

ISABELL WELPE NICHOLAS FOLGER

TALENT MANAGEMENT 5.0



Wie Sie die
klügsten Köpfe finden
und halten



campus

Talentmanagement 5.0

Dr. Nicholas Folger hat an der TU München zum Thema Talentmanagement und digitale Transformation promoviert und ist Dozent für diese Themen. Außerdem ist er Co-Gründer von Die Weitergründer – einer Plattform, die Familienunternehmen bei der Suche nach geeigneten Kandidat:innen für die Unternehmensnachfolge unterstützt. Der Fokus liegt hierbei auf der Identifikation und dem Matching von passenden Talenten.

Prof. Dr. Isabell M. Welp ist seit 2009 Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München und seit 2014 Wissenschaftliche Leiterin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF). 2017 wurde sie unter die 40 führenden HR-Persönlichkeiten gewählt (Auszeichnung der Zeitschrift *Personalmagazin*) und 2019 mit der Bayerische Staatsmedaille für besondere Verdienste um die bayerische Wirtschaft ausgezeichnet.

Die Expertise von Professor Welp umfasst die digitale Transformation von Unternehmen, die Auswirkungen von Blockchain auf Wirtschaft und Organisationen sowie die Zukunft von Führung und Arbeits-/Organisationsgestaltung.

NICHOLAS FOLGER / ISABELL M. WELPE

TALENT- MANAGEMENT 5.0

Wie Sie die klügsten Köpfe
finden und halten

CAMPUS VERLAG
FRANKFURT / NEW YORK

ISBN 978-3-593-51553-3 Print

ISBN 978-3-593-45032-2 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-45033-9 E-Book (EPUB)

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 elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2022. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: *zeichenpool, München

Umschlagmotiv: shutterstock, popovartem.com und OlenaN

Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus: Minion Pro, Scala Sans

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

1.	Talentmanagement 5.0	
	Einleitung	9
2.	Der digitale Status quo in Deutschland, Europa und weltweit	19
2.1	Digital Life: Wie die Digitalisierung unser Leben grundlegend verändert	20
2.2	Digital Business: Wie die Digitalisierung unsere Geschäftswelt auf den Kopf stellt	42
2.3	Digitaler Beschleuniger »Covid-19«: Wie wir die Pandemie als Chance für unsere Zukunftsfähigkeit sehen können	60
3.	Drei Ds als neue Realität für Unternehmen – Digitalisierung, Dezentralisierung, Disruption	71
3.1	Die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit sind heute Risikofaktoren: Worauf es für Unternehmen heute ankommt, um erfolgreich zu sein	72
3.2	Digitale Geschäftsmodelle: Wie Pain-Points der Kunden und die Customer-Experience den Erfolg bestimmen	88
3.3	Digitales Organisationsdesign: Das Playbook für digitale Stars	97

4.	Talente – das Gold der digitalen Welt	115
4.1	Erfolgsfaktor: Warum ein erfolgreiches Talentmanagement der Schlüssel zu langfristigem Erfolg im digitalen Zeitalter ist	116
4.2	Profil: Was charakterisiert Toptalente heute?	120
4.3	Anforderungsbildung: Von der eierlegenden Wollmilchsau zu einer realistischen Einschätzung	129
4.4	Rekrutierung: Wie können die besten Talente heute angezogen werden?	139
4.5	Auswahl: Wie können die geeignetsten Talente heute ausgewählt werden?	152
4.6	Beurteilen und behalten: Wie man Toptalente effektiv an das Unternehmen bindet und die Rolle von People-Analytics	197
4.7	Gehen lassen: Wie kann das Offboarding gewinnbringend für Talente und Arbeitgeber gestaltet werden?	222
4.8	Lösungen: Talentmanagement-Start-ups in der DACH-Region	227
5.	Ein Resümee und Ausblick	233
	Danksagung	239
	Anmerkungen	240
	Quellen- und Literaturverzeichnis	242

»To win in the marketplace you must first win in the workplace«
– *Doug Conant, ehemaliger CEO von Campbell's Soup*

1.

Talentmanagement 5.0 –
Einleitung

Mitten im Südatlantik, etwa auf halber Strecke zwischen dem afrikanischen und dem südamerikanischen Kontinent liegt die kleine Insel St. Helena. Diese Insel hat einen ganz besonderen und berühmten Einwohner namens Jonathan. Bei Jonathan handelt es sich um den, zum Zeitpunkt der Produktion dieses Buches, ältesten Landbewohner der Welt – er ist eine etwa 190 Jahre alte Riesenschildkröte. Jonathan ist damit nicht nur ein Rekordhalter und ein wahrer Überlebenskünstler, er ist wohl auch der letzte verbleibende Zeuge, der den Übergang in das industrielle Zeitalter Mitte des 19. Jahrhunderts noch erlebt hat. Jonathan war also bereits am Leben, als das Talentmanagement im Sinne der Gewinnung qualifizierter Fachkräfte mit der Entstehung von modernen Fabriken und Unternehmen erstmals an Bedeutung gewann, und er lebt auch heute noch, in einem neuen Zeitalter, in dem das globale Talentmanagement ermöglicht durch eine umfassende Vernetzung und Digitalisierung die nächsten 10 Jahre nochmals an Dynamik und damit einhergehender Disruption bestehender Arbeits- und Zusammenarbeitsmodelle zunehmen wird.

Der Eintritt in das industrielle Zeitalter um die 1830er Jahre herum und die damit verbundene Entstehung von vielen industriellen Unternehmen, die großen Bedarf an qualifiziertem (Fach-)Personal hatten, markiert auch die erste Phase des Talentmanagements, das Talentmanagement 1.0. Die Frühphase der industriellen Revolution war dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter:innen in den Fabriken für die Arbeitgeber leicht ersetzbar waren. Entsprechend gab es keine geregelten Arbeitszeiten, die Arbeit war beschwerlich, und die Löhne reichten zumeist gerade mal für Essen und Unterkunft. Erst über die Jahre hinweg taten sich immer mehr Arbeiter:innen in Gewerkschaften zusammen und kämpften als Gemeinschaft für geregelte Arbeitszeiten, mehr Mitspracherechte und höhere Löhne. Erste Personalabteilungen wurden in dieser Talentmanagementphase zwar in einigen Unternehmen bereits aufgebaut, deren hauptsächliche Aufgaben lagen jedoch zunächst hauptsächlich in der Verwaltung des Personals, der Einsatzplanung und der Organisation der Vergütung (Grosskopf 2018). Nach den beiden Weltkriegen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gewannen jedoch auch die Themen Rekrutierung und Personalauswahl zunehmend an Bedeutung. Deutschland erholte sich von den desaströsen Ereignissen des Zweiten Weltkriegs und erlebte ab den 1950er Jahre ein Wirtschaftswunder. Um den zunehmenden Personalbedarf, der in der Folge bei den Unternehmen entstand, decken zu können, richteten Talentmanager:innen ihren Fokus auch über die Grenzen Deutschlands hinaus und rekrutierten Gastarbeiter aus dem Ausland.

Als in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in Folge des wirtschaftlichen Aufschwungs, die Unternehmen in der westlichen Welt vermehrt in die Entwick-

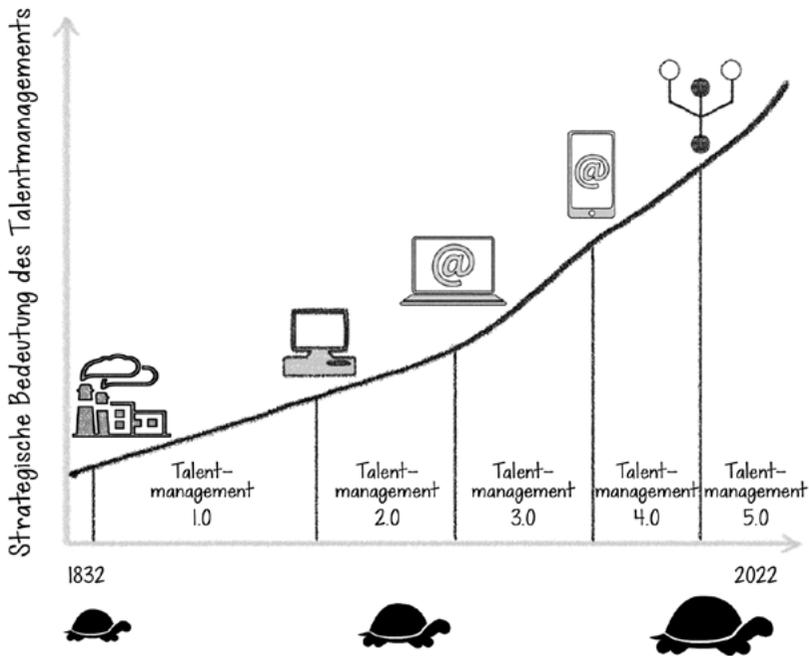


Abbildung 1: Die Entwicklung des Talentmanagements

lung neuer Technologien investierten, veränderten sich die Tätigkeiten vieler Arbeitnehmer:innen und somit zunehmend auch das Talentmanagement. Durch die neuen Technologien konnten mehr und mehr Tätigkeiten automatisiert werden, wodurch weniger Talente in der Produktion, dafür mehr Talente in Verwaltungs-, Organisations- und Planungstätigkeiten benötigt wurden. Statt Produktionsmitarbeiter:innen wurden entsprechend vermehrt Wissensarbeiter:innen gesucht. Insbesondere Fortschritte in der Computertechnologie und die Kommerzialisierung der ersten Personal Computer (PC) ab Mitte der 1970er Jahre führten dazu, dass sich auch die Kompetenzen und Fähigkeiten, die Arbeitgeber in Talenten suchten, deutlich veränderten. Die Tätigkeiten und somit auch die Anforderungen an Arbeitnehmer:innen wurden komplexer und spezifischer, wodurch Talente auch nicht mehr ohne weiteres durch beliebige andere Talente ersetzt werden konnten. Die Ausbildungen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Talente gewannen zunehmend an Bedeutung, wodurch eine neue Ära des Talentmanagements begann – das Talentmanagement 2.0. Neben der anforderungsorientierten Rekrutierung und Personalauswahl rückten in dieser Ära

besonders die Themen der Talentbindung und Talententwicklung zunehmend in den Fokus.

Ab den frühen 1990er Jahren eroberte eine neue Technologie die Welt – das Internet. Es vernetzte Menschen weltweit, und der Megatrend Globalisierung erhielt einen deutlichen Schub. In der Folge wurde auch das Talentmanagement vernetzter und globaler. Mithilfe des Internets konnten nicht nur Talente auf der ganzen Welt gesucht werden, auch das gesamte Bewerber:innen- und Mitarbeiter:innenmanagement veränderte sich durch eine zunehmende Kommunikation über digitale Kanäle, wie E-Mails, oder durch die neuen Möglichkeiten, neue Talente über Onlinestellenbörsen anzusprechen oder mittels internetbasierter Auswahltests auszusuchen. Die Arbeitswelt insgesamt und die Arbeit von Talentmanager:innen im Besonderen wurden also flexibler, und die Ära des Talentmanagements 3.0 wurde eingeläutet. Mit zunehmender Flexibilität und zunehmender Erreichbarkeit über das Internet sowie über Mobiltelefone rückte allerdings auch erstmals die Frage in den Vordergrund, wie eine gesunde Balance zwischen Berufsleben und Privatleben erreicht werden kann.

Mit dem Aufkommen von sozialen Medien und Smartphones sowie weiteren mobilen Endgeräten ab Mitte der 2000er Jahre bekamen die Flexibilitäts-, Digitalisierungstrends und Globalisierungstrends einen erneuten Schub. Besonders für das Talentmanagement eröffneten sich dadurch neue Möglichkeiten. Informationen über Talente waren nun nicht mehr nur auf die Bewerbungsunterlagen beschränkt. Öffentlich einsehbare Daten auf sozialen Netzwerken konnten von nun ab von Talentmanager:innen genutzt werden, um auch selbst aktiv Talente für die Organisation zu identifizieren und diese selbst anzusprechen. Hinzu kam auch, dass es nun immer einfacher wurde, nach passenden Talenten weltweit zu suchen und diese auch durch Internettechnologien »aus der Ferne« ins eigene Unternehmen einzubinden. Auf der anderen Seite können nun auch Talente die sozialen Medien nutzen, um sich erstmals auch selbst als potenzielle Arbeitnehmer:innen zu präsentieren. Vernetzte Smartphones und mobile Endgeräte erlauben nun noch mehr Flexibilität für viele Arbeitnehmer:innen, da viele Tätigkeiten (vor allem Wissensarbeiten) unabhängig von Zeit und Ort erledigt werden können. Die ständige Erreichbarkeit, die damit einhergeht, ist jedoch nicht nur Segen, sondern oftmals auch Fluch für die Talente. Das gesundheitsfördernde »Abschalten«, also die Vermeidung von arbeitsrelevanten Themen während der privaten Zeit, ist nun nicht mehr generell gegeben, sondern muss aktiv gemanagt werden. Durch die Möglichkeit der flexiblen Arbeit ist auch der Talentpool für viele Organisationen längst nicht mehr nur lokal begrenzt, sondern kann global ausgedehnt werden. In dieser vierten Ära des Talentmanagements führen zunehmende Digitalisierung, mobiles

Arbeiten, hohe Flexibilität und der zunehmende Austausch mit Talenten, die auf der ganzen Welt verstreut sind, dazu, dass dem Talentmanagement in vielen Firmen eine wachsende strategische Bedeutung zukommt.

Längst sind die wertvollsten Unternehmen nicht mehr die Produktionsunternehmen oder die Banken, die im 20. Jahrhundert die Wirtschaft bestimmt haben. Seit Ende der 2010er Jahre dominieren Unternehmen wie Google, Facebook (mittlerweile Meta)¹, Amazon, Apple oder Tencent, die ihr Geld mit digitalen Geschäftsmodellen verdienen, den Markt. Statt physischer Produkte bieten diese Unternehmen ihren Kund:innen digitale, oftmals individuell zugeschnittene Lösungen an, die die Kund:innen dann erreichen, wann und wo sie gebraucht werden. Ausschlaggebend für den Erfolg dieser Geschäftsmodelle sind dabei nicht mehr Kompetenzen im Bereich der Produktion, sondern wissensintensive und soziale Kompetenzen und Fähigkeiten, die für die Entwicklung, Verbesserung und Vermarktung dieser Lösungen benötigt werden. Kurz gesagt, statt Produktionsstätten sind heute Talente die strategisch entscheidenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Die zunehmende Vernetzung, exponentiell steigende Datenbestände und rasante Entwicklungen neuer digitaler Technologien eröffnen nun noch mehr Möglichkeiten für das Talentmanagement, die besten Talente weltweit zu finden, sie für die Organisation zu gewinnen und auch langfristig an die Organisation zu binden. Diese Ära des Talentmanagements 5.0, in der wir uns nun befinden, wird dabei durch drei wesentliche Trends in der Arbeitswelt geprägt – Digitalisierung, Dezentralisierung und Demokratisierung.

DIGITALISIERUNG, DEZENTRALISIERUNG UND DEMOKRATISIERUNG. Die Covid-19-Pandemie hat vielen von uns gezeigt, wie das Arbeiten heute aussehen kann. Digitale Technologien wie Kollaborationssoftware, Videokonferenz-Tools oder cloudbasierte Datenspeicherinstrumente ermöglichen es Arbeitnehmer:innen mittlerweile, ortsunabhängig ihre Jobs zu erledigen. Die Arbeit in den eigenen vier Wänden, vom Zug aus, in einem Coworking-Space, im Hotel oder in sogenannten »Third Spaces« ist kein Problem mehr. Viele Arbeitgeber stellen sich bereits darauf ein und ermöglichen vielen ihrer Angestellten teilweise sogar vollständiges mobiles Arbeiten. Durch diese Entwicklung können Talentmanager:innen heute auch Talente auf der ganzen Welt anheuern, ohne dass diese für den Job umziehen müssen. Besonders im Hinblick auf Tech-Talente, die in der westlichen Welt sehr rar sind, ermöglicht es die Digitalisierung Unternehmen, Toptalente schnell auch aus anderen Regionen der Welt, wie aus Asien, Südamerika oder Afrika, zu rekrutieren. Mehr als ein Laptop und ein stabiler Internetzugang ist

häufig nicht nötig, um diese Talente in die Entwicklung von digitalen Lösungen miteinzubeziehen.

Dezentralisierung und Demokratisierung sind Phänomene in Organisationen, die sich unmittelbar auf die Digitalisierung zurückführen lassen. Die Digitalisierung führte nicht nur zu einem zunehmenden Bestand an Daten, aus denen wichtige Erkenntnisse gewonnen werden können, sie hat auch dafür gesorgt, dass Menschen auf der ganzen Welt schnell und effizient miteinander kollaborieren können. Entscheidend hierfür waren zwei scheinbar kleinere technische Innovationen: Das Smartphone und Breitbandinternet. Zusammen ermöglichen diese, die Disruption alter und die Entstehung ganz neuer Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten. Wissensfortschritte sind heute zwar deutlich schneller möglich, als dies früher noch der Fall war. Allerdings verändern sich dadurch auch die äußeren Gegebenheiten und Trends deutlich schneller, wodurch Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen am Markt schwieriger werden. Das gesamte wirtschaftliche Umfeld, in dem wir uns befinden, wird dadurch komplexer. Um mit dieser Komplexität umgehen zu können, ist eine zunehmende Arbeitsteilung erforderlich, wodurch auch das Wissen innerhalb von Unternehmen stärker dezentralisiert verortet ist. Das Wissen, um informierte Entscheidungen treffen zu können, hatten früher in der Regel einige wenige Entscheidungsträger an der Spitze der Unternehmen, die sich hauptsächlich mit den eigenen Unternehmen befassen mussten. Diese sammelten alle relevanten Informationen und trafen darauf basierend Entscheidungen. Das war lange Zeit möglich, da Informationen ein seltenes Gut waren und somit deren Verarbeitung für einzelne Personen möglich war. Das für den Erfolg der Unternehmen entscheidende Wissen war dementsprechend zentralisiert. Dies gilt heute nicht mehr, da zum einen rapide und unvorhersehbare Veränderungen es erfordern, dass in Unternehmen häufiger Richtungsänderungen vorgenommen werden müssen, wodurch auch deutlich öfter Entscheidungen notwendig sind. Zum anderen prasselt auf uns tagtäglich eine Informationsflut ein, die wir nicht mehr verarbeiten können und oftmals befinden sich unternehmensrelevante Informationen außerhalb des eigenen Unternehmens, weshalb Entscheidungsträger:innen sich heute nicht nur mit dem eigenen Unternehmen, sondern dem gesamten Wertschöpfungsnetzwerk befassen müssen. Arbeitsteilung bedeutet heute also auch Wissensteilung. Um die Informationsflut zu bewältigen, ist es erforderlich, dass Personen in Unternehmen die Informationen, die für ihren Job notwendig sind, verarbeiten und darauf basierend auch selbstständig Entscheidungen treffen dürfen. Müssten beispielsweise Kundenservicemitarbeiter:innen bei jedem Problem, das ihnen von Kund:innen mitgeteilt wird oder das sie entdecken, die Führungsspitze des Unternehmens für die Problemlösung kontaktieren, würde dies höchst-

wahrscheinlich dazu führen, dass das Unternehmen diese Kund:innen schnell verliert. Kund:innen sind heute nicht mehr bereit, wochenlang darauf zu warten, bis ihre Probleme gelöst werden. Schließlich sind die Kosten, die mit einem Wechsel zu einem anderen Anbieter verbunden sind, heute so gering wie noch nie zuvor. Ohne eine Dezentralisierung von Entscheidungen und eine damit einhergehende Bevollmächtigung von Talenten sind Unternehmen heute kaum mehr in der Lage, auf sich ständig verändernde Bedingungen schnell reagieren zu können. Durch eine zunehmende Bevollmächtigung von Talenten verändern sich allerdings auch die Anforderungen der Arbeitgeber an die Talente und vice versa. So wird beispielsweise von Talenten vermehrt unternehmerisches, verantwortungsvolles und selbstständiges Denken und Handeln gefordert, während Talente auf der anderen Seite auch das organisationale Umfeld mit der notwendigen Freiheit benötigen, um entsprechend handeln zu können. Das Talentmanagement wird demnach vermehrt gefordert sein, passende Talente für die neue Welt der Arbeit und Zusammenarbeit mit den gefragten Eigenschaften für Unternehmen anzuziehen und auszuwählen und für die Talente Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen sie ihr Potenzial voll ausschöpfen können und sich längerfristig ans Unternehmen binden wollen. Zwar waren dies auch in der Vergangenheit Tätigkeiten des Talentmanagements, im heutigen digitalen Zeitalter stehen Talentmanager:innen jedoch eine Vielzahl von Daten und Informationen über die Talente zur Verfügung, wodurch Entscheidungen evidenzbasierter und weniger intuitiv getroffen werden können und sollten.

Durch die zunehmende Dezentralisierung der Entscheidungsmacht haben Talente auch mehr Einfluss auf die Ausrichtung der Organisation und gestalten den Weg, den die Organisation einschlägt, aktiv mit. Die Zusammenarbeit in Unternehmen im digitalen Zeitalter wird also demokratischer. Eine zunehmende Demokratisierung kann sich nicht nur positiv auf die Motivation und Zufriedenheit der Talente auswirken, sondern auch die Innovationskraft der Organisation verbessern. Haben Talente nämlich ein gewisses Mitspracherecht, können sie erkannte Probleme auch schneller adressieren. So stammen beispielsweise viele Lösungen der innovationsstärksten Unternehmen der Welt, wie von Google oder W. L. Gore, von internen Talenten, die nicht zwingend in der F&E-Abteilung tätig waren. Einige Firmen, beispielsweise Tesla, haben erkannt, dass es sich lohnen kann, auch auf die Innovationskraft des externen Firmennetzwerks zu setzen. So hat Tesla Patente und Konstruktionspläne seiner elektrischen Autos offengelegt und mit diesem Schritt auf einen Schlag Tausende neuer Entwickler von Soft- und Hardware für die eigenen Produkte gewonnen, die nicht auf der eigenen Gehaltsliste stehen. Aus einer Talentmanagementsicht bedeutet Demokratisierung auch, dass Talente

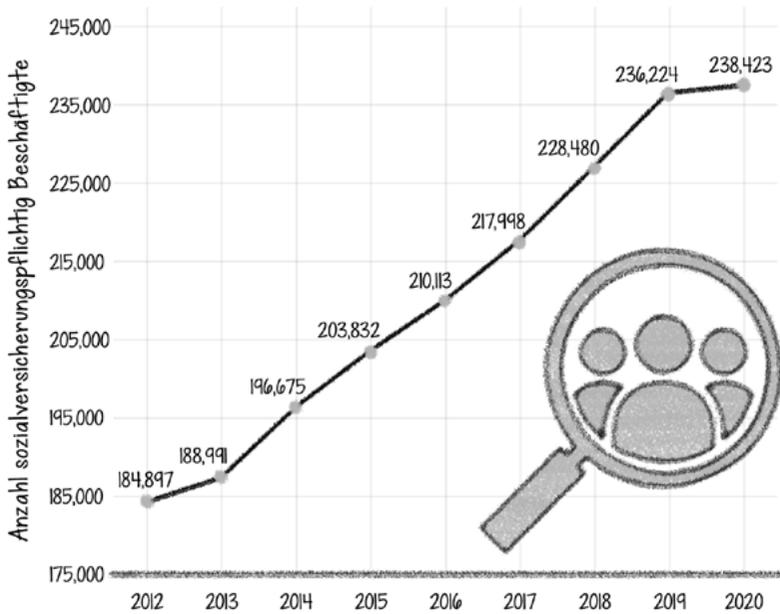


Abbildung 2: Anzahl der Beschäftigten im Bereich Personalwesen in Deutschland 2012 bis 2020

Quelle: Statistisches Bundesamt

mehr Macht innerhalb der Organisationen haben und entsprechend Toptalente, die über die Jahre spezifisches, auf die Organisation und die Beschäftigten bezogenes Wissen aufgebaut haben, das für das Unternehmen von hoher Relevanz ist, auch schwerer zu ersetzen sind. Die Bindung solcher Talente an das Unternehmen ist also im digitalen Zeitalter von großer Bedeutung, da gute Talente *den* Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen.

Im digitalen Zeitalter, in dem digitale Geschäftsmodelle die physischen Geschäftsmodelle in immer mehr Industrien ablösen, liegt der wesentliche Wettbewerbsvorteil von Unternehmen also in den Talenten, die über das Wissen, die Kompetenzen und die Fähigkeiten verfügen, um die digitalen Lösungen erfolgreich am Markt zu etablieren. Die strategische Bedeutung des Talentmanagements ist so hoch wie noch nie zuvor, da mit der Rekrutierung, der Auswahl und der Bindung von Toptalenten der Erfolg von Organisationen wesentlich beeinflusst werden kann. Wenig überraschend ist daher auch, dass das Personal der deutschen Talentmanagementabteilungen seit Jahren ansteigt (siehe Abbildung 2). Im Gegensatz zu vielen Ressourcen, die Unternehmen in der Vergangenheit großen Erfolg

gebracht haben, wie das Gold im 19. Jahrhundert oder das Öl im 20. Jahrhundert, ist Talent eine weltweit verfügbare und teils noch wenig global ausgeschöpfte Ressource. Unternehmen kaufen und verkaufen zwar Produkte weltweit, allerdings beginnen viele erst jetzt mit der Globalisierung ihrer Talentwertschöpfungsketten durch das gezielte globale Rekrutieren von Talenten. Es benötigt aber ein sehr gut ausgebildetes und entwickeltes Talentmanagement, um passende Talente zu erkennen, sie für die Organisation zu gewinnen, sie weiterzuentwickeln und langfristig zu binden.

EIN AUSBLICK AUF DAS, WAS SIE ERWARTET. In diesem Buch möchten wir darstellen, unter welchen Bedingungen, mit welchen Maßnahmen und unter Einbezug welcher (digitalen) Instrumente es Talentmanager:innen heute gelingen kann, die besten Talente für die Organisation zu gewinnen und zu halten. Dabei geben wir Einblick in aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse, beleuchten aktuelle Trends am Markt und beziehen Beispiele aus der Praxis ein, die zeigen, wie Talentmanagement 5.0 aussehen kann.

Um eine Grundlage zu schaffen, gehen wir in Kapitel 2 zunächst darauf ein, wie die digitale Welt, in der wir leben und arbeiten, charakterisiert ist. Wir fokussieren uns dabei zunächst auf die Veränderungen, die durch verschiedene neue digitale Technologien in unserem Leben angestoßen wurden. Dann betrachten wir die digitalen Veränderungen in der Geschäftswelt näher, und anschließend runden wir Kapitel 2 mit einem Rückblick auf die Covid-19-Pandemie und deren Einfluss auf digitalisierungsbedingte Veränderungen in der Arbeitswelt ab. Nach der Darstellung dieser Umweltbedingungen gehen wir in Kapitel 3 näher darauf ein, wie Organisationen sich erfolgreich im digitalen Zeitalter aufstellen können. Zunächst beleuchten wir dabei die Erfolgsfaktoren des digitalen Zeitalters, die sich zum Teil deutlich von den Erfolgsfaktoren der Vergangenheit unterscheiden. Anschließend stellen wir die bedeutende Rolle von digitalen Geschäftsmodellen dar und runden das Kapitel damit ab, wie das organisationale Design, ausgedrückt in organisationalen Strukturen, Kultur und Leadership, gestaltet werden kann, um als Arbeitgeber für Toptalente im digitalen Zeitalter attraktiv zu sein und um unter den digitalen Bedingungen in der Organisationsumwelt erfolgreich zu sein. In Kapitel 4 geht es dann ans Eingemachte. Neben einer Betrachtung, warum das Talentmanagement im 21. Jahrhundert ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Organisationen sein kann, werden wir in das Thema Talentmanagement tiefer eintauchen. Wir werden sehen, was Toptalente im digitalen Zeitalter auszeichnet, wie Anforderungsprofile gestaltet werden können, damit Toptalente sich angesprochen fühlen. Außerdem werden

wir aufzeigen, wie diese rekrutiert und ausgewählt, wie sie beurteilt und ans Unternehmen gebunden werden können und wie man auch im Fall einer Trennung ein gewinnbringendes Verhältnis zwischen ehemaligem Arbeitgeber und Talenten pflegen kann. Zum Abschluss von Kapitel 4 werfen wir dann noch einen Blick auf digitale Lösungen, die Talentmanager:innen in ihrer Arbeit unterstützen können. Über das gesamte 4. Kapitel hinweg beleuchten wir einige Fallbeispiele aus der Praxis, die aufzeigen, wie Talentmanagement in Organisationen heute gestaltet werden kann. Wir runden dieses Buch mit einem Resümee und einem Ausblick in die Zukunft des Talentmanagements in Kapitel 5 ab.

2.

Der digitale Status quo
in Deutschland, Europa
und weltweit

2.1 Digital Life: Wie die Digitalisierung unser Leben grundlegend verändert

Am Abend des 6. Juni 2003 betraten die Rolling Stones das Münchener Olympiastadion, um ihr 40-jähriges Bühnenjubiläum mit ihren Fans in Deutschland zu feiern. Bei der Suche nach Bildern zu diesem Ereignis in gängigen Suchmaschinen erscheinen Fotos, die Mick Jagger dabei zeigen, wie er von der Bühne aus der Menge einheizt. In der Retrospektive, also knapp zwanzig Jahre danach, fällt schnell auf, dass so gut wie alle Menschen im Publikum ihre Arme nach oben strecken und der Band ihre volle Aufmerksamkeit schenken. Dieser Schnapsschuss zeigt eine Welt, in der Nokia noch Marktführer für Mobiltelefone war (Smith 2004), deutsche Haushalte die stationären Computer noch den mobilen Endgeräten vorzogen (Brintrup 2013) und Apple erst in den Planungen zur Vermarktung des iPod war. Es sollte noch weitere vier Jahre dauern, bis das »iPhone« die Welt revolutionierte und das Smartphone zum ständigen Begleiter von Milliarden von Menschen wurde.

Im Jahr 2017, also ungefähr zehn Jahre nachdem Steve Jobs der Welt das erste iPhone vorstellte, kamen die Rolling Stones zurück für ein Konzert im Münchener Olympiastadion. Auch diesmal war das Stadion mit an die 70.000 Zuschauer:innen gefüllt. Der Unterschied zu 2003: Mithilfe von Smartphones, die mittlerweile im Besitz von annähernd 78 Prozent der deutschen Bevölkerung waren (Ametsreiter 2017), konnte das Erlebnis dauerhaft festgehalten und mit der ganzen Welt geteilt werden. So lässt sich das Konzert mittels mehrerer Hundert YouTube-Videos aus den verschiedensten Perspektiven nacherleben. Die digitale Revolution, die durch die Innovationen des Smartphones und des mobilen Internets ins Rollen gebracht wurde, hat Erlebnisse wie Rockkonzerte verändert, indem ehemals exklusive Events der breiten Öffentlichkeit für so gut wie keine Kosten zugänglich gemacht werden können.

Drei weitere Jahre »fast forward«, mitten in der ersten Welle der Covid-19-Pandemie, konnten Zuschauer:innen auf der ganzen Welt, die Zugang zu einem Internetanschluss hatten, Zeuge werden, wie die Rolling Stones ihren Hit »You can't always get what you want« live vortrugen. Das Besondere daran: Im Gegensatz zu den zahlreichen Liveperformances aus der Vergangenheit traten die Künstler diesmal nicht auf einer Bühne in einem Stadion einer Großstadt irgendwo auf der Erde auf, sondern spielten in ihren eigenen vier Wänden. Die Liveperformance wurde diesmal mittels Zoom-Splitscreens direkt in die Haushalte von Fans aus der gesamten Welt gestreamt. Während dieser Auftritt eher aus der Not heraus

entstanden ist, da weltweite Lockdowns Live-Events unmöglich machten, zeigt er dennoch, welche Möglichkeiten die Digitalisierung mit sich bringt. Während vor der Erfindung des Smartphones ein Konzertbesuch an einen bestimmten Ort, eine bestimmte Zeit und einen oftmals hohen Geldbetrag gebunden sowie nur einer begrenzten Anzahl an Zuhörer:innen vergönnt war, lassen sich Konzerte mittlerweile überall auf der Welt für marginale Kosten live von Millionen von Menschen in den unterschiedlichsten Zeitzonen verfolgen.

Zweifellos unterscheidet sich das Konzerterlebnis vor Ort auch heute noch von einem digitalen Live-Event. Die Gespräche über die Erwartungen an das bevorstehende Ereignis, die man von anderen Konzertbesucher:innen auf dem Weg zum Veranstaltungsort mitbekommt, die sich anspannende Stimmung in der Menge, kurz bevor die Musiker:innen die Bühne betreten, oder die gefühlte räumliche Nähe, die man zu den Musiker:innen während der Performance wahrnimmt – all dies lässt sich nur schwer auf die Bildschirme von mobilen Endgeräten oder Fernsehern zu Hause übertragen. Doch auch hier könnten Innovationen, die auf digitalen Technologien aufbauen, Abhilfe schaffen. So gewannen im Jahr 2020 – im Besonderen bedingt durch Social Distancing aufgrund der Covid-19-Pandemie – Virtual-Reality-Konzerte zunehmend an Bedeutung. Das 2017 in den USA gegründete Virtual-Reality-Start-up Wave beispielsweise kooperierte im Juni 2020 mit dem R&B-Musiker John Legend, der in Gestalt eines ihn verkörpernden Avatars ein Livekonzert für knapp eine halbe Millionen Menschen aus den unterschiedlichsten Ländern der Welt gab (Millman 2020; Chidekel 2021). Dabei konnten die Zuschauer:innen mittels Virtual-Reality-Headsets die Performance des Künstlers, dessen Stimme und Bewegungen live vom Avatar wiedergespiegelt wurden, nicht nur hautnah direkt vor der virtuellen Bühne erleben, sondern sie konnten auch eigene Avatare kreieren und damit miteinander während des Konzerts interagieren. Während für das volle Virtual-Reality-Erlebnis allerdings noch eine bestimmte Hardware in Form von Virtual-Reality-Headsets notwendig ist², ermöglichen sogenannte Mixed-Reality-Technologien, bei denen Datenpunkte in Hologramme übersetzt werden, die dann wiederum in unser reales Umfeld transportiert werden, ein Erlebnis, das der realen Welt deutlich näher ist. Dabei können Musikfans ihre Lieblingskünstler:innen nicht nur als Avatare, sondern als reale Abbilder »hautnah« erleben, ohne dass diese live vor Ort sind. Die Hologrammtechnologie ermöglicht es sogar, bereits in Ruhestand befindende oder verstorbene Künstler:innen wieder auf die Bühne zu bringen. So konnten beispielsweise im Februar und März 2020 Fans im Vereinigten Königreich Zeuge davon werden, wie die US-amerikanische Künstlerin Whitney Houston, acht Jahre nach ihrem Tod, wieder auf der Bühne erschien und ihre Hits performte (Dosanjh 2021). Auch die schwedische

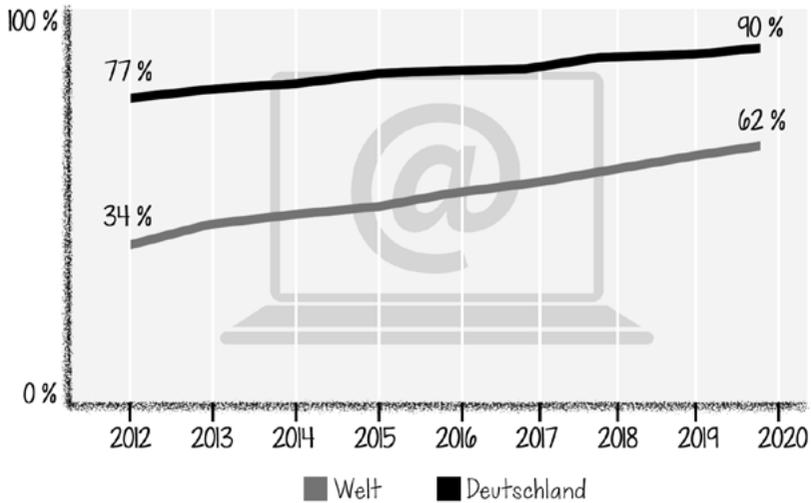
Band ABBA hat angekündigt, dass sie im Jahr 2022 eine Konzertreihe plant, bei der jedoch nicht die Musiker:innen selbst, sondern deren digitale Abbilder auftreten werden (McStay 2021). Fans der Rolling Stones, die besorgt sind, die Musiker könnten sich eventuell doch bald zur Ruhe setzen und keine Konzerte mehr live spielen, können dank dieser Technologien also beruhigt der Zukunft entgegensehen.

Auch wenn Entertainmentevents wie Rockkonzerte nur einen sehr kleinen Ausschnitt unseres alltäglichen Lebens bilden, so zeigt die dargestellte Entwicklung dennoch, dass seit der Einführung und Massenverbreitung der Smartphones vor fünfzehn Jahren grundlegende Veränderungen in unserem alltäglichen Leben zu beobachten sind, die nicht nur unsere Art, wie wir erleben, sondern auch unser Zusammenleben und gemeinsames Arbeiten revolutionieren. Bevor wir in den Aspekt des Zusammenarbeitens mit der besonderen Rolle des Talentmanagements im digitalen Zeitalter tiefer eintauchen, möchten wir zunächst einen Blick darauf werfen, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf unseren Alltag hat. Da unsere Arbeit ein integraler Bestandteil unseres Alltags ist und dieser somit auch einen Einfluss darauf hat, wie wir zusammenarbeiten, hilft uns dieser Kurzüberblick, ein generelles Bild davon zu zeichnen, wie die Welt aussieht, in der unsere Talente, die unsere wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunft maßgeblich bestimmen werden, leben, und insbesondere wie sich diese Welt durch die Digitalisierung verändert.

Um ein besseres Verständnis davon zu erlangen, wie weit die Digitalisierung bereits in unserem Alltag angelangt ist, lohnt es sich, zunächst einen Blick auf die Ausbreitung zweier dafür zentraler Technologien zu werfen: das Internet und Smartphones. Die Kommerzialisierung des Internets hat dazu geführt, dass wir weltweit und in Echtzeit Informationen austauschen und miteinander kooperieren können, und die Einführung des Smartphones ermöglicht uns dies sogar, während wir unterwegs sind und ohne dass wir an einen bestimmten Ort gebunden sind. Während wir also in der Prä-Internet-Ära noch Postkarten von unseren Urlaubsdestinationen verschickten, konnten wir nach der Einführung des Internets unseren Freunden zu Hause bereits abends im Hotel über die dort verfügbare Internetleitung eine Mail mit unseren Eindrücken der erlebten Safaritour schreiben. Und heute können wir die gesamte Welt in Echtzeit an unseren Erlebnissen teilnehmen lassen, indem wir über unser Smartphone die Bilder live über das World Wide Web streamen.

Während die Nutzung von Internet und Smartphones für den Großteil der Bevölkerung der westlichen Welt integraler Bestandteil des Alltags ist, zeigt Abbildung 3, dass dieser Fortschritt ein weltweites Phänomen ist. Zwar hatten im Jahr 2020 schätzungsweise noch 38 Prozent der Weltbevölkerung keinen Zugang zum Internet und 55 Prozent nutzten keine Smartphones, die konstante lineare Entwicklung seit 2012 deutet jedoch darauf hin, dass in den nächsten Jahren auch die

Internetnutzer*innen



Smartphonenuzter*innen

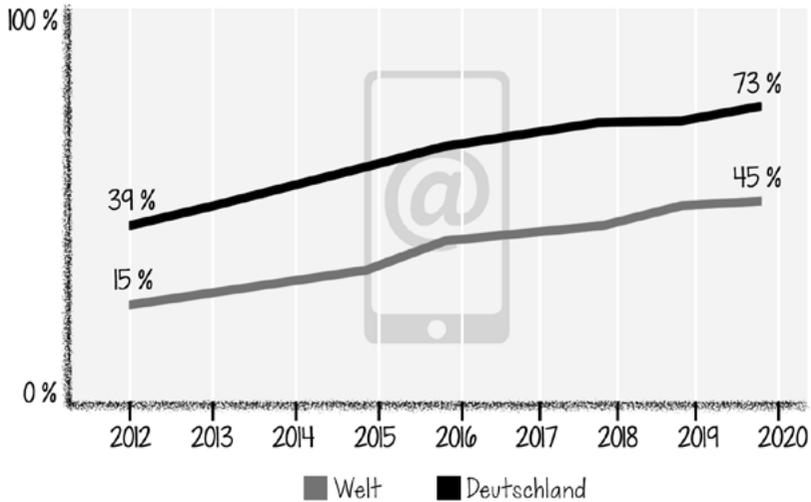


Abbildung 3: Anzahl Internet- und Smartphonenuzter*innen weltweit (2012–2020; Schätzung)

Quellen: Internet World Stats, Statistisches Bundesamt, Newzoo, VuMa Touchpoints 2021

entlegensten und am wenigsten entwickelten Regionen der Welt Zugang zu diesen Technologien erhalten werden. Dies wird dazu führen, dass nicht nur weitere Milliarden von Menschen auf weltweite Informationen und Kooperationsmöglichkeiten zugreifen können, sondern dass auch Organisationen auf der ganzen Welt Zugang zu einem gigantischen Pool an Talenten erhalten werden. Im Gegensatz zu Wohlstand ist Talent über die Welt hinweg gleich verteilt. Die weltweite Digitalisierung bietet daher eine noch nie dagewesene Möglichkeit, weltweit Talente aus den verschiedensten Bereichen – sei es in der Wissenschaft, der Medizin, der Wirtschaft, dem Sport, der Kunst und vielen mehr – zu identifizieren und zu nutzen, um uns als Weltgesellschaft und -wirtschaft nachhaltig weiterzuentwickeln.

Durch die zunehmende digitale Vernetzung der Welt, gepaart mit stets wachsenden Rechenleistungskapazitäten, steigt auch die Datenmenge auf dieser Welt in exponentieller Weise. Laut dem Onlinelexikon von Meriam Webster handelt es sich bei Daten um Informationen in digitaler Form, die übertragen oder verarbeitet werden können. Wann immer wir also das Internet oder vernetzte Geräte nutzen, produzieren und/oder konsumieren wir Daten. Das Statistikportal Statista schätzte, dass im Jahr 2011 bis zu 14 Exabyte, also 14 Milliarden Gigabyte, an Daten pro Tag produziert und repliziert wurden (Holst 2021). Im Jahr 2020 belief sich dieser Wert Schätzungen von Statista zufolge auf an die 180 Exabyte, was einer mehr als 12-fachen Vermehrung im Vergleich zu 2011 entspricht. Anders ausgedrückt beläuft sich die Menge an Daten, die jeder Mensch auf der Erde pro Tag produziert oder repliziert mittlerweile auf gute 23 Gigabyte. Um diese abstrakte Menge besser greifen zu können, hilft ein Vergleich: Eine Stunde eines Netflix-Films in Standardqualität (SD-Qualität) umfasst ungefähr 1 Gigabyte (Eggermont 2020). Das heißt im Jahr 2020 wurde alleine an einem Tag pro Kopf Datenmaterial produziert, das mehr als 23 Stunden (fast ein ganzer Tag!) Filmmaterial auf Netflix entspricht.

Der enorme Anstieg dieser Datenmenge lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass zum einen immer mehr Menschen Zugang zum Internet und zu mobilen Endgeräten wie Smartphones haben und zum anderen die Anzahl der vernetzten Geräte mit eigener IP-Adresse, die unabhängig vom Menschen ebenfalls Daten produzieren, stetig zunimmt. Immer mehr alltägliche Handlungen werden auf digitale Applikationen übertragen. Wir kommunizieren heute nicht mehr nur von Angesicht zu Angesicht oder über Telefon mit unseren Bekannten, sondern nutzen Direct-Messaging-Dienste, wie WhatsApp und WeChat, sowie Videotelefoniedienste, wie Zoom oder Facetime. Um unsere Erlebnisse mit unseren Freund:innen zu teilen, müssen wir keine Diaabende mehr veranstalten, sondern posten unsere Fotos und Videos online auf Instagram, Snapchat, TikTok oder Facebook. Für einen Filmeabend müssen wir nicht mehr ins Kino oder in die

nächste Videothek, sondern streamen auf Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, Apple TV+ oder YouTube. Und statt unseren Traumpartner oder unsere Traumpartnerin in einer Bar anzusprechen, swipen wir uns durch Profile potenzieller Kandidat:innen auf Tinder oder Bumble. Abbildung 4 liefert anhand der sechs Applikationen Instagram, YouTube, E-Mail, WhatsApp, Tinder und Google einen Eindruck, wie viele Daten alleine in einer Minute produziert werden.

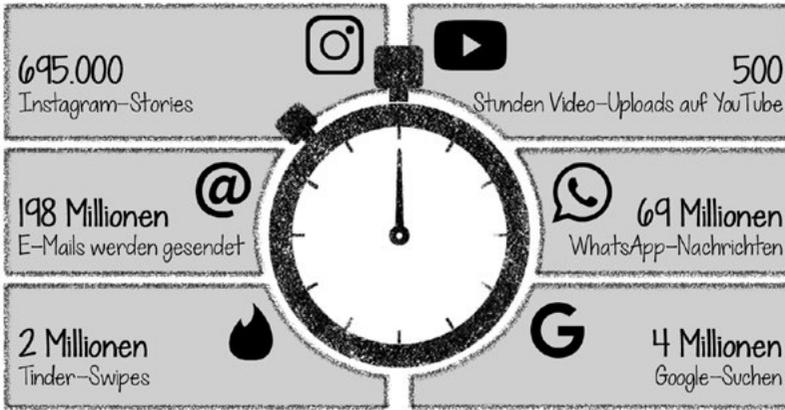


Abbildung 4: Weltweite Nutzung verschiedener digitaler Applikationen pro Minute
 Quellen: Jenik 2021; Internet Live Stats

Nach diesem kurzen Streifzug durch die allgemeinen Veränderungen in unserem Alltag, die seit der Kommerzialisierung des Internets und der Verbreitung mobiler Endgeräte zu beobachten sind, wollen wir nun einen tieferen Blick auf die bedeutendsten digitalen Technologien werfen, die dafür verantwortlich sind: Big Data, Cloud-Computing, Internet der Dinge & Wearables, Augmented und Virtual Reality, Blockchain und künstliche Intelligenz.

BIG DATA. Mitte des 17. Jahrhunderts setzte ein Londoner Kurzwarenhändler namens John Graunt einen Meilenstein für eine Methode, die nachhaltig beeinflussen sollte, wie wir ein fundiertes Verständnis von den Dingen, die um uns herum passieren, entwickeln. In einem Jahrhundert, das durch die Pest geprägt war, sammelte und analysierte Graunt Daten zu Sterbefällen und -arten in der Region rund um London. Die Zahlen wurden jährlich im sogenannten »Bill of Mortality« veröffentlicht und gaben Hinweise darauf, wie viele Menschen in