

Sibylle Nagler  
Gerd Löffler

# Strategisches Talentmanagement

Die besten Mitarbeiter finden,  
fördern und binden



**BELTZ**





Sibylle Nagler / Gerd Löffler

# Strategisches Talentmanagement

Die besten Mitarbeiter finden, fördern und binden

**BELTZ**



**Sibylle Nagler** ist Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung und Expertin für strategisches Talentmanagement.



**Gerd Löffler** ist Managementberater und verfügt über eine langjährige Führungserfahrung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-36609-2 Print  
ISBN 978-3-407-29032-8 E-Book (PDF)

1. Auflage 2017

© 2017 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
Werderstr. 10 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber  
Herstellung: Antje Birkholz  
Satz: Markus Schmitz, Altenberge  
Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Umschlagkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim  
Umschlaggestaltung: Antje Birkholz  
Umschlagabbildung: Stocksy © Mauro Grigollo  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>1. Definition und Standortanalyse</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Was heißt eigentlich »Talent«? Und wie wollen wir es verwenden?</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Talentmanagement und Personalentwicklung – eine Abgrenzung</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Nutzen erkannt, aber wo steht Ihr Unternehmen?</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Talentmanagement-Check für Ihr Unternehmen</b>	<b>24</b>
<b>2. Was Sie unbedingt beachten sollten:</b>	
<b>7 Erfolgskriterien für strategisches Talentmanagement</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Talentmanagement als Teil der Unternehmensstrategie</b>	<b>30</b>
<b>2.2 Human Resources in der Gesamtverantwortung mit drei Rollen</b>	<b>32</b>
<b>2.3 Führungskräfte sind Talententwickler</b>	<b>34</b>
<b>2.4 Kompetenzmodell – Schlüsselpositionen – Aufgabenbeschreibungen</b>	<b>36</b>
<b>2.5 Transparenter Prozess und objektive Personaldiagnostik</b>	<b>40</b>
<b>2.6 Talentmanagement als integraler Bestandteil der Nachfolgeplanung</b>	<b>41</b>
<b>2.7 Immer wieder Evaluation</b>	<b>42</b>
<b>3. So gehen Sie vor: 7 Schritte und mögliche Stolpersteine</b>	<b>44</b>
<b>3.1 Die Talentmanagement-Strategie aus der Geschäftsstrategie ableiten</b>	<b>44</b>
<b>3.2 Kompetenzmodell als Leuchtturm</b>	<b>48</b>

3.3	Talentidentifikation: Instrumente-Check vor dem Auslaufen	59
3.4	Potenzialprofile mit Entwicklungszielen sind der Kompass	85
3.5	Auswertung: Kennzahlencockpit als Landkarte	91
3.6	Die Segel richtig setzen: Personalentwicklung an Ergebnissen und Nutzen ausrichten	95
3.7	Evaluation: Klar Schiff machen für die nächste Etappe	106
3.8	Fazit der 7 Schritte	110
<b>4.</b>	<b>Beispiele aus der Praxis</b>	<b>111</b>
4.1	Talentmanagement im Vertrieb einer Versicherungsgesellschaft	111
4.2	Woran Talentmanagement scheitern kann: Versäumnisse eines internationalen Elektronikherstellers	137
4.3	Strategisches Talentmanagement bei der »Deutsche Wohnen AG«	145
	<b>Schluss</b>	<b>159</b>
	<b>Anhang</b>	
	Informationen zum Personaltest »CAPTain«	161
	Literatur	162

#### Die Icons bedeuten:



**Stolpersteine**



**Achtung**



**Checkliste**

# Vorwort

*Erfolgreich werden künftig die Unternehmen sein, die auf strategisches Talentmanagement setzen.*

Motor der deutschen Wirtschaft sind kleine und mittlere Unternehmen. Die sogenannten KMUs machen 99 Prozent der Unternehmen in Deutschland aus. Aber gerade diese Unternehmen haben zunehmend Probleme, geeignete Fachkräfte zu finden und zu binden. Wohl daher investieren sie viel Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – durchschnittlich über 1 000 Euro pro Kopf und Jahr.

Leider befassen sich noch zu wenige KMUs mit strategischem Talentmanagement, also mit der Frage nach der erfolgskritischen Passung von Mensch und Aufgabe bezogen auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen. Und auch die Frage, welche Inhalte von wem im Unternehmen gelernt werden sollten, damit er oder sie künftig anspruchsvolle Aufgabenübernehmen kann, wird viel zu selten erörtert. Ohne die konsequente Analyse und Beantwortung dieser Fragen bleibt so manche Investition für Weiterbildung ohne den erhofften Ertrag. Anstatt in oftmals ziellose Weiterbildungen und aufwendige Rekrutierungen zu investieren, scheint die Suche nach Potenzialträgern im eigenen Hause Erfolg versprechender und effizienter.

Das vorliegende Buch geht genau diesen Fragen nach und bietet zahlreiche Hinweise, wie das strategische Talentmanagement in mittelständischen Unternehmen praxisnah etabliert und weiterentwickelt werden kann. Es richtet sich gleichermaßen an Geschäftsführer und Personalverantwortliche, die ihr Unternehmen für junge Bewerber und qualifizierte Fachkräfte interessant machen möchten, indem sie eigene Talente entdecken, fördern und binden.

Den Autoren gelingt es zu verdeutlichen, dass es ohne eine veränderte Haltung, insbesondere im Management und bei Führungskräften, nicht möglich ist, strategisches Talentmanagement umzusetzen. Schließlich handelt es sich um ein ganzheitliches Konzept, das die Unternehmenskultur



prägt: Die Führungskräfte werden zu Talentmanagern vor Ort und zu »Entdeckern« ihrer verborgenen Potenzialträger. Die Mitarbeiter selbst werden ermutigt, die eigenen Talente zu ergründen und nachhaltig zu entwickeln.

Das Buch liefert aus meiner Sicht wertvolle Denkanstöße und gute, praxisorientierte Hilfestellungen für alle Unternehmen, die hier etwas tun wollen. Wer bei null beginnt, findet in den sieben Schritten einen strukturierten Weg und dank der definierten Erfolgskriterien eine Richtschnur für den Einstieg in das Thema. Wer schon einen höheren Reifegrad im Talentmanagement erreicht hat, kann seine bisherige Vorgehensweise überprüfen oder findet neue Instrumente dafür.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern wertvolle Erkenntnisse bei der Lektüre dieses Buches und viel Erfolg bei der Umsetzung des strategischen Talentmanagements.

*Prof. Dr. Raphael Verstege*

*Human Resources Management und Berufspädagogik, TH Nürnberg*

# Einleitung

Was sichert Erfolg, Wachstum und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens? Das sind die Mitarbeiter\*, die etwas können und etwas wollen – und zwar genau das, was die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens erfordern. Diese Mitarbeiter möglichst im Unternehmen zu finden, sie zu fördern und an die für den Unternehmenserfolg kritischen Schlüsselpositionen zu bringen, das leistet Talentmanagement. Das hört sich komplex an, ist es aber nicht, wenn eine wesentliche Grundbedingung erfüllt ist: die Einsicht und die innere Haltung, dass Talentmanagement zu den strategisch wichtigsten Funktionen im Unternehmen gehört und nicht allein von der Personalabteilung, sondern von der Geschäftsleitung und dem gesamten Management zu leisten ist.

Das Phänomen Talentmanagement wird derzeit vornehmlich als eine Teilfunktion der Personalwirtschaft im Unternehmen behandelt und vor allem unter dem Aspekt des rasanten demografischen Wandels und der fortschreitenden Entwicklung der globalen Wissensgesellschaft als notwendig erachtet. Ein funktionierendes Human Resources Management gilt weitgehend als unabdingbare Voraussetzung für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens.

Ganz innovative Managementkonzepte stellen Human Resources als strategischen Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt. So berichtet Dr. Jochen Schellenberg, bis 2015 Personalleiter der »Deutsche Wohnen AG«: »Unser Unternehmen wächst phasenweise rasant. Daher ist das 2013 initialisierte Talentmanagement, das uns flexibel macht, Schlüsselfunktionen zeitnah passend zu besetzen, von strategisch höchster Bedeutung. Denn wir wollen mehr als nur wachsen: Unter Nachhaltigkeit verstehen wir Verantwortung für unsere Immobilien, unsere Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt. Wir wollen uns dauerhaft und stabil entwickeln und nachhaltigen Mehrwert schaffen.«

\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir ausschließlich die männliche Form. Die weibliche Form ist dabei stets mitgemeint.

Nachhaltig wachsen ist ein gewichtiger Grund vor allem für Mittelständler. Daneben gibt es vielfältige Anlässe, einen systematischen und strategisch fundierten Talentmanagement-Prozess auf den Weg zu bringen.

#### **Anlässe und Zielsetzungen für Talentmanagement**

- Anspruchsvolle Wachstumsziele erfordern den ständigen oder phasenweisen Zuwachs an qualifizierten Mitarbeitern und eine zuverlässige Bindung des vorhandenen Personals
- Umstrukturierungen und Reorganisationen
- Neupositionierung eines Unternehmens am Markt
- Expansion auf ausländische Märkte
- Fusionen und Merger
- Neue Vertriebsstrategie
- Absehbarer Generationenwechsel in der Führungs- oder Expertenriege

»Kompetente Personalführung und strategische Personalentwicklung sind heute die wesentlichen Erfolgsfaktoren moderner Organisationen. Beide Aspekte brauchen Klarheit und Konsequenz«, sagt Raphael Verstege, Professor für Human Resources Management an der TH Nürnberg. Vorstände und Geschäftsführer müssen täglich hohe Komplexität in verständliche Botschaften und machbare Schritte transferieren. »Ich möchte am liebsten per Knopfdruck auf meinem Laptop eine komplette Übersicht meines Personals sehen, die mir kurz und möglichst bunt aufzeigt, welche Mitarbeiter besondere Performance zeigen, welche davon Potenzial für weiterführende Aufgaben haben und welche Mitarbeiter gefördert werden sollten, damit sie für künftige Herausforderungen gerüstet sind«, sagt der Chef eines schnell wachsenden Mittelständlers. Geschäftsführer von Unternehmen denken stark in Nutzenkategorien. Der wesentliche Nutzen von Talentmanagement ist es, schnell und flexibel die richtigen Menschen an die erfolgskritischen Positionen zu bringen, um strategische Ziele wie Innovation oder Wachstum zu erreichen.

Unser Buch verspricht nicht den »Knopf«, verfolgt aber weitgehend das Einfachheitsprinzip. Die Umsetzung sind bei aller Komplexität überschaubare und machbare Prozesse. Konkret heißt das: Unser Talentmanagement-Prozess ist in sieben Schritte aufgeteilt und kann in wesentlichen Teilen innerhalb von acht bis zwölf Monaten eingeführt werden.

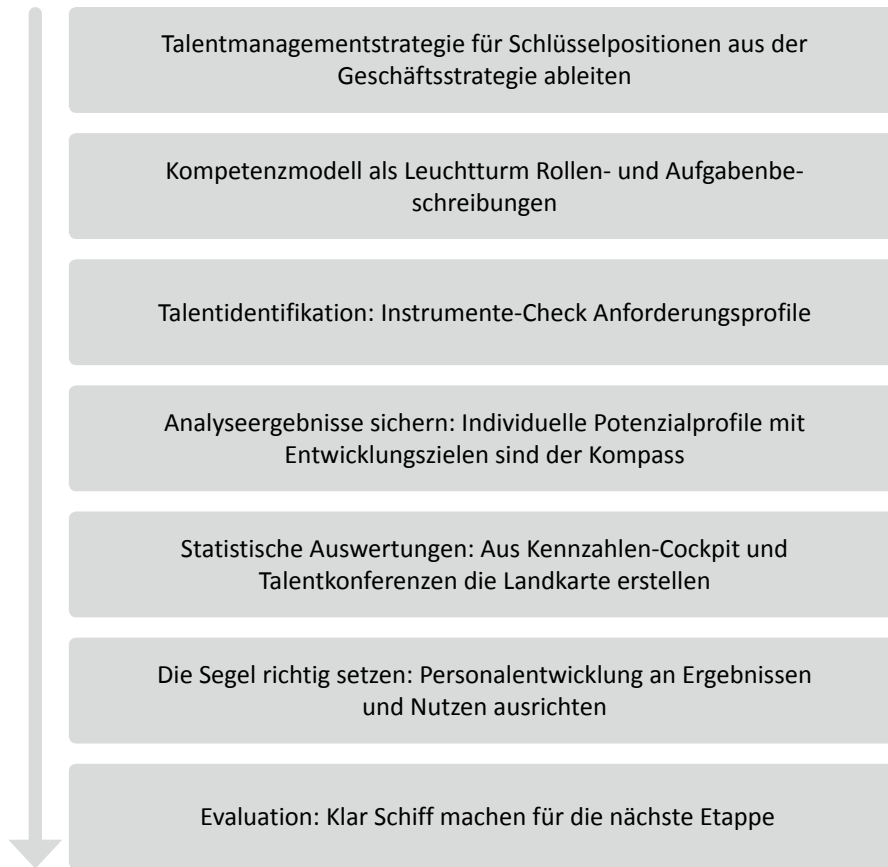


Abb. 1: Talentmanagement in sieben Schritten

Für innovative, vor allem auch mittelständische Unternehmen, die in der Dynamik von Wachstum und Wettbewerb zerrieben werden, reduzieren wir die Komplexität bei hohem Qualitätsanspruch durch moderne Tools und fachliches Know-how, das wir den Führungskräften und der Human-Resources-Abteilung zur Verfügung stellen. Und wir zeigen auch: Für die Einführung von Talentmanagement muss man nicht gleich das ganze Unternehmen auf den Kopf stellen. Sinnvoll kann der Start in einem Unternehmensbereich sein. Danach kann schrittweise die Ausweitung auf andere Bereiche und das ganze Unternehmen erfolgen.

### Primärer und sekundärer Nutzen von Talentmanagement

- Die Schätze werden weniger in den Weiten des Ozeans gesucht, sondern im eigenen Unternehmen gehoben und an Bord gebracht.
- Die Führungskräfte werden zu Talentmanagern geschult und mit hilfreichen Instrumenten ausgestattet – und somit weiter professionalisiert.

Definitionen und Beschreibungen von Talentmanagement sind vielfältig und in sich oft schlüssig, in der Praxis aber nicht immer hilfreich. Talentmanagement bezeichnet aus unserer Sicht ein ganzheitliches System von personalbezogenen Strategien, Maßnahmen und Methoden, mit denen sichergestellt wird, dass ein Unternehmen über die erfolgskritischen Personalressourcen für die Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft verfügt. Gemeint ist ein zielorientiertes Handeln, um Talente zu identifizieren und zu gewinnen, sie zu fördern, optimal zu platzieren und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Talentmanagement richtet sich dabei immer auf die jeweils erfolgsrelevanten Schlüsselfunktionen, für die es in der Regel einen erhöhten Personalbedarf gibt.

Talentmanagement hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, durch den demografischen Wandel und Fachkräftemangel, die Transparenz des globalen Arbeitsmarktes infolge des Internet (Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt), durch Innovationsgeschwindigkeit und Businessdynamik (Bedarf an immer neuen und innovationskompetenten Mitarbeitern). Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren noch verschärfen, weil die neuen Fach- und Führungskräfte zunehmend aus der anspruchsvollen »Generation Y« stammen, die aus ganz persönlichen Gründen nach Talentmanagement ruft. In der Praxis sind daher drei Grundfragen stets die Basis allen Handelns:

1. Beschreibung der Geschäftsstrategie jenseits von Gewinnmaximierung (Vision, Ziele, Strategie): Wohin steuert das Unternehmen? Welche Innovation strebt ein spezieller Bereich an? Was ist das Kerngeschäft? Will das Unternehmen schnell oder langsam wachsen, sich mit anderen zusammenschließen, will es sich auf ein Kerngeschäft reduzieren oder will es ins Ausland expandieren?

2. Definition der Schlüsselpositionen für gegenwärtige und künftige Herausforderungen in einem Bereich oder im Gesamtunternehmen: Welche Mitarbeiter brauchen wir unabdingbar dazu? Was tun sie genau? Was können sie? Was leisten sie für den Erfolg?
3. Ableitung einer Talentmanagement-Strategie aus Recruiting, Identifikation, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern: Wo finde ich diese Menschen? Im Unternehmen oder außerhalb? Wie finde ich sie? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten brauchen sie? Wie entwickle ich sie dort hin? Wie kann ich sie motivieren und halten?

Talentmanagement scheitert daran, dass diese Fragen nicht vollständig berücksichtigt oder nur unzulänglich beantwortet werden. Das liegt auch daran, dass die Vernetzung von Geschäftsführung und Personalbereich in den seltensten Fällen funktioniert. Heißt in der Konsequenz: Personalleitung oder Personalentwicklung wissen zu wenig über die Ziele und Strategien des Unternehmens, von einer aktiven Mitgestaltung kann erst gar keine Rede sein. Unklar bleibt auch, wer den Hut für das Thema »Talentmanagement« auf hat. In vielen Unternehmen ist die Personalentwicklungsabteilung als Unterreferat spärlich besetzt – manchmal mit nur einer Person, die mit der Geschäftsführung kaum auf Augenhöhe agiert.

Wesentliche Aufgabe der Geschäftsführung und des Managements ist es jedoch, sich regelmäßig mit den für Talentmanagement verantwortlichen Personalern an einen Tisch zu setzen. Denn Talentmanagement ist eine besondere Form des strategischen Human Resources Managements, da die Auswahl, Förderung und Einbindung bestimmter Mitarbeitergruppen auf die strategischen Beiträge zum Unternehmenserfolg ausgerichtet sind.

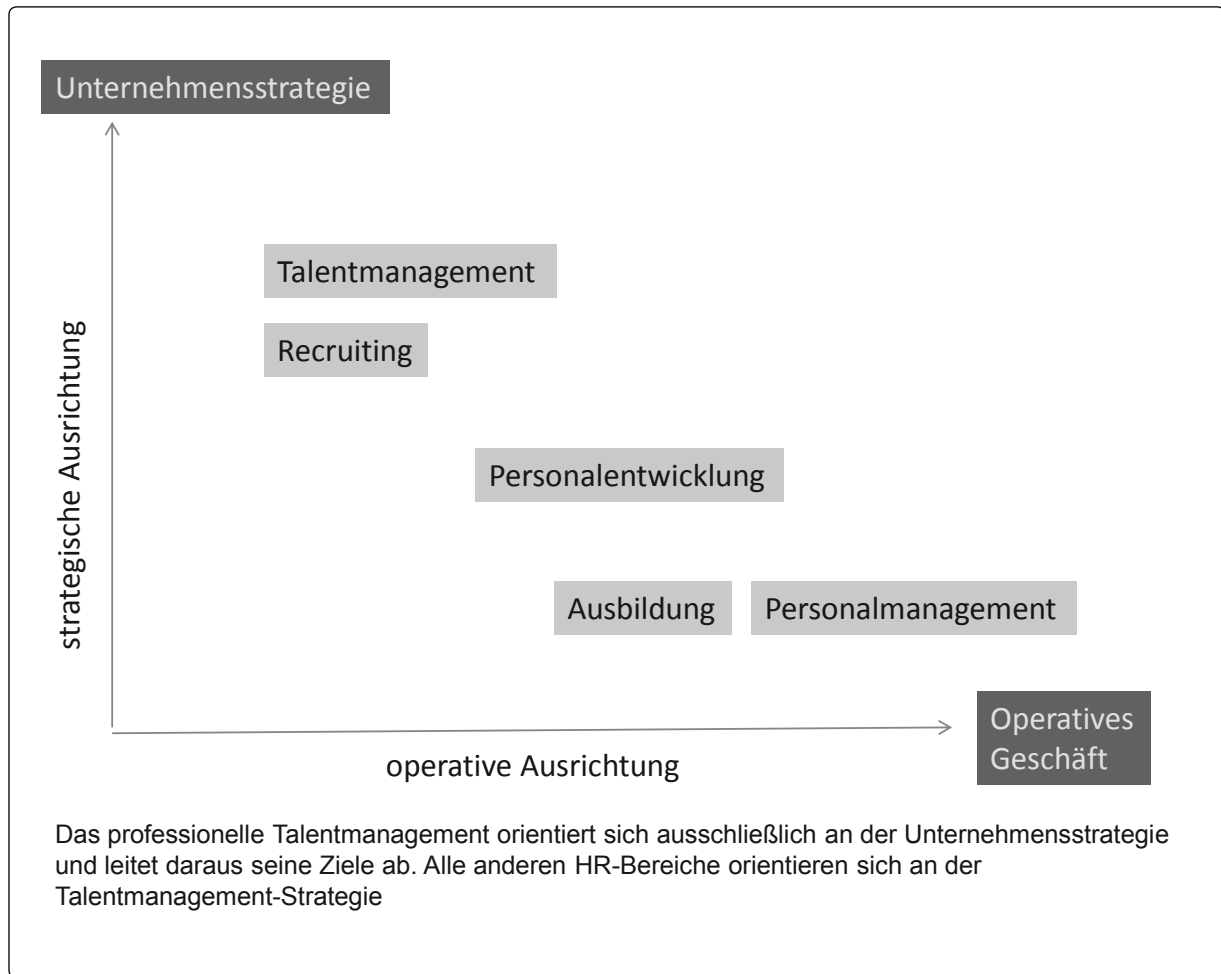


Abb. 2: Strategische Ausrichtung verschiedener Human-Resources-Funktionen

### Exkurs: Kolumbus als Talentmanager

Einer der erfolgreichsten Talentmanager der Geschichte war Christoph Kolumbus. Er war es sicher auch deshalb, weil er zugleich der Geschäftsführer seines Unternehmens war. Er wollte den Seeweg nach Indien finden. Das war seine Vision. Und er wollte in der Praxis nachweisen, dass die Erde eine Kugel und keine Scheibe ist. Er hatte durchaus auch materielle Ziele: Ein Transportweg zu See würde Gewürze und Waren aus Indien schneller und sicherer nach Europa bringen.

Für seine »Unternehmung« brauchte er eine eigene Strategie, da dies niemand vor ihm gewagt hatte. Diese Strategie war wahrscheinlich ebenso waghalsig wie simpel: lossegeln mit drei Schiffen nach Westen und sehen, wo man ankommt. Dazu gehörte natürlich auch eine Finanzstrategie: Er musste zunächst Geld beim König und dann brauchbare Schiffe auftreiben. Und schließlich eine Human-Resources-Strategie: Welche Crew würde den Erfolg seiner Unternehmung sicherstellen? Erfahrene, fitte Matrosen, gut ausgebildete Offiziere und ein Steuermann mit besten Navigationskenntnissen. Also eine qualifizierte Crew mit Erfahrung.

Das war klar. Was aber nicht so klar war und was Kolumbus wahrscheinlich intuitiv wusste, waren die anderen Eigenschaften für seine Mannschaft: Sie musste furchtlos sein und zugleich neugierig. Denn keiner konnte mit Sicherheit sagen, wie dieses Wagnis ausgehen würde. Sie brauchte eine hohe Flexibilität, da sie sich immer wieder schnell auf unvorhersehbare Anforderungen einstellen musste. Sie brauchte Mut, Zuversicht und Frustrationstoleranz. Und sie brauchte Ausdauer. Denn niemand konnte wissen, wie lange die Reise dauern und ob sie jemals erfolgreich sein würde. Er brauchte für diese Herausforderung Menschen mit speziellen Kompetenzen und Neigungen, an die er zielsicher und passend die erfolgskritischen Aufgaben auf den Schiffen verteilen konnte. Und sie alle brauchten die Motivation, neue Wege zu beschreiten. Darüber hinaus musste Kolumbus sie an sich binden können, mit seiner Persönlichkeit, mit seiner Vision, mit seinem Vorbild. Das war seine Führungsleistung und die seiner Schiffsoffiziere.

Warum also war Kolumbus so erfolgreich? Aus unserer Sicht deshalb, weil er als Geschäftsführer und erste Führungskraft seiner Flotte eine gute Human-Resources-Strategie hatte und intuitiv für seine unternehmerische Herausforderung das richtige Talentmanagement betrieben hat. Die falsche Mannschaft hätte ihn irgendwann über Bord geworfen und wäre umgekehrt.

Nach wie vor glaubt speziell der Mittelstand, dass systematisches Talentmanagement nicht nötig und viel zu aufwendig sei (vgl. Trost 2012; auch Talent Klima Index 2016 der Hochschule Fresenius). Dabei benötigen gerade kompakte, innovative und schnell wachsende Unternehmen, wie es viele Hidden Champions sind, in besonderem Maße ein professionelles Talentmanagement.

Nach wie vor ist Talentmanagement zu wenig eingebunden in die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele. Daher laufen Personalmaßnahmen in die Leere. Nach wie vor ist Talentmanagement kein Führungsthema. Nach wie vor verfügt der Personalbereich speziell im Mittelstand



über unzureichende personelle und strukturelle Ressourcen, um Talentmanagement strategisch im Sinne des Unternehmenserfolgs zu betreiben.

So beschreiben es Anne Dreyer und Magdalena Nowak in ihren Untersuchungen über betriebliches Bildungsmanagement als Teil des strategischen Talentmanagements (Dreyer/Nowak 2012). Dabei ist der Nutzen theoretisch erkannt und in aktuellen Untersuchungen nachgewiesen.

#### **Nutzen von Talentmanagement**

- Das Unternehmen verfügt gegenwärtig und zukünftig über die Mitarbeiter, die zu den jeweiligen Anforderungen passen.
- Versteckte Potenziale und Ressourcen werden im Unternehmen entdeckt und gehoben.
- Das Unternehmen oder die Geschäftsführung hat einen Überblick über die Leistungs- und Potenzialträger und kann daher flexibel eine effiziente quantitative und qualitative Besetzung der Schlüsselpositionen planen.
- Mitarbeiter werden als wichtigste Ressource gesehen, ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg wird geschätzt und eingefordert.
- Zielorientierte Personalentwicklung wird möglich und nötig.
- Führung wird professionalisiert und um Personalbeurteilung, Feedback und kompetenzgerechte Führung erweitert.
- Eine spezielle Frauenförderung wird dadurch weitgehend überflüssig.
- Karriereplanung und Fortbildung werden ein wichtiges Bindungsinstrument.
- Führungskultur wird insgesamt zur Förderungskultur.

Die we.conect Gruppe Berlin fand in ihrer Untersuchung »Human Resources Perspektive 2016« heraus, dass für leitende Personalmanager von den künftigen Herausforderungen im Human Resources Management in den nächsten fünf Jahren das Thema »Talentmanagement« nach »Führungskräfteentwicklung« an zweiter Stelle steht (siehe Abb. 3).