

Das tALLent 4+1 Modell

Talent Management pragmatisch & wirksam



Ein Whitepaper für HR und Management

Dr. Theresa Overhoff, tALLent Coaching

Juli 2026



Executive Summary

Der Fachkräftemangel entwickelt sich für mittelständische Unternehmen zu einem strukturellen Risiko. Die Daten zeigen eine klare Richtung: 2024 gab es in Deutschland rund 1,4 bis 1,5 Millionen offene Stellen (IAB). 38 % der Unternehmen konnten offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen, 84 % erwarten negative Auswirkungen auf Kosten, Innovationsfähigkeit und Kapazitäten (DIHK). Gleichzeitig scheiden bis 2030 rund 5,3 Millionen Erwerbstätige altersbedingt aus dem Arbeitsmarkt aus (BMAS). Die Bewerbermärkte verändern sich spürbar: Zwischen 2012 und 2023 sank die durchschnittliche Zahl der Bewerbungen pro qualifizierter Stelle deutlich, während Social-Media-Recruiting stark zunahm (IZA).

Für den Mittelstand entsteht daraus eine doppelte Herausforderung: Einerseits verschärft sich der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, insbesondere in Zukunftsfeldern wie Digitalisierung, Energiewende, Infrastruktur und Mobilität. Andererseits verfügen viele Unternehmen nicht über die notwendigen internen Systeme, um Potenziale zu erkennen, Entwicklung zu steuern und Schlüsselrollen vorausschauend abzusichern. Nur 28 % der KMU arbeiten mit einem strukturierten Talent Management, 22 % haben klare Kompetenzprofile für Schlüsselrollen (IAB), und nur 17 % betreiben systematische Nachfolgeplanung (IfM Bonn). Gleichzeitig denken 47 % der Beschäftigten über einen Wechsel nach (LinkedIn).

Talent Management wird damit zu einem strategischen Hebel für Stabilität, Wachstum und Zukunftsfähigkeit. Es schafft Klarheit über zukünftige Anforderungen, macht Potenziale sichtbar, stärkt Führung und sichert Schlüsselrollen ab. Das tALLent 4+1 Modell bietet dafür eine mittelstandstaugliche, pragmatische Logik: Es verbindet Zukunftsklarheit, objektive Potenzialbetrachtung, kontinuierliche Entwicklung, konsequenten Einsatz und eine gelebte Führungskultur. Die Wirkung entfaltet sich auf drei Ebenen: Organisationen gewinnen strukturelle Stabilität, Führung erhält Orientierung und Professionalität, Mitarbeitende erleben Perspektiven und Bindung.

Der Mittelstand steht an einem Punkt, an dem Talent Management nicht „nice to have“, sondern ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Unternehmen, die Potenziale früh erkennen, gezielt entwickeln und Schlüsselrollen vorausschauend besetzen, sichern ihre Zukunft – und stärken ihre Attraktivität nach innen und außen.



Inhalt

1 Relevanz & Problembeschreibung	4
1.1 Fachkräftesicherung als strukturelle Herausforderung	4
1.2 Warum der Mittelstand besonders betroffen ist	4
1.3 Das eigentliche Problem: Recruiting dominiert – Talent Management fehlt	5
1.4 Führung als zentraler Engpass	5
2 Besonderheiten mittelständisch geprägter Unternehmen	6
2.1 Strukturmerkmale mittelständisch geprägter Unternehmen.....	6
2.2 Hohe Abhängigkeit von Schlüsselpersonen	6
2.3 Informelle Strukturen statt formalisierter Prozesse	6
2.4 Begrenzte HR-Ressourcen.....	7
2.5 Führung als zentraler Hebel.....	7
2.6 Regionale Arbeitsmärkte und begrenzte Mobilität.....	7
2.7 Kultur als Erfolgsfaktor	8
2.8 Konsequenz für Talent Management.....	8
3 Talent Management: Was es wirklich ist	8
3.1 Talent Management als strategischer Kernprozess.....	8
3.2 Potenzial statt nur Leistung	8
3.3 Schlüsselrollen statt Komplexität.....	9
3.4 Entwicklung als kontinuierlicher Prozess	9
3.5 Nachfolge als strategische Aufgabe	9
3.6 Führung als entscheidender Faktor	10
3.7 Talent Management als integriertes System.....	10
4 Was der Mittelstand heute tut – und warum es nicht reicht	10
4.1 Ausgangslage: Punktuelle Maßnahmen statt Systematik.....	10
4.2 Warum diese Maßnahmen kein Talent Management darstellen	11
4.3 Warum klassische Talent-Management-Modelle nicht passen	11
4.4 Die Konsequenz: eine strukturelle Lücke im Mittelstand	12
5 Das tALLeNT 4+1 Modell: Talent Management pragmatisch & wirksam	12
5.1 Ein integriertes, mittelstandstaugliches Talent-Management-System	12
5.2 Das Modell im Überblick	12
5.2.1) Talentbedarf – strategische Grundlage.....	13
5.2.2) Talenttransparenz – Potenzial sichtbar machen	14
5.2.3) Talententwicklung – zukunftsorientierte Entwicklung	14
5.2.4) Talenteinsatz – konsequente Besetzung	14
5.2.5) Führung – tragende Ebene des Talent Managements	15
6 Fazit & Ausblick	16
Über die Autorin.....	17
Quellen.....	18



1 Relevanz & Problembeschreibung

1.1 Fachkräftesicherung als strukturelle Herausforderung

Die Sicherung der Fachkräftebasis ist für Unternehmen in Deutschland zu einer dauerhaften, strukturellen Herausforderung geworden. Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Bewerbermarkt entwickelt – und Unternehmen müssen sich auf chronische Engpässe einstellen.

Aktuelle Daten zeigen die Tiefe dieser Entwicklung:

- **Im Jahresdurchschnitt 2025 gab es rund 1,1 bis 1,3 Millionen offene Stellen in Deutschland** (IAB-Stellenerhebung).
- **38 % der Unternehmen konnten 2025 offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen** (DIHK 2025/26).
- **84 % erwarten negative Folgen durch Fachkräftemangel**, darunter steigende Personalkosten, geringere Innovationsfähigkeit und eingeschränkte Kapazitäten (DIHK 2025/26).
- **Bis 2030 scheiden rund 5,3 Millionen Erwerbstätige altersbedingt aus dem Arbeitsmarkt aus** (BMAS).
- **Zwischen 2012 und 2023 sank die durchschnittliche Zahl der Bewerbungen pro qualifizierter Stelle von 22 auf 12; gleichzeitig steigt die durchschnittliche Besetzungsdauer qualifizierter Stellen** (IZA).

Diese Trends verdeutlichen: Fachkräftesicherung ist kein temporäres Problem, sondern ein struktureller Faktor für Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit.

1.2 Warum der Mittelstand besonders betroffen ist

Der Mittelstand bildet das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – und ist gleichzeitig der Bereich, in dem Fachkräfteengpässe am stärksten wirken.

Aktuelle Daten unterstreichen diese besondere Betroffenheit:

- 82 % der mittelständischen Unternehmen sehen Fachkräftemangel als größte Herausforderung (KfW Mittelstandspanel 2024).
- Über 40 % der KMU mit mehr als 20 Mitarbeitenden haben 2025 Stellenbesetzungsprobleme (DIHK 2025/26).
- KMU erhalten im Durchschnitt deutlich weniger Bewerbungen als Großunternehmen (IZA 2024).
- Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte verschärft sich besonders in Zukunftsfeldern wie Digitalisierung, Energiewende, Infrastruktur und Mobilität (DIHK 2025/26).

Hinzu kommt ein zweiter struktureller Engpass: Nachfolge und Führung.

- Bis 2027 suchen rund 560.000 Unternehmen eine Nachfolge – aber nur 30 % finden geeignete Kandidaten (IfM Bonn 2024/25).

Damit wird sichtbar: Der Mittelstand verliert nicht nur Fachkräfte, sondern zunehmend auch Führungskräfte und Schlüsselpersonen, die für Stabilität und Weiterentwicklung entscheidend sind.



1.3 Das eigentliche Problem: Recruiting dominiert – Talent Management fehlt

Viele Unternehmen reagieren auf Engpässe vor allem mit mehr Recruiting. Die Nutzung von Social Media zur Rekrutierung ist zwischen 2012 und 2023 von 30 % auf über 70 % gestiegen (IZA). Gleichzeitig stagnieren Entwicklungs- und Bindungsmaßnahmen.

Aktuelle Befunde bestätigen diese Lücke:

- Nur 28 % der KMU verfügen über ein strukturiertes Talent Management (IAB 2023).
- Nur 17 % betreiben systematische Nachfolgeplanung (IfM Bonn 2024).
- Nur 22 % haben klare Kompetenzprofile für Schlüsselrollen (IAB 2023).

Gleichzeitig steigen die Wechselabsichten:

- 47 % der Beschäftigten denken 2024/25 über einen Wechsel nach (LinkedIn Workforce Report).
- Hauptgründe sind veränderte Arbeitsinhalte, bessere Führung, klarere Ziele und mehr Entwicklungsmöglichkeiten (IZA 2024).

Damit wird deutlich: Unternehmen verlieren nicht nur potenzielle Bewerber – sie verlieren die Menschen, die bereits da sind.

Talent Management wirkt hier doppelt:

1. Bindung und Attraktivität nach innen – Mitarbeitende bleiben, weil sie Perspektiven sehen.
2. Attraktivität nach außen und interne Entwicklung – Unternehmen müssen weniger extern rekrutieren, weil interne Potenziale gezielt entwickelt und Schlüsselrollen aus eigener Kraft besetzt werden können.

Talent Management reduziert damit die Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt – ein entscheidender Faktor für den Mittelstand.

1.4 Führung als zentraler Engpass

Die Daten zeigen klar: Führung ist einer der größten Engpässe im Mittelstand.

Mehrere Trends verstärken diese Aussage:

- Der Wunsch nach besseren Vorgesetzten ist einer der stärksten Treiber für Wechselabsichten (IZA 2024).
- 70 % der Mitarbeiterbindung hängen direkt von der Führungskraft ab (Gallup 2024).
- Unternehmen berichten zunehmend von Schwierigkeiten, geeignete Führungskräfte zu finden oder zu entwickeln (DIHK 2025/26).
- In vielen KMU wird Führung als „Nebenjob“ verstanden – mit hoher fachlicher Kompetenz, aber geringer Führungsfähigkeit.

Damit entsteht ein doppelter Druck: Fachkräfte fehlen – und Führungskräfte fehlen oder sind nicht ausreichend führungsstark.

Führung prägt Potenzialerkennung, Entwicklung, Bindung und die Vorbereitung von Schlüsselrollen. Erst dadurch wird die Schlussfolgerung logisch:

Talent Management entscheidet darüber, ob mittelständische Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit erhalten – weil es die beiden größten Engpässe adressiert: Fachkräfte und Führung.



2 Besonderheiten mittelständisch geprägter Unternehmen

2.1 Strukturmerkmale mittelständisch geprägter Unternehmen

Mittelständisch geprägte Unternehmen unterscheiden sich in mehreren strukturellen Merkmalen von großen Konzernorganisationen. Diese Merkmale prägen die Art und Weise, wie Personal- und Organisationsentwicklung stattfindet und welche Anforderungen an Talent Management bestehen.

Typische Charakteristika sind:

- flache Hierarchien
- hohe Nähe zwischen Führung und Mitarbeitenden
- informelle Entscheidungswege
- geringe Spezialisierung in HR
- hohe operative Einbindung der Führungskräfte
- starke Abhängigkeit von Schlüsselpersonen
- regionale Verankerung und begrenzte Arbeitsmärkte

Diese Merkmale schaffen ein Umfeld, in dem klassische, formalistische Talent-Management-Modelle kaum umsetzbar sind – und gleichzeitig ein Umfeld, in dem die Bedeutung von Schlüsselrollen besonders hoch ist.

2.2 Hohe Abhängigkeit von Schlüsselpersonen

In mittelständisch geprägten Unternehmen tragen einzelne Personen häufig überproportional viel Verantwortung für Wissen, Kundenbeziehungen, Prozesse oder Kultur. Diese Abhängigkeit entsteht durch:

- geringe Redundanz in Rollen
- informelle Wissensverteilung
- fehlende systematische Nachfolgeplanung
- starke persönliche Netzwerke
- lange Betriebszugehörigkeiten

Der Ausfall oder Weggang einer Schlüsselperson kann unmittelbare Auswirkungen auf Stabilität, Kundenbeziehungen oder operative Leistungsfähigkeit haben. Talent Management muss diese Abhängigkeiten sichtbar machen und gezielt adressieren.

2.3 Informelle Strukturen statt formalisierter Prozesse

Viele mittelständisch geprägte Unternehmen arbeiten mit informellen Strukturen, die schnell und flexibel sind, aber wenig dokumentiert. Entscheidungen entstehen häufig im direkten Austausch, nicht in formalisierten Gremien oder Prozessen.

Diese informelle Kultur hat Vorteile:

- schnelle Abstimmungen
- hohe Flexibilität



- kurze Wege
- pragmatische Lösungen

Sie erschwert jedoch die Einführung komplexer Talent-Management-Modelle, die auf klaren Rollenarchitekturen, definierten Karrierepfaden oder umfangreichen Daten basieren. Talent Management muss daher einfach, anschlussfähig und in den Alltag integrierbar sein.

2.4 Begrenzte HR-Ressourcen

HR-Abteilungen im Mittelstand sind häufig klein und operativ geprägt. Typische Aufgaben sind:

- Recruiting
- Administration
- Vertragswesen
- operative Personalbetreuung

Strategische Personalentwicklung, Potenzialanalysen oder Nachfolgeplanung sind selten Teil des Tagesgeschäfts. Talent Management muss daher so gestaltet sein, dass es mit begrenzten Ressourcen umsetzbar ist und Führungskräfte aktiv einbindet.

2.5 Führung als zentraler Hebel

Führungskräfte im Mittelstand haben eine besondere Rolle:

- Sie sind operativ stark eingebunden.
- Sie prägen Kultur und Zusammenarbeit unmittelbar.
- Sie sind zentrale Ansprechpartner für Mitarbeitende.
- Sie tragen Verantwortung für Entwicklung, Bindung und Orientierung.

Gleichzeitig werden Führungskräfte häufig aus dem Fach heraus befördert und verfügen nicht immer über die notwendige Führungsprofessionalität. Talent Management muss daher Führung als Schlüsselrolle betrachten und gezielt entwickeln.

2.6 Regionale Arbeitsmärkte und begrenzte Mobilität

Viele mittelständisch geprägte Unternehmen sind regional verankert und arbeiten in Arbeitsmärkten mit begrenzter Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte. Mobilität ist oft eingeschränkt, und die Konkurrenz um Talente findet lokal statt.

Dies verstärkt die Bedeutung von:

- Mitarbeiterbindung
- interner Entwicklung
- Nachfolgeplanung
- langfristiger Potenzialentwicklung

Talent Management wird damit zu einem zentralen Instrument, um die personellen Voraussetzungen für Wachstum und Stabilität zu sichern.



2.7 Kultur als Erfolgsfaktor

Mittelständische Unternehmen verfügen häufig über eine starke, gelebte Kultur. Diese Kultur ist ein wesentlicher Bindungsfaktor, aber oft wenig explizit oder systematisch beschrieben. Talent Management muss diese kulturellen Stärken nutzen und gleichzeitig die Voraussetzungen schaffen, um Kultur über Führung und Entwicklung stabil zu halten.

2.8 Konsequenz für Talent Management

Die Besonderheiten des Mittelstands machen deutlich:

- Talent Management muss einfach, klar und pragmatisch sein.
- Es muss wenig formalistisch, aber hoch wirksam sein.
- Es muss Führung, Potenzial, Schlüsselrollen und Nachfolge verbinden.
- Es muss in den Alltag integrierbar sein und mit begrenzten Ressourcen funktionieren.
- Es muss die informelle Kultur respektieren und gleichzeitig systemische Klarheit schaffen.

Damit entsteht ein Talent-Management-Ansatz, der die Mechanik klassischer Modelle nutzt, aber die Komplexität reduziert und die Besonderheiten mittelständisch geprägter Unternehmen berücksichtigt.

3 Talent Management: Was es wirklich ist

3.1 Talent Management als strategischer Kernprozess

Talent Management beschreibt die systematische Identifikation, Entwicklung und Bindung von Personen, die für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend sind. Es stellt sicher, dass die Rollen, die das Unternehmen morgen benötigt, mit den richtigen Menschen besetzt werden können.

Im Kern beantwortet Talent Management drei Fragen:

1. Welche Rollen sind für die Zukunft entscheidend?
2. Welche Personen haben das Potenzial, diese Rollen erfolgreich auszufüllen?
3. Wie werden diese Personen gezielt entwickelt und gebunden?

Talent Management ist damit kein Einzelinstrument, sondern ein strategischer Prozess, der die personellen Voraussetzungen für Stabilität, Wachstum und Transformation schafft.

3.2 Potenzial statt nur Leistung

Potenzial beschreibt die Fähigkeit einer Person, zukünftige, komplexere oder strategisch wichtigere Rollen erfolgreich auszufüllen. Es ist nicht identisch mit aktueller Leistung.

Leistung zeigt, wie gut jemand die gegenwärtige Rolle erfüllt. Potenzial zeigt, wie gut jemand zukünftige Anforderungen bewältigen kann.

Wissenschaftlich fundierte Potenzialindikatoren sind:

- Lernagilität



- Selbststeuerung
- Motivation und Gestaltungswille
- Soziale Kompetenz
- Kognitive Komplexität

Diese Indikatoren ermöglichen eine objektive Einschätzung, welche Personen die Fähigkeit besitzen, zukünftige Schlüsselrollen erfolgreich auszufüllen – unabhängig von ihrer aktuellen Position oder Leistung.

3.3 Schlüsselrollen statt Komplexität

Talent Management konzentriert sich auf die Rollen, die für die Zukunft eines Unternehmens besonders relevant sind. Diese sogenannten Schlüsselrollen sind nicht zwingend hierarchisch, sondern strategisch.

Typische Beispiele sind:

- Führungsrollen
- Rollen mit hoher fachlicher Komplexität
- Rollen mit hoher Außenwirkung
- Rollen mit hoher Abhängigkeit von Einzelpersonen
- Rollen, die für Transformation oder Wachstum entscheidend sind

Karrierepfade können eine sinnvolle Ergänzung sein, müssen jedoch pragmatisch gestaltet sein und zur Struktur des Unternehmens passen.

3.4 Entwicklung als kontinuierlicher Prozess

Talent Management versteht Entwicklung als kontinuierlichen Lernprozess, der auf zukünftige Anforderungen ausgerichtet ist. Dieser Prozess umfasst:

- klare Rollenanforderungen
- regelmäßige Potenzialeinschätzung
- gezielte Entwicklungsmaßnahmen
- Feedback und Reflexion
- Übergänge in neue Rollen
- Begleitung in der frühen Phase einer neuen Rolle

Entwicklung entsteht durch eine Kombination aus formellem Lernen, sozialem Lernen und Erfahrungslernen.

3.5 Nachfolge als strategische Aufgabe

Nachfolgeplanung stellt sicher, dass Schlüsselrollen nicht unbesetzt bleiben und Übergänge vorbereitet sind. Sie umfasst:

- Identifikation kritischer Rollen
- Risikoanalyse bei Ausfall



- Definition von Nachfolgeprofilen
- Identifikation potenzieller Nachfolger
- gezielte Vorbereitung dieser Personen
- strukturierte Übergabeprozesse

Nachfolge ist damit kein administrativer Prozess, sondern ein zentraler Bestandteil der Zukunftssicherung.

3.6 Führung als entscheidender Faktor

Führung spielt im Talent Management eine doppelte Rolle:

- als Schlüsselrolle, die Kultur, Orientierung und Bindung prägt
- als Entwicklungsfaktor, der Potenzial erkennt, fördert und konsequent einsetzt

Führungskräfte tragen damit maßgeblich zur Wirksamkeit des gesamten Systems bei.

3.7 Talent Management als integriertes System

Wirksames Talent Management entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch ein System, das mehrere Elemente miteinander verbindet:

- Rollenlogik
- Potenziallogik
- Entwicklungslogik
- Nachfolgelogik
- Führungslogik
- Unternehmensstrategie

Dieses System schafft Klarheit darüber, welche Personen das Unternehmen braucht, wie sie entwickelt werden und wie Schlüsselrollen abgesichert werden.

4 Was der Mittelstand heute tut – und warum es nicht reicht

4.1 Ausgangslage: Punktuelle Maßnahmen statt Systematik

In vielen mittelständisch geprägten Unternehmen existieren einzelne Maßnahmen der Personalentwicklung, jedoch selten ein integriertes Talent-Management-System. Die Praxis ist geprägt durch operative, punktuelle Aktivitäten, die sich auf akute Bedarfe konzentrieren.

Typische Elemente sind:

- Jahresgespräche – weit verbreitet, aber häufig formalistisch und rückwärtsgerichtet.
- Einzelne Trainings und Seminare – oft fachlich orientiert, selten eingebettet in eine langfristige Entwicklungslogik.



- Führungskräfteentwicklung – meist reaktiv oder anlassbezogen; Führung wird häufig als Zusatzaufgabe verstanden.
- Ad-hoc-Nachfolgeplanung – Entscheidungen erfolgen situativ, ohne klare Kriterien oder systematische Vorbereitung.
- Recruiting als Hauptinstrument – Social Media Recruiting, Stellenanzeigen und externe Vermittler werden intensiv genutzt, um Engpässe kurzfristig zu lösen.

Diese Maßnahmen sind sinnvoll, adressieren jedoch nur Teilaspekte der Fachkräfte- und Führungssicherung. Sie bilden kein System, das Potenziale erkennt, entwickelt und gezielt in Schlüsselrollen führt.

4.2 Warum diese Maßnahmen kein Talent Management darstellen

Talent Management setzt voraus, dass Unternehmen Potenziale identifizieren, Entwicklung gezielt steuern und Schlüsselrollen strategisch absichern. Die im Mittelstand verbreiteten Einzelmaßnahmen erfüllen diese Anforderungen nicht.

Drei strukturelle Gründe sind zentral:

- Fehlende Systematik – Maßnahmen stehen nebeneinander, ohne gemeinsame Logik oder abgestimmte Kriterien.
- Fokus auf kurzfristige Bedarfe – Entwicklung erfolgt meist erst dann, wenn eine Rolle neu besetzt werden muss oder Probleme auftreten.
- Geringe Ressourcen für strategische Personalarbeit – HR arbeitet häufig operativ; strategische Planung, Kompetenzmodelle oder Potenzialanalysen sind selten etabliert.

Damit entsteht eine Lücke zwischen dem, was Unternehmen tun, und dem, was für nachhaltige Fachkräfte- und Führungssicherung notwendig wäre.

4.3 Warum klassische Talent-Management-Modelle nicht passen

Viele klassische Talent-Management-Modelle aus Konzernen enthalten sinnvolle Elemente wie Potenzialanalysen, strukturierte Talentpools oder formalisierte Nachfolgeprozesse. Diese Modelle setzen jedoch stabile Strukturen, klare Rollenarchitekturen und umfangreiche Ressourcen voraus.

Für mittelständisch geprägte Unternehmen sind sie aus mehreren Gründen schwer übertragbar:

- hohe Komplexität und Formalisierung
- umfangreiche Datenanforderungen
- mehrstufige Prozesse, die Kapazitäten binden
- Karrierepfade, die in flachen Hierarchien nur begrenzt existieren
- Rollenmodelle, die nicht zur Realität passen

Die Folge ist nicht, dass klassische Modelle scheitern – sondern dass sie im Mittelstand gar nicht erst eingeführt werden. Die Logik ist grundsätzlich hilfreich, doch die Umsetzung passt nicht zu den Rahmenbedingungen.



4.4 Die Konsequenz: eine strukturelle Lücke im Mittelstand

Die Kombination aus Fachkräftemangel, Führungsengpässen und fehlender Systematik führt dazu, dass mittelständisch geprägte Unternehmen ein zentrales Risiko tragen: Schlüsselrollen sind abhängig von einzelnen Personen, und Nachfolge entsteht oft erst dann, wenn sie akut wird.

Gleichzeitig zeigen aktuelle Daten:

- Unternehmen investieren stark in Recruiting, aber wenig in Entwicklung.
- Beschäftigte wünschen sich veränderte Arbeitsinhalte, bessere Führung und klare Ziele.
- Wechselabsichten steigen, obwohl Bindungsfaktoren bekannt sind.
- Führung wird als einer der größten Engpässe wahrgenommen.

Damit wird deutlich: Der Mittelstand verfügt über einzelne Instrumente, aber nicht über ein Talent-Management-System, das **Potenziale erkennt, entwickelt und gezielt in Schlüsselrollen führt**.

5 Das tALLent 4+1 Modell: Talent Management pragmatisch & wirksam

5.1 Ein integriertes, mittelstandstaugliches Talent-Management-System

Mittelständisch geprägte Unternehmen benötigen ein Talent-Management-System, das strategisch wirkt, aber pragmatisch umsetzbar ist. Die Realität zeigt: Komplexe Konzernmodelle sind für mittelständische Strukturen oft zu formalisiert, während punktuelle Maßnahmen wie Trainings, Jahresgespräche oder Recruiting nicht ausreichen, um Fachkräfte- und Führungsengpässe nachhaltig zu lösen.

Das tALLent 4+1 Modell bietet eine klare, durchgängige Systematik, die speziell auf die Anforderungen mittelständisch geprägter Unternehmen zugeschnitten ist. Es verbindet Zukunftsklarheit, objektive Potenzialbetrachtung, gezielte Entwicklung, konsequenten Einsatz und gelebte Führungskultur. Die fünf Dimensionen greifen ineinander und bilden ein Talent-Management-System, das einfach, klar und wirksam ist.

5.2 Das Modell im Überblick

Das Modell umfasst fünf Dimensionen:

1. **Talentbedarf** – definiert, welche Talente das Unternehmen zukünftig benötigt.
2. **Talenttransparenz** – macht Potenzial sichtbar und trennt es klar von Performance.
3. **Talententwicklung** – bereitet Talente gezielt auf zukünftige Rollen vor.
4. **Talenteinsatz** – sorgt für konsequente, strategische Besetzung.
5. **Führung** – trägt und gestaltet das gesamte System.



Gemeinsam bilden diese Dimensionen eine durchgängige Logik vom zukünftigen Bedarf über die Sichtbarkeit und Entwicklung von Potenzial bis hin zur konsequenten Besetzung und der Rolle der Führung.



5.2.1) Talentbedarf – strategische Grundlage

Kernfrage: Welche Talente brauchen wir morgen?

Kernlogik: Talentbedarf ist die strategische Grundlage – ohne Zukunftsklarheit keine Entwicklung.

Talentbedarf definiert die Rollen, Kompetenzen und Kapazitäten, die das Unternehmen zukünftig benötigt. Er schafft Orientierung und verhindert operative Ad-hoc-Entscheidungen.

Subdimensionen

- **quantitativ** Betrachtet Zahlen, Kapazitäten, Altersstrukturen, Wachstumspläne und Fluktuationsrisiken. Ziel: Sicherstellen, dass genügend Menschen für zukünftige Aufgaben verfügbar sind.
- **qualitativ** Betrachtet Kompetenzen, Rollenanforderungen, Zukunftsfähigkeiten und strategische Schlüsselrollen. Ziel: Sicherstellen, dass die richtigen Fähigkeiten vorhanden sind.

Instrumente

- HR-Strategie
- strategische Personalplanung
- Rollenbeschreibungen & Kompetenzprofile
- Nachfolgemanagement



5.2.2) Talenttransparenz – Potenzial sichtbar machen

Kernfrage: Wie erkennen wir zuverlässig Potenzial?

Kernlogik: Potenzial ist nicht Performance – und muss sichtbar gemacht werden.

Talenttransparenz stellt sicher, dass Potenzial systematisch erkannt wird – intern wie extern. Sie verhindert Verzerrungen und schafft eine objektive Grundlage für Entwicklungs- und Besetzungsentscheidungen.

Subdimensionen

- **intern** Betrachtet Potenzial bestehender Mitarbeitender anhand klarer Kriterien und Diagnostik. Ziel: interne Talente sichtbar machen und gezielt entwickeln.
- **extern** Betrachtet Potenzial von Bewerbenden und externen Talenten. Ziel: externe Talente frühzeitig identifizieren und Besetzungen nach Potenzial vornehmen.

Instrumente & Methoden

- Potenzialindikatoren
- Diagnostik
- Nominierungsprozesse
- Mitarbeitergespräche

5.2.3) Talententwicklung – zukunftsorientierte Entwicklung

Kernfrage: Wie entwickeln wir Talente dorthin, wo wir sie morgen brauchen?

Kernlogik: Entwicklung folgt dem zukünftigen Bedarf – nicht nur den aktuellen Wünschen.

Talententwicklung verbindet individuelle Entwicklungsimpulse mit strategischen Anforderungen und nutzt unterschiedliche Lernformen.

Subdimensionen

- **bottom-up** Individuelle Entwicklungsimpulse, Interessen und Stärken der Mitarbeitenden. Ziel: Motivation und Selbststeuerung fördern.
- **top-down** Strategische Entwicklungsbedarfe, die aus Zukunftsrollen und Unternehmenszielen entstehen. Ziel: gezielte Vorbereitung auf zukünftige Schlüsselrollen.

Instrumente & Methoden

- formelles Lernen (Trainings, Programme, Seminare)
- soziales Lernen (Mentoring, Peer-Learning, Netzwerke)
- Erfahrungslernen (Projektarbeit, Rollenwechsel, Verantwortungserweiterung)

5.2.4) Talenteinsatz – konsequente Besetzung

Kernfrage: Wie setzen wir Talente gewinnbringend ein?

Kernlogik: Talenteinsatz ist konsequent – nicht bequem.



Talenteinsatz bedeutet, Talente dort einzusetzen, wo sie den größten Beitrag zur Zukunftsfähigkeit leisten. Besetzungsentscheidungen folgen klaren Kriterien und nutzen valide Verfahren.

Subdimensionen

- **Besetzungskonsequenz** Entscheidungen entlang von Potenzial, Passung und Zukunftsanforderungen – nicht entlang von Bequemlichkeit oder Gewohnheit. Ziel: Talente dort einsetzen, wo sie den größten Wert schaffen.
- **strategische Besetzung** Ausrichtung von Besetzungen an Zukunftsrollen, Schlüsselpositionen und Unternehmensstrategie. Ziel: langfristige Stabilität und Zukunftsfähigkeit sichern.

Instrumente

- Eignungsdiagnostik
- valide Besetzungsverfahren
- Job Rotations / Secondments / Expatriation

5.2.5) Führung – tragende Ebene des Talent Managements

Kernfrage: Wie leben Führungskräfte Talentmanagement?

Kernlogik: Führung prägt Talentkultur – durch Haltung, Entscheidungen und Konsequenz.

Führung ist die tragende Ebene des Modells. Führungskräfte gestalten Talentkultur, treffen Entwicklungs- und Besetzungsentscheidungen und tragen Verantwortung für die Umsetzung des gesamten Systems.

Subdimensionen

- **Haltung** Verständnis von Talent, Entwicklung und Verantwortung. Ziel: eine Kultur schaffen, in der Potenzial gefördert und konsequent eingesetzt wird.
- **Verhalten** Entscheidungen, Prioritäten und Konsequenz im Alltag. Ziel: Talent Management sichtbar leben und verankern.

Instrumente

- Bonus-/Zielsysteme
- Führungskräfteentwicklung
- Führungsfeedback (z. B. 360°)



6 Fazit & Ausblick

Talent Management wird für mittelständisch geprägte Unternehmen zu einem zentralen Hebel, um Fachkräfte zu sichern, Führung zu stärken und Schlüsselrollen langfristig abzusichern. Die aktuellen Entwicklungen – demografischer Wandel, zunehmende Engpässe, steigende Wechselabsichten und wachsende Anforderungen an Führung – machen deutlich, dass punktuelle Maßnahmen nicht ausreichen. Mittelständisch geprägte Unternehmen benötigen ein integriertes, pragmatisches System, das Potenzial sichtbar macht, Entwicklung gezielt steuert und Schlüsselrollen konsequent besetzt.

Das tALLeNT 4+1 Modell bietet dafür eine klare, mittelstandstaugliche Logik. Es verbindet Zukunftsklarheit, objektive Potenzialbetrachtung, kontinuierliche Entwicklung, konsequenten Einsatz und eine gelebte Führungskultur. Die fünf Dimensionen greifen ineinander und schaffen ein System, das mit begrenzten Ressourcen umsetzbar ist und gleichzeitig hohe Wirksamkeit entfaltet.

Die Wirkung zeigt sich auf drei Ebenen:

Auf Organisationsebene Talent Management reduziert die Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt, sichert Schlüsselrollen ab und schafft strukturelle Stabilität. Unternehmen gewinnen Klarheit über zukünftige Anforderungen, treffen fundierte Besetzungsentscheidungen und stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Auf Führungsebene Führungskräfte erhalten eine klare Orientierung, wie Potenzial erkannt, Entwicklung gestaltet und Nachfolge vorbereitet wird. Talent Management stärkt Führungsfähigkeit, schafft Verlässlichkeit in Entscheidungen und unterstützt eine Kultur, in der Entwicklung konsequent gelebt wird.

Auf Mitarbeiterebene Mitarbeitende erleben Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten und klare Erwartungen. Das erhöht Bindung, Motivation und Identifikation. Gleichzeitig steigt die Attraktivität nach außen, weil Unternehmen sichtbar in Menschen investieren und Entwicklung systematisch gestalten.

Der Ausblick ist eindeutig: Talent Management wird zu einem strategischen Erfolgsfaktor für Stabilität, Wachstum und Zukunftsfähigkeit. Unternehmen, die Potenziale früh erkennen, gezielt entwickeln und Schlüsselrollen vorausschauend absichern, stärken ihre Attraktivität nach innen und außen und schaffen einen nachhaltigen Vorteil – für die Organisation, für Führungskräfte und für Mitarbeitende.



Über die Autorin

Dr. Theresa Overhoff ist promovierte Psychologin, Leadership Coach und Expertin für Talent Management.

Ihre Arbeit folgt einer klaren Logik: Talente entdecken, Potenziale entwickeln, Wirkung entfalten. Sie verbindet evidenzbasierte Methoden mit pragmatischen Lösungen, die im Unternehmensalltag funktionieren.

Als ehemalige globale Leiterin Talent Management kennt sie die Herausforderungen aus eigener Verantwortung – und weiß, wie nachhaltige Entwicklung wirklich gelingt.



Interesse an einem Austausch?

Wenn Sie einzelne Aspekte dieses Whitepapers vertiefen möchten oder prüfen wollen, wie Ihr Unternehmen im Talent Management und Leadership Development aufgestellt ist, stehe ich gern für ein fachliches Gespräch zur Verfügung.

Ob kurzer Austausch, gezielte Rückfragen oder ein strukturierter Quick-Check: Ich unterstütze Unternehmen dabei, Talente wirksam zu entdecken, zu entwickeln und nachhaltig zu entfalten – fundiert, pragmatisch und anschlussfähig für den Alltag.

Kontakt: theresa.overhoff@tallent-coaching.de

www.tallent-coaching.de

[Dr. Theresa Overhoff | LinkedIn](#)



Quellen

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). (2024). *Arbeitsmarktprojektionen und Fachkräftestrategie 2030*. Berlin: BMAS. Abrufbar über: <https://www.bmas.de>

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK). (2025/2026). *Fachkräftereport 2025/26: Ergebnisse der Unternehmensbefragung*. Berlin: DIHK. Abrufbar über: <https://www.dihk.de>

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). (2024). *IAB-Stellenerhebung: Aktuelle Ergebnisse 2024*. Nürnberg: IAB. Direkter Link: <https://www.iab.de/das-iab/befragungen/iab-stellenerhebung/aktuelle-ergebnisse/> ([iab.de](https://www.iab.de/das-iab/befragungen/iab-stellenerhebung/aktuelle-ergebnisse/) in Bing)

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM). (2024). *Nachfolgeplanung im Mittelstand 2024*. Bonn: IfM Bonn. Abrufbar über: <https://www.ifm-bonn.org>

Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA). (2024). *Recruiting Trends und Bewerbermarktanalyse 2012–2023*. Bonn: IZA. Abrufbar über: <https://www.iza.org>

KfW Bankengruppe. (2024). *KfW-Mittelstandspanel 2024*. Frankfurt am Main: KfW Research. Abrufbar über: <https://www.kfw.de>

LinkedIn Corporation. (2024/2025). *LinkedIn Workforce Report 2024/25*. Sunnyvale, CA: LinkedIn Economic Graph. Abrufbar über: <https://economicgraph.linkedin.com>

