



Foto: Nagler

Autorin

**Sibylle Nagler**

Geschäftsführerin, Senior Consultant

diePartner für professionelle Personalentwicklung

# Talente finden und entwickeln: Von der Strategie zur Umsetzung

Eine Aufgabe zu haben, die genau zu dem passt, was man kann und möchte, davon träumen die meisten. Auch Unternehmen müssten sich das für ihre Mitarbeiter wünschen. Viele Mittelständler gehen jedoch davon aus, dass ein systematisches Talentmanagement unnötig und zu aufwendig ist, so der „Talent Klima Index 2016“ der Hochschule Fresenius. „Leider befassen sich noch zu wenige KMU mit strategischem Talentmanagement, also mit der Frage nach der erfolgskritischen Passung von Mensch und Aufgabe bezogen auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen“, sagt auch Rafael Verstege, Professor für Personalmanagement an der TH Nürnberg. Dabei ist genau diese Passung nicht nur für mittelständische Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Denn strategisches Talentmanagement bietet mehr als Lösungen für den allseits beklagten Fachkräftemangel.

## Talentmanagement korreliert mit Unternehmenserfolg

Eine Studie der Boston Consulting Group und der World Federation of People Management Associations (WFMPA) hat im Jahr 2015 erstaunliche Ergebnisse über den Zusammenhang zwischen Geschäftserfolg und Talentmanagement zutage gebracht. So verzeichnen Unternehmen mehr als zweifach höhere Umsatzsteigerungen und 1,5-fach schneller wachsende Gewinne, die eine qualitativ hochwertige Führungskräfteentwicklung betreiben und ein systematisches Talentmanagement mit modernen Methoden

und Tools eingeführt haben. Dabei sind Vorbildfunktion und Engagement der Führungskräfte bei der Entwicklung der Talente entscheidend, wie die Studie herausfand.

## Wer sind die Talente?

Im ersten Schritt müssen Unternehmen klären, wer die Talente sind, die das Unternehmen voranbringen. Talente sind Menschen mit erfolgskritischen Kompetenzen. Es handelt sich um Schlüsselmitarbeiter, die wesentlich zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen und deren Leistungen sich nicht ohne Weiteres kompensieren lassen.

Daher muss das Unternehmen wissen, wer diese Mitarbeitenden sind, es muss ihre Kompetenzen und Potenziale kennen, sie fördern und an das Unternehmen binden. Fest steht, dass jede Organisation selbst mit der Einführung eines Talentmanagementprozesses definieren muss, was genau sie unter den Begriff „Talent“ subsumiert.

## Anlässe für Talentmanagement

Aus Unternehmenssicht gibt es viele verschiedene Anlässe, ein Talentmanagementsystem einzuführen. Dazu zählen zum Beispiel die folgenden:



- ▶ anspruchsvolle Wachstumsziele
- ▶ eine neue Vertriebsstrategie
- ▶ Umstrukturierungen und Reorganisationen
- ▶ Fusionen und Merger
- ▶ Absehbarer Generationenwechsel in der Führungs- oder Expertenriege

**Nutzen von Talentmanagement**

Strategisches Talentmanagement hat unterschiedliche Nutzenaspekte, die alle zusammengefasst zu einem Gewinnwachstum führen. Der Nutzen im Überblick:

- ▶ Das Unternehmen verfügt über Mitarbeiter, die zu den Anforderungen passen.
- ▶ Versteckte Potenziale werden im Unternehmen entdeckt und gehoben.
- ▶ Die Unternehmensentscheider haben einen Überblick über Leistungs- und Potenzialträger und können daher die Besetzung der Schlüsselpositionen flexibel planen.
- ▶ Mitarbeiter werden als wichtigste Ressource gesehen, ihr Beitrag zum

- Unternehmenserfolg geschätzt und eingefordert.
- ▶ Berufswegplanung und Fortbildungen werden wesentliche Bindungsinstrumente.
- ▶ Eine spezielle Frauenförderung wird weitgehend überflüssig.
- ▶ Zielorientierte Personalentwicklung wird möglich und nötig.
- ▶ Führung wird professionalisiert und um Personalbeurteilung, Feedback und kompetenzgerechte Führung erweitert.
- ▶ Führungskultur wird zur Förderungskultur.

**Mit Talentmanagement zu mehr Kundenorientierung**

Das Beispiel eines Süddeutschen Versicherers zeigt auf, welchen Nutzen Talentmanagement in Zeiten von Wirtschaftswachstum, Digitalisierung und gleichzeitigem Fachkräftemangel für ein Unternehmen haben kann: Bei einer strategischen Offensive für mehr Kundenorientierung führte die Versicherungskammer Bayern 2016 in ihrem Agenturvertrieb mit der Unternehmensbe-

ratung diePartner GmbH ein systematisches Talentmanagement ein. Über die neue Strategie und ihre Hintergründe sagte Vertriebsvorstand Klaus G. Leyh, Vorstandsmitglied der Versicherungskammer damals: „Produkte und Preise können heute nicht mehr das alleinige Unterscheidungsmerkmal darstellen. Vielmehr rückt der Service, den unsere Kunden entlang der gesamten Kundenreise (Customer Journey) erleben, in den Mittelpunkt. Die Kundenreise beginnt bereits beim Kundenberater, der als Bindeglied zwischen Kunde und Versicherer wirkt.“ Diese (neuen) Kundenberater mit ihren speziellen Fähigkeiten galt es in einem Talentmanagementprozesses zu finden, zu entwickeln und zu binden.

Dabei orientierte sich die Versicherungskammer Bayern an den sieben Schritten zum Talentmanagement, die Abbildung 1 beschreibt. In die Planung und Umsetzung flossen auch die sieben Erfolgskriterien ein, die Unternehmen grundsätzlich im Blick behalten sollten (Abbildung 2, S. 32).

**Kompetenzmodell und Anforderungsprofile definieren**

Die ersten vier Schritte setzte die Versicherungskammer in einem einjährigen Pilotprojekt mit vier engagierten Vertriebsführungskräften in ihren Agenturen um. Trotz der grundsätzlichen Bereitschaft, etwas zu verändern, mussten wir als externe Berater zunächst Akzeptanz für die Veränderung schaffen. Bisher hatten die Vertriebsführungskräfte neue Agenturmitarbeiter in Eigenregie ausgewählt – mit standardisierten Unterlagen der Versicherungsgesellschaft und einem allgemeinen Persönlichkeitstest. Strategisch hergeleitete Auswahlkriterien oder ein Kompetenzmodell gab es nicht.

Um die Beteiligten ins Boot zu holen, erarbeiteten wir in Workshops die Vorteile von strategisch ausgerichteten und einheitlichen Beurteilungskriterien – und stellten neue Instrumente für die anforderungsbezogene Personalauswahl vor. Das Analyseinstrument CAPTain Unternehmensleitung erfasst heute bei den Agenturinhabern unter anderem strategisches Denken, langfristiges Handeln und Führungsverhalten. Die Vertriebskompetenzanalyse misst bei Verkaufsberatern, wie sie mit Kunden umgehen. Wir vermittelten den Führungskräften Wissen über moderne

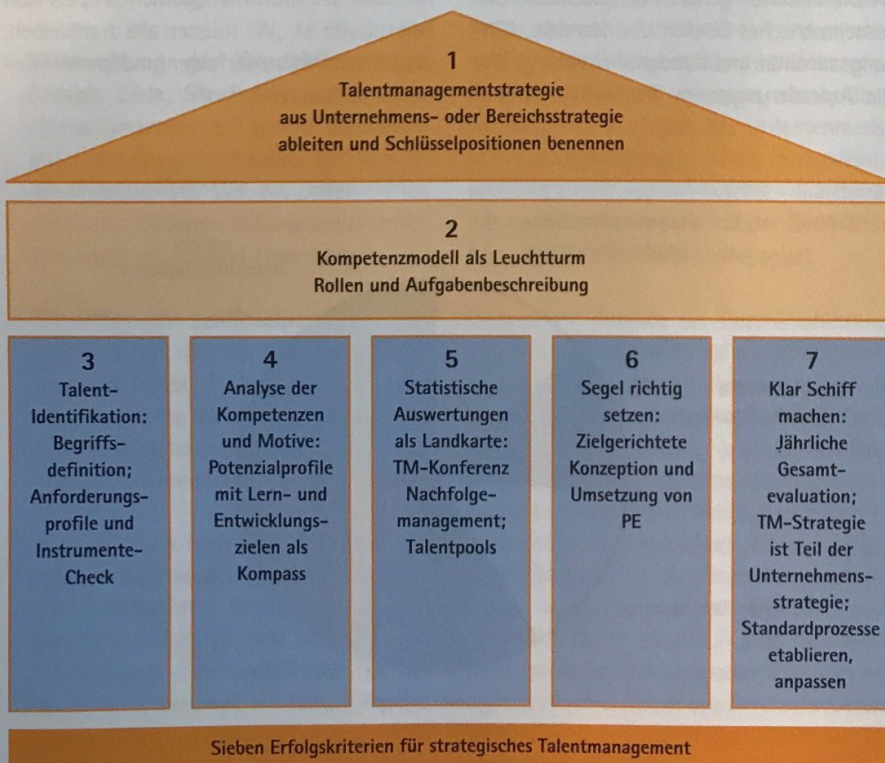


Abbildung 1: Vorgehen in sieben Schritten



1. Talentmanagement leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab und ist daher Sache der Geschäftsleitung, die es initiiert und/oder unterstützt.
2. Human Resources ist in der Gesamtverantwortung und hat drei Rollen: strategischer Planer, kreativer Gestalter, verantwortlicher Controlller
3. Führungskräfte sind Talententwickler und werden danach beurteilt.
4. Ein aus der Unternehmensstrategie abgeleitetes Kompetenzmodell dient als Grundlage für die Potenzialkriterien zur Talentidentifikation. Schlüsselpositionen mit klaren Rollen- und Aufgabenbeschreibungen sind definiert.
5. Talentidentifikation als transparenter Prozess basiert auf objektiver Eignungsdiagnostik, die den Status quo und das Potenzial erfasst.
6. Talentmanagement ist integraler Bestandteil des Nachfolgemanagements.
7. Maßnahmen und Programme haben definierte Ziele und werden evaluiert.

Abbildung 2: Ohne sie geht es nicht: Sieben Erfolgskriterien für strategisches Talentmanagement

Personaldiagnostik und bezogen dabei ihr Know-how mit ein, zum Beispiel beim Erarbeiten von Rollen- und Aufgabenbeschreibungen und dem Erstellen von Kompetenzmodell sowie Anforderungsprofilen. Von den zwölf erfolgskritischen Kompetenzbereichen für die Verkaufsberater waren aus Sicht der Vertriebsleiter die Kundenzufriedenheit und der verkäuferischer Ehrgeiz gepaart mit Konfliktfähigkeit besonders wichtig.

Doch: „Was nützt uns die wissenschaftlich fundierte Personalauswahl, wenn wir nicht die richtigen Bewerber haben?“ Die Antwort auf diese gewichtige Frage der Vertriebsleiter liegt auf der Hand: Die differenzierten Ergebnisse aus der webbasierten Vertriebskompetenzanalyse und dem teilstrukturierten Interview machen es möglich, auch Bewerber zu nehmen, die noch nicht überall den Anforderungen entsprechen. Vorausgesetzt, sie zeigen genügend Entwicklungsorientierung und Motivation. Das Potenzialprofil ist dann die Basis für ganz gezielte Einarbeitung und Personalentwicklung von Anfang an.

### Den Auswahlprozess gestalten

Mit der Einführung eines neuen Gesamtprozesses nach der Pilotphase erhielten die Führungskräfte im Frühjahr 2016 eine Art „Ritterschlag zum Talentmanager“. Sie finden heute die neue, strukturierte Vorgehensweise von der Personalauswahl bis zur Einarbeitung

hilfreich: Nach Sichtung der Bewerberunterlagen findet ein Gespräch statt, um erste Eindrücke zu gewinnen. Ob ein künftiger Generalagent über die erfolgskritischen Verhaltenskompetenzen verfügt, überprüft ein webbasiertes Instrument, das anschließend zum Einsatz kommt. Zu den untersuchten 34 Dimensionen gehören beispielsweise Unternehmerisches Denken und Handeln, Führungsautorität und Kundenorientierung. Wer die Anforderungen im Test erfüllt, kommt

weiter. Die Testergebnisse machen das vertiefende teilstrukturierte Interview in der Folge sehr ergiebig. Für den künftigen Generalagenten sind die Ergebnisse ein Leitfaden für seine persönliche Entwicklung. Da alles in einem Ergebnisbogen dokumentiert wird, verfügt am Ende des Auswahlprozesses auch die Führungskraft über ein differenziertes Potenzialprofil, das zusammen mit dem Einarbeitungsplan das Handwerkszeug für ein begleitendes Coaching des neuen Agenturinhabers ist. Die Gruppeninhalte aus den Testergebnissen zeigen die Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung. So sieht der Trainer genau, welchen Weiterbildungsbedarf die Führungskräfte haben.

Das Fazit von Projektleiterin Katharina Roßmann über die Einführung von Talentmanagement im Agenturvertrieb zum Jahresende 2016 fiel positiv aus: „Ich bin zufrieden darüber, welchen Kulturwandel wir offenbar angestoßen haben: objektive und genaue Erfolgskriterien für unsere Strategie der hohen Kundenorientierung zu haben und unsere Führungskräfte noch mehr als vorher in der Verantwortung für die Entwicklung und Bindung der so ausgewählten Verkäufer zu sehen.“ Gleichzeitig wies sie jedoch darauf hin, dass der Talentmanagementprozess kein Selbstläufer ist: „Wir müssen alle dranbleiben, die Umsetzung zu verfolgen und immer wieder zu optimieren.“

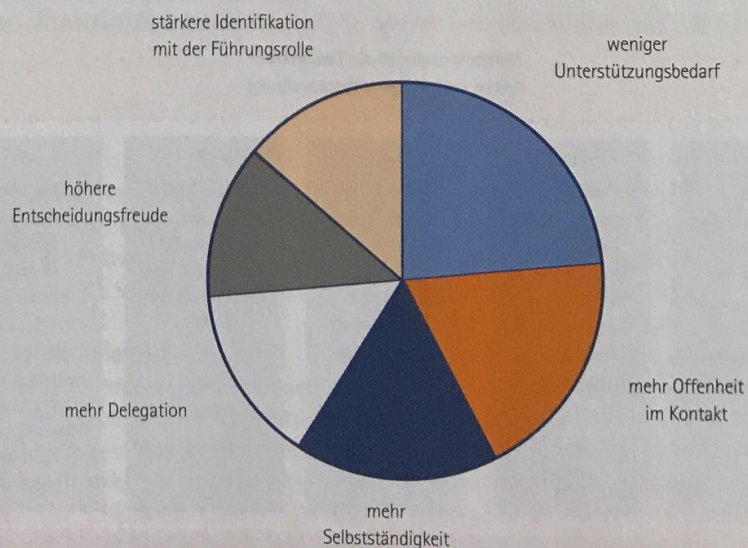


Abbildung 3: Die Gruppenevaluation aus den Testergebnissen beschreibt den Bedarf für die Führungskräfteentwicklung



## NEUE ROLLEN FÜR HR

Dem Personalmanagement kommen im Talentmanagement drei Rollen zu:

### Strategischer Planer

Talentmanager verstehen sich als gesamtverantwortliche Planer für die Strategie, das Konzept und den Prozess des Talentmanagements. Die Geschäftsführung legt zunächst den strategischen Rahmen für das Unternehmen fest. Diesen bricht die Human-Resources-Abteilung auf das Talentmanagement und andere Personalfunktionen herunter.

### Kreativer Gestalter

Als kreativer Kopf gestaltet der Talentmanager ein Konzept, das aus eigenen Instrumenten wie Orientierungscenter oder Talentpool besteht und sich zugleich mit anderen womöglich vorhandenen Personalinstrumenten wie Mitarbeitergesprächen und Recruiting strategisch im Prozess verknüpft. Talentmanager stimmen sich mit Marketing und Presseabteilung ab und wirken so auf die Außendarstellung der Arbeitnehmerattraktivität.

### Ergebnisverantwortlicher Controller

Da sich der Talentmanager in seiner Querschnittsfunktion auch der Instrumente und Handlungen anderer bedient, muss er zugleich die Rolle desjenigen übernehmen, der die Umsetzung seines Konzepts fortwährend beobachtet, evaluiert und eventuell korrigiert, damit die strategischen Ziele des Talentmanagements erreicht werden.

## 3 Leitfragen für das Talentmanagement

Unternehmen, die sich auf den Weg machen wollen, müssen sich daher mit drei Grundthemen als Basis künftigen Handelns befassen:

- 1. Beschreibung der Geschäftsstrategie (Vision, Ziele, Strategie):** Wohin steuert das Unternehmen? Welche Innovation strebt ein spezieller Bereich an? Was ist das Kerngeschäft? Will das Unternehmen sich mit anderen zusammenschließen oder sogar ins Ausland expandieren?
- 2. Definition der Schlüsselpositionen für gegenwärtige und künftige Herausforderungen:** Welche Mitarbeiter brauchen wir unabdingbar für diese Strategie? Was tragen sie genau zum Erfolg bei? Was müssen sie können?
- 3. Ableiten einer Talentmanagementstrategie aus Recruiting, Identifikation, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern:** Finde ich diese Menschen im Unternehmen oder außerhalb? Welche Instrumente benötige ich dafür? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten kennzeichnen sie? Wie entwickle ich sie dorthin? Wie kann ich sie motivieren und halten?

Talentmanagement scheitert immer wieder daran, dass die Verantwortlichen diese Fragen nur unzulänglich beantworten. Der Grund: Die Vernetzung von Geschäftsführung und Personalbereich funktioniert in den seltensten Fällen. Personalverantwortliche oder Personalentwicklung wissen zu wenig über die Ziele und Strategien des Unternehmens. In vielen Organisationen ist die Personalentwicklung zudem spärlich besetzt – manchmal mit nur einer Person, die mit der Geschäftsführung kaum auf Augenhöhe agiert.

Wesentliche Aufgabe der Geschäftsführung und des Managements ist es jedoch, sich regelmäßig mit den für Talentmanagement verantwortlichen Personalisten an einen Tisch zu setzen. Denn Auswahl, Förderung und Einbindung bestimmter Mitarbeitergruppen sind ja auf die strategischen Beiträge zum Unternehmenserfolg ausgerichtet. Talentmanager haben damit drei neue, verantwortungsvolle Rollen auszufüllen: Planer, Gestalter und Controller. Damit muss sich auch das Kompetenzprofil der HR-Verantwortlichen insgesamt verändern. Das ist das zweite der sieben wesentlichen Erfolgskriterien (Abbildung 2), ohne die die Einführung von Talentmanagement scheitern wird.

## Führungskraft als Talentmanager vor Ort

Spitzenorganisationen der Arbeitswelt 4.0 zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Engagement und Lernpotenzial aller Ebenen einer Organisation erschließen. Die Führungskräfte sind gefragt, die Handlungsspielräume ihrer Mitarbeiter zu erweitern und deren Potenziale zu fördern. Sie werden damit automatisch zu Talentmanagern vor Ort. Meiner Kenntnis nach gibt es diesen Anspruch erst vereinzelt in wenigen Unternehmen. Solche Führungskräfte bedürfen dafür auch der systematischen Unterstützung durch HR und eines interessierten Topmanagements. Wenn Vorgesetzte diese erweiterte Rolle engagiert ausfüllen, ist das dritte wesentliche Erfolgskriterium für strategisches Talentmanagement erfüllt.

Bei aller Strategieorientierung sollte Talentmanagement immer den Menschen in den Mittelpunkt stellen, seine unentdeckten Potenziale zur Entfaltung bringen und seine Motive im Berufsleben so weit wie möglich berücksichtigen. So kann eine Organisation für den Einzelnen zu einem Ort für Wachstum, Sinnfindung und Selbstverwirklichung werden. Zugleich sind Talente aus Sicht der Organisation menschliche Ressourcen, an die Verhaltens- und Kompetenzerwartungen gestellt werden, um Unternehmensziele zu erreichen. Diese unterschiedlichen Interessenlagen gilt es in der Organisation in einem respektvollen Miteinander zu berücksichtigen. Dies ist vornehmlich die Aufgabe der Führungskräfte.

## Fazit

Primärer Nutzen eines strategischen Talentmanagements ist die planbarere Besetzung von erfolgskritischen Positionen durch systematische Potenzialerschließung im Unternehmen und durch Bindungseffekte. Der sekundäre Nutzen indes ist für jeden Mittelständler fast noch erstrebenswerter: Professionalisierung der Personalarbeit und Wandel der Führungskultur hin zu einer Förderkultur.

## LITERATURTIPP

**Strategisches Talentmanagement: Die besten Mitarbeiter finden, fördern und binden.** Von Sibylle Nagler und Gerd Löffler. Beltz Verlag 2017.