

SCHÄFFER

POESCHEL

Svea von Hehn

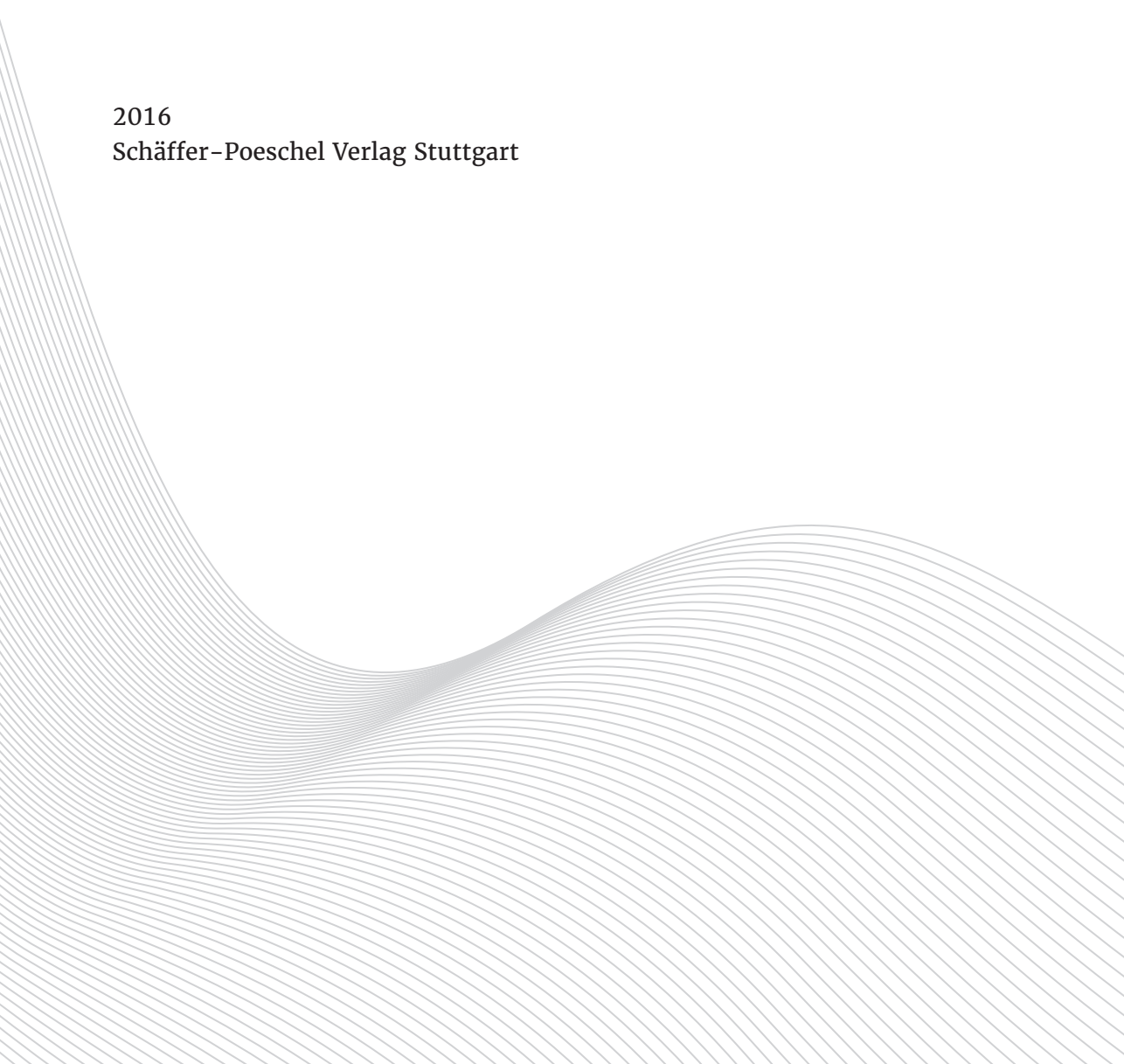
Systematisches Talent Management

Kompetenzen strategisch einsetzen

2., überarbeitete Auflage

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Autorin:

Dr. Svea von Hehn (geb. Steinweg), Return on Meaning GmbH, Berlin

Das Buch widme ich meinem Mann Arist und unserem Sohn Aaron.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3473-7 Bestell-Nr. 20539-0002

ePDF: ISBN 978-3-7992-7013-7 Bestell-Nr. 20539-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Bildnachweis: Shutterstock

Satz: Johanna Boy, Brennborg

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Juni 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Zum Hintergrund des Buches

Das vorliegende Buch beinhaltet viele Prozesse und Techniken, die typischerweise in Organisationen für ein funktionierendes Talent Management System (TMS) genutzt werden. Da ein TMS auf die Unternehmensfaktoren wie Unternehmensgröße, -branche, -markt und -strategie zugeschnitten sein muss, kann hier kein »Königsweg« beschrieben werden. Vielmehr werden typische Vorgehensweisen so aufgeführt, dass sie zwar aufeinander aufbauen, der Leser sich aber dennoch die für seine Situation passenden Tipps und Techniken aussuchen kann. Für die praktische Durchführung der am häufigsten anzutreffenden Techniken werden Checklisten und Vorlagen angeboten.

Das hier dargestellte TMS-Rahmenmodell basiert zum einen auf der langjährigen Erfahrung der Autorin und des Beratungsteams der Return on Meaning GmbH, die viele DAX-Unternehmen und mittelständische Unternehmen bei der Implementierung und Verbesserung ihres Talent Management Systems unterstützen. Die Erfahrungen decken ein breites Spektrum an Unternehmen ab, etwa von der jahrelangen Begleitung eines Konsumgüterherstellers, eines IT-Unternehmens und eines Telekommunikationsunternehmens bis hin zu einem Bauunternehmen, einem Krankenhaus und einer Großkanzlei. Eines der Ziele dieser Organisationen war es, die Arbeitgeberattraktivität — sichtbar in den entsprechenden Rankings — zu steigern, um bestehende Talente zu halten und neue anzuziehen. Die Steigerung im Ranking konnte bereits bei einigen der genannten Organisationen nachgewiesen werden, zurückzuführen auf den Aufbau von systematischen Prozessen in den Bereichen Kultur — insbesondere zur Führungskultur, flankierend zu Maßnahmen in der Mitarbeiterbeurteilung, -bindung und -entwicklung. Zum anderen geht das TMS-Rahmenmodell auch auf die Ergebnisse von Studien mit 32 namhaften Unternehmen in Deutschland zurück: der Studie aus der ersten Auflage des vorliegenden Buches (Steinweg, 2009) sowie einer Studie in Kooperation mit der Fresenius-Universität 2013 (s. S. 18 f.; Stulle, Wensing, Steinweg, Cornelissen & Braun, 2014). Die Liste der Interviewpartner und Teilnehmer ist im Anhang zu finden. Zudem werden passende Modelle der Management-Psychologie und Auswertungen der Literatur zum Talent Management aus dem europäischen und amerikanischen Raum hinzugezogen.

Talent Management hat sich in den letzten Jahren durchgesetzt als ein Bündel von personalbezogenen Aufgaben, die zwar noch stark von der Personalabteilung unterstützt, aber längst mehr von den Führungskräften einer Organisation durchgeführt werden. Zeitgemäße Innovationen im Talent Management einer Organisation setzen sich v. a. dann durch, wenn das Topmanagement diese vorantreibt und vorlebt — beraten und unterstützt durch die Personalabteilung bzw. Human Resources (HR), aber eben nicht als HR-Projekt durchgeführt. Zudem macht die gelebte Führungskultur

neben den HR-Prozessen einen wichtigen Bestandteil des Talent Managements aus. In diesem Sinne ist das vorliegende Buch nicht nur für Personaler bzw. HRler, sondern auch für Führungskräfte gedacht.

Ziel des Buches ist es, die wesentlichen Aspekte und Techniken eines Talent Management Systems, die sich bei erfolgreichen Unternehmen durchgesetzt haben, darzustellen. Diese können als Best Practices verstanden werden, da sie von den betrachteten Unternehmen erprobt sind, die sich durch hohe Performanz, hohe Bewerberzahlen und teilweise in üblichen Rankings als attraktivste Arbeitgeber auszeichnen. Dass Talent Management einen großen Einfluss auf diese Erfolge hat, wird mittlerweile anerkannt und ist durch Studien belegt. Auf diese wird weiter unten in 2.1 kurz eingegangen.

Es werden mögliche Hindernisse bei der Ein- und Durchführung eines TMS mit entsprechenden Lösungsansätzen diskutiert. Komplexen Vorgängen werden vereinfachte Alternativen gegenübergestellt. Das vorliegende Buch liefert so einen hilfreichen Vergleich sowohl für Großunternehmen als auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), um bereits bestehende Prozesse optimieren oder mit praktischen Hilfestellungen ein eigenes Talent Management System aufbauen zu können.

Die Einführung der Systeme erfolgt bei den Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Prioritäten, beispielsweise haben Startup-Unternehmen durch rapides Wachstum häufig Führungskräfte ohne Erfahrung in verantwortungsvollen Positionen, sodass der Schwerpunkt auf Führungskräfteentwicklung gelegt wird. In alteingesessenen mittelständischen Unternehmen trifft man noch immer eine Kultur an, in der die Mitarbeiter nicht im Vordergrund stehen, sodass dort parallel zur Einführung von Techniken ein Bewusstsein für die Relevanz der Bedürfnisse von Mitarbeitern und der Beziehungen untereinander geschaffen werden muss. Internationale Großkonzerne haben bereits ein systematisches Talent Management und suchen nach Lösungen, um Prozesse zu vereinfachen oder den Veränderungen gerecht zu werden, die durch den beständigen Wandel an Rahmenbedingungen eintreten. Ein Eingehen auf die unterschiedlichen Implementierungsmöglichkeiten, z. B. Einführung durch Prototypen, Eigenheiten von Kulturwandelprozessen u. Ä., würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Hier kann z. B. auf die aktuelle Veröffentlichung zu Kulturwandel in Organisationen der Autorin und ihres Teams verwiesen werden (von Hehn, Cornelissen & Braun, 2015).

Neuerdings werden im amerikanischen und westeuropäischen Raum auch radikal andere Ansätze von Organisationsführung und -aufbau diskutiert (vgl. Laloux, 2014), die einen großen Einfluss auf das Talent Management eines Unternehmens haben. Werden Hierarchien abgelöst durch andere Entscheidungsstrukturen und Verantwortungsübernahme aller Mitarbeiter, verändert dies z. B. Performance Management und Kompensation — so gibt es Beispiele, in denen Mitarbeiter über ihr Gehalt (mit-) bestimmen können. Noch gibt es nur wenige einzelne Beispiele solcher Unternehmen und es sind nur wenige Organisationen und v. a. Topteams bereit zu einem solch radikalen Wandel. Daher liegen bisher nur sehr begrenzt Erfahrungswerte vor, die als Basis für Best Practices in diesem Buch dienen könnten. Es scheint allerdings wahrscheinlich, dass wir in den kommenden Jahren und Jahrzehnten einen zunehmenden Trend in diese Richtung sehen werden, sodass an einigen Stellen darauf hingewiesen wird.

Das Rahmenmodell zum Talent Management System

1. Was heißt Talent und was bezeichnet Talent Management?

Im konventionellen Talent Management werden die wenigen besten Mitarbeiter¹ als Talente bezeichnet und die Aktivitäten darauf ausgerichtet, diese wenigen Mitarbeiter zu identifizieren, zu fördern und zu binden. Dieser Ansatz greift zu kurz, da Unternehmen — angesichts des demografisch bedingten Rückgangs des Arbeitskräfteangebots bei gleichzeitig steigenden Anforderungen — es sich nicht erlauben können, nur in eine Minderheit ihrer Mitarbeiter zu investieren. Im hier vorgestellten Talent Management System (TMS)² wird dagegen Talent als Begabung gesehen, die jeder eingestellte Mitarbeiter hat und die — in unterschiedlichem Ausmaß — ein unternehmerisches Potenzial darstellt. Das Talent Management System ist darauf ausgerichtet, dieses Potenzial strategiekonform für gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen optimal zu nutzen. Um dies zu gewährleisten, steht das TMS auf drei Säulen: Strategie, Kultur und Personalpraktiken. Die Strategie im TMS ermöglicht eine konsequente Ausrichtung der Personalaktivitäten auf die geschäftlichen Herausforderungen und eine Verzahnung der HR-Prozesse. Eine Lern- und Führungskultur bildet das Fundament für die Durchführung der Prozesse und Nutzung der Instrumente. Die Personalpraktiken unterstützen u.a. eine Positionierung der Mitarbeiter entsprechend ihren Talenten, eine stärkere interne Rekrutierung sowie die Entwicklung von Kompetenzen, die relevant sind, um

1 Im folgenden Text werden an Stelle der Doppelbezeichnung für die männliche/weibliche Form aus Gründen der Vereinfachung meist die männlichen Formen verwendet. Unabhängig davon sind Personen beiderlei Geschlechts gemeint.

2 Im Text häufig verwendete Abkürzungen sind:

BU Business Unit
FK Führungskraft
HR Human Resources (Personalabteilung)
KMU Kleine und mittlere Unternehmen
MA Mitarbeitende
N Mitarbeitende
N + 1 Vorgesetzter des Mitarbeitenden
N + 2 Vorgesetzter des Vorgesetzten
TM Talent Management
TMS Talent Management System

auf Veränderungen zu reagieren. Jedes Talent Management System basiert auf Kompetenzmanagement. Die drei Säulen werden zu einem kohärenten Ganzen integriert, wie das TMS-Rahmenmodell dieses Buches veranschaulicht (s. Abb. 1).

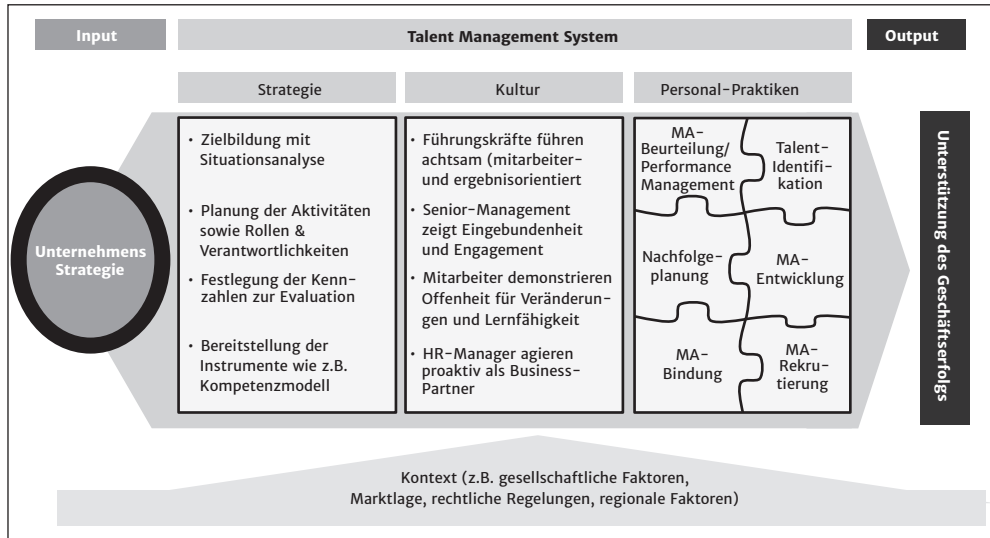


Abb. 1: Das Rahmenmodell zum Talent Management System

1.1 Der konventionelle vs. integrierte Ansatz

Was ist mit »Talent« gemeint? Der konventionelle »Besten«-Ansatz geht davon aus, dass nur wenige Prozent der Belegschaft zu den Talenten gehören, es sind gewöhnlich etwa 3–10 Prozent der Mitarbeiter, auch häufig A-Performer genannt. Sie generieren doppelt so viel Umsatz und Produktivität wie durchschnittliche Mitarbeiter und werden gleichgesetzt mit High-Potential³, High-Performer oder schlicht mit »den Besten«. Der Begriff »Talent« bezeichnet einen Status, den ein Mitarbeiter erlangen kann, wenn er sowohl sehr hohe Leistung über einen längeren Zeitraum demonstriert als auch ein hohes Potenzial für die nächsthöhere Position zugesprochen bekommen hat. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Ein Mensch ist ein Talent, allerdings nur temporär: Da diejenigen Mitarbeiter Talente sind, die ein hohes Potenzial für eine noch nicht ausgeführte Position zeigen, verlieren sie diesen Status, sobald sie die Position erlangt haben, da sie das Potenzial für die nächsthöhere Position erst wieder unter Beweis stellen müssen. Ein Talent ist demnach die Kombination der zwei höchsten Ausprägungen auf der Achse des Potenzials und der Achse der Leistung.

3 Wenn sich die englischen Bezeichnungen im Kontext von Führung und Management nicht vermeiden lassen, weil sie sich auch in den Unternehmen in Deutschland durchgesetzt haben, werden sie auch hier genutzt.

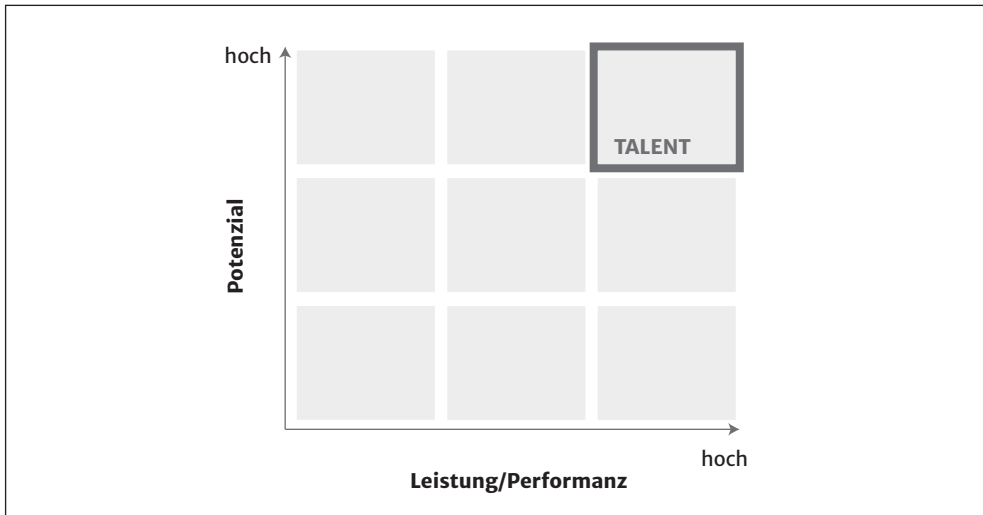


Abb. 2: Talent als Statusbezeichnung in der Mitarbeiterbeurteilung, generiert durch hohe Leistung und hohes Potenzial

Diese Statuszuweisung wird im Rahmen der Mitarbeiterereinschätzung genutzt, um die kleine Gruppe der Besten zu identifizieren. Talent Management ist hier ausschließlich darauf ausgerichtet, diese kleine Anzahl von Talenten zu entdecken, zu binden und zu entwickeln. Der Schwerpunkt der HR-Arbeit liegt in der internen Auswahl und Testung der Mitarbeiter, der externen Rekrutierung dieser Talente sowie der Weiterentwicklung mit exzellenten Programmen und Nachfolgeplanung für diese Personen. Die Nachteile des Ansatzes werden mittlerweile in vielen Firmen deutlich:

1. Die wenigen Talente, die wie Kronprinzen behandelt werden und von denen in »one-who-fits-all-sizes«-Manier verlangt wird, dass sie sämtliche Probleme meistern, fühlen sich teilweise unter Druck und unter ständiger Beobachtung.
2. Diejenigen Mitarbeiter, die den Großteil der Belegschaft ausmachen und nicht in die Talentkategorie fallen, fühlen sich zweitklassig und untalentierte und sehen Talent Management als Bezeichnung für eine »Goldfischteichbewässerung«. Vor dem Hintergrund, dass die Talentkategorie unerreichbar erscheint, kann dieser Ansatz Frustration auslösen und zu Demotivation führen. Zudem kann der Fokus auf Testung und Auswahl Mitarbeiter misstrauisch machen: Entwicklungsprogramme wie das 360-Grad-Feedback⁴ laufen Gefahr, nicht angenommen zu werden, weil man sie als getarnte Testung wahrnimmt.

⁴ Das 360-Grad-Feedback ist ein Beurteilungsinstrument, das vom wahrgenommenen Verhalten in einer authentischen Situation am Arbeitsplatz ausgeht. Es stellt eine Rundum-Beurteilung dar: die Selbsteurteilung des Teilnehmers wird mit der Beurteilung durch das gesamte relevante Umfeld — Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden — verglichen.

3. Die sog. Talente können das Unternehmen verlassen. Ehrgeizige Talente wechseln Unternehmen, weil regelmäßige Wechsel die Karriere fördern; dies gilt umso mehr, wenn sie zur besonders wechselwillig geltenden »Generation Y« gehören⁵.
4. High-Performer oder High-Potentials sind effektiver, wenn sie innerhalb lebendiger Netzwerke operieren können (Subramaniam & Youndt, 2005). Auch ihre Leistung leidet, wenn die sozialen Netze nicht vorhanden sind (Groysberg, 2004). Daher ist die Konzentration auf die wenigen Besten und die Vernachlässigung des sozialen Systems, beispielsweise des gesamten Teams, kontraproduktiv.

Unternehmen, die statt der konventionellen Talentstrategie mit Konzentration auf die wenigen Besten ein integriertes Talent Management System anwenden, berücksichtigen jeden Mitarbeiter. Talent bezeichnet hier die Begabungen, die in künftigen — meist positiv bewerteten — geistigen oder physischen Handlungen zum Tragen kommen können. Talente stellen Ansprechbarkeiten⁶ für Handlungsfähigkeiten dar. Menschen verfügen über verschiedene Talente. Mit einem entsprechend positiven Menschenbild lässt sich sagen, dass jeder Mensch Talent hat. Diese Definition wird im Talent Management System eingesetzt.

Im hier vorgestellten Talent Management System beginnt die Talentdefinition bereits bei der Auswahl der Mitarbeiter: Nur jene Bewerber finden Eingang in die Organisation, die zur Organisation passen und ein Interesse daran haben, ihre Begabungen, also ihre Talente, einzubringen. Dies kann damit verbunden sein, dass sie die Motivation mitbringen, Neues zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Dies kann Menschen, die weniger lernbegeistert sind, von vornherein ausschließen. Sie finden keinen Eingang in das Unternehmen. Durch valide Auswahlverfahren, die genau festlegen, wer zum Unternehmen passt und welche Erwartungen an die Mitarbeiter gestellt werden, sowie durch konsequentes Performance Management⁷ mit klarem Feedback wird die Anzahl derjenigen, die wenig leisten bzw. unpassend eingesetzt werden, niedriger. Die Belegschaft stellt danach eine bereits gefilterte Menge Mitarbeiter dar. Damit wird die Annahme einer normal verteilten Gruppe hinfällig und die Belegschaft eines Unternehmens kann im Idealfall vollständig als talentierte Menge gesehen werden⁸ (s. Abb. 3). Da davon ausgegangen wird, dass der Erfolg des Geschäfts von allen Mitarbeitern abhängt, wird konsequenterweise auch davon ausgegangen, dass alle Mitarbeiter gleich wichtig sind und entsprechende Wertschätzung erfahren müssen. Der

5 Zur Generation Y gehören die nach 1980 Geborenen. Sie zeichnen sich unter anderem durch eine welt-offenere Haltung aus als frühere Generationen und sind weniger bereit, sich wie die Eltern auf Lebenszeit an ein Unternehmen zu binden, zumal viele die Erfahrung gemacht haben, dass die Eltern entlassen worden sind. Diese Generation erwartet von ihrem Beruf mehr Freiheit sowie Flexibilität und ist zudem wechselwillig (vgl. Erickson, 2008).

6 Mit Ansprechbarkeiten sind Dispositionen gemeint; diese sind hier nicht als angeboren zu verstehen, sie können auch durch Erfahrungen erworben worden sein.

7 Unter Performance Management fallen Zielvereinbarungssysteme, die die Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeitern beinhalten.

8 Ein Unternehmen, das konsequent jeden Mitarbeiter als Talent bezeichnet, ist beispielsweise der Interviewpartner Aviva (Dhesi, 2007), Talent Management Director Arvinder Dhesi verfolgt diesen Talent-Ansatz mit Vehemenz. Aviva gehört zu den weltweit größten Versicherern.

Ansatz, dass alle Mitarbeiter bereits durch die Auswahlverfahren bewiesen haben, dass sie Talent haben, führt idealerweise zu einer wertschätzenden Kultur. Unternehmen wie Google Inc. betonen, dass sie die Diversität von Mitarbeitern schätzen und die Aufgaben entsprechend den jeweiligen Talenten ihrer Mitarbeiter stellen und nicht umgekehrt (z. B. Kohl-Boas, Head of HR Google Northwest, Central & Eastern Europe, mündlich 2015).

Der Fokus im hier vorgestellten Talent Management System liegt nicht mehr in der Identifikation der wenigen Besten im Unternehmen — auch wenn der Ansatz das Bedürfnis nach hochleistenden Mitarbeitern nicht ausschließt —, sondern in der Positionierung aller Mitarbeiter auf für sie passende Stellen zur richtigen Zeit. Ein Mitarbeiter, der weniger Leistung erbringt als erwartet, ist möglicherweise nicht passend für seinen Job und kann sein Talent an anderer Stelle deutlicher hervorbringen. Eine entscheidende Talent-Management-Aufgabe ist es, Veränderungen im Job, in der Hierarchieebene oder in den Bedingungen vorwegzunehmen und Mitarbeiter proaktiv mit Entwicklungsprogrammen darauf vorzubereiten. Auf diesem Wege erwerben Mitarbeiter entsprechende Kompetenzen für zukünftige Herausforderungen und wachsen sukzessive in höhere Positionen hinein.

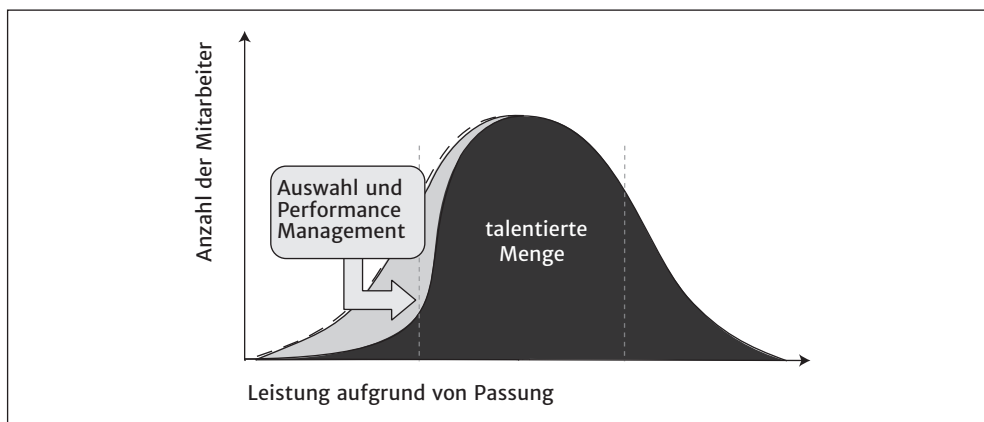


Abb. 3: Durch Auswahl und Performance Management wird die Zahl derjenigen Mitarbeiter, die weniger Leistung zeigen, geringer (in Anlehnung an Dhesi, 2007)

1.2 Was beinhaltet das Talent Management System?

Das Talent Management System ist die Bezeichnung für einen integralen Teil der Geschäftsstrategie von Unternehmen, in denen die funktionierenden Personalpraktiken einen Wettbewerbsfaktor darstellen und für das Erreichen der Geschäftsziele einen hohen Stellenwert einnehmen. Unternehmen wollen durch TMS adäquat auf Veränderungen reagieren und ihre unternehmerischen Ziele mit den passenden Mitarbeitern umsetzen können. Um dies gewährleisten zu können, wird ein TMS beginnend bei der Zielsetzung über die Umsetzung bis hin zur Messung des Erfolges wie andere Ge-

schäfts- oder Managementprozesse strategisch geplant. Zur TMS-Strategie gehört zudem die Bereitstellung entsprechender Instrumente. Hier nimmt das Kompetenzmodell einen wichtigen Stellenwert ein, da es die Basis für die Ausrichtung auf erfolgskritisches Verhalten in der Organisation liefert. In vielen Unternehmen wird die Arbeit mit Kompetenzmodellen auch Kompetenzmanagement genannt.

Das Fundament für das integrierte Talent Management System bildet eine entsprechende Unternehmenskultur, in der die TMS-Strategie umgesetzt wird: Die achtsame, wertschätzende Haltung der Führungskräfte sowie die Fähigkeit, klares Feedback zu geben und Mitarbeiter zu entwickeln, sind nur einige der wichtigen Aspekte. Zu den kulturellen Aspekten gehört zudem, dass nicht in den dichotomen Kategorien »Talent« und »Nicht-Talent« gesprochen wird, sondern differenzierte Kategorien gefunden werden, die dem Mitarbeitereinsatz gerechter werden. Eine Unternehmenskultur, in der Offenheit und Lernfähigkeit gefördert werden, ermöglicht eine schnelle Anpassung und Nutzung von Veränderungen. In dem Talent Management System ist auch das Selbstverständnis der Personalabteilung als HR-Business-Partner mit Sinn für die Geschäftsziele und mit Blick auf zukünftige Herausforderungen ein wichtiger Aspekt.

Anhand der Techniken und Prozesse der Personalpraktiken werden die TMS-Ziele realisiert. Folgende Personalpraktiken werden in dem Talent Management System berücksichtigt und miteinander verknüpft: Mitarbeiterbewertung bzw. Performance Management, Talentidentifikation, Nachfolgeplanung, Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterbindung und Rekrutierung.⁹ Diese beinhalten folgende Personalprozesse:

MA-Bewertung bzw. Performance Management: Zielvereinbarungen; faire Beurteilung von Leistung und Potenzial; Feedback an Mitarbeiter

Talentidentifikation: Benennung von Leistungs- und Potenzialträgern in Talentkonferenzen; Abgleich der Passung der Mitarbeiter; Förderung ausgewählter Mitarbeitergruppen im Potenzial-Reservoir

Nachfolgeplanung: Planung der Nachfolger, insbesondere der Schlüsselpositionen; schnelle Besetzung von Vakanzen, Übersicht über die Talent-Pipeline (»Ersatzbank«)

MA-Entwicklung: systematischer Aufbau von Kompetenzen; zielgruppenspezifische Entwicklungsmaßnahmen on-the-job, z. B. Mentoring, und off-the-job, z. B. Aufbau einer internen Akademie mit externen Lernpartnern

MA-Bindung: Bindung der Mitarbeiter durch Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse; Entwicklung von Karrierepfaden; Mitarbeiterbefragungen und Exit-Interviews als Evaluationinstrumente

⁹ Diese Darstellung wurde gewählt, um den Schwerpunktthemen in den Interviews gerecht zu werden. HR-Praktiken werden in Unternehmen unterschiedlich benannt oder zusammengefasst (z. B. zu Performance Management).

MA-Rekrutierung: Personalmarketing i. S. von Anziehung talentierter Bewerber; Bewerberauswahl; Einarbeitung bzw. Onboarding von neuen Mitarbeitern; Onboarding einer Führungskraft in ein bestehendes Team

Personalpraktiken wie Personalentwicklung oder Rekrutierung werden auch ohne TMS angewendet. Doch das Talent Management System ist mehr als nur die Summe der einzelnen Personalpraktiken. Erst durch die Verzahnung und systematische Abstimmung der Personalpraktiken untereinander sowie die Synchronisation mit der Unternehmensstrategie und Einbettung in eine entsprechende Kultur können sich Organisationen nachhaltig und strategiekonform auf die Zukunft vorbereiten. Dies kann durch den Einsatz isolierter Personalpraktiken nicht gewährleistet werden.

Bei der Einführung eines TMS bleiben viele Personalprozesse wie z. B. das Mitarbeitergespräch prinzipiell erhalten. Je nach Ziel und Stand bisheriger Vorgehensweisen modifizieren Unternehmen bei der Einführung von TMS ihre Prozesse und integrieren die schon vorhandenen Personalpraktiken systematisch.

Durch diese Ausführungen wird deutlich, dass das Talent Management System auf drei Säulen steht:

- der Strategie, die die Richtung angibt,
- der Kultur, die den Boden bereitet.
- den Personal-Praktiken, um Personalprozesse umzusetzen.

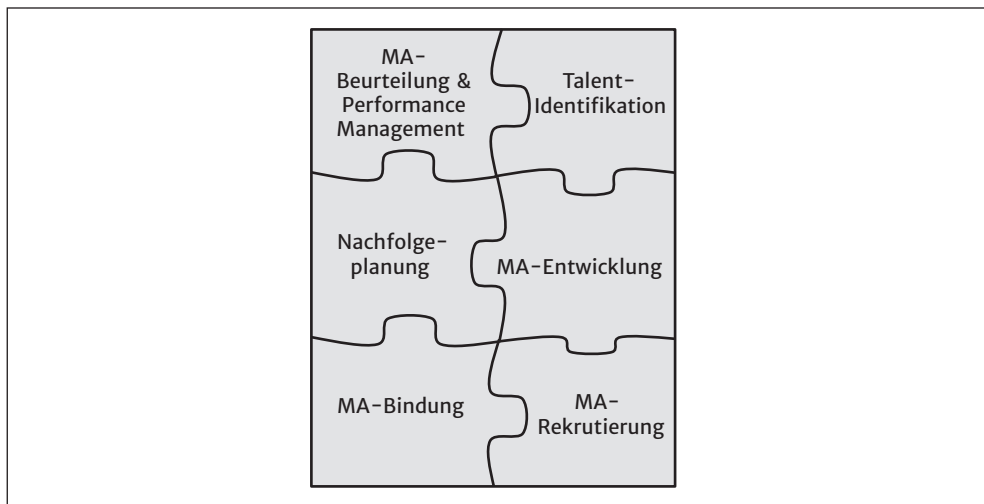


Abb. 4: Verzahnung von Personalpraktiken

Die Planung und Durchführung des Talent Management Systems wird durch den Kontext, in dem sich die Organisation befindet, beeinflusst. Um ein effektives Talent Management System zu betreiben, werden die situationsbedingten Faktoren wie Globalisierung, gesellschaftliche und regionale Faktoren sowie die Marktlage betrachtet. Diese Faktoren beeinflussen das Talent Management System in direkter Weise, beispielsweise

durch eine niedrige Bewerberquote infolge des demografischen Wandels. Zudem beeinflussen die externen Faktoren das Talent Management System indirekt, da sich die Unternehmensstrategie den Gegebenheiten anpasst, beispielsweise mit einer internationalen Ausweitung des Geschäfts, der Erneuerung der Produktion durch neue Technologien oder einer Auslagerung von Produktion in andere Länder. Die systemische Betrachtungsweise, die die Kontextfaktoren bereits bei der strategischen Planung des TMS berücksichtigt, erlaubt eine zukunftsorientierte Planung und erhöht damit die Chance, nachhaltiger und proaktiv zu agieren. Ein durch das Talent Management System langfristig unterstützter Geschäftserfolg ist der angestrebte Output, wie in der Zieldefinition eingangs deutlich wurde.

Die bisher skizzierten Charakteristiken des Talent Management Systems lassen sich im TMS-Rahmenmodell (Abb. 5) abbilden.

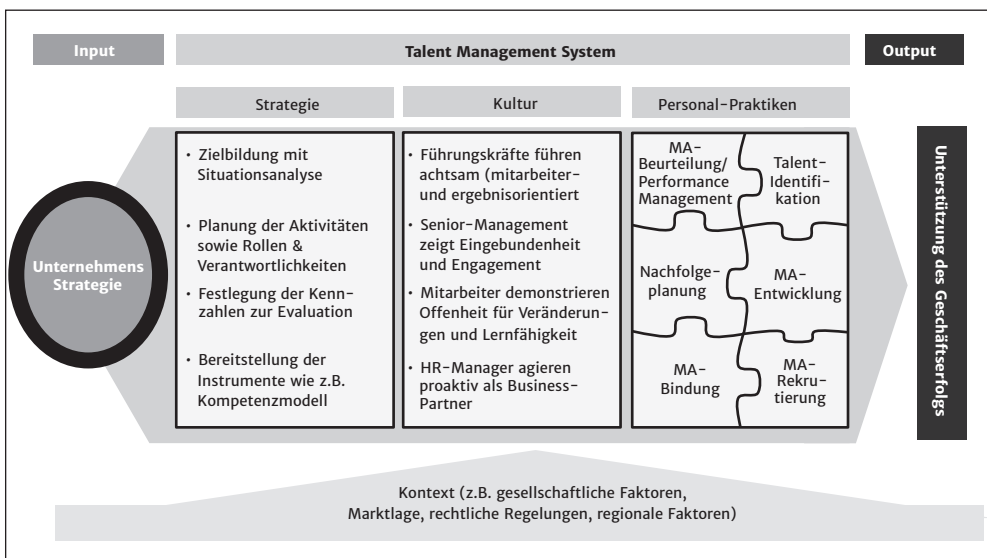


Abb. 5: Das TMS-Rahmenmodell: Das Talent Management System unterstützt den Geschäftserfolg des Unternehmens

2. Wozu ein Talent Management System: Zahlen, Fakten und Hintergründe

»The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence, but acting with yesterday's logic« (Drucker, 1993, S. 22).

Unternehmen stehen zunehmend vor unvorhergesehenen Veränderungen und einem verstärkten Wettbewerbsdruck. Die Welt, in der die meisten Organisationen agieren, wird als volatil, unsicher, komplex und voller Ambiguitäten (als VUCA für engl. volatile, uncertain, complex, ambiguous) bezeichnet (vgl. Apollo Research Institute, 2012). Laut einer IBM-Studie (2010) erwarten 79 % der über 1.500 befragten weltweiten Top-Manager, dass die Welt noch komplexer wird. Hervorgerufen werden diese Herausforderungen durch die Intensivierung des globalen Wettbewerbs und die fortschreitende technologische Weiterentwicklung. Aber auch demografischer Wandel, veränderte Werte und Lebenseinstellungen der Menschen sowie Klimawandel sind Themen, mit denen sich Wirtschaftsorganisationen auseinandersetzen müssen. Diese Turbulenzen sind nicht mehr nur als Problem wahrzunehmen, das sich lösen lässt: Der Wandel ist vielmehr der Normalfall. Zwar haben Veränderungen stets stattgefunden, in der heutigen Organisationswelt allerdings vollziehen sie sich rasch; die damit einhergehenden Auswirkungen werden als wenig kalkulierbar wahrgenommen und aufgrund der kaum zu überblickenden Zusammenhänge zwischen verschiedenen Beteiligten als intensiv erlebt. »Um hier ein Beispiel herauszugreifen: »Industrie 4.0« bezeichnet die zunehmende Digitalisierung in der Wirtschaft auch über Wertschöpfungsketten und Industriegrenzen hinweg. Selbstfahrende Autos entwickelt von Computerkonzernen konfrontieren die Automobilindustrie; erhöhtes Car-Sharing in Großstädten durch pragmatische Apps demonstrieren Einstellungsänderungen beim Verbraucher weg vom Statussymbol Auto hin zu einer »sharing economy«; Lebensmittellieferer sprechen mit ihrer Werbung auf sozialen Medien Konsumenten direkt an« (von Hehn, Cornelissen & Braun, 2015, S. 15). Im Rahmen dieser Transformation fusionieren manche Firmen ihre IT-Abteilung mit Marketing und Vertrieb oder ändern die Organisationsstruktur anderweitig. Anspruchsvolle Dienstleistungen rücken in den Industriestaaten weiter in den Vordergrund: »Uber, das größte Taxiunternehmen der Welt, besitzt keine Fahrzeuge. Facebook, der weltberühmteste Medienbesitzer, kreierte keine Inhalte. Alibaba, der Einzelhändler mit dem höchsten Wert, hat kein Inventar. Und Airbnb, der weltweit größte Anbieter von Unterkünften, besitzt keine Immobilien. Etwas Interessantes passiert« (Goodwin, 2015). 70 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP) hierzulande werden mit Dienstleistungen erwirtschaftet. Zugleich ist es Deutschland wie kaum einem anderen Industrieland gelungen, im globalen Wandel ein starker Produktionsstandort zu bleiben — mit einem Viertel Anteil am BIP und 7,7 Millionen Beschäftigten in diesem Bereich (BMBF, 2014). Kaum ein Unternehmen baut nur noch auf die Qualifikation bei der Erstausbildung seiner Mitarbeiter. Denn nicht jene Menschen, die besser ausgebildet sind als die anderen, sind erfolgreicher, sondern jene, die ihre Stärken am besten einsetzen können. Zudem können Unternehmen heute kaum noch auf die

Erstausbildung setzen: Die Menschen, die jetzt ihre Ausbildung machen, werden ungefähr in 50 Jahren in Rente gehen und Jobs ausüben, die heute noch niemand kennt. Mitarbeitende werden kontinuierlich vor neue Anforderungen gestellt, eine entsprechende Personalentwicklung als wichtiges Puzzlestück im Talent Management System ist unabdingbar.

Lernfähigkeit ist in der Organisationswelt die beste Strategie, um erfolgreich zu bleiben, sich Veränderungen optimal anzupassen und sich trotz widriger Bedingungen weiterzuentwickeln — und nicht mit längst veralteten Herangehensweisen neuen Herausforderungen zu begegnen. Dafür müssen Unternehmen durch entsprechende Mitarbeitende fähig sein, Veränderungen vorherzusehen und darauf zu reagieren. Die Mitarbeiter sind längst vom ehemaligen Produktionsfaktor zum strategischen Erfolgsfaktor avanciert. Mit den Mitarbeitern sichern Unternehmen den aktuellen Unternehmenserfolg sowie die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit (z. B. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007). Aus diesem Blickwinkel betrachtet, wird ein besseres Zusammenspiel zwischen den inter- und intrapsychischen Prozessen von Individuen und der ökonomischen Zielerreichung angestrebt.

Was heißt dies für die Unternehmensführung? Was macht Menschen in sich stetig verändernden Organisationen erfolgreich? Wie bereitet sich eine Organisation auf Herausforderungen vor, die noch nicht vorhersehbar sind? Wie findet ein Unternehmen entsprechend lernfähige Fach- und Führungskräfte, wenn diese immer seltener auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind, gleichzeitig aber ihre Bedeutung für den Geschäftserfolg steigt? Um diese Fragen zu beantworten, denkt die Unternehmensführung um: Personalwirtschaftliche Aufgaben haben stark an Bedeutung gewonnen und beschränken sich längst nicht mehr auf die Organisationseinheit »Personal/HR«, sondern sind zur Aufgabe aller betrieblichen Funktionsbereiche geworden. Dies bedeutet insbesondere für Führungskräfte, dass sie die Rolle eines Personalentwicklers oder Talent Managers wahrnehmen, da sie aufgrund ihrer engen Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern diese am besten kennen. Personalwirtschaftliche Aufgaben — Vorstellungsgespräche, Coaching der Mitarbeiter etc. — haben seit 1990, wie es Schäfer-Kunz & Vahs (2007) datieren, stark an Bedeutung gewonnen und werden nicht mehr vorwiegend von der Personalabteilung oder externen Beratern abgedeckt. Stattdessen bringen sich Führungskräfte in allen Funktionen und Geschäftsbereichen in diese Themen verstärkt ein. Schäfer-Kunz & Vahs (2007) sprechen hier von einer »Personalinterfunktionalität«, womit eine Rückdelegation von Personalaufgaben an das Linienmanagement gemeint ist. Diese zeige, wie sich der Fokus der Führungskräfte auf die Bedeutung von Personal gerichtet hat, wodurch von den Führungskräften wiederum eine höhere soziale und emotionale Kompetenz gefordert wird. Gleichzeitig sei ein Anstieg eben dieser Personalkompetenz im Unternehmen zu verzeichnen (z. B. Zaugg, 2009). In einer eigenen Studie der Return on Meaning GmbH mit einer der größten Banken in Europa stellte sich heraus, dass ein bestimmter Führungsstil signifikant mit der Leistung im Zusammenhang steht: eine Kombination von Klarheit und Stringenz in der Delegation der Aufgabe und der Erwartungshaltung mit einem unterstützenden Coaching- und mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten, den wir im Folgenden als achtsame Führung bezeichnen werden (von Hehn & von Hehn, 2015).

Mitarbeiterbindung, die Fluktuationen verhindert, erfährt zudem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine besondere Relevanz. »In den meisten Branchen können sich insbesondere Dienstleister eine Mitarbeiterfluktuation nicht leisten. Erstens kostet jeder qualifizierte Mitarbeiter, der eine Firma verlässt, Geld: Denn das Management muss einen Ersatz für ihn finden und diesen einarbeiten. (...) Und was noch wichtiger ist: Bei den Dienstleistern handelt es sich um personenorientierte Unternehmen. Wettbewerbsvorteile hängen weniger von Größe und Umfang ihrer Serviceleistungen ab (und das auch nur, wenn die Konkurrenten ebenfalls groß und diversifiziert sind), sondern stärker von den Fähigkeiten und Netzwerken ihrer Mitarbeiter« (DeLong, Gabarou & Lees, 2008).

Die Personalpraktiken werden durch ein Talent Management System zum aktiven Teil einer Unternehmensstrategie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und die Kultur wird zu dessen Nährboden.

2.1 Erfolgskennzahlen und Talent Management System

Unterschiedliche Studien belegen den Zusammenhang zwischen Talent Management und Erfolgskennzahlen von Organisationen. In einer Studie vergleichen beispielsweise Egon Zehnder und McKinsey Wachstumskennzahlen von rund 50 global operierenden Unternehmen mit ihren Strategien und Profilen von ihren etwa 5 000 obersten Führungskräften über einen Zeitraum von fünf Jahren (Herrmann, Komm, McPherson, Lamsdorff & Kelner, 2011). Zu den zentralen Ergebnissen gehören, dass Unternehmen mit überdurchschnittlich kompetenten Top Management Teams deutlich stärker wachsen als ihre Wettbewerber, und auch, dass erfolgreiche Unternehmen ihr Talent Management auf ihre Strategie ausrichten (im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen). Demnach können Unternehmen, die zwischen Kompetenzen, Strategie und Ergebnissen einen Zusammenhang erkannt haben, beispielsweise ihre Führungskräfteentwicklung merklich effizienter, weg vom Gießkannenprinzip gestalten.

Das McKinsey-Team zur »War for Talent«-Forschung zeigt auch mit verschiedenen Ergebnissen von globalen McKinsey-Quarterly-Studien, dass ein Talent Management System und Profitabilität untrennbar verbunden sind: Komm, Putzer und Cornelissen (2007) kommen in einer internationalen Studie mit 46 Unternehmen zu dem Schluss, dass Firmen, die erfolgreich TMS betreiben, deutlich mehr Gewinn erzielen als der Durchschnitt der untersuchten Firmen. Unterstützt wird dies von einer weiteren Studie mit mehr als 450 Managern verschiedener Unternehmen, in der Guthridge und Komm (2008) einen Bezug herstellen zwischen zehn Dimensionen von Talent Management wie beispielsweise konsistentem Talent-Evaluations-Prozess und Profit pro Person: Unternehmen, die in der Beurteilung bzgl. der Dimensionen zu Talent Management zu den besten gehörten, zeigten eine signifikant höhere Profitabilität als jene, die weniger gutes Talent Management betreiben; die durchschnittliche Profitabilität pro Person war um 40 % geringer.

McKinseys Forschung zeigt zudem kontinuierlich den Zusammenhang zwischen passendem Führungsstil — ein Bestandteil von TMS — und Aktienrendite (shareholder returns; z. B. De Smet, Schaninger & Smith, 2014). Auch für bestimmte Branchen oder

Funktionen wird auf die Relevanz von Talent Management hingewiesen z. B. für exzellente Forschung bzw. R&D (Research & Development), sowohl in der Industrie als auch im akademischen Bereich (Aghina, de Jong, & Simon, 2011). Hier wurde gezeigt, dass Talent sei der wichtigste Motor der Produktivität von R&D. Interessanterweise ist Talent Management auch die Praktik, die am meisten Raum für Verbesserung zeigt. Das macht es zu einem wirkungsvollen Hebel, um R&D-Produktivität zu steigern, unabhängig vom aktuellen Niveau. Debane, Defossez & McMillan (2014) weisen darauf hin, dass für erfolgreiche große IT-Projekte der Fokus auf Talent Management eines der Erfolgsfaktoren ist.

Die Managementberatung Hewitt befragte 120 000 Mitarbeiter und 3 000 Manager aus 600 Unternehmen in europäischen Ländern zu ihrer Arbeitsplatzqualität und zeigte, dass Firmen, die Wertschätzung, Führungsstil und Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne eines Talent Management Systems bieten, im Schnitt eine um 24 % höhere Aktienrendite erzielen als unattraktivere Arbeitgeber — also Arbeitgeber, die solche Aspekte nicht bieten (Bischoff, 2008). Attraktive Arbeitgeber erhalten zudem viermal so viele Bewerbungen (ebenda). Engagierte Mitarbeiter gehören zu den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Seit 2001 erstellt das US-Beratungsunternehmen Gallup für verschiedene Länder jährlich einen »Engagement Index«, mit dem sie u. a. messen, wie hoch die Zufriedenheit mit dem Job ist, ob sich Mitarbeiter »richtig« am Arbeitsplatz fühlen und inwieweit sie Vertrauen in den Arbeitgeber haben (Gallup, 2015), und bringt dies mit bestimmten Produktivitätskennzahlen in Verbindung. Die Folgen aus niedriger Bindung sind erhöhte Fehltag, größere Fluktuation, niedrigere Produktivität sowie messbar weniger Ideen. Die aktuelle Studie zeigt, dass die wenig gebundenen Mitarbeiter laut Gallup über 57 % mehr Fehltag (8,8 im Vergleich zu 3,8 der hoch gebundenen Mitarbeiter) verzeichnen. »Jeder Fehltag kostet ein Unternehmen im Schnitt 252 Euro. Aus dem Mehr an Fehlzeit aufgrund fehlender oder nur geringer emotionaler Mitarbeiterbindung entstehen einem Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern Kosten in Höhe von rund 1,3 Millionen Euro« (Kestel, 2015). Alles in allem gingen den deutschen Unternehmen bis zu 95 Milliarden Euro durch fehlendes Engagement verloren, ergaben Modellrechnungen von Gallup. Zudem kündigen ungebundene Mitarbeiter eher und wechseln zu einem attraktiveren Arbeitgeber. »Die Frage nach dem Grad der Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen steht und fällt mit der Qualität der Führung.« Gallup hat sich auf der Suche nach den Ursachen besonders mit Führungskräften beschäftigt: »Der alte Spruch, Mitarbeiter kommen wegen des Jobs und gehen wegen des Chefs, wird auch in dieser Umfrage durch neue Zahlen untermauert: 42 % der emotional nicht Gebundenen erwogen in den vergangenen 12 Monaten, ihr Unternehmen wegen ihres Vorgesetzten zu verlassen, 13 % waren es unter den Mitarbeitern mit geringer Bindung. Ein Viertel aller befragten Mitarbeiter hat diesen Schritt schon einmal in ihrem Berufsleben vollzogen und die eigene Stelle wegen des Chefs gekündigt, um sich besser zu fühlen. Und 39 % der nicht Gebundenen würden ihren Chef sofort entlassen, wenn sie könnten«, heißt es im Harvard Business Manager (Kestel, 2015). Somit lässt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen Talent Management System und dem Engagement der Mitarbeiter herstellen.

Die Führungskultur des im vorliegenden Buch vorgestellten Talent Management Systems hilft, die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und das Engagement zu erhöhen; die dazu vorgestellten Personalpraktiken geben Vorgesetzten konkrete Techniken an die Hand, um Mitarbeiter zu fordern und zu fördern und letztlich eine bessere Zusammenarbeit herzustellen.

Unternehmen können es sich nicht mehr erlauben, Mitarbeiter zu verlieren oder qualifizierte Bewerber erst gar nicht anzuziehen. Durch den demografischen Wandel — insbesondere durch den Geburtenrückgang — werden gute Bewerber rar. Im Rahmen von Globalisierung und dem Anstieg der Nachfrage von Wissensarbeitern entsteht ein starker Wettbewerb um passende sowie um die besten Mitarbeiter.

2.2 Fakten zum demografischen Wandel und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sowie auf die Personalpraktiken im Unternehmen

Laut Berechnungen des Statistischen Bundesamtes werden 2030 statt heute knapp 50 Millionen lediglich 44–45 Millionen Menschen in Deutschland auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Bis 2060 wird die Zahl — je nach Zuwanderungsrate — weiter abnehmen bis auf 34 bzw. 38 Millionen Menschen im Erwerbsalter, was bis zu 30 % weniger als bisher wäre (Statistisches Bundesamt, 2015).

Der demografische Wandel in Deutschland ist ohne historisches Beispiel: Die Gesellschaft schrumpft, das Durchschnittsalter steigt beträchtlich, die Erwerbsbevölkerung nimmt ab, der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund nimmt deutlich zu. Der demografische Wandel vollzieht sich zwar langsam, aber mit erheblichen Folgen und es wird Jahrzehnte dauern, um seine Richtung zu verändern. Die geburtenstarken Jahrgänge, die sog. Baby Boomers, von deren Leistungen Deutschland heute noch profitiert, werden in den kommenden Jahren das Rentenalter erreichen. Die Folgen für den Arbeitsmarkt: Der Rückgang des Arbeitskräfteangebotes und die steigenden Qualifikationsanforderungen können dazu führen, dass der schon bestehende Fachkräftemangel weiter zunimmt und gleichzeitig die Arbeitslosigkeit von Geringqualifizierten steigt (Forum demografischer Wandel des Bundespräsidialamts, 2005).

Eine Studie der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw, 2012) geht trotz Zuzug aus europäischen Krisenländern davon aus, dass bundesweit bis 2020 1,7 Millionen und bis 2035 vier Millionen Fachkräfte fehlen (s. Abb. 6).

In vielen mit Deutschland vergleichbaren Staaten zeichnen sich ähnliche Entwicklungen ab. Nahezu alle westlich orientierten Gesellschaften haben Geburtenraten unter dem bestandserhaltenden Niveau und rechnen mit steigenden Lebenserwartungen. Die Überalterung ist ein weltweites Phänomen. Das Wachstum der Weltbevölkerung findet fast ausschließlich in den Entwicklungsländern statt. Die Folgen des demografischen Wandels sind bereits zu spüren. Laut einer von Haufe herausgegebenen Studie mit deutschen Mittelstandsunternehmen bejahen knapp 70 % der befragten Organisationen die Frage, ob die Auswirkungen des Fachkräftemangels im Unternehmen bereits zu spüren sind; knapp 30 % verneinen (Gottwald, 2013).

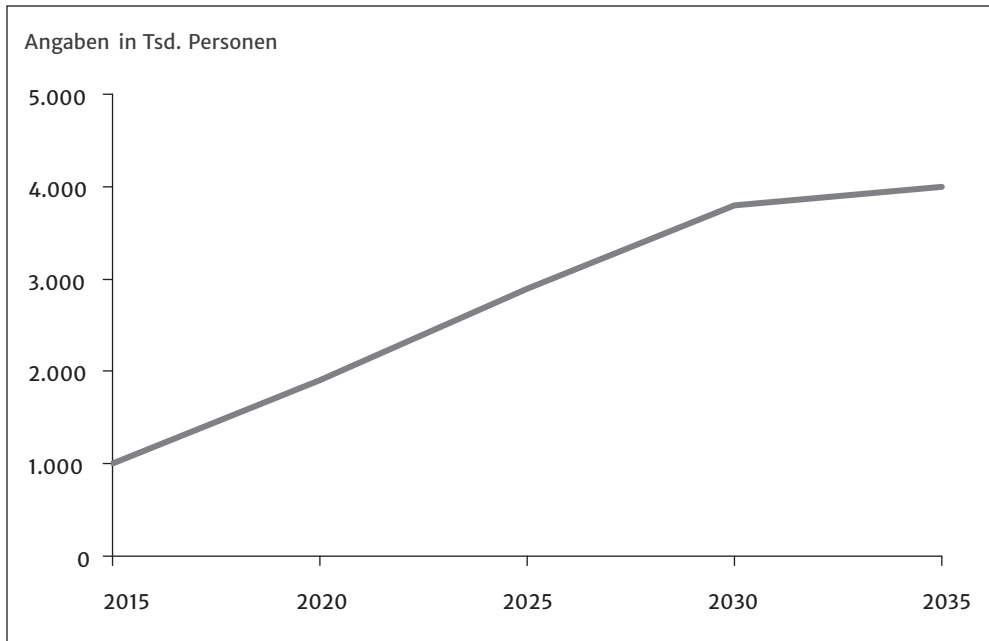


Abb. 6: Prognostizierter Fachkräftemangel (Quelle: Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw), 2012)

Vorhandene Potenziale werden gesucht, so rückt z. B. die Gruppe der erwerbstätigen Mütter in den Mittelpunkt. 2006 lag die Erwerbsquote bei Müttern im erwerbsfähigen Alter mit Kindern unter 3 Jahren bei nur 28 %, wohingegen Väter in gleicher Situation zu 82 % arbeiteten (Krieger & Weinmann, 2008); durch angepasste Arbeitsbedingungen für Mütter soll die Frauenerwerbsquote erhöht werden. Maßnahmen wie diese können neben dem Abbau von Arbeitslosigkeit, späterem Renteneintrittsalter und qualifizierter Zuwanderung die Entwicklung abschwächen, aber aller Voraussicht nach nicht vollständig kompensieren (Forum demografischer Wandel des Bundespräsidenten in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung, 2005). Im Jahr 2020 sollen nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft rund 230 000 Ingenieure, Naturwissenschaftler und Techniker fehlen (Schenk & Spiewak, 2008). Auch eine Studie von McKinsey bestätigt, dass in Deutschland schon 2020 ca. 6 Mio. qualifizierte Arbeitskräfte fehlen werden (McKinsey & Company, 2008). Aus dem Ausland wird dieser Bedarf nicht zu decken sein, 2007 wanderten gerade mal 466 »Hochqualifizierte« ein. Zu berücksichtigen ist hier, dass manche qualifizierte Einwanderer nicht als solche identifiziert werden, weil ihre Abschlüsse — z. B. aus der ehemaligen Sowjetunion — nicht immer in Deutschland anerkannt werden (Schenk & Spiewak, 2008). Inwieweit der Zuzug an aus ihren Heimatländern Geflüchteten zu einer Verringerung des Fachkräftemangels führt, wird zurzeit diskutiert.

Nicht nur von quantitativen, auch von qualitativen Lücken wird berichtet: Die Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) beschreibt einen Trend, dass Deutschland im internationalen Vergleich der Qualifizierung durch Hoch-

schulen nicht mithält: Die OECD zeigt für das Jahr 2006, dass nur 35 % aller formal studierfähigen Schulabgänger in Deutschland ein Studium aufnahmen, während dieser Prozentsatz in Korea bei 59 %, in Island und Polen bei ca. 78 % und bei Spitzenreiter Australien sogar bei 84 % lag (OECD, 2008a). Zudem hat Deutschland weniger Bildungsausgaben als andere Länder: Der Anteil an öffentlichen Mitteln, der in Deutschland 2005 für Bildungsaufgaben ausgegeben wurde, lag bei nur 9 % — Korea im Vergleich gab 15 % aus, was einem Wert von 2 % über dem OECD-Durchschnitt entspricht (OECD, 2008b).

Die geringere Zahl an Köpfen und Qualifikationsdefizite werden die Zahl geeigneter Nachwuchskräfte in Deutschland senken und damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Standortes vermindern. Wie stark dies durch die Kreativität und Fortbildung Älterer sowie eine bessere Ausbildung des verbleibenden Nachwuchses — der zunehmend einen Migrationshintergrund haben wird — kompensiert werden kann, ist ungewiss, zumal die moderne Wirtschaft ohnehin immer besser qualifizierte Arbeitnehmer braucht und das Bildungssystem mit langfristig sinkenden Schüler- und Studentenzahlen vor große Herausforderungen stellt.

Diese gesellschaftliche Entwicklung stellt die Personalarbeit der Unternehmen vor Herausforderungen, z. B.

- **Personalgewinnung:** Die Kosten bei der Personalauswahl steigen, da bei einer niedrigen Anzahl passender Bewerber kostenintensive Auswahlverfahren eingesetzt werden, um die passende Person herauszufinden. Da zudem stark umworbene Personen hohe Einstiegsgehälter fordern können, wird die Besetzung höherer Positionen zunehmend mit internen Mitarbeitern intensiviert, um Kosten zu reduzieren.
- **Personalidentifizierung und Nachfolgeplanung:** Um Stellen intern besetzen zu können, wird der Fokus auf die Identifikation der zukünftigen Führungskräfte sowie auf die interne Nachfolgeplanung gelegt.
- **Personalmarketing:** Unternehmen sind bestrebt, durch innovative Konzepte anziehend auf qualifiziertes Personal zu wirken und entsprechendes Marketing zu betreiben.
- **Personalentwicklung:** Um eine systematischere Nachfolgeplanung zu gewährleisten, müssen Entwicklungsmaßnahmen sukzessive auf nächsthöhere Positionen vorbereiten. Der Wissenstransfer von Mitarbeitern, die in den Ruhestand gehen, soll durch Konzepte des Wissensmanagements gewährleistet werden.
- **Personaleinsatz:** Da das Durchschnittsalter im Unternehmen steigt, müssen die Arbeitsaufgaben entsprechend der älteren Erwerbsgruppe gestaltet sein. Zudem werden an weniger Mitarbeiter höhere Erwartungen gestellt, sodass ein entsprechendes Gesundheitsmanagement Konzepte für die steigende Arbeitsbelastung bereithalten muss.
- **Personalbindung:** Ambitionierte Mitarbeiter zeigen nicht selten eine hohe Wechselbereitschaft und werden durch exklusive Weiterbildungsprogramme und Herausforderungen im Job gefördert und gebunden. Um passende Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, müssen zudem die individuell unterschiedlichen Bedürfnisse der Erwerbsgruppen durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden, beispielsweise indem der Gruppe der berufstätigen Mütter flexible Kon-

zepte wie Arbeitsplatzteilung¹⁰ angeboten werden. Da aufgrund der höheren Lebenserwartung eine längere Lebensarbeitszeit wahrscheinlich ist, wird ein »Beförderungsstau« in klassischen Führungslaufbahnen möglich. Alternativen, die attraktive Karrierechancen darstellen, werden gebraucht. Karrierewege in Projekt- oder Fachleiterlaufbahnen stellen eine Möglichkeit dar.

Studie zu »Best Practices« zur Bestimmung des TM-Reifegrades von Unternehmen

Zielgruppe der Untersuchung der Return on Meaning GmbH in Kooperation mit der Fresenius-Universität (Stulle, Wensing, Steinweg, Cornelissen & Braun, 2014) im Jahr 2013 waren Personalexperten aus DAX- und anderen größeren Unternehmen in Deutschland. 15 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Zu den Ergebnissen zählen folgende Erkenntnisse:

- Während die definierten »Best Practices« in allen Bereichen des Talent Managements in bestimmten Unternehmen zu finden sind, gibt es gleichzeitig bei allen Unternehmen in einzelnen Bereichen signifikante Verbesserungspotenziale. Fast immer existieren Werkzeuge oder Prozesse, aber sie werden oft (noch) nicht als wertstiftend von den Führungskräften empfunden.
- Performance Management — dazu gehören die Mitarbeitergespräche — wird von den 6 Bereichen als der wichtigste wahrgenommen, entsprechend wird diesem der höchste Ressourcenaufwand zugewiesen.
- 80 % der befragten Unternehmen haben eine Liste kritischer Positionen und pflegen und diskutieren interne Nachfolger; 74 % der Führungspositionen können intern nachbesetzt werden. Pro Führungskraft sind im Schnitt 2 Nachfolger nominiert; Führungskräfte bleiben laut Teilnehmer durchschnittlich 5 Jahre auf ihrem Posten.
- Der Personalbereich wird in keinem Unternehmen als durchweg positiv wahrgenommen und vom Management nicht regelmäßig zu strategischen Fragen konsultiert; knapp die Hälfte sehen Verbesserungsbedarf bei den Kompetenzen von HR zu strategischen Themen und sehen HR zu 60 % als administrative Rolle und nur zu 40 % als strategische Rolle.
- Über alle Bereiche hinweg zeigt sich, dass eine Investition in die einzelnen Bereiche des Talent Managements zu besseren Ergebnissen in diesen Bereichen führt, Ressourcenaufwand und Reifegrad stimmen in der Rangfolge fast vollständig überein.
- Während es essenziell ist, in allen Bereichen des Talent Managements ein Mindestmaß an Qualität sicherzustellen, müssen sich Unternehmen überlegen, in welche (wenige) Bereiche sie wirklich investieren wollen, um dort herausragend zu sein.

¹⁰ Die Arbeitsplatzteilung, auch Jobsharing genannt, ist ein Arbeitszeitmodell, das auf Teilzeitarbeit basiert. Mehrere Arbeitnehmer teilen sich einen Arbeitsplatz und legen dabei die Arbeitszeit individuell fest.

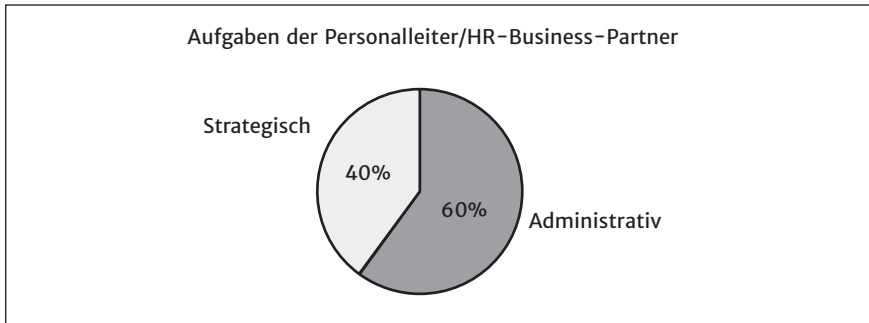


Abb. 7: Aufgaben von Personalleitern/HR-Business Partner

- Hierbei ist es entscheidend, dass dies in Anlehnung an die Geschäftsstrategie passiert; in der vorliegenden Untersuchung erfolgt dies lediglich bei gut 10% der Unternehmen. Außerdem ermitteln weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen konkrete Zahlen für die Bedarfe der Führungskräfte in den nächsten drei Jahren — und nur 2 (von 15) tun dies in Anlehnung an die Geschäftsstrategie.
- Insbesondere beim Thema Kultur liegt die Bedeutung weit über dem Ressourcenaufwand; eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass Unternehmen nicht immer wissen, wie sie das Thema Kultur angehen können.
- Das Thema Training und Entwicklung andererseits erreicht bei der Bedeutung keinen so hohen Rang, während es sehr viele Ressourcen in Anspruch nimmt; ähnlich verhält es sich bei externen Einstellungen; eine mögliche Erklärung hierfür könnten die großen finanziellen Ressourcen sein, die insbesondere für externe Unterstützung und Logistik notwendig sind. Alle befragten Unternehmen nutzen individuelle Entwicklungspläne und definieren Ziele für Schulungen und Entwicklungsmaßnahmen. Dies geschieht in 20% der Fälle nur für Führungskräfte, nicht für alle Mitarbeiter. Schulungs- und Entwicklungsziele werden nur bei 20% der befragten Unternehmen aus der Geschäftsstrategie abgeleitet. Knapp drei Viertel der Unternehmen messen ausschließlich die Teilnehmerzufriedenheit bzgl. Qualifizierungsmaßnahmen; nur bei einer Minderheit wird der Lernerfolg durch Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen auch im Zeitverlauf gemessen und durch Eindrücke der jeweiligen Vorgesetzten kalibriert.
- Nur knapp 15% der Befragten sind mit der Eingliederung externer Fach- und Führungskräfte nach Vertragsunterzeichnung zufrieden; die anderen sehen sich mit Abgängen erfahrener Führungskräfte (>Senior Hires<) nach zwei bis drei Jahren konfrontiert. Analog dazu artikulieren 40% der Unternehmen deutliches Verbesserungspotenzial beim Onboarding.
- In fast allen Unternehmen sind Personalthemen für das Top Management eine Priorität; jedoch könnte bei 80% der Unternehmen das Top Management eine stärkere Vorbildfunktion für gewünschtes Verhalten wahrnehmen.

(Quelle: Return on Meaning)

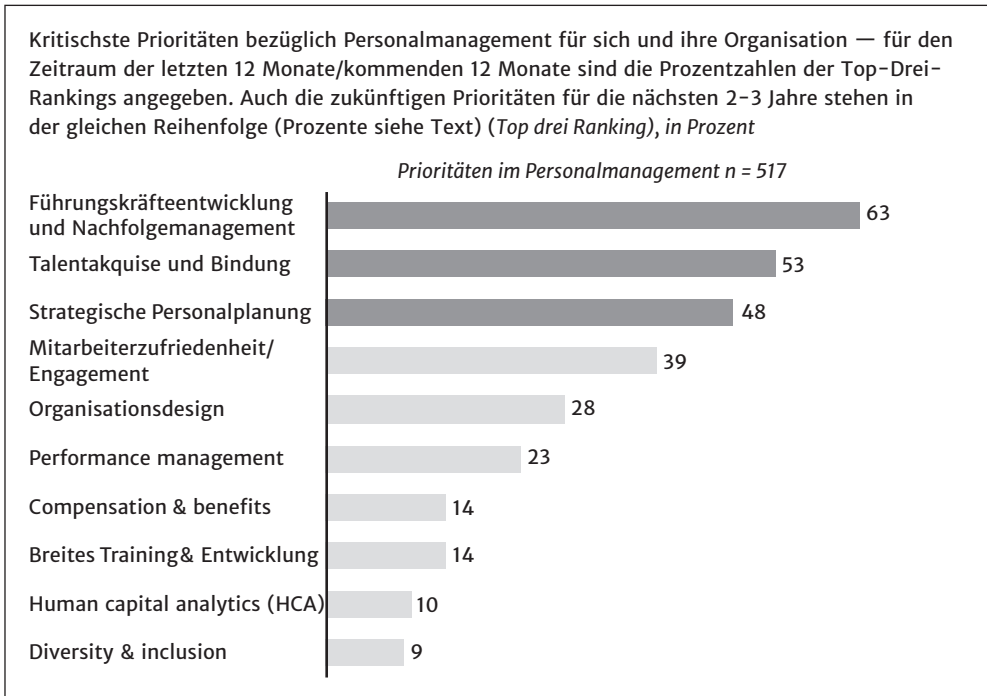


Abb. 8: Heutige und zukünftige Personalmanagement-Prioritäten

(Quelle: Ray, Mitchell, Abel, Phillips, Lawson, Hancock, Watson & Weddle (2012), S. 5)

In einer Studie von McKinsey und dem Conference Board (Ray, Mitchell, Abel, Phillips, Lawson, Hancock, Watson & Weddle, 2012) wurden 2012 international 517 HR-Manager befragt, was diese als die drei kritischsten Prioritäten bzgl. Personalmanagement für sich und ihre Organisation einstufen würden. Für den Zeitraum der letzten 12 Monate bzw. der kommenden 12 Monate (erste Prozentzahl) sowie für die Zukunft in 2-3 Jahren (zweite Prozentzahl) identifizierten die Befragten die gleichen Prioritäten (vollständige Liste siehe Abb. 8)

- 63 % (Zukunft: 65 %) Führungskräfteentwicklung und Nachfolgemanagement,
- 53 % (Zukunft: 55 %) Talentakquise und Bindung,
- 48 % (Zukunft: 53 %) strategische Personalplanung sowie
- 39 % (Zukunft: 36 %) Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement.

Die aktuellen Prioritäten werden in Zukunft also noch bestehen bleiben, die ersten drei werden zunehmend wichtiger werden (ebenda, 2012).

Beim Mittelstand sieht es bzgl. der Prioritäten ähnlich aus: Talentakquise und Bindung der Talente gehören zu den beiden wichtigsten Themen, von 64 % als Priorität genannt (Kolb, 2014): In einer Studie »HRTrends Mittelstand 2014« wurden 2014 Mittelstandsunternehmen in Deutschland von der Personalberatung QRC in Kooperation mit der Fachhochschule Erfurt befragt, 280 Unternehmen beteiligten sich. Die Studie ergab, dass nur rund 40 % der 280 Befragten über ein Talent-Management-Pro-

gramm verfügen und auch Personalplanung und Nachfolgemanagement kaum als aktives Personalmanagementinstrument genutzt werden. Das Thema Personalgewinnung liege trotz der hohen Priorität noch brach, hier bestehe Bedarf an einer Implementierung von Maßnahmen (Kolb, 2014).

Die Firma Softselect führte gemeinsam mit Haufe in 2012 ebenfalls eine Studie mit deutschen Mittelstandsunternehmen durch und befragte diese zu Talent Management in ihren Organisationen (Gottwald, 2013). Die 212 teilnehmenden Unternehmen räumen dem Talent Management einen hohen Stellenwert ein. So hat Talent Management für drei Viertel dieser Unternehmen eine hohe (55 %) oder sogar sehr hohe (22 %) Bedeutung. Das verbleibende Viertel misst Talent Management zu 16 % eine weniger hohe und zu 6 % eine geringe Bedeutung bei. Laut der Studie sei erkennbar, dass größere Unternehmen (mehr als 2.000 Mitarbeiter) häufiger eine Talent-Management-Strategie verfolgen (83 %) als kleinere Unternehmen (250–750 Mitarbeiter) mit 65 %. Die Branchenausrichtung spielt für die Relevanz von Talent Management eine untergeordnete Rolle. »Jeweils ca. drei Viertel der befragten Fertigungs-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen bejahten die Fragen nach der Verfolgung einer Talent-Management-Strategie. Lediglich öffentliche Einrichtungen fallen demgegenüber ab. Nur 59 % der Befragten konnten hier die Frage positiv beantworten. Eine Erklärung hierfür könnte im Vergleich zur Privatwirtschaft in geringerem Wettbewerbsdruck liegen« (ebenda, S. 6).

Talent Management gehört auch global gesehen zum Trendthema: Die Studie »Die Geschäftsentwicklung beschleunigen — Globale Trends, Herausforderungen und Prioritäten«, die von Right Management 2014 durchgeführt wurde, befragte über 2.200 Führungskräfte und Personalchefs in 13 Ländern und 24 Sektoren weltweit (Beattie, Cole, Jauffret, Lowsky, Schaefer & Swan, 2014). Zusammenfassend stellen die Autoren heraus, dass

- 40 % der befragten 2.200 Personen aussagen, dass ihre Führungskräfte den Zusammenhang zwischen Investition in Talent Management und deren Auswirkung auf den Geschäftserfolg erkennen,
- Unternehmen den Mangel an qualifizierten und talentierten Mitarbeitern in Schlüsselpositionen mit 28 % als ihre dringendste Talent-Management-Herausforderung bezeichnen,
- Die Entwicklung von Führungsqualitäten jetzt oberste Priorität hat; 46 % der Befragten legen ihr Hauptaugenmerk bei der Talent-Management-Investitionsstrategie auf diesen Punkt.
- Nur wenige Unternehmen sind überzeugt von ihrer eigenen Talent-Pipeline, der »Ersatzbank« mit Nachfolgemanagement mit Entwicklung von Führungskräften. Nur 13 % gaben an, dass eine weitreichende Talentförderung ihren Bedarf decke (ebenda).

Diese Überlegungen zeigen eindrucklich, dass das Talent Management System ein integraler Bestandteil einer langfristigen Geschäftsstrategie sein sollte und nicht nur kurzfristig zu betrachten ist.

A. Die Strategie — Erreichen der Geschäftsziele durch das Talent Management System

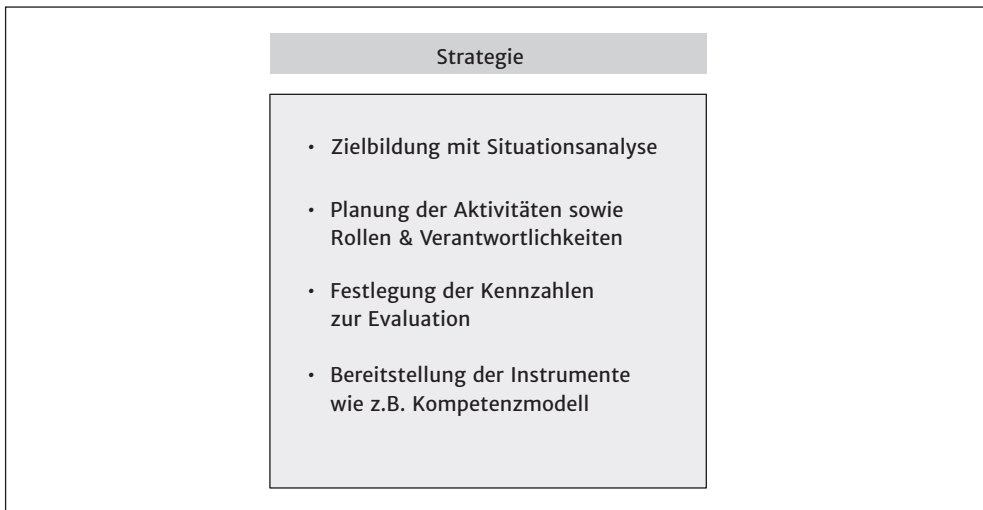


Abb. 9: Elemente der Strategie im Talent Management System

Eine TMS-Strategie ist das Entscheidungs- und Maßnahmenbündel, das der Unterstützung des langfristigen Unternehmenserfolgs dient. Sie gehört zum integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die TMS-Strategie beinhaltet folgende Punkte:

1. Zielbildung mit Situationsanalyse,
2. Planung der Aktivitäten mit Terminierung sowie Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten,
3. Festlegung der Erfolgskriterien und Indikatoren, um die Aktivitäten zu bewerten,
4. Bereitstellung der grundlegenden Instrumente und Verfahren.

Für die Planung¹ der Aktivitäten im Rahmen der TMS-Strategie werden innerhalb des TMS-Strategieworkshops die Maßnahmen und Alternativen besprochen, entsprechend der Ziele priorisiert und adäquate Aktivitäten geplant. Ist das Senior-Management an

¹ Eine Planung ist ein systematischer Prozess, in dem Probleme antizipiert und gelöst werden.

der Planung der Themen beteiligt, wird die spätere Umsetzung reibungsloser stattfinden, denn durch die Einbindung des Senior-Managements wird die Umsetzung von Anfang an auf die Bedürfnisse des Managements abgestimmt. Zudem hat das Senior-Management als Befürworter der Maßnahmen einen starken Einfluss auf die spätere Umsetzung. Je nach Aufwand der Planung ist die Involviertheit nicht für jeden Schritt oder jedes Detail möglich. Die Maßnahmen sollten allerdings in jedem Fall vom Senior-Management verabschiedet werden.

Die fundamentalen Verfahren und Instrumente liegen bestenfalls bereits vor dem TMS-Strategieworkshop vor. Dazu gehören

- Analyse von Schlüsselpositionen,
- Anforderungsanalyse,
- Leadership-Pipeline,
- Kompetenzmodell.

Die strategische und operative² Planung eines integrierten Talent Management Systems ist abhängig von verschiedenen Rahmenbedingungen, z. B. der Größe der HR-Abteilung, oder inwieweit die bereits implementierten Praktiken unterstützend wirken. Entsprechend sind manche der im Folgenden vorgestellten Themen routiniert zu behandeln, zu überspringen oder Schritt für Schritt einzuführen, je nach Implementierungsgrad des bereits bestehenden TMS. Das hier dargestellte Vorgehen kann als Richtschnur gesehen werden und muss an die Unternehmensspezifika angepasst werden. Daher wird im Folgenden häufig mit Fragen gearbeitet, die bei der Planung behilflich sein sollen.

1. Zielbildung

Die Zielbildung ist der erste Punkt innerhalb der strategischen Planung. Mit der Entwicklung von Zielen als anzustrebende Soll-Zustände wird die Basis geschaffen, um später getroffene und in Handlung umgesetzte Entscheidungen beurteilen zu können. Prinzipiell verfolgen die Unternehmen, die TMS einsetzen, grundlegend zwei Richtungen mit einem Talent Management System: Sie wollen erstens adäquat auf Veränderungen reagieren können und zweitens ihre Geschäftsstrategie mit den passenden Mitarbeitern umsetzen.

2 Eine strategische Planung bezieht sich auf global definierte Ziele und Maßnahmen innerhalb eines längeren Zeitraums, z. B. 5-8 Jahre, was allerdings branchenabhängig ist. Eine operative Planung bezieht sich auf detaillierte und kurzfristig orientierte Pläne (bis zu einem Jahr).

1.1 Ableitung der Ziele, um mit Veränderungen umgehen zu können

Um auf Veränderungen reagieren zu können, werden Ziele gesetzt, die die Lernfähigkeit des Unternehmens verbessern. Eine lernfähige Organisation weitet kontinuierlich die Fähigkeit aus, ihre eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten. Eine solche Organisation gibt sich nicht damit zufrieden, zu überleben, indem sie sich anpasst, sondern gestaltet kreativ den Wandel. Die Idee der Lernenden Organisation geht auf Senge (1996) zurück. Die Lernfähigkeit des Unternehmens ist abhängig von der Unternehmenskultur, die wiederum von den Protagonisten im Rahmen von TMS gebildet wird; dies sind die Mitarbeiter, die Führungskräfte, die HR-Manager und das Senior-Management. An sie werden vielfältige Erwartungen gestellt. Beispielsweise kann hinterfragt werden, inwieweit Führungskräfte ihre Aufgabe im Führen von Mitarbeitern oder eher im Managen von Aufgaben sehen. Eine detaillierte Erläuterung der Erwartungen wird im Kapitel B. »Kultur« geschildert, in dem eine idealtypische Kultur skizziert wird. Die Kriterien sollen an dieser Stelle vorweggenommen werden, da sie als Suchraster dienen können, um spezifische Ziele ableiten zu können. Im Rahmen der Zielbildung kann hinterfragt werden, inwieweit folgende Punkte in der Unternehmenskultur verankert sind:

- die Führungskräfte führen achtsam (mitarbeiter- und ergebnisorientiert),
- das Senior-Management zeigt Eingebundenheit und Engagement in den TMS-Prozessen,
- die Mitarbeiter demonstrieren Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit,
- die HR-Manager agieren proaktiv als Business-Partner.

Damit das Talent Management System zukunftsorientiert ausgerichtet ist, müssen Trends und ökonomische wie gesellschaftliche Veränderungen, die das Geschäft in naher Zukunft beeinflussen können, berücksichtigt werden. Um an künftige Herausforderungen strategisch herangehen zu können, nutzen Unternehmen idealerweise Ergebnisse aus der Trendforschung und aus kontinuierlicher Marktbeobachtung. Sie beobachten v. a. technologische Trends und entwickeln Zukunftsszenarien. Hilfreiche Instrumente zur Generierung möglicher zukünftiger Szenarien sind regelmäßige Kundenbefragungen, interne Ideenworkshops sowie Wissensmanagement³. In manchen großen Unternehmen werden eigene Abteilungen damit beauftragt.

Zu dem Thema »Umgang mit Veränderung« ergeben sich aus den bisherigen Überlegungen beispielsweise folgende Ziele:

- Etablierung einer proaktiven Personalabteilung, die Sinn für die Geschäftsziele und einen Blick für zukünftige Herausforderungen hat,
- stärkere Einbindung des Senior-Managements,

³ Wissensmanagement bezeichnet die Planung und Umsetzung von Prozessen, die den bestmöglichen Umgang mit Wissen umsetzen. Eine detaillierte Ausführung hierzu folgt im Kapitel B.

- verbesserte Nutzung des Wissens⁴ und Kompetenzkapitals⁵ im Unternehmen, um Lernfähigkeit zu steigern,
- kontinuierliche Entwicklung von Mitarbeitern,
- Verbesserung der Feedbackkultur,
- Förderung der Vielfältigkeit der Organisation.

Zur Zielableitung können auch Evaluationsdaten der bereits durchgeführten Bewertungen der bisherigen Talent-Management-Maßnahmen richtungsweisend sein, sofern diese bereits vorliegen. Auch Vergleiche mit anderen Unternehmen können hilfreich sein, um Ziele zu bestimmen.

1.2 Ableitung der Ziele, um die Geschäftsstrategie mit den passenden Mitarbeitern umzusetzen

Um bei der Erreichung der Geschäftsstrategie unterstützend tätig sein zu können, werden die Ziele des Talent Management Systems aus der Geschäftsstrategie abgeleitet.

1.2.1 Darstellung der Geschäftsstrategie

Zunächst werden die Geschäftsstrategie und die Geschäftsziele der einzelnen strategischen Geschäftsfelder durch die Unternehmensleitung aktualisiert dargestellt. Hier werden die Ist-Situation des Geschäfts und der Soll-Zustand skizziert. Hilfreiche Fragestellungen sind beispielsweise:

- Wo steht das Unternehmen jetzt, wie ist z. B. der Marktanteil?
- Was sind die jetzigen und zukünftigen unternehmerischen Kernkompetenzen⁶?
- Auf welchen Märkten soll das Unternehmen präsent sein?
- Welche Produkte sollen auf den Märkten angeboten werden?
- Welche neuen Technologien sollen eingesetzt werden?
- Was sind konkrete Kennzahlen, mit denen der Erfolg abgebildet wird?
- Was bedeutet dies für die einzelnen Funktionen im Unternehmen?
- Welche Werte und welche Geschäftsphilosophie sind damit verbunden?

Anhand dieser Überlegungen zur Geschäftsstrategie bzw. dem Abgleich der Ist- und Soll-Situation werden unternehmerische Herausforderungen abgeleitet, wie z. B. aufgrund des Wettbewerbsdrucks Präsenz auf neuen ausländischen Märkten etablieren, innovative und ökologische Produkte zu entwickeln, Standortwechsel, Zielgruppenveränderung

4 Wissenskapital bezeichnet das vorhandene Wissen aller Wissensträger (nach Nonaka, Byosiere, Borucki & Konno, 1994).

5 Das Kompetenzkapital kann als die Gesamtheit der Kompetenz, die im Unternehmen durch die Mitarbeiter repräsentiert wird, gesehen werden.

6 Kernkompetenzen eines Unternehmen sollen Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern schaffen und sind definiert durch folgende Kriterien: Nutzenstiftung am Markt, Seltenheit, beschränkte Imitierbarkeit sowie Nicht-Substituierbarkeit (vgl. Prahalad & Hamel, 1990).

oder -erweiterung, Kostenführerschaft, Produktneueinführung, Rationalisierungsmaßnahmen oder Wachstumspolitik. Diese geschäftlichen Herausforderungen werden in die Herausforderung für die Personalfunktion und ihre Personal-Praktiken übersetzt.

1.2.2 Übersetzung in TMS-Ziele

Die Aufgabe der HR-Business-Partner ist es, die Überlegungen zur Geschäftsstrategie in TMS-Ziele zu übersetzen. TMS-Ziele sind jene, die durch das Talent Management System erreicht werden können, also jene, die die Unternehmensbelegschaft und die Unternehmenskultur in die Richtung steuern, die für die Erreichung der Unternehmensziele von Nutzen ist. Zum Beispiel werden aufgrund der Geschäftsstrategie »Erschließung neuer Märkte in Asien« neue Positionen zu besetzen sein. Dafür muss der HR-Business-Partner nicht nur die Rekrutierung planen, sondern auch die geschäftlichen Herausforderungen in Kompetenzen übersetzen, beispielsweise »unternehmerisches Denken« und »Beharrlichkeit«. Welche TMS-Ziele gesetzt werden können und was mit Kompetenzen gemeint ist, wird in diesem Kapitel dargestellt.

1.3 Situationsanalyse

Eine Situationsanalyse verschafft Klarheit zur Präzisierung und Priorisierung der Ziele: Unternehmen, deren Umsatz von den kreativen Ideen der Mitarbeiter abhängt, priorisieren beispielsweise die Etablierung von Offenheit für neue Einflüsse in der Unternehmenskultur; vertriebsstarke Firmen dagegen konzentrieren sich auf die Steigerung von Verkaufszahlen durch Kundenorientierung.

Die SWOT-Analyse ist ein klassisches Instrument zur systematischen Situationsanalyse. SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Gelegenheiten) und Threats (Bedrohungen) und verschafft einen Überblick über die internen Stärken und Schwächen sowie die externen Gelegenheiten und Bedrohungen. Die SWOT-Analyse bietet damit sowohl einen unternehmensinternen als auch einen kontextbezogenen Überblick. Folgende externe Faktoren sollten in die SWOT-Analyse einbezogen werden:

- gesellschaftliche Faktoren wie Bevölkerungsstruktur und Wertewandel,
- die Arbeitsmarktlage,
- Bildungsstruktur,
- die Marktlage für die Branche,
- gesetzliche Bestimmungen,
- politische Faktoren,
- die Stärke und Aktivitäten von Mitbewerbern,
- regionale Faktoren.

Aufgrund der Einbeziehung von eventuell vorliegenden Evaluationsdaten der bisherigen Maßnahmen können interne Bedingungen hinterfragt werden. Zudem ist es hilfreich, folgende Rahmenbedingungen in die Situationsanalyse einzubeziehen:

Unternehmenskultur: Zu den internen Faktoren gehört die Unternehmenskultur, weil Prozesse und Instrumente nur erfolgreiche Anwendung erfahren, wenn sie mit der Kultur harmonieren. Ansonsten sind Widerstände oder Hindernisse zu erwarten.

Budgetierung: Der Rahmen wird durch die Budgetierung gesetzt. Folglich werden Prioritäten gesetzt in Bezug auf Aktivitäten und Zielgruppen, d. h. es muss entschieden werden, ob alle Mitarbeiter in die Prozesse integriert werden oder nur bestimmte Hierarchieebenen oder Mitarbeitergruppen. Diskussionen um Kostenreduzierungen beinhalten Themen wie Einkauf oder Eigenleistung von Assessment Center-Durchführungen oder ob es u. a. günstiger ist, bestehende Mitarbeiter weiterzuentwickeln oder neue einzustellen.

Software-Systeme: Auch die Auswahl der passenden IT- und Datenverwaltungssysteme muss berücksichtigt werden. Ziele, die mit Verarbeitung von großen Datenmengen verbunden sind, sollten eingeschränkt werden, wenn mit einfacheren Systemen gearbeitet und keine für TMS entwickelte Software genutzt wird.

Ein Unternehmen kann beispielsweise folgende Ergebnisse aus einer SWOT-Analyse gewinnen:

- Interne Stärken: attraktiver Arbeitgeber nach außen, Implementierung eines unternehmensweit eingesetzten Kompetenzmodells;
- Interne Schwächen: bisher hohe Kosten durch externe Rekrutierungen bei höheren Positionen (80 % der Positionen von außen, 20 % von innen besetzt), keine systematische Nachfolgebesezung, schwache Feedbackkultur;
- Externe Gelegenheiten: jüngere Absolventen von Universitäten durch BA-Studiengänge;
- Externe Bedrohungen: demografischer Wandel; wenig erfahrene Führungskräfte bewerben sich.

Auf Basis dieser Analyse lässt sich beispielsweise das geschäftliche Ziel »neu geschaffene Position für Asien besetzen« präzisieren und so darstellen:

Da deutlich wird, dass aufgrund der Arbeitsmarktlage wenige Fach- und Führungskräfte zur Verfügung stehen und eine Wachstumsstrategie in Asien neue Positionen schafft, könnte der interne Aufbau von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern intensiviert werden. Folgende TMS-Ziele können damit zusammenhängen:

- Erarbeitung des Soll-Profiles für Positionen in Asien,
- Kostensenkung der Rekrutierung durch Fokus auf Stellenbesetzungen aus der bestehenden Belegschaft,
- Vergleich der internen Mitarbeiter mit dem Soll-Profil,
- Anbieten von Entwicklungsmaßnahmen, um Kompetenzlücken zu beheben (z. B. interkulturelle Erfahrungen in Asien),
- Bindung von Mitarbeitern und Verhindern der Abwanderung, d. h. Senkung der Fluktuationsrate.

2. Planung der Aktivitäten mit Terminierung sowie Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten

Sind die Ziele festgelegt und ausgewählt, werden im Maßnahmenplan die Aktivitäten mit Terminierung festgelegt und die Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt. Im Folgenden werden mögliche Aktivitäten dargestellt, die bei der Aufstellung des Maßnahmenplans berücksichtigt werden.

2.1 Quantitative Mengenbedarfsplanung

Zu der klassischen Personalplanung gehören Mengenbedarfsplanungen, die beleuchten, wie viele Personalkapazitäten zur Realisierung der Unternehmensziele benötigt werden. Es wird der Bedarf an Beschäftigten aufgrund der Aktualisierung der Geschäftsziele in der Planungsperiode erhoben. An dieser Stelle wird quantitativ danach gefragt, wie viele Personen bis wann für welche Regionen und welche Organisationseinheiten (Abteilungen, Bereiche) benötigt werden. Zur quantitativen Rechnung wird vom Bruttopersonalbedarf am Jahresende der Personalbestand am Jahresanfang abgezogen und um die Zahlen der Personalbestandsentwicklung bereinigt. Diese setzen sich aus Zu- und Abgängen zusammen: Pensionierungen, Invaldität, Kündigungen, Beförderungen, Entlassungen, temporäre Fluktuation durch Mutterschutz oder Sabbaticals⁷. Abgezogen werden auch bereits bestehende Personalzugänge während des Jahres. Daraus errechnet sich der zu deckende Netto-Personalbedarf bzw. der abzubauenende Netto-Personalüberhang (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007).

Aus diesen Berechnungen bzw. Planungen leiten sich erforderliche Personalbereitstellungen, -entwicklung und -freisetzungen ab. Entstehen Vakanzen für einen internen Wechsel bei gleichbleibender Mitarbeiterzahl, wird die Nachfolgeplanung priorisiert. Gibt es offene Positionen durch eine Wachstumsstrategie, muss mit einer Einstellungsplanung bzw. Rekrutierung reagiert werden. Es ist hilfreich, die Schlüsselpositionen mit hoher Relevanz zur Realisierung der Ziele zu identifizieren, um die Aktivitäten im TMS — wenn z. B. geeignete Mitarbeiter für diese Positionen fehlen — darauf zu konzentrieren. Unter Schlüsselpositionen werden jene verstanden, die einen direkten Einfluss auf die Umsetzung der Geschäftsstrategie haben. Ein Instrument zur Ableitung der Schlüsselpositionen wird im Unterkapitel »Instrumente und Verfahren« (S. 50) erläutert. Die Positionsinhaber der Schlüsselpositionen sollten auf ihr Abwanderungsrisiko hin untersucht werden. Kriterien für diese Einschätzung werden im Kapitel C.3 »Nachfolgeplanung« (S. 172) vorgestellt. Neben der quantitativen Bedarfsplanung erfolgt die Planung des qualitativen Bedarfs.

7 Ein Sabbatical ist eine unbezahlte Freisetzung zu einem bestimmten Zeitraum; meist wird diese Zeit von Mitarbeitern dazu genutzt, die Welt zu bereisen oder sich persönlich weiterzubilden. Es wird auch von Mini-Retirement gesprochen.

2.2 Planung des qualitativen Bedarfs

Der qualitative Bedarf wird durch eine Gegenüberstellung der qualitativen Soll- und Ist-Profile bestimmt. Es wird festgestellt, welche Fertigkeiten und Fähigkeiten bzw. Kompetenzen — ausgedrückt in den Ist-Profilen — bereits vorliegen und welcher Bedarf sich im Abgleich mit den Soll-Profilen daraus ergibt.

Die Soll-Profile dienen als Grundlage für

- die strategiekonforme Steuerung der Aktivitäten im Unternehmen: In Zielsetzungsvereinbarungen werden die Anforderungsprofile genutzt, um Ziele für die Mitarbeiter zu setzen. So kann sichergestellt werden, dass Mitarbeiter entsprechend den Geschäftszielen wertschöpfende Aufgaben erfüllen;
- die Beurteilung von Mitarbeitern: Anhand des Soll-Profiles können die Ist-Profile der Mitarbeiter verglichen und bewertet werden;
- die Rekrutierung: Das Soll-Profil und insbesondere die konkreten Beschreibungen der Verhaltensweisen werden zur Beschreibung von Stellenanzeigen sowie für die Personaldiagnostik eingesetzt, um z. B. im Assessment Center oder Interviewverfahren als Beobachtungsvorlage zu dienen oder die Vorauswahl zu gestalten;
- die Besetzung von Positionen: Soll-Profile werden mit den Ist-Profilen der Mitarbeiter oder Bewerber abgeglichen und Positionen entsprechend besetzt;
- die Planung von Entwicklungsmaßnahmen: Durch den Vergleich von Ist- und Soll-Profil werden Kompetenzlücken erkannt und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet.

Zunächst wird an dieser Stelle auf die Planung der Soll-Profil-Erstellung eingegangen. Danach werden die Planung der Ist-Profil-Erstellung sowie die anschließende Gegenüberstellung skizziert.

2.2.1 Planung der Soll-Profile

Das Soll-Profil beinhaltet fachliche und überfachliche Anforderungen, die an die Positionsinhaber gestellt werden, damit sie die Stelle erfolgreich ausfüllen. Der qualitative Bedarf wird anhand von Soll-Profilen systematisch ermittelt. Dabei werden neu zu schaffende Positionen ebenso einbezogen wie bereits bestehende. Zunächst werden die jeweiligen Unternehmensziele auf die Geschäftsfelder und auf die unterschiedlichen Geschäftseinheiten oder Abteilungen in Hauptverantwortlichkeiten übersetzt, die definieren, zu welchem Zweck es die Position gibt. Die Hauptverantwortlichkeiten fragen danach, welchen Wertschöpfungsbeitrag die jeweilige Position für das Gesamtunternehmen leistet. Sie können für ein Team, z. B. ein Marketingteam, das ein Konzept für ein bestimmtes Produkt erarbeitet, ähnlich sein und sollten sehr allgemein gehalten werden. Darauf aufbauend werden individuelle Anforderungen für die einzelnen Mitarbeiter abgeleitet und in einem Soll-Profil dargestellt. Die Soll-Profile werden für jede Position auf allen Funktionen und Hierarchieebenen erstellt. Alternativ werden Soll-Profile nur für Schlüsselpositionen (s. unten) erarbeitet. Liegen diese Soll-Profile noch nicht vor, gibt es unterschiedlich aufwendige Methoden zur Erstellung sowie zwei Mo-

delle, die bei der Erstellung nützlich sein können. Diese werden hier kurz im Überblick skizziert und später detailliert dargestellt.

- **Aufgabenkaskade:** Der einfachste Prozess ist die Ableitung der Anforderungen aus den geschäftlichen Zielen mittels einer Aufgabenkaskade. Dies ist ein intuitiv gesteuerter Prozess, der zu einer generellen Darstellung der Erwartungen in einem Soll-Profil führt.
- **Anforderungsanalyse:** Das Soll-Profil wird präzise auf Basis einer Anforderungsanalyse erstellt. Hier werden Anforderungen mittels Analyse von erfolgsentscheidenden Situationen abgeleitet, die durch Befragungen mit Experten — meist den Stelleninhabern — generiert werden. Das Soll-Profil ist dann gleichzusetzen mit einem Anforderungsprofil, welches fachliche und überfachliche Anforderungen beinhaltet. Die überfachlichen Anforderungen werden dabei in einem sog. Kompetenzprofil dargestellt.

Je nach Methodik variiert ein Soll-Profil im Detaillierungsgrad. Eine Anforderungsanalyse mit einem Kompetenzprofil wird erst für komplexe Anforderungen erstellt, in denen erfolgskritische Verhaltensweisen einen Einfluss auf das Ergebnis haben, so macht beispielsweise kundenorientierte Handlung einen Unterschied bei Dienstleistungsaufgaben. In Aufgaben, die weniger komplex sind, reichen Angaben zu spezifischen Kenntnissen, Fertigkeiten und Qualifikationen im Soll-Profil aus.

Zwei Modelle, die für komplexe Aufgaben bei der Erstellung des Soll-Profiles helfen, sind die Leadership-Pipeline und das Kompetenzmodell. Beide werden ab S. 55 detailliert erläutert. Zur Erstellung des Soll-Profiles soll an dieser Stelle skizziert werden, warum sie hilfreich sind:

- **Leadership-Pipeline:** Die »Leadership-Pipeline⁸« von Charan, Drotter & Noel (2001) stellt ein Modell dar, das die Verhaltenserwartungen an verschiedene Führungsebenen definiert, damit nicht etwa ein Bereichsleiter Aufgaben eines Abteilungsleiters übernimmt. Es ist ein Modell zur systematischen Stärkung der Unternehmensführung durch lückenlose und aufeinander aufbauende Planung der Erwartungen an alle Führungsebenen. Dies kann als Vorlage helfen, die Erwartungen an die Führungspositionen im Soll-Profil zu beschreiben. Die Leadership-Pipeline ist insbesondere hilfreich, wenn ein TMS-Ziel darin besteht, die Unternehmensführung zu stärken.
- **Kompetenzmodell:** Ein Kompetenzmodell ist eine Bündelung der Verhaltensweisen, die für die Erfüllung der strategiekonformen Aufgaben erfolgskritisch sind. Unternehmensrelevante Kompetenzen wie »unternehmerisches Denken« oder »Teamfähigkeit« werden mit konkreten Verhaltensweisen beschrieben. Das Kompetenzmodell wird in allen Personal-Praktiken im Rahmen des TMS angewendet. Liegt dies vor, können leicht die überfachlichen Anforderungen, also das Kompetenzpro-

8 Der Begriff »Leadership Pipeline« wird im Folgenden verwendet, zum einen, weil er sich zum feststehenden Begriff entwickelt hat und zum anderen, weil er sich nicht ins Deutsche übertragen lässt; es könnte alternativ von Führungsebenen-Logik gesprochen werden.

fil, abgeleitet werden, es reduziert den Aufwand bei der Erstellung der Soll-Profile erheblich.

Um das Soll-Profil in einem Strategieworkshop zu erstellen, sollte die aufwendige Anforderungsanalyse bereits stattgefunden haben und sollten die genannten Modelle bereits vorliegen. Sie werden daher gesondert unten genauer beschrieben.

Beispiel eines Anforderungs- bzw. Soll-Profiles⁹

Das Anforderungsprofil gibt einen Überblick über die fachlichen Anforderungen, z. B. betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, die sich in Qualifikationen darstellen, und überfachlichen Fähigkeiten, z. B. Kundenorientierung oder Kommunikationsfähigkeit. Die Anforderungen werden für die jeweiligen Positionen gewichtet, beispielsweise auf einer Rating-Skala von 1 bis 4. Die Tabelle 1 gibt ein Beispiel für ein Anforderungsprofil. Die Kompetenzbeschreibungen werden mit konkreten Verhaltensweisen hinterlegt, wie z. B. »Kundenorientierung: geht auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden ein; macht proaktiv Vorschläge; bleibt auch bei fordernden Kunden freundlich.«

		1	2	3	4
Sozialkompetenz	Konfliktfähigkeit			X	
	Einfühlungsvermögen			X	
	Kommunikationsfähigkeit				X
	Interkulturelles Verständnis			X	
Motivationsstruktur	Leistungsvermögen			X	
	Belastbarkeit		X		
	Lern- und Veränderungsbereitschaft			X	
Fachkompetenz	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse			X	
	EDV-Kenntnisse		X		
	Fremdsprachenkenntnisse		X		
	Qualitätsorientierung				X
1 = niedrig ausgeprägt	4 = hoch ausgeprägt	X = Soll-Wert			

Tab. 1: Beispiel eines Anforderungsprofils

Einfachere Variante zur Erstellung eines Soll-Profiles

Entscheidet sich ein Unternehmen, eine einfachere Variante zur Ableitung der Anforderungen zu nutzen, kann im Strategieworkshop die Aufgabenkaskade besprochen werden. Basis ist, wie oben beschrieben, die Ableitung der relativ global gehaltenen

⁹ Wird das Soll-Profil anhand einer Anforderungsanalyse erstellt, ist es identisch mit dem Anforderungsprofil.

Hauptverantwortlichkeiten aus den Geschäftszielen. Darauf aufbauend werden die individuellen Aufgaben für die einzelnen Mitarbeiter abgeleitet, z. B. Reduzierung der Beschwerderate um x Prozent. An die Erfüllung der Aufgaben wiederum sind fachliche und überfachliche Anforderungen geknüpft. Um diese zu generieren, wird gefragt, welches Verhalten bzw. welche Kompetenzen wichtig sind, um die Aufgaben zu erfüllen, sowie welche Qualifikationen und Erfahrungen entscheidend sind. Die Antworten dazu erfolgen intuitiv aus der Erfahrung der teilnehmenden Manager. Als Vorlage ist eine grundsätzliche Einteilung von Kompetenzen (vgl. Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007; Erpenbeck & Heyse, 2007) hilfreich:

- personale Kompetenzen: z. B. Selbstreflexion, Leistungsmotivation;
- aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen: z. B. Tatkraft, Initiative, Mobilität;
- fachlich-methodische Kompetenzen: z. B. Einsatz von Wissen und Methoden;
- sozial-kommunikative Kompetenzen: z. B. Umgang mit anderen Menschen.

Die beschriebene Ableitung erfolgt für jede Position in allen Funktionen und auf allen Ebenen. Da sie von allgemein formulierten Geschäftszielen zu konkreten Aufgaben stufenförmig weiterleitet, aus denen Anforderungen abgeleitet werden, kann diese Technik als Aufgabenkaskade bezeichnet werden. In Tabelle 2 wird als Beispiel eine Aufgabenkaskade für eine Führungskraft dargestellt, die ein bestimmtes Produkt betreut.

Die Geschäftsziele		Marktanteilerhöhung von x Prozent bis zum Jahr 20xx; EBIT-Ziele und neue Geschäftsstrategie für Region xy und Zertifizierung im Qualitätsmanagement
Hauptverantwortlichkeiten		Vertrieb des Produktes xz; Betreuung der Kunden in Region x
Aufgaben		X prozentige Erhöhung des Umsatzes mit Kunden x; Reduzierung der Beschwerderate um x Prozent; Führung des Teams xy; Erhöhung der Zufriedenheit bei Hauptkunden x; Cross-Selling bestehender Kunden; neue Kunden akquirieren; verbessertes Qualitätsmanagement durch Dokumentation der Daten xyz und Weiterleitung innerhalb von 5 Wochen an xyz.
Anforderungen	Verhaltensweisen	Kundenorientierung: geht auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden ein; macht proaktiv Vorschläge; bleibt auch bei fordernden Kunden freundlich
		Kommunikation: geht auf die Sichtweise des Gegenübers ein; hört genau zu; ist sich über eigene Wirkung bezüglich nonverbaler Signale bewusst
		(...)
	Qualifikationen/ Fachkompetenz	EDV-Kenntnisse Produktkenntnisse

Tab. 2: Beispiel mit Auszügen einer Aufgabenkaskade

Ganz gleich, ob das Soll-Profil durch die Anforderungsanalyse in ein gewichtetes Anforderungsprofil mündet oder die Aufgabenkaskade als Soll-Profil ausreichen muss: Wichtig ist, dass die Erwartungen an die Mitarbeiter für gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen festgehalten werden. Daher ist die Einbeziehung der Vertreter des Senior-Managements entscheidend, da sie Aussagen zu den zukünftigen Anforderungen machen können.

2.2.2 Planung der Erhebung und Datenspeicherung der Ist-Profile

Die qualitativen Bestände im Gegensatz zum Mengenbedarf werden im Rahmen der Personalplanung anhand von Ist-Profilen bzw. Qualifikationsprofilen abgebildet. Diese sollten in Qualifikationsdatenbanken oder sog. Talent-Datenbanken vorliegen. Softwaresysteme unterstützen die Erstellung, Planung und Kontrolle der Datenbanken durch ein zahlreiches Angebot von adäquaten Softwarelösungen. Sie erstellen neben elektronischen Personalakten und Organigrammen eine Vielzahl an Lösungen, um die Datenmengen im Rahmen des TMS zu sortieren und die Komplexität zu reduzieren.

Werden in einer Organisation unterschiedliche Systeme genutzt, sollte in der Planungsphase darauf geachtet werden, dass diese kompatibel sind. Zudem ist zu beachten, dass die Anwender gegebenenfalls geschult werden. Hier ist zu diskutieren, wie Daten zur Erstellung der Qualifikationsdatenbank erhoben und dokumentiert werden: Die wichtigste Datenquelle stellt in der Regel der Vorgesetzte dar, der das Ist-Profil seiner Mitarbeiter durch Leistungsbeurteilungen erhebt, welche im Rahmen der Mitarbeitergespräche dokumentiert werden.

Im Rahmen dieser Diskussion kann hinterfragt werden, wie Führungskräfte unterstützt werden, um ihre Mitarbeiter fair beurteilen zu können, damit die so gewonnenen Daten den Mitarbeitern gerecht werden.

Neben der Vorgesetzteneneinschätzung werden auch andere Quellen genutzt, z. B. durch die Abfrage der Einschätzung durch Kollegen oder Kunden, wie beispielsweise durch die Multiple-Feedback-Methode (vgl. Kapitel C.1 »Beurteilung«). Zudem werden auch eignungsdiagnostische Methoden angewendet wie Management Audits¹⁰, Assessment Center, Tests und Persönlichkeitsfragebögen. Hier ist zu klären, an welcher Stelle diese Instrumente einen zusätzlichen Nutzen zur Vorgesetztenbeurteilung bringen und wie sie zur Unternehmenskultur passen.

2.2.3 Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Profile

Um den qualitativen Nettobedarf zu ermitteln, sind die gegenwärtig verfügbaren Ist-Profile — also die Qualifikationsprofile — den zukünftig erforderlichen Soll-Profilen — bestenfalls die Anforderungsprofile — gegenüberzustellen. Durch die grafische Veranschaulichung werden »Kompetenzlücken« ersichtlich, die durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen gefüllt werden können. In Abbildung 10 wird eine fünfstu-

10 Ein Audit ist ein diagnostisches Verfahren zur Erhebung von Potenzial im Management.

fige Ratingskala genutzt, die häufig anzutreffen ist. Es ist selbstverständlich, dass die Rating-Skala der Soll- und Ist-Profile identisch ist.

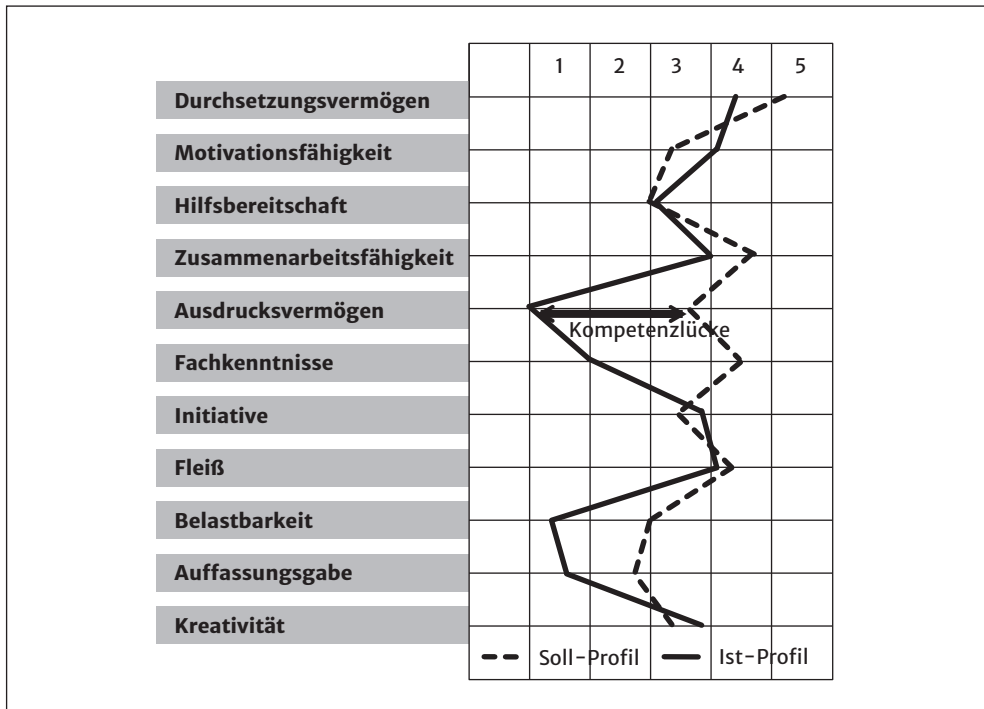


Abb. 10: Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Profile

2.3 Planung der Personalbereitstellung

Nach der oben beschriebenen Bedarfsklärung wird bestimmt, wie das erforderliche Personal bereitgestellt werden kann. Dazu gehören Personalsuche und Personalauswahl.

2.3.1 Interne Personalsuche: Planung der Talent-Identifikation und der Nachfolgeplanung

Falls einem Unternehmen bisher noch keine Soll- bzw. Anforderungsprofile oder Kompetenzbeschreibungen¹¹ vorliegen, können diese zur Priorisierung der Aktivitäten im TMS auch zunächst nur für Schlüsselpositionen erstellt werden. Um dies zu gewährleisten, müssen zunächst die Kriterien für Schlüsselpositionen festgelegt werden (s. Abschnitt A.4 »Instrumente und Verfahren« (S. 50 ff.)).

¹¹ Anforderungsprofile beinhalten Kompetenzbeschreibungen. Soll-Profile und Anforderungsprofile sind identisch, wenn die Soll-Profile anhand von Anforderungsanalysen entstanden sind.

Bei der Planung sollte berücksichtigt werden, dass nicht nur die wichtigsten Positionen per se, sondern Positionen, in denen Maßnahmen der Talent-Identifikation und Förderung einen spürbaren Unterschied für den Geschäftserfolg ausmachen, für Aktivitäten im TMS in Betracht gezogen werden. Selbst wenn beispielsweise sehr gute Piloten besser fliegen als gute Piloten, generiert die Entwicklung dieser relevanten Positionen im Unternehmen nicht unbedingt einen höheren Mehrwert für dieses Unternehmen als die Betrachtung »kleinerer« Positionen: Ein sehr guter Fahrer dagegen, der Waren ausliefert, bringt wahrscheinlich spürbar bessere Ergebnisse verglichen mit einem weniger guten Fahrer, der schlechter organisiert ist und weniger Kundenbindung etabliert. Häufig werden die kleineren Mitarbeitererebenen aus dem Talent Management System ausgeschlossen, was aus den dargestellten Gründen und aus der Überlegung, dass jeder Mitarbeiter Talent hat und zum Geschäftserfolg beitragen kann, überdacht werden sollte.

2.3.1.1 Talent-Identifikation

Um intern die passenden Personen für Positionen zu finden, stellt sich die Frage, welche Instrumente im Unternehmen genutzt werden, um passende Mitarbeiter zu erkennen und sie auf die Positionen hin zu entwickeln. Im Rahmen dieser Diskussion kann die Frage nach der Talent-Identifikation aufgeworfen werden: Wie werden die Potenziale im Unternehmen erkannt? Wie werden überdurchschnittliche Potenziale erkannt? Und wie werden die Informationen eingesetzt?

Talent-Scouts

Intern werden in manchen Unternehmen sog. Talent-Scouts eingesetzt, die potenzielle interne Nachfolger für Vakanzen vermitteln. Sie werden auch interne Head-Hunter genannt, die einen direkten Kontakt mit überdurchschnittlich talentierten Mitarbeitern sowie Schlüsselpositionsinhabern pflegen. Sie gehören dem Senior-Management an, da zum sinnvollen Einsatz eines Talent-Scouts gehört, dass er das Unternehmen kennt und über entsprechend gute interne Netzwerke verfügt. Zudem sollte die Person selbst bereits so hoch in der Hierarchieebene angesiedelt sein, dass sie bereitwillig andere empfiehlt.

2.3.1.2 Nachfolgeplanung

Um die Nachfolgeplanung für die Positionen zu erstellen, wird geklärt, wie dem Senior-Management ein Überblick über die Stärken und Schwächen in der Belegschaft vermittelt und auf welche Art verfolgt wird, welcher Mitarbeiter auf Basis der Erwartungen in welchem Zeitraum welche Position nachbesetzen kann.

Steht das Unternehmen vor dem Problem, dass für die Soll-Profile der gehobenen Führungskräfte keine Entsprechungen in den Ist-Profilen der Belegschaft zu finden sind und deshalb stärker extern rekrutiert wird oder dass beförderte Führungskräfte nicht genügend auf ihre neue Rolle vorbereitet werden, stellt das einen Ansatzpunkt für Maßnahmen dar. In diesen Fällen wird hinterfragt, ob Mitarbeiter aufgrund ihrer hervorragenden Leistung in der momentanen Position befördert werden, ohne zu wissen, ob sie für die neue Position qualifiziert sind. Dies birgt die Gefahren der Nichtpassung

und der Überforderung. So nützen einem guten Vertriebler für Medikamente in einem Pharmakonzern, der aufgrund seiner hervorragenden Verkaufsergebnisse zum Sales-Manager, d. h. zur Führungskraft (FK), die andere Vertriebler leitet, befördert wird, seine Produktkenntnisse nicht mehr viel. Er muss stattdessen ein Team leiten, Menschen motivieren, Aufgaben delegieren etc., um erfolgreich zu sein. Wird eine Führungskraft befördert, sollte sie das Potenzial für die nächsthöhere Position mitbringen und zudem vorbereitet sein. Hieraus ergeben sich Konsequenzen zur Mitarbeiterbeurteilung: Wird bisher lediglich die Leistung der Mitarbeiter beurteilt, sollte man überlegen, deren Potenziale in die Beurteilung mit einzubeziehen. Zudem ist die Einführung von Instrumenten zur systematischen Beurteilung von Potenzial und Leistung sowie eine Nachfolgeplanung mit »Frühwarnsystem«, die frühzeitig meldet, wenn wichtige Positionen vakant werden, zu diskutieren. Im Rahmen dieser Diskussion spielt auch eine Rolle, ob den Mitarbeitern bekannt ist, was genau von ihnen gefordert wird. Die Etablierung eines Führungsmodells nach dem Vorbild der »Leadership-Pipeline« (s. S. 55) sowie eine entsprechende Synchronisation der Entwicklungs- und Feedbackprozesse können als Maßnahmen in Betracht gezogen werden.

2.3.2 Externe Personalsuche und -auswahl: Planung der Rekrutierung

Um zu planen, wie extern passendes Personal gefunden wird, werden Fragen zum Personalmarketing, zur Personalansprache sowie zur Personalauswahl diskutiert.

2.3.2.1 Personalmarketing und -ansprache

Um passende Bewerber anzuziehen, werden zunächst Schritte für das Personalmarketing ausgearbeitet. Im Zuge dessen wird ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet, das die Firma im Vergleich zu Wettbewerbern hervorhebt. Dies wird in einem Nutzenversprechen, einer sog. Value-Proposition dargestellt, z. B. indem flexible Arbeitsmodelle oder ungewöhnliche Karrieren hervorgehoben werden. Zu beachten ist hier, dass für die Generation Y oder die sog. »Millennials«, also die bis in die frühen 2000er-Jahre geborenen, andere Anreize gelten als traditionelle wie Gehalt und Karriere (z. B. Warner, 2013).

Zudem werden Strategien entwickelt, um potenzielle Bewerber anzusprechen, z. B. die Arbeit mit externen Personaldienstleistern oder Jobplattformen, Anzeigen, Business Communities wie »Xing« oder »LinkedIn« im Internet sowie soziale Medien wie Facebook. Auch Möglichkeiten des Hochschulmarketings, der Messen und innovativen Workshops oder Ausschreibungen, bei denen potenzielle Bewerber die Firma kennenlernen können, gehören zu den Techniken des Marketings. Auch Ideen, wie die eigenen Mitarbeiter motiviert werden können, um ihre eigenen Netzwerke zu nutzen, mögliche Kandidaten anzusprechen, gehören zum Personalmarketing. Um als Wunscharbeitgeber anerkannt zu werden, nehmen Firmen bei »Great Place to Work«-Ausschreibungen oder entsprechenden Studien zu Arbeitgeberattraktivität teil, was im Vorfeld geplant werden muss, weil damit beispielsweise aufwendige Mitarbeiterbefragungen verbunden sind.

2.3.2.2 Personalauswahl

Es werden diejenigen Auswahlverfahren geplant, die zur Vorauswahl und zur Eignungstestung angewendet werden, um die Ist-Profile der Bewerber zu generieren. Die Abfolge des diagnostischen Prozesses von Bewerbungseingang, Vorauswahl mit Leistungstests, Interviews mit Managern aus dem Fachbereich, Auswahl der psychometrischen Verfahren wie Assessment Center oder Persönlichkeitsfragebogen werden festgelegt. In dem Rahmen kann geklärt werden, ob und welche Manager an Interviewtrainings teilnehmen, um die Qualität der Auswahlinterviews zu erhöhen.

2.3.3 Weitere Planungen des Personaleinsatzes

Zur Planung des Personaleinsatzes gehören neben den bisher getroffenen Überlegungen auch Fragen zur Einarbeitung, zu den Arbeitsbedingungen, zur Arbeitszeit und zur Vergütung. Diese Themen haben im Rahmen des Talent Management Systems zwar insofern eine wichtige Bedeutung, als sie insbesondere auf die Bindung von Mitarbeitern Einfluss haben. Da es sich aber um klassische personalwirtschaftliche Planungen handelt, die zudem sehr unternehmensspezifisch zu planen sind, wird hier auf eine detaillierte Darstellung verzichtet.

2.4 Entwicklungsplanung

Ziel der Entwicklungsplanung ist es, dafür zu sorgen, dass Maßnahmen eingeplant werden, um die Kompetenzlücken zwischen Ist- und Soll-Profil zu schließen und wertschöpfende Aktivitäten im Sinne der Geschäftsstrategie zu tätigen. Zudem können Entwicklungsprogramme attraktiv geplant werden, sodass sie zur Bindung von Mitarbeitern beitragen.

Um Personalentwicklungsmaßnahmen zu planen, wird zielgruppenspezifisch — z. B. nach Funktionen wie Marketing oder nach Hierarchieebene — sowie themenspezifisch — z. B. Umgang im Team, Kundenorientierung — vorgegangen. Die Maßnahmenplanung wird in lokale Programme und unternehmensweite Programme aufgeteilt. Zur Planung werden Bedarfsanalysen durchgeführt und Diskussionen aus Konferenzen aufgegriffen, in denen über Mitarbeiter im Rahmen der Talent-Identifikation gesprochen wird. Diese Konferenzen werden im Kapitel C »Personal-Praktiken« beschrieben. Auch werden die Erwartungen an die verschiedenen Zielgruppen mit den Entwicklungsprogrammen harmonisiert. Das Kompetenzmodell oder die Anforderungsprofile dienen als Planungsvorlage. Zudem sollten Entwicklungsmöglichkeiten auf allen Ebenen von der Praktikantenstelle bis zum Senior-Management aufeinander aufbauen. Hier sind nicht nur Erwartungen an die gegenwärtige Position, sondern auch an die nächsthöhere Position zu berücksichtigen. Auf diesem Wege können Mitarbeiter im Laufe ihres Berufslebens von Position zu Position sukzessiv Fähigkeiten, Wissen und Kompetenzen aufbauen, die nicht nur auf der gegenwärtigen, sondern auch auf den nächsthöheren Ebenen benötigt werden.

Inhaltlich wird zu Planungszwecken diskutiert, welche Fähigkeiten entwickelt werden sollen, insbesondere, um auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten. Es

steht also die Frage im Mittelpunkt, welche Rollen und welche Kompetenzen in Zukunft entsprechend der Unternehmensstrategie benötigt werden. Es können, wie bereits erwähnt, z. B. Trendanalysen genutzt werden, um Impulse für Personalentwicklungsprogramme zu erhalten. Lernfähigkeit ist für die Vorbereitung auf die Zukunft eine häufig genannte Voraussetzung, die in die Entwicklungsplanung einbezogen werden sollte.

2.5 Planung der Verzahnung der Personal-Praktiken

Bei der Planung der Personal-Praktiken Rekrutierung, Mitarbeiterbewertung, Talent-Identifikation, Nachfolgeplanung, Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbindung ist zu berücksichtigen, dass sie Strategiekonformität herstellen, d. h. dass durch sie die Unterstützung der Geschäftsstrategie konsequent verfolgt wird. Damit dies gelingt, müssen die Personal-Praktiken zum einen untereinander ein konsistentes Gesamtbild ergeben. Zum anderen sollte der Geschäftskalender mit den Personalterminen synchronisiert werden. Die Vernetzung der Personal-Praktiken ist aus Anwenderperspektive spürbar, daher werden hier zwei typische Prozesse dargestellt, die zum einen aus Sicht der Mitarbeiter und zum anderen aus Sicht der Führungskräfte die Verknüpfung der HR-Prozesse darlegen. Bei der Planung der Praktiken können diese Perspektiven hilfreich sein.

Aus Mitarbeitersicht wird im Folgenden die Verzahnung der Personal-Praktiken durch eine Prozessdarstellung des TMS-gesteuerten Weges des Mitarbeiters erläutert. Aus Sicht der Führungskraft wird die Verzahnung durch einen sog. Performance Cycle beschrieben.

2.5.1 TMS-gesteuerter Weg der Mitarbeiter

Für Mitarbeiter im Unternehmen ergeben personalrelevante Maßnahmen ein Gesamtbild, wenn die Erwartungen bzw. Anforderungen an die Positionen, die Entwicklungsmaßnahmen und die Karriereschritte pro Hierarchieebene und Funktion systematisch aufeinander aufbauen. Wenn in der Planung also aufeinander abgestimmt berücksichtigt wird,

- was erwartet wird,
- was als nächstes möglich ist, sowie
- was für den nächsten Schritt entwickelt werden muss.

Die Planung kann entsprechend möglicher Karrierepfade erfolgen, die Mitarbeitern Orientierung geben, indem transparent Karrieremöglichkeiten dargelegt werden. Zudem kann eingeplant werden, wie der jeweilige Abgleich der individuellen Erwartungen an die Mitarbeiter — also die jeweiligen Soll-Profile — mit dem Ist-Profil an die Entwicklungsabteilung zurückgemeldet werden, damit entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können, um Kompetenzlücken zu schließen; dies gelingt beispielsweise durch entsprechende Formulare in den Mitarbeitergesprächen.

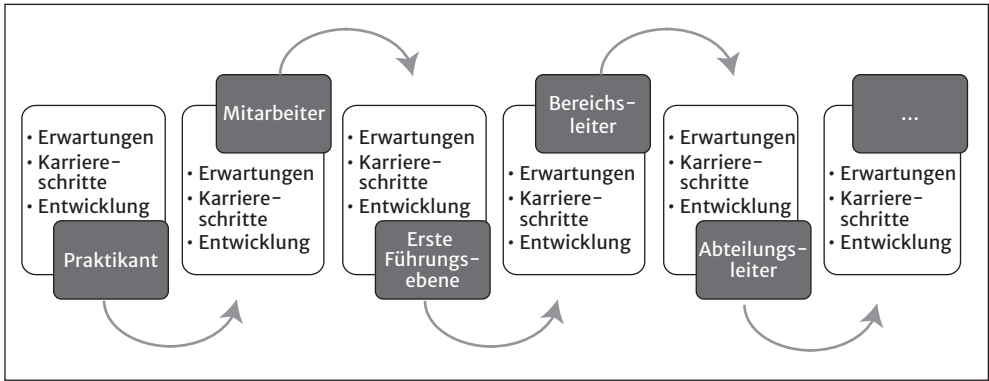


Abb. 11: TMS-gesteuerter Weg der Mitarbeiter

2.5.2 Performance Cycle aus Sicht der Führungskraft

Ein typischer Zyklus, der Entwicklung, Beurteilung, Talent-Identifikation und Nachfolgeplanung verzahnt, wird im Folgenden »Performance Cycle« genannt. Der Performance Cycle ist ein Kreislauf im TMS mit Personal-Praktiken, die periodisch ablaufen und in die Abläufe des Geschäftsjahres integriert werden. An dieser Stelle wird der Zyklus dargestellt, um zu zeigen, wie die Prozesse typischerweise geplant werden. In Kapitel C »Personal-Praktiken« werden Techniken und Vorgänge differenziert erläutert.

Die Führungskraft ist im TMS die treibende Kraft. Sie fordert Leistung, setzt Ziele, fördert, coacht und gibt Feedback; sie beurteilt die Mitarbeiter, schätzt das Potenzial ein und ist für die Entwicklung verantwortlich. Wenn sie nicht agiert, werden auch die besten HR-Instrumente nicht greifen. Eine sorgsame Planung, die die personalrelevanten Prozesse logisch miteinander verbindet, erleichtert Führungskräften die Personalarbeit. Der Zyklus zeigt, was eine Führungskraft im TMS prototypisch in ihrem Arbeitsalltag innerhalb eines Jahres an Maßnahmen durchführt (vgl. Abb. 12).

Jede Führungskraft (FK) führt Mitarbeitergespräche, in den meisten Fällen in halbjährlichem Rhythmus. Hier werden Ziele und Standards für die nächste Periode gesetzt und Anforderungen geklärt sowie die vergangene Leistung bewertet. Danach findet eine divisionale bzw. lokale Konferenz statt, in der über die Mitarbeiter gesprochen wird, auch Talentkonferenz genannt. Hierfür bereitet sich die FK vor, indem sie die Leistung, die Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeiter reflektiert. In der Talentkonferenz wird die FK ihre Ergebnisse den Kollegen der gleichen Hierarchieebene vorstellen, um gemeinsam Nachfolgeplanungen aufzustellen. Nach der Konferenz wird das Feedback aus den Ergebnissen der Konferenz an die Mitarbeiter vermittelt. Möglicherweise muss mit jenen Mitarbeitern, die eine schlechtere Leistung erbracht haben, deutlich darüber reflektiert werden, warum über eine längere Zeit die Standards nicht erfüllt wurden und ob sie eine für sie unpassende Position besetzen. Hier werden möglichst die Talente aller Mitarbeiter sowie deren passender Einsatz berücksichtigt. Jene Mitarbeiter, die überdurchschnittliche Leistung und besonderes Potenzial gezeigt haben, werden für sog. Potenzial-Reservoirs nominiert. In der Nachfolgekonferenz, die auf Corporate Level, also auf höchster Hierarchieebene, stattfindet, werden diese Personen für unter-

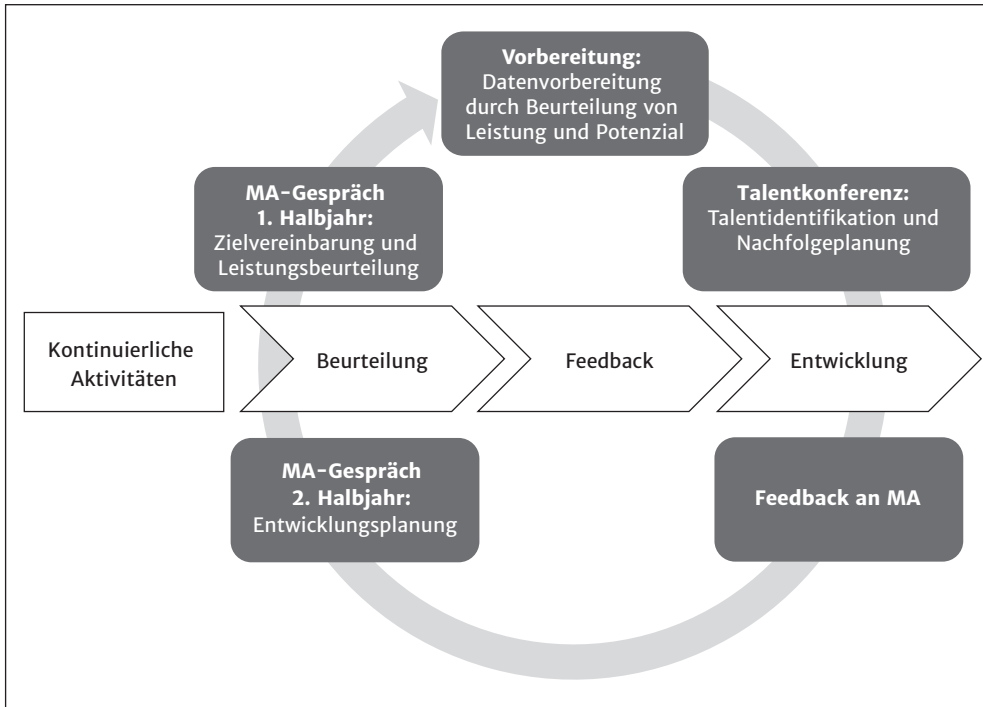


Abb. 12: Leistungsmanagementkreislauf bzw. Performance Cycle mit Personal-Praktiken aus Sicht der Führungskraft

nehmensweite Schlüsselpositionen vorgeschlagen. Dieses Prozedere gehört zur Nachfolgeplanung. Das zweite Mitarbeitergespräch findet ein halbes Jahr später statt; hier liegt der Fokus auf den konkreten Entwicklungsmaßnahmen, womit der Bereich der Entwicklung integriert wird. Kontinuierlich über das Jahr verteilt, bewertet die FK die Leistung ihrer Mitarbeiter, gibt auch informelles Feedback und entwickelt ihre Mitarbeiter weiter. Hier werden die Beurteilungs- und Entwicklungsvorgänge verknüpft.

Um die Personal-Praktiken miteinander zu verzahnen, werden typischerweise zwei Instrumente genutzt: Die Leadership-Pipeline und der Einsatz eines Kompetenzmodells. Die unternehmensweite Festlegung von Schlüsselpositionen sowie das Verfahren der Anforderungsanalyse sind ebenfalls hilfreich, um eine Basis für verschiedene Personal-Praktiken zu liefern. Diese werden im Abschnitt A.4 »Instrumente und Verfahren« (S. 50) dargestellt.

2.6 Terminierung

Die konkreten Schritte und Prozesse sollten zeitlich so geplant sein, dass die Zeitpunkte nicht mit anderen Geschäftsprozessen kollidieren und dem Geschäftsrythmus dienlich sind. Der Geschäftskalender mit den Terminen wie »Budgetplanung, Bonusplanung, Geschäftsführertreffen, Zielplanung« sollte mit dem HR-Kalender synchroni-

siert werden, d. h., dass die Personal-Prozesse wie MA-Gespräch, Nachfolgeplanungen sich an den Geschäftskalender anpassen.

2.7 Rollen und Verantwortlichkeiten

Um im Rahmen der Maßnahmenplanung die für die Zielerreichung verantwortlichen Personen festzulegen, stellt sich nicht nur die Frage, welche Aktivität von HR übernommen wird, sondern auch, welche aktive Rolle die Führungskräfte übernehmen und ob es weitere Unterstützer gibt, die aktiv eingebunden werden können. Die Einbindung kann beispielsweise innerhalb von Pilotprojekten stattfinden. Pilotierungen bieten sich an, um eine schrittweise Einführung von Prozessen zu ermöglichen. Sollen bestimmte Prozesse wie z. B. Zielvereinbarungssysteme im Mitarbeitergespräch oder die Talentidentifikationen neu eingeführt werden, werden diese in bestimmten Bereichen oder Abteilungen zunächst getestet, bevor sie unternehmensweit ausgeweitet werden. Vorteilhaft ist es, wenn sich in den einbezogenen Bereichen Befürworter des TMS im Senior- oder Linienmanagement befinden.

Zur Berücksichtigung der Rollen im Rahmen der TMS-Planung gehört auch der Betriebsrat. Die frühzeitige Beteiligung des Betriebsrates sollte eingeplant werden, ansonsten kann es zu Verzögerungen oder gar zur Blockierung der Einführung neuer Prozesse kommen.

Wichtig ist zudem, einen Ansprechpartner als Schnittstelle zwischen HR und Senior-Management oder einen Ansprechpartner zu Fragen bezüglich des Talent Management Systems für Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen zu benennen.

Externe Personengruppen sind ebenfalls einzubeziehen: Diplomanden oder Doktoranden beispielsweise können bei einer Einführung von neuen Projekten als wissenschaftliche Begleitung zur Evaluation hilfreich sein.

Zudem sollte geklärt werden, ob und mit welchen externen Beratungen gearbeitet wird und ob deutlich ist, welche Beratung in welchen Bereichen besonders erfahren ist, um die möglichst erfahrensten Berater in dem Bereich zu engagieren.

3. Festlegung der Erfolgskriterien und Indikatoren

A difference which makes no difference is no difference.<<

(William James, amerikanischer Psychologe und Philosoph, 1842-1912)

Um den Zielerreichungsgrad durch die Aktivitäten im Talent Management System zu bewerten und eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse gewährleisten zu können, ist die Evaluation¹² der Maßnahmen erforderlich. Die Quantifizierung des Kosten-

¹² Etymologisch leitet sich der Begriff Evaluation aus dem Englischen ab; das Wort »value« bedeutet hier so viel wie »Wert« oder, als Verb verwendet, »schätzen, bewerten«.

Nutzen-Verhältnisses der Maßnahmen im Talent Management System stellt aufgrund der Reziprozität der vielfältigen Einflussfaktoren eine Herausforderung dar. Soll die Wirksamkeit von TMS-Maßnahmen z. B. an einer Steigerung des Umsatzes gemessen werden, muss von multikausalen Zusammenhängen ausgegangen werden. Natürlich ist nicht nur das Talent Management System, sondern sind auch Faktoren wie die Marktlage, der Erfolg oder Misserfolg eines Produktes und weitere für den Umsatz verantwortlich.

An dieser Stelle muss betont werden, dass die Art der Evaluation bzw. Bewertung der Maßnahmen natürlich von der individuellen Situation des Unternehmens abhängt. Die Ausgangslage — die Ist-Situation — vor den TMS-Maßnahmen und die jeweiligen Ziele — die Soll-Situation — bestimmen die Wirksamkeitsindikatoren. Daher wird hier eine Auswahl verschiedenster Erfolgskriterien dargestellt, wie z. B. »stärkere Mitarbeiterbindung«, die je nach Ziel ausgewählt werden können. Um Aussagen über das Erreichen des Erfolgskriteriums machen zu können, werden sog. Key Performance Indikatoren (KPI¹³) festgelegt, die messbar sind, z. B. Vergleich der Fluktuationsrate vor der Durchführung von Maßnahmen zur Fluktuationsrate nach der Durchführung. Im Folgenden wird kurz auf verschiedene Ebenen der Evaluation eingegangen und entsprechende Kennzahlen skizziert, um dann überblicksartig in einer Tabelle Erfolgskriterien und Indikatoren für ein TMS gegenüberzustellen.

Es kann zwischen drei Arten von Bewertungsfaktoren unterschieden werden:

- **Input-Faktoren:** Wurden Instrumente angewandt? Dies kann gemessen werden an der Reaktion der Beteiligten, z. B. durch Anzahl der Anmeldungen oder Anzahl von Downloads. Auch die Häufigkeit der Anwendung der Verfahren kann in diesem Zusammenhang gemessen werden.
- **Output-Faktoren:** Haben die Instrumente entsprechende Ergebnisse geliefert? Hier kann betrachtet werden, ob die Art der Anwendung der Verfahren die gewünschten Ergebnisse geliefert hat.
- **Outcome-Faktoren:** Hat der Einsatz der Instrumente das Erreichen des Ziels bewirkt?

Input- und Output-Faktoren beziehen sich auf die Prozessevaluation. Um die Outcome-Faktoren zu bewerten, können folgende Kennzahlen genutzt werden:

- **Business Impact:** Inwieweit haben die Maßnahmen Einfluss auf die Erreichung der Geschäftsziele?
- **Return on Investment:** Inwieweit tragen die Investitionen zum Erfolg bei und inwieweit wurden Vorteile erreicht, durch die sich die Kosten der Maßnahmen amortisieren?
- **Return on Expectations:** Grad der Zielerreichung, die mit der Anwendung der Instrumente anvisiert wurde, z. B. die Lernentwicklung der Beteiligten.

13 Key Performance Indicator bezeichnet Kennzahlen, mittels derer der Erfüllungsgrad von Zielen oder Erfolgsfaktoren gemessen oder ermittelt wird.

Ob ein Talent Management System als erfolgreich zu bewerten ist und ob die damit verbundenen Kosten sich amortisiert haben, hängt mit den damit verbundenen Zielen zusammen. Ein Talent Management System, das zu einer höheren internen Stellenbesetzung führt — was zu den wichtigsten Zielen im TMS gehört (vgl. Sebald, Enneking & Woeltje, 2005), spart beispielsweise folgende Kosten der externen Rekrutierung:

- Anzeigen und Marketing,
- administrative Kosten durch Bewerbungsprozess,
- eventuell Headhunter-Kosten,
- Auswahlverfahren wie Assessment Center,
- Einarbeitungszeit im Unternehmen sowie
- den Saldo zwischen dem Gehalt des internen Mitarbeiters und dem höheren Einstiegsgehalt des externen Bewerbers.

3.1 Übersicht von Erfolgskriterien und Indikatoren

Zur Evaluation können keine generellen Kennzahlen herangezogen werden, nach denen man sich richten kann, weil die Veränderungen durch ein Talent Management System multikausal und nicht univariat¹⁴ sind. So müssen beliebig viele Annahmen getroffen werden, die angreifbar sind. Hier soll daher eine Reihe von möglichen Kriterien und korrespondierenden Indikatoren vorgestellt werden, welche je nach Ziel zur Erfolgsmessung betrachtet werden können.

	Erfolgskriterium	Indikator (Key Performance Indikator)	
<input type="checkbox"/>	Annahme der Instrumente im Talent Management System	Anzahl Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen Grad der Abstimmung der Trainingskataloge auf Kompetenzmodell (inkl. Ebenen) Anzahl Klicks auf Intranet-Seite der HR-Instrumente Anzahl Downloads der Instrumente Abwesenheitsrate der Manager in Maßnahmen wie Talentkonferenz; Anmeldungen von Managern als Beobachter in diagnostischen Verfahren (wie Management Audit)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sicherung der Nachfolgebesezung von Schlüsselpositionen	Zeit, in der Top-Potenziale oder Top-Performer auf einer Stelle/einem Job bleiben, ohne befördert oder horizontal bewegt zu werden Besetzungsquote der Vakanzen Zeit, in der Vakanzen unbesetzt bleiben Zeit, die zwischen Freierwerdung einer Position und Bemühung, diese zu besetzen, vergeht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

¹⁴ Univariat meint die Betrachtung von nur einer Variablen. Hier ist also gemeint, dass ein Talent Management System nicht nur anhand einer Kennzahl evaluiert werden kann.

	Erfolgskriterium	Indikator (Key Performance Indikator)	
<input type="checkbox"/>	Höhere Leistung der Mitarbeiter	Anzahl der positiven Feedbacks von Kunden Kundenzufriedenheitsbefragungen Veränderung der Beurteilung in Mitarbeitergesprächen; Bonusausschüttungen Anzahl Ideen, die eigeninitiativ von Mitarbeiter vorgeschlagen und umgesetzt werden Vergleich der Unternehmensergebnisse (mit oben genannter Vorsicht bei deren Interpretation) Anzahl Beförderungen bzw. Übernahme von Aufgaben mit größerer Bedeutung und Verantwortung pro Abteilung/BU im Vergleich zu Zeitpunkt vor TMS Erfolgsrate der Mitarbeiter, z. B. Kennzahlen wie Umsatz/Mitarbeiter, Gewinn/Mitarbeiter, Verkauf/Mitarbeiter, Innovationen/Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Überblick an Talenten bzw. Nachfolgern für gezielte Nachfolgeplanung	Anzahl passender Nachfolger für Schlüsselpositionen Anteil betrachteter Mitarbeiter in Talentkonferenz im Vergleich zu Gesamtmitarbeiterzahl	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kostensparnis durch Reduktion der Einstellung unpassender Teilnehmer	Zufriedenheit der Vorgesetzten nach Einstellung der Kandidaten Erhöhung der Rate der Passenden bei der Vorauswahl, gemessen an der Anzahl passender Teilnehmer im Einstellungs-Assessment-Center	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kostensparnis durch den Einsatz onlinebasierter Beurteilungsinstrumente	Vergleich der Kosten anderer Instrumente mit Online Assessments	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Anziehung talentierter Bewerber	Anzahl passender Bewerbungen im Verhältnis zur Anzahl unpassender Bewerber im Vergleich zu Zeitpunkt vor Verbesserung des Personalmarketings	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kostensparnis durch weniger externe Rekrutierung	Anzahl der Einstellung externer Kandidaten im Vergleich zu Zeitpunkten vor der Einführung von TMS Gegenüberstellung der Prozentzahl interner und externer Besetzung von Kernpositionen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Systematischer Einsatz von Entwicklungsverfahren	Teilnehmerfeedback Vorgesetztenfeedback	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Stärkere Mitarbeiterbindung	Positive Ergebnisse der Commitment- & Engagement-Analysen Fluktuationsraten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Bindung und Einsatz von Talenten	Verweildauer von Talenten im Unternehmen Menge an Entwicklungsmaßnahmen, an denen Mitarbeiter aus Potenzial-Reservoir im Vergleich zu Nicht-Talenten teilgenommen haben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	Erfolgskriterium	Indikator (Key Performance Indikator)	
<input type="checkbox"/>	Bindung und Einsatz von Talenten	Menge an Beförderungen, die Mitarbeiter aus Potenzial-Reservoir im Vergleich zu Nicht-Talenten erhalten haben Anzahl jener Mitarbeiter in Potenzial-Reservoir, die auf verantwortungsvollere Positionen gesetzt wurden, im Verhältnis zu Anzahl aller in Potenzial-Reservoir Grad der Abwanderung derjenigen, die im Potenzial-Reservoir bzw. an besonderen Entwicklungsmaßnahmen teilgenommen haben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Höhere Arbeitsplatz-zufriedenheit	Ergebnisse der Mitarbeiter- bzw. Arbeitsplatzzufriedenheitsanalysen Ergebnisse der »Great place to work«-Analyse ¹⁵ Abwesenheits- und Abwanderungsdaten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Besetzung der Schlüsselpositionen mit den passenden Mitarbeitern	Vergleich der Unternehmensergebnisse (mit oben genannter Vorsicht bei deren Interpretation) Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks Feedback der Vorgesetzten Vergleich der Ergebnisse (Verkaufszahlen etc.) und Erfolge der jeweiligen Positionen Feedback des Mitarbeiters, der die Schlüsselposition bekleidet Verminderung von burn-out-bedingten Krankheitsfällen im Unternehmen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Höhere Anzahl von Top-Performern und Top-Potenzialen im Unternehmen	Anzahl erfolgreicher Beförderungen Prozentzahlen in Talentkonferenz zu den entsprechenden Kategorien Langzeitvergleich von Kennzahlen wie Umsatz/Mitarbeiter, Gewinn/Mitarbeiter, Verkauf/Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Einheitliche Nutzung des Kompetenzmodells in allen Regionen und Abteilungen/Funktionen	Reduktion von Koordinationskosten zwischen Bereichen und Ländern durch verminderte Anzahl an Absprachen, vereinfachte Prozesse bei Rotationen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Effizienz und Effektivität der Trainingsmaßnahmen	Qualifikationsstruktur (Anzahl Mitarbeiter mit einer bestimmten Qualifikation im Verhältnis zur Gesamtzahl Mitarbeiter) Weiterbildungszeit je Mitarbeiter (Gesamtzahl Weiterbildungstage/Gesamtzahl der Mitarbeiter) Investition in Entwicklungsmaßnahmen Vergleich mit Wettbewerbern	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

15 Das Great Place to Work Institut beschäftigt sich mit der Attraktivität der Arbeitgeber. Es erstellt jedes Jahr eine Liste der Unternehmen, die für die Mitarbeiter einen ausgezeichneten Arbeitsplatz darstellen. Auf die Kriterien wird in Kapitel C. eingegangen.

	Erfolgskriterium	Indikator (Key Performance Indikator)	
<input type="checkbox"/>	Effizienz und Effektivität der Trainingsmaßnahmen	Learner Survey Daten ¹⁶ Bewertung von Vorgesetzten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Identifikation und Reduktion von Besetzungsrisiken durch verbesserte Vorhersage	Ergebnisse der Validierungs-Studien (z. B. unter Begleitung durch wissenschaftliche Arbeit wie Master- oder Diplomarbeit) Anzahl der Besetzung der Schlüsselpositionen mit internen Mitarbeitern Zeit, die zwischen Freierwerb und Besetzung von Schlüsselposition vergeht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Abstimmung der Unternehmensstrategie auf HR-Instrumente	Feedback vom Top-Management	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Je nach Geschäftsziel: Veränderung der Servicekultur, erfolgreiche Kulturveränderung nach einem Merger ¹⁷ , Ausweitung nach Asien u. a.	Z. B. Kundenfeedback, Kulturerhebungen ¹⁸ , Anzahl der Abwanderungen, Anzahl rekrutierter Mitarbeiter für neue Märkte	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Geminderte Fluktuation	Messung der Fluktuation	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attraktivität des Unternehmens	Ergebnisse der Great-place-to-work-Analyse Anzahl der Bewerbungen auf Stellenausschreibung (Bewerberquote) Anzahl der Initiativbewerbungen Anzahl Bewerber für Personalmarketing-Events (wie Kennenlern-Workshops, Kennenlernwochenenden, Vorstellungen in Hochschulen) Fluktuationsrate	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Bereitschaft der Führungskräfte, Mitarbeiter durch Coaching und Feedback zu entwickeln und differenziert das leistungsrelevante Verhalten zu beurteilen	Feedback von Mitarbeitern, ob ihnen Rückmeldung gegeben wurde Anzahl Feedbacks, die zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter stattfanden Zeit, die zwischen Feedbacks liegt, bzw. Zeit, die zwischen Abschluss eines Projektes und Feedback liegt Prozentzahl ausgefüllter Entwicklungspläne	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

16 »Learner Surveys« sind Befragungen von Lernenden, die Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen. Dazu gehören auch Personalentwicklungsmaßnahmen wie Seminare und Trainings.

17 Merger bezeichnet die Zusammenführung von Unternehmen, oft durch Kauf, Eigentümerwechsel oder Übernahme.

18 Erhebungen zur Unternehmenskultur werden oftmals mit anonymen Befragungen per Fragebogen abgewickelt, da dies die kostengünstigste Variante ist. Aufwändiger, qualitativ ertragreicher aber meist auch auf eine kleinere Teilnehmerzahl begrenzt sind Verfahren wie z. B. Workshops, persönliche Interviews, die z. B. in Form von Kulturaudits verschiedener Beratungen angeboten werden.

	Erfolgskriterium	Indikator (Key Performance Indikator)	
<input type="checkbox"/>	Bereitschaft der Führungskräfte, Mitarbeiter durch Coaching und Feedback zu entwickeln und differenziert das leistungsrelevante Verhalten zu beurteilen	Gegenüberstellung der Ergebnisse der Talentkonferenz über Jahre, wie differenziert findet Beurteilung statt, wie viel Prozent der Mitarbeiter in welche Performance-Potenzial-Kategorie fallen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aufgeben von Silo-Denken ¹⁹	Bewegung von Top-Potenzialen und Top-Performern innerhalb des Unternehmens durch Rotation oder Auslandsaufenthalte Prozentzahl der beförderten Talente im Potenzial-Reservoir nach 24 Monaten bzw. durchschnittliche Verweildauer von Talenten im Potenzial-Reservoir	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Individuelle Entwicklung aller Mitarbeiter	Anzahl Entwicklungspläne im Verhältnis zu Gesamtzahl der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Verbesserung der Feedbackkultur und Arbeitsatmosphäre	Messung einer »guten Führungskultur« durch Darlegung eines Gesamtreports von 360-Grad-Feedback-Ergebnissen über bestimmte Mitarbeitergruppen (z. B. Hierarchieebenen) hinweg (die dennoch anonym bleiben) Ergebnisse der Great place to work- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse Erhebung der Firmenkultur durch Fragebögen Anzahl Teilnehmer bei Firmenevents Angabe von Gründen bei der Kündigung von Top-Performern oder Top-Potenzialen Veränderung der Verteilung der Top-Performer und Top-Potenziale je Einheit/Division/Team; zu sehen in Talentkonferenz	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Tab. 3: Kriterien und Indikatoren zur Evaluation des Erfolgs eines Talent Management Systems

¹⁹ Silo-Denken beschreibt engstirniges Denken und die Haltung von Mitarbeitern, in ihrem Geschäftsfeld bzw. Bereich zu denken und den Rest des Unternehmens bzw. Umfeldes auszublenden.

3.2 Durchführung der Evaluation und Festlegung der Reviews

Anhand der Auswahl der geeigneten Erfolgskriterien und der KPI lassen sich in Anlehnung an die Balanced Scorecard (BSC)²⁰ von Kaplan & Norton (1994) die Ergebnisse der Aktivitäten im Rahmen des TMS übersichtlich messen, steuern und dokumentieren. Die BSC wurde ursprünglich dafür eingesetzt, nicht nur die Finanzperspektive, sondern auch qualitative, sog. »weiche« Faktoren zu betrachten, die sich langfristig auf die finanzielle Perspektive auswirken werden. Im TMS können statt der Perspektiven die Bereiche des TMS, z. B. »Bindung« oder »Rekrutierung« mit Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen hinterlegt werden (s. Abb. 13). Idealerweise beeinflussen sich die Kennzahlen untereinander, z. B. kann die Erhöhung der Teilnehmerzahlen in Entwicklungsprogrammen einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und damit auf die Bindung haben. Auf Basis der Scorecard sind Zielanpassungen oder Maßnahmenmodifikationen ableitbar. Die BSC gibt einen Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität des TMS.

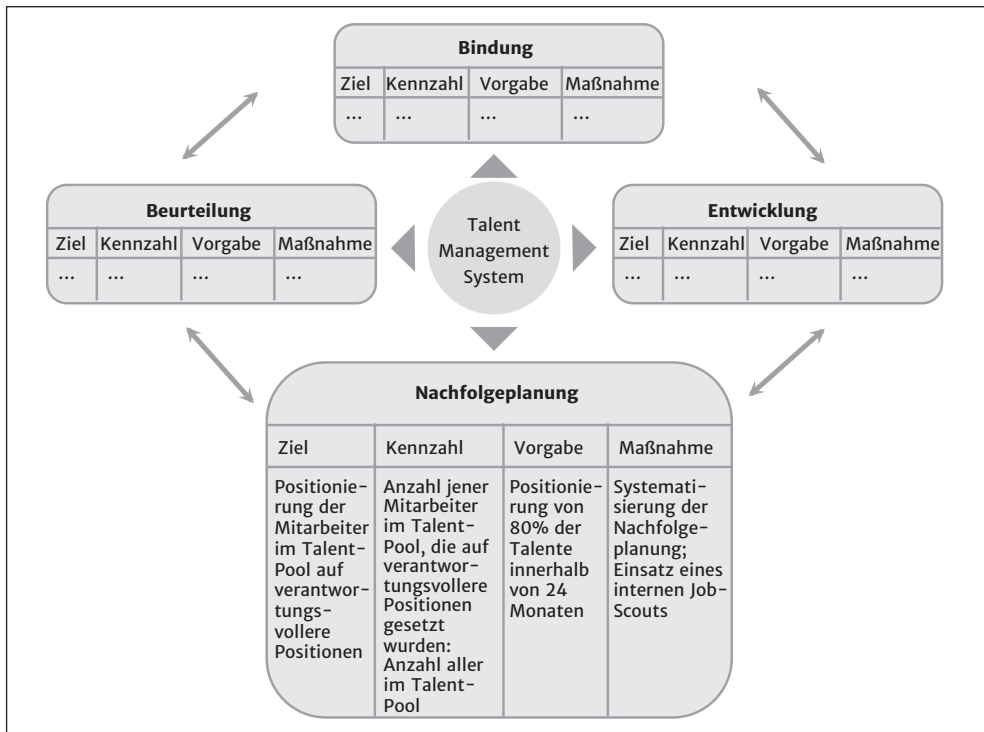


Abb. 13: Balanced Scorecard mit dem Beispiel der Nachfolgeplanung

20 Übersetzt heißt Balanced Scorecard ausbalancierte Kennzahlentafel (Vahs & Schäfer-Kunz, 2007), da eine umfassende Sicht auf verschiedene Perspektiven angestrebt wird, um ein ausgewogenes Bild der Zielerreichung zu erhalten; so vereint eine BSC die Kunden-, Finanz-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive; es sind auch andere Perspektiven möglich, z. B. Lieferanten, je nachdem, welche Stakeholder für das Unternehmen relevant sind.

Die Durchführung der Evaluation wird in manchen Unternehmen mit wissenschaftlicher Begleitung durch Studenten, die ihre Bachelor- oder Diplomarbeit darüber schreiben, unterstützt. Um eine kontinuierliche Bewertung im Sinne eines Reviews zu etablieren, bieten sich Personalkonferenzen innerhalb des Prozesses der Nachfolgeplanung (s. Kapitel C. »Personal-Praktiken«) an. Hier beraten das Senior-Management bzw. der Vorstand gemeinsam mit HR und den vereinzelt Vorgesetzten die Nachfolge und gegebenenfalls über Modifikationen der Talent Management Strategie. Die Evaluationsdaten können hier unterstützend eingesetzt werden. Es sollte auf jeden Fall im Sinne der Qualitätssicherung festgehalten werden, wo und wann die Ergebnisse präsentiert und diskutiert werden und wie entsprechend Konsequenzen aus der Evaluation gezogen werden.

4. Instrumente und Verfahren

4.1 Schlüsselpositionskriterien

Unter Schlüsselpositionen werden jene verstanden, die einen direkten Einfluss auf die Umsetzung der Geschäftsstrategie haben. Die Kriterien zur Identifikation von Schlüsselpositionen werden in Tabelle 4 erläutert:

Kriterien	Entsprechende Fragen
Strategische Relevanz	Wird ein direkter Mehrwert für das Unternehmen geschaffen? Inwieweit würden bei Nichtbesetzung strategische Ziele — bezogen auf den Markt, auf die Kunden oder Produkte — beeinträchtigt? Würde eine Nicht-Besetzung schon kurzfristig zu Behinderungen des Geschäfts führen?
Finanzielle Relevanz	Wie wichtig ist die Position zur Steigerung/Erhaltung finanzieller Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Profitabilität? Würde eine Nicht-Besetzung schon kurzfristig zu Kosten oder Umsatzausfällen führen? Würden bei Nicht-Besetzung andere finanzielle Risiken eingegangen?
Komplexität innerhalb des Unternehmens	Inwieweit ist der Positionsinhaber mit hoher Komplexität konfrontiert wie Anzahl BUs, Prozesse, Länder, Produkte, Kundengruppen?
Vernetzung mit Stakeholdern	Inwieweit pflegt der Positionsinhaber Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, externen Agenturen u. a.? Wie viele Beziehungen sind es? Sind die Beziehungen international? Wie unersetzbar sind diese?
Schwierigkeit der Nachbesetzung	Sind mit der Positionsbesetzung hohe fachliche Anforderungen, Qualifikationen oder Spezialisierungen verbunden? Sind besonders selten ausgeprägte Kompetenzen erforderlich? Ist die Nachbesetzung aufgrund gesetzlicher Bestimmungen erschwert?

Tab. 4: Schlüsselpositionskriterien