

Therese Schneider



# Talentmanagement und Nachfolgeplanung

Zielgerichtet, fokussiert und ausgerichtet  
auf die Unternehmensstrategie



*Ein Problem? Kein Problem!*

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

## **Talentmanagement und Nachfolgeplanung**

Herausgeber: Therese Schneider

Projektleitung: Andrea Krugfahrt

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2014

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

---

ISBN 978-3-297-02076-0

1. Auflage 2014

Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi, Korrektorat: Marion Jäggi



*Ein Problem? Kein Problem!*

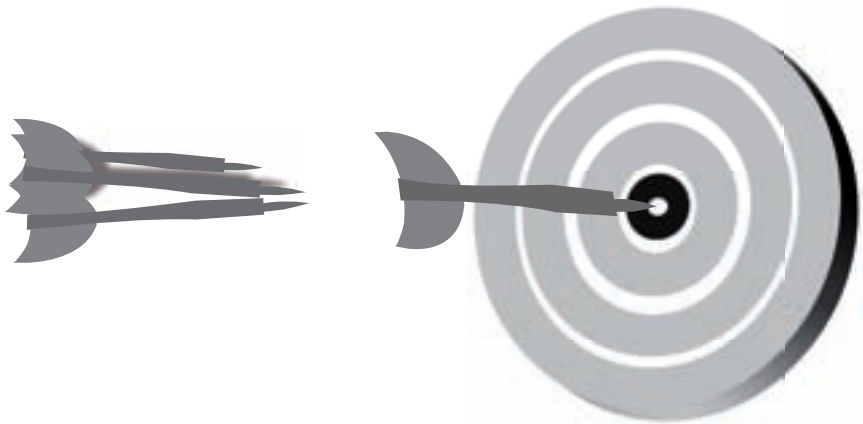
# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
2.1	Wozu Talentmanagement? .....	6
2.2	Das Talentmanagement im Überblick .....	7
2.3	Bedeutsamkeit, Bezug zur Strategie .....	9
2.4	Ziele des Talentmanagements .....	11
2.5	Definition Talent .....	13
2.5.1	Welche Eigenschaften bringen Talent mit? .....	14
2.5.2	Anforderungsprofil Talent.....	16
<b>3.</b>	<b>Mitarbeiterportfolio</b> .....	<b>21</b>
3.1	Ziele des Mitarbeiterportfolios .....	23
3.2	Beurteilungskriterien .....	24
3.3	Beurteilungsrisiken .....	26
3.4	Die Grösse der Unternehmung .....	28
3.5	Talent fokussiert fördern .....	29
3.5.1	Risiken der Fokussierung .....	30
3.6	Vor- und Nachteile eines Talentmanagements.....	31
<b>4.</b>	<b>Voraussetzungen</b> .....	<b>33</b>
4.1	Führung und etablierte Prozesse als Voraussetzung.....	35
4.2	Meldeverfahren Talentmanagement .....	37
4.3	Rollen und Verantwortlichkeiten .....	38
4.4	Kommunikation .....	40
4.5	Messgrössen .....	40
<b>5.</b>	<b>Talentmanagement-Konzept</b> .....	<b>43</b>
5.1	Talent identifizieren .....	50
5.1.1	Talent gewinnen .....	50
5.1.2	Selektion .....	56
5.1.2.1	Stellenbeschreibung .....	57
5.1.2.2	Anforderungsprofil .....	57
5.1.2.3	Auswahlverfahren .....	58
5.1.3	Assessment .....	59
5.1.4	Einführung.....	59
5.2	Talent entwickeln .....	60
5.2.1	Talentpools.....	62
5.2.2	Abgleich von Kompetenzen und Anforderungen .....	63
5.2.3	Skill-Will-Matrix .....	64
5.2.4	Mix von Personalentwicklungsmassnahmen .....	69
5.2.4.1	Die Bedarfsermittlung .....	69
5.2.4.2	Phasenmodell der Personalentwicklung .....	69
5.2.4.3	Übersicht und Methoden in der Personalentwicklung .....	72
5.2.4.4	Aufbau eines Talent-Entwicklungsprogramms.....	75
5.2.4.5	Mentoring .....	78

5.3	Talent steuern.....	79
5.3.1	Ziele vereinbaren.....	79
5.3.2	Motivation.....	80
5.3.3	Regelmässige Reviews .....	81
5.3.4	Feedback geben .....	82
5.3.5	Das GROW-Modell .....	82
5.3.6	DESC-Modell .....	84
5.4	Talent erhalten .....	84
5.4.1	Warum verlassen Talente die Organisation?.....	84
5.4.2	Austrittsgespräche .....	85
5.4.3	Elemente zur Verbesserung der Fluktuation .....	85
5.4.4	Materielle und immaterielle Anreize.....	87
<b>6.</b>	<b>Nachfolgeplanung</b> .....	<b>93</b>
6.1	Ziele und Nutzen der Nachfolgeplanung.....	94
6.2	Aufbau der Nachfolgeplanung .....	95
6.2.1	Schlüsselpositionen ermitteln.....	96
6.2.2	Anforderungen festlegen.....	99
6.2.3	Talente identifizieren.....	100
6.2.3.1	Match zwischen Position und Talent.....	100
6.2.3.2	Planungsschritte in der Nachfolgeplanung.....	102
6.2.3.3	Zeitlicher Aspekt der Nachfolge.....	102
6.2.3.4	Interim-Management .....	104
6.2.4	Talente vorbereiten .....	104
6.3	Nachfolgeregelung in Familienunternehmen.....	105
<b>7.</b>	<b>Schlussfolgerungen</b> .....	<b>111</b>
<b>Autorin</b>	.....	<b>113</b>

## 1.

# Einleitung



- Die Wichtigkeit des Talentmanagement erkennen
- Talentmanagement erfolgreich in die Unternehmensstrategie integrieren
- Schritte zur Umsetzung des Talentmanagements
- Aktionsplan um Ihren Talentmanagement Bedarf zu adressieren

Dieser Leitfaden gibt einen Überblick über alle Aspekte und Facetten des Talentmanagements. Er soll den Leser in die Lage versetzen, das eigene Talentmanagement zu optimieren und strategisch an den Unternehmenszielen auszurichten. Das Buch setzt sich mit Begrifflichkeiten und wichtigen Rahmenbedingungen auseinander und stellt Konzepte, Checklisten und Instrumente vor. Die Checklisten und Formulare zeigen auf, wo die Stärken und Schwächen des eigenen Talentmanagement-Programms liegen, sodass die richtigen Schritte in der Umsetzung sowie ein Aktionsplan definiert werden können.



# 2.

## Grundlagen

2.1	Wozu Talentmanagement?.....	6
2.2	Das Talentmanagement im Überblick .....	7
2.3	Bedeutsamkeit, Bezug zur Strategie .....	9
2.4	Ziele des Talentmanagements.....	11
2.5	<b>Definition Talent</b> .....	13
2.5.1	Welche Eigenschaften bringen Talent mit? .....	14
2.5.2	Anforderungsprofil Talent .....	16

# 2. Grundlagen

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

In diesem Kapitel werden der Begriff Talent und die Ziele des Talentmanagements erklärt. Es gibt einen kurzen Überblick über die Inhalte eines Talentmanagement-Programms. Es werden Gründe aufgeführt, warum Talentmanagement für eine Unternehmung strategisch und erfolgswirksam ist und warum es auf der Agenda des Topmanagements einen festen Platz erhalten sollte.

### 2.1 Wozu Talentmanagement?

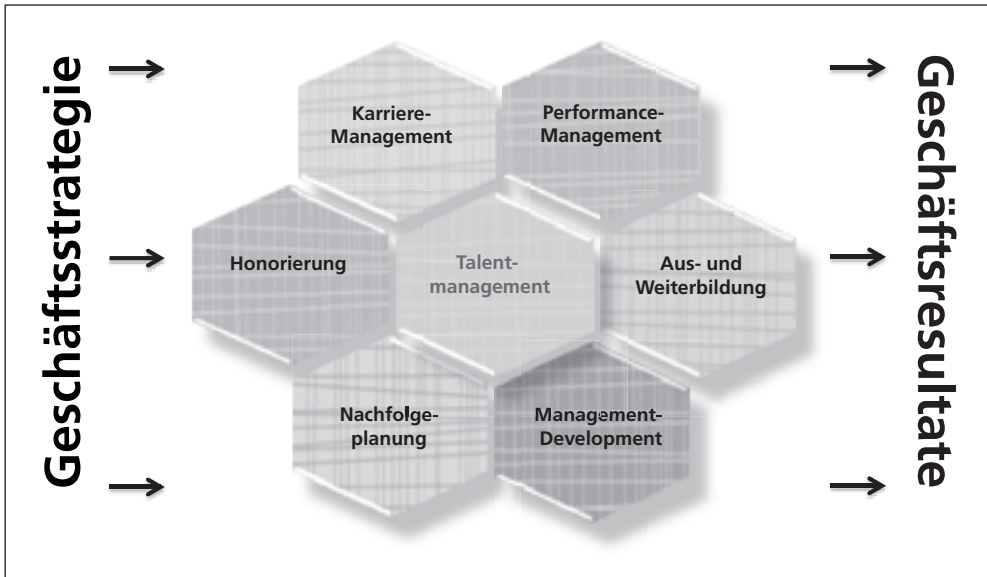
Seit Ende der 1990er-Jahre prägt der Begriff «War for Talents» aufgrund einer Studie von McKinsey die Diskussion um das Talentmanagement. Auch heute wird Talentmanagement unweigerlich mit diesem Kampf um die Besten assoziiert. Diese bewusste Begriffswahl soll aufzeigen, dass es für Unternehmen überlebenswichtig ist, über Talente zu verfügen und sich gegenüber Mitkonkurrenten behaupten zu können.

Zahlreiche Studien identifizieren Talentmanagement als eine der wichtigsten aktuellen und zukünftigen Themenstellungen bzw. Herausforderungen der Personalarbeit. Die strategische Bedeutung des Faktors Mensch für den Unternehmenserfolg steigt und Talentmanagement trägt folgenden Faktoren Rechnung:

- Auswirkungen des demografischen Wandels
- eingeschränkte Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften am Arbeitsmarkt
- Notwendigkeit für Unternehmen, sich immer schneller an Veränderungen der Märkte anzupassen und Innovation und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten
- Wertewandel und Forderung nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance der kommenden Generationen
- sinkende Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber
- steigendes Bewusstsein des eigenen Marktwerts und verstärkte Abwerbung

Das Talentmanagement ist ein integrierter Teil aller Personalprozesse und verfolgt die konsequente Unterstützung zur Erreichung der Geschäftsziele.





Von der Geschäftsstrategie abgeleitete Prozesse beeinflussen die Geschäftsresultate positiv

## 2.2 Das Talentmanagement im Überblick

Das Konzept des Talentmanagements hat sich zu einer wesentlichen Management Praxis entwickelt und was einst nur der Rekrutierung diente, deckt nun eine Vielzahl von Bereichen ab, darunter die Identifikation des in der Organisation vorhandenen Potenzials, die individuelle Entwicklung, die Leistungssteigerung sowie die erfolgreiche Positionierung. Obwohl die Nachfolgeplanung in diesem Buch als separater Prozess aufgeführt ist, sind Talentmanagement und Nachfolgeplanung eng verknüpft. Die durch das Talentmanagement identifizierten und entwickelten Talente sollten auch zur richtigen Zeit in Schlüsselpositionen positioniert oder auf deren Anforderungen entwickelt werden:

**die richtige Person an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit**

Talentmanagement lässt sich in folgende Schritte unterteilen. Jedes Unternehmen kann diese Schritte individuell ausgestalten und an die bestehenden Prozesse und Instrumente anpassen.



Talentmanagement im Überblick

### Talente identifizieren

Bei der Suche nach Talenten schauen Unternehmen in der Regel sowohl nach aussen als auch nach innen. Der Erfolg zur Anwerbung externer Talente ist davon abhängig, wie sich das Unternehmen oder die Branche im Arbeitsmarkt präsentieren. Die Organisation muss für sich selbst eine attraktive Marke aufbauen, um die Anzahl der Bewerbungen zu maximieren. Bei der internen Rekrutierung werden Mitarbeitergespräche, Personalbeurteilungen oder andere Instrumente herangezogen. Hier muss sich die Organisation vor allem auch auf die Bindung (Retention) der Talente konzentrieren.

### Talente entwickeln

Das Entwickeln und Fördern von Talenten sollte mit anderen Lern- und Entwicklungsinitiativen innerhalb der Organisation einhergehen. Diese Massnahmen sollten sowohl die Unternehmensziele als auch Bedürfnisse und Vorstellungen des jeweiligen Talents

berücksichtigen. Zur Entwicklung der Talente ist neben Trainings und Seminaren vor allem die unmittelbare Entwicklung am Arbeitsplatz (on the Job) wichtig. Dies wird durch Ausweitung der Verantwortung oder Übergabe von speziellen Zusatzaufgaben oder Projekten gefördert. Die Führungskräfte haben durch ihre Vorbildwirkung, ihr Coaching sowie Mentoring eine wichtige Rolle.

### **Talente steuern**

Dieser Teil des Talentmanagements beinhaltet die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Talentmanagement. Es soll sichergestellt werden, dass die gesetzten individuellen und organisatorischen Ziele erreicht werden und sich das Management seiner Rolle bewusst wird und das Talentmanagement aktiv steuert. Um sicherzustellen, dass der Talentmanagement-Plan stetig an die Bedürfnisse der Organisation angepasst wird, ist es wichtig, dies regelmässig zu überprüfen. Die Daten werden sowohl qualitativ als auch quantitativ gesammelt und müssen sicher und zuverlässig sein. Regelmässige Reviews und Berichte sind wichtig, um den Fortschritt der Talente – insbesondere auf der Topmanagement-Stufe – nachzuverfolgen, um zu überprüfen, ob die Talentstrategien greifen. Die Führungskräfte müssen die Personen auf Ziele und Entwicklungspläne überprüfen, Feedback geben, Änderungen diskutieren und Problemstellungen angehen, die sich seit der letzten Überprüfung ergeben haben.

### **Talente erhalten**

Die Bindung der Talente wird bereits durch die optimale Positionierung im Unternehmen begünstigt. Talente sollten Stellen besetzen, die ihren Begabungen entsprechen und gleichzeitig eine Herausforderung darstellen. Neben einer attraktiven Vergütung sind es aber vor allem die immateriellen Anreize, mit denen sich ein Unternehmen bei der Talentbindung von anderen Unternehmen abheben kann. Die Unternehmung setzt sich mit der Fluktuation auseinander und hat eine Strategie, wie sie den Abgang von Talenten minimieren kann. Dies bedeutet auch, dass die Bedürfnisse der Talente bekannt sind.

## **2.3 Bedeutsamkeit, Bezug zur Strategie**

Wie jedoch die Praxis zeigt, sind sowohl höchste Priorität als auch die oben aufgeführten Gründe keine Garantie, dass Talentmanagement auch umgesetzt wird. In einer Studie mit über 400 Top-Führungskräften in Europa kommt die HR-Beratung DDI zum Schluss, dass Manager zu wenig Zeit in Talentmanagement investieren.

Eine realistische Einschätzung der vorhandenen Talente ist zentral. Talentmanagement ist nicht mehr länger nur auf die erfolgreiche Besetzung von Führungspositionen beschränkt, sondern konzentriert sich auch auf die Besetzung anderer erfolgskritischer Stellen im Unternehmen, wie z. B. Experten, Projektleiter oder Personen mit Schlüsselwissen.

Es richtet sich vor allem an Zielgruppen, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind und deren Verfügbarkeit im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt begrenzt ist.

Eine grosse Herausforderung stellt die demografische Veränderung dar. Durch die Alterung der Mitarbeitenden nimmt das Angebot an jüngeren Arbeitskräften ab.

Reicht die Spanne der Definition für «Talent» von «wenige Nachwuchskräfte mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten» bis zu «alle leistungs- und potenzialstarken Mitarbeiter», so sind sich Experten einig: Talentmanagement ist ein entscheidender strategischer Ansatz für die Sicherung und Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

**«... Getting the right people in the right jobs is a lot more important than developing a strategy ...» Jack Welch**

Entsprechend wird deutlich, dass Talentmanagement notwendig ist.

Die häufigsten Probleme, auf welche die meisten Organisationen treffen, sind:

- wichtige Positionen sind lange Zeit unbesetzt
- Ad-hoc- und/oder Notfalleinstellungen von aussen
- wichtige Stellen werden meistens von aussen besetzt
- Auswechslungen sind nicht erfolgreich
- Beschwerden über die Fairness bei Beförderungen
- Verlust des Kundenvertrauens

Das Hauptziel aller Bemühungen muss die Umsetzung der Unternehmensstrategie mit den richtigen Mitarbeitenden sein. Eine wichtige Voraussetzung ist das Vorhandensein und die klare Kommunikation der Unternehmensstrategie. Ist die Strategie bekannt und genau beschrieben, lassen sich daraus Fragestellungen ableiten.

- Welche Kompetenzen benötigen wir für die Umsetzung der strategischen Ziele?
- Welche Schlüsselpositionen sind für die Umsetzung der strategischen Ziele von Bedeutung?

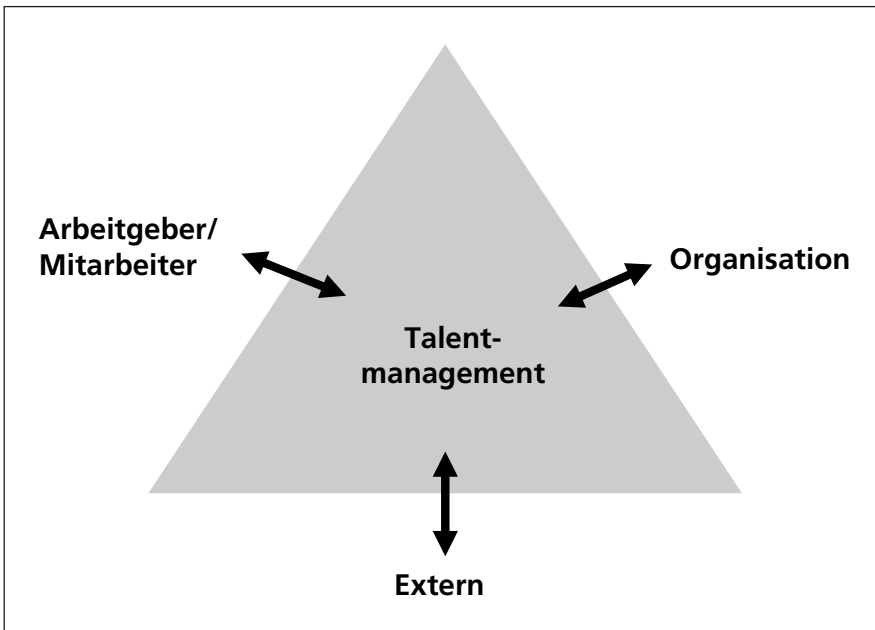
Diese Anforderungen und definierten Schlüsselpositionen müssen sich im Anschluss in den Kernprozessen des Talentmanagements bzw. in der Nachfolgeplanung (Kapitel 5 und 6) wiederfinden.

Wie bei einer Geschäftsprozess-Einführung müssen zuerst eine Ist-Analyse erstellt sowie ein Soll-Zustand definiert und entsprechende Massnahmen abgeleitet werden. So kann verhindert werden, dass Talente identifiziert und gefördert werden, die in der Unternehmung keine Verwendung finden, oder Aufgabenbeschreibungen und Anforderungen nicht im Einklang mit den strategischen Zielen stehen.

Personalentwicklungsbudgets lassen sich gezielter einsetzen und genau auf die Kompetenzen ausrichten, die für die Unternehmung wichtig sind.

## 2.4 Ziele des Talentmanagements

Das Talentmanagement-Dreieck zeigt auf, dass drei Faktoren wichtig sind in der Zielsetzung des Talentmanagements:



Wichtige Faktoren im Talentmanagement

Untenstehende Aufzählung ist nicht abschliessend und zeigt einige Beispiele zu diesen drei Faktoren auf:

Externe Faktoren	Organisatorische Faktoren	Arbeitgeber / Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie</li> <li>• Wettbewerbsmärkte</li> <li>• Beschäftigungsgrad</li> <li>• Regierungspolitik</li> <li>• Leichte Zugänglichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensstrategie</li> <li>• HR-Politik</li> <li>• Mitarbeiterengagement</li> <li>• Managementfähigkeit</li> <li>• Nachfolgeplanung</li> <li>• Anwerbung und Erhaltung</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Beschäftigungsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeber erster Wahl</li> <li>• Wettbewerbsvorteil</li> <li>• Arbeitskraftflexibilität</li> <li>• Kenntnisse und Kompetenzen</li> <li>• Arbeitskraft-Diversität</li> <li>• Führungskraftverständnis</li> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• Geografische Trends</li> </ul>

## PRAXISHINWEIS



Was sind die Schlüsselfaktoren in Ihrer Unternehmung? Setzen Sie diese Frage auf die Agenda der Geschäftsleitung und leiten Sie davon ab, welche Kompetenzen, welche Positionen Sie stärken, entwickeln müssen.

Damit Organisationen einen echten Wettbewerbsvorteil haben, müssen sie einen strategischen Ansatz beim Talentmanagement entwickeln. Er sollte zu ihrem Unternehmen passen und die für sie relevanten Faktoren abdecken. Der Wert eines organisationsweiten Talentmanagement-Prozesses ist der, dass er den Fokus auf die Investition einzelner Personen legt und das Thema auf die Agenda des Topmanagements setzt.

Zu den herausragenden Effekten eines guten Talentmanagements zählen:

- Senkung von Fluktuationsraten
- Reduktion von Vakanzen bzw. «Fehlgriffen»
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- Reduktion von Personalbeschaffungskosten
- Sicherstellung der Besetzung von Schlüsselpositionen und Schlüsselkompetenzen (vorzugsweise mit internen Kandidaten)
- leistungsstarker Arbeitsplatz
- zielgerichtete und zielgruppenspezifische Aus- und Weiterbildung in den von der Organisation nachgefragten Kompetenzen

Dies passiert durch folgende Massnahmen:

