

Einführung und Dank

„Talentmanagement“- eine Begriffsbestimmung

In den letzten Jahren ist der Begriff „Talentmanagement“ zunehmend in den Fokus des Human Resource Managements gerückt. Es gilt als Top-Thema der Zukunft der Personalarbeit und viele Personalentwickler, Personaler und Geschäftsführer machen sich derzeit immer stärker Gedanken dazu, wie man ein sinnvolles Talentmanagementsystem aufbauen und in ein Unternehmen implementieren kann.

Hierzu stellt sich zunächst einmal die Frage, was ein Talent denn überhaupt ist. Laut Wikipedia bezeichnet Talent eine überdurchschnittliche Begabung. Häufig wird dies auch mit angeborenen Eigenschaften und Fähigkeiten in Zusammenhang gebracht. Nach Trost (2008) gilt es als „nicht formal erlernbare Fähigkeit, als Potenzial zur Entwicklung von Kompetenzen.“ Damit werden Talente nicht nur als da oder nicht da begriffen, sondern gelten auch als entwickelbar.

Insbesondere der Ansatz der Selbstorganisationstheorie geht davon aus, „dass Talent ein Produkt der Wechselwirkung von Erbanlagen, frühen Prägungen und intensiven Umwelteinflüssen ist.“ (Heyse & Ortmann, 2008). Damit setzt sich Talent aus folgenden Aspekten zusammen:

- aus dem Talent, Kompetenzen zu entwickeln,
- aus im Leben erworbenen Teilkompetenzen,
- dem Willen, aus den eigenen Kompetenzen etwas zu machen.

In diesem Sinne ist Talentmanagement sehr eng mit dem Begriff des Kompetenzmanagements verbunden. Talentmanagement geht aber deutlich über Kompetenzmanagement hinaus, da es die Gesamtheit personalpolitischer Maßnahmen in einem Unternehmen bezeichnet, die dazu dienen, eine langfristige Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen zu gewährleisten. Eine Übersicht zu einem kompletten Talentmanage-

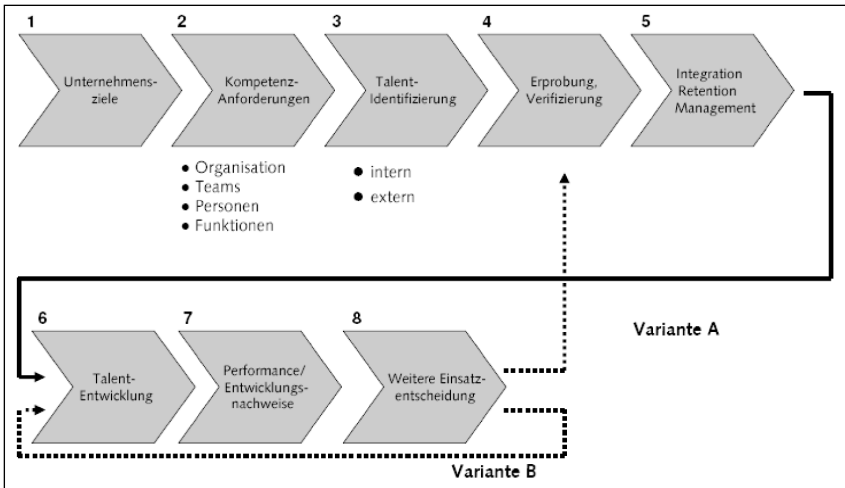


Abb. 1: Darstellung eines kompletten Talentmanagementprozesses (Heyse & Ortmann, 2008)

mentprozess bietet Abbildung 1. Hierbei wird auch die Verzahnung von Talent- und Kompetenzmanagement deutlich.

Dem Prozessmodell von Heyse & Ortmann zufolge, besteht der erste Schritt eines erfolgreichen Talentmanagements darin, die strategischen Unternehmensziele der nächsten 5 – 10 Jahre zu erarbeiten und ggf. ein Unternehmensleitbild zu entwickeln. Diese sollten sich darauf konzentrieren, was das Unternehmen wirklich gut kann – also auf dessen Kernkompetenzen. Bei den Kernkompetenzen handelt es sich in der Regel um Unternehmensressourcen, Mitarbeiterkompetenzen, Wissen, Netzwerke und Beziehungen. Um neue Ziele zu erreichen, ist es nötig sich Gedanken dazu zu machen, welche Kompetenzanforderungen damit einhergehen. Diese gilt es zu definieren und festzulegen, und zwar in Bezug auf die Organisation, Teams, die Mitarbeiter (Personen) und Funktionen. Um dann im nächsten Schritt Talente identifizieren zu können, ist vor allem die Anforderungsdefinition in Bezug auf Personen und Funktionen wichtig, da es gilt, Talente zu identifizieren, die diesen Anforderungen möglichst gewachsen sind – die also die entsprechenden Kompetenzen mitbringen, die das Unternehmen zur Realisierung seiner Ziele benötigt. Dieser Identifizierungsprozess

kann sich auf bereits vorhandene Mitarbeiter beziehen oder aber auf potenzielle Mitarbeiter, die sich noch auf dem freien Markt tummeln – also extern sind. Um diese auf sich aufmerksam zu machen, ist es in der aktuellen Situation des Fachkräftemangels wichtig durch z.B. einen guten Employer Brand – also eine ansprechende Arbeitgebermarke – auf sich aufmerksam zu machen.

Ob die Talente auch potenziell das halten, was sie versprechen, sollte durch Verifizierungsmaßnahmen geprüft werden. U.a. kann es sinnvoll sein hierzu so genannte Matchingprozesse vorzunehmen. Also zu überprüfen, inwieweit die Kompetenzen oder Talente mit den Anforderungen übereinstimmen. Dadurch lässt sich zum einen eine gezielte Auswahl treffen, zum anderen lassen sich davon individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten ableiten. Wie effektiv diese Weiterentwicklung ist, bestimmt letztlich den Einsatz des jeweiligen Talents im Unternehmen. Ist es für das Unternehmen hocheffektiv, so schließt der Prozess mit dem Retentionsmanagement – also der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen – ab.

Kompetenz- und Talentmanagement stimmen also insbesondere darin überein, was die Aspekte Identifikation oder Messung, Entwicklung und Einsatz von Talenten betrifft. Talentmanagement geht insoweit über Kompetenzmanagement hinaus, als ersteres auch die Gewinnung – unter Berücksichtigung des Employer Brand – und die Bindung von Talenten – durch motivationale Aspekte – berücksichtigt. Beide sollten aber wiederum von den Unternehmenszielen abgeleitet werden.

In diesem Buch werden alle Aspekte des Talentmanagements beleuchtet, wobei allerdings die drei Bereiche „Messung, Entwicklung und Einsatz von Talenten“ im Fokus stehen. Hierbei werden auch von allen Autoren Talente im Sinne von Kompetenzen begriffen und in vielen Beiträgen wird der Leser auf das Kompetenzmanagementsystem von Heyse und Erpenbeck (2004) stoßen.

Demzufolge werden Kompetenzen oder Talente als Selbstorganisationsdispositionen begriffen. Damit ist die Anlage, Fähigkeit oder Bereitschaft gemeint, sich selbst zu organisieren. Diese Fähigkeit zur Selbstorganisation erstreckt sich zudem auf vier Basiskompetenzbereiche: auf die personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz und sozial-kommunikative Kompetenz.

Personale Kompetenzen sind Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. Selbsteinschätzungen vorzunehmen, produktive Einstellungen, Wertvorstellungen, Motive und Deutungen zu entwickeln, Motivationen und Leistungsvorsätze auf allen Ebenen zu entfalten und im Rahmen der Arbeit und anderer Tätigkeiten Kreativität zu entwickeln und zu lernen.

Aktivitäts- und Handlungskompetenzen sind Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln d.h. Initiativen und Umsetzungsanstrengungen von Individuen, Teams und Unternehmen/Organisationen zu aktivieren und in die Bewältigung von Vorhaben zu integrieren.

Bei Fach- und Methodenkompetenzen handelt es sich um Dispositionen, gedanklich – methodisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. einerseits, mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, andererseits, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher das gedankliche Vorgehen zu strukturieren.

Mit Sozial-kommunikativen Kompetenzen sind Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, gemeint, d.h. sich als Individuum, Team oder Unternehmen bzw. Organisation mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten, um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln.

Zur Erfassung dieser Kompetenzen haben Heyse, Erpenbeck und Max ein hybrides System zur Kompetenzerfassung entwickelt: KODE® und KODE®X, die eng miteinander verzahnt sind.

- KODE® (Kompetenz-Diagnose und -Entwicklung) ist ein objektivierendes Einschätzungsverfahren für den Vergleich von Kompetenzausprägungen (vgl. Erpenbeck, J. und Sauter, W 2007). Dabei werden Kompetenzausprägungen hinsichtlich der o.g. Basiskompetenzen quantifiziert erfasst. Es existieren Fragebögen zur Selbsteinschätzung, zur Fremdeinschätzung, zum Team und zur Organisation. Die Ergebnisse werden in Form von umfassenden Gutachten zusammengestellt, in denen Interpretationsvorschläge zu den Kompetenzverteilungen sowie Vorschläge zur Kompetenzentwicklung enthalten sind.
- KODE®X wurde parallel zu KODE® entwickelt und baut auf dem gleichen Kompetenzmodell auf (vgl. Heyse, V. und Erpenbeck, J. (Hrg.) 2007). Zentral geht es um die Ermittlung organisationsspezifischer

Kompetenzanforderungen von strategischer Bedeutung und deren Übersetzung in personenspezifische Kompetenzanforderungen, um die Ableitung von tätigkeits- bzw. aufgabenspezifischen Kompetenzanforderungen und um die Diagnose personenspezifischer Kompetenzpotenziale und Kompetenzausprägungen und deren perspektivischer Nutzung.

Damit bietet KODE@X die Grundlage für die Ableitung strategischer Ziele für Talentmanagement-Programme und stellt eine Matrix von insgesamt 64 Kompetenzdimensionen bereit, die genutzt werden kann, um Anforderungen an Talente zu beschreiben. Darüber hinaus bietet KODE@X zu jeder dieser Kompetenzdimensionen auch eine so genannte „Modulare Informations- und Trainingseinheit (MIT)“ an, mit der eigeninitiativ an der Weiterentwicklung einer Kompetenzdimension gearbeitet werden kann.

Neben dieser sehr komplexen, wissenschaftlichen Sichtweise, die den Beiträgen von Stefan Ortmann, Andrea Weitz, Prof. Wolfgang Sauter, Claire Scollar und Nico Naber, Annett Bruger sowie von Beate Brechmann, Stephan B. Breitfeld & Dr. Ross zugrunde liegt, gibt es aber auch andere.

Besonders im Beitrag von Prof. Niclas Schaper wird deutlich, dass grundsätzlich ein sehr heterogenes Begriffsverständnis in den Unternehmen besteht und letztlich jedes Unternehmen für sich selbst definieren sollte, was es unter „Talent“ versteht.

Daneben ist die Schnittstelle zum Diversity-Management zentral, die im Beitrag von Dr. Petra Köppel vorgestellt wird.

An dieser Stelle möchte ich allen Autoren sehr herzlich für ihr großes Engagement bedanken, durch das diese Veröffentlichung realisiert werden konnte. Mein Dank gilt außerdem dem Pabst Publishers Verlag, der diese Veröffentlichung angestoßen und mit uns gemeinsam realisiert hat. Einen wichtigen Beitrag hat zudem Frau Anna Culjak geleistet, die die Publikation zwischenzeitlich administrativ betreut hat.

*Andrea Weitz
Wissenschaftliche Leitung
FHM-Kompetenzzentrum*

Literatur

- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2007). Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0. Köln.
- Heyse, V., Erpenbeck, J. & Max, H. (Hrsg.) (2004). Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Trost (2008). Personal – der unterschätzte Faktor. Harvard Business Manager 1/2008

Wozu benötigt die Personalpraxis Talentmanagementansätze – Grundlegende Fragen und Lösungsansätze

Niclas Schaper

Der vorliegende Text gibt eine Einführung in das Themengebiet des Talentmanagements. Der Begriff wird erklärt und eingegrenzt und des Weiteren die Ziele und der Zweck reflektiert.

Auch wird deutlich, für welche Art von Unternehmen Talentmanagement besonders erfolgreich umsetzbar ist.

Im Gegensatz zum alltäglichen Sinn des Begriffs „Talent“, was so viel wie „angeborene Anlage zu guten bzw. besonderen Leistungen auf bestimmten Gebieten bedeutet“, steht der Begriff im Personalmanagement für die Umschreibung für besonders wertvolle Personalressourcen. Dabei ist zu bedenken, dass die Begriffsdefinition je nach Betrieb und Branche variable ist und somit individuell angepasst werden muss.

Neben einer grundsätzlichen Einführung werden abschließend die Herausforderungen, die das Talentmanagement vor allem an kleine und mittelständische Unternehmen stellt, herausgearbeitet. Probleme sowie angemessene und unternehmensspezifische Lösungsansätze werden identifiziert und entwickelt.

1. Einleitung

Die wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre haben die Rahmenbedingungen für den Arbeitsmarkt spürbar verändert. Geprägt durch Internationalisierung, anspruchsvollere und hochdynamische Stellenanforderungen, demographischen Wandel und veränderte Ansprüche der Mitar-

beiter an den Jobkontrakt hat sich ein spürbarer Fach- und Führungskräfte-mangel entwickelt, der durch die derzeitige wirtschaftliche Krise nur tendenziell „gemildert“ wird. Es gestaltet sich daher zunehmend schwieriger, talentierten Nachwuchs für besonders erfolgskritische Positionen im Unternehmen (insbesondere Führungskräfte, aber auch Spezialisten für besondere fachliche Aufgaben) zu finden. Eine zentrale Herausforderung des gegenwärtigen und insbesondere zukünftigen Personalmanagements besteht darin, entsprechende „Talente“ wirkungsvoll zu identifizieren, zu gewinnen, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden. Da in zunehmendem Maße auch der wirtschaftliche Erfolg davon abhängt, ob das Unternehmen über besonders leistungsfähige und talentierte Humanressourcen verfügt, wird das „Talentmanagement“ zu einer zentralen strategischen Aufgabe. Die Identifikation, Gewinnung und Investition in Talente und der Aufbau eines ausreichenden Talentvorrats muss daher so angelegt werden, dass dadurch wirtschaftlicher Erfolg, Wachstum und neue Möglichkeiten bzw. Geschäftsfelder des Unternehmens auch in Zukunft gesichert werden können.

Um entsprechende Zielsetzungen zur Implementierung eines wirkungsvollen Talentmanagements zu erreichen, muss man sich mit unterschiedlichen Anforderungen bzw. Fragen auseinandersetzen. Was ist genau gemeint, wenn man von Talenten spricht? Geht es um besonders begabte Personen und begabt wofür, oder geht es um Mitarbeiter, die besondere Kompetenzen oder Potenziale für erfolgskritische Aufgaben und Herausforderungen im Unternehmen besitzen? Wie kann man diesen Personenkreis definieren und eingrenzen? Weiterhin sollten die Zielsetzungen und Zwecke des Talentmanagements reflektiert werden. Wozu benötigt ein Unternehmen solche Ansätze und für welche strategischen Zielsetzungen gilt es entsprechende talentorientierte Personalpraktiken zu implementieren? Geht es z. B. vor allem darum die internen Humanressourcen besser zu nutzen und Talentressourcen für das Unternehmen systematisch aufzubauen? Oder sollen bzw. müssen die Talente schwerpunktmäßig über „extern“ ausgerichtete Rekrutierungsmaßnahmen gewonnen und gebunden werden, um neue Geschäftsaktivitäten wirkungsvoll aufzubauen? Darüber hinaus geht es beim Talentmanagement auch um durchaus klassische Personalmanagementfunktionen wie Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalauswahl und Personalentwicklung. Die Frage ist aber, ob die vorhandenen In-

strumente und Konzepte hierfür ausreichen und wie sich ein Talentmanagement vom „herkömmlichen“ Personalmanagement unterscheidet? Welche neuartigen Perspektiven und Qualitäten ergeben sich dadurch für das Personalmanagement und welche Lösungsansätze sind hierbei zu berücksichtigen?

Der Beitrag versucht erste Antworten und Klärungen zu diesen Fragestellungen zu entwickeln und vorzustellen. Abschließend soll diskutiert werden, ob Talentmanagement nur ein Ansatz für große Unternehmen ist, oder ob auch kleine und mittelständische Unternehmen sich mit diesen Konzepten auseinandersetzen sollten und worin möglicherweise Unterschiede in den Ausgangslagen und Herangehensweisen bei der letztgenannten Gruppe von Unternehmen in Bezug auf ein eigenes Talentmanagement liegen.

2. Was versteht man unter Talenten und Talentmanagement?

In einem eher alltagssprachlichen Sinn wird unter *Talent* eine „angeborene Anlage zu guten bzw. besonderen Leistungen auf bestimmten Gebieten“ verstanden (Meyers Großes Taschenlexikon, 2009). Im Personalmanagement wird der Begriff Talent jedoch durchaus anders und teilweise recht unterschiedlich verstanden und gebraucht. Verbreitet sind vor allem folgende Auffassungen: *Talent oder Talente* als

- allgemeine Fähigkeit, vorhandene Potenziale und Kompetenzen zu entfalten (z. B. durch Selbstmanagementfähigkeiten oder Problemlösekompetenzen)
- Mitarbeiter, die besondere Beiträge zum Geschäftserfolg erbringen (z. B. als Entwicklungsingenieure oder Außendienstmitarbeiter im Vertrieb)
- Top-Performer, d. h. Personen, die in einem Aufgabenbereich überdurchschnittliche Leistungen erbringen (z. B. die 10% umsatzstärksten Verkäufer oder Mitarbeiter, die ihre Zielvereinbarungen leistungsmäßig übertreffen)
- High Potentials, d. h. Personen, die durch ihre Leistungsvoraussetzungen ein hohes Potenzial für besondere Führungs- und Fachfunktionen mitbringen.

Talent ist somit eine Umschreibung für besonders wertvolle Personalressourcen, seien es Fähigkeiten, besonders leistungsfähige Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen oder besondere Potenzialträger, die es gilt möglichst wirkungsvoll und zielgerichtet im Unternehmen einzusetzen.

Für den Talentbegriff lässt sich daher zunächst feststellen, dass wie „Talent“ definiert wird, in erster Linie organisationsspezifisch zu bestimmen ist. Die angesprochenen Facetten von Personalressourcen sind je nach Organisation unterschiedlich bedeutsam für den Unternehmenserfolg. D. h. in Abhängigkeit von der Art der Produkte bzw. Dienstleistungen sowie der Marktstellung und Strategie des Unternehmens und den sich daraus ergebenden Aufgaben und Anforderungen werden unterschiedliche Foki und Ansprüche an die Humanressourcen gestellt bzw. gesetzt und werden daher auch verschiedene Talente je nach Ausrichtung des Unternehmens benötigt. In manchen Betrieben stehen daher die Beiträge von besonders kreativen Entwicklungsingenieuren im Vordergrund für den Unternehmenserfolg, in anderen Unternehmen kommt es im Unterschied dazu in besonderem Maße auf die bedarfsgerechte und zuverlässige Betreuung der Kunden durch entsprechend ausgebildete und talentierte Vertriebsmitarbeiter an. Darüber hinaus wandelt sich das Talentverständnis dynamisch im zeitlichen Verlauf und passt sich an veränderte organisationale Prioritäten an. War vor ca. 20 bis 30 Jahren ein leistungsfähiger Akkordarbeiter eine wichtige Ressource im Unternehmen, so wird heute eher der problemlösekompetente Facharbeiter als Talentressource für eine leistungsfähige Produktion gesucht und gefördert.

Vor dem Hintergrund dieser begrifflichen Bestimmungen, was unter Talent in der Personal- und Unternehmenspraxis zu verstehen ist, lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen (vgl. auch CIPD, 2008): Zum einen ergibt sich aus dem heterogenen Begriffsverständnis, dass jedes Unternehmen selbst definieren muss, was der Begriff Talent in seinem Kontext beinhaltet und bedeutet. Geht es in einem Unternehmen somit nur um den Führungsnachwuchs, wenn von Talenten die Rede ist, oder sind im Zusammenhang mit dem Talentverständnis auch andere Mitarbeitergruppen und Humanressourcen gemeint. Zum anderen ist zu beachten, dass die Bestimmung, was ein Talent in einem Unternehmen ausmacht, ein entscheidender Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Talentmanagementstrategie ist; denn die Gewinnungs-, Entwicklungs-, Einsatz- und Bindungs-

strategien für Talente sind je nach Zielgruppe durchaus unterschiedlich. Führungskräfte mit einem besonderen Potenzial sind anders zu gewinnen, zu motivieren und zu fördern als z. B. besondere IT-Fachkräfte.

Was ist darüber hinaus unter Talentmanagement zu verstehen? Im Mittelpunkt der meisten Ansätze steht die Benennung der Aufgaben und Funktionen, die beim Talentmanagementprozess zu berücksichtigen sind. Eine zentrale begriffliche Bestimmung stammt in diesem Zusammenhang vom Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008), dem britischen Berufsverband im Bereich Personalmanagement. Das CIPD spricht von der „Talentmanagement Pipeline“ als Metapher für die Aktivitäten und Prozesse, die bei der Talententwicklung und dem Talenteinsatz miteinander zu verknüpfen und als integrativer Prozess zu gestalten sind. Demnach beinhaltet die Talentmanagement Pipeline vor allem folgende Funktionen: Talente gewinnen, identifizieren, motivieren, positionieren bzw. einsetzen, entwickeln, binden, entlohnen und Laufbahnen gestalten. Diese zunächst noch relativ allgemeinen Personalmanagementfunktionen beinhalten talentspezifische Aspekte bzw. Besonderheiten, auf die wir noch zu sprechen kommen.

Ein nicht nur auf funktionale, sondern auch strategische Aspekte ausgerichteter Ansatz stammt von Heyse und Ortmann (2008): Talentmanagement beinhaltet nach diesem Verständnis die Gesamtheit personalpolitischer Maßnahmen in einem Unternehmen zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen. Dieser Ansatz betont, dass Talentmanagement von den Unternehmenszielen und den daraus abgeleiteten Kompetenzanforderungen auf unterschiedlichen Ebenen ausgehen sollte. Entsprechende unternehmensspezifische Ziele und Kompetenzanforderungen bilden somit die „Matrix“, aus der die weiteren Talentmanagementaktivitäten abzuleiten sind. Das Modell betont weiterhin, dass Talente nicht nur von außerhalb zu rekrutieren sind, sondern in besonderem Maße auch unternehmensintern zu identifizieren und systematisch zu entwickeln sind.

Das CIPD (2008) hat außerdem einen Meta-Ansatz entwickelt, der auf einer Befragungsstudie des Instituts beruht und unterschiedliche Ausprägungsformen des Talentmanagements in Form von Entwicklungsstufen und strategischen Ausrichtungen der Talentmanagementaktivitäten in Or-

organisationen differenziert. Insgesamt werden die fünf folgenden Entwicklungsstufen unterschieden:

1. Auf der untersten Stufe sind in der Organisation noch keine Talentmanagementstrategie oder entsprechende formelle Personalpraktiken vorhanden. Die Entwicklung von Talenten findet allenfalls auf einer informellen Basis statt.
2. Auf der zweiten Entwicklungsstufe sind isolierte oder lokale Talentmanagementaktivitäten im Unternehmen zu verzeichnen. Es ist aber keine unternehmensweite oder integrierte Talentmanagementstrategie in der Organisation zu erkennen.
3. Auf der dritten Stufe sind bereits koordinierte und integrierte Talentmanagementaktivitäten vorhanden, aber nur für bestimmte Organisationseinheiten oder Mitarbeitergruppen.
4. Auf diesem Entwicklungsniveau des organisationalen Talentmanagements ist eine entsprechende Strategie im Unternehmen vorhanden. Die Talentmanagementaktivitäten werden darüber hinaus unternehmensweit koordiniert und sind strategisch ausgerichtet. Die Strategie ist allerdings der allgemeinen Personalmanagementstrategie untergeordnet.
5. Die fünfte Entwicklungsstufe unterscheidet sich von der vorangegangenen dadurch, dass das Talentmanagement integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist; d. h. Talentmanagement ist Chefsache und zentraler Bestandteil der Unternehmensführung.

Dieser Ansatz bietet sich als Heuristik zur Beurteilung des Entwicklungsstandes von Talentmanagementaktivitäten in einem Unternehmen bzw. einer Organisation an. Allerdings impliziert diese Charakterisierung nicht, dass ein Unternehmen in jedem Fall versuchen sollte, die höchste Entwicklungsstufe anzustreben. Vielmehr kommt es darauf an, welche Anforderungen in Bezug auf das Talentmanagement eine Organisation im Rahmen einer erfolgreichen Unternehmensstrategie zu erfüllen hat. Entsprechende Analysen müssen nicht immer zu der Feststellung kommen, dass eine angemessene Personalstrategie tatsächlich Talentmanagementaktivitäten auf Stufe vier oder fünf erfordert.

3. Wozu brauchen und nutzen Unternehmen Talentmanagementansätze?

Im Zentrum dieses Abschnitts steht die Frage, warum Unternehmen ein Talentmanagement benötigen und für welche Aufgaben und Zielsetzungen sie entsprechende Personalfunktionen einsetzen. Kommen wir zunächst zu der Frage, welche Gründe bzw. Bedingungen es erfordern, dass Unternehmen sich intensiver mit Talentmanagementanforderungen und -fragen auseinandersetzen sollten.

Heyse und Ortmann (2008) haben in diesem Zusammenhang auf verschiedene Defizite und Widersprüche hingewiesen, die deutlich machen, wie kritisch die Beschäftigung mit dem Thema Talentmanagement in der Personalpraxis tatsächlich ist:

- Die Autoren stellen einerseits einen steigenden Bedarf für Hochqualifizierte und Potenzialträger in Unternehmen fest. Manche sprechen auch von einem „war of talents“ (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Andererseits wird noch zu wenig in den Organisationen getan, um eigene Talente und Potenzialträger an das Unternehmen zu binden. Vielmehr werden bei Neubesetzungen von Positionen die eigenen Mitarbeiter zugunsten einer externen Personalbeschaffung oftmals übergangen.
- In der Personalpraxis besteht darüber hinaus eine steigende Notwendigkeit für das Erkennen und Entwickeln von Kompetenzen und Talenten, um Geschäftsprozesse personalbezogen erfolgreich zu unterstützen. Entsprechende Kriterien und Instrumente zum Identifizieren und Fördern von Talenten im Unternehmen sind allerdings bei den verantwortlichen Personalmanagern und Führungskräften nicht hinreichend bekannt.
- Im Zusammenhang mit dem vorab genannten Aspekt wächst auch der Bedarf für Leistungs- und Förderdifferenzierungen. Viele Führungskräfte in Unternehmen tun sich allerdings schwer damit und zeigen erhebliche Scheu und Unsicherheiten vor Differenzierungen bei der Leistungsbewertung und Personalentwicklung. Damit ist eine wichtige Voraussetzung für eine individualisierte und talentorientierte Förderung von Mitarbeitern nur in eingeschränktem Maße gegeben.
- Bisher war die Personalarbeit vorwiegend durch administrative Arbeiten gekennzeichnet. In Zukunft kommt es jedoch zunehmend auf die „stra-

tegische Orientierung“ des Personalmanagements an; d. h., dass die strategische Relevanz von Personalfaktoren auch bei unternehmerischen Entscheidungen in stärkerem und professionellerem Maße durch das Personalmanagement verdeutlicht und wirkungsvolle Maßnahmen mit eingebracht werden müssen.

- Talentmanagement erfordert eher ein ganzheitliches und vernetztes Vorgehen bei der Identifizierung und Förderung von Talenten. Diesem vernetzten Vorgehen steht allerdings strukturell eine Dezentralisierung und Zersplitterung der Personalfunktionen mit eigenen Zielen und Vorstellungen gegenüber.
- In vielen Unternehmen kommt es unter den derzeitigen Bedingungen eher auf eine kurzfristige Erfolgsorientierung und Misserfolgsmeidung beim Personalmanagement an. Die Orientierung auf schnellen Profit geht jedoch zu Lasten der Erhaltung und Bindung von Talenten (z. B. werden Führungskräfte in relativ schnellem Wechsel ausgetauscht oder verlassen das Unternehmen selbst). Zur nachhaltigen Entwicklung von Talenten und Führungsnachwuchs bedarf es allerdings eher einer mittel- und langfristigen Orientierung bei entsprechenden Förder- und Einsatzmaßnahmen.

Diesen Bedarf für eine verstärkte Beschäftigung mit Anforderungen und Aufgaben des Talentmanagements in Unternehmen bestätigt auch eine große internationale Trendstudie der Boston Consulting Group zu zukünftigen Herausforderungen und Themenfeldern des Personalmanagements. Hierbei wurden ca. 4700 Personalverantwortliche in 46 Ländern befragt (BCG, 2008). Die Auswertung zur Bedeutung einer Reihe von aktuellen Human Resource Management-Themenfeldern zeigt deutlich, dass Talentmanagement das Themenfeld ist, dem eine sehr hohe künftige Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugeschrieben wird, zu dem die Unternehmen aber noch sehr geringe Fähigkeiten bzw. Kompetenzen im Umgang mit dieser Herausforderung besitzen. Talentmanagement kann somit als ein besonders kritisches Themenfeld mit dem größten Herausforderungspotenzial eingestuft werden. Dies gilt fast ausnahmslos für alle in die Befragung einbezogenen Branchen und Weltregionen. Die Gewinnung, Entwicklung und Bindung aller Mitarbeiter mit hohem Potenzial – unabhängig davon, ob es sich um Manager, Spezialisten oder einzelne Mitarbeiter

handelt – wird zukünftig auf allen Organisationsebenen immer wichtiger, aber auch zunehmend schwieriger, da die potenziellen Kandidaten immer mehr Joboptionen zur Verfügung haben. Um sich gegenüber Wettbewerbern zu positionieren, werden entsprechende Talentmanagementstrategien und -aktivitäten daher zunehmend erfolgsentscheidend für die Unternehmen.

Kommen wir abschließend zu dem zweiten Teil der Ausgangsfrage, wie Unternehmen Ansätze des Talentmanagements tatsächlich nutzen und wie entsprechende Aktivitäten umgesetzt werden. Hierzu soll auf Ergebnisse einer Befragungsstudie der Unternehmensberatung Towers Perrins (2005) zurückgegriffen werden. In der Studie wurden 68 Personalmanager aus 64 Unternehmen, die überwiegend mittelgroße bis große Organisationen aus dem Finanz- und Technologiesektor repräsentieren und aus deutschsprachigen Ländern stammen, befragt. In der Befragung wurde vor allem auf folgende Kernfunktionen eines ganzheitlichen Talentmanagementprozesses eingegangen: Identifizieren, Entwickeln, Einsetzen, Binden und Motivieren von Talenten. Zentrale Ergebnisse dieser Befragung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- *Implementation von Talentmanagementstrategien:* Fast alle befragten Unternehmen setzen Instrumente und Prozesse zur Förderung von Potenzialträgern ein. So gibt es in 20% der befragten Unternehmen bereits seit mehr als zehn Jahren entsprechende Prozesse. Nur in jedem fünften Unternehmen wird Talentmanagement erst seit einem Jahr praktiziert. In erster Linie handelt es sich dabei um Aktivitäten, die Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene als Zielgruppe betreffen. Nur jedes zweite Unternehmen bezieht in diesen Aktivitäten auch Mitarbeiter außerhalb von Führungsebenen mit ein.
- *Talente identifizieren:* Potenzialträger identifizieren zu können, setzt zunächst voraus, dass im Unternehmen ein einheitliches Verständnis darüber herrscht, was Talente sind und auf Grund welcher Kriterien sie identifizierbar sind. Hierzu besteht allerdings deutlicher Nachholbedarf. Nur 70 % der Unternehmen verfügen zwar über eine einheitliche Talentdefinition, wenden diese allerdings auch nicht immer konsistent an. In vielen Unternehmen besteht somit nur in eingeschränktem Maße ein gemeinsames Verständnis darüber, anhand welcher Kriterien Talente im Unternehmen identifiziert werden können.