

Gefangen in der Matrix

KRITIK. In vielen Unternehmen ist es Usus, die Mitarbeiter in eine sogenannte Talent-Matrix einzuordnen. Das bringt allerdings etliche Problemen mit sich.

Von **Philipp Hölzle**

Das Kind hat viele Namen: Potenzial-Performance-Matrix, Nine Box Grid, Talent Grid oder einfach Talent-Matrix. Woher das beliebte Managementinstrument kommt, ist indes strittig. Manche behaupten, Al Gore habe es entwickelt. Andere sagen, Jack Welch vom US-Konzern GE habe das Tool – wie etliche andere – als Erster angewendet. Das schreibt auch Dan MacCarthy von der Universität New Hampshire in einem Blogbeitrag. In jedem Fall ist das Instrument heute in sehr vielen Unternehmen im Einsatz, weil kaum ein Arbeitgeber darauf verzichten will, seine Talente nach Potenzial und Performance in einem Portfolio zu klassifizieren. Die Darstellung mithilfe dieser Matrix gehört mittlerweile zum guten Ton des Personalmanagements. Eine in der Praxis häufige Form der Talent-Matrix zeigt die Abbildung auf der nächsten Seite.

Angewendet wird die Matrix häufig, um Performance- und Potenzialbewertungen zu kalibrieren. In Führungskräfteinterviews wird – oftmals moderiert durch HR – das Portfolio der Mitarbeiter durchgesprochen. Dadurch, dass die Mitarbeiter verschiedener Führungskräfte in einem Grid dargestellt werden, bietet die gemeinsame Diskussion die Möglichkeit zur Anpassung der Bewertungen. Häufig gilt das abgestimmte Portfolio als Hauptergebnis von Talentmanagement-Konferenzen.

Der beinahe flächendeckende Einsatz sagt jedoch noch wenig über den

wirklichen Nutzen aus. Es ist stark zu bezweifeln, dass die scheinbar einfache Darstellung stets das richtige und schon gar nicht das wichtigste Instrument im Talentmanagement ist.

Die Matrix hat zweifelsohne viele Vorteile. Sie macht das für Manager oftmals abstrakte Talentthema greifbarer. Die sensible Kalibrierung von Talentaussagen kann mit einem Tool vollzogen werden, das aussieht wie die bekannten Werkzeuge aus dem strategischen Marketing.

Doch es gibt auch gewichtige Kritik. Anhand von fünf Kritikpunkten ist hier abzuwägen, ob die Talent-Matrix im Talentprozess wirklich das zentrale Instrument bilden sollte.

Die Matrix ist zu kompliziert

Der erste Kritikpunkt besteht in der Komplexität des Instruments. Je nach Ausgestaltung hat das Grid neun, zwölf, 16, 20 oder gar 25 Felder, in welche die Talente einsortiert werden. Die Differenzierung in so viele Felder macht methodisch nur dann Sinn, wenn jedem Feld auch eigene Maßnahmen zugeordnet werden. Wofür sonst die detaillierte Differenzierung, die viele Führungskräfte überfordert?

Die übersichtliche Darstellung in der Matrix soll eigentlich helfen, die Einschätzungen kalibrieren zu können. Doch ist das auf dieser Ebene möglich? Soll ein Manager entscheiden, ob Herr Müller eher ein „Eins-zwei-Typ“ oder nicht doch eher ein „Zwei-zwei-Typ“ ist? Fragestellungen auf Review-Konferenzen sind doch eher: Wer sollte in den Pool an Nachwuchskräften aufgenom-

men werden und wer kommt in das Entwicklungsprogramm? Es geht also um ganz konkrete Fragen und nicht um das Verschieben in Einzelboxen, die dann kaum Relevanz haben.

Die Matrix kann demotivieren

Der zweite Kritikpunkt, die negative Wirkung auf das Engagement, folgt direkt aus dem Vorhergehenden. Was meldet der Linienvorgesetzte einem Mitarbeiter mit guter Performance und weiterem Potenzial zurück? „Deine Leistung entspricht zwar den Anforderungen – diese Aussage entspricht meist der Mitte auf der Beurteilungsskala – und weiteres Entwicklungspotenzial wird dir auch zugesprochen, doch leider bist du nicht oben rechts im Portfolio und daher nicht in die Talentprogramme gerutscht. Leider bist du aber auch nicht rechts unten und somit nicht Nutznießer der besonderen Bindungsprogramme. Zum Glück bist du auch nicht links unten, also müssen wir uns auch nicht um einen neuen Job für dich umschauchen.“

Das kann Leistungsträger demotivieren. Die Position in der Mitte einer Matrix, die gute Werte vorgibt, hat zumeist keine Relevanz für Karriere und Entwicklung. Kandidaten unten rechts, Spitzenleute, erhalten gegebenenfalls noch direkte Maßnahmen, doch das kann dennoch nach Manko aussehen, da ein Skalenwert ja nun einmal sehr niedrig ausgeprägt ist. Motivierend wirkt die eigene Position in der Matrix maximal für jene Kandidaten, die oben rechts einsortiert wurden. Für alle anderen ist die Sache zumeist wenig hilfreich und Vor-

EINE KLASSISCHE TALENT-MATRIX

Potenzialaussage	Top-Potenzial „Fast Track“				Talente	
	Nächster Schritt kurzfristig				Leistungsträger mit Potenzial	
	Nächster Schritt in 2 bis 3 Jahren				Leistungsträger	
	Kein weiteres Potenzial	Problemfälle			Leistungsträger	
		Entspricht den Anforderungen (noch) nicht	Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	Entspricht den Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen deutlich
Performance-Beurteilung						

Diese schematische Darstellung zeigt, wie eine Talent-Matrix typischerweise aufgebaut ist. Unterschiede gibt es bei den Achsendimensionen und der Anzahl der Felder.

QUELLE: HÖLZLE

gesetzte sind oftmals nicht ausreichend qualifiziert und informiert, um ein wertschätzendes Rückmeldegespräch zu führen. Viele Unternehmen gehen daher bereits dazu über, den Kandidaten nicht mitzuteilen, wo in der Matrix sie denn liegen. Davon ist dringend abzuraten, da nach Bundesdatenschutzgesetz ein Mitarbeiter das Recht hat, alle über ihn gespeicherten Daten einzusehen.

Die Skalierung ist unklar

Der dritte Kritikpunkt liegt in der Beschränkung auf lediglich zwei Bewertungsdimensionen. Warum geht es nur um Potenzial und Leistung? Beide Dimensionen sind oft weder exakt noch trennscharf definiert – sind aber am häufigsten im Einsatz. Wissend, dass auch viele andere Varianten vorkommen, zum Beispiel Kompetenz und Performance, soll hier die häufigste Form diskutiert und zunächst mit der Potenzialeinschätzung ins Gericht gegangen werden. Was wird bei einer

summarischen Potenzialeinschätzung wirklich abgebildet? Setzt sich diese aus dem rechnerischen Durchschnitt verschiedener – hoffentlich validierter – Potenzialindikatoren zusammen? Oder handelt es sich schlicht um den dicken Daumen des Vorgesetzten, der gleich auf der Ebene der Ergebnisskala eine Einschätzung vornimmt – zum Beispiel bei der Antwort „Geeignet für den vertikalen nächsten Schritt in weniger als drei Jahren“. Letztere Methode der einfachen Ergebniseinschätzung durch den Vorgesetzten ist häufig gar nicht die schlechteste Variante. Zeigt die Praxis doch, dass die Beurteilenden auch bei noch so exakten Instrumentarien häufig auf das Endergebnis schielen und dann so bewerten, dass sich das gewünschte Ergebnis auf der Skala einstellt.

Oftmals wird in die Potenzialaussage auch eine Zeitaussage mit hineindefiniert. Ich plädiere ausdrücklich für eine getrennte Betrachtung von Potenzial (Wofür?) und Zeit (Wie lange noch bis

zum nächsten Schritt?). Sonst kann etwa der Fall, dass ein Mitarbeiter zwar hohes Potenzial hat, aktuell aber nicht für den nächsten Schritt bereitsteht, zum Beispiel wegen seiner zentralen Rolle in einem wichtigen Projekt, kaum abgebildet werden. Auch hilft die getrennte Betrachtung, intensiver über das Potenzial und die noch notwendigen Schritte, um dieses auch zu heben, nachzudenken.

Hinsichtlich der Leistungseinschätzung sollte diskutiert werden, inwiefern ein summarischer Wert hier wirklich dienlich ist. Oftmals wird innerhalb einer Unternehmung, insbesondere innerhalb eines Konzerngebildes, mit sehr unterschiedlichen Methoden gearbeitet. Häufig gibt es kein einheitliches Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem für alle Mitarbeiter, die in einem Portfolio abgebildet werden sollen. Unklar ist oft auch, wer das Urteil abgibt – nur die Führungskraft oder mehrere Beurteilende? Wird das letzte Ergebnis herangezogen oder der Durchschnitt über x Jahre? Was ist mit Neueinsteigern im letzteren Fall?

Potenzial und Performance sind durchaus wichtige Beurteilungskriterien im Talentmanagementprozess, aber eben nicht die einzigen. Für die Matrix eignen sie sich kaum. Das zeigt sich schon daran, dass man manche Felder ausgrauen muss – denn ein hoher Potenzialwert, einhergehend mit geringer Leistung, wird in fast jedem Unternehmen von vornherein ausgeschlossen. Die Achsen sind also nicht unabhängig voneinander – streng methodisch schon ein Ausschlusskriterium.

Die Matrix vernachlässigt viele Daten

Der vierte Kritikpunkt besteht in der Vernachlässigung wichtiger weiterer Mitarbeiterdaten. Wie fließt beispielsweise die Kompetenzeinschätzung in den Talent-Review-Prozess mit ein? Bei zahlreichen Anwendern haben Kompetenzbeurteilungen indirekt Einfluss auf die Talent-Matrix, denn oftmals wird daraus ein durchschnittlicher Performance-Wert

So kann ein Überblick über alle relevanten Informationen zu einem Mitarbeiter für eine Talent-Review-Konferenz aussehen. Das Ergebnis ist eine Einordnung auf einer eindimensionalen Skala.

gebildet. Teilweise werden die Begriffe Performance und Kompetenz sogar synonym verwendet. Das Bilden eines Durchschnittswerts über mehrere Einzelkompetenzen ist methodisch äußerst fragwürdig – um nicht zu sagen unzulässig. Kompensieren etwa hoch ausgeprägte Sozialkompetenzen das Fehlen von Methodenkompetenz? Aus einem Durchschnittswert ist nicht abzulesen, wo Stärken und Schwächen liegen und um was für einen Typus von Mitarbeiter es sich handelt. Gerade dies kann aber im weiteren Talentprozess entscheidend sein.

Weiterhin fehlen in der Matrix auch die Erfahrungsprofile. Insbesondere bei anstehenden Besetzungsentscheidungen, auch bei solchen, durch die Kandidaten für umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen bestimmt werden sollen, schauen Manager immer wieder gern auf Erfahrungsprofile. Was hat der Kandidat bereits gemacht? Liegen internationale Erfahrungen vor oder Führungserfahrung, Budgetverantwortung, Projekterfahrung, Erfahrung aus verschiedenen Jobfamilien und Unternehmensteilen? All diese Informationen kann eine Matrix nicht bieten.

Auch fehlen Informationen zu den Ambitionen des Mitarbeiters: Was nützt ein Spitzenperformer mit hohem Poten-

zial, wenn dieser zurzeit keine Karriere machen möchte? Informationen zur Werteorientierung und persönlichen Haltung fehlen ebenfalls. Diese sollten, wenn schon nicht separat ausgewiesen, zumindest in die Leistungsbeurteilung einfließen. Es geht nicht nur darum, was jemand macht und erreicht, sondern auch darum, wie er es umsetzt und erreicht. Wer gut verkaufen kann, dabei aber auf Kosten anderer agiert, sollte nicht als das Top-Talent gefeiert werden.

Schon diese kurze Aufstellung zeigt, dass zahlreiche weitere Informationen für das Talentmanagement relevant sind. Wenig hilfreich wäre aber nun, die Matrix durch zahlreiche weitere Dimensionen in ein noch viel komplexeres Gebilde zu verwandeln. Vielmehr gilt es, die Matrix in Entsprechung mit dem nun folgenden fünften Kritikpunkt deutlich zu vereinfachen.

Viele Fragen bleiben offen

Der fünfte Kritikpunkt besteht in der eingeschränkten Management- und Steuerungsrelevanz. Die Fragen des Managements im Rahmen einer Talent-Review-Konferenz sind zumeist recht einfach: Wo befinden sich unsere Leute auf ihrem Karriereweg? Wen sollten wir weiterentwickeln? Wo schlummern

unsere „Rohdiamanten“? Wer kann morgen als Pionier in den aufstrebenden Märkten eine neue Geschäftseinheit aufbauen? Auf diese recht konkreten Fragen kann in Talentmanagementkonferenzen oft keine Antwort gefunden werden – zumindest die Matrix hilft hier wenig. Häufig fehlen dann alternative Aufbereitungsformen – abgesehen von endlosen Tabellen –, die die erwähnten ergänzenden Informationen darstellen.

Plädoyer für einen anderen Ansatz

Statt sich also weiterhin auf eine Matrix zu verlassen, die viele wichtige Informationen gar nicht widerspiegeln kann, sollte HR relativ einfache Antwortkategorien für die gängigen Fragen des Business im Talentmanagement liefern können. Anstelle der zweidimensionalen Matrix kann eine eindimensionale Skala gute Dienste leisten, auf der alle zu besprechenden Mitarbeiter handlungsleitenden Kategorien zugeordnet werden. Aus allen verfügbaren Daten wird eine Aussage für die zukünftige Verwendung abgeleitet. Eine Skalierung kann etwa folgendermaßen aussehen:

- Nicht sinnvoll eingesetzt, anderen Job suchen: Dies ist differenzierbar nach Jobfamilie, Ebene oder Geschäftsbereich.

- **Entwicklungsbedarf in der heutigen Position:** Grundsätzlich ist der Mitarbeiter im richtigen Job, bedarf allerdings weiterer Entwicklung.
- **Gute Passung von Mitarbeiter zu Job:** Die aktuelle Position soll vorerst beibehalten werden. Gegebenenfalls sind hier Unterkategorien oder ergänzende Informationen sinnvoll, wie Bindungsbedarfe oder Erweiterungen von Aufgabenumfang und Verantwortung.
- **Horizontale Entwicklung:** Ein Jobwechsel auf gleicher Ebene ist sinnvoll oder notwendig.
- **Vertikale Entwicklung:** Die nächste Verantwortungsstufe ist sinnvoll oder notwendig – gegebenenfalls mit Job-

gruppen-, Karrierepfad-, Sparten- oder Geschäftsbereichswechsel. Solche Fragen lassen sich über gute Potenzialaussagen abbilden.

- Gegebenenfalls eine weitere Kategorie für besondere Entwicklungsschritte, zum Beispiel „Fast Track Careers“, Auslandsaufenthalte oder strategische Projekte. Dies erlaubt, Top-Talente mit Potenzial für strategisch priorisierte Initiativen gesondert auszuweisen.

Die Ergebniskategorien, die sicherlich je nach Bedarf der Organisation angepasst und weiter spezifiziert werden können, sind damit grundsätzlich einfach und handlungsleitend aufgebaut. Die Zuordnung der Talente zu diesen

Kategorien ist allerdings deutlich komplexer, als zwei Werte in einer Matrix zusammenzuführen. Dabei sollten alle relevanten Daten einfließen – und dies nicht über mathematische Modelle, sondern über Führungs- und HR-Expertise. Dies wäre zugleich ein wertschöpfender Beitrag des HR Business Partners in der Diskussion mit dem Management einer Geschäftseinheit zur Vorbereitung einer Talent-Review-Konferenz. ■



DR. PHILIPP HÖLZLE ist Gründer und Partner von HR Pepper Management Consultants.

So einfach ist es nicht immer.



**Könnte es aber sein.
Talente entdecken geht auch wissenschaftlich.**

Die richtigen Mitarbeiter in den richtigen Funktionen zu haben – darauf kommt es an. Das wissen Sie ebenso gut wie wir. Jedes Jahr werden mehr als 30 Millionen Menschen mit unseren SHL Talent Measurement Solutions eingeschätzt, rekrutiert und gefördert. Wir kombinieren bewährte Best Practices mit wissenschaftlich fundierten Lösungen zur Talentanalyse. Mit unserer Hilfe steigern Sie die Produktivität Ihres Unternehmens deutlich, indem Sie die Leistung und das Potenzial von Mitarbeitern passgenau ermitteln.

Auf SHLisCEB.de erfahren Sie, was Sie bisher verpasst haben.