

Kienbaum<sup>K</sup> Matthias T. Meifert (Hrsg.)

# Strategisches Talent-Management

Talente systematisch finden,  
entwickeln und binden



Unter dem Titel eines Talent-Management-Systems, in welchem Verfahren bin ich als Unternehmen attraktiv für Talente? Glaubt man es nicht nur um die klassische Arbeitsplatzattraktivität im Sinne der Werbung nach außen, auf dem Arbeitsmarkt, sondern durch solche Fragen wie ein Unternehmen attraktiv für die besten im Unternehmen vorhandenen Talente werden kann, werden kann. Neben der Gewinnung der besten Talente besteht die wesentliche Herausforderung heute die Identifikation von potenziellen Talenten, in die über ein integriertes internes Talentmanagement-System einbezogen werden kann. System attraktivitätsfähige Talente systematisch identifizieren, Kompetenzen der Mitarbeiter (Talente) systematisch erfassen und über ein Talentmanagement-System integrieren, fördern und einbeziehen? Ja, Nein, Nein. Werden die besten Mitarbeiter im Unternehmen gefunden? Oder ist das ein Ratespiel?

Talent  
systema  
finden  
entwic



Claudius Enaux, Fabian Henrich

# Inhaltsverzeichnis

<b>Was Ihnen dieses Buch bietet</b>	<b>6</b>
<b>1 Grundlagen des Talent-Managements</b>	<b>9</b>
1.1 Wozu Talent-Management?	10
1.2 Wer ist die Zielgruppe des Talent-Managements?	12
Ansatz A: „Alle haben Talent“	12
Ansatz B: „Einige Wenige haben besonderes Talent“	13
Talent-Management: fokussiert Fördern	13
1.3 Was verstehen wir unter Talent?	17
Das klassische Modell: Mitarbeiterportfolio	17
Das moderne Modell: Kompetenz-Performance-Potenzial	19
Detaillierte Betrachtung der drei Faktoren	20
1.4 Wie Sie Talente im Unternehmen identifizieren	24
Messung von Talent	24
Messung der Performance	25
Messung der Kompetenzen	26
Messung des Potenzials	27
<i>Exkurs:</i> Die Rolle von Potenzialtreibern	29
<i>Übersicht:</i> Instrumente der HR-Arbeit	31
1.5 Kernelemente und Gestaltungsfaktoren eines Talent-Management-Systems	33
Die vier Kernfelder eines Talent-Management-Systems	33
Kernfeld 1: Attraction	36
Kernfeld 2: Development	39
Kernfeld 3: Retention	42
Kernfeld 4: Placement	45
<b>2 Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Talent-Management</b>	<b>51</b>
2.1 Die Rolle des HR-Bereichs	52
Welche Rolle übernimmt der HR-Bereich im Unternehmen?	52
Welche HR-Instrumente und -Prozesse liegen vor?	56
2.2 Die Rolle des Unternehmensumfeldes	58
2.3 Talent-Management-Ziele aus der Unternehmensstrategie ableiten	63

<b>3</b>	<b>Wie gut ist Ihr Talent-Management?</b>	67
3.1	Selbsteinschätzung Ihres Talent-Managements	67
	<i>Fragebogen: Wie gut ist Ihr Talent-Management?</i>	68
3.2	Messen Sie den Erfolg Ihres Talent-Management-Systems	72
	<i>Übersicht: Alle wichtigen Talent-Management-Kennzahlen</i>	73
<b>4</b>	<b>Wie Sie ein erfolgreiches Talent-Management implementieren</b>	78
4.1	Attraction: Wie Sie Talente identifizieren und gewinnen	78
	4.1.1 Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierung	78
	4.1.2 Der Potenzial-Management-Prozess	99
4.2	Development: Wie Sie Talente fördern und entwickeln	108
	4.2.1 Der Kompetenzmanagement-Prozess	108
	4.2.2 Der Learning-Management-Prozess	124
4.3	Retention: Wie Sie Talente an das Unternehmen binden	141
	4.3.1 Performance-Management	143
	4.3.2 Karrieremanagement	147
4.4	Placement: Wie Sie Talente in erfolgskritische Positionen bringen	163
<b>5</b>	<b>Ausgewählte Instrumente des strategischen Talent-Managements</b>	175
5.1	Das Kompetenzmodell: Grundlage sämtlicher HR-Aktivitäten	175
5.2	Das Mitarbeitergespräch	193
5.3	Zielvereinbarung als Instrument des Performance-Managements	208
	<b>Anhang mit Kopiervorlagen</b>	225
	<i>Übersicht: Kompetenzen, Kriterien, Verhaltensanker</i>	226
	<i>Formular 1: Leitfaden zum Zielvereinbarungsgespräch</i>	231
	<i>Formular 2: Leitfaden zur Mitarbeiterbeurteilung</i>	245
	<i>Formular 3: Zielbewertung, Zielvereinbarung, Potenzialmeldung</i>	250
	<i>Trainerleitfaden: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung</i>	253
	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	255
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	258

## Was Ihnen dieses Buch bietet

Mit diesem pragmatischen, für den HR-Professional schnell anwendbaren Praxisratgeber möchten wir Sie unterstützen, sich einen fundierten Überblick über die Facetten des Talent-Managements zu verschaffen und Sie in die Lage versetzen, Ihr Talent-Management zu optimieren und strategisch an den Unternehmenszielen auszurichten.

Zahlreiche anwendungsbezogene Beispiele, Abbildungen, Informationen und Tipps erhöhen den praktischen Nutzen dieses Ratgebers. Wir hoffen, dass sich das vorliegende Buch so wohltuend von der vorherrschenden Literatur abhebt, die nach unserer Erfahrung stark theoretisch und abstrakt aufgebaut ist.

Ziel des Buches ist es, Ihnen

- ein breites und pragmatisches Begriffsverständnis zu verschaffen und Sie aussagekräftig über aktuelle Inhalte, Ideen und Konzepte zu informieren,
- die essentiellen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Talent-Management zu veranschaulichen,
- die Stärken und Schwächen Ihres aktuellen Talent-Management-Programms aufzuzeigen sowie
- Ihnen die zentralen Tätigkeitsfelder und ausgewählte Instrumente des Talent-Managements näherzubringen.

Das Buch ist in fünf Kapitel und einen Anhang aufgeteilt.

### **Grundlagen des Talent-Managements**

In dem einleitenden Kapitel erläutern wir Ihnen unser Verständnis eines ganzheitlichen, umfassenden Talent-Management-Ansatzes – entstanden aus vielfältigen Projekterfahrungen und Benchmark-Informationen unserer Klienten.

### **Rahmenbedingungen eines Talent-Management-Systems**

Im zweiten Kapitel wenden wir uns der Praxis zu. Wir liefern Ihnen eine erste Übersicht über notwendige Voraussetzungen und Rah-

menbedingungen, die zur Entwicklung und Implementierung eines Talent-Management-Systems notwendig sind. Fragen wie die Folgenden werden hier beantwortet:

- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?
- Welche Rolle spielt die Strategie des Unternehmens?
- Welchen Einfluss haben die Markt- und Rahmenbedingungen?

### **Test der Ausgangslage**

In Kapitel 3 geben wir Ihnen zu Orientierungszwecken die Möglichkeit, eine erste Selbsteinschätzung der eigenen HR-Aktivitäten anhand eines Fragebogens vorzunehmen. Dies soll Ihnen helfen, die Qualität und die Inhalte der bestehenden HR-Aktivitäten möglichst objektiv einzuschätzen. Der Fragebogen dient so als Entscheidungshilfe, ob die Einführung eines Talent-Management-Systems zum aktuellen Zeitpunkt überhaupt sinnvoll oder notwendig ist.

### **So gehen Sie vor**

In Kapitel 4 finden Sie eine idealtypische Vorgehensweise zur Entwicklung und Implementierung eines Talent-Management-Systems. Hier wird Schritt für Schritt erläutert, welche Aktivitäten notwendig sind, wo eventuelle Stolpersteine liegen und wie man diese bestmöglich umgeht.

### **Instrumente des Talent-Managements**

Um detailliert auf einzelne, zentrale Instrumente eingehen zu können, die innerhalb eines Talent-Management-Systems wesentliche Bedeutung haben, werden diese in einem separaten Kapitel 5 dargestellt. Hier beschäftigen wir uns mit drei ausgewählten Instrumenten:

- das Kompetenzmodell
- das Mitarbeitergespräch oder Beurteilungssystem
- das Performance-Management in Form eines Zielvereinbarungssystems

Selbstverständlich werden auch weitere Instrumente des Talent-Managements im Rahmen dieses Buches behandelt – die Ausführungen dazu finden Sie in den jeweiligen Kapiteln bzw. Unterkapiteln.

## 1.1 Wozu Talent-Management?

Zahlreiche Studien<sup>1</sup> identifizieren Talent-Management als eine der wichtigsten aktuellen und zukünftigen Themenstellungen bzw. Herausforderungen der Personalarbeit. Die strategische Bedeutung des Faktors Mensch bzw. des Humankapitals für den Unternehmenserfolg steigt aufgrund folgender Faktoren auch weiterhin:

- demografischer Wandel
- eingeschränkte Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften am Arbeitsmarkt
- Notwendigkeit für Unternehmen, sich immer schneller an Veränderungen der Märkte, der Rahmenbedingungen, des Wettbewerbs etc. anzupassen
- Wertewandel und Forderung nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance der kommenden Generationen
- sinkende Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber und steigendes Bewusstsein des eigenen Marktwerts<sup>2</sup>

Der aus diesen Faktoren resultierende und in den letzten Jahren viel zitierte *War for Talents* hält also weiter an und zeigt sich auch von konjunkturellen Schwankungen, die temporär mit einem reduzierten Personalbedarf einhergehen, unbeeindruckt. Es besteht Einigkeit über die Bedeutung der Förderung der „Talente“ eines Unternehmens. Exemplarisch seien hier zwei prominente Personen zitiert:

„... Getting the right people in the right jobs is a lot more important than developing a strategy ...“

Jack Welch

---

<sup>1</sup> Kienbaum, 2009: „HR Strategie und Organisation 2009“, The Boston Consulting Group, 2009: „Creating People Advantage“ oder Towers Perrin, 2008: *People, Change and Performance*, Booz & Company, 2009: *Global Talent Innovation™ - Strategies for Breakthrough Performance*.

<sup>2</sup> Besonders Toptalente zeigen eine geringe Loyalität gegenüber ihren Arbeitgebern: So konnten Finegold & Mohrman (2001) bei Toptalenten im Vergleich zu anderen Mitarbeitern eine viermal höhere Wahrscheinlichkeit, den Arbeitgeber zu wechseln, finden. Ein Konzept, wie Sie diese Talente an das Unternehmen binden können, finden Sie in Kapitel 4.3.

„Wenn uns die 20 besten Mitarbeiter fehlen würden, dann wären wir nur ein durchschnittliches Computerunternehmen wie viele andere auch.“

Bill Gates

Entsprechend wird deutlich, dass Talent-Management kein „Nice-to-have“-Thema darstellt, sondern sich aus einer klaren Notwendigkeit begründet.

Kurzum: Die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit zu rekrutieren, zu identifizieren, zu qualifizieren und zu entwickeln sowie am richtigen Ort einzusetzen und zu binden war, ist und bleibt eine strategische Herausforderung, der mit Hilfe eines strategischen Talent-Managements wirksam begegnet werden kann.

Nur durch diese ganzheitliche Sichtweise auf ein Talent-Management-System kann ein solches System auch ganzheitlich wirken und somit auch einen strategischen Beitrag zu den Unternehmenszielen und dem Unternehmenserfolg leisten.

### **Ziel des strategischen Talent-Managements**

Ziel des in diesem Buch vorgestellten Ansatzes des strategischen Talent-Managements ist es daher auch, durch die enge Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie und den unternehmerischen Zielen einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Ist ein Talent-Management-System erfolgreich im Unternehmen etabliert, so kann es idealerweise folgende Ziele unterstützen:

- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Steigerung der Rekrutierungsqualität
- Verringerung der Rekrutierungskosten
- Transparenz über im Unternehmen vorhandene Kompetenzen, Potenziale und Talente
- zielgerichtete, zielgruppenspezifische und strategiegeleitete Entwicklung von Kompetenzen
- attraktive Karrierepfade und Entwicklungsmöglichkeiten
- Etablierung einer Leistungskultur
- Sicherstellung der Besetzung von Schlüsselqualifikationen (vorzugsweise mit internen Kandidaten)
- verstärkte Bindung von Leistungsträgern und Talenten

Wie diese Ziele im Einzelnen erreicht werden können, erfahren Sie auf den folgenden Seiten. Zunächst gilt es jedoch, sich Gedanken über die Zielgruppe des Talent-Managements zu machen: An wen richten sich die im Folgenden dargestellten Inhalte, Prozesse und Instrumente überhaupt?

## 1.2 Wer ist die Zielgruppe des Talent-Managements?

Bevor wir uns dem Thema Talent-Management inhaltlich widmen, sollte daher zunächst geklärt werden, an welche Mitarbeiter sich das Talent-Management grundsätzlich richtet. Denn je nach Quelle der zeitgenössischen (wirtschaftswissenschaftlichen) Literatur wird die Zielgruppe – in Abhängigkeit von der Definition des Talentbegriffs – uneinheitlich beschrieben.

Grundsätzlich bestehen jedoch zwei Ansätze, die wir Ihnen im Folgenden vorstellen wollen.

### **Ansatz A: „Alle haben Talent“**

Dieser „breite Ansatz“ geht davon aus, dass *jeder* Mitarbeiter grundsätzlich über Talent verfügt und die Aufgabe des Talent-Managements darin besteht, diese Begabungen zu identifizieren, zu fördern und Mitarbeiter gemäß ihrer Begabung optimal einzusetzen. Der Begriff „Talent“ wird in diesem Sinne als Synonym für Begabung genutzt. Entsprechend bildet die Zielgruppe eines solchen Talent-Management-Ansatzes potenziell der gesamte Personalkörper. Talent-Management-Ansätze, welche Talent als Begabung verstehen, über die jeder Mitarbeiter in unterschiedlichem Maße verfügt, verfolgen das Ziel, dieses Talent optimal für das Unternehmen zu nutzen und zu managen.

Dieses Verständnis von Talent-Management ist in besonderem Maße der Kritik „alter Wein in neuen Schläuchen“ ausgesetzt. Denn wird bei der Zielgruppe keine Differenzierung bzw. Spezifizierung vorgenommen, fällt es nicht immer leicht, Talent-Management sinnvoll von (strategischer) Personalentwicklung abzugrenzen.



## **Ansatz B: „Einige Wenige haben besonderes Talent“**

Nach diesem „engen Ansatz“ konzentriert sich das Talent-Management auf besonders talentierte Mitarbeiter, also auf eine relativ kleine Gruppe von Mitarbeitern, welche häufig als A-Performer, High Potentials oder High Performer bezeichnet werden. Die Zielgruppe entspricht somit nur einem eher geringen Teil des Personalkörpers. Dabei gehen die Aussagen hinsichtlich des Anteils der besonders talentierten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft stark auseinander. Dies liegt v. a. daran, dass es keine objektive und unternehmensübergreifend einheitlich messbare Definition von „Talent“ gibt sowie an den zum Teil völlig unterschiedlichen Kriterien. Aufgrund unserer Projekterfahrung gehen wir davon aus, dass eine Größenordnung von 10–20 % des Personalbestands als durchaus valide, wenngleich grobe Annahme brauchbar sein dürfte.

Nach diesem Ansatz ist es Zielsetzung und Aufgabe des Talent-Managements, diese für das Unternehmen überproportional wichtigen Mitarbeiter zu finden, gezielt zu entwickeln, an das Unternehmen zu binden und auf entsprechenden Schlüsselpositionen einzusetzen.

## **Talent-Management: fokussiert Fördern**

Wir halten es für sinnvoll, besonders talentierte Mitarbeiter in den Mittelpunkt eines strategischen Talent-Managements zu stellen (Ansatz B). Diese fokussierte Förderung eines geringen Teils des Personalkörpers schließt jedoch nicht aus, dass einige Teilprozesse, wie zum Beispiel Rekrutierung oder Performance-Management, auf die gesamte Belegschaft ausgerichtet sein können. Je nach Facette bzw. Element des Talent-Managements kann die Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe also unterschiedlich ausgeprägt sein.

### **Gründe für die Fokussierung**

Die Fokussierung auf Talente (High Potentials) erweist sich aufgrund mehrerer Umstände als sinnvoll und zielführend:

### 1. **Bindungsfaktor**

Die Fokussierung und die transparente Kommunikation im Rahmen eines Talent-Management-Systems führen dazu, dass den talentierten Mitarbeitern eine erhöhte Aufmerksamkeit und damit Wertschätzung durch das Unternehmen zuteil wird. Die Aufmerksamkeit für diese Mitarbeitergruppe kann als ein wichtiger Bindungsfaktor angesehen werden – Mitarbeiter, die wissen, dass Ihre Potenziale gesehen werden und ihnen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen.<sup>3</sup>

### 2. **Produktivität**

Talentierte Mitarbeiter bzw. High Performer generieren doppelt so viel Umsatz und Produktivität wie durchschnittliche Mitarbeiter und leisten so einen ungleich höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg.<sup>4</sup>

### 3. **Budgetierung**

Als ganz pragmatische Begründung dieser Sichtweise ergibt sich in Zeiten schrumpfender Budgets und stärkerer betriebswirtschaftlicher Steuerung der Personalarbeit und -entwicklung auch häufig die Notwendigkeit, Aktivitäten zu fokussieren. Hier liegt es nahe, sich auf eine bestimmte Mitarbeitergruppe (die Talente) zu konzentrieren.

### 4. **Nachfolge**

Insbesondere im Hinblick auf die demografische Entwicklung zeigt sich, dass die Besetzung von Schlüsselpositionen durch die besten internen Ressourcen gesichert werden sollte („A-People to A-Positions“). Nur durch eine klare Identifizierung (und gegebenenfalls anschließender Förderung) interner Talente wird es möglich sein, vakante (Schlüssel-)Positionen mit gut ausgebildeten internen Kandidaten zu besetzen, anstatt mit erheblichem

---

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Bersin, 2009 Talent-Management Factbook.

<sup>4</sup> Nach Eichinger (2004) ist die Wertschöpfung von Topleistern im Unterschied zu Durchschnittsleistern durchschnittlich um 40 bis 50 % höher. Deutlichere Differenzen finden sich z. T. in einzelnen Funktionen, so z. B. im Vertrieb. Hier generieren Topleister bis zu 2/3 höhere Umsätze als der Durchschnitt ihrer Kollegen (Bodden, Glucksman & Lasky, 2000).

Nach Axelroid et al. (2001) erhöhen „A-Players“ (die besten 20 %) die Produktivität um 40 %, die Profitabilität um 49 % und die Umsatzerlöse um 67 %.

Aufwand und hoher Irrtumswahrscheinlichkeit auf dem (durch die demografische Entwicklung enger werdenden) externen Arbeits- und Bewerbermarkt suchen zu müssen.

### **Risiken der Fokussierung**

Nichtsdestotrotz sollten auch mögliche Risiken einer Fokussierung auf einen „elitären“ Mitarbeiterkreis berücksichtigt werden.

#### **1. Frustration der „Ausgeschlossenen“**

Die Implementierung eines Talent-Management-Systems und eines damit einhergehenden Talent-Pools (oft auch als „Goldfischteich“ bezeichnet), kann bei jenen Mitarbeitern, die sich nicht zu dem Kreis der identifizierten und speziell geförderten Talente zählen dürfen, zu Motivationsverlusten und Frustration führen.

#### **2. Erwartungshaltungen**

Gleichzeitig werden bei den „auserwählten“ Talenten auch Erwartungshaltungen begründet, die bei Nichterfüllung den Effekt des Talent-Managements ins Gegenteil verkehren – statt Motivation, Förderung und erhöhter Bindung ergeben sich dann häufig Demotivation, Enttäuschung und Frustration.

Zur Vermeidung bzw. Verringerung solcher Effekte ist es wichtig, das Thema Talent-Management nicht isoliert zu behandeln, sondern vielmehr in eine professionelle und zielgerichtete HR-Gesamtlandschaft einzubinden. Zudem gilt es, gewisse Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Hiermit beschäftigt sich schwerpunktmäßig das zweite Kapitel des vorliegenden Buches.

### **Vor- und Nachteile eines Talent-Management-Systems**

Bei der Diskussion über den Nutzen von Talent-Management-Systemen werden immer wieder auch berechtigte Einwände vorgebracht, die als Herausforderungen bei der Einführung eines solchen Systems angesehen werden können. Die folgende Tabelle gibt einen beispielhaften Überblick über Pros und Kontras in einer Diskussion über Talent-Management.

Vorteile	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsvorteile bei Förderung der i. d. R. leistungstärkeren/produktiveren Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei Auswahl als Talent: Gefahr der Abwanderung durch steigendes Bewusstsein des eigenen Marktwerts</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern, denen eine erhöhte Wertschätzung zuteil wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• größerer Aufwand durch Qualifizierungsbedarf für Führungskräfte (z. B. für die Talent-Identifikation)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringere Abhängigkeit von schwierigen Rekrutierungsverhältnissen (<i>War for Talents</i>, demografischer Wandel etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinationsaufwand durch bereichsübergreifende Verantwortlichkeiten, etwa bei der Talent-Identifikation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesteigerte Arbeitgeberattraktivität, gerade für ambitionierte Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer Erwartungshaltung nommierter Talente, die gegebenenfalls nicht befriedigt werden kann</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuierliche Nutzung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten des Mitarbeiters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustration der nicht ausgewählten Mitarbeiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokussierung auf eine tendenziell kleinere Mitarbeitergruppe und dadurch Kosteneinsparungen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostensenkung durch bedarfsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen</li> </ul>	

Tab. 1: Vorteile und Herausforderungen von Talent-Management-Systemen

Die aufgeführten Herausforderungen lassen sich nicht verleugnen, die Vorteile überwiegen aber meist bei Weitem. Einige der Herausforderungen beschreiben lediglich den Aufwand, der insbesondere in der Anfangsphase nach Einführung eines Talent-Management-Systems entsteht. Andere beziehen sich nur auf Teilaspekte des Talent-Managements und können oft durch die anderen Facetten des Systems aufgefangen werden. So kann beispielsweise die Abwanderungsgefahr der identifizierten Talente durch eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität und die Möglichkeiten, die das Talent-Management für den Einzelnen bietet, reduziert werden. Ferner muss selbstredend dafür Sorge getragen werden, dass es nicht – oder so selten wie möglich – zu enttäuschten Erwartungen kommt. Dies lässt sich durch einen transparenten Prozess und nachvollziehbare Besetzungsentscheidungen sicherstellen.

### 1.3 Was verstehen wir unter Talent?

Wir haben bereits dargestellt, dass Talent-Management für uns die fokussierte Förderung einiger weniger, besonders talentierter Mitarbeiter bedeutet. Doch wann gilt ein Mitarbeiter eigentlich als „talentiert“? Auch hier kursieren etliche Definitionen. Im Folgenden möchten wir Ihnen daher zunächst die gängigste Version des Talentbegriffs präsentieren, in der Talent durch die Faktoren Potenzial und Performance gekennzeichnet ist. Im zweiten Schritt stellen wir Ihnen die realitätsnahe Weiterentwicklung dieses Modells vor, das Dank detaillierter Beschreibung der Talent-Faktoren praktikabel einsetzbar ist.

#### Das klassische Modell: Mitarbeiterportfolio

In klassischen Modellen wird der Talent-Begriff häufig anders verwendet als in den modernen Modellen des Talent-Managements. In diesen Modellen wird der Begriff Talent in Bezug auf Mitarbeiter häufig durch zwei Kennzeichen definiert:

- Das Vorliegen eines hohen Potenzials für die Ausübung einer anspruchsvolleren Funktion bzw. die Übernahme einer nächsthöheren Position (oder zumindest einer anderen Funktion („horizontalales Potenzial“))
- Die Feststellung von optimierbarer Leistung (Performance) im Rahmen der aktuellen Funktion.

Der klassische Talentbegriff entspricht eher der umgangssprachlichen Verwendung des Begriffs: So gilt z. B. ein junger Mitarbeiter, der zwar Potenzial für weiterführende Aufgaben zu haben scheint, sich jedoch noch in einer erkennbaren Entwicklung befindet, als talentiert. Entsprechend definiert sich das, was in der *heutigen* Sicht als Talent bezeichnet wird, in diesem klassischen Modell als eine Kombination aus *hohem Potenzial* und *hoher Performance* – also dem, was dort als Star bezeichnet wird (siehe Abb. 1).

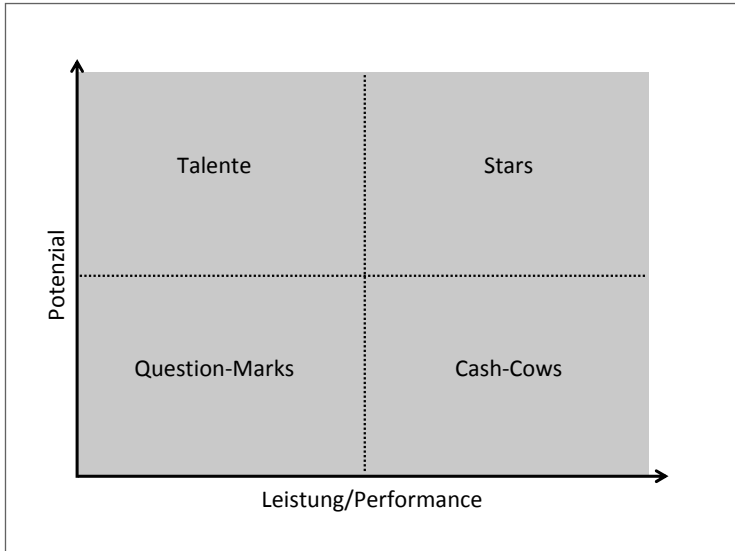


Abb. 1: Klassisches Mitarbeiterportfolio

Dieses Portfoliomodell geht davon aus, dass Potenzial und Performance voneinander unabhängige Faktoren darstellen – eine Annahme, die sich in der Realität häufig so nicht bestätigen lässt. So erscheint es unwahrscheinlich, dass ein Mitarbeiter in der aktuellen Position keine Leistung/Performance zeigt, gleichzeitig jedoch Potenzial für höherwertige Tätigkeiten mitbringt. Daher findet man aktuell leicht modifizierte Portfolios, wie z. B. in Abbildung 2 dargestellt.

Aber auch in dieser (überarbeiteten) Darstellung wird der Talent-Begriff für Mitarbeiter mit geringer Performance-Ausprägung verwendet. Dieser Talent-Begriff entspricht nicht dem Talent-Begriff, der im Folgenden unseren Überlegungen und unserem Talent-Management-Ansatz zugrunde liegt.

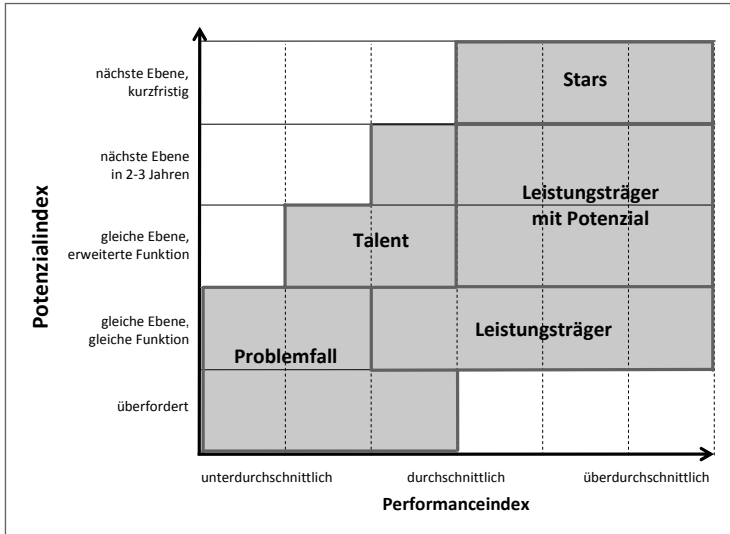


Abb. 2: Angepasstes Mitarbeiterportfolio

Aber was verstehen denn nun „moderne“ Ansätze unter einem Talent? Zur Beantwortung dieser Frage erscheint zunächst die Beschäftigung mit einigen Begrifflichkeiten notwendig:

## Das moderne Modell: Kompetenz-Performance-Potenzial

Bevor wir uns mit der Frage der Definition des Talent-Begriffs beschäftigen, möchten wir uns also zunächst mit der Betrachtung der zwei Faktoren (Potenzial versus Performance) beschäftigen.

Die grundsätzliche Annahme von nur zwei Faktoren (Potenzial und Leistung/Performance) greift nämlich unseres Erachtens für eine umfassende Sichtweise zu kurz. Vielmehr empfehlen wir ein Modell, welches auf drei Faktoren aufbaut.

Dieses Modell beschreibt den talentierten Mitarbeiter anhand der drei Faktoren

1. Performance – die Leistung einer Person
2. Potenzial – die Entwicklungsmöglichkeiten einer Person
3. Kompetenz – die Fähigkeiten einer Person

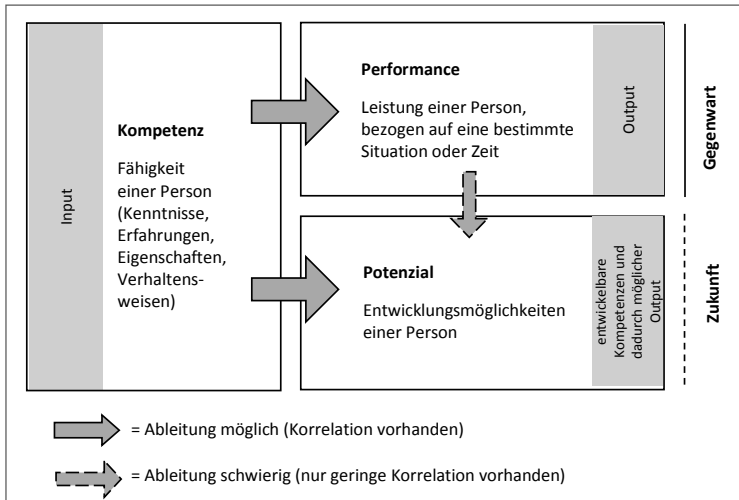


Abb. 3: Der Zusammenhang von Potenzial, Performance und Kompetenz

Bevor die Faktoren detailliert erklärt werden, sei an dieser Stelle kurz auf die Zusammenhänge dieser Kennzeichen eingegangen (auch ersichtlich in Abb. 3):

Kompetenz wird als Grundlage für Performance (Leistung) angesehen. Entsprechend lässt sich aus einer gegebenen Kompetenzausprägung mit einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit die Leistung eines Mitarbeiters vorhersagen. Ebenso werden die Ausprägungen einzelner Kompetenzdimensionen als so genannte Potenzialindikatoren angesehen, was eine Ableitung des Potenzials eines Mitarbeiters aus der spezifischen Kompetenzausprägung möglich macht. Ein Zusammenhang zwischen der aktuellen Performance und dem Potenzial eines Mitarbeiters ist hingegen kaum oder zumindest nur in eingeschränktem Maße möglich.

## Detaillierte Betrachtung der drei Faktoren

### 1. Performance (Leistung)

Die Performance oder Leistung eines Mitarbeiters bezeichnet letztendlich die Qualität oder Quantität der Arbeitsergebnisse. Performance in unserem Verständnis



- ist das Ergebnis einer zielgerichteten Anstrengung in einer bestimmten Situation oder Zeiteinheit bei bestimmter Arbeitsqualität;
- bezeichnet das Ausmaß, indem eine Person unter Einsatz ihrer Kompetenzen ein bestimmtes zielgerichtetes (qualitatives und quantitatives) Ergebnis in einer bestimmten Zeit oder Situation erreicht;
- bezieht sich auf die Vergangenheit, also darauf, inwiefern eine Person in der Vergangenheit ihre Kompetenzen erfolgreich einbringen und in Arbeitsleistung umwandeln konnte.

Performance ist somit „Output“ oder ergebnisorientiert und in der Regel messbar bzw. sie kann durch qualitative oder quantitative Kriterien messbar gemacht werden.

## 2. Potenzial

Unter dem Potenzial eines Mitarbeiters versteht man in der Regel die Fähigkeit, andere (horizontales Potenzial) oder anspruchsvollere (vertikales Potenzial) Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Daraus ergibt sich ein zentrales Dilemma der Messung von Potenzial: Wie kann ich feststellen, ob ein Mitarbeiter Aufgaben erfolgreich übernehmen kann, ohne ihm genau diese Aufgaben zu übertragen und seine Erfolge zu beobachten? Denn eine Potenzialeinschätzung beinhaltet immer eine Einschätzung *zukünftiger* Leistung. In unserem Verständnis beinhaltet der Potenzialbegriff daher

- die Summe der Entwicklungsmöglichkeiten oder der entwickelbaren, noch nicht ausgeschöpften Leistungsoptionen und Kompetenzen einer Person;
- die Annahme, dass die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung bestimmter Aufgaben aktuell noch nicht entwickelt wurden, diese mit mehr oder weniger hohem Aufwand jedoch leicht bzw. schnell erworben werden können;
- die Wahrscheinlichkeit bzw. die Option, mit einem weiter zu quantifizierenden Aufwand eine Kompetenz entwickeln zu können, die in die Lage versetzt, auch anspruchsvollere oder komplexere Aufgaben erfolgreich zu bewältigen;

- einen Bezug auf die Zukunft: Die Einschätzung entwickelbarer und derzeit oder in der Vergangenheit (noch) nicht gezeigter Kompetenzen und Leistungen.

### **3. Kompetenzen**

Der Begriff der Kompetenzen liegt unserer Definition von Talent – im Unterschied zu gängigen Portfoliomodellen – als wesentlicher dritter Faktor zugrunde. Kompetenzen bezeichnen in diesem Zusammenhang

- die integrierte und aktuell vorhandene Gesamtheit von kognitiven, emotionalen, physischen und behavioralen Fähigkeiten und Fertigkeiten, bezogen auf bestimmte Anforderungen, die vermittelt, erworben und erlernt werden können;
- eine Aufteilung in verschiedene Kriterien: Es gibt übergreifende Kern- und Führungskompetenzen und spezifische Kompetenzen, die nur für bestimmte Positionen relevant sind. Zudem können sich Kompetenzen auf eine inhaltliche (Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz) und eine funktionale, auf das Tätigkeitsfeld (Vertrieb, Marketing, etc.) bezogene Ebene beziehen;
- einen klaren Bezug auf die Gegenwart: aktuell vorhandene Kompetenzen, die daher mit entsprechenden Methoden oder Instrumenten auch messbar und/oder beobachtbar sind.

### **Schlussfolgerungen**

Aus diesem Drei-Faktoren-Modell ergibt sich ein dreidimensionales Portfolio bzw. ein Kubus (vgl. Abb. 4). Durch diese differenzierte Darstellung lassen sich durchaus interessante Schlussfolgerungen bei einzelnen Mitarbeitern ziehen:

- Ein Mitarbeiter, der stark ausgeprägte Kompetenzen besitzt, muss nicht zwangsläufig auch ein Leistungsträger mit hohem Performance-Wert sein. Möglicherweise behindern Rahmenbedingungen die Umsetzung der stark ausgeprägten Kompetenzen in eine hervorragende Performance.
- Ein Mitarbeiter mit hoher Performance muss nicht zwangsläufig auch ein hohes Potenzial besitzen. Vielmehr ist die Kombination einzelner Ausprägungen der Kompetenzen als Indikator für „Potenzial“ hilfreich (vgl. zum Thema Potenzialtreiber Seite 29).

Aus diesem Drei-Faktoren-Modell lässt sich nun eine veränderte Definition der Talente ableiten: Nicht mehr die Mitarbeiter, die mit hohem Potenzial noch entwicklungsfähige Performance aufweisen, sind nach diesem Modell talentiert, sondern diejenigen, die sich auszeichnen durch

- hohes Potenzial und
- hohe Kompetenzausprägung,
- und zwar unabhängig von der aktuellen Leistung/Performance.

Mitarbeiter, die diese Eigenschaften aufweisen, werden in modernen Talent-Management-Systemen als Talent und somit als zentrale Zielgruppe der Talent-Management-Aktivitäten bezeichnet. Somit unterscheidet sich diese Definition grundlegend von den ursprünglichen Definitionen und Einschätzungen der Talente (vgl. Abb. 1).

## Zusammenfassung

Die vorhandenen Kompetenzen bilden eine notwendige Grundlage für die Leistung/Performance und stellen in unseren Augen einen sinnvollen Indikator auf der Suche nach Talenten dar.

Die aktuelle Leistung sollte nicht als ein Hauptkriterium für die Talentdefinition herangezogen werden. Denn eine aktuell hohe Leistung im Sinne einer stetigen Zielerreichung ist kein Garant dafür, dass dieses Leistungsniveau auch auf einer nächsthöheren Position (mit gegebenenfalls anderen Herausforderungen) erreicht werden kann. So ist beispielsweise der beste Vertriebsmitarbeiter nicht auch zwangsläufig eine gute Führungskraft.

Auch ursprüngliche Modelle sind als Grundlage zur Identifikation von Talenten wenig geeignet: Zum einen erscheint eine geringe Leistung/Performance als wenig valides Kriterium zur Talent-Identifikation, zum anderen sind auch die dort als „Stars“ bezeichneten Mitarbeiter aber auch nicht mit den modernen Talenten gleichzusetzen, da die Betrachtung grundlegender Kompetenzen im klassischen Modell nicht berücksichtigt wird.

## 1.4 Wie Sie Talente im Unternehmen identifizieren

Die Frage nach der Identifikation der im Unternehmen vorhandenen Talente lässt sich letztendlich auf zwei Kernfragen reduzieren:

- Wie werden Talente definiert – d. h. durch welche Ausprägungen, Attribute oder Eigenschaften zeichnen sie sich aus bzw. unterscheiden sie sich von „Nichttalenten“?
- Wie – d. h. mit welchen Prozessen, Methoden und Instrumenten – kann man diese definierten Attribute oder Eigenschaften erheben oder messen?

### Definition von Talent

Die Frage der Talent-Definition wurde bereits im vorangehenden Abschnitt ausgiebig behandelt und wird im Folgenden noch einmal resümiert:

Im Gegensatz zu den klassischen zweidimensionalen Modellen (siehe Abb. 1), in denen sich Talente durch eine geringere Leistung und ein hohes Potenzial auszeichnen, definieren wir Talente als Mitarbeiter mit

- hohem Potenzial und
- hoher Kompetenzausprägung,
- und zwar unabhängig von der aktuellen Leistung.

### Messung von Talent

Nicht die beobachtbare Leistung eines Mitarbeiters, sondern sein Potenzial und die vorliegende Ausprägung erfolgskritischer Kompetenzen bilden die wesentlichen Talent-Indikatoren. Nun stellt sich die Frage, mit welchen Prozessen, Methoden und Instrumenten diese definierten Faktoren erhoben bzw. gemessen werden können. Und obgleich die Messung der Leistung/Performance für die Talent-Identifikation eher zweitrangig ist, wird im Folgenden aus Gründen der Vollständigkeit die Messung aller Faktoren beleuchtet.

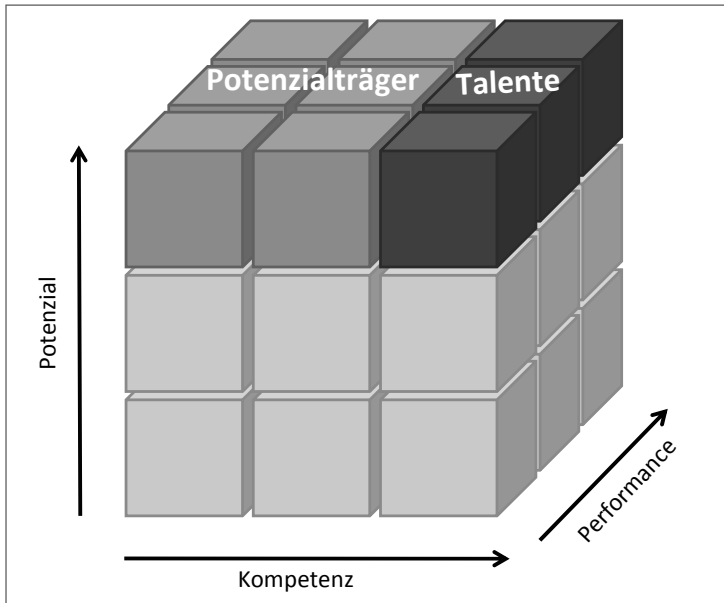


Abb. 4: Das Drei-Faktoren-Modell

## Messung der Performance

Von allen drei Faktoren ist die Performance oder Leistung sicherlich am einfachsten zu beobachten. In der Regel definiert man messbare Größen oder Kennzahlen, die möglichst objektiv zu kontrollieren sind. Am simpelsten erscheint dieser Prozess in so genannten direkten Bereichen, in denen die Leistung eines Mitarbeiters über die Anzahl oder gegebenenfalls auch über die Qualität der von ihm produzierten Einheiten gemessen werden kann. Klassische direkte Bereiche, in denen diese outputbezogene Messung erfolgen kann, sind Produktionsbereiche oder Vertriebsorganisationen. Übliche Kennzahlen sind Stückzahlen, Ausschussquoten, Umsatzzahlen, Stornoquoten etc.

Die Leistung bzw. Performance eines Mitarbeiters ist der einzige der drei Faktoren, der *direkt* messbar bzw. beobachtbar ist. Sowohl die Kompetenzen als auch das Potenzial eines Mitarbeiters können nur *indirekt* beobachtet werden.

# Stichwortverzeichnis

- 360-Grad-Feedback 76
- Alumni 90
- Anforderungsprofil *Siehe*
  - Stellenbeschreibung
- A-Performer 13
- Arbeitgeberattraktivität 11, 16, 33,  
36, 39, 59, 69, 78, 80, 94, 96, 97
- Arbeitgebermarke 36, 65, 66, 79, 81,  
82, 83, 90, 93
- Assessment-Center *Siehe* situative  
Verfahren
- Attraction 33, 35, 36, 39, 49, 56, 78,  
79
- Aufbauorganisation 53
- Auswahlverfahren 77, 95
- Bedarfsorientierung 128, 129, 136
- Beobachter 27, 104
- Beurteilung 26, 40, 90, 99, 104, 106,  
109, 110, 112, 114, 115, 123, 124,  
132, 134, 135, 195-197, 205, 207,  
211, 218
- Beurteilungskriterien 111, 112, 118
- Beurteilungssystem 26, 57, 101, 119,  
127, 145, 179, 187, 209, 218
- Bildungsbedarf 127
- Bindung 11, 15, 16, 43, 45, 57, 66,  
68, 72, 78, 89, 97, 98, 150, 153,  
193
- Business-Partner 167
- Candidate-Relationship-Management  
89, 90
- Career Days *Siehe* Hochschulmessen
- Coaching 129, 131, 132, 133, 136,  
139
- Competencies *Siehe* Verhaltensanker
- Corporate Social Responsibility 85
- CRM 89
- Development 30, 34, 35, 39, 49, 56,  
57, 108, 147
- Development Programm *Siehe*  
Seminarprogramm
- Drei-Faktoren-Modell 22, 23, 25, 30
- Einarbeitung 77, 94
- E-Learning 91
- Employability 42
- Erfolgskritische Positionen 46
- Fach- und Führungskräfte­mangel 60,  
80
- Fachlaufbahn 156, 158, 159, 161
- Fluktuation 141, 147, 148
- Führung 80, 97, 133, 134, 136, 154,  
158, 160, 162, 188, 189, 192, 193
- Führungskräfte­schulungen 122, 123
- Führungskultur 59, 118, 129
- Führungslaufbahn 100, 149, 150,  
153, 154, 155, 156, 157, 159, 160,  
161
- Führungsmotivation 100, 103, 133
- Führungsqualität 43, 126, 141, 142,  
154, 216
- General-Management-Profil 178,  
179
- Generation Y 80
- Geschäftstreiber 46
- Gesundheitsmanagement 92
- Happy Sheets 41
- Headhunter 74, 77
- High-Performer 13
- High-Potentials 13
- Hochschulmarketing 84
- Hochschulmessen 84
- HR-Bereich 51, 52, 53, 55, 57, 58,  
62, 64, 81, 93, 108

- HR-Professionals 51, 104
- Instrumentenlandkarte 176
- Internet 82, 86
- Job-Families 179, 180, 189
- Karriereberatung 57, 96
- Karrierepfade 11, 150, 159, 160
- Kennzahlen 72
- Key Performance Indicator 72
- Key Performance Indicators 72, 74, 75, 76
- Kompetenzen 11, 21–29, 34, 39, 40, 41, 46, 47, 57, 63, 65, 66, 75, 79, 99, 104, 108–110, 114, 117, 119, 120, 127–136, 145, 153, 154, 160, 163–166, 175, 178, 179, 181, 183–189, 190, 192, 197–199, 205
- Kompetenzfelder 183, 186, 192
- Kompetenzmanagement 9, 39, 40, 108, 112, 113, 116, 124, 194
- Kompetenzmodell 27, 40, 41, 57, 62, 65, 95, 96, 104, 108, 110, 111, 112, 118, 119, 120, 124, 125, 127, 128, 129, 132, 135, 136, 155, 165, 175, 178, 181, 183, 187, 188, 189, 190, 196, 199
- KPI (Key Performance Indicator) 72
- Learning-Management 40, 41, 42, 45, 114, 115, 124, 126, 127, 128, 146, 147, 184, 194, 208
- Lebenszyklus 39, 45
- Leistung 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 34, 43, 45, 71, 81, 94, 97, 99, 133, 143, 144, 145, 194, 207, 214, 217, 220, 223
- Leistungskultur 11, 34
- Leistungsprinzip *Siehe* Leistungskultur
- Lernfelder 110, 128, 135, 139
- Loyalität 10, 181, 184
- Management-Konferenzen 195
- Marketing-Kanäle 38
- Marktumfeld 79
- MbO 144, 208, 209
- Mentoring 139
- Messkriterium 145, 215, 216
- Mitarbeitergespräch 26, 28, 101, 106, 112, 121, 123, 124, 135, 139, 181, 185, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 207
- Mitarbeiter-Portfolio 19
- Muss- und Kann-Kriterien 179, 181, 182, 183
- Nachfolgemangement 34, 45, 46, 47, 49, 58, 62, 96, 147, 148, 163, 164, 165, 166, 168, 174
- Nachfolgeplanung 164, 165, 175
- Nutzenargumente 193, 194
- Objektivität 104
- OnBoarding 98
- PE-Matrix 134–140, 208
- Performace *Siehe* Leistung
- Personalauswahl 94, 95
- Personalentwicklung 9, 12, 57, 96, 130, 135, 152, 153, 178, 179, 193, 194
- Personalmarketing 56, 82, 83, 86, 87
- Placement 34, 35, 45, 49, 56, 62, 147, 163
- Potenzial 16–30, 42, 61, 66, 79, 92, 99, 100–106, 145, 147, 167, 217
- Potenzialanalyse 104, 114
- Potenzialaussage 100, 104, 106, 166, 196
- Potenzialbegriff 21, 27
- Potenzialindikatoren 20, 100, 101, 104, 181, 184
- Potenzialmanagement 9, 30, 33, 38, 107, 114, 166, 175, 181, 184
- Potenzial-Management-Prozess 99

- Potenzialmessung 27, 28, 99  
 Potenzialtreiber 22, 27, 30, 105, 184  
 Potenzialvermutung 101, 149  
 Praktika 89, 90  
 Projektlaufbahn 149, 152, 153, 157,  
 158, 160, 161  
 Rahmenbedingungen 10, 15, 22, 27,  
 29, 34, 51, 56, 60, 62, 65, 68, 79,  
 92, 102, 106, 109, 110, 115, 118,  
 123, 135, 140, 146, 153, 158, 172,  
 174, 193, 218, 220  
 Rekrutierung 13, 36, 61, 62, 69, 72,  
 78, 79, 86, 88, 93, 96, 184  
 Retention 141, *Siehe* Bindung  
 Retention Risk 47, 48, 168  
 Risiko-Portfolio 49  
 Sabbatical 43  
 Schlüsselpositionen 13, 14, 34, 64–  
 66, 74, 76, 77, 156, 163–168, 172,  
 173  
 Schlüsselqualifikationen 11  
 Self learning 139  
 Seminarprogramm 57  
 Shared Service Center 41  
 Skala 67, 110, 121, 123, 144, 199,  
 207, 215  
 Slogan *Siehe* Personalmarketing  
 SMART 211  
 Social Media 87  
 Stellenbeschreibung 102, 210  
 SWOT-Analyse 64, 65  
 Talent 9–19, 22–24, 27, 30, 33, 34,  
 35, 40–52, 55–57, 60, 76, 104,  
 105, 106, 108, 114, 127, 128, 142,  
 143, 148–151, 154–158, 165–168,  
 174, 175, 178, 194, 197  
 Talentidentifikation 30, 106  
 Talent-Management 6, 9, 10–18, 23,  
 27, 30, 33–35, 38, 39, 41, 42, 45,  
 46, 49–69, 72–76, 79, 83, 92, 96,  
 99, 100, 104, 108, 114, 127, 142,  
 143, 149–151, 154, 155, 156, 158,  
 166, 175, 178, 194, 197  
 Talent-Pool 15, 41, 47, 49, 61, 62,  
 74, 75, 76, 105, 106, 165, 166,  
 174  
 Talent-Strategie 66  
 Teilkompetenzen 120, 135, 136, 186,  
 187, 188  
 Traineeprogramm 148, 149  
 Trainees 148  
 Unternehmensgröße 61  
 Unternehmenskultur 58, 61, 68, 81,  
 97, 99, 118  
 Unternehmensstrategie 11, 34, 63,  
 64, 66, 73, 153, 165  
 Vakanz 46, 47, 163, 167  
 Vergütungssysteme 92, 219  
 Verhaltensanker 102, 112, 120, 128,  
 136, 186, 187, 192, 199, 201  
 Vorfahrtsregeln 45  
 Vorgesetztenbeurteilung 26, 30  
 War for Talents 78, 159  
 Web 2.0 87  
 Wertewandel 10, 80, 150  
 Wertschöpfungskette 46  
 Work-Life-Balance 10, 80, 85, 93  
 Zielposition 149  
 Zielvereinbarung 144–147, 196, 208,  
 209, 214–218, 224