

Noch viele Baustellen

Talent Management wird häufig als neue, zukunftsweisende Kernaufgabe der Personalarbeit gefeiert, manchmal als bloßer Werbegag und Etikettenschwindel verteuelt. Fest steht: Die praktische Umsetzung ist schwierig, wie die diesjährige HR-Panelbefragung zeigt.



Talent haben beziehungsweise ein Talent zu sein bedeutet alltagsprachlich, über eine besondere Befähigung für bestimmte Handlungsfelder, Aufgaben und Tätigkeiten zu verfügen. Eigentlich ist es eine Selbstverständlichkeit, dass Unternehmen und Verwaltungen besonders wichtige und anspruchsvolle Positionen im Fach- und Führungsbereich nach Möglichkeit mit Talenten im genannten Sinne zu besetzen versuchen. Die dem Talent Management (TM) zugrunde liegende Leitidee erscheint denkbar einfach, die praktische Umsetzung ist umso schwieriger.

An der anonymen Online-Befragung mit 32 geschlossenen Einzelfragen und einer zusätzlichen offenen Frage haben 58 HR-Experten (Rücklaufquote: circa zehn Prozent) aus verschiedenen Industrie- und Dienstleistungsbranchen teilgenommen, mehr als 90 Prozent von ihnen mit eigener TM-Erfahrung entweder als Förderer oder als Geförderte. Da es immer noch kein einheitliches Begriffsverständnis von „Talent“ und „Talent Management“ gibt, wurden die HR-Experten zu Beginn der Befragung nach ihren Grundüberzeugungen gefragt.

Das Ergebnis zeigt weitgehende Übereinstimmung darüber, dass Talent eine persönliche, nach Art und Stärke unterschiedlich ausgeprägte Eigenschaft ist, die weder einfach als vorhanden vorausgesetzt (weil angeboren), noch als erlernt und ohne

weiteres erlernbar interpretiert werden kann. Weit auseinander gehen indes die Auffassungen darüber, wer als Kandidat für das Talent Management primär in Betracht kommt. Gut die Hälfte der HR-Experten nennt „Nachwuchskräfte mit Aufstiegs Potenzial“. Die zweite Hälfte der HR-Experten ist gespalten; sie plädiert dafür, Talent Management auf alle Zielgruppen auszudehnen, die auf dem Arbeitsmarkt nur begrenzt verfügbar sind und aufgrund ihrer besonderen Kompetenz erfolgskritische Funktionen besetzen können (22 Prozent), während 26 Prozent grundsätzlich alle Mitarbeiter als Talentträger betrachten und daher in ein breit angelegtes Talent Management integriert wissen wollen. Die ebenfalls vorgeschlagene Alternative, Talent Management auf das Management einer kleinen elitären Gruppe für Spitzenpositionen zu beschränken, fand dagegen keine Befürworter, von einer einzigen Ausnahme abgesehen. Für diese Elitegruppe wird gelegentlich der Begriff „High Potential“ reserviert. Im folgenden werden „Talent“ und „High Potential“ wegen der ungelösten Abgrenzungsprobleme synonym verwendet.

Unbefriedigendes Stückwerk

Der aktuelle Entwicklungsstand des Talent Managements variiert zwischen den Polen „voll ausgebautes, konzeptgesteuertes TM“ (30 Prozent) und „TM in

Planung“ (12 Prozent). Dazwischen positioniert sind Organisationen, die zwar Talent Management systematisch betreiben, aber fokussiert auf die eine oder andere Teilfunktion wie beispielsweise die Gewinnung von Talenten (33 Prozent). Schwierig einzuordnen und zu bewerten sind 24 Prozent der Organisationen, die Talent Management lediglich als integrierten Bestandteil der „normalen“ Personalarbeit ohne spezielles TM-Konzept und TM-Instrumentarium betreiben. Vor diesem Hintergrund überrascht nicht, dass etwa die Hälfte der HR-Experten mit dem Zustand des Talent Managements in ihren Organisationen „Eher nicht“ oder „Gar nicht“ zufrieden sind. Die andere Hälfte ist zwar im Großen und Ganzen zufrieden, aber dies überwiegend nur mit Einschränkung (30 Prozent). Im Vordergrund des Interesses steht daher im Folgenden die Suche nach den Schwachstellen des praktizierten Talent Managements als Ansatzpunkt für den weiteren Ausbau.

Kontroverse Auffassungen über Grundlagen

Eine Schwachstelle des praktizierten TM ist in kontroversen Auffassungen über Grundlagen des Talent Managements zu sehen, die ein gemeinsames Vorgehen behindern oder gar unmöglich machen. Am Beispiel „Talentförderung und -entwicklung“ wird dies besonders deutlich.

Nach Angaben der HR-Experten ist in den meisten Organisationen die Grundüberzeugung vorherrschend, „vorhandene Talente möglichst frühzeitig entdecken und gezielt fördern“ zu sollen (65 Prozent).

Alternative Positionen vertritt eine Minderheit von zehn Prozent der TM-betreibenden Organisationen, die sich darauf verlassen, dass „wirkliche Talente sich selber fördern und entwickeln und keine Anstöße und Unterstützung von außen benötigen“; für sie hat Talentförderung einen deutlich geringeren Stellenwert als für die zuerst genannte Gruppe. Noch gar keine klare Mehrheitsmeinung ist bei 25 Prozent der Organisationen erkennbar, ob, wie und in welchem Umfang spezielle Talentförderung und -entwicklung betrieben werden sollte. Ähnliche Kontroversen werden auch in anderen Handlungsfeldern des TM vermutet. Viele ungelöste Probleme der bereits praktizierten TM sind Gegenstand einer breit angelegten Diskussion über aktuelle Mängel und dysfunktionale Konsequenzen.

Vernachlässigung neuer Zielgruppen

In der Liste der definierten Zielgruppen für das Talent Management (siehe Abbildung 1) fällt auf, dass traditionelle Zielgruppen am häufigsten genannt werden. Dazu gehören vor allem die Zielgruppe „Leistungsträger in verschiedenen Bereichen und Positionen“ und ebenso die Zielgruppe „Besonders qualifizierte und ausgewählte Talente zur Besetzung von High Potentials-Programmen oder von exponierten Stellen“ noch vor den Hochschulabsolventen als Fach- und Führungsnachwuchs“. Kaum beachtet werden dagegen die neuen, vieldiskutierten Zielgruppen wie beispielsweise „qualifizierte Frauen“, „ältere Mitarbeiter“ oder die „Generation Y“. Letztere sind nach aktuellen Studien die Spitze der Karriereverweigerer, die andere Grundeinstellungen zu Beruf und zum hierarchischen Aufstieg in der Organisation mitbringen als die vorangehenden Generationen. Die Vernachlässigung dieser Zielgruppen signalisiert die Not-

Zielgruppen des Talent Managements	
Definierte Zielgruppen des TM	Vorkommenshäufigkeit
(1) Leistungsträger in verschiedenen Bereichen und Positionen	60%
(2) Besonders qualifizierte und ausgewählte Talente zur Besetzung High Potential-Programme oder exponierter Stellen bei Bedarf	60%
(3) Alle Mitarbeiter der Organisation, soweit als talentiert und entwicklungsfähig eingeschätzt	47%
(4) Hochschulabsolventen als Fach- und Führungsnachwuchs	46%
(5) Mitarbeiter, die auf dem Arbeitsmarkt knapp sind und Funktionen in der Organisation mit erfolgskritischer Bedeutung erfüllen können	37%
(6) Qualifizierte Frauen, ältere Mitarbeiter	18%
(7) Generation Y mit neuen Anforderungen an Arbeitgeber bezüglich Work Life Balance und Selbstgestaltung	11%
(8) Führungskräfte auf bestimmten Führungsebenen (in anderen Organisationen) mit Aufstiegs Potenzial über Vermittler	9%

Die Unternehmen zielen im Talent Management immer noch auf die klassischen Leistungsträger. Frauen, ältere Mitarbeiter und die junge Generation werden offensichtlich vernachlässigt.

Abbildung 1

wendigkeit einer Öffnung des konventionellen Talent Managements gegenüber neuen Herausforderungen, über die gesondert berichtet wird.

Unvollständige Ausdifferenzierung

Von den Hauptfunktionen des Talent Managements, das sind Talentgewinnung, Talentfindung, Talentförderung und Talentbindung, werden oftmals nicht alle tatsächlich abgedeckt.

In vielen Organisationen konzentriert sich das praktizierte Talent Management auf die beiden Kernfunktionen „Talentförderung“ (95 Prozent und – eng damit verbunden – „Talentfindung“ (81 Prozent), während „Talentgewinnung“ von außen und „Talentbindung“ mit 56 Prozent beziehungsweise 54 Prozent deutlich weniger häufig unter den ausgearbeiteten und systematisch betriebenen Teilfunktionen genannt werden. Nicht explizit genannt wird in diesem Zusammenhang der „Talenteeinsatz“, das heißt die Nutzung der vorhandenen Talente und ihr Einfluss auf die Talentbindung. Betrachtet man Talent Management als ein System, kann es nicht ohne negative Folgen für den Systemerfolg bleiben, wenn einzelne Subsysteme und Elemente nur ansatzweise entwickelt und mit den übrigen System-

komponenten nicht oder nur lose verzahnt sind.

Lücken im Instrumenteneinsatz

Von den vorhandenen Instrumenten des Talent Managements wird nur begrenzt Gebrauch gemacht (siehe Abbildung 2). Eine Ausnahme bildet lediglich das Instrument „Talentförderprogramme“, das nahezu in allen befragten Organisationen verbreitet ist und als Markenzeichen für praktiziertes Talent Management gelten kann. Talentförderprogramme allein sind jedoch zu wenig, um Talent Management effektiv und effizient betreiben zu können. Die erkennbaren Lücken im TM-Instrumentarium vieler Organisationen stellen neben dem unvollständigen Funktionieren des Talent Managements einen schwerwiegenden Mangel dar, der beim weiteren Ausbau des Talent Managements vordringlich behoben werden sollte.

Fehlentwicklungen bei der Institutionalisierung

In der Praxis besteht die Tendenz, Zuständigkeit und Verantwortung für Talent Management beim „HR Talent Manager“ beziehungsweise bei „HR Portfolio-Manager“ (32 Prozent), in „HR-Kompetenzzentren“ und anderen Unterstützungssystem-

men“ (30 Prozent) zentral zu bündeln oder auf externe Partner auszulagern (elf Prozent). Wer erwartet hätte, dass den Führungskräften eine aktive Hauptrolle im Talent Management zufallen würde, indem sie als Trainer oder Coach wichtige TM-Aufgaben gegenüber ihren Mitarbeitern übernehmen, sieht sich oftmals enttäuscht. Lediglich 37 Prozent der TM-treibenden Organisationen benennen Führungskräfte neben dem oder anstelle der zentralen Träger des Talent Managements. Es gibt gute Gründe dafür, dies als eine Fehlentwicklung der Institutionalisierung zu kritisieren, die durch Aufwertung der Rolle der Führungskräfte, verbunden mit wirksamen Anreizen zur Erfüllung der Rolle, beseitigt werden sollte. Demgegenüber besteht weitgehende Übereinstimmung, dass Mitarbeiter, die als Talente identifiziert worden sind, eine aktive Rolle übernehmen müssen. Verpflichtungen zur Selbstentwicklung und Mitarbeit sehen 61 Prozent der Organisationen vor.

Nachholbedarf zeigen 26 Prozent der Organisationen, die bislang keinen Grund gesehen haben, Talent Management zu institutionalisieren und die Rolle der Führungskräfte und Mitarbeiter im TM-Prozess explizit festzuschreiben.

Talentgewinnung, aber wie?

Die Gewinnung neuer Talente von außen ist durch den demografischen Wandel und den eng damit verbundenen „War for Talents“ dringender, aber gleichzeitig auch schwieriger geworden. Nach dem allgemeinen Grundsatz, für jede Zielgruppe spezifische Konzepte einzusetzen, gehen rund 35 Prozent der befragten Organisationen vor. Als bevorzugte Konzepte der Talentgewinnung werden häufiger genannt „Talent Relationship Management“ (TRM) mit 20 Prozent und der Einsatz traditioneller „Personalmarketing-Instrumente“ mit 18 Prozent der Nennungen. Besonders interessant ist das Talent Relationship Management, das primär darauf gerichtet ist, im Kontakt mit Schulen und Hochschulen potenzielle Talente frühzei-

Typische Talent Management-Programme

Abbildung 2

Typische TM-Instrumente und -Systeme	Vorkommenshäufigkeit
(1) Talentförderprogramme	89%
(2) Talentpools („Goldfischteiche“)	56%
(2) Employer Branding	56%
(4) Assessment Center für die Kandidatenauswahl	51%
(5) Langfristige Laufbahnpläne	42%
(6) Talent Relation Management	37%
(7) Sabbaticals und Projekteinsatz (z.B. befristete Auslandsprojekte)	25%

Von den vorhandenen Instrumenten des Talent Managements wird nur begrenzt Gebrauch gemacht. Eine Ausnahme bildet lediglich das Instrument „Talentförderprogramme“, das nahezu in allen befragten Organisationen verbreitet ist.

tig, gegebenenfalls noch vor der Berufswahl für eine Bewerbung auf einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu interessieren. Obwohl nur von 20 Prozent als Konzept bevorzugt, wird Talent Relationship Management von 37 Prozent der Organisationen praktiziert (siehe Abbildung 1). Kritisierbar ist freilich, dass nach der angespannten Lage auf dem aktuellen und künftigen Arbeitsmarkt das Talent Relationship Management noch viel häufiger, intensiver, nachhaltiger und besser in das TM-Gesamtsystem integriert betrieben werden müsste.

Fast drei Viertel der Organisationen suchen Top Manager und andere Spitzenkräfte mit Hilfe und Unterstützung externer Personalvermittler. Keine befriedigende Erklärung gibt es aber für die unerwartet geringe Bedeutung des Employer Branding, das zwar als typisches TM-Instrument von vielen anerkannt, aber erst von 27 Prozent der Befragten tatsächlich genutzt wird, um den Ruf als attraktiven Arbeitgeber längerfristig zu verbessern.

Talente identifizieren

Fehleinschätzungen können dazu führen, dass Talente beziehungsweise Personen, die dafür gehalten werden, scheitern. Bei dem Versuch, diese Risiken effizient zu reduzieren, stützen sich viele Organisationen allein auf die Leistungsbeurtei-

lung durch Vorgesetzte (81 Prozent), einem wenig zuverlässigen Instrument, wenn es um die Prognose künftiger Leistungen in neuen oder geänderten Aufgabenfeldern und Positionen geht. Besser geeignete Prognoseinstrumente wie beispielsweise „Assessment Center“ und „360° Führungskräfte-Feedbacks“ werden dagegen nur in jeweils 49 Prozent, Talentfindung durch Persönlichkeitstests sogar nur in 19 Prozent der Organisationen verwendet. Will man die Trefferquote der Talentfindung erhöhen und vor allem die latente Gefahr vermeiden, die sich aus dem bekannten „Peter-Prinzip“ ergibt, bleibt nichts anderes übrig, als die vorhandene Instrumentierung der Talentfindung zu komplettieren und qualitativ zu verbessern.

Talente fördern und entwickeln

Wer aktive Talentförderung betreibt, verwendet üblicherweise neben „Mitarbeitergesprächen“ zur Besprechung von individuellen Aufstiegs- und Versetzungswünschen spezielle „Trainings- und Seminarprogramme“ für Talente (je 74 Prozent), oftmals in Verbindung mit so genannten „Talent Pools“ (58 Prozent), deren erklärter Zweck darin besteht, nominierte Kandidaten für höherrangige Positionen und Aufgaben vorzubereiten. Andere häufiger genannte Standardinstrumente der Talentförderung beinhal-

ten die „Nachfolgeplanung für bestimmte Positionen“ durch die sogenannte „Kronprinzenregelung“ (63 Prozent), „interne Stellenausschreibungen für attraktive Positionen“ mit der Aufforderung zur Bewerbung (58 Prozent) und nicht zuletzt die traditionelle „Laufbahnplanung“ mit vorgezeichneten Wegen „nach oben“ in Führungs-, Fach- und Projektlaufbahnen ohne oder mit Betreuung durch „Mentoren“ (je 47 Prozent). Nicht zu übersehen ist, dass die genannten Fördermaßnahmen für die traditionellen Zielgruppen des Talent Managements konzipiert worden sind. Sie können auf die besonderen Anforderungen und Bedürfnisse der neuen Zielgruppen wie zum Beispiel qualifizierte Frauen, ältere Mitarbeiter oder die Nachwuchsgeneration Y nicht oder nur sehr eingeschränkt eingehen. Neue Zielgruppen des Talent Managements erfordern neue Maßnahmen der Talentförderung wie sie beispielsweise von 39 Prozent der Organisationen in Form von individuellen kurzfristigen Laufbahnplanungen nach Bedarf mit Blick auf die Nachwuchsgeneration Y entwickelt worden sind.

Talente binden

Wenn ein oder mehrere Talente in exponierter Position die Organisation verlassen, können die Folgen existenzgefährdend sein. Mit einer breit angelegten Palette von Einzelmaßnahmen wird versucht, der ständig drohenden Abwanderung entgegenzuwirken. Am häufigsten genannt werden „herausfordernde Aufgaben ohne oder in Verbindung mit Beförderung oder Versetzung“ (79 Prozent), die „Übertragung von viel Eigenverant-

wortung“ (77 Prozent), „markt- und leistungsgerechte Vergütung“ und „langfristige Beschäftigungsperspektiven“ (61 beziehungsweise 60 Prozent), „breites Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten“ und „Förderung einer attraktiven Unternehmenskultur“ (jeweils 58 Prozent) sowie andere bindungsfördernde Maßnahmen, wie beispielsweise „Work Life Balance im Rahmen der betrieblichen Erfordernisse“ (49 Prozent).

Zwischen Talenteinsatz und Talentbindung besteht ein enger Zusammenhang. Nicht immer wird den TM-Betreibern bewusst, dass intensive und breit gestreute Talentförderung Fluktuationsneigung wecken oder verstärken kann, nämlich dann, wenn Hoffnungen und Erwartungen der Geförderten damit verbunden werden, die die Organisation nicht oder nur ungenügend erfüllen kann. Dies beginnt nicht selten bereits bei der Talentgewinnung, wenn Interessenten mit Versprechungen gelockt werden, die später nicht gehalten werden können; Frühfluktuation der mühsam gewonnenen Talente ist dann oftmals die unerwünschte Folge. Unter diesem Aspekt kann eine zu große Zahl von Talenten ebenso problematisch sein wie eine zu kleine, die den Bedarf der Organisation nicht decken kann.

Blickfeld erweitern

Mit den aktuellen Herausforderungen Globalisierung, Demografie und Nachwuchsgeneration Y hat sich die Praxis des Talent Managements in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlicher Intensität auseinandergesetzt. So geben zum Beispiel 46 Prozent der untersuchten Organisationen an, bereits „Global Talent Management zentral oder dezentral zu betreiben“; 42 Prozent beziehen ältere Jahrgänge zunehmend in das Talent Management ein und 37 Prozent geben zu erkennen, dass sie qualifizierte Frauen als gleichgestellte Adressaten des Talent Managements entdeckt haben; überraschend viele, nämlich 67 Prozent der Antwortgeber reagieren auf die Nach-

wuchsgeneration Y durch Nutzung neuer Kanäle für Talentsprache und -bindung, zum Beispiel über Social Media (Facebook, Xing et cetera) und/oder über die eigene Homepage, weitere 15 Prozent, indem beispielsweise schon beim Einstieg mehr Teilzeitarbeit, mehr Sabbaticals und Mobilität angeboten werden. Insgesamt zeigt sich, dass Talent Management nicht versucht, die Personalarbeit neu zu erfinden, sondern auf Talente zu fokussieren. Beim weiteren Ausbau des Talent Managements ist zu vermeiden, dass große Teile der Belegschaft als weniger wichtig betrachtet und personalpolitisch vernachlässigt werden. Hinweise geben Peter Drucker und Fredmund Malik. Sie geben zu bedenken, dass es „der Zweck einer Organisation ist ..., gewöhnliche Menschen dazu zu befähigen, außergewöhnliche Dinge zu tun.“ Es ist die Aufforderung an alle „gewöhnlichen“ Menschen, ihre verborgenen Talente für außergewöhnliche Leistungen in Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und anderen Personalverantwortlichen zu entdecken, zu entwickeln und zu nutzen. Es ist gleichzeitig die Aufforderung an die Betreiber des betrieblichen Talent Managements, möglichst vorurteilsfrei bei allen „gewöhnlichen“ Menschen nach Talenten für die Erbringung außergewöhnlicher Leistungen im Betrieb zu suchen und diesen im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten eine Chance zu geben, ihr Potenzial zu entwickeln und bestmöglich zu nutzen. Eine Erweiterung, nicht eine Verengung des Talent Managements könnte eine geeignete Lösung sein.



Autor
Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann,
Geschäftsführer ISPA consult GmbH, Stuttgart,
info@ispa-consult.de



Autorin
Martina Wehner,
freie Mitarbeiterin, München,
info@ispa-consult.de

HR-Panel

Info

Zum zwölften Mal hat ISPA Consult in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift Personalwirtschaft HR-Experten befragt. Am aktuellen Panel zum Talent Management nahmen 58 Experten teil. Weitere Informationen zum HR-Panel finden Sie unter www.ispa-consult.de