

„Talentmanagement findet in den Strukturen von gestern statt“

Talentmanagement ist in den Unternehmen derzeit in aller Munde. Was aber ist am Talentmanagement anders als an der hergebrachten Personalentwicklung oder am Nachfolge-Management? Diese Frage zog sich wie ein roter Faden durch eine DGFP-Fachtagung Mitte April in München. Die Referenten berichteten über Talentmanagement als Kernaufgabe der strategischen Personalentwicklung, über die gezielte Förderung von Young Professionals und über neue HR-Strukturen und -Rollen, die sich im Windschatten des Talentmanagements etablieren könnten.

Der Begriff des Talentmanagements sei „sehr populär“, zuweilen werde er sogar „populistisch“ eingesetzt, meinte Alfred Lukasczyk, Leiter Personalmarketing bei der Evonik Industries AG in Essen und Moderator der Veranstaltung. Es gelte insbesondere, Antworten auf die Frage zu finden, was „wirklich neu“ am Talentmanagement ist. Nach wie vor werde Talentmanagement aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Bereiche (Personalmarketing, Recruiting, Bindung etc.) betrachtet und nicht als eine optimierte Prozesskette wahrgenommen. Es sei zudem überfällig, zu definieren, was eigentlich unter einem Talent zu verstehen ist.

Ob man sich auf die Suche nach wenigen High Potentials macht, oder aber (wie Lukasczyk) davon ausgeht, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter Talente hat, die gefördert werden können, macht allein zahlenmäßig einen erheblichen Unterschied aus. „Talentmanagement ist die konsequente Fokussierung auf die Identifikation und Förderung von Potenzialen“, erläuterte Lukasczyk seine ganz persönliche Definition. Ein bisher nur durchschnittlich leistungsfähiger Mitarbeiter könne sehr wohl Potenzial haben und große Leistungen zeigen, wenn er eine andere Aufgabe übernimmt.

„Das wird ganz stiefmütterlich gehandhabt“, sagte Lukasczyk zum Aspekt „Retention“ innerhalb eines ganzheitlich verstandenen Prozessmanagements und dem dabei häufig vernachlässigten emotionalen Commitment. Gebe es einen Bruch in der Prozess-

kette, sei das gefährlich für das gesamte Talentmanagement. Dem pflichtete eine Teilnehmerin bei: Die Konzentration auf den Prozessschritt „Attraction“ führe bei den schon vorhandenen Mitarbeitern zu der Frage, wer sich eigentlich um sie kümmere. „Offenheit in der Kommunikation ist das A und O“, entgegnete Lukasczyk auf die Frage eines Teilnehmers, ob durch eine breite Definition dessen, was Talente sind, nicht Unzufriedenheit heraufbeschworen werde.

Die Debatte zeigt, dass auch das Talentmanagement mit der (alten) Frage verbunden ist, wohin begrenzt vorhandene Ressourcen gelenkt werden sollen. Zuweilen werden laut Lukasczyk aber auch vorhandene Ressourcen vernachlässigt. Statt zu fragen, wer das Unternehmen sei und was es zu bieten habe (Arbeitgeberattraktivität), orientierten sich viele an dem, was die Wettbewerber versprechen oder der Markt verlangt. „Authentizität“ sei insbesondere im Zeichen von Web 2.0 wichtig, meinte Lukasczyk. Die Fähigkeit zur selbstkritischen Darstellung seitens der Unternehmen werde allerorten betont, gewagt würde dieser Schritt aber nur selten, äußerte sich ein Teilnehmer dazu.

Rolle der IT-Unterstützung

Welche Rolle dem Internet und der Unterstützung durch die Informationstechnologie in den Phasen Attraction und Recruiting zukommt und welche Erwartungen die Bewerber diesbezüglich haben, erklärte Andre-



„Ehemalige Mitarbeiter waren früher ein Tabuthema“, sagte Alfred Lukasczyk (Evonik Industries AG, Essen).



„Die Informatik beschäftigt sich mit Talentmanagement, weil es Prozessmanagement ist“, erklärte Andreas Eckhardt (Universitäten Frankfurt/M. und Bamberg).



„Wir trimmen nicht in Richtung Führungskarriere“, betonte Jürgen Modi (BayWa AG, München).

as Eckhardt, Mitarbeiter des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Frankfurt / M. und Bamberg anhand von zwei Studien.

Nach einer empirischen Studie unter den 1 000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland wird von den befragten Personalern über den gesamten Beschaffungsprozess hinweg (Branding, Werbung, Bewerbermanagement, Vorselektion, Selektion) eine erbliche Diskrepanz zwischen aktueller und optimaler IT-Unterstützung gesehen. „In einer Mittelstandsbefragung sieht das ganz anders aus“, räumte Eckhardt zu dem Befund ein, dass bei den befragten Großunternehmen die Bedeutung der Personalmarketingkanäle Webseite und Stellenbörse gegenüber den Printmedien deutlich zugenommen hat.

Inzwischen präferieren fast 80 Prozent der Großunternehmen die elektronische Bewerbung (formularbasiert oder per E-Mail). Im letzten Jahr gingen erstmals seit Beginn der Erhebung im Jahr 2002 über 60 Prozent der Bewerbungen auf diesem Weg ein. Den Vorzug geben die Unternehmen eindeutig der formularbasierten Online-Bewerbung. Die Bewerber möchten sich dagegen am liebsten per E-Mail bewerben. So manches Unternehmen rückt daher bereits wieder von der stark formalisierten Bewerbung ab.

Dass die Bewerber immer weniger Webseiten und Stellenbörsen nutzen, um sich über das Zielunternehmen zu informieren, sorgte unter den Teilnehmern der Fachtagung, die sowohl

im Anschluss an die Referate als auch am extra eingerichteten „Runden Tisch“ rege und kontrovers miteinander diskutierten, für Erstaunen. Dies könne mit dem Faktor Authentizität zu tun haben, spekulierte Eckhardt.

„Das zeigt das Problem im Personalmarketing“, unterstrich Eckhardt im Hinblick auf jene Faktoren, die heute Hochschulabsolventen bei der Wahl eines Unternehmens beeinflussen. Nach einer empirischen Befragung unter Bewerbern sehen zwar alle Absolventen verschiedener Studiengänge die Wissensweitergabe als wichtigsten Attraction-Faktor an. Ansonsten sind die Präferenzen der Absolventen je nach Fach extrem heterogen (ethische Grundsätze des Unternehmens, Bezahlung, Internationalität etc.) ausgeprägt.

Förderung von Young Professionals

Im Talentmanagement stehen aber längst nicht nur Hochschulabsolventen, sondern auch Auszubildende im Blickfeld. Die BayWa AG in München beschäftigt 1 100 Auszubildende, das sind rund zehn Prozent der Gesamtbelegschaft und entspricht in etwa der Anzahl des akademischen Nachwuchses. Die Frage, ob es zu früh sei, schon bei ausgelernten Auszubildenden mit Talentmanagement zu beginnen, hat das Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit einem klaren Nein beantwortet. „Wir sind regional verankert, das ist unser Attraction-Faktor“, erklärte Jürgen Modi, Leiter Personalentwicklung und Ausbildung bei BayWa.

Aus dem Kreis der Auszubildenden werden jährlich 30 sogenannte Talente identifiziert und im Rahmen eines fünfjährigen Qualifizierungsprogramms weiterentwickelt. Ein Ziel der Talentförderung ist, die Lücke zwischen dem Ende der Ausbildung und der ersten Stufe der Managementförderung zu schließen. Die jungen Talente sollen damit schneller auf ein höheres Qualifikationsniveau gebracht werden. Als Talente werden bei der BayWa AG Mitarbeiter eingestuft, die leistungsfähig und leistungsbereit sind und zukünftig anspruchsvollere Aufgaben in einer Fach- oder Führungsposition erbringen können.

Wie das interne Talentmanagement mit der Nachfolgeplanung gekoppelt werden soll, ist noch nicht geklärt. Die Talentförderung sei noch zu jung, meinte Modi, der seinen Zuhörern die wichtigsten Bausteine des Aufbaus eines Talentpools (Vorauswahl, Beurteilung durch den Vorgesetzten) näherbrachte. Ob man im Rahmen der Talentbeurteilung bereits die Mobilitätsbereitschaft der jungen Mitarbeiter klären könne, wollte ein Teilnehmer wissen. Dass die Klärung eine geringe Prognosequalität habe, wisse man sehr wohl, entgegnete Modi.

Bevor der Vorgesetzte das Potenzial und die Kompetenzen einschätzt und beurteilt, wird anhand der Abschlussnoten (IHK, Berufsschule) sowie der internen Beurteilungen während der Ausbildung der Kreis möglicher Talente (40 bis 45 pro Jahr) eingegrenzt. Auch zu diesem Weg musste der Personalentwicklungsleiter der



„Auch andere müssen wachsen können“, sagte Ulrike Weber zur Erweiterung der Potenzialidentifikation (Pitney Bowes Deutschland GmbH, Heppenheim).



„Wir haben die Arbeitgeberattraktivität zum strategischen Unternehmensthema erklärt“, erläuterte Susanne Cohrs (Audi Akademie GmbH, Ingolstadt).

BayWa auf kritische Nachfragen antworten. Noten in der Ausbildung seien kein valides Auswahlkriterium, warf eine Teilnehmerin ein.

Es sei „sehr schwierig“, mit der Verliererproblematik bei den Jugendlichen umzugehen, sagte Modi. Die Qualität der Einschätzungen und Gespräche der Vorgesetzten könnten leider kaum überprüft werden. Für die Zukunft werde daher über eine Mehrfachbeurteilung nachgedacht. Nach der Beurteilung durch den Vorgesetzten schätzen sich die Nachwuchskräfte anhand eines Leistungsmotivationsinventars selbst ein. Aus dem Abgleich der Einschätzungen werden individuelle Empfehlungen für die berufliche Entwicklung abgeleitet.

Neue Wege im Talentmanagement

„Wir haben die Mitarbeiter unterhalb der Ebene der Direktoren sträflich vernachlässigt“, räumte Ulrike Weber, Leiterin Talentmanagement bei der Pitney Bowes Deutschland GmbH in Heppenheim, in ihrem Beitrag ein. In dem bislang praktizierten Leadership-Review-Prozess werden jährlich weltweit rund 800 Führungskräfte (von insgesamt 35 000 Mitarbeitern) im Hinblick auf Leistung und Potenzial beurteilt. „Wir fokussieren jetzt mehr das Potenzial, weniger die Leistung“, sagte Weber. Im Rahmen des Programms „Sparks“ identifizieren die Regionalgesellschaften seit Kurzem jeweils fünf weitere Topkräfte. Wie diese vergleichsweise neue Gruppe von Talenten gefördert wird, erwähnte

Weber nur am Rande. Im Fokus stand vielmehr der Leadership-Review-Prozess für Führungskräfte und die damit verbundenen Probleme (z. B. Trennung von vergütungsrelevanter Performance- und Potenzialbeurteilung).

Von einem Neubeginn im Talentmanagement bei O₂ Germany in München berichteten Claudia Hedler, Leiterin des Bereichs HR Development, und Felix Miketta, HR Consultant. „Ernüchternd“ sei bis zum Neustart die Bilanz des herkömmlichen Talentmanagements bei O₂ ausgefallen, gab Hedler unumwunden zu. Zehn Prozent der Talente im Pool hätten freiwillig das Unternehmen verlassen, und 59 Prozent hätten sich entgegen des eigentlichen Ziels des Talentmanagements weder horizontal noch vertikal im Rahmen ihrer Karriereentwicklung bewegt.

Als ursächlich für die Lage wurden verschiedene Faktoren ausgemacht (falsche Auswahlkriterien, Führungskräfte geben die Talente nicht ab etc.). „Wir waren früher sehr stark auf die Elite konzentriert“, ergänzte Hedler. Jetzt setze man mit einem veränderten, etwas breiteren Entwicklungsprogramm für die Talente an. Talentmanagement sei bei O₂ aber nach wie vor „High-Potential-Management“, betonte Hedler. Anvisiert wird ein Anteil von zwei Prozent High Potentials an der Gesamtbelegschaft.

Identifiziert werden die Talente von der obersten Führungsebene bis hinunter auf die Ebene der Mitarbeiter und Spezialisten. Anknüpfungspunkt

der Talentidentifikation ist das jährlich stattfindende, modular aufgebaute Performance-Management-System. In dessen Rahmen und zum besseren Vergleich untereinander müssen die Führungskräfte hinsichtlich Performance und Potenzial in ein sogenanntes Leistungsgitter eingeordnet werden. Das Potenzial zu beurteilen, sei der „schwierigere Part“, entgegnete Miketta auf zahlreiche Fragen der Teilnehmer zum Verfahren und den Konsequenzen der Einordnung.

Öffnung nach außen

Bei der Audi AG in Ingolstadt werden die Mitarbeiter systematisch und individuell auf die Übernahme höherwertiger Fach- und Führungsaufgaben im Tarifbereich oder im Management vorbereitet. „Lange Zeit haben wir uns auf die Entwicklung des Managementnachwuchses konzentriert, seit zwei Jahren ist das System nach unten geöffnet worden“, erklärte Susanne Cohrs, Leiterin Personalentwicklung und Kompetenzmanagement in der Audi Akademie GmbH, zur Etablierung des Entwicklungskreises speziell für den Tarifbereich („Potenzialkandidaten Tarif“).

„Zur Bindung unserer besten Fach- und Führungskräfte haben wir zudem alternative Möglichkeiten zu einer Managementlaufbahn geschaffen“, sagte Cohrs. Diese Funktionen sind im Hinblick auf die Vergütung den untersten Managementfunktionen gleichgestellt. Gleichwohl sei es nach wie vor schwierig, Mitarbeiter für



„Wir haben es versäumt, die Führungskräfte in ihrer Führungsfunktion zu entwickeln und zu bewerten“, kritisierte Prof. Wolfgang Jäger (Fachhochschule Wiesbaden).



„Schalten Sie den Nasen-Faktor aus“, riet Sandra Eggelhöfer und warnte vor einer unsystematischen Talentidentifikation (Talent Management Service, München).

Funktionen ohne Personalverantwortung zu begeistern, berichtete ein Teilnehmer über seine Erfahrungen. Und noch schwieriger sei es, Führungskräfte, die nicht für eine solche Aufgabe geeignet sind, wieder in eine Fachfunktion zu bringen.

Kritische Bestandsaufnahme

Bewusst provokant legte Wolfgang Jäger, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Medienmanagement am Fachbereich Medienwirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden, sein Referat an. „Seitdem ich mich mit dem Thema beschäftige, bin ich frustriert“, sagte Jäger. Zwar sei in den Unternehmen das Thema Talentmanagement als eines mit wachsender Bedeutung identifiziert worden. Dennoch werde die Fähigkeit, ein professionelles Talentmanagement zu betreiben, nach wie vor als gering eingeschätzt.

„Talentmanagement findet in den Strukturen von gestern statt“, kritisierte Jäger mit Blick darauf, dass beispielsweise Recruitment, Personalentwicklung und Performance Management voneinander getrennte Prozessschritte sind. Auch sei zu wenig an der grundsätzlichen Akzeptanz des Themas als einer Kernaufgabe im Personalmanagement gearbeitet worden. Jäger plädierte an dieser Stelle für einen „großen Angriff“ auf die Organisationsstrukturen. „Ich will eine neue Einheit bilden, und die heißt Talentmanagement“, erklärte Jäger.

Dafür sei er sogar bereit, die Personalbetreuung ganz abzuschaffen und

stattdessen mehr Aufgaben in die „Fabrik“ zu verlagern (Shared Services flankiert durch Self Services und Excellence-Beratung). Die zukünftigen Talentmanager sollen nach Jäger in ein und derselben Funktion Talente identifizieren, gewinnen, einsetzen, beurteilen, entwickeln, belohnen und binden.

„Die Personaler tun so, als hätten sie die Lufthoheit über das Thema“, argumentierte Jäger und richtete den Blick (auch) auf die Führungskräfte, die seiner Meinung nach die zukünftigen Talentmanager sein könnten. In amerikanischen Unternehmen beginne ein solcher Trend zu greifen. Für Jäger ist die Konzentration aller Aufgaben im Talentmanagement in einer Funktion Voraussetzung dafür, mehr Schlag- und Durchsetzungskraft zu entwickeln. Unternehmen, die über ein gutes Talentmanagement verfügten, seien besser im Geschäft.

Ob der Talentmanager zukünftig auch den Mitarbeiter in der Produktion einstelle, wurde Jäger gefragt. Alle Mitarbeiter hätten Talent, meinte dazu der Professor für Betriebswirtschaftslehre. Natürlich könnten die Talentmanager nicht Tausende von Bewerbungen bearbeiten, das gehöre ebenso in die HR-Fabrik wie Vertragsgestaltungen und -veränderungen. Talentmanagement ohne eine umfassende IT-Unterstützung sei nicht denkbar, so Jäger. Auf diese Weise könnten auch allseits bekannte Planungs- (quantitative und qualitative Bedarfsermittlung) und Kontrolldefizite (Talentmanagement versus Fremdbezug, keine Misserfolgskennzahlen) beseitigt werden.

Talentmanagement im Mittelstand

Am Ende der Fachtagung gab Sandra Eggelhöfer, Geschäftsführerin der Beratung Talent Management Service in München, insbesondere den Vertretern kleiner und mittelständischer Unternehmen einige Tipps mit auf den Weg, wie sie sich im Wettbewerb um Talente besser präsentieren können. „Das wird nach wie vor kaum genutzt“, sagte Eggelhöfer zu den Möglichkeiten, sich durch Pressearbeit, Sponsoring und die ganz gezielte Ansprache von Kandidaten, die zum Standort passen, gegenüber Wettbewerbern hervorzuheben.

Aber auch ein Minimum an HR-Prozessen (wie etwa Entwicklungsgespräche, interessante Perspektiven aufzeigen) gehöre heute dazu, um bei den Talenten punkten zu können. Daneben unterstrich Eggelhöfer, dass im Talentmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen eine gehörige Portion „Pragmatismus“ und effiziente Prozesse (u. a. Konzentration auf wichtige Projekte und geschickte Verzahnung einzelner Maßnahmen) gefragt sind.

rsp