

Svea von Hehn

Systematisches Talent Management

Kompetenzen strategisch einsetzen

2. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Svea von Hehn

Systematisches Talent Management

Kompetenzen strategisch einsetzen

2., überarbeitete Auflage

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Autorin:

Dr. Svea von Hehn (geb. Steinweg), Return on Meaning GmbH, Berlin

Das Buch widme ich meinem Mann Arist und unserem Sohn Aaron.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3473-7 Bestell-Nr. 20539-0002

ePDF: ISBN 978-3-7992-7013-7 Bestell-Nr. 20539-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Bildnachweis: Shutterstock

Satz: Johanna Boy, Brennborg

Juni 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Geleitwort zur 2. Auflage

»Talent Management« ist zunächst Sache des Einzelnen: seine eigenen Talente erkennen und zur Geltung bringen. Talent ist nichts Außergewöhnliches, jede/r hat Talent. Jede/r kann etwas besser (=Talent) und etwas anderes weniger gut. Das Talent muss sie/er stärken. Was sie/er weniger gut kann, darum sollte sie/er nur insoweit sich kümmern, wie es unabdingbar ist; ansonsten sollte man sich damit nicht beschäftigen.

Talent Management lohnt sich für Organisationen. Es ermöglicht, die besten Leute zu halten, auszuwählen und weiterzuentwickeln. Gleichzeitig ist es wichtig, eine entsprechende Kultur aufzubauen und zu leben. Ausbildung in Führung, Teamwork, Verhandeln, Präsentation, Projektmanagement etc. heißt auch, die Mentalität, die wir nach außen zeigen, nach innen zu leben und in der Organisation eine entsprechende Kultur zu etablieren: Wie sprechen wir miteinander, wie arbeiten wir unter schwierigen Bedingungen zusammen, wie präsentieren wir unsere Ergebnisse etc. Talent Management bedeutet mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einer Organisation an Markt- und Arbeitsmarktentwicklungen, sie bringt nicht nur persönliche Zufriedenheit in der Arbeitswelt, sondern auch Wettbewerbsvorteile.

Zugleich ist Talent Management die Antwort der Unternehmen auf die sich stetig verändernden Rahmenbedingungen, etwa Fachkräftemangel und veränderte Erwartungen von jungen, exzellenten Köpfen. Im Konsumgüterbereich z. B. ist dies schon lange bekannt, in den Unternehmen weitgehend umgesetzt. Nun hat es auch die Kanzleien in Deutschland erreicht. Mehr und mehr verstehen sich auch (nicht nur) Kanzleien als Dienstleister. Zwei Jahrhunderte lang leisteten deutsche Anwälte auch den Unternehmen Dienste und entwickelten sich hervorragend¹, seit vielleicht zwei Jahrzehnten kommen zur anwaltlichen Exzellenz weitere Anforderungen hinzu.

Hintergrund sind die veränderten Anforderungen sowohl an Juristen in Unternehmen als auch an solche, die Unternehmen und andere Organisationen beraten. Auch wenn notwendige Bedingung nach wie vor exzellente juristische Fachkenntnisse sind, werden Juristen doch verstärkt als Business-Partner gefragt und müssen deshalb ihre Beratungskompetenzen erweitern. Infolgedessen entstehen gute Mandantenbeziehungen, da Mandanten nicht nur die/den versierte/n Fachfrau/Fachmann vor sich sehen, sondern auch von der Persönlichkeit überzeugt sein wollen. Dazu kommt, dass junge Anwälte neben einem guten Gehalt, Büroausstattung und interessanten Mandantenprojekten auch erwarten, ihre Persönlichkeit durch individuelles Feedback und flexible Karrierepfade zu entwickeln, von Partnern und sehr guten Dozenten zu lernen, Wertschätzung für ihre Leistung zu erhalten und eine angenehme Kultur in den Teams sowie Mitsprachemöglichkeiten in Entscheidungsprozessen vorzufinden. Auch andere Aspekte größerer Diversität (gender, international, Spezialisierung) schaffen zusätzli-

1 Pöllath/Saenger, 2009, 200 Jahre Wirtschaftsanwälte in Deutschland.

che Herausforderungen und Möglichkeiten. Wir bei P+P reagieren auf diese Anforderungen mit einem systematischen Talent Management und verändern unsere interne Kultur Schritt für Schritt.

Allen Anwälten ist zu raten: Investieren Sie in Ihre eigenen Qualitäten. Überlegen Sie sich, was Sie gut können, und konzentrieren Sie sich auf Ihre Kompetenzen. Entwickeln Sie außerordentliche Fähigkeiten in der Tiefe statt Mittelmaß in der Breite. Zur »Tiefe« gehören auch wirtschaftliche sowie Branchen- und Marktkenntnisse. Alles kann man nicht können und es ist wichtig, Stärken zu stärken. Ein Talentprogramm hilft den Kollegen, sich eigener Stärken und Schwächen bewusster zu werden und professionell damit umzugehen.

Das vorliegende Buch zeigt nicht nur Techniken zu den Personal- und Führungsprozessen und Kulturveränderungen auf. Es ist Begleiter und Berater auf dem Weg zur Implementierung eines systematischen Talent Managements in Organisationen und Unternehmen. Praktisch anwendbar und fachwissenschaftlich fundiert bringt es dem Leser die wichtigsten Bausteine des Talent Managements näher. Dabei zeigt es zugleich Spielräume zur individuellen Ausrichtung einer Strategie im Kontext eines jeden Unternehmens auf. Die Autorin bringt ihre über 15-jährige Erfahrung als Beraterin und ihre fundierten Kenntnisse praxisnah ein. Systematisch bauen die einzelnen Kapitel aufeinander auf und beleuchten den Kontext der Leistungserbringung, der Leistungskontrolle, des Qualitäts- und des Selbstmanagements. Das Buch gibt eine Antwort auf die unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit, jede Führungskraft, die Talente fördern und Unternehmenskultur entwickeln und gestalten will, sollte es in die Hand nehmen.

*Prof. Reinhard Pöllath, Aufsichtsratsvorsitzender Beiersdorf AG
und Gründungspartner der Kanzlei P+P Pöllath + Partners*

Geleitwort zur 1. Auflage

Unscharfe Strukturen

»Je weniger scharf ein Begriff definiert ist, desto leichter lässt er sich und lässt sich damit kommunizieren.« Eine solche Unschärferelation der Kommunikation vermag leicht zu erklären, warum in der Praxis so gern mit nebligen Begriffen umgegangen wird, während die Wissenschaften, idealer Weise, die »Anstrengung des Begriffs« nicht scheuen.

Betrachtet man den Boom des Talentbegriffs, wird man den Verdacht nicht los, es handele sich dabei tatsächlich um einen solchen unstrukturierten Nebel. Das Talent Management ist dabei, das Kompetenzmanagement zu überrunden, »Talente« sind fast noch begehrter als kompetente Mitarbeiter.

Mehrere deutschsprachige Autoren haben erfolgreich versucht, Strukturen im Talentnebel zu entdecken (z.B. Heyse, Ortmann 2008; Jäger, Lukasczyk 2009). Mit dem hier vorliegenden Buch gelingt dies unseres Erachtens erstmals auf eine umfassend-systematische Weise. Der Titel ist Programm und das programmatische Vorhaben voll gelungen.

Doch glauben wir, zwei Tatsachen erklären zu müssen: Zum einen, warum dieses Buch in einer Folge von Titeln erscheint, die sich, von uns wie vom Verlag erklärtermaßen angestrebt, mit Kompetenzen befassen und befassen werden, also mit Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement, so die Absicht der 3K-Reihe (vgl. Erpenbeck, von Rosenstiel, 2006).

Zum anderen, warum wir gerade diesen Titel ausgewählt haben, denn der Wettbewerb der Talente auf dem Gebiet des Talent Managements ist groß.

Talent und Kompetenz

Bereits eingangs erfahren wir: »In vielen Unternehmen wird die Arbeit mit Kompetenzmodellen auch Kompetenzmanagement genannt. Ohne Kompetenzmanagement ist ein Talent Management System nicht realisierbar« (S. 7). Auch ein kurzer Blick in das Inhaltsverzeichnis des Buches macht klar, dass und wie eng Talent und Kompetenz miteinander verwoben sind. Nachdem nämlich der Rahmen eines Talent Management Systems, die damit verbundene Unternehmensstrategie und die Indikatoren und Kriterien für einen Erfolg festgelegt sind, muss man nach den Instrumenten und Verfahren fragen, mit deren Hilfe ein solches System gestaltet werden kann. Dabei spielen Kompetenzmodelle eine Schlüsselrolle. Dafür führt die Autorin zunächst wichtige Argumente ins Feld:

- McClellands Erkenntnis, dass Zensuren und Qualifikationen nicht ausreichen, um unter den heutigen Arbeitsbedingungen die Passung eines Mitarbeiters für einen Job vorauszusagen, dass man auf die Messung von Kompetenzen zurückgreifen muss;

- Lombardos und Eichingers Einsicht, dass nicht Wissen, sondern Lernfähigkeit und Offenheit Neuem gegenüber, also fachlich-methodische Kompetenzen die besten Prädiktoren für beruflichen Aufstieg sind;
- Golemans breit rezipierte Feststellung, dass fachliche und intellektuelle Gründe für ein erfolgreiches Handeln im Unternehmen nicht ausreichen, sondern emotional gestützte personale und soziale Kompetenzen ein entscheidendes Gewicht besitzen;
- Hogans und Hollands entschiedene Aussage, soziale Kompetenzen seien sehr viel bessere Prädiktoren für Leistungen als kognitive Fähigkeiten.

Mit solchen Beispielen ließe sich mühelos ein Buch von ähnlichem Umfang wie das hier vorliegende füllen. Dann wäre Talent Management also kaum etwas anderes als Kompetenzmanagement? Alter Wein in neuen Schläuchen? Dass es so einfach nicht ist, macht die Autorin vollkommen klar. Dabei bedient sie sich eines Kompetenzbegriffs, wie wir ihn selbst bevorzugt und oft propagiert haben: »Kompetenzen sind die Fähigkeiten einer Person zu selbstorganisiertem Handeln« (S.60). Auch knüpft sie an Vorstellungen von Kompetenzmodellen an, wie sie beispielsweise in dieser 3K-Reihe von Grote, Kauffeld und Frieling (2006) entwickelt wurden. Sie liefert zum Verständnis, zur Entwicklung und zum Einsatz von Kompetenzmodellen einen grundlegenden und eigenständigen Beitrag. Der tiefere Zusammenhang wird deutlich, wenn man die Begriffserwägungen der Abschnitte A.4.4.4 bis A.4.4.6 verfolgt. Talente umfassen Persönlichkeitseigenschaften ebenso wie Kompetenzen, besitzen aber weder die Stabilität der Ersteren noch die Flexibilität und Trainierbarkeit der Letzteren. Talente »entfalten« sich, können jedoch auch im Verborgenen blühen, Kompetenzen entwickeln sich und lassen sich entwickeln, trainieren. Kompetenzen haben ihre Wirklichkeit im Handeln. Talente sind rar, Kompetenzen hat jeder. Damit ist bereits die doppelte Sicht von Unternehmen und Personalverantwortlichen offengelegt: Einerseits wollen sie aus einer großen Anzahl von Bewerbern die »wirklichen«, also passenden Talente herausfischen. Dahinter liegt die – oft fragwürdige – Annahme, man könne von Persönlichkeitseigenschaften direkt auf die zukünftige Handlungsfähigkeit, die Performanz, schließen. Oft genug erweisen sich die großen Talente als große Versager, weil sie nicht auf die Position passen. Andererseits wollen die Verantwortlichen die selbstorganisierten Handlungsfähigkeiten, die Kompetenzen ihrer Belegschaften optimal einsetzen, wollen alle Kompetenzen entdecken und fördern und nicht nur die der außergewöhnlichen Talente. Sie wollen möglichst direkt vom sichtbaren, selbstorganisierten Handeln auf die zugrunde liegenden Handlungsfähigkeiten schließen. Und sie wollen da, wo Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind, diese systematisch entwickeln und trainieren.

Talent und Talenterfassung sind also nicht mit Kompetenz und Kompetenzerfassung identisch. Wo es jedoch um eine gewollte, gelenkte und geplante Entwicklung von Talenten geht, laufen Talententwicklung und Kompetenzentwicklung praktisch auf das Gleiche hinaus. Eben deshalb legt die Autorin auf die Entwicklung von Kompetenzmodellen als Erfassungs- wie als Entwicklungsgrundlagen ein so großes Gewicht. Eben deshalb legen wir ein so großes Gewicht darauf, dass dieser Titel in der 3K-Reihe erscheint.

Zwei weitere interessante Brückenschläge machen dieses psychologisch-praktische Herangehen noch interessanter. Erstens werden nicht nur die unterschiedlichen Kompetenzen als Ganzes, sondern auch ihre Determinanten im Einzelnen berücksichtigt, insbesondere ihre kognitiven, emotional-motivationalen und aktivitätsbezogenen, Letztere vor allem durch Wollen und Können manifestiert. Die Rückgriffe auf Ansätze wie die Handlungsregulationstheorie von Kuhl, die Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura oder das Handlungsmodell von Vroom erweisen sich dabei als sehr förderlich. Zweitens werden Kompetenzen als kontextabhängig begriffen und beschrieben. Einerseits können Kontexte insgesamt und für alle Handelnden performanzerhöhend oder -verringend sein. Andererseits wirken sich die Kontexte unterschiedlicher Hierarchieebenen – Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Mitarbeiter ... – deutlich unterschiedlich auf die Kompetenzentwicklung aus (S.81 ff.).

Die Autorin kombiniert beide Sichtweisen, fragt, auf die Kompetenzentwicklung bezogen, für jede Hierarchieebene sowohl nach dem Kontexteinfluss wie nach dem Einfluss der kognitiven, emotionalen und instrumentell-aktionsorientierten Determinanten, die in der Praxis – wie hier – häufig mit »Kopf«, »Herz« und »Hand« übersetzt werden.

Als erstes Fazit kann man also feststellen, dass für die Autorin ein systematisches Talent Management mehr umfasst als ein systematisches Kompetenzmanagement, dass es Ersteres ohne Letzteres aber schlicht nicht gibt.

Systematisches Talent Management – systematisches Kompetenzmanagement

Das Mehr, das über ein systematisches Kompetenzmanagement Hinausreichende, wird in dem von der Autorin dargestellten Rahmenmodell eines integrierten Talent Management Systems deutlich. Dessen drei kontextabhängige »Säulen« – Strategie, Kultur und Human-Ressource-Praktiken – prägen sowohl Persönlichkeitseigenschaften als auch die Kompetenzen, wirken auf alle Kompetenzentwicklungen ein. In dem Buch wird praxisnah und wissenschaftlich fundiert dargestellt, wie die Unternehmensstrategie Eingang in dieses Talent Management System findet und Unternehmen dabei unterstützt, angestrebte Geschäftserfolge zu erreichen. Von dem System ausgehend, lassen sich viele personalwirtschaftlich relevante Human-Ressource-Praktiken neu sehen und darstellen, z.B.

- Die Mitarbeiterbeurteilung,
- die Talentidentifikation,
- die Nachfolgeplanung,
- die Mitarbeiterentwicklung,
- die Mitarbeiterbindung und
- die Mitarbeiterrekrutierung.

Es ist eine überzeugende Qualität des vorliegenden Werkes, dass das Talent Management System und die zugehörigen Human-Ressource-Praktiken nicht bloß abstrahierend-systematisch, sondern mit stetigem Bezug auf die einschlägige Praxis behandelt werden. Dazu wird, zum einen, – übrigens erstmalig in der Literatur! – die Arbeit mit

Kompetenzmodellen dreier zu den größten weltweit agierenden Human-Ressource-Beratungen zählenden nebeneinander stehend skizziert (DDI, PDI und SHL, vgl. Abschnitt 5). Dazu werden, zum anderen, ausgedehnte Interviews mit 17 namhaften Unternehmen benutzt, die ihre Vorgehensweisen offen legen und zu denen die Autorin Zugang gewann, weil sie selbst teilweise diese und andere Unternehmen darin beraten hat, ein systematisches Talent- und Kompetenzmanagement einzuführen. (So, in alphabetischer Reihenfolge, bei: adidas AG; Audi AG; Aviva plc.; Axel Springer AG; Beiersdorf AG; BMW Group; Cargill Europe BVBA; Daimler AG; DOUGLAS HOLDING AG; LANXESS Deutschland GmbH; McKinsey & Company, Inc.; Merck KGaA; Microsoft Deutschland GmbH; SAP AG; Sparkasse Krefeld; Symrise GmbH & Co. KG sowie tesa AG.) Es wäre ein Leichtes gewesen, wie in vielen vergleichbaren, praxisnahen Büchern üblich, diese 17 Interviews als Fallstudien eklektisch hintereinander zu stellen. Die Autorin extrahiert jedoch die Kernaussagen entlang ihrer Überlegungen zu einem systematischen Talent Management. Das erlaubt ihr eine detaillierte Darstellung aktueller Unternehmenspraktiken und Trends bei gleichzeitiger Wahrung der Anonymität der Interviewpartnerinnen und -partner.

Das aus unserer Sicht vielleicht interessanteste Ergebnis dieses Vergleichs ist die Tatsache, dass bei den betrachteten, durchweg renommierten Unternehmen Talent nicht mehr auf die wenigen besten Mitarbeiter bezogen und Talent Management darauf ausgerichtet wird, diese wenigen Mitarbeiter zu identifizieren, zu fördern und zu binden. Vielmehr wird Talent als Begabung gesehen, die jeder Mitarbeiter hat und die ein für das Unternehmen nutzbares Potenzial darstellt. Der solcherart »demokratisierte« Talentbegriff rückt dem Kompetenzbegriff außerordentlich nahe.

Natürlich darf nicht unerwähnt bleiben, dass die Autorin eine Reihe wichtiger psychologischer Modelle selbst entwickelt hat, so das Modell individueller Performanz-Einflüsse (Abschnitt A. 4.4.5–4.4.7), das Reflexionsstufen-Modell (Abschnitt C. 4.1.1), das Modell der Transformations-Übergänge (Abschnitt C. 4.1.2) sowie das auf den Unternehmenskontext übertragene Investitionsmodell der Bindung (Abschnitt 5).

Dieses Buch kann sowohl Großunternehmen wie auch kleinen und mittleren Unternehmen dazu dienen, ein systematisches Talent Management einzuführen oder bereits etablierte Verfahren zu modifizieren und zu optimieren. Es stellt aus beiden Bereichen erfolgreiche Beispiele dar, diskutiert mögliche Hindernisse und entsprechende Lösungsansätze. Es gibt praktische Hilfestellungen, um ein eigenes Talent Management System aufzubauen. Viele pragmatische und innovative Techniken werden vorgestellt, die meisten von ihnen sind direkt nachnutzbar.

Talent – Prinzip Hoffnung

Das moderne Talent Management, wie es hier dargestellt wird, erweist sich als ein tief lotendes Kompetenzmanagement, erweitert um Zukunftshoffnungen, die aus Persönlichkeitseigenschaften und Potenzialannahmen resultieren. Über die Kompetenzentwicklung hinausgehend wird auf die Entfaltung verborgener Talente gesetzt. Talent – das ist das Prinzip Hoffnung im Personalwesen. In Zeiten großer, auch krisenhafter Veränderungen in Wirtschaft, Politik und Kultur wird das Prinzip Hoffnung zum Hand-

lungsgebot für die Zukunft. Eben deshalb trifft das hier vorliegende Buch den Geist der Gegenwart. Wir wünschen ihm eine rasche Verbreitung in der Gegenwart und einen an- dauernde Wirksamkeit in der Zukunft.

*Prof. Dr. John Erpenbeck
Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel*

Literatur

- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von (2006): Geleitwort. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.) (2006): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart.
- Heyse, V. & Ortmann, S. (2008): Talent-Management in der Praxis: Eine Anleitung mit Arbeits- blättern, Checklisten, Softwarelösungen. Münster, New York, München, Berlin.
- Jäger, W. & Lukasczyk, A. (2009) Talentmanagement: Mitarbeiter erfolgreich finden und binden. Köln.

Vorwort zur 2. Auflage

Ein großer Dank geht an viele Klienten aus dem privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Sektor, mit denen ich in den letzten 15 Jahren Talent-Management-Projekte in unterschiedlichen Ländern begleiten durfte und durch deren konstruktive Zusammenarbeit die in diesem Buch skizzierten Techniken kontinuierlich weiterentwickelt werden konnten.

Besonders danken möchte ich dem gesamten Return on Meaning-Team für die inspirierende Zusammenarbeit in den letzten Jahren. Nils Cornelissen, Claudia Braun, Dr. Julius Goldmann, Dominik Schmid und Dr. Andreas Hoyndorf möchte ich speziell für die gemeinsame Arbeit an Talent-Management-Projekten danken – viele Ideen konnten Eingang in dieses Buch finden! Rebecca Blum danke ich herzlich für ihr Engagement bei der Erstellung der zweiten Auflage.

Einen ausdrücklichen Dank möchte ich Marita Mollenhauer und dem Schäffer-Poeschel Verlag für die entgegenkommende verlegerische Betreuung aussprechen. Für ihr außerordentlich professionelles Lektorat danke ich Daniela Böhle.

Ich danke auch Prof. Dr. John Erpenbeck für seinen Zuspruch und seine Freundschaft.

Mein spezieller Dank gilt meinem Mann Arist für seine bereichernden Perspektiven aus seiner internationalen Arbeit und seine ihm eigene Gelassenheit und Unterstützung, ohne die ich ein Leben mit Familie, Firma und Autorenschaft nicht gestalten könnte.

Schließlich bin ich unseren Freunden und Familien für ihre wunderbar aufmerksame und ihre liebevolle Begleitung dankbar.

Berlin, im März 2016

Dr. Svea von Hehn

Vorwort zur 1. Auflage

Ein großer Dank geht an meine Interviewpartnerinnen und -partner, dafür dass sie mir in den Interviews einen Einblick in ihre Arbeit ermöglicht haben: Ich danke namentlich¹ Herrn Tilo Kann, Leiter Development & Training Region EMEA adidas AG; Herrn Ralph Linde, Geschäftsführer Audi Akademie GmbH; Herrn Arvinder Dhesi, Group Talent Management Director Aviva plc.; Herrn Dr. Christian Wein, Leiter Nachwuchskräfteentwicklung Axel Springer AG; Herrn Dr. Siegfried Marks, Corporate Vice President HR Development Beiersdorf AG; Frau Annette Bothe-Danckers, Leiterin Qualification Projects (inkl. Competence Management Aftersales und Sales) BMW Group; Frau Karina Janning, Leitung Executive Management Development Cargill Europe BVBA; Herrn Martijn van den Assem, Executive Management Development/Executive HR Daimler AG; Frau Birgit Massalsky, Leitung Managemententwicklung DOUGLAS HOLDING AG; Frau Izabela Megerle, Head of Management Development LANXESS Deutschland AG; Herrn Lars Putzer, Associate Principal McKinsey & Company, Inc.; Frau Andrea Schäfer, Senior HR Manager Corporate HR/Management Development Merck KGaA; Frau Tina Goddard, People Organization Capability Lead Germany Microsoft Deutschland GmbH; Herrn Dr. Harald Borner, Global Head Top Talent Management SVP Office of the CEO SAP AG; Frau Andrea Kolleker, Senior HR Manager Sparkasse Krefeld; Frau Dr. Andrea Beddies, Human Resources EAME HR Director Head of HR Scents & Care Symrise GmbH & Co KG sowie Herrn Helge Kochskämper, Vice President Human Resources tesa AG.

Besonders danken möchte ich Herrn Prof. Dr. John Erpenbeck und Herrn Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel für fördernde Diskussionen sowie für ihre hilfreiche Unterstützung und wertvollen fachlichen Anregungen.

Einen besonderen Dank möchte ich auch Frau Marita Mollenhauer und dem Schäffer-Poeschel Verlag für beispielhafte verlegerische Betreuung aussprechen.

Besonders danken möchte ich weiterhin Frau Johanna Junholm und Herrn Dr. Tillmann Knoll für die wertvollen Anregungen aus der Praxis. Mein spezieller Dank gilt zudem Herrn Boris von der Linde für seinen kritischen Blick auf das Werk und seine motivierende Unterstützung.

Danken möchte ich auch ganz besonders meiner Mitarbeiterin Frau Anja Pistorius für ihr unermüdliches Engagement und ihre gewissenhafte Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches.

Ich danke Frau Alexandra Maria Linder M.A. für ihre Lektoratsarbeit.

Herzlich danke ich Herrn Peter Bostelmann als verständnisvollen und geduldigen Partner in der besonderen Zeit. Auch danke ich meinen Freunden Frau Gesa Gräfer, Frau Sabine Kipper, Herrn Dr. Christian Montel, Herrn Dr. Andreas Hoyndorf, Herrn Kai

1 Die genannten Positionen wurden von den Interviewpartnerinnen und -partnern zum Zeitpunkt des Interviews bekleidet.

Winter und Herrn Carsten Stiel dafür, dass sie mich begleiten. Ich danke Frau Dr. Imke Listerman, Herrn Dr. Thomas Listerman, Frau Dr. Anne-Lore Schlaitz und Herrn Dr. Sebastian Schuck für die unkonventionelle freundschaftliche Unterstützung. Freundschaftlich verbunden danke ich Herrn Prof. Dr. Rasmus Winther für kreative Inspirationen.

Meiner Familie danke ich für ihren Zuspruch und dafür, dass sie immer da ist.

Ich danke meinen Lehrern, dass sie mir geholfen haben, die richtigen Fragen zu stellen, und meinen Studenten, dass sie mir geholfen haben, die passenden Antworten zu finden.

San Francisco, im Dezember 2008

Dr. Svea Steinweg

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 2. Auflage	V
Geleitwort zur 1. Auflage	VII
Vorwort zur 2. Auflage	XIII
Vorwort zur 1. Auflage	XV
Zur Autorin	XXIII

Zum Hintergrund des Buches	1
---	----------

Das Rahmenmodell zum Talent Management System	3
--	----------

1. Was heißt Talent und was bezeichnet Talent Management?	3
1.1 Der konventionelle vs. integrierte Ansatz	4
1.2 Was beinhaltet das Talent Management System?	7
2. Wozu ein Talent Management System: Zahlen, Fakten und Hintergründe	11
2.1 Erfolgskennzahlen und Talent Management System	13
2.2 Fakten zum demografischen Wandel und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sowie auf die Personalpraktiken im Unternehmen	15

A. Die Strategie — Erreichen der Geschäftsziele durch das Talent Management System	23
---	-----------

1. Zielbildung	24
1.1 Ableitung der Ziele, um mit Veränderungen umgehen zu können	25
1.2 Ableitung der Ziele, um die Geschäftsstrategie mit den passenden Mitarbeitern umzusetzen	26
1.2.1 Darstellung der Geschäftsstrategie	26
1.2.2 Übersetzung in TMS-Ziele.	27
1.3 Situationsanalyse	27

2. Planung der Aktivitäten mit Terminierung sowie Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten	29
2.1 Quantitative Mengenbedarfsplanung	29

2.2	Planung des qualitativen Bedarfs	30
2.2.1	Planung der Soll-Profile	30
2.2.2	Planung der Erhebung und Datenspeicherung der Ist-Profile	34
2.2.3	Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Profile	34
2.3	Planung der Personalbereitstellung	35
2.3.1	Interne Personalsuche: Planung der Talent-Identifikation und der Nachfolgeplanung	35
2.3.1.1	Talent-Identifikation	36
2.3.1.2	Nachfolgeplanung	36
2.3.2	Externe Personalsuche und -auswahl: Planung der Rekrutierung	37
2.3.2.1	Personalmarketing und -ansprache	37
2.3.2.2	Personalauswahl	38
2.3.3	Weitere Planungen des Personaleinsatzes	38
2.4	Entwicklungsplanung	38
2.5	Planung der Verzahnung der Personal-Praktiken	39
2.5.1	TMS-gesteuerter Weg der Mitarbeiter	39
2.5.2	Performance Cycle aus Sicht der Führungskraft	40
2.6	Terminierung	41
2.7	Rollen und Verantwortlichkeiten	42
3.	Festlegung der Erfolgskriterien und Indikatoren	42
3.1	Übersicht von Erfolgskriterien und Indikatoren	44
3.2	Durchführung der Evaluation und Festlegung der Reviews	49
4.	Instrumente und Verfahren	50
4.1	Schlüsselpositionskriterien	50
4.2	Anforderungsanalyse	51
4.2.1	Top-down-Verfahren	52
4.2.2	Bottom-up-Verfahren (Critical-Incident-Methode)	52
4.2.3	Synthese	54
4.2.4	Gewichtung	55
4.3	Leadership-Pipeline	55
4.4	Kompetenzmodelle	63
4.4.1	Grundsätzlicher Aufbau eines Kompetenzmodells	65
4.4.2	Was unterscheidet Kompetenzmodelle von Unternehmens- oder Führungsleitlinien?	71
4.4.3	Einsatz der Kompetenzmodelle in Personal-Praktiken	73
4.4.4	Was macht Kompetenzen aus?	75
4.4.5	Determinanten von Kompetenzen	76
4.4.6	Variationen von angewandten Kompetenzmodellen	85
4.4.7	Entwicklung eines Kompetenzmodells	91
4.4.8	Zusammenfassung	92
5.	Herangehensweisen von drei weltweit agierenden HR-Beratungsfirmen	94

6. Zusammenfassung der strategischen Planung des TMS	99
B. Die Kultur	103
1. Unternehmenskultur	104
1.1 Mentale Modelle als kognitive Landkarten	105
2. Techniken zur Etablierung einer Kultur gemäß den vier Haltungen im TMS.	107
2.1 Die Führungskräfte führen achtsam (mitarbeiter- und ergebnisorientiert).	108
2.1.1 Techniken & Instrumente zur Förderung des achtsamen (mitarbeiter- und ergebnisorientierten) Führungsstils.	108
2.1.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen	108
2.1.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen	110
2.1.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen	114
2.2 Das Senior-Management zeigt Eingebundenheit und Engagement in den TMS-Prozessen	117
2.2.1 Techniken & Instrumente zur Förderung der Einbindung und des Engagements des Senior-Managements	117
2.2.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen	117
2.2.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen	118
2.2.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen	119
2.3 Die Mitarbeiter demonstrieren Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit.	120
2.3.1 Techniken & Instrumente zur Unterstützung der Mitarbeiter, Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit zu demonstrieren . . .	120
2.3.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen	120
2.3.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen	123
2.3.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen	124
2.4 Die HR-Manager agieren proaktiv als Business-Partner.	127
2.4.1 Techniken & Instrumente, um HR-Manager dabei zu unterstützen, proaktiv als Business-Partner agieren zu können.	128
2.4.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen	128
2.4.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen	128
2.4.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen	130
C. Die Personal-Praktiken	133
1. Bewertung und Performance Management	135
1.1 Mitarbeitergespräche	136
1.1.1 Mitarbeitergespräch 1	137

1.1.2	Mitarbeitergespräch 2	143
1.2	Faire Bewertungen	145
1.2.1	Bewertungsprinzipien für eine faire Bewertung	145
1.2.2	Psychologische Prozesse bei der Bewertung	146
1.3	Bewertung von Leistung (Ergebnisse und Kompetenzen)	149
1.4	Potenzialeinschätzung	150
1.5	Gängige psychometrische Verfahren zur Bewertung von Potenzial	155
2.	Talent-Identifikation	155
2.1	Talentkonferenz	156
2.1.1	Ablauf der Talentkonferenz	160
2.2	Performance-Potenzial-Matrix	160
2.3	Feedback	164
2.4	Potenzialreservoir	168
2.5	Talent-Development-Seminar: Vereinfachtes Instrument zur Aufstellung eines Potenzialreservoirs.	171
3.	Nachfolgeplanung	172
3.1	Die Nachfolgekonzferenz	174
3.1.1	Vorbereitung	175
3.1.2	Durchführung der Nachfolgekonzferenz	180
3.1.3	Nachbereitung und Bewertung der Gesamtsituation	182
3.2	Ampelmatrixvorgehen: Vereinfachung der Talentidentifikation und Nachfolgeplanung	183
4.	Mitarbeiterentwicklung	185
4.1	Wie entwickeln sich Menschen?	186
4.1.1	Reflexionsstufenmodell	187
4.1.2	Modell der Transformationsübergänge	190
4.2	Welche Entwicklungsmaßnahmen werden eingesetzt?	192
4.2.1	Zielgruppen für Entwicklungsmaßnahmen	192
4.2.2	Entwicklungsmaßnahmen on-the-job und off-the-job	193
4.2.2.1	Providerauswahl für In-house-Akademien bzw. systematisch aufgebaute Entwicklungsprogramme	194
4.2.3	Maßnahmen für Mitarbeiter aller Ebenen	197
4.2.4	Entwicklungstreiber für Führungskräfte und Manager	198
4.2.5	Maßnahmen für Teilnehmer des Potenzialreservoirs	199
4.2.6	Maßnahmen speziell für Führungskräfte	199
4.2.6.1	Die Führungskraft als Coach	202
4.2.6.2	Grundlegende Coachingtechniken	202
5.	Mitarbeiterbindung	215
5.1	Positive Folgen von Bindung an das Unternehmen	216
5.2	Rolle von Werten und Lebensstilwandel	216

5.3	Investitionsmodell	217
5.4	Maßnahmen zur Steigerung von Bindung	219
5.5	Wirkung von TMS auf die Bindung	228
6.	Rekrutierung	229
6.1	Employer Branding	229
6.2	Personalauswahlverfahren	230
6.2.1	Vorgehen bei der Vorauswahl.	232
6.2.2	Vorgehen bei der Eignungsbeurteilung.	232
6.2.3	Gängige Verfahren zur Personaldiagnostik.	233
6.3	Onboarding.	237
6.3.1	Was Onboarding bringt und welche Techniken häufig genutzt werden.	237
6.3.2	Onboarding einer neuen Führungskraft in ein bestehendes Team	239
	Resümee	241
	Anhang	243
	Literatur	251
	Stichwortverzeichnis	261

Zur Autorin



Dr. Svea von Hehn (geb. Steinweg) arbeitet seit 1999 international als Managementberaterin mit den Schwerpunkten Veränderungsmanagement in Organisationen (z. B. nach Strategieänderungen), Führung (u. a. Coaching von Topteams) und Talent Management (u. a. Implementierung von Performance-Management-Systemen). Zu ihren Klienten in den letzten Jahren zählen u. a. mehrere internationale Konsumgüter- und Chemieunternehmen, Regierungen sowie Finanzinstitute. Fast 4 Jahre arbeitete sie für McKinsey & Company, zuletzt als Projektleiterin. Sie war zuvor u. a. stellvertretende Leiterin des

Hamburger Büros der internationalen Unternehmensberatung SHL.

Frau Dr. von Hehn ist diplomierte Psychologin und hat während ihrer Berufstätigkeit bei Prof. Dr. H. Wottawa promoviert, gefördert durch ein Stipendium aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie ist zertifizierter Coach am Institut für systemische Beratung in Wiesloch; am Systemischen Institut in Wien sowie am »Search Inside Yourself Leadership Institute« (<https://siyli.org/certified-teachers/>, wo das Achtsamkeits-Programm von Google gelehrt wird) und Mitautorin von Fachbüchern (z. B. »Achtsamkeit in Beruf und Alltag«, »Kulturwandel in Organisationen«). Sie engagiert sich ehrenamtlich für soziale Projekte (z. B. das Hospiz und Zen-Haus Domicilium Weyarn) und wurde mit ihrem Team von der Bundeskanzlerin Dr. Merkel für ihr soziales Engagement ausgezeichnet.

Seit Anfang 2013 ist sie gemeinsam mit Nils Cornelissen Geschäftsführerin der RETURN ON MEANING GmbH, einer Unternehmensberatung mit Sitz in Berlin, und für Klienten in ganz Europa und den USA tätig (www.returnonmeaning.com).

Sie können der Autorin schreiben unter info@returnonmeaning.com.

Zum Hintergrund des Buches

Das vorliegende Buch beinhaltet viele Prozesse und Techniken, die typischerweise in Organisationen für ein funktionierendes Talent Management System (TMS) genutzt werden. Da ein TMS auf die Unternehmensfaktoren wie Unternehmensgröße, -branche, -markt und -strategie zugeschnitten sein muss, kann hier kein »Königsweg« beschrieben werden. Vielmehr werden typische Vorgehensweisen so aufgeführt, dass sie zwar aufeinander aufbauen, der Leser sich aber dennoch die für seine Situation passenden Tipps und Techniken aussuchen kann. Für die praktische Durchführung der am häufigsten anzutreffenden Techniken werden Checklisten und Vorlagen angeboten.

Das hier dargestellte TMS-Rahmenmodell basiert zum einen auf der langjährigen Erfahrung der Autorin und des Beratungsteams der Return on Meaning GmbH, die viele DAX-Unternehmen und mittelständische Unternehmen bei der Implementierung und Verbesserung ihres Talent Management Systems unterstützen. Die Erfahrungen decken ein breites Spektrum an Unternehmen ab, etwa von der jahrelangen Begleitung eines Konsumgüterherstellers, eines IT-Unternehmens und eines Telekommunikationsunternehmens bis hin zu einem Bauunternehmen, einem Krankenhaus und einer Großkanzlei. Eines der Ziele dieser Organisationen war es, die Arbeitgeberattraktivität — sichtbar in den entsprechenden Rankings — zu steigern, um bestehende Talente zu halten und neue anzuziehen. Die Steigerung im Ranking konnte bereits bei einigen der genannten Organisationen nachgewiesen werden, zurückzuführen auf den Aufbau von systematischen Prozessen in den Bereichen Kultur — insbesondere zur Führungskultur, flankierend zu Maßnahmen in der Mitarbeiterbeurteilung, -bindung und -entwicklung. Zum anderen geht das TMS-Rahmenmodell auch auf die Ergebnisse von Studien mit 32 namhaften Unternehmen in Deutschland zurück: der Studie aus der ersten Auflage des vorliegenden Buches (Steinweg, 2009) sowie einer Studie in Kooperation mit der Fresenius-Universität 2013 (s. S. 18 f.; Stulle, Wensing, Steinweg, Cornelissen & Braun, 2014). Die Liste der Interviewpartner und Teilnehmer ist im Anhang zu finden. Zudem werden passende Modelle der Management-Psychologie und Auswertungen der Literatur zum Talent Management aus dem europäischen und amerikanischen Raum hinzugezogen.

Talent Management hat sich in den letzten Jahren durchgesetzt als ein Bündel von personalbezogenen Aufgaben, die zwar noch stark von der Personalabteilung unterstützt, aber längst mehr von den Führungskräften einer Organisation durchgeführt werden. Zeitgemäße Innovationen im Talent Management einer Organisation setzen sich v. a. dann durch, wenn das Topmanagement diese vorantreibt und vorlebt — beraten und unterstützt durch die Personalabteilung bzw. Human Resources (HR), aber eben nicht als HR-Projekt durchgeführt. Zudem macht die gelebte Führungskultur

neben den HR-Prozessen einen wichtigen Bestandteil des Talent Managements aus. In diesem Sinne ist das vorliegende Buch nicht nur für Personaler bzw. HRler, sondern auch für Führungskräfte gedacht.

Ziel des Buches ist es, die wesentlichen Aspekte und Techniken eines Talent Management Systems, die sich bei erfolgreichen Unternehmen durchgesetzt haben, darzustellen. Diese können als Best Practices verstanden werden, da sie von den betrachteten Unternehmen erprobt sind, die sich durch hohe Performanz, hohe Bewerberzahlen und teilweise in üblichen Rankings als attraktivste Arbeitgeber auszeichnen. Dass Talent Management einen großen Einfluss auf diese Erfolge hat, wird mittlerweile anerkannt und ist durch Studien belegt. Auf diese wird weiter unten in 2.1 kurz eingegangen.

Es werden mögliche Hindernisse bei der Ein- und Durchführung eines TMS mit entsprechenden Lösungsansätzen diskutiert. Komplexen Vorgängen werden vereinfachte Alternativen gegenübergestellt. Das vorliegende Buch liefert so einen hilfreichen Vergleich sowohl für Großunternehmen als auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), um bereits bestehende Prozesse optimieren oder mit praktischen Hilfestellungen ein eigenes Talent Management System aufbauen zu können.

Die Einführung der Systeme erfolgt bei den Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Prioritäten, beispielsweise haben Startup-Unternehmen durch rapides Wachstum häufig Führungskräfte ohne Erfahrung in verantwortungsvollen Positionen, sodass der Schwerpunkt auf Führungskräfteentwicklung gelegt wird. In alteingesessenen mittelständischen Unternehmen trifft man noch immer eine Kultur an, in der die Mitarbeiter nicht im Vordergrund stehen, sodass dort parallel zur Einführung von Techniken ein Bewusstsein für die Relevanz der Bedürfnisse von Mitarbeitern und der Beziehungen untereinander geschaffen werden muss. Internationale Großkonzerne haben bereits ein systematisches Talent Management und suchen nach Lösungen, um Prozesse zu vereinfachen oder den Veränderungen gerecht zu werden, die durch den beständigen Wandel an Rahmenbedingungen eintreten. Ein Eingehen auf die unterschiedlichen Implementierungsmöglichkeiten, z. B. Einführung durch Prototypen, Eigenheiten von Kulturwandelprozessen u. Ä., würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Hier kann z. B. auf die aktuelle Veröffentlichung zu Kulturwandel in Organisationen der Autorin und ihres Teams verwiesen werden (von Hehn, Cornelissen & Braun, 2015).

Neuerdings werden im amerikanischen und westeuropäischen Raum auch radikal andere Ansätze von Organisationsführung und -aufbau diskutiert (vgl. Laloux, 2014), die einen großen Einfluss auf das Talent Management eines Unternehmens haben. Werden Hierarchien abgelöst durch andere Entscheidungsstrukturen und Verantwortungsübernahme aller Mitarbeiter, verändert dies z. B. Performance Management und Kompensation — so gibt es Beispiele, in denen Mitarbeiter über ihr Gehalt (mit-) bestimmen können. Noch gibt es nur wenige einzelne Beispiele solcher Unternehmen und es sind nur wenige Organisationen und v. a. Topteams bereit zu einem solch radikalen Wandel. Daher liegen bisher nur sehr begrenzt Erfahrungswerte vor, die als Basis für Best Practices in diesem Buch dienen könnten. Es scheint allerdings wahrscheinlich, dass wir in den kommenden Jahren und Jahrzehnten einen zunehmenden Trend in diese Richtung sehen werden, sodass an einigen Stellen darauf hingewiesen wird.

Das Rahmenmodell zum Talent Management System

1. Was heißt Talent und was bezeichnet Talent Management?

Im konventionellen Talent Management werden die wenigen besten Mitarbeiter¹ als Talente bezeichnet und die Aktivitäten darauf ausgerichtet, diese wenigen Mitarbeiter zu identifizieren, zu fördern und zu binden. Dieser Ansatz greift zu kurz, da Unternehmen — angesichts des demografisch bedingten Rückgangs des Arbeitskräfteangebots bei gleichzeitig steigenden Anforderungen — es sich nicht erlauben können, nur in eine Minderheit ihrer Mitarbeiter zu investieren. Im hier vorgestellten Talent Management System (TMS)² wird dagegen Talent als Begabung gesehen, die jeder eingestellte Mitarbeiter hat und die — in unterschiedlichem Ausmaß — ein unternehmerisches Potenzial darstellt. Das Talent Management System ist darauf ausgerichtet, dieses Potenzial strategiekonform für gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen optimal zu nutzen. Um dies zu gewährleisten, steht das TMS auf drei Säulen: Strategie, Kultur und Personalpraktiken. Die Strategie im TMS ermöglicht eine konsequente Ausrichtung der Personalaktivitäten auf die geschäftlichen Herausforderungen und eine Verzahnung der HR-Prozesse. Eine Lern- und Führungskultur bildet das Fundament für die Durchführung der Prozesse und Nutzung der Instrumente. Die Personalpraktiken unterstützen u.a. eine Positionierung der Mitarbeiter entsprechend ihren Talenten, eine stärkere interne Rekrutierung sowie die Entwicklung von Kompetenzen, die relevant sind, um

1 Im folgenden Text werden an Stelle der Doppelbezeichnung für die männliche/weibliche Form aus Gründen der Vereinfachung meist die männlichen Formen verwendet. Unabhängig davon sind Personen beiderlei Geschlechts gemeint.

2 Im Text häufig verwendete Abkürzungen sind:

BU Business Unit
FK Führungskraft
HR Human Resources (Personalabteilung)
KMU Kleine und mittlere Unternehmen
MA Mitarbeitende
N Mitarbeitende
N + 1 Vorgesetzter des Mitarbeitenden
N + 2 Vorgesetzter des Vorgesetzten
TM Talent Management
TMS Talent Management System

auf Veränderungen zu reagieren. Jedes Talent Management System basiert auf Kompetenzmanagement. Die drei Säulen werden zu einem kohärenten Ganzen integriert, wie das TMS-Rahmenmodell dieses Buches veranschaulicht (s. Abb. 1).

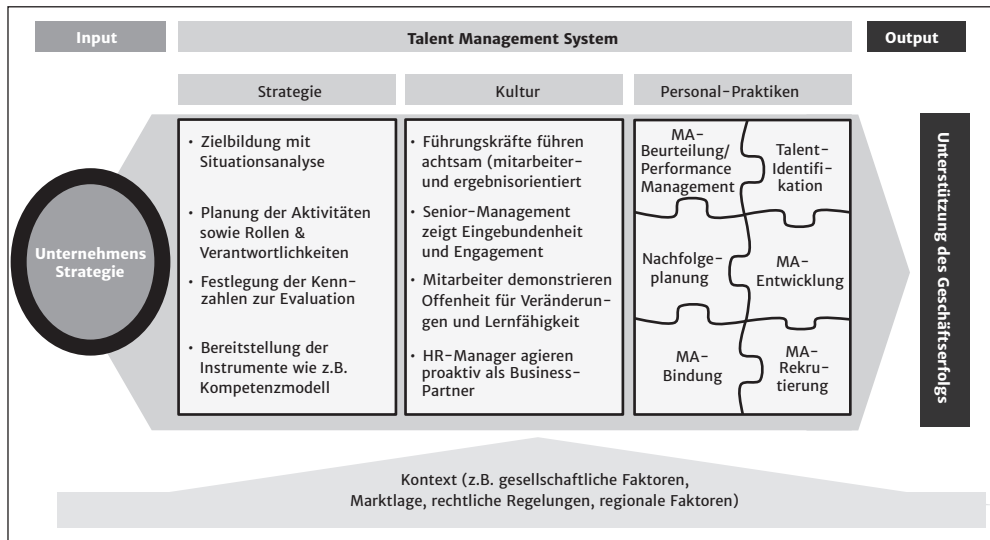


Abb. 1: Das Rahmenmodell zum Talent Management System

1.1 Der konventionelle vs. integrierte Ansatz

Was ist mit »Talent« gemeint? Der konventionelle »Besten«-Ansatz geht davon aus, dass nur wenige Prozent der Belegschaft zu den Talenten gehören, es sind gewöhnlich etwa 3–10 Prozent der Mitarbeiter, auch häufig A-Performer genannt. Sie generieren doppelt so viel Umsatz und Produktivität wie durchschnittliche Mitarbeiter und werden gleichgesetzt mit High-Potential³, High-Performer oder schlicht mit »den Besten«. Der Begriff »Talent« bezeichnet einen Status, den ein Mitarbeiter erlangen kann, wenn er sowohl sehr hohe Leistung über einen längeren Zeitraum demonstriert als auch ein hohes Potenzial für die nächsthöhere Position zugesprochen bekommen hat. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Ein Mensch ist ein Talent, allerdings nur temporär: Da diejenigen Mitarbeiter Talente sind, die ein hohes Potenzial für eine noch nicht ausgeführte Position zeigen, verlieren sie diesen Status, sobald sie die Position erlangt haben, da sie das Potenzial für die nächsthöhere Position erst wieder unter Beweis stellen müssen. Ein Talent ist demnach die Kombination der zwei höchsten Ausprägungen auf der Achse des Potenzials und der Achse der Leistung.

3 Wenn sich die englischen Bezeichnungen im Kontext von Führung und Management nicht vermeiden lassen, weil sie sich auch in den Unternehmen in Deutschland durchgesetzt haben, werden sie auch hier genutzt.