

# SPOT ON

## Talent Management

März 2011

### Talent Management 3.0

Warum bisherige Talent-Management-Systeme überwiegend nicht zufriedenstellend wirken und wie Talent-Management-Prozesse besser werden müssen

*Von Joachim Kayser und Dr. Harriet Sebald*

In Zeiten, in denen – bedingt durch demografische wie auch konjunkturelle Einflüsse – Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt knapp sind, entsinnen sich viele Unternehmensleitungen der vorrangigen Aufgabe des Personalressorts: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in hinreichender Zahl und Qualität am richtigen Ort und Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen.

Langfristig denkende Unternehmen haben daraufhin – in unterschiedlicher Intensität – ein systematisches Talent Management bzw. eine umfassende Personalentwicklung eingerichtet. Doch wer die Ergebnisse sieht, ist häufig enttäuscht. Weder sind hinreichend Nachwuchs-Spitzenkräfte für die bisherigen Kernmärkte noch für die Wachstumsmärkte vorhanden. China, Brasilien, Russland, Indien usw. sind nicht erst seit gestern auf der strategischen Agenda vieler Unternehmen. Konkrete und hinreichende Aufbauarbeit zur Talententwicklung ist in der Breite jedoch vielfach nicht erfolgt.

Viele Unternehmen suchen daher jetzt händeringend nach Fach- und Führungspersonal mit zum Teil kurzfristigen Lösungen. Das Gegensteuern wird dabei erschwert durch aktuelle Entwicklungen wie zum Beispiel der nachdrücklicheren Forderung nach höheren Anteilen lokaler Arbeitskräfte oder nach mehr Frauen in Führungspositionen.

Insgesamt scheint der Personalbedarf vieler Unternehmen noch nicht durch ein systematisches Talent Management, also die am Geschäftsbedarf orientierte Entwicklung interner Leistungs- und Potenzialträger, gedeckt zu sein.

Dies führt unweigerlich dazu, dass man sich bei der Mitarbeitergewinnung auf den externen Markt verlässt, was in entsprechenden Fluktuationen und weiteren Preiserhöhungen für das knappe Gut Fach- und Führungskräfte resultiert. Dies hat signifikante Kostenimplikationen, nicht nur aufgrund von gestiegenen Gehältern und „Wechselprämien“, sondern auch bedingt durch Kosten für die externe Personalsuche sowie die Einarbeitungszeit. Auch ist das Risiko, dass eine Führungskraft im neuen Unternehmensumfeld nicht erfolgreich wird, ein nicht zu unterschätzender Faktor.

#### Ursachen für aktuelle Defizite

Die Gründe dafür, dass selbst Unternehmen mit hohen Investitionen in Talent-Management-Systeme und -Prozesse nicht die erhoffte Qualität und Quantität an Fach- und Führungskräften aufweisen können, sind unterschiedlich.



**1. Drosseln der Pipeline:** Durch die starke Zurückhaltung bei Neueinstellungen wurde der Nachschub für die eigene Talent Pipeline stark gedrosselt. Auch die Sichtbarkeit der Unternehmen als „Employer of Choice“ in den Rekrutierungsmärkten wurde aufgrund kurzfristiger Kostenüberlegungen und damit reduzierten Aktivitäten beim Personalmarketing geringer. Gleichzeitig stieg die Fluktuation, gerade von erfahrenen und damit in der Regel höher vergüteten Kräften, die kurz- und mittelfristig durch die eigene Pipeline ersetzt werden müssen.

**2. Einstellungen von außen statt Förderung von innen:** Häufig wurden Direkteinsteiger – vor allem aus Unternehmensberatungen – auf lukrative Fach- und Führungspositionen gesetzt. Dies hat mitunter nicht beabsichtigte Signale in die Organisationen gesendet: Zum einen, dass mehr Zutrauen in unbekannte, externe Kandidaten besteht als in die internen. Zum anderen wurde damit kundgetan, dass interne Entwicklung häufig nicht zum gleichen Erfolg führt wie ein Wechsel aus einem anderen Unternehmen. Dies wiederum erhöht die Wechselwilligkeit ambitionierter Fach- und Führungskräfte und schürt generell Missmut, führt zu Beschwerden über „Glass Ceilings“ und hinterlässt den Eindruck, dass externe Kandidaten grundsätzlich bevorzugt werden. Statt interne Kandidaten zielgerichtet zu entwickeln und ihnen gleichzeitig die notwendige Sichtbarkeit zu verschaffen, wurden Berater in Rollen beschäftigt, die auch von internen Kräften hätten wahrgenommen werden können.

Ein weiteres, nicht zu unterschätzendes Problem sind Unwuchten in den Vergütungssystemen, die durch extern eingekaufte, erfahrene Fach- und Führungskräfte entstehen: Häufig werden – bei gleicher Qualifikation – interne Fach- und Führungskräfte rund 20 bis 30% geringer honoriert als von außen kommende Kollegen auf gleicher Ebene. Diese zum Teil sehr hohen Gehaltsdifferenzen bei den Grund- und Zielvergütungen (bei gleichen Anforderungen) sind bekannt. Entsprechend hoch ist der Unmut, der die Fluktuationsraten steigen lässt, insbesondere bei Mitarbeitern mit 6 bis 8 Jahren Unternehmenszugehörigkeit. Gerade Potenzialträger, deren Beiträge und Leistungsbereitschaft auch in der Selbstwahrnehmung deutlich höher als beim Durchschnitt sind, werden bei einem schnellen internen Aufstieg häufig als „Juniorinnen/Junioren“ vergütet; mit der Folge, dass sie dauerhaft oder zumindest längerfristig unter den relevanten Gehaltsbändern im Markt liegen und in der Konsequenz ihre Wechselwilligkeit zunimmt.

**3. Silos und Insellösungen im HR Management:** Das schwerwiegendste Problem vieler Talent-Management-Prozesse und -Systeme liegt jedoch in den häufig noch separierten Entscheidungen über Talentförderung, Potenzialentwicklung und Vergütungsfragen. Diese Entscheidungen werden in unterschiedlichen Personal-Management-Prozessen getroffen, ohne dass eine Gesamtsicht über die notwendigen Maßnahmen zur Entwicklung der jeweiligen Person vorliegt.

Nicht nur die Organisation vieler HR-Abteilungen mit funktional und teilweise nach internen Kundengruppen gegliederten Ressorts hat bisher diese ganzheitliche Talententwicklung behindert. Auch das Verständnis der Aufgabe des eigenen Ressorts und das Verständnis füreinander sind selten in ausreichendem Maße vorhanden. Während in den für Vergütung verantwortlichen Abteilungen (Compensation & Benefits) mit Systemen wie Gradings, Gehaltsbändern und Bonus-töpfen gearbeitet wird, sind hier Fragen der Personalentwicklung überwiegend unbekannt. Personalentwickler hingegen werden dagegen vielfach von gehaltswirksamen Personalentscheidungen über Karriere ferngehalten. Sie dürfen nur die „Vorsysteme“ bedienen.

Problematisch an diesem „Silo-Phänomen“ ist, dass die Sicht der internen Leistungsempfänger dabei außer Acht gelassen wird: Für Mitarbeiter sind Karriere und Entwicklung untrennbar mit Gehaltsentwicklung verbunden. Eine Führungskraft, deren Aufgaben u.a. die Entwicklung von Mitarbeitern ist, benötigt daher ganzheitliche, intuitive Lösungen – keine Insellösungen aus den jeweiligen HR-Fachbereichen. Natürlich haben Expertenfunktionen ihre Berechtigung in der Entwicklung von Systemen, wichtig wäre aber ein gegenseitiges Verständnis, wo für die internen Kunden wichtige Schnittstellen liegen.

**4. Vergütung nicht für Potenzialentwicklung nutzen:** Vergütungssysteme leiten bisher Festgehälter aus der wahrgenommenen Aufgabe und Boni überwiegend aus der (individuellen) Leistung ab. Das Potenzial der einzelnen Person wird bei der Bemessung der variablen Vergütung bislang selten berücksichtigt, entsprechend dem Grundsatz „Pay for Performance“. Selbst wenn in Einzelfällen das Potenzial im Bonus Berücksichtigung findet, ist angesichts geringer Spielräume für individuelle Bewertungen die Wirkung auf die auszahlenden Beträge nur sehr gering.

## Lösungsansätze

### Talent Management und Vergütung intelligent verknüpfen

Ein wichtiger Weg für ein optimiertes Talent Management ist daher, Potenziale nicht nur zu identifizieren, sondern die betreffenden Potenzialträger – nicht alleine, aber auch – durch das Vergütungssystem zu binden, indem sie die „Wert-Schätzung“ (!) auch persönlich erfahren.

Da niemand nur für Fähigkeiten honoriert werden sollte, sondern auch für deren Anwendung, für die Lieferung von gewünschten Ergebnissen und für die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten zur Übernahme größerer und wichtigerer Aufgaben, gehören die Vergütungssysteme mit Grundvergütung wie auch allen kurz- und langfristigen variablen Elementen auf den Prüfstand:

- Wie werden unsere Potenzialträger im Verhältnis zu schon länger in der Aufgabe befindlichen Kräften bezahlt?
- Wie langfristig wird der Anreiz zur systematischen Verbesserung gesetzt?
- Welche Unterschiede in der Vergütung sind von Leistung und/oder Potenzial her gerechtfertigt?

## Talent Management

## Vergütung\*

**Performance-Management-Prozess:** Performance-Definition, Gewichtung von Competencies etc.

**Karrierpfade:** Verknüpfung zwischen Karriereschritten und Vergütung

**Horizontale Karrierebewegungen:** Intelligente Verwendung der Grading-Struktur sowie der Vergütungselemente

**Bindung von Potenzialträgern:** Einsatz von Long-term Incentives (LTI)

\* Beinhaltet Grundvergütung, STI, LTI und Grading

Damit wird der Grundsatz „Pay for Performance“ nicht in Frage gestellt, sondern unterschiedliche Vergütungsinstrumente werden intelligent eingesetzt, um zur Bindung von Potenzialträgern beizutragen. Vergütung kann zudem ein Instrument sein, das horizontale Karrierebewegungen – die in den heutigen Organisationen den überwiegenden Teil der Karriereschritte ausmachen – von Potenzialträgern unterstützt.

Bevor allerdings Vergütungselemente zur Bindung verwendet werden, sollten die grundsätzlichen Fragen des Talent Management beantwortet sein, darunter Fragen wie:

- Wie definieren wir Leistung und welche Rollen spielen Competencies hierbei?
- Was ist unsere Definition von High Potential?
- Wie messen und kalibrieren wir Leistung und Potenzial z.B. im Rahmen des Performance Management Prozesses?
- Wie beantworten wir die Frage „Potenzial wofür“?
- Wie stellen wir Nachfolgen für Schlüsselfunktionen sicher und bringen die richtigen Kandidaten in die richtigen Jobs?

### Keep it simple – Betreuung statt Technokratie

Eine Quelle für nicht hinreichende Ergebnisse im Talent Management sind mitunter zu komplexe Systeme, die potenziell Datenfriedhöfe produzieren und aufgrund ihrer Komplexität und Administrationserfordernisse den Unmut der betroffenen Führungskräfte hervorrufen.

Dabei sind gute Talent-Management-Systeme einfach, mit wenigen Kriterien und auf das Mitwirken des Betroffenen abgestellt, zudem regelmäßig durchforstet, aktualisiert und mit einem Frühwarnsystem für sich ergebende Lücken ausgestattet. Aber auch die besten Systeme können einen entscheidenden Faktor zur Entwicklung von Potenzialen nicht ersetzen und das ist das individuelle Wissen um die Person (z.B. die echte Mobilität), das gerade bei Besetzungsprozessen von entscheidender Bedeutung ist.

Hinzu kommt: Der Erfolg der Ansprache durch externe Personalberater zeigt, dass gerade Kräfte mit Schlüsselqualifikationen und guten Potenzialen sehr gerne angesprochen werden. Die selbst-initiierte Suche wird als lästig bis abwertend wahrgenommen. Die Erwartungshaltung an ein aktives Management der Karriere durch das Unternehmen ist hoch, gerade bei Absolventen, die schon an der Hochschule gelernt haben, dass Arbeitgeber aktiv um sie werben. Eine kluge Personalentwicklung nimmt diesen Bedarf auf und richtet eine Stelle für die interne Personalsuche und persönliche Karriereberatung ein. Quer zu allen Personal- und Fachfunktionen ermittelt diese Stelle interne Talente und vermittelt sie in neue Aufgabenbereiche, rät aber auch zu Qualifizierungsschritten und gibt Anregungen im Umgang mit als schwierig empfundenen betrieblichen Situationen.

### Entwicklungsmaßnahmen

Die meisten Personalentwicklungssysteme nutzen so genannte Kalibrierungsrunden, um über Potenzial und Entwicklung von Mitarbeitern zu entscheiden. In fortgeschrittenen Firmen werden mit der Leistungsfeststellung und -kalibrierung die auszuzahlenden Boni und sonstigen Gewährungen (z.B. Aktien) in einem Verfahrensschritt festgelegt.

Bei der Diskussion von Entwicklungsmaßnahmen dagegen hapert es noch. Obschon hinreichend bekannt ist, dass Lernen vor allem und nachhaltig durch das Bewältigen von relevanten Aufgaben des eigenen Arbeitsplatzes erfolgt, werden immer noch – wohl auch als Placebo – Seminarteilnahmen verordnet. Statt die Chance zum Lernen am Arbeitsplatz zu nutzen und Vorgesetzte und Vorvorgesetzte in die Pflicht zur Hilfestellung vor allem bei Verhaltensdefiziten zu nehmen, beruhigt man so das Gewissen: Wir tun ja etwas. Aber gerade arbeitsplatzrelevantes Verhalten lässt sich in Seminaren am wenigsten lernen.

Bei der Frage, wo sich ein Mitarbeiter noch entwickeln kann, um mit den vorhandenen Potenzialen zu wirtschaften, ist mehr Ehrlichkeit das Gebot der Stunde. Nur so lassen sich diejenigen identifizieren, die tatsächlich noch Entwicklungspotenzial haben und dann auch notwendige Lernmöglichkeiten wahrnehmen können. Unternehmen, die weiterhin „nur“ Entwicklung statt Vergütung und Entwicklung leben, werden auf mittlere und lange Frist keine zufriedenstellenden Ergebnisse ihrer Personalentwicklung vorweisen können.

## Hintergrundinformationen zu den Autoren:



**Joachim Kayser, Senior Partner**, ist einer der erfahrensten Experten für Top-Management- und Aufsichtsratsvergütung im deutschen Markt. Er hat sich für die Fortsetzung seiner Laufbahn in einer partner-schaftlich geführten Unternehmensberatung entschieden. Joachim Kayser blickt auf eine über 25-jährige Wirkungszeit im HR Management im Konzernumfeld zurück, u. a. bei einer deutschen Großbank und dem weltweit größten Logistikdienstleister, wo er zuletzt die Verantwortung für die Top-Führungskräfte innehatte. 2009 folgte der Schritt als Partner in die Beratungspraxis bei einer international agierenden HR-Management-Beratung. Bei Hostettler, Kramarsch & Partner verantwortet er den Bereich Board Services.

[joachim.kayser@hkp.com](mailto:joachim.kayser@hkp.com)



**Dr. Harriet Sebald, Senior Partner**, bereichert mit ihrer Expertise im Bereich Talent Management und Executive Development das Leistungsportfolio von Hostettler, Kramarsch & Partner. Nach ihrer ersten beruflichen Station bei der Deutschen Bank folgte der Einstieg als Beraterin in einer großen HR-Management-Beratung, wo sie zuletzt als Partner auf europäischer Ebene das Talent-Management-Geschäft geleitet hat. Frau Dr. Sebald ist gefragte Ansprechpartnerin für Vorstände und HR Executives in Fragen rund um die Entwicklung und Implementierung von Prozessen und Systemen zur Gewinnung, Bindung, Entwicklung und Motivation von Fach- und Führungskräften. Sie verfügt über umfangreiche internationale Projekterfahrung in den Bereichen Werte- und Competency Management, Performance Management, Nachfolgeplanung und Besetzungsprozesse. Ihr besonderes Interesse gilt der effizienten und effektiven Verknüpfung des Talent Management mit weiteren HR-Prozessen wie der Vergütung oder Stellenbewertung.

[harriet.sebald@hkp.com](mailto:harriet.sebald@hkp.com)

## Hintergrundinformationen zu Hostettler, Kramarsch & Partner

Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp///) ist eine unabhängige und partnergeführte internationale Unternehmensberatung mit Sitz in Zürich und Frankfurt am Main. Beratungsschwerpunkte sind Performance Management, Executive Compensation, Finanz- und Risiko-Management, Talent Management, Board Services sowie Banking Services. Der hkp/// Beratungsansatz integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet das Performance Management auf Unternehmensebene mit dem auf Mitarbeiterebene. Die hkp/// Partner verfügen über langjährige internationale Beratungserfahrung und sind im Markt anerkannte Fachexperten, die von Verwaltungs- und Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie Top-Managern und Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt werden.

---

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Leiter Marketing & Communication International  
Hostettler, Kramarsch & Partner  
Grüneburgweg 16-18, D-60322 Frankfurt am Main  
Phone +49 69 175 363 323  
Fax +49 69 175 363 399  
Mobile +49 176 100 88 237  
[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)

oder Kirsten Mathiassen, Leiterin Marketing & Communication Schweiz  
Hostettler, Kramarsch & Partner AG  
Mühlebachstrasse 38, CH-8008 Zürich  
Phone +41 44 560 33 11  
Fax +41 44 560 33 34  
Mobile +41 78 720 47 64  
[kirsten.mathiassen@hkp.com](mailto:kirsten.mathiassen@hkp.com)