

# Talentmanagement: Frischer Wind in der Flaute – oder nur heiße Luft?

Von Anja Ebert-Steinhübel, M. A., IFC EBERT, Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH Nürtingen

INHALT	SEITE
<b>1 In der Zwickmühle der Demografie</b> . . . . .	<b>319</b>
<b>2 Talentmanagement – die Rettung in der Not?</b> . . . . .	<b>321</b>
<b>3 Goldgräber und Talentsucher liegen im – medialen – Trend</b> . . . . .	<b>321</b>
<b>4 Psychologisch im Vorteil</b> . . . . .	<b>322</b>
<b>5 Frischer Wind oder schwache Brise? Die neue Welle des Talentmanagements</b> . . . . .	<b>322</b>
<b>6 Back to semantics</b> . . . . .	<b>323</b>
<b>7 Talentmanagement ist Potenzialmanagement und Teil der Business-Strategie</b> . . . . .	<b>324</b>
<b>8 Talentmanagement – Wirkung verfehlt?</b> . . . . .	<b>325</b>
<b>9 Den Rahmen erweitern: Ganzheitliche Bildungskonzepte sind gefragt</b> . . . . .	<b>326</b>
<b>10 Rolle zurück nach vorn: Sind Talente doch besser im Wettbewerb?</b> . . . . .	<b>327</b>
<b>11 Fazit</b> . . . . .	<b>328</b>
<b>12 Literaturhinweise</b> . . . . .	<b>329</b>

## 1 In der Zwickmühle der Demografie

„Zwischen Personalabbau und Fachkräftemangel“ titelt eine kürzlich publizierte Studie (StepStone 2009) und bringt damit das aktuelle Dilemma insbesondere kleiner und mittelständischer Unternehmen auf den Punkt: Dem wirtschaftlich begründeten Sparpostulat und seinen organisations- und personalpolitischen Konsequenzen steht die strategische Notwendigkeit entgegen, die bestehende Qualität der Ressourcen, Prozesse und Strukturen zu erhalten bzw. dauerhaft im Wettbewerb zu erhöhen. Für die Personalarbeit bedeutet dies, dass insbesondere in kritischen Situationen das Fach- und Führungs-, insbesondere aber auch das Erfahrungs- und Beziehungswissen der MitarbeiterInnen eine existenzentscheidende Ressource sind. Anstelle kurzfristiger Reaktionen ist also ein zu-

kunftsorientiertes, antizyklisches Denken und Verhalten gefordert, das im Rahmen wirtschaftlicher Möglichkeiten qualitative Ressourcen eher auf- als abzubauen verhilft.

Die Besetzung strategischer Schlüsselpositionen mit kompetenten Nachwuchskräften wird in den kommenden Jahren zu einem strukturellen Problem der Unternehmen und darüber hinaus zu einem wettbewerbspolitischen Malus der gesamten deutschen Volkswirtschaft. Ein Blick auf die Bevölkerungsstatistik offenbart die Herausforderung:

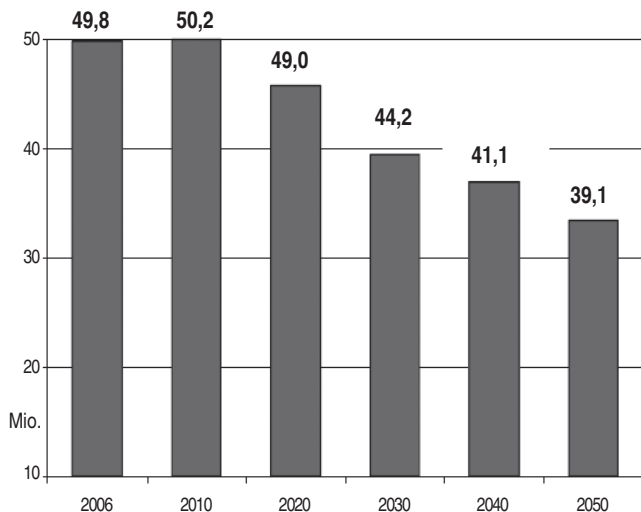


Abb. 1: Prognostizierte Entwicklung Erwerbsbevölkerung<sup>1</sup>

Die Experten sagen voraus, dass in 20 Jahren fast jeder Dritte über 65 Jahre alt, in 40 Jahren 40 % der arbeitenden Bevölkerung älter als 50 Jahre sein werden, wobei gleichzeitig die erwerbsfähige Bevölkerung von rund 55 Millionen auf 40 Millionen schrumpfen und die Bildungspyramide weiterhin nach oben sich verschlanken wird. Dass die Bevölkerung insgesamt – länger<sup>2</sup> – älter wird und zugleich in der Masse weniger gebildet und qualifiziert, hat für die Unternehmen weitreichende Konsequenzen:

<sup>1</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt.

<sup>2</sup> Die durchschnittliche Lebenserwartung der Deutschen steigt jedes Jahr um 40 Tage. Jedes zweite heute geborene Mädchen hat eine Lebenserwartung von 100 Jahren, jeder zweite Junge wird voraussichtlich 95 Jahre alt.

- Das **Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen**, aber auch der **KonsumentInnen** steigt beträchtlich.
- Trotz anhaltender Arbeitslosigkeit besteht ein massiver **Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften**.
- Durch die Fluktuation drohen ein enormer **Qualifikations- und Wissensverlust** sowie eine allgemein **zurückgehende Innovativität**.

In diese statistisch vorhersehbare Misere sind die bildungspolitischen und betriebswirtschaftlichen Strategen sehenden Auges hineinmarschiert, – nun rufen sie nach Hilfe in der Not.

## 2 Talentmanagement – die Rettung in der Not?

Der Deus ex machina scheint bereits gefunden, betrachtet man die einschlägigen Publikationen, Blogs, virtuellen und realen Konferenzen etc. in letzter Zeit: Das „Management von Talenten“ wird als neuer „Retter in der Krise“ – bereits vor nachgewiesenen Wirkungen und Ergebnissen – gefeiert.<sup>3</sup> „Talentmanagement“ zielt auf den beschriebenen demografischen bildungs- und personalpolitischen Zusammenhang: Die Quellen gut ausgebildeter und motivierter Nachwuchskräfte drohen – aus den genannten Gründen – langsam, aber sicher zu versiegen. Gleichzeitig wächst die Zahl an älteren ArbeitnehmerInnen – mit oder ohne entsprechende Erfahrung – sowie die Komplexität der Bedürfnisstruktur auf der Nachfragerseite, die es in einer hoch differenzierten, stärker emotionalisierten und individualisierten Kommunikation zu führen und zu bedienen gilt. „Talentmanagement“ soll nun in beide Richtungen wirken: Zum einen gilt es, die vorhandenen „Talente“ quasi als „schlafende Potenziale“ zu finden und zu fördern und damit zum anderen über motivationale Effekte bei den entdeckten Talenten die Leistungs- und Servicebereitschaft des Gesamtsystems nach innen und außen zu stabilisieren und zu entwickeln.

## 3 Goldgräber und Talentsucher liegen im – medialen – Trend

Was liegt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten näher, als sich auf seine vorhandenen Potenziale zu berufen, brachliegende Ressourcen zu mobilisieren und damit, ökonomisch und ökologisch zugleich, Nutzen und Erfolge zu generieren? Interessanterweise sind die populären Massenmedien und damit auch die Stimmung in den rezipierenden Bevölkerungskreisen der aktuellen ökonomischen Logik bereits einen Schritt voraus: Die Idee der Selbstbefähigung, mithilfe telegener Coaches und Moderatoren aus dem Schatten des bisherigen Daseins in den hellen Schein der medialen Außenwirkung zu gelangen, ist seit einigen Jahren das Re- bzw. Konzept vielzähliger Shows und Wettbewerbe. Erzieherischer Nutzen wird dabei unterstellt, wenn die Zuschauer sich durch die Vorbildfunktion selbst zu Agenten ihrer eigenen Entwicklung zu machen vermögen. So wird glaubhaft dargestellt, wie aus der grauen Maus ein Supermodel, aus dem

<sup>3</sup> Das Stichwort selektiert fast 3,5 Mio. Einträge in Google mit entsprechenden Fachartikeln, Buchveröffentlichungen, Studien, Konferenzen etc.

Plattenbau ein architektonisches Wunder, aus den Supermarktzutaten ein Sternemenü und nicht zuletzt aus dem um sich schlagenden Kleinkind ein intellektueller Überflieger mit leicht zu bewältigendem Aufmerksamkeits-Defizit-Hyperaktivitäts-Syndrom werden kann, zumindest im Rahmen der durch proaktive Werbesegmente unterbrochenen Sendezeit.

#### **4 Psychologisch im Vorteil**

In der Psychologie spricht man vom „lösungsorientierten Ansatz“: Statt in den Tiefen der familiären und persönlichen Entwicklungsgeschichte nach Auslösern und Ursachen zu suchen, wird „im Problem selbst“ nach den Möglichkeiten einer besseren Zukunft gesucht. Die ist pragmatisch wie motivational zugleich. Denn die Erfahrung einer positiven Entwicklung wirkt bestätigend auf die eigene Selbsteinschätzung zurück und kann für zukünftige Entscheidungssituationen als Ressource genutzt werden. Analog ist in der öffentlichen Diskussion<sup>4</sup> die Konstatierung und Begründung der wirtschaftlichen Krise der Diskussion möglicher Überwindungsszenarien gewichen. Strategisch wie psychologisch ist dies auch die einzige Chance, aus der Situation nicht nur zu lernen, sondern sie auch möglichst schnell zu überwinden. Das bedeutet jedoch nicht den Verzicht auf eine strukturierte Aufarbeitung, Analyse und Bewertung der Akteure und ihrer bewussten und kontingenten Entscheidungssituationen, Verantwortungsdimensionen und Verhaltensstrategien. Dieser Prozess muss parallel erfolgen, um insbesondere die normativen Aspekte zu thematisieren, die das individuelle und organisatorische Handeln jeweils „richtig“ oder „falsch“ motiviert und zu den bekannten Folgen im Gesamtsystem geführt haben.

#### **5 Frischer Wind oder schwache Brise? Die neue Welle des Talentmanagements**

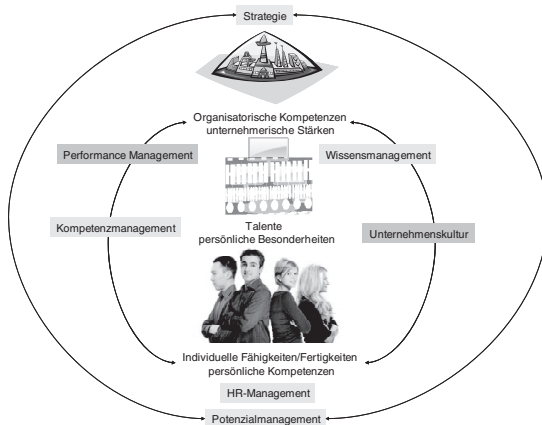
Was bedeutet nun dieser neue, schillernde, von den Human-Resources-Experten begeistert aufgenommene Begriff? Vor allem: Worin unterscheidet er sich von den Zielen und Inhalten des Kompetenz- und Potenzialmanagements? Die „Systeme liegen sehr eng beieinander“ konstatieren auch die Befürworter des neuen Konzepts (Heyse/Ortmann 2008, S. 7). Selbst wenn weiter im Text versucht wird, die Begrifflichkeiten zu differenzieren, schwankt die Darstellung gerne – wohl nicht nur aus sprachlichen Gründen – zwischen den Termini hin und her. Worin liegt nun der essenzielle Überlebensfaktor für das Überleben der Unternehmen: in der Kompetenz der MitarbeiterInnen? Ihrem Talent? Ihrem Potenzial? Oder doch lieber in der Performance der gemeinsam realisierten organisatorischen Intelligenz? Während die akademischen und rhetorischen Sprachspiele ihr Unwesen treiben, verpassen die Unternehmen die Chancen, sich für die Zukunft strategisch zu rüsten. Gleich, welcher Begriff gerade en vogue ist, jedes „Begreifen“ von Handlungsmöglichkeiten ist ein Potenzial, das dringend genutzt werden muss.

<sup>4</sup> Lässt man die pessimistische Einschätzung der Bundeskanzlerin über das Krisenjahr 2009 außer Acht.

**6 Back to semantics**

Von der reinen Wortbedeutung her bezeichnet „Talent“ eine überdurchschnittliche Begabung oder Fähigkeit bzw. eine Gewichtseinheit (im altorientalischen Sprachgebrauch verbunden mit einer großen Menge an Geld). Eine „Kompetenz“ ist demgegenüber die Möglichkeit, etwas zu tun (lateinisch *competere* = zusammentreffen, zu etwas fähig sein), eine „Selbstorganisationsdisposition“ (Erpenbeck). Beide Termini vereint also die Potenzialität des möglichen Erfolgs (i. e.: der „Performance“), denn Talent wie Kompetenz benötigen die Möglichkeiten, sich zu entfalten und auf etwas hinwirken zu können. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Bedeutung der sogenannten „High Potentials“. „Jedes Unternehmen muss sich über die Verwendung und die inhaltliche Bedeutung dieses Begriffs eigenständig im Klaren sein“, formulieren es Heyse/Ortmann (a. a. O., S. 11). In der wörtlichen Übersetzung handelt es sich dabei um Menschen, die für irgendetwas irgendwie irgendwann in der Lage sind, dies aber mit vollster Kraft.

Sowohl Talent als auch Kompetenz allein genügen also nicht, sondern sind erst im Kontext einer bestimmten Ressourcenallokation zur Wirkung fähig. Diese umfasst neben materiellen und instrumentellen Bedingungen insbesondere die mentale Möglichkeit, die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten anzuerkennen, zu fördern und weiterzuentwickeln. Der Prozess einer stärkenorientierten Personalarbeit im Rahmen eines offenen und kommunikativen Betriebsklimas und einer auf Wissen und Lernen hin orientierten Organisation ist die Basis jedes Talent- und Kompetenzmanagements.



*Abb. 2: Persönliche Talente und organisatorische Kompetenzen im Managementprozess*

## **7 Talentmanagement ist Potenzialmanagement und Teil der Business-Strategie**

Während die Wissenschaft die Abstufungen von Talent, Kompetenz und Performanz diskutiert, die Politik Bildungspakete als Brückenlösungen offeriert, die Demografie bereits den Kampf um qualifizierte MitarbeiterInnen prognostiziert, verhart die betriebliche Aus- und Weiterbildungspraxis weitgehend in Lethargie. Eine aktuelle Studie der Fachhochschule Koblenz in Zusammenarbeit mit dem Institut für Markt- und Organisationsforschung YouGovPsychonomics und dem Personalmagazin ergibt, dass lediglich 37 % der befragten ArbeitnehmerInnen mit dem Angebot ihrer Personalabteilung zufrieden sind, gar 34 % vermuteten, dass diese die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen überhaupt nicht kennt.

Erfolgreiches Talentmanagement fängt also offenbar ganz „unten“ an, i. e. in den Grundlagen der Personal- und Bildungsarbeit, die von der Bedarfserhebung bis zur Evaluation sich kontinuierlich auf die individuelle und organisatorische Entwicklung der Ressource Mensch im Unternehmen bezieht. Ohne diesen Strategiebezug ist jede Maßnahme in Bezug auf Talente oder solche, die es werden wollen (s. die massenmediale Verdummungsmaschine), sinnlos. Umgekehrt kann auch die beste Strategie ohne entsprechende Kompetenzen und Talente, diese zu erkennen, zu leben und umzusetzen, nicht funktionieren. Dennoch weist diesbezüglich die unternehmerische Praxis große Defizite auf: Zwar sind die Instrumente und Verfahren einer integrierten Personalentwicklung mittlerweile wohl hinreichend bekannt. In Bezug auf das Controlling – dessen Maßnahmen und Konzepte seit Jahren in der Wissenschaft diskutiert und der Praxis angeboten werden<sup>5</sup> – hüllen sich die Verantwortlichen jedoch in Stillschweigen. Nicht selten werden die innovativsten Personalstrategien entwickelt und komplexe Maßnahmenpakete implementiert, ohne die Umsetzung, Akzeptanz und Wirkung bei den MitarbeiterInnen und KundInnen zu bewerten. Mit diesem Tunnelblick fährt auch die oberste Führung in strategische Höhen, ohne zu untersuchen, ob die dafür erforderliche Kompetenz intern oder extern vorhanden bzw. zu generieren ist. Dabei sind gerade in neuen Märkten oder Geschäftsfeldern die differenzierten Humanvermögenswerte das wichtigste Pfund. Die klassischen Instrumente der Personalarbeit taugen jedoch für ein nachhaltiges Human-Resources-, Kompetenz- oder Bildungsmanagement nur dann, wenn sie in einem abgestimmten und kontinuierlich kontrollierten System implementiert sind. Integriertes Bildungsmanagement bedeutet die institutionalisierte Ermittlung, Entwicklung und Evaluation personaler und organisationaler Kompetenzen im Hinblick auf die definierten Leistungsziele und -potenziale des gesamten Systems. Damit die Rückkopplung gelingt, sind vor allem ein reibungsloser und aussagefähiger Informationsfluss zwischen und innerhalb der Abteilungen und Funktionsbereiche und eine funktionierende Kommunikation erforderlich. Darstellbar ist dieser Zusammenhang am besten in einem integrierten Ziel- und Kommunikationssystem,

<sup>5</sup> Zuerst von Kirkpatrick, beschrieben bei Ebert-Steinhübel/Steinhübel (2004): Bildungscontrolling: Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse gestalten und bewerten, in: Der Betriebswirt, H. 4/2004.

das z. B. in Form einer Bildungs- und/oder Wissensscorecard die strategischen Unternehmensziele in die kompetenzbasierte Organisation spiegelt und deren Umsetzung umgekehrt im Zielprozess bewertet und reflektiert.

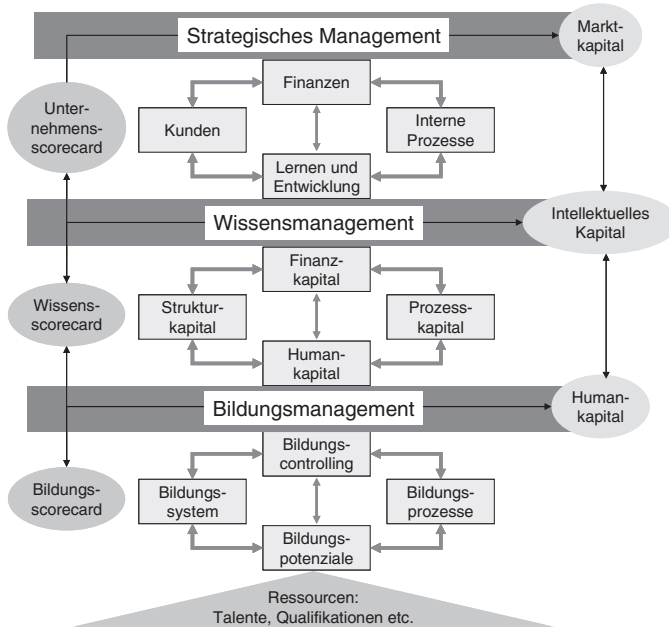


Abb. 3: Integriertes Scorecard-Modell

## 8 Talentmanagement – Wirkung verfehlt?

Talentmanagement ist ein Instrument zur nachhaltigen Planung und Steuerung von Human Resources. Richtig eingesetzt, gelingt es damit, die Potenziale der MitarbeiterInnen optimal einzusetzen und zu entwickeln und im Zuge eines über Leistungs- und Marketingeffekte nach außen wirkenden Karrieremanagements auch auf dem immer begrenzteren Rekrutierungsmarkt zu reüssieren. Damit wirkt Talentmanagement dem gegenwärtig beginnenden und sich in der kommenden Dekade noch heftiger werdenden Wettbewerb um die Besetzung von Schlüsselqualifikationen und die Entdeckung von Top Talenten („High Potentials“) entgegen. Ein ausreichendes Mittel, der ökonomischen Krise Paroli zu bieten, ist das Talentmanagement sicherlich nicht. Damit überschätzen die AutorInnen, die dieses behaupten, die Wirkung eines für sich durchaus probaten Instruments.

Jedoch zeigen die Ergebnisse unterschiedlicher Befragungen, u. a. Erhebungen, dass seitens der Führungskräfte die potenziellen Wirkungen des Talentmanagements durchaus gesehen werden, eine entsprechende Umsetzung in den Unternehmen aber noch weitgehend fehlt: Zwar würden 75 % der Unternehmen eine zur Gesamtstrategie passende Talent-Management-Strategie haben, eine aktive Verfolgung der Strategie erfolgt jedoch nicht. Als wichtigste Gründe werden „Zeitmangel“ und die unzureichenden Kompetenzen, sich um die vorhandenen und künftigen Talente ausreichend bemühen zu können, angegeben. Interessanterweise gelingt es gerade kleineren und mittleren Betrieben besser, sich im Wettbewerb um Talente zu platzieren, indem auch unkonventionelle, kurzfristige und direktere Kommunikationsformen in der Ansprache und Bindung von Kandidaten gewählt werden (vgl. StepStone 2009). Damit haben die häufig kurzfristiger, spontaner und stärker von externen Schwankungen betroffenen Planungen kleinerer Unternehmen gegenüber denen von Großunternehmen, deren Umfeld eine größere Planbarkeit und strategische Klarheit zulässt, einen Wettbewerbsvorteil in einem schnelleren und kontingenten Markt. Dies bedeutet jedoch nicht die Aufgabe, sondern vielmehr die Optimierung der Planung im Bildungs-, Talent-, Kompetenz- und/oder Personalmanagement. Der strategische Fehler liegt allerdings darin, dass im HR-Bereich zwar durchaus Planungen erfolgen und Strategien erfolgreich sind, diese jedoch nicht auf die Gesamtstrategie des Unternehmens abgestimmt sind und damit dauerhaft keinen Wettbewerbsvorteil liefern. Lediglich 17 % der zum Thema befragten weltweit operierenden Unternehmen einer Studie von Hewitt Associates und dem Human Capital Institute richten ihre Personalstrategie konsistent an der Unternehmensstrategie aus. Die „Insulaner“ des Personalmanagements können damit zufrieden sein; die Gesamtperformance ihres Unternehmens entwickeln sie damit sicherlich nicht.

## **9 Den Rahmen erweitern: Ganzheitliche Bildungskonzepte sind gefragt**

Die volks- und betriebswirtschaftlichen Implikationen des gegenwärtigen Krisenszenarios führen die systemische Verflechtung von Ökonomie und Bildung klar vor Augen: Nur auf Basis eines demokratietheoretisch partizipativen und integrativen, zugleich aber auch elitären und fordernden Bildungssystems kann die gesamtgesellschaftliche Kompetenz nachhaltig, d. h. im Einklang der gesellschaftlichen und natürlichen Gegebenheiten, realisiert werden. Die „Performance“ einer Gesellschaft bemisst sich daran, inwieweit es gelingt, die vorhandenen Kompetenzen im Hinblick auf die internen und externen Möglichkeiten, Risiken und Chancen möglichst optimal einzusetzen und zu realisieren. Talent erhöht das Basisprodukt über die definierten Ziele und Wirkungen hinaus.



$$\text{Performance} = \frac{(\text{Kompetenz} \times \text{Potenzialität})^{\text{Talent}}}{\text{Ergebnis}}$$

Abb. 4: Performance„formel“

Neue nationale und internationale Ansätze einer besseren Verteilung, Flexibilisierung und Vergleichbarkeit personaler Kompetenzen, wie die Bildungsstandards in den Schulen, die – bislang gescheiterte – Einführung europäischer Bildungspässe oder Kompetenzausweise und auch die – ebenfalls ambivalent zu bewertende – Schaffung eines europäischen Hochschulraums im Zuge des Bologna-Prozesses sind wesentliche Ansätze zur Anpassung und Entwicklung individueller Talente, formeller und informeller Kompetenzen an die differenzierten Anforderungen der modernen gesellschaftlichen bzw. beruflichen Realität. „Brain Gain“ durch „Brain Drain“ ist eine der fundamentalen Ideen der den Bologna-Prozess vorbereitenden Sorbonne-Erklärung (1998). Auch in ihren aktuellen „Trend Reports“ verfolgt die EU die Strategie, über die Optimierung des „Wissensraums“ die ökonomische Performance und die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.<sup>6</sup>

## 10 Rolle zurück nach vorn: Sind Talente doch besser im Wettbewerb?

Ohne auf die bekannten Ambivalenzen der o. g. bildungspolitischen Konzepte einzugehen, ist eine Erkenntnis offenbar: Harmonisation, Standardisierung und Homogenisierung können NICHT der Gipfel der Messlatte globaler, internationaler, nationaler, wirtschaftlicher, organisatorischer oder auch inter-individueller Kompetenzen sein. Ganz im Gegenteil ist es eher das Unerwartete, Irrationale, Besondere, was den Mehrwert in der Rechnung  $1 + 1 = 2 + x$  ausmachen kann. Eine Gesellschaft, die sich dieses nicht erlaubt, gar das über den Tellerrand des Üblichen sich Entwickelnde ignoriert, wird auf Dauer nicht wachsen und schon gar nicht im Wettbewerb bestehen können. Zusätzlich zur Integration und Normierung der Basis-Kompetenz müssen daher die „Talente“ entdeckt und gefördert werden. Dazu bedarf es einer Atmosphäre der Offenheit und Innovation, aber auch eines enormen Vertrauensvorschlusses. Dies gilt für Gesellschaften als Ganzes wie auch für die einzelne Person oder Organisation. Insbesondere größeren Unternehmen oder Bildungsinstitutionen sind die Perspektiven und Instrumente weitgehend bekannt, wenn auch integrierte, auf die Realisierung der Unternehmensziele strategisch abgestimmte und kontrollierte Verfahren bislang eher die Ausnahme sind. Wenn es darum geht, die Unternehmensziele zu erreichen, stehen die Ermittlung und Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen selten an erster Stelle.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Europäische Kommission 2003: 4; Haug, G./Tauch, Ch. (2001) Trends II: Towards the European higher education area – survey of main reforms from Bologna to Prague. URL: [www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/EUA1\\_documents/OFFDOC\\_BP\\_trend\\_II.1068715483262.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/OFFDOC_BP_trend_II.1068715483262.pdf) 5.4.2009.

Gerade in neuen Märkten oder Geschäftsfeldern sind die differenzierten Humanvermögenswerte das wichtigste Pfund. Die altbewährten Instrumente der Personalarbeit taugen jedoch für ein nachhaltiges Human-Resources-, Kompetenz- oder Bildungsmanagement nur begrenzt. Es bedarf eines abgestimmten Instrumentenportfolios und etablierter Prozesse zur Ermittlung, Entwicklung und Evaluation personaler Kompetenzen im Hinblick auf die Leistungsziele und -potenziale der gesamten Organisation. Bildungsmanagement ist damit eine Führungsaufgabe, die den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ermöglicht – oder eben nicht. Talente sind einerseits die Voraussetzung für eine Kompetenzentwicklung. Auf Dauer gewinnen diejenigen Systeme, die auf der Basis eines strategischen Potenzialmanagements ihre Kompetenzen entwickeln und orientieren und darüber hinaus die Entdeckung und Ausprägung von Talenten propagieren und ermöglichen. Talent ist andererseits ein Potenzial zur Umsetzung von Kompetenzen in sichtbare Performance. So ist positive Entwicklung möglich. Quantensprünge bedürfen darüber hinaus der Innovation, dem Talent – bzw. dem „Glück“ – des Augenblicks. Dieses kann jedoch nicht gemanaged, wohl aber mit einem entsprechend talentierten Management gefördert und im Moment des Erscheinens unterstützt und zum Wachstum gebracht werden.

## 11 Fazit

Der Hype um das Talentmanagement ist kein „alter Wein in neuen Schläuchen“, das könnte vielleicht sogar hilfreich sein, wenn die neuen Schläuche weniger vom kostbaren Nass verloren gehen lassen. Es ist vielmehr die Illusion eines goldenen Wasserhahns, der den Prozess des Gießens irgendwie leichter, „schicker“ werden lässt. Der Talentbegriff hat die Aura des Irrationalen. Damit wird er als Instrument in der aktuellen Situation zur Schimäre. Sich auf dieses „mehr als das Übliche“, „von irgendwoher kommende“ Potenzial zu verlassen ist fahrlässig. Eine gesunde Strategie kann sich darauf nicht verlassen, auch wenn im Moment die gesamte Volkswirtschaft diesem Irrglauben gerne aufsitzen möchte. Superstars sind Leuchtraketen, Talente – wenn sie zur falschen Zeit im falschen Umfeld sind – noch weniger als das. Im Rahmen einer zukunftsorientierten Unternehmensentwicklung bedarf es daher einer abgewogenen Steuerung der individuellen und organisationalen Kompetenz und darüber hinaus einer hohen Flexibilität und Verantwortung gegenüber dem Talent des Einzelnen wie des Unternehmens als Gesamtheit. Dieser „Diva“ muss gehuldigt werden, damit sie nicht in der Ecke sitzt und schmolzt oder gar zur Konkurrenz überläuft. Ungenutzte Fähigkeiten und Chancen sind das größte Potenzial an Demotivation und Degeneration. Das Management der Talente ist daher ein unverzichtbarer Bestandteil der Führung. Das Management der Kompetenzen ist die Basis, sich dieses überhaupt leisten zu können. Und das Management der Potenziale ist die alles umgreifende Erkenntnis und Disziplin.

## 12 Literaturhinweise

- DeteCon Consulting (2007): Talentmanagement. Wie Unternehmen in dynamischen Umfeldern Talente fördern und nutzen. URL: [www.detecon.com](http://www.detecon.com).
- Europäische Kommission (2003): Die Rolle der Universitäten im Europa des Wissens. Mitteilung der Kommission vom 5. Februar 2003, URL: [www.europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c11067.htm](http://www.europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c11067.htm) [30.3.2009].
- Harvard Business Review (2008): Talent Management. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Heyse, Volker/Ortmann, Stefan (2008): Talentmanagement. In der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. Münster: Waxmann.
- Horx-Strathern, Oona (2001): War for Talents. Die neue Arbeitswelt und die Personalpolitik der Zukunft. Eine Studie des Zukunftsinstituts von Matthias Horx.
- Michaels, Ed/Handfield-Jones, Helen/Axelrod, Beth (2001): The War for Talent. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- o. V. (2008): Talent-Management ist vielfach nur eine hohle Phrase, Computerwoche 8.9.2008, URL: [www.computerwoche.de/job\\_karriere/personal\\_management/1873027.htm](http://www.computerwoche.de/job_karriere/personal_management/1873027.htm) [30.3.2009].
- Rüttinger, Rolf (2006): Talent Management. Frankfurt a. M.: Verlag Recht und Wirtschaft.
- StepStone (2009): Talent Report 2009. Der neue „War for Talent“.
- Trost, Arnim (2007): Strategischer Wertbeitrag durch zielgruppenfokussiertes Talent Management. Vortrag auf dem 11. SAP Personalwirtschaftskongress, 20. September 2007, Baden bei Wien, URL: [www.arminrost.de/vortraege/TalentManagement\\_TROST\\_SAP\\_2007-09-20.pdf](http://www.arminrost.de/vortraege/TalentManagement_TROST_SAP_2007-09-20.pdf) [30.3.2009].

– Seite zzt. nicht besetzt –