

Dieser Beitrag erschien zuerst in der Zeitschrift PersonalEntwickeln: Christiansen, Frauke: Talent Management – Prozess, Projekt, Kennzahlen und die Auswirkungen der Technologie, in: Laske, S./Orthey A./ Schmid M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. 3.43, Köln, Oktober 2023

Alle Rechte bei Frauke Christiansen und dem Verlag Wolters Kluwer.

## **Talent Management – Prozess, Projekt, Kennzahlen und die Auswirkungen der Technologie**

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- Wie sich der Begriff Talent Management (TM) erweitert hat und warum man heute nicht nur von Talenten sondern auch von Fähigkeiten (skills) spricht,
- Welche Elemente ein TM-Konzept umfasst,
- Welchen Beitrag Führungskräfte und Mitarbeiter leisten können und
- Welche Rolle Roboter und Künstliche Intelligenz (KI) im Talent Management spielen.

### Inhalt

#### 1 Einführung

#### 2 Bedeutung für Unternehmen

#### 3 Talent Management auf Unternehmensebene

##### 31 Prozesse im TM

###### 311 Planung

###### 312 Gewinnung

###### 313 Entwicklung

###### 314 Bindung

###### 315 Übergang

##### 32 Talent Management als Projekt: Schritte und Entscheidungen

###### 321 Projekt aufsetzen und planen

###### 322 Grobkonzept/Strategie zum Talent Management erstellen

###### 323 Detailkonzept zum TM erstellen

###### 324 Testphase anhand eines Piloten

###### 325 Gesamtheitliche Dokumentation der IST-Profile

###### 326 SOLL-Profile erstellen

###### 327 Roll-out starten

###### 328 Projekt-Review durchführen

##### 33 Kennzahlen im Talent Management

#### 4 „Mapping“ als wesentliche Aufgabe im Talent Management

#### 5 TM unterhalb der Unternehmensebene

##### 51 TM auf Teamebene

##### 52 TM auf Mitarbeitererebene

#### 6 TM und die Auswirkungen des technologischen Fortschritts

##### 61 TM für Roboter

##### 62 TM und Künstliche Intelligenz (KI)

#### 7 Fazit

## **Abstract**

Nicht nur wegen des vielfach thematisierten Fachkräftemangels rückt das Thema Talent Management wieder in den Vordergrund. Vor 25 Jahren wurde die Entwicklung von besonders förderungswürdigen Mitarbeitern (Führungsnachwuchs oder Mitarbeiter an „erfolgskritischen“ Positionen) vielfach besprochen und damit auch der Begriff „War for talents“ eingeführt.

Es gibt weitere Argumente seit „Talent Management 1.0“ sich dem Thema zu widmen: Mitarbeiter zu binden und im Unternehmen zu halten wird in Zeiten des Arbeitskräftemangels immer wichtiger – eine durchdachte, verbindliche und für die Belegschaft spürbare Förderung ist dabei ein wichtiger Faktor. Gerade im MINT-Bereich fehlt der Nachwuchs; von Jahr zu Jahr nehmen weniger Studenten ein Studium in einem MINT-Fach auf und fehlen anschließend in den technischen Berufen, während die sog. Baby-Boomer-Generation in Rente geht. Das kann technik- und produktionslastige Unternehmen vor erhebliche wirtschaftliche Probleme stellen. Außerdem zeigen seit Langem, dass geförderte Mitarbeiter auch leistungsbereiter und motivierter sind.

Parallel zum Fachkräftemangel nimmt auch die Wechselwilligkeit der Arbeitnehmer (auch in höherem Alter) zu, die Nachfrage nach Arbeitskraft führt zu steigenden Ansprüchen an den Arbeitgeber. Lohnt es sich überhaupt, in Talent Management zu investieren, wenn trotz aller Bemühungen die Mitarbeiter dann doch wechseln und die in sie investierte Weiterbildung einem anderen Arbeitgeber zugutekommt? Oder haben Unternehmen nur dann eine Chance, Nachwuchs und Fachkräfte zu gewinnen, wenn die Ansprüche an individuelle Entwicklung erfüllt werden können? Und wie lange werden Arbeitnehmer die Anspruchshaltung noch aufrechterhalten können, wenn in Zeiten eines globalen Arbeitsmarktes und Arbeiten „von zuhause“ Arbeitnehmer aus Indien und Asien vermehrt zur Verfügung stehen?

Unternehmen sehe sich, wenn sie sich mit einem Talent Management-Konzept auseinandersetzen, mit vielfältigen Fragen und Entscheidungen konfrontiert. Neben makroökonomischen Einschätzungen zum Arbeitsmarkt und zukünftig relevanten Fähigkeiten kommen die Folgen der Digitalisierung und KI auf sie zu. Gleichzeitig müssen Talent Management Prozesse zur eigenen Strategie passen und individuell entwickelt werden, was Zeit und Geld kostet und nie abgeschlossen ist; Talent Management ist ein dynamischer Prozess und hat andere Zeithorizonte als eine Strategie, die technologische Entwicklung oder die Arbeitsmarktpolitik. Das alles führt dazu, dass Talent Management unter den HR-Prozessen sicher der mit der höchsten Komplexität ist.

Dieser Beitrag geht darauf ein, warum es sinnvoll ist, sich intensiv und zügig mit Talent Management-Prozessen auseinanderzusetzen, wie ein Projekt dazu strukturiert werden könnte, welchen Beitrag Führungskräfte und Mitarbeiter auf individueller Ebene leisten können und welche erwartbaren und auch unerwarteten Entwicklungen der technologische Fortschritt für das Thema hat.

## **1 Einführung**

Talent Management ist kein neues Thema in der HR-Community. Bereits Ende der 90er Jahre wurden zahlreiche Artikel und Bücher publiziert, die den wichtigen Prozess der Mitarbeiterentwicklung und -förderung beschrieben. Damals konzentrierte man sich in der Entwicklung und Förderung vor allem auf die sogenannten „high potentials“, also Mitarbeiter, denen man überdurchschnittliches Potential und Fähigkeiten zuschrieb und die dann als kleine Gruppe innerhalb eines Unternehmens gefördert wurden. In dem Zusammenhang wurde ein weiterer Begriff geprägt: der „War for Talents“. Dabei wurden „Talente“ als besonders begabte und deshalb für die Zukunft des Unternehmens besonders relevante, erfolgskritische Mitarbeiter definiert.

Dies hat sich in den letzten drei bis fünf Jahren geändert. Der viel beklagte Fachkräftemangel in allen Branchen, Disziplinen und Ländern führt dazu, dass man den Begriff des Talent Management in zwei wichtigen Dimensionen erweitert hat:

- Heute werden alle Mitarbeiter, egal in welcher Rolle, auf welcher Stelle und unabhängig von der Altersklasse/Generation in den Prozess einbezogen, die ältere Generation auch gern unter dem Motto „55+“
- Talent Management als Prozess geht über die reine Förderung und Entwicklung von (Nachwuchs-) Führungskräften hinaus und wird heute definiert als:

„Strategien, Methoden und Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen sicherstellt, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Positionen dauerhaft mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind. Maßgebliches Kriterium dafür ist die Frage, ob der Mitarbeiter das nötige Potenzial für die Schlüsselfunktion im Unternehmen mitbringt.“ (Quelle: Haufe)

Und als Ergänzung zu dieser eher statischen Definition: „Talent Management ist ein ständiger Prozess, bei dem es darum geht, hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und sie kontinuierlich zu motivieren, ihre Leistung zu verbessern.“ (Quelle: Valamis)

Da heute jede Stelle, insbesondere wenn sie über längere Zeit vakant ist, als „kritisch“ einzustufen ist, wird nachfolgend der erweiterte Begriff (alle Mitarbeiter und Stellen einbeziehend) verwendet. Diese Erweiterung trägt auch der Tatsache Rechnung, dass nahezu alle Publikationen das Talent Management in einer Ursache-Wirkung-Beziehung mit anderen wichtigen HR-Prozessen verknüpfen, bspw. mit dem Recruiting, dem Employer Branding und dem Retention Management (Mitarbeiterbindung). Einen sehr guten Überblick über die Teilaspekte, Zusammenhänge und die Verbindung zur Unternehmensstrategie zeigt folgendes Schaubild:

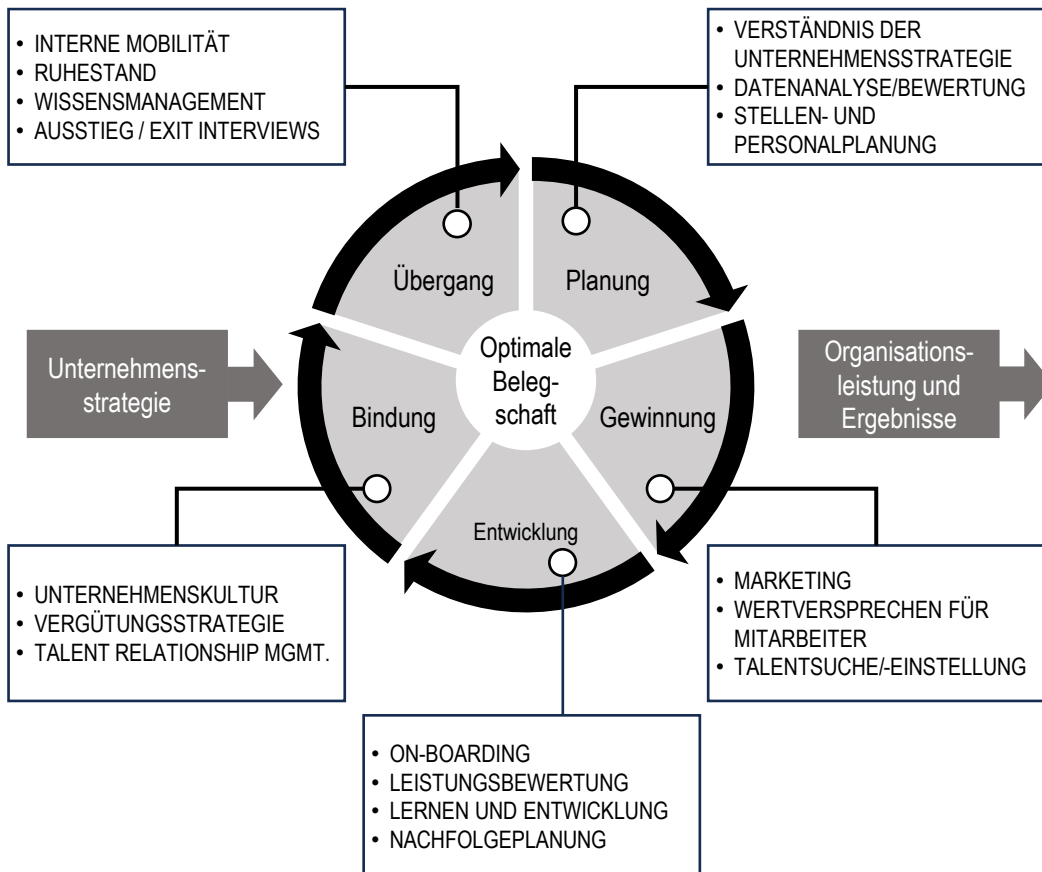


Abb. 1: Prozesse und Aufgaben zur Gewinnung der optimalen Belegschaft, übersetzt und ergänzt von "What is Talent Management and Why is It Important?" von Mona Momtazian, Februar 2023

Viele weitere Begriffe haben sich in diesem Zusammenhang etabliert und es dient dem Verständnis, diese zu definieren (etwas, was auch Unternehmen zu Beginn eines TM-Projekts tun sollten):

- Talent Mapping, siehe Kapitel 4: Der Prozess zur Dokumentation der Fähigkeiten der Mitarbeiter im IST und im SOLL, bezogen auf den Einzelnen, das Team oder das Unternehmen insgesamt zur Identifikation möglicher Lücken,
- Talent Maps: die „Landkarten“ als Ergebnis des Talent Mapping-Prozesses. Neuerdings werden im Rahmen des Talent Management auch sog. „skill maps“ etabliert:
- Skill maps: die „Landkarten“, die die für ein Unternehmen oder Team oder Rollen benötigten skills (im Sinne von Fähigkeiten) dokumentierten. Sie heben nicht auf den einzelnen Stelleninhaber ab, sondern weisen die aktuell oder in Zukunft benötigten Fähigkeiten unabhängig von einer Person aus.
- Competencies/Kompetenzen: Im Englischen hat sich für die Fähigkeiten eines Mitarbeiters der Begriff „competencies“ ausgeprägt, der im Deutschen häufig unglücklich mit „Kompetenzen“ übersetzt wird. Auch wenn z. B. heute im deutschen Schulsystem und Bildungswesen gern von Kompetenzen gesprochen wird (Lesekompetenz, Rechtschreibkompetenz, Rechenkompetenz, ...), so ist dieser Begriff missverständlich mit einem anderen Begriff aus der Organisationsentwicklung: dem AKV-Prinzip. „AKV“ steht hier seit Jahrzehnten für „Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung“, wobei sich das Prinzip auf die Ausgestaltung von Stellenbeschreibungen und Stellenanforderungen bezieht, hier die Ausgewogenheit zwischen zugordneten Aufgaben, den Entscheidungsbefugnissen (Kompetenzen!), die dem Stelleninhaber übertragen werden und der Verantwortung, also dem Stellenumfang (Umsatz, Personal, Risiken, ...), anhand derer der Stelleninhaber letztendlich beurteilt wird. Kompetenz wird seit Jahrzehnten als Ausmaß an Entscheidungsgewalt definiert (z. B. auch in einer „Richtlinien-Kompetenz“) und wird nun mit einer anderen Interpretation belegt. In diesem Beitrag wird daher anstatt von Kompetenzen von Fähigkeiten oder Englisch „skills“ gesprochen.

## 2 Bedeutung für Unternehmen

Im Gespräch mit Unternehmensvertretern stellt sich schnell heraus, dass Talent Management aktuell weniger Aufmerksamkeit genießt, obwohl alle die Bedeutung betonen. Der Fachkräftemangel und die Schwierigkeit, qualifiziertes Personal in der gewünschten Menge/Quantität zu finden, lässt andere HR-Prozesse in den Hintergrund treten oder anders ausgedrückt: viele Unternehmensvertreter sind froh, wenn sie vakante Stellen besetzen können, auch wenn die Stelleninhaber nicht alle Anforderungen erfüllen. Mitarbeiter zu finden wird als dringlicher erachtet als Mitarbeiter zu binden, auch wenn für letztere die Aussichten auf individuelle Förderung und Entwicklung ein entscheidender Zufriedenheitsfaktor sind.

Hier drängt sich der Gedanke eines Henne-Ei-Problems auf: sind Unternehmen besser beraten, zunächst in einem Talent Management/Talent-Mapping-Prozess die Lücken in den geforderten Fähigkeiten zu ermitteln, um dann gezielter vakante Stellen zu besetzen oder ist es unter den aktuellen Bedingungen sinnvoller, Stellen „egal wie“ bzw. „egal mit wem“ zu besetzen und sich über eine individuelle Förderung und Bindung im Nachhinein Gedanken zu machen? Die aktuelle Arbeitsmarktlage mag als schnelle Lösung für letzteres sprechen, allerdings dürfen Unternehmen auch nicht außer Acht lassen, dass bei den Arbeitnehmern auch schnell Frustration einsetzt, wenn sie unter- oder überfordert sind, die Stelle nicht die Aufgabeninhalte, Herausforderungen oder Sinnstiftung („purpose“) bereithält, die im Einstellungsprozess versprochen wurde oder die in Aussicht gestellte Förderung nicht eintritt. Dies belegen aktuelle Studien zum „Retention Management“ – die Mitarbeiter sind dann schnell wieder weg, nachdem man sie mühsam und teuer gesucht hat, integriert und eingearbeitet hat („Onboarding“) und ausgebildet hat. Hier wirken die Mechanismen des Verkäufermarkts ganz schnell.

Trotzdem gibt es viele gute Gründe für Unternehmen, sich mit TM auseinanderzusetzen und zu investieren: der Mangel an Fachkräften und zunehmend auch Führungskräften, der nicht zu unterschätzende

Bindungsfaktor, die zunehmende Leistungsbereitschaft und Motivation geförderter Mitarbeiter und die gerade für die deutsche Industrie dramatische Rückgang an Akademikern und Fachkräften in sog. MINT-Fächern, vor allem in der Ausbildung.

Schon heute verstärkt sich eine Entwicklung, in der immer weniger Mitarbeiter eine Führungsposition für attraktiv oder erstrebenswert halten und waren es in den letzten Jahren vor allem die Frauen, die eine angebotene Führungsposition ablehnten, so zeigt sich dies auch immer stärker bei den Männern. Als Gründe (für beide Geschlechter) werden oft genannt, dass Führungsverantwortung und das Kümern und Fördern von anderen Menschen als zu anstrengend empfunden wird, dass die mit einer Führungsposition verbundene Mehrarbeit abgelehnt wird und sich der Zuwachs an Verantwortung finanziell nicht lohnt. Das hat Auswirkungen auf die Nachfolgeplanung, da viele Unternehmen bewusst Führungskräftenachwuchs in den eigenen Reihen suchen.

Denn der Mangel an Fachkräften lässt sich nicht mehr abstreiten- gerade im sogenannten MINT-Bereich (Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker): Hier spricht das Institut der deutsche Wirtschaft (IW Köln) sogar von einer Bedrohung des deutschen Wohlstands durch den Fachkräftemangel (IW Nachricht vom 23.01.2023). Danach fehlen aktuell 140.000 Experten in akademischen MINT-Berufen und immer weniger Studenten wählen für ihr Studium ein MINT-Fach (2022 minus 6,5 Prozent im Vergleich zu 2021). Die Gesamtlücke in den MINT-Berufen – inklusive Facharbeitern, Meister und Technikern – liegt sogar bei 308.000 Stellen. Besonders groß sind die Engpässe in der IT, es fehlen aber auch Elektrotechnik-, Maschinenbau- und Bauingenieure.

Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die merken, dass sie gezielt gefördert und unterstützt werden, auch mehr Leistungsbereitschaft zeigen und mehr leisten als andere. Auch dies ein sehr valider ökonomischer Grund, sich mit TM auseinanderzusetzen.

Nur mit qualifizierten Talenten ist es möglich, Stellen dauerhaft passend zu besetzen. Ohne passende Talente sind dagegen die Produktivität, die Innovationsfähigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gefährdet. Somit ist Personal nicht nur eine wichtige Ressource, sondern ein existenzieller Unternehmenswert.

### **3 Talent Management auf Unternehmensebene**

#### 31 Prozesse im TM

Sehr verkürzt könnte man die wesentlichen Prozesse im TM benennen als „Finden“ (am Markt oder im Unternehmen), „Fordern“ und „Fördern“. Mit dem neuen erweiterten Begriff des TM kommen noch der Prozess der erfolgreichen Ansprache (Gewinnung) sowie die Bindung dazu.

Nachfolgend werden die fünf wesentlichen Prozesse und deren Teilprozesse bzw. Aufgabenbereiche detailliert (dem Schaubild 1 folgend)

1. Planung: Verständnis der Unternehmensstrategie, Datenanalyse/Bewertung, Stellen- und Personalplanung.  
Schlüsselfrage: Was wird benötigt und welche Daten stehen zur Verfügung?
2. Gewinnung: Marketing, Wertversprechen für Mitarbeiter, Talentsuche/-Einstellung  
Schlüsselfrage: Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus und wie Talente und Arbeitgeber zusammen?
3. Entwicklung: Onboarding, Leistungsbewertung, Lernen und Entwicklung, Karrierepfade, Nachfolgeplanung  
Schlüsselfrage: Wie werden Mitarbeiter bewertet, eingestuft und entwickelt?

4. Bindung: Unternehmenskultur, Vergütungsstrategie, Talent Relationship Management  
Schlüsselfrage: Wie werden Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden?
5. Übergang: Interne Mobilität, Ruhestand, Wissensmanagement, Ausstieg/Exit Interviews  
Schlüsselfrage: Wie verändern sich Mitarbeiter im Unternehmen und wie wird sichergestellt, dass die Übergänge reibungslos und planvoll ablaufen?

### 311 Planung

Wesentliche Teile bzw. Aufgaben des Planungsprozesses sind

- Verständnis der Unternehmensstrategie
- Datenanalyse/Bewertung
- Stellen- und Personalplanung

Mehr als in allen anderen HR-Prozessen ist beim TM die Verbindung zur Unternehmensstrategie und die richtigen Schlussfolgerungen in Bezug auf Talente und skills relevant. Folgende Fragen sind wichtig:

- Wo wird das Unternehmen idealerweise in fünf, zehn oder gar zwanzig Jahren stehen?
- Sind in den nächsten fünf Jahren größere Veränderungen geplant?
- Welche anderen Themen werden für das Unternehmen relevant? (Digitalisierung, Lieferkettengesetz, Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESG: Environmental, Social und Governance), um nur einige zu nennen)
- Welche Fähigkeiten werden perspektivisch in 5, 10 oder 20 Jahren wichtig sein oder wichtiger werden?
- Wie sieht die Alterspyramide im Unternehmen aus, wie groß ist der Anteil der Baby-Boomer, die das Unternehmen verlassen werden und welche Lücken/Bedarfe ergeben sich daraus?

Die zahlreichen Variablen in der Planung und zu treffenden Entscheidungen (siehe ausführlich Kapitel 322) machen bereits deutlich, dass Unternehmen keinen Nutzen aus einem „copy&paste“-Ansatz anderer Unternehmen ziehen werden. Talent Management (inkl. skill Management) ist als Konzept unternehmensindividuell zu entwickeln. Es ist abhängig vom Geschäftsmodell, der angebotenen Produkte/Dienstleistungen, der Fertigungstiefe, der Branche und der Art/Vielfalt der Stellen.

Auch die verfügbaren Daten im Unternehmen und vor allem die schnelle Verfügbarkeit spielen eine Rolle. Gute Datenquellen für einen Überblick über die aktuellen Talente und Fähigkeiten sind die Jahresgespräche, die meist anhand eines Formblatts oder Rasters dokumentiert werden und die man (hoffentlich) elektronisch auslesen kann. Weitere Informationen kann man aus Stellenbeschreibungen, Organigrammen und Stellenplänen ziehen oder aus Dokumenten zur gehaltlichen Einstufung.

Hier sind die Unternehmen im Vorteil, die ihre organisatorischen „Hausaufgaben“ gemacht haben und diese Informationen aus einem System abrufen können. Nachteilig wirkt sich hier aus, wenn bei Stellenschaffungen oder gehaltliche Einwertungen viele Ausnahmen und Besonderheiten zugelassen wurden, so dass man für die Arbeit an einem TM-Konzept viele Einzelfälle zu berücksichtigen oder auszuwerten hat. Viele Unternehmen arbeiten zusätzlich mit Rollenprofilen, die sich mit den Inhalten von Stellenbeschreibungen überschneiden können und die Arbeit im TM ist leichter, wenn man viele Stellen oder Rollen in Bezug auf die Fähigkeiten subsummieren kann.

Genau wie eine Strategie ist TM dynamisch – die geforderten Fähigkeiten oder als förderungswürdig erachtete Mitarbeiter ändern sich über die Zeit, genauso wie die Umfeldfaktoren. Daher lohnt es sich, die Datengrundlage aktuell und konsistent und die Datenanalyse so effektiv wie möglich zu gestalten, um die anfallenden Überprüfungen des TM-Konzepts und des Prozesses regelmäßig ohne großen Aufwand wiederholen zu können.

## 312 Gewinnung

Wesentliche Teile bzw. Aufgaben des „Gewinnungs-Prozesses“ sind

- Die Definition der Arbeitgebermarke („Employer Branding“), was die Formulierung eines Wertversprechens für zukünftige und bestehende Mitarbeiter umfasst
- Das entsprechende Marketing, das auf die Arbeitgebermarke zurückgreift und
- Die Suche nach und Einstellung von Mitarbeitern („Talenten“)

Unter „Employer Branding“ als Prozess (es gibt bislang keine deutsche Entsprechung) wird verstanden „... eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben (zu positionieren).“ (Quelle: Wikipedia)

Wie für Talent Management auch ist die Definition der Arbeitgebermarke eine höchst individuelle. Viele Unternehmen definieren die Arbeitgebermarke in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern, z. B. über Workshops oder Umfragen, um zu erfahren, was für die bestehende Belegschaft den Wert ihres Arbeitgebers ausmacht und was für ihre Loyalität zu ihrem Arbeitgeber unerlässlich ist. Hat man diese Werte ermittelt, kann man sie in ein Wertversprechen nach innen und außen zusammenfassen und in den relevanten Prozessen verankern: im Onboarding, im Einstellungsprozess, in den Beurteilungsverfahren, in Mitarbeiterbefragungen usw. Genauso wichtig ist, die Einhaltung dieses Wertversprechens zu überprüfen und Erwartungen zu steuern. Werden Versprechen nicht eingehalten oder kontinuierlich gegen Werte verstoßen, empfinden Mitarbeiter das als Vertrauensbruch und verlassen möglicherweise das Unternehmen – heute schneller als früher. Da insbesondere für die junge Arbeitnehmergeneration die individuelle Förderung und verbindliche Zusagen für die nächsten Karriereschritte wichtig sind, ist Employer Branding im Rahmen eines TM-Konzepts essentiell.

Nach Überzeugung vieler Autoren reicht es nicht mehr aus, mit einer starken Arbeitgebermarke im Rücken in den Recruiting-Prozess (Stelle wird vakant, Stellen wird ausgeschrieben und besetzt) zu gehen. Unter dem Begriff „Active Recruiting“ wird empfohlen, schon lange vor einer möglichen Vakanz passende Talente oder Profile aufzuspüren (über social media-Plattformen), den Kontakt herzustellen zu pflegen und später, entsprechend des Bedarfs, ein Angebot zu unterbreiten. Anders ausgedrückt: man investiert lange in die Beziehungspflege zu einem Profil und hofft später auf ein Match von Angebot und Nachfrage. Dies alles ist auch bekannt unter dem Begriff „Talent Relationship Management“ und wird detaillierter im Kapitel 314 erläutert.

Interessante potentielle Arbeitnehmer frühzeitig an die Arbeitgebermarke zu binden mag heute im Einzelfall wichtig und richtig sein. Wenn man sich andererseits die über die vergangenen Jahre ausgedünnten Personalabteilungen anschaut, stellt sich die Frage, wer das leisten soll und wer über die Budgets verfügt. Konzerne sind eher in der Lage, „Active Recruiting“ zu betreiben, allerdings haben diese auch einen hohen Bekanntheitsgrad und eine ohnehin attraktive Arbeitgebermarke. Der „hidden champion“ im Mittelstand, mit der Firmenzentrale auf dem Land fernab der Großstadt und B2B-Produkten hat diese Ressourcen nach Erfahrung der Autorin nicht. Hier müssen über das Employer Branding andere Wege des Personalmarketings und der Ansprache gefunden werden.

## 313 Entwicklung

Unter die Entwicklung fallen folgende Aufgaben oder Teilprozesse:

- Onboarding

- Leistungsbewertung
- Lernen und Entwicklung
- Nachfolgeplanung

Das Herzstück des TM und sein Ursprung ist der dritte Teilprozess: die Entwicklung der Talente. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre Einarbeitungs- und Integrationsprozesse („Onboarding“) professionalisiert, diese beginnen bereits vor dem Eintritt des neuen Mitarbeiters in das Unternehmen, z. B. mit der Einrichtung des Arbeitsplatzes, Begrüßungsschreiben o. Ä. Dies wird häufig ergänzt durch Mentoring oder „Buddy“-Programme, einem definierten Einarbeitungsplan und festgelegten Feedback-Terminen.

Grundlage jeder individuellen Entwicklung und Förderung ist Feedback und die Leistungsbewertung („Performance Management“). Dieses beinhaltet die Festlegung von Zielvereinbarungen, Erfolgskontrollen und stetiges Feedback an Mitarbeiter. Hier hat sich seit der Verbreitung des Führungsstils „Management by Objectives“ Anfang der 90er Jahre das jährliche Beurteilungsgespräch als Standard etabliert, was erfreulich ist, allerdings hapert es – trotz der vielen Jahre – häufig noch an der professionellen Umsetzung durch die Führungskräfte, einem adäquaten Beurteilungsbogen und echten Konsequenzen (im Guten wie im Schlechten) im Nachgang zu dem Gespräch. Dies hat auch damit zu tun, dass die Jahresgespräche, neben dem Feedback zur Leistung, mit der Zielvereinbarung verknüpft werden bzw. mit der Diskussion über die Zielerreichung im abgelaufenen Jahr und damit verknüpfte Bonuszahlungen. Diese beiden (wichtigen) Prozesse voneinander zu trennen, wäre ein erster wichtiger Schritt im Rahmen des TM, damit der Aspekt der Förderung nicht von der Frage nach der Bonushöhe dominiert wird.

Eng verknüpft mit dem Performance Management ist das sog. Skill-Management. Dahinter verbirgt sich die Erstellung von Fähigkeitsprofilen der Mitarbeiter und die Identifikation und Dokumentation ihrer Kernkompetenzen. Zusammen mit den dokumentierten Wünschen der Mitarbeiter zur persönlichen Entwicklung und den ermittelten zukünftigen Anforderungen aus Unternehmenssicht können Unternehmen einen „Talent Pool“ aufbauen, aus dem sie dann gezielt vakante Stellen besetzen können oder Mitarbeiter für Förderprogramme rekrutieren können. Fähigkeitsprofile werden auch von vielen Mitarbeitern begrüßt, weil sie unter dem Stichwort „Wissensmanagement“ leichter Ansprechpartner und Hilfe im Unternehmen finden; allerdings ist das Thema für die Mitbestimmungsgremien immer eine Herausforderung, da vermeintlich die Leistungsfähigkeit eines Einzelnen transparent wird.

Aus den vorangegangenen Prozessen speist sich auch die Nachfolgeplanung: Dabei wird mit Hilfe einer Risikoeinschätzung versucht, pro Schlüsselposition die Wahrscheinlichkeit abzuschätzen, mit welcher sie in einem bestimmten Zeitraum beispielsweise aufgrund von Fluktuation vakant werden könnte. Ob man dann bereits gezielt Mitarbeiter zu Nachfolgern bestimmter Schlüsselpositionen entwickeln sollte, wird von einigen Experten kritisch gesehen; schließlich verändern sich Berufsbilder schneller als zuvor, Mitarbeiter sind flexibler, die 40-jährige Karriere bei ein und demselben Arbeitgeber wird mit dem Wechsel der Boomer-Generation in den Ruhestand vorbei sein. Statt einer personalisierten Nachfolgeplanung wird dazu geraten, in den Aufbau des Talent Pools und die Talententwicklung zu investieren und diese zentral zu organisieren. Bei konkretem Bedarf, ob durch normale Vakanz oder nachfolgebedingt, wird dann aus diesem Pool „geschöpft“.

### 314 Bindung

Im immer wichtiger werdenden Prozess der Bindung (auch: Retention Management) sind drei Bereiche wichtig:

- Unternehmenskultur
- Vergütungsstrategie
- Talent Relationship Management



Die Bindung oder Loyalität des Einzelnen an seinen Arbeitgeber, wird von zahlreichen Faktoren bestimmt. Diese zu ermitteln und sicherzustellen ist Aufgabe des „Retention Management“. Zahlreiche Studien zeigen, dass folgende Aspekte grundsätzlich wichtig sind:

- Sozialleistungen,
- Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort,
- Angebote zur Altersteilzeit, Teilzeit und Arbeitszeitkonten,
- Angemessene Entlohnung,
- Gute Führungs- und Unternehmenskultur,
- Arbeiten im Team,
- Möglichkeiten zur Weiterbildung und Weiterentwicklung,
- Faire und konstruktive Feedbackgespräche und
- Sinnstiftende Aufgaben

Auch wenn Geld nicht alles ist: eine leistungsgerechte Vergütung ist ebenfalls ein entscheidender Faktor, um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Denn nur ein angemessener Vergütungsmix verstärkt auch die Motivation, sich in erfolgskritischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Besonders variable Vergütungskomponenten finden zunehmend Akzeptanz.

Letztlich kann es durch vorhersehbare und nachvollziehbare, von den Mitarbeitern als „fair“ betrachtete Gehaltsentwicklungsmöglichkeiten gelingen, talentierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Das reduziert Fluktuationskosten, die nicht nur die Kosten der Wiederbeschaffung, sondern häufig auch den Verlust von Know-how und von gereiften Kundenbeziehungen umfassen.

Das Talent Relationship Management (TRM) ist in den letzten Jahren ein weiterer Aufgabenbereich im Prozess „Bindung“ geworden und ist stark mit dem Recruiting-Prozess verbunden. Denn heute zählen bereits Kontakte zu aussichtsreichen Kandidaten als entscheidende Ressource im "War for Talent", die es gut zu pflegen gilt. Dabei wird TRM verstanden als der "Aufbau und das aktive Management von Beziehungen zu potenziellen Kandidaten und Mitarbeitenden aus Engpasszielgruppen mit dem Ziel, über den Aufbau von Pools eine höhere Qualität der Besetzungen in kürzerer Zeit zu erreichen". (Quelle: Haufe)

Für Unternehmen bedeutet dies: Früh den Nachwuchs ansprechen und den Kontakt persönlich pflegen. Gute Praktikantenprogramme basieren beispielsweise auf dem Prinzip des TRM. Jedoch lohnt sich ein TRM nur, wenn ein konstanter Bedarf besteht, der über Recruiting nicht mehr gedeckt werden kann. Deshalb sollte zu Beginn grundsätzlich eine Bedarfsklärung und Investitionsplanung erfolgen, da TRM langfristige Aufmerksamkeit und erheblichen Ressourceneinsatz erfordert. Dennoch wird sich ein Erfolg erst einstellen, wenn das TRM sauber mit dem Recruiting-Prozess verzahnt wird.

### 315 Übergang

Die verschiedenen Formen des Übergangs (englisch: transitioning) sind:

- Interne Mobilität
- Ruhestand
- Wissensmanagement
- Ausstieg / Exit Interviews

Interne Mobilität wird bereits seit langem praktiziert über Job Rotation, Einsätze an anderen Standorten, Entsendungen ins Ausland und Entsendung auf Sonderprojekte. Durch die Zunahme an Möglichkeiten, von zuhause zu arbeiten, wurde viel an Flexibilität gewonnen.

Die schnellen, manchmal zeitlich begrenzten Wechsel, könnten in Unternehmen noch forciert werden über Job-Börsen oder Jobtausch-Börsen, die transparenter als einzelne Stellenausschreibungen über jede (demnächst) vakante Stelle informieren, auch initiiert durch den Mitarbeiter. Dies muss natürlich durch die Personalabteilung gesteuert werden, allerdings wäre hier mehr Transparenz wünschenswert genauso wie mehr Bereitschaft der Führungskräfte, Mitglieder ihres Teams „ziehen“ zu lassen, was manchmal immer noch als persönlicher Affront bewertet wird. Priorität muss aber sein, den Mitarbeiter als Talent, mit seinen Fähigkeiten im Unternehmen zu halten.

Das Ausscheiden von Mitarbeitern in den Ruhestand lässt sich gut planen, diese Planungsgrundlage kann noch mehr genutzt werden, um den Verlust an Fähigkeiten zu kompensieren über entweder gezielte Rekrutierung oder längerfristig geplante Übergabeprozesse und Einarbeitung der Nachfolge. Gleichfalls würde man in einem TM-Konzept die Mitarbeiter im Ruhestand im „Talent-Pool“ belassen, um sie ggf. auf anderer vertraglicher Basis wieder zurückzuholen.

Auch das Wissensmanagement ist ein wichtiger Bestandteil des TM. Denn das Wissen der Mitarbeiter ist das wahrscheinlich wertvollste Kapital eines Unternehmens. Wissensbewahrung, -dokumentation und -vermittlung (im Sinne von Weitergabe) kann durch firmeninterne Datenbanken und Portale erfolgen oder auch durch detaillierte Dokumentationen.

Exit Interviews oder Ausstiegsgespräche sind meist nur bei Kündigungen vorgesehen, aber auch bei Mitarbeitern, die in den Ruhestand gehen, sind sie für ein gutes TM und Retention Management wichtig. Unternehmen können hier viel lernen über die Faktoren, die ausscheidenden Mitarbeiter zur Zufriedenheit beigetragen haben und sie bieten im Rahmen eines TM-Konzepts auch die Gelegenheit, nochmal die Fähigkeiten zu dokumentieren, die dem Unternehmen verloren gehen. Diese Informationen müssen dann mit den Prozessen „Planung“ und „Bindung“ verknüpft werden.

### 32 Talent Management als Projekt: Schritte und Entscheidungen

Sollten sich Unternehmen dafür entscheiden, einen TM-Prozess aufzubauen, was wären die notwendigen Schritte bzw. wie würde man ein TM-Projekt und seine Schritte strukturieren? Dies ist nachfolgend dargestellt, zunächst in der Übersicht und dann mit relevanten Details zu den einzelnen Projektschritten:

Nr.	Projektaktivität	Aufgaben
1	Projekt aufsetzen und planen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektteam besetzen, Rollen und Aufgaben klären</li> <li>• Sponsoring und Budget klären</li> <li>• Stakeholder definieren und Einbindung klären</li> <li>• Kick-Off-Projektteam-Meeting halten und Projektcharta erarbeiten</li> <li>• Zeitplan abstimmen</li> <li>• Projektkommunikation (innerhalb des Projektteams und über das Projekt) planen und starten</li> </ul>
2	Grobkonzept/Strategie zum TM erstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungen vorbereiten und treffen und wesentliche Rahmenbedingungen für das TM klären</li> <li>• Ziele zum TM definieren und Messgrößen festlegen</li> <li>• IST-Analyse zur Datenlage durchführen</li> </ul>
3	Detaillkonzept TM erstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Basis der getroffenen Entscheidungen den Prozess, Umfang, Beteiligte, Maßnahmen zur Förderung etc. festlegen</li> </ul>
4	Ggf. Konzept an einem Piloten testen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abläufe und ggf. Systeme an einer ausgewählten Einheit (Team, Abteilung, BU) anwenden</li> <li>• Feedback einholen und Verbesserungen umsetzen</li> </ul>
5	IST-Profile dokumentieren gesamtheitlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für alle im Umfang festgelegten Mitarbeitergruppen die IST-Profile dokumentieren</li> </ul>
6	SOLL-Profile erstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für alle im Umfang festgelegten Mitarbeitergruppen die SOLL-Profile dokumentieren</li> <li>• Lücken in Bezug auf Talente oder skills identifizieren</li> <li>• Ggf. nochmal Ziele nachschärfen</li> </ul>
7	Roll-out starten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzept im Unternehmen bekannt machen</li> <li>• Führungskräfte und Mitarbeiter im Prozess trainieren</li> <li>• Mit anderen Prozessen verknüpfen</li> <li>• Regelmäßige Erfolgskontrolle initiieren</li> </ul>
8	Projekt-Review durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach 6 oder 12 Monaten Konzept und Umsetzung bewerten</li> <li>• Mögliche Verbesserungen umsetzen</li> </ul>

#### 321 Projekt aufsetzen und planen

Es ist eine Binsenweisheit, aber jedes gute Projekt startet mit professionellem Projektmanagement und insbesondere bei Themen dieser Bedeutung, Größenordnung und Invest sollte darauf nicht verzichtet werden (die Realität sieht oft anders aus). Sponsoring und Budget sind in der Regel schnell geklärt oder offensichtlich, die Auswahl der Projekt-Team-Mitglieder sollte sorgfältig erfolgen. Hier bietet sich die erste Gelegenheit, von vornherein relevante Stakeholder ins Team zu holen und einzubinden, insbesondere auf der Mitarbeiterebene. Es kann geschickt sein, ebenfalls von vornherein Mitglieder des Betriebsrats (so vorhanden) „an Bord“ zu holen, handelt es sich doch um ein mitbestimmungspflichtiges Thema. Neben einem ausführlichen Projekt-Kick-off-Meeting mit Erstellung einer Projektcharta, Definition von Projektzielen (diese sind nicht identisch mit den Zielen des TM!), Zeitplanung, Rollenklärung und Aufgabenverteilung ist die Planung der Projektkommunikation ein wichtiges Element in Schritt 1. Es

empfiehlt sich, auf die Kommunikation innerhalb des Projekts genauso viel Augenmerk zu legen wie auf die Kommunikation über das Projekt, also in die Organisation hinein.

### 322 Grobkonzept/Strategie zum Talent Management erstellen

Wesentliche Elemente in einem Grobkonzept sind

- Die **Ziele** (ggf. auch als Vision formuliert), die man mit dem TM verfolgt
- Die **Messgrößen**, die man definiert, um den Erfolg des TM zu messen
- Der **Rahmen**, den man dem TM geben möchte. Hier sind zahlreiche Entscheidungen zu treffen
- Die **Analyse der Datenlage** in Bezug auf Talente/skills/Dokumentationen, die man nutzen kann oder die man ggf. noch schaffen oder ermitteln muss, bevor man mit einem TM-Prozess startet

**Ziele** können bspw. sein:

- Wettbewerbsfähigkeit steigern,
- Den Recruiting-Prozess gezielter und damit effektiver gestalten
- den Folgen des Fachkräftemangels entgegenwirken,
- Vakanz von Schlüsselpositionen mindern,
- die Gefahren durch den demografischen Wandel abwenden,
- Fach- und Führungskräfte fördern und langfristig binden,
- einen Talent Pool bilden,
- eine Nachfolgeplanung aufsetzen und
- die Arbeitgebermarke stärken bzw. die Vorarbeit für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke starten

Als **Messgrößen** zur Erfolgsmessung des TM-Konzepts bieten sich u.a. an (Details siehe Kapitel 33):

- Fluktuationsrate
- Freiwillige Fluktuationsrate
- Ausfallrate („attrition rate“)
- Die 90-Tage-Ausfallrate („early attrition rate“)
- Besetzungsquote durch TRM-Maßnahmen
- Wettbewerbsfähigkeit der Gehälter
- Anteil der Mitarbeiter in Förderprogrammen

### **Rahmen und Umfang des TM**

Wie schon vorn eingangs erwähnt, sind TM-Konzepte unternehmensindividuell zu erstellen, ein „copy with pride“-Ansatz, so effizient er zunächst erscheinen mag, dient niemandem. Genau festzulegen, welchen Geltungsbereich das TM haben soll, wie man die verschiedenen Variablen als Unternehmen interpretiert, kostet zwar Zeit, dient aber dem Unternehmen langfristig und bewahrt es davor, einen umfangreichen Prozess zu starten, der dann nach der Hälfte in sich zusammenfällt oder nicht weiterverfolgt wird, weil es nicht zum Bedarf und der Kultur passt.

Wesentliche Entscheidungen, die das Projektteam ggü. seinem Sponsor vorzubereiten hat, sind:

- Geht es um Talent Management oder Skill Management oder beides?
- Wie definieren wir „Talent“?
- Wer soll in das Talent Management einbezogen sein? (Altersklassen, Interne/Externe, nur die „high potentials“ und kritischen Schlüsselpositionen oder alle)
- Welche Zeitplanung bzw. welchen Zeithorizont streben wir an?

- Welche Einstellung zum Thema Lernen und Entwicklung haben wir im Unternehmen? Nach welcher Philosophie geht man vor? Folgt man der traditionellen Idee, „Lücken“ oder gar „Schwächen“ zu identifizieren und zu schließen bei der Bewertung und Förderung eines Mitarbeiters oder neigt man der Philosophie von Seligman/Peterson zu, einem der Begründer der „Positiven Psychologie“, der dafür eintritt, „Stärken zu stärken“ und aus einer defizit-orientierten Denkweise herauszukommen?
- Entlang welcher Kategorien werden talent/skill maps erstellt? (nach Stellen, nach Rollen, nach Abteilungen oder nach Prozessen? Letzteres eignet sich nur für Unternehmen, die im Prozessmanagement sehr weiter fortgeschritten ist.)
- Wie interpretieren wir Diversity? Dies ist zwar eine gesellschaftlich und politisch sensible Frage, allerdings hat sich die aktuelle Interpretation von „Diversity“ deutlich von der ursprünglichen entfernt: eine möglichst hohe Diversität der Fähigkeiten war die Erkenntnis aus der Teamforschung, schon vor mehreren Jahrzehnten. Es ging darum, in einem Team möglichst unterschiedliche Fähigkeiten im Sinne von beruflichen Hintergründen, Wissen, Eigenschaften im Team (Stratege, Kommunikator, Visionär, Controller, ....) zu vereinen, um davon als Team gesamthaft zu profitieren. Dies werden in der Teamforschung als Diversitätsmerkmale 2. Ordnung verstanden. Heute wird auf Merkmale 1. Ordnung abgehoben (Ethnie, Hautfarbe), was für Team Performance erst einmal unerheblich ist. Hier eine klare Entscheidung zu treffen oder Philosophie zu verfolgen, ist für TM-Konzepte eine wichtige Rahmenbedingung.
- Wie wollen wir identifizierten Lücken schließen? Unternehmen haben die Wahl zwischen Zukauf vom Arbeitsmarkt oder Eigenentwicklung. Bei „Zukauf“ gibt es immer mehr Optionen außerhalb des klassischen Angestellten-Arbeitsvertrags: Interim-Management war bislang eher für Führungspositionen bekannt, ist aber auch für Sachbearbeiter-Positionen interessant, vor allem, wenn der Arbeitseinsatzort keine Rolle spielt. Diese als „gig-work“ bekannte Vertragsgestaltung ist außerhalb Deutschlands verbreiteter. Ergänzend kommen die Freelancer (Beratungsbranche, IT) hinzu.
- Welche Ausrichtung oder Philosophie verfolgt man bzgl. der Nachfolgeplanung? Viele Unternehmen haben jahrelang eine sehr klare Ausrichtung verfolgt, die entweder „Talente bewusst von außen zukaufen“ oder „Talente konsequent intern entwickeln“ lautete. Hier ist ggf. ein Paradigmenwechsel erforderlich, auch abhängig von der Marktlage.
- Schließen wir erst unsere Hausaufgaben ab und komplettieren die Datenlage über Stellenbeschreibungen und Bewertungen aus Jahresgesprächen oder treffen wir Annahmen (Workshop- oder Interview-gestützt) über IST-Profile?
- Haben wir genug eigene Ressourcen für das Projekt oder lassen wir uns extern unterstützen?
- Lohnt sich die Einführung von und Arbeit mit einer TM-Softwarelösung?

### **Analyse der Datenlage**

In diesem Teilschritt geht es darum, herauszufinden, auf welche Daten man zurückgreifen kann, um die IST-Situation in Bezug auf Talente/skills zu ermitteln. Viele Unternehmen verfügen über Stellenbeschreibungen, Stellenpläne, Budgetpläne, Rollenprofile, Einwertungen, Dokumentationen aus Beurteilungsgesprächen – häufig nicht flächendeckend bzw. konsequent erhoben/dokumentiert.

Parallel sind auch folgende Aspekte wichtig, abzustimmen und in ein Detailkonzept zu überführen:

- Wo wird das Unternehmen idealerweise in fünf, zehn oder gar zwanzig Jahren stehen?
- Sind in den nächsten fünf Jahren größere Veränderungen geplant?
- Wo braucht das Unternehmen mehr Unterstützung?
- Welche anderen Themen werden für das Unternehmen relevant? (Digitalisierung, Lieferkettengesetz, Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESG: Environmental, Social und Governance), um nur einige zu nennen)

### 323 Detailkonzept zum TM erstellen

Wenn die relevanten Entscheidungen und Definitionen aus Schritt 2 getroffen wurden, kann man das Konzept weiter detaillieren und ausgestalten.

Damit kann auch die Frage beantwortet werden, welche anderen HR-Prozesse in welchem Umfang betroffen sind, z. B. Recruiting, Retention Management, Compensation, etc. Da die Arbeitnehmer, gerade die jüngeren Generationen, immer mehr Wert auf Förderung und Entwicklung legen, müssen die Möglichkeiten der individuellen Entwicklung im Recruiting-Prozess verbindlich dargelegt werden können. Auch für das Retention Management sind die Grundlagen von TM relevant: Weiterentwicklung und Förderung haben einen hohen Bindungsfaktor.

Mit zum Detailkonzept gehört auch, die Prozessverantwortung für den Talent Management-Prozess festzulegen. Hier bietet sich die HR-Abteilung an, allerdings ist in den vergangenen Jahren die Stellenanzahl in der HR-Abteilung stetig gesunken, entweder durch Auslagerung von Prozessen an externe Anbieter oder, bei großen Mittelständlern und Konzernen, durch Konzentration von Prozessen auf regionaler/globaler Ebene als „Center of Excellence“. Meist bleiben 2-3 Vollzeitkräfte auf ca. 300-400 betreute Mitarbeiter zurück, die selbst bei viel Willen und Engagement keinen Talent Management Prozess gestalten und steuern können.

### 324 Testphase anhand eines Piloten

Je nach Unternehmensgröße und Umfang des TM-Konzepts lohnt es sich, zunächst die Abläufe in einem Pilotprojekt zu testen und herauszufinden, ob die Abläufe nutzerfreundlich sind, was für die Entscheider und Mitarbeiter gut oder weniger gut funktioniert. Getestet wird die Dokumentation des IST-Zustands (Talente oder skills) und die Ermittlung von SOLL-Profilen und die Qualität der Erkenntnisse.

Ob der Pilot als Erfolg gewertet wird, sollte anhand klarer Kriterien bewertet werden, die man VOR Start des Piloten festlegt, um Subjektivität der Bewertung möglichst gering zu halten. Dieser Schritt wird in der Praxis häufig vernachlässigt, was im schlimmsten Fall zu einer positiven Bewertung des Piloten führt, obwohl im Konzept viel nachzubessern wäre.

### 325 Gesamtheitliche Dokumentation der IST-Profile

„Gesamtheitlich“ bedeutet hier „bezogen auf den im TM-Konzept festgelegten Geltungsbereich“. Je nach Konzept und den getroffenen Entscheidungen erfolgt dies mit Hilfe einer Softwarelösung oder eigenen erstellten Tabellen (z. B. als EXCEL-Datei). Siehe zum Talent Mapping auch Kapitel 4.

### 326 SOLL-Profile erstellen

Nachdem die IST-Situation bekannt ist, geht es jetzt um die Gegenüberstellung oder Ergänzung der gewünschten SOLL-Profile. Welche Fähigkeiten werden zukünftig gebraucht auf Stellen-/Team-/Unternehmensebene (je nach dem, für welche Ebene und Kategorie man sich entschieden hat).

Viele Unternehmen ermitteln die SOLL-Profile und die zukünftig gewünschten und benötigten Fähigkeiten über HR-spezifische Studien, Workshops, Befragungen oder Interviews und stellen diese dann den bereits erstellen IST-Profilen gegenüber, um dann die Lücken zu identifizieren. Hier von der „Identifikation von Lücken“ zu sprechen, widerspricht nicht einer möglichen Ausrichtung an Seligmans „Positiver Psychologie“ – bei letzterer geht es in der Umsetzung ja darum, ob der einzelne Mitarbeiter in seinen Stärken gestärkt wird und somit „Lücken“ auf Unternehmensebene geschlossen werden und nicht darum, die individuellen Schwächen zu „bearbeiten“.

Leitfragen bei der Erstellung der SOLL-Profile können sein:

1. Welchen Abteilungen mangelt es am meisten an Orientierung, Organisation oder Fähigkeiten?
2. Welche Qualifikationen werden in den einzelnen Teams benötigt, um die Unternehmensziele zu erreichen?
3. Welche Berufsbilder werden aufgrund von steigender Digitalisierung oder Künstlicher Intelligenz wegfallen?
4. Welche Stellen werden benötigt, um die Anforderungen des TM-Konzepts zu erfüllen?
5. Wie müsste sich die Abteilungsstruktur verändern, um diesem Bedarf gerecht zu werden?
6. Welche Auswirkungen haben die Überlegungen unter 1. bis 5. auf die Gesamtstruktur des Unternehmens, die Führungsspannen, die Anzahl der Hierarchieebenen und die Anzahl der Führungspositionen?

Hilfreich kann in Schritt 6 auch eine Analyse der Wettbewerber sein. Mit Hilfe von Recruiting Intelligence-Software oder Beratern kann man Organigramme einsehen und ermitteln, wie andere Unternehmen strukturiert sind, ob es Stellenbezeichnungen gibt, die man selbst noch nicht hat und wie dort die Führungsspanne ist. Dies gibt Hinweise darauf, welche Fähigkeiten oder Qualifikationen bei der Konkurrenz vorhanden sind und im eigenen Haus ggf. fehlen.

### 327 Roll-out starten

War eine Pilotphase Teil des Projekts, so ist die gesamthafte Umsetzung (Dokumentation von IST- und SOLL-Profilen) erster Schritt eines roll-out.

Teil eines Roll-out ist auch die Verknüpfung des TM-Konzepts mit anderen HR-Prozessen und Abbildung der gesuchten Talente/skills im Recruiting- und Retention Management-Prozess. Hat man, wie bei vielen Unternehmen mittlerweile üblich, den Recruiting-Prozess ausgelagert oder setzt bei der Besetzung von Top Management-Positionen auf Headhunter/Personalberater, so müssen auch hier die entsprechenden Anforderungen übermittelt werden.

Schwerpunkt der Arbeit ist dann die gezielte Schließung der Lücken bzw. die Hinarbeit auf eine Erfüllung der SOLL-Profile. Prinzipiell haben Unternehmen hier zwei Optionen: Sie können geeignete Talente aktiv auf dem externen Arbeitsmarkt ausfindig machen und als Arbeitnehmer für sich gewinnen, oder sie machen interne Talente in der bestehenden Belegschaft ausfindig und fördern diese. Die Entwicklung und Förderung erfolgen dann über eine Vielfalt an Maßnahmen:

<b>Maßnahmen zur Förderung von „talent“</b>	<b>Maßnahmen zur Entwicklung von „skills“</b>
Mentoring	Training und Weiterbildung von Mitarbeitern
Coaching	Aktualisierung von Stellenbeschreibungen, Rollenprofilen und Stellenplänen
Stretch Jobs	Erstellung und Veröffentlichung von Mitarbeiterprofilen
Job Rotation	Erstellung und Veröffentlichung von Expertenverzeichnissen (Wer was was?)
Mitarbeit an Sonderprojekten und Übernahme wachsender Projektverantwortung	Gezielte Qualifikationen zu Fach- oder Führungsthemen (z. B. Nachhaltigkeit, Controlling, Training, Moderation, Coaching, Mediation, ...)
Auslandseinsätze	Impulsvorträge oder Webinare („Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“)
Teilnahme an Konferenzen	„Key User“ für ein System geben ihr Wissen an andere weiter

Maßnahmen zur Förderung von „talent“	Maßnahmen zur Entwicklung von „skills“
Gewährung von Buchungspriorität bei gefragten Weiterbildungen	
Finanzierung von hochwertigen Weiterbildungen und zusätzlichen Berufsabschlüssen/Zertifikaten an Business Schools (MBA, Executive MBA)	
Kontinuierliches Feedback über das Jahresgespräch hinaus	

### 328 Projekt-Review durchführen

Neben der Erfolgsmessung und Steuerung des TM-Prozesses über die im Projekt definierten Kennzahlen empfiehlt sich nach einem Jahr ein größeres Projekt-Review, bei dem die Zielerreichung geprüft wird und gezielt Feedback der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter eingeholt wird.

Ideal wäre ein erweitertes Projekt-Review nicht nur in Bezug auf Zielerreichung und Zufriedenheit, sondern auch unter Einbeziehung der ursprünglich getroffenen Annahmen und Entscheidungen. Eventuell haben sich Rahmenbedingungen verändert, so dass das Konzept angepasst werden muss. Es wäre ein Fehler, sich nach der arbeitsintensiven Erstellung eines TM-Konzepts zurückzulehnen mit dem guten Gefühl, „es geschafft zu haben“. TM ist ein dynamischer Prozess und muss immer wieder auf den Prüfstand, um effektiv zu wirken.

Begleitend zu den oben angeführten Schritten läuft die Kommunikation über das Projekt über Verlauf und erreichte Meilensteine. Der Roll-out sollte durch Informationsmaterial und Schulungen unterstützt werden, so dass jeder seinen Teil dazu beitragen kann.

### 33 Kennzahlen im Talent Management

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, den Erfolg des eigenen TM-Prozesses zu messen – Unternehmen ist eher damit gedient, sich einige wenige aussagekräftige Kennzahlen zu suchen, die zur Steuerung und Verbesserung dienen. Nicht alles, was man messen kann, muss auch gemessen werden, wenn es keinen Erkenntnisfortschritt bringt. In nicht wenigen Unternehmen sind auch die Systeme noch nicht so ausgereift, dass „auf Knopfdruck“ Kennzahlen ermittelt werden können. Wenn der Aufwand der Erhebung den Nutzen der Erkenntnis übersteigt, sollte man auf die Kennzahl verzichten. Die Tabelle zeigt eine Auswahl an Kennzahlen für das TM:

Kennzahl	Definition / Interpretation
Fluktuationsrate	Die Austauschrate an Mitarbeitern in Prozent. Gibt die Austritte und Eintritte bezogen auf den Personalgesamtbestand in einem Zeitraum an.
Freiwillige Fluktuationsrate	Die Austauschrate an Mitarbeitern in Prozent. Gibt die freiwilligen Austritte und Eintritte bezogen auf den Personalgesamtbestand in einem Zeitraum an.
Ausfallrate („attrition rate“)	Diese Personalkennzahl misst den Prozentsatz der neu eingestellten Mitarbeiter, die innerhalb eines Jahres das Unternehmen verlassen.
90-Tage-Ausfallrate („early attrition rate“)	Diese Personalkennzahl misst den Prozentsatz der neu eingestellten Mitarbeiter, die weniger als 90 Tage im Unternehmen bleiben.
Besetzungsquote durch TRM-Maßnahmen	Angabe der Stellenbesetzungen, die auf TRM-Bemühungen zurückzuführen sind, in Prozent.



Dauer des Besetzungsverfahrens	Anzahl der Tage von der Stellenausschreibung bis zur Wiederbesetzung.
Anzahl der Bewerbungen	Insgesamt oder auf eine bestimmte Stelle. Kann weiter detailliert werden in Initiativ-Bewerbungen oder Bewerbungen aufgrund aktiver Ansprache
Anteil der Mitarbeiter in Förderprogrammen	Anteil der Mitarbeiter, die im Zeitraum (meist: Kalenderjahr) in einem Förderprogramm waren, bezogen auf den Gesamtpersonalbestand.
Anteil der Nachfolgen aus den eigenen Reihen	Anteil der Führungspositionen, die durch eigene Mitarbeiter (nicht von außen) besetzt werden konnten. (wichtig für Unternehmen, die die Philosophie von der Förderung des eigenen Nachwuchses vertreten)
Realisierung der Einstellungsziele	Die Anzahl der erfolgten Einstellungen wird der Gesamtzahl an offenen Stellen gegenübergestellt.
Wettbewerbsfähigkeit der Gehälter	Hier wird die Wettbewerbsfähigkeit der Gehälter von „high potentials“ oder erfolgskritischen Talenten im Vergleich zum Markt gemessen.

Weitere Schlüsse zur Qualität und Effektivität des TM-Prozesses können aus Mitarbeiterbefragungen oder auch den Exit Interviews gezogen werden.

## 5 „Mapping“ als wesentliche Aufgabe im Talent Management

Wie in Kapiteln 1 und 322 erwähnt, sind zwei Varianten von „maps“ (oder: Übersicht in Tabellenform) denkbar:

1. Eine personengetriebene Übersicht („talent map“), in der die einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich ihres Potentials und ihrer Leistung („Performance“) bewertet und zugeordnet werden
2. Eine fähigkeitengetriebene Übersicht („skill map“), in der die für das Unternehmen/eine Abteilung/ein Team kritischen und knappen Fähigkeiten bewertet und zugeordnet werden.

Diese Unterscheidung wird in der Literatur bislang selten deutlich gemacht. Für welche Variante man sich entscheidet oder beide parallel nutzt, hängt von den mit dem TM verbundenen Zielen und dem Fokus ab: will man den Recruiting-Prozess stärken und dem Fachkräftemangel entgegenzutreten, sollte man gezielt nach fehlenden Fähigkeiten schauen. Geht es stärker um die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen durch „Fördern und Entwickeln“, um interne Nachfolgeplanung, dann empfiehlt sich eher eine „talent map“.

Der bekannteste Talent Mapping-Ansatz ist das „9-Box-Raster“ (Englisch: 9-Box-Grid). Obwohl das 9-Box-Raster nützlich und praktisch ist, wird oft kritisiert, dass die Bewertung von Leistung und Potenzial auf Mitarbeiterebene subjektiv gefärbt ist. Grundlage für die Einordnung in das Raster sind meist die dokumentierten Feedbackgespräche sowie Gesprächsrunden aus Führungskräften und HR; ein persönlicher bias (subjektive Voreingenommenheit) ist nicht ausgeschlossen. In der Praxis definieren Führungskräfte den eigenen Erfolg auch dadurch, wie viele Mitglieder aus ihrem Team in der Box der „Stars“ landen und wer gibt schon im umgekehrten Fall gern zu, dass Mitarbeiter in der Box links unten („Bad Hires“) einzustufen sind?

Zwei Perspektiven sollten bei der Einwertung oder Zuordnung beachtet werden: Erstens, wie wertvoll ist der Mitarbeiter heute, und zweitens, wie wertvoll kann er in der Zukunft sein. So wird das Potential der Mitarbeiter bestimmt.

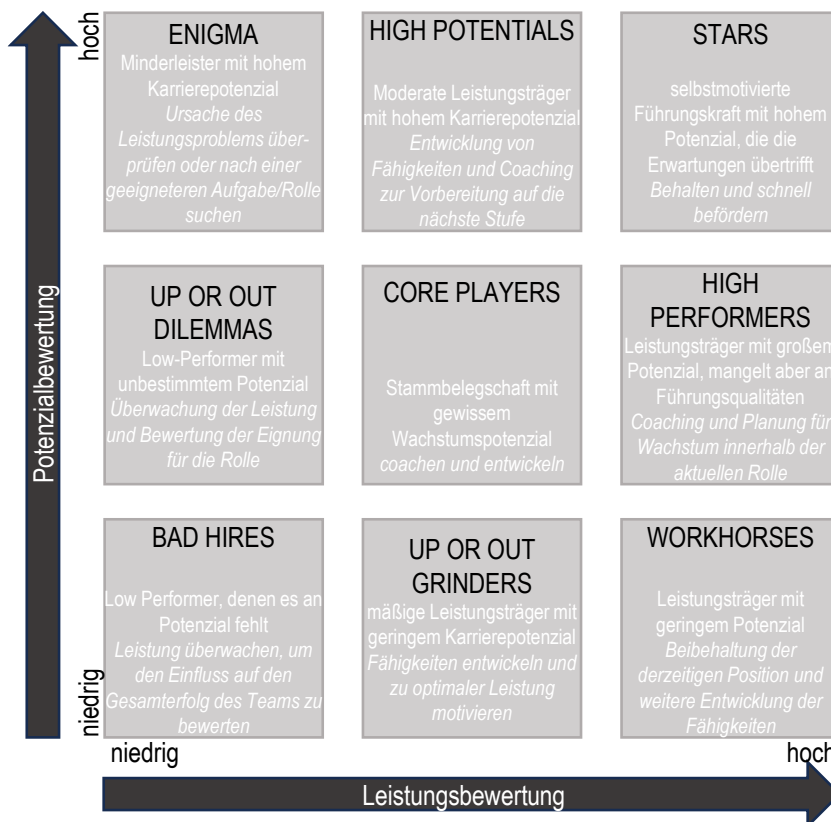


Abb. 2: 9-Box-Grid, übersetzt und angepasst aus "The Definitive Guide to Talent Mapping", 20.10.2021

Bei der Erstellung einer skill map geht man anders vor: zunächst werden die kritischen und knappen Fähigkeiten identifiziert. Bei der „Kritikalität“ stellen sich zwei Fragen:

- Wie wichtig ist diese Fähigkeit für das Erreichen der Unternehmensziele?
- Wie schwerwiegend sind die Auswirkungen auf das Unternehmen, wenn diese Fähigkeit oder Rolle nicht verfügbar ist?

Es ist wichtig, verschiedene Datenpunkte als Input für die Bestimmung der Kritikalität heranzuziehen. Dies können Experteneinschätzungen sein, Studien, Informationen aus der Unternehmensstrategie o.Ä.

Ein häufiger Fehler, den Unternehmen begehen, ist, dass alle Fähigkeiten als kritisch eingestuft werden. Hier muss differenziert und die 10 bis 15 kritischen Fähigkeiten identifiziert werden, die für den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens entscheidend sind. Das bedeutet nicht, dass andere Fähigkeiten unwichtig sind, aber es dient dazu, Zeit und Ressourcen der am TM-Prozess Beteiligten auf die Bereiche zu konzentrieren, die den größten Einfluss haben.

Um die „Knappheit“ zu bestimmen, sind folgende zwei Fragen wesentlich:

- Wie leicht ist diese Fähigkeit auf dem Markt verfügbar?
- Besteht für diese Qualifikation eine hohe Nachfrage?

Es hat sich bewährt, externe Daten wie Arbeitsmarktstatistiken, Daten von Stellenbörsen oder Trendberichte zu sammeln, um zu beurteilen, welche Qualifikationspools auf dem Markt zu- oder abnehmen. Die Knappheit wird auch von Einflussfaktoren wie dem Standort abhängen. Anhand dieser Kriterien können die Fähigkeiten in vier Quadranten eingeteilt werden:

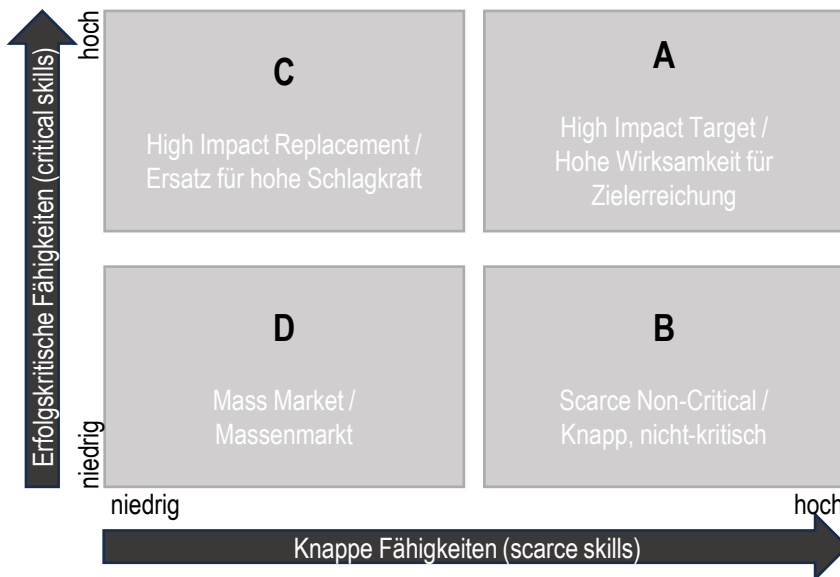


Abb. 3: Skill map, entnommen und übersetzt aus „The Definitive Guide to Talent Mapping“, 20.10.2021

- Fähigkeiten mit hoher Wirksamkeit auf die Zielerreichung (A): Dies sind Fähigkeiten, die besonders wichtig und selten sind. Diese sind extrem schwer zu finden, aber kritisch, weil sie auf den Unternehmenserfolg einzahlen.
- Ersatz für hohe Schlagkraft (C): Fähigkeiten, die für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung, aber nicht so schwer zu beschaffen sind. Der Zugang zu diesen Fähigkeiten auf dem Markt ist nicht so schwierig, und die Zeit, sie zu ersetzen, ist gering.
- Massenmarkt (D): In dieser Gruppe befinden sich Qualifikationen, die sowohl knapp als auch unbedeutend sind. Unternehmen können diese Qualifikationen je nach Bedarf einstellen, und die Zeit bis zur Besetzung ist in der Regel gering.
- Knappe, nicht-kritische Fähigkeiten (B): Dies bezieht sich auf Qualifikationen, die schwer zu finden, aber nicht so wichtig für das Unternehmen sind. Das Geschäft steht nicht still, wenn diese Fähigkeiten nicht verfügbar sind, aber es ist schwierig, diese Talente auf dem Markt zu finden.

## 6 TM unterhalb der Unternehmensebene

### 61 TM auf Teamebene

Gute Führungskräfte betreiben Talent oder Skill Management auch ohne unternehmensweites TM-Konzept (und sollten auch nicht darauf warten, bis das Unternehmen ein TM einführt). Getrieben von der Frage, wie man knappe Ressourcen bestmöglich einsetzen kann, können Führungskräfte auch ohne übergreifendes TM viel tun:

- Ermittlung der individuellen Fähigkeiten (skills) und Entwicklungswünsche (talent) nicht nur in den jährlichen Beurteilungsgesprächen, sondern in unterjährigen Feedbacks, durch Beobachtung und Analyse der Arbeitsergebnisse, der täglichen Kommunikation, dem Verhalten im Team etc. Es ist ungemein hilfreich, dies regelmäßig zu notieren, um zum einen den individuellen Eindruck zu komplettieren und vor allem, um sich adäquat auf das Jahresgespräch vorzubereiten. Leider nehmen sich viele Führungskräfte nicht die Zeit dafür, stehen dann bei den Jahresgesprächen vor einem „Berg“ an Vorbereitung und suchen in ihrer Erinnerung nach Beispielen aus dem vergangenen Jahr.

- In den Jahresgesprächen ist es sinnvoll, die Stellenbeschreibung für die nächsthöhere Position, die der Mitarbeiter (oder die Führungskraft für den Mitarbeiter) anstrebt. So lassen sich gezielt die Anforderungen für den nächsten Karriereschritt besprechen. Dabei Mitarbeiter nicht nach ihren eigenen Wünschen und Vorstellungen zu fragen, wird vor allem als fehlende Wertschätzung interpretiert und ist längerfristig gesehen zunehmend ein Kündigungsgrund.
- Wie man die vielfältigen skills im Team richtig einsetzt, lässt sich – in einem Team-Workshop – auch gut mithilfe des Belbin-Teamrollen-Tests ermitteln. Das ist nicht nur für alle Team-Mitglieder interessant zu wissen, wer welche Rolle im Team einnimmt bzw. welche Stärken die einzelnen Team-Mitglieder besitzen, es hilft auch in der Identifikation möglicher Lücken im Team, wenn Rollen nicht oder kaum besetzt sind und damit das Team „nicht ausbalanciert“ ist.
- Wichtig für die Führungskraft ist ebenfalls, sich selbst gut zu kennen – welche Werte sind einem wichtig, was triggert einen im Positiven wie im Negativen? An welcher Stelle neigt man zu Schubladendenken? Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass diese Erkenntnisse (als Assessment-Gespräch, Selbsttest über Fragebogen oder andere Formate) meist nur in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen ermittelt werden, vieles lässt sich aber auch selbst ermitteln, so sind z. B. der Belbin-Teamrollen-Test, oder der VIA-Stärken-Test kostenlos im Internet herunterladbar.
- Ein sehr verbreitetes Modell zur Ermittlung der eigenen 34 Talentschwerpunkte ist das (kostenpflichtige) CliftonStrengths Assessment (früher: Strengths Finder 2.0) von Gallup.
- In Zeiten von zunehmendem Konfliktpotential und abnehmender Diskursfähigkeit wird ein „skill“ für Führungskräfte immer relevanter: die Fähigkeit zur Konflikterkennung und -lösung. Das bedeutet nicht, dass jede Führungskraft eine Ausbildung zum Mediator machen sollte, aber Grundkenntnisse über Konfliktmanagement, ergänzt um die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg oder die Ermittlung des eigenen Konflikttyps nach Thomas-Kilmann sind eine gute Grundlage.

Sich selbst gut zu kennen, mit den Stärken und „blinden Flecken“, trägt zu mehr Objektivität im Recruiting- oder Beurteilungsprozess bei und hilft, die Einstellung „selbstähnlicher“ Mitarbeiter zu vermeiden. Es ist menschlich, diejenigen sympathischer zu finden, von denen man glaubt, sie seien einem ähnlich, allerdings ist Sympathie der falsche Faktor, wenn es darum geht, im Sinne wirklich vielfältiger (diverser) skills im Team diejenigen einzustellen, die die Lücken schließen.

## 62 TM auf Mitarbeiterebene

TM wird fast ausschließlich als Aufgabe des Arbeitgebers gesehen: das Unternehmen soll Prozesse definieren, sich auf die Suche nach den Talenten machen, diese individuell fördern und binden. Ist es klug, sich als einzelner Mitarbeiter darauf zu verlassen, dass 1. schon jemand sehen wird, dass man leistungswillig und begabt ist und 2. darauf zu vertrauen, dass man bei Förderprogrammen berücksichtigt wird und 3. jemand erkennt, wo die eigenen Talente liegen?

Die Aufzählung legt die Antwort nahe: es erscheint nicht klug, sich hier passiv oder reaktiv zu verhalten. Ein bißchen Marketing in eigener Sache ist gefragt, was aber auch bedingt, sich zunächst selbst Gedanken darüber zu machen, wohin man sich entwickeln will, welches die eigenen Stärken sind, welche Themen Potenzial haben, die man heute vielleicht noch nicht beherrscht, die einem aber thematisch liegen. Dies kann kein Arbeitgeber leisten, das muss man als Mitarbeiter schon selbst herausfinden.

Was kann der Einzelne tun, um die eigene Entwicklung und Förderung zu planen und anzustoßen?

- Stellenbeschreibungen und Rollenprofile der aktuellen Stelle und auch der nächsthöheren Stelle sind ein guter Start. Sollte es für die eigene Stelle keine Beschreibung geben oder veraltet sein, dann sollte man eine neue, aktuelle einfordern.

- Eigene Stärken entwickeln kann man auch über die Tests und Verfahren, die im letzten Kapitel erwähnt wurden: der VIA-Stärkentest, Konflikttypentest nach Thomas-Kilmann, Belbin-Teamrollen-Test und das CliftonStrengthsAssessment.
- Gespräche mit einem Karriere-Coach können hilfreich sein, wenn man angesichts zahlreicher Möglichkeiten und Wünsche von der Auswahl überwältigt ist.
- Mitarbeiter sollten auf der Einhaltung von im Unternehmen verankerten Feedback-Prozessen bestehen oder auf eine Leistungsbeurteilung bestehen, um ihre Ambitionen und Wünsche mitzuteilen.
- Es gibt aktuell viele Themen, in denen sich Unternehmen Fachwissen aneignen müssen und die für die eigene Weiterentwicklung nutzbar sind: die Umsetzung von Anforderungen aus dem Nachhaltigkeitsreporting (ESG), Diversity- und Wellbeing-Programmen bieten Möglichkeiten zur Qualifizierung.
- Auch freiwilliges Engagement, sei es bei Sonderprojekten, als Mentor/„Buddy“ im Onboarding, als Mitglied in Prüfungsausschüssen für Auszubildende, im vielfältigen „Beauftragtenwesen“ einer Organisation: es gibt viele Möglichkeiten, in andere Berufs- und Tätigkeitsfelder „hinzuschnuppern“.

Lernen und persönliche Entwicklung geschieht auch in Eigenverantwortung, hier nur auf Angebote seitens des Arbeitgebers zu warten, ist wenig hilfreich und schadet dem eigenen Fortkommen. Wie schon vorher beschrieben, sind HR-Abteilungen oft ausgelastet und die eigene Führungskraft teilweise überfordert, so dass man als ambitionierter Mitarbeiter aktiv werden muss.

## **7 TM und die Auswirkungen des technologischen Fortschritts**

### 7.1 TM für Roboter

Talent Management für Roboter erscheint nur auf den ersten Blick absurd oder abwegig: Seit 2017 beschäftigt sich das EU-Parlament mit dem Persönlichkeitsstatus von Robotern und spricht sich dafür aus, ihnen einen rechtlichen Status als sog. „elektronische Person“ zu verschaffen, für die dann durch Unternehmen unter anderem Sozialabgaben abgeführt werden müssen. Letzteres ist die zugrundeliegende Motivation für diese Initiative, ausgelöst durch Studien, nach denen der zunehmende Einsatz von Robotern und Künstlicher Intelligenz viele traditionelle Arbeitsplätze überflüssig macht und dadurch die Finanzierung der Sozialsysteme gefährdet ist. Daher steht schon länger die Idee im Raum, den Einsatz von Robotern in irgendeiner Form gesondert zu versteuern.

Die Anerkennung von Robotern als „elektronische Person“ (im Englischen: e-Person) soll seitens der Befürworter auch dazu dienen, Haftungsfragen in Schadensfällen zu klären. Gegner verwerfen diese Idee mit dem Argument, einen Roboter als e-Person haftbar zu machen überschätze die "aktuellen Fähigkeiten selbst der am weitesten fortgeschrittenen Roboter“ (Quelle: Heise.de). Auch aus ethischer und rechtlicher Sicht wird der Persönlichkeitsstatus für Roboter abgelehnt: Ein Persönlichkeitsstatus für fortgeschrittene Maschinen könne nicht vom Modell der "natürlichen Person" abgeleitet werden, da ein Roboter dann Menschenrechte genießen, für sich also eine gewisse Würde oder Integrität sowie Bürgerrechte beanspruchen könnte. Dies stünde im Widerspruch zur Europäischen Grundrechtecharta und zur Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten.

Mit der Pandemie war das Thema zwischenzeitlich in den Hintergrund gerückt, aber das ursprüngliche Argument (Finanzierungslücke in den Sozialversicherungssystemen) besteht nach wie vor bzw. verstärkt sich. Daher sollten sich Unternehmen auf diese Diskussion und neue rechtliche Grundlagen für ihren Maschinenpark einstellen und es ist nicht so viel Fantasie nötig, um sich vorzustellen, dass bei Anerkennung

von Robotern als „e-Person“ dann auch Forderungen nach Gleichstellung und adäquater „Förderung“ oder zumindest Dokumentation der Fähigkeiten laut werden.

## 72 TM und Künstliche Intelligenz (KI)

KI unterstützt schon heute im Talent Management, besonders im Recruiting-Prozess, z. B. bei der Analyse von Aktivitäten auf Job-Portalen oder beruflichen online-Netzwerken (XING, LinkedIn). Die datenbasierte Identifikation von Talenten können aufwendige Nominierungs- und Bewerbungsprozesse ersetzen. Vernetzung und Kontaktpflege (Stichwort: Talent Relationship Management) ist niedrigschwellig möglich. Und KI kann zukünftig vermutlich sogar Führungskräften Talente vorschlagen, die bestehende Teams verstärken können. In der Folge verändert datengesteuertes Handeln auch die Aufgabe und Rolle anderer am TM-Prozess Beteiligten, so dass mehr Zeit für eine beratende Rolle für Führungskräfte und Mitarbeiter bleibt.

In anderen Bereichen wie der Leistungskontrolle und der Vermittlung von technischem Know-how im TM wird erwartet, dass Führungskräfte dies als Aufgaben an die KI „abtreten“. Dies betrifft bspw. digitale Lernformate. Unter der Annahme eines sich exponentiell vollziehenden technologischen Wandels, können sich Menschen nicht im gleichen Tempo Wissen aneignen und vermitteln, daher wird Wissensvermittlung zur Aufgaben von KI-gestützten Formaten.

Eine aktuelle Studie zum Thema Supply Chain Management (SCM), HR und digitales Management zeigt, wie KI das TM beeinflusst. Die Rolle der Führungskräfte wird sich verschieben und das Forscher-Team prognostiziert die Aufgabenteilung mit der KI: „SCM-Führungskräfte werden sich zunehmend der Führung von Menschen annehmen, während sich KI-Technologien um das Führen von "Dingen" kümmern.“ (Quelle: Paefgen-Laß)

SAP hat für den Recruiting-Prozess bereits eine Software („Successfactor“) vorgestellt und im Einsatz, mit deren Hilfe Vorurteile (bspw. zu Herkunft, Ethnie, Geschlecht) ausgeblendet werden sollen und damit Aspekte, die nicht relevant für die Stelle sind, von der Entscheidung ausgenommen werden. So soll der persönliche „bias“ (unbewusste Voreingenommenheit) reduziert werden. Die Software analysiert eingereichte Lebensläufe neutral und unterbreitet dann Vorschläge und kann auf der Basis auch dazu genutzt werden, in sozialen Netzwerken verfügbare Profile zu scannen. Auch bei der Auswahl von Teilnehmern für Schulungen lässt sich die Software einsetzen. In allen geschilderten Anwendungsfällen übernimmt KI die Analyse und Vorauswahl – die Entscheidung verbleibt nach wie vor bei der Führungskraft bzw. dem HR-Team.

## 8 Fazit

Talent Management ist wieder aktuell, wenn auch nicht so sehr „auf dem Schirm“ wie andere Personalthemen, z. B. das Recruiting. Im Gegensatz von vor 25 Jahren wird der Begriff heute weiter gefasst und beschreibt, angesichts des Fachkräftemangels, nicht nur die Suche nach Potenzialkandidaten und Führungsnachwuchs als „War for Talents“, sondern die Identifikation, Ansprache, Gewinnung, Entwicklung und Bindung aller Mitarbeitergruppen und Altersklassen. Dabei wird zwischen der Identifikation von Talenten und der Identifikation von Fähigkeiten (skills) differenziert, was je nach Schwerpunkt im TM sinnvoll ist.

Auch wenn TM-Konzepte oder TM-Projekte im Vergleich zu anderen HR-Themen viel Zeit kosten und mit einem umfangreichen Entscheidungsbedarf verbunden sind, so ist unter Investitionsgesichtspunkten jede Anstrengung in diesem Thema zu bestärken. Die entstehenden Kosten aus vakanten Stellen, Mitarbeitern

mit hoher Wechselwilligkeit und fehlendem Nachwuchs aus den MINT-Fächern sind weitaus höher und die Folgen für das Überleben der Unternehmen (insbesondere in hochtechnisierten Branchen und hoher Fertigungstiefe) nicht zu unterschätzen. KI und Robotik sind hier Fluch und Segen für das TM zugleich, können doch einerseits viele Aufgaben und Stellen zukünftig durch Roboter oder KI ersetzt werden und andererseits liefert KI-gestützte Software Unterstützung bei der Suche und Analyse und dient als Entscheidungshilfe für die Führungskräfte.

TM wird zunächst nur als Thema auf Unternehmensebene gesehen, lässt sich aber auch auf die Team- und Mitarbeitererebene herunterbrechen und dort in Eigenverantwortung gestalten.

Insgesamt scheinen folgende Erfolgsfaktoren bei der Erstellung eines TM-Konzepts und -prozesses wichtig:

- Überzeugung und Gewinnung aller Entscheidungsträger für das Thema: Management, Führungskräfte, Belegschaft und weitere Multiplikatoren müssen die Vorteile (und die Notwendigkeit!) eines strategischen TM erkennen, damit es wirklich konsequent umgesetzt wird.
- Eine intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmenstrategie und den Einflussfaktoren auf den eigenen Arbeitsmarkt, um die Fähigkeiten und Talente zu identifizieren, die für den Unternehmenserfolg beitragen, heute und in Zukunft.
- Die Einbindung der Mitarbeiter in die Gestaltung des Prozesses und die Ausrichtung aller Tools und Prozesse an den Bedarfen der Mitarbeiter.
- Die Verknüpfung von TM mit anderen HR-Prozessen wie Employer Branding, Recruiting, Entwicklung und Bindung.

Ziel und Zweck eines fundierten Talent Management als Grundlage für den unternehmerischen Erfolg hat vielleicht niemand besser zusammengefasst als Henry Ford (US-amerikanischer Erfinder und Automobilpionier, 1863 bis 1947) vor bereits über 100 Jahren: „Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.“

## Literatur

Astheimer, Sven: „Auswahl durch Algorithmus Wenn der Computer neue Mitarbeiter aussucht“, 31.08.2016, F.A.Z.

Belbin, Raymond Meredith: „Management Teams“, Heinemann, 1981

Bethke-Langenegger, Pamela; Mahler, Philippe, Staffelbach, Bruno: „Effectiveness of talent management strategies“, 2011, European Journal of International Management, Vol. 5; No. 5, 524-539

Biswas-Diener, Robert: „Practicing Positive Psychology Coaching. Assessment, Activities, and Strategies for Success“, Wiley, 2010

Gabler Wirtschaftslexikon <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/talent-management-53960>

Gallup Inc.: „CliftonStrengthsAssessment“, <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/254030/strengthsfinder.aspx>, 2023

Gelens, Jolyn; Hofmans Joeri; Dries, Nicky; Pepermans, Roland: „Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification“, 2014, Human Resource Management Journal; Vol. 24 No. 2, 2014, Seiten 159-175

Kahle, Christian: „EU: Roboter als „elektronische Personen“ – mit Sozialabgaben-Pflicht“, 23.06.2016, <https://winfuture.de/news,92869.html>

Kilman, Ralph H.: „Mastering the Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument“, KilmanDiagnostics, 2023

Konrogiorghes, Constantine: „Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediator“, 2015, The International Journal of Human Resource Management, DOI 10.1080/09585192.2015.1075572.

Kovacev-Schmidt, Thekla: „So wird Ihr Talent Management fit für die Zukunft“, o. Datum, <https://undconsorten.de/talent-management>

Lehrle, Nicola: „Talent Management: Definition, Bedeutung, Strategie, Instrumente und Prozess“, 24.05.2023, <https://hiral.de/ratgeber/personalmanagement/talent-management>

Momtazian, Mona: „What is Talent Management and Why is It Important?“, 21.02.2023, <https://expert360.com/articles/talent-management-important>

o. Autor: „The Definitive Guide to Talent Mapping“, 20.10.2021, <https://pipeline.zoominfo.com/recruiting/talent-mapping-recruiters>

o. Autor: „Streit über „Persönlichkeitsstatus“ von Robotern kocht hoch“, 12.04.2018, <https://www.heise.de/news/Streit-ueber-Persoenlichkeitsstatus-von-Robotern-kocht-hoch-4022256.html>

o. Autor, Talent Management, 17.06.2023, <https://www.valamis.com/de/hub/talent-management>

o. Autor: „Talent Management steigert den Output der High Potentials (nicht)“, o. Datum, <https://hrpepper.de/believe-it-or-not/talent-management-steigert-den-output-der-high-potentials-nicht/>

o. Autor: „Talent Management: Konzept, Definition und Kernelemente“, [https://www.haufe.de/personal/hr-management/talentmanagement/talentmanagement-konzept\\_80\\_99096.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/talentmanagement/talentmanagement-konzept_80_99096.html)

o. Autor: „9 Box Grid Modell: Definition, Vor- und Nachteile“, o. Datum, <https://blog.kenjo.io/de/9-box-grid>

Paefgen-Laß, Michaela: „Talent Management zwischen KI und Seelenheil“, Springer online, 2021, <https://www.springerprofessional.de/kuenstliche-intelligenz/talentmanagement/talentmanagement-zwischen-ki-und-seelenheil/19121676>

Peterson, Christopher; Seligman, Martin (Eds.): „Character strengths and virtues: A handbook and classification“, Oxford University Press, 2004

Plünnecke, Axel: „MINT-Mangel: Fachkräftemangel bedroht deutschen Wohlstand“, 23.01.2023, IW-Nachricht des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Köln



Rath, Tom: „Entwickle deine Stärken mit dem StrengthsFinder 2.0“, Redline Verlag, 2014

Rosenberg, Marshall B.: „Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens“, Junfermann Verlag, 2012

Veldsman, Dieter: “Talent Mapping: How HR Can Use a Skills-Focused Approach”, o. Datum,  
<https://www.aihr.com/blog/talent-mapping>

VIA-Test: <https://www.persoentlichkeitsstaerken.ch/>

Wehrle, Manuel; Lechler, Sabrina; von der Gracht, Heiko A.; Hartmann, Evi: Digitalization and its Impact on the Future Role of SCM Executives in Talent Management – An International Cross-Industry Delphi Study, 10.01.2021, Journal of Business Logistics, 41(4): 356–383