

Alexandra Hiekel, Tim Simon Neymanns

Talent Management – der Status Quo

Kurz gefasst:

- Für die Mehrheit der Unternehmen ist Talent Management der entscheidende Faktor im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter. Umfang, Methodik und inhaltliche Ausgestaltung variieren jedoch stark.
- Erfolgreiches Talent Management erfordert die Ausrichtung und das Alignment der eingesetzten Talent-Management-Instrumente in Sinne der Unternehmensstrategie.
- Ein unternehmensweit integriertes Talent Management und die bereichsübergreifende Vernetzung der eingesetzten Instrumente ist ein die gesamte Organisation betreffender Prozess welchen alle Unternehmenseinheiten aktiv mit gestalten.

Wissen, Fachkenntnisse, Innovationsfähigkeit und hohe soziale Kompetenz, insbesondere bei Führungskräften, entwickeln sich zunehmend zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren für viele Unternehmen. Damit steigt der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern. Gleichzeitig wird der Wettbewerb um diese Mitarbeiter, bedingt durch demografischen Wandel, Globalisierung der Arbeitsmärkte und individuelle Karriereplanungen, intensiver. Dass diese Erkenntnis nicht neu ist, zeigen zahlreiche Studien. Personalverantwortliche sehen hier eine der größten Herausforderungen der nächsten Jahre. [1, 2, 3] Doch was tun Unternehmen tatsächlich, um dieser Herausforderung zu begegnen? Einfach betrachtet gibt es zwei grundlegende Optionen: die Personalgewinnung im Sinne des externen Recruiting stärker zu fokussieren oder mittelfristig kritische Zielgruppen aus den eigenen Reihen zu entwickeln.

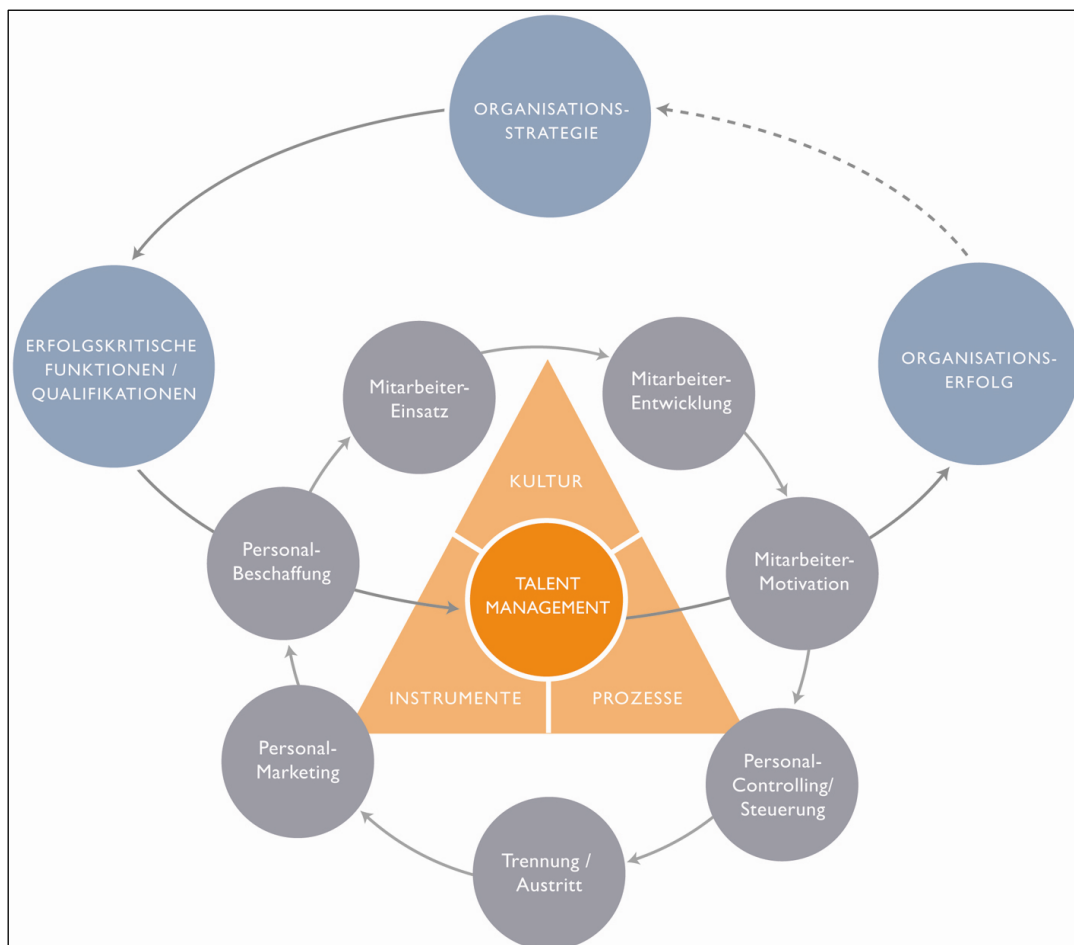
Was bedeutet ganzheitliches Talent Management?

Im Sinne eines ganzheitlichen Talent Managements werden diese beiden Strategien nicht isoliert, sondern als sich unterstützend und ergänzend angesehen. Was sich zunächst simpel anhört, ist Teil eines breiten, zeitintensiven und kulturverändernden Prozesses. Es gilt, mit Talent Management Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Potenziale – sprich Talente – im Sinne der Organisationsziele optimal einbringen und entfalten können. Dieser organisatorischen und strukturellen Verantwortung kann das Talent Management aber nur dann gerecht werden, wenn es als ein ganzheitlicher und in die Organisationsstrategie eingebetteter Prozess verstanden wird.

Die Organisationsstrategie bildet die Basis, um aktuell wie auch zukünftig erfolgskritische Funktionen und Qualifikationen zu identifizieren. Darauf aufbauend vereint das Talent Management unterschiedliche Kulturelemente, Prozesse und Instrumente, die entsprechend der konkreten Anforderungen kombiniert und gestaltet

werden. Die Relevanz, die die Gesamtorganisation dem Thema Talent Management beimisst, ist dabei ein entscheidender, kulturspezifischer Erfolgsfaktor. Sichtbar wird dieser Aspekt unter anderem in dem Engagement, mit dem sich Führungskräfte auf allen Ebenen dem Management der Talente widmen. Eine klar definierte und transparent kommunizierte Talent-Management -Strategie bietet die Möglichkeit, Wertschätzung nach innen und außen zu generieren und somit die organisationsweite Akzeptanz und die Wirksamkeit der angewandten Maßnahmen positiv zu beeinflussen.

Wichtig für ein ganzheitliches Talent Management ist eine enge und abgestimmte Zusammenarbeit des Top-Managements, der Führungskräfte und des HR-Bereichs sowie dessen Einbindung in die Planung strategisch wichtiger Entscheidungen. Gleichzeitig ist Talent Management ein Thema, welches übergreifend in alle Prozesse des Personalmanagements miteinbezogen ist. Der gesamte HR-Zyklus – angefangen bei Personalmarketing über Mitarbeiterentwicklung bis zum Bereich Trennung und Austritt – fließt in das Talent Management mit ein. Über die Auswahl und Gestaltung konkreter Instrumente, deren Alignment untereinander und einer Ausrichtung an der übergeordneten Organisationsstrategie findet eine zielgerichtete Förderung erfolgskritischer Talente statt.



In der Organisationsstrategie verankertes Talent Management

Wo stehen die befragten Unternehmen?

Um diese Frage zu beantworten führten die Autoren eine aktuelle Studie durch. [5] Es wurden 318 Personalverantwortliche in Unternehmen unterschiedlicher Branchen nach dem Stand des Talent Managements in ihrer Organisation befragt. [4] Dabei verfolgt die Untersuchung einen umfassenden Ansatz, der nicht nur nach der Priorität des Themas insgesamt und der Gewichtung einzelner Instrumente fragt, sondern den Prozess in den Mittelpunkt stellt. Dabei werden folgende Ebenen des komplexen Prozess beleuchtet:

- Bewusstsein zum Handeln,
- Eingebundene HR-Prozesse und bevorzugte Talent-Management-Instrumente,
- Alignment und Verankerung in der Organisationsstrategie,
- abgestimmte Zusammenarbeit sowie
- nachhaltige Umsetzung.

Bewusstsein zum Handeln

Ein Drittel aller Befragten nimmt in ihren Unternehmen einen Mangel an qualifiziertem Personal für die Besetzung erfolgskritischer Stellen wahr. In über 90 Prozent der Unternehmen werden sowohl externe als auch interne Strategien zur Besetzung erfolgskritischer Positionen genutzt. Jedoch bezeichnen nur 30 Prozent der Teilnehmer die Rekrutierung über den externen Arbeitsmarkt als erfolgreich. Für die Hälfte ist Talent Management der entscheidende Faktor, um erfolgskritische Positionen zu besetzen. Der Begriff Talent Management wird dabei jedoch durchaus unterschiedlich interpretiert. Fällt das Schlagwort, ist man sich im Allgemeinen einig, dass dieses Strategien, Methoden und Maßnahmen zur Besetzung von Schlüsselpositionen umfasst. Inwieweit dies die kritischen Prozessschritte des HR-Zyklus einschließt, ist von der unternehmensinternen Definition abhängig.

Eingebundene HR-Prozesse und bevorzugte Talent-Management-Instrumente

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiterentwicklung (76 Prozent), Mitarbeitermotivation (55 Prozent) und Mitarbeiterbindung (55 Prozent) einen hohen Stellenwert im Talent Management einnehmen. Die Bereiche Personalbeschaffung (22 Prozent), Personalmarketing (13 Prozent), Fluktuationsanalyse (10 Prozent) und Personalcontrolling bzw. -steuerung (9 Prozent) sind nur in einem geringen Anteil der Unternehmen eingebunden. Dies lässt darauf schließen, dass Talent Management in den meisten Unternehmen dem Bereich Personalentwicklung zugeordnet ist und andere Bereiche des Personalmanagements eher außen vor bleiben. Der hier gewonnene Eindruck bestätigt sich bei der Betrachtung der bevorzugten Talent-Management-Instrumente.

Trainings, Assesement- bzw. Development-Center und Coachings sind mit Abstand die am häufigsten eingesetzten Talent-Management-Instrumente. Maßnahmen zur Erfolgsmessung und Steuerung, wie Mitarbeiterbefragungen oder 360-Grad-Feedbacks, werden hingegen nur in relativ geringem Maße eingesetzt. In den wenigsten Unternehmen finden bindungsfördernde Instrumente, wie Vergütungsmanagement oder Maßnahmen für ehemalige Mitarbeiter, Berücksichtigung. Ein Drittel der Studienteilnehmer bewertet den Einsatz von Talent-Management-Instrumenten in ihrem

Unternehmen als quantitativ nicht ausreichend und knapp ein Viertel (23 Prozent) schätzt die Aktivitäten als qualitativ nicht den unternehmensinternen Anforderungen entsprechend ein. Dies legt die Vermutung nahe, dass in Relation zur Relevanz, die dem Talent Management beigemessen wird, keine adäquate Ressourcenausstattung stattfindet.

Alignment und Verankerung in der Organisationsstrategie

Die vielfältigen Gestaltungsweisen von Talent Management sollten sich im Endeffekt immer auf die Ausrichtung der eingebunden Maßnahmen im Sinne der Organisationsstrategie konzentrieren. So werden Prozesse synchronisiert und ein integrierter Einsatz der Talent-Management -Instrumente gewährleistet. Für die Identifikation der Zielgruppen ist es notwendig, Bedarfe an zukünftig zu besetzenden Stellen zu definieren. Dies findet in 60 Prozent der befragten Unternehmen statt. 58 Prozent spezifizieren das benötigte Know-how über ein klar kommuniziertes Kompetenzmodell.

Die eingesetzten Instrumente sind in fast der Hälfte der Unternehmen (47 Prozent) zielführend an übergeordneten strategischen Zielen ausgerichtet und zeichnen sich in einem Drittel der Firmen durch eine strukturierte Vernetzung aus. In 33 Prozent der Unternehmen werden identifizierte Talente zielgruppenspezifisch mit ausgewählten Instrumenten angesprochen. In einem relativ geringen Anteil der Betriebe (27 Prozent) ist das Talent Management in der Organisationsstrategie verankert und es existieren organisationsweit die notwendigen Rahmenbedingungen. In 34 Prozent der befragten Unternehmen existiert eine klar definierte Talent-Management-Strategie, welche in 23 Prozent der Organisationen auch klar kommuniziert wird.

Abgestimmte Zusammenarbeit

Für ein ganzheitliches Talent Management ist die abgestimmte Zusammenarbeit aller verantwortlichen Bereiche notwendig. 45 Prozent der Studienteilnehmer sehen diese Zusammenarbeit in ihrem Unternehmen als gewährleistet an und fast die Hälfte (48 Prozent) den HR-Bereich ausreichend in strategisch wichtige Entscheidungen eingebunden. Führungskräfte zeigen sich in 45 Prozent der Unternehmen mitverantwortlich für das Talent Management, in über einem Viertel der Unternehmen sind sie jedoch nicht eingebunden (26 Prozent).

Nachhaltige Umsetzung

Um Talent Management nachhaltig zu etablieren und kontinuierlich an sich verändernde, unternehmensinterne und -externe Anforderungen anzupassen, findet in 29 Prozent der Firmen eine fortlaufende Erfolgsmessung der Talent-Management-Aktivitäten statt. In einem Drittel der Betriebe resultieren die gewonnen Erkenntnisse bei Bedarf auch in einer Veränderung bestehender Rahmenbedingungen – wie z.B. der Einführung neuer Karrierepfade oder neuer Entlohnungsmodelle.

Best Practices:

- Die AOK Brandenburg bot ein spezielles Talent-Management-Programm zur Förderung der internen Potenzialträger an: das PEP 4 AOK – Potenzialentwicklungsprogramm für die AOK. Das modular aufgebaute Programm förderte in zwölf Monaten unternehmensintern identifizierte Potenzialträger. Es beinhaltete unter anderem Mentoring sowie eine Theorie- und eine Praxisphase. Modulare Schwerpunkte lagen in den Bereichen kreatives Management, innovatives Veränderungsmanagement und in der Vermittlung von aktuellen, marktrelevanten Entwicklungen. Im Zuge der Vereinigung der beiden Gesundheitskassen AOK Berlin und AOK Brandenburg wird nun ein neues Talent-Management-Programm konzipiert.
- Die Loyalty Partner GmbH, Holdinggesellschaft des größten deutschen Bonusprogramms PAYBACK, etablierte ein hierarchie- und laufbahnübergreifendes Förderprogramm für eine nachhaltige Personalentwicklung. Über die Definition relevanter Kompetenzen wurde ein unternehmensweit gültiges Kompetenzmodell entwickelt. Dieses schafft die Grundlage für sämtliche Personalentwicklungsinstrumente und verzahnt damit alle Maßnahmen zu einem multi-methodalen Gesamtkonzept. Eingesetzte Instrumente, um Impulse für eigenverantwortlich vorangetriebene Entwicklung zu geben, sind unter anderen 360-Grad-Feedbacks, Development Center und Boot Camps (intensive Feedback-Workshops).

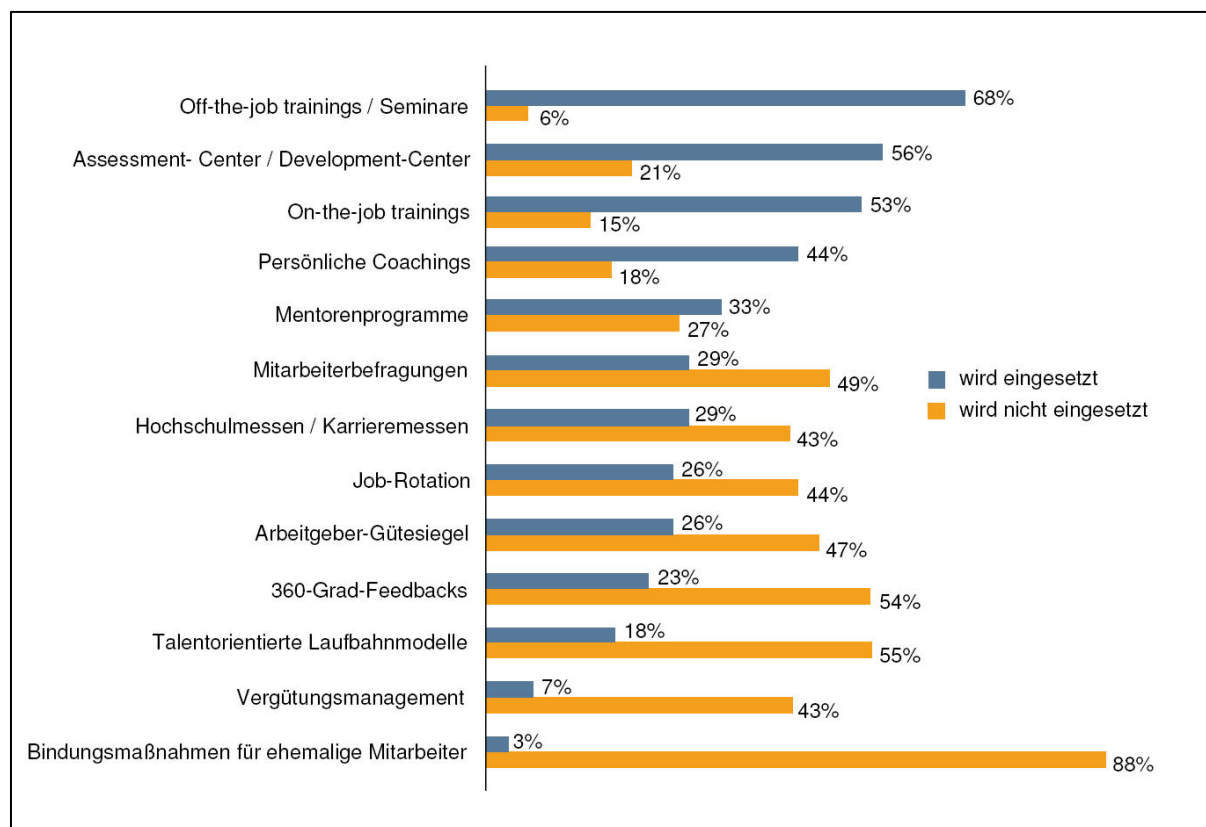
Talent Management bei der AOK Brandenburg und der Loyalty Partner GmbH

Welcher Weg ist noch zu gehen?

Die Studie zeigt, dass die Entwicklung hin zu einem ganzheitlichen und integrierten Talent Management bei vielen der befragten Unternehmen auf einem guten Weg ist. Erfolgskritische Funktionen und Qualifikationen werden mehrheitlich definiert und über ein Kompetenzmodell kommuniziert. Die eingesetzten Instrumente sind bei vielen zielführend an übergeordneten strategischen Zielen ausgerichtet. Die aktuell verantwortlichen Personen arbeiten abgestimmt zusammen und sind in strategische Entscheidungen eingebunden.

Es werden allerdings auch Entwicklungsfelder deutlich: Das unternehmensinterne Talent Management fokussiert primär den Bereich Personalentwicklung. Durch eine Beachtung aller Fassetten des HR-Zyklus und der Interaktion der eingesetzten Instrumente lässt sich eine strategisch übergreifende und vernetzte Ausrichtung des Talent Managements und somit ein höherer Wirkungsgrad realisieren. Um Talent Management nachhaltig umzusetzen, ist ein verstärkter Einsatz von Instrumenten zur Erfolgsmessung und Steuerung – wie Mitarbeiterbefragungen und 360°-Feedbacks [6] – zu empfehlen. Diese bieten über strukturierte und systematisierte Rückmeldung die Möglichkeit zu einer zielgerichteten Ausgestaltung und kontinuierlichen Anpassung der unternehmensinternen Talent-Management-Aktivitäten.

Ganzheitliches Talent Management und somit eine bereichsübergreifende Vernetzung der eingesetzten Instrumente ist ein die gesamte Organisation betreffender Prozess. Diese Aufgabe ist von einer einzelnen Unternehmenseinheit – wie z.B. der Personalentwicklung – nicht zu leisten. Daher ist es wichtig, alle Unternehmensbereiche aktiv in das Talent Management einzubinden. Durch eine klar kommunizierte Strategie werden Schnittstellen definiert und Verantwortungen transparent. Wird das Talent Management als strategierelevanter, ganzheitlicher und nachhaltig den Unternehmenserfolg beeinflussender Prozess verstanden und mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet, kann es die Antwort auf den sich intensivierten Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter darstellen und so zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.



Bevorzugte Talent Management-Instrumente

Literatur:

- [1] Capgemini Deutschland GmbH: HR-Barometer 2009 - Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit – Schwerpunkt Strategic Workforce Management
- [2] Kienbaum Consultants International GmbH: HR-Klima Index 2009 – Die Konjunktur für Personalarbeit
- [3] Kienbaum Consultants International GmbH: HR-Klima Index 2008 – Die Konjunktur für Personalarbeit
- [4] Es konnte ein Rücklaufquote von elf Prozent realisiert werden. 29 Prozent der teilnehmenden Personen sind in kleinen und mittelständischen Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern tätig. 71 Prozent arbeitet in Großunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern. 70 Prozent der Teilnehmer verantworten eine Position im Bereich Personalentwicklung und die Hälfte aller Studienteilnehmer bekleiden leitende Funktionen.
- [5] www.meta-five.com
- [6] Feedback-Tool meta | 360, ausgezeichnet mit dem INNOVATIONSPREIS-IT auf der CeBit 2010.

Die Autoren:

Alexandra Hiekel ist Geschäftsführerin und Gründerin der meta | five gmbh. Sie studierte in Trier, Bonn und Aberdeen (GB) Psychologie und Betriebswirtschaft und arbeitet seit 1998 für nationale und internationale Firmen als Beraterin im Bereich Personalmanagement. Das Thema Talent Management im Sinne einer strategischen Lösung anstelle des Einsatzes einzelner Instrumente rückt in ihrer Arbeit immer mehr in den Mittelpunkt.

hiekel@wissensmanagement.net

Tim Simon Neymanns ist seit dem Jahr 2009 bei der meta five gmbh beschäftigt. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Münster und Tübingen. Akademische Schwerpunkte setzte er in den Bereichen Personal & Organisation sowie Psychologie und vertiefte diese in verschiedenen Unternehmen.

neymanns@wissensmanagement.net