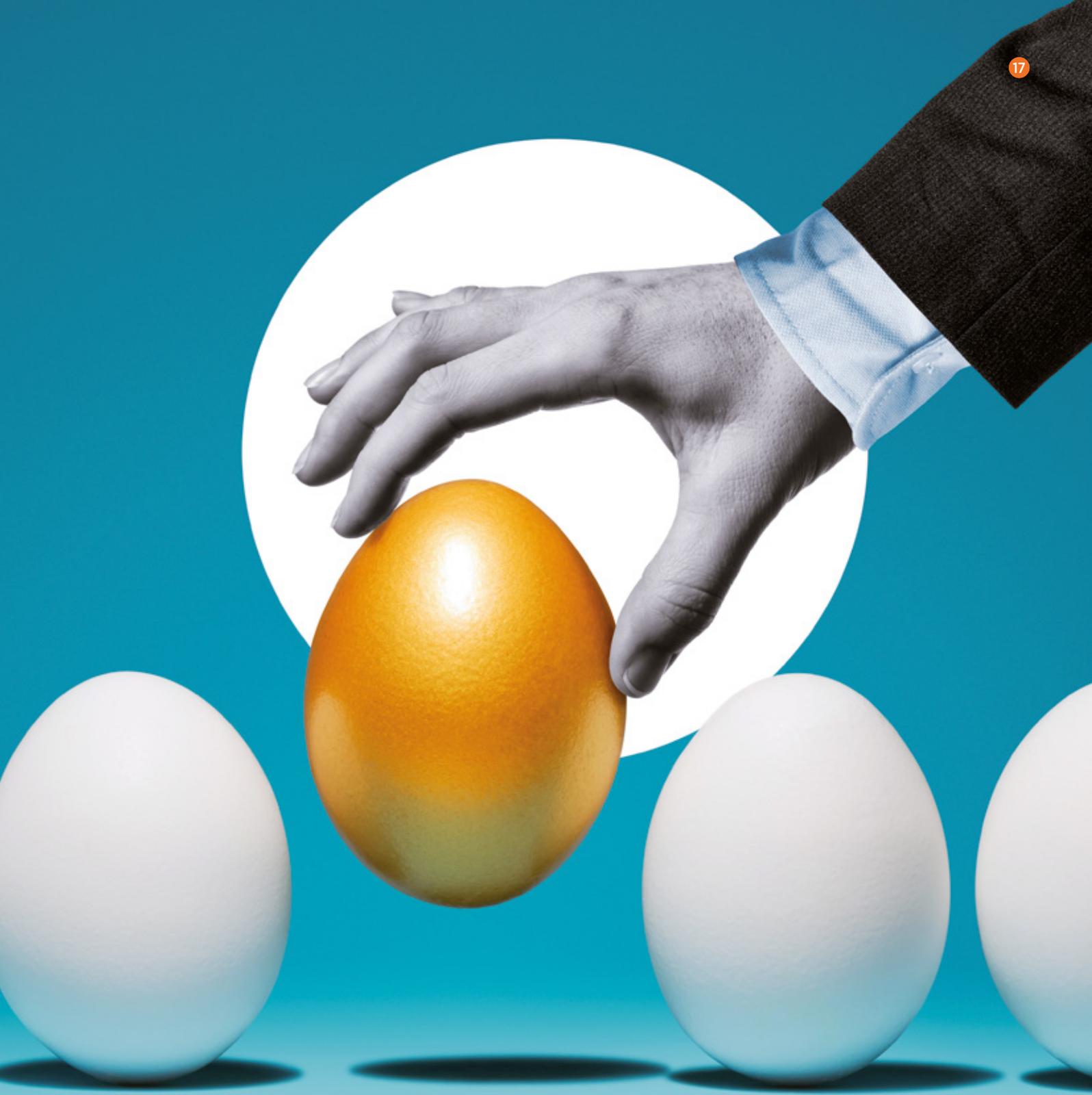




# Das Gute liegt so nah

## Vorteile der internen Talententwicklung



Immer wieder beklagen Unternehmen die Arbeitsmarktsituation in Deutschland. Sie haben zwei Möglichkeiten, zu reagieren: entweder mit ausgefeilten Methoden der Personalgewinnung von extern oder indem sie talentierte Mitarbeitende im eigenen Haus identifizieren und systematisch entwickeln. In der Praxis wird jedoch meist zu wenig auf jene geachtet, die bereits im Unternehmen tätig sind.

TEXT



**Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch**  
Professorin insbesondere für Personalwirtschaft und Organisation am Fachbereich DCSM, Studiengang Media Management, Hochschule RheinMain, Wiesbaden  
[silke.wickel-kirsch@hs-rm.de](mailto:silke.wickel-kirsch@hs-rm.de)

Zum Gestaltungsrahmen eines funktionierenden Talentmanagements gehören die Themen Unternehmenskultur, Führungsverständnis, Organisationsentwicklung und Technologieeinsatz. Erst die richtige Kombination sorgt für den maximalen Effekt.

**M**itarbeitende von außen zu beschaffen, ist aktuell schwierig – und normalerweise teurer als interne Beförderungen, da diese innerhalb des Gehaltsgefüges stattfinden und keine Risikoprämie für den Arbeitsplatzwechsel gezahlt werden muss. Außerdem besteht ein Vorteil interner Beförderungen darin, dass Mitarbeitende in unterschiedlichen Kontexten erlebt wurden, ihre Stärken zeigen konnten und eine Vielzahl von Verhaltensbeobachtungen vorliegt, auf die zurückgegriffen werden kann. Was können oder müssen Arbeitgeber also verstärkt tun, wenn sie diese Talente oder Potenzialträger\*innen nutzen wollen? Und welche Rahmenbedingungen sind für ein Talentmanagement zu setzen, damit es erfolgreich sein kann?

Der Begriff „Talentmanagement“ kann in zwei Varianten verwendet werden. Einmal sind mit Talenten (auch als Goldfische bezeichnet) kritische Zielgruppen und damit eher kleine Gruppen von Expert\*innen und Führungskräften gemeint, die eine besondere Begabung haben oder eben Potenzial aufweisen. Insofern handelt es sich bei Talentmanagement in diesem Sinne um einen elitären Ansatz. Aber unter Talenten können auch alle Mitarbeitenden verstanden werden. Dann meint der Talentbegriff, dass jeder Mitarbeitende ein Talent hat, das das Unternehmen nur entdecken und nutzen muss, indem die passende Stelle gefunden wird.

Hier soll Talentmanagement als Talent im Sinne eines intern ausgerichteten elitären Ansatzes verstanden werden, das heißt, es geht um Identifikation, Einsatz und Entwicklung der Goldfische, die bereits im Unternehmen sind. So definiertes Talent-

management ähnelt unternehmerischen Bemühungen, eine Kundenfokussierung umzusetzen. Das einzelne Talent oder auch der ganze Talentpool steht im Fokus der Aktivitäten. Beim Aufbau von Talentpools oder Goldfischteichen besteht das Risiko, dass überzogene Karriereerwartungen geweckt werden. Der Rest der Belegschaft gewinnt möglicherweise den Eindruck einer elitären Clique, und wenn die Karriereoptionen sich nicht erfüllen, gibt es wenig Chancen auf eine gesichtswahrende Exit-Option.

Ein funktionierendes Talentmanagement setzt eine Reihe wichtiger Rahmenbedingungen voraus. Zu diesem Gestaltungsrahmen gehören Themen wie Unternehmenskultur, Führungsverständnis, die Organisation mit ihren Strukturen selbst, aber auch Technologieeinsatz (Abb. 1). Talentmanagement umfasst folglich viele Maßnahmen, die richtig kombiniert werden müssen, um den maximalen Effekt zu erzielen.

### Talente frühzeitig erkennen

Zur Ermittlung der internen Talente empfiehlt sich eine regelmäßige und strukturierte Potenzialanalyse, zum Beispiel in Form von strukturierten Interviews durch ein Führungskräfte-Team. Dies ist das A und O des Talentmanagements. Als Potenzial sollen die vorhandenen, aber noch nicht eingesetzten oder noch nicht erkannten oder die auf der derzeitigen Stelle nicht einsetzbaren Fähigkeiten verstanden werden. Potenzial wird also immer auf eine Zielposition bezogen. Hierbei handelt es sich sowohl um Führungspositionen als auch um Fachpositionen.

Ein eindeutig definiertes Verfahren, das allen Mitarbeitenden im Unternehmen bekannt ist und das objektive Maßstäbe anlegt, trägt zur Akzeptanz bei. Neben den strukturierten Interviews bieten sich sogenannte Aufstiegs-Assessment-Center oder Testverfahren an. Alle Verfahren, die der Rekrutierung von Mitarbeitenden dienen, können auch für die interne Potenzialanalyse genutzt werden. Im Rahmen von Potenzialanalysen lassen sich auch Verhaltensmöglichkeiten identifizieren, die bisher auf den Positionen (noch) nicht gezeigt wurden, die aber für den Erfolg des Unternehmens wesentlich sein können.

Einmal im Jahr müssen in der Folge der Potenzialanalysen in einem häufig als „Talent Review“ bezeichneten Vorgehen hausintern die potenziellen Talente evaluiert und in sogenannten Portfoliokonferenzen diskutiert werden. Danach müssen für die Talente, deren Potenzial offenkundig ist, Entwicklungspfade, Entwicklungspläne und Maßnahmen, häufig in Form von Schulungen, festgelegt werden.

Zur Identifikation der potenziellen Talente sollen alle Führungskräfte beitragen. Allerdings reicht es typischerweise nicht aus, dass das Thema Talentmanagement kommunikativ hochgehoben wird und als Führungsaufgabe gilt. Die Organisation muss die Frage beantworten, warum es für Führungskräfte sinnvoll ist, Talente zu erkennen und zu fördern, beziehungsweise was die einzelne Führungskraft davon hat – zum Beispiel nach dem Motto „Wer Nachfolger hat, kann selbst Karriere machen“. Führungskräfte haben ein Vorschlagsrecht und eine Vorschlagspflicht, das heißt, sie müssen ihre potenziellen Talente der Personalabteilung melden.

## Rahmenbedingungen des Talentmanagements

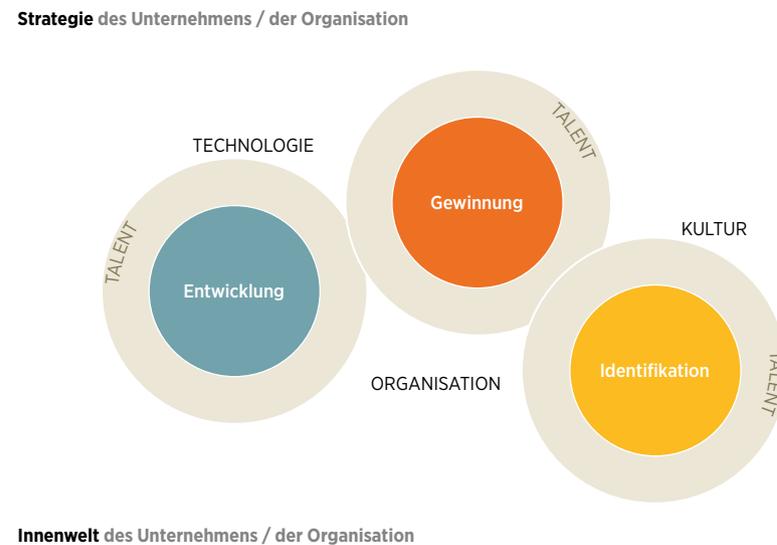


Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung

## Modell einer Talent Scorecard

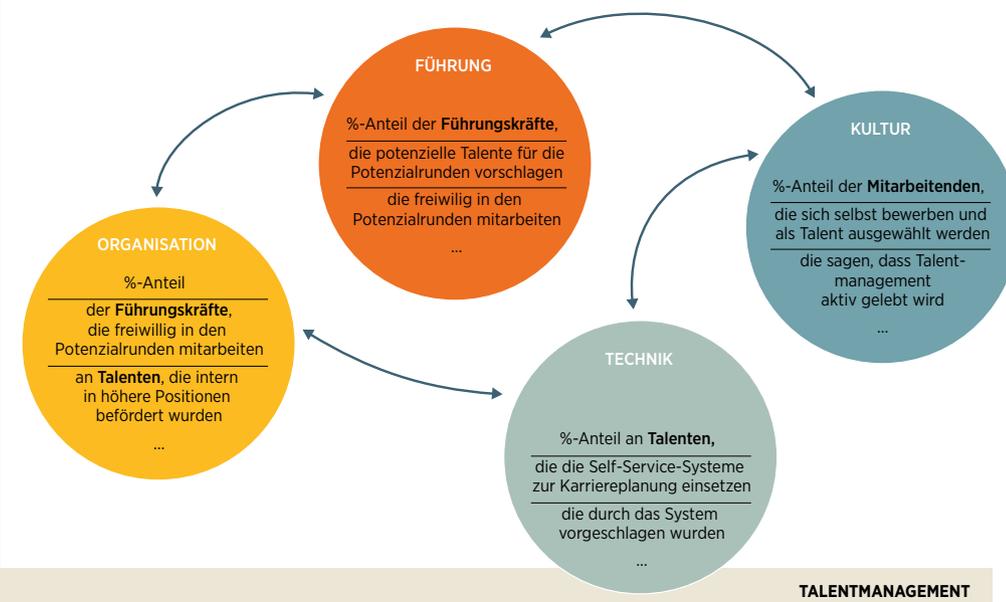


Abb. 2 | Quelle: eigene Darstellung

Ein Weg, Talente zu entwickeln, ist das Zuweisen von anspruchsvollen Aufgaben. Ebenso bieten sich Auslandseinsätze an. Programme für den Führungsnachwuchs sind eine weitere Option.

Führungskräfte sind die Schlüsselfiguren im Talentmanagement. Sie geben die entscheidenden Hinweise, welche Personen besonders gefördert werden sollen.

Hat ein Unternehmen die Sorge, dass die besten Mitarbeitenden nicht gemeldet werden, weil man sie nicht „hergeben“ will, oder dass die schlechten „weggelobt“ werden, sollte die Möglichkeit der Eigenmeldung eingeführt werden: Mitarbeitende, die sich für Talente halten, können sich selbst bei der Personalabteilung zur Potenzialanalyse vorschlagen. Dieses Verfahren offenbart erfahrungsgemäß zusätzliche Talente, die unentdeckt geblieben wären, wenn nur die Vorgesetzten Vorschlagsrecht haben. Gerade Eigenmeldungen können die eventuell dünne Personaldecke des Unternehmens stärken.

### Strukturierte Entwicklung

An die Identifizierung der Talente muss sich eine strukturierte Entwicklung anschließen. In welcher Form diese stattfindet, entscheidet jede Organisation selbst. Als erfolgreich haben sich Instrumente wie das Zuweisen von anspruchsvollen Aufgaben (häufig in Projektform), Führungskräftenachwuchsprogramme oder Auslandseinsätze (wobei gerade Auslandseinsätze bei der Generation Z wenig beliebt sind) erwiesen (Kochhan / Wickel-Kirsch 2022). Ebenso kommen die Entsendung zu und Bezahlung von Masterprogrammen oder eigene, im Unternehmen kreierte Ausbildungsprogramme (oft mehrjährig) infrage, wenn sehr spezifische Qualifikationen benötigt werden.

Bei den hausinternen Weiterbildungsprogrammen empfiehlt sich eine Kombination aus kollektiven Elementen, die alle Talente durchlaufen müssen, und individuellen Elementen nur für einzelne Talente. Die Auswahl der Elemente muss zumindest teilweise auf die Kandidaten zugeschnitten

werden. Entscheidend für die konkrete Stellenbesetzung ist die Passung, und zwar die Passung zwischen den Erwartungen, die durch die Rolle beziehungsweise die Stelle definiert sind, und den Verhaltensweisen beziehungsweise Motivationen der Talente. Alle Programme nützen nichts, wenn hier keine Übereinstimmung gefunden wird.

Die Funktion Talentmanagement oder auch Personalentwicklung (je nachdem, wie die Benennung im Unternehmen ist) berät die Goldfische, welches Vorgehen im individuellen Fall angezeigt ist. Als Ergebnis sollte ein Entwicklungsplan erstellt werden. Hierbei ist ein integrativer Ansatz wichtig, das heißt, das Talent muss in die geplante Entwicklung eingebunden werden. Ein Entwicklungsplan ist aus Sicht der Talente wichtig, weil er ihnen den Weg ihrer zukünftigen Laufbahn aufzeigt und zugleich dokumentiert, dass das Unternehmen sie wertschätzt. Nicht zu vernachlässigen ist die Bindungswirkung: Talente mit Entwicklungsplan kündigen seltener als solche ohne.

### Die Personalabteilung koordiniert

Damit Talentmanagement funktioniert, müssen die Verantwortlichkeiten klar sein. Ohne Führungskräfte geht es nicht. Sie sind für die Umsetzung des Themas verantwortlich, müssen aber auch in die Suche der Talente zwingend eingebunden werden. Das setzt Schulungen zum Thema Talentmanagement voraus. Der Personalabteilung kommt hier eine koordinierende und strukturierende Rolle zu. Sie muss zusätzlich einen strukturierten Prozess mit Terminen, Verfahren und Gesprächen institutionalisieren und immer wieder die Bedeutung des Themas unterstreichen.

Eine weitere Aufgabe der Personalabteilung kann darin liegen, Freiräume für die Mitarbeitenden zu schaffen, zum Beispiel in Form von Eigenmeldung für Projekte oder befristete Entsendungen (nicht nur ins Ausland). Gut ist auch die Möglichkeit, an eigenen Projekten zu arbeiten, wobei dies ein Kulturelement darstellt und kulturell verankert werden muss. So entstehen Beobachtungsmöglichkeiten, die der Potenzialerkennung dienen. Ein weiterer Ansatz könnte sein, dass die Organisation „Probleme bereitstellt“, zu deren Lösung sie die Mitarbeitenden einlädt. Auf diese Weise probieren Beschäftigte neue Verhaltensweisen aus, wodurch wiederum Talente entdeckt werden können, die durch das Raster der klassischen Potenzialanalyse fallen.

### Eine Frage der Kultur

Erfolgreiches Talentmanagement setzt eine entsprechende Unternehmenskultur voraus. Das Thema muss insgesamt einen hohen Stellenwert haben. Bestimmte Regeln oder Kommunikationswege können Teil der Kultur werden und in die DNA des Unternehmens übergehen. Zur Kultur gehört die Führungskultur. Führungskräfte sind entscheidende Akteure eines Talentmanagements. Ohne sie bleibt Talentmanagement ein theoretisches Konstrukt, das nicht in der Praxis ankommt. Die Geschäftsführung muss klarmachen, dass sie hinter dem Thema steht. Die Führungskräfte müssen sich einbringen, indem sie an Schulungen zur Potenzialanalyse teilnehmen und Potenzialanalyseverfahren aktiv durchführen.

Hilfreich ist die Formulierung von sogenannten Nachfolgeprinzipien. Das in Deutschland

Self-Service-Systeme entlasten die Personalabteilung: Die Mitarbeitenden buchen eigenständig ihre Lernreisen. Das Gefühl, die Karriere selbst steuern zu können, fördert das Engagement und die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber.

häufigste und angesichts des derzeitigen Arbeitsmarkts sicherlich sinnvollste lautet: Interner Aufstieg vor externem. Wenn die Führungskräfte sich dazu bekennen und dies auch umsetzen, entfaltet Talentmanagement seine volle Wirkung. Dazu gehört, dass Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeitenden fördern, ihre Weiterbildungsbemühungen unterstützen und ihnen Perspektiven in der Organisation aufzeigen (Regnet 2020, 74). Ein weiteres kulturelles Element ist, dass der Erfolg des Talentmanagements in harten Kennzahlen überprüft wird.

### Technische Unterstützung

Der Einsatz von Technik stellt ebenso eine Rahmenbedingung dar. Zunächst ist es sinnvoll, eine Datenbank aufzubauen, in der alle Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten, Qualifikationen, Kompetenzen sowie mit ihren Wünschen zur persönlichen Entwicklung erfasst sind. Mit diesem Instrument kann die Personalabteilung aktiv auf Mitarbeitende zugehen, um Entwicklungsberatung anzubieten und schließlich potenzielle Talente zu entdecken, die durch die Raster „Führungskräfte“ und „Eigenbewerbung“ gefallen sind. Künstliche Intelligenz (KI) kann Vorschläge machen, welche Mitarbeitenden für welche Positionen infrage kommen. Geht die KI noch einen Schritt weiter, sagt sie der Personalabteilung sogar, wann bei welchem Talent der nächste Entwicklungsschritt fällig ist und wie dieser aussehen könnte (Wolfangel 2022).

Technik (KI und Chatbots bzw. sogenannte Entwicklungsbots) kann auch die Eigeninitiative der (potenziellen) Talente fördern. Self-Service-Systeme wählen aus einer

Reihe von Entwicklungsmöglichkeiten diejenigen aus, die den Mitarbeitenden am ehesten entsprechen. In der Folge lassen sich geeignete Maßnahmen und Seminare buchen. Das entlastet die Personalabteilung. Selbstorganisierte „Lernreisen“, die auch ohne digitale Unterstützung stattfinden können, haben den Vorteil, dass Personalentwicklung partizipativ erlebt wird und die Mitarbeitenden sich aktiv einbringen.

### Controlling des Talentmanagements

Talentmanagement erfordert, wenn es erfolgreich sein soll, die Erfassung der Prozesse und Erfolge durch relevante Kennzahlen. Klassische Prozesskennzahlen in diesem Bereich sind:

- \ die Anzahl identifizierter High Potentials pro Organisationseinheit,
- \ der Anteil interner Besetzungen bei Schlüsselpositionen,
- \ das „Engagement“ identifizierter Talente,
- \ die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der identifizierten Talente,
- \ der Anteil der Talente mit individuellem Entwicklungsplan,
- \ die durchschnittliche Verweildauer von Talenten auf den jeweiligen Positionen.

Zusätzlich zu einzelnen Kennzahlen empfiehlt es sich, eine „Talent Scorecard“ aufzubauen, wie sie beispielhaft in Abbildung 2 dargestellt ist. Zur besseren Messbarkeit wird die Rahmenbedingung „Kultur“ in die beiden Themen „Kultur“ und „Führung“ unterteilt. Durch ein solches Instrument kann der Prozess nicht nur gemessen und über ihn berichtet werden, sondern auch gemäß vorgegebener Zielwerte „controllt“ werden.

Was diese Scorecard noch nicht beurteilt, ist der langfristige Erfolg für das Unternehmen, idealerweise quantifiziert in Euro. Hierfür Kennzahlen zu finden, ist anspruchsvoll. Einige Vorschläge:

- \ der Anteil der Schlüsselpositionen, die innerhalb des Gehaltsgefüges mit internen Talenten besetzt werden (die Gehaltsdifferenz zu extern eingestellten Schlüsselkräften kann als Wertbeitrag gesehen werden),
- \ die Verbleibequote im Unternehmen (eine Differenz zur „normalen“ Verbleibequote kann mit dem Betrag für Fluktuationskosten in Euro bewertet werden),
- \ der Anteil der Besetzungen mit hausinternen Talenten ohne Wartezeit (die Vakanzzeit einer Position kann in Euro bewertet werden, und durch die kürzere Zeit entsteht ein Wertbeitrag).

### Fazit

Ein Talentmanagement, das auf die internen Mitarbeitenden fokussiert, kann ein maßgeblicher Wettbewerbsvorteil sein. Mit den entsprechenden Rahmenbedingungen und der Aufmerksamkeit des Topmanagements können auch kleine und mittlere Unternehmen oder Organisationen erfolgreich sein und ihren Nachwuchsbedarf decken.

### Literatur

**Kochhan, C. / Wickel-Kirsch, S. (2022):** Der persönliche Kontakt entscheidet. Bewerberkommunikation für die Generation Z – ein Blick in die USA, in: Personalführung, 10, 20-24

**Regnet, E. (2020):** Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft, in: Rosenstiel, L. v. / Regnet, E. / Domsch, M (Hg.): Führung von Mitarbeitern, 8. Aufl., Stuttgart, 55-75

**Wolfangel, E. (2022):** Aussortiert, in: MIT Technology Review, 4, 60-65