



Studie: Standortbestimmung Talentmanagement

Wo stehen Unternehmen heute?
Welchen Beitrag können HR Experten leisten?

November 2014

Studie: Standortbestimmung Talentmanagement

Von Peter Littau und Paul Littau

Wo stehen Unternehmen heute? Welchen Beitrag können HR Experten leisten?



Abstract

Bereits seit Jahren nimmt der Wettbewerb um Talente zu und ist zu einem der wichtigsten Themen im Human Resource Management geworden. Das Talentmanagement (TM) hat sich somit in den meisten Branchen der deutschen Wirtschaft zu einer zentralen Aufgabe entwickelt.

Die vorliegende Studie spiegelt die Herausforderungen und Ansätze des TM wider, wie sie aktuell in Unternehmen unterschiedlicher Branchen praktisch gelebt und aufgegriffen werden. Dabei werden neben allgemeinen Herausforderungen des TM, die Ausprägung der TM Strategie, die Zielgruppe des TM und die organisatorische Eingliederung des TM im Unternehmen abgefragt. Weiterhin werden Einblicke in die systematischen TM Prozesse und Instrumente, sowie die Erfolgsmessung und die kritischen Erfolgsfaktoren des TM gewährt.

Die Ergebnisse dieser Studie lassen erkennen, dass das TM in Unternehmen meist zur Talentidentifizierung und Talententwicklung eingesetzt wird. Dabei stehen Nachwuchsführungskräfte und die Gruppe der Schlüsselmitarbeiter im Fokus des TM. Trotz der hohen Bedeutung des TM haben noch rund 40% der repräsentierten Unternehmen keine definierte TM Strategie. Diese gehört typischerweise zum Verantwortungsbereich der HR Abteilungen. Dennoch werden viele Teilprozesse des TM systematisch betrieben, wie z.B. die Talentrekru- tierung, Talentidentifizierung und -entwicklung. Es lässt sich erkennen, dass Förderprogram- me, wie zum Beispiel Mentoring, Job-Rotation, Coaching und Talentauswahlverfahren, die wichtigsten eingesetzten Instrumente des TM darstellen. Obwohl in den meisten Fällen keine Erfolgsmessung des TM stattfindet, wird generell festgestellt, dass der Erfolg des TM verstärkt von Faktoren abhängt, die in direkter Verbindung mit dem Talent stehen, wie zum Beispiel wirksame Fördermaßnahmen, Talentbindung, Matching von Talent und Zielposition sowie eine attraktive Karrierekultur.

Diese Studie zeigt die aktuelle Standortbestimmung des TM in deutschen Unternehmen und attestiert ausgeprägte Ansätze und Teilprozesse, die jedoch oft nur kurzfristig angelegt sind und einer ganzheitlichen Strategie bedürfen, um im Wettbewerb um Talente langfristig zu bestehen.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Studie, findet sich auf Seite 18. Handlungsemp- fehlungen, die aus den Ergebnissen dieser Studie hervorgehen, befinden sich auf Seite 19. Auf Seite 20 wird der TM Ansatz von Strametz & Associates beschrieben.



Einleitung

Was steckt hinter dem Begriff Talentmanagement (TM), der bis heute von Unternehmen sehr verschieden verstanden und noch verschiedener gelebt wird? Erfolgreiches TM wird nach diversen Umfragen als eine der größten Herausforderung der kommenden drei bis fünf Jahre in Unternehmen gesehen. Doch wie wird diese Herausforderung angegangen? Mit welchen Instrumenten werden Talente identifiziert? Wie werden Sie entwickelt, platziert und an das Unternehmen gebunden?

Die Unternehmensberatung Strametz & Associates (S&A) hat sich eingehend mit dem Thema befasst. Seit vielen Jahren ist S&A als Spezialist für TM und Führung in Unternehmen aller Größen und Branchen unterwegs. In den letzten zwei Jahren wurde unter der Regie des Geschäftsführers Michael Kühner, ein eigener Ansatz formuliert, der TM ganzheitlich und im Kontext zahlreicher Einflussfaktoren versteht. Unter Berücksichtigung dieses ganzheitlichen Ansatzes ist diese Studie entstanden (mehr zum TM Ansatz von S&A auf www.strametz.de).

Das Ziel der Studie ist es, eine Standortbestimmung über das aktuelle Verständnis und die praktische Umsetzung von TM in Unternehmen vorzunehmen: Wo stehen Unternehmen in diesem Thema heute, und welche Entwicklungsfelder werden daraus für Personalentscheider und Human Resources (HR) Mitarbeiter ersichtlich?

Die Studie bietet Praktikern Inspiration und zeigt Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung und Optimierung des eigenen TM auf.

Vorgehensweise

Die Studie lässt sich in zwei Betrachtungsebenen aufgliedern: Fragen 1 bis 4 betrachten das TM in Unternehmen auf der allgemeinen Ebene. Dabei werden Herausforderungen des TM, die Ausprägung der TM Strategie, die Zielgruppe des TM und die organisatorische Eingliederung des TM im Unternehmen abgefragt. In den Fragen 5 bis 8 werden die spezifischen Elemente des TM erfragt. Diese beinhalten die systematischen TM Prozesse und Instrumente, sowie die Erfolgsmessung und die kritischen Erfolgsfaktoren des TM. Somit präsentiert diese Studie sowohl übergeordnete Ziele und Herausforderungen des TM als auch konkrete Ansätze und Erfolgsfaktoren in der Umsetzung.



Methodik der Studie und Hinweise zur Befragungsgruppe

Als Grundlage für diese Studie dienten unterschiedliche Konzepte, die heute in der TM Literatur verbreitet sind, sowie eigene Beratungserfahrungen von S&A. Die daraus entwickelten Fragen zielen darauf ab, die praktische Umsetzung, die damit verbundenen Herausforderungen, Schwerpunkte, konkrete Prozesse, Instrumente und Erfolgsfaktoren zu erheben. Um einen möglichst vielschichtigen Einblick zu gewinnen, sind bei den meisten Fragen mehrere Antwortmöglichkeiten zur Auswahl gestellt worden (siehe Anmerkungen in der Auswertung).

Die Umfrageteilnehmer sind aufgrund ihrer beruflichen Position und Erfahrung mit dem TM vertraut. Davon sind circa 80% im HR Bereich tätig und circa 54% der Teilnehmer sind für das TM in ihrem Unternehmen (mit-) verantwortlich. Insgesamt haben 67 Vertreter aus nahezu allen Branchen an dieser Studie teilgenommen.

Übersicht und Interpretation der Befragungsergebnisse

Frage 1:

An welchen Herausforderungen orientiert sich das TM in Ihrem Unternehmen am stärksten?

Die erste Frage zielt darauf ab, die Herausforderungen zu identifizieren, die das TM maßgeblich in seiner Ausrichtung beeinflussen.

An welchen Herausforderungen orientiert sich das Talentmanagement (TM) in Ihrem Unternehmen am stärksten?

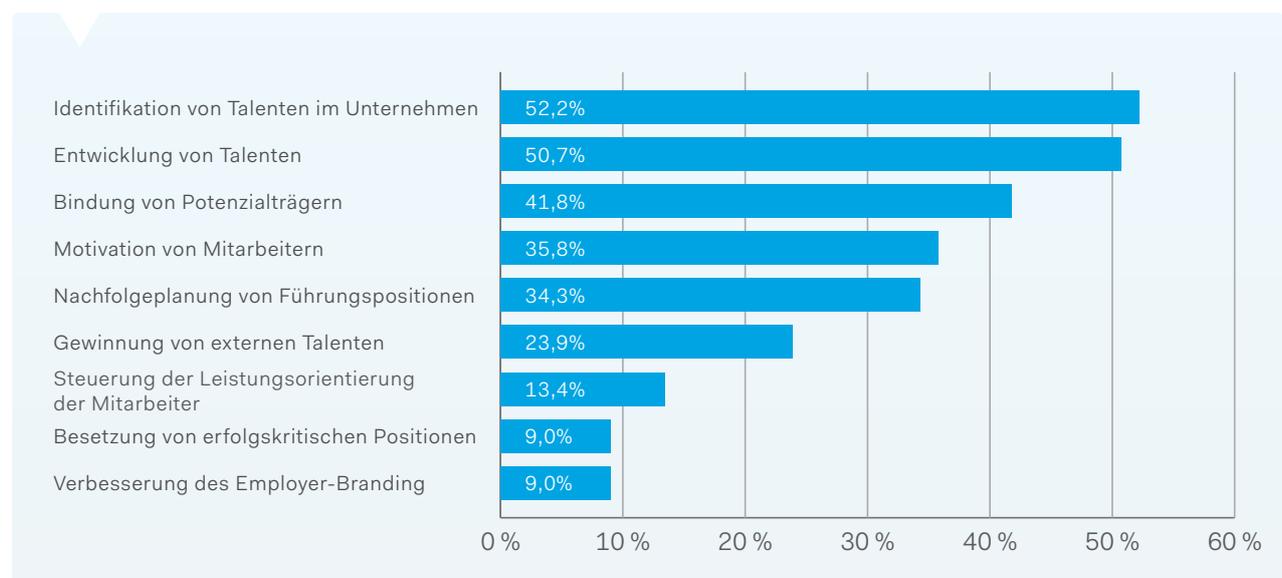


Abbildung 1: Orientierung des TM an Herausforderungen. (n=67, max. 3 Antworten=181)

Neben den beiden Top-Herausforderungen, Identifikation von Talenten im Unternehmen und Entwicklung von Talenten (beide > 50%), fallen drei Aspekte auf, die nur eine geringe Bedeutung in der Ausrichtung des TM haben: die Steuerung der Leistungsorientierung der Mitarbeiter (circa 13%), die Verbesserung des Employer-Branding und die Besetzung von erfolgskritischen Positionen (beide 9%). Die vier Herausforderungen, die im Mittelfeld liegen (zwischen circa 24% und 42%) adressieren unterschiedliche Aspekte.

Das TM verfolgt damit in erster Linie die Identifikation und die Entwicklung von Talenten aus dem eigenen Unternehmen und ihre Bindung (dies umfasst mehr als 50%). Die Gewinnung von externen Talenten steht an sechster Stelle. Auffallend ist die höhere Gewichtung der Talentidentifikation und Talententwicklung, im Gegensatz zur Talentplatzierung.

Die hier genannten Herausforderungen und Schwerpunkte des TM repräsentieren fast alle Aspekte des TM, wie sie in den gängigen Definitionen der Fachliteratur verstanden werden:

ÜBLICHE DEFINITIONEN DES TM BEGRIFFS SIND:

- Die systematische Identifizierung, Gewinnung, Entwicklung, Bindung und Platzierung von Personen, die ein hohes Potenzial besitzen, das für das Unternehmen bedeutsam ist.
- Die Gesamtheit aller Strategien und Maßnahmen in einem Unternehmen, die zur Gewinnung, Bindung, Sicherung und zum Fortbestand von Potenzialträgern dienen.
- Die Gesamtheit aller personalpolitischen Maßnahmen in einem Unternehmen zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Funktionen und Positionen.

Wo stehen Unternehmen heute? Im Sinne der Zielsetzung dieser Studie, zeigt die Beantwortung der ersten Frage:

Die Top-Herausforderungen, an denen sich das TM in Unternehmen orientiert, bestehen in der Talentidentifikation und Talententwicklung und verfolgen das Ziel, interne Potenzialträger aufzubauen. Dabei wird der Aspekt der Talentplatzierung unterbetont, welcher jedoch zur Basis einer erfolgreichen Talentbindung gehört.

Welchen Beitrag können HR Experten leisten?

HR Experten können für eine ganzheitliche Betrachtung des Themenbereichs TM werben und eine systematische Vorgehensweise unter Berücksichtigung aller Teilbereiche fördern.

Frage 2: Welche Ausprägung hat Ihre TM Strategie?

Die Ausprägung der TM Strategie ist maßgeblich für die Entwicklung des Reifegrads des TM in Unternehmen.

Welche Ausprägung hat Ihre TM Strategie?

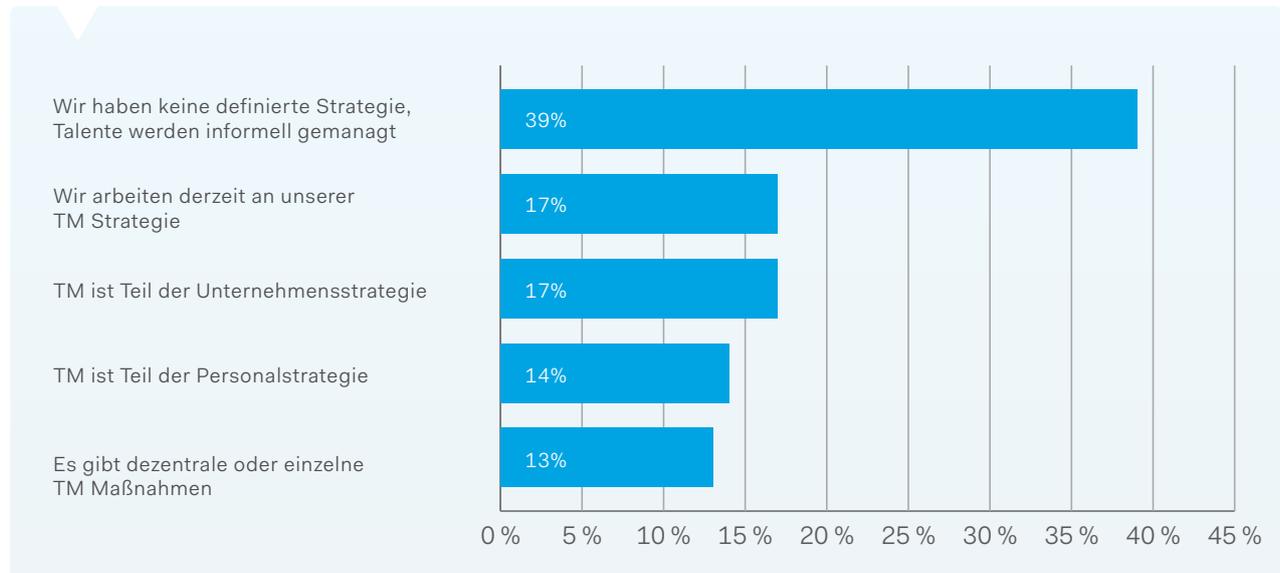


Abbildung 2: Ausprägung der TM Strategie. (n=64, nur eine Antwort möglich)

Aus den Antworten der Studienteilnehmer wird ersichtlich, dass rund 40% der repräsentierten Unternehmen keine definierte TM Strategie haben und rund ein Fünftel derzeit an einer TM Strategie arbeitet. Das bedeutet, dass über die Hälfte der Unternehmen keine TM Strategie haben. Davon arbeiten aktuell 17% an einer TM Strategie.

Circa ein Drittel der Umfrageteilnehmer konnten eine TM Strategie in ihrem Unternehmen als Teil der Unternehmens- oder der Personalstrategie angeben. Damit entspricht dieses Drittel einem fortgeschrittenen Reifegrad im Sinne eines ganzheitlichen TM. Ein kleiner Anteil gibt dezentrale oder einzelne TM Maßnahmen als Ausprägung ihrer aktuellen TM Strategie an.

Wo stehen Unternehmen heute? Im Sinne der Zielsetzung dieser Studie, zeigt die Beantwortung der zweiten Frage:

Bei circa zwei Drittel der Unternehmen hat das TM keine klare Ausprägung. Bei einem Drittel der Unternehmen sind strategische Ansätze vorhanden. Etwa jedes fünfte Unternehmen befasst sich mit der Ausarbeitung einer TM Strategie.

Welchen Beitrag können HR Experten leisten?

HR Experten sollten die Frage nach der Einbettung von TM sowie der langfristigen Positionierung innerhalb der Unternehmensstrategie stellen, um die Ausarbeitung einer TM Strategie in einem ganzheitlichen und wirksamen Sinne zu ermöglichen.

Frage 3: Welche Talente gehören zur Zielgruppe Ihres TM?

Das TM richtet sich auf Personen, die ein hohes Potenzial besitzen, das für das entsprechende Unternehmen zukünftig bedeutsam ist. Die Konkretisierung der Potenzialträger ist Basis für die Entwicklung zielgerichteter Maßnahmen.

Welche Talente gehören zur Zielgruppe Ihres TM?

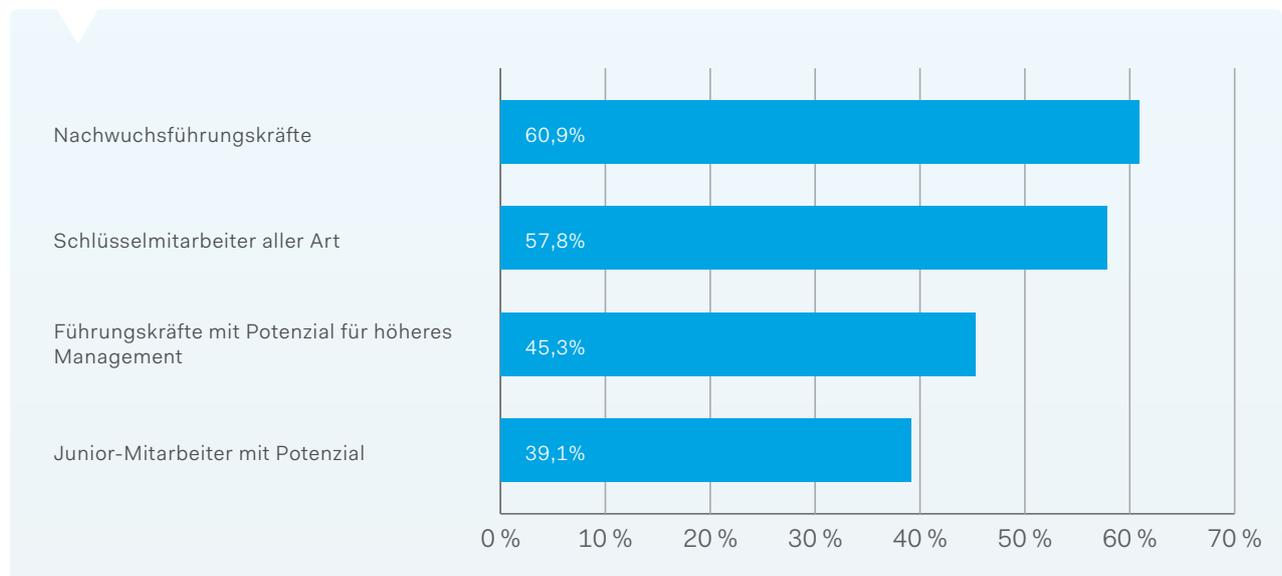


Abbildung 3: Zielgruppen des TM. (n=64, Mehrfachnennung möglich=130)

Offensichtlich stehen Nachwuchsführungskräfte (circa 61%) in erster Linie im Fokus des TM, um die mittelfristige Besetzung mittlerer Managementpositionen zu sichern. Auffällig ist die Bedeutung von Schlüsselmitarbeitern aller Art (circa 58%). Dazu gehören Mitarbeiter mit speziellem Know-how und Erfahrung. Führungskräfte mit Potenzial für höheres Management sowie Junior-Mitarbeiter mit Potenzial stehen weiter unten im Ranking.

Wo stehen Unternehmen heute? Im Sinne der Zielsetzung dieser Studie, zeigt die Beantwortung der dritten Frage:

Es zeigt sich, dass das TM insbesondere auf kurz- bis mittelfristige Effekte ausgerichtet ist. Die langfristige Förderung von Führungskräften mit Potenzial für höheres Management und Junior-Mitarbeiter mit Potenzial wird weniger gewichtet.

Welchen Beitrag können Personalentscheider und HR Experten leisten?

Durch eine gründliche Definition der Zielgruppe mit konkreten Handlungskompetenzkriterien können HR Experten zur Bildung der Grundlage für eine erfolgreiche Talentidentifizierung sowie für die Bestimmung zielgerichteter Maßnahmen beitragen.

Frage 4: Wo ist das TM in Ihrem Unternehmen angesiedelt?

Die organisatorische Anbindung des TM im Unternehmen zeigt, wer die Verantwortung dafür trägt.

Wo ist das TM in Ihrem Unternehmen angesiedelt?

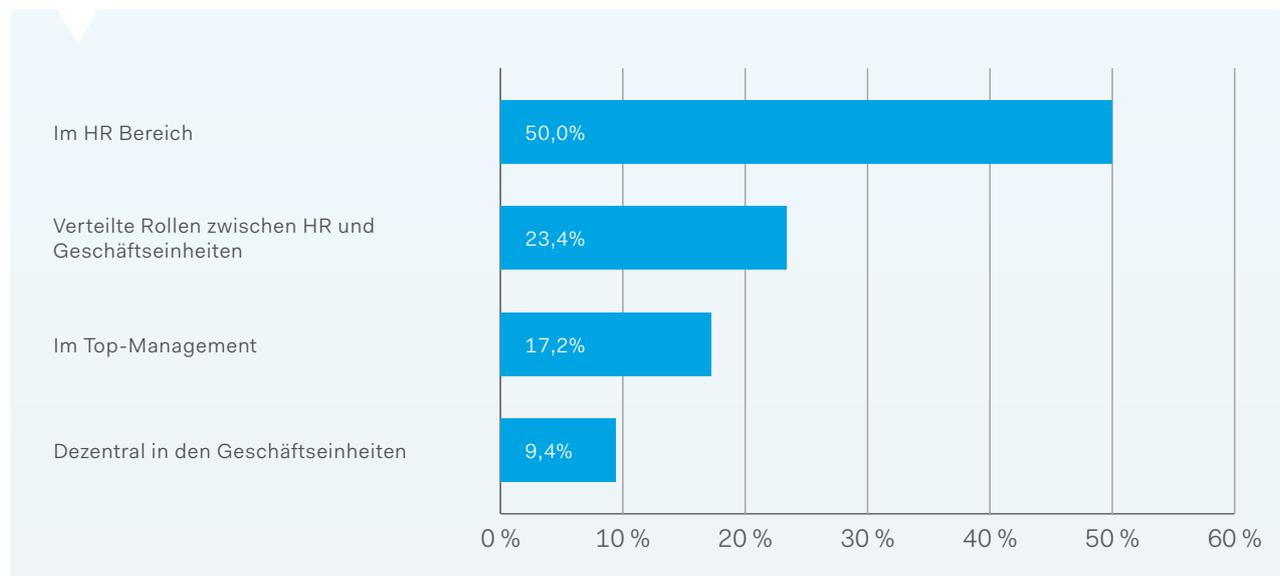


Abbildung 4: Organisatorische Anbindung des TM. (n=64, nur eine Antwort möglich)

Den Ergebnissen dieser Umfrage zur Folge ist das TM in 50% der repräsentierten Unternehmen im HR Bereich angesiedelt. Bei einem weiteren Viertel (circa 23%) ist das TM teils im HR Bereich angesiedelt und teils in anderen Geschäftseinheiten, wie zum Beispiel in einzelnen Geschäftsbereichen oder Niederlassungen. Das Top-Management deckt das TM selten ab (circa 17%). Die dezentrale Verantwortung für TM ist bei weniger als 10% der repräsentierten Unternehmen zu finden.

Wo stehen Unternehmen heute? Im Sinne der Zielsetzung dieser Studie, zeigt die Beantwortung der vierten Frage:

In weniger als einem Fünftel der Unternehmen ist das Top-Management für das TM verantwortlich. Etwa bei einem weiteren Viertel der Unternehmen ist der HR Bereich mitverantwortlich und in jedem zweiten Unternehmen alleinverantwortlich.

Welchen Beitrag können Personalentscheider und HR Experten leisten?

HR Experten sollten sich in der klaren Verantwortung des TM sehen, falls diese im HR Bereich angesiedelt ist. Eine zentrale Planung, Steuerung und Überwachung des TM geht von hier aus und entscheidet über Erfolg und Misserfolg. HR Experten sollten darum werben, dass das Top-Management die Aufgabe des Wegbereiters für TM annimmt, da von dem Gelingen des TM der mittel- und langfristige Erfolg des Unternehmens beeinflusst wird.

Frage 5: Welche TM Prozesse werden in Ihrem Unternehmen systematisch betrieben?

Die Frage, mit Hilfe welcher Prozesse TM umgesetzt wird, gibt Aufschluss darüber, welche Prozesse sich im Rahmen des TM etabliert und bewährt haben.

Welche TM Prozesse werden in Ihrem Unternehmen systematisch betrieben?

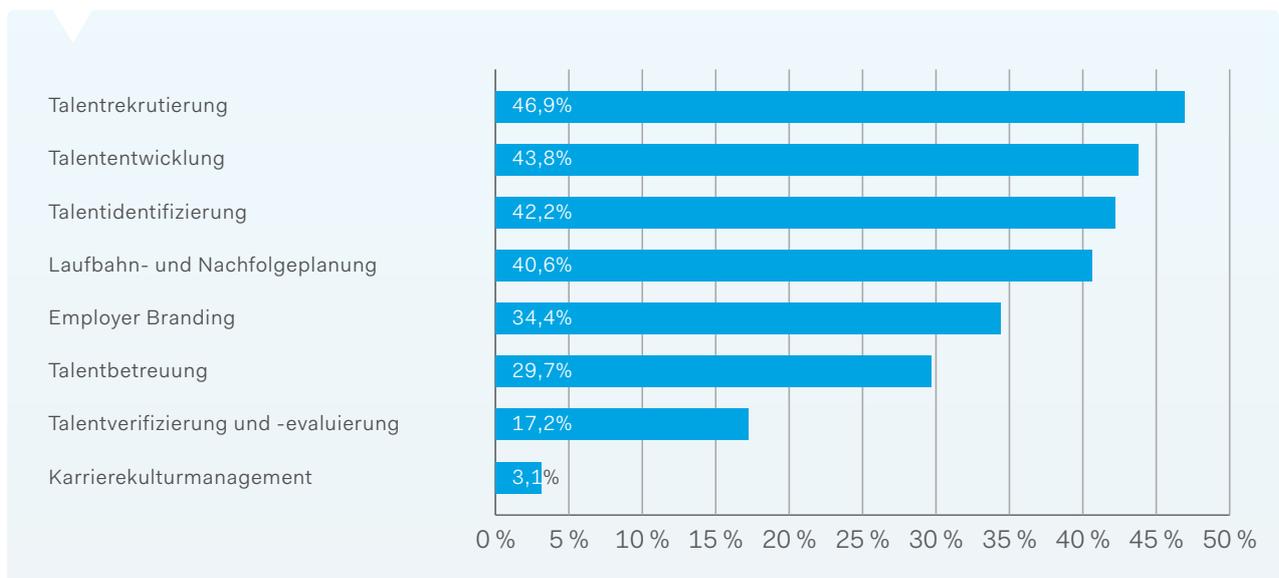


Abbildung 5: Systematisch betriebene TM Prozesse in Unternehmen. (n=64, Mehrfachnennung möglich=165)

Die Talentrekrutierung ist von den Umfrageteilnehmern als häufigster systematisch betriebener TM Prozess identifiziert worden (circa 47%). Neben der Talentrekrutierung sind die Talententwicklung, die Talentidentifizierung sowie die Laufbahn- und Nachfolgeplanung ähnlich häufig genannt (alle >40%).

Das Employer Branding sowie die Talentbetreuung werden von fast einem Drittel der Unternehmen systematisch betrieben. Die Talentverifizierung und Talentevaluierung wird etwa in jedem fünften Unternehmen umgesetzt. Das Karrierekulturmanagement wird kaum systematisch angegangen.

Wo stehen Unternehmen heute? Im Sinne der Zielsetzung dieser Studie, zeigt die Beantwortung der fünften Frage:

Ein nennenswerter Anteil an Unternehmen betreibt mehrere TM Prozesse systematisch und parallel. Die Konzentration auf eine systematische Rekrutierung ist auf kurzfristig zu besetzende Vakanzen ausgerichtet. Des Weiteren stehen kurz- und mittelfristig wirksame TM Prozesse im Vordergrund, während mittel- und langfristige TM Prozesse seltener strukturiert verfolgt werden.

Welchen Beitrag können HR Experten leisten?

HR Experten können einen ganzheitlichen TM Ansatz fördern, der alle Aktivitätsbereiche des TM beinhaltet. Neben kurzfristigen TM Zielen sollten Grundsatzthemen, wie beispielsweise Charakteristika einer Karrierekultur, sorgfältig entwickelt werden. Zur Sicherung des Erfolgs aller TM Maßnahmen sollten HR Experten verstärkt einen systematischen Talentverifizierungs- und Talentevaluierungsprozess entwickeln und fördern.

Frage 6: Welche TM Instrumente sind in Ihrem Unternehmen regelmäßig im Einsatz?

Der regelmäßige Einsatz von TM Instrumenten in Unternehmen gibt Aufschluss darüber, wodurch TM umgesetzt wird.

Welche TM Instrumente sind in Ihrem Unternehmen regelmäßig im Einsatz?

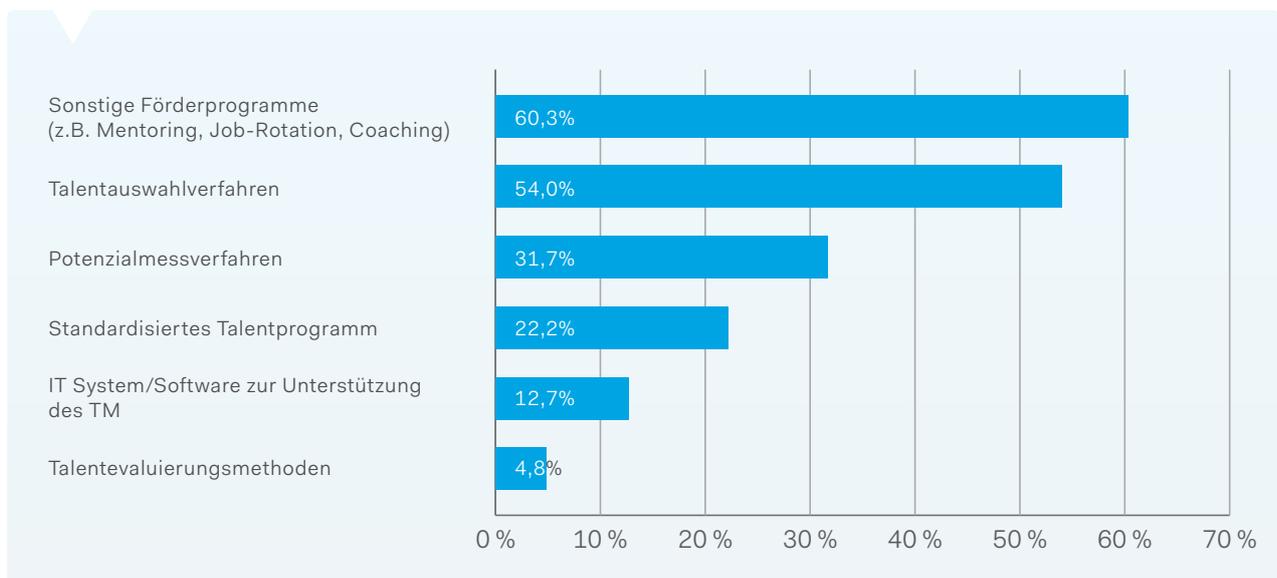


Abbildung 6: Regelmäßiger Einsatz von TM Instrumenten in Unternehmen. (n=63, Mehrfachnennung möglich=117)

Sonstige Förderprogramme und Talentauswahlverfahren werden bei mehr als jedem zweiten Unternehmen als TM Instrumente eingesetzt. Etwa ein Drittel der Unternehmen verwenden Potenzialmessverfahren. Standardisierte Talentprogramme werden bei ca. einem Fünftel der Unternehmen durchlaufen. Auffällig ist der geringe Einsatz von Talentevaluierungsmethoden (< 5%). Diese geringe Verwendung deckt sich mit der aus Frage 5 gewonnenen Einsicht, dass eine kritische Überprüfung der TM Resultate mit Hilfe von Talentverifizierungsinstrumenten und Talentevaluierungsinstrumenten selten systematisch betrieben wird. Offensichtlich kommt TM in Unternehmen weitestgehend ohne IT System/Softwareunterstützung aus.

Wo stehen Unternehmen heute? Im Sinne der Zielsetzung dieser Studie, zeigt die Beantwortung der sechsten Frage:

Als bewährte TM Instrumente zeichnen sich verschiedene Förderprogramme, wie zum Beispiel Mentoring, Job-Rotation und Coaching aus. Jedes zweite Unternehmen setzt Talentauswahlverfahren ein. Es wird erkennbar, dass der Einsatz von TM Instrumenten tendenziell nicht nur im Prozesszwischenraum von der Vakanz bis zur Besetzung verstanden und angewendet wird, sondern auch begleitende Förderprogramme für Einzelpersonen beinhaltet. Nur jedes 20. Unternehmen setzt Instrumente zur Evaluierung des TM ein.

Welchen Beitrag können HR Experten leisten?

HR Experten können ihr Unternehmen für klassische Irrtümer sensibilisieren: diese bestehen beispielsweise in der Annahme, dass eine Person mit herausragenden Ergebnissen im Einstellungstest- oder Assessment Center (im Zuge eines Talentauswahlverfahrens) auch in Zukunft immer eine erfolgreiche oder ebenso gute Performance abliefern wird. Die stetige und kritische Talentverifizierung und Talentevaluierung wirkt dieser Gefahr entgegen. Um einen nachhaltigen TM Erfolg zu sichern, stehen HR Experten in der Verantwortung Talentverifizierungs- und Evaluierungsinstrumente einzusetzen.

Frage 7: Wie messen Sie den Erfolg des TM?

Die Antworten auf die siebte Frage zeigen auf welche Art und Weise der Erfolg des TM in der Praxis gemessen wird.

Wie messen Sie den Erfolg des TM?

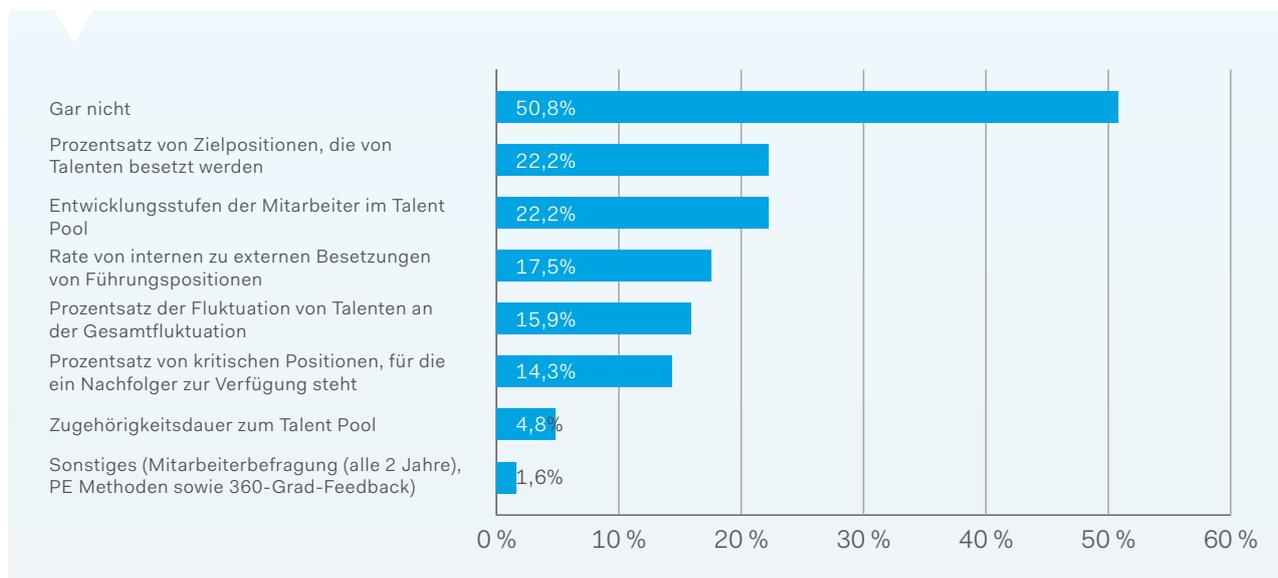


Abbildung 7: Erfolgsmessung des TM in Unternehmen. (n=63, Mehrfachnennung möglich=145)

Circa 50% der Unternehmen messen den Erfolg des TM gar nicht. Unter den genannten Instrumenten zur Messung des TM Erfolgs werden fünf Kennzahlen mit relativ geringen Häufigkeitsunterschieden angegeben (zwischen circa 14% und 22%). Dazu gehören: Entwicklungsstufen der Mitarbeiter im Talent Pool, Prozentsatz von Zielpositionen, die von Talenten besetzt werden, Rate von internen zu externen Besetzungen von Führungspositionen, Prozentsatz der Fluktuation von Talenten an der Gesamtluktuation und der Prozentsatz von kritischen Positionen, für die ein Nachfolger zur Verfügung steht. Deutlich seltener werden die Zugehörigkeitsdauer zum Talent Pool und Sonstige genannt. Zur Messung des Erfolgs der TM Aktivitäten hat sich kein dominierender Indikator herauskristallisiert.

Offensichtlich wird TM in Unternehmen praktiziert und TM Prozesse (siehe Frage 5) sowie Instrumente des TM (siehe Frage 6) angewendet. Die Erfolgsmessung dieser Bemühungen wird jedoch nur bei jedem zweiten der repräsentierten Unternehmen durchgeführt.

Wo stehen Unternehmen heute? Im Sinne der Zielsetzung dieser Studie, zeigt die Beantwortung der siebten Frage:

Etwa die Hälfte der Unternehmen misst den Erfolg von TM mit Hilfe verschiedener Indikatoren und erhält somit zumindest ein Feedback. Hierbei hat sich kein Indikator als richtungsweisend abgezeichnet. Die andere Hälfte der Unternehmen – sofern sie systematische TM Prozesse und Instrumente einsetzen – nutzt die Gelegenheit, den Erfolg der Bemühungen zu überprüfen, nicht.

Welchen Beitrag können HR Experten leisten?

HR Experten stehen hier vor einem großen Entwicklungsfeld und können durch das Einsetzen von Erfolgsindikatoren des TM deutlich zur Weiterentwicklung und Optimierung des bestehenden TM beitragen. Ferner sollten sie bereits genutzte Erfolgsindikatoren auf ihre Relevanz und Eignung stets überprüfen.

Frage 8:

Welches sind aus Ihrer Sicht die erfolgskritischen Faktoren für TM in Ihrem Unternehmen?

Die Frage nach erfolgskritischen Faktoren zeigt, welche Aspekte des TM sich in der Praxis der befragten Unternehmen bewährt haben.

Welches sind aus Ihrer Sicht die erfolgskritischen Faktoren für TM in Ihrem Unternehmen?

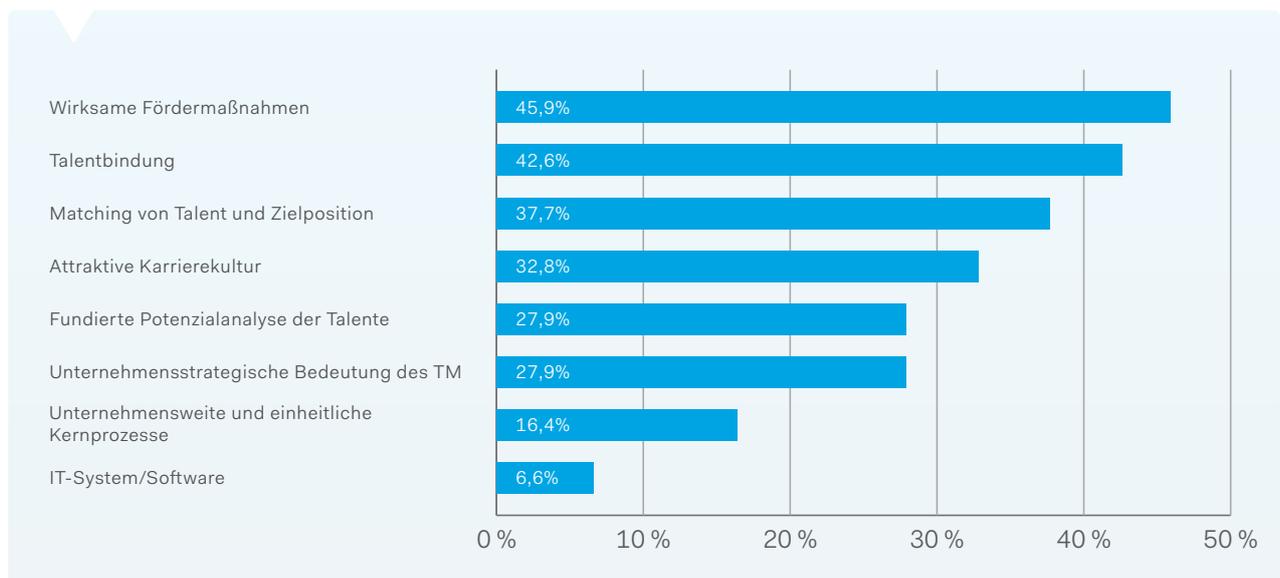


Abbildung 8: Erfolgskritische Faktoren für TM in Unternehmen. (n=61, max. 3 Antworten möglich=145)

Für fast die Hälfte der Unternehmen sind wirksame Fördermaßnahmen der wichtigste erfolgskritische Faktor für TM. Geringer betont werden in abgestufter Reihenfolge Talentbindung, Matching von Talent und Zielposition sowie eine attraktive Karrierekultur. Bei fast einem Drittel der Unternehmen wird die unternehmensstrategische Bedeutung des TM als erfolgskritischer Faktor gewertet, ebenso wie eine fundierte Potenzialanalyse der Talente im Unternehmen. Die Faktoren „unternehmensweite und einheitliche Kernprozesse“ und „IT-System/Software“ spielen eine untergeordnete Rolle.

Wo stehen Unternehmen heute? Im Sinne der Zielsetzung dieser Studie, zeigt die Beantwortung der achten Frage:

Der Erfolg des TM hängt verstärkt von Faktoren ab, die am Talent direkt wirken, wie zum Beispiel wirksame Fördermaßnahmen, Talentbindung, Matching von Talent und Zielposition und eine attraktive Karrierekultur.

Welchen Beitrag können HR Experten leisten?

HR Experten sollten die TM Strategie und Maßnahmen dahingehend gestalten, dass bei deren Umsetzung die direkte Auswirkung am Talent spürbar ist. Dies ist nicht zu verwechseln mit einem lediglichen Zugang für Talente zu verschiedenen Trainings, sondern bedeutet eine ganzheitliche und strategiegeleitete Betrachtung und Herangehensweise an das Thema TM.

Zusammenfassung

Standortbestimmung Talentmanagement – wo stehen Unternehmen heute?

1. Die Top-Herausforderungen, an denen sich das TM in Unternehmen orientiert, zielen auf die Talentidentifizierung und Talententwicklung ab (circa 50%) und verfolgen den Zweck, interne Potenzialträger aufzubauen (circa 42%).
2. Die Ausprägung des TM hat bei circa zwei Dritteln der Unternehmen keine klare Ausformulierung. Bei einem Drittel sind strategische Ansätze vorhanden. Etwa jedes Fünfte Unternehmen befasst sich derzeit mit der Ausarbeitung einer TM Strategie.
3. Das TM in Unternehmen ist insbesondere auf kurz- bis mittelfristige Effekte ausgerichtet. Die langfristige Förderung von Führungskräften mit Potenzial für höheres Management und Junior-Mitarbeiter mit Potenzial wird weniger gewichtet.
4. In weniger als einem Fünftel der Unternehmen ist das Top-Management für das TM verantwortlich. Etwa bei einem weiteren Viertel der Unternehmen ist der HR Bereich mitverantwortlich und in jedem zweiten Unternehmen alleinverantwortlich.
5. Zwischen 40% und 50% der Unternehmen betreiben mehrere TM Prozesse systematisch und parallel. Kurz- und mittelfristig wirksame TM Prozesse stehen im Vordergrund. Mittel- und langfristige TM Prozesse werden selten strukturiert verfolgt.
6. Als bewährte TM Instrumente zeichnen sich verschiedene Förderprogramme aus. Jedes zweite Unternehmen setzt auf Talentauswahlverfahren. Nur jedes 20. Unternehmen setzt Instrumente zur Evaluierung des TM ein.
7. Etwa 50% der Unternehmen messen den Erfolg von TM mit Hilfe verschiedener Indikatoren. Hierbei hat sich kein Indikator als richtungsweisend abgezeichnet. Die anderen 50% der Unternehmen messen den Erfolg ihres TM nicht.
8. Der Erfolg des TM hängt verstärkt von Faktoren ab, die am Talent direkt wirken.

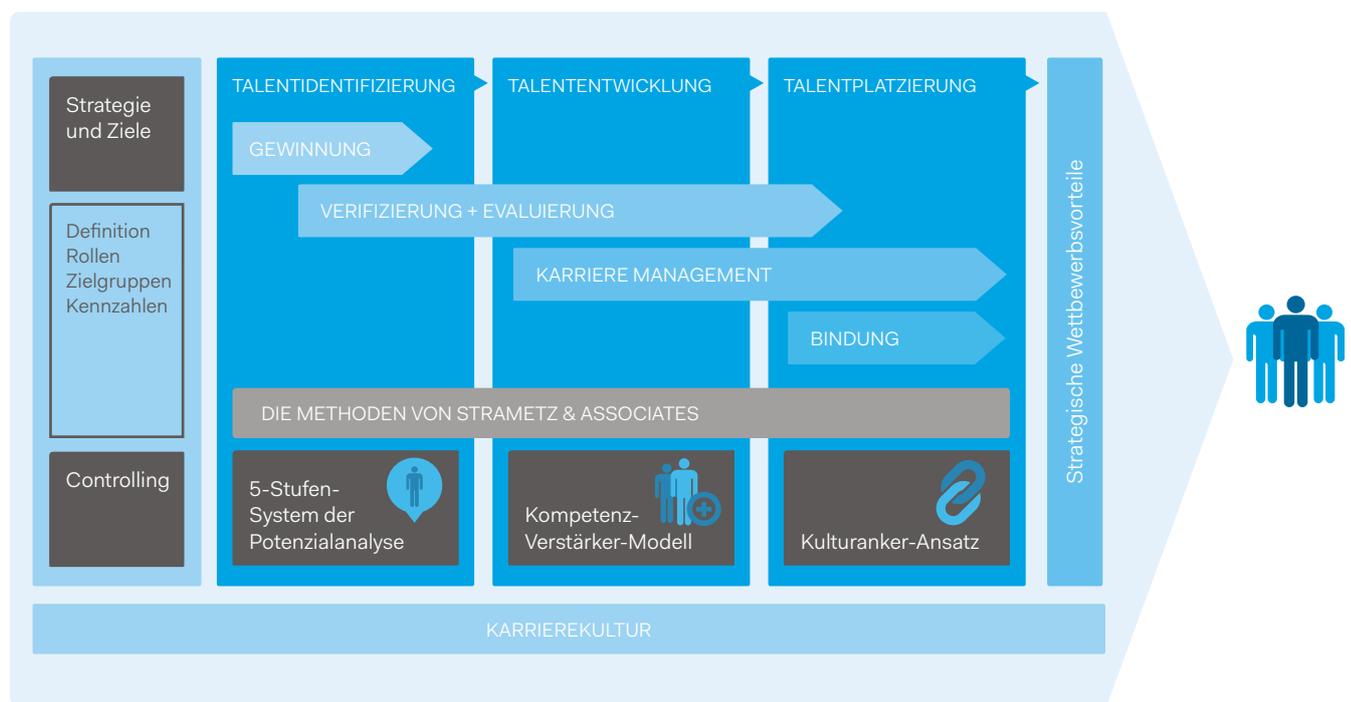
Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Welchen Beitrag HR Experten zur Optimierung des eigenen TM leisten können

- I. Werben Sie für eine ganzheitliche Betrachtung des Themenbereichs TM und fördern Sie eine systematische Vorgehensweise unter Berücksichtigung aller Teilbereiche des TM.
- II. Fragen Sie nach der Einbettung von TM sowie nach der langfristigen Positionierung innerhalb der Unternehmensstrategie, um die Ausarbeitung einer TM Strategie in einem ganzheitlichen und wirksamen Sinne zu ermöglichen.
- III. Definieren Sie die Zielgruppe des TM gründlich und bestimmen Sie konkrete Handlungskompetenzkriterien zur Bildung der Grundlage für eine erfolgreiche Talentidentifizierung.
- IV. Sehen Sie sich in der klaren Verantwortung für TM und werben Sie dafür, dass das Top-Management die Aufgabe des Wegbereiters für TM annimmt.
- V. Fördern Sie einen TM Ansatz, der alle Aktivitätsbereiche des TM einbezieht. Neben kurzfristigen TM Zielen behandeln Sie auch Grundsatzthemen, wie beispielsweise das Thema Karrierekultur, sorgfältig.
- VI. Sensibilisieren Sie Ihr Unternehmen für eine stetige und kritische Talentverifizierung und Talentevaluierung.
- VII. Prüfen Sie durch Bestimmung von Erfolgsindikatoren das Potenzial zur Weiterentwicklung und Optimierung des bestehenden TM in Ihrem Unternehmen.
- VIII. Achten Sie darauf, dass sich die TM Strategie und Maßnahmen Ihres Unternehmens, in ihrer Umsetzung direkt am Talent auswirken.

TM Ansatz von Strametz & Associates

TM aufgegliedert in Teilbereiche



Hinter dem TM Ansatz von S&A verbirgt sich ein umfassendes Konzept, welches verschiedene Teile des TM benennt und diese in eine Gesamtübersicht ordnet. Dem Verständnis von S&A zur Folge gehören alle in der Abbildung gezeigten Teilbereiche zu einer wirksamen und in eine unternehmensstrategisch eingeordnete TM Arbeit. Zudem stellt das Konzept von S&A die Reziprozität zwischen einzelnen TM Bereichen heraus, welche bewusst als Potenziale für ein Unternehmen genutzt werden können. Das Ziel des TM Ansatzes von S&A ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil, den Unternehmen durch kluge TM Arbeit erarbeiten können.

Mehr über den TM Ansatz von S&A erfahren Sie [hier](#).

Ausblick

TM im Fokus behalten



Die Studie Standortbestimmung TM hat gezeigt, wo Unternehmen heute in der Anwendung von TM stehen und welchen Beitrag HR Experten in ihrem Unternehmen leisten können.

Im Ergebnis sind sich Michael Kühner, TM Experte und Geschäftsführer von Strametz & Associates, sowie die Autoren einig: TM ist eines der wichtigsten Themen der nächsten Jahre in deutschen Unternehmen. Der Grund dafür liegt zum einen darin, dass sich das Verständnis von TM teilweise festigt, jedoch die Umsetzung schleppend vorankommt. Zum anderen muss in Zeiten einer fragilen Weltwirtschaft, die durch politische sowie wirtschaftliche Konflikte und Gesamtverschiebungen den Wirtschaftsstandort Deutschland gehäuft in Frage stellt, unbedingt sichergestellt werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur erhalten, sondern fokussiert vorangetrieben wird. Auf die Antwort, wer diese Herausforderungen von heute und morgen lösen wird, gibt es nur eine Antwort: Es sind Talente, die bereits heute in deutschen Unternehmen und darüber hinaus aktiv sind. Ein verstärkter Fokus auf das Thema TM ist aus dieser Perspektive demnach nicht nur sinnvoll, sondern eine Pflicht im Sinne der Verantwortung für die Talente von heute und morgen.

Die Autoren:



Peter Littau

Professional Berater bei Strametz & Associates

p.littau@strametz.de



Paul Littau

Professional Berater bei Strametz & Associates

paul.littau@strametz.de

TM Experte:



Michael Kühner

Geschäftsführer

m.kuehner@strametz.de

Strametz ▶ Associates
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.

Zentrale Strametz & Associates GmbH • Josef-Wirmer-Straße 4 • 34414 Hansestadt Warburg
Telefon: +49 (0)5641 77 64 0-0 • Telefax: +49 (0)5641 77 64 0-11 • E-Mail: info@strametz.de

Weitere Standorte in Deutschland Bremen • Darmstadt • Düsseldorf • Nürnberg • Ravensburg