



**Fabian Hoffmann**

**Die Kunst des  
Talent Managements –  
Von einem Unternehmen, das  
auszog, die Identifikation und  
Förderung von Talenten in der  
eigenen Praxis zu verankern**

Die Web-Ausgabe der „Welt“ hat im Mai unter dem Titel „Kluge Unternehmen gesucht“ über den neu ausgelobten Deutschen Bildungspreis berichtet. Dieser belohne **Talentmanagement** und strategische Weiterbildung in Unternehmen. Der Hintergrund sei dabei, dass die hohe Wettbewerbsrelevanz von Talentmanagement in vielen Unternehmen noch wenig Aufmerksamkeit genieße. Vor diesem Hintergrund soll der Deutsche Bildungspreis als ein Siegel fungieren, welches Unternehmen erhalten, die das sogenannte Audit „Bildungs- und Talentmanagement“ erfolgreich abgeschlossen haben. Dies ist nur ein aktuelles Beispiel für das Thema Talent Management. Aus Sicht vieler Personalmanager stellt es einen Megatrend dar, für viele Unternehmensführungen hingegen scheint es als Nischenthema auf einer überwuchernden Agenda strategischer Themen eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Klar ist also: Talent Management ist in vieler Munde. Die Brillengläser, durch die hindurch auf das Thema Talent Management geschaut wird, sind bunt. Dennoch: Talent Management scheint ein Potenzialträger zu sein, wenn es darum geht, Unternehmen und Mitarbeiter in die Zukunft zu führen. Quo vadis Talent Management? Das White Paper beschreibt kein Best Practice-Fallbeispiel, sondern ein Best Practice-Konzept zur Einführung und Umsetzung von Talent Management. Es erzählt die Erfolgsgeschichte eines fiktiven Unternehmens, das sich dem Thema Talent Management pro-aktiv stellt – und dabei für sich feststellt, dass dessen Einführung und Umsetzung eine Herausforderung ist und Mut braucht. Mut, der belohnt wird.

## Ein Unternehmen vor der Einführung eines Talent Managements

Ausgangssituation:  
Talent Management  
als strategische  
Herausforderung

Eigentlich geht es dem Unternehmen gut. Die Zahlen stimmen, die Stimmung im Unternehmen scheint gut. Das Unternehmenswachstum gelingt. Und auch die Bemühungen im Recruiting junger Talente und erfahrener Fachkräfte zeigen Früchte. Dennoch: Ein sich ausruhen auf dem Erfolg im hier und jetzt kommt nicht in Frage. Und so wird eines Tages die strategische Frage immer prominenter: Wie schaffen wir es, unsere Talente langfristig ans Unternehmen zu binden und die Potenziale der Mitarbeiter ziel- und bedarfsorientiert zu identifizieren und zu entwickeln? Eine Antwort wird im Talent Management erhofft. Man ist sich einig, im eigenen Talent Management auf die unternehmensinternen Talente zu fokussieren: die Identifikation und Förderung sind hier Fokuspunkte.

## Schritt Nr. 1: Einführung des Talentmanagement-Prozesses

Die Geschäftsführung und das Personalmanagement stellen sich zunächst die Frage: Was macht ein Talent für uns aus? Wie definieren wir Talent Management? Diese Fragen stellt sich das Top Management in einem **Strategie-Workshop**. Gemeinsam wird erarbeitet, welche Referenz das Talent Management zu Unternehmenswerten, Unternehmensstrategie, Wachstumsstrategie und Geschäftsmodell haben soll. Die Auseinandersetzung löst im Kreis des Top Managements eine kritische Diskussion über das eigene Unternehmen und das eigene Tun aus. Ein Mitglied des Top Managements ist überrascht, so in Kontakt mit dem eigenen unternehmerischen Handeln zu kommen. Der Workshop regt einen Klärungsprozess an, den die Unternehmensführung – auch unabhängig vom Talent Management-Prozess – weiterverfolgen wird.

In einem anschließenden **HR-Workshop** wird der Talent Management-Prozess beschrieben und in Kontext der vorhandenen Architektur aus etablierten HR-Instrumenten und -Prozessen gesetzt. Ein Beispiel hierfür ist das bereits erfolgreich praktizierte Kompetenz- und Performance Management. Ein besonderes Augenmerk schließlich gilt der Erarbeitung einer zielgruppengerechten Kommunikationsstrategie. In dieser Vorbereitungsphase nehmen alle Beteiligten als positiv wahr, dass Unternehmensführung und Personalmanagement eng miteinander zusammenarbeiten. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit soll im weiteren Prozess fortgesetzt werden. Zu den weiteren Zielvorgaben zählen die Bildung eines Talentpools und die Aktivierung der Karriereaufbahnen im Unternehmen (Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn).

## Schritt Nr. 2: Talentidentifikation auf Basis von Personaldiagnostik

Im zweiten Schritt geht es bereits in die Umsetzung des Talent Managements. Zunächst nominieren die Vorgesetzten auf Basis eines im Vorfeld definierten Nominierungsprozesses die Talente in den eigenen Reihen. In der Umsetzungsphase setzt das Unternehmen auf eine professionelle Personaldiagnostik. Doch welche der zahlreich zur Verfügung stehenden Instrumente der Potenzialanalyse passen zu den Anforderungen des eigenen Talent Managements und unterstützen die Identifikation der Talente bestmöglich? Im gemeinsamen Dialog mit Personaldiagnostik-Experten fällt die Wahl auf das Development Center (Förder-Assessment Center) inklusive vorgeschaltetem Testverfahren.

Das eingesetzte **Testverfahren** zielt darauf ab, das Verhalten der nominierten Talente objektiv zu beschreiben und dient der Identifikation persönlicher Verhaltensmuster. Es ermöglicht eine erste fundierte Orientierung hinsichtlich der Stärken, Lernfelder und Potenziale der Talente.

Daran anknüpfend werden im **Development Center** durch die Beobachtung von Verhalten und Handlungsmotiven der nominierten Talente Rückschlüsse auf deren erfolgsrelevante Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften gezogen. Eine wichtige Rückbindung der Beobachtungen wird über den Abgleich mit den Ergebnissen aus dem Testverfahren erreicht.

Die Teilnehmer erfahren als bereichernd, das eigene Verhalten im Kontext unterschiedlicher Situationen und im Umgang mit unterschiedlichen Gesprächspartnern, z.B. mit Kollegen und dem Vorgesetzten, reflektieren zu können. Eine wichtige Lernerfahrung für das Unternehmen ist die Ausrichtung der personaldiagnostischen Instrumente an den Leistungskriterien und Unternehmenswerten. Es geht um die Kriterien und Werte, die im Unternehmen gelebt werden beziehungsweise zukünftig gelebt werden sollten. Die Auseinandersetzung mit Leitfragen wie ‚Auf welche Führungskompetenzen und Kommunikationskultur kommt es in unserem Geschäft an?‘ bringt die Talente in Kontakt mit dem Unternehmen – und das Top Management in Kontakt mit den Talenten.

### **Schritt Nr. 3: Talentförderung und Talentbindung**

Die **Personaldiagnostik im Talent Management** zielt darüber hinaus auf die individuelle, diagnostisch-fundierte **Weiterentwicklung und Karriereförderung** der Talente und der Feststellung deren Eignung für neue Aufgaben ab. Das Development Center darf als erster Schritt der Talententwicklung verstanden werden. Im Nachgang können die Teilnehmer im individuellen Entwicklungsgespräch mit externen Coaches über die Erfahrungen im Development Center reflektieren.

Das Feedback und die Entwicklungsempfehlungen auf Basis identifizierter Stärken und Entwicklungsfelder bieten den Teilnehmern konkrete nächste Schritte für das eigene Lernen. Klar wird, dass hier ein ‚Startschuss‘ für individuelle Entwicklung gegeben wird. Klar ist aber auch, dass nur eine Auswahl der nominierten Talente in den weiteren Talentpool aufgenommen werden. Demnach ist unerlässlich, auch die ‚Nicht-Nominierten‘ mitzudenken und ihnen sinnvolle Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Die Förderung der Talente im Talentpool wird in den anschließenden Monaten über ein Nachwuchsführungskräfteentwicklungs-Programm umgesetzt.

Die Nachwuchsführungskräfteentwicklung fördert die Entwicklung, Befähigung und Bindung der Talente. Zentrales Thema ist Leadership. Es geht konkret um die Reflektion über das eigene Rollenverständnis (z.B. Identität) als Führungskraft und das eigene Verhalten (z.B. Kommunikations- und Kooperationsstil) als Führungskraft. Die Entwicklung der Talente erfolgt auf Basis einer 3-stufigen Lernarchitektur:

Die passgenaue  
Förderung der Talente  
dient deren individueller  
Entwicklung im und  
Bindung an das  
Unternehmen

- Off the Job – initialer Wissensaufbau in Trainings
- On the Job – integrierender Erfahrungsaufbau als Führungskraft & Ausprobieren von neu Erlerntem
- Near the Job – vertiefender Erfahrungsaustausch in Peergruppen

Die Nachwuchsführungskräfteentwicklung zielt darauf ab, die persönliche Reifung der Talente zu fördern. Das Entwicklungsprogramm erhöht die persönliche Wirksamkeit als Führungskraft und das Vertrauen in die eigenen Ressourcen („Stärken stärken“). Es erzeugt Commitment für das eigene Handeln im Unternehmen.

Im Zuge dessen hat die Talentförderung einen positiv spürbaren Effekt auf die Talentbindung. Die Talente genießen eine erhöhte Aufmerksamkeit im Unternehmen einschließlich der Unternehmensführung. Sie erfahren sich als wichtiger Akteure für die Unternehmenszukunft. Die aufgezeigten Entwicklungsoptionen tragen zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen bei. Darüber hinaus ist das Talent Management heute eines der Aushängeschilder des Unternehmens, wenn es um das eigene Employer Branding geht. Dies basiert auf der geteilten Überzeugung, dass attraktiv gestaltete und klar – nach innen und nach außen – kommunizierte Entwicklungsmöglichkeiten ein großes Potenzial zur Stärkung der Arbeitgebermarke haben.

## Fazit und Ausblick

Was macht nun die Kunst des Talent Managements aus? Die Erfolgsgeschichte des fiktiven Unternehmens zeigt, dass die Einführung und Umsetzung eines Talent Managements eine schlüssige Gesamtstruktur braucht, die sich aus verzahnten Einzelmaßnahmen zusammensetzt.

Darüber hinaus darf konstatiert werden, dass ein Talent Management-Programm langfristig gedacht werden sollte. Die Identifikation mündet unmittelbar in die Förderung und Entwicklung der Talente im Unternehmen. Die Talentförderung und Entwicklung der Potenzialträger ist ein Prozess, der Perspektive, Commitment und Einsatzbereitschaft aller Beteiligten erfordert. Ein Nachwuchsführungskräfteentwicklungsprogramm als solches wirkt nach offiziellem Abschluss bei den Talenten nach. Deren Entwicklungskurve gehört vom Unternehmen aufgefangen und konsequent weitergedacht. Dies kann durch weiterführende Maßnahmen wie beispielsweise Mentoringprogramme aktiv gestaltet werden. Dabei soll deutlich werden, dass es weniger darum geht, die Mitarbeiter kontinuierlich zu ‚bespaßen‘, sondern vielmehr darum, Ihnen eine an den eigenen und den Unternehmens-Bedarfen ausgerichtete Entwicklungsarchitektur zu bieten, die das Fallen in ein ‚Entwicklungs-Off‘ verhindert.

Ein Wort noch zur Zielgruppe des Talent Managements. In der unternehmerischen wie beraterischen Praxis beschäftigt Menschen immer wieder die Frage: Was ist ein Talent? Im aktuellen Diskurs werden damit oftmals die jüngeren Potenzialträger und im Kontext von Führung Nachwuchsführungskräfte gemeint. Das Beispiel in diesem White Paper befasst sich ebenfalls mit dieser Zielgruppe. Es gibt jedoch weitere Fokusgruppen außerhalb der Gruppe der Generation Y. Vor dem Hintergrund des Umgangs mit schwindenden Belegschaften bedarf es eines Aufbaus von strategisch notwendigen Kompetenzen auf Seiten der ‚übrig Gebliebenen‘ – nicht zuletzt, wenn jüngere Mitarbeiter nur bedingt zur Verfügung stehen. Altersdurchmischte Teams und Frauen, die in Führungspositionen hineinwachsen, sind nur zwei Beispiele, die für einen Talent Management-Ansatz spricht, der verschiedene Zielgruppen adressiert.

## Exkurs: Fokusgruppe Generation Y

Der Begriff des Talent Managements ist eng verknüpft mit dem der ‚High Potentials‘ – diejenigen jüngeren Mitarbeiter, die in Zukunft führende Positionen im Unternehmen einnehmen werden. In einer aktuellen Studie von Egon Zehnder International wurde diese Zielgruppe untersucht. In der Studie heißt es: „Man sagt ihnen nach, die Unternehmen mit gänzlich neuen Anforderungen zu konfrontieren und der Arbeitswelt langfristig eine neue Ordnung zu geben.“ Die Digital Natives setzen „dem stereotypen Bild von risikofreudigen, ungebundenen und digital vernetzten jungen Erwachsenen, wie es in den Medien vermittelt wird, eine vielgestaltige Skizze entgegen, die durchaus traditionelle Werte wie Sinn, Verbundenheit und Sicherheit ausweist und von heterogenen Denk- und Orientierungsmustern geprägt ist.“ Zweifelsohne wird dies einen zunehmenden Einfluss auf das Talent Management haben. Das Talent Management von morgen wird sich beispielsweise fragen müssen: Welche Entwicklungs- und Förderbedarfe haben die Führungskräfte der Zukunft? Was bedeutet das für Talent Management-Architekturen konkret?

### **Autorin Nina Pauer über die Herausforderung des Talent Managements hinsichtlich der Generation Y:**

*„Die Generation Y motiviert der starke Wunsch nach Selbstverwirklichung und Selbstfindung im Job. ‚Entspricht das Unternehmen meinem Selbstbild?‘ ‚Stimmen die Unternehmenswerte mit meiner Ich-Vision überein?‘ Dies sind relevante Leitfragen. Ein Job ist für die Generation Y nicht nur ein Job, sondern ein riesiges Selbstverwirklichungsprojekt. Die Generation Y trennt nicht zwischen Beruf und Privatleben. Dahinter steckt der Wunsch, ganzheitlich glücklich zu sein. Selbstfindung und Selbstoptimierung verschmelzen hier miteinander. Dies übersetzt sich oft in eine ‚Ökonomie der Selbstoptimierung‘ und in eine stark aufgeladene Anspruchshaltung.*

*Wenn die Aufgabe glücklich macht, strahlt dies auf das ganze Leben ab. Die permanente Selbstoptimierung äußert sich aber auch in Erschöpfungsmomenten. Der „innere Chef“ stellt dabei den härtesten Kritiker der eigenen Leistung dar. Die Sorge, falsche Entscheidungen zu treffen oder zu versagen spielt bei diesem hysterischen Denken und Handeln eine große Rolle.*

*Das Talent Management sollte daher ein Bewusstsein dafür schaffen, dass alle im Unternehmen zusammen an einer „Werkbank“ sitzen und gemeinsam überlegen, was man noch verschönern könnte. Fehler sind erlaubt – es muss nicht immer alles perfekt sein. Eine Unternehmenskultur des ‚Erlauben Dürfens‘ und der Spielräume kann im Talent Management gut transportiert werden. Talente dürfen einen Tag auch mal durchhängen. Zudem kann Talent Management eine gesunde Feedbackkultur fördern. Der Einsatz von Feedback- und Beurteilungsmethoden wie Assessment Center sollte dabei jedoch sorgsam bedacht werden. Denn sie können als weitere Druckmacher wahrgenommen werden. Das Gefühl kann entstehen, dass wirklich jeder getane Schritt im Job reflektiert und bewertet wird. Das Ziel der individuellen Unterstützung und Förderung der Talente sollte daher pro-aktiv vermarktet werden. Darüber hinaus gehört vermittelt, dass die Einmaligkeit des Talents gesehen und wertgeschätzt wird. Dadurch kann das Talent gütiger zu sich sein – und damit entspannter und in der Folge leistungsfähiger.“*

Dieser Beitrag entstammt einem Interview, welches USP-D Consultant Fabian Hoffmann mit der Buchautorin Nina Pauer am 1. August 2012 geführt hat.

In ihrem aktuellen Buch „Wir haben keine Angst. Gruppentherapie einer Generation“ (2012) beschreibt Nina Pauer die Generation Y anhand der scheinbaren Widersprüchlichkeit von Zweifel und Glück, Ironie und Angst sowie Stress und Geborgenheit. Man möchte glauben, die Generation Y scheint zwischen Selbstoptimierung, Erfolgshunger und beruflicher Lethargie zu pendeln, wenn es heißt: „Gleich unser erster Angstmacher, die Arbeit, spaltet uns in zwei Gruppen. Wir sind entweder permanent geburnoutet. Oder lethargisch. Wir sind getrieben. Oder gelähmt. Wir geben alles. Oder gar nichts.“

## **Weiterführende Literatur**

- Balzer, Dr. A.(Hrsg.). (2011). Faktor Talent. Wie Sie High Potentials finden und fördern. *Harvard Business Manager*, 12.
- Nercessian, M.-T. (2012). Kluge Unternehmen gesucht: Der neu ausgelobte Deutsche Bildungspreis belohnt Talentmanagement und strategische Weiterbildung. *Welt-Online*. 12. Mai 2012. <[http://www.welt.de/print/die\\_welt/karriere/article106294774/Kluge-Unternehmen-gesucht.html](http://www.welt.de/print/die_welt/karriere/article106294774/Kluge-Unternehmen-gesucht.html)>

- Pauer, N. (2012): *Wir haben keine Angst: Gruppentherapie einer Generation*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Ries, S. & Wittmann, M. (2012). Digital Natives fordern Personalchefs heraus: Selbst- und Fremdbild der nachrückenden Generation von Young Professionals. Egon Zehnder International, Düsseldorf.

**Autor:**  
**Fabian Hoffmann**  
fabian.hoffmann@usp-d.com

**USP-D**  
**Deutschland Consulting GmbH**  
Moltkestraße 101  
D-40479 Düsseldorf  
Tel. +49 (0)211 913 697 00  
Fax +49 (0)211 913 697 10  
office.duesseldorf@usp-d.com

**USPD**  
**Schulte & Ster Consulting GmbH**  
Winckelmannstraße 8/6+7  
A-1150 Wien  
Tel. +43 (0)1 585 55 94  
Fax +43 (0)1 585 62 26  
office.wien@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)

