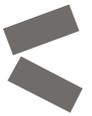




Engaging Talent — Potenzialträger binden und entwickeln.

Die Kienbaum
Talent Management Studie 2020





Engaging Talent – Potenzialträger binden und entwickeln.

Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in Talent Management: in detailverliebte Identifizierungsprozesse, in aufwendige Nachfolgeplanungsrunden, in komplexe Entwicklungswege, in kostspielige Entwicklungsprogramme. Die Zielsetzung ist klar: Die eigenen Potenzialträger, vom Absolventen bis zum C-Level-Anwärter, sollen so entwickelt werden, dass auch in Zukunft Schlüsselrollen im Unternehmen von High-Performern besetzt werden.

Da ein starker **Zusammenhang zwischen Engagement und Leistung** besteht, ist es ein wesentlicher Erfolgsfaktor, das Engagement-Level von Talenten entlang all dieser Prozesse, Initiativen und Maßnahmen möglichst hoch zu halten. Nur so schaffen es Unternehmen, die bestehenden Potenziale ihrer Talente voll abzurufen und den ROI von Talent Management zu steigern. Darüber hinaus wird die Bindung von Talenten gestärkt und Kosten können vermieden werden – denn der Arbeitsmarkt ist angespannt und Recruiting teuer.

Wir haben **über 1.000 ausgewählte Talente befragt**, um besser zu verstehen, was sie antreibt und bewegt. Und zunächst kam das Erwachen: Denn die Ergebnisse zeigen, es herrscht eine Diskrepanz zwischen dem, was Talenten wichtig ist und dem, was Organisationen bieten. So fühlt sich rund die Hälfte der Talente durch das „One-Size-Fits-All“-Entwicklungsportfolio ihres Arbeitgebers zu stark eingengt.

📘 Was ist Engagement?

Engagement ist das Level an Hingabe, Loyalität und Zufriedenheit, welches Mitarbeitende gegenüber ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber verspüren.

Wieso ist Talent Engagement wichtig?

Ein hohes Level an Talent Engagement bedeutet, dass...

- die Potenziale von Talenten in der Organisation voll aktiviert werden
- das Talent Management einen besseren ROI erzeugt
- die Bindung von Talenten stärker ist und teures Recruiting vermieden werden kann

Eckdaten der Befragung

Um Treiber für Talent Engagement zu identifizieren, wurden über **1.000** Talente zu ihren Präferenzen in Bezug auf die eigene Entwicklung befragt. Die befragte Talentgruppe stellt eine demografisch **heterogene Gruppe** dar, die aus **Unternehmen** mit unterschiedlichen Größen und Schwerpunkten kommt. Somit liefern die Studienergebnisse verlässliche Impulse für alle Unternehmen, die ihr Talent Management stärker auf ihre Potenzialträger ausrichten möchten.



Doch was ist es, das Talenten wichtig ist? Die Befragung hat drei wesentliche **Treiber für Talent Engagement** herauskristallisiert:

- **Talente wollen befähigt und nicht bevormundet werden.**
- **Sie wollen Business-Impact und keine Beschäftigungstherapie.**
- **Sie wollen gemeinsam mit ihrem Umfeld wachsen, anstatt einfach nur bevorzugt zu werden.**

Um Unternehmen wertvolle Hinweise dafür zu liefern, wie sie das Engagement ihrer Talente fördern können, haben wir untersucht, was die Ergebnisse konkret für Talent Management bedeuten. Daraus sind **12 Handlungsfelder** entstanden.

12 zentrale Handlungsfelder

1. Fakten zum Level des Talent Engagements schaffen
2. Talente mündig machen
3. Perspektiven bieten
4. Erwartungen managen
5. Eine talentorientierte Führungskultur entwickeln
6. Die Rolle von HR kritisch hinterfragen
7. Talenten Sichtbarkeit geben
8. Talente nicht in ihrer Rolle verhaften
9. Entwicklungswege breiter denken als Führung
10. Trockenübungen vermeiden
11. Netzwerke fördern
12. Bürokratie verbannen

Auswahlkriterien der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer

Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihr Entwicklungspotenzial, die eigene Leistung und Ambition sowie ihr **Engagement für Unternehmensinitiativen** einzuschätzen. Die Selbsteinschätzung erfolgte auf einer fünfstufigen Skala anhand von sechs Fragen. Als Talent wurden diejenigen klassifiziert, die einen zuvor definierten Cut-Off-Wert erreichten.



3 wesentliche Treiber von Talent Engagement

Insight 1: Talente wollen befähigt und nicht bevormundet werden

Talente sehen sich eigens für ihre Entwicklung verantwortlich und möchten diese selbst steuern. Dabei tun sie sich insbesondere mit **HR-Vorgaben** zu Entwicklungswegen und -inhalten schwer.

95% der befragten Talente wollen Inhalte und Formate für ihre berufliche Entwicklung selbst auswählen – diese Möglichkeit finden rund 2/3 der Befragten in ihrem Unternehmen vor – Es besteht also Ausbaupotenzial. Weiterhin geben 88% der Talente an, sich eigenständig Projekte im Unternehmen für ihre Entwicklung suchen zu wollen, was nur bei rund der Hälfte der Arbeitgeber möglich ist.

Darüber hinaus fehlt es häufig an Orientierung: Talente finden, dass sie ihr Potenzial nicht voll entfalten können, wenn bspw. nicht klar ist, was sie konkret für ihre eigene Entwicklung im Unternehmen machen können. So geben rund 2/3 der Befragten an, dass es in ihrem Unternehmen an Orientierung zu möglichen Karrierewegen fehlt, obwohl es ihnen erleichtern würde, ihre Fähigkeiten eigenverantwortlich einzubringen.

In ihrer Entwicklung wünschen sich Talente passende Entwicklungsangebote. Dabei glauben sie am wenigsten, dass HR weiß, wie sich Talente entwickeln sollten und sind sogar bereit, diese Entwicklungsangebote mitzugestalten – Immerhin rund die Hälfte der Befragten gibt an, dass eine Beteiligung an der Gestaltung von Lern- und Innovationsformaten in ihrem Unternehmen möglich ist.

Insight 2: Talente wollen Business-Impact und keine Beschäftigungstherapie

Talent Management folgt keinem Selbstzweck, sondern muss sich an den strategischen Bedarfen der Organisation ausrichten, um wirksam zu sein. Das sehen Talente auch so: Ihre Motivation, sich weiterzuentwickeln, ist vor

allem auch an einen spürbaren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele gekoppelt.

So entscheiden sich 89% der befragten Talente für eine berufliche Entwicklungsmaßnahme in Abhängigkeit davon, was ihrem **beruflichen Erfolg** nützt – und sogar 91% der Talente entwickeln sich beruflich weiter, um ihre Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele einsetzen zu können.

Fast einstimmig geben Talente an, dass sie ihre Entwicklung nicht auf theoretischer Lehre und Simulationen aufbauen wollen, sondern konkrete Herausforderungen angehen möchten, um daran wachsen zu können.

Insight 3: Talente wollen mit KollegInnen wachsen, anstatt einfach nur bevorzugt zu werden

85% der befragten Talente möchten in einem Unternehmen arbeiten, in dem alle Mitarbeitenden gleich intensiv beruflich gefördert werden – dies ist jedoch nur in der Hälfte der Unternehmen der Fall. Im Gegensatz dazu präferieren rund 48% ein Modell, in dem ausschließlich die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruflich gefördert werden, welches in 36% der Unternehmen praktiziert wird (Mehrfachnennungen möglich).

Auch sind klares Feedback und Unterstützung aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld besonders wichtig. Der Mehrheit der Talente ist die Entwicklung des gesamten Teams wichtig und sie möchten auch ihren Beitrag dazu leisten. So wollen 88% der Talente regelmäßig Feedback mit Kolleginnen und Kollegen, ihrer Führungskraft bzw. (falls vorhanden) ihren Mitarbeitenden austauschen. In nur 60% der Unternehmen wird solches Feedback geteilt.

Auszug von Ergebnissen der Talent-Befragung

Zustimmung

Eigenverantwortung der Talente

- 95% Ich möchte Inhalte und Formate für meine berufliche Entwicklung selbst auswählen
- 88% Für meine berufliche Entwicklung möchte ich mir eigenständig Projekte im Unternehmen suchen können
- 82% Es ist meine eigene Aufgabe, mir meine Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zu suchen

Wer weiß, wie sich Talente entwickeln sollen?

- 70% Führungskräfte wissen am besten, wie sich Talente entwickeln sollen
- 69% Teams wissen am besten, wie sich Talente entwickeln sollen
- 45% HR weiß am besten, wie sich Talente entwickeln sollen

Befähigung und Orientierung

- 92% Meine Führungskraft sollte mit mir gemeinsam einen persönlichen Entwicklungsplan zusammenstellen
- 81% Ich würde meine Fähigkeiten eigenverantwortlich einbringen, wenn ich mehr Orientierung zu Karrierewegen hätte
- 80% Ich wäre gerne an der Gestaltung von unternehmensweiten Lern- und Innovationsformaten beteiligt
- 71% Ich wünsche mir einen Mentor, der mich bei meiner Entwicklung unterstützt

Motivation für Business-Impact

- 91% Ich entwickle mich beruflich weiter, um meine Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele einsetzen zu können
- 89% Ich entscheide mich für eine berufliche Entwicklungsmaßnahme in Abhängigkeit davon, was meinem beruflichen Erfolg nützt
- 87% Ich will die strategischen Unternehmensziele verstehen, um mit Orientierung meine Entwicklung bestreiten zu können
- 79% Ich hätte Lust über meine reguläre Arbeitszeit hinaus zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, um einen Unternehmensbeitrag zu leisten

Vernetzung und Gemeinschaft

- 85% Ich möchte in einem Unternehmen arbeiten, in dem alle Mitarbeitenden gleich intensiv beruflich gefördert werden
- 82% Ich möchte mich gerne proaktiv mit anderen Talenten und Führungskräften vernetzen
- 80% Ich berücksichtige Vorschläge meiner KollegInnen bei der Planung meiner Weiterbildung
- 72% Wenn ich wüsste, wer andere Talente in meinem Unternehmen sind, würde ich mich stärker mit ihnen vernetzen





12 zentrale Handlungsfelder für ein hohes Engagement Level von Talenten

Die Treiber von Talent Engagement zu kennen, ist der Ausgangspunkt, um eine erfolgreiche Strategie im Umgang mit Talenten im eigenen Unternehmen zu gestalten. Doch was bedeuten sie genau für das Talent Management? Wir zeigen 12 zentrale Handlungsfelder auf und haben diese um unsere Erfahrungen und Empfehlungen ergänzt.

1 Fakten zum Level des Talent Engagements schaffen

Eine faktenorientierte Auseinandersetzung mit dem Thema Talent Engagement ist die Grundlage für zielgerichtete und erfolgreiche Entscheidungen. Transparenz über das aktuelle Engagement Level hilft bei der Standortbestimmung und Bewertung des Status quo. Eine kontinuierliche Messung des Engagement Levels ermöglicht es, Zusammenhänge zu verstehen und die Wirksamkeit von Maßnahmen im Zeitverlauf nachzuvollziehen – und das Level an Hingabe, Loyalität und Zufriedenheit nachweisbar weiterzuentwickeln.

Die **Messung** des talent-spezifischen Engagements ist im Rahmen von anonymen Mitarbeiterbefragungen möglich, die z.B. jährlich stattfinden. Dies gilt insbesondere, wenn das Attribut von „Talent“ entsprechend berücksichtigt wird. Noch erfolgsversprechender ist die Messung im Rahmen von kontinuierlichen **Engagement-Pulse-Checks**. Dabei können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen, z.B. alle zwei Wochen, wenige und besonders relevante Fragen beantworten. Dieser Ansatz liefert im Vergleich validere Daten, da sie weniger abhängig sind von einem spezifischen Mess-Zeitpunkt und quasi live wertvolle Erkenntnisse generieren.

Unternehmensbeispiel #1

Einer unserer Kunden, ein Unternehmen aus der **Konsumgüterindustrie** mit einer hohen Anzahl an Niederlassungen in Europa, konnte mit Engagement-Pulse-Checks die Wirkung eines neuen **Karrieremodells** auf das Engagement von Top-Performern nachvollziehen und entsprechend notwendige Anpassungen schnell tätigen.

Ein solches Vorgehen ermöglicht es auch, weitaus differenziertere Analysen zu generieren. So können Unterschiede zwischen Bereichen und einzelnen Teams scharf berücksichtigt werden, um zielgenau Handlungen abzuleiten – sei es mit Blick auf talent-orientierte Führung, Erwartungsmanagement, Wertschätzung und Sichtbarkeit oder die Befähigung, sich zu entwickeln – um nur eine kleine Auswahl von möglichen **Fokusthemen** zu nennen.

Unternehmensbeispiel #2

Der Anbieter Peakon ermöglicht es Unternehmen, **Engagement-Pulse-Checks** digital durchzuführen und so das Engagement der Mitarbeitenden kontinuierlich zu messen. Das Tool liefert dabei zielgruppenspezifische Ergebnis-Dashboards und deskriptive Erkenntnisse zu unterschiedlichen Engagement-Faktoren, wie z.B. Anerkennung, sinnstiftende Arbeit oder Erfolgsgefühl. Die Aufbereitung der Daten hilft dabei, die Treiber von Zufriedenheit und Engagement in der eigenen Belegschaft zu identifizieren, aber auch bestimmte Gruppen miteinander zu vergleichen, um so gezielte Maßnahmen abzuleiten und das Engagement zu verbessern.



2 Talente mündig machen

Unternehmen, die ein faktenbasiertes Verständnis für Zusammenhänge rund um das Thema Talent Engagement haben (beispielsweise durch Engagement-Pulse-Checks), können besser bewerten, wie sie Verantwortlichkeiten im Talent Management und in Entwicklungsfragen zwischen Talenten, dem Geschäft und HR aufteilen.

Eins ist klar: Die Zeit, in der Unternehmen in weiten Teilen darüber entscheiden konnten, welche Entwicklung die Mitarbeitenden einschlagen sollen, sind endgültig vorbei. Talente möchten ihre Karriere im Griff haben, das sagen uns die Zahlen. Deshalb müssen Unternehmen auch definieren, welche **Verantwortlichkeiten bei Talenten** liegen.

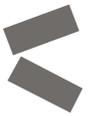
Es sollte klar und offen kommuniziert werden, wenn die **Erwartungshaltung des Unternehmens** beispielsweise ist, dass Potenzialträger sich aktiv Gedanken zu ihrem Karrierepfad machen, aktiv das Feedback von unterschiedlichen Perspektiven einholen, sich Ziele setzen und Verantwortung für Themen übernehmen, die über ihre aktuellen Aufgaben hinausgehen.

Wenn Talente noch größere Teams leiten oder noch stärkere Produktverantwortung übernehmen sollen, dann ist davon auszugehen, dass sie auch für sich selbst sprechen können und sollten. Immer mehr unserer Kunden gehen deshalb dazu über, auf **Selbstnominierung** für Entwicklungsprogramme und Nachfolgeplanungen zu setzen, oder diese komplementär zu Nominierungen durch Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen oder Gremien zu nutzen.

Unternehmensbeispiel #3

In einem Familienunternehmen, das wir begleiten dürfen, nimmt sich der Geschäftsführer jede Woche **2 Stunden Zeit für Einzelgespräche mit Potenzialträgern**. Die Gespräche vermitteln, was Talente bewegt und bieten Raum für neue Perspektiven. Das gibt Talenten eine starke Stimme.





3 Perspektiven bieten

Auch wenn Talenten Verantwortung überlassen wird, bedeutet dies nicht, dass damit wesentliche Aufgaben für das Unternehmen entfallen. Potenzialträger dürfen zurecht erwarten, dass ihnen Perspektiven aufgezeigt werden und Orientierung gegeben wird.

Denn sie verfügen nicht über das volle Bild, wissen nicht im Detail, wie sich das Unternehmen weiterentwickeln wird und welche Kompetenzen in Zukunft an welcher Stelle benötigt werden. 58% der befragten Talente geben an, dass in ihrem Unternehmen Orientierung zu Karrierewegen fehlt, obwohl diese es ihnen erleichtern würde, ihre Fähigkeiten zielgerichteter einzubringen.

Ein erster Schritt sind **Job- und Projektbörsen**, die helfen, die Entwicklung von Talenten mit den Unternehmensbedarfen zu verbinden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei eine konsequente Ausschreibung von Stellen auf allen Hierarchieebenen und in allen Bereichen. Nur so entsteht die notwendige Transparenz über reelle Entwicklungsmöglichkeiten sowie über die damit verbundenen Anforderungen und Chancen.

Unternehmensbeispiel #4

Namhafte Konzerne wie Deutsche Bahn und Siemens bieten Mitarbeitenden beispielsweise die Möglichkeit, sich auf dem **internen Jobmarkt per Klick als interessiert an Vakanzen zu zeigen**. – Im Fall von Siemens sogar sichtbar für die gesamte Belegschaft.

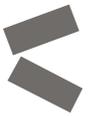
Was die Anforderungen für Stellen angeht, so schafft ein **strukturiertes Kompetenzsystem** eine Referenzsystematik, die Mitarbeitenden Orientierung über Anforderungen bietet, aber auch grundsätzlich Grundlage für die Planung der Zukunftsbedarfe sein kann. Die Zahl der geeigneten HR-Tech-Lösungen auf dem Markt steigt, die sich Big Data und Machine Learning zu Nutzen machen, um Referenzsystematiken zu generieren und tiefgreifende Analysen zu aktuellen und zukünftig benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten zu fahren. Solche Informationen über grundsätzliche Annahmen zur zukünftigen Entwicklung können ein Baustein sein, um Talenten Orientierung zu geben.

Ein weiterer Baustein ist das Aufzeigen von möglichen und **realistischen Entwicklungswegen**. Die Beschreibung von vertikalen und horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. mit Blick auf Führungs-, Fach- oder Projektkarrieren) hilft Talenten dabei, sich Gedanken zu ihrer Karriere im Unternehmen zu machen. Derartige – wenn auch nur archetypische – Entwicklungspfade sind umso hilfreicher, wenn sie Anforderungen an Erfahrung und Kompetenzen spezifizieren.

Unternehmensbeispiel #5

HRForecast ist eine cloud-basierte Plattform, die makroökonomische Daten - beispielsweise zu relevanten Jobs und Skills - auf Jobportalen durchsucht, strukturiert und analysiert. Diese Daten werden mit internen Unternehmensdaten verglichen. So kann HRForecast z.B. Wettbewerbsbenchmarks oder datengestützte Erkenntnisse zu Workforce Trends und zukünftigen Job- und Skillprofilen liefern, die Orientierung geben, um ein strategisches Skillmanagement und eine strategische Personalplanung aufzusetzen.

Vorbilder erfolgreicher Entwicklungsbeispiele im eigenen Unternehmen können als vierter Baustein eingesetzt werden, um konkrete Optionen und komplementäre Erfahrungen aufzuzeigen. Der direkte Austausch zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Talenten bietet Letzteren einen wertvollen Moment, um die eigenen Ambitionen zu reflektieren.



4 Erwartungen managen

Wenn es um die eigene Entwicklung geht, sind Potenzialträger zu recht ambitioniert. Umso wichtiger ist es aber, sie nah zu begleiten, um unrealistischen Erwartungen entgegenzuwirken. Sonst entstehen Frustrationen, die nur schwer zu korrigieren sind.

Wenn Entwicklungspfade mit entsprechenden Anforderungen hinterlegt sind, dann ist das eine ausgezeichnete Grundlage, um Erwartungen von Talenten zu managen. Unternehmen können unterschiedliche Instrumente einsetzen, um solche Referenzsysteme für zielgerichtetes **Feedback** zu nutzen.

Unternehmensbeispiel #6

Ein deutsches Unternehmen, das Heiztechnikprodukte entwickelt, nutzt eine **HR-Tech-Lösung, um seinen Talenten Orientierung zu bieten**. Über eine integrierte Plattform können sie Entwicklungsmöglichkeiten einsehen und auswählen – basierend auf einem Matching der eigenen Fähigkeiten und Interessen mit den gesuchten Kompetenzen. Auch ohne Tool-Unterstützung gilt es, Klarheit darüber zu schaffen, wie die benötigten Kompetenzen entwickelt werden und welcher Zeitraum dafür notwendig ist.

Die meisten Unternehmen sehen natürlich die Führungskraft in der Rolle, die unmittelbare Entwicklung zu fördern und Feedback zu geben. Diese **Coach-Rolle** sollte auch in Organisationen, in denen disziplinarische und fachliche Führung bei unterschiedlichen Personen verortet sind, von beiden mit entsprechendem Fokus wahrgenommen werden. Mit wachsender Komplexität einer Organisation steigt auch das Risiko, dass sich niemand für diese Rolle verantwortlich fühlt.

Peer-Coaching und Mentoring sind komplementäre, durchaus wirksame Instrumente. Strukturierte und regelmäßige Coaching-Momente mit Kolleginnen und Kollegen liefern großartige Insights aus der direkten Zusammenarbeit. Im **Mentoring** kommt es zum Austausch mit

einer Person, die idealerweise über deutlich mehr Erfahrung verfügt und nicht in der direkten Führungslinie ist – ein geschützter Raum der Entwicklung. Zahlreiche Initiativen begleiten die Entwicklung spezifischer Zielgruppen erfolgreich mit dediziertem Mentoring.

Manchmal ist es erforderlich, dass Talente auch Geduld haben – wenn z.B. die Leitung einer kleinen Landesniederlassung oder die Expertenrolle in einem strategischen Projekt doch nicht wie geplant frei werden. Das ist nicht ideal, aber diese Dinge passieren. Als Unternehmen und insbesondere als Führungskraft muss man jedoch eine Antwort darauf haben.

5 Eine talentorientierte Führungskultur entwickeln

Das Verhalten der Führungskraft, insbesondere in der Rolle als Vertreterin oder Vertreter des Unternehmens, hat einen großen Einfluss auf das Engagement von Talenten. Es ist wichtig, dass Führung die Potenzialträger aktiv fördert. 92% der Talente geben an, dass sie von ihrer Führungskraft in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt werden wollen, beispielsweise durch die gemeinsame Erstellung eines Entwicklungsplans.

Eine Führungskraft kann unabhängig von dem allgemeinen Reifegrad der Organisation im Umgang mit Talenten einen positiven Unterschied machen. Moderne **Leadership-Modelle** integrieren diverse Dimensionen der Talententwicklung. Dazu gehört zunächst, Talenten Freiraum zu geben. Das trifft sowohl auf Nachwuchskräfte als auch auf erfahrenere Talente zu: Autonomie ist ein Grundpfeiler von Engagement. Darüber hinaus ist zentral, dass Führungskräfte Orientierung bieten und die Entwicklung aktiv mit Feedback begleiten. Das alles ist nur möglich, wenn der Entwicklung der einzelnen Person ausreichend Zeit und Wichtigkeit zugeordnet wird.

Die Fähigkeit des gesamten Unternehmens, Talente effektiv zu entwickeln, hängt auch von der Verankerung talentorientierter Führung in der Führungs- und **Unternehmenskultur** ab. Förderlich hierfür ist, wenn das Top-Management gegenüber anderen Führungskräften dem Thema immer wieder Zeit und Wichtigkeit beimisst. Dazu gehört auch, dass eine konkrete Auseinandersetzung mit Talent Management-Instrumenten auf der Agenda von Top-Gremien und Arbeitsgruppen erscheint.



Eine solche Kultur kann auch dadurch gefördert werden, dass die Entwicklung von Talenten als ein Teil der Performance einer Führungskraft definiert wird. Dem können harte **KPIs** gegenübergestellt werden, wie beispielsweise der Anteil an Talenten im Team beziehungsweise in der eigenen Führungsriege oder die Verweildauer von Talenten auf einer Position.

6 Die Rolle von HR kritisch hinterfragen

Wenn es um Einschätzungen von Entwicklungsschwerpunkten geht, vertrauen Talente vor allem ihrer Führungskraft und ihren Kollegen. So geben 70% der Talente an, dass die Führungskraft am besten wisse, wie sich Talente im Unternehmen entwickeln sollen; dicht gefolgt von den Teams (69%). Nur 45% der Talente meinen, HR wisse dies am besten (multiple Antworten waren möglich). - Dies sollte Anlass sein, die Rolle von HR kritisch zu hinterfragen.

Die **Gesamtverantwortung für Talent Engagement im Geschäft** zu verankern, fördert eine talent-orientierte Führungskultur und richtet das Thema an den Geschäftsbedarfen aus – so wie das Thema des Mitarbeiterengagements insgesamt. Doch welche Rolle spielt dann HR? Besonders erfolgreiche KundInnen im Talent Engagement haben die Verantwortlichkeiten von HR klar fokussiert.

Erster wesentlicher Handlungsbereich ist die Herbeiführung einer **Definition dessen, was ein „Talent“ aus-**

macht. Hier gibt es in Abhängigkeit von Faktoren wie der Verfügbarkeit von bzw. dem Bedarf an Talent und dem zukünftigen Veränderungsgrad der Belegschaft unterschiedliche Ansätze. Wie demokratisch oder elitär die Definition und das Talent Management-Modell dahinter sind, sollte an diesen Faktoren ausgerichtet werden. Dies ist insofern wichtig, als dass ein Talent Management-Ansatz, der an den Bedarfen vorbeigeht, zu einem Über- oder Unterangebot an Talenten führen kann, welches die Organisation vor zusätzliche Herausforderungen stellt, insbesondere mit Blick auf Erwartungsmanagement.

Des Weiteren hat **HR als Querschnitts- und Synergiefunktion** eine ausgezeichnete Stellung, um innerhalb der Organisation Transparenz darüber zu schaffen, wie Entwicklung aussehen kann und was möglich ist. Die **Expertise**, wie beispielsweise effektive aber auch nutzbare Kompetenzmodelle definiert werden oder welche Potenzialkriterien im spezifischen Kontext des Unternehmens relevant sind, muss HR einbringen.

Auch das Aufsetzen übergreifender Instrumente wie einer anonymen Messung des Talent Engagements, der Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Entwicklungsprogramms oder der Prozessgestaltung rund um Talent und Nachfolge kann HR in dieser Rolle übernehmen. Der entscheidende Faktor ist hierbei, nicht hinter verschlossenen Türen zu tüfteln, sondern die **Organisation und auch Talente einzubinden**. Der Einsatz von Sounding Boards mit Vertretern des Top-Business und Talenten kann ebenso zielführend sein wie der Einsatz von Talenten aus dem Geschäft in Projekten, die Talent Management-Instrumente verändern oder neu einführen.

Unternehmensbeispiel #7

Ein bekanntes Beispiel für eine talentorientierte Führungskultur ist das Unternehmen L'Oréal. Das Thema Talent ist bei **Führungskräften omnipräsent** und es besteht eine hohe Erwartungshaltung gegenüber Top-Managern, was deren Fähigkeit angeht, Talente in den eigenen Reihen zu identifizieren und zu entwickeln.



Rollenverantwortlichkeiten: Talent, Führungskraft und HR

Talent	Führungskraft	HR
<p>Hauptverantwortlich für eigene Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse und Erwartungen bzgl. eigener Entwicklung äußern • Entwicklungsziele festlegen • Eigene Stärken und Entwicklungsfelder reflektieren und Maßnahmen ableiten • Aktiv Lern- und Entwicklungschancen suchen, erfragen sowie einfordern • Feedback von Führungskräften und Peers einholen • Entwicklungsangebote wenn möglich mitgestalten 	<p>Hauptverantwortlich für Talent-Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talentkultur vorleben • Orientierung schaffen und Entwicklungswege aufzeigen • Erwartungen an Talente kommunizieren und aktiv Feedback geben • Talente in realen Lernsituationen fordern und fördern • Talente in der Organisation sichtbar machen 	<p>Befähiger der Organisation und Führungskräfte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basis für Talent-Kultur schaffen • „Talent“ samt relevanter Potenzialkriterien und unter Berücksichtigung quantitativer Bedarfe definieren • Talent Engagement messen und spezifische Treiber des Engagements identifizieren • Instrumente, Prozesse, Angebote zielgruppenspezifisch designen und Talente dabei einbinden • Transparenz über Vakanzen und Projektbedarfe sowie über vorhandene Skills schaffen

7 Talenten Sichtbarkeit geben

Eine scharfe und anerkannte Verortung der Verantwortlichkeiten zwischen Talent, Führungslinie und HR hilft der Organisation, besser auf Talente einzugehen. Dabei ist deren Wahrnehmung im Unternehmen ein wesentlicher Faktor.

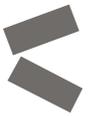
Während bei jüngeren Talenten der schnelle Aufbau diverser und komplementärer Erfahrungen häufig ein Motivator ist – z.B. über Job-Rotationen oder Graduate-Programme – ist bei erfahrenen Talenten die Sichtbarkeit in der Organisation ein Instrument der **Wertschätzung und Anerkennung**. Sichtbarkeit kann sich darin äußern, dass der eigene Name mit wesentlichen Leistungen oder Veränderungen im Unternehmen in Verbindung gebracht wird, aber auch durch stärkeren Kontakt zum Top-Management.

Dabei ist zu beachten, dass eine inflationäre Glorifizierung von Talenten, bei der ihre Stärken oder Erfolge öffentlich übertrieben in den Vordergrund gestellt werden, auch negative Effekte auf das Talent Engagement haben können. Dies ist insbesondere der Fall, wenn auf diesem Wege Erwartungen geweckt werden, die das Talent in puncto Entwicklung noch nicht erfüllen kann, oder ein Gefühl der Ungerechtigkeit bei anderen entsteht, welches die Qualität der Zusammenarbeit beeinträchtigt. Um eine solche „Überheizung“ zu vermeiden, ist eine **ausgewogene Steuerung der Sichtbarkeit** zentral.

Und die Befragung hat gezeigt, dass es Talenten – branchenübergreifend – wichtig ist, nicht einfach nur bevorzugt zu werden und zu einer ausgewählten Elite zu gehören, sondern in einem Unternehmen zu sein, welches die Entwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpeilt und Talenten dabei eine besondere Rolle zukommen lässt. Dies geschieht beispielsweise, wenn Talente in großen Unternehmensveränderungen die Rolle von **Transformation-Champions oder Change-Agents** übernehmen können. Das bedeutet auch, dass Talenten in schnelleren Zeiträumen als dem durchschnittlichen Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden muss, ihre Rollen zu ergänzen, oder neue Rollen einnehmen zu können.

Unternehmensbeispiel #8

Im Rahmen der Transformation mehrerer Bereiche hat ein großes Transportunternehmen bereits vor dem Anstoßen von Veränderung Talente identifiziert, die die Rolle von **Transformation-Champions** übernommen haben. So konnten persönliche Impulse in ihrem Umfeld gesetzt werden und wichtige Informationen an das Change-Management-Office gespielt werden.



8 Talente nicht in ihrer Rolle verhaften

Talente in beschleunigten Abständen neue Erfahrungen sammeln zu lassen, ist tatsächlich performance- und entwicklungssteigernd und hat positive Effekte auf das Engagement. Dabei ist es eine bekannte Herausforderung, dass Führungskräfte ein persönliches Interesse daran haben können, Potenzialträgerinnen und -träger so lange wie möglich in ihrem Team zu halten.

Das kann dazu führen, dass Entwicklungsgelegenheiten vergehen, das Lernen im aktuellen Job stagniert und so das Talent Engagement stark beeinträchtigt wird. Neben einer talentorientierten Führungskultur und Transparenz bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten ist ein weiteres Instrument förderlich: **Pluralität in Entwicklungsentscheidungen**. Es geht um die Erweiterung oder Verlagerung von Entwicklungsentscheidungen wie beispielsweise über den Zeitpunkt eines Jobwechsels oder der Teilnahme an Entwicklungsprogrammen. Dabei werden diese Entscheidungen nicht von der Führungskraft (alleine)

getroffen, sondern mit HR, anderen Führungskräften oder dedizierten Gremien.

Unternehmen greifen teilweise auch dazu, **Höchstverweildauern** auf Stellen zu definieren. Diese variieren je nach Bedarf, abhängig von Kriterien wie z.B. der Komplexität der notwendigen Expertise oder Häufigkeit der Expertise in der Organisation. Solche Instrumente werden jedoch eher zum Aufbrechen von verfahrenen Situationen eingesetzt.

Darüber hinaus gehen einige unserer Kundinnen und Kunden dazu über, ein **internes Headhunting** aufzubauen. Dieses kann in besonders großen und komplexen Unternehmen einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Talente dort einzusetzen, wo sie den größten Effekt haben können. Dabei wird auch systematisch betrachtet, wo Talente seit vergleichbar langer Zeit auf einer Stelle verweilen.

Die Geschwindigkeit, mit der Talente neue Rollen im Unternehmen übernehmen, ist auch abhängig von der Anzahl unterschiedlich vorhandener Karrieretypen.

Unternehmensbeispiel #9

Eine Schweizer Bank, die über große Hürden bezüglich des cross-funktionalen Wechsels ihrer Talente klagte, setzte internes Headhunting erfolgreich ein, um die interne Mobilität zu erhöhen. Wesentliche Erfolgsfaktoren der kleinen **internen Headhunting-Einheit** waren voller Zugang zu relevanten Mitarbeiterdaten, um potenzielle Wechselkandidaten suchen und ansprechen zu können, sowie die Möglichkeit, die Ansprache ohne Abstimmung mit der aktuellen Führungskraft des Talents zu tätigen.

9 Entwicklung breiter denken als Hierarchie

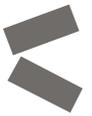
Entwicklung wird in Unternehmen häufig mit einer Führungslaufbahn verbunden, bei der nur der Aufstieg auf die darüber liegende Hierarchieebene einen Karrierefortschritt bedeutet.

Das ist nicht nur ineffektiv, denn eine exzellente Verkäuferin ist nicht unbedingt auch eine exzellente Führungskraft. Es führt auch dazu, dass, wenn die Mitarbeiterzahl des Unternehmens nicht rasant wächst, Talente schnell ein **Überangebot für die Nachfolge** bestehender Führungskräfte darstellen. Im Ergebnis können die Erwartungen der Talente häufig nicht erfüllt werden und das Engagement stürzt ein. Die Schaffung von zusätzlichen Führungsstellen führt dann zu kleinen Teams und einer

sinkenden Kosteneffizienz. Im schlimmsten Fall leidet durch eine zu hohe Führungsdichte auch die Leistung, wenn dadurch die Entscheidungsgeschwindigkeit sinkt und die Bürokratisierung wächst.

Die Stärkung **alternativer Karrierewege**, wie sie in zahlreichen Unternehmen bereits konzipiert und durchgeführt wird, kann dazu beitragen, eine solche Unwucht auszugleichen. Dabei stehen neben der Führungslaufbahn meist die Fachkarriere und die Projektlaufbahn zur Auswahl. Wie attraktiv solche Karrieren auf Talente wirken, hängt auch vom Status in der Organisation ab.

Talente dort einzusetzen, wo ihre Stärken liegen und nicht dort, wo sie das Gefühl haben, sich am meisten zu verändern, trägt stark dazu bei, das Engagement aufrecht zu erhalten.



Unternehmensbeispiel #10

Ein deutscher Finanzdienstleister bietet seinen rund 7000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vielzahl unterschiedlicher Entwicklungswege. Neben der klassischen horizontalen Entwicklung in Managementpositionen sowie der Entwicklung zur Übernahme von Führungsaufgaben können Mitarbeitende eine **Projektleiterlaufbahn** einschlagen und Angebote zur Entwicklung in fachbereichsspezifische, agile Rollen sowie in gesellschaftsübergreifende oder fachbereichsspezifische Expertenrollen wahrnehmen.

10 Trockenübungen vermeiden

Es sollte darauf geachtet werden, dass Talente nicht dort eingesetzt werden, wo sie ihre Stärken nicht ausspielen können. Talent Management, das den Fokus auf formalen Wissenstransfer oder Trockenübungen legt, bleibt hinter diesen Ansprüchen zurück und kann nicht die gewünschten Effekte erzielen. So geht es vielmehr darum, Talenten die Möglichkeit zu bieten, **echte Herausforderungen** zu lösen.

88% der Talente möchten sich für ihre Entwicklung Projekte im Unternehmen suchen. Hierbei ist wichtig, Talenten die Möglichkeit zu bieten, an **strategischen Projekten** mitzuwirken, die in wesentlichen Veränderungen resultieren. Insbesondere die Möglichkeit, bei einem solchen Projekt mit dem Top-Management in Kontakt zu treten, hat auf beiden Seiten positive Effekte. Das Talent erfährt Wertschätzung, Stimulierung und bekommt Sichtbarkeit in der Organisation. Für das Top-Management bietet sich die Gelegenheit, ein besseres Gefühl für zukünftige Verantwortungsträgerinnen und -träger zu bekommen und die Chance zu nutzen, Talente wirksam zu orientieren.

Nutzergenerierte Talentlösungen werden von Talenten selbst (mit-)gestaltet und entwickelt. Sie haben den Vorteil, dass sie klar an den Anforderungen der Talente ausgerichtet sind, denn Talente wissen, was sie motiviert und was nicht. So entstehen gleichzeitig innovative und zugeschnittene Austauschformate oder andere Entwicklungsmaßnahmen. Bestehende, kuratierte Angebote werden dadurch sicher nicht umfassend abgelöst – aber sinnvoll ergänzt.

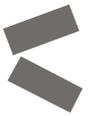
Job-Rotationen ermöglichen es vor allem weniger berufserfahrenen Talenten, in begrenzter Zeit diverse Erfahrungen zu sammeln und mit erhöhter Taktung Wirksamkeit zu entfalten. Die Arbeit in unterschiedlichen Be-

reichen des Unternehmens ermöglicht es Talenten, auch Erfahrungen in Regionen zu gewinnen, an die sie spontan nicht gedacht hätten. So können neue Perspektiven und Optionen entstehen. Ein Erfolgsfaktor ist es, jeweils ausreichend Zeit zu bieten, um neue Fähigkeiten zu entwickeln und Dinge anzupacken und dabei gleichzeitig Verweildauern so zu begrenzen, dass Routine und Einfältigkeit vermieden werden. Auch ein gutes Matching zwischen den Interessen und Erfahrungen der Talente mit den Rotationsstationen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor – und macht das dabei entwickelte Netzwerk noch wertvoller für die Zukunft.

Echte Herausforderungen zu bieten, kann auch bedeuten, dass Talente ihre **Entwicklung in Teilen außerhalb des Unternehmens** vollziehen. Organisationen müssen sich darauf vorbereiten und sicherstellen, dass sie in der Lage sind, Talente auch nach externen Erfahrungen wieder zurückzuholen – also langfristig zu binden. Dies kann über entsprechend gepflegte Alumni-Netzwerke geschehen.

Unternehmensbeispiel #11

Googles KI-unterstützter interner Marktplatz „Project Chameleon“ zeigt, wie bei einer Vielzahl von **Job-Rotationen und Vakanzen** der ideale Match aus Talenten und offenen Positionen hergestellt werden kann: Dreimal im Jahr geben Mitarbeitende und Führungskräfte ihre Präferenzen bzgl. Positionen an. Ein Farbcodes verdeutlicht, wie sehr die Erfahrungen der Mitarbeitenden mit den Anforderungen der Stelle übereinstimmen, während ein Algorithmus das finale Matching übernimmt.



11 Netzwerke fördern

Talente wollen sich vernetzen. Jedoch herrscht unter den befragten Talenten interessanterweise keine klare Präferenz in Bezug auf die Frage *wie* diese **Vernetzung** stattfinden sollte. Networking auf fachlichen Events (85%) erfährt eine geringfügig stärkere Zustimmung als Networking auf informellen Events (83%) im Vergleich zu Networking auf digitalen Wegen (81%). - Mehrfachnennungen waren möglich.

Immerhin 72% der befragten Talente geben an, sich stärker mit anderen Talenten vernetzen zu wollen, wenn sie wüssten, wer diese im eigenen Unternehmen sind. Diese Vernetzungsmöglichkeiten sind in nur 44% der Unternehmen gegeben. Es besteht also Ausbaupotenzial, um Talent Engagement zu stärken.

Selbstorganisierte **Talent-Communities** stellen ein innovatives Mittel dar, um über Vernetzung sowohl die Entwicklung des Unternehmens als auch die Entwicklung von Talenten zu initiieren. Besonders erfolgreich sind

Talent Communities, wenn sie selbst entstehen und autonom arbeiten können. Es erscheint paradox, dass eine gleichzeitige Unterstützung durch das Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist: Unternehmenseigene soziale Netzwerke helfen Talenten dabei, sich zu einem gemeinsamen Interesse oder einem thematischen Schwerpunkt zu vernetzen.

Für sehr erfahrene Talente ist insbesondere die **Vernetzung mit Top-EntscheiderInnen** in der Organisation ein Hebel, um Wirksamkeit zu entfalten und auf interessante Herausforderungen zu stoßen. Solche Vernetzungen können z.B. im Rahmen von Off-Sites und Kamingsgesprächen stattfinden.

Auch eine **Vernetzung außerhalb des Unternehmens** zu ermöglichen, unterstützt Talente dabei, zusätzliche Impulse in die Organisation zu bringen. Insbesondere bei erhöhtem Veränderungsbedarf kann dies helfen, wertvolles Wissen oder Fähigkeiten aufzubauen. Das kann durchaus auch über ein Alumni-Netzwerk geschehen, wie es viele Unternehmen mittlerweile pflegen.

Unternehmensbeispiel #12

Das IdeaLab eines großen Stromunternehmens bietet Talenten und externen Partnerinnen und Partnern die Möglichkeit, auf globaler Ebene **Wissen auszutauschen** sowie Ideen in Offline- und Online-Communities zu bewerten und zu kommentieren. Die besten Ideen werden anschließend von ExpertInnen evaluiert und vom Top-Management für eine Umsetzung ausgewählt. Positive Effekte sind neben einem besseren Wissensaustausch häufig auch Initiativen, die dem Unternehmen helfen – von effizienterer Produktentwicklung über neue Sales-Ansätze bis hin zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur – je nachdem, welchen Handlungsbedarf Talente sehen.



12 Bürokratie verbannen

Das letzte der 12 Handlungsfelder kann auf alle anderen Handlungsfelder angewendet werden. Denn im Talent Management ist über Jahre hinweg in vielen Unternehmen eine Komplexität gewachsen, bei der das ursprüngliche Ziel aus den Augen verloren wurde und sich eine gewisse Bürokratie eingeschlichen hat. Sie stellt eine systemische Gefahr für Talent Engagement dar.

Instrumente rund um Nachfolgeplanung, Talentprogramme, Diagnostik oder Berufungen sollten so **einfach wie möglich gehalten** werden. Um Talententwicklung zu beschleunigen und nicht zu bremsen, dürfen die eingesetzten Instrumente daher nicht zu bürokratisch oder theoretisch sein. Sie sollten regelmäßig daraufhin überprüft werden, ob sie eine erstklassige **Talent Experience** bieten. Das Bewusstsein, nicht alles im Talent Management vorhersehen zu können, kann einen Beitrag dazu leisten, Bürokratie zu vermeiden. Denn in gewissen Situationen ist Pragmatismus notwendig.

So kann es ratsam sein, auf die ausnahmslose Sicherung perfekter diagnostischer Standards bei der Selektion von Talenten zu verzichten, um den Prozess simpel zu halten – auch wenn das dafür notwendige Vertrauen in Talente mit gewissen Risiken verbunden ist. Aufwendige Berufungsprozesse können beispielsweise dadurch ersetzt werden, dass Talente Transparenz über Entwicklungsoptionen erhalten und sich eigenständig bewerben bzw. benennen können.

Wie eingangs beschrieben, ist Talent Engagement wichtig, um die Potenziale von Talenten bestmöglich zu nutzen und Talente an die Organisation zu binden. Es liegt in der Natur der Sache, dass Talent Engagement eng an Talent Development geknüpft ist. Um das **umfassende Feld Talent Management** jedoch gesamthaft und strategisch zu verstehen, müssen weitere Themenkomplexe wie Talent Acquisition, Performance Management, Succession Planning sowie Skill- und Workforce Management betrachtet werden.

12 Handlungsfelder und wie sie auf die drei wesentlichen Treiber von Talent Engagement einzahlen

	1 Talente wollen befähigt werden - nicht bevormundet	2 Talente wollen Business-Impact und keine Beschäftigungstherapie	3 Talente wollen mit Kollegen wachsen statt einfach nur bevorzugt zu werden
1 Fakten zum Level des Talent-Engagements schaffen	■	■	■
2 Talente mündig machen	■		■
3 Perspektiven bieten	■	■	
4 Erwartungen managen	■		
5 Eine talentorientierte Führungskultur entwickeln	■	■	■
6 Die Rolle von HR kritisch hinterfragen	■		
7 Talenten Sichtbarkeit geben		■	
8 Talente nicht in ihrer Rolle verhaften		■	
9 Entwicklungswege breiter denken als Führung		■	■
10 Trockenübungen vermeiden		■	
11 Netzwerke fördern	■		■
12 Bürokratie verbannen	■	■	

Ansprechpartner und Kontakt

Ihre AnsprechpartnerInnen:



Eberhard Hübbe
Managing Director
eberhard.huebbe@kienbaum.de

Das Studententeam:



Jessica Weber
Senior Consultant
jessica.weber@kienbaum.de



Lena Quante
Consultant
lena.quante@kienbaum.de



Dominique Rohmer
Manager
dominique.rohmer@kienbaum.de



Lukas Fastenroth
Wissenschaftlicher Mitarbeiter Kienbaum Institut
lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

