

# Talent in Zahlen fassen

STUDIE. Der Talent-Index ist ein neues Konzept, um die Innovationsstärke zu berechnen. Damit lässt sich Talentmanagement in einen messbaren Wert fassen.

Von **Arved Lüth**, **Peer Ederer** und **Stephan Willms**

**W**ir wissen nicht viel über die Zukunft, eines wissen wir aber ziemlich genau: Gut und immer besser ausgebildete Menschen werden die entscheidende Ressource für Unternehmen, Organisationen und Länder werden. Aber noch immer werden Unternehmen nicht nach ihrem Potenzial an gut ausgebildeten Mitarbeitern bewertet.

Wie schwierig eine Bewertung ist, zeigt die heftige Diskussion um Indizes wie den Human Potenzial Index des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, den Gute Arbeit-Index des DGB und ähnliche Versuche. Immer wieder geht es dabei um Methodenstreits. Zu den wenig erstaunlichen Effekten von Befragungen gehört schließlich, dass

die Befragten wissen, dass sie befragt werden. Dementsprechend geben viele von ihnen Antworten, die sie für sozial erwünscht halten. Ein weiteres Problem dabei sind Kausalitäten: Ist das Unternehmen führend, weil es viel in Weiterbildung investiert, oder investiert es viel in Weiterbildung, weil es sich diese leisten kann? Die Antwort hierauf wird vermutlich nicht eindeutig ausfallen.

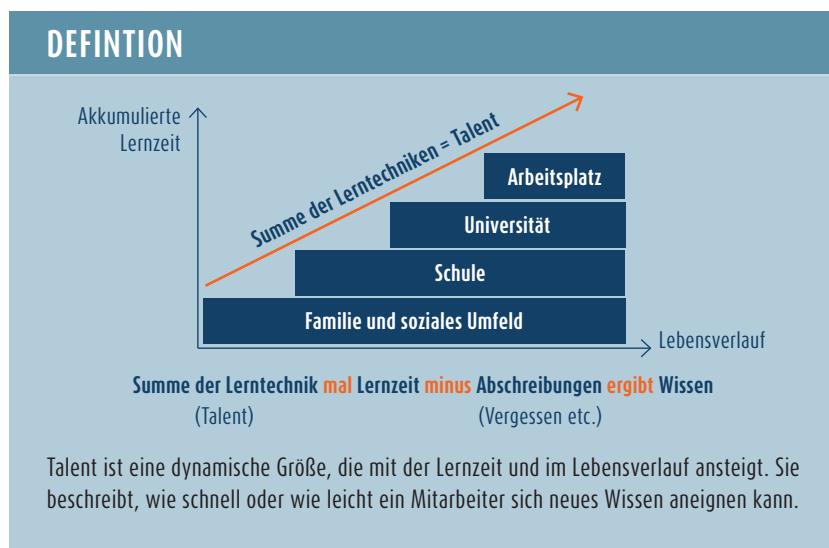
Jetzt liegt ein neuer Ansatz vor, dieses Thema zu erfassen: Der Talent-Index, der von der Frankfurter Unternehmerberatung :response in Zusammenarbeit mit Deutschland Denken! erarbeitet und von der Randstad Stiftung finanziert, begleitet und publiziert wurde. Der archimedische Punkt und die eigentliche Innovation des Index ist eine Neuinterpretation – besser gesagt, eine Präzisierung – des Begriffs Talent. Während viele Unternehmen Ta-

lent im Sinne einer angeborenen Begabung verwenden, wird hier Talent als eine zu entwickelnde Fähigkeit verstanden.

## Talent als dynamische Größe

Der für den Index verwendete Talentbegriff beschränkt sich nicht nur auf das Angeborene; stattdessen werden alle akkumulierten Fähigkeiten einer Person, sich durch Lernen neues Wissen und neue Kompetenzen aneignen zu können, als Talent bezeichnet. Die Tätigkeit des Lernens erzeugt somit nicht nur Wissen, das behalten oder vergessen wird. Fast unbemerkt erzeugt es auch eine bessere Lernfähigkeit – oder anders formuliert: Lernen, sei es in Bildungseinrichtungen, in der Freizeit oder am Arbeitsplatz, erzeugt mehr Talent.

Das Talent ist damit eine dynamische Größe dafür, wie schnell oder wie leicht sich eine Person (oder Organisation) neues Wissen aneignen kann („Lernen“). Im Gegensatz dazu ist das Humankapital eine statische Größe des existierenden Wissens einer Person oder entsprechend aggregiert das kollektive Wissen in einer Organisation. Dieses existierende Wissen erlaubt es der Person oder der Organisation, ihre aktuellen Aufgaben wahrzunehmen und ökonomische Wertschöpfung zu erzielen. Durch Lernen kann neues, zusätzliches Humankapital geschaffen werden, mit dem dann neue und zusätzliche Aufgaben und daraus entstehende Wertschöpfung möglich werden. Talent ist somit eine Maßeinheit für die Innovationsstärke einer Person, Organisation oder auch einer gesamten Branche, auf die man die Werte überträgt.



Die Innovationsstärke lässt sich mit dem Talent-Index berechnen. Dieser errechnet sich aus drei Einzelfaktoren, die darauf Einfluss üben, wie man sich komplexes Wissen aneignet, Kompetenz entwickelt und Lösungen herbeiführt. Der erste Faktor ist das lernintensive Arbeitsumfeld. Dabei geht es darum, ob der Arbeitnehmer einen fachlich hoch qualifizierten Arbeitsplatz (Experte) hat oder Führungskraft ist, sodass man fortlaufend und selbstständig komplexe Lösungen erarbeiten muss. Der zweite Faktor ist der formale Bildungsstand; ob der Mitarbeiter eine (akademische) Ausbildung hat. Und der dritte Faktor ist das Erfahrungswissen, der davon abhängt, wie viele Jahre man einen Beruf bereits ausübt und dementsprechend Erfahrung gesammelt hat. Der Indexwert für die Lernfähigkeit eines 40-jährigen Experten mit Hochschulausbildung wurde bei 100 festgelegt.

Der Talent-Index multipliziert mit Aufwand für Innovation (in Form von Ressourceneinsatz wie Geld oder Zeit) ergibt dann die Innovationsrate der Organisation. Das bedeutet konkret für die weiterführende Nutzung des Talent-Index: Umso innovativer eine Person oder Organisation ist (weil sie mehr Talent hat), desto höher ist die erzielte Innovationsrate bei gleichem Ressourceneinsatz, oder desto niedriger ist der Ressourceneinsatz für eine angestrebte Innovationsrate.

### Beispiel der Automobilzulieferindustrie

Mithilfe des Talent-Index konnte die Studie aufzeigen, über welche Innovationsstärke einzelne Länder in Europa in der Branche der Automobilmotoren verfügen. Die Innovationsrate der Automobilindustrie wird sich in den kommenden Jahren stark erhöhen müssen, um den Anforderungen eines sich wandelnden Marktes gerecht werden zu können. Denn die global zunehmende Mobilität, steigende Energiekosten sowie Klima- und Umweltschutz verstärken den Druck auf die Hersteller und Zulieferer, immer schneller immer komplexere, neue Lösungen anzubieten.

Der Talentindex belegt, dass gemessen an der Talentausstattung der jeweiligen Automobilbranche, Österreich über die höchste Innovationsstärke verfügt, dicht gefolgt von Frankreich und Deutschland (mit jeweils einem Indexwert von 73, 71, 70). Die osteuropäischen Länder Slowakei, Polen und Tschechische Republik sind mit deutlich geringerer Innovationsstärke ausgestattet (jeweils 60, 61, 64). Italien liegt mit 65 Indexpunkten kaum über der Tschechischen Republik.

Auch wenn die Unterschiede zwischen den Indexwerten der Länder nicht besonders groß erscheinen, sind sie doch deutlich. Besonders auffallend ist, dass sie stark mit der jeweiligen Bruttowertschöpfung (BWS) der Branche im Land korrelieren: Länder mit einem hohen Talent-Indexwert haben auch eine hohe BWS pro Mitarbeiter, Länder mit einem niedrigen Talent-Indexwert haben dementsprechend eine niedrige BWS pro Mitarbeiter. Für einen Indexwert 60 liegt die BWS bei weniger als 20.000 Euro pro Beschäftigtem, bei dem Indexwert 73 für Österreich als Spitzenreiter liegt diese bei fast 80.000 Euro.

Das ist besonders bedeutsam, als hier ein monetärer Wert (BWS) mit nicht-monetären Werten korreliert und somit prognostiziert werden kann. Das Talent scheint eine bessere Erklärung von Bruttowertschöpfung in einem Sektor zu sein, als bisher verwendete Indikatoren, wie zum Beispiel die Personalkosten.

Der Zusammenhang zwischen Talent und Bruttowertschöpfung könnte darin bestehen, dass Talent ein Treiber von Innovationen und somit Bruttowertschöpfung ist, während die Personalkosten lediglich darstellen, wie die entstandene Bruttowertschöpfung zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Staat (Steuern) verteilt wird.

Unternehmen, die über viel Talent verfügen und dieses gut nutzen, werden besser in der Lage sein, den radikalen Wandel, der die meisten Branchen betrifft, erfolgreich zu bestehen. Arbeitnehmer, die über eine entsprechende

Ausbildung verfügen, werden höhere Gehälter verhandeln können – oder auch für mehrere Unternehmen tätig sein. Hier liegt übrigens – nach Einschätzung der Autoren – auch künftig eine Domäne der Zeitarbeit: als „Agentur“ für hochqualifizierte Spezialisten.

### Talentmanagement ausbauen

Deutschland profitierte in der Vergangenheit von einer positiven demografischen Entwicklung. Dieser Trend hat sich gedreht. In Zukunft kommen immer weniger junge Menschen auf den Arbeitsmarkt: Wir haben in Deutschland den „Peak Talent“ etwa im Jahr 2000 überschritten. Deutschland kann gegen diese demografische Entwicklung nur eines tun: Talente jeder Art, jung wie alt, männlich wie weiblich, deutsch wie ausländisch zu entdecken, zu fördern, zu nutzen und zu entwickeln.

Mit der stärkeren Betrachtung von Bildung und Talent als Vermögenswerten, die dynamisch entwickelt werden müssen, steht uns eine ähnliche gesellschaftliche Debatte bevor, wie die um die soziale Vorsorge. Im Bereich des Talents haben wir eine gewaltige „Versorgungslücke“, die weder vom Staat, noch von Unternehmen, noch vom Einzelnen alleine getragen werden kann. Wir werden darüber zu reden haben. ■

#### Arved Lüth

ist Experte für Unternehmensverantwortung und Inhaber der Unternehmerberatung :response

#### Dr. Peer Ederer

ist Vorstand des Think-Tank „Deutschland Denken!“ und Leiter der Innovation&Growth-Academy an der Zepelin University in Friedrichshafen.

#### Stephan Willms

ist Vorstand und Projektleiter beim Think-Tank „Deutschland Denken!“