

Zehn Jahre Talent Management: Ein Spagat zwischen theoretischen Ansprüchen und praktischer Umsetzung

Wolfgang Jäger und Peter Körner

1 Zehn Jahre Talent Management – was bleibt?

Ist Talent Management im modernen Personalmanagement angekommen und prägt mit der Fokussierung von Rekrutierung über Evaluation und Entwicklung bis hin zum Retention Management die personalwirtschaftlichen Kernprozesse maßgeblich? Gerne würden die Autoren dies bejahen, bezeugen doch auch aktuelle Studien die Bedeutsamkeit von Talent Management. Talent Management ist unter den Top 2 angekommen, so eine Studie der Boston Consulting Group, die 1.000 internationale Führungskräfte zu den größten Herausforderungen ihres Unternehmens befragte (BCG 2014). Allerdings stimmten nur 18 Prozent der Befragten zu, dass Talent Management gut im eigenen Unternehmen verankert ist. Es hapert vor allem gewaltig zwischen den theoretischen Ansprüchen und der praktischen Umsetzung.

Doch die praktische Umsetzung von Talent Management gilt es in den Griff zu bekommen, da zukünftig der demografische, technische und organisatorische Wandel das Personalmanagement noch mehr als bisher vor sich hertreiben wird. Die Suche nach qualifiziertem Personal ist längst kein Luxusproblem mehr von erfolgsverwöhnten Branchen oder boomenden Regionen. Bis 2025 sinkt die Zahl der Arbeitnehmer unter 45 Jahren um fast fünf Millionen, gleichzeitig wird die Gruppe der älteren Erwerbstätigen um 1,4 Millionen steigen, so die Bundesagentur für Arbeit (BA 2011). In einigen der östlichen Bundesländer wird sich die Zahl junger Erwerbstätiger schon in den nächsten vier Jahren halbieren. Je nach Berufsgruppe – ob MINT-Kräfte oder im Gesundheits- und Pflegebereich – fallen die Prognosen für alle Bundesländer unterschiedlich drastisch aus. Bereits aktuell müssen nach Berechnungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) Köln 111 Berufe zu den Engpassberufen gezählt werden. Das heißt, Arbeitgeber spüren in diesen Arbeitsfeldern schon deutlich den Fachkräftemangel.

Der Sammelbegriff für die düsteren Aussichten heißt: demografischer Wandel. Unangekündigt ist diese Entwicklung nicht gekommen. Demoskopien, Altersforscher, Versicherungen, Wirtschaftsverbände und die Politik prognostizieren seit Jahren das Kippen der Alterspyramide. Auch Beratungsunternehmen warnen frühzeitig. Der von McKinsey-Direktor Ed Michels im Jahr 1997 formulierte »War for Talents« sorgt für anhaltende Unruhe in den Unternehmen. Seither stehen die Recruiting-Strategien unter Vorstandsbeobachtung und mehrmals

jährlich auf dem Prüfstand. Dringend gesucht sind Ideen und Methoden, mit denen es gelingt, den drohenden Verteilungswettbewerb um die Ressource Personal zu gewinnen.

Ungeachtet der demografischen Entwicklung und den damit einhergehenden Herausforderungen für das Talent Management – insbesondere für eine ausreichend gefüllte Talent Pipeline – sieht sich das Talent Management noch einigen weiteren, sehr großen Herausforderungen gegenüber. Die meisten Unternehmen und Branchen stehen vor dem Übergang in die »digitale Wirtschaft«. Dieser Transformationsprozess verändert nicht nur die grundlegenden Geschäftsmodelle, sondern auch die Art und die Anforderungen an die Arbeit, also »wie« und »wo« in den Organisationen gearbeitet wird und welche Qualifikationen benötigt werden, um den veränderten Anforderungen zu entsprechen. Ein umfassendes Talent Management muss sich diesen Herausforderungen stellen und sie in seiner Strategie berücksichtigen.

Die wichtigsten Herausforderungen vor dem Hintergrund des technisch-organisatorischen Wandels sind:

- Die Automatisierung und Vernetzung von Produktionsprozessen (Industrie 4.0) und der Verwaltung schreiten weiter voran. Die Digitalisierung erreicht mittlerweile auch Arbeitsprozesse in neuen Bereichen.
- Die Globalisierung der Absatz- sowie auch der Arbeitsmärkte nimmt zu. Die globale Arbeitsteilung ist nicht nur auf die repetitiven Tätigkeiten beschränkt.
- Kollaboration, Open Innovation, Crowdsourcing sind die Schlagworte einer »offeneren«, vernetzten Unternehmensführung gepaart mit einem Zuwachs an Komplexität und Unsicherheit (Enterprise 2.0).

2 Wer gilt als Talent?

Noch immer muss sich Talent Management mit der Frage auseinandersetzen: Wer zählt als Talent? Wenn wir also unter Talent Management das Gesamtpaket aus Recruiting, Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbindung verstehen, stellt sich die Frage: Wen gilt es zu managen? Jeden Mitarbeiter? Jeden Hochschulabsolventen? Nur Berufseinsteiger von den Business Schools und von Universitäten mit Exzellenz-Siegel? Was ist mit den Jahrgangsbesten der Berufsakademien? Oder zählen nur die Überflieger mit Prädikatsexamen, Auslandserfahrung und sozialem Engagement? Wo soll die Grenze gezogen werden, wenn Nachwuchskräfte mit einigen Jahren Berufserfahrung schon als Talente gelten?

Kann es sich ein Personalmanagement leisten, angesichts der heute schon spürbaren Knappheit an Bewerbern eine Grenze zwischen Talenten und Nicht-Talenten zu ziehen? Wie sind letztere definiert? Und wie werden diese betreut?

Es spricht einiges dafür, das »Talent fürs Talent« nicht von vornherein jedem und jeder abzusprechen ist. Kein Unternehmen stellt absolut talentfreie Bewerber ein. Ziel einer HR-Strategie ist es, exzellente Mitarbeiter zu finden, zu binden und ihnen Entwicklungschancen zu geben, damit sie noch exzellenter werden. In jedem Anforderungsprofil ist Talent für die Arbeitsaufgabe eine ungeschriebene Grundvoraussetzung, ob man es nun besonders herausstreicht oder nicht: Ohne geht es gar nicht. Nachweislich talentfreie Zeitgenossen kommen nur noch in peinlichen TV-Wettbewerben vor.

Die Prämisse, dass jeder Mitarbeiter Talent hat und folglich ein Talent darstellt, ist allerdings nicht frei von Nebenwirkungen. Die Folge wäre: gleiches Recht für alle. Auf diesem Weg wird dem Gießkannenprinzip bei der Vergabe von Trainingseinheiten aller Art eine Lanze gebrochen. Dagegen aber sprechen nicht nur die Kosten, sondern auch die Erfahrung: Keineswegs alle Mitarbeiter und Berufseinsteiger erfüllen die in sie gesetzten Erwartungen – trotz hoher Investitionen der Unternehmen in ihre Ausbildung.

2.1 Talente auf Hebelpositionen

»Do we know where our pivotal talent is in the organization?« Diese Frage stellt der amerikanische Berater John W. Boudreau in seinem Bestseller »Beyond HR: The New Science of Human Capital« (2007). Auf diese Grundsatzfrage sollte jeder Arbeitgeber eine Antwort geben können. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil würden Unternehmen dann erringen, wenn sie es schafften, die »überlebenswichtigen« Talente zu selektieren. Oberstes Gebot sei folglich, zielgenau in dieses Talent zu investieren. Boudreau bedauert, dass Unternehmen angesichts von »Money« und »Technology« rigorose, logische Entscheidungen treffen und bei der Suche nach erfolgsrelevanten Talenten oftmals blind seien. Folgt man ihm in diesem Punkt, dann ist die Frage nach der Definition von Talent ganz pragmatisch beantwortet: Talente sind überdurchschnittlich leistungsstarke Mitarbeiter, die überdies schwer zu ersetzen sind.

Talent Management so verstanden, verfügt über strategische Qualität. Es zielt darauf ab, Besetzungsgpässe an kritischen Hebeln zu erkennen und zu beheben. Dabei geht es nicht allein um den Führungsnachwuchs. Riskant für das Business kann es ebenso sein, wenn ein Entwickler mit Gespür für aufkommende Kundenbedürfnisse fehlt, ein hartnäckiger Big Deal Manager im Vertrieb, der Controller mit Weitsicht im Bereich Finance oder wenn es allgemein an Top-Level-Projektleitern mangelt.

In jedem Unternehmen gibt es nur eine begrenzte Zahl solcher Positionen mit Hebelwirkung. Umso gefährlicher ist es, wenn diese Positionen suboptimal besetzt sind. Damit riskiert das Unternehmen Einbrüche im Ergebnis und produziert einen Wachstumsstau. Talent Management muss deshalb darauf abzielen, vor allem

die Positionen mit Hebelwirkung zu identifizieren sowie vorausschauend und zielgerichtet diejenigen Mitarbeiter zu fördern, deren Entwicklungs- und Einsatzpotenzial für die avisierte Aufgabe hoch genug erscheint. Im dritten Schritt sollten die Arbeitsbedingungen für die gewonnenen Talente so gestaltet werden, dass sie im Unternehmen bleiben. Die Aufgabe heißt Bindungsmanagement.

2.2 Fehlbesetzungen vermeiden

Es können nur die Talente gemanagt werden, die vorhanden sind. Diese Tatsache führt zum Hauptproblem des Recruitings: Wie lässt sich die Fehlerquote bei Besetzungen möglichst gering halten? In der Sprache des Business: Wie vermeidet man unrentable Investitionen?

Auf der Suche nach einem Alleinstellungsmerkmal beim Talent Management rät Boudreau (2007, o.S.), folgende Grundsatzfragen zu stellen:

- »Where do our talent and organizational systems need to be different from competitors', and why?«
- »Where should we spend more on pivotal talent programs and practices than our competitors, and why?«

Im Sinne der langfristig orientierten Personalplanung ist zu ergänzen:

- Welche Talente haben wir bisher gesucht und welche benötigen wir in Zukunft?
- Wodurch genau zeichnen sich unsere positiv entwickelten Neueinstellungen aus?
- An wem oder woran liegt es, wenn sich ein mit viel Hoffnung eingestelltes Talent nach einem, zwei oder mehr Jahren doch nicht als talentwürdig erweist?

Ein Beispiel aus einem deutschen Industriekonzern macht die Problematik deutlich: Das Unternehmen überprüfte, wie sich die 120 Trainees, die in den letzten Jahren eingestellt wurden, entwickelten. Immerhin hatte sich jeder von ihnen gegen Hunderte anderer Kandidaten durchsetzen müssen, um einen der begehrten Plätze zu besetzen. Das Ergebnis war enttäuschend: Von den 120 mit vielen Vorschusslorbeeren bedachten Hoffnungsträgern hatten es weniger als 15 Prozent geschafft, zum Executive aufzusteigen. Das war eine erschreckend niedrige Erfolgsquote, so lautet das interne Fazit. War man auf Bluffer hereingefallen? Hatte die Personalentwicklung schlecht gearbeitet? Oder gehörten die Standards des hauseigenen Auswahlverfahrens gründlich überdacht?

Bis zu diesem alarmierenden Befund galten im Konzern die branchenübergreifend üblichen und daher selten hinterfragten Einstellungskriterien. In die engere Auswahl kamen Kandidaten mit Einser-Abitur und Top-Abschluss von einer Spitzen-Universität, die im Ausland studiert hatten, wenigstens zwei Fremdsprachen beherrschten, zwei bis drei Praktika in angesehenen Unternehmen absolviert hatten, ein »gutes« Elternhaus vorweisen konnten und die sich möglichst

schon zu Schulzeiten sozial engagiert hatten. Aus solchem Stoff, dies wird seit Jahren stillschweigend angenommen, sind zukünftige Führungspersönlichkeiten schließlich gemacht.

Doch wie konnte es passieren, dass aus einem ansehnlichen Pool mit vielerprechenden Bewerbern nur ein Bruchteil der Kandidaten die in sie gesetzten Erwartungen erfüllte? Wurde das falsche Raster angelegt und wurden deshalb nichtgeeignete Personen identifiziert? Warum waren die Kandidaten nicht mehr heiß auf den Aufstieg? Führten die geltenden Einstellungskriterien womöglich zwangsläufig in die falsche Richtung?

2.3 Begabt, doch ohne Biss

Es spricht vieles für diese These. Viele der nach außen das herrschende Ideal verkörpernden Kandidaten kommen aus einer Welt, die sich nie über Gebühr für ihren Erfolg anstrengen mussten. Typischerweise ist der Einheits-Goldfisch in einem sorgenfreien Elternhaus aufgewachsen, in einer ihn umhiegenden Familie mit Immobilienbesitz, Geld und Beziehungen. Viele dieser jungen Menschen mussten niemals lernen, für sich, für einen anderen Menschen oder für eine Sache hart zu kämpfen. Von jung auf haben sie Beachtung erfahren und Anerkennung allein schon für ihr »(Da-)Sein« eingeheimst. Groß geworden sind sie mit der festen Gewissheit, dass ihnen die Welt offensteht und sie alle Ziele erreichen können. Wenn sie trotz alledem eine Mathematiklausur zu vermessen drohten, bezahlten die Eltern die rettenden Privatstunden; wenn die Konversation des Zöglings auf Französisch hakte, wurde er während der Sommerferien zu einem Sprachkurs nach Bordeaux entsandt. Und wenn der von der Universität geforderte Notendurchschnitt doch verfehlt wurde, dann wichen die angehenden Akademiker eben zunächst auf eine Universität in Österreich oder Ungarn aus.

Kinder von Akademikern gelten nicht nur bei den eigenen Eltern, sondern auch bei Lehrern von vornherein als intelligenter; sie bekommen – nach dem Gesetz der Self-Fulfilling Prophecy – die besseren Schulnoten. Untersuchungen der OECD machten wiederholt den Zusammenhang zwischen familiärer Herkunft und dem Bildungserfolg in Deutschland deutlich. Der Nachwuchs aus den gesellschaftlich, bildungsmäßig und finanziell schlechter gestellten Schichten legt weit seltener das Abitur ab, als der aus der oberen Mittel- und der Oberschicht; er ist an Hoch- und Fachschulen stark unterrepräsentiert.

Für diejenigen, die es mit dem Emblem »High Potential« am Blazer in die Förderkreise der Unternehmen geschafft haben, ist der Platz auf dem Sprungbrett eine Selbstverständlichkeit. Äußerlich und innerlich fühlen sie sich als Elite, die sie ja auch sind. Dann freilich ist die Gefahr groß, dass sich ein solches »Talent« entsprechend elitär verhält. Wer sich nie über nachhaltige Ablehnung hinwegsetzen musste, wer keine Niederlagen erlebt und überlebt hat, wird kaum

Frustrationstoleranz entwickeln und strategisches Geschick im Umgang mit Widerständen entwickeln können. Das aber sind auf dem Karriere- wie auf dem Lebensweg unerlässliche Stärken. Sie zeichnen nicht immer den Sieger aus, aber immer den Gewinner.

High Potentials wissen, dass sie umworben sind, und sie richten sich bewusst oder unbewusst in der Rolle des Nachgefragten ein. Sie empfinden Hindernisse und Blockaden selten als Herausforderung, sondern als unliebsame Störung ihres Vorkommens. Scheitern ist bei ihrer Selbstwahrnehmung nicht vorgesehen. Deshalb scheitern sie auch nie, sondern gehen nur zu einer neuen Herausforderung über. Wenn es dann doch einmal schief läuft und sie unterhalb der in sie gestellten Erwartungen bleiben, dann sind diese Talente mit einem selbst auferlegten Karriereanspruch überfordert. Dann schaffen eben nur 15 von 120 den Aufstieg.

Nicht jeder Goldfisch behält seine glänzenden Schuppen, und nicht jeder High Potential rechtfertigt seinen Ruf als Talent. Die Recruiter müssen sich von der uniformen Auswahl nach Auftritt und Ausstattung des Lebenslaufs verabschieden. Echte Talente aufzuspüren, ist keine leichte Aufgabe.

3 Nicht die Menge, sondern die Trefferquote erhöhen

Bis vor einigen Jahren führte die Karriere eines überdurchschnittlich begabten Berufseinsteigers schnurgerade in den Führungskader der Linie. Erst dort trennte sich die Spreu vom Weizen. Heute sind die Entwicklungspipelines viel breiter und vielfältiger: Sie führen von Nachwuchskräften über Professionals bis zu Managern. Oder zu Fachexperten. Oder erst zu Fachexperten und dann ins Management. Oder schnell in die Linienverantwortung und dann mit sehr langer Weildauer dort selbst auf eine Beraterposition. Der singuläre Kaminaufstieg von einst ist einer Vielzahl von Aufstiegswegen gewichen, weil das Talent Management der Individualität der Kandidaten Rechnung trägt. Und weil sich das Personalmanagement die Optionen offen halten will, zu einem späteren Zeitpunkt Talent neu zu definieren.

Echtes Talent rankt sich aber stets um den gleichen Kern – bestehend aus Fachwissen, Employability und Persönlichkeit. Perspektivisch darf keiner dieser Bausteine einen Mangel aufweisen. In der Rückschau schon. Um einen Sitz im Vorstand eines großen Industriekonzerns angeboten zu bekommen, musste man in den 1960er Jahren nicht einmal die Hochschulreife vorweisen. In den 1980er Jahren geriet der Universitätsabschluss zur Pflicht. Heute liegen die Mindestvoraussetzungen für »Talente« weit höher, doch die Wahrscheinlichkeit ihres Erfolges hat sich nicht in gleichem Maße erhöht.

Wir sollten uns davon freimachen, formale Bildungs- und Ausbildungskriterien zum wesentlichen Maßstab des Gütesiegels »Talent« zu machen. Auch wenn die

Mehrheit der Unternehmen nach diesen Prinzipien agiert, so ist es dennoch nicht richtig.

Unsere Gesellschaft muss auf Unsicherheit, andauernde Veränderungen, Brüche und bisher ungewohnte Dynamik reagieren. Vor diesen Herausforderungen steht auch die Wirtschaft, und sie sollten beim Recruiting berücksichtigt werden. Wer den Daumen über den Bewerbern hebt oder senkt, darf nicht den eigenen Weg zum Maßstab machen. Eine Personalauswahl, die sich an der persönlichen Bildungsbiographie orientiert, reproduziert Klone. »Pinguine stellen Pinguine ein«, lautet die Kritik an solchem Vorgehen.

Es wäre schon viel gewonnen, wenn sich Talent Management nur auf solche Bewerber konzentriert, deren Potenzial verspricht, zum zukünftigen Weg des Unternehmens zu passen. Recruiting ist nicht schon dadurch erfolgreich, dass es dem Business möglichst viele, die formalen Kriterien erfüllende Kandidaten anbieten kann. Auch wenn die Fachbereiche dies noch immer so sehen: Es geht nicht um Quantität, sondern um Qualität. Das oberste Ziel des Talent Management lautet, den operativen Einheiten Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, die mitdenken und mitgestalten wollen.

4 Talent erkannt – was dann?

Sind jetzt die Talente an Bord, müssen diese entwickelt und gehalten werden. Letztendlich läuft es auf eine Dreierbeziehung zwischen der Personalfunktion, der Linienfunktion und dem Talent selbst hinaus. Dabei sollte zunächst die nicht einfach zu beantwortende Frage nach dem Prozess-Owner geklärt werden.

Wer ist der erste Talent Manager im Unternehmen: die Führungskraft oder der Personaler? Ähnlich wie im Profisport – wo gutes Talent Management durchaus Benchmarks setzt – gibt es unterschiedliche Erfolgsstrategien in der Arbeitsteilung zwischen einem Trainer/Coach und einem Manager. Die unmittelbare Talententwicklung, -beurteilung und -bindung obliegt dem Trainer, das heißt der Führungskraft. Für die grundlegende – sich an den strategischen Zielen orientierende – Zusammenstellung der Mannschaft übernimmt regelmäßig der Manager, also der Personaler, die Verantwortung. Trainer und Manager werden in ihrer Arbeit unterstützt von einem Stab aus Spezialisten für bestimmte Teilfunktionen des Talent Management.

Im Unterschied zum Profi-Sport sind die Führungskräfte als Trainer/Coaches nicht den (Personal-)Managern hierarchisch unterstellt. Beide müssen ihre Talent Management Performance gegenüber ihren jeweiligen Vorgesetzten bzw. der Unternehmensleitung/dem Vorstand rechtfertigen. Die Mitarbeiter als Talente sind im Talent-Management-Prozess mehr Objekt als Subjekt. Aber auch hier gilt: Mitarbeiter müssen für sich auch die Rolle der Selbstentwickler besetzen.

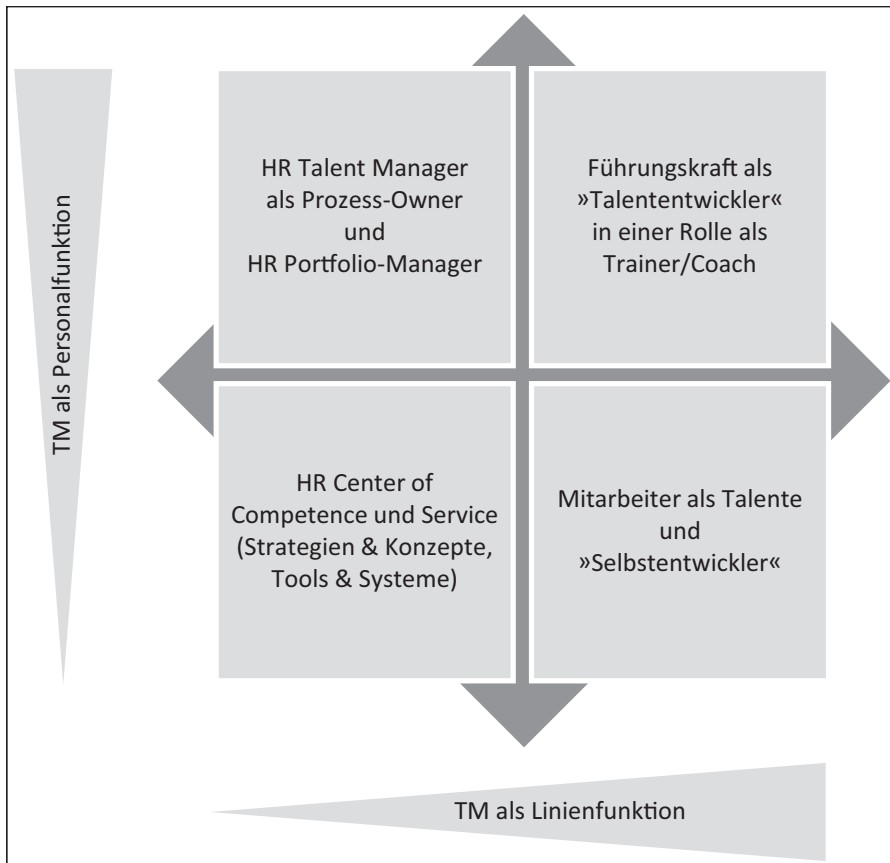


Abb. 1: Verschiedene Rollen und Funktionen im Talent Management

Innerhalb der Personalorganisation sind die Rollen idealerweise klar: Der HR Talent Manager ist Prozess-Owner und verantwortet gemäß seiner organisatorischen Rolle für bestimmte Zielgruppen und/oder Bereiche den gesamten Talent-Management-Prozess, das heißt, von der Beschaffung über die Entwicklung, Beurteilung und Bindung. Er ist »oberster« Manager »seines« Mitarbeiterportfolios im Sinne eines Human Capital- oder Human Asset Management (Jäger 2002). Verwandte Rollen in der Praxis findet man auch unter den Begriffen »Talent Broker« oder »Talent-Lotse«.

Seinen strategischen Rahmen findet der HR Talent Manager in der grundlegenden Personalstrategie in Kombination und Abstimmung mit den operativen Bereichsstrategien der einzelnen Geschäftsfelder und dem daraus abgeleiteten internen und externen Personalbedarf. Unterstützung bekommt er durch die HR-Strategie und Governance sowie HR-Servicefunktionen. Center of Competence für Personalmarketing und Personalentwicklung oder Vergütungsfragen liefern Strategien und Konzepte für das Talent Management; die HR-IT-Services stellen