

Studie: Best of Talent Management

Nur wenige Unternehmen blicken durch

Gerhard Graf, Stephan Laske

Nichts für Kurzsichtige

Von den börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz weisen nur wenige einen hohen Reifegrad im Talent Management auf. Wer das ist und warum das so ist, zeigt eine aktuelle Untersuchung der Universität Innsbruck und der Transformation Management AG.

Angesichts der schon heute spürbaren Engpässe an Talenten, deren Volatilität und der Internationalität der Arbeitsmärkte ist Talent Management eine der zentralen Aufgaben, mit denen HR seine Relevanz für den Unternehmenserfolg noch stärker unter Beweis stellen kann. „Für uns ist Talentmanagement gleichbedeutend mit Risikomanagement“, so bringt es Lothar Harings, Personalchef von Kühne & Nagel International, auf den Punkt. Doch denken wirklich alle Unternehmen und Personalmanager so?

Ziel unserer Studie war es, hinter die Kulissen des Talent Managements zu schauen und kritisch zu untersuchen, inwiefern sich professionelles Talent Management von eher amateurhaften Ansätzen unterscheidet. Mit inzwischen 80 Prozent der im ATX notierten sowie jeweils knapp 60 Prozent der in DAX 30 und SMI notierten und weiteren namhaften Unternehmen hat die Studie eine fundierte Datenbasis erreicht.

Der Talent Management-Index

Die Basis der Studie bildet ein Fragenkatalog, der sich aus einem Mix von qualitativen und quantitativen Elementen zusammensetzt. In seiner Grundstruktur gliedert sich dieser Talent Management-Index in die Dimensionen strategisches, operatives und methodisch/instrumentelles Talent Management. Jede Dimension ist durch unterschiedliche Einzelemente charakterisiert. Die strategische Ausrichtung bestimmt sich unter anderem durch das Grundverständnis, die strategische Verankerung der HR-Prozesse sowie die Erfolgsmessung. Die operative Dimension ist durch Elemente wie Prozess, Verantwortlichkeit und Investment/Budget gekennzeichnet, die instrumentelle Dimension schließlich wird durch die eingesetzten Methoden und Tools geprägt (siehe Abbildung 1). Die Einzelemente werden in jeweils vier Reifegrade der Professionalisierung abgestuft (je nach Ausprägung werden pro Element innerhalb jedes Reifegrads zwei Punkte vergeben):

— **Reifegrad I (1 – 2 Punkte)** Das Talent Management-Element wird in der Organisation je nach Situation unterschiedlich eingesetzt.

— **Reifegrad II (3 – 4 Punkte)** Es gibt eine Standardisierung im Einsatz und der Verwendung des Elements, die Umsetzung erfolgt (noch) nicht immer einheitlich.

— **Reifegrad III (5 – 6 Punkte)** Das Element wird konsequent gemanaged und optimiert.

		Reife- grade			
		Reifegrad I	Reifegrad II	Reifegrad III	Reifegrad IV
Analyse- kriterien		ad hoc / situativ	standardisiert	gemanaged / integriert	zukunfts- orientiert strategisch
	Dimension I strategische Ausrichtung	Grundverständnis			
Verankerung (Strategie, HR-Prozesse)					
Erfolgsmessung					
Dimension II operative Umsetzung	Prozesse				
	Verantwortlichkeit				
	Investition				
Dimension 3 Instrumentelle Methoden	Methoden				
	Instrumente				

Abbildung 1: Grundstruktur des Talent Management-Index.

Mit dem Index werden drei Dimensionen im Talent Management bewertet. Die Punktevergabe orientiert sich an vier Reifegraden.

— **Reifegrad IV (7 – 8 Punkte)** Das Element ist strategisch, zukunftsorientiert ausgerichtet.

Das Ergebnis Über sämtliche Unternehmen ergibt sich ein durchschnittlicher Punktwert von 4,1 (siehe Abbildung 2). Das heißt, im Durchschnitt bewegen sich die Unternehmen bei ihrem Talent Management auf einem nur mäßigen Reifegrad im Übergang von Stufe II zu Stufe III, also zwischen Standardisieren und Managen. Allerdings zeigt ein genauerer Blick markante Unterschiede zwischen den Branchen. Vermutlich ist es in erster Linie die besondere Marktdynamik, die in der Branche IT/Telekommunikation und bei Finanzdienstleistern eine stärkere Professionalität des Talent Management bewirkt hat.

Demgegenüber haben die übrigen Dienstleistungsunternehmen mit einem Reifegradniveau II noch erheblichen Aufholbedarf. Die Wirtschaftszweige Utilities, Industrie und Logistik bewegen sich mit ihrem Talent Management etwa im Mittelfeld. Im Übrigen: Die Rückmeldungen der Interviewpartner – auch auf sehr kritische Befunde – konnten die Aussagefähigkeit des Beurteilungskonzepts bestätigen.

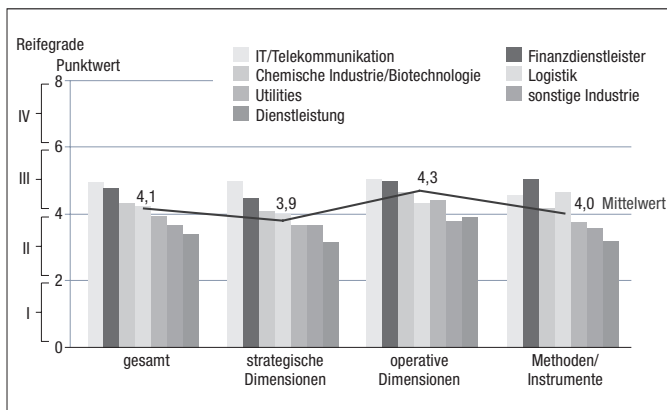


Abbildung 2: Der Reifegrad im Talent Management nach Branchen. Die Branchen IT/Telekommunikation und Finanzdienstleistung weisen in ihren Talent Management-Aktivitäten eine deutlich höhere Professionalität auf als andere Branchen. Aber auch sie erreichen im Durchschnitt nicht den höchsten Reifegrad.

Viele Schwachstellen

Abbildung 2 bringt darüber hinaus zum Ausdruck, dass die operative Dimension in allen Branchen durchgängig weiter entwickelt ist als die strategische Ausrichtung. Hier zeigt sich nicht nur eine zentrale Herausforderung modernen Talent Managements. Dieser Befund ist auch ein Indikator für die mangelnde Akzeptanz von HR als strategischer Partner in den betreffenden Unternehmen. Viele Interviews belegen, dass die Personalverantwortlichen oft selbst keine klare Vorstellung von strategischem Talent Management und dessen konkreter Umsetzung besitzen. Konsequenter Weise ist daher bei den „Business Leadern“ oft weder die Akzeptanz der Funktion im Allgemeinen noch des Themas im Speziellen gegeben.

Die in der Praxis vorherrschende Talent Management-Logik ist „bestandsorientiert“. Dies bedeutet, dass ein Großteil der Unternehmen vom gegebenen Personalbestand ausgeht, daraus mit mehr oder weniger differenzierten Verfahren die „Besten“ auswählt und die so Ausgewählten zu entwickeln versucht. Das Risiko dieser „Status-quo-Orientierung“ ist vor allem darin zu sehen,

dass die Talente von heute beispielsweise bei einem möglichen Strategiewechsel in den kommenden Jahren nicht mehr jene Kompetenzen aufweisen, die zu diesem Zeitpunkt benötigt werden. Die implizite Annahme „einmal Talent, immer Talent“ ist eher kurzschlüssig.

Nur in wenigen Fällen gelingt es HR und den hierfür Verantwortlichen, bei den Business Leadern die notwendige Sensibilität und Aufmerksamkeit für Sinn, Notwendigkeit und Impact des Talent Managements zu erzeugen. Dies ist auch nicht sehr überraschend: In zahlreichen der teilnehmenden Organisationen folgt die Talententwicklung nämlich immer noch den altbewährten Mustern in Form von Lehrgängen, klassischen Seminaren und Trainings, in denen die Teilnehmer mehr oder weniger abstrakte Fallstudien bearbeiten. Von einem kreativen, zielgruppenspezifischen Lernmodell für Talente und der Entwicklung ihrer Kompetenzen im Sinne von „Readyness for the future“ sind Talent Management-Programme meist so weit entfernt wie Massenuniversitäten von der Möglichkeit individueller Entwicklungsmaßnahmen für jeden Studierenden. Die Talente der Talente liegen brach – mit entsprechenden Nebenwirkungen für deren Motivation. Sagte da jemand, man müsse die vorhandenen Ressourcen optimal nutzen? Wirtschaftliches Handeln heißt, mit vorhandenen Ressourcen sorgfältig umzugehen. Wer mit den vorhandenen Stärken und Entwicklungspotenzialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht sorgfältig umgeht, handelt unwirtschaftlich, grob fahrlässig bis sträflich!

Ein weiteres Manko ist in den Interviews deutlich zu Tage getreten – eine weitgehend fehlende Erfolgsbeurteilung des Talent Management. Sind Führungskräfte schon bei vergleichsweise kleineren Investitionen gehalten, sehr detaillierte Kosten-Nutzen- und Rentabilitätsberechnungen anzustellen, gilt dies für den Bereich Talent Management nur im Ausnahmefall. Und selbst bei Unternehmen, die mehrere „Key Performance Indicators“ einsetzen, kann man diesen kaum eine nachhaltige Steuerungsfunktion zuschreiben (beispielsweise Nachfolger-

Raten, Auslandsentsendungen, Dauer der Nachbesetzung von Schlüsselpositionen, Zahl der Assessments oder der geführten Beratungsgespräche). Meist gibt man sich mit einem oberflächlichen „Draufblick“ zufrieden – ein tiefergehender Einblick scheint nicht erforderlich.

Österreichische Unternehmen schwächer

Ein markanter Befund sind die Ergebnisse der österreichischen Unternehmen: Von ihnen befindet sich nicht ein einziges unter den besten 25 Prozent. Wir können zu der Frage, warum dies der Fall ist, nur einige Annahmen formulieren:

- Professionalität im Talent Management korrespondiert sicherlich mit der Größe. Während der Durchschnitt der Top 25 Prozent Unternehmen bei über 50.000 Mitarbeitern liegt, beträgt der Durchschnittswert der unteren 25 Prozent knapp 12.000 Mitarbeiter.
- Die Studie hat ergeben, dass Unternehmensverantwortliche mit nur wenigen Tausend Mitarbeitern der irrigen Meinung sind, die „guten“ Leute noch selbst zu kennen. Während bei den TOP-Unternehmen eine systematische Identifikation guter Mitarbeiter über Performance- und Potenzialhebungen erfolgt, scheint in österreichischen Unternehmen lange Zeit das so genannte „Sozial- oder Beziehungskapital“ als Karrierefaktor eine zentrale Rolle gespielt zu haben.

Die Top 10

Trotz aller kritischen Anmerkungen finden sich aber auch einige Unternehmen, die wir mit guten Gründen als Arbeitgeber mit einem hoch professionellen Talent Management bezeichnen können. Sie weisen einen

Reifegrad auf, der es erlaubt, ihr Talent Management als strategisch zukunftsorientiert zu klassifizieren (siehe unten). Bei diesen Unternehmen zeigt sich eine grundlegend andere Talentphilosophie: Weg von traditioneller Aus- und Weiterbildung für spezielle Zielgruppen hin zu einem integrierten Führungsverständnis mit passgenauen Lern- und Entwicklungsmodellen, die durchgängig die Gesamtorganisation in allen Bereichen umfassen und die Vielschichtigkeit, die Dynamik und die Zukunftsfähigkeit der Organisation widerspiegeln. In diesem Sinne versteht ein Großteil der Führungskräfte ihre originäre und wichtigste Aufgabe darin, unter den Mitarbeitern wirkliche Talente für die Organisation zu entdecken und diese zu fördern. Talent Management ist somit „hartes Business, keine Birkenstock- oder Räucherstäbchen-Diskussion, da das Steuern von Kompetenzen vergleichbar ist mit Asset Management – nur mit einem anderen Charakter“, so einer unserer Interviewpartner. Talent Management wird bei diesen Unternehmen nachhaltig und strategisch betrieben. Konkret bedeutet dies unter anderem,

- dass eine unmittelbare und nachvollziehbare Verknüpfung des Talent Management mit konkreten strategischen Zielsetzungen vorliegt (zum Beispiel Zielgruppen, Talentverständnis),
- dass Talent Management als integraler Bestandteil – bei manchen Organisationen sogar als Treiber – des Nachfolge-Management über mehrere Hierarchiestufen definiert wird,
- dass eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung praktiziert wird, das heißt HR übernimmt die Gesamtprozessverantwortung, Führungskräfte übernehmen die Funktion der Talente-Entwickler im Sinne von Fördern und Fordern der betreffenden Personen,
- dass die Identifikation von Talenten durchgängig für alle Ebenen der Organisation gilt und als Prozess fix verankert ist.
- dass die Führungskräfte im Talent Management konsequent in die Pflicht genommen werden –

vereinzelt wird dies sogar über persönliche Führungsbilanzen festgeschrieben,

- dass die Lernmodelle für Talente in erster Linie auf Erfahrungslernen „on the job“ abzielen. Lernimpulse in Form von kurzen Trainings unterstützen konsequent die Reflexionsarbeit und die Lernentwicklung,
- dass die getroffenen Maßnahmen und Programme durchgängig einem Erfolgsmonitoring unterliegen. Talent Management wird als eine langfristige Investition verstanden.

Von den untersuchten börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz weisen zehn Unternehmen einen strategisch-zukunftsweisenden Reifegrad im Talent Management auf.

Die Gruppe der zehn besten deutschsprachigen, börsennotierten Talent Management-Unternehmen gemessen an den Reifegrad-Punkten des Talent Management-Index alphabetisch aufgeführt: ABB, Adecco, Adidas, Baloise, Deutsche Lufthansa, RWE, SAP, Swiss Life, Syngenta, VW.

Stolpersteine

Vor dem Hintergrund unserer Studie einerseits und Erfahrungen mit Change-Prozessen und Mitarbeiterführung andererseits, können vier Gruppen von möglichen Risiken identifiziert werden, auf die sich Talent Management-Verantwortliche frühzeitig einstellen sollten:

- Strukturelle Schwierigkeiten,
- Probleme beim instrumentellen Vorgehen,
- Hindernisse auf der Ebene der Führungskräfte und Vorgesetzten und
- Risiken in der Person der Talente selbst.

— **Strukturelle Schwierigkeiten** Die wesentlichste strukturelle Schwierigkeit besteht darin, dass es von Seiten der Unternehmensleitung zwar verbale Unterstützung gibt, sich diese aber in praxi nicht als wirklich über-

zeugend darstellt. Dies zeigt sich nicht zuletzt dort, wo die Unternehmensstrategie gegenüber den Personalverantwortlichen eher als internes „Geheimwissen“ behandelt wird und für das Talent Management nicht herangezogen werden kann. Ein weiterer sensibler Punkt ist die Aufgabenverteilung zwischen „Linie“, HR und Talenten. Auf einer allgemeinen Ebene werden Zuständigkeiten zwar definiert, im Alltag macht sich dann aber doch eine Art „Bermuda-Dreieck“ breit.

— Probleme beim instrumentellen Vorgehen

Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass die Auswahlinstrumente im Rahmen des Talent Management die Gefahr beinhalten, dass ein ganz bestimmter „Erfolgstypus“ zum Zuge kommt („*tough guys mit Stahlkappen an den Ellenbogen*“, so eine Interviewpartnerin). Diversity (nicht nur im Gender-Sinn) wird mehr und mehr zum Desiderat. Ein Gesprächspartner formulierte zweifelnd: „*Ob Lena Meyer-Landrut mit ihrem Widerspruchsgeist bei uns als Talent akzeptiert würde? Ich würde es jedenfalls hoffen.*“

Die Auswahl der Talente scheint oft dem Prinzip Hoffnung zu unterliegen – vor allem in eher mittelständischen Unternehmen. Die Geschäfts- oder die Personalleitung glauben einerseits, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinreichend gut zu kennen, um daraus die Talente herausfiltern zu können, und sie glauben andererseits, dass sich die Talente auch so entwickeln werden, wie sie sich dies vorstellen. Bildhaft ausgedrückt könnte man sagen: Im Spiel Kopf gegen Bauch gibt es einen klaren Punktsieg für den Bauch. Hier scheint ein deutlich höherer Professionalisierungsgrad wünschenswert.

— Hindernisse auf der Ebene der Führungskräfte

Der Nominierung als Talent liegt oft eine Beurteilung durch die Vorgesetzten zugrunde. Haben diese aber tatsächlich die für eine sorgfältige Personalbeurteilung erforderlichen Kompetenzen? Es ist zuweilen auch ein durchaus rationales Verhalten, wenn Vorgesetzte versuchen, ihre besonders qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Arbeitsbereich zu behalten und sie

nicht an das System abzugeben. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Talentförderung von der Organisation nicht ausdrücklich als eine Vorgesetztenaufgabe und als eine Leistung anerkannt wird. Nur in ganz wenigen Ausnahmefällen haben die Unternehmen unserer Studie schon eine entsprechende Leistungskultur.

— Risiken in der Person der Talente selbst

Die Nominierung als Talent stellt beträchtliche Anforderungen an die persönliche Reife der Ausgewählten. Erfolgreich überstandene Selektionsprozesse können leicht zu einer überheblichen Haltung führen. „*Wer als Talent ausgesucht ist, denkt erst mal: ‚So, die Karriere ist gemacht.‘ Natürlich ist es erstmal ein Lob, wenn man zu diesem Kreis zählt, ... Dann kommen aber auch spezielle Erwartungen. Gerade bei den jüngeren Herren haben wir häufig den Effekt, dass die dann auf die Rollbahn gehen, Startposition zum Abheben! An der Stelle versäumen wir sehr oft, sie wieder runter zu holen. Wir neigen dazu, sie wirklich in den höchsten Höhen schweben zu lassen, und man vergisst, ihnen konstruktive Kritik zu geben. Das wäre aber für ihr Wachstum eigentlich ganz besonders wichtig*“ (Personalleiterin eines börsennotierten Unternehmens).

Auf einen wichtigen Aspekt sei hier gesondert hingewiesen: Die Rede vom Talent Management assoziiert, dass Talente von Talent-Managern „gemanaged“ werden. Dies lässt nur allzu leicht die Eigenverantwortung der Talente in den Hintergrund treten – Talente sollten nicht warten, bis die HR-Talent-Manager oder ihre Vorgesetzten etwas mit ihnen unternehmen. Im Gegenteil: Sie sind in erster Linie selbst dafür verantwortlich, etwas zu unternehmen. Das bedeutet, sie müssen sich wirklich als Talent begreifen.

erschienen in: Personalwirtschaft, 12 | 2010, S. 18–23

Autoren

Prof. Dr. Gerhard Graf

Vorsitzender des Vorstandes, Transformation Management AG, St. Gallen,
Professor, Hochschule für Angewandte Sprachen, Fachhochschule SDI
München,

Univ.-Prof. i.R. Dr. Stephan Laske

Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck,
Wissenschaftlicher Beirat der Transformation Management AG

„Kümmert Euch darum, was die Talente wollen“

Nachgefragt: Die Studienautoren Gerhard Graf und Stephan Laske zu den Hintergründen und Schlussfolgerungen ihrer Studie. Das Interview führte Erwin Stickling.

Personalwirtschaft: Haben Sie ein Idealbild von Talent Management?

Laske: Wir wurden mehrfach gefragt, was unser idealer Talent-Begriff ist. Dieser würde jedoch abstrakt bleiben. Denn die Definition des Talents leitet sich aus der Frage ab, welches Geschäftsmodell, welche Strategie eine Organisation hat. In einem Unternehmen hieß es beispielsweise, jeder Mitarbeiter ist ein Talent. Da muss ich entgegnen: Alle Menschen haben Talente, aber nicht jeder Mitarbeiter muss im Unternehmenssinne ein Talent sein.

Was machen die guten Unternehmen besser als die weniger guten?

Laske: Die meisten Unternehmen stecken im operativen Talent Management, im Hier und Jetzt fest. Die strategische Perspektive fehlt großteils. Talent Management sollte aber Management der Kompetenzen der Zukunft und nicht die Optimierung der Fähigkeiten von heute sein. Die guten Unternehmen haben das erkannt.

Teilen die Unternehmen Ihre Analyse?

Graf: Wir haben unsere Einschätzung aus dem Talent Management-Index nochmals in die Unternehmen in persönlichen Gesprächen zurückgespielt. Und die Gesprächspartner konnten die Ergebnisse durchweg bestätigen, vor allem auch die aufgezeigten Strategie-Schwächen.

Liegt der Unterschied zwischen der klassischen Personalentwicklung und dem Talent Management in dieser strategischen Dimension?

Laske: Ja, es erklärt, warum viele Unternehmen auf der instrumentellen Ebene gut abschneiden, aber in der Strategie-Dimension ein Defizit haben.

Wie erklären Sie sich die Branchenunterschiede in den Ergebnissen?

Graf: Das hat viel mit der Marktdynamik zu tun. Dort wo sie hoch ist, wie in der IT- und Telekommunikationsbranche oder der Finanzwelt, spielt das Talent Management eine größere Rolle. In der Finanzbranche ist zudem die Transparenz des Arbeitsmarktes sehr hoch. Ähnlich wie im Fußball weiß man, wo die Top-Leute arbeiten.

Wie steht es um die Erfolgsmessung im Talent Management?

Graf: Hier besteht Nachholbedarf. Die Top-Unternehmen versuchen zwar, über Kennzahlen Talent Management-Qualität überprüfbar zu machen, allerdings sind die verwendeten KPIs zuweilen noch eher schwach. Alle Top-Unternehmen messen beispielsweise die Retention-Rate, doch ob hier ein unmittelbarer Rückschluss auf die Qualität des Talent Management sinnvoll ist, bezweifeln wir. Auffällig ist, dass praktisch kein Unternehmen versucht, den Lern- und Entwicklungsfortschritt der Talente zu erheben. Ein einziges Unternehmen versucht, eine Art ROI zu ermitteln.

Was muss sich sonst noch verändern?

Laske: Kümmert Euch darum, was die Talente selbst wollen. Das klassische Seminarlernen, dieses Zirkeltraining auf Vorrat passt heute vielfach nicht mehr. Hier ist mehr Fantasie gefordert. Junge Talente sollten frühzeitig in strategisch relevante Projekte eingebunden werden und sich über Job Rotation ausprobieren können. Auch die Art der Führung von jungen Talenten muss sich ändern, mehr Selbstverantwortung, weniger Fremdsteuerung.

Brauchen die Unternehmen im Talent Management Software-Tools?

Laske: HR muss wissen, in welchen Jobfamilien die Talente für wichtige Positionen schlummern. Software kann dabei helfen, aber sie darf nicht zu einem Nachfolgemanagement per Knopfdruck verführen.