Jan Winkler

Talent Management

Einem Führungskräftemangel mit zielgerichtetem Personalmanagement vorbeugen

Konzepte - Gestaltungsempfehlungen - Praxisbeispiele

Diplomica Verlag

Jan Winkler
Talent Management: Einem Führungskräftemangel mit zielgerichtetem Personalmanagement vorbeugen
Konzepte - Gestaltungsempfehlungen - Praxisbeispiele

ISBN: 978-3-8366-2661-3
Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

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 2009

I Abstract

Insbesondere die drohenden Konsequenzen des demographischen Wandels erfordern, dass Unternehmen Strategien und Prozesse entwickeln müssen, mit denen sie langfristig ihre Versorgung mit qualifizierten Arbeitnehmern zur Besetzung ihrer Schlüsselpositionen sicherstellen. Ein aktuell medienpräsenter Lösungsweg hierfür lautet Talent Management. Doch was genau verbirgt sich hinter diesem „Zauberwort", das momentan in aller Munde ist? Und welche weiteren Gründe legitimieren, dass sich ein Unternehmen diesem Thema widmen sollte? Das vorliegende Buch stellt den in vielfältiger Form existierenden Begriffserklärungen zu Talent Management eine allgemeingültige Definition entgegen, die sich auf die gemeinsamen Grundgedanken der verschiedenen Ansätze beruft. Darüber hinaus werden die in der Literatur vielzählig genannten, aber noch unstrukturierten Gründe für den Bedeutungsgewinn von Talent Management (insbesondere für die Finanzdienstleistungsbranche) mittels eines Modells geordnet wiedergegeben. Dabei wird nach den Ursachen unterschieden, die innerhalb der Unternehmen selbst bzw. in ihrer Branchenumwelt und in ihrer Makroumwelt vorzufinden sind.

Doch auch wenn Unternehmen von der Wichtigkeit des Themas überzeugt werden konnten und eigene Konzepte initiieren möchten, stehen sie vor dem komplexen Bewältigungsproblem der Erstellung effektiver und effizienter Talentprogramme. Wie ist bei der Planung vorzugehen und was ist bei der Ausgestaltung der Konzepte zu beachten? Auch bei der Beantwortung dieser Fragen versucht das vorliegende Werk Hilfestellungen zu geben. So wurde ein Strukturschema für Talent Management-Konzepte entwickelt, dass von Unternehmen als eine Orientierungshilfe im Planungsprozess herangezogen werden kann. Geordnet nach den einzelnen Konzeptelementen werden daraufhin die in der Literatur vorzufindenden allgemeinen Gestaltungsempfehlungen zusammengetragen. Zusätzlich können sich Unternehmen durch diese Publikation weitere Anregungen über mögliche Ausgestaltungsformen praxistauglicher Konzepte holen: So werden das Talent Management-Konzept eines hessischen Finanzdienstleistungsunternehmens sowie ein selbst erstelltes Konzept für einen bayrischen Finanzdienstleister dargestellt und u.a. anhand der genannten Gestaltungsempfehlungen beurteilt. Hervorzuheben ist dabei, dass hier auf die Förderung bereits im Unternehmen befindlicher Talente fokussiert wird, d.h. der externe Arbeitsmarkt bleibt in der Regel außerhalb der Betrachtung.

II Inhaltsverzeichnis

I Abstract I
II Inhaltsverzeichnis III
III Abbildungsverzeichnis VII
IV Abkürzungsverzeichnis X
1 Konzeptioneller Rahmen 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung 4
1.3 Vorgehensweise 4
2 Theoretische Grundlagen 6
2.1 Talent Management 6
2.1.1 Begriffsdefinition 6
2.1.2 Abgrenzung zum „klassischen“ Personalmanagement 9
2.1.3 Gründe für den Bedeutungsgewinn 12
2.1.3.1 Analyse der Makroumwelt 15
2.1.3.1.1 Politisch-rechtliche Umwelt 15
2.1.3.1.2 Ökonomische Umwelt 17
2.1.3.1.3 Technologische Umwelt 18
2.1.3.1.4 Gesellschaftliche Umwelt 19
2.1.3.2 Analyse der Branchenumwelt 25
2.1.3.3 Unternehmensinterne Analyse 27
2.2 Personalmanagementprozesse 31
2.2.1 Begriffsdefinition 31
2.2.2 Einordnung in die Systematik der Unternehmensprozesse 35
2.2.3 Detailliertes Prozessschema 38
2.3 Talent Management-Konzepte 43
2.3.1 Begriffsdefinition 43
2.3.2 Gestaltungsempfehlungen 46
2.3.2.1 Basisüberlegungen 46
2.3.2.2 Kernprozesse 50
2.3.2.2.1 Personalplanung 50
2.3.2.2.2 Personalbeschaffung 53
2.3.2.2.3 Personaleinsatz 58

2.3.2.2.4 Personalkontrolle ... 59
2.3.2.2.5 Personalfreisetzung ... 61
2.3.2.3 Unterstützungsprozesse ... 62
2.3.2.3.1 Personalkommunikation ... 62
2.3.2.3.2 Personalentwicklung ... 64
2.3.2.3.3 Personalentlohnung ... 67
2.3.2.3.4 Personalbeurteilung ... 72
2.3.2.3.5 Personalcontrolling ... 77
3 Praxisbeispiel eines Talent Management-Konzepts ... 84
3.1 Begründung für die Auswahl des Praxisunternehmens ... 84
3.2 Konzeptausgestaltung ... 85
3.2.1 Basisüberlegungen ... 85
3.2.2 Kernprozesse ... 86
3.2.2.1 Personalplanung ... 86
3.2.2.2 Personalbeschaffung ... 86
3.2.2.3 Personaleinsatz ... 89
3.2.2.4 Personalkontrolle ... 90
3.2.2.5 Personalfreisetzung ... 91
3.2.3 Unterstützungsprozesse ... 91
3.2.3.1 Personalkommunikation ... 91
3.2.3.2 Personalentwicklung ... 92
3.2.3.3 Personalentlohnung ... 94
3.2.3.4 Personalbeurteilung ... 94
3.2.3.5 Personalcontrolling ... 95
3.3 Konzeptbeurteilung ... 96
3.3.1 Basisüberlegungen ... 96
3.3.2 Kernprozesse ... 97
3.3.3 Unterstützungsprozesse ... 100
3.4 Anregungen für das Talent Management-Konzept des Praxispartners ... 101
4 Das für den Praxispartner entwickelte Talent Management-Konzept ... 103
4.1 Konzeptanforderungen ... 103
4.2 Konzeptausgestaltung ... 105
4.2.1 Basisüberlegungen ... 105
4.2.2 Kernprozesse ... 107

4.2.2.1 Personalplanung ... 107
4.2.2.2 Personalbeschaffung ... 109
4.2.2.3 Personaleinsatz ... 113
4.2.2.4 Personalkontrolle ... 114
4.2.2.5 Personalfreisetzung ... 116
4.2.3 Unterstützungsprozesse ... 117
4.2.3.1 Personalkommunikation ... 117
4.2.3.2 Personalentwicklung ... 118
4.2.3.3 Personalentlohnung ... 124
4.2.3.4 Personalbeurteilung ... 124
4.2.3.5 Personalcontrolling ... 125
5 Würdigung des entwickelten Talent Management-Konzepts ... 132
5.1 Beurteilungsfokus: Anforderungskriterien des Praxispartners ... 132
5.2 Beurteilungsfokus: Gestaltungsempfehlungen für Talent Management-Konzepte 134
5.2.1 Basisüberlegungen ... 134
5.2.2 Kernprozesse ... 135
5.2.3 Unterstützungsprozesse ... 137
5.3 Beurteilungsfokus: Anregungen aus dem analysierten Praxisbeispiel ... 140
6 Fazit ... 143
6.1 Zusammenfassung ... 143
6.2 Reflexion ... 146
6.3 Implikationen für die Praxis ... 149
6.4 Implikationen für die Forschung ... 151
V Anhang ... XI
Anhang 1: Unternehmensstatements über die Bedeutung eigener Mitarbeiter ... XI
Anhang 2: Definitionen des Talent Management – Begriffs ... XV
Anhang 3: Kompaktüberblick der Gestaltungsempfehlungen für Talent Management-Konzepte ... XIX
Anhang 4: Verwendeter Interview-Fragenkatalog zur Analyse praxiserprobter Talent Management-Konzepte ... XXII
Anhang 5: Ablauf des Bewerberinterviews mit integriertem Fragenkatalog ... XXV
Anhang 6: Exemplarischer Weiterbildungsplan ... XXVII
Anhang 7: Kompaktüberblick über das Talent Management-Programm des Praxispartners ... XXVIII

Anhang 8: Gegenüberstellung der Konzeptskizzen mit arbeitsbegleitender Weiterbildung und mit Vollzeitweiterbildung XXIX
Anhang 9: Szenarioanalyse zur Nutzenkalkulation für das Konzept des Praxispartners XLI
VI Literaturverzeichnis XLV

III Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zentrale Fragestellungen des Buches ... 3
Abbildung 2: Aufbau des Buches ... 5
Abbildung 3: Definition des Begriffes Talent ... 7
Abbildung 4: Definition des Begriffes Talent Management ... 9
Abbildung 5: Definition des Begriffes Personalmanagement ... 10
Abbildung 6: Abgrenzung von Talent Management zum Personalmanagement ... 13
Abbildung 7: Modell zur Untersuchung des Bedeutungsgewinns von Talent Management ... 14
Abbildung 8: Entwicklung der Geburten- und Sterbeziffern Deutschlands ... 20
Abbildung 9: Strukturveränderung des Erwerbspersonenpotentials aufgrund des demografischen Wandels ... 22
Abbildung 10: Veränderung der prozentualen Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotentials ... 23
Abbildung 11: Alterstruktur deutscher Beschäftigter nach Berufsfeldern, 2005 ... 23
Abbildung 12: Vergleich der Altersstrukturen Deutschlands der Jahre 1960 sowie 2050 ... 24
Abbildung 13: Zinsüberschuss und Eigenkapitalrenditen europäischer Banken, 2004 ... 26
Abbildung 14: Gründe für die zunehmende Bedeutung von Talent Management ... 30
Abbildung 15: Definition des Begriffes Personalmanagementprozess ... 34
Abbildung 16: Der horizontale und vertikale Personalmanagementprozess ... 34
Abbildung 17: Struktur der Unternehmensprozesse ... 36
Abbildung 18: Die Prozesspyramide ... 38
Abbildung 19: Detailliertes Schema des Personalmanagementprozesses ... 43
Abbildung 20: Definition des Begriffes Talent Management-Konzept ... 44
Abbildung 21: Allgemeingültiges Strukturschema für Talent Management-Konzepte ... 45
Abbildung 22: Basis-Gestaltungsempfehlungen für Talent Management-Konzepte ... 49
Abbildung 23: Komponenten einer Talentdefinition ... 53
Abbildung 24: Gestaltungsempfehlungen für die Personalplanung ... 53
Abbildung 25: Der Unterschied zwischen Performance, Potential und Readiness ... 55
Abbildung 26: Gestaltungsempfehlungen für die Personalbeschaffung ... 58
Abbildung 27: Gestaltungsempfehlungen für den Personaleinsatz ... 59
Abbildung 28: Gestaltungsempfehlungen für die Personalkontrolle ... 60
Abbildung 29: Gestaltungsempfehlungen für die Personalfreisetzung ... 61

Abbildung 30: Der Zusammenhang zwischen Kommunikationsinhalten und -medien/ -formen 63
Abbildung 31: Gestaltungsempfehlungen für die Personalkommunikation 64
Abbildung 32: Gestaltungsempfehlungen für die Personalentwicklung 66
Abbildung 33: Systematik der Anreizformen 69
Abbildung 34: Die Top-10-Treiber der Mitarbeitergewinnung, -motivation und -bindung (2007) 71
Abbildung 35: Gestaltungsempfehlungen für die Personalentlohnung 72
Abbildung 36: Überblick über die Verfahren zur Leistungsbeurteilung 74
Abbildung 37: Gestaltungsempfehlungen für die Personalbeurteilung 77
Abbildung 38: Nutzenelemente von Talent Management-Konzepten 79
Abbildung 39: Kostenvorteile durch interne Führungskräfteentwicklung mittels Talent Management 79
Abbildung 40: Gestaltungsempfehlungen zum Personalcontrolling 83
Abbildung 41: Die Talentdefinition des untersuchten Praxisunternehmens 87
Abbildung 42: Übersicht der Personalentwicklungsmodule des befragten Praxis-unternehmens 93
Abbildung 43: Die Anforderungen an das entwickelte Talent Management-Konzept 105
Abbildung 44: Die Voraussetzungen für die Aufnahme in das Talentprogramm 109
Abbildung 45: Übersicht über die „klassischen“ Fehler beim Einsatz von Interviews 111
Abbildung 46: Überblick über die Personalentwicklungsmaßnahmen bei externen Bildungsträgern 121
Abbildung 47: Methodenmix der Personalentwicklung im Talent Management-Konzept des Praxispartner 123
Abbildung 48: Kalkulation des Investitionsbedarfs für das Talent Management-Konzept des Praxispartners 128
Abbildung 49: Nutzenkalkulation für das Konzept des Praxispartners auf Einjahressicht 129
Abbildung 50: Verwendetes Controlling-Instrumentarium und die damit verfolgten Ziele 130
Abbildung 51: Nutzenkalkulation des Konzepts für den Praxispartner auf Fünfjahressicht 131
Abbildung 52: Vor- und Nachteile bei Vollzeitweiterbildung und arbeitsbegleitender Weiterbildung 142
Abbildung 53: ANHANG 1 - Unternehmensstatements über die Bedeutung der eigenen Mitarbeiter XIV
Abbildung 54: ANHANG 2 - Talent-Management - Definitionen XVIII

Abbildung 55: ANHANG 9 - Szenarioanalyse zur Nutzenkalkulation für das Konzept des Praxispartners XLI
Abbildung 56: ANHANG 9 - Nutzenberechnung für das Konzept des Praxispartners auf Einjahressicht im Worst Case XLII
Abbildung 57: ANHANG 9 - Nutzenberechnung für das Konzept des Praxispartners auf Einjahressicht im Best Case XLIII

IV Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAKred	Bundesaufsichtsichtsamt für das Kreditwesen
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMGS	Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung
DDI	Development Dimensions International, Inc.
DNLA	The Discovery of Natural Latent Abilities (ein computergestütztes Expertensystem zur Potentialanalyse, entwickelt von der Software für Management und Personalentwicklung GmbH)
et al.	et alii (und andere, lateinisch)
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
HR	Human Resources
IAB	Institut für Arbeits- und Berufsforschung
i. d. R.	in der Regel
i. V. m.	in Verbindung mit
MaH	Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute
MaIR	Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der internen Revision der Kreditinstitute
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute
MPE	Management Potential Evaluation (ein computergestütztes Testverfahren zur Potentialanalyse, entwickelt von der CEVEYSYSTEMS GmbH)
o.ä.	oder ähnlich
o.D.	ohne Datumsangabe
S.	Seite
sic	so, auf diese Weise (lateinisch)
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
u.a.	unter anderem
u.a.m.	und andere(s) mehr
vgl.	vergleiche

1 Konzeptioneller Rahmen

1.1 Problemstellung

Die Qualität der Belegschaft ist der einzige dauerhafte und nicht imitierbare Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen haben kann (Wellins & Caver, o.D., S. 1, vgl. auch Williams, 2000, S. 2, 57). Dieser Erfolgsrelevanz sind sich mittlerweile zahlreiche Firmen bewusst und verleihen dieser Erkenntnis in ihren Unternehmensleitlinien sichtbaren Ausdruck. So heißt es beispielsweise bei AXA Investment Managers (2007):

> *„Bei AXA Investment Managers sind wir der Ansicht, dass unsere Mitarbeiter unser wertvollstes Kapital sind. Für uns hängt Leistung nicht nur davon ab, welche Leistung wir erbringen, sondern auch davon, wie wir sie erbringen. Der Erfolg unserer Geschäftstätigkeit hängt vom Know-how, von der Energie, der Vielseitigkeit und Motivation unserer Mitarbeiter ab."*

Solche und ähnliche Formulierungen finden sich immer häufiger in den Unternehmensleitbildern als Ausdruck des Strebens nach einer von Mitarbeiterorientierung geprägten Unternehmenskultur[1]. Jedoch ist diese Art von Unternehmensphilosophie noch nicht konkret genug: Zum wertvollsten Kapital eines Unternehmens zählen bei weitem nicht sämtliche Mitarbeiter[2], denn es gibt unter ihnen immer auch jene, die den Leistungserwartungen des Unternehmens nicht gerecht werden (Berger & Berger, 2004, S. X) oder sogar einen negativen Geschäftseinfluss ausüben (Parikh, 2002, S. 25). Demgegenüber sind es die „guten" (Rüttinger, 2006, S. 22), die „richtigen" (Duttagupta, o.D.) Mitarbeiter, die den entscheidenden Unterschied ausmachen und den Schlüssel zum Erfolg darstellen. Diese qualifizierten und potentialträchtigen Mitarbeiter, die „Talente"[3], sollten als „kritische" (Wellins, Smith, Paese & Erker, o.D., S. 1), ja sogar „kritischste" (Williams, 2000, S. 57) und „wichtigste Ressource" (Hungenberg & Wulf, 2004, S. 286) eines Unternehmens verstanden werden. Und gerade für Dienstleistungsunternehmen wie Kreditinstitute spielen diese eine herausragende Rolle: Finanzdienstleistungsprodukte sind außerordentlich beratungsintensiv und bieten aufgrund des hohen Standardisierungsgrades wenig Schutz vor Imitation. Qualifizierte und talentierte Bankmitarbeiter werden deshalb zur entscheidenden und differenzierenden Ressource (Berther, 2004, S. 1, 12).

[1] Eine Übersicht weiterer Auszüge aus Unternehmensleitbildern und öffentlicher Unternehmensstatements über die besondere Bedeutung ihrer Mitarbeiter ist diesem Buch als Anhang 1 beigelegt.
[2] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im gesamten Buch darauf verzichtet, geschlechterspezifische Doppelnennungen für bestimmte Begriffe zu verwenden.
[3] Zur eingehenderen Charakterisierung des Begriffes „Talent" siehe Kapitel 2.1.1.

Doch die Ressource Talent ist nicht nur eine erfolgskritische, sie stellt auch eine knappe und sich weiterhin verknappende Ressource dar. Es fällt Unternehmen immer schwerer, geeignete Talente zu finden, anzuwerben und an sich zu binden, da sich die Rahmenbedingungen hierfür zunehmend verschlechtern: So führt das Problem des demografischen Wandels mit sich, dass in den nächsten Jahren mehr Arbeitskräfte den Markt für Arbeit verlassen werden, als ihm beitreten (Sebald, Enneking & Wöltje, 2005, S. 4). Zählt die Bevölkerung im Erwerbsalter[4] heute noch ca. 50 Millionen Menschen, werden es nach Hochrechnungen im Jahre 2050 schätzungsweise 22 % bis 29 % weniger sein, die dieser Gruppe angehören (Statistisches Bundesamt, 2006). Das Problem des schrumpfenden Talent-Angebots gewinnt noch zusätzlich dadurch an Dramatik, dass sich der Bedarf an Arbeitskräften bis zum Jahr 2020 um schätzungsweise 1,3 Millionen Personen erhöhen wird (Schnur & Zika, 2005, S. 4 ff.). Erschwerend kommt hinzu, dass der frühere Trend, das gesamte Leben für ein einziges Unternehmen zu arbeiten, in dieser Form heute nicht mehr existiert. Der Wunsch nach „Sicherheit des Arbeitsplatzes" weicht jenem nach „Sicherheit der Beschäftigung" (Rüttinger, 2006, S. 24). Und selbst (oder sogar besonders) in Perioden schlechter wirtschaftlicher Entwicklung besteht seitens der Wirtschaft ein „Appetit auf Talente" (Rüttinger, 2006, S. 24, vgl. Berger & Berger, S. 35 f.)[5].

Folglich ist es nicht verwunderlich, dass viele deutsche Unternehmen für die Zukunft den erneuten Ausbruch regelrechter „Talent-Kriege" (Rüttinger, 2006, S. 91) erwarten. Für Reed (2001, S. 11 f.), Thomas (2003, S. 168) und Williams (2000, S. 5 ff.) ist der „war for talent" sogar bereits gegenwärtig. Unternehmen sind demnach sehr gut beraten, sich den genannten Problemen und Herausforderungen bewusst zu stellen und entsprechende Strategien und Prozesse zu deren Bewältigung zu entwickeln, um auch zukünftig für einen ausreichenden „Nachschub" an Talenten zu sorgen. Die Ressource Talent muss demnach, wie jede andere Ressource auch, gemanagt werden (Williams, 2000, S. 57) – es bedarf eines Talent Managements. Dieses Thema ist momentan in aller Munde, doch in der gleichen Häufigkeit seiner Nennung existieren auch Definitionen und Erklärungen dafür[6]. Abhängig vom jeweiligen Betrachtungswinkel wird der Begriff „beispielsweise als Synonym für moderne Konzepte des Personalmarketings (Recruiting-Fokus), für Nachwuchs-, Karriere- und Nachfolgeplanung

[4] Zu den Personen im Erwerbsalter werden hier Menschen von 20 – 64 Jahren gezählt.

[5] Weitere Informationen zum Bedeutungsgewinn von Talent Management werden detailliert in Kapitel 2.1.3 dargestellt.

[6] Zu Definitionen von „Talent Management" siehe beispielsweise Duttagupta, o.D.; Frosch, 2006, S. 4 f. und 20 f.; Furkel, 2006, S. 34; Jäger, 2007, S. 21; Knowledge Infusion, 2006, S. 4; Podiumsdiskussion der Zeitschrift Personalwirtschaft, o.D., S. 1; Rist, 2006, S. 6; Roberts, 2007, S. 9; Wellins, Smith, Paese & Erker, o.D., S. 1 f. oder Witte, o.D., S. 1 f.. Einen Eindruck von der Vielfalt der existieren Erklärungen über diesen Begriff liefert eine Übersicht in Anhang zwei dieses Buchs. Eine diese Ansätze zusammenführende Definition von „Talent Management" wird in Kapitel 2.1.1 vorgenommen.

(Identifikations- und Entwicklungsfokus) oder für die Betreuung und Incentivierung von zentralen Leistungsträgern (Bindungsfokus) gebraucht“ (Witte, o. D., S. 1 f.). Die vorherrschende Begriffsvielfalt verlangt nach einer allgemeingültigen Definition, die sich auf die gemeinsamen Grundprinzipien der Ansätze beruft. Dies soll als eine grundlegende Aufgabe im Rahmen dieser Arbeit vorgenommen werden.

Die angedeuteten Problematiken des demographischen Wandels und des Wertewandels stellen nur einen Teilausschnitt der zahlreichen Ursachen dar, warum Talent Management zu einer der zentralen Aufgaben betrieblicher Personalarbeit, insbesondere im Finanzdienstleistungssektor, avancieren wird. In der Literatur werden immer wieder fragmentartig Gründe genannt, doch woran es fehlt ist eine umfassende und strukturierte Darstellung der Ursachen für den gegenwärtigen und noch bevorstehenden Bedeutungsgewinn von Talent Management. Diesem Mangel wird sich die vorliegende Arbeit ebenso widmen.

Empfehlungen für die Gestaltung von Talent Management-Konzepten werden in der Literatur in zahlreicher Form gegeben. Doch eine Planungsstruktur, die Unternehmen durch den kompletten Erstellungsprozess für Talent Management-Konzepte führt sowie die existierenden Gestaltungsempfehlungen integriert und ordnet, besteht noch nicht. Darüber hinaus fehlt es an detaillierten Dokumentationen, wie praxistaugliche Talent Management-Konzepte tatsächlich aussehen können. Zur Schließung dieser Lücken soll das vorliegende Buch ebenfalls einen Beitrag leisten, um Unternehmen eine Orientierungshilfe bei der Konzeption eigener Talentprogramme an die Hand zu geben.

Die zentralen Fragestellungen dieser Arbeit können schließlich wie folgt zusammengefasst werden:

Zentrale Fragestellungen des Buches

1) Was verbirgt sich hinter dem Begriff Talent Management (sowie Personalmanagementprozess und Talent Management-Konzept)?
2) Was sind die Ursachen für den Bedeutungsgewinn von Talent Management (insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche) und wie lassen sie sich strukturieren?
3) Wie ist bei der Entwicklung eines Talent Management-Konzepts vorzugehen und welche Gestaltungsempfehlungen sind dabei zu beachten?
4) Wie können praxistaugliche Talent Management-Konzepte aussehen?

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: Zentrale Fragestellungen des Buches

1.2 Zielsetzung

Neben der Beantwortung der in der Problemstellung genannten Fragen besteht das Hauptziel dieser Arbeit darin, für einen deutschen Finanzdienstleister mit Sitz in Bayern (fortan Praxispartner genannt) einen umsetzungsfähigen Vorschlag über ein vollständiges Talent Management-Konzept im Sinne eines Management Development[7]-Programms zu entwickeln. Darunter ist ein ganzheitlicher, integrierter Personalmanagementprozess[8] zu verstehen, den potentiell geeignete Talente des Praxispartners über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren durchlaufen, um die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben, die die Position des (stellvertretenden) Geschäftsstellenleiters in diesem Hause mit sich bringt. Durch den Prozess soll sichergestellt werden, dass in absehbarer Zukunft eine ausreichend große Anzahl an Talenten vorhanden ist, mit denen vakante Führungspositionen im Vertrieb besetzt werden können.

Für jede einzelne Phase dieses Personalmanagementprozesses werden die Vorgehensweisen bzw. Methoden und Instrumente beschrieben, die sich für die Erreichung des genannten Entwicklungszieles als am geeignetsten herausstellen. Bei der Konzeption werden die zuvor aus der Literatur zusammengetragenen und strukturierten Gestaltungsempfehlungen[9] für Talent Management-Konzepte herangezogen, insbesondere aber die durch den Praxispartner vorgegebenen Anforderungen[10] berücksichtigt. Hier ist die Kompatibilität mit bereits bestehenden und bewährten Methoden und Instrumenten hervorzuheben, da dies entscheidenden Einfluss auf die Konzeptausgestaltung genommen hat. Darüber hinaus soll das Programm lediglich auf den internen Arbeitsmarkt (Rahn, 2003, S. 9) abzielen, d.h. externe Bewerber werden nicht berücksichtigt. Aus diesem Grund wird in der gesamten Arbeit der Fokus auf nach innen gerichtete Talent Management-Konzepte gelegt.

1.3 Vorgehensweise

Das vorliegende Werk ist in insgesamt sechs Kapitel gegliedert. Nach diesem ersten rahmengebenden und einleitenden Abschnitt wird in einem zweiten das theoretische Fundament für ein konsistentes Verständnis der Folgekapitel gelegt. Es wird erläutert, was unter Talent Management zu verstehen ist und die vielfältigen Gründe für den immensen Bedeutungsgewinn dieses Themas für den Finanzdienstleistungssektor anhand einer übersichtlichen Struktur dargestellt. Darüber hinaus wird der Begriff Personalmanagementprozess definiert, eine Einordnung in die Systematik der Unternehmensprozesse vorgenommen und sein typisches Ablauf-

[7] Für weitere Erklärungen des Begriffs „Management Development“ siehe beispielsweise Gustav, o.D., S. 2 oder Weber et al., 2005.
[8] Zur Definition und dem typischen Ablaufschema von Personalmanagementprozessen siehe Kapitel 2.2.
[9] Zu den Gestaltungsempfehlungen von Talent Management-Konzepten siehe Kapitel 2.3.2.
[10] Die vollständigen Konzeptanforderungen des Unternehmens sind dem Kapitel 4.1 zu entnehmen.

schema erklärt. Seine wesentlichen Bestandteile stellen die elementaren Bausteine von Talent Management-Konzepten dar, die anschließend definiert werden. Entlang eines selbst entwickelten Strukturschemas, das Unternehmen als Orientierungshilfe bei der Planung eigener Talent Management-Konzepte heranziehen können, werden allgemeingültige Gestaltungsempfehlungen aus der Literatur zu jedem einzelnen Konzeptelement zusammengetragen.

Teil drei dieses Buchs stellt zur Veranschaulichung ein erprobtes Talent Management-Konzept aus der Praxis vor. Dieses wird anhand der in Kapitel zwei erläuterten Gestaltungsempfehlungen beurteilt und fallweise werden Verbesserungsvorschläge ausgesprochen. Darüber hinaus werden die aus der Konzeptanalyse gewonnen Anregungen für die eigene Konzepterstellung zusammengefasst.

Der vierte Abschnitt erläutert detailliert das für den Praxispartner entwickelte Talent Management-Konzept, nachdem die durch das Unternehmen vorgegebenen und selbst auferlegten Anforderungskriterien an das Konzept vorgestellt wurden.

Im fünften Kapitel erfolgt eine kritische Würdigung des Konzepts. Dies geschieht im Hinblick auf die vom Praxispartner auferlegten Konzeptanforderungen, auf die im zweiten Kapitel aufgestellten Gestaltungsempfehlungen für Talent Management-Konzepte sowie die aus der Analyse des Praxisbeispiels entnommenen Anregungen.

Abschließend wird im sechsten Kapitel Wesentliches zusammengefasst. Es wird reflektiert, inwieweit das Ziel dieses Werks erreicht werden konnte und zu welchen Komplikationen es während der Bearbeitung gekommen ist. Schließlich wird auf offen gebliebene oder neu aufgeworfene Fragen für die Wissenschaft und Praxis hingewiesen.

Den Aufbau dieses Buches stellt das folgende Schaubild nochmals übersichtlich dar:

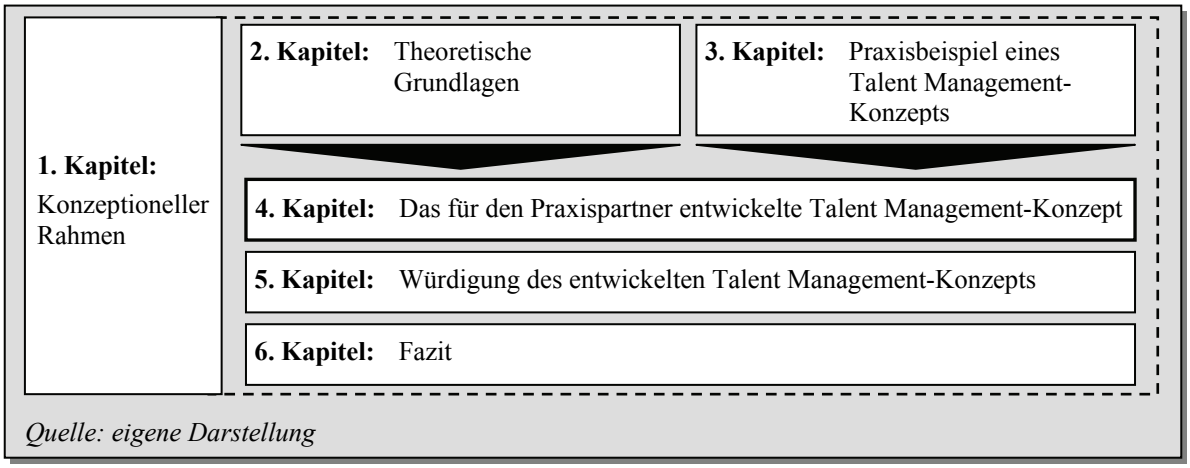

Abbildung 2: Aufbau des Buches

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel soll erläutert werden, was in den darauf folgenden Abschnitten unter den Begriffen „Talent Management“, „Personalmanagementprozess“ sowie „Talent-Management-Konzept“ zu verstehen ist. Um das Verständnis zum Themenkomplex Talent Management zu fördern, erfolgt eine Abgrenzung zum bereits länger bekannten Begriff des Personalmanagements bzw. Human Ressource Managements. Darüber hinaus werden ausführlich und strukturiert die Gründe erläutert, warum Talent Management insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche ein enormer Bedeutungsgewinn bevorsteht und seitens der Unternehmen wesentlich mehr Beachtung geschenkt werden muss.
Im sich anschließenden Abschnitt zu den Personalmanagementprozessen erfolgt ihre Einordnung in die Systematik der Unternehmensprozesse und es wird ihr typisches Ablaufschema aufgezeigt. Aus diesem Ablaufschema wird eine Struktur für Talent Management-Konzepte entwickelt, das Unternehmen bei der Konzeptplanung als Orientierungshilfe heranziehen können. Für jedes seiner Strukturelemente werden anschließend aus der Literatur allgemeingültige Gestaltungsempfehlungen zusammengetragen. Sie dienen als spätere Beurteilungsgrundlage für das in Kapitel drei vorgestellte Praxiskonzept sowie als ein Maßstab bei der Erstellung des Konzepts für den Praxispartner.

2.1 Talent Management

2.1.1 Begriffsdefinition

Um die Verständnisgrundlage für die Definition des Begriffes „Talent Management“ zu legen, soll zunächst näher betrachtet werden, was unter einem „Talent“ zu begreifen ist:
Der Begriff Talent wird in der Praxis nicht einheitlich definiert (Rüttinger, 2006, S. 18). Allerdings besteht ein eindeutiger Wortursprung: Hinter der Bezeichnung verbarg sich einst eine „altgriechische Gewichtseinheit“, zu späterer Zeit dann auch „eine Geldeinheit“ (Rüttinger, 2006, S. 18, vgl. auch Kluge, 2002, S. 904). Das heutige Wortverständnis jedoch entstammt dem „biblische[n] Gleichnis von den anvertrauten Talenten (Mt. 25, 14-30), die als von Gott anvertraute Fähigkeiten gedeutet werden“ (Kluge, 2002, S. 904). In der Gegenwart wird unter einem Talent i. d. R. eine bestimmte Begabung verstanden. Wird diese Begabung tatsächlich angewendet, so ist davon auszugehen, dass die talentierte Person Ergebnisse erzielt, die besser sind als jene, die ein Untalentierter hervorbringen würde (Rüttinger, 2006, S. 18). Eine wich-

tiges Charakteristikum ist also, dass das Talent das nötige Engagement mitbringt, seine Begabung auch tatsächlich auszuleben (Rüttinger, 2006, S. 18 ff.).

Für den Zweck dieses Buchs ist der Talent-Begriff auf Mitarbeiter in Unternehmen zu übertragen. In diesem Zusammenhang gibt Thomas John, HR-Manager bei der adidas Gruppe, eine sehr treffende Erklärung: Er versteht unter Talenten „Mitarbeiter, die nicht nur sehr gute Leistungen und Qualifikationen vorweisen können, sondern auch das Potenzial für einen weiteren Karriereschritt mitbringen“ (Podiumsdiskussion der Zeitschrift Personalwirtschaft, o.D.).

Aus dieser Argumentation heraus soll im Folgenden unter der Bezeichnung „Talent“ die nachstehende allgemeine Definition verstanden werden:

Ein Talent ist ein Mitarbeiter, der seine Begabung(en) in überdurchschnittliche Leistung(en) umsetzt und über das Potential sowie den Willen verfügt, sich weiterzuentwickeln (z.B. durch Beschreiten eines fortführenden Karriereschrittes).

Abbildung 3: Definition des Begriffes Talent

Doch was verbirgt sich nun hinter dem Ausdruck Talent Management? Diese Frage lässt sich, wie bereits beim Begriff Talent, wegen der vieldeutigen Verwendung in der Praxis nicht abschließend beantworten[11] (Frosch, 2006, S. 4, sowie Witte, o.D., S. 1). Das heutige Verständnis von Talent Management wurde durch die Weiterentwicklung zweier klassischer Themenkomplexe des Personalmanagements geprägt, der Personalbeschaffung sowie der Personalentwicklung (Furkel, 2006, S. 34, auch Witte, o.D.). Bei der durch die Personalbeschaffung beeinflussten Entwicklungsströmung wurden fortschrittliche Methoden des Personalmarketings, z.B. E-Recruiting und Talent Pool, integriert, um den internen und externen Stellenmarkt miteinander zu verbinden. Des Weiteren wurden „gezielte Bindungs- und Kommunikationsmaßnahmen“ ergänzt. Hinsichtlich der Strömung aus der Personalentwicklung stehen eher „planerische[..] Komponenten für bestehende Mitarbeiter“ im Mittelpunkt und „der externe Stellenmarkt“ wird i. d. R. vernachlässigt (Furkel, 2006, S. 34, vgl. Witte, o.D.). Nach Witte (o.D.) steht Talent Management daher, je nach eingenommenem Betrachtungswinkel, gleichbedeutend für „moderne Konzepte des Personalmarketings (Recruiting-Fokus), für Nachwuchs-, Karriere- und Nachfolgeplanung (Identifikations- und Entwicklungsfokus) oder für die Betreuung und Incentivierung von zentralen Leistungsträgern (Bindungsfokus)“.

Diese unterschiedlichen Interpretationen basieren jedoch auf gemeinsamen Annahmen und Prinzipien: So stellen qualifizierte Mitarbeiter die wohl „kritischste“ (Williams, 2000, S. 57)

[11] Eine Auflistung verschiedener Literaturmeinungen und Definitionen zum Begriff „Talent Management“ ist dieses Buchs als Anhang 2 beigefügt.

und „wichtigste Ressource“ (Hungenberg & Wulf, 2004, S. 286) eines Unternehmens dar. Eine Ressource, die danach verlangt, gemanagt zu werden, und dies in mindestens ebenbürtigem Umfang, wie sich den physischen und finanziellen Ressourcen eines Unternehmens gewidmet wird (Williams, 2000, S. 57). Sie ist die hauptsächliche Quelle für dauerhafte und nicht imitierbare Wettbewerbsvorteile (Wellins & Caver, o.D., S. 1, vgl. auch Williams, 2000, S. 2, 57). Produkte und Dienstleistungen können relativ einfach nachgeahmt werden, doch das Wissen, die Erfahrungen und die Innovationskraft einer qualifizierten und motivierten Belegschaft sind einmalig (Knowledge Infusion, 2006, S. 3)[12].

Um die Strategie eines Unternehmens verwirklichen zu können, benötigt es eine ausreichende Anzahl der „richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten und dem richtigen Wissen in den richtigen Rollen“ (Duttagupta, o.D.). Was dabei unter „richtig“ zu verstehen ist, lässt sich nicht pauschal beantworten. Es existiert nicht der eine, für jede Situation richtige und passende Weg. Es ist vielmehr von den Zielen und der Strategie des Unternehmens abhängig, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigt werden, um sie in die Tat umzusetzen. Für die konkrete Ausgestaltung des Talent Managements eines Unternehmens ist es demnach von grundlegender Bedeutung, dass ein klares Verständnis der Geschäftsziele und der Strategie besteht, denn beides bestimmt die Qualität und Quantität der benötigten Talente (Wellins et al., o.D., a, S. 3 f.). Dies verdeutlicht, wie wichtig eine enge Verbindung von Talent Management und Unternehmensstrategie für die bestmögliche Erreichung der Unternehmensziele ist (Rüttinger, 2006, S. 14 ff., sowie Witte, o.D., S. 2 f.) und legitimiert, warum Talent Management heute eine wichtige Aufgabe des Top Managements darstellt (Duttagupta, o.D.).

Der Zweck von Talent Management besteht darin, dafür Sorge zu tragen, dass jederzeit genügend Talente verfügbar sind, um, gegeben die strategische Unternehmensausrichtung, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit auf die richtigen Schlüsselpositionen verteilen zu können (Duttagupta, o.D.). Dies impliziert, dass der Bedarf an Talenten noch vor einem spürbaren Mangel, also „pro-aktiv“ (Berger & Berger, 2004, S. 3), befriedigt werden sollte, um Verzögerungen bei der Stellenbesetzung und die damit verbundenen Störungen des Geschäftsablaufs zu vermeiden (Frosch, 2006, S. 24). Verwirklicht wird dies von Unternehmen durch integrierte Talent Management-Konzepte[13], welche sich aus wesentlichen Elementen von Personalmanagementprozessen[14] zusammensetzen.

---

[12] Die Argumentation dieses Abschnitts folgt dem „ressourcenorientierten Ansatz des strategischen Managements, ... [in dem] die Ressourcen und Fähigkeiten als die Hauptursache des Unternehmenserfolgs“ gesehen werden (Hungenberg, 2004, S. 172, vgl. auch Berther, 2004, S. 11, sowie Holtbrügge, 2004, S. 26 f.).

[13] Zur weiteren Erläuterung des Begriffes sowie zu Gestaltungsempfehlungen siehe Kapitel 2.3.

[14] Zur Begriffsdefinition, Einordnung in die Systematik der Unternehmensprozesse und einem detaillierten Ablaufschema siehe Kapitel 2.2.

Als eine Synthese der genannten Ausführungen soll dem Begriff des Talent Managements in diesem Buch folgende Definition zu Grunde liegen[15]:

> ***Talent Management ist ein vom Top Management initiierter und geförderter, ganzheitlicher, pro-aktiver und durch die Unternehmensstrategie getriebener Ansatz, der sicherstellen soll, dass jederzeit die für das Unternehmen „richtigen" Mitarbeiter mit den „richtigen" Fähigkeiten verfügbar sind und auf den „richtigen" Positionen die „richtigen" Ergebnisse liefern, um die strategischen Ziele des Unternehmens bestmöglich zu realisieren.***

Abbildung 4: Definition des Begriffes Talent Management

2.1.2 Abgrenzung zum „klassischen" Personalmanagement

Um eine verständliche Abgrenzung zum „klassischen" Personalmanagement vornehmen zu können, soll zunächst näher beleuchtet werden, was sich hinter dieser Bezeichnung und seinen Wortbestandteilen verbirgt:

Mit dem Begriff Personal werden die in einer Unternehmung mit der Erfüllung der Unternehmensaufgaben betrauten Menschen bezeichnet (Weber, Mayrhofer, Nienhüser & Kabst, 2005, S. 228), d.h. „das gesamte Humanpotential .. [dieses] produktiven sozialen Systems (einschließlich der Mitglieder der Unternehmensleitung)" (Hilb, 2002, S. 12).

„Management .. wird hier mit „Führung" gleichgesetzt und damit als Summe von (Führungs-) Tätigkeiten verstanden" und nicht etwa die hinter dieser Aufgabe stehenden Personen („Management als Institution", Berthel & Becker; 2007, S. 7).

Für das aus diesen beiden Komponenten zusammengesetzte Wort Personalmanagement wird erstaunlicherweise eine Reihe von Synonymen verwendet, obwohl diese jeweils erhebliche Bedeutungsunterschiede beinhalten: So finden sich sinngleich verwandte Begriffe wie „Personalführung" (Richter, 1999, S. 2), „Personalwirtschaft" (Drumm, 2000, S. 33 ff., sowie Weber et al., 2005, S. 249), „Personalpolitik" (Elsik & Mayrhofer, 1999), „Personalwesen" (Holtbrügge, 2004, S. 2, sowie Weber et al., 2005, S. 249), „Personaladministration" (Holtbrügge, 2004, S. 2) oder „Human Resource Management" (Weber et al., 2005, S. 249). Bereits wegen der Vielzahl der gleichbedeutend benutzten Begriffe verwundert es nicht, dass sich für die Bezeichnung Personalmanagement keine übereinstimmende Definition in der einschlägigen Literatur findet (Berther, 2004, S. 4).

[15] Die Definition vereint die Gedanken von Duttagupta, o.D.; Frosch, 2006, S. 24; Jäger, 2007, S. 21-22; Rüttinger, 2006, S. 14-16; Sebald et al., 2005, S. 4; Wellins et al., o.D., a, S. 3 f.; Williams, 2000, S. 57; sowie Witte, o.D., S. 2-3.

Nach Berthel und Becker (2007, S. 8 f.) verbirgt sich hinter Personalmanagement die „Führungstätigkeit“ hinsichtlich des „personellen Aspekt[s] der Systemgestaltung“ sowie der „Verhaltenssteuerung“. Mit Systemgestaltung ist dabei die „Schaffung von Regeln und Bedingungen [gemeint], nach denen zum einen die Verhaltenssteuerung gelenkt und zum anderen das Mitarbeiterverhalten direkt zu beeinflussen versucht wird.“ Dies kann z.B. durch „Systeme ... für die Personalauswahl, für die Personalentwicklung“ oder zur Personalbelohnung und -bindung geschehen. Eines der Hauptziele des Personalmanagements ist die Versorgung des Unternehmens mit den zur Verwirklichung seiner Ziele nötigen Mitarbeitern (Hentze & Kammel, 2001, S. 57 f.). Charakteristisch für modernes Personalmanagement ist, dass es sich „nicht länger auf die operative Anwendung von Personaltechniken durch eine untergeordnete Personalabteilung reduziert“ (Holtbrügge, 2004, S. 3), sondern als ein „Teil des übergreifenden Managementsystems und -prozesses“ (Berthel & Becker, 2007, S. 7) verstanden wird.

Berther (2004, S. 7) hat die Literaturmeinungen zu Personalmanagement treffend in folgender Definition vereint:

> ***„Personalmanagement kann als Teil der funktionalen Unternehmensführung definiert werden, der in Abstimmung mit den betrieblichen Zielen die Bereitstellung erforderlicher Kapazitäten in Form der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt. Zu deren Gewinnung, Entwicklung und Bindung sind adäquate betriebliche Systeme und Strukturen zu schaffen, die sowohl eine Verhaltenssteuerung als auch eine zielorientierte Steuerung von personalwirtschaftlichen Prozessen ermöglichen.“***

Abbildung 5: Definition des Begriffes Personalmanagement

Auf den ersten Blick scheint diese Charakterisierung keine wesentlichen Unterschiede zur Definition von Talent Management aufzuweisen. Doch eine genauere Betrachtung unter dem Fokus der sechs Kriterien (1) Zielgruppe, (2) Isolationsgrad der Personalbereichsfunktionen, (3) Einfluss der Unternehmensstrategie, (4) Einbeziehung des Top Managements, (5) Auslöser für Personalaktivitäten sowie (6) die typische Fragestellung offenbart die maßgeblichen Besonderheiten von Talent Management:

(1) Als *Zielgruppe* spricht das Personalmanagement das gesamte bestehende bzw. potentielle Humankapital des Unternehmens an (Berther, 2004, S. 4). Es selektiert nicht nach Tätigkeiten, die nur geringe oder aber überdurchschnittliche Qualifikationen erfordern. Sämtliche zu besetzende Stellen der Unternehmung können Betrachtungsgegenstand des Personalmanagements werden.