

Vom Goldfischteich zum Ozean der Möglichkeiten

Wie das Talentmanagement
Talentengagement
hervorbringen kann



Unternehmen benötigen Talente, die multiperspektivisch denken und handeln, zu permanenten Veränderungen bereit sind und, aufbauend auf einer eigeninitiativ geprägten Lernbereitschaft, crossfunktionale Zusammenhänge verstehen. Gleichzeitig erfordern der Rückgang an Erwerbstätigen und der Fachkräftemangel eine strategische Neuausrichtung der Personalpolitik mit einem klaren Blick auf die langfristige Bindung und Entwicklung bestehender Talente.

Mit der Künstlichen Intelligenz rollt die nächste Welle der Digitalisierung heran. Ein Nebeneffekt ist, dass Prozesse und Verantwortlichkeiten im HR-Management neu gedacht werden müssen.

Wie wichtig Mitarbeiterbindung ist, zeigt sich eindrücklich in den Ergebnissen des Gallup Engagement Index 2024: Demnach hatten im Jahr 2023 nur 14 Prozent der Befragten eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber, während 19 Prozent angaben, überhaupt keine Bindung zu haben (Haupt 2024). Laut Prognosen wird die Anzahl der Erwerbsfähigen im Alter von 20 bis 64 Jahren von 49 Millionen im Jahr 2014 auf 38 Millionen im Jahr 2060 sinken (Wilke 2019). Dies verschärft den „War for Talents“ und setzt Unternehmen unter Druck, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven attraktiver zu gestalten.

Genauer gesagt, hat sich der War for Talents verändert: Die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden sind heute aufgrund der Digitalisierung Dynamiken unterworfen, die schneller und kurzzeitiger als bisher sind (Winkler et al. 2023). Arbeitnehmende erwarten mehr Eigenverantwortung, Flexibilität und eine klare Work-Life-Balance. Arbeitgebende müssen diesen Bedürfnissen mit einem umfassenden Angebot begegnen, das über das Gehalt hinaus Aspekte wie Arbeitsumfeld, Entwicklungschancen und flexible Arbeitsmodelle umfasst. Die „Creating People Advantage 2023“-Studie der Boston Consulting Group und der World Federation of

People Management Associations bestätigt diesen Wandel. Fast drei Viertel der 6900 befragten Führungskräfte weltweit sehen in der Mitarbeiterbindung und im Talentmanagement die größte Herausforderung (Helfritz / Kolo 2023). Die Corner-Studie „Mitarbeiterbindung 2030“ zeigt zudem, dass 88 Prozent der Entscheider*innen mit einer weiteren Verschärfung des Fachkräftemangels bis 2030 rechnen (F.A.Z. Business Media 2022).

Um den Herausforderungen der Mitarbeiterbindung vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und einer notwendigen kontinuierlichen Weiterentwicklung in einer Zeit der Unsicherheit und des stetigen Wandels zu begegnen, müssen Unternehmen neue Konzepte im Bereich des Talentmanagements entwickeln. Mit Künstlicher Intelligenz (KI), wird nun die nächste Welle der Digitalisierung eingeleitet, die in einem Seiteneffekt dazu führt, dass Prozesse und Verantwortlichkeiten im Personalbereich neu gedacht werden – im Gesamtkontext der Organisation und auf Augenhöhe mit den Führungskräften und Mitarbeitenden, den Talenten.

Unklarer Begriff, unklare Konzepte

Der Bedarf an neuen Konzepten im Talentmanagement wächst. Gleichzeitig steht der

Begriff des Talents infrage – es ist oft schlecht definiert und hat keine klaren konzeptionellen Grenzen (Mir / Majeed 2024). Obwohl Wissenschaft und Praxis viel über das Management von Talenten in Organisationen diskutiert haben, blieb das Thema, was genau gemanagt werden sollte oder was Talent ausmacht, im Großen und Ganzen außer Acht (Brown / Tannock 2009; Nilsson / Ellström 2012; Southwick et al. 2023). Gerne wird der Gedanke der High Potentials mit Talent verbunden. In dynamischen Zeiten, wie sie aktuell bestehen, sollte dies jedoch nicht der zukunftsweisende Begriff sein.

Unternehmen gehen heute über das traditionelle Bild des Talentmanagements hinaus, um Mitarbeitende langfristig zu binden. Statt nur Talente zu managen oder High Potentials zu finden, geht es um die Frage, was ein Talent heute bedeutet. „Talent“ hat sich über die Jahrhunderte gewandelt – von einer altorientalischen Maßeinheit in der Antike hin zu einem Begriff, der auf die Fähigkeiten und das Potenzial jedes Einzelnen verweist. Er knüpft an Konzepte wie Kompetenzentwicklung, Empowerment und Individualisierung an. Der heutige Grundgedanke zeigt sich in einem breiten Talentbegriff, der von verschiedenen Dimensionen von kognitiver, sozialer und emotionaler sowie fachlich differenzierter Intelligenz ausgeht (Peter 2018).



Prof. Dr. Sandra Niedermeier
Professorin für Digitalisierung in Bildung und Gesellschaft an der Hochschule Kempten. Seit 2021 leitet sie den ersten reinen Online-Studiengang Wirtschaftspsychologie sowie den MBA an der Hochschule Kempten.
sandra.niedermeier@hs-kempten.de



Prof. Dr. Katrin Winkler
Professorin für Personalmanagement, Personalentwicklung und Wissensmanagement an der Hochschule Kempten. Sie leitet die Kempten Business School sowie das Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft (IDT).
www.hs-kempten.de/idt



Der Shared-Partnership-Ansatz

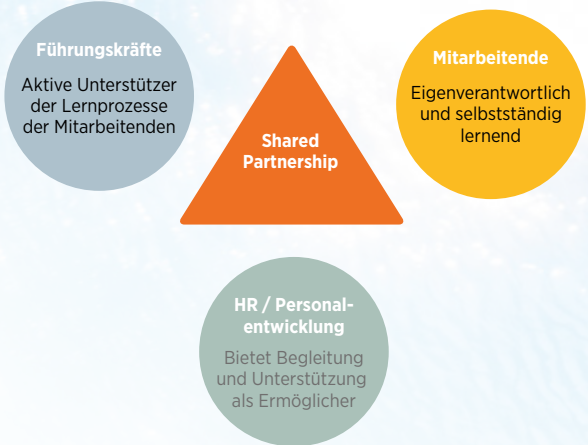


Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dachner et al. 2019

Die Lieken Lernreise

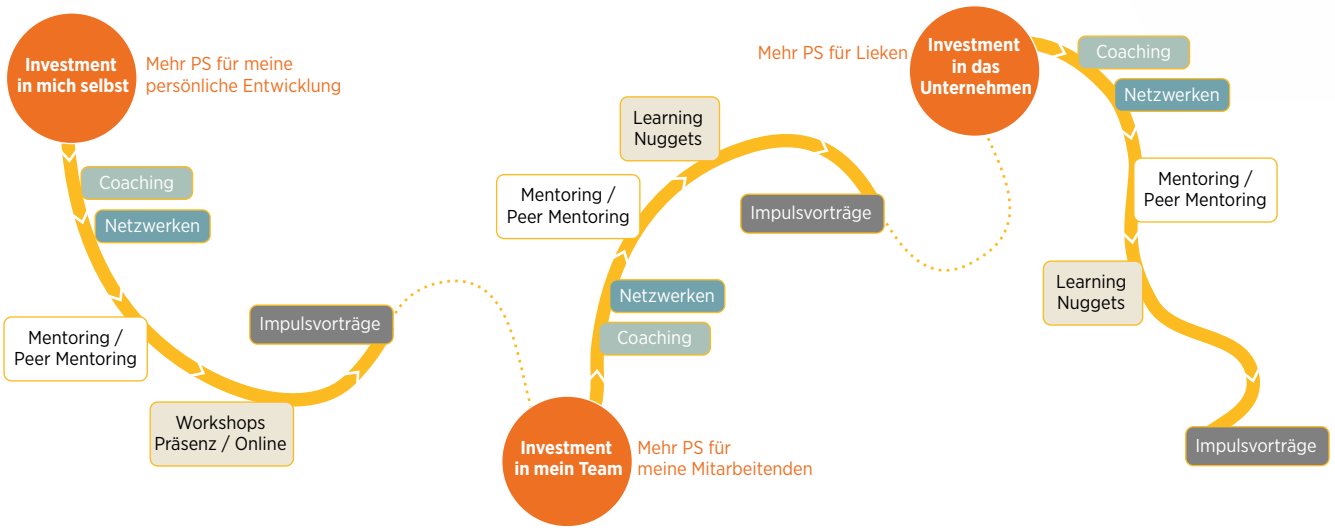


Abb. 2 | Quelle: eigene Darstellung

Jeder Mensch besitzt Talente und sollte sie entfalten dürfen. Unternehmen tun gut daran, im Sinne eines integrativen Ansatzes alle Mitarbeitenden zu fördern, statt nur in eine Minderheit zu investieren.

Kompetenzen sind nicht erlernbar, sie werden aktiv entwickelt. Hierzu müssen die Führungskräfte und die Mitarbeitenden gleichermaßen beitragen. Das funktioniert, sofern die Personalabteilungen den Weg freimachen.

In Zeiten des Fachkräftemangels zählt zunächst der Aspekt, dass jeder Mensch Talente mitbringt. Diese Perspektive fordert Unternehmen dazu auf, weg vom „Goldfischteich“ der High Potentials hin zu einem offenen „Ozean der Möglichkeiten“ zu gehen, in dem jeder, der seine Chancen ergreifen will, gefördert wird (Silzer / Church 2010). Es ist notwendig, das volle Potenzial aller Mitarbeitenden zu nutzen und zu entwickeln, anstatt nur in eine kleine Minderheit zu investieren (Hehn 2016). Dieser integrative Ansatz basiert auf einem positiven Menschenbild. Verknüpft mit einer von Respekt und Vertrauen geprägten Haltung, liegt das Ziel des Talentengagements darin, Menschen zu befähigen, ihr Potenzial in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Es ist entscheidend, als Organisation individuelle Entwicklungsmöglichkeiten außerhalb starrer Karrierepfade zu gestalten und eine lernende Organisation zu etablieren, die kontextuelle Lernerfahrungen „on the Job“ bietet (Winkler et al. 2023).

Entwicklung als „Holschuld“

Selbstständiges Lernen, Eigenverantwortung, Reflexion und Netzwerken sind zentrale Elemente lebenslangen Lernens und in der modernen Arbeitswelt unverzichtbar geworden. Im Kontext des Talentengagements, in dem die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden betont wird, bedeutet dies, dass die eigene Entwicklung ebenso als eine „Holschuld“ betrachtet wird. Die Mitarbeitenden übernehmen die Rolle von Gestaltern ihres eigenen Lernprozesses: Sie wählen Lerninhalte aus, passen diese an ihre individuellen Lernziele und Aufgaben an und transformieren sie entsprechend (Dreilich 2022).

In einer komplexen Unternehmensumwelt werden neben fachlichen Fähigkeiten auch Soft Skills wie Problemlösungsfähigkeiten und Ambiguitätstoleranz wichtiger, um die Arbeitsfähigkeit zu sichern. Ein zukunftsorientiertes Lernen in Organisationen spielt daher eine entscheidende Rolle, indem es auf die Entwicklung sogenannter Future Skills abzielt – Fähigkeiten, die für die Zukunft nötig sind. Die digitalisierte Arbeitswelt stellt digitale Kompetenzen in den Vordergrund, darunter Digital Literacy, technische Expertise und die Fähigkeit zur virtuellen Zusammenarbeit. Technologische und digitale Fähigkeiten sind unerlässlich, um mit neuen Technologien wie KI, Big Data und Automatisierung erfolgreich umzugehen. Neue Technologien und darauf basierende Geschäftsmodelle und -prozesse sowie die Merkmale des VUCA-Umfelds erfordern die kontinuierliche (Weiter-)Qualifizierung der Mitarbeitenden (Petry 2018). Dafür ist ein agiler Ansatz notwendig und somit auch eine erweiterte Perspektive auf den Talentbegriff.

Die Frage nach den spezifischen Kompetenzanforderungen für ein Talent in der Arbeitswelt der Zukunft ist weiterhin ergebnisoffen. Beispielsweise zeigt der Future-Skills-Framework von Stifterverband und McKinsey mögliche Kompetenzen in vier Kategorien auf, die bereits heute benötigt werden, sich aber stetig weiterentwickeln:

- \ **Technologische Kompetenzen** wie Data Analytics, KI, Softwareentwicklung und Quantencomputing
- \ **Digitale Schlüsselkompetenzen** wie Digital Literacy, Digitale Ethik, digitale Zusammenarbeit und agile Arbeiten

- \ **Klassische Kompetenzen** wie Kreativität, unternehmerisches Handeln und interkulturelle Kommunikation
- \ **Transformative Kompetenzen** wie Innovationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Konfliktlösung (Suessenbach et al. 2021)

Kompetenzen sind nicht erlernbar, sie werden aktiv entwickelt. Eine solche Entwicklung gehört zum Talentengagement dazu. Dabei tragen nicht nur Führungskräfte Verantwortung, sondern auch die Mitarbeitenden selbst, die Organisation und insbesondere die HR-Abteilungen, die den Weg ebnen müssen. Dafür braucht es auch auf struktureller Ebene ein neues Verständnis für einen gelungenen Umgang mit Talenten.

Verantwortung teilen

Ein vielversprechendes Modell ist der Shared-Partnership-Ansatz, der auf der Idee basiert, dass die Verantwortung für die Talententwicklung zwischen Organisation, Führungskräften und den Mitarbeitenden geteilt wird (Abb. 1). Die Organisation stellt das notwendige Umfeld für Lernen und Entwicklung bereit; die Führungskräfte agieren als Mentor*innen und Coaches; die Mitarbeitenden übernehmen die Verantwortung für die eigene Entwicklung (Winkler et al. 2023). Damit sind ein neues Rollenverständnis und eine Anpassung der Führungskultur verbunden. Führungskräfte tragen nicht mehr allein die Verantwortung für das Talentengagement. Das Talent selbst trägt die Hauptverantwortung für seine Entwicklung. HR schließlich übernimmt die Rolle als Befähiger der Organisation und der Führungskräfte (Fastenroth et al. 2020).



Erfolgreiches Talentmanagement erschließt den Ozean der Möglichkeiten.

Fallstudie: Die Lieken Lernreise

Ein gelungenes Beispiel für den Einsatz des Shared-Partnership-Ansatzes ist die „Lieken Lernreise“ (Lieken Learning Journey) (Abb. 2). Die Lieken GmbH (vormals Lieken AG) ist ein deutscher Backwarenhersteller mit Sitz in Sachsen-Anhalt. Die Lieken Lernreise stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und sorgt dafür, dass die Lernziele mit den strategischen Zielen des Unternehmens im Einklang stehen. Sie zeigt, wie das veränderte Rollenverständnis sowie die aktive Teilhabe und Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden im Rahmen des Talentengagements umgesetzt werden können:

Was sind die Ziele der Lieken Lernreise?

Mitarbeitende sollen neue Führungsansätze kennenlernen, reflektieren und direkt in die Praxis umsetzen. Dabei stehen die Eigenverantwortung für persönliches Wachstum und die Entwicklung von Führungskompetenzen im Mittelpunkt – unterstützt durch den Shared-Partnership-Ansatz, der individuelles Engagement fördert. Die Lernreise eröffnet neue Wege

des Lernens im digitalen Zeitalter und setzt auf Netzwerken, Wissensaustausch und Mentoring. Zudem wird eine offene Diskussionskultur gefördert.

Wie funktioniert die Lernreise? Sie ist modular aufgebaut und bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre eigenen Lernziele zu definieren. Ausgangspunkt ist ein umfassendes Assessment, das individuelle Stärken und Entwicklungsfelder beleuchtet und als Grundlage für einen persönlichen Entwicklungsplan dient. Auf dieser Basis wählen die Teilnehmenden die Themen aus, die zu ihren Anforderungen und Zielen passen. Die Lernziele erreichen sie dann durch eine Kombination aus Online-Lernmodulen, Präsenz-Workshops und Coaching-Sessions, die flexibel aufeinander abgestimmt sind. Gleichzeitig sind alle dazu aufgefordert, selbst Ideen für Wissensaustausch und -transfer einzubringen und die Lernreise aktiv mitzugestalten, beispielsweise durch Impulsvorträge, Peer-Coaching oder Mentoring von Kolleg*innen anderer Abteilungen. Das Ausmaß der Beteiligung und das Engagement für die Lernreise bleiben jedoch den

Mitarbeitenden überlassen. Die Führungskraft unterstützt, serviert aber keine Lösungen auf dem Silbertablett.

Wie ist die Lernreise aufgebaut? In der ersten Phase geht es um das „Investment in mich selbst“, bei dem die Mitarbeitenden ihre Stärken und Entwicklungsfelder reflektieren und Lernziele festlegen. In der zweiten Phase, dem „Investment in mein Team“, steht die Entwicklung der Teamfähigkeit und der Führungsqualitäten im Vordergrund. Die dritte Phase, das „Investment in das Unternehmen“, fokussiert auf die strategische Ausrichtung und die Umsetzung der Unternehmensziele. Die Teilnehmenden lernen, wie sie ihre persönliche Entwicklung und die Entwicklung ihrer Teams in Einklang mit den Unternehmenszielen bringen können.

Das modulare Konzept der Lernreise ist besonders geeignet, um in einer digitalisierten Arbeitswelt erfolgreich zu sein, da es eine hohe Flexibilität bietet und den Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, ihre Lernziele selbstständig zu verfolgen. Gleichzeitig stellt das Unternehmen sicher, dass die

Shared Partnership bedeutet: Die Organisation sorgt für ein attraktives Lernumfeld, die Vorgesetzten verstehen sich als Coaches, und die Beschäftigten sind selbst verantwortlich für die eigene Entwicklung.

Lerninhalte auf seine strategischen Ziele abgestimmt sind. Der Shared-Partnership-Ansatz fördert die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und trägt dazu bei, dass sie sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren und langfristig gebunden werden.

Fazit

Die zunehmende Digitalisierung stellt das Talentmanagement vor neue Herausforderungen, die eine grundlegende Veränderung der bisherigen Ansätze erfordern. Es reicht nicht mehr aus, Talente lediglich zu managen, wie in traditionellen Ansätzen; vielmehr müssen Unternehmen ein System schaffen, das die Mitarbeitenden aktiv in ihre eigene Entwicklung einbezieht. Für die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgaben ist eine Veränderung der Grundhaltung, des „Mindset“, notwendig, die das Zusammenwirken von Führungskraft, Mitarbeitenden und HR als ko-kreativen Prozess beschreibt. In einer Gemeinschaftsleistung treiben die Talente ihre Weiterentwicklung eigenständig voran und werden als Mitgestalter*innen des Systems wahrgenommen (Dreilich 2022).

Der Shared-Partnership-Ansatz bietet hierfür ein geeignetes Modell, das die Verantwortung für die Talententwicklung zwischen Organisation, Führungskräften und Mitarbeitenden teilt. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Karriere eigenverantwortlich zu gestalten und gleichzeitig sicherzustellen, dass ihre Lernziele mit den strategischen Zielen des Unternehmens im Einklang stehen.

Die Lieken Lernreise ist ein hervorragendes Beispiel für die praktische Umsetzung dieses Ansatzes. Sie zeigt, wie Unternehmen

durch flexible und modulare Lernangebote sowohl die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die Anforderungen des Unternehmens erfüllen können. Durch die Kombination von Online-Lernmodulen, Präsenz-Workshops und Coaching-Sessions bietet die Lieken Lernreise ein umfassendes Konzept, das die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördert und sicherstellt, dass sie die notwendigen Kompetenzen für die digitalisierte Arbeitswelt entwickeln.

Der Wandel vom Talentmanagement zum Talentengagement ist nicht nur eine Reaktion auf die Herausforderungen der digitalen Transformation, sondern auch eine Chance für Unternehmen, ihre Mitarbeitenden langfristig zu binden und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Unternehmen, die diesen Wandel aktiv gestalten, werden in der Lage sein, ihre Talente bestmöglich zu fördern und damit einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg ihrer Organisation zu leisten.

Literatur

- Brown, P. / Tannock, S. (2009):** Education, meritocracy and the global war for talent, in: Journal of Education Policy, 24 (4), 377-392
- Dachner, A. M. et al. (2021):** The future of employee development, in: Human Resource Management Review, 31 (2), 100732
- Dreilich, G. (2022):** Agile Personalentwicklung: Neues Lernen möglich machen, in: Managerseminare; www.managerseminare.de/ms_Artikel/Agile-Personalentwicklung-Neues-Lernen-moeglich-machen,282435
- Fastenroth, L. M. et al. (2020):** Engaging Talent – Potenzialträger binden und entwickeln. Die Kienbaum Talent-Management Studie, Köln; media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/12/Engaging-Talent_Talent-Management-Studie_2020.pdf
- F.A.Z. Business Media (2022):** Mitarbeiterbindung 2030: Eine befragungsbasierte Trendstudie;

research.faz-bm.de/wp-content/uploads/2024/09/Cornerstone_Mitarbeiterbindung-2030_L.pdf

Haupt, F. (2024): Gallup Engagement Index: Negativer Trend setzt sich fort, in: Personalwirtschaft; www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/gallup-engagement-index-negativer-trend-setzt-sich-fort-171941/

Hehn, S. v. (2016): Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen, 2. Aufl., Stuttgart

Helffritz, K. / Kolo, P. (2023): Die größten Herausforderungen für HR 2024; www.haufe.de/personal/hr-management/bcg-studie-die-wichtigsten-handlungsfelder-von-hr_80_546476.html

Mir, M. M. / Majeed, S. (2024): Talent Management: A Review, in: BIMTECH Business Perspectives, 5 (2), 230-240

Nielsson, S. / Ellström, P.-E. (2012): Employability and talent management: Challenges for HRD practices, in: European Journal of Training and Development, 36 (1), 26-45

Peter, T. (2018): Talent. Zu einem Schlüsselbegriff zeitgenössischer Bildung, in: Böker, A. / Horvath, K. (Hg.): Begabung und Gesellschaft, Wiesbaden, 71-93

Petry, T. (2018): Digital HR: Veränderung des Personalmanagements durch digitale Medien und Technologien, in: Kochhan, C. / Moutchnik, A. (Hg.): Media Management, Wiesbaden, 43-56

Silzer, R. / Church, A. H. (2010): Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices, in: Silzer, R. / Dowell, B. E. (Hg.): Strategy driven talent management: A leadership imperative, San Francisco/CA, 213-279

Southwick, D. et al. (2023): The trouble with talent: Semantic ambiguity in the workplace, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 174 (3), 104223

Suessenbach, F. et al. (2021): Future Skills 2021: 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel; www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021/kompetenzen

Wilke, C. (2019): Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt, in: Hermeier, B. et al. (Hg.): Arbeitswelten der Zukunft, Wiesbaden, 37-48

Winkler, K. / Niedermeier, S. / König, S. (2023): Bühne frei für das Talent: Der Weg vom Talentmanagement hin zum Talentengagement, Norderstedt