

Talentmanagement dient nicht nur der Mitarbeiterförderung. Es kann auch Kultur verändern. Vorausgesetzt, Organisationen nehmen sich weder zu viel noch zu wenig vor. Das Problem liegt oft im Zuviel: Unternehmen verheben sich an ihren eigenen Talentmanagement-Zielen. Orientierung für das passende Talentmanagement bietet ein Reifegradmodell.



Foto: margie / photocase.de

Passen PE und Kultur?

Preview

► **Vorsicht vorm Zuviel:**

Wann ein ambitioniertes Talentmanagement scheitern muss

► **Vorsicht vorm Zuwenig:**

Wann Talentmanagement nichts bewegt

► **PE auf vier Stufen:** Was die verschiedenen Reifegrade des Talentmanagements kennzeichnet

► **Internalisiertes Talentmanagement:** Unter welchen Voraussetzungen Mitarbeiterförderung zum Selbstläufer wird

► **Talent zum Talentmanagement:** Welche Potenzialfaktoren über den Erfolg des Talentmanagements entscheiden

► **Step by Step:** Wie Talentmanagement zur Kulturveränderung beiträgt

Sie sind das Dauerbrennerthema auf Kongressen: Best Practices im Talentmanagement (TM). Doch Erfolgsrezepte sind nicht eins zu eins übertragbar, erst recht nicht im TM. Talentmanagement muss in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich aussehen. Denn die Frage, wie Mitarbeitende gefördert und vakante oder neu geschaffene Funktionen und Positionen im Unternehmen besetzt werden, hängt untrennbar mit der Kultur eines Unternehmens zusammen. Und die ist überall anders. Im erfolgreichen Fall besteht eine doppelte Verbindung zwischen TM und Kultur: Das TM erwächst zum einen aus der Kultur des Unternehmens bzw. dockt an dessen Kultur anschlussfähig an. Und zum anderen wirkt das TM darüber hinaus gleichzeitig dergestalt auf die Kultur ein, dass diese sich weiterentwickelt und das Unternehmen somit einen Schritt nach vorne macht: Die Organisation wird innovativer, zukunftsfähiger, agiler, selbstorganisierter, je nachdem, worauf es ihr ankommt. Gutes TM ist immer auch Kultur- und Unternehmensentwicklung. Oder anders gesagt: TM baut als ein Change Tool für Organisationen eine Brücke zwischen heute und morgen.

Diese Brücke darf jedoch nicht so weit gespannt werden, dass Mitarbeitende sich scheuen, sie zu betreten. Konkret: Unternehmen z.B., in denen sich das TM bislang darin erschöpfte, von HR ausgewählte Potenzialträger in externen Seminaren zu qualifizieren, können nicht erwarten, dass sich von heute auf morgen plötzlich jeder Mitarbeiter als Talent versteht und seine Weiterentwicklung eigenständig und im Sinne des Unternehmens proaktiv vorantreibt, während Führungskräfte ad hoc in die Rolle des Talentcoachs schlüpfen. Die Beteiligten erleiden unter einer zu großen Umstellung schnell einen Kulturschock und sind ratlos: Was muss ich jetzt genau tun? Und kann und

darf ich das, was ich tun müsste, überhaupt wirklich machen, wo bisher doch alles immer so ganz anders war? Problematisch wird es auch, wenn das Unternehmen TM-Produkte anbietet, für die eine gut etablierte Basis fehlt. Sollen z.B. Talentkonferenzen eingeführt werden, während nicht einmal das jährliche Mitarbeitergespräch rund läuft, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit für die Konferenzen nicht hoch.

Um ein Bild davon zu bekommen, welche kulturfördernden Herausforderungen man mit dem TM tragen kann, ohne sich zu verheben, hilft es, wenn man die eigene Organisation in ihrer Gesamtheit mit genau derselben Fragestellung betrachtet, die im TM für die einzelne Person gilt. Bei einer Mitarbeiterin wird, um Entwicklungsmaßnahmen für sie abzuleiten, gefragt: Welche Kompetenzen hat die Mitarbeiterin aktuell? Und welches Potenzial hat sie, um sich in eine bestimmte neue Richtung zu entwickeln? In Analogie lauten die Fragen in Bezug auf Unternehmen, die sich via TM entwickeln wollen: Über welche TM-Kompetenzen verfügt mein Unternehmen bereits heute? Und wie ist das Potenzial meines Unternehmens geprägt, das TM kulturfördernd weiterzuentwickeln und zu optimieren?

Talentmanagement vollzieht sich in vier Reifestufen

Zur Verortung, wo das Unternehmen in puncto TM bereits steht – worin es also kompetent ist –, und wohin es sich eventuell entwickeln könnte – wofür es also möglicherweise Potenzial haben könnte –, dient ein Modell: das Reifegradmodell des Talentmanagements. Die nähere Auseinandersetzung mit dem TM unterschiedlicher Organisationen brachte hervor: Es sind regelmäßig im Wesentlichen vier verschiedene Reifestadien des TM zu beobachten,

die je nach Unternehmen gelebt werden (vgl. Kasten „Reifegrade im Talentmanagement“). Auf jeder Stufe nehmen die HR-Bereiche, die Führungskräfte samt Topmanagement sowie die Talente bestimmte Aktivitäten vor und haben bestimmte Rollen inne, die das gemeinsame Verständnis von Talententwicklung prägen. Sich diese klarzumachen ist notwendig, um

zu erkennen: Kann das Unternehmen den Anforderungen seiner aktuell auferlegten TM-Ziele überhaupt gerecht werden? Und falls nicht: Wo gilt es nachzujustieren? Wo also kann einerseits das TM und andererseits das Unternehmen so ausgerichtet werden, dass sowohl die nötige Passung besteht als auch ein Veränderungsschritt gegangen wird?

Reifegrade im Talentmanagement

Nur dann kann Talentmanagement funktionieren: wenn es zur Kultur und Lernbereitschaft des Unternehmens passt. Das bedeutet: Das Unternehmen darf sich keine neuen TM-Ziele vornehmen, die den Level des bisherigen TM weit übersteigen. Vier verschiedene Level bzw. Reifegrade des Talentmanagements sind in der Praxis zu beobachten.

	Reaktives Talentmanagement	Punktuelles Talentmanagement	Systematisches Talentmanagement	Internalisiertes Talentmanagement
Grundlegende Funktionsart	Es geht um punktuelle Personalbeschaffung und -entwicklung.	TM besteht aus verschiedenen noch nicht in ein Gesamtkonzept integrierten Maßnahmen.	Das TM bildet sich aus flexiblen, abgestimmten Prozessen, Tools und Maßnahmen, die aus strategischen Herausforderungen abgeleitet sind.	Es existiert eine gelebte Kultur der Talententwicklung für alle Mitarbeitenden der Organisation.
Rolle von HR	<i>Talentbeschaffer:</i> HR dient als Talentbeschaffer bei angemeldetem Bedarf.	<i>Projektleiter:</i> HR-Manager sind verantwortlich für TM-Maßnahmen, die als Projekte parallel zur sonstigen HR-Arbeit realisiert werden.	<i>Business Talent Partner:</i> HR organisiert und steuert gemeinsam und im engen Kontakt mit Führungskräften und Topmanagement das Ineinandergreifen der TM-Prozesse und -Tools.	<i>Business Angel:</i> TM-Verantwortliche monitoren Nutzung und Erfolg etablierter Prozesse und Tools und entwickeln diese in Abstimmung mit Führungskräften und Topmanagement weiter.
Rolle der Führungskräfte	<i>Auftraggeber:</i> Die Führungskräfte geben bei Bedarf zur Stellenbesetzung einen Auftrag an HR.	<i>Punktuelle Unterstützer:</i> Führungskräfte kennen und nutzen einzelne TM-Maßnahmen zur Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern.	<i>Personalstrategie:</i> Die Führungskräfte planen kontinuierlich die Entwicklung der Mitarbeiter als Teil der Strategie für den eigenen Verantwortungsbereich.	<i>Katalysator:</i> Führungskräfte begleiten die Entwicklung der Mitarbeitenden bereichs- und standortübergreifend als Führungsaufgabe.
Rolle der Talente	<i>Glückspilz:</i> Als Talente gelten einzelne identifizierte Leistungs-/ Potenzialträger, die ihre Karriere im Unternehmen fortsetzen.	<i>Teilnehmer:</i> Talente sind identifizierte High Potentials, die als relevante zukünftige Leistungsträger an besonderen Maßnahmen der Weiterentwicklung teilnehmen.	<i>Proaktiver Nutzer:</i> Talente nutzen vorhandene, abgestimmte Maßnahmen für die Entwicklung zur/zum Führungskraft, Projektleiter, Experten.	<i>Unternehmerischer Selbstentwickler:</i> Talente identifizieren mit Unterstützung der Organisation die eigenen Potenziale und entwickeln diese nachhaltig weiter, um zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens gerecht werden zu können.

Stufe 1: Reaktives Talentmanagement.

Im Stadium des reaktiven Talentmanagements werden Talente dann gesucht, wenn eine Vakanz entsteht. Als Talent wird eine Person verstanden, die über die zur jeweiligen Fach- oder Führungsvakanz passenden Kompetenzen verfügt oder in naher Zukunft verfügen wird. Die Entwicklung der so definierten Talente geschieht hauptsächlich in der Einarbeitung in die neu übernommenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Häufig nutzen Unternehmen im reaktiven Reifestadium ihres Talentmanagements zur Besetzung wichtiger Schlüsselpositionen primär die externe Rekrutierung, da keine Transparenz über interne geeignete Kandidaten besteht. Interne Potenzialträger, die noch nicht über die benötigten Kompetenzen verfügen, bleiben zumeist unberücksichtigt, da sie nicht rechtzeitig identifiziert und weiterentwickelt wurden.

Glückspilzfaktor: Beim reaktiven TM hängt Förderung zum Teil vom Zufall ab

Die für die Besetzung von Vakanz verantwortlichen *Führungskräfte* sind in der Rolle des Auftraggebers. Sie melden ihren Bedarf bei den HR-Verantwortlichen an, die dann entsprechend der geäußerten Bedarfe aus der Fachabteilung geeignete Kandidaten beschaffen sollen. Über den Anstoß des Prozesses hinaus ist die Führungskraft gegebenenfalls noch in einzelnen Prozessschritten der Vorauswahl involviert, z.B. in Job-Interviews. Die *HR-Verantwortlichen* übernehmen die Rolle des auftragempfangenden Talentbeschaffers und tragen entsprechend alleinige Verantwortung für das TM. Sie sind mit ihrem Betreuungsbereich sehr vertraut, kennen somit die Leistungsträger, die in Frage kommen, und können deren Potenzial einschätzen. Derart identifizierte und geförderte *Talente* dürfen sich als Glückspilze fühlen, denn dass sie zum richtigen Zeitpunkt entdeckt werden, ist von vielen individuellen Einflussfaktoren und von der handelnden Person im HR-Bereich abhängig, und in größeren Organisationen spielt auch Zufall eine Rolle.

Stufe 2: Punktueller Talentmanagement.

Im zweiten Reifestadium, dem punktuellen Talentmanagement, wird TM als Spitzensport betrieben. Als Talente gelten solche Personen, die als zukünftige Leistungsträger vor allem für Führungspositionen identifiziert und auf einen entsprechenden Entwicklungsschritt vorbereitet werden. Zur Identifikation solcher Talente und zur Besetzung der relevanten Stellen nutzt das Unternehmen

einzelne Maßnahmen, die jedoch meist nicht gesamthaft ineinandergreifen. So werden etwa punktuell Förderprogramme für zukünftige Führungskräfte installiert oder Potenzialeinschätzungen durch Führungskräfte vorgenommen, ohne dass dies zwangsläufig Resultat einer übergeordneten Talentmanagement-Strategie ist. Der Prozess von der Talentidentifikation bis zur späteren Besetzung von Zielpositionen ist häufig nicht durchgängig klar definiert oder beschränkt sich auf einzelne Zielgruppen (ältere Mitarbeiter) oder Zielebenen (Potenzialträger für Topmanagement-Positionen).

HR spielt hier die Rolle des Projektleiters, der einzelne TM-Maßnahmen initiiert und Projekte für einzelne Zielgruppen oder Zielebenen durchführt. Je nach Bedarf entwickeln die HR-Manager ein neues Online-Rekrutierungstool für Vertriebsmitarbeiter, ein Mentoring-Programm für weibliche Potenzialträger oder ein Förderprogramm für internationale Potenzialträger zur Vorbereitung auf Mittelmanagement-Funktionen. Die Führungskräfte werden über die in der Organisation zur Verfügung gestellten Programme und Tools informiert und nutzen diese individuell und situativ. Die Aktivität der einzelnen *Führungskraft* im Rahmen des Talentmanagements hängt vor allem von deren eigenem Interesse und Selbstverständnis als Personalentwickler ab. Während die eine Führungskraft den Service des HR-Bereichs nutzt und ihre Mitarbeiterin zum Förderprogramm anmeldet, stellt sich eine andere Führungskraft vielleicht lieber als Mentor für junge Projektleiter zur Verfügung. Die *Talente* sind diejenigen High Potentials einer Organisation, die von einer Unterstützung durch HR im größeren Maße profitieren, indem sie in den Genuss von dessen Tools und Maßnahmen wie Führungsseminare, 360-Grad-Feedback, Mentoring, Coaching etc. kommen.

Systematisches Talentmanagement:
Alle Prozesse greifen ineinander

Stufe 3: Systematisches Talentmanagement.

In der Stufe des systematischen Talentmanagements sind die im Unternehmen genutzten Tools und Prozesse aufeinander abgestimmt und greifen für eine strategische Weiterentwicklung der Talente im Unternehmen ineinander. Die Basis hierfür stellt die regelmäßige systematische Ableitung der TM-Ziele aus den Unternehmenszielen dar. Häufig schaffen Kompetenzmodelle ein gemeinsames Verständnis dafür, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten Talente

Gutes Talentmanagement ist immer auch Unternehmensentwicklung – vorausgesetzt, es schließt an die Kultur des Unternehmens an.





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS257AR05

Tutorial Cultural Change per Talentmanagement



Ein rundum gelungenes Talentmanagement adressiert nicht nur den einzelnen Mitarbeiter und die einzelne Mitarbeiterin, sondern entwickelt auch die Organisationskultur weiter – mit dem Ergebnis, dass das Unternehmen besser aufgestellt ist. So planen Sie ein kulturförderndes Talentmanagement-System.

Definieren Sie Ziele und Maßnahmen für Ihr Talentmanagement

Leiten Sie mit dem Topmanagement Ihre TM-Ziele aus den Unternehmenszielen ab. Achten Sie darauf, dass Ihre Ziele und die zur Umsetzung geplanten Maßnahmen einerseits weitreichend genug sind, die Organisation zu verändern, sie andererseits aber auch an die bisherige Kultur anknüpfen. Kein TM-System kann z.B. eine streng hierarchisch geführte Organisation in ein kollaboratives, selbstorganisiertes Unternehmen verwandeln. Auch wenn die demokratische Arbeitsweise nur im Rahmen des TM geschehen soll: Ohne begleitende Change-Maßnahmen wird dies nicht klappen, das Cultural Gap ist zu groß.

Ermitteln Sie den Reifegrad Ihres bisherigen Talentmanagements

Um zu prüfen, ob Ihre TM-Ziele und -Maßnahmen sowohl kulturfördernd als auch anschlussfähig sind, halten Sie sich erstens vor Augen: Auf welcher Entwicklungsstufe steht unser TM derzeit? Und zweitens: Welchen Reifegrad soll unser TM zukünftig einnehmen? Sinnvoll ist es, sich von einer Reifegradstufe auf die nächsthöhere Stufe zu bewegen:

- ▶ **Reaktives Talentmanagement:** TM dient der Personalbeschaffung und -entwicklung bei gezieltem Bedarf. Die Führungskraft gibt einen Auftrag an HR.
- ▶ **Punktuell Talentmanagement:** TM besteht aus verschiedenen, noch nicht in ein Gesamtkonzept integrierten Maßnahmen. Die Führungskraft nutzt einzelne Maßnahmen zur Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitenden.
- ▶ **Systematisches Talentmanagement:** Aus der Unternehmensstrategie werden aufeinander abgestimmte Prozesse abgeleitet. Die Führungskraft plant die Entwicklung der Mitarbeitenden für den eigenen Verantwortungsbereich.
- ▶ **Internalisiertes Talentmanagement:** TM wird aus der Unternehmenskultur heraus wie von selbst gelebt. Die Führungskraft sieht sich als bereichsübergreifenden TM-Katalysator.

Justieren Sie Ihre Talentmanagement-Ziele und -Maßnahmen

Zeigt die Betrachtung des Reifegradmodells, Sie würden mit Ihrem TM mehrere Stufen überspringen, justieren Sie Ihre TM-Ziele und

-Maßnahmen und ordnen Sie diese dann wieder dem Reifegradmodell zu.

Machen Sie den Realitäts- und Potenzialcheck

Stehen Ihre TM-Ziele jetzt auf einer realistischen Stufe? Um das zu prüfen, betrachten Sie, ob in Ihrer Organisation das nötige Potenzial vorhanden ist, das angepeilte Reifestadium zu erreichen. Manchmal bringt ein Unternehmen nämlich selbst für einen einzigen Schritt von einer Reifegradstufe zur nächsten die erforderlichen Voraussetzungen nicht mit. Fragen Sie sich:

- ▶ **Passt das Talentmanagement zur kulturellen Orientierung?**

Gibt es noch immer TM-Ziele, die der Organisationskultur entgegenlaufen? Falls ja: Ändern Sie nochmals Ihre Ziele oder führen Sie unterstützende Change-Maßnahmen ein.

- ▶ **Sind die Führungskräfte zur Umsetzung motiviert?**

Sind die Führungskräfte bereit, ihre Ressourcen für das TM einzusetzen? Falls nicht: Visualisieren Sie das TM-Zielbild, sodass es emotional erfahrbar wird, und zeigen Sie anhand von Zahlen, was passiert, wenn das TM nicht umgesetzt wird.

- ▶ **Besteht auch bei Rückschlägen die Willenskraft zur Zielverfolgung?**

Gibt es vom Topmanagement Rückendeckung – auch dann, wenn die Umsetzung des TM herausfordernd wird? Falls nicht: Führen Sie die Ergebnisprotokolle aus der Ziel-Erarbeitungsphase nochmals vor Augen, um ggf. das Commitment wiederherzustellen.

- ▶ **Ist die Organisation bereit zur Reflexion?**

Sind Führungskräfte und HR gewillt, sich mit den Stärken und Schwächen des TM auseinanderzusetzen?

- ▶ **Hat das Unternehmen die nötige Basis für das Talentmanagement?**

Stehen den TM-Zielen keine immanenten Grenzen entgegen, die sich z.B. aus der Branche oder der lokalen Ansiedlung der Organisation ergeben?



besitzen sollten, und die Begriffe Kompetenz, Leistung und Potenzial werden in der Organisation systematisch unterschieden. Die Schlüsselpositionen innerhalb eines Unternehmens sind klar identifiziert und umfassen nicht mehr nur die wichtigsten Führungspositionen, sondern alle strategisch bedeutenden Positionen. Es gibt auf dieser Stufe daher häufig unterschiedliche und gleichermaßen attraktive Laufbahnmodelle, die sowohl (zukünftige) Führungskräfte als auch Projektverantwortliche und Experten auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten.

Im HR-Sektor werden eigene Bereiche und Verantwortliche für TM definiert, vor allem jedoch wird die Verknüpfung von TM-Aktivitäten mit den klassischen HR-Prozessen sichergestellt. So werden alle *HR-Mitarbeiter* zu Beteiligten am TM. TM wird nicht mehr verstanden als „besondere Projekte und Maßnahmen für einzelne herausgehobene Mitarbeitergruppen“. Es wird Teil des täglichen HR-Geschäfts. Eine TM-Strategie besteht nicht nur für das Gesamtunternehmen, sondern auch für einzelne Bereiche und Abteilungen.

Daraus folgt: *Führungskräfte* werden vom punktuellen Unterstützer zu Personalstrategen. Sie begreifen die kontinuierliche und zukunftsorientierte Weiterentwicklung ihrer Teams als wesentlichen Teil der Gesamtstrategie für den eigenen Verantwortungsbereich. In vielen Organisationen erfolgt diese strategische Arbeit im Zusammenspiel von Führungskraft und HR. Das Ownership für das TM im eigenen Verantwortungsbereich liegt jedoch bei der Führungskraft. Diese nutzt zahlreiche formale und implementierte Prozesse wie Talentstrategie-Gespräche, Mitarbeitergespräche, Potenzialkonferenzen, Orientierungs- und Development Center und individuelle und übergreifende Förderangebote. Das systematische und transparent organisierte Vorgehen ermöglicht es allen *Mitarbeitenden*, von einem ausgewählten Teilnehmenden zu einem proaktiven Nutzenden vorhandener Möglichkeiten und Angebote zu werden und sich aktiv mit der eigenen Weiterentwicklung und verschiedenen möglichen Laufbahnperspektiven zu beschäftigen.

Stufe 4: Internalisiertes Talentmanagement. Im letzten Reifestadium des Talentmanagements umfasst der Talentbegriff die Kompetenzen und Potenziale aller Mitarbeitenden. Das zugrunde liegende Verständnis: Alle Mitarbeitenden ermöglichen und sichern einen nachhaltigen Unternehmenserfolg; jeder Einzelne leistet dazu seinen besonderen Beitrag. Das heißt: Jeder und jede Einzelne übernimmt Verantwortung dafür, die eige-



Mehr zum Thema

► Jan Foelsing: Reifegradmodell für die Personalentwicklung – Welche Farbe hat das Lernen?

www.managerseminare.de/MS245AR06

Um die digitale Transformation zu meistern, experimentieren Unternehmen zunehmend mit flachen Hierarchien, agilen Prozessen und vernetzter Zusammenarbeit. Was dabei oft vergessen wird: Zu einer reiferen Organisationskultur gehört immer auch die Entwicklung der Lernkultur. Der Artikel erklärt anhand eines Reifegradmodells für das Lernen in Organisationen, wie beides zusammengeht.

ne Weiterentwicklung unter Berücksichtigung persönlicher Wünsche und Ziele sowie unternehmerischer Bedarfe zu gestalten und voranzutreiben. Dabei kann er oder sie auf passende Unterstützungsangebote zurückgreifen, die darauf setzen, dass der Mitarbeitende seine Ziele definiert und seine Stärken sowie Lernfelder erkennt. So wird eigenverantwortliches Lernen gefördert. TM wird auf diese Weise zum Breitensport im Unternehmen. Dabei besitzt die Organisation ein gemeinsames Verständnis davon, was Talent ausmacht. Lernen und Weiterentwicklung sind in die Unternehmenskultur eingebettete und verankerte Elemente, was ermöglicht: Talentmanagement wird in der Organisation gelebt.

Internalisiertes TM geht mit flachen Hierarchien einher

Diese Stufe des Talentmanagements ist vor allem in sehr modernen Unternehmenskulturen anzutreffen, die Eigenverantwortung gegenüber hierarchischen Entscheidungen den Vorzug gibt, die Entwicklung und Rollenwechsel über den hierarchischem Aufstieg stellt – und in der flexible, bedarfsbezogene Entwicklung mehr zählt als starre Laufbahnsysteme. Systeme, Prozesse und Abläufe im TM können auf dieser Stufe etwas weniger eng definiert und vorgegeben werden, denn hier übernimmt die gelebte *Kultur* wichtige Führungsarbeit im Sinne eines Talentmanagements – und weniger eine auferlegte Struktur. TM findet statt, auch wenn die Prozesse nicht bis ins Kleinste durchdekliniert sind.

Führungskräfte werden zunehmend zu Wegbereitern und Katalysatoren mit einem Selbstverständnis als Coach und Personal-

Systematisches Talentmanagement bedeutet: Führungskräfte werden von punktuellen Ad-hoc-Unterstützern einzelner Mitarbeiter zu Personalstrategen, die permanent für die Weiterentwicklung ihres gesamten Teams Sorge tragen.

entwickler, die sich für die Weiterentwicklung der unterschiedlichen Talente ihrer Mitarbeitenden engagieren. Sie verbinden dies selbstverständlich mit ihrer Führungsaufgabe. *Mitarbeitende* werden von ihren Führungskräften dazu empowert, eine eigenverantwortliche Weiterentwicklung unter Berücksichtigung unternehmerischer Ziele zu vollziehen. Weder Führungskräfte noch HR entwickeln die Mitarbeiter. Mitarbeiter erhalten Anregung und Unterstützung darin, selbst ihre Talente zu erkennen, ihre Entwicklungsziele zu definieren und zu verfolgen. Damit Führungskräfte auf dieser Ebene als Katalysator agieren, haben sie zuvor selbst sehr stark von einem systematischen TM profitiert, das sie in einer Weiterentwicklung wesentlicher Kompetenzen gefördert hat, z.B. Feedback geben, Mitarbeitertypen und -motive erkennen und individuelle Stärken entwickeln etc. HR kann durch die gelebte Kultur Verantwortung abgeben und muss weniger stark auf die Einhaltung implementierter Strukturen achten. HR übernimmt eher die Rolle eines Business Angels, der in enger Zusammenarbeit mit dem Topmanagement und den Führungskräften über wichtige Investitionen ins TM entscheidet und zukunftsorientierte Anpassungen an den Angeboten für Mitarbeitende und Führungskräfte vornimmt.

Fünf Faktoren fördern die Talentmanagement-Kompetenz

Wenn das Unternehmen nicht ohnehin auf Stufe vier steht und TM also nicht sowieso aus der Unternehmenskultur heraus wie von selbst gelebt wird, ist die Frage umso wichtiger: Welches aktuelle Potenzial hat die Organisation zur Weiterentwicklung ihres Talentmanagements? Wo steht die Organisation, und was kann sie tun, um sich auf ein reiferes TM zuzubewegen – oder auch, um auf ihrem aktuell bestehenden Reifegrad spezielle TM-Ziele und -Maßnahmen tatsächlich mit Erfolg zu realisieren? Zu wissen, wo man heute steht, führt im nächsten Schritt dazu, sich zu fragen, wo man morgen stehen könnte – jedoch nicht zwangsläufig dazu, sich als Person oder auch als Unternehmen zielgerichtet, ausdauernd und bewusst dorthin weiterzuentwickeln. Dies ist eine Frage des Potenzials einer Person oder Organisation. Potenzial ist die Realisierungswahrscheinlichkeit, dass sich Kompetenzen von Individuen oder Organisationen auch tatsächlich ausbilden. Zur Ausbildung neuer TM-Kompetenzen braucht

es – genau wie für die Kompetenzausbildung von Menschen – Potenzialfaktoren. Für die Ausbildung von TM-Kompetenzen im Unternehmen sind fünf Potenzialfaktoren des Unternehmens entscheidend. Je nachdem, wie stark sie vorliegen, kann eine reifere Stufe des Talentmanagements oder können einzelne TM-Ziele erreicht werden.

Potenzialfaktor „Kulturelle Orientierung“: Eine zentrale Frage ist: *Wofür* braucht es Potenzial? Auf *individueller Ebene* kann z.B. die Frage sein, ob Mitarbeiterin A Potenzial für eine internationale Vertriebstätigkeit hat oder ob Mitarbeiter B Potenzial für die Übernahme einer Führungsfunktion im Produktionsumfeld besitzt. Hierzu betrachtet man neben wichtigen Qualifikationen auch die Persönlichkeit, um unter Berücksichtigung einer individuellen Richtung und Orientierung von Mitarbeiterin A und Mitarbeiter B bestmögliche Job-Fits zu realisieren. Auf *organisationaler Ebene* gilt es, die Persönlichkeit eines Unternehmens zu betrachten, sprich: die Unternehmenskultur anzuschauen. Denn so wenig, wie ein Mitarbeiter Potenziale für alle erdenklichen Karriereziele hat, so wenig hat ein Unternehmen Potenzial für alle erdenklichen TM-Ziele. So kann z.B. das Unternehmen A hohes Potenzial zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen haben, während das Unternehmen B über hohes Potenzial zur Rekrutierung von innovativen Querdenkern verfügt.

Potenzial hat man nicht per se, sondern immer *für* etwas. Ist eine Unternehmenskultur z.B. eher beziehungsorientiert, so stehen das Team, das Miteinander und die gegenseitige Unterstützung und Gleichbehandlung im Vordergrund. In dieser Kultur hat TM im Verständnis des Breitensports ein hohes Potenzial. Ist die Kultur eher autonomieorientiert, stehen individuelle Leistung und Exzellenz im Vordergrund, und es existiert ein hohes Potenzial für ein TM in Form von Spitzensport. TM entfaltet in einer solchen Kultur dann seine beste Wirkung, wenn es auf die Bindung von Leistungsträgern fokussiert und auf die Förderung von Potenzialträgern für verantwortungsvolle Positionen gerichtet ist. Kurzum: Die kulturelle Orientierung des Unternehmens bestimmt das Potenzial für bestimmte Formen und Ziele von TM.

Talentmanagement braucht den starken Willen der Führungskräfte

Potenzialfaktor „Motivation der Entscheider“: An einer *generellen Motivation* oder

Leidensdruck, das TM in einer Organisation zu verändern und weiterzuentwickeln, mangelt es derzeit nicht. Die volatilen Märkte verlangen, dass Unternehmen sich ständig anpassen, doch hierzu fehlt es an Fachkräften, und als umso dringlicher wird daher die Talententwicklung empfunden. Die Frage aber ist: Ist bei allen zentralen Entscheidern und Stakeholdern auch die *individuelle Motivation* in Bezug auf die im Einzelnen definierten Ziele groß genug? Existiert in der Organisation hundertprozentiges Commitment in Bezug auf die festgelegten TM-Ziele? Und: Ist der Wille stark genug, diese Ziele auch bei Widerständen, Hindernissen und in herausfordernden Situationen konsequent zu verfolgen?

Potenzialfaktor „Willenskraft zur Kulturveränderung“: Häufig scheitert eine Weiterentwicklung des Talentmanagements an der Bereitschaft einer Organisation, sich wenn nötig, auch ein Stück weit entgegen der eigenen kulturellen Orientierung zu verhalten. Potenzialentfaltung innerhalb einer Organisation bedeutet auch ein Stück Kulturveränderung: Äußerlich wird mit ambitionierten Talentzielen und -maßnahmen etwas Neues gewagt – innerlich muss die Organisation mitziehen und den Boden dafür bereiten. Dass eine Organisation ad hoc von Talentmanagementstufe eins auf Stufe vier springt, ist unwahrscheinlich. Aber eine stückweise Weiterentwicklung ist möglich, erfordert jedoch die innere Anpassung der Entscheider. Selbst wenn es nicht darum geht, eine weitere Stufe des Talentmanagements zu erklimmen, verlangt TM oft den Willen zur Kulturveränderung, denn mit seinen Zielen setzt es häufig inhaltlich neue kulturelle Maßstäbe.

Ein Beispiel: Eine Organisation hat das kulturelle TM-Ziel definiert, die Mobilität im Unternehmen zu fördern. Bestimmte Positionen sollen daher nur noch mit Kandidaten besetzt werden, die zuvor einen internationalen Schritt gemacht haben. Im Vertrieb muss nun kurzfristig eine freigewordene Schlüsselposition nachbesetzt werden. Hierzu lässt sich auf einen bestehenden Talent-Pool mit internationalen Kandidaten zurückgreifen. Wenn sich nun die Entscheider über den Pool und die Mobilitätsregel hinwegsetzen und die Position pragmatisch am „Pool vorbei“ mit einer ihrer Meinung nach geeigneten, aber nicht international erfahrenen Mitarbeiterin besetzen, zeigt sich: Die Organisation hat noch nicht die notwendige Willenskraft, ihre eigenen kulturellen Vorgaben umzusetzen. An feh-

lender Willenskraft der Entscheider können die ausgefeiltesten, durchdachtsten und mit viel Engagement und Leidenschaft implementierte TM-Systeme und -Tools scheitern.

Potenzialfaktor „Reflexionsvermögen“: Ein vierter Faktor zur Weiterentwicklung von Individuen und – in Analogie – auch von Organisationen ist die Fähigkeit zur differenzierten Reflexion. Nur wer weiß, was er kann und wo er besser werden will, findet die richtigen Ansatzpunkte und Stellhebel, um an sich zu arbeiten. Darüber hinaus ist nur auf Basis von Reflexion überhaupt möglich, sich nötigenfalls auch einmal bewusst gegen eine tief verankerte Orientierung zu stellen und gezielt anders zu handeln, als es der individuell-persönlichen Praxis entspricht oder als es in der Organisation kulturell bislang üblich war.

Potenzialfaktor „Talentbasis“: Ein das Potenzial fördernder oder limitierender Faktor ist bei Individuen am Ende immer die konstitutionelle, physische und genetisch bedingte Talentbasis. Mit einem zarten, schlanken Körperbau kann eine Frau Ballett-Tänzerin werden, doch besitzt sie nicht das physische Talent, als Sumo-Ringerin erfolgreich zu sein. Übersetzt in den Unternehmenskontext: In Bezug auf das Ziel, selbstbewusste, gestaltungsfreudige Millennials zu rekrutieren, verfügt ein internationaler Versicherungskonzern wohl über weniger Talent als ein digitales Startup-Unternehmen. Dies gilt es zu akzeptieren. Die eigenen Limits kann ein Unternehmen dehnen, aber ganz kommt es an ihnen nicht vorbei.

Darum geht's: Step by Step das Talent zum Talentmanagement erhöhen

Die Frage, ob und inwieweit eine Organisation in der Lage ist, auf Grundlage des Modells der Reifegrade das eigene TM erfolgreich weiterzuentwickeln, hängt von allen Potenzialfaktoren gleichermaßen ab. Das heißt: An jedem einzelnen der Faktoren kann das TM scheitern, wenn dieser Faktor nicht vorhanden ist.

Doch: Je geringer der Sprung ist, den eine Organisation mit der Weiterentwicklung seines Talentmanagements machen möchte, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Organisation in allen Faktoren das Potenzial aufbringt, den geplanten Schritt zu gehen. Danach kommt der nächste Schritt. Step by Step lässt sich so das Talent zum Talentmanagement erhöhen.

Anja Beenen, Maximiliane vom Stein

Foto: Profil M



Die Autorinnen: **Anja Beenen** begleitet als Geschäftsführerin von Profil M deutsche und internationale Unternehmen in Leadership-Development-Projekten. Ihr Fokus: Konzeption und Einführung von Talentmanagement-Systemen, -Prozessen und -Tools. Kontakt: www.profil-m.de

Foto: Profil M



Maximiliane vom Stein ist Wirtschaftspsychologin und Trainerin. Als Senior-Beraterin bei Profil M ist sie fokussiert auf die Themen Leadership Diagnostics und Leadership Development. Kontakt: www.profil-m.de



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **9 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- 12 x jährlich **Training aktuell**
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von **Training aktuell**
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition **Training aktuell** und **Trainingskonzepten**.
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von www.trainerkoffer.de.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro