

Adrian Ritz
Norbert Thom (Hrsg.)

Talent Management

Talente identifizieren,
Kompetenzen entwickeln,
Leistungsträger erhalten



Adrian Ritz / Norbert Thom (Hrsg.)

Talent Management

Adrian Ritz
Norbert Thom (Hrsg.)

Talent Management

Talente identifizieren,
Kompetenzen entwickeln,
Leistungsträger erhalten



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.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1811-6

Vorwort

Gelingt es Ihnen, zukünftige Talente zu identifizieren, die richtigen Personen und Kompetenzen zu entwickeln sowie Leistungsträger längerfristig zu halten? Trotz Wirtschaftskrise sind hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte rar und stark umworben. Die demographische Entwicklung wird verstärkt dazu führen, dass die Zahl qualifizierter Absolventen und Berufseinsteiger sinkt und der Bedarf an sowohl jüngeren als auch älteren Talenten weiterhin zunimmt. Um in ein paar Jahren als Organisation im Wettbewerb um die besten Köpfe gut positioniert zu sein, müssen heute die richtigen Entscheidungen gefällt und gezielte Investitionen getätigt werden. Der Aufbau von Talent Management orientierten Massnahmen zur Förderung von gegenwärtigen wie künftigen Inhabern von Schlüssel-funktionen steht dabei im Zentrum zukunftsgerichteter Personalarbeit.

Seit 175 Jahren bildet die Universität Bern Talente aus und seit 1991 wird am Institut für Organisation und Personal (IOP) schwerpunktmässig im Gebiet des Human Resources Management geforscht. Das IOP kooperiert eng mit dem Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der Universität Bern, welches sich unter anderem der Führungsausbildung im öffentlichen Sektor widmet. Dies veranlasste die Herausgeber eine grosse Jubiläumstagung zu einem der zentralsten Themen – Talent Management – des Arbeitsplatzes Schweiz durchzuführen. Denn die empirische Forschung im Bereich der Personalentwicklung und des Talent Managements ist uns seit jeher ein Anliegen und wir wissen um die Vielfalt erfolgreicher Projekte und Anstrengungen im privaten und öffentlichen Sektor. Sei es im Rahmen des Employer Branding, des Talent Recruitings, des Management Developments oder der Gestaltung von Anreizsystemen – entscheidend ist die Wirkung der Instrumente und Massnahmen bei den Zielgruppen, d. h. auf dem Arbeitsmarkt und innerhalb der Organisation, bei potenzialstarken Mitarbeitenden und nicht zuletzt bei den Führungskräften.

Der vorliegende Sammelband informiert über aktuellste wissenschaftliche Erkenntnisse, dokumentiert den gegenwärtigen Stand des Talent Managements in Wirtschaft und Verwaltung, zeigt die zentralen Bedürfnisse junger Talente und ihre Erwartungen an die Arbeitgeber auf und lädt zum Reflektieren über eines der aktuellsten Themen des Personalmanagements ein.

Es ist den Herausgebern ein überaus grosses Anliegen, allen Autorinnen und Autoren dieses Sammelbands für ihre Mitarbeit zu danken. Entweder haben sie mit viel Engagement ihre Organisationssituation analysiert und ermöglichen den Leserinnen und Lesern einen einmaligen Einblick in gegenwärtige und geplante Aktivitäten im Bereich des Talent Managements oder sie stellen einzigartige Erkenntnisse aus ihrer Forschungsarbeit dar.

Ein solches Buch kommt nicht von alleine zustande. Unser grosser Dank gebührt all denjenigen Personen, die uns sowohl bei der Planung und Durchführung der Fachtagung als auch bei der Erstellung dieses Herausgeberwerks unterstützt haben. An vorderster Stelle

sei hier insbesondere die Universitätsleitung unserer „Alma Mater Bernensis“ erwähnt. Nur dank grosszügiger finanzieller sowie ideeller Unterstützung im Rahmen des 175jährigen Jubiläums der Universität Bern konnten Tagung und Buch verwirklicht werden. Eine besondere Würdigung verdienen die über 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachtagung. Wir danken ihnen für die langjährige Treue zur Forschungsarbeit im Personalmanagement der Universität Bern.

Bei der Erstellung dieses Sammelbands und Durchführung der Fachtagung wurden wir von Mitarbeitenden beider Institute tatkräftig unterstützt. Wir danken herzlich Herrn Peter Sinelli, M.A. HSG, und Frau Anja Würzler, B. Sc. Sie haben in hervorragender und intensiver Arbeit die Texte dieses Herausgeberwerks redigiert, die Autorenkontakte geführt sowie den Band zu einem Ganzen gebracht. Gleicher Dank gebührt Herrn Dr. Renato C. Müller und Herrn René Bellorini, B. Sc., für ihre exzellenten Arbeiten im Rahmen der Projektleitung der Fachtagung.

Zudem sind wir allen Mitarbeitenden unserer Institute, die uns im Rahmen der Projekte Fachtagung und Bucherstellung in irgendeiner Weise unterstützt haben, zu grossem Dank verpflichtet. Es sind dies: Fabian Amschwand, lic. iur./MPA Unibe; Desirée Baschnagel, B. Sc.; Ruth Birchmeier; Yashar Blouri; PD Dr. Sabine Böckem; Regine Buri-Moser, lic. rer. pol.; Peter Dängeli; Anja Habegger, lic. rer. pol.; Angela Hofer, B. A.; Elena Hubschmid, MScBA; Pascal Humi, lic. phil. hist.; Claire Kaiser, MScEc.; Raffael Knecht, BLaw; Yasmin Luginbühl; Gabriela Lüthi, lic. rer. pol.; Nicole Marti, B. Sc.; Fabienne Marti Locher, lic. iur./lic. oec.; Céline Mavrot, lic. rer. soc.; Kerstin Neemann, MScBA; Michael Nussbächer; Anna Osterspey, Dipl.-Kff.; Andrea Probst, lic. rer. pol.; Matthieu Pulver; Christian Rosser, lic. phil. hist.; Janine Taugwalder, B. Sc.

Zum Schluss danken wir dem Gabler Verlag vielmals für die Ermöglichung der Publikation; insbesondere Frau Ulrike Lörcher und Frau Katharina Harsdorf sei einmal mehr für die hervorragende und jederzeit angenehme Zusammenarbeit gedankt.

Wir möchten es nicht unterlassen, auf die teilweise ausschliessliche oder gemeinsame Verwendung männlicher und weiblicher Begriffe im Buchtext hinzuweisen. In jedem Fall sind sinngemäss beide Geschlechter eingeschlossen.

Über dieses Buch

Dieses Buch ist in fünf Teile gegliedert. Der erste Teil zeigt den aktuellen Forschungsstand des Talent Managements aus wissenschaftlicher Perspektive auf. Im zweiten Teil wird neben den wissenschaftlichen und praxisorientierten Texten eine gänzlich andere Perspektive gewählt, nämlich jene junger Talente und zukünftiger Leistungsträger. Im dritten Teil werden 13 Fallstudien präsentiert, die einen vertieften Einblick in die Umsetzung von Talent Management-Ansätzen in der Praxis geben. Sie ergänzen die wissenschaftliche Perspektive im ersten Teil des Herausgeberwerks und machen deutlich, dass Talent Management heute ein Schwerpunktthema des Personalmanagements in führenden Organisationen ist. Die Herausgeber wollen sich aber keineswegs gegenüber der Kritik an Managementansätzen, wie z. B. am Talent Management, verschliessen. Deshalb hinterfragt der Beitrag im vierten Teil die Wichtigkeit von Talent Management grundsätzlich. Zum Abschluss werden im fünften Teil Konklusionen aus allen Beiträgen gezogen und 18 Leitsätze abgeleitet, die einen erfolgsversprechenden wie auch angemessenen Weg für die zukünftige Entwicklung des Talent Managements in der Unternehmenspraxis aufzeigen.

Teil 1: Talent Management aus Sicht der Wissenschaft

Teil 1 des Buches widerspiegelt die Sichtweise des Talent Managements in der Wissenschaft. Er geht auf die konzeptionellen Grundlagen des Talent Managements ein, ergründet Trainee-Programme als eine weit verbreitete Massnahme zur Umsetzung des Talent Managements bei jungen Hoffnungsträgern und bietet Lösungsansätze für ein demographiefestes Talent Management.

Adrian Ritz und Peter Sinelli widmen sich den definitorischen und konzeptionellen Grundlagen des Talent Managements sowie seiner Bezüge zum Prozessmodell des Human Resources Management. Es zeigt sich, dass die Kampfansage an den Arbeitsmarkt vor dem Hintergrund des „War for Talents“ kaum als geeigneter Lösungsansatz verstanden werden kann, sondern eine Integration in die existierenden Strategie- und Führungsprozesse Erfolg verspricht.

Norbert Thom und Kerstin Nesemann schildern in ihrem Beitrag, wie Trainee-Programme von Unternehmen für Hochschulabsolventen zur Talentförderung beitragen können und welches die wichtigsten Merkmale von solchen Programmen sind. Ebenso zeigen sie die Schritte des Selektionsprozesses für den alle zwei Jahre vergebenen IOP-Award auf.

Manfred Becker erläutert in seinem Beitrag, wie sich die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter bezüglich Stressbewältigung, motivationale Schemata, Konfliktverhalten, Problemlösefähigkeit und Kreativität verändert. Die Ergebnisse des beschriebenen Forschungsprojekts veranschaulicht er praxisnah mit seinen Erwartungen an ein demographiefestes Personalmanagement.

Teil 2: Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber

Dieser Beitrag in Interviewform konkretisiert die Wünsche und Forderungen vier junger Talente an ihre gegenwärtigen oder potenziellen Arbeitgeber. Dabei wird deutlich, dass junge Nachwuchskräfte heute sehr bewusst ihre Arbeitsmarktfähigkeit sowie die ihnen gebotenen Arbeitsbedingungen reflektieren.

Teil 3: Talent Management in der Praxis

Der dritte Teil dieses Buches zeigt an 13 konkreten Fallbeispielen aus Wirtschaft und Verwaltung, wie Talente und Talent Management in Organisationen gefördert werden. Es wird veranschaulicht wie die damit verbundenen Prozesse und Strategien in der Praxis konzipiert und umgesetzt werden.

Fredy Diener beschreibt in seinem Beitrag, wie das Technologieunternehmen ABB seinen Talent Management Prozess über alle Altersgruppen hinweg betreibt. Dies einerseits durch Förderung des Verständnisses für die Technik in der Gesellschaft und andererseits durch Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter.

Ein effektives Talent-Relationship-Management zur Sicherung von potenziellen Kandidaten von Engpasszielgruppen betreibt Audi. Marcus Fischer gibt in seinem Beitrag einen Überblick über die wichtigsten Phasen des Talent-Relationship-Managements, wie die Zielgruppendefinition und -analyse, die Identifikation und Aufnahme von Talenten in den Talent Pool und die Durchführung von Bindungsmassnahmen.

Martin Claßen und Elke Timm, Mitglieder des Consulting Unternehmens Capgemini, erläutern zuerst an einem fiktiven Beispiel, welche Auswirkungen ein möglicher Mangel an Talenten in der Zukunft haben könnte. Sie beschreiben in ihrem Beitrag mit welchen Leitfragen bezüglich des Talent Managements sich eine Organisation auseinandersetzen sollte, damit das Talent Management anschliessend erfolgreich umgesetzt werden kann.

Die Schweizerische Post hat für ihr Talent Management einen Kaderentwicklungsprozess entwickelt. Thomas Brönnimann und Markus Hämmerle thematisieren in ihrem Beitrag die unterschiedlichen Phasen dieses Prozesses und die Instrumente der Kaderentwicklung mit dem besonderen Schwerpunkt eines altersgerechten Talent Managements für Führungskräfte von 50plus.

Michèle Etienne diskutiert in ihrem Beitrag die möglichen Ursachen für den geringen Frauenanteil in Aufsichtsgremien in der Schweiz wie auch die Vorteile, welche ein höherer Anteil an Frauen in Aufsichtsgremien mit sich bringen würde. Ihr Startup Unternehmen GetDiversity ermöglicht durch Vermittlung von talentierten Frauen, dem geringen Frauenanteil in Aufsichtsgremien entgegenzuwirken.

Hans-Ulrich Zürcher stellt in seinem Artikel das Talent Management des Kantons Bern vor. Anhand eines Kompetenzmodells werden Talente identifiziert, die dann durch gezielte on the job Angebote (wie z. B. Perspektivenwechsel, Mentoring, Powerpool) und Führungs- sowie Kaderentwicklungsangebote gefördert werden.

Das Textilunternehmen Lantal ist ein typisches KMU (kleines und mittleres Unternehmen). Esther Schmutz beschreibt in ihrem Beitrag, wie ein umfassendes Talent Management Verständnis für nachhaltiges Wachstum generieren kann. Dieses soll bei Lantal durch eine markenzentrierte Personalstrategie mit Kompetenzmodell, Identitätskarte, Lohnsystem, Employer Brand und Lebenslanges Lernen gewährleistet werden.

René Villiger gibt einen Einblick in das Talent Management von Microsoft. Microsoft schafft damit einen weltweiten Standard im Unternehmen, um Talente zu identifizieren, zu beurteilen und zu entwickeln. Anhand eines unternehmensweit institutionalisierten Laufbahnmodells durchläuft das Talent während des Jahres einen Management Cycle mit jährlicher und halbjährlicher Beurteilung sowie darauf aufbauenden Förderungsmaßnahmen.

Hansruedi Vonder Mühl und Regina Vogt, Repräsentanten des Informatikunternehmens Netcetera, erläutern in ihrem Beitrag anhand einer Mitarbeiterumfrage, in welchem Verhältnis die Bewertung von Mitarbeiterbenefits zu deren Kosten stehen. Sie zeigen auf, dass Mitarbeiterbenefits mit der Mitarbeiterzufriedenheit zusammen hängen und ein Grund für die Entscheidung, bei Netcetera zu arbeiten, sind.

Andrea Saxer thematisiert in ihrem Beitrag des Pharmaunternehmens Novartis die Herausforderungen bezüglich der internen Nachfolgeplanung bei Top-Führungspositionen. Diesbezüglich wurde das „GOaL“ Programm entwickelt, welches die Zielgruppen in drei Phasen durchlaufen und diese für frei werdende Führungspositionen vorbereitet, damit die interne Besetzung von Führungspositionen erhöht werden kann.

Markus Jordi und Peter Th. Senn vom Reise- und Transportunternehmen Schweizerische Bundesbahnen SBB stellen die Einbettung des SBB Talent Managements in seine Human Resources Strategie dar. Anhand ihres Einblicks in die Talent Management Werkstatt bei SBB gehen sie einerseits auf die Stärken, andererseits auf Entwicklungsfelder des Talent Managements der SBB ein.

Beate Heller setzt sich in ihrem Artikel mit der Identifizierung von Talenten und dem ganzheitlichen Talententwicklungsprozess von Swiss Life auseinander. Es wird zudem kritisch reflektiert, wie in Krisenzeiten Talent Management gehandhabt werden soll und auf welche Fähigkeiten bei Führungstalente es letztlich ankommt.

Günter Pfeiffer legt in seinem Beitrag über das Telekommunikationsunternehmen Swisscom dar, wie der Konzern den Fragestellungen bezüglich Talent Management im aktuellen unsicheren Umfeld begegnet und wie mit der begrenzten Planbarkeit von Talent Management umgegangen wird.

Teil 4: Kritische Reflexion von Talent Management

Reinhard K. Sprenger hinterfragt in seinem Beitrag, ob es tatsächlich sinnvoll ist, Talente mit unterschiedlichen Strategien an eine Organisation binden zu wollen. Er zeigt auf, dass es wertvoller sein kann, Talente nicht festzuhalten, sondern den Fokus der Organisation auf den Aufbau echter Loyalität zu seinen Mitarbeitenden zu richten.

Teil 5: Zusammenfassende Schlussbetrachtung

Adrian Ritz und Norbert Thom schliessen mit einer Konklusion ab. Sie verdeutlichen wesentliche Aussagen und Erkenntnisse vor dem Hintergrund der in diesem Sammelband publizierten Texte und fassen die zentralen Aspekte des Talent Managements anhand von 18 Leitsätzen zusammen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Über dieses Buch	VII
Teil 1: Talent Management aus Sicht der Wissenschaft	1
1 Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen	3
<i>Adrian Ritz und Peter Sinelli</i>	
1.1 Einleitung	3
1.2 Wandel im Talent Management	4
1.2.1 Demographische Entwicklung	4
1.2.2 Wissensmigration	6
1.2.3 Employability und Arbeitsmarkt	6
1.2.4 Weitere wesentliche Einflussfaktoren	7
1.2.5 Zwischenfazit	7
1.3 Zum Begriff des Talent Managements	7
1.3.1 Talent	7
1.3.2 Talent Management	8
1.4 Aufbau und Funktionen des Talent Managements	10
1.4.1 Ganzheitliches Talent Management Konzept	10
1.4.1.1 Steuerungs- und Querschnittfunktionen	12
1.4.1.2 Prozesskreislauf	14
1.5 Fazit	19
2 Talententwicklung durch Trainee-Programme	25
<i>Norbert Thom und Kerstin Neseemann</i>	
2.1 Ausgangslage	25
2.2 Trainee-Programme	26
2.2.1 Merkmale von Trainee-Programmen	26
2.2.2 Längsschnittvergleiche der Schweiz	28
2.2.2.1 Programmdauer	28
2.2.2.2 Individualisierung	28
2.2.2.3 Auslandsaufenthalte	29
2.2.2.4 Integration in die Personalentwicklung	30
2.3 Der IOP-Award 2009	31
2.4 Schlussbetrachtungen	36

3	Optimistisch altern!	39
	<i>Manfred Becker</i>	
3.1	Ausgangslage.....	39
3.2	Forschungsprojekt Age Diversity Management.....	41
3.2.1	Ziele des Forschungsprojektes ADM.....	42
3.2.2	Forschungsdesign.....	43
3.2.3	Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ADM.....	45
3.2.3.1	Altersbezogene Stressbewältigung.....	45
3.2.3.2	Altersbezogene motivationale Schemata.....	46
3.2.3.3	Altersbezogenes Konfliktverhalten.....	47
3.2.3.4	Altersbezogene Problemlösefähigkeit.....	47
3.2.3.5	Altersbezogene Kreativität.....	49
3.2.3.6	Schlussfolgerung.....	50
3.3	Personalwirtschaftliche Konsequenzen für ein demographiefestes Talent Management.....	52
Teil 2:	Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber.....	57
4	Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber.....	59
	<i>Adrian Ritz</i>	
4.1	Talente und Personalgewinnung.....	59
4.2	Talente und Arbeitgeberattraktivität.....	60
4.3	Talente und unternehmerische Sozialverantwortung.....	62
4.4	Talente und Work-Life-Balance.....	63
4.5	Talente und Entwicklungsmöglichkeiten.....	63
4.6	Fazit.....	65
Teil 3:	Talent Management in der Praxis.....	67
5	ABB: Talente fördern für die Zukunft.....	69
	<i>Fredy Diener</i>	
5.1	ABB – ein weltweit führendes Technologieunternehmen.....	69
5.2	Schweiz als attraktiver Firmenstandort.....	69
5.3	Attraktivität ist entscheidend.....	70
5.4	Talent Management beginnt bei den Jüngsten.....	71
5.5	ABB als attraktive Arbeitgeberin für alle Altersgruppen.....	72
5.6	Talente identifizieren, fördern und fordern.....	73
5.6.1	Talente müssen gefunden werden.....	74
5.6.2	Voraussetzung ist gegenseitiges Einverständnis.....	75
5.6.3	Welche Fähigkeiten sind vorhanden?.....	75
5.6.4	Weiterbildung – ein Muss.....	76
5.6.5	Positionieren.....	78
5.7	Die Fachlaufbahn bindet Know-how.....	78
5.8	Mitarbeitende sollen sich verändern – ABB intern.....	79
5.9	Fazit.....	80

6	Audi: Talent-Relationship-Management – die Beziehung macht den Unterschied.....	83
	<i>Marcus Fischer</i>	
6.1	100 Jahre Vorsprung durch Technik	83
6.2	Alte Besen kehren nicht immer gut genug	83
6.3	Talent-Relationship-Management: VIP-Recruiting? Ja!.....	84
6.4	Die Vorarbeiten: Audi eRecruiting als Basis	86
6.5	Die Designphase: Arbeiten wie ein Profiler.....	86
6.6	TRM im Einsatz: Wo der Jäger zum Gärtner wird	88
6.6.1	Talente, die man schon kennt.....	88
6.6.2	Nutzen, was es schon gibt.....	89
6.6.3	Active Sourcing: Wie ein Headhunter jagen.....	89
6.6.4	Kennenlernen: Entscheidungsgrundlagen schaffen.....	90
6.6.5	Abliefern am Arbeitsplatz: der begleitete Einstieg	91
6.7	Lessons learned: Chancen und Grenzen eines TRM-Konzepts.....	91
6.7.1	Warum nicht gleich Headhunter nutzen?.....	91
6.7.2	Abgrenzung zum Recruiting	92
6.7.3	TRM ist keine Software und braucht Top-Management-Unterstützung.....	93
6.7.4	Skalierbarkeit und Flexibilität	93
6.7.5	Schlüsselposition Talent Manager	93
6.7.6	Steuerung und Erfolgsmessung im TRM	94
6.8	Aktueller Status Audi TRM und Ausblick.....	95
7	Capgemini Consulting: Talent Management – die Kunst liegt in der Umsetzung	97
	<i>Martin Claßen und Elke Timm</i>	
7.1	Kurzer Überblick.....	97
7.2	Ein Fall aus der Zukunft	97
7.3	Ausgangslage heute.....	100
7.4	Wer sind diese Talente?	101
7.5	Anforderungen der „True Performer“	102
7.6	Die Kunst der Umsetzung	104
7.7	Exemplarisches Umsetzungsvorgehen als Konsequenz.....	108
8	Die Schweizerische Post: Talent Management beim älteren Kader	111
	<i>Thomas Brönnimann und Markus Hämmerle</i>	
8.1	Einleitung	111
8.2	Die Schweizerische Post.....	111
8.2.1	Unternehmen im raschen Wandel.....	111
8.2.2	Verankert in der Bevölkerung.....	112
8.3	Herausforderungen für das Kader.....	113
8.3.1	Personalwirtschaftliche Situation und Entwicklung.....	113
8.3.2	Frühere Anforderungen	113
8.3.3	Aktuelle Situation.....	113

8.4	Talent Management und Demographie	114
8.4.1	Talent Management bei der Post	114
8.4.2	Demographie.....	115
8.4.3	Retention Management bei älteren Mitarbeitenden.....	116
8.4.4	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	116
8.5	Talent Management beim älteren Kader	117
8.5.1	Flexibilisierung der beruflichen Vorsorge.....	117
8.5.2	Kaderentwicklung.....	118
8.5.3	Instrumente der Kaderentwicklung.....	120
8.6	Fazit	123
9	GetDiversity: Frauen in Aufsichtsgremien – talentierte Frauen sichtbar machen	125
	<i>Michèle Etienne</i>	
9.1	Ausgangslage und Zielsetzung	125
9.2	Gründe und Lösungsansätze für geringen Frauenanteil	126
9.2.1	Hauptgründe.....	126
9.2.2	Quotenregelung als möglicher Lösungsansatz	128
9.2.3	Diversität als Mehrwert für Unternehmen.....	129
9.3	GetDiversity – das erste Schweizer Netzwerk für Verwaltungsrätinnen.....	131
9.3.1	Auslöser für die Geschäftsidee.....	131
9.3.2	Zielsetzungen und Erfolgsbilanz	132
9.4	Fazit	133
10	Kanton Bern: Talent Management in der öffentlichen Verwaltung.....	137
	<i>Hans-Ulrich Zürcher</i>	
10.1	Annäherung an den Begriff Talent.....	137
10.2	Ausgangslage Kanton Bern	138
10.3	Bestehende und geplante Talent Management-Massnahmen.....	139
10.3.1	Identifikation interner Talente	140
10.3.2	Gewinnung externer Talente	141
10.3.3	Massnahmen zur Entfaltung und Entwicklung von Talenten.....	142
10.3.4	Massnahmen zur Bindung von Talenten	146
10.4	Fazit	147
11	Lantal: Einzigartig mit „werkstolz“ – mehr Wert für Menschen, Produkte und Unternehmen	151
	<i>Esther Schmutz</i>	
11.1	Lantal.....	151
11.1.1	Vorbildliche Nachfolgeregelung.....	151
11.1.2	Zahlen und Fakten	152
11.1.3	Unternehmensstrategie	152
11.1.4	Markenführung.....	153

11.2	Werkstolz – in allen Personalprozessen verankern und verstärken.....	154
11.2.1	Grundvoraussetzungen.....	154
11.2.2	Herausforderungen.....	155
11.2.3	Werkstolze Mitarbeitende.....	156
11.2.4	Lantal - Kompetenzmodell	156
11.2.5	Lantal - Employer Brand	157
11.2.6	Lantal - Identitätskarte	157
11.2.7	Lantal - Lohnsystem.....	158
11.2.8	Lantal - Lebenslanges Lernen.....	158
11.3	Erkenntnisse.....	159
12	Microsoft: Talent Management – Praxisbericht Microsoft Schweiz	163
	<i>René Villiger</i>	
12.1	Einleitung	163
12.2	Microsoft Schweiz GmbH – eine Kurzbeschreibung	164
12.3	Talent Management – ein Praxisbericht	164
12.3.1	Philosophie	164
12.3.2	Talent Acquisition	165
12.3.3	Career Development	165
12.3.4	Management Excellence	169
12.4	Performance Management.....	170
12.5	Fazit	171
13	Netcetera: Was Talente motiviert – Mitarbeiterbenefits auf dem Prüfstand	173
	<i>Hansruedi Vonder Mühl und Regina Vogt</i>	
13.1	Ausgangslage.....	173
13.2	Über Netcetera.....	173
13.3	Belegschaft.....	174
13.4	Benefits.....	174
13.4.1	Bedürfnisse	174
13.4.2	Kosten.....	175
13.4.3	Leistungen und ihre Kosten	177
13.5	Qualitative Mitarbeiterumfrage.....	181
13.5.1	Bekanntheit des Angebots	182
13.5.2	Wahrnehmung und Nutzung.....	182
13.5.3	Wichtigkeit des aktuellen Angebotes.....	186
13.5.4	Wertschätzung	186
13.6	Fazit	187
14	Novartis: „GOaL“ – eine Erfolgsgeschichte in der Identifizierung von Talenten.....	191
	<i>Andrea Saxer</i>	
14.1	Das Unternehmen Novartis.....	191
14.2	Herausforderungen im Bereich Talent Management.....	191

14.3	„GOaL“ – Identifizierung von Talenten.....	193
14.3.1	Zielgruppen definieren und Erwartungen erkennen.....	193
14.3.2	„High-touch“ Ansatz.....	194
14.3.3	Das „GOaL“-Programm.....	195
14.3.4	Messbare Resultate.....	197
14.3.5	Erfolgsfaktoren.....	198
14.3.6	Erfahrungen.....	199
14.4	Zukunft von „GOaL“.....	199
15	SBB: Talent Management SBB – ein Blick in die Human Resources-Werkstatt.....	201
	<i>Markus Jordi und Peter Th. Senn</i>	
15.1	Einleitung.....	201
15.1.1	Ziele.....	201
15.1.2	Das Unternehmen SBB AG.....	201
15.1.3	Talente und Talent Management.....	201
15.2	Erfolgsfaktoren von Talent Management in Top-Unternehmen.....	202
15.3	Stärken des heutigen Talent Managements SBB.....	202
15.3.1	Commitment der Konzernleitung und des Topkaders.....	203
15.3.2	Bewährte Prozesse nutzen.....	204
15.4	Entwicklungsfelder des heutigen Talent Managements SBB.....	205
15.4.1	Gesamtsystem.....	205
15.4.2	Prozesse mit Entwicklungspotenzial.....	205
15.5	Fazit und Ausblick.....	206
16	Swiss Life: Talent Management in der Krise – erst recht!.....	207
	<i>Beate Heller</i>	
16.1	Einleitung.....	207
16.2	Talent Management von Swiss Life.....	207
16.3	Anforderungen an das Talent Management in Krisenzeiten.....	209
16.3.1	Herausforderungen.....	210
16.3.2	Konkretes Talent Management in Krisenzeiten.....	211
16.3.3	Umgang mit Transformationsprozessen.....	211
16.4	Identifizieren von Talenten.....	212
16.5	Kompetenzen entwickeln als Fazit des Talent Managements.....	214
17	Swisscom: Talent Management im Spannungsfeld von Kontinuität und Disruption.....	217
	<i>Günter Pfeiffer</i>	
17.1	Wie richtet Swisscom das Talent Management im aktuellen Umfeld aus?.....	217
17.2	Wie gehen wir mit Unsicherheit um?.....	219
17.3	Weshalb ist Kompetenzentwicklung wichtig und auf welche Kompetenzen setzen wir?.....	220
17.4	Wie planbar ist Talent Management grundsätzlich?.....	221
17.5	Woran messen wir den Erfolg des Talent Managements?.....	222

Teil 4:	Kritische Reflexion von Talent Management.....	225
18	Was man festhält, flieht.....	227
	<i>Reinhard K. Sprenger</i>	
Teil 5:	Zusammenfassende Schlussbetrachtung.....	233
19	Talent Management auf dem Prüfstand – was Sie für Ihren Führungsalltag wissen müssen.....	235
	<i>Adrian Ritz und Norbert Thom</i>	
19.1	Einleitung.....	235
19.2	Handlungsalternativen existieren.....	235
19.3	Umfassend und situativ – aber nicht gleich Personalmanagement.....	238
19.4	Der schmale Grat des Employer Branding.....	239
19.5	Talente gewinnen – vor allem interne, weibliche und ältere.....	242
19.6	Beurteilung und Feedback durch Top-Kader.....	243
19.7	Laufbahnperspektiven und Motivationsförderung durch Führungsarbeit.....	246
19.8	Zusammenfassung.....	249
	Herausgeberverzeichnis.....	253
	Autorenverzeichnis.....	254



Teil 1

Talent Management aus Sicht der Wissenschaft

1 Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen

Adrian Ritz und Peter Sinelli

1.1 Einleitung

Seit Ende der 1990er Jahre prägt der Begriff „War for Talents“ aufgrund einer Studie von McKinsey die Diskussion rund um das Talent Management (vgl. Michaels/Handfield-Jonas/Axelrod 2001: 1). Auch heute wird Talent Management daher unweigerlich mit diesem Kampf um die Besten assoziiert. Diese bewusste Begriffswahl soll aufzeigen, dass es für Organisationen überlebenswichtig ist, über Talente zu verfügen. Die Grundannahme einer eher feindlichen Organisationsumgebung kann im „War for Talents“ mehrfach zum Organisationserfolg beitragen. Denn eine realistische Einschätzung von eigenen und fremden Abhängigkeiten ist zentral, um im Sinne des Vorsichtsprinzips die Notwendigkeit zur Ausbalancierung von Macht und Gegenmacht sowie von Vertrauen und Misstrauen auf dem Arbeitsmarkt zu erkennen. Darüber hinaus können Organisationen so im umkämpften Markt um die Besten ermutigt werden, selbstbewusst und offensiv zu handeln. Sie müssen erkennen, dass sie auf sich selbst gestellt sind und für ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt eigenständig sorgen müssen (vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007: 195). Doch wer Talent Management primär als „Krieg“ versteht, wird ihn verlieren. Denn „Krieg“ ist ein Zustand, welcher von Konflikten geprägt ist, was nicht Ziel einer umfassenden Talent Management Strategie sein kann. Zusätzlich ist es von zentraler Bedeutung, dass die Organisation das Talent Management zu einer prioritären Aufgabe erklärt (vgl. Lubitsh/Smith 2007: 6).

Doch weshalb ist ein erfolgreiches Talent Management für die förderliche Entwicklung von Organisationen wichtig? Was kann unter Talent Management verstanden werden und wie können Organisationen auf die zunehmende Verknappung von Talenten reagieren? Die nachfolgenden Ausführungen sollen diesen Fragen nachgehen und theoretisch-konzeptionell ergründen, was unter einem ganzheitlichen Talent Management verstanden werden kann. Um eine Grundlage für die weiteren Erörterungen zu schaffen, werden zunächst die Herausforderungen rund um das Thema Talent Management beleuchtet sowie das Begriffsverständnis geklärt. Anschliessend wird ein ganzheitliches Talent Management Konzept erläutert, welches Organisationen bei der Gestaltung des Talent Managements unterstützen soll. Abschliessend wird das Gefundene in einem Fazit dargestellt.

1.2 Wandel im Talent Management

Die Vorstellung von Wirtschaft und Wertschöpfung verändert sich. Wissensintensive Dienstleistungsorganisationen nehmen stark zu und die zentralen Produktionsfaktoren sind von aussen kaum mehr zu erkennen. Fabrikhallen machen nicht länger den Reichtum von Organisationen aus, sondern das Wissen, die Kreativität und die Lernfähigkeit der Mitarbeitenden. Dieses bei den Mitarbeitenden vorhandene Know-how ist mehr als Produktionsmaterial, da es an konkrete Personen gebunden ist und somit auch mentale und ethische Bestandteile beinhaltet sind (vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007: 55). Umso wichtiger wird es dadurch für Organisationen, dass das vorhandene Wissen erhalten und ausgebaut wird. Die verfügbaren Talente, welche dieses Wissen auf sich tragen, müssen daher gefördert werden, denn sie tragen entscheidend zum Kapital einer Organisation bei. Im Folgenden wird erläutert, in welchem Umfeld die Organisationen ihre Talent Management Strategie einzubetten haben und welche Herausforderungen diese antreffen.

1.2.1 Demographische Entwicklung

Eine grosse Herausforderung diesem Trend hin zur Wissensgesellschaft gerecht zu werden, stellt die demographische Veränderung dar. Durch die Alterung der Arbeitnehmenden erkennen immer mehr Organisationen die demographischen Veränderungen als reale strategische und konkurrenzbetonte Bedrohung (vgl. Calo 2008: 403). So ist das Angebot von 35-44jährigen Arbeitskräften in den meisten Industrieländern abnehmend. Bevölkerungsprognosen sind im Vergleich zu Wirtschaftsprognosen langfristig treffsicherer. In den Industrieländern zeigt sich die Arbeitnehmerverknappung einerseits in einer abnehmenden Population und andererseits in einer strukturellen Verschiebung. Beispielsweise leben in Deutschland momentan gut 82 Mio. Menschen; bis zum Jahr 2050 wird diese Zahl auf rund 70 Mio. zurückgehen. Zudem ist momentan etwa 1/4 der Bevölkerung über 60 Jahre alt, im Jahr 2050 wird 1/3 der Einwohner Deutschlands über 60 Jahre alt sein. Gleichzeitig wird die Zahl der unter 20jährigen um knapp 1/3 (von 17 auf 12 Mio.) abnehmen (vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007: 59). Auch in der Schweiz nimmt die Alterung der Wohnbevölkerung zu. Im Jahre 2050 werden in der Schweiz 50 Personen im Alter über 65 Jahren auf 100 Personen zwischen 20 und 64 Jahren kommen. Dies entspricht gegenüber heute einer Verdoppelung des „Altersquotienten“. Während heute noch 68 von 100 Personen erwerbstätig sind, werden es im Jahre 2050 noch 59 sein (vgl. Bundesamt für Statistik 2006: 7).

Der Hintergrund zur heutigen Bevölkerungsentwicklung kann auf wenige Grunddaten zurückgeführt werden: Seit den 1970er Jahren ziehen drei Erwachsene der Elterngeneration nur noch zwei Kinder gross. Jede Kindergeneration ist dadurch zahlenmässig um 1/3 kleiner als die der Eltern. 100 Angehörige der Elterngeneration haben somit noch 65 Kinder, 42 Enkel und 27 Urenkel (vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007: 60). Dadurch dass die Baby-Boom Generation in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen wird, besteht zudem das Risiko eines hohen Wissensverlustes, wenn es einer Organisation nicht gelingt, dieses Wissen an die aktive Belegschaft zu transferieren (vgl. Calo 2008: 408). Ob-

wohl durch die demographische Entwicklung mehr ältere Arbeitskräfte vorhanden sind, wird diesen bei Restrukturierungen vielfach zuerst gekündigt. Dadurch wird ein wichtiger Handlungsspielraum von Organisationen vernichtet und der Wissensverlust wächst zusätzlich (vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007: 87). Trotzdem gilt es auch zu bedenken, dass Alter zwar oft Expertenwissen und Weisheit mit sich bringt, jedoch nicht vergessen gehen darf, dass ältere Arbeitnehmer zum Teil auch mangelnde „up-to-date“ Fähigkeiten und eine tiefere Motivation infolge der Job- und Karrierezufriedenheit mit sich bringen. Eine bloße Vorbereitung auf den Ruhestand kann hier aber nicht die einzige Antwort sein. Mit dem Alter wird für den Arbeitnehmer ein positives Selbstverständnis wichtiger. Organisationen werden darauf in Zukunft vermehrt Rücksicht nehmen müssen, denn eine Erhöhung der Jobperformance kann bei den älteren Arbeitnehmern nicht mehr einziges Ziel sein (vgl. Calo 2008: 408 f.). Untersuchungen zum Altersverlauf zeigen auf, dass der Mensch in jüngeren Jahren kreativere und höhere Leistungen erbringt als in älteren Jahren. In älteren Jahren hingegen die Fähigkeit wächst, Situationen in komplexen Umfeldern rasch zu analysieren und Entscheidungen zu fällen. Die demographische Entwicklung kann somit Auswirkungen auf den Innovationsgrad von wissenschaftlich oder kommerziell verwertbaren Leistungen haben (vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007: 71 f.).

Bevor die Baby-Boom Generation in den Ruhestand geht, müssen Organisationen daher sicher stellen, dass ihr wertvolles Wissen transferiert wird. Dies ist insbesondere für Wissen zentral, welches nicht explizit festgehalten wurde wie z. B. Dokumente, Datensätze, Prozessanleitungen (vgl. Calo 2008: 409 f.). Turner und Makhija (vgl. 2006) sprechen von diesem Wissen als stilles Wissen (tacit knowledge) und weisen darauf hin, dass dieses nicht bereitwillig transferabel ist. Dieses stille Wissen ist informell und uncodiert und existiert in den Köpfen der Angestellten und in den Erfahrungen der Organisation (vgl. O'Dell/Grayson 1998). Es ist somit implizites Wissen und wird nur weitergegeben, wenn für die Arbeitnehmer dafür Anreize und Möglichkeiten bestehen.

Zu befürchten ist, dass unter der Bedingung einer auch bei einem positiven Zuwanderungssaldo schrumpfenden Erwerbsbevölkerung die „kritische Masse“ an Talenten letztlich nicht zu halten, geschweige denn signifikant auszubauen ist. Wenn diese Entwicklung dementsprechend weitergeht, dann werden in den Organisationen echte Auswahlprozesse wegfallen. Vor allem in unattraktiven Regionen oder wenig geschätzten Branchen werden sich Personalverantwortliche dann mit Personen zufrieden stellen müssen, welche die geforderten Anforderungen nicht in jedem Fall optimal erfüllen. Der zunehmende Schwund von talentierten Arbeitnehmenden wird somit zu einer echten Wachstums- und Wohlstandsbremse (vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007: 69). Die laufenden Debatten über demographische Veränderungen und den Umgang mit älteren Arbeitnehmenden ist daher eine klassische Manifestation eines gegenwärtigen gesellschaftlichen Veränderungsprozesses. Die Warnsignale sind zwar erwiesen, aber oftmals werden sie ignoriert (vgl. Calo 2008: 407).

1.2.2 Wissensmigration

Neben den demographischen Herausforderungen stellt für einige Länder auch die Wissensmigration ein wichtiges Handlungsfeld dar. Ein zentraler Aspekt der Wissensmigration ist, dass Wissen fast ausschliesslich an Personen gebunden ist. Dieses personengebundene Wissen geht einem Land unweigerlich verloren, wenn die entsprechend qualifizierte Person den Staat verlässt. So wandern in Deutschland überproportional viele hochqualifizierte Personen und damit potenzielle Talente ins Ausland ab. Z. B. liegt der Anteil der Promovierten unter den Auswanderern zehnmal höher als im Durchschnitt der Bevölkerung. Ein weiteres Beispiel von Wissensmigration lässt sich bei den deutschen Ärzten nachweisen: Von 11'000 Medizinstudenten, die jedes Jahr in Deutschland ein Medizinstudium beginnen, emigrieren über 4'000. Mit diesen Personen verlässt wichtiges Know-how das Land und Ausbildungskosten werden für andere Länder übernommen. Auch für Entwicklungsländer stellt dies eine der grössten Herausforderungen dar. Viele der grossen Probleme der Entwicklungsländer haben mit der Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften zu tun, da dadurch deren wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Probleme stark gefördert werden. „Brain Gain“, „Brain Exchange“ und „Brain Drain“ sind dabei zentrale Begriffe. Unter „Brain Drain“ wird die Abwanderung und unter „Brain Gain“ die Zuwanderung von Talenten verstanden, während sich „Brain Exchange“ auf wechselseitigen personellen Wissensaustausch zwischen allen beteiligten Länder bezieht und sich für die Länder positiv auswirken kann (vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007: 92 ff.). Die Schweiz gehört aktuell zu jenen Ländern, welche bei der Zuwanderung eine deutlich bessere Kosten-Nutzen-Bilanz haben und eine hohe Einwanderung an Hochqualifizierten und damit potenziellen Talenten aufweisen (vgl. Comtesse 2009: 5). Von der Oelsnitz, Stein und Hahmann (vgl. 2007: 28) erwähnen hierzu, dass deswegen der staatlichen und auch betrieblichen Bildungspolitik beim Kampf um die Besten eine zentrale Rolle zufällt. Die betriebliche Bildungspolitik vermag durch eine aktive Personalentwicklung die Bindung der besten Mitarbeitenden aufgrund einer gestärkten Arbeitsmarktfähigkeit positiv zu beeinflussen.

1.2.3 Employability und Arbeitsmarkt

Ein weiteres Spannungsfeld stellt die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber dar. Während früher noch der psychologische Vertrag von Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Grundlage der Arbeitsbeziehung vorausgesetzt werden konnte und darum durch gegenseitige Loyalität und Beschäftigungssicherheit verbunden waren, so rückt heute die so genannte Beschäftigungsfähigkeit (Employability) in den Vordergrund. In den vergangenen Jahren haben Arbeitgeber die Bildungs- und Entwicklungsverantwortung vermehrt an ihre Mitarbeitenden delegiert. Dies hat heute zur Folge, dass die Loyalität der Mitarbeitenden in Relation zu den gebotenen Aussichten zu sehen ist. Vor allem junge talentierte Mitarbeitende zeigen sich nur so lange loyal, als die gebotenen Arbeiten und Problemstellungen in der Organisation attraktiv sind und einen Beitrag zum lebenslangen Lernen, zur Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit beziehungsweise Karriereentwicklung leisten kön-

nen. Somit verschiebt sich das Machtgleichgewicht bei einem Nachfrageüberhang auf dem Arbeitsmarkt vermehrt in Richtung der Talente (vgl. Lubitsh/Smith 2007: 7).

1.2.4 Weitere wesentliche Einflussfaktoren

Zu Veränderungen des Human Resources Umfelds und damit des Talent Managements gehört zudem die Einbettung von kulturellen Differenzen einer wachsenden ethnischen Diversität der Arbeitnehmerschaft. Durch die globale Orientierung vieler Organisationen wird eine strategische Ausrichtung, wie mit den kulturellen Unterschieden umgegangen wird, immer bedeutsamer. Zudem werden die Frauen für den Arbeitsprozess immer wichtiger. Nur wenn talentierte Frauen vermehrt Schlüsselpositionen übernehmen, kann die aus der demographischen Entwicklung entstehende Lücke an Talenten einigermaßen gefüllt werden (vgl. Calo 2008: 403).

1.2.5 Zwischenfazit

Vor den erläuterten Entwicklungen werden die Herausforderungen rund um das Talent Management und seine Notwendigkeit erkennbar. Die demographische Entwicklung, Wissensmigration, die abnehmende Bindung innerhalb von Arbeitsbeziehungen sowie die ethnische Diversität und der verstärkte Einbezug der Frauen in den Arbeitsprozess machen das Talent Management zu einem zentralen wie auch herausfordernden Element der Organisationsstrategie. Talent Management muss heute ein Bestandteil des jährlichen Strategieprozesses sein (vgl. Starck/Baier 2009: 30 f.). Denn der Preis eines Wirtschaftsgutes (in unserem Fall das Gut „Talent“) wird über dessen Knappheit gebildet. Das bedeutet, je seltener die Qualifikation einer Arbeitskraft, desto mehr muss die Organisation aufwenden, um diese Kraft für sich zu gewinnen (vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007: 24 f.). Dabei spielt nicht nur das Gehalt eine Rolle, sondern die Kombination von unterschiedlichen Elementen, welche in Kapitel 1.4 dieses Beitrags erörtert werden (vgl. Blass 2009: S.14 f.; Thom 2008: 10 f.).

1.3 Zum Begriff des Talent Managements

Für den Begriff Talent Management existiert keine einheitliche Definition (vgl. Blass 2009: 1 f.; Garrow/Hirsh 2008: 390; Rüttinger 2006: 18). Deshalb soll folgend eine Übersicht über verschiedene Definitionen gegeben werden und Gemeinsamkeiten für eine Begriffsklärung beleuchtet werden.

1.3.1 Talent

Etymologisch lässt sich der Begriff Talent vom griechischen „tálon“ (Waage; das Gewogene, bestimmtes Gewicht) herleiten. Das griechische Wort war die offizielle Handelsbe-

zeichnung eines bestimmten Gewichts und einer diesem Gewicht entsprechenden Geldsumme. In der Bibel erscheint es mit der erweiterten konkreten Bedeutung „anvertrautes Vermögen, anvertrautes Gut“, woraus sich die übertragene Bedeutung „die (einem von Gott anvertraute) geistige Anlage“ entwickelt hat (vgl. Duden 2001: 835). Die Bedeutung von Talent scheint also in der ursprünglichen Verwendung ein sehr umfassender Begriff gewesen zu sein, welcher sich allgemein auf Elemente wie Ausgleich und Begabung bezog. Tatsächlich wird der Begriff des Talents heute einhergehend mit Bezeichnungen wie High Potential, Hochleistungsträger, Top-Performer, A-Player und Hochbegabter verwendet.

All diese Begriffe weisen auf Fähigkeiten von Personen hin, welche nicht jeder besitzt. So spricht Thom (2003: 237) beispielsweise von High Potentials. Dabei handle es sich bei High Potentials „[...] um Personen jüngeren Alters – eine explizite Altersbegrenzung kann allerdings nicht gegeben werden. Um von einem High Potential zu sprechen, sollten gewisse Eckdaten zweckmässigerweise erfüllt sein:

- eine höhere fachliche Ausbildung,
- eine sehr starke Motivation und Freude an einer herausfordernden Tätigkeit,
- ein sozial kompetenter Umgang mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten,
- ein stetiges Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterbildung.“

Auch wenn die meisten Definitionen des Begriffs Talent in eine ähnliche Richtung weisen, gibt es z. B. beim Kriterium „höhere fachliche Ausbildung“ Abweichungen. So betont insbesondere Stamm (vgl. 2007: 32 ff.), dass ebenfalls unter nicht Akademikern überdurchschnittlich Begabte zu finden seien. Auch sehr begabte nicht Hochschulabsolventen können somit unter dem Begriff Talent subsumiert werden. Entscheidend scheint bei der Begriffsdefinition zu sein, dass jede Organisation selbst versucht zu ergründen, welcher Personenkreis mit welchen Merkmalen für sie unter dem Begriff Talent fällt. Für die Personalbeschaffung oder die Personalauswahl ist der Begriff zudem stetig im Hinblick auf die konkrete Zielgruppe anzupassen beziehungsweise zu erweitern. Denn die Organisation bestimmt mit ihrer Geschäftsstrategie nicht unwesentlich, in welche Richtung die Definition von Talenten geht. Steht z. B. ein Change Prozess im Zentrum der aktuellen Organisationsstrategie, dann werden Talente eher dafür notwendige Fähigkeiten aufweisen müssen, während bei einem starken Wettbewerbsdruck in technischen Berufen eher Talente mit diesen Voraussetzungen zu suchen sind.

1.3.2 Talent Management

Wenn die Organisation definiert hat, welche Personen als Talente gelten und dadurch eine Identifikation möglich wird, stellt sich die Frage nach dem Umgang mit ihnen, sprich dem Management derjenigen. Capelli (2008: 1) zeigt auf, dass viele Organisationen unter Talent Management Folgendes verstehen: „Getting the right people with the right skills into the right jobs.“ Auch wenn diese Begriffsdefinition einleuchtet, gehört zum Begriff des Talent Managements mehr als die optimale Besetzung von Positionen. Denn dies ist eher der

grundlegenden Funktion der Personalgewinnung zuzuweisen (vgl. Thom 2001: 119 ff.). Unter dem Begriff Talent Management im weitesten Sinne kann alles verstanden werden, was die Identifikation, die Entwicklung, das Engagement, die Erhaltung und den Personaleinsatz eines Talentes innerhalb eines spezifischen Organisationskontexts beinhaltet (vgl. Clake/Winkler 2006: 1).

Talent Management gründet im Konzept, durch welches die Arbeitgeber ihre Bedürfnisse an zukünftiges und gegenwärtiges Humankapital für besondere Schlüsselpositionen formulieren und Umsetzungsmassnahmen festlegen. Die Entscheidungen, welche im Talent Management gefällt werden, formen die Organisationskompetenzen und vermögen den Erfolg der Organisation zu beeinflussen. Diese Entscheidungen determinieren die Laufbahn und Entwicklung der Arbeitnehmer. Grundlegende Aufgabe des Talent Managements ist es, einen zentralen Beitrag aus Sicht des Personalmanagements zur Erreichung der strategischen Organisationsziele zu leisten (vgl. Capelli 2008: 1 ff.). Ohne diesen Beitrag erübrigt sich jede Anstrengung im Bereich des Talent Managements. Talent Management ist dabei kein Konzept, welches für jede Organisation gleich übernommen werden kann. Nur die situationsadäquate Entwicklung eines originären Talent Management Konzepts ist zweckmässig, wenn es längerfristig Erfolg haben will. Der Begriff Talent Management wird gerade deshalb von diversen Autoren unterschiedlich verstanden (vgl. Garrow/Hirsh 2008: 390). Während die einen die strategischen Elemente des Talent Managements betonen, lassen sich andere auf prozessuale oder operative Schwerpunkte ein. Gewisse integrieren ihr Talent Management in das Performance Management, während andere eine klare Trennung dessen vornehmen. Weitere schliessen explizit alle Organisationsmitglieder in das Talent Management ein, während der Grossteil das Thema segmentiert für eine ausgewählte Gruppe an Mitarbeitenden betrachtet (vgl. Blass 2009: 1f).

Talent Management ist nicht gleich Personalentwicklung, vielmehr beinhaltet es spezifische Elemente der Personalentwicklung. Becker (vgl. 2005: 610 f.) versteht unter Personalentwicklung umfassend alle geplanten Massnahmen, welche der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden. Das Konzept Talent Management ist jedoch nicht auf alle Mitarbeitenden einer Organisation anwendbar, auch wenn dies von gewissen Autoren oder Praxisvertretern so verstanden wird. Auch wenn Talent Management von vielen unterschiedlich betrachtet wird, formuliert Blass (2007: 2) eine generische Definition, welche gezielt auf Talente fokussiert und den zusätzlichen Beitrag zu angestammten Funktionen des Personalmanagements verdeutlicht: „Talent management is the additional management processes and opportunities that are made available to people in an organisation who are considered to be ‘talent’.“

Vor diesem Hintergrund gelangen die Autoren abschliessend zu einer Umschreibung des Begriffs Talent Management, welcher für zukünftige Arbeiten in Wissenschaft und Praxis nutzbar sein soll:

Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und -massnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.

Welche Kompetenzen letztlich als zentral und bedeutungsvoll bezeichnet werden, ist situativ festzulegen. Zudem sind bewusst sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeitenden in die Definition eingeschlossen. Denn vor dem Hintergrund schwindender fixer Ruhestandsgrenzen erscheint den Autoren eine kompetenzorientierte Sichtweise wichtiger als eine altersorientierte. Hierin unterscheidet sich Talent Management auch von anderen Arbeiten wie z. B. zu Führungsnachwuchskräften und High Potentials.

1.4 Aufbau und Funktionen des Talent Managements

Eine McKinsey Studie mit Befragungen von 46 Grossunternehmen erwähnt, dass kein einziges Unternehmen mit seinem Talent Management rundum zufrieden ist (vgl. zu Putlitz/Komm/Putzer 2009: 61). Dies lässt auf ein grosses Verbesserungspotenzial des in den Organisationen existierenden Talent Managements schliessen. Die Strategie des Talent Managements einer Organisation sollte auf die Form der Organisation angepasst sein. Dies ist dann der Fall, wenn es für die Organisation adäquat ist und der Kultur, den Arbeitskräftebedürfnissen, den Human Resources Praktiken, den Management Kapazitäten und den strategischen Zielen der Organisation entspricht. Sind die Talent Management Programme mit der Organisationsstrategie verlinkt, kann eher eine dynamische zukunftsorientierte Programmorientierung gewährleistet werden (vgl. Garrow/Hirsh 2008: 394 f.). Im Folgenden wird mit der Ausarbeitung eines ganzheitlichen Talent Management Konzeptes aufgezeigt, wie Talent Management umgesetzt werden kann.

1.4.1 Ganzheitliches Talent Management Konzept

Untersuchungen zeigen, dass viele Organisationen dem Thema Mitarbeiterbeschaffung eine stärkere Relevanz als der Mitarbeiterbindung beimessen. Es wird jedoch vermehrt erkannt, dass personalpolitische Entwicklungskonzepte (z. B. Nachfolgeplanung, Skill- und Kompetenzmanagement) mit Themen wie Performance Management und Vergütungsstrategien zu einem Ganzen verbunden werden müssen. Kritiker tadeln dabei zu recht, dass ein auf die Mitarbeiterbeschaffung fokussiertes „Talent Management“ als „alter Wein in neuen Schläuchen“ bezeichnet werden kann. Dasselbe gilt für Talent Management Bestrebungen, welche nur bisherige Bezeichnungen wie Personalentwicklung, Nachwuchskräfteförderung oder ähnliches ablösen. Oftmals fehlt ein ganzheitlicher und nachhaltiger Talent Management Ansatz. Dabei ist auffällig, dass selten ein organisationsweiter