



**FACHKRÄFTESICHERUNG**

**Leitfaden**

# Talentmanagement

## Schlüsselpositionen rechtzeitig besetzen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autoren: Patrick Großheim, Ulrike Heitzer-Priem

Redaktion: Rabena Ahluwalia

Gestaltung: Claudia Weinhold, Carolin Dürrenberg

Bildnachweis: [alphaspirit – Fotolia.com](http://alphaspirit.com)

Juli 2014

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*

## Inhaltsverzeichnis

1	Talentmanagement – Was ist das? .....	5
2	Ein Talent – Wer ist das? .....	5
3	Talentmanagement – Lohnt sich der Aufwand? .....	6
4	Talentmanagement – Was braucht es dafür? .....	7
4.1	Zuständigkeiten für das Talentmanagement schaffen .....	8
4.2	Einen klaren Auftrag formulieren .....	8
5	So können Sie vorgehen! .....	9
5.1	Schlüsselpositionen identifizieren, beschreiben und priorisieren .....	9
5.2	Talente identifizieren .....	13
5.3	Talente und Schlüsselpositionen abgleichen .....	16
5.4	Talente intern entwickeln und einsetzen .....	16
5.5	Externe Talente beschaffen .....	20
6	Kennzahlen – Beispiele zur Erfolgsmessung .....	22
7	Weiterführende Angebote .....	23





## 1 Talentmanagement – Was ist das?

Rechtzeitig die passenden Fachkräfte für eine bestimmte Position zu finden, kann eine große Herausforderung für Unternehmen sein. Umso gravierender, je wichtiger die Position für den Unternehmenserfolg ist. In jedem Betrieb gibt es jedoch Fach- und Nachwuchskräfte, deren überdurchschnittliches Potenzial nicht ausgeschöpft wird. Ohne ein besonderes Augenmerk darauf bleibt dieses Potenzial allerdings häufig verborgen. Auch außerhalb des Unternehmens gibt es „verborgene Talente“, die oft bereits Kontakt zu Ihnen hatten.

Was können Sie tun, um diese bisher ungenutzten Potenziale zu erschließen? Beschäftigte weiterentwickeln und Kontakte zu potenziellen Fachkräften pflegen, lauten die zentralen Antworten. Damit sich die Kosten für ein Talentmanagement lohnen, muss es eng am betrieblichen Bedarf orientiert sein. Ein effizienter und zielgerichteter Umgang mit Talenten – Talentmanagement – sollte daher immer auf für den Unternehmenserfolg kritische Positionen abstellen.

Ziel des Talentmanagements ist stets, erfolgskritische Positionen rechtzeitig mit passenden und besonders leistungsfähigen Fachkräften zu besetzen. Talentmanagement ist so verstanden, die mittelfristige Vorsorge gegen Fachkräfteengpässe an für das Unternehmen kritischen Stellen. Personalentwicklung und gepflegte Kontakte zu vielversprechenden externen Kandidaten schaffen die Voraussetzungen dafür.

Im Gegensatz zur Laufbahnplanung hat das Talentmanagement auch die Talente außerhalb des Unternehmens im Blick und fördert diese Talente zunächst relativ unabhängig von einer bestimmten Position.

Dieser Leitfaden soll Sie dabei unterstützen, die erfolgskritischen Positionen zu identifizieren und priorisieren, „Talente“ zu erkennen und mit den Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen abzugleichen. Darauf aufbauend zeigt dieser Leitfaden, welche Personalentwicklungsmaßnahmen in Frage kommen und wie Sie tragfähige Beziehungen zu vielversprechenden externen Fachkräften aufbauen.

## 2 Ein Talent – Wer ist das?

Zielgruppe dieses Leitfadens sind Menschen mit Potenzial für Positionen, die für Ihren Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind.

- **Talente in Ihrem Unternehmen:** Personen, die durch überdurchschnittliche Fähigkeiten und ein hohes Potenzial für weitere Karriereschritte verfügen – unabhängig davon, ob sie bereits eine für das Unternehmen überlebenswichtige Position besetzen.
- **Talentierte Fach- und Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt:** Hier sind einerseits diejenigen gemeint, die Sie bereits kennen, als auch andererseits diejenigen, die Sie gezielt und aktiv ansprechen können.

---

” Ziel des Talentmanagements ist stets, erfolgskritische Positionen rechtzeitig mit passenden und besonders leistungsfähigen Fachkräften zu besetzen. Talentmanagement ist so verstanden die mittelfristige Vorsorge von Fachkräfteengpässen an für das Unternehmen kritischen Stellen.

---

### 3 Talentmanagement – Lohnt sich der Aufwand?

Mit der Einführung eines Talentmanagements lenken Sie Ihr Augenmerk verstärkt auf die erfolgskritischen Positionen innerhalb Ihres Unternehmens und richten Ihre Personalarbeit zielgerichtet auf diese Stellen hin aus. Außerdem werden die Potenziale der (potenziellen) Beschäftigten in den Blick genommen und nicht die Defizite, die es auszugleichen gilt.

Damit erreichen Sie zweierlei: Erstens werden Ressourcen verstärkt dort eingesetzt, wo es für Ihr Unternehmen am wichtigsten ist. Zweitens lassen sich Stärken in aller Regel schneller ausbauen, als Defizite zu verringern. Das ist ein wesentlicher Unterschied zu herkömmlicher Weiterbildungsplanung. Folgende Aspekte helfen Ihnen bei Ihrer Kosten-Nutzen-Abwägung:

Nutzen und Chancen	Kosten und Risiken
Talentengpässe auf Schlüsselpositionen werden verringert oder vermieden, die Passung von Schlüsselposition und Schlüsselkraft wird verbessert.	Identifizieren der Schlüsselpositionen und ihre detaillierte Beschreibung
Ressourcen für Personalentwicklung und Rekrutierung werden schwerpunktmäßig dort eingesetzt, wo der größte Nutzen für das Unternehmen entsteht.	Gefahr einer elitären Förderung, Anpassungsqualifizierungen dürfen nicht an Stellenwert verlieren.
Indem Potenziale gehoben und Stärken ausgebaut werden, erzielen Personalentwicklungsmaßnahmen eine bessere Wirkung.	Talente werden mit der Weiterentwicklung ihrer weniger ausgeprägten Stärken alleine gelassen.
Die Talente stehen für eine konkrete Nachfolge- und Laufbahnplanung zur Verfügung.	Geringere Entwicklungsperspektiven können nicht berücksichtigte Beschäftigte demotivieren.
Karriere- und Entwicklungsperspektiven verbessern die Personalbindung.	Steht einer Förderung perspektivisch keine entsprechende Stelle gegenüber droht Abwanderung.
Bekanntheit und Beliebtheit bei potenziellen Schlüsselkräften steigen.	Nicht prioritäre Zielgruppen können aus dem Blickfeld verloren werden.
Die Bedeutung der Personalentwicklung für den Geschäftserfolg wird sichtbarer.	Wird der Prozess schlecht gestaltet, kann der Stellenwert der Personalabteilung sinken.

#### 4 Talentmanagement – Was braucht es dafür?

Es ist erforderlich, die Grundlagen für ein funktionierendes Talentmanagement zu schaffen. Dazu gehören zunächst folgende Voraussetzungen.

Darüber hinaus geht es insbesondere um klare Zuständigkeiten und den Auftrag der Geschäftsführung an den Talent Manager.

##### Schlüsselposition:

Eine Schlüsselposition ist grundsätzlich unabhängig von Führungsverantwortung, einzige Ausnahme ist die Geschäftsführung. Schlüsselpositionen sind immer von entscheidender Bedeutung für den Geschäftserfolg. In der Regel handelt es sich um Positionen, die ein spezielles Wissen über Prozesse, Märkte oder Kunden erfordern.

<b>Checkliste: Voraussetzungen für Talentmanagement</b> Folgende Fragen sollten Sie mit „ja“ beantworten können:	
Gibt es in Ihrem Betrieb über die Geschäftsführung hinaus weitere Führungs- und Schlüsselpositionen, von deren Ausführung Ihr Unternehmenserfolg abhängt?	<input type="checkbox"/>
Gibt es eine klare Richtungsentscheidung der Geschäftsführung, dass Talente zielgerichtet entwickelt werden sollen?	<input type="checkbox"/>
Haben Sie in Ihrem Betrieb eine Personalplanung umgesetzt, die sich auf einen Planungshorizont von mindestens drei Jahren erstreckt und möglichst strategisch begründet ist?	<input type="checkbox"/>
Haben Sie ein klares Bild von den Anforderungen an Ihre Fachkräfte – besser noch: gepflegte Stellenbeschreibungen?	<input type="checkbox"/>
Können Sie eine Verantwortliche oder einen Verantwortlichen benennen, die oder der ausreichend Zeit zur Verfügung hat, um sich um die Einführung des Talentmanagements und dessen Begleitung zu kümmern?	<input type="checkbox"/>

#### 4.1 Zuständigkeiten für das Talentmanagement schaffen

Eine Person, die mit Fragen der Personalarbeit vertraut ist, sollte die Koordination der im Talentmanagement anfallenden Aufgaben übernehmen und den Gesamtprozess verantworten (Talentmanager).

An vielen operativen Aufgaben im Rahmen Ihres Talentmanagements sind Ihre Führungskräfte beteiligt. Dazu gehören das Führen von Auswahl- und Entwicklungsgesprächen sowie die Planung der Personalentwicklung. Nachdem Sie Ihren Talentmanagementansatz konkretisiert haben, sollten Sie Ihren Führungskräften klar kommunizieren, an welchen Stellen Ihre Mitwirkung gefragt ist.

In etwas größeren Unternehmen empfiehlt es sich darüber hinaus, eine sogenannte Talent-Konferenz einzurichten. Gemeint ist damit, dass der Führungszirkel gemeinsam mit den Zuständigen über zentrale Fragen wie die Aufnahme einzelner Beschäftigter in Ihr Talentmanagement entscheidet. So wird Talentmanagement von der Unternehmensführung als wichtige und bereichsübergreifende Funktion wahrgenommen und gelebt.

#### 4.2 Einen klaren Auftrag formulieren

Haben Sie einen Talentmanager berufen, sollten Sie den Auftrag gemeinsam mit dem Talentmanager konkretisieren. Ein klarer Auftrag steigert die Chancen, dass Ihre Aktivitäten mit ausreichend Veränderungsenergie versehen sind, in die gewünschte Richtung laufen und im Betrieb ankommen. Im Rahmen des Auftrags sollten Sie eine ergebnisorientierte Zielsetzung formulieren.

##### Beispiel für ergebnisorientierte Ziele:

- Schlüsselpositionen können zum TT.MM.JJJJ zu 100 Prozent aus der eigenen Belegschaft oder dem externen Talentpool besetzt werden.
- Die Fluktuation von Fachkräften aufgrund fehlender Entwicklungsmaßnahmen im Haus ist zum TT.MM.JJJJ um X Prozent geringer als im Durchschnitt der Jahre 20yy – 20zz.
- Alle erforderlichen Maßnahmen sind von dem Talentmanager zu erarbeiten und in einem Konzept „Talentmanagement“ festzuhalten.
- Das Konzept wird in geeigneter Weise im Haus vermarktet. Der Führungskreis wird mindestens einmal monatlich zum aktuellen Stand des Prozesses informiert.



## 5 So können Sie vorgehen!

Um Talente zu entwickeln und an Ihr Unternehmen zu binden, sind zunächst drei grundlegende Schritte gefragt: Sie sollten erstens die Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen identifizieren, beschreiben und priorisieren, sich zweitens einen Überblick über die Talente in Ihrem Betrieb und ggf. im direkten Umfeld verschaffen. Auf dieser Grundlage können Sie drittens die Eignung von Talenten für mögliche Schlüsselpositionen prüfen und damit perspektivisch eine optimale Passung von Schlüsselpositionen und -kräften herstellen. Diese Schritte sind notwendig, um Entwicklungsmaßnahmen für die Talente in Ihrem Betrieb umzusetzen und vielversprechende Kandidaten vom Arbeitsmarkt zu rekrutieren oder den Kontakt zu ihnen zu pflegen (siehe Abbildung 1).

### 5.1 Schlüsselpositionen identifizieren, beschreiben und priorisieren

Das erste Stück des Weges zu einem Talentmanagement-System führt über einen präzisen Überblick über vorhandene Schlüsselpositionen. Zur Erinnerung: Bei Schlüsselpositionen handelt es sich stets um Positionen mit entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg. In einem Unternehmen ist das beispielsweise eine Position im Vertrieb, zu deren Aufgabengebiet die Betreuung von Schlüsselkunden gehört, in einem anderen eine Meisterposition, in deren Verantwortung die Anwendung eines spezifischen Produktionsverfahrens liegt.

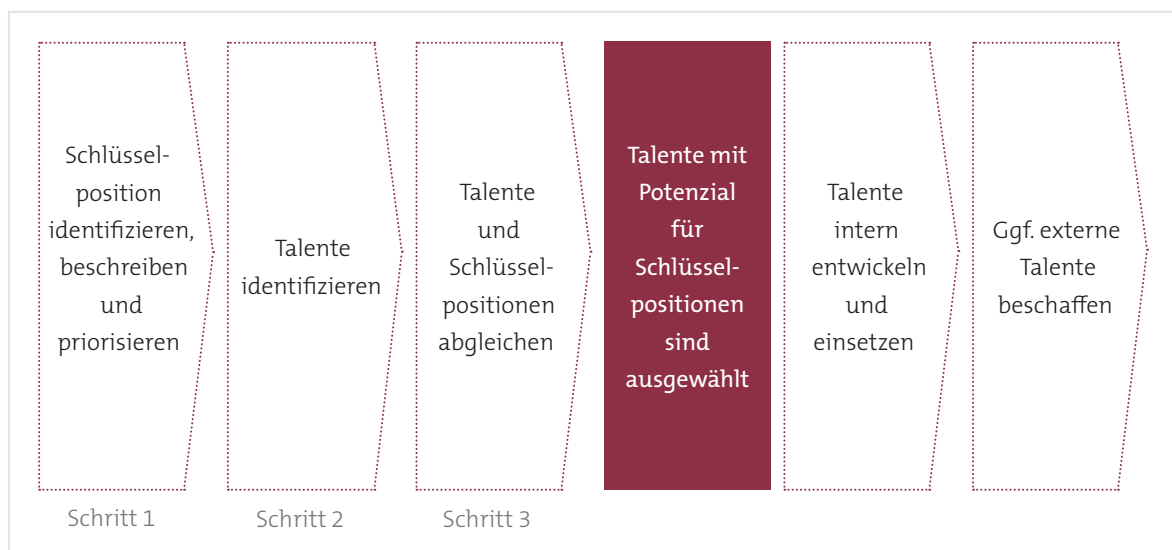


Abbildung 1: Ablauf zur Identifikation von Talenten

Quelle: Eigenentwicklung RKW Kompetenzzentrum

Folgende Checkliste hilft Ihnen beim Auffinden von Schlüsselpositionen in Ihrem Betrieb.

<b>Checkliste: Schlüsselpositionen auffinden</b> Mindestens eine der folgenden Fragen sollten Sie mit „ja“ beantworten können:	
<b>Strategische Bedeutung</b>	
Würde eine Nichtbesetzung der Position bereits kurzfristig zu einer erheblichen Behinderung des Geschäfts führen?	<input type="checkbox"/>
Beeinträchtigt eine Nichtbesetzung der Position das Erreichen strategischer Kunden-, Markt- oder Produktziele?	<input type="checkbox"/>
<b>Finanzielle Relevanz</b>	
Hat der Positionsinhaber einen bedeutenden Einfluss auf die Erhaltung/Steigerung finanzieller Kennzahlen – wie Umsatz, Gewinn oder Profitabilität?	<input type="checkbox"/>
Führt die Nichtbesetzung der Position schon nach kurzer Zeit zu Kosten oder Umsatzausfällen?	<input type="checkbox"/>
Geht das Unternehmen durch die Nichtbesetzung der Stelle ein finanzielles Risiko ein?	<input type="checkbox"/>
<b>Vernetzung und Komplexität</b>	
Ist die Position mit einer umfassenden Vernetzung im Unternehmen verbunden und zeichnet sich durch hohe Komplexität aus (z. B. Prozesse, Märkte, Kundengruppen)?	<input type="checkbox"/>
<b>Vernetzung mit wichtigen Marktteilnehmern</b>	
Muss der Positionsinhaber umfassend Beziehungen zur Kundschaft bzw. zu Lieferanten pflegen?	<input type="checkbox"/>

Haben Sie die vorhandenen Stellen geprüft und damit einen Überblick über vorhandene Schlüsselpositionen gewonnen, bietet sich ein Blick auf Ihre Unternehmens- und Personalplanung an: Wollen Sie kurz- bis mittelfristig neue Schwerpunkte setzen, die eine neue Bewertung einzelner Positionen mit sich bringen würde? Diese Positionen sollten Sie in Ihrer Übersicht ergänzen.

Nachdem Sie aktuelle und absehbar entstehende Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen identifiziert haben, ist es erforderlich, diese zu beschreiben. Um die Besetzung dieser Stellen mithilfe eines Talentmanagements vorzusteuern, benötigen Sie eine Einschätzung, wie groß das Risiko ist, diese Stellen nicht anderweitig besetzen zu können (Beschaffungsrisiko). Außerdem sollten Sie prüfen, wann mit einem (altersbedingten) Weggang der aktuellen Stelleninhaberin bzw. des aktuellen Stelleninhabers zu rechnen sein wird (Altersrisiko).

### Schlüsselpositionen mit Anforderungsprofilen und Entwicklungswegen hinterlegen

Dieser Schritt ist notwendig, um folgende Frage beantworten zu können: „Welche Kompetenzen benötigen wir auf welchen Schlüsselpositionen heute und in X Jahren, um ein wettbewerbsfähiges Unternehmen am Markt zu sein?“

Der Planungszeitraum „X“ muss individuell festgelegt werden. Dabei gilt es zu berücksichtigen: Unternehmen in einem turbulenten Umfeld werden mit kürzeren Zeiträumen von etwa drei Jahren besser fahren. Bei stabiler Geschäftslage bieten längere Zeiträume von fünf oder mehr Jahren den Vorteil, dass Sie für die Entwicklung der Talente mehr Zeit gewinnen. Um Ihre Schlüsselpositionen zu beschreiben, sollten Sie:

1. die Schlüsselposition mit einem aktuellen Anforderungsprofil hinterlegen.
2. für jede Schlüsselposition nachhalten, wie sich das Anforderungsprofil in den kommenden drei Jahren verändern wird.
3. die Entwicklungswege festhalten, die in der Regel für die jeweilige Schlüsselposition in Frage kommen:

- Welche Berufsausbildung(en) und Berufserfahrungen sind erforderlich?
- Wie werden die Kompetenzen erworben, die für die Erfüllung der Anforderungen notwendig sind?

### Beschaffungsrisiko ermitteln

Eine Talententwicklung und die Kontaktpflege zu externen Kandidaten sind dann besonders sinnvoll, wenn die Besetzung einer zentralen Position von außen schwierig zu realisieren ist.

Um sinnvoll entscheiden zu können, welche Positionen für Ihr Talentmanagement besonders wichtig sind, sollten Sie für jede Schlüsselposition beurteilen, wie schwer die Beschaffung von geeigneten Fachkräften vom externen Arbeitsmarkt ist. Wenn Sie diesen Sachverhalt der strategischen Bedeutung der Position gegenüberstellen, können Sie erkennen, welche Besetzungen von Schlüsselpositionen vorrangig über ein Talentmanagement vorbereitet werden sollten. Um diesen Zusammenhang zu veranschaulichen, bietet sich eine grafische Gegenüberstellung in Form der Strategierelevanz Beschaffungsrisiko-Matrix an.

In der Abbildung 2 finden Sie eine ausgefüllte Matrix, in denen unter den Ziffern eins bis fünf mehrere Positionen beispielhaft eingeordnet sind.

Diese Abbildung können Sie folgendermaßen lesen: Der Quadrant A enthält alle Schlüsselpositionen, die besonders kritisch und schwer auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind. Die dort enthaltenen Positionen haben die höchste Priorität.

Die Quadranten B1 und B2 enthalten Positionen mit mittlerer Priorität, die entweder besonders kritisch oder schwer extern zu besetzen sind.

Der Quadrant C enthält schließlich alle Positionen mit geringerer Bedeutung für Ihren Unternehmenserfolg und guter Verfügbarkeit (niedrige Priorität).

Innerhalb der Quadranten können fällt die Bedeutsamkeit von rechts oben nach links unten ab. In dem Beispiel ergibt sich also folgende Prioritätenliste: Position 1, Position 5, Position 4, Position 2, Position 3.

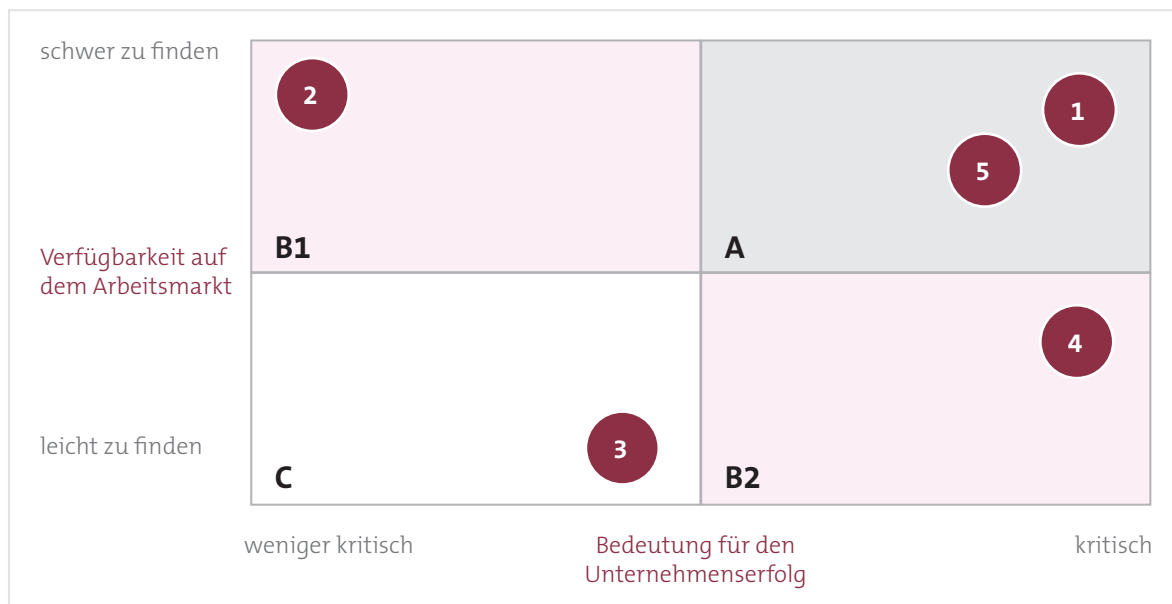


Abbildung 2: Strategierelevanz-Beschaffungsrisiko-Matrix

Quelle: Eigenentwicklung RKW Kompetenzzentrum

### Altersrisiko ermitteln

Bei der Priorisierung der in Frage kommenden Schlüsselpositionen sollten Sie neben dem Beschaffungsrisiko ebenfalls einbeziehen, wie dringend die Nachbesetzung einzelner Stellen ist. Zu diesem Zweck sollten Sie zusätzlich das Alter der aktuellen Stelleninhaber betrachten: Wann wird die Neubesetzung einer Schlüsselposition voraussichtlich notwendig? Die Matrix in der Abbildung 3 erweitert Ihre Betrachtung um das Altersrisiko. Im Ergebnis erhalten Sie eine Priorisierung der vorhandenen Schlüsselpositionen, die strategische Aspekte, Dringlichkeitsaspekte sowie das Risiko berücksichtigt, Stellen nicht adäquat extern zu besetzen.

Um diesen Zusammenhang in die Betrachtung einzubeziehen, ordnen Sie zunächst die Positionen entsprechend Ihrer ermittelten Bedeutsamkeit auf der horizontalen x-Achse ein und stellen das Alter der Stelleninhaber gegenüber. Analog zum Schritt vorher können Sie eine Prioritätenliste ableiten, die über die Bedeutung der Schlüsselpositionen hinaus

die Dringlichkeit einer Neubesetzung abbildet. Grenzfälle, wie Position 4 in der obenstehenden Abbildung, werden jeweils dem höchstmöglichen Quadranten zugeordnet. Im Beispiel ergibt sich für Ihre Schlüsselpositionen folgende Prioritätenliste: Position 5, Position 4, Position 1, Position 2, Position 3.

” Es bietet sich eine unternehmensindividuelle Festlegung an, unter welchen Voraussetzungen Sie einen Mitarbeiter in Ihr Talentmanagement aufnehmen.

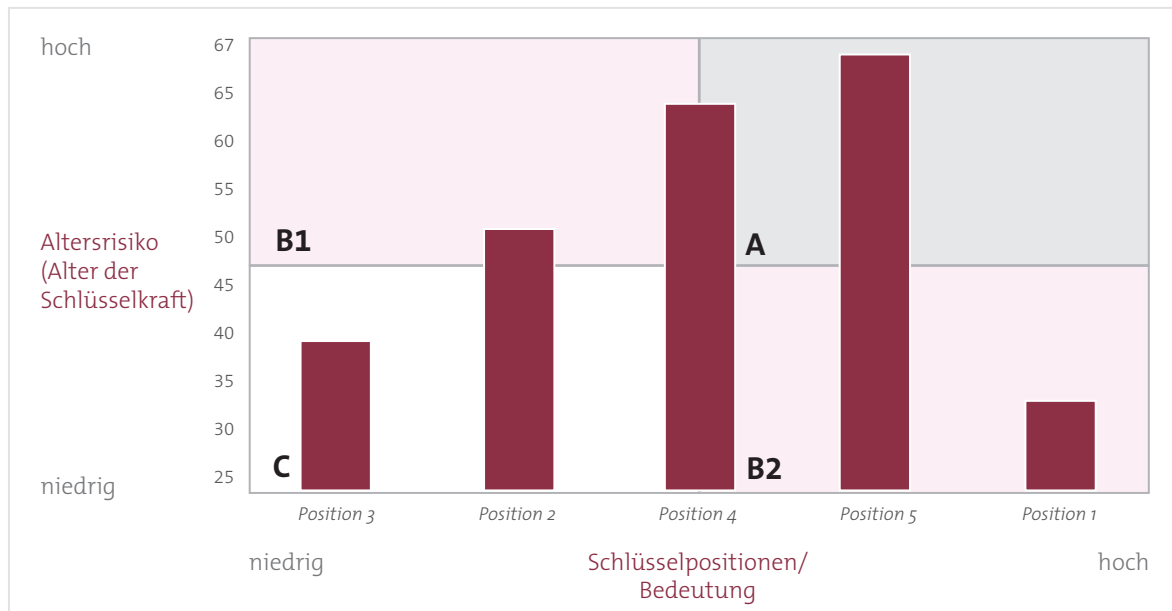


Abbildung 3: Bedeutsamkeits-Dringlichkeits-Matrix

Quelle: Eigenentwicklung RKW Kompetenzzentrum

## 5.2 Talente identifizieren

Sinnvoll ist es, ein einfaches, aber systematisches Verfahren festzulegen, welchen Kriterien „ein Talent“ in Ihrem Unternehmen genügen muss, wie Sie den Bewerbungsprozess und die Auswahlgespräche ausgestalten möchten.

## Anforderungen an ein „Talent“ festlegen

Die Entscheidung, welche Personen für eine besondere Förderung in Frage kommen, sollte keine „Bauchentscheidung“ sein. Damit würden Sie Gefahr laufen, wertvolle Potenzialträger zu übersehen. Zudem verbessern Sie die Akzeptanz Ihres Talentmanagements in der Belegschaft, wenn die Aufnahmekriterien transparent und nachvollziehbar sind. Daher bietet sich eine unternehmensindividuelle Festlegung an, unter welchen Voraussetzungen Sie einen Mitarbeiter in Ihr Talentmanagement aufnehmen. Die Checkliste auf kann Ihnen als Anregung dafür dienen.

<b>Checkliste: Anforderungen an ein „Talent“</b>	
Folgende Fragen sollten Sie mit „ja“ beantworten können:	
<b>Fachkompetenz</b>	
Fällt die Person durch fachliche Qualitäten auf, die das Anforderungsprofil übertreffen und für andere Positionen von Bedeutung sein könnten?	<input type="checkbox"/>
<b>Persönlichkeitskompetenz</b>	
Kann die Person sich schnell neue Fähigkeiten aneignen?	<input type="checkbox"/>
Hat sie eine starke Motivation und Freude an herausfordernden Tätigkeiten?	<input type="checkbox"/>
Besitzt sie die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen?	<input type="checkbox"/>
Hat der Beschäftigte ein stetiges Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung?	<input type="checkbox"/>
<b>Methodenkompetenz</b>	
Kann der Mitarbeiter auch in komplexen Situationen seine Handlungsmöglichkeiten erkennen und bewerten?	<input type="checkbox"/>
Kann die Person konzeptionell denken und Theorie in der Praxis anwenden?	<input type="checkbox"/>
<b>Soziale Kompetenz</b>	
Pflegt der Mitarbeiter einen sozialkompetenten Umgang mit anderen Personen?	<input type="checkbox"/>
Versteht es die Person, adressatengerecht zu kommunizieren und sich schnell auf ihr Gegenüber einzustellen?	<input type="checkbox"/>

### **Bewerbungs- und Vorschlagsprozess definieren**

Haben Sie festgelegt, was Sie unter einem „Talent“ verstehen, ist es erforderlich zu entscheiden, wie Beschäftigte für eine Aufnahme in Ihr Talentmanagement vorgeschlagen werden können. In jedem Fall sollten Sie Vorschläge der Vorgesetzten vorsehen, schließlich kennen diese ihre Mitarbeiter besonders gut.

Gerade in etwas größeren Unternehmen hat es sich bewährt, ebenfalls Eigenbewerbungen der Beschäftigten zuzulassen. Entscheiden Sie sich für diese Variante, bedenken Sie: Einer größeren Chance zum Auffinden verborgener Talente steht ein Frustrationsrisiko und ggf. Fluktuationsrisiko gegenüber, falls es zu keiner Aufnahme ins Talentmanagement-Programm kommt.

Bereits zu diesem Zeitpunkt sollten Sie Ihr Talentmanagement im Betrieb bekannt machen. Dafür kommen in erster Linie Mitarbeiterversammlungen in Frage, da die Beschäftigten in diesem Rahmen ihre Fragen klären können. Detaillierte Informationen können Sie ebenfalls über das schwarze Brett, das Intranet oder per E-Mail verbreiten.

### **Auswahlgespräche führen und Personalportfolio anlegen**

Führen Sie in Ihrem Unternehmen regelmäßig Mitarbeitergespräche durch, können Sie ein Gespräch über eine vorgesehene Teilnahme an einem Talentmanagement-Programm daran andocken. In der Regel ist es besser, die Auswahlgespräche separat zu führen. Das ermöglicht eine flexiblere Handhabung außerhalb des Turnus, in dem Mitarbeitergespräche geführt werden. In jedem Fall sollten die Vorgesetzten ausreichend für das Führen von entsprechenden Gesprächen geschult sein. Die Landschaft von Anbietern entsprechender Schulungen ist bunt. Beispielsweise bieten viele Kammern und private wie öffentliche Beratungsinstitutionen passende Formate an.

#### **Für das Auswahlgespräch bietet sich folgender Ablauf an:**

Zunächst sollte sich die zuständige Führungskraft vergewissern, ob die oder der Beschäftigte zur Teilnahme am Talentmanagement bereit ist. Anschließend schätzt die oder der Vorgesetzte die Leistung des potenziellen Talents nach Maßgabe des aktuellen Anforderungsprofils ein. Dabei sollte die Führungskraft bemüht sein, unterschiedliche Auffassungen über die Leistung des Mitarbeiters zu besprechen und aneinander anzugleichen. In einem weiteren Schritt schätzt die oder der Vorgesetzte das Entwicklungspotenzial für zukünftige Aufgaben auf der aktuellen Position und für einen weiteren Karriereschritt ein, ebenfalls gespiegelt an der Einschätzung und den Wünschen der Kandidatin oder des Kandidaten. Dies erfolgt immer mit Blick auf die unternehmensindividuelle Definition eines Talents. Das Ergebnis des Gesprächs wird protokolliert und in einem Leistungs-Potenzial-Portfolio festgehalten. Diese Informationen werden der Talentmanagerin bzw. dem Talentmanager gemeldet (siehe Abbildung 4).



Der Talentmanager fasst die Einordnung für alle potenziellen Talente zusammen. Ein Beispiel für eine entsprechende Zusammenfassung mit fünf Kandidaten entnehmen Sie der Abbildung 5.

Ausschließlich Kandidaten, die in den Feldern b und c verortet werden, sollten Sie für die Aufnahme in Ihr Talentmanagement-Programm in Erwägung ziehen.

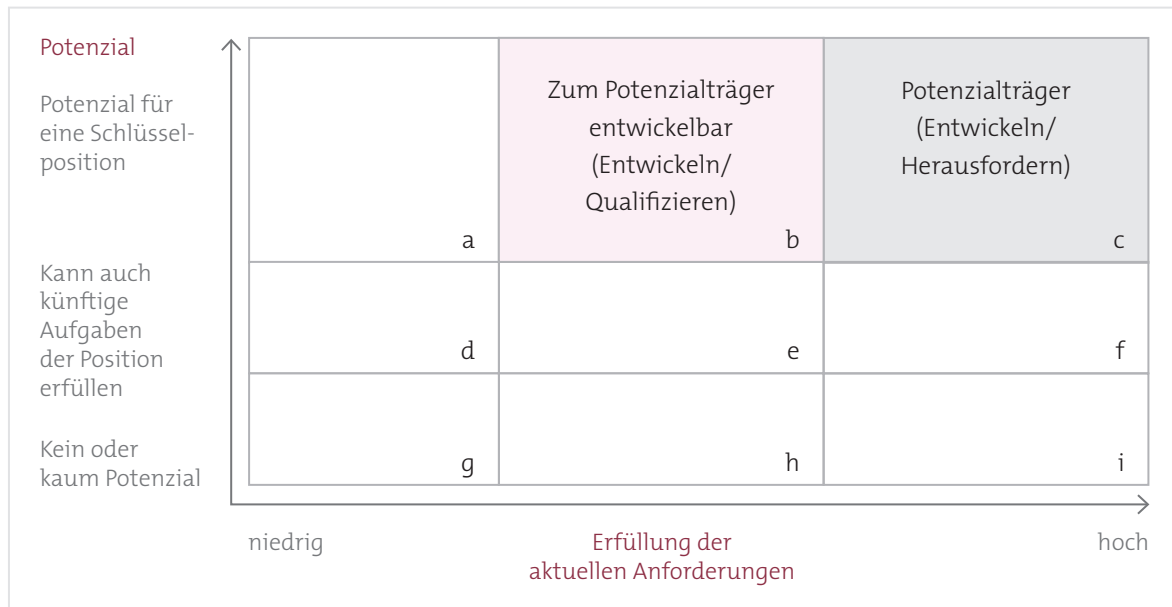


Abbildung 4: Leistungs-Potenzial-Portfolio

Quelle: Eigenentwicklung RKW Kompetenzzentrum

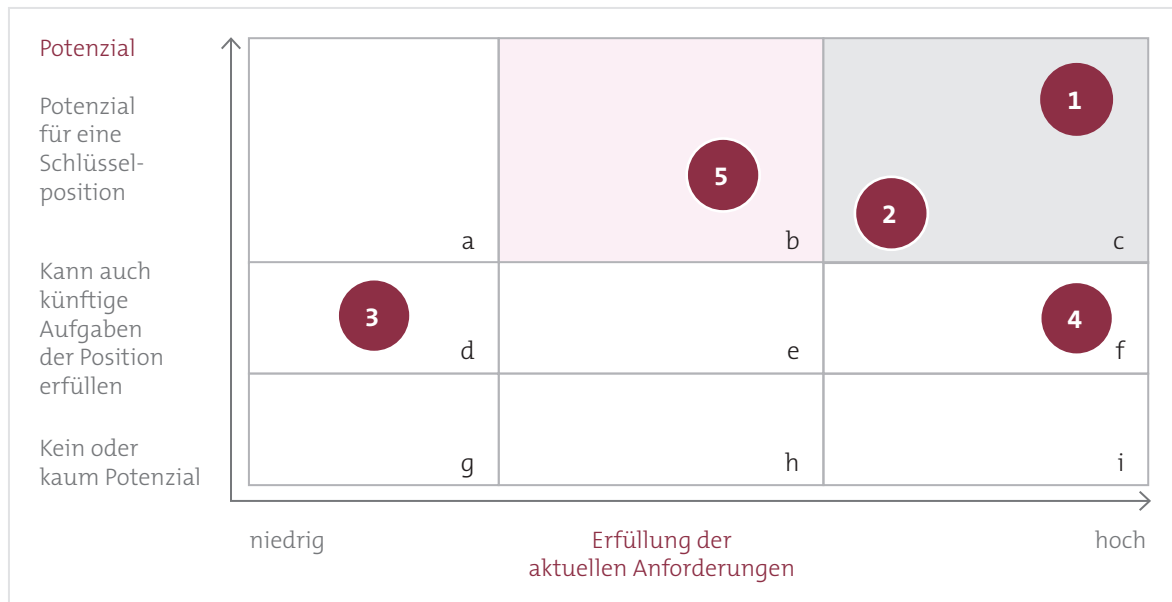


Abbildung 5: Leistungs-Potenzial-Portfolio

Quelle: Eigenentwicklung RKW Kompetenzzentrum

### 5.3 Talente und Schlüsselpositionen abgleichen

Aus der Gegenüberstellung der priorisierten Schlüsselpositionen mit den dokumentierten Ergebnissen der Auswahlgespräche können Sie bzw. Ihr Talentmanager die Eignung der Kandidaten einschätzen. Mit anderen Worten: Welche Talente kommen perspektivisch für welche Schlüsselpositionen in Frage? Die Entscheidung für oder gegen die Aufnahme in Ihr Talentmanagement-Programm sollte also immer mit Blick auf die Anzahl und Qualität der zu besetzenden Schlüsselpositionen erfolgen. Mindestens für Potenzialträger aus den Feldern b und c in Ihrem Leistungs-Potenzial-Portfolio, denen perspektivisch eine Schlüsselposition gegenübersteht, sollten Sie die nachfolgend beschriebenen Entwicklungsmaßnahmen planen. Haben Sie mehr interessante und interessierte Kandidaten ausgemacht, als Sie Schlüsselpositionen haben, kann es lohnenswert sein, auch einige Talente zu fördern, denen keine unmittelbare Schlüsselposition gegenübersteht. Dabei sollten Sie berücksichtigen: einer größeren Anzahl an potenziellen Schlüsselkräften steht ein Frustrations- und ggf. Fluktuationsrisiko gegenüber, wenn Sie dem geförderten Talent für einen längeren Zeitraum keine berufliche Perspektive anbieten können.

### 5.4 Talente intern entwickeln und einsetzen

Wenn Sie Maßnahmen zur Entwicklung Ihrer Talente planen, gilt es zunächst zu unterscheiden: Entspricht die Eignung eines Kandidaten bereits weitgehend dem Anforderungsprofil einer Schlüsselposition, ziehen Sie anstelle einer Talentförderung besser eine konkrete Laufbahnplanung ins Auge.

Für die anderen Talente erfolgt die Förderung im Kern arbeitsintegriert durch besonders herausfordernde Aufgaben. Dabei gilt erfahrungsgemäß: Mindestens 70 Prozent der Entwicklung eines Talents sollte durch die Wahrnehmung von Aufgaben mit steigendem Anspruchsniveau erfolgen. Rund 20 Prozent der Entwicklung machen Feedbackinstrumente und die Begleitung durch einen Kollegen, einen Coach oder einen Mentor aus. Maximal zehn Prozent werden durch klassische Weiterbildungsangebote abgedeckt. Gerade wenn Sie verschiedene Maßnahmen kombinieren, sollte Ihr Talentmanager einen Entwicklungsplan aufstellen, der alle geplanten Maßnahmen im Zeitverlauf abbildet. Einen beispielhaften Entwicklungsplan für ein Vertriebstalent, bei dem vor allem der Ausbau von Präsentationskompetenz gefragt ist, können Sie der Abbildung 6 entnehmen.

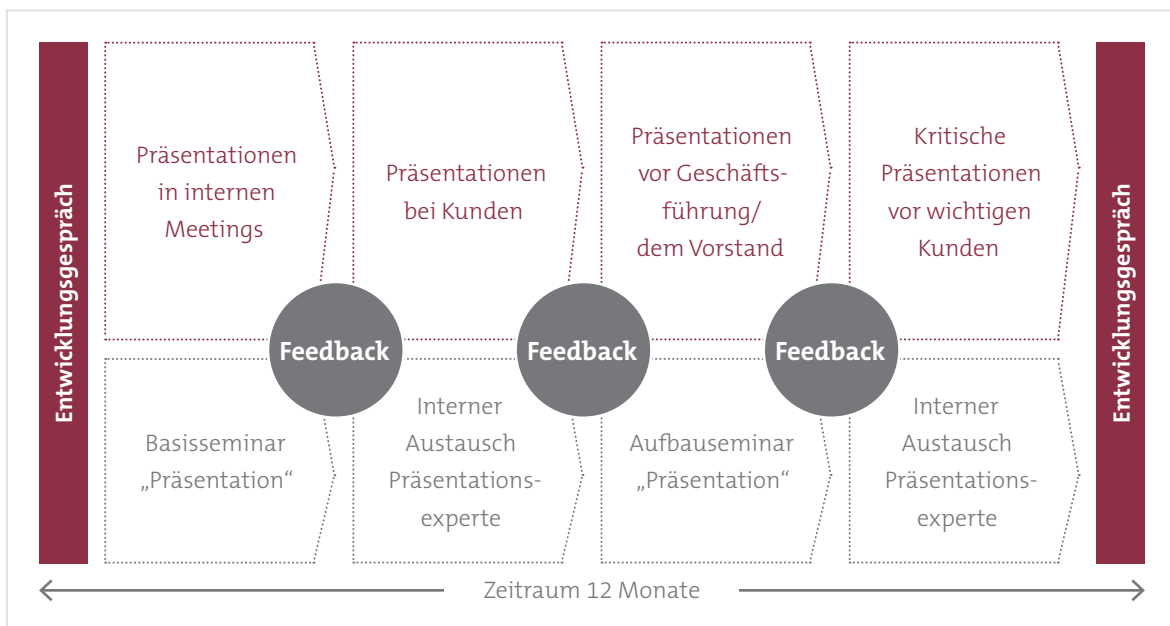


Abbildung 6: Beispielhafter Entwicklungsplan

Quelle: Eigenentwicklung RKW Kompetenzzentrum

### Das Tätigkeitsgebiet herausfordernd gestalten

Das Spektrum an möglichen herausfordernden Tätigkeiten ist breit. Sie können die bisherige Tätigkeit Ihrer Talente mit einem größeren Maß an Verantwortung versehen oder sie durch neue Tätigkeitsgebiete erweitern. Für einen Industriebetrieb kommt beispielsweise in Frage, das besonders talentierte Gruppenmitglied in der Produktion mit der Qualitätssicherung zu betrauen, in einem Handwerksbetrieb kann ein Geselle beispielsweise stärker in die Kundenakquisition oder die Angebotserstellung einbezogen werden. Einen Projektleiter können Sie mit besonders kritischen Projekten betrauen. Ein Ingenieur kann die Entwicklung neuer Produkte koordinieren. Diese Entscheidung ist immer unternehmensindividuell zu treffen. Wichtig dabei ist, dass das Aufgabenfeld schrittweise aufgewertet bzw. erweitert wird und diese Schritte von einem regelmäßigen Feedback der oder des Vorgesetzten begleitet werden. Andernfalls kann schnell eine Überforderung entstehen, verbunden mit einem sinkenden arbeitsbezogenen Selbstwertgefühl.

### Internes Förderprogramm

Für etwas größere Mittelständler mit regelmäßig mehr als fünf geförderten Talenten und einer ausdifferenzierten Organisationsstruktur kommen interne Förderprogramme in Frage. Während der oben genannte Entwicklungsplan vor allem auf die Aufwertung der Tätigkeit abstellt, geht es beim internen Förderprogramm darum, wichtige Positionen und Bereiche im Unternehmen kennenzulernen. Solche Programme leisten eine grundlegende Förderung, indem sie den Talenten verschiedene Arbeitsgebiete näherbringen und ihnen eine weitreichende Vernetzung im Unternehmen ermöglichen. Innerhalb eines Zeitraums von regelmäßig mehr als zwölf Monaten durchlaufen die Talente je nach Organisationsstruktur beispielsweise folgende Positionen und Bereiche:

- Assistenz der Geschäftsführung oder des Vorstands
- Position mit Kundenkontakt im Vertrieb
- Teamleitung
- Auslandsstandorte
- Teilnahme an einem wichtigen Entwicklungsprojekt

Auch für diese Standardentwicklungswege bieten sich die nachfolgend beschriebenen begleitenden Instrumente an.

### Feedback und Begleitung organisieren

Damit die Talente ihre Potenziale bestmöglich entfalten können, sollten sie lernen, ihre Stärken und Schwächen realistisch einzuschätzen. Dabei können Sie sie unterstützen: mit der Einführung von Entwicklungsgesprächen, Coachingangeboten oder der Begleitung durch einen Mentor.

**Entwicklungsgespräche:** Ein Entwicklungsgespräch zwischen Führungskraft und Talent ermöglicht die Vereinbarung von entwicklungs-unterstützenden Maßnahmen und eine fundierte Einschätzung über die bisherige und künftige Entwicklung.

Folgender Ablauf bietet sich für ein Entwicklungsgespräch an.

<b>Ablauf eines Entwicklungsgesprächs:</b>
<b>Fragen an das Talent</b>
Haben sich die Entwicklungsziele des Talents seit dem Auswahlgespräch bzw. des letzten Entwicklungsgesprächs verändert?
Welche neuen Aufgaben reizen das Talent? Wie schätzt es seine bisherige Entwicklung ein?
Wo sieht es Stärken, wo weitere Entwicklungsfelder?
<b>Rückmeldung an das Talent</b>
Wie schätzt die Führungskraft die Leistung in den zurückliegenden Tätigkeitsgebieten ein?
Wie schätzt die Führungskraft die bisherige Entwicklung ein, wo sieht sie Potenziale?
Gespräch über abweichende Einschätzungen, Formulierung eines Ziels für den Zeitraum bis zum nächsten Entwicklungsgespräch.
<b>Entwicklungsmaßnahmen vereinbaren</b>
Welche Maßnahmen führen zum vereinbarten Ziel?
Wie werden die Maßnahmen zeitlich organisiert?
<b>Verantwortlichkeiten festlegen</b>
Wer macht was bis wann?

Im Hinblick auf Details eines solchen Gesprächs können Sie sich an den Informationen im Online-Kompendium [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de) orientieren. Als begleitende Elemente einer Talententwicklung kommen beispielsweise folgende in Frage:

**Coachingangebote:** Der maßgebliche Vorteil eines Coachings ist die individuelle potenzialorientierte Förderung Ihres Talents als Person. Coaching ist flexibel, kann also beispielsweise der Persönlichkeitsentwicklung dienen, aber auch den Lernfortschritt des Talents begleiten. In der Regel ist es empfehlenswert, einen externen Coach zu engagieren, da es sich häufig als Vorteil erweist, wenn der Coach nicht in die Unternehmensabläufe eingebunden ist: Dies ermöglicht einen unvoreingenommenen Blick von außen und eine gemeinsame Arbeit abseits von Leistungsbeurteilungen und Statusdenken. Besonders geeignet ist ein Coaching dort, wo

- ein Talent großes Potenzial, aber bislang nur moderat herausfordernde Aufgaben übernommen hat,
- eine sehr schnelle Potenzialentfaltung gefragt ist, oder
- eine Entwicklung auf sehr hohem Niveau gestaltet werden soll.

Bei der Auswahl eines Coaches helfen Ihnen vor allem Empfehlungen aus Ihrem Umfeld weiter. Gerade wenn Sie auf keine Empfehlungen zurückgreifen können, gibt Ihnen die Beantwortung folgender Fragen eine weitere Hilfestellung:

Kriterien für die Auswahl eines Coaches	
Verfügt der Coach über eine ausreichende fachliche Qualifikation (z. B. Coaching-Erfahrung, Spezialisierung, Betriebs- und Führungserfahrung)?	<input type="checkbox"/>
Nimmt der Coach regelmäßig an Supervisionen teil?	<input type="checkbox"/>
Kann der Coach passende Kundenreferenzen liefern?	<input type="checkbox"/>

Weitere wichtige Qualitätskriterien wie soziale Kompetenzen, Sympathie und Offenheit in der Beziehung zwischen Talent und Coach, Bereitschaft zu einer angemessenen Auftragsklärung etc. lassen sich in einem ein- bis zweistündigen Vorgespräch zwischen Coach, Talent und ggf. Talentmanager klären.

**Mentoring:** Die Begleitung einer oder eines Beschäftigten durch einen erfahrenen Kollegen ist ein bewährtes Instrument mit großem Potenzial für Ihr Talentmanagement. Für einen längeren Zeitraum steht der Mentor dem Talent bei (fachlichen und persönlichen) Fragen zur Seite, eröffnet ihr oder ihm Zugang zu eigenen Netzwerken und erläutert ausgesprochene und unausgesprochene Regeln, die im Unternehmen gelten. Ein funktionierendes Verhältnis zwischen den Teilnehmenden vorausgesetzt, sind hohe Lernerfolge über fachliche Themen hinaus möglich. Weitere Informationen finden Sie im Online-Kompendium [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de).

### Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen anbieten

Fördern Sie eine größere Anzahl an Talenten, können Sie Pflichtseminare zu unternehmensrelevanten Themen organisieren, die für alle Talente wichtig sind. Häufig wird es sich dabei um Themen handeln wie

- Projektmanagement,
- Selbstmanagement und persönliche Arbeitstechniken,
- Kommunikationstechniken,
- Umgang mit komplexen Systemen oder
- Personalführung.

Darüber hinaus wird die Potenzialentfaltung eines Talents durch individuelle und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen beschleunigt. Diese müssen immer auf die zwischen Talent und Führungskraft vereinbarten Entwicklungsziele und die zu übernehmenden Tätigkeiten abgestimmt werden. Gerade bewährte Fach- und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen haben einen großen Erfahrungsschatz, der in diesem Zusammenhang hilfreich sein kann. Darüber hinaus können Sie externe Anbieter in Anspruch nehmen. Eine Übersicht finden Sie beispielsweise im [Kursnet der Bundesagentur für Arbeit](#). Auch längerfristige Vorhaben wie ein berufsbegleitendes Studium kommen in Frage.

### Netzwerkbildung ermöglichen

Über ein eigenes Netzwerk mit vertieften Kontakten inner- und außerhalb des Unternehmens zu verfügen, kann für die Übernahme einiger Schlüsselpositionen wichtig sein. Zur Förderung der Talente kann daher auch gehören, ihnen die Bildung bzw. den Ausbau ihrer Netzwerke zu ermöglichen. Dafür kann das Unternehmen den Zugang zu „exklusiven“ Zirkeln innerhalb des Unternehmens, die aktive Mitwirkung an Arbeits- oder Erfahrungsaustauschkreisen oder den Besuch von einschlägigen Messen und Fachveranstaltungen organisieren.

### 5.5 Externe Talente beschaffen

Entscheiden Sie sich dafür, in Ihr Talentmanagement (auch) externe Kandidaten aufzunehmen, gilt es, Ihre Rekrutierungsaktivitäten mit dem Talentmanagement zu verknüpfen. Empfehlenswert ist dieser Schritt vor allem dann, wenn die Anzahl Ihrer vorhandenen Talente die Zahl der Schlüsselpositionen unterschreitet oder Sie eine hohe Fluktuation in Ihrem Betrieb feststellen. Analog zu der Auswahl interner Talente sollte bei der Talentsuche ebenfalls die mittelfristige Passung zwischen Talent und Schlüsselposition im Vordergrund stehen. Für Ihre Rekrutierungspraxis ergibt sich daraus Folgendes: Erstens muss die Passgenauigkeit zwischen Kandidaten und Schlüsselposition bei Ihren Rekrutierungsaktivitäten berücksichtigt werden. Zweitens ist häufig ein langfristiger Beziehungsaufbau zu potenziellen Schlüsselkräften gefragt – insbesondere dann, wenn das Talent (noch) nicht wechselwillig ist oder Ihr Bedarf erst mittelfristig entsteht.

#### Talente für Schlüsselpositionen ansprechen

Wenn Sie in Ihren Rekrutierungsaktivitäten auf die Besetzung von Schlüsselpositionen abstellen, sollte das Layout und die Positionierung Ihres Stellenangebots die besondere Bedeutung der Position berücksichtigen.

Sie können auch Ihre Beschäftigten (gegebenenfalls unter Auslobung von Prämien im Erfolgsfall) dazu animieren, Sie bei der Suche nach vielversprechenden Talenten zu unterstützen – zum Beispiel im Rahmen eines sogenannten Mitarbeiterempfehlungsprogramms: Sie können Ihre Beschäftigten dazu auffordern, Menschen aus ihrem privaten oder beruflichen Netzwerk zu benennen, die mittelfristig für die Besetzung einer vakanten Schlüsselposition in Frage kommen. Nach erfolgreicher Einstellung erhalten die Vorschlagenden eine Erfolgsprämie. Diese Form der Stellenbesetzung weist regelmäßig die höchsten Erfolgsquoten auf. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über persönliche Empfehlungen eingestellt werden, sind loyaler, wissen bereits viel über das Unternehmen und passen in der Regel besonders gut zur Unternehmenskultur.



Da das Auffinden erfolgversprechender Talente aufwändig sein kann, kann es sinnvoll sein, spezialisierte Dienstleister damit zu beauftragen. Diese kennen die einschlägigen Teilarbeitsmärkte und Bewerbungsgewohnheiten. Sie kontaktieren auch solche Kandidaten, die bei einem anderen Arbeitgeber beschäftigt sind. So können Personen auf Ihr Angebot aufmerksam werden, die selber nicht aktiv auf der Suche nach neuen Aufgaben sind.

### Externen Talentpool aufbauen und pflegen

Ein Talentpool ist eine Datenbank, die Profile von interessanten Bewerbern enthält. Sie pflegen die Kontakte, bis Sie ihnen offene oder absehbar vakant werdende Schlüsselposition anbieten können. Ggf. bietet es sich an, in diese Datenbank auch potenzielle Beschäftigte außerhalb von Schlüsselpositionen aufzunehmen.

Eine solche Talente-Datenbank können Sie aus zuvor für andere Stellen von Ihnen abgelehnten, aber durchaus für entsprechende Schlüsselpositionen geeignete Bewerber speisen. Außerdem können Sie ehemalige Praktikanten oder Studierende, die Abschlussarbeiten in Ihrem Unternehmen geschrieben haben, aufnehmen.

Die Vorteile:

- **Schnellere und bessere Verfügbarkeit** von Kandidaten für Ihre Schlüsselpositionen.
- **Steigerung Ihres Arbeitgeberimages** in Ihren primären Zielgruppen, da Sie sich als Arbeitgeber präsentieren, der (potenzielle) Beschäftigte wertschätzt.
- **Personalmarketingmaßnahmen und -kampagnen rechnen sich schneller**, da die Bewerber, denen Sie unmittelbar keine Stelle anbieten können, dem Unternehmen perspektivisch zur Verfügung stehen.

Eine solche Datenbank können Sie sich mittels gängiger Datenbank-Anwendungen selbst erstellen oder Sie greifen auf kommerzielle Angebote zurück. In jedem Fall sollten Sie Namen, Adressen und Kontaktmöglichkeiten hinterlegen. Außerdem sollten Sie die für Sie potenziell relevanten Bewerberqualitäten und die Quelle des Erstkontakts zu dieser Person sowie alle bereits erfolgten Kontakte zu dieser Person aufnehmen. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, die besonderen Präferenzen der Kandidatinnen und Kandidaten festzuhalten, sofern diese Ihnen bekannt sind. Dies erleichtert es Ihnen, passende Angebote zu unterbreiten und geeignete Wege der Kontaktpflege auszuwählen.

Um das Interesse der Kandidaten an Ihrem Unternehmen wach zu halten, sollten Sie die Kontakte pflegen. In der Praxis wird das nur sinnvoll sein, wenn Sie jährlich mehrere Stellen zu besetzen haben. „Klassische“ Maßnahmen, den Kontakt zu halten, sind regelmäßige Informationen aus dem Unternehmen über Firmenzeitschriften, Newsletter und ähnlichem, Grußkarten zum Geburtstag, die Einladung zu Firmenevents – sowohl fachlicher als auch eher gesellschaftlicher Art. Entscheidender ist jedoch, dass ein Talent in Ihrem Pool eine entsprechende Stellenausschreibung exklusiv erhält, bevor diese extern veröffentlicht wird. Mit einem Anruf oder einer persönlichen E-Mail können Sie direkt nachfragen, ob das Talent an dieser Aufgabe interessiert ist. Um die Qualität Ihrer Datenbank zu sichern, sollten Sie regelmäßig nachfragen, ob das Talent noch Interesse an einer Beschäftigung in Ihrem Haus hat.

## 6 Kennzahlen – Beispiele zur Erfolgsmessung

Ebene	Erfolgsmessung, Indikator
Controlling der Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Anzahl identifizierter Talente pro Organisationseinheit</li> <li>→ Verweildauer der Talente auf bestimmten Positionen/ Verantwortungsstufen</li> </ul>
Controlling der Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Anteil interner Besetzungen von Schlüsselpositionen</li> <li>→ Anteil von Stellenbesetzungen aus dem Talentpool im Verhältnis zu Stellenbesetzungen außerhalb des Talentpools</li> <li>→ Passung von Schlüsselkräften und Schlüsselpositionen</li> <li>→ Anzahl inadäquater Stellenbesetzungen</li> <li>→ Schnelligkeit bei der Besetzung von Schlüsselpositionen (Time-to-Fill)</li> <li>→ Leistung, Zufriedenheit und Loyalität identifizierter Talente absolut und im Verhältnis zu den übrigen Beschäftigten</li> <li>→ Fluktuationsrate von Schlüsselkräften und insgesamt</li> <li>→ Bekanntheit und Beliebtheit des Unternehmens bei kritischen Zielgruppen</li> <li>→ Personalbeschaffungskosten bei der Besetzung von Schlüsselpositionen</li> </ul>

## 7 Weiterführende Angebote

### Online:

Informationen und Ergebnisse aus dem RKW-Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“.

[www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de)

Neuigkeiten, Konzepte und Lösungen rund um das Thema Fachkräftesicherung – vom RKW produziert und / oder kommentiert.

[www.fachkraefte-blog.de](http://www.fachkraefte-blog.de)

Das Online-Kompendium für Personalarbeit im Mittelstand.

[www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)

### Literatur:

RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.) (2013): Fachkräftebedarf: Jobfamilien und Schlüsselkräfte. Eschborn, Kostenfrei abrufbar unter [www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen)

Heyse, Volker/Ortmann, Heyse (2008): Talentmanagement in der Praxis: Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. Waxmann Verlag, Münster

Trost, Armin (2012): Talent Relationship Management. Springer-Verlag, Berlin

Sieber Bethke, Frank (2007): Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen. Verlag Dr.-Ing. Paul Christiani, Konstanz

### Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovationsmanagement sowie Existenzgründung und -sicherung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages