

## Vorwort

Als wir an der ersten Auflage des Herausgeberbandes »Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven« gearbeitet haben, stand Talent Management ganz oben auf der Agenda der Personalverantwortlichen. Jetzt, fünf Jahre später, nimmt die Aufgabe immer noch einen vorderen Rang ein. Doch was hat sich bewegt?

Wir können drei Entwicklungen feststellen: Zum einen gibt es Unternehmen, die sich dem Thema gestellt haben und vorangekommen sind. Dazu finden sich einige sehr positive Belege in diesem Band. Doch zum anderen hapert es vielfach noch an der Umsetzung von Talent-Management-Strategien oder sie fehlen komplett. Gleichzeitig hat Talent Management einige Akzentverschiebungen erfahren, beispielweise wurden neue Zielgruppen entdeckt. So haben die Recruiting-Verantwortlichen bei der Identifikation der Talente und der Füllung der Talent Pipeline ein gewichtiges Wörtchen mitzureden. Ebenso hat sich herauskristallisiert, dass Führungskräfte bei der Umsetzung von Talent Management besonders gefordert sind.

Der vorliegende Herausgeberband in seiner zweiten Auflage beschreibt die Erfahrungen der letzten Jahre, neue Herausforderungen und daraus abgeleitete Lösungsansätze. Wir hinterlegen diese mit einer Vielzahl praktischer Anwendungen aus dem Mittelstand und Großunternehmen. Einige der für uns grundlegenden Beiträge aus der ersten Auflage haben wir wieder mit aufgenommen.

An dieser Stelle ein Hinweis zu den Personenbezeichnungen im Buch: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir darauf verzichtet, Begrifflichkeiten durchgängig jeweils in der weiblichen und in der männlichen Form zu verwenden. Selbstverständlich sprechen wir stets beide Geschlechter gleichermaßen an.

Unser besonderer Dank gilt allen, die am Zustandekommen dieses Buches mitgewirkt haben. Besonders allen Autoren aus der Praxis, sei es aus dem Personalmanagement, aus der Beratungspraxis oder von Systemanbieterseite. Wir wissen es sehr zu schätzen, dass sich die Autoren trotz der mit innovativen Themen häufig verbundenen Ressourcen-Engpässe die Zeit genommen haben, an diesem Buch mitzuwirken. Alle gemeinsam hoffen wir, mit unseren Beiträgen interessanten Lesestoff zu bieten, um die zentrale HR-Aufgabe Talent Management noch weiter voranbringen zu können.

Wiesbaden und Frankfurt am Main, im November 2014

*Prof. Dr. Wolfgang Jäger und Dr. Peter Körner*

# Über dieses Buch

Die langfristig erfolgreichsten und innovativsten Unternehmen zeichnen sich durch ein attraktives Image als Arbeitgeber aus, durch eine besondere Leistungskultur und die einzigartige Qualität der internen Zusammenarbeit. Diese Konstellation ist das Ergebnis einer außergewöhnlich konsequenten Personalarbeit, die sich vorbehaltlos den strategisch wichtigsten Themen stellt und beharrlich auf ihre Ziele hinarbeitet. Dabei nimmt eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen, das professionelle Talent Management, einen hohen Rang ein.

In den letzten Jahren hat sich Talent Management in den Unternehmen weiterentwickelt und so haben die Herausgeber dieses Buches viele Gespräche, Interviews und Diskussionen mit Verantwortlichen aus HR und anderen Bereichen geführt. Wir stellen unbequeme Fragen und regen den Leser an, die eigenen Erfahrungen und Lösungsansätze zu bewerten und weiterzuentwickeln.

Der Herausgeberband ist inhaltlich in drei Teile gegliedert und umfasst Beiträge aus der personalwirtschaftlichen Praxis, der Beratung sowie von Systemanbietern.

## Grundlagen des Talent Management

Ein Blick auf konzeptionelle Grundlagen, ausgewählte Grundsatzfragen und aktuelle Weiterentwicklungen des Talent Management bildet den Schwerpunkt des ersten Kapitels.

**Wolfgang Jäger** und **Peter Körner** schildern, wie Talent Management im Personalmanagement angekommen ist und welche Erfahrungen die Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren gesammelt haben. Talent Management als kritischer Erfolgsfaktor im Unternehmen erfordert mehr denn je klare Prozesse und Strukturen, um durch ein breites »Talent-Biotop« die Herausforderungen der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels aktiv zu managen.

**Michael Faller** und **Peter Körner** beschreiben, dass es HR durchaus in der Hand hat, durch erweiterte Talent-Zielgruppen und gezieltes Talent Coaching die »Pipeline« zu füllen. Ihr Beitrag »Talent Management als personalpolitische Herausforderung« zieht Parallelen zum Sport, in dem Talent Coaching bereits hervorragend gelingt.

**Oliver Büdel** und **Sandra Gerhards** stellen das »Lebenszyklusorientierte Talent-Management-Konzept« der DekaBank vor. Dieses Konzept bildet den Rahmen und Ausgangspunkt für die Bewältigung der demografischen Herausforderung, in dem sich ein modernes Gesundheitsmanagement und Talent Management an den Lebensphasen der jeweiligen Talente orientiert.

**Rainer Strack** und **Jens Baier** schreiben in ihrem Beitrag über Talent- und HR-Risikomanagement in unruhigen Zeiten. Die BCG-Berater plädieren eindringlich

für strategische Weitsicht im Personalmanagement. Strategische Personalplanung ist für sie das Gebot der Stunde im Talent Management.

**Christoph Beck** skizziert anschließend die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität und deren Merkmale. »Attraction« ist regelmäßig der Einstieg in den Talent-Management-Zyklus und somit eine besondere Herausforderung für die Positionierung jedes Unternehmens. Beck macht deutlich, dass der Wettbewerb um die Talente am »Point of Sale« entschieden wird.

### **Talent Management im Unternehmen – Umsetzungsbeispiele**

Das zweite Kapitel dieses Buches stellt Talent-Management-Prozesse aus der Unternehmenspraxis vor. Sie veranschaulichen, wie typische Problemstellungen des Talent Management gelöst werden.

**René Jerusalem, Kerstin Schaller und Bernhard Bingenheimer** thematisieren in ihrem Beitrag, wie Talent Management als zentrales Element eines modernen HR-Managements im Handelskonzern Lekkerland funktioniert – von der strategischen Ableitung, über die prozessualen notwendigen Schnittstellen bis hin zu einem etablierten Talent Management Cycle. Auch erläutern die Autoren ihre ersten Erfahrungen mit Talent Pools und Förderkreisen.

**Jürgen Ober und Uta Lewien** beschreiben ihre Erfahrungen aus dem Aufbau eines ganzheitlichen Talent Management bei der Weidmüller Gruppe. Sie haben Teilaspekte des internen und externen Talent Management aus dem Aufgabenbereich der Weidmüller Akademie, der Personalentwicklung und der Personalentwicklungs- und Nachfolgeplanung zusammengeführt – mit dem Ziel, durch Talent Management die Innovationskraft des Familienunternehmens systematisch auszubauen.

**Andreas Gärtner und Steffen Lay** geben einen Einblick in die systematischen Prozesse von Lufthansa zur Performance- und Potenzialeinschätzung. Talent Management gehört bei Lufthansa zu den Schlüsselthemen. Deshalb hat das Unternehmen weltweit kompatible Prozesse zur Identifikation von Talenten implementiert und macht somit ein konzernweites Monitoring in Bezug auf eine jeweils aktuelle Nachfolgeplanung möglich.

**Norbert Reichert und Michael Ruf** stellen den Ansatz eines breit gefächerten und auf mehreren Talent Pools basierenden Talent Management als Instrument der Entwicklung des Führungsnachwuchses von ZF Friedrichshafen vor. Dabei werden die grundlegenden Schwerpunkte des umfassenden ZF-Konzepts – das Rekrutieren, das Identifizieren und das Entwickeln von Talenten – näher erläutert.

Der Talent-Management-Prozess bei TNT Express fokussiert sich nicht auf bestimmte Positionen, sondern fördert Persönlichkeit. **Diana Hanauer** stellt das systematische Personalentwicklungskonzept des Unternehmens vor, das Mitarbeiter über alle Karrierestufen hinweg mit individuellen Entwicklungsmöglichkeiten begleitet.

Im Anschluss zeigt **Frauke Hofsommer** in ihrem Beitrag am Beispiel von Ferrero, wie kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten im internationalen Umfeld den Erfolg von internationaler Talent-Management-Arbeit prägen. Und sie hat eine klare Botschaft: »So selbstverständlich wir wissen, dass die ›Geschmäcker‹ verschieden sind, und wir bei Produkten, Werbung, Filmen und Musik deutlich die Unterschiede vor Augen haben, so selbstverständlich sollten wir im Talent Management mit hoher Sensibilität vorgehen, wenn es um die globale Anwendung von Richtlinien für Führung, Feedback, Beurteilung und Talent Management geht.«

**Ulrike Symens** beschreibt den zentralen Talent-Management-Prozess »Organization Review« bei MANN+HUMMEL – von der Pilotierungsphase bis zum globalen Roll-out. Die dargestellten Lessons Learned ermöglichen einen guten Einblick in Erfahrungen und zeigen insbesondere die Notwendigkeit von umfangreichen kommunikativen Aktivitäten, die vor, während und nach einem internationalen Roll-out durchzuführen sind.

### **Talent Management und IT-Systeme**

Im dritten Kapitel des Buches wird deutlich, dass moderne IT-Anwendungen für die Umsetzung von Talent Management unverzichtbare Voraussetzungen sind.

**Michael Böni** leitet das Kapitel mit einem innovativen Beitrag zur Bedeutung von Sozialen Netzwerkanalysen im Talent Management ein. Er beleuchtet vor allem, wie Soziale Netzwerkanalysen im Bereich Attraction und Recruiting sowie bei der Leistungsbewertung von Mitarbeitern und bei der Nachfolgeplanung unterstützend genutzt werden können.

**Stefan Schüßler** und **Andreas Klein** beschreiben die Herausforderungen und Lösungen des globalen Talent Management bei SAP. Denn durch eine Vielzahl von länderspezifischen Prozessvarianten entstanden sehr komplexe Talent-Management-Prozesse. Deshalb wurden Best-Practice-Prozesse identifiziert und die Erkenntnisse daraus in die SAP-eigene SuccessFactors-Software für ein einheitliches und globales Talent Management überführt.

Der Beitrag von **Carsten Busch** von Lumesse beschreibt die Bedeutung einer vollintegrierten Talent Management Software in Zeiten des Fachkräftemangels, die den gesamten Talent Lifecycle vom Recruiting über das Performance Management bis hin zur Nachfolgeplanung abdeckt. Am Beispiel der GEA Group wird die Einführung der Prozesse verdeutlicht.

**Torsten Bittlingmaier** von der Haufe Akademie stellt die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen Talent Management Software erfolgreich eingesetzt werden kann. Er zeigt auf, welche Entscheidungen für die Einführung einer Talent Management Software zu treffen sind. Denn um die Talentströme ins Unternehmen zu steuern und Talent Management im Unternehmen zu leben, ist ab einer

gewissen Organisationsgröße der Einsatz unterstützender Software nicht nur hilfreich, sondern zwingend notwendig.

Die Brücke vom Thema Talent Management zu den neuen technologischen Möglichkeiten der mobilen Welt stellt **Manuel Egger** von sovanta in seinem Beitrag dar. Er geht dabei der Frage nach, wie in den Talent-Management-Kernprozessen ein Wertbeitrag durch die Mobilisierung der Prozesse erreicht werden kann. In einem Praxisbeispiel untermauert er sein Statement: »Mobile Talent Management bedeutet Talent Management, welches im Kontext der unternehmerischen Ausrichtung konsequent aus Sicht der Anwender heraus gedacht ist.«