- KPMG (2006). *Human Resources managen: Controlling im Personalbereich*. Zugriff am 28. Juni 2011 unter http://www.kpmg.de/docs/20071107_Human_Resources_managen_-_Controlling_im_Personalbereich.pdf
- Kraemer, W., Pekczynski, P. & Zimmermann, V. (2010). Talent Management und Netzwerke: Soziale Medien im Personalmanagement. *Information Management und Consulting*; 25, 33-37.

- Krämer, C., Lübke, C. & Ringling, S. (2002). *Personalplanung und -entwicklung mit mySAP HR. Prozessorientierte Einführung – Rollenbasierte Anwendung* (2. Auflage). Bonn: Galileo Press.
- Kranz, M. (2004). *Die Relevanz der Unternehmensmarke: Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen*. Frankfurt: Lang.
- Liebhart, C. (2009). *Mitarbeiterbindung: Employee Retention Management und die Handlungsfehler der Mitarbeiterbindung*. o.O.: Diplomica.
- Linn, D. & Würdemann, C. (2007). Standards für Kompetenzmanagement schaffen. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 11-13.
- Meifert, M. (2006). *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen* (1. Auflage). Berlin: Springer.
- Meifert, M.T. (2005). *Mitarbeiterbindung: Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*. München: Hampp.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2009). *Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen* (8. Auflage). München: Rudolf Haufe.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: McGraw-Hill Professional.
- Microsoft Deutschland GmbH (2010). *Pressemitteilung der Microsoft Deutschland GmbH vom 14.05.2011*. Zugriff am 26. Juni 2011 unter <http://www.microsoft.com/germany/presseservice/news/pressemitteilung.msp?d=533177>
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen* (1. Auflage). Bern: Huber.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Muck, P. M. & Schuler, H. (2004). Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In: H. Schuler (Hrsg.). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 255-289) (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Mülder, W. (2007). Die Chancen von IT 2.0 nutzen. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 8-10.

- Mülder, W., Gormanns, F. & Voytyuk, V. (2007). HR-Software wird immer leistungsfähiger: Ergebnisse der Benutzerstudie ‚Personalsoftware 2007‘ (Teil 1). *Copers Computer & Personal*, Jg. 2007, Nr. 03, 38-40.
- Mustermann, U., Kleine, T. & Bergmann, N. (2010). Die Qualifikationslücken rechtzeitig erkennen. *Personalwirtschaft*, 05/2010, 29-31.
- Nencheva, K. (2010). *Personalmarketing im Human Resource Management: Mobile Marketing als Instrument des Recruitings*. Hamburg: Diplomica.
- Nienaber, C. (2007). Die Bedeutung des Kompetenzmanagements für die strategische Personalarbeit. In: W. Jochmann & S. Gechter (Hrsg.). *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 25-46). Berlin: Springer.
- Nienhaus, J. & Kiehne, J. (2009). Der ganzheitliche Talent Management: Eine Erfolgsformel im War for Talents. *Information Management & Consulting*, 24. Jg., Nr. 01, 46-52.
- North, K. & Reinhardt, K. (2005). *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Olesch, G. (2002). Strategisches Personalmanagement – Herausforderungen für die Zukunft. *PERSONAL – Zeitschrift für Human Resource Management*, 06/2002, 56-58.
- Olesch, G. (2003). HR als Prozessorientiertes Dienstleistungscenter. *PERSONAL – Zeitschrift für Human Resource Management*, 09/2003, 52-55.
- Olfert, K. (2006). *Personalwirtschaft* (12. Auflage). Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl.
- Pascal, C. (2004). The Role of Talent and Technology in the Organization. In: A. Schweyer (Hrsg.). *Talent Management Systems - Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning* (S. VII-XI). Canada: Wiley.
- Paschen, M., Weidemann, A., Turck, D. & Stöwe, C. (2003). *Assessment Center professionell: Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen*. Neuwied: Hermann Luchterhand.
- Pepels, W. (2003). *Marketing-Controlling-Organisation: Grundgestaltung marktorientierter Unternehmenssteuerung*. Berlin: Erich Schmidt.
- Peters, A. (2011). *A Competency Framework*. Vortrag Universität Lüneburg. o.O.: unveröffentlichte Präsentation.
- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl* (2. Auflage). München: Hampp.

- Philipps, G. & Windheim, J. (2003). Balanced Scorecard zur Cost Center Steuerung von Unternehmen: das Beispiel HR-Scorecard. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 55. Jg., Nr. 09, 48-50.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.T. (2001). *Die grenzenlose Unternehmung* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Porter, M. E. (2010). *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt/Main: Campus.
- Räbinger, H. (2009). *Bedeutung von Talent Management aus interner und externer Perspektive* (1. Auflage). Norderstedt: GRIN.
- Rachbauer, S. & Welppe, I. M. (2004). Human-Capital-Management statt Human-Resource-Management: Notwendigkeit und Vorteile einer neuen Philosophie. In: M. Dürndorfer & P. Friederichs (Hrsg.). *Human Capital Leadership: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung der wichtigsten Ressource von Unternehmen* (S. 139-161). Hamburg: Murmann.
- Reinhardt, K. & North, K. (2003). Transparency and Transfer of Individual Competencies: A Concept of Integrative Competence Management. *Journal of Universal Computer Science*, 9(12), 1372-1380.
- Rettig, D. (2011). Deutschlands beliebteste Arbeitgeber. Zugriff am 02. Juni 2011 unter http://www.wiwo.de/management-erfolg/deutschlands-beliebteste-arbeitgeber_466002/
- Ridder, H. G. (2009). *Personalwirtschaftslehre*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Ritz, A. & Sinelli, P. (2010). Talent Management: Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3-23). Wiesbaden: Gabler.
- Ritz, A. & Thom, N. (Hrsg.) (2010). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Rohrschneider, U., Friedrichs, S. & Lorenz, M. (2010). *Erfolgsfaktor Potenzialanalyse: Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Roos, M. (2010). *Wie moderne Unternehmen ihre Mitarbeiter fördern*. WELT Online, 16. Juni. Zugriff am 25. Juni 2011 unter <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/leadership/article11662926/Wie-moderne-Unternehmen-ihre-Mitarbeiter-foerdern.html>
- Rüttinger, R. (2010). *Talentmanagement*. Hamburg: Windmühle.

- Rüttinger, R. (2006). *Talent-Management: Strategien für Mitarbeiter, Manager und Organisationen* (Band 58). Frankfurt/Main: Recht und Wirtschaft.
- RWE AG (2010). *Personalbericht 2010*. Zugriff am 22. Mai 2011 unter <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/391288/data/107460/3/rwe/karriere/downloads/RWEPersonalbericht2010.pdf>.
- Sackmann, S. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- SAP Deutschland AG & Co. KG (2011). *Funktionen von SAP HCM Talent Management: Vom Erstkontakt zur langfristigen Karriere im Unternehmen*. Zugriff am 25. Juni 2011 unter http://www.sap.com/germany/solutions/business-suite/erp/hcm/featuresfunctions/talent_mgmt.epx
- SAP Deutschland AG und Co. KG (2008). *Integriertes Talent Management: Maximieren Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter*. Zugriff am 18. Juni 2011 unter <http://www.sap.com/germany/solutions/business-suite/erp/hcm/brochures/index.epx>
- Sattelberger, T. (1991). Personalentwicklung neuer Qualität durch Renaissance helfender Beziehungen. In: T. Sattelberger (Hrsg.). *Die Lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1985). *Process consultation*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics, Matching Individual and Organizational Needs*. Massachusetts: Reading.
- Schiedeck, B. A., Wygoda, S. & Schwaderer, B. (2007). *Talentmanagement: Wie Unternehmen in dynamischen Umfeldern Talente fördern und nutzen*. Bonn: Detecon International GmbH.
- Schierenbeck, H. & Lister, M. (2002): *Value Controlling - Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung*. München: Oldenbourg.
- Scholz, C. (1994). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (5. Auflage). München: Vahlen.
- Scholz, C., Stein, V. & Bechtel, R. (2006). *Human Capital Management: Wege aus der Unverbindlichkeit* (2. Auflage). Neuwied: Luchterhand.
- Scholz, C., Stein, V. & Bechtel, R. (2004). *Human Capital Management: Wege aus der Unverbindlichkeit*. München: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

- Schönenberg, U. (2010). *Prozessexzellenz im HR Management: Professionelle Prozesse mit dem HR Maturity Modell*. Berlin: Springer.
- Schreiber, M. & Rietiker, J. (2010). Laufbahngestaltung und Talent-Management. In: B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management: Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 295-320). Berlin: Springer.
- Schuler, H. (2004). Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung: Day-to-day-Feedback, Regelbeurteilung und Potenzialanalyse. In: H. Schuler (Hrsg.). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 25-31) (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Höft, S. (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 102-144) (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Marcus, M. (2006). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 190-226) (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schwalbe, S. & Beger, A. (2003). Die Rolle des e-HRM in der Personalwelt. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 55. Jg., Nr. 08, 10-13.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practises in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto, Kanada: John Wiley & Sons.
- Sebald, H. & Harbring, C. (2004). Engagement lässt sich nicht erkaufen. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 56. Jg., Nr. 07/08, 6-9.
- Siemann, C. (2011). Wandel in Sicht. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 38. Jg., Nr. 06, 5-9.
- Siemann, C. (2007). Talent Management mit Bits und Bytes. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 4-7.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: Models For Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spinath, F.M. & Unz, D.C. (2007). Güte der diagnostischen Methoden. In: M. John & R. Aumüller (Hrsg.). *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 41-54) (1. Auflage). Düsseldorf: Symposion Publ.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53/2, 24-32.

- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011). *Demographischer Wandel in Deutschland: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern*. Zugriff am 19. Juni 2011 unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung_5871101119004,property=file.pdf
- Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talentmanagement: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien-Konzepte-Instrumente* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Stockmann, R. (2007). *Handbuch zur Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung*. Münster: Waxmann.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2009). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Heidelberg: Springer Medizin.
- Strickling, E. (2007). Moderne Helfer und Innovationstreiber. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 3.
- Strohmeier, S. (2010). Mitarbeiterprofile per Knopfdruck. *Personalwirtschaft*, 05/2010, 26-28.
- Stührenberg, L. (2004). Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen. In: R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.). *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 33-50). Berlin: Schmidt.
- Süß, M. (1996). *Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität*. München: Hampp.
- Talent-Strategien bewerten (2009). *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 61. Jg., Nr. 10, 47.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J. & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- The Boston Consulting Group, Inc. (2010). *Creating People Advantage 2010*. Zugriff am 28. April 2011 unter <http://www.bcg.de/documents/file61338.pdf>

- Thom, N. (2007). Trends in der Personalentwicklung. In: N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 3-18) (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- ThyssenKrupp AG (o.J.). *Strategie*. Zugriff am 19. Juni 2011 unter <http://www.thyssenkrupp.com/de/investor/strategie.html>
- ThyssenKrupp AG (2007a). *ThyssenKrupp Managementkompetenzen. Präsentation*. o.O: unveröffentlicht.
- ThyssenKrupp AG (2007b). *Verhaltensanker Innovationsfähigkeit*. o.O: unveröffentlicht.
- Tschumi, M. (2006). *Praxisratgeber zur Personalentwicklung*. Zürich: Praxium.
- TTS (2011). *Wenn die Theorie auf die Praxis trifft*. Zugriff am 09. Juni 2011 <http://www.wissenstransfer-blog.de/talent-management/wenn-die-theorie-auf-die-praxis-trifft.html>
- Uhl, A. (2007). Roadmap zur globalen HR-IT-Einführung. *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 34. Jg., Nr. 07, 20-22.
- Ulrich, S. & Wenzel, F. M. (2003). *Partizipative Evaluation: Ein Konzept für die politische Bildung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Valenzuela, M. (2004). *Integrated and Integrative Talentmanagement*. Zugriff am 09. April 2011 unter http://www.pisols.com/docs/ITMRpt_ExecSummary.pdf.
- Vos, Ans De & Soens, N. (2008). The Power of Career Counseling for Enhanced Talent and Knowledge Management. In: V. Vaiman & C. M. Vamce (Hrsg.). *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Wastian, M., Braumandl, I., & Rosenstiel, L. von (2009). *Angewandte Psychologie für Projektmanager: Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung* (1. Auflage). Berlin: Springer Berlin.
- Weber, A. (1997): *Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte*. München: Rainer Hampp.
- Weitbrecht, H. (2005). Mitarbeiter emotional binden. *PERSONAL - Zeitschrift für Human Resource Management*, 57(11), 10-12.
- Werle, K. (2010). *Audi ist Deutschlands beliebtester Arbeitgeber*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter <http://www.managermagazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,695640,00.html>

- Werle, K. (2011). *Audi ist Favorit der Studenten*. Zugriff am 02. Juni 2011 unter <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,757076,00.html>
- Westhoff, K. (Hrsg.) (2009). *Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Weuster, A. (2004). *Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Weuster, A. (2008). *Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Wiener, C. (2002). HR-Controlling - Trends, Konzepte und Umsetzung. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 54. Jg., Nr. 04, 50-55.
- Wiese, D. (2005). *Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: VDM.
- Winkler, J. (2009). *Talent Management: Einem Führungskräftemangel mit zielgerichtetem Personalmanagement vorbeugen: Konzepte-, Gestaltungsempfehlungen-, Praxisbeispiele*. Hamburg: Diplomica.
- Wollsching-Strobel, P. (1999). *Managementnachwuchs erfolgreich machen: Personalentwicklung für High Potentials*. Wiesbaden: Gabler.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (2003). *Lehrbuch Evaluation* (3. Auflage). Bern: Hans Huber.
- Yussefi, S. (2009). *Talentmanagement-Strategien und deren Umsetzung*. Zugriff am 09. April 2011 unter <http://www.mercer.de/articles/1356500>
- Zaugg, R. J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Zaugg, R. J. (2002). Mit Profil am Arbeitsmarkt agieren. *Personalwirtschaft*, 29. Jg., 2002b, Nr. 2, 13-19.