

Martina Kahl

Modernes Talent-Management

**Wegweiser zum Aufbau eines
Talent-Management-Systems**



Diplomica Verlag

Martina Kahl

Modernes Talent-Management: Wegweiser zum Aufbau eines Talent-Management-Systems

ISBN: 978-3-8428-1502-5

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2012

Danksagung

Mein besonderer Dank richtet sich an Frau Heike Schierz, Inhaberin von Talentwirtschaft Krause & Partner, Odenthal, die mir ausgewählte Präsentationsunterlagen zur Verfügung stellte, sich in einem persönlichen Interview viel Zeit für meine Fragen nahm und mir mit Anregungen behilflich war. Ebenso richtet sich mein Dank an Herrn Ulrich Orlik Prokurist der Stadtwerke Essen AG. Er hatte immer ein offenes Ohr für mich und stand mir mit wertvollen Hinweisen zur Seite.

Martina Kahl

Essen, im Oktober 2010

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	I
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel.....	2
1.3 Vorgehensweise.....	3
2 Begriffserklärungen	4
2.1 Definition Talent	4
2.2 Definition Talent-Management.....	6
2.3 Definition Talent-Management-System.....	9
3 Gründe für die zunehmende Relevanz von Talent-Management	9
3.1 Auswirkungen der demografischen Entwicklung und der Globalisierungsdynamik	9
3.2 Erwartungen von Talenten an ihre Arbeitgeber	14
3.3 Ökonomische Bedeutung von Talent-Management-Systemen	16
4 Voraussetzungen für den Erfolg eines Talent-Management-Systems	19
4.1 Business-Kontext	19
4.1.1 Richtungsweisende Unternehmensstrategie.....	20
4.1.2 Verankerung in der Unternehmenskultur	21
4.1.3 Auswirkungen von Organisationsstruktur und Prozessen	23

4.2	Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten.....	25
4.2.1	Top-Management bzw. Unternehmensleitung	26
4.2.2	Personalmanagement.....	27
4.2.3	Führungskraft bzw. Linienmanager.....	28
4.2.4	Talent	30
5	Komponenten eines Talent-Management-Systems.....	31
5.1	Bedeutung eines Kompetenzmodells im Talent-Management	32
5.1.1	Definition Kompetenz und Kompetenz-Management	32
5.1.2	Abgrenzung Talent-Management-System gegenüber Kompetenz- Management-System.....	35
5.1.3	Grundlagen für den Aufbau eines Kompetenzmodells	36
5.2	Fünf Kernbereiche des Talent-Managements.....	38
5.2.1	Gewinnung von Talenten	39
5.2.1.1	Employer Branding.....	41
5.2.1.2	Talent Relationship Management	47
5.2.2	Identifikation von Talenten	51
5.2.2.1	Mitarbeitergespräch	52
5.2.2.2	Portfoliokonferenz	54
5.2.2.3	Potenzial-Assessment und Management-Audits	55
5.2.2.4	Gängigste Instrumente zur Identifizierung externer Mitarbeiter	57
5.2.3	Entwicklung von Talenten	57
5.2.3.1	Entwicklungsplanung	58
5.2.3.2	Entwicklungsprogramme.....	58
5.2.3.3	Coaching und Mentoring.....	61

5.2.4	Einsatz und Bindung von Talenten	63
5.2.4.1	Nachfolgemanagement	63
5.2.4.2	Karrierepfade.....	66
6	Handlungshilfe zum Aufbau eines Talent-Management-Systems	70
7	Fazit	79
	Literatur- und Quellenverzeichnis	81
	Glossar	94
	Anhang 1: Schierz, H. (2010c), Präsentationsunterlagen „Talentwirtschaft“	100
	Anhang 2: Schierz, H. (2010b), Präsentationsunterlage „Potenzial“	107

Abkürzungsverzeichnis

BCG	Boston Consulting Group
CRM	Customer Relationship Management
DAX	Deutscher Aktienindex
DDI	Development Dimensions International
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
EVP	Employee Value Proposition
HR	Human Resources
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie
KPI	Key-Performance-Indikatoren
TRM	Talent Relationship Management
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Kategorien einer Talentdefinition	6
Abb. 2:	Mögliche Schwerpunkte des Talent-Managements	8
Abb. 3:	Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060	11
Abb. 4:	Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland	11
Abb. 5:	Schaubild: Erwerbspersonenpotenzial nach Altersklassen	12
Abb. 6:	Fünf kritische Human-Resources-Themen zur Wahrnehmung der Wettbewerbsfähigkeit	18
Abb. 7:	Die Rolle des Talents	31
Abb. 8:	Portfolio zu Mitarbeiterzielgruppen am Beispiel eines Automobil-Unternehmens	36
Abb. 9:	Beispiel eines Kompetenzmodells aus einem realen Unternehmen mit Definition und Verhaltensanker zur Mitarbeiterentwicklung	37
Abb. 10:	Kernbereiche eines Talent-Management-Systems	39
Abb. 11:	Instrumente der externen Rekrutierung	40
Abb. 12:	Employer-Branding-Zyklus	42
Abb. 13:	Unternehmensexterne Einflussfaktoren	43
Abb. 14:	Einsatz der Kommunikationsmedien	46
Abb. 15:	Spannweite von TRM	49
Abb. 16:	Wie ist Leistung definiert?	53
Abb. 17:	Was ist Potenzial?	53
Abb. 18:	Personal-Portfolio	54
Abb. 19:	Instrumente zur externen Identifikation qualifizierter Mitarbeiter	57
Abb. 20:	Gleichverteilte Schichtung und Durchlässigkeit der Karrierefelder	68
Abb. 21:	Talent-Management orientiert am Business-Kontext	70

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Bausteine zur Untersuchungsplanung	44
Tab. 2:	Struktur Maßnahmenplan	47

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Demografische Veränderungen führen in Deutschland einerseits zu einer Verknappung der Personalressourcen, andererseits hat die Entwicklung hin zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft eine steigende Nachfrage an Wissensarbeitern zur Folge. Darüber hinaus bewirkt der Wertewandel der Gesellschaft, dass talentierte Mitarbeiter zunehmend selbstbewusster sind. Dadurch steigt der Handlungsbedarf seitens der Unternehmen.¹

Besonders in den letzten Jahren werden zahlreiche Praxisbeispiele von Unternehmen und Studien von Beratungsunternehmen veröffentlicht, die angesichts dieser in Teilbereichen des Arbeitsmarktes angespannten Situation als Lösungsweg Talent-Management vorschlagen.

Talent-Management ist in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus des Human Resources Managements gerückt.² Je nach Veröffentlichung und Praxisbezug ist jedoch ein unterschiedliches Verständnis der Begrifflichkeiten Talent und Talent-Management zu finden.

Das relativ junge Thema gilt in Forschung und Praxis als ausschlaggebend für die erfolgreiche Positionierung von Unternehmen im Wettbewerb um die besten Köpfe. Im Fokus stehen insbesondere jetzige und zukünftige Inhaber von Schlüsselfunktionen.³

Studien belegen, dass erfolgreiche Talent-Management-Systeme die Erreichung der Unternehmensziele sichern und die Profitabilität der Unternehmen steigern.⁴ Sie decken allerdings auch umfangreichen Handlungsbedarf auf, wie ein im Mai 2010 in der Fachzeitschrift Personal veröffentlichter Artikel zeigt:

„Die [Mercer-]Studie gibt Hinweise, dass der Begriff Talent Management im deutschsprachigen Raum noch nicht eindeutig definiert ist. Zwar setzt das Gros der befragten Unternehmen den Begriff mit der Identifikation von Leistungs- und Potenzialträgern (95 Prozent), mit Personalentwicklung (85 Prozent) und Nachfolgeplanung (75 Prozent) gleich. Einige Unternehmen verstehen unter Talent Manage-

¹ Vgl. Jäger, W./Lukasczyk, A. (2009), Vorwort; Steinweg, S. (2009), S. 12; Putlitz, J. zu/ Komm, A./Putzer, L. (2009), S. 61.

² Vgl. Weitz, A. (2009), S. 7.

³ Vgl. Ritz, A./Thom, N. (2010), Vorwort.

⁴ Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 12; Landwehr, J./Sliwka, D. (2010), S. 35-36.

ment jedoch weit mehr – etwa internes und externes Recruiting, Personalmarketing oder Mitarbeiterbindung. Insgesamt zeigt sich, dass die einzelnen Maßnahmen zu selten aufeinander abgestimmt und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind.“⁵

Ein Talent-Management-System hingegen, das auf die Ressource Talent zugeschnitten ist und die Kernbereiche Gewinnung, Identifikation, Entwicklung, Einsatz und Bindung ganzheitlich umfasst, trägt zur Leistungsfähigkeit und damit zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei.⁶ Für die Funktionsfähigkeit eines Talent-Management-Systems ist es also wichtig, dass es „... auf die Unternehmensfaktoren wie Unternehmensgröße, -branche, -markt und -strategie zugeschnitten [wird] ...“⁷

Ein für alle Unternehmen unverändert anwendbares Talent-Management-System kann es also nicht geben. Die beim Aufbau eines Talent-Management-Systems relevanten Aspekte lassen sich jedoch beschreiben und sie können aufzeigen, worauf es beim Aufbau eines modernen Talent-Management-Systems ankommt. Eine entwickelte Handlungshilfe und Checkliste dienen der Orientierung für die Unternehmen.

1.2 Ziel

Der Fokus dieser Fachstudie gilt klein- und mittelständischen Unternehmen, die sich neu mit dem Thema Talent-Management auseinandersetzen wollen und den Aufbau eines modernen Talent-Management-Systems anstreben. Die wesentlichen Begrifflichkeiten sollen geklärt werden, um dann einen Überblick über den aktuellen Erkenntnisstand der Wissenschaft und Erfahrungen in der Praxis zu geben. Anschließend sollen daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet und in Form einer Checkliste die Planung beim Aufbau eines Talent-Management-Systems unterstützt werden.

Die folgenden Fragestellungen gilt es zu klären:

- ◆ Was ist unter Talent, Talent-Management und Talent-Management-System zu verstehen und wie kann ein Unternehmen seine eigene Talentdefinition ableiten?

⁵ o. V. (2010), S. 38.

⁶ Vgl. Sebald, H. et al. (2005), S. 3-4.

⁷ Steinweg, S. (2009), S. 2.