



## Mittlere Reife

Dass Talente am Anfang ihrer Laufbahn unreif daherkommen, ist ihnen zu verzeihen. Kritisch wird es, wenn das Talent Management selbst unreif ist. Eine aktuelle Studie hat den Reifegrad des Talent Managements in Großunternehmen geprüft: Häufig ist Luft nach oben.

**T**alent Management – dieser schillernde Trendbegriff ist zunehmend in aller Munde. Dabei belegt eine aktuelle Studie (siehe „Mehr zum Thema“), dass in der Praxis zwei Interpretationen unterschieden werden müssen: Gut die Hälfte der befragten Personalexperten tendiert zu einer holistischen Verwendung des Begriffs, die auch die Gewinnung externer Talente (Employer Branding, Performance Management) umfasst. Etwa die andere Hälfte plädiert für eine enger gefasste Verwendung und stellt dabei allein die Erkennung, Verwaltung und Entwicklung interner Talente (High Potentials) in den Mittelpunkt. Ebenso ist strittig, ob der Begriff als „Breitensport“

(„Jeder Mitarbeiter hat Begabungen, die es zu fördern gilt!“) oder als „Spitzensport“ („Gezielte Förderung einiger weniger herausragender Talente im Unternehmen“) verstanden werden soll.

Deshalb sei den folgenden Überlegungen zum „Talent Management Profiler“ ein Modell als Arbeitsgrundlage vorangestellt (siehe Abbildung): In unserer Interpretation ist die Personalstrategie (abgeleitet aus der Unternehmensstrategie) Ausgangspunkt des Talent Managements, und auch die jeweilige Unternehmenskultur spielt eine tragende Rolle. Erst auf dieser Basis folgen die Einzelbestandteile des operativen Talent Managements, sprich: die relevanten Personalmanage-

ment-Prozesse von der Personalgewinnung bis hin zur Talententwicklung.

### Entwicklung des Talent Profilers

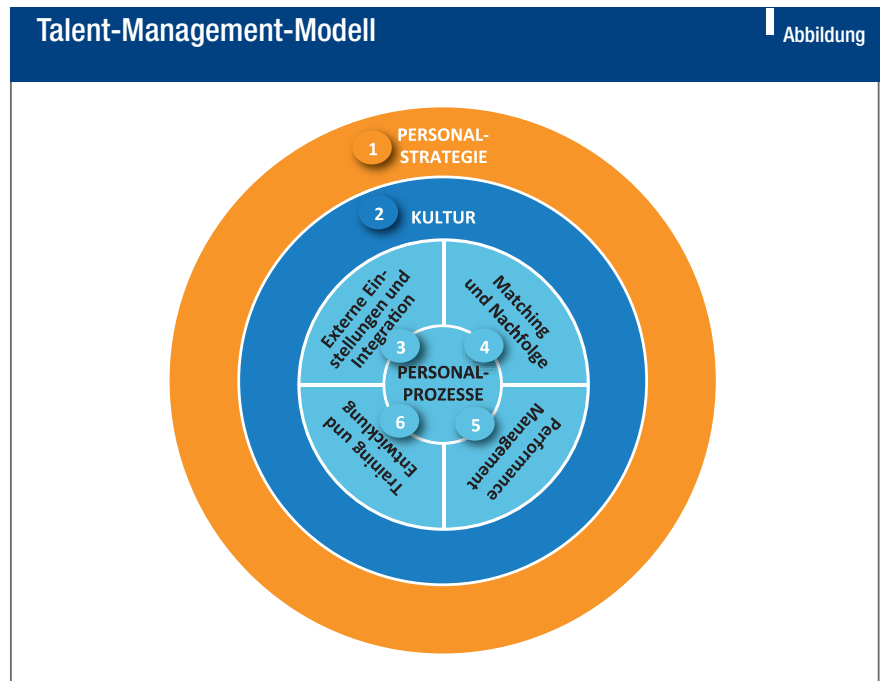
Aufbauend auf dem in der Abbildung skizzierten Modell wurde zunächst ein idealtypischer Status des Talent Managements in (Groß-)Unternehmen beschrieben, der aber in der Praxis nur selten anzutreffen sein dürfte. Unterhalb dieses Optimums wurden suboptimale Reifegradausprägungen für jedes Einzelelement auf einer vierstufigen Skala (0, 33, 66 und 100 Prozent) definiert und in einen Online-Fragebogen übertragen. Zielgruppe der Untersuchung waren Personalexperten aus DAX-Unternehmen und

weiteren Großorganisationen, die zwischen dem 25. April und dem 9. Mai 2013 kontaktiert wurden. Von insgesamt 42 persönlich versendeten Fragebögen konnten 15 vollständig ausgewertet werden, was einer Rücklaufquote von 38 Prozent entspricht. Der vollständige Fragebogen einschließlich der Operationalisierung kann unter [www.returnonmeaning.com](http://www.returnonmeaning.com) eingesehen und heruntergeladen werden.

### Ergebnisse des Talent Profilers

Ein zentrales Ergebnis des Talent Profilers vorweg: Die HR-Praxis wird auch weiterhin durch ein eher operativ und weniger strategisch ausgerichtetes Vorgehen dominiert. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Resultaten anderer Erhebungen. Trotzdem: Immerhin haben gut zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen eine Personalstrategie mit entsprechenden Erfolgsparametern („KPIs“) definiert und halten diese mindestens halbjährlich nach. Ebenfalls bemerkenswert: In fast allen befragten Unternehmen stellen Personalthemen für das Topmanagement eine ausgewiesene Priorität dar – zumindest auf dem Papier. Alle befragten Unternehmen haben das idealtypische Führungsverhalten ausdefiniert. Allerdings verfügen nur 40 Prozent der Unternehmen über ein integriertes Modell, das Führungskräfte und Mitarbeiter auch tatsächlich kennen und beherzigen. In vier von fünf Unternehmen ist die Vorbildfunktion der Geschäftsführung im Hinblick auf erwünschtes Verhalten der Mitarbeiter ausbaufähig. Und nur eine Minderheit von etwa zehn Prozent der Unternehmen plant die Bedarfe für Führungskräfte über drei Jahre in Anlehnung an die Geschäftsstrategie.

60 Prozent der Unternehmen geben an, dass in ihrer Organisation Motivation, Engagement und Zufriedenheit relativ hoch sind; in einem Viertel der Unternehmen empfinden die Mitarbeiter ihre Arbeit zusätzlich als ausdrücklich sinnstiftend. Mittlerweile werden vielerorts zahlreiche „Diversity & Inclusion“-Initiativen beobachtet, deren Umsetzungsgrad



Quelle: Hochschule Fresenius/Return on Meaning

jedoch oftmals noch verbesserungswürdig ist. In Sachen Kommunikation setzt die Hälfte der Unternehmen inzwischen sowohl auf formelle als auch auf informelle Netzwerke zur Vernetzung des mittleren Managements, deren Nutzung aber stark variiert.

### HR wird kritisch betrachtet

Für HR bergen die Umfrageergebnisse keine guten Nachrichten: In keinem an der Studie teilnehmenden Unternehmen wurde die Personalfunktion rundherum positiv bewertet. Über die Hälfte der Befragten erkennen einen Verbesserungsbedarf hinsichtlich der strategischen HR-Kompetenzen. Zu selten wird HR vom Management für strategische Fragen konsultiert, und selbst Personalleiter wenden über die Hälfte ihrer Zeit für operative Aufgaben auf. In Bezug auf die Herausforderung, neue Mitarbeiter und Talente für das Unternehmen zu gewinnen, zeigt sich ein zweigeteiltes Bild: Auf der einen Seite gibt mehr als ein Viertel der hier untersuchten Unternehmen an, kaum nennenswerte Probleme beim Recruiting zu haben. Die meisten Unternehmen sind bezogen auf ihr Arbeitgebermarketing recht zufriede-

den und nur 40 Prozent artikulieren deutliches Verbesserungspotenzial beim Rekrutierungs- und Auswahlprozess. Dennoch sind nur knapp 15 Prozent der Befragten mit der Eingliederung externer Fach- und Führungskräfte nach Vertragsunterzeichnung zufrieden. Vielmehr klagen viele Befragte über die typischen Abgänge erfahrener Führungskräfte („Senior Hires“) nach zwei bis drei Jahren. Analog dazu artikulieren 40 Prozent der Unternehmen deutliches Verbesserungspotenzial beim Onboarding. Beim Thema „Nachfolgeplanung“ wurden in den befragten Großunternehmen viele Standardprozesse und damit hohe „Reifegrade“ erwartet. Dennoch wurden in „nur“ circa drei Viertel der Unternehmen Rotationen in andere Abteilungen als ein integraler Bestandteil für die Karriereentwicklung angegeben – obwohl doch gerade dieser Aspekt den Großkonzern als Arbeitsplatz attraktiv macht. Positiv: Das klassische „Entwicklungsgespräch“ zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zu den nächsten möglichen Karriereschritten findet in so gut wie allen Unternehmen statt. Gleichzeitig besteht an diesem Punkt weiterhin deut-

licher Informationsbedarf für Mitarbeiter, welche Karriereschritte überhaupt in Frage kommen. Nur in einem der befragten Unternehmen war dies für alle Mitarbeiter klar. In drei Viertel der hier kontaktierten Organisationen wurden mittlerweile unterschiedliche Karrierepfade definiert, in der Regel anhand der Unterscheidung in Fach- und Führungslaufbahn. Dabei wird in knapp zwei Drittel der Fälle die Führungslaufbahn in der Praxis als höherwertig angesehen.

### Zielvereinbarungen werden geschätzt

In fast allen befragten Unternehmen werden Zielvereinbarungs- und Bewertungsprozesse von den Führungskräften geschätzt und ernst genommen. Alle Unternehmen führen mindestens einmal im Jahr eine systematische Mitarbeiterbewertung durch, in der Regel verknüpft mit der Bonusermittlung. Mittlerweile flächendeckend haben dabei in den Unternehmen sogenannte „Personal-Komitees“ zur Leistungskalibrierung Einzug gehalten. Bei mehr als 70 Prozent der Unternehmen werden die Leistung und das Potenzial der Mitarbeiter in einem gemeinsamen Prozess und nicht getrennt voneinander diskutiert. Zwei Drittel der Unternehmen führen ein mindestens jährliches Mitarbeiter-Feedback zu den Führungskräften („Bottom-up“) durch. Doch nur die Hälfte der Unternehmen sieht diesen Prozess als wichtig an und nimmt an, dass Teilnehmer tatsächlich ehrlich antworten.

Bei den Themen „Training und Entwicklung“ zeigt sich ein deutliches Delta zwischen Wunsch und Wirklichkeit: In allen Unternehmen gibt es zwar individuelle Entwicklungspläne; bei einem Fünftel der Unternehmen gelten sie allerdings nur für die Führungskräfte und werden lange nicht immer systematisch befolgt. Ebenso haben alle Unternehmen Ziele für

Schulungen und Entwicklungsmaßnahmen definiert. Doch ebenfalls in nur 20 Prozent der Unternehmen werden diese Ziele aus der Geschäftsstrategie abgeleitet, messbar gemacht und nachgehalten. Knapp drei Viertel der Unternehmen messen ausschließlich die Teilnehmerzufriedenheit mit Qualifizierungsmaßnahmen („Kirkpatrick Level 1“); nur bei einer Minderheit wird der Lernerfolg auch im Zeitverlauf gemessen und kalibriert durch Eindrücke der jeweiligen Vorgesetzten. Der Anteil unternehmensintern entwickelter Schulungen im Vergleich mit Standardmaßnahmen hält sich mit jeweils 50 Prozent die Waage. Der Anteil von Fortbildungsmaßnahmen, bei denen die eigenen Führungskräfte maßgeblich als „interne Trainer“ aktiv sind, variiert zwischen fünf Prozent und 70 Prozent und liegt im Mittel bei ca. 19 Prozent.

### Implikationen aus dem Talent Profiler

**Soll und Ist divergieren deutlich:** Insgesamt variiert der „Reifegrad“ des Talent Managements zwischen einzelnen Unternehmen sowie auch zwischen einzelnen Teilprozessen sehr stark. Das Thema ist zwar eindeutig als konzeptionelle Herausforderung in den befragten Großunternehmen angekommen – allerdings bleibt die Umsetzung der angestrebten Prozesse an vielen Stellen noch deutlich hinter dem Zielzustand zurück.

**Performance Management dominiert:** Das Performance Management wird als der wichtigste Bereich des Talent Managements wahrgenommen. „Leistung“ und „Bonus“ bleiben dabei eng verknüpft, der variable Anteil der Vergütung liegt im Schnitt bei stattlichen 28 Prozent des Gesamteinkommens. Das birgt die Möglichkeit, das bereits im Unternehmen etablierte Performance Management (und die damit verbundene Zielvereinbarungsprozedur) als „Zugpferd“ für weitere TM-Prozesse – so etwa die Potenzialbeurteilung und Entwicklungsplanung bis hin zur strategischen Personalentwicklung – zu nutzen und diese relativ widerstandsfähig zu implementieren.

**Kultur in den Mittelpunkt:** Dem übergeordneten Thema „Unternehmenskultur“ wird von den Studienteilnehmern eine hohe Bedeutung zugewiesen; der Reifegrad in der Praxis wird jedoch als relativ niedrig eingeschätzt. HR und Management sind gut beraten, dieses Metathema gezielt in den Mittelpunkt zu stellen und so die Verankerung der Personalstrategie in der allgemeinen Unternehmensstrategie voranzutreiben.

**Personalentscheidungen hinterfragen:** Das Thema Recruiting wird als relativ ausgereift wahrgenommen. Doch hier dürfte es an der Zeit sein, den Blick weniger auf die fortgesetzte Prozessoptimierung zu richten, etwa bezüglich der Unternehmenswebseite oder des Bewerbungsworkflows. Vielmehr sollte stärker die tatsächliche Qualität der Einstellungen – und dementsprechend auch der Eignungsdiagnostik – hinterfragt werden. Bei den eigentlichen Weichenstellungen für das Unternehmensgeschick, den konkreten internen und externen Personalentscheidungen, wird die Expertise der Personaler oft noch viel zu wenig berücksichtigt. Dabei liegt an dieser Stelle ein echtes Wesensmerkmal funktionierender Talent Managements.

**Onboarding verbessern:** Vielerorts besteht offenkundiger Handlungsbedarf hinsichtlich eines verbesserten Onboardings neu angeworbener Führungskräfte. Die unmittelbaren und mittelbaren Kosten für das Scheitern von „Senior Hires“ lasten enorm auf der gesamten Organisation, verbunden mit der großen zeitlichen Trägheit bei der Besetzung unfreiwilliger Vakanzen in der Führungsstruktur.

#### Autoren

**Prof. Dr. Klaus P. Stulle,**  
Professor für Wirtschaftspsychologie, Hochschule Fresenius, Köln, [Stulle@hs-fresenius.de](mailto:Stulle@hs-fresenius.de)

**Joana Wensing, Dr. Svea Steinweg,**  
**Nils Cornelissen, Claudia Braun,**  
Return on Meaning, Berlin,  
[info@returnonmeaning.de](mailto:info@returnonmeaning.de)

#### Mehr zum Thema

**Stulle, K./Steinweg, S./Cornelissen, N.:**  
Weniger Technik, mehr Integration.  
Personalwirtschaft extra 06/2013, Seiten 18-20