



Deutsche Akademie
für Management

Talentmanagement

Prof. Dr. Erwin Hoffmann



**Deutsche Akademie
für Management**

Verfasser:

Prof. Dr. Erwin Hoffmann
ist Dekan für Wirtschaftspsychologie und
Professor für Personal- und Organisations-
entwicklung an der Hochschule Fresenius
in Düsseldorf. Davor hat er Lehraufträge
an verschiedenen deutschen Hochschulen
wahrgenommen, u. a. an der Universität
Karlsruhe, der Bergischen Universität
Wuppertal, der Universität Duisburg-Essen,
der Düsseldorf Business School, der Hoch-
schule Niederrhein und der Fachhochschule
Münster. Neben seiner Hochschultätigkeit
ist er als Organisationsberater, Coach und
Managementtrainer in verschiedenen Bran-
chen tätig. Er hat 14 Jahre lang als interner
leitender Personal- und Organisations-
entwickler eines großen mittelständischen
Beratungsunternehmens gearbeitet.

Impressum

DEUTSCHE AKADEMIE FÜR MANAGEMENT

Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

mail@akademie.biz
www.akademie-management.de

Tel. 030/40508883-0

Fax. 030/40508883-9

2. Version November 2022

© 2022 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Umweltfreundlich gedruckt auf 100% nachhaltig hergestelltem FSC®-zertifiziertem Papier

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Moduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämt-

liche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Moduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Moduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Modul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Modul bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	8
Einleitung	9
1 Herausforderungen des Talentmanagements	11
1.1 Begriffsklärungen	11
1.2 Grundsätzliche Vorgehensweise im Talentmanagement	13
1.3 Rahmenbedingungen, Strategien und Ziele	14
2 Schlüsselpositionen	20
2.1 Die Bedeutung von Schlüsselpositionen	20
3 Talente als Zielgruppe	24
3.1 Verbinden von Stellen und Talenten: Nachfolgeplanung	24
3.2 Welche Funktionen benötigen welche Kompetenzen, in welcher Ausprägung? Was sind Talente?	25
3.3 Notwendige Kompetenzen und „Matching“	27
3.4 Was sich Talente wünschen	28
4 Talente finden und binden	30
4.1 Talente im Unternehmen identifizieren	30
4.2 Talentindikatoren	30

4.3 Interner und externer Beschaffungsmarkt für Talente	34
4.4 Talente binden	40
5 Karrieremanagement und der Aufbau von Talenten	42
5.1 Entwicklungsinstrumente	42
5.2 Auswahl der Instrumente	44
5.3 Entwicklungsplanung	44
6 Evaluation	46
6.1 Qualität	46
6.2 Erfolgskriterien	47
Zusammenfassung und Ausblick	50
Antworten zu den Kontrollfragen	51
Literaturverzeichnis	54
Stichwortverzeichnis	56
Literaturempfehlungen	58

Abkürzungsverzeichnis

BRICS Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika

CBT Computer-based Training

CRM Customer Relationship Management

CSR Corporate Social Responsibility

HR Human Resources

IT Informationstechnologie

KMU kleine und mittlere Unternehmen

KPI Key Performance Indicator

TRM Talent Relationship Management

VIP Very Important Person

WBT Web-based Training

Einleitung

Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungskräfte teilen die Überzeugung, dass Talentmanagement das Thema der Zukunft ist. Und der chinesische Philosoph Konfuzius sagte bereits vor 2000 Jahren:

„Wer nicht an die Zukunft denkt, der wird bald große Sorgen haben.“

(Aphorismen.de)

Seit einigen Jahren wird auch in zahlreichen Studien Talentmanagement als eine der wichtigsten aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Personalarbeit identifiziert. Der bereits seit Ende der 1990er-Jahre als Begriff geprägte und in den letzten Jahren viel zitierte „War-for-Talents“ hält an. Talentmanagement wird – trotz konjunktureller Schwankungen, die temporär zu einem reduzierten Personalbedarf führen können – unweigerlich mit dem Kampf um die Besten assoziiert und es besteht Einigkeit über die Bedeutung der Förderung der „Talente“ eines Unternehmens. Allerdings darf Talentmanagement nicht mit den klassischen Arbeitsfeldern des Personalrecruitings und der Personalentwicklung verwechselt werden. Das folgende Zitat unterstreicht die Wichtigkeit der optimalen Suche, Gewinnung und Bindung von Talenten:

„Getting the right people in the right jobs is a lot more important than developing a strategy ...“

(Jack Welch,
ehemaliger CEO von General Electric)

Tatsächlich hat sich Talentmanagement in den vergangenen fünfzehn Jahren zunehmend in den Unternehmen etabliert. Dieser Trend ist zwar sehr erfreulich, ob in den ein-

zelnen Unternehmen aber das jeweils dort so genannte Talentmanagement auch professionell und aktiv betrieben wird, steht auf einem anderen Blatt – obwohl kaum etwas wichtiger für den Unternehmenserfolg ist, als die passgenaue Besetzung von Schlüsselpositionen (vgl. Kapitel 2) langfristig zu sichern.

Talentmanagement gehört zur unternehmerischen Personalarbeit. Zwar gewinnt das Personalressort in vielen Führungsetagen an strategischer Relevanz und Großunternehmen stellen ihre Human-Resources- (HR-) Strategie sowie ihre Strukturen und Prozesse im Personalbereich regelmäßig auf den Prüfstand und positionieren sich bei Bedarf neu. Allerdings ist fraglich, ob dies in allen großen Unternehmen gelingt und wie es eigentlich um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) steht (Hoffmann 2018, S. 9 ff.).

Diese Frage stellt sich umso mehr angesichts der in den kommenden Jahren zu erwartenden Entwicklungen – vor allem, wenn man die Auswirkungen des demografischen Wandels betrachtet: Die Erwerbstätigkeit älterer Menschen ist in ganz Europa im Steigen begriffen. So stieg die Zahl der Beschäftigten bei den 55- bis 64-Jährigen in der Europäischen Union um 45,5 % im Zeitraum von 2008 bis 2018. Dies ist deutlich höher, verglichen mit der Gesamtzuwachsrate aller Beschäftigten (ab 15 Jahre), welche im gleichen Zeitraum nur 3,5 % betrug. Die Zuwachsrate von Beschäftigten mit einem Alter von 65 oder mehr Jahren war in diesem Zeitraum mit 52,1 % sogar noch höher. Ähnliche Trends zeichnen sich auch in den USA ab. Ein demographiesensibles Talent- und Kompetenzmanagement ist daher für

betroffene Organisationen ein zentraler Erfolgsfaktor. (vgl. Wegenberger und Wegenberger, 2021, S. 5).

Hinzu kommt der Wertewandel in der Gesellschaft. Unternehmen, die sich langsam an die Wertvorstellungen der sogenannten Generation Y gewöhnt und diese integriert haben, sowie auf die besonderen Bedürfnisse eingegangen sind, haben sich nun auf die folgende Generation Z, die gerade die Schulen verlässt und in das Arbeitsleben eintritt, mit wiederum anderen Erwartungshaltungen einzustellen (Hoffmann 2018, S. 9). Als Arbeitnehmer können und werden sich Angehörige dieser Generation zunehmend diejenigen Arbeitgeber aussuchen, die ihren eigenen Wertvorstellungen möglichst gut entsprechen. Und sie werden – bei Bedarf – eher ihren Arbeitsplatz wechseln als frühere Generationen.

Talentmanagement ist kein „Nice-to-have“-Thema. Talent- und Kompetenzmanagement muss integraler Bestandteil des Personalmanagements der Unternehmen sein und hat zum Ziel, einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten und damit die Leistungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Kurz gesagt, müssen die „richtigen“ Personen, am „richtigen“ Ort, zur „richtigen“ Zeit, in der „richtigen“ Menge v. verfügbar sein. (Wegenberger und Wegenberger, 2021, S. 48).

Allerdings stellt sich die Frage, was denn ein Talent überhaupt ist. Hieran schließen sich die Fragen nach den Inhalten und dem konkreten Nutzen von Talentmanagement-Programmen an und welche Inhalte ein strategisches Talentmanagement hat. Welche Ziele soll Talentmanagement konkret erreichen und wie kann eine entsprechende Umsetzung aussehen?

ALLGEMEINE KOMPETENZZIELE

Nachdem Sie dieses Modul durchgearbeitet haben, ...

- kennen Sie das Konzept des betrieblichen Talentmanagements;
- sind Ihnen die Herausforderungen bewusst, die ein professionell betriebenes Talentmanagement bietet;
- können Sie Methoden zur Umsetzung und zum Steuern eines Talentmanagement-Programms diskutieren.

1

Herausforderungen des Talentmanagements

KOMPETENZZIELE:

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels sollten Sie in der Lage sein, ...

- Talentmanagement zu definieren und von Personalentwicklung zu unterscheiden;
- die grundsätzliche Vorgehensweise beim Talentmanagement zu beschreiben;
- die Rahmenbedingungen für ein Talentmanagement zu erläutern;
- den Nutzen und die Notwendigkeit eines Talentmanagements für ein Unternehmen zu prüfen;
- strategisches von zielorientiertem Talentmanagement abzugrenzen.

Talentmanagement wird von Unternehmen betrieben, um sich auf stark verändernde Rahmenbedingungen einzustellen. Die angemessene Reaktion auf diese Rahmenbedingungen und der Einbezug aller relevanten Aspekte in die weitere Planung vollzieht sich in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung.

1.1 Begriffsklärungen

Talent wurde als Begriff bereits in der Antike verwendet: Zuerst als Gewichtseinheit (griechisch: Talanton für Waage, Gewicht), später als Zahlungsmittel – für Wert und Gewinn. Auch heute noch gilt Talent als etwas, in das man investiert, um eine mögliche Wertsteigerung zu erzielen.

Übungsaufgabe

Überlegen Sie: Von welchen Ihnen bekannten Personen würden Sie sagen, sie hätten

ein Talent? Woran machen Sie Ihre Einschätzung fest?

Talentmanagement wird in der Praxis zuweilen mit der klassischen Personalentwicklung und mit dem Recruiting verwechselt bzw. inhaltlich nicht sauber getrennt. Tatsächlich beziehen sich die beiden Arbeitsfelder aber auf unterschiedliche Ziele und Zielgruppen.

DEFINITION

„Die **Personalentwicklung** erfasst im engeren Sinne (...) die Berufsausbildung, Weiterbildung, Führungskräfteausbildung, Anlernung oder Umschulung. Zur Personalentwicklung im erweiterten Sinne gehört die Förderung von Mitarbeitern. Letztere kann u.a. beispielsweise über Auswahl und