



**TALENT**

**TALENT-MANAGEMENT UND DER  
MATTHÄUS-EFFEKT**

**MYTHOS  
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT**

**Prof. Dr. Hanspeter  
Gondring FRICS**



## ÜBER DEN AUTOR

---

Prof. Dr. Hanspeter Gondring FRICS ist ein deutscher Wirtschaftswissenschaftler und Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre mit der Vertiefung Immobilienwirtschaft. Er verbindet tiefe, analytische Wissenschaft mit unternehmerischem Mut und Vision. Von ihm zu lernen verhilft sowohl zu persönlichem Erfolg im Beruf, als auch im Leben.

Gondring gehörte zum Topmanagement der Sparkassen und beriet bis heute hunderte Unternehmen der Immobilienwirtschaft. Er verfasste die Standardwerke der Immobilienbranche für Studium und Praxis. Zudem ist er Initiator und Mitherausgeber der Zeitschrift für immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis (ZfiFP).

Noch immer doziert und lehrt er auf höchstem Niveau. Sein Antrieb ist es, auf die großen Karrieren seiner Absolventen stolz zu sein.

Für seinen Verdienst um die akademische Ausbildung in der Immobilienwirtschaft verlieh der britische Immobilienverband RICS ihm bereits 2000 den Titel Fellow of The Royal Institution of Chartered Surveyor.

# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS- EFFEKT – MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

1997 prägte Steven Hankins von McKinsey in seinem Buch den Begriff „War for Talents“ als eine Auswirkung des demografischen Wandels, der im Wesentlichen durch die stetig sinkenden Geburtenraten in den westlichen Industriegesellschaften ausgelöst wird. Durch die zahlenmäßige Abnahme der jüngeren Bevölkerung sinkt auch die Zahl der qualifizierten Berufseinsteiger.

In der Konsequenz treffen Unternehmen auf eine immer geringer werdende Zahl an qualifizierten Bewerbern, was letztlich zu einem „Kampf“ um die Besten ihres Jahrgangs führen muss. In diesem Zusammenhang wurde dann für das Recruiting dieser „Talentierte“ das Instrument der Arbeitgeberattraktivität entwickelt, was darauf abzielt, wie sich Unternehmen in diesem „Schönheitswettbewerb“ als attraktive Arbeitgeber für die „Talentierte“ darstellen können. In der Spitze dieser Entwicklung werden wahrlich Rallys von Beratungsfirmen (wie z.B. universum, qualitrain, personalwirtschaft, faz, iz) und Wirtschaftsjournalen jährlich durchgeführt, um durch Befragung der „Zielgruppe“ festzustellen, in welcher Rangfolge sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Arbeitgeberattraktivität platzieren.

„And the winner is.....“ wird zur Krönung und kann vergleichbar mit einer „Schönheitskönigin“ für ein Jahr von dem Gewinn des „Beauty Contest“ marketingtechnisch ausgeschlachtet werden.

# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS-EFFEKT – MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

Und für die Unternehmensberater entsteht in Folge ein lukrativer Markt, indem die nachrangig platzierten Unternehmen beraten werden bzw. werden wollen, wie sie ihre Wettbewerbsposition im „War for Talents“ in Zukunft verbessern können. Dabei werden laufend neue Begriffe erfunden wie Employer Branding, Talent Management usw. Auf den ersten Blick sind das eine Win-Win-Situation und ein erfolgreiches Marketingmodell.

## Und jetzt?

Aus ökonomischer Sicht müsste jetzt der „Gewinner“ erfolgreiche Geschäftsjahre als Unternehmen vor sich haben, weil es die meisten „Talente“ für die Erreichung der Unternehmensziele einsetzen kann. Empirische Studien zeigen hierbei aber keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Arbeitgeberattraktivität.

Stepstone hat im November 2020 seine aktuelle Liste (auf der Basis von 1,1 Mio. Daten) der Unternehmen mit der höchsten Arbeitgeberattraktivität veröffentlicht:

Platz 1: DM-Drogeriemarkt

Platz 2: Techniker-Krankenkasse

Platz 3: Fordwerke

Platz 4: Porsche AG

Platz 5: Evonik

Platz 6: Merck KGaA

Platz 7: Bayer AG

Platz 8: BMW Group

Platz 9: Deloitte

Platz 10: Roche Deutschland GmbH.

# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS-EFFEKT - MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

Die Immobilienbranche spielt in diesem nationalen Wettbewerb fast keine Rolle, d.h. sie muss sich bestenfalls mit den „Krümeln“ abfinden. Ist das ein Problem? Nein.

## Externe und interne Arbeitgeberattraktivität

Die externe Arbeitgeberattraktivität ergibt sich aus der Außendarstellung der Attraktoren wie flexible Arbeitszeit, familiäres Arbeitsklima, attraktives Gehalt, Weiterbildungsangebote, flache Hierarchien, sinnhaftes Arbeiten. Diese Attraktoren üben einen Reiz auf den talentierten Jobsuchenden aus, sich bei diesem Arbeitgeber zu bewerben. Die externe Arbeitgeberattraktivität zielt auf das Recruiting talentierter Mitarbeiter.

Die interne Arbeitgeberattraktivität zielt auf die Mitarbeiterbindung. Um es einfach auszudrücken. Die internen Bindungsfaktoren sind gleich den externen Attraktoren, d.h. was nach außen an Möglichkeiten versprochen wird, muss dann auch im Arbeitsalltag eingehalten werden.

**Das Soll (externe Arbeitgeberattraktivität) muss dem Ist (interne Arbeitgeberattraktivität) entsprechen. Und genau an diesem Punkt scheitern die meisten Unternehmen.**

# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS- EFFEKT – MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

## Psychologischer Vertrag

Ein psychologischer Vertrag (neben dem Arbeitsvertrag) ist die Summe der Erwartungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Beispiel: das Unternehmen A verspricht nach außen (externe Arbeitgeberattraktivität) individuelle Karriereförderung, flache Hierarchien und sinnhaftes Arbeiten. Dem Bewerber B gefällt das, er bewirbt sich und wird Mitarbeiter. Im Alltag wird ihm mitgeteilt, dass frühestens nach zweijähriger Bewährung überhaupt eine Weiterbildungsmöglichkeit besteht, dass demnächst eine weitere Führungsebene eingezogen wird und dass er im nächsten dreiviertel Jahr im Controlling Eingangsrechnungen prüfen soll.

Hier kommt es zum Bruch des psychologischen Vertrags seitens des Arbeitgebers, was zwangsläufig zu einer inneren Kündigung des Mitarbeiters, einer Leistungsverminderung und schließlich zu einer Kündigung führt. Die „teuer“ akquirierten Talente sind dann wieder weg. Wie oft erleben wir in der Immobilienbranche, dass dem einen oder anderen Branchenführer die sog. „Talente“ abhanden kommen. Gründe hierfür sind die Brüche bestehender psychologischer Verträge oder die Diskrepanz zwischen dem „Eigenbild“ des Arbeitgebers und dem „Fremdbild“ des Arbeitnehmers vom Unternehmen.

**Den Unternehmen sei gesagt: Es ist einfacher, Talente zu rekrutieren, als Talente zu halten.**

# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS- EFFEKT – MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

## Talente und Talent-Management

Bisher wurde der Begriff „Talent“ unreflektiert verwendet. Was sind eigentlich Talente und wo haben sie ihren Ursprung?

Mit dem Begriff Talent verbindet sich der Matthäus-Effekt. Sowohl im Matthäus-Evangelium (25, 14-30) als auch im Lukas-Evangelium (19, 12-27) wird berichtet, dass Jesus von einem Herrn spricht, der seine drei Knechte mit je einem Talent (zu der damaligen Zeit ca. ein Pfund) Silber ausgestattet und auf Wanderschaft für ein Jahr geschickt hat. Nach einem Jahr kehrten die Knechte zurück: der erste Knecht hatte aus einem Talent zehn Talente (1000 %) erwirtschaftet, der zweite fünf (500 %) und der dritte hatte nichts (0 %) erwirtschaftet (Redensart: „mit dem Pfund wuchern“). Daraufhin entlohnte der Herr, den ersten und zweiten Knecht und nahm dem dritten das eine Talent weg und gab es dem ersten.

Daraus leitet sich das Zitat ab: „Wer hat, dem wird gegeben werden, wer nichts hat, dem wird genommen werden“.

Im übertragenen Sinn wird heute das Talent als eine „besondere Fähigkeit“ verstanden, d.h. jemand, der talentiert ist, hat eine besondere Gabe bzw. Fähigkeit. In weiterer Abwandlung werden in der modernen Berufswelt talentierte Mitarbeiter definiert als strebsam, hochmotiviert, gut ausgebildet und mit dem größten Entwicklungspotential (High Potentials).

# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS- EFFEKT – MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

Betriebswirtschaftlich gesehen ist diese Fokussierung auf die sog. „Talente“ nicht gerechtfertigt. Jeder Mitarbeiter muss Talent haben!

Im ökonomischen Sinne muss jeder Mitarbeiter (vom Geschäftsführer bis zur Schreibkraft) einen Beitrag zur Erreichung des Unternehmensziels leisten.

Kein Unternehmen wird den „dritten Knecht“, der nicht mit seinem Talent wuchert, einstellen oder behalten. Zugegebenermaßen sind die Zielbeiträge unterschiedlich, was aber auch gewollt ist.

Ein Unternehmen ist kein Zirkus oder die Berliner Philharmonie, wo nur die talentiertesten i.S. des ersten Knechts auftreten, sondern ein Unternehmen hat ein Talent-Portfolio, dessen Gleichgewicht den Erfolg ausmacht. Eine Schreibkraft leistet einen Beitrag zur Optimierung interner Prozesse (ist auch mit weniger Talenten ausgestattet), ein Geschäftsführer (hat die meisten Talente) organisiert die Talente im Unternehmen und richtet sie auf den Unternehmenserfolg aus.

Im Minimum hat jeder Mitarbeiter mindestens sein Talent zu verdoppeln (100 %), d.h. das Doppelte seines Jahresgehalts zu „verdienen“. Eine seit über 100 Jahren bestehende Faustregel zur Wirtschaftlichkeit von Personalkosten.



# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS-EFFEKT – MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

## High Potentials mit größten Talenten

Die Wissenschaft hat große Zweifel daran, inwieweit Talente angeboren sind oder ob sie wirklich den größten Erfolg versprechen.

Dazu passt ein Zitat von Henry van Dyke: „Nutze die Talente, die du hast; die Wälder wären still, wenn nur die begabtesten Vögel sängen.“

Einer der bekanntesten Psychologen der Talentforschung, der schwedisch-amerikanische Psychologe, Prof. Anders Ericsson, University of Florida, untersuchte in einer groß angelegten Studie das Phänomen „Talent“. Er schreibt: „Talent wird maßlos überschätzt. Ich bestreite sogar, dass es so etwas wie Talent, zum Beispiel musikalisches, überhaupt gibt. Und auch das Alter sowie der Intelligenz-Quotient spielen nur eine untergeordnete Rolle, auch wenn Kinder in der Regel etwas leichter lernen. Dies liegt begründet in der Plastizität des Gehirns, seine lebenslange Fähigkeit, neue Nervenbahnen auszubilden.“

Britische Gen-Forscher haben an 300.000 Probanden nach dem „Talent-Gen“ gesucht und im Ergebnis keines gefunden. Entsprechend zeigt sich in der Forschung, dass sich ein Talent erst aus der „Übung“ heraus entwickelt, weil erst durch Übung neue Nervenbahnen und Synapsen entstehen. So sind z.B. 1er-Abiturienten nach dem Schulunterricht täglich 4- 5 Stunden am Lernen, 2er Abiturienten 2-3 Stunden und 3er Abiturienten nur 0,5-2 Stunden.

Auch Ericsson konnte nachweisen, dass die besten Geigenspieler bis zu ihrem 18. Lebensjahr mindestens 7.400 Stunden alleine Geige gespielt haben, die guten Spieler (Orchesterspieler) 5.300 Stunden und die mittleren Geigenspieler (Musiklehrer) lediglich 3.400 Stunden.

# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS- EFFEKT – MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

Ehrgeiz und Leistungswille scheinen die entscheidenden Faktoren in der Talentausprägung zu sein. Dies würde auch erklären, dass Kinder aus bildungsnahen Haushalten eher ein Talent ausprägen, weil sie von früh an zu mehr Leistung, Wettbewerb und Anstrengung angetrieben werden als Kinder aus bildungsfernen Haushalten, die ihren Kindern diese Eigenschaften nicht anerziehen können.

## Talentmanagement

Welche Erkenntnisse ergeben sich daraus für die Personalpolitik von Unternehmen? Studien zeigen, dass fast 90 % der Unternehmen Talent unterschiedlich definieren (Towers Perrin, Chuai/Preece 2010).

In den letzten Jahren haben sich drei Ansätze herausgebildet:

- a) der subjektiv, exklusive Ansatz: beschäftigt sich mit einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern, die für die Besetzung bestimmter Schlüsselpositionen strategisch bedeutend sind. Diese Gruppe wird durch das Talentmanagement weiterentwickelt und an das Unternehmen gebunden (High Potentials)
  
- b) der objektiv, exklusive Ansatz: beschäftigt sich ebenfalls mit einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern, die bestimmte Attribute bereits aufweisen und eine gewisse Zeit schon Leistungen im Unternehmen erbracht haben. Die Fokussierung des Talentmanagements liegt primär auf den Attributen als auf den bereits erbrachten Leistungen (High Performer, Leistungsträger)

# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS- EFFEKT – MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

c) der subjektive, inklusive Ansatz: beschäftigt sich mit allen Mitarbeitern des Unternehmens als Talente. Dieser Ansatz wurde zu Beginn der Talent-Forschung verfolgt, jedoch später aufgegeben, weil er zu unspezifisch und undifferenziert (jeder Mitarbeiter ist ein Talent) ist.

d) der objektive, inklusive Ansatz: beschäftigt sich mit allen Mitarbeitern, jedoch fokussiert auf die Attribute aller Mitarbeiter. Diese Attribute werden durch das Unternehmen identifiziert und gezielt gefördert, was heute Teil des Personalmanagements, der Personalentwicklung und des Kompetenzmanagements ist und umfasst auch den objektiv, exklusiven Ansatz.

**Für die Praxis hat sich die Kombination aus a und d als erfolgreich erwiesen.**

## **Erkenntnisse für die Praxis**

Talente werden nicht angeboren, sondern „erlernt“ (Ohne Fleiß kein Preis). Bewerber mit guten Vorkenntnissen, also erlernten Eigenschaften wie Ehrgeiz, Fleiß und Stressresistenz, werden als High Potentials bezeichnet und bedürfen eines gezielten Talent-Managements. Genauso wichtig ist es, alle Mitarbeiter weiterzubilden und damit weiterzuentwickeln (jeder Mitarbeiter muss nach dem ökonomischen Gesetz der Wirtschaftlichkeit ein Talent sein), was Aufgabe der Personalentwicklung und des Kompetenzmanagements ist.

Talente können bei jedem Mitarbeiter auch noch im späteren Lebensalter entwickelt werden. Dabei spielt die Weiterbildung eine zentrale Rolle:

1. Sie verbessert die Fähigkeit des Mitarbeiters;
2. Sie gibt mehr Selbstvertrauen;
3. Sie zeigt dem Mitarbeiter die Wertschätzung seines Unternehmens ihm gegenüber (du bist es uns wert, dass wir dich fort- und weiterbilden).

# TALENT-MANAGEMENT UND DER MATTHÄUS- EFFEKT – MYTHOS ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

---

Und hier schließt sich der Kreis: die 10 Unternehmen mit der höchsten Arbeitgeberattraktivität sind wiederum die Unternehmen, die ihre Mitarbeiter umfangreich aus- und weiterbilden.

In der Immobilienwirtschaft ist die Weiterbildungsbereitschaft gegenüber anderen Branchen noch nicht sehr ausgeprägt. Viele Unternehmen und HR-Abteilungen sehen in der Weiterbildung die Gefahr der Abwanderung ihrer Mitarbeiter (wir bilden für die Konkurrenz aus) und stehen unter dem Diktat des kurzfristigen Erfolgsdrucks, was dem späteren Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme eher widerspricht.

Aber wir beobachten, dass sich unter dem Einfluss der Corona-Pandemie ein Umdenkungsprozess einstellt, weil Weiterbildung digital viel geschmeidiger und weniger aufwendig ist.

Digitale Weiterbildung lässt sich besser mit Beruf und Privatleben vereinbaren!

Corona hat uns in der digitalen Weiterbildung (und damit indirekt mit der Talentförderung) um mindestens 5 Jahre in die Zukunft katapultiert.

„Wissen ist der wichtigste Treibstoff für Karrieren und Unternehmen. Doch traditionelle Seminare und wuchtige Bildungspakete passen nicht mehr in die digitale Zeit. Mitarbeiter, Firmen und Hochschulen nutzen immer öfter kleine Wissenshappchen für individuelle Fortbildungsziele“

(t3n-Magazin, digital pioniers, 2020)

# KONTAKTDATEN

---

ADI Akademie der Immobilienwirtschaft GmbH

Zuckerrübenweg 17

70599 Stuttgart

Telefon: +49 (0) 711 - 30 00 506

E-Mail: [info@adi-akademie.de](mailto:info@adi-akademie.de)

Homepage: [www.adi-akademie.de](http://www.adi-akademie.de)