

Talentmanagement in Schweizer Unternehmen

Ein Forschungsprojekt der Universität Zürich
Lehrstuhl Human Resource Management

in Zusammenarbeit mit
Zürcher Gesellschaft für Personal-Management ZGP
Basler Gesellschaft für Personal-Management BGP
HR Bern

Kontakt

Universität Zürich
Lehrstuhl Human Resource Management
Pamela Bethke-Langenegger
Plattenstrasse 14
CH-8032 Zürich
Email: pamela.bethke@business.uzh.ch
Tel: +41 (0)44 634 29 23
Fax: +41 (0)44 634 49 15

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
1 Ausgangslage	1
1.1 Ziel.....	1
1.2 Vorgehen	2
1.3 Abgrenzungen.....	2
2 Talentmanagement – Eine theoretische Sicht	3
2.1 Talente	3
2.1.1 <i>Der Begriff „Talent“</i>	3
2.1.2 <i>Differenzierungsmöglichkeiten von Talenten und Nicht-Talenten</i>	7
2.1.3 <i>Mitarbeiterportfolios – Bedeutung für das Talentmanagement</i>	8
2.2 Bestimmungen des Talentmanagements.....	9
2.2.1 <i>Definition des Talentmanagements</i>	9
2.2.2 <i>Verständnis des Talentmanagements</i>	10
2.2.3 <i>Ziele des Talentmanagements</i>	11
2.2.4 <i>Strategien des Talentmanagements</i>	11
2.3 Einfluss alternativer HRM-Ansätze auf das Talentmanagement.....	12
2.3.1 <i>Einfluss des Human Capital Management</i>	12
2.3.2 <i>Einfluss des Kompetenzmanagements</i>	14
2.3.3 <i>Gestaltungsmöglichkeiten eines Talentmanagementprozesses</i>	15
2.4 Einfluss des Talentmanagements auf den Unternehmenserfolg.....	17
2.4.1 <i>Finanzieller Wertschöpfungsbeitrag des Talentmanagements</i>	17
2.4.2 <i>Nicht-Finanzieller Wertschöpfungsbeitrag des Talentmanagements</i>	17
2.4.3 <i>Erfolgsfaktoren eines wirksamen Talentmanagements</i>	18
3 Management von Talenten in der Praxis.....	19
3.1 Forschungsdesign	19
3.1.1 <i>Untersuchungsziel</i>	19
3.1.2 <i>Grundgesamtheit und Stichprobe</i>	19
3.1.3 <i>Methodik</i>	20
3.2 Ergebnisse.....	21
3.2.1 <i>Beschreibung der Stichprobe</i>	21
3.2.2 <i>Talente</i>	23

3.2.3	<i>Bestimmungen des Talentmanagements</i>	24
3.2.4	<i>Wertschöpfungsbeitrag des Talentmanagements</i>	28
3.2.5	<i>Controlling des Talentmanagements</i>	34
3.3	Methodische Kritik	37
3.4	Diskussion und Implikationen	38
3.4.1	<i>Talente</i>	38
3.4.2	<i>Bestimmungen des Talentmanagements</i>	40
3.4.3	<i>Wertschöpfungsbeitrag des Talentmanagements</i>	43
3.4.4	<i>Controlling des Talentmanagements</i>	47
3.5	Fazit und Ausblick	48
	Literaturverzeichnis	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definitionen von Talenten.....	5
Abbildung 2: Einordnung der Talente aufgrund Potential und Leistungsstärke.	7
Abbildung 3: Einordnung der Talente aufgrund Potential und Kompetenz.....	8
Abbildung 4: Strategien des Talentmanagements.	12
Abbildung 5: Kompetenzorientiertes Talentmanagement.....	16
Abbildung 6: Wertorientiertes Talentmanagement.	16
Abbildung 7: Unternehmensgrösse	22
Abbildung 8: Branchenstruktur	22
Abbildung 9: Merkmale von Talenten	23
Abbildung 10: Grösse des Talentpools	24
Abbildung 11: Dauer des formalisierten Talentmanagements	25
Abbildung 12: Strategien des Talentmanagements	27
Abbildung 13: Prioritäten im Talentmanagement	27
Abbildung 14: Erfolgsfaktoren im Talentmanagement.....	33
Abbildung 15: Controllinginstrumente und -methoden im Talentmanagement	35
Abbildung 16: Kennzahlen für das Talentmanagement	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unternehmensgrösse und Dauer des formalisierten TM	25
Tabelle 2: Unternehmensgrösse und Vorhandensein einer spezifischen TM-Stelle	26
Tabelle 3: Unternehmensgrösse und Zuständigkeiten im TM.....	26
Tabelle 4: Nicht-finanzieller Einfluss des Talentmanagements auf Mitarbeiterebene.....	29
Tabelle 5: Nicht-finanzieller Einfluss des Talentmanagements auf Unternehmensebene	30
Tabelle 6: Zusammenhang zwischen Talentmanagementstrategie und Unternehmenserfolg	32
Tabelle 7: Controlling des Talentmanagements	34
Tabelle 8: Unternehmensgrösse und Controllinginstrumente	34
Tabelle 9: Dauer des Talentmanagements und Controllinginstrumente	35
Tabelle 10: Einfluss der Anwendung von Controllinginstrumenten.....	36

1 Ausgangslage

Seit das Beratungsunternehmen *McKinsey* im Jahre 1998 den *War for Talent*, den Kampf um (zukünftige) Fach- und Führungskräfte, ankündigte (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998), wird das gezielte Management der Talente von der Fach- und Praxiswelt als Lösung für die Herausforderungen des heutigen Arbeitsmarktes angepriesen und als *das* Mittel zur Bewältigung der Talentknappheit nahezu „vermarktet“. Da nur ein Bruchteil der Belegschaft, je nach Autor zwischen 5-20% der Mitarbeitenden (Boudreau & Ramstad, 2007; Hus, 2009), High Potentials darstellen, scheint die im Rahmen des Talentmanagements erteilte Aufmerksamkeit der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen auf diese Talente, oftmals auch High Potentials genannt (z.B. Ready & Conger, 2007), verzerrt, insbesondere wenn in Betracht gezogen wird, dass die Prüfung der Wirksamkeit von Talentmanagementmassnahmen bislang noch wenig ergründet worden ist. Nichtsdestotrotz sehen sich HR Verantwortliche je länger je mehr mit der Herausforderung konfrontiert, den Effekt der Talentmanagementaktivitäten aufzuzeigen, um die Investitionen zu rechtfertigen.

Die bisherige Forschung hat sich v.a. mit den Erfolgskriterien des Talentmanagements bzw. möglichen Implementierungs- und Optimierungsprozessen befasst (Lewis & Heckman, 2006). Erst in den letzten Jahren wurden zunehmend Untersuchungen zu den Effekten des Talentmanagements durchgeführt. So existieren heute diverse Studien bezüglich dem Wertschöpfungsbeitrag des Talentmanagements zum Unternehmenserfolg (z.B. DiRomualdo, Joyce, & Bression, 2009; Joyce, Herreman, & Kelly, 2007; Kontoghiorghes & Frangou, 2009; Yapp, 2009). Die Studien lassen jedoch den Zusammenhang spezifischer Talentmanagementstrategien auf den Unternehmenserfolg ausser Acht. Da die meisten Studien zudem auf den Nordamerikanischen Arbeitsmarkt fokussiert sind, können die Resultate aufgrund der arbeitsmarktlichen und kulturellen Unterschiede nur bedingt auf den Schweizer Arbeitsmarkt übertragen werden. Diese Studie versucht nun diese Lücke zu schliessen.

1.1 Ziel

Diese Studie versucht, den Begriff *Talent* und *Talentmanagement* zu erfassen und eine Antwort auf die Frage zu liefern, welche Bedeutung dem Talentmanagement in Schweizer Unternehmen zugesprochen wird.

Im Wesentlichen werden folgende Kernfragen, bezogen auf den Schweizer Arbeitsmarkt, zu beantworten versucht:

- Was wird unter dem Begriff *Talent* verstanden?
- Welches Verständnis liegt dem Talentmanagement zugrunde, was sind dessen Bestimmungen, Ziele und Instrumente?
- Welcher Wertschöpfungsbeitrag wird dem Talentmanagement zugeschrieben?

- Welche erfolgskritischen Faktoren des Talentmanagements sind für die Wirkung des Talentmanagements (mit-) bestimmend?
- Wie werden die Effekte des Talentmanagements gemessen und überprüft?

1.2 Vorgehen

Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für den Begriff Talent und Talentmanagement dargelegt. Dabei werden momentane Auffassungen und bisherige Befunde diskutiert. Das dritte Kapitel beinhaltet den empirischen Teil. Dieser Teil der Arbeit zeigt die Ergebnisse der Untersuchung der Online-Umfrage kurz und prägnant auf. Dieses Kapitel endet mit der Diskussion der Resultate und Implikationen für die Praxis für die Umsetzung eines zielführenden Talentmanagements.

Die Daten für dieses Projekt wurden mittels elektronischer Befragung gewonnen. Als Zielgruppe wurden die Mitglieder dreier Personalgesellschaften, namentlich der Basler Gesellschaft für Personal-Management BGP, und HR Bern Zürcher Gesellschaft für Personal-Management ZGP, elektronisch befragt. Die Studie hat einen explorativen Charakter, da insbesondere der Zusammenhang zwischen Talentmanagementstrategien und Unternehmenserfolg noch nicht ausgewiesen wurde.

1.3 Abgrenzungen

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden ausschliesslich Unternehmen innerhalb der Deutschschweiz befragt. Der Fokus der Umfrage liegt bei Führungskräften, Personalfachleuten und Mitarbeitenden im Personalwesen (nachfolgend zusammengefasst Personalverantwortliche genannt) in Unternehmen mit einem formalisierten Talentmanagement.

Die vorliegende Auswertung zeigt erste Resultate. Sie beinhaltet keine Vergleiche mit Studien anderer Länder.

2 Talentmanagement – Eine theoretische Sicht

Im Folgenden wird zuerst der Begriff *Talent* differenziert betrachtet. Dabei wird der Begriff aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet und es werden mögliche Kategorisierungen, welche im Talentmanagement (TM) Anwendung finden können, aufgezeigt. Anschliessend wird das Wesen des Talentmanagements mit seinen möglichen Zielen und zugrunde liegenden Annahmen definiert. Nachdem der Einfluss Alternativer Human Resource Management (HRM)-Ansätze auf das Talentmanagement beleuchtet wurde, werden abschliessend zwei mögliche Varianten der Ausgestaltung eines Talentmanagementprozesses aufgezeigt.

2.1 Talente

Mit viel versprechenden Worten weisen zahlreiche Autoren auf die Bedeutung von Talenten hin (z.B. „They are our life blood“ General Electric’s vice president for executive development Susan Peters zit. in Gandossy & Kao, 2004, S. 17; “Organizations that take talent seriously can deliver greater shareholder value [...]” Axelrod, Handfield-Jones, & Welsh, 2001, S. 12). Auffällig ist, dass unterschiedliche Ansichten und Auslegungen unter dem Begriff *Talent* subsumiert und oftmals genaue Spezifikationen, was unter Talent verstanden wird, unterschlagen oder lediglich vage Angaben (z.B. „Mature workers who are skilled“ Bridgeford, 2008, S. 16) gemacht werden. Die Vielzahl an Definitionen zeigt, dass keine einheitliche Auffassung hinsichtlich des Talentbegriffes besteht, was zur Annahme verleitet, dass der Begriff lediglich als Worthülse für Altbekanntes gebraucht wird, um alltägliche Funktionen in „modernere“ Begrifflichkeiten zu übersetzen - es wird von „War for Talent“, „Executive Talent Development“ oder „Talent Relationship Management“ gesprochen, wobei es heutzutage vordergründig um eines zu gehen scheint: “a relentless focus on ensuring that the right people are in the right place at the right time to drive the kind of business results shareholders expect” (Gandossy & Kao, 2004, S. 17).

Um die Bedeutung des Talentmanagements aufzeigen zu können, wird eine Betrachtung der Begrifflichkeiten notwendig - in Bezug auf das Talentmanagement steht die ökonomische Perspektive des Begriffs *Talent* im Fokus.

2.1.1 Der Begriff „Talent“

Der Begriff *Talent* stammt ursprünglich aus dem lat. *talentum*/ gr. *talanton* (Waage, Gewicht) und bezeichnete eine Gewichtseinheit oder ein Zahlungsmittel. Die heutige Bedeutung entstand durch den Bezug auf das biblische Gleichnis der anvertrauten Talente (Matthäus 25, 14-30): Im Neuen Testament wird Talent als anvertrautes Vermögen, als von Gott anvertraute Fähigkeiten beschrieben, wo-

raus sich im übertragenen Sinn das *geistige Vermögen* entwickelte (Kluge & Seebold, 2002). Dies bedeutet, dass die Unkenntnis der eigenen Talente dem Vergeuden von Geld gleichkommen würde.

Aus ökonomischer Perspektive sollen Talente für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedeutend sein, da sie entsprechende Qualifikationen aufweisen, um die Arbeit fristgerecht zu bewältigen. Gleichzeitig zeigen sie Initiative und Entscheidungsstärke, um Marktchancen zu ergreifen und die Zukunft des Unternehmens sichern (Tulgan, 2001a, S. 35-37; Tulgan, 2001b). Diese Beschreibung macht die Bedeutung von Talenten deutlich, jedoch bleiben Interpretationsmöglichkeiten offen – eine vertiefte Analyse ist angebracht; wird die *ökonomische Perspektive* von Talenten eingenommen, so wird bei einer Sichtung der Fachliteratur deutlich, dass der Begriff Talent unterschiedlich interpretiert und dargestellt wird, jedoch thematische Schwerpunkte ausgemacht werden können. Folgende Übersicht (vgl. Abb. 1) liefert eine Ansicht, wie weit der Begriff im ökonomischen Kontext gefasst wird und wie unterschiedlich diese Auffassungen sind. Dabei wird ersichtlich, dass ein Talent als Erklärung für die Leistungsstärke (*ein Talent sein*) oder als Begabung bzw. Disposition zur Leistungserbringung (*ein Talent haben*) verstanden werden kann (Heller, 2008, S. 8).

Talent i.S.v. ein Talent sein		Talent i.S.v. ein Talent haben	
Talente sind gebildete Personen	<p>... “It is currently popular to define talent in terms either of school grades or – more frequently - scores on aptitude and intelligent tests. Students who make scores above a certain level are “talented” [...]” (Holland & Astin, 1979, S. 422)</p> <p>... “Best and brightest” college students (Resto, Ybarra, & Sethi, 2007, S. 55)</p> <p>... “a famous university, excellent grades [...]“ are indicators for talents (Eggers & Ahlers, 1999, S. 39)</p>	Talente haben Potential	<p>... “Human talent is the potential for excellent and creative performance having value for the individual and the society.” (Holland & Astin 1979, S. 427)</p> <p>... “the most able workers”; “Workers [...] with great intelligence, good health, and ample energy [...] supportive upbringing and a quality education are potentially more productive in a wide range of activities than others [...].” A unit of talent “is the potential output of software by an individual of ability” (Grossman, 2004, S.209, 213)</p>
Synonyme für Talente	<p>... “best employees”; “high-potential employees”, “rising stars” (Ready, Hill, & Conger, 2008, S.63- 65)</p> <p>... “[...] a number of high profile, highly talented people [...]” (Lawton Smith, Glasson, & Chadwick, 2005, S. 455)</p> <p>... “‘A’ types” workers (Charlton, 2003, S. 20)</p> <p>... “top group”, “high-potential employees” (O’Connell, 2009, S.15)</p> <p>... „core competence provider“, „the bests“, „high potentials“ (von der Oelsnitz, Stein, & Hahmann, 2007, S. 188)</p> <p>... “fast-track graduates” (Viney, Adamson, & Doherty, 1997, S. 181)</p>	Talente haben Führungsqualitäten	<p>... “People needed to run divisions and manage critical functions and lead companies”; “exceptional leaders” (Chambers et al., 1998, S.45)</p> <p>... “[...] candidates who are capable of moving into senior leadership roles” (Ready et al., 2008, S.69)</p> <p>... “Individuals within the organization who are recognized, at that point in time, as the organization’s likely future leaders.” (Cope, 1998, S. 15)</p> <p>... “[...] individuals who are most likely to strengthen an organization’s leadership bench – and thus, its future [...]” (Byham, Smith, & Paese, 2002, S. 61)</p> <p>... “[...] High-Potentials – also Mitarbeitende mit besonderen Begabungen, die Führungsaufgaben übernehmen können.” (Hus, 2009, C1)</p>
Talente werden als solche wahrgenommen	<p>... „Just because someone is not considered to be ‚talent‘ in an organisation, does not mean that they would not be considered talent in another. Indeed, finding the right working environment for an individual could be the making of them.” (Blass, Brockhoff, & Oliveira, 2009, S. 24)</p> <p>... “[...] high-potential employees (identified as such by their employers) [...]” (O’Connell, 2009, S.15)</p>	Talente zeigen Produktivität, Qualität und Leistung	<p>... “good managers with relative high productivity” (Darrough & Melumad, 1995, S. 69)</p> <p>... “individuals who consistently deliver superior performance” (Davis, Cutt, Flynn, Mowl, & Orme, 2007, S. 1)</p> <p>... “[...] unusually high level of demonstrated ability, achievement or skill in some special field of study or interest.” (Bloom, 1985, S. 3)</p>
Talente sind ältere Personen	<p>... Mature workers with experience, loyalty and skills; “[...] older workers, spotting a growing pool of talent” ((Bridgeford, 2008), S.16)</p> <p>... “You can find much talent among people [retirees] who are highly experienced [...]” (<i>Contractor’s Business Management Report</i>, 2007, S.5)</p>	Talente sind kreativ und innovativ	<p>... “creative and innovative [people, who are] able to effect change – to make things happen [...]” (Lawton Smith et al., 2005, S. 451, 455)</p> <p>... “[...] a synonym for brainpower (both natural and trained) and especially the ability to think creatively.” (<i>Economist</i> 2006, S.11)</p>
Talente sind unter allen MA zu finden	<p>... „In the New Economy the strategically impact of talents reaches from all levels in all companies in every branch“ (Tulgan, 2001a, S. 37)</p> <p>... Talents exist at four levels: Entry Level, Middle Management, Country and Regional Leadership (Ready et al., 2008, S.66)</p> <p>... “While most observers think of “talent” as referring to managerial jobs, actually, any positions that are hard to fill or crucial to the organization count as “talent”.” (Cappelli zit. in Goldsmith, 2009, S.15)</p> <p>... “There’s no reason we can’t view every employee as talent.” (Peters, 2006, S.12)</p>	Talente haben Karriereambitionen	<p>... “[...] ambitious young workers with dreams of their own – people who are building careers and not simply looking for jobs” (Ready et al., 2008, S.65)</p>

Abbildung 1: Definitionen von Talenten.

Wie aus den beiden Definitionslandschaften ersichtlich (vgl. Abb. 1), werden Talente aufgrund ihrer (Schul-) Bildung oder aufgrund ihrer mehrjährigen Erfahrung und Expertise als solche identifiziert (i.S.v. ein Talent sein). Ebenso zeigt sich, dass die begrifflichen Synonyme für Talente, wie z.B. High Potentials, Kernkompetenzträger etc. sehr vielfältig sind und das Unternehmen oder das soziale Umfeld bestimmt, was als Talent wahrgenommen wird. Zugleich wird grosse Hoffnung in Talente als zukünftige Führungskräfte gesetzt, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern, da ihnen kreative und produktive Attribute zugesprochen werden (i.S.v. ein Talent haben). Letztendlich kann geschlossen werden, dass es sich bei Talenten um eine komplexe Mischung aus Kompetenzen, Wissen, Intelligenz und Potential einerseits und persönlichen Werten und Präferenzen andererseits handelt. (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2006, S. 2).

Ob Talente aus erfolgreichen Unternehmen hervorgehen oder ob Talente erfolgreiche Unternehmen bilden, ist (noch) offen und Gegenstand der Untersuchungen der Lernforschung (MacBeath, 2006, S. 200). Die einen sind der Meinung, dass die Bedeutung von Talenten für den Unternehmenserfolg überschätzt wird und „Stars [...] nicht geboren, sondern gemacht“ werden (Ericsson zit. in Zucker, 2008, S. 48), die anderen glauben, dass Talente zur Unternehmensentwicklung entscheidend beitragen, weil sie Wissen und Fähigkeiten in ein Unternehmen bringen, welche von anderen Mitarbeitenden nur schwer erlernt werden können und somit einen komparativen Vorteil darstellen (Collins & Porras, 1994, S. 2; Heid & Murphy, 2007; Lawler, III, 2008).

Talente können in Anlehnung an die oben aufgeführten Sichtweisen wie folgt definiert werden:

Talente sind auf allen Unternehmensebenen anzutreffen. Es handelt sich um Personen, welche zur richtigen Zeit die richtigen Fähigkeiten aufweisen und das richtige Wissen anwenden, um ihre Stellenanforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus verfügen sie über kognitive Fähigkeiten und Potential, weiterführende Aufgaben im Sinne des Unternehmensziels wahrnehmen zu können.

Sind ausserdem die persönlichen Werte, Präferenzen und Handlungsmaximen mit der Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur kompatibel, so stellt diese Person für genau dieses Unternehmen ein Talent dar.

Diese allgemeingültige Definition berücksichtigt jedoch keine unternehmens- oder branchenspezifischen Eigenheiten, weshalb sich eine Ergänzung der allgemein gefassten Bestimmung mit betriebstypischen Kriterien anbietet. Somit wird eine unternehmensspezifische Definition für Talente geschaffen, welche dem Talentverständnis und den zugrunde liegenden Unternehmenswerten gerecht wird und die Identifikation und Bindung von Talenten in dem jeweiligen Unternehmenskontext fördert (Cope, 1998, S. 15). Die unternehmensspezifische Definition ist umso bedeutender, da ein Talent immer aus Unternehmensperspektive als solches identifiziert wird (Blass et al., 2009, S. 24) und aus der

Sicht verschiedener Unternehmen nicht unbedingt die Besten auch die am besten Passendsten sind (Gummer, 2002).

2.1.2 Differenzierungsmöglichkeiten von Talenten und Nicht-Talenten

Ebenso vielfältig wie die Definitionen des Begriffs *Talent* sind die Möglichkeiten, Talente in die Reihen der Belegschaft einzuordnen, weshalb im Folgenden verschiedene Kategorisierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Dabei wird Talent i.S.v. *ein Talent sein* verstanden.

Gemäss *Thom & Friedli* (2008, S. 26) werden Talente aufgrund ihres Potentials als solche eingestuft. Talente verfügen gemäss ihrer Auffassung einerseits über ein hohes Potential, komplexe Aufgaben und Anforderungen wahrzunehmen, andererseits weisen sie ein gemässigttes Leistungsniveau auf, was sie letztendlich von den High Potentials unterscheidet (vgl. Abb. 2). Gemäss dieser Auffassung ist das verfügbare Potential zur Leistungserbringung in Form der innehabenden Kompetenzen und nicht die Leistungsstärke das konstituierende Merkmal für talentierte Personen, denn „gerade bei Hochbegabten wird häufig konstatiert, dass ungünstige Umwelteinflüsse zu einer Kompetenz-Performance-Diskrepanz führen können“ (Gruber & Mandl, 1992, S. 62-63).

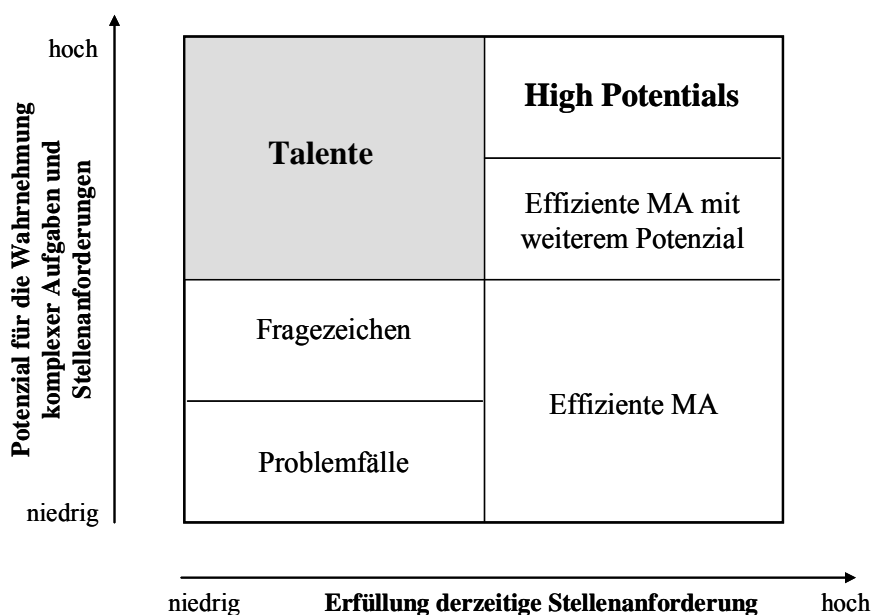


Abbildung 2: Einordnung der Talente aufgrund Potential und Leistungsstärke. In Anlehnung an *Thom & Friedli*, 2008, S. 26.

Aldering (2005, S. 52) unterscheidet Talente von anderen Belegschaftsgruppen aufgrund ihres Potentials und der verfügbaren Kompetenz (vgl. Abb. 3). Talente sind in der Lage, aufgrund ihres Potentials erweiterte oder neue Funktionen wahrzunehmen und mittelfristig die nächst höheren Ebene einzunehmen. Sie fallen jedoch nicht durch herausragende Kompetenzausprägungen oder Expertise auf, sondern verfügen über adäquate Kompetenzen, um ihre aktuellen Aufgaben wahrzunehmen. *Ready et al.*,

(2008, S.65) sehen Talente als spätere *Stars* („*rising stars*“), während *Kolb* (2008, S. 493) Mitarbeitende mit hohem Potential *und* hoher Arbeitsleistung als „Stars“ klassifiziert. Dies macht wiederum deutlich, dass es für den gleichen Begriff verschiedene Definitionen gibt.

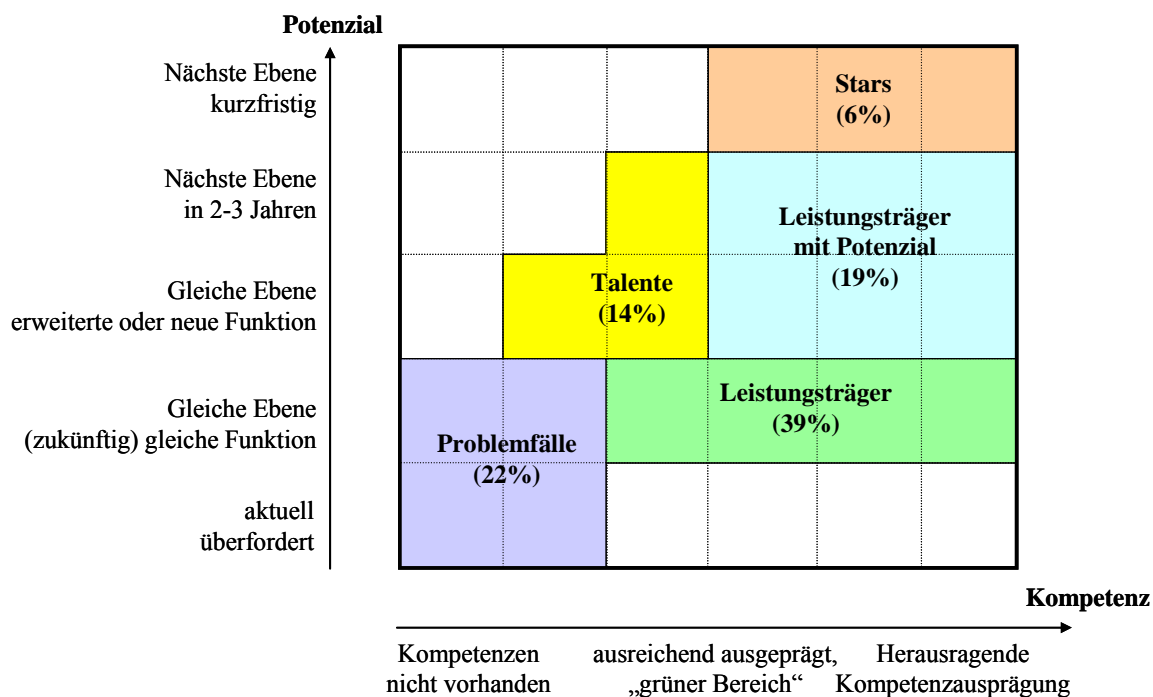


Abbildung 3: Einordnung der Talente aufgrund Potential und Kompetenz. In Anlehnung an Aldering, 2005, S. 52.

2.1.3 Mitarbeiterportfolios – Bedeutung für das Talentmanagement

Eine Gruppierung der Belegschaft, insbesondere hinsichtlich des Einsatzes kostspieliger Personalentwicklungsmassnahmen, wird bereits seit Jahren vollzogen, meist nach den Kriterien *Potential* und *Leistung*. So werden die Mitarbeitenden nach ihrem Qualifizierungsstand oder der strategischen Bedeutung eingeordnet und als „Leistungsträger“, „Nachwuchskräfte“, „High Potentials“, „Leistungsschwache“ oder „Problemfälle“ betitelt (Kolb, 2008, S. 493).

Diese Kategorisierung steht auch im Mittelpunkt des Talentmanagements: „The ‘exclusive’ mode of talent management is characterised by a concentration on those in one or two segments (or talent ‘pools’) of the workforce who are either at the top or who are identified as having the potential to get to the top by demonstrating high levels of potential or performance“ (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2006, S. 2). Gemäss *Pfeffer* (2001, S. 253) geht es im Talentmanagement darum, die Überdurchschnittlichen bzw. die Unterdurchschnittlichen 10%, resp. gemäss *Chambers et al.* (1998, S. 46) und *Handfield-Jones* (zit. in Donahue, 2001, S. 7) die unteren und oberen 20%, zu identifizieren und v.a. den überdurchschnittlich leistungsfähigen Mitarbeitenden besondere Aufmerksamkeit in Form von Belohnungen, Weiterbildungsmassnahmen etc. zu schenken. *Welch & Byrne* (zit. in Boudreau & Ramstad, 2007, S. 13) legen eine 70/20/10-Formel fest und gruppieren die Mitarbei-

tenden nach deren Leistung: Sie zählen 20% der Belegschaft zu den Top-Leistungsträgern, 70% der Belegschaft werden den durchschnittlich Leistungsfähigen zugeordnet und 10% den unterdurchschnittlichen.

Obwohl diese Mitarbeiterportfolios verbreitet sind, wird diese Typologisierung von verschiedenen Seiten kritisiert: Es wird von Selbsterfüllender Prophezeiung (Pfeffer, 2001, S. 253), vom mangelnden Fokus auf das „Rückgrat des Unternehmens“, namentlich den Grossteil der Belegschaft (Hus, 2009) und zwiespältiger Entscheidungsbasis aufgrund Leistungs- und Potentialdiskrepanzen (Gruber & Mandl, 1992, S. 62-63; Mönks, 1992, S. 19) gesprochen. Zudem sind die Folgen einer (offensichtlichen) Gruppierung kritisch: Leistungsabfall oder Überheblichkeit der Nominierten sowie mangelnde Motivation oder Enttäuschung der Nicht-Nominierten könnten die Folge der Titulierung von Mitarbeitenden sein (Cope, 1998, S. 15; McGrath, 2008, S. 61).

Auch im „traditionellen“ HRM werden Mitarbeitende (implizit oder explizit) einer Kategorie zugeordnet. Neu ist, dass im TM zu den früheren Titeln „High Potential“ oder „Leistungsträger“ nun explizit die Kategorie „Talente“ hinzukommt und Mitarbeitende entsprechend benannt werden. Eine Einstufung der Mitarbeitenden macht für Unternehmen durchaus Sinn, um diejenigen, welche über erfolgskritisches Wissen und Können verfügen, an das Unternehmen zu binden und mittels spezifischen Anreizen zu Hochleistungen zu motivieren (Byham et al., 2002, S. 77; Chambers et al., 1998, S. 56; Gandossy & Kao, 2004, S. 17; Lawton Smith et al., 2005, S.452; Thom, 2008, S. 11). Hinsichtlich der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und dem gezielten Einsatz von Ressourcen kann somit auf die Klassifizierung und gezielte Bearbeitung des erfolgskritischen Segments nicht verzichtet werden (Troost, 2006). Die Nachteile der „Klassengesellschaft“ gilt es aber mit einem bewusst gelenkten Talentmanagement zu minimieren.

2.2 Bestimmungen des Talentmanagements

Nachfolgend werden mögliche Definitionen des Talentmanagements, zugrunde liegenden Annahmen sowie Ziele beleuchtet und mögliche Strategien des Talentmanagements aufgezeigt.

2.2.1 Definition des Talentmanagements

Die häufigste Definition von Talentmanagement bezieht sich auf die Anwendung aller HR-Instrumente, welche sicherstellen, dass „die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort zur richtigen Zeit die richtigen Ergebnisse produzieren“ (Cappelli, 2008b, S. 1; Gandossy & Kao, 2004, S. 17; Kayser et al., 2007, S. 158). Gemäss *Davis et al.* (2007, S. 1) bedeutet Talentmanagement „the recruitment, development and retention for individuals who consistently deliver superior performance“ und *McCauley & Wakefield* (2006, S. 4) sehen das TM als eine Hilfe für das Unternehmen “[to] find, develop, and keep its strongest workers”.

Talentmanagement kann somit wie folgt definiert werden:

Die zentrale Aufgabe des Talentmanagements besteht darin, Humanressourcen (Kompetenzen) zu dem Zeitpunkt bereitzustellen, an dem sie vom Unternehmen gebraucht werden. Dies bedingt, dass mittels den „richtigen“ Instrumenten und Methoden, die „richtigen“ Personen (Kompetenzen) für die „richtige“ Stelle identifiziert und zum Eintritt bzw. zum Verbleib und Hochleistung motiviert werden.

2.2.2 Verständnis des Talentmanagements

Ein ganzheitliches Personalmanagement integriert den Talentmanagementprozess, welcher angepasst an die heutigen Arbeitsmarktbedingungen *explizit* die qualifiziertesten Personen resp. die höchst geschätzten Talente fokussiert, welche aus Unternehmenssicht die richtigen Kompetenzen aufweisen resp. über Entwicklungspotential verfügen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (Berke, Kossler, & Wakefield, 2008; Jäger, 2009). TM ist somit als *ein* Segment des Human Resource Management (HRM) zu verstehen, welches den Fokus auf eine erfolgskritische Zielgruppe, die Talente, legt. Um diese Zielgruppe fokussiert bearbeiten zu können, nehmen Mitarbeiterportfolios und Kategorisierungen im Talentmanagement eine bedeutende Rolle ein (Troost, 2006). In Anlehnung an ein ganzheitliches Management (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1985) ist das Talentmanagement eine unternehmensweite Aufgabe, welches im Idealfall von oberster Stelle bis in die einzelnen Abteilungen im Sinne eines unternehmensweiten Commitment gelebt wird, um so die Verbindlichkeit und Motivationswirkung des Talentmanagements zu erhöhen (Berke et al., 2008, S. 3).

Das Talentmanagement kann als Reaktion auf die veränderten Arbeitsmarktbedingungen aufgefasst werden. Der technologische Wandel und die zunehmende Bedeutung von Wissen machen die Qualifikation der Mitarbeitenden zum wettbewerbsbestimmenden Faktor. Die demographischen Veränderungen heizen den Kampf um die erfolgskritischen Mitarbeitenden zusätzlich an (Lewis & Heckman, 2006; Ritz & Sinelli, 2010; Schuler, Jackson, & Tarique, 2010). Mittels Talentmanagement wird auf die Gewinnung, Entwicklung und Bindung der entscheidenden Ressourcen, namentlich der qualifiziertesten Mitarbeitenden, gezielt (McCauley & Wakefield, 2006).

Auch in der Zeit vor dem Talentmanagement waren Unternehmen auf der Suche nach den bestgeeignetsten Kandidaten. Talentmanagement per se, integriert in ein ganzheitliches Personalmanagement, fokussiert jedoch nicht auf *alle* Mitarbeitenden über den ganzen HRM-Prozess von der Personalplanung bis zur Freistellung hinweg, sondern beschäftigt sich *ausschliesslich* mit den aus Unternehmenssicht *talentierten, erfolgskritischen* Mitarbeitenden. (Berke et al., 2008, S. 49-52).

Cappelli (2008b, S. 1) fasst die Grundzüge des Talentmanagements wie folgt zusammen:

“Talent management is the process through which employers anticipate and meet their needs for human capital. Getting the right people with the right skills into the right jobs [...] is the

basic people management challenge in any organization. Talent management often focuses on managerial and executive positions, but the issues apply to all jobs that are hard to fill.”

Welche Grundsätze dem Talentmanagementprozess zugrunde liegen, darüber besteht jedoch keineswegs eine einheitliche Auffassung. So werden teilweise verschiedene Bereiche in das Talentmanagement einbezogen, obwohl dasselbe Ziel verfolgt wird (z.B. *Belohnung* bei Jäger, 2009, *Motivation* bei Kayser et al., 2007) oder es wird ein anderer Fokus gelegt, welchen die Umsetzung des TM massgeblich beeinflusst (z.B. Kompetenzentwicklung anhand von Kompetenzmodellen bei Kayser et al., 2007, Entscheidungsprozess aufgrund kalkulatorischen Humanvermögens bei Boudreau & Ramstad, 2007).

2.2.3 Ziele des Talentmanagements

Auch wenn sich die Grundannahmen über die Umsetzung des Talentmanagements von Unternehmen zu Unternehmen bzw. von Autor zu Autor unterscheiden, so verfolgen sie dennoch ein einheitliches Ziel: die *Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern*. Dies wird mittels eines ganzheitlichen Managementansatzes der Identifizierung und Auswahl, der Beurteilung und Entwicklung sowie der Motivierung und Bindung der Talente effizient und effektiv zu erreichen versucht (Boudreau & Ramstad, 2007; Cappelli, 2008b; Cohn, Khurana, & Reeves, 2005; Galagan, 2008; Jäger & Lukasczyk, 2009; Tulgan, 2001b). In diesem Sinne wird von einem *wirksamen resp. zielführenden Talentmanagement* gesprochen, wenn es gelingt, mittels den „richtigen“ Instrumenten und Methoden, die „richtigen Personen für die richtige Stelle“ *zeit- und kostengerecht* zu identifizieren, in gegebenem Fall für das Unternehmen zu gewinnen resp. zum Verbleib zu motivieren und ihre Leistung positiv zu beeinflussen.

2.2.4 Strategien des Talentmanagements

Die Ausrichtung des Talentmanagements ist sehr vielfältig und kann unterschiedlichen Zwecken dienen. So kann in Anlehnung an die Studienresultate von *Ringo et al.* (2008) Talentmanagement als Instrument zur Sicherung der Nachfolgeplanung, zur gezielten Entwicklung von Nachwuchstalente oder zur Bindung erfolgskritischer Mitarbeitenden genutzt werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die verschiedenen Strategien des Talentmanagements mit verschiedenen Talentmanagementpraktiken einhergehen müssen, da in der operativen Umsetzung durchaus Überschneidungen bestehen. Jedoch werden mit diesen Strategien auf Unternehmensebene unterschiedliche „Themenschwerpunkte“ im Talentmanagement gesetzt (vgl. Abb. 4).



Abbildung 4: Strategien des Talentmanagements. In Anlehnung an Ringo et al., 2008.

2.3 Einfluss alternativer HRM-Ansätze auf das Talentmanagement

Im Folgenden werden zwei ausgewählte Ansätze des HRM, das Human Capital Management (HCM) und das Kompetenzmanagement (KM), näher betrachtet, weil deutlich wird, dass sich im Talentmanagement die Anwendung bestimmter Instrumente dieser Ansätze anbietet und gewisse Parallelen vorhanden sind.

2.3.1 Einfluss des Human Capital Management

Das Human Capital Management ist aus den Forschungsansätzen des Controlling und des Humanvermögens entstanden und setzt den Fokus im Sinne eines „harten“ HRM auf das betriebliche Humanvermögen.

Ziel: Mittels Analysen, Daten und Reporten, welche über die Resultate der HR-Strategien und Prozesse informieren, zielt das HCM darauf ab, den Mehrwert, welchen die Mitarbeitenden durch die angewandten HR-Massnahmen schaffen, wertmässig zu erfassen (Baron & Armstrong, 2007, S. 22; Irion

& Schmidt-Schröder, 2006, S. 29; Scholz, Stein, & Bechtel, 2006, S. 19). Gleichzeitig werden den Mitarbeitenden attraktive Investitionsmöglichkeiten für ihr Humankapital geboten, um sie zu motivieren, sich leistungsorientiert und wertschaffend in das Unternehmen einzubringen und somit die vorhandene Wissensbasis als „dauerhaften Wettbewerbsvorteil“ zu sichern (Rachbauer & Welp, 2004, S. 159; Scholz et al., 2006, S. 27).

Verständnis: Eine wesentliche Aufgabe des HCM besteht darin, Ansatzpunkte und Anreize zur Maximierung der Leistung aufzuzeigen, weil die Mitarbeitenden letztendlich selber entscheiden, wie viel sie von welchem Kapital in welcher Form und Intensität in das Unternehmen einbringen (Gierlinger, Hochstrasser, Hönniger, & Vorhauer, 2003, S. 35; Rachbauer & Welp, 2004, S. 147-148).

Gleich den Investitionen in Immobilien oder in Finanzanlagen, investiert ein Unternehmen in seine Mitarbeitenden. Im Sinne des HCM wird beurteilt, ob sich diese Investitionen lohnen bzw. gelohnt haben (Becker, 1993, Ch. 2; Gierlinger et al., 2003, S. 35). Für ein Unternehmen ist es schwierig, eine spezifische Kennzahl für Investitionen in Humankapital zu beziffern (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, S. 1), da der zunehmende technologische Wandel zu einer stärkeren Verzahnung der Personalarbeit mit anderen betrieblichen Funktionen führt (Picot, Reichwald, & Wigand, 2003, S. 2-4; Porter, 2000, S. 101-103). Und obwohl keine explizite Berücksichtigung des Humankapital im Rechnungswesen vorgesehen ist, existieren dennoch eine Vielzahl von Bewertungsansätzen (z.B. Becker et al., 2001; Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. [DGFP], 2007; Mayo, 2001; Scholz et al., 2006), welche heute Anwendung finden - insbesondere in jenen Bereichen, welche stark vom intellektuellen Vermögen abhängen wie z.B. die Forschung & Entwicklung (Becker et al., 2001, S. 8).

Umsetzung: HCM wird als ein Prozess verstanden, welcher sowohl die Planung als auch die Umsetzung der Humankapital-Entscheidungen umfasst. Mess- und Bewertungsverfahren nehmen dabei einen zentralen Stellenwert ein (Friederichs & Labes, 2006, S. 19-20). Wird die Humankapital-Optimierung als bewusstes Management der Investitionen in Humanressourcen verstanden, so umfasst das HCM, angelehnt an die Unternehmensstrategie, alle zentralen HR-Aktivitäten wie z.B. Bedarfsanalyse, Personalbeschaffung und -freisetzung, Personalentwicklung, Personaleinsatz, Personalkostenmanagement und Personalführung (Rachbauer & Welp, 2004, S. 153; Scholz et al., 2006, S. 45-46).

Bedeutung für das Talentmanagement: Der Druck auf ein effektives HCM wird verstärkt, da die besten Mitarbeitenden (Talente) sich ihres Humankapitals zunehmend bewusst sind und diesen Vorteil einzusetzen wissen (Rachbauer & Welp, 2004, S. 143-144). „Für Unternehmen wird somit das vorhandene Humankapital sowie die Pflege und Entwicklung desselben zum wettbewerbsentscheidenden Faktor, da Unterschiede im Leistungswillen und der Leistungsfähigkeit zwischen Mitarbeitern immer grösser werden und sich schliesslich unmittelbar in der Wertschöpfung der Unternehmen zeigen“. (Rachbauer & Welp, 2004, S. 144). Die Notwendigkeit an qualifizierten Mitarbeitenden, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern, intensiviert den *War for Talent*. Wettbewerb- und Kostendruck verlangen nach einem effizienten und effektiven Talentmanagement, dessen Aufwände und Wertbei-

träge mittels gezielten Controllings erfasst werden. Hierfür können aus dem HCM-Ansatz zahlreiche Berechnungsmethoden und Messverfahren entnommen werden, welche sich z.B. für die Kosten-Nutzen-Analysen oder die Erfassung von Wertschöpfungsbeiträgen anbieten.

2.3.2 Einfluss des Kompetenzmanagements

Unternehmenserfolge sind auf die Führungskräfte und die Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihrem Wissen und ihren Erfahrungen, mit ihrer Motivation und Unternehmensidentifikation zurückzuführen. Indem mittels eines unternehmensweiten Kompetenzmanagement die branchen- und unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren erfasst werden, wird dieser Tatsache Rechnung getragen. (Jochmann, 2007, S. 3)

Das Kompetenzmanagement legt den Fokus somit auf die vorhandenen, wünschenswerten und erforderlichen Kompetenzen. Der Begriff Kompetenz kann dabei unterschiedlich aufgefasst werden: als Teil der Persönlichkeit, der im Verhalten der Person zum Vorschein kommt (Rastetter, 2006, S. 166), als Fähigkeiten und Potential, einer Situation entsprechend handeln zu können (North & Reinhardt, 2005, S. 29) oder als zugeschriebene Fähigkeiten, welche lern- und trainierbar sind und durch eine Vielzahl von Faktoren wie Unternehmen, Erfahrung oder persönliche Einstellung beeinflusst werden (Hertig, 2008, S. 290-291).

Ziel: Die Aufgabe des Kompetenzmanagement besteht darin, „Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen [...] sicherzustellen“ (North & Reinhardt, 2005, S. 16). Zaugg (2006, S. 4) umschreibt das Kompetenzmanagement als den zielgerichteten Aufbau, die Entwicklung und die Anwendung von individuellen Kompetenzen auf organisationaler *und* interorganisationaler Stufe. Kompetenzmanagement ist folglich auf das gesamte Unternehmen ausgerichtet, in den strategischen Kontext der Unternehmensführung eingebettet und stellt ein „Grundgerüst“ für ein wertschöpfendes, zukunftsgerichtetes Personalmanagement dar (Jochmann, 2007, S. 19; Krüger, 2006; Mirow, 2004, S. 9).

Verständnis: Ein kompetenzorientiertes HRM geht von der Annahme aus, dass Kompetenzen bei allen HRM-Prozessen eine tragende und erfolgsentscheidende Rolle übernehmen (Lichtsteiner, 2006, S. 281). Für die erfolgreiche Bewältigung des Wandels und um den Wettbewerbsbedingungen gerecht zu werden, sind die richtigen Kompetenzen an der richtigen Stelle für ein Unternehmen unerlässlich. Hierfür wird eine Erfassung der vorhandenen bzw. künftig notwendigen Kompetenzen anhand eines Kompetenzmodells erforderlich, z.B. auf Basis von Szenarioanalysen, welche den Risiken und Erfolgspotentialen der Märkte von Morgen Rechnung tragen (Berendes, Kittel, & Müller, 2009, S. 22-28; Gausemeier, 2004, S. 42-49). Durch die Kompetenzbeschreibungen anhand eines Kompetenzmodells können Entscheidungen „versachlicht“ und Beurteilungsfehler reduziert werden (Lichtsteiner, 2006, S. 287).

Umsetzung: Eine Basis für das Kompetenzmanagement bildet die Analyse der *erfolgskritischen* Kompetenzen der Mitarbeitenden. Hierfür werden die für den zukünftigen Unternehmenserfolg ausschlaggebenden Kompetenzen erfasst und in einer Kompetenzliste bzw. in einem Kompetenzprofil aufgeführt (Hahn & Dievernich, 2004, S. 196).

Das Fundament des kompetenzorientierten HRM bilden Kompetenzmodelle, welche nicht nur eine Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmensführung herstellen (Rastetter, 2006, S. 166), sondern auch „ein messbares Muster an Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Interesse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und anderen Merkmalen, die eine Person für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgabe benötigt“, bieten (Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2005, S. 55). Kompetenzmodelle dienen als Grundlage für verschiedene HR-Teilprozesse: für die Personalplanung (qualitative Planung), für die Rekrutierung (Kompetenzbeschreibungen, anhand derer die Auswahlkriterien abgeleitet werden), für die Weiterbildung oder Karriereplanung (Erstellung von Kompetenzlandschaften, um Weiterbildungsaktivitäten einzuleiten) oder für Massnahmen im Bereich Wissensmanagement. (Lichtsteiner, 2006, S. 284-285; Sanne, 2004, S. 163; Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2005, S. 64)

Bedeutung für das Talentmanagement: „Jedes HRM ist in dem Sinne kompetenzorientiert, dass HRM Aktivitäten basierend auf Beurteilungen über Personen und Annahmen über (un)erwünschte Verhaltensweisen ausgeführt werden“ (Lichtsteiner, 2006, S. 288). Unterschiede liegen darin, ob die Verhaltensbeschreibungen an die Unternehmensstrategie gekoppelt sind oder ob Entscheidungsträger und Beurteiler die gleichen Verhaltensweisen verwenden und sich die HR-Aktivitäten nicht widersprechen (Lichtsteiner, 2006, S. 288).

Kompetenzmodelle bieten für den Talentmanagementprozess eine hilfreiche Basis, weil sie HR-Prozesse in vielerlei Hinsicht verbessern und professionalisieren (Kayser et al., 2007, S. 158; Sanne, 2004, S. 161): Prozesse werden nachvollziehbarer, objektiver und dadurch gerechter (*wer sind die Talente bzw. wer gehört in den Talentpool?*) und Standardisierungsvorteile entstehen, indem die Leistung der Mitarbeitenden z.B. an denselben Kompetenzen gemessen wird, anhand derer sie auch im Auswahlprozess beurteilt wurden (*was unterscheidet Talente von Nicht-Talenten?*).

2.3.3 Gestaltungsmöglichkeiten eines Talentmanagementprozesses

Obwohl Talentmanagement, Human Capital Management und Kompetenzmanagement drei unterschiedlichen Philosophien unterliegen, können die drei Ansätze dennoch nicht völlig getrennt werden, da insbesondere das TM wesentliche Züge der beiden anderen Ansätze beinhalten kann. So treffen zwei völlig gegensätzliche Ansätze bei einem Vergleich der beiden Talentmanagementprozesse nach Kayser et al. (2007) und Boudreau & Ramstad (2004, 2005, 2007) aufeinander:

Kayser et al. (2007, S. 159) sehen das Talentmanagement in enger Anlehnung an das Kompetenzmanagement; Kompetenzprofile und Kompetenzmodelle nehmen eine zentrale Stellung im Talentmanagementprozess ein (vgl. Abb. 5). So werden die Talente anhand von Kompetenzprofilen ausgewählt und identifiziert. Der Einsatzbereich bestimmt sich nach der Übereinstimmung der persönlichen Kom-

petenzen und dem stellenspezifischen Kompetenzprofil. Die Entwicklungsmöglichkeiten werden anhand des Kompetenzmodells festgelegt und Entwicklungsmaßnahmen werden aufgrund vorhandener Kompetenzlücken ergriffen.



Abbildung 5: Kompetenzorientiertes Talentmanagement. In Anlehnung an Kayser et al., 2007, S. 159.

Boudreau & Ramstad (2007, S. 31) sehen das TM hingegen in Anlehnung an das HCM und vereinigten Bereiche des Marketings, des Finanzwesens und der Entscheidungsfindung: Talentmanagement (*talentship*) stellt eine kausale Kette, einen Entscheidungsprozess dar, welcher auf die drei Kenngrößen Effizienz, Effektivität und strategischen Erfolg fokussiert ist (vgl. Abb. 6).

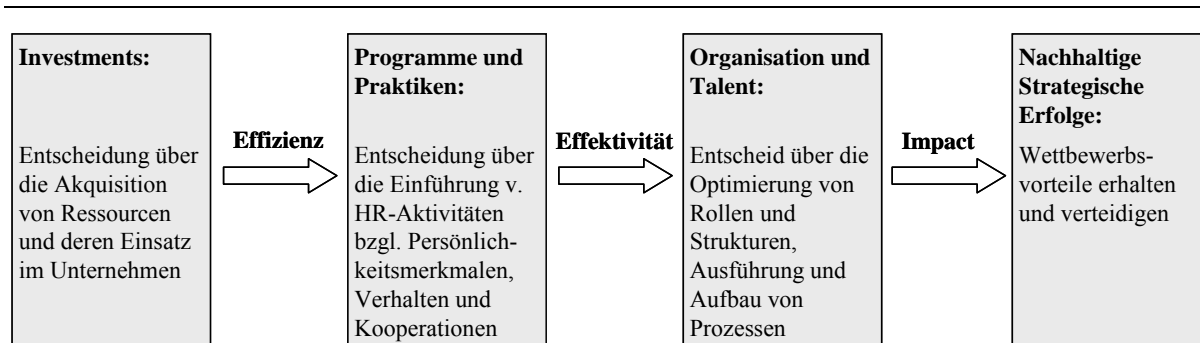


Abbildung 6: Wertorientiertes Talentmanagement. In Anlehnung an Boudreau & Ramstad, 2007, S. 31.

Talentship beginnt bei Investitionen in Humankapital, durch welche ein Effizienzgewinn angestrebt wird. Abgestimmt auf die individuellen Fähigkeiten der Talente wird mit Trainingsprogrammen und Übungen eine höhere Effektivität anvisiert. Je nach Organisationsstruktur und zugrundeliegender Begabung üben die Investitionen einen unterschiedlichen Einfluss auf den nachhaltigen strategischen Erfolg aus. Die Investitionsentscheidungen werden hinsichtlich ihres geschätzten Einflusses getroffen

und basieren auf der wertmässige Erfassung der HR-Massnahmen und -Strategien. (Boudreau & Ramstad, 2007, S. 31-32)

2.4 Einfluss des Talentmanagements auf den Unternehmenserfolg.

Heute existieren verschiedene Studien zum Talentmanagement, welche einen positiven Zusammenhang zwischen Talentmanagement und Unternehmenserfolg aufzeigen (z.B. DiRomualdo et al., 2009; Gandossy & Kao, 2004, Huselid & Becker, 1998; Joyce et al., 2007; Ringo et al., 2008, Yapp, 2009). Die mögliche Wirkung des Talentmanagements auf den Unternehmenserfolg wird im Folgenden kurz aufgezeigt, indem die bisherigen Ergebnisse aus einer finanziellen und nicht-finanziellen Perspektive aufgezeigt werden.

2.4.1 Finanzieller Wertschöpfungsbeitrag des Talentmanagements

Werden die bisherigen Studienresultate aus einer finanziellen Perspektive betrachtet, wird deutlich, dass Unternehmen mit gefestigten Talentmanagementpraktiken einen höheren finanziellen Unternehmenserfolg erreichen sollen als ihre Vergleichsgruppe ohne Talentmanagementaktivitäten, z.B. hinsichtlich Umsatzerlös und Produktivität (Axelrod et al., 2001; Barber, Catchings, & Morieux, 2005; DiRomualdo et al., 2009; Gandossy & Kao, 2004; Kontoghiorghes & Frangou, 2009; Steinweg, 2009; Tansley, Turner, Foster, Harris, Stewart, Sempik et al., 2007), Betriebsgewinn (Axelrod et al., 2001; Guthridge & Komm, 2008; Ringo et al., 2008), Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) (DiRomualdo et al., 2009; Joyce et al., 2007) sowie hinsichtlich Gesamtkapitalrendite, Eigenkapitalrendite und Marktwert (Axelrod et al., 2001; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1998; Joyce et al., 2007). Zudem zeigen verschiedene Studien auf, dass Talentmanagement zu Kosteneinsparungen führen kann, insbesondere wenn eine proaktive Nachfolgeplanung betrieben wird und damit eine höhere Verbleibedauer der Mitarbeitenden erreicht werden kann (Sebald, Enneking, & Wöltje, 2005; Steinweg, 2009).

2.4.2 Nicht-Finanzieller Wertschöpfungsbeitrag des Talentmanagements

Aus einer nicht-finanziellen Sicht werden in unterschiedlichen Studien der positive Einfluss auf das Engagement der Talente hervorgehoben (DiRomualdo et al., 2009; Gandossy & Kao, 2004). Zusätzlich wird auf Mitarbeiterebene (Talente) von einer höheren Arbeitsqualität und verbesserter Arbeitsfähigkeit (Gandossy & Kao, 2004; Tansley et al., 2007), einer höheren Innovationsfähigkeit (Kontoghiorghes & Frangou, 2009; Sullivan & John, 2009; Tansley et al., 2007), einer höheren Arbeitszufriedenheit (MacBeath, 2006; Steinweg, 2009) und einer tieferen Fluktuationsrate berichtet (DiRomualdo et al., 2009; Sebald et al., 2005; Tansley et al., 2007; Yapp, 2009).

Auf Unternehmensebene werden ein positiver Einfluss auf die Festigung der Unternehmenskultur (DiRomualdo et al., 2009; Steinweg, 2009), verbesserte Operational Excellence (Ashton & Morton, 2005; DiRomualdo et al., 2009) und besserer Marktzugang (Gandossy & Kao, 2004; Kontoghiorghes

& Frangou, 2009) als Resultate eines bewährten Talentmanagementsystem aufgeführt. Zudem zeigt eine Studie des Beratungsunternehmens Towers Perrin auf, dass eine starke Talentmanagementstrategie das Arbeitgeberimage und die Arbeitsgeberattraktivität positiv beeinflussen, aber nur, wenn die Strategie klar und transparent sowohl innerhalb wie ausserhalb des Unternehmens kommuniziert wird (Sebald et al., 2005).

2.4.3 Erfolgsfaktoren eines wirksamen Talentmanagements

In den vorgängig erwähnten Studien zur Erfassung des Wertschöpfungsbeitrages des Talentmanagements bleibt leider mehrheitlich offen, welche Talentmanagementpraktiken für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind: *American Society for Training and Development [ASTD] & Society for Human Resource Management [SHRM]* (1999) und *Joyce et al.* (2007) sehen insbesondere die transparente, interne Kommunikation der unternehmensspezifischen Talentindikatoren zur Identifizierung der Talente als ausschlaggebend, um sicherzustellen, dass im Talentmanagementprozess gleich von Beginn an die „richtigen“ Mitarbeitenden involviert sind. Andere Studien zeigen, dass die Kenntnisse der Bedürfnisse der Talente und die Ausrichtung der Talentmanagementpraktiken auf diese Bedürfnisse für den Erfolg ausschlaggebend sind (Lockwood, 2006; Ringo et al., 2008). Auch existieren Studien, welche aufzeigen, dass der Einfluss auf den Unternehmenserfolg umso höher ist, je stärker die Talentmanagementpraktiken mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind (DiRomualdo et al., 2009; Huselid, 1995; Joyce et al., 2007; Ringo et al., 2008; Tansley et al., 2007).

3 Management von Talenten in der Praxis

Nachdem das vorangegangene Kapitel die theoretischen Aspekte des Talentmanagements beleuchtete, wird im Folgenden das Talentmanagement anhand einer empirischen Untersuchung von Unternehmen in der Schweiz verdeutlicht.

Im Folgenden wird zuerst das Forschungsdesign beschrieben und dann die Ergebnisse der Studie dargelegt. Abschliessend werden die Resultate mit den bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen verglichen und daraus Implikationen für die Umsetzung eines wirksamen Talentmanagements abgeleitet.

3.1 Forschungsdesign

Bei der vorliegenden Querschnitt-Untersuchung handelt es sich um eine quantitative Primäranalyse mit explorativem Charakter. Nachfolgend wird das Untersuchungsziel der Studie mit den zugrundeliegenden Kernfragen beschrieben.

3.1.1 Untersuchungsziel

Die per Online-Fragebogen in der Deutschschweiz durchgeführte Umfrage zum Talentmanagement gibt Aufschluss über die Anwendung des Talentmanagements in der Praxis und dient gleichzeitig der Evaluation theoretischer Erkenntnisse. Hierbei interessieren insbesondere folgende Fragestellungen:

- Wie werden Talente in der Praxis definiert?
- Wie wird Talentmanagement in Schweizer Unternehmen betrieben?
- Welcher Wertschöpfungsbeitrag wird dem Talentmanagement zugeschrieben?
- Wie werden die Effekte des Talentmanagements gemessen und überprüft?

3.1.2 Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Umfrage bilden Führungskräfte, Personalfachleute und Personalverantwortliche wie auch Mitarbeitende von Personalabteilungen von Unternehmen in der Deutschschweiz (nachfolgend zusammengefasst HR-Verantwortliche genannt), welche über eine Mitgliedschaft bei einer der drei Personalgesellschaften Basler Gesellschaft für Personal-Management BGP (624 Personen), HR Bern (618 Personen) oder Zürcher Gesellschaft für Personal-Management ZGP (1980 Personen) verfügen. Somit wurden im Gesamten 3222 Mitglieder per Email angeschrieben, an der Umfrage mitzumachen.

An der Umfrage nahmen 580 Personen teil, was einer Rücklaufquote von 18% entspricht. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden alle Unternehmen ausgeschlossen, welche kein formalisiertes Talentmanagement betreiben, was auf 55% oder 317 Unternehmen zutraf. Für die weitere Auswertung konnten nur Datensätze berücksichtigt werden, welche keine (oder kaum) Lücken im relevanten Antwortbereich aufwiesen. Somit bilden 188 Unternehmen die Grundlage für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen.

3.1.3 Methodik

Nachfolgend werden das Erhebungsinstrument – der Online-Fragebogen - und die Operationalisierung der Variablen aufgezeigt. Des Weiteren wird die Datenanalyse beschrieben.

3.1.3.1 Erhebungsmethode

Als Untersuchungsmethode wurde die Einschätzung des Talentmanagements anhand einer subjektiven Nutzenanalyse gewählt. Dies aufgrund der Begebenheit, dass in vielen Unternehmen, obwohl zahlreiche HR-Messgrößen existieren (e.g., Fitz-Enz, 2009; Huselid, Becker, & Beatty, 2004), immer noch subjektive Schätzungen vorgenommen werden, um den Effekt der HR-Praktiken abzuwägen (Becker et al., 2001). Folglich wurde in vorliegender Studie versucht, mittels elektronischer Befragung das Wesen des Talentmanagement im jeweiligen Unternehmen zu erfassen. Das Instrument des Fragebogens wurde insbesondere aus Gründen der Einfachheit gewählt, da in kurzer Zeit sehr viele Personen erreicht werden konnten. Die Datenerfassung erfolgte mit der Online-Befragungssoftware Unipark.

Der Fragenbogen ist in vier Teile gegliedert: Im ersten Teil wird nach persönlichen Daten gefragt. Im zweiten Teil des Fragebogens werden Angaben über das Unternehmen, in der die befragten Personen arbeiten, und deren Funktionen, erhoben. Im dritten Teil geht es um die Abklärung, was im jeweiligen Unternehmen unter dem Begriff Talent verstanden wird und es wird eruiert, welchen Bestimmungen das Talentmanagement im Unternehmen unterliegt. Zum Schluss wird auf das Controlling des Talentmanagements eingegangen.

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit für komplett ausgefüllte Fragebogen betrug 23 Minuten.

3.1.3.2 Operationalisierung

Der Fragebogen bedient sich sowohl quantitativer als auch qualitativer Fragen, um bei der Auswertung verschiedene Verfahren anwenden zu können.

Im Teil des Fragebogens, welcher auf die persönliche Daten und Angaben des Unternehmens fokussiert ist, konnten die befragten Personen unter verschiedenen Variablen eine zutreffende ankreuzen oder in offenen Fragen (z.B. Alter, Aufgabenbereich) ihre Angaben angeben.

Im dritten Teil des Fragebogens zum Talentmanagement wurden unterschiedliche Fragetypen genutzt: Für die Erhebung der Merkmale von Talenten konnten die Teilnehmenden mehrere Elemente aus einer Liste auswählen, der prozentuale Anteil der Mitarbeitenden im Talentpool wurde als offene Frage erhoben. Die Dauer, seit wie lange ein formalisiertes Talentmanagement betrieben wird, konnten die Befragten durch Angabe der entsprechenden Zeitspanne aus einer Liste angeben. Bei der Frage, in wessen Aufgabenbereich das Talentmanagement hauptsächlich fällt, konnten die Teilnehmenden mehrere Elemente aus einer Liste auswählen. Das zugrundeliegende Verständnis des Talentmanagements wurde mit einer 5-Punkt-Likert Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll zu“ erhoben, die Prioritäten im Talentmanagement mit einer Mehrfachauswahl aus einer Liste. Die 16 differenzierten Aussagen zum Talentmanagement, zu welchen die Teilnehmenden Stellung nehmen mussten, wurden

mit einer 5-Punkt-Likert Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll zu“ erhoben. Die grössten Veränderungen, welche seit Einführung des Talentmanagements beobachtet wurden, konnten offen angegeben werden. Die Einschätzung des finanziellen Wertschöpfungsbeitrages des Talentmanagement wurde hinsichtlich Unternehmensebene mit einer Mehrfachauswahl aus einer Liste erhoben. Anschliessend konnten die Teilnehmenden die zugrunde liegenden Gründe für den Einfluss auf den quantitativen Unternehmenserfolg noch in einer offenen Angabe genauer spezifizieren. Die Einschätzung des nicht-finanziellen Wertschöpfungsbeitrages auf Unternehmens- und Mitarbeitererebene (Talente) wurde mit einer 5-Punkt-Likert Skala von „viel tiefer“ bis „viel höher“ erfasst. Die Effekte auf Nicht-Talente wurde als Dualchoice (ja/ nein) mit anschliessender Möglichkeit zur offenen Angabe der Effekte erhoben. Um die erfolgsrelevanten Faktoren, welche in den Unternehmen angewendet wurden, zu erfassen, konnten die Teilnehmenden zuerst in einer offenen Frage Angaben zu den Eckpfeilern ihres Talentmanagements und zu den Stärken und Schwächen ihres Talentmanagement machen. Anschliessend mussten sie in Dualchoice (ja/ nein) den Gebrauch verschiedener vorgegebener Faktoren angeben und den jeweiligen Faktor hinsichtlich Erfolgsrelevanz des Talentmanagements gleichzeitig in einer 5-Punkt-Likert Skala als „völlig irrelevant“ bis „sehr relevant“ einstufen.

Im letzten Teil des Fragebogens, welche sich mit dem Controlling im Talentmanagement befasst, wurde zu Beginn 8 differenzierte Aussagen zum Controlling, zu welchen die Teilnehmenden Stellung nehmen mussten, mit einer 5-Punkt-Likert Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll zu“ erfasst. Abschliessend konnten die Teilnehmenden in einer Dualchoice Filterfrage (ja/ nein) die Anwendung von spezifischen Personalcontrollinginstrumenten zur Erfassung der Wirkung des Talentmanagements angeben und anschliessend die in ihrem Unternehmen vorhandenen Personalcontrollinginstrumente und -methoden aus einer Liste auswählen.

3.1.3.3 Analyse

Die Analyse wird mit den Statistikprogrammen STATA und SPSS 19 anhand von deskriptiven Massen, Korrelationen und multiplen Regressionen (Logit Modell) durchgeführt. Bei der Regression wird der Einfluss von mehreren (unabhängigen) Variablen (sog. Prädiktorvariablen) auf die Ausprägung einer abhängigen Variablen (sog. Kriteriumsvariablen) erklärt.

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Beschreibung der Stichprobe

Von den 188 gültigen Fragebogen (n=188) wurden 57.3% von Männern ausgefüllt und 51.6% der Teilnehmenden arbeitet seit länger als sieben Jahren für das jetzige Unternehmen. Wird der Funktionsbereich betrachtet, so nehmen 24.5% eine Position in der Unternehmensleitung ein und 59% fungieren als Arbeitnehmende mit Vorgesetztenfunktion. 89% der Teilnehmenden sind im Bereich Personalwirtschaft tätig.

9% der Befragten arbeiten in einem Klein- und Mittelunternehmen, 15% in einem Unternehmen mit 250 bis 1'000 Mitarbeitenden, 18% in einem Unternehmen mit 1'000 bis 5'000 Mitarbeitenden, 13% in einem Unternehmen mit 5'000 bis 10'000 Mitarbeitenden und 45% arbeiten in einem Unternehmen mit mehr als 10'000 Mitarbeitenden (n=184) (vgl. Abb. 7).

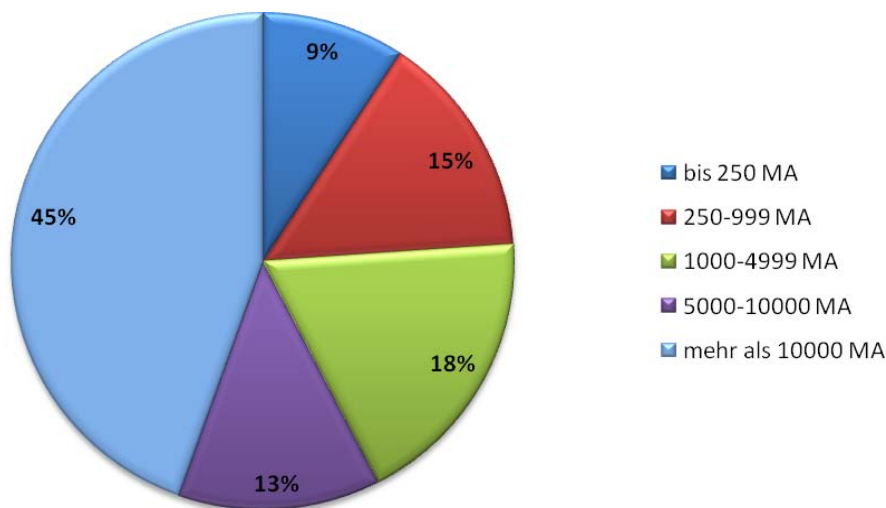


Abbildung 7: Unternehmensgröße (n=184).

Mit Blick auf die Branchenstruktur fällt auf, dass der grösste Teil dieser 188 Unternehmen aus dem Bereich *Verarbeitendes Gewerbe/ Industrie* stammt (29%), gefolgt von *finanz- und versicherungsdienstleistenden Unternehmen* (26%). Weitere Daten zur Branchenverteilung sind in Abbildung 8 dargestellt (n=188).

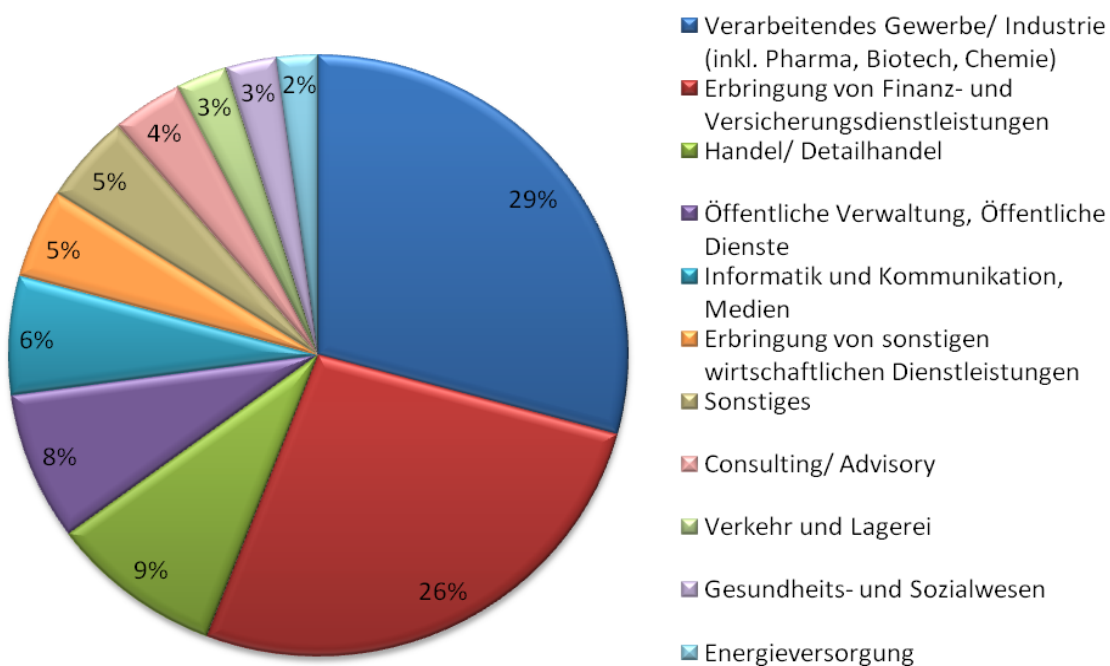


Abbildung 8: Branchenstruktur (n=188).

Insgesamt agieren 9% dieser Unternehmen auf lokaler und regionaler Ebene, 21% sind national ausgerichtet, 28% operieren international und 42% sind multinational-global tätig (n=185).

3.2.2 Talente

Auf die Frage, aufgrund welcher Merkmale Mitarbeitende als Talent eingestuft werden, wird aus dem Antwortspektrum ersichtlich, dass insbesondere das Entwicklungspotential (in 91% der Unternehmen), die bisherige Leistung (in 76% der Unternehmen) und die Leistungsmotivation (in 74% der Unternehmen) als Merkmale von Talenten gelten (vgl. Abb. 9). Die Hierarchiestufe (6%) sowie das Alter (5%) scheinen kein Indikator für Talente zu sein. In 3% der Unternehmen sind keine konstitutiven Merkmale für Talente definiert. Es können keine statistisch signifikanten Unterschiede in den Talentdefinitionen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branche, Unternehmensgrösse oder mit unterschiedlicher geographischer Ausrichtung ausgemacht werden.

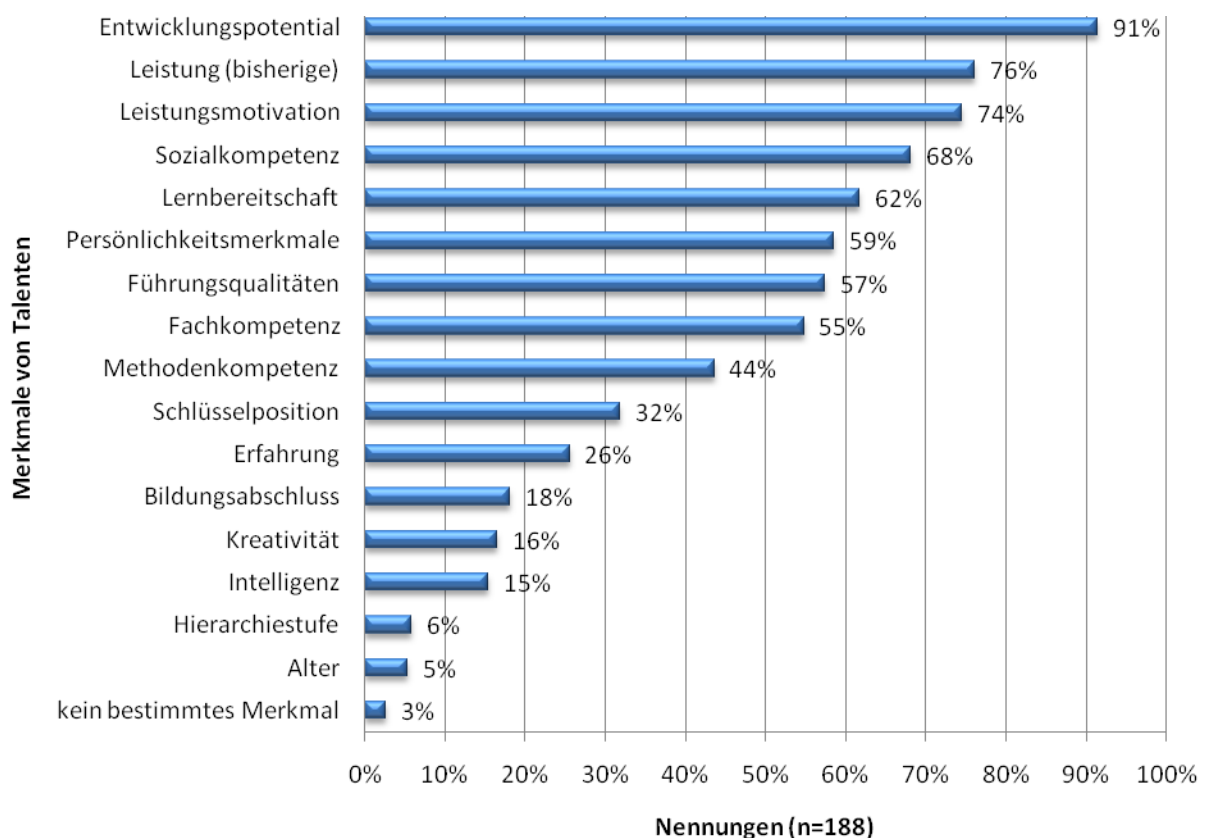


Abbildung 9: Merkmale von Talenten (n=188).

Bei der Definition der Talente geben 68.6% der befragten Unternehmen an (n=188), dass als Talente ausschliesslich Personen gelten, die sich im Unternehmen befinden. Dies bedeutet einerseits, dass sich neue Mitarbeitende zuerst bewähren müssen, bevor sie den Status „Talent“ erhalten. Andererseits werden auf dem externen Arbeitsmarkt im *War for Talent* potentielle Kandidaten für den Talentpool gesucht.

Bei den befragten Unternehmen divergiert der Prozentsatz der Mitarbeitenden, welche sich im Talentstatus befindet, stark: Der Grossteil der Unternehmen (49% der Unternehmen, n=148) unterhält einen Talentpool von 5-10% der Mitarbeitenden (vgl. Abb. 10). Die prozentuale Grösse des Talentpools ist statistisch unabhängig von der Branche und Grösse des Unternehmens.

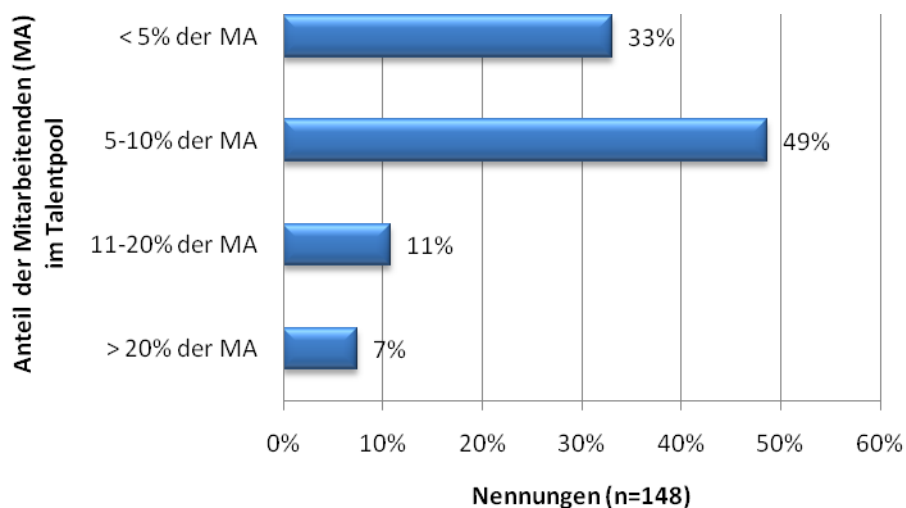


Abbildung 10: Grösse des Talentpools (n=148).

Ob der Talentstatus offen kommuniziert wird, ist ein zu bestimmendes Gestaltungselement des Talentmanagements, welches in dieser Stichprobe verschieden gehandhabt wird: So ist nur in 11.1% der befragten Unternehmen allen Mitarbeitenden bekannt, wer zu den Talenten zählt (n=188).

3.2.3 Bestimmungen des Talentmanagements

Nachfolgend werden die Dauer des Talentmanagements und die seit der Einführung des Talentmanagements beobachteten Veränderungen beschrieben. Es werden die Zuständigkeiten im Talentmanagement beleuchtet und das zugrunde liegende Verständnis des Talentmanagements und die momentanen Prioritäten aufgezeigt.

3.2.3.1 Einführung und Dauer des Talentmanagements

In rund 27% der befragten Unternehmen wird seit mehr als sieben Jahren ein formalisiertes Talentmanagement betrieben. In 17% der Unternehmen wurde vor weniger als einem Jahr seit Befragungszeitpunkt (Juni 2010) ein Talentmanagementsystem eingeführt (vgl. Abb. 11).

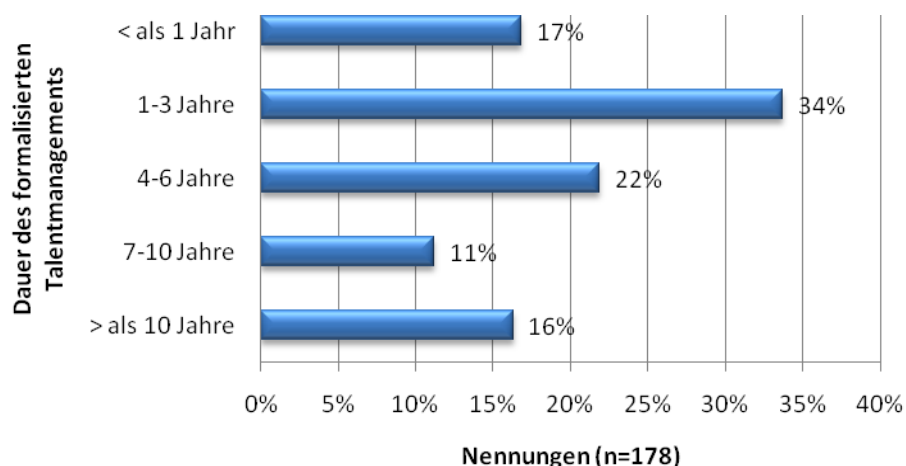


Abbildung 11: Dauer des formalisierten Talentmanagements (n=178).

Die Unternehmensgrösse hat keinen statistisch signifikanten Einfluss auf den Einführungszeitpunkt des Talentmanagements (vgl. Tab. 1).

Unternehmensgrösse (Anzahl MA)	1-49 (n=6)	50-249 (n=28)	250-999 (n=40)	1'000-4'999 (n=55)	5'000-9'999 (n=21)	10'000 + (n=28)
Dauer des TM mehr als sieben Jahre bei...	16.7%	21.4%	22.5%	25.5%	42.9%	35.7%

Tabelle 1: Unternehmensgrösse und Dauer des formalisierten TM (n=178).

Die grössten Änderungen, welche durch die Einführung des Talentmanagements beobachtet wurden, liegen im Bereich (n=105):

- **Transparenz:** Schaffung von Transparenz betreffend Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven im Unternehmen
- **Standardisierung und Formalisierung der HR-Prozesse:** weniger Willkür bei Förderung und internen Versetzungen; offene und transparente Definition der Prozesse und Verfahren
- **Wissensgenerierung:** Bessere Kenntnis der internen Humanressourcen; systematische Erfassung der vorhandenen Kompetenzen
- **Personalentwicklung:** strukturierte Förderung; gezielte, individuelle Entwicklungsmassnahmen; proaktives Handeln;
- **Stellenbesetzung:** Systematisierte und verbesserte Nachfolgeplanung; Minimierung der Reaktionszeit auf offene Stellen; verbesserte interne Besetzung von Schlüsselpositionen; zukunftsorientierte HR-Prozesse
- **Involvierung:** Top Management und Linie ist in den HR-Prozess verstärkt eingebunden,
- **Erwartungen der Mitarbeitenden:** Erhöhte Erwartungshaltung der Mitarbeitenden; gestiegene Ansprüche der Talente
- **Motivation:** erhöhte Leistungs- und Bleibemotivation der Talente; höheres Commitment

3.2.3.2 Zuständigkeiten im Talentmanagement

Das Vorhandensein einer spezifischen Abteilung oder Stelle für Talentmanagement ist von der Unternehmensgrösse abhängig ($r=.39$, $p<0.01$) (vgl. Tab. 2): Bei Unternehmen mit mehr als 10'000 Mitarbeitenden verfügen beinahe alle der befragten Unternehmen über eine solche spezifische Abteilung (96.4%). Bei Unternehmen unter 50 Mitarbeitenden sind solche spezifischen Stellen weniger häufig vertreten (16.7%). Diese Abteilungen/ Stellen sind oftmals Bestandteil des Corporate HR oder an die Personalentwicklungsabteilung angegliedert oder direkt als eigenständige Einheit auf oberster Unternehmensebene verankert.

Unternehmensgrösse (Anzahl MA)	1-49 (n=6)	50-249 (n=26)	250-999 (n=34)	1'000-4'999 (n=53)	5'000-9'999 (n=17)	10'000 + (n=28)
Spezif. Stelle/Abt. vorhanden bei...	16.7%	46.2%	55.9%	62.3%	88.2%	96.4%

Tabelle 2: Unternehmensgrösse und Vorhandensein einer spezifischen TM-Stelle (n=164).

Zum momentanen Zeitpunkt fällt das Talentmanagement in den befragten Unternehmen primär in den Aufgabenbereich der Personalabteilung und in die Verantwortung der direkten Vorgesetzten. Auch die Unternehmensleitung scheint durchs Band in das Talentmanagement involviert zu sein. Dieser hohe Verknüpfungsgrad verschiedener Unternehmensbereiche widerspiegelt sich auch in der Angabe der Befragten, dass das Talentmanagement eine Querschnittfunktion sei und bereichsübergreifend koordiniert werde (in 81.1% der Unternehmen, n=161).

Es fällt auf, dass nicht bei allen Unternehmen, welche über eine spezifische Abteilung/ Stelle für Talentmanagement verfügen, die primäre Verantwortung des Talentmanagement auch in deren Aufgabenbereich fällt. Des Weiteren fällt auf, dass der Einbezug der Linie bei Unternehmen mit 5'000-9'000 Mitarbeitenden weniger stark ausgeprägt als in allen übrigen Unternehmen.

Unternehmensgrösse (Anzahl MA)	1-49 (n=6)	50-249 (n=26)	250-999 (n=34)	1'000-4'999 (n=53)	5'000-9'999 (n=17)	10'000 + (n=28)
TM als primäre Aufgabe der Personalabteilung...	50.0%	84.6%	91.2%	81.1%	47.1%	82.1%
direkten Vorgesetzten...	66.7%	53.8%	50.0%	62.3%	76.5%	78.6%
Unternehmensleitung...	50.0%	69.2%	73.5%	54.7%	41.2%	53.6%
Linie...	33.3%	46.2%	44.1%	35.8%	11.8%	42.9%
Abt./ Stelle für TM...	0.0%	15.4%	14.7%	32.1%	35.3%	60.7%

Tabelle 3: Unternehmensgrösse und Zuständigkeiten im TM (n=164).

3.2.3.3 Strategie und Prioritäten im Talentmanagement

Mit Blick auf das Verständnis, welches dem Talentmanagement auf Konzernebene zu Grunde liegt, fällt auf, dass Talentmanagement insbesondere als Strategie zur Bewältigung der Nachfolgeplanung (55%), zur Bindung von Talenten (53%) und zur Entwicklung von Talenten (47%) verstanden wird (vgl. Abb. 12). Die Unternehmensgrösse und Branche hat in dieser Stichprobe keinen statistisch signi-

fikanten Einfluss auf das zugrundeliegende Verständnis des Talentmanagements. Ein Drittel der befragten Personen (n=188) geben an, dass ihre Talentmanagementstrategie nicht explizit mit der Unternehmensstrategie verbunden ist.

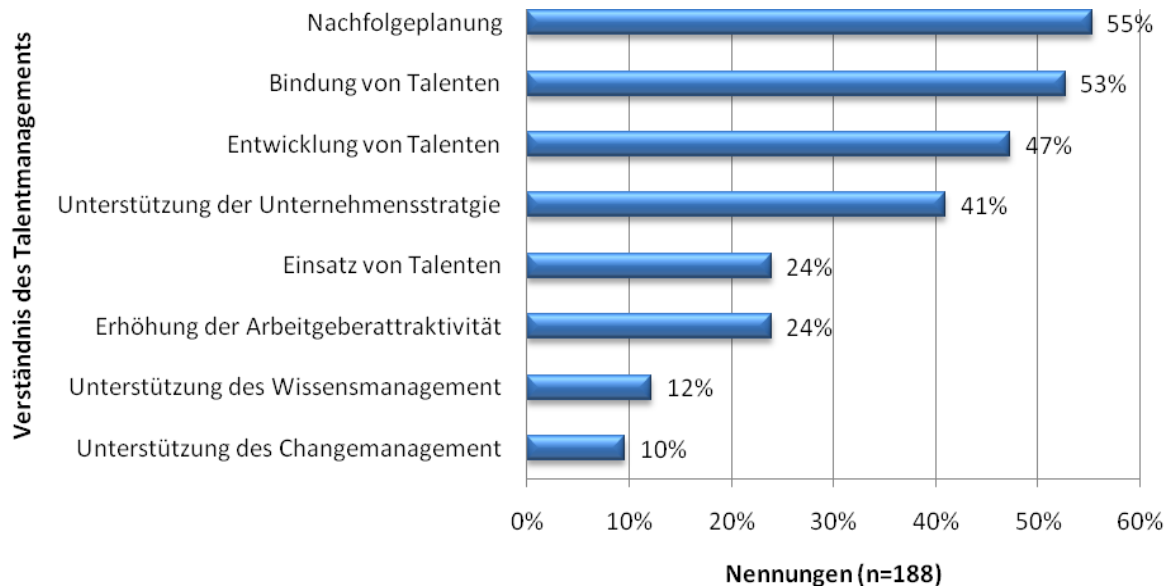


Abbildung 12: Strategien des Talentmanagements (n=188).

Zum jetzigen Zeitpunkt wird in den Unternehmen dieser Stichprobe die Priorität insbesondere auf die Talententwicklung (in 78% der Unternehmen) und auf die Bindung der Talente (in 63% der Unternehmen) gelegt. Die Reduktion der HR-Kosten steht nicht im Fokus der momentanen Bemühungen und wird nur in 3% der Unternehmen prioritär behandelt (vgl. Abb. 13).

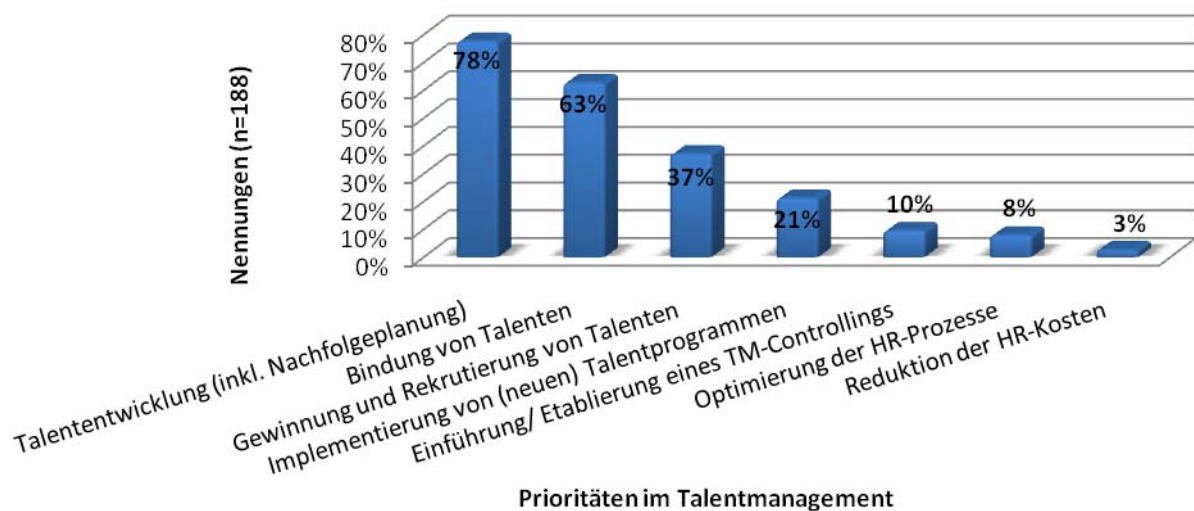


Abbildung 13: Prioritäten im Talentmanagement (n=188).

Unabhängig von der Strategie und den Prioritäten geben 21.8% der befragten Personen an, dass in ihrem Unternehmen die Vorgesetzten genügend Zeit in Talentmanagementaktivitäten investieren, während 11.3% beklagen, dass hier noch enormer Aufholbedarf besteht. Geht es um die allgemeine Handhabung des Talentmanagements geben 37.8% der befragten Personen an, dass in ihrem Unternehmen bekannt ist, welche Elemente beim TM entscheidend sind, um sich auf dem Arbeitsmarkt von Mitbewerbern zu differenzieren (n=188). Dieser Wissenstand ist statistisch unabhängig von der Dauer des formalisierten Talentmanagements.

3.2.4 Wertschöpfungsbeitrag des Talentmanagements

Im Folgenden werden die Auswirkungen des Talentmanagements auf finanzieller und nicht-finanzieller Ebene aufgezeigt. Hierbei wird im Speziellen der Einfluss der Talentmanagementstrategie diskutiert.

3.2.4.1 Finanzieller Einfluss

Talentmanagement hat in den befragten Unternehmen (n=138) insbesondere einen positiven Einfluss auf den Unternehmensgewinn (in 31.9% der Unternehmen), auf die Unternehmensproduktivität (40.6%), die Produktivität der Talente (42%) und auf den Unternehmenswert am Kapitalmarkt (52.2%). Hierbei hat jedoch auch die gewählte Talentmanagementstrategie einen einschneidenden Einfluss (vgl. Kapitel 4.2.4.4).

Die Meinungen, weshalb das Talentmanagement einen positiven Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg hat, divergieren stark (n=84): Während ein Teil der Befragten insbesondere die erhöhte Arbeitsmotivation und das höhere Commitment/ tiefere Fluktuation der Potentialträger als ausschlaggebend benennen, führt ein anderer Teil den Erfolg auf die Einbettung des Talentmanagement im Unternehmen zurück, weil es somit als ein Teil der Unternehmenskultur gesehen wird. Die gezielten Investitionen und die damit verbundenen Kosteneinsparungen in der Nachfolgeplanung/ Entwicklung/ Rekrutierung sind ein Erfolgsrezept für einen dritten Teil der Befragten. Vielfach konnten jedoch die Erfolgskriterien nicht angegeben werden, da es an Messmethoden und Messgrößen fehlt oder sich das Talentmanagement im Umbruch resp. im Aufbau befindet.

3.2.4.2 Nicht-finanzieller Einfluss auf Mitarbeiterebene

Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tab. 4) zeigt, wie HR-Verantwortlichen die Auswirkungen des Talentmanagements auf Talente (Teilnehmende an Talentprogrammen) einschätzen (n=138) resp. welche Veränderungen sie bei Talenten seit der Einführung des Talentmanagements beobachtet haben. In den befragten Unternehmen scheint sich das Talentmanagement vor allem hinsichtlich der Leistungsmotivation, der Betriebsverbundenheit und der Arbeitszufriedenheit auf die Talente positiv auszuwirken. So verzeichnen 88.4% der Unternehmen seit Einführung des Talentmanagements eine Erhöhung der

Leistungsmotivation ihrer Talente, 86.2% bemerken eine höhere Betriebsverbundenheit und 84% geben an, dass sich die Arbeitszufriedenheit der Talente seit der Einführung des Talentmanagements erhöht hat. Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit der Talente (55.8%), der Work-Life-Balance der Talente (60.6%) und der Arbeitsfehlerrate (80.4%) konnte das Talentmanagement in dieser Stichprobe keinen Einfluss nehmen. In knapp der Hälfte der befragten Unternehmen konnte die Fluktuationsrate durch die Einführung des Talentmanagements gesenkt werden. Der Einfluss der Talentmanagementstrategie auf diese nicht-finanziellen Grössen wird in Kapitel 4.2.4.4 beschrieben.

	Viel/ eher tiefer	Keinen Einfluss	Viel/ eher höher
Leistungsmotivation/ Engagement/ Initiative	0.7%	10.9%	88.4%
Commitment/ Betriebsverbundenheit	-	13.8%	86.2%
Arbeitszufriedenheit	0.7%	15.3%	84.0%
Vertrauen in die Führung	1.4%	27.6%	71.0%
Qualifikation/ Qualifizierung	0.7%	29.0%	70.3%
Qualität der Leistung	0.7%	31.9%	67.4%
Anzahl Innovationen/ Verbesserungsvorschläge	1.4%	55.8%	42.8%
Fluktuationsrate	47.8%	29.0%	23.2%
Work-life-Balance	21.2%	60.6%	18.2%
Arbeitsfehlerrate	15.2%	80.4%	4.4%

Tabelle 4: Nicht-finanzieller Einfluss des Talentmanagements auf Mitarbeiterebene (n=138).

Die Frage, ob das Talentmanagement auch Nicht-Talente (Nicht-Teilnehmende an Talentprogrammen) beeinflusst, verneinen rund zwei Drittel der befragten Personen (n=138). Die restlichen HR-Verantwortlichen beurteilen die Effekte des Talentmanagements auf die Nicht-Talente sehr unterschiedlich: Die einen sehen das Talentmanagement als Motivation und Ansporn für (bessere) Leistungen, die anderen meinen, dass das Talentmanagement zur Demotivation von Nicht-Talenten führt, insbesondere wenn diese nicht wissen, wo sie im Prozess stehen oder ob sie die Möglichkeit haben, in den Talentpool zu gelangen. Geht es jedoch um die prinzipielle Teilnahmemöglichkeit an Talentprogrammen und die Auswirkung der Handhabung, dass die Teilnahme gewissen Mitarbeitenden vorenthalten ist (in 81.1% der Unternehmen), so verneinen 42.8% der Befragten, dass sich Mitarbeitende, welche nicht an Talentprogrammen teilnehmen dürfen, benachteiligt fühlen. Hingegen glauben 18.1%, dass sich diese Mitarbeitende benachteiligt fühlen. 39.1% können die Situation diesbezüglich in ihrem Unternehmen nicht einschätzen (n=138).

3.2.4.3 Nicht-finanzieller Einfluss auf Unternehmensebene

Die Einführung des Talentmanagements hat sich in den befragten Unternehmen gemäss den Einschätzungen der HR-Fachpersonen insbesondere auf die Arbeitgeberattraktivität (77.5%) und die Reputation des Unternehmens (75.4%) positiv ausgewirkt (vgl. Tab. 5). Hinsichtlich des Rekrutierungsbereiches scheint die Einführung des Talentmanagement keinen Einfluss zu haben: So geben die Unternehmen mit einer grossen Mehrheit an, dass ihr Talentmanagement weder die Anzahl Bewerber pro

Stellenanzeige (73.8%), noch Kosten pro Stellenbesetzung (79.7%) oder die Zeit bis zur Stellenbesetzung (77.6%) tangiert, womit auch der Rekrutierungserfolg in 51.4% aller Unternehmen nicht durch das Talentmanagement beeinflusst wird. Ein diffuses Bild bietet sich insbesondere bei der Nachbesetzungszeit: Während 30.4% der Unternehmen eine tiefere Nachbesetzungszeit für Führungs- und Fachkräfte melden, berichten 42.1% der Unternehmen über eine höhere Nachbesetzungszeit und in 27.5% der Unternehmen hat das Talentmanagement keinen Einfluss auf die Nachbesetzungszeit. Der Einfluss der Talentmanagementstrategie auf diese nicht-finanziellen Grössen wird im nachfolgenden Kapitel 4.2.4.4 beschrieben.

	Viel/ eher tiefer	Keinen Einfluss	Viel/ eher höher
Arbeitgeberattraktivität	-	22.5%	77.5%
Reputation/ Image	-	24.6%	75.4%
Interne Versetzungsrate	0.7%	25.4%	73.9%
Weiterbildungsquote	0.7%	32.6%	66.7%
Qualifikationsstruktur	0.7%	33.4%	65.9%
Erreichung der Unternehmensziele	-	39.2%	60.8%
Beförderungsrate	0.7%	38.7%	60.6%
Operational Excellence	-	44.9%	55.1%
Strategieumsetzung	0.7%	45.7%	53.6%
Innovationsfähigkeit	0.7%	47.1%	52.2%
Prozessqualität	-	51.4%	48.6%
Kundenzufriedenheit	-	52.2%	47.8%
Rekrutierungserfolg	2.2%	51.4%	46.4%
Nachbesetzungszeit für Führungs- und Fachkräfte	30.4%	27.5%	42.1%
Marktzugang	0.7%	71.8%	27.5%
Reaktionszeiten auf Marktveränderungen	8.1%	65.4%	26.5%
Anzahl Bewerber pro Stellenanzeige	0.7%	73.8%	25.5%
Kosten pro Stellenbesetzung	17.4%	79.7%	2.9%

Tabelle 5: Nicht-finanzieller Einfluss des Talentmanagements auf Unternehmensebene (n=138).

3.2.4.4 Einfluss der Talentstrategie auf Unternehmenserfolg

Um die vorausgegangenen deskriptiven Resultate hinsichtlich des (nicht-) finanziellen Einflusses auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene genauer zu analysieren, wird der Einfluss der Talentstrategie auf den Unternehmenserfolg analysiert. Um den Einfluss der Unternehmensstrategie auf den finanziellen Unternehmenserfolg zu untersuchen, wird ein Logit-Modell gerechnet. Als binäre Erfolgsvariablen werden der Unternehmensgewinn, die Unternehmensproduktivität und die Produktivität der Talente sowie der Marktwert des Unternehmens untersucht. Das Regressionsmodell sieht wie folgt aus:

$$y_i^* = t_j \alpha + x \beta + \varepsilon_i$$

in welchem y_i^* die abhängige Variable im Regressionsmodell für den finanziellen Unternehmenserfolg darstellt. t_j ist ein Vektor, der ein Set von Dummies aller acht Talentmanagementstrategien darstellt und α ist der dazugehörige Koeffizient Vektor. x ist ein Vektor, der ein Set von Kontrollvariab-

len beinhaltet, namentlich die Industriesektoren, die Unternehmensgrösse, der Umsatz und die geographische Ausrichtung des Unternehmens sowie die Zeit, seit wie lange formalisiertes Talentmanagement im jeweiligen Unternehmen durchgeführt wird. β ist der dazugehörige Koeffizient Vektor und ϵ_i stellt den Fehlerterm dar.

Um den Einfluss der Unternehmensstrategie auf den nicht-finanziellen Unternehmenserfolg zu analysieren, wird ein standard ordered Logit-Modell angewendet. Als geordnete nicht-finanzielle Erfolgsvariablen werden Arbeitgeberattraktivität, Nachbesetzungszeit für Führungs- und Fachkräfte, Erreichung der Unternehmensziele, Operational Excellence, Kundenzufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Commitment, Arbeitsqualität, Qualifikation, Vertrauen in Vorgesetzte, Fluktuation, Innovationsfähigkeit untersucht. Das Regressionsmodell sieht wie folgt aus:

$$y_i^* = \epsilon_j \alpha + x_i \beta + \epsilon_i$$

in welchem y_i^* die abhängige Variable im Regressionsmodell für den nicht-finanziellen Unternehmenserfolg darstellt. t_j ist ein Vektor, der ein Set von Dummies aller acht Talentmanagementstrategien darstellt und α ist der dazugehörige Koeffizient Vektor. x ist ein Vektor, der ein Set von Kontrollvariablen beinhaltet, namentlich die Industriesektoren, die Unternehmensgrösse, der Umsatz und die geographische Ausrichtung des Unternehmens sowie die Zeit, seit wie lange formalisiertes Talentmanagement im jeweiligen Unternehmen durchgeführt wird. β ist der dazugehörige Koeffizient Vektor und ϵ_i stellt den Fehlerterm dar.

In Anbetracht der häufigsten Ausrichtungen des Talentmanagements in dieser Stichprobe werden die folgenden vier Strategien im Nachfolgenden näher betrachtet:

1. *Talentmanagement zur Unterstützung der Unternehmensstrategie*
2. *Bewältigung der Nachfolgeplanung*
3. *Gewinnung und Bindung der Talente*
4. *Entwicklung und Motivierung von Talenten*

Das erste Drittel der Tabelle 6 zeigt das Resultat der Effekte der vier verschiedenen Talentmanagementstrategien auf den finanziellen Unternehmenserfolg, namentlich auf den Unternehmensgewinn, den Marktwert, die Produktivität des Unternehmens und der Talente. Der Fokus auf ein Talentmanagement, welches explizit der Unterstützung der Unternehmensstrategie gilt, hat einen statistisch signifikanten positiven Einfluss auf den Unternehmensgewinn und den Marktwert. Wird Talentmanagement zur Bindung der Talente genutzt, kann kein statistisch signifikanter Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg ausgewiesen werden. Der Fokus auf die Nachfolgeplanung und die Talententwicklung hat einen statistisch signifikanten positiven Einfluss sowohl auf den Unternehmensgewinn als auch auf den Marktwert des Unternehmens.

Finanzieller Einfluss	Unternehmensgewinn	Marktwert	Produktivität Unternehmen	Produktivität Talente				
TM Strategie								
Unternehmensstrategie	1.76*** (0.51)	0.63 (0.43)	-0.30 (0.41)	0.92** (0.45)				
Nachfolgeplanung	1.19** (0.51)	0.75* (0.44)	0.05 (0.42)	0.30 (0.45)				
Talentbindung	0.65 (0.44)	0.10 (0.40)	0.13 (0.39)	0.37 (0.43)				
Talententwicklung	0.90** (0.46)	0.98** (0.41)	0.53 (0.39)	0.73* (0.42)				
Nicht-finanzieller Einfluss auf Unternehmensebene	Unternehmensattraktivität	Nachbesetzungszeit	Erreichung Unternehmensziele	Operational Excellence	Kundenzufriedenheit			
TM Strategie								
Unternehmensstrategie	1.62*** (0.48)	0.31 (0.36)	0.68* (0.40)	0.25 (0.39)	0.93** (0.42)			
Nachfolgeplanung	0.58 (0.43)	0.21 (0.38)	0.10 (0.40)	0.42 (0.40)	0.55 (0.43)			
Talentbindung	0.57 (0.40)	0.18 (0.33)	0.30 (0.37)	0.33 (0.37)	0.91** (0.41)			
Talententwicklung	1.18*** (0.43)	0.58* (0.34)	0.56 (0.38)	0.45 (0.38)	0.49 (0.40)			
Nicht-finanzieller Einfluss auf Talente	Arbeitszufriedenheit	Leistungsmotivation	Commitment	Arbeitsqualität	Qualifikation	Vertrauen	Fluktuation	Innovationsfähigkeit
TM Strategie								
Unternehmensstrategie	0.17 (0.42)	1.14*** (0.42)	-0.66 (0.41)	0.14 (0.41)	0.87** (0.38)	0.56 (0.39)	0.22 (0.38)	0.42 (0.40)
Nachfolgeplanung	0.17 (0.43)	0.80* (0.42)	0.29 (0.41)	0.97** (0.43)	0.40 (0.38)	0.85** (0.41)	-0.17 (0.38)	-0.44 (0.41)
Talentbindung	0.78* (0.42)	1.12*** (0.40)	0.85** (0.40)	1.24*** (0.41)	1.27*** (0.38)	0.62* (0.37)	0.22 (0.35)	0.48 (0.39)
Talententwicklung	1.12** (0.44)	1.06*** (0.40)	0.93** (0.39)	0.89** (0.40)	0.69* (0.37)	0.61* (0.38)	-0.04 (0.36)	0.11 (0.38)

Kontrollvariablen: Industriesektoren, Unternehmensgrösse, Umsatz und geographische Ausrichtung des Unternehmens sowie Zeit, seit wie lange formalisiertes Talentmanagement im jeweiligen Unternehmen durchgeführt wird; n=138; * = p<0.1, ** = p<0.05, *** = p<0.001

Tabelle 6: Zusammenhang zwischen Talentmanagementstrategie und Unternehmenserfolg (n=138).

Im mittleren Feld der Table 6 zeigen die Regressionsresultate den Einfluss des strategischen Talentmanagementfokus auf den nicht-finanziellen Unternehmenserfolg auf Unternehmensebene. Ein die Unternehmensstrategie unterstützendes Talentmanagement hat einen statistisch signifikant positiven Effekt auf die Unternehmensattraktivität, die Erreichung der Unternehmensziele und die Kundenzufriedenheit. Ein Fokus auf die Nachfolgeplanung hat keinen statistisch signifikanten Einfluss auf den nicht-finanziellen Unternehmenserfolg, überraschenderweise auch nicht auf die Nachbesetzungszeit von Führungs- und Fachkräften. Weist eine Talentmanagementstrategie den Fokus auf die Talententwicklung auf, so hat dies einen statistisch signifikanten positiven Einfluss auf die Unternehmensattraktivität, während ein Fokus auf die Talentbindung insbesondere die Kundenzufriedenheit statistisch signifikant positiv beeinflusst.

Im letzten Drittel der Table 6 werden die Regressionsresultate des Einflusses der Talentmanagementstrategien auf den nicht-finanziellen Unternehmenserfolg auf Mitarbeiterebene (hier nur Talente) gezeigt. Der statistisch signifikant positive Einfluss eines individuell ausgerichteten Talentmanagements

mit Fokus auf die Entwicklung und Bindung der Talente hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Commitment, Arbeitsqualität, Qualifikation und Vertrauen in die Führung zeigt, dass das Talentmanagement aus Sicht der HR-Verantwortlichen eine gewichtige Rolle im Personalmanagement einnimmt. Die beiden ersten Talentstrategien mit einem eher institutionellen Fokus zeigen auf Talentebene weniger gewichtige, statistisch signifikante Auswirkungen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Talentmanagementstrategien mit einem institutionellen Fokus den Unternehmensgewinn statistisch signifikant positiv beeinflussen und Talentmanagement mit institutionellem wie individuellen Fokus einen statistisch signifikanten positiven Einfluss auf die Leistungsmotivation der Talente ausübt.

3.2.4.5 Erfolgsrelevante Faktoren

Für die Umsetzung eines zielführenden Talentmanagements werden in dieser Stichprobe (n=94) v.a. differenzierte Fördermassnahmen (88.3%), Talentindikatoren (84%) und Selektionskriterien (83%) sowie Massnahmen zur Sicherung der Grösse des Talentpools (81.9%) angewendet (vgl. Abb. 14).

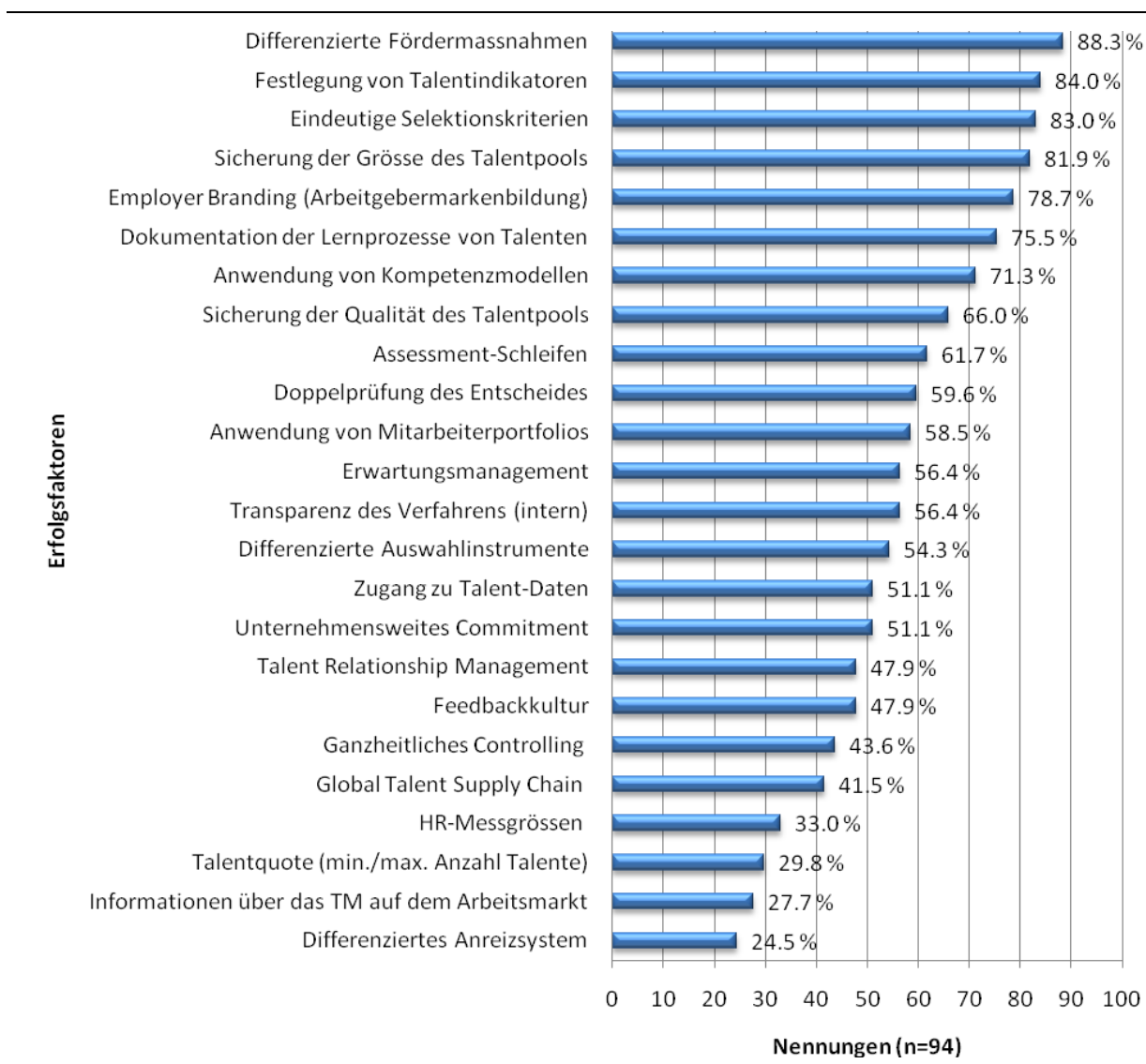


Abbildung 14: Erfolgsfaktoren im Talentmanagement (n=94).

Den HR-Messgrößen (33%), dem externen Informationsfluss über das Talentmanagement auf dem Arbeitsmarkt (27.7%) sowie einem differenzierten Anreizsystem (24.5%) wird in dieser Stichprobe (n=94) weniger Beachtung geschenkt (vgl. Abb. 14).

3.2.5 Controlling des Talentmanagements

Im Nachfolgenden werden die Anwendung von HR-Messgrößen, Handhabungen im Controlling und die Anwendung von spezifischen Controllinginstrumenten aufgezeigt.

3.2.5.1 HR-Messgrößen im Talentmanagement

In 52.1% der Unternehmen (n=165) wird die Qualität des Talentmanagementprozesses regelmässig geprüft, wobei die Qualität in grösseren Unternehmen häufiger regelmässig geprüft wird als in kleineren Unternehmen ($r=.174$; $p<0.05$). Der Wertschöpfungsbeitrag und die mit dem Talentmanagement verbundenen Kosten sind in rund einem Drittel der Unternehmen, unabhängig von der Unternehmensgrösse und Branche, unbekannt. 40.6% der befragten Personen geben an, dass in ihrem Unternehmen die notwendigen Mittel bzw. die notwendige Infrastruktur zur Verfügung stehen, um die Ergebnisse der Talentmanagementaktivitäten zu erfassen. Dieses Resultat ist wiederum unabhängig von Unternehmensgrösse und Branche.

	stimme (überhaupt) nicht zu	stimme (voll) zu	weder noch/ keine Antwort möglich
Die Qualität unseres Talentmanagementprozesses wird regelmässig geprüft.	15.8%	52.1%	32.1%
Der Wertschöpfungsbeitrag unseres Talentmanagements ist bekannt.	35.8%	24.2%	40.0%
Die Kosten unseres Talentmanagements sind bekannt.	32.1%	28.5%	39.4%
Uns stehen die notwendigen Mittel/ Infrastruktur zur Verfügung, um die Ergebnisse der Talentmanagementaktivitäten zu erfassen.	29.1%	40.6%	30.3%

Tabelle 7: Controlling des Talentmanagements (n=165).

33.9% der befragten Personen geben an, dass in ihrem Unternehmen spezifische Personalcontrollinginstrumente und –methoden vorhanden sind, um die Wirkung des Talentmanagements zu prüfen und zu messen (n=164). In 49.1% der Unternehmen sind keine spezifischen Controllinginstrumente vorhanden, 17% der Teilnehmenden können keine Angaben über das Vorhandensein spezifischer Instrumente machen.

Controllinginstrumente sind in grösseren Unternehmen eher vorhanden als in kleineren ($r=.394$, $p<0.01$) (vgl. Tab. 8).

Unternehmensgrösse (Anzahl MA)	1-49 (n=5)	50-249 (n=23)	250-999 (n=36)	1'000-4'999 (n=52)	5'000-9'999 (n=18)	10'000 + (n=30)
Controllinginstrumente vorhanden in...	25.0%	10.5%	32.3%	36.2%	62.5%	80.0%

Tabelle 8: Unternehmensgrösse und Controllinginstrumente (n=137).

Zudem beeinflusst auch die Dauer des Talentmanagements die Anwendung von Controllinginstrumenten ($r=.249$; $p<0.01$): Verfügt im ersten Jahr nach Einführung eines formalisierten Talentmanagements knapp jedes 3. Unternehmen über spezifische Messinstrumente, werden diese nach sieben Jahren von mehr als der Hälfte aller Unternehmen genutzt (vgl. Tab. 9).

Dauer des formalisierten TM (Anzahl Jahre)	> 1 Jahr (n=21)	1-3 Jahre (n=44)	4-6 Jahre (n=30)	7-10 Jahre (n=18)	< 10 Jahre (n=21)
Controllinginstrumente vorhanden in...	28.6%	29.5%	36.7%	66.7%	57.1%

Tabelle 9: Dauer des Talentmanagements und Controllinginstrumente (n=134).

Im Rahmen des Talentmanagements werden insbesondere Befragungen (71.4%), Assessment Center (66.1%) und Potentialanalysen (64.3%) zur Kontrolle des Talentmanagements durchgeführt. Spezifische Kennzahlensysteme wie ein Talentmanagement Cockpit (23.2%) oder Talent Cockpit (16.1%) sowie Kosten-Nutzen-Analysen/ Wirkungs-Analysen (7.1%) sind in den Unternehmen (n=56) nur selten anzufinden (vgl. Abb. 15).

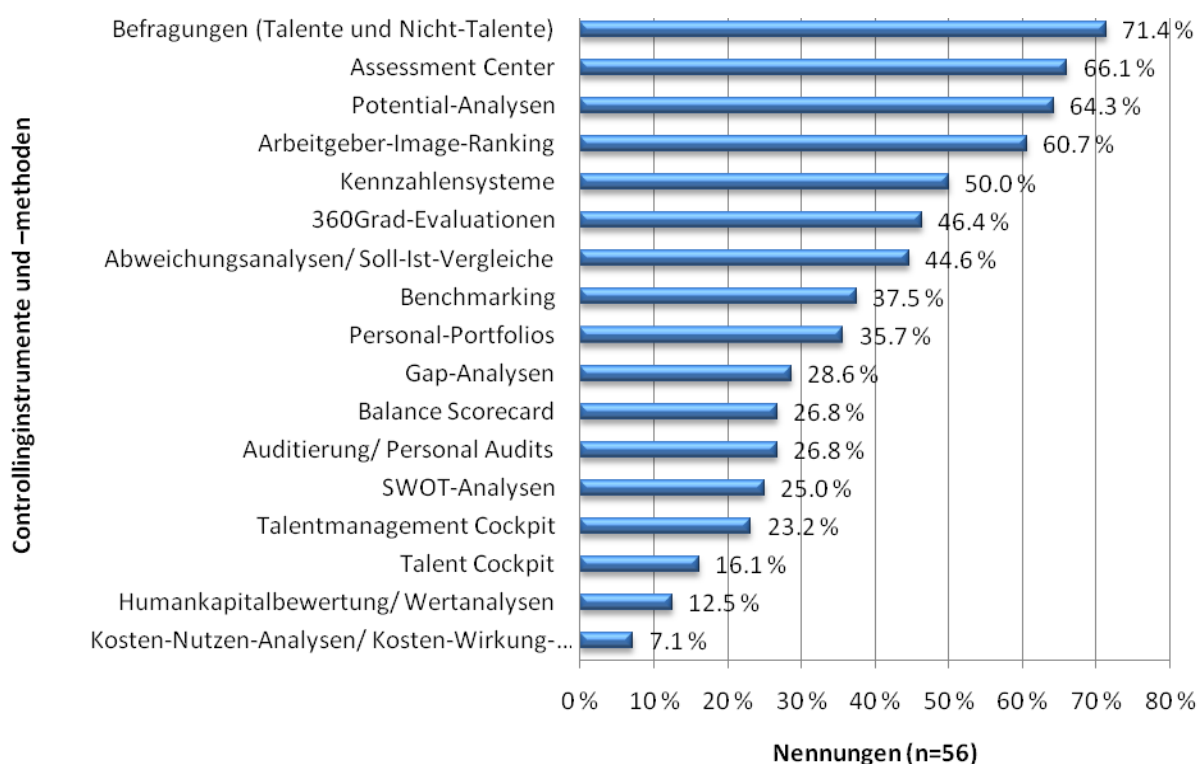


Abbildung 15: Controllinginstrumente und -methoden im Talentmanagement (n=56).

Wird der Zusammenhang der Verwendung von Controllinginstrumente und der Nutzeneinschätzung des Talentmanagements betrachtet, ergibt sich folgendes Bild (vgl. Tab. 10): 74% der Unternehmen, welche Messgrößen nutzen (n=54), geben an, dass der Nutzen des Talentmanagements die Kosten

eindeutig übersteigt. Bei Unternehmen, welche keine Messgrößen nutzen (n=80) sind nur 55% dieser Meinung.

Ebenso divergiert die Meinung dieser zwei Gruppen hinsichtlich des erkennbaren Mehrwertes des Talentmanagement: 83.7% der Unternehmen, welche Messgrößen nutzen (n=55) geben an, dass das Talentmanagement in ihrem Unternehmen einen erkennbaren Mehrwert für das Unternehmen bringt, lediglich 16.3% der befragten Personen können den Mehrwert nicht einschätzen. In den Unternehmen, welche keine Messgrößen nutzen (n=80), geben 10.1% an, dass es *keinen* erkennbaren Mehrwert des Talentmanagements gibt, nur 58.7% der befragten Personen sind der Meinung, dass ihr Talentmanagement einen erkennbaren Mehrwert für das Unternehmen bringt.

Es zeigt sich, dass in der Hälfte der Unternehmen, welche Controllinginstrumente anwenden (n=56), die Resultate der Talentprogramme sichtbar aufgezeigt werden können, während dies in der Hälfte der Unternehmen, die keine Controllinginstrumente anwenden (n=81) nicht möglich ist.

In Unternehmen, welche Controllinginstrumente anwenden (n=56) wird die Effektivität des Talentmanagements häufiger im Arbeitskontext geprüft (39.3%) als in Unternehmen ohne Controllinginstrumente (n=81, 17.3%).

	Controllinginstrumente vorhanden	Controllinginstrumente nicht vorhanden
<i>Der Nutzen des Talentmanagements übersteigt eindeutig die damit verbundenen Kosten.</i>	(n=54)	(n=80)
Ja	74.0%	55.0%
Nein	1.8%	10.0%
Keine Antwort möglich	24.2%	35.0%
<i>Das Talentmanagement bringt einen erkennbaren Mehrwert für das Unternehmen.</i>	(n=55)	(n=80)
Ja	83.7%	58.7%
Nein	0.0%	10.0%
Keine Antwort möglich	16.3%	31.3%
<i>Die Resultate der Talentprogramme sind messbar und können sichtbar aufgezeigt werden.</i>	(n=56)	(n=81)
Ja	50.0%	18.5%
Nein	5.4%	49.4%
Keine Antwort möglich	44.6%	32.1%
<i>Die Effektivität des Talentmanagements wird an konkreten Veränderungen im täglichen Arbeitsleben geprüft.</i>	(n=56)	(n=81)
Ja	39.3%	17.3%
Nein	21.4%	53.1%
Keine Antwort möglich	39.3%	29.6%

Tabelle 10: Einfluss der Anwendung von Controllinginstrumenten.

3.2.5.2 Spezifische HR-Kennzahlen für das Talentmanagement

Es fällt auf, dass in dieser Stichprobe vor allem Kennzahlen im Zusammenhang mit dem Stellenwechsel und der Nachfolgeplanung erhoben werden, um die Wirkung des Talentmanagements zu erheben. So wird in 75% der Unternehmen (n=56) die Beförderung- und Versetzungsraten und in 57.1% der

Unternehmen die Nachbesetzungszeit für Führungs- und Fachkräfte erhoben. Es werden aber auch Kennzahlen im Zusammenhang mit der Verbleibedauer der Talente erhoben, wie die Frühfluktuation (66.1%) und Commitmentquote der Talente (37.1%). Kennzahlen im Zusammenhang mit der Entwicklung der Talente wie Zielerreichungsgradquote (19.6%), Qualifizierungserfüllungsquote (16.1%), Arbeitsqualitätsquote (10.7%) und Produktivitätsquote (10.7%) werden kaum angewendet.

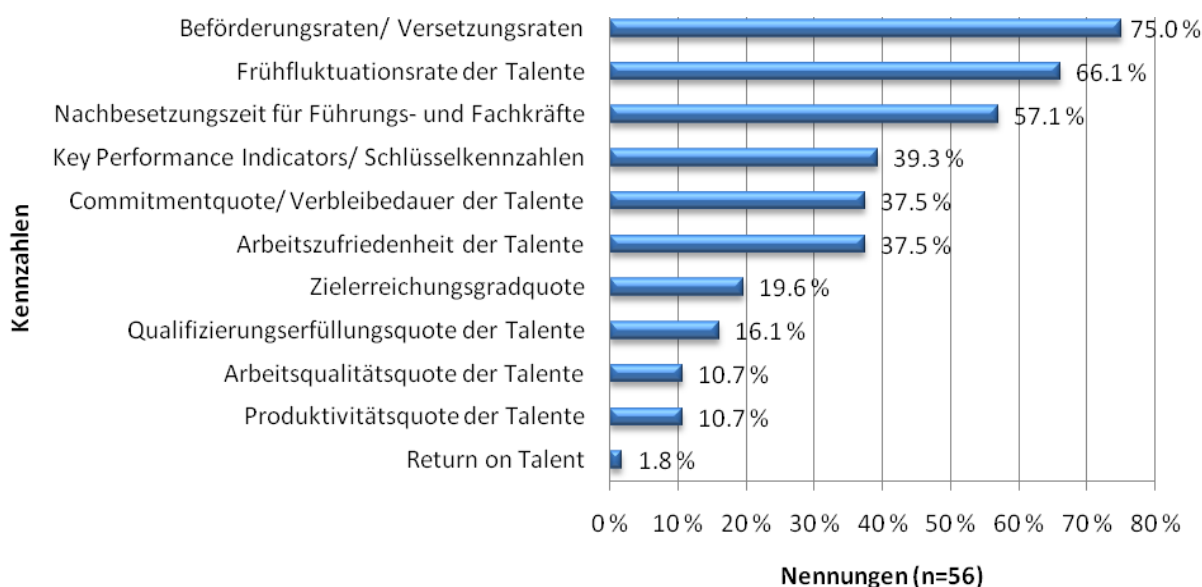


Abbildung 16: Kennzahlen für das Talentmanagement (n=56).

3.3 Methodische Kritik

Der Fragebogen ist ein adäquates Instrument, um möglichst viele Menschen in kurzer Zeit zu erreichen. Er lässt jedoch nur begrenzt individuelle Antworten zu. Obwohl offene Antworten teilweise ermöglicht wurden, konnten persönlichen Ansichten nicht in die Umfrage einfließen. Zudem basieren alle Daten auf den Angaben von HR-Verantwortlichen. Eine 360 Grad Befragung hätte allenfalls genauere Angaben zu den Effekten und weitere Informationen liefern können, insbesondere auf der nicht-finanziellen Ebene der Mitarbeitenden. Es bleibt offen, ob es sich bei diesen Effekten um Anspruch oder Wirklichkeit handelt. Es ist des Weiteren zu beachten, dass die Grundgesamtheit der Stichprobe nicht zufällig gezogen wurde und es sich um eine relativ kleine Stichprobe handelt, was die Verallgemeinerung der Resultate beschränkt.

Kritik zu den statistischen Methoden besteht in der Tatsache, dass Korrelationen, die gerechnet wurden, keinen Kausalschluss zulassen. Konkret bedeutet dies, dass dargestellte Zusammenhänge wohl eine Beziehung zwischen den jeweils betrachteten Variablen aufzeigen, Ursache – Wirkungszusammenhänge statistisch jedoch nicht nachgewiesen sind.

3.4 Diskussion und Implikationen

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus dem vorangegangenen Kapitel diskutiert und Implikationen für die Durchführung eines Talentmanagements abgeleitet.

3.4.1 Talente

Im Folgenden werden die Erkenntnisse zu den Talentmerkmalen und zur Kommunikation des Talentstatus' diskutiert.

3.4.1.1 Merkmale von Talenten

Die Definition der Talente in dieser Stichprobe widerspiegelt die Erkenntnisse aus der Fachliteratur: Es werden insbesondere die Merkmale *Potential* und *Leistung* zur Kategorisierung eines Mitarbeitenden als Talent hinzugezogen. Der hohe Stellenwert von Sozialkompetenz und Führungsqualitäten als Merkmale von Talenten ist darauf zurückzuführen, dass Talente insbesondere als zukünftige Führungskräfte gesehen werden. Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass Talente nicht die „Summe“ spezifischer Faktoren sind und die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitenden von verschiedenen Faktoren wie Kompetenzen und Wissen einerseits und persönlichen Werten und Präferenzen andererseits abhängig ist.

Bei der Identifikation der Talente geht es insbesondere um die Frage, *was* beurteilt werden soll. Es ist schwierig, Talente anhand ihrer Leistung zu identifizieren, da aufgrund der Umweltbedingungen eine Potential-Leistungsdiskrepanz resultieren kann (Gruber & Mandl, 1992; Mönks, 1992). Zudem stellt sich die Frage, ob aktuelle Kompetenzen beurteilt oder Potentiale, verstanden als zukünftige Fähigkeiten, eingeschätzt werden. Das Problem stellt sich insbesondere in der Bestimmung des Potentials eines Mitarbeitenden, welches an sich schwer zu fassen ist.

In der Fachliteratur sind nicht *die* Identifikationskriterien zu finden, welche Talente ausmachen. Es wird auf Merkmale oder Eigenschaften hingewiesen, welche auf eine Begabung deuten *könnten*, so werden z.B. gemäss der psychologischen Fachwelt (z.B. Mönks, 1992, S. 19-20; Renzulli, 2005, S. 259-560; Stein, 2003, S. 37) ausgeprägte soziale Kompetenzen, Kreativität, Offenheit, gewisse kognitive Fähigkeiten und Selbstbewusstsein als Talentindikatoren bzw. erfolgsversprechende Führungsdispositionen erachtet und es gilt auch Faktoren wie Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Leistungs- und Gestaltungsmotivation sowie Adaptionvermögen zu beurteilen (Aldering, 2005, S. 52).

Um eine Einordnung der Mitarbeitenden vornehmen zu können, werden in einem Grossteil der befragten Unternehmen Talentindikatoren definiert und Selektionskriterien hinzugezogen. Diese beiden Faktoren werden auch für den Erfolg des Talentmanagements als äusserst entscheidend eingestuft. Hierbei ist es wichtig, dass diese unternehmensspezifisch und eindeutig festgelegt und transparent kommuni-

ziert werden, damit die Mitarbeitenden abschätzen können, wo sie im Talentprozess stehen und um die unternehmensweite Unterstützung aller Mitarbeitenden im Talentmanagement zu erlangen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass den Talentindikatoren und Selektionskriterien eine unternehmensspezifische Talentdefinition zugrunde liegt, da ein Talent immer aus Unternehmensperspektive als solches identifiziert wird und es keine „richtige“ Definition *per se* gibt (Blass et al., 2009; Cope, 1998).

Es zeigt sich auch, dass der *War for Talent* nicht auf dem externen Arbeitsmarkt ausgetragen wird, denn der Talentstatus wird den Mitarbeitenden erst nach einer gewissen „Bewährungszeit“ zugesprochen. Somit geht es im *War for Talent* darum, potentielle Mitarbeitende und Anwärter für den Talentpool zu gewinnen, weshalb den Talentindikatoren, sofern sie beurteilt werden können, bereits bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden eine gewisse Beachtung geschenkt werden darf.

Eine Herausforderung stellt die Messung der Indikatoren dar und die Bestimmung, welche Merkmale in welchem Ausmass vorhanden sein müssen, um als Talent zu gelten. Von zentraler Wichtigkeit scheint, dass einstimmig und unternehmensweit konsequent entschieden wird, welche Talente als gegeben bzw. entwicklungsfähig angesehen werden und was aus Sicht des Unternehmens ein unabdingbar notwendiges Selektionskriterium darstellt. Kompetenzmodelle und spezifische Kompetenzprofile schaffen hier Abhilfe und werden auch in einem Grossteil der befragten Unternehmen angewendet.

Als problematisch erweist sich letztendlich auch die Frage, wer im Rahmen von Talentprogrammen gefördert werden soll. Es besteht die Gefahr, dass Manager ihre besten Mitarbeitenden „horten“ oder deren Potential falsch einschätzen (Chambers et al., 1998, S. 54-55) bzw. aufgrund askriptiver Merkmale falsche Schlüsse ziehen, z.B. Bildungsniveau und Leistungsstärke (Kanning, Pöttker, & Klinge, 2008, S. 99) oder Alter und Führungsfähigkeiten (Peters, 2006, S. 12) in direkten Bezug setzen.

Eine Gruppierung der Belegschaft, insbesondere hinsichtlich des Einsatzes kostspieliger Personalentwicklungsmassnahmen, wird bereits seit Jahren vollzogen. So werden die Mitarbeitenden nach ihrem Qualifizierungsstand oder der strategischen Bedeutung eingeordnet und entsprechend betitelt. Obwohl diese Mitarbeiterportfolios verbreitet sind, wird diese Typologisierung von verschiedenen Seiten kritisiert. Gleichzeitig wird jedoch auch zugestanden, dass hinsichtlich eines gezielten Ressourceneinsatzes auf die Klassifizierung und gezielte Bearbeitung eines erfolgskritischen Segments nicht verzichtet werden kann. Somit gilt es die Nachteile der „Klassengesellschaft“ mit einem bewusst gelenkten Talentmanagement zu minimieren, indem z.B. die Aufnahmebedingungen in den Talentpool fair gestaltet, die Selektionskriterien unternehmensweit kommuniziert und stets *alle* Mitarbeitenden entsprechend ihren Fähigkeiten und individuellen Bedürfnissen gefördert werden.

3.4.1.2 Kommunikation des Talentstatus

Die offene Kommunikation des Talentstatus an die Mitarbeitenden wird nur in einem Bruchteil der Unternehmen dieser Stichprobe durchgeführt. Über die Kommunikationsmethode und dessen Wirkung

ist sich die Fachwelt sehr uneinig: Einerseits wird festgehalten, dass manchmal die Tatsache, als Talent identifiziert worden zu sein, das Ego der Talente aufblähen oder dazu führen kann, dass Kollegen den Mitarbeitenden aufgrund seines Status' meiden, weshalb die Listen der identifizierten Talente unter Verschluss gehalten werden (Cope, 1998, S. 15; McGrath, 2008, S. 61).

Andererseits wird in der Fachliteratur empfohlen, Talente über ihren Stand zu informieren, damit sie erkennen, dass ihre Leistung und Potential erkannt wurden und sie somit eher im Unternehmen verbleiben (z.B. Chambers et al., 1998, S. 56; Cope, 1998, S. 15; Gandossy & Kao, 2004, S. 17; Thom, 2008, S. 11; Pfeffer, 2001, S. 253).

Zusätzlich wird ab dem Zeitpunkt der Nomination bzw. der Kommunikation des Talentstatus einerseits die Anwendung spezifischer HR-Massnahmen empfohlen, um die Bleibemotivation zu fördern, andererseits zur systematischen Überprüfung des Status' geraten, um die Leistungsmotivation zu fördern (z.B. Byham et al., 2002, S. 77; Lawton Smith et al., 2005, S. 452; McGrath, 2008, S. 61). Diese systematische Prüfung wird auch in rund zwei Dritteln der befragten Unternehmen durchgeführt. Ob sich die Talente aber dessen bewusst sind, dass ihr Status nicht auf Dauer resp. nur für eine bestimmte Zeit besteht, ist offen.

3.4.2 Bestimmungen des Talentmanagements

Im Folgenden werden die Erkenntnisse zu den Zuständigkeiten im Talentmanagement und den Erfolgsfaktoren eines wirksamen Talentmanagement diskutiert. Besondere Aufmerksamkeit wird dem Wertschöpfungsbeitrag im Zusammenhang mit den Talentmanagementstrategien geschenkt.

3.4.2.1 Zuständigkeiten im Talentmanagement

Voraussetzung für ein zielführendes Talentmanagements ist gemäss Fachliteratur, dass es in der Gesamtorganisation auf oberster Ebene angesiedelt ist, HR-Manager als Partner und Berater für die einzelnen Unternehmenseinheiten fungieren, Führungskräfte in die strategische Planung eingebunden werden und sich alle Entscheidungsträger aktiv am Talentprozess beteiligen (z.B. Chambers et al., 1998, S. 49; Cohn et al., 2005). Durch den Einbezug aller Beteiligten kann ein einheitliches *Talent-Mindset* (Verständnis von Talenten) im Unternehmen implementiert und Einigkeit über die erfolgskritischen Fähigkeiten und Rekrutierungsstrategien erreicht werden. Indem die Belange des Talentmanagements als unternehmensweite Aufgabe kommuniziert werden, kann schlussendlich ein unternehmensweites Commitment erreicht werden. Die Zuteilung klarer Verantwortlichkeiten und ein regelmässiger Informationsaustausch fördern zudem die Einbettung des Talentmanagements in ein ganzheitliches Human Resource Management (Chambers et al., 1998, S. 52-53; Axelrod et al., 2001, S. 54-55; Garrow & Hirsh, 2008, S. 399).

In der vorliegenden Stichprobe scheint das Talentmanagement insbesondere im Aufgabenbereich der Personalabteilung zu liegen, auch wenn sich ein hoher Vernetzungsgrad unterschiedlicher Stellen ausweisen lässt und auch die Unternehmensleitung stark in das Talentmanagement integriert scheint.

Überraschenderweise wird in dieser Stichprobe ersichtlich, dass in Unternehmen, welche über eine spezifische Abteilung/ Stelle für Talentmanagement verfügen, die primäre Verantwortung des Talentmanagements nicht zwingendermassen auch in deren Aufgabenbereich liegen muss. Dies kann bedeuten, dass diese Stellen insbesondere ausführende Tätigkeiten wahrnehmen, jedoch nicht die Kompetenzen innehaben, strategische Entscheide fällen zu können. Gemäss der Fachliteratur wird von dieser Handhabung im Talentmanagement abgeraten und festgehalten, dass das Talentmanagement keinesfalls auf die administrative Verantwortung für die Humanressourcen beschränkt werden darf, sondern einen festen Platz am „strategischen Tisch“ einnehmen muss, um unternehmensweit wirksam zu sein (Hammer & Wittmann, 2009, S. 74). Zudem wird in der Fachliteratur für die Umsetzung des Talentmanagements der Einsatz professioneller HR-Manager verlangt (CIPD, 2006, S. 2; Chambers et al., 1998, S.), welche das Talentmanagement erfahren und professionell führen und gar einen erfolgskritischen Faktor im Talentmanagement darstellen sollen (Ruettiman, 2009, S. 11).

Aufgrund der aktuellen Handhabungen der Talentmanagementpraktiken in dieser Stichprobe empfiehlt es sich, die Stellung des Talentmanagements und die Umsetzung der Talentmanagementaktivitäten eingehend zu prüfen, um sicherstellen zu können, dass dem Talentmanagement die Bedeutung zukommt, welche anvisiert wird. Zudem wäre interessant zu prüfen, ob der Einsatz erfahrener HR-Manager oder das Innehaben einer Spezialabteilung/ Stelle für Talentmanagement die Wirksamkeit des Talentmanagements tatsächlich beeinflusst.

3.4.2.2 Erfolgsfaktoren im Talentmanagement

Im Talentmanagement gilt es, die unteren und oberen 5-10%, zu identifizieren und v.a. den überdurchschnittlich leistungsfähigen Mitarbeitenden besondere Aufmerksamkeit in Form von Belohnungen, Weiterbildungsmassnahmen etc. zu schenken. Ein differenziertes Anreizsystem, welches insbesondere auch auf die Bedürfnisse der Talente zugeschnitten ist, ist jedoch nur in jedem vierten Unternehmen dieser Stichprobe vorzufinden.

Um Talente mit Anreizen zu einem Verbleib im Unternehmen motivieren zu können, müssen die Motivationsfaktoren bekannt und ein geeignetes Anreizsystem vorhanden sein, welches der spezifischen Motivation und Pflege der Talente dient. Dabei ist zu beachten, dass finanzielle Anreize alleine nicht (mehr) genügen, sondern immaterielle Anreize wie differenzierte Karrieremöglichkeiten, eine mit den individuellen Werten kompatible Unternehmenskultur, autonome Arbeitsgestaltung etc. notwendig sind, um Talente zu motivieren (Ready et al., 2008; Moser & Saxer, 2008; Tulgan, 2001b). Zudem messen Talente gemäss den Erkenntnissen früherer Studien immateriellen Anreizen gegenüber finanziellen Reizen einen höheren Stellenwert bei als andere Mitarbeitende dies tun (z.B. Bulter & Waldroop, 2000, S. 71; Gandossy & Kao, 2004, S. 17; Ready et al., 2008, S. 64). Somit sollte das Anreizsystem diversifiziert ausgestaltet und auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen ausgerichtet werden. Es scheint, dass in dieser Stichprobe hinsichtlich dieser Belange noch Optimierungspotential besteht.

Ein zentraler Grund für die Ausgestaltung eines differenziertes Anreizsystem spricht die Tatsache, dass in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts sich das Wesen der Fluktuation merklich geändert: Früher stiegen die besten Mitarbeitenden Stufe um Stufe die Karriereleiter hoch, während die mittelmässigen Mitarbeitenden ausschieden. Heute wechseln die besten Mitarbeitenden das Unternehmen, weil sie „über eine überdurchschnittliche Arbeitsmarktfähigkeit“ verfügen und deshalb „besonders fluktuationsgefährdet“ sind (Thom & Friedli, 2008, S. 2). Problematisch für das Unternehmen ist, dass sie oftmals gehen, bevor sie ihre Schulungs- und Einstellungsinvestitionen zurückerstattet haben (Tulgan, 2001a, S. 20-21). Dazu kommt, dass junge Talente mobiler und fordernder sind, sobald sie ihren Wert für das Unternehmen erkennen (Chambers et al., 1998, S. 56). Sie werden zu harten Verhandlungspartnern, wenn sie wissen, dass sie entscheidend zur Wertschöpfung beitragen. Sie wollen ihrem Wert entsprechen bezahlt werden, sowohl in finanzieller als auch in nichtfinanzieller Hinsicht (Tulgan, 2001a, S. 44), was mit einem spezifisch ausgerichteten Anreizsystem erreicht werden sollte: *Chambers et al.* (1998, S. 56) sehen herausfordernde, Interessante Tätigkeiten als Bindungsinstrument, gemäss *Frederic Frank*, CEO der amerikanischen Firma TalentKeepers, (Frank & Finnegan, 2004, S. 22) motivieren ein angenehmes Arbeitsumfeld, innovative Ferien- und Arbeitszeitlösungen sowie Weiterbildungsmöglichkeiten die Talente zum Verbleib im Unternehmen. Eine Untersuchung des Netzwerk-Unternehmens *Corporate Executive Board*, welches im Dezember 2008 weltweit 79'000 Mitglieder in 123 Unternehmen befragte, kam jedoch zum Schluss, dass – auch in Krisenzeiten – nicht der Arbeitsinhalt oder herausfordernde Aufgaben, sondern Geld der *beste* Motivator für Talente darstelle (zit. in O'Connell, 2009, S. 15) und die Bezahlung kompetitiver Löhne ein Erfolgskriterium für die Bindung von Talenten spiele (Chambers et al., 1998, S. 52).

Allgemein gesehen sind die Talente, wie alle anderen Mitarbeitenden auch, durch eine Kombination von Lohn, Arbeitsgestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu belohnen und zu entschädigen. Und obwohl Talente nicht notwendigerweise eine Spezialbehandlung benötigen, ist es zentral, dass sie, einmal als Talent identifiziert, klare Ziele und Möglichkeiten erhalten, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und neue Fähigkeiten zu erlernen (McGrath, 2008, S. 61); die Fachautoren sind sich einig, dass für die Motivation von Talenten ihre Entwicklungsperspektiven und die Nachvollziehbarkeit der Entwicklungsmöglichkeiten ausschlaggebend sind (Gandossy & Kao, 2004, S. 17; McGrath, 2008, S. 61; Kayser, Sebald & Stolzenburg, 2007, S. 159).

Es kann somit aus den Erkenntnissen vorausgegangener Studien geschlossen werden, dass es das Ziel eines jeden Unternehmens sein sollte, für Talente einen spezifischen Wert zu schaffen (*Employee Value Proposition*), um sie an das Unternehmen zu binden. Bestehen zudem zwischen Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Talenten eine persönliche Bindung, fällt das Weggehen schwerer, weshalb auch die Pflege der sozialen Netzwerke nicht zu vernachlässigen ist (Chambers et al., 1998, S. 56; Thom, 2008, S. 16). Erstaunlicherweise wird in dieser Stichprobe jedoch nur in knapp der Hälfte der Unternehmen einem *Talent Relationship Management* die notwendige Beachtung geschenkt. Werden die vorherrschenden Talentmanagementpraktiken hinsichtlich Beziehungsnetzwerk und Anreizsystem berück-

sichtigt, scheint es eine logische Konsequenz, dass die Fluktuation der Talente gemäss den Einschätzungen der HR-Verantwortlichen in dieser Stichprobe nicht merklich gesenkt werden konnte.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, um im *War for Talent* bestehen zu können, wird in der Fachliteratur der Kommunikation über die Talentmanagementaktivitäten auf dem Arbeitsmarkt zugeschrieben. Diese aktive, externe Kommunikation wird jedoch nur von knapp einem Drittel der Unternehmen dieser Stichprobe praktiziert. Durch diese Handhabung wird gemäss Fachliteratur die Chance reduziert, sich bewusst als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und eine einzigartige *Employee Value Proposition* zu schaffen. Denn gemäss der Studie des Beratungsunternehmens Towers Perrin wirkt sich eine klare und transparente Kommunikation der Talentmanagementstrategie positiv auf das Arbeitgeberimage und die Arbeitgeberattraktivität aus (Sebald et al., 2005). Folglich gilt es in den Unternehmen in einem nächsten Schritt die aktuelle Kommunikationspolitik mit ihren Vor- und Nachteilen zu prüfen und, wo notwendig, Anpassungen vorzunehmen, um einer proaktiven, offenen Kommunikationspolitik gerecht zu werden.

3.4.3 Wertschöpfungsbeitrag des Talentmanagements

Die Teilnehmenden geben an, dass auf Unternehmensebene das Talentmanagement einen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert, die Produktivität und den Unternehmensgewinn sowie auf die Arbeitgeberattraktivität und Reputation des Unternehmens hat. Auf individueller Ebene wird insbesondere der positive Einfluss des Talentmanagements auf die Leistungsmotivation, die Betriebsverbundenheit und die Arbeitszufriedenheit betont. Obwohl verschiedene Studien den positiven Zusammenhang zwischen Talentmanagement und Unternehmenserfolg aufgezeigt haben, sind Untersuchungen, welche den Zusammenhang spezifischer Talentmanagementstrategien und Unternehmenserfolg analysiert haben, kaum vorhanden. Mit dieser Untersuchung wird ersichtlich, dass die Wahl der Talentmanagementstrategie einen entscheidenden Einfluss auf die Wirkung des Talentmanagements hinsichtlich des Unternehmenserfolgs hat.

3.4.3.1 Fokus des Talentmanagements auf die Unterstützung der Unternehmensstrategie

Eine Talentmanagementstrategie, die eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft ist, hat einen statistisch signifikant stärkeren Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg als alle anderen Talentmanagementstrategien. Dieses Resultat unterstreicht auch die Ergebnisse früherer Studien, welche die Verknüpfung der Talentmanagementaktivitäten mit der Unternehmensstrategie als Erfolgsfaktor auswiesen (z.B. DiRomualdo et al., 2009; Huselid, 1995; Joyce et al., 2007; Ringo et al., 2008; Tansley et al., 2007). Erstaunlicherweise geben über ein Drittel der befragten Personen an, dass die Talentmanagementstrategie in ihrem Unternehmen nicht explizit mit der Unternehmensstrategie verbunden ist. Hier stellt sich die Frage, welche übergeordneten Ziele dem Talentmanagement zugrunde liegen und welchem Zweck das Talentmanagement letztendlich dient. Eine Evaluation der zugrunde

liegenden Annahmen kann hier Klarheit schaffen, ob mit dem Talentmanagement tatsächlich die Ziele verfolgt werden, welche auch auf Unternehmensebene als wegweisend erachtet werden.

Es fällt auf, dass gemäss der Einschätzung der befragten Personen mit dieser Talentmanagementstrategie der positive Einfluss auf die Talentproduktivität nicht auf die Unternehmensproduktivität transferiert werden kann. Dies könnte einerseits darauf zurückgeführt werden, dass Nicht-Talente im Talentmanagementprozess nicht involviert sind und somit Spillover-Effekte nicht genutzt werden können. Andererseits wird die Unternehmensproduktivität von verschiedenen Faktoren beeinflusst und allenfalls ist der Einfluss des Talentmanagements auf die Leistung auf Unternehmensebene (zu) schwierig zu beurteilen. Weil auch die Operational Excellence durch diese Talentmanagementstrategie nicht tangiert wird, könnte ein weiterer Grund dieses Resultats in organisationalen Barrieren liegen, welche den positiven Einfluss auf Unternehmensebene hemmen. Wiederum scheint es ratsam zu sein, die Ziele des Talentmanagements mit den Unternehmenszielen abzugleichen und insbesondere die Einbettung des Talentmanagements im Unternehmen zu prüfen, um Licht ins Dunkel zu bringen.

3.4.3.2 Fokus des Talentmanagements auf die Nachfolgeplanung

Eine Talentmanagementstrategie, die auf die Nachfolgeplanung fokussiert ist, hat einen statistisch signifikant hohen Einfluss auf den Unternehmensgewinn. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass durch diese Talentmanagementstrategie der lückenlose Arbeitsablauf und die Weitergabe von Wissen gesichert werden kann. Denn durch eine proaktive Personalbedarfsplanung und rechtzeitige Bereitstellung der passenden Personen für die jeweiligen Stellen kann der Verlust (impliziten) Wissens durch eine zeitige, persönliche Einarbeitung vermindert und die Weitergabe von Handlungsschemata unterstützt werden. Erstaunlicherweise verzeichnen jedoch Unternehmen, die diese Talentmanagementstrategie verfolgen, keinen statistisch signifikanten positiven Einfluss auf die Nachbesetzungszeit. Allenfalls haben bereits vor Einführung des Talentmanagements effiziente und effektive Methoden zur Nachfolgeplanung bestanden und das Talentmanagement dient lediglich der Formalisierung dieser Prozesse. Eine Evaluation der Handhabung der Nachfolgeplanung könnte in den jeweiligen Unternehmen hinsichtlich dieser Resultate Klarheit verschaffen und allenfalls Optimierungspotential aufzeigen.

Der statistisch signifikante Einfluss auf das Vertrauen in die Führungskräfte und auf die Leistungsmotivation der Talente kann als ein Resultat der „Kalkulierbarkeit der Zukunft“ gewertet werden. Wenn Talente die Entwicklungswege, welche ihnen offen stehen, kennen, und wenn sie über ihre nächsten Karriereschritte Bescheid wissen, können sie ihre Zukunft im Unternehmen besser einschätzen. Dies wird auch mit der *Erwartungs-Theorie von Vroom* (1964) beschrieben: Die Idee hinter dieser Theorie ist, dass das Verhalten einer Person das Produkt aus individuellen Wünschen (Valenzen), Einschätzungen der persönlichen Leistungsfähigkeit (Erwartung) und Annahmen, ob mit der Zielerreichung in Aussicht gestellte Anreize erreicht werden können (Instrumentalität), ist. Gemäss *Vroom* (1964) beeinflusst die Interaktion dieser drei Terme die Motivation einer Person massgeblich. Somit müssen sich

Vorgesetzte und Personalverantwortliche bewusst sein, dass Talente dann eine höhere Leistungsmotivation zeigen, wenn sie den Talenten nicht nur Entwicklungsperspektiven aufzeigen, sondern den nächsten Karriereschritt bei entsprechender Leistung auch gewährleisten.

3.4.3.3 Fokus des Talentmanagements auf die Gewinnung und Bindung von Talenten

Eine Talentmanagementstrategie, die auf die Gewinnung und Bindung der Talente fokussiert ist, hat einen statistisch signifikanten, positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Dies kann als eine Folge langfristiger Kundenbeziehungen gewertet werden. Es scheint, dass in dieser Stichprobe ein gewisses Mass an Kontinuität hinsichtlich der Interaktionspartner geschätzt wird. Zudem besteht gemäss früheren Studien (z.B. Stock-Homburg, 2009) ein direkter Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit, was sich auch in dieser Talentmanagementstrategie widerspiegelt.

Es fällt auf, dass diese Strategie insbesondere auf individueller Ebene einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Motivation, Arbeitszufriedenheit, Commitment und Vertrauen in Vorgesetzte hat. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass die Talente hier als Teil einer privilegierten Gruppe angesehen und mittels spezifischen Programmen und Anreizen an das Unternehmen zu binden versucht werden. Die Vorgesetzten glauben an die Fähigkeiten der Talente und ihre Zukunft im Unternehmen und investieren daher in ihr Humankapital, während Talente in ihre Vorgesetzten vertrauen und die Investitionen somit bezahlt machen. Diese reziproke Beziehung findet auch Unterstützung im psychologischen Vertrag (Dabos & Rousseau, 2004), welcher den Zusammenhang zwischen den gegenseitigen Erwartungen und Angeboten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufzeigt. Dies bedeutet, dass wer Vertrauen schenkt im Gegenzug auch Vertrauen erhalten wird, was mit den Resultaten dieser Studie untermauert wird.

Überrascherderweise kann mit dieser Talentmanagementstrategie die Fluktuationsrate nicht gesenkt werden. Dies könnte einerseits darauf zurückgeführt werden, dass die Loyalität der Schweizer Arbeitnehmer bereits sehr hoch ist und daher nicht weiter gesenkt werden *muss* (Fueglistaller, Halter, & Müller, 2004; Kelly Services, 2010), andererseits könnte es auch daran liegen, dass Talente heutzutage ihre „überdurchschnittliche Arbeitsmarktfähigkeit“ kennen und ihr Potential auf dem Arbeitsmarkt nutzen wollen (Thom & Friedli, 2008, S. 2) und die Fluktuationsrate nicht weiter gesenkt werden *kann*. Dies bedeutet, dass sich Talente auf dem freien Markt automatisch diejenigen Funktionen suchen, bei welchen sich ihre Begabungen bezahlt machen, d.h., welche ihren Fähigkeiten entsprechend den höchsten Return bescheren (Grossman, 2004, S. 209; Murphy, Shleifer, & Vishny, 1991, S. 503; Cappelli, 2008a; 2008b). Zwar sind ein differenziertes Anreizsystem, interessante Arbeitsinhalte und herausfordernde Aufgaben für die Leistungs- und Bleibemotivation der Talente als wichtig einzustufen, dennoch muss auch die Bezahlung kompetitiver Löhne als Erfolgskriterium für die Bindung von Talenten erkannt werden (Chambers et al., 1998, S. 52; O'Connell, 2009, S. 15). Aufgrund der vorliegenden Resultate gilt es in den Unternehmen dieser Stichprobe in einem nächsten Schritt die Handha-

bung der Bindungsstrategien und die Ausgestaltung des Anreizsystemes zu prüfen, um Lücken im Bindungssystem identifizieren und gegebenenfalls adäquate Massnahmen ergreifen zu können.

3.4.3.4 Fokus des Talentmanagements auf die Entwicklung und Motivierung von Talenten

Der Fokus der Talentmanagementstrategie auf die Entwicklung von Talenten kommt systematischen Investitionen in das Humankapital gleich. Als Resultat wird das intellektuelle Kapital des Unternehmens gesteigert, was einen Einfluss auf den aktuellen und zukünftigen Unternehmenswert ausübt (Friederichs & Labes, 2006; Scholz et al., 2006). Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass diese Strategie gemäss der vorliegenden Stichprobe einen statistisch signifikanten positiven Einfluss auf den Marktwert des Unternehmens ausüben soll.

Es fällt auf, dass mit der Einführung dieser Strategie die Produktivität der Talente nicht erhöht werden konnte: Dies könnte einerseits darauf zurückgeführt werden, dass durch die angewendeten Entwicklungsmassnahmen die Talente im Arbeitsumfeld ihr Wissen (implizit) den Nicht-Talenten weitergeben, weshalb Personalverantwortliche aufgrund von Spillover-Effekten keinen Anstieg in der Produktivität der Talente sehen konnten, insbesondere wenn deren Leistung relativ zu jener der Nicht-Talente angesehen wird. Oder der Grund liegt in den zugrunde liegenden Zielen (z.B. Entwicklung von Führungsfähigkeiten oder Problemlösefähigkeiten vs. Erhöhung der Leistungsmotivation und Arbeitsleistung) und den damit verbundenen Praktiken dieser Talentmanagementstrategie: Die Vergrösserung des Handlungsfreiraums oder die Etablierung einer Fehlerkultur müssen nicht zwangsläufig zu einer höheren Produktivität führen. Auch wenn spezifische Kompetenzen (weiter-)entwickelt werden, müssen diese nicht mit einer Erhöhung der Produktivität einhergehen, womit der fehlende Einfluss dieser Talentmanagementstrategie nicht als negativ zu bewerten ist.

Unternehmen mit dieser Talentmanagementstrategie verzeichnen einen statistisch signifikanten, positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Talente sind insbesondere an einem interessanten Arbeitsinhalt, herausfordernden Tätigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten interessiert (z.B. Bulter & Waldroop, 2000, S. 71; Gandossy & Kao, 2004, S. 17; Moser & Saxer, 2008; Ready et al., 2008, S. 64). Somit können Unternehmen ihren Platz auf der Liste der bevorzugten Arbeitgeber gezielt beeinflussen, indem sie ihre Praktiken und ihre Bemühungen in der Personalentwicklung offen auf dem Arbeitsmarkt kommunizieren. Wie bereits erwähnt, ist in der vorliegenden Stichprobe das (externe) Kommunikationsverhalten zu evaluieren, um Optimierungspotential aufdecken zu können.

Die statistisch signifikanten Auswirkungen dieser Talentmanagementstrategie auf Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Commitment und Vertrauen in Vorgesetzte können auch aus Perspektive der Selbstwirksamkeitstheorie (Bandura, 1977; Merton, 1948) erklärt werden: Den ausgewählten Mitarbeitenden, namentlich den Talenten, werden von ihren Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen Attribute wie *kreativ, engagiert und intrinsisch motiviert* zugeschrieben. Somit werden die Talente entsprechend dieser angenommenen Attribute behandelt: Die Talente erhalten Entfaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven, und sind daher folglich motiviert – die Personalverantwortlichen

fühlen sich in ihren Annahmen bestätigt. Die Personalverantwortlichen müssen sich jedoch auch bewusst sein, dass diese Selbsterfüllende Prophezeiung auch bei Nicht-Talenten resultiert: Entsprechend den Annahmen werden sie nicht gefördert oder in Talentprogramme involviert, womit sie den Personalverantwortlichen als demotiviert oder wenig engagiert erscheinen. Es gilt deshalb auch im Talentmanagement alle Mitarbeitenden gemäss Ihren Bedürfnissen zu fördern und in einem gewissen Mass zu integrieren.

3.4.4 *Controlling des Talentmanagements*

Die Wirkung und die Kosten des Talentmanagements werden in dieser Stichprobe nur in einem Bruchteil der Unternehmen mithilfe von Controllinginstrumenten erfasst. Dies ist insbesondere auf die Komplexität des Talentmanagements zurückzuführen. Wie in den meisten Bereichen des Human Resource Management ist es auch im Talentmanagement sehr schwierig, die Implementation und Optimierung von HR-Aktivitäten zu messen. Zudem können Leistungssteigerungen nicht immer bestimmten HR-Massnahmen zugeordnet werden. Trotzdem könnte ein Kennzahlensystem Informationen zu verschiedenen HR-Massnahmen, insbesondere zu Investitionen in das Humankapital, verschaffen und als Entscheidungsgrundlage nutzbar gemacht werden (Becker, 1993, Ch. 2; Scholz et al., 2006, S. 15, 43).

Die erhobenen Kennzahlen in dieser Stichprobe widerspiegeln den momentanen Fokus der Talentmanagementbemühungen auf die Nachfolgeplanung. Der Fokus auf die Talententwicklung kommt in den erhobenen Kennzahlen kaum zum Vorschein, was einerseits auf die schwierige Zurechnung einzelner Talentmassnahmen auf Entwicklungserfolge, andererseits auf die damit verbundene komplexere Berechnung der Kennzahlen zurückgeführt werden kann. Der zweite momentane Fokus des Talentmanagements auf die Bindung der Talente kommt in den Kennzahlen Frühfluktuation (innerhalb eines Jahres nach Anstellung) und Verbleibedauer der Talente zum Vorschein. Diese beiden Kennzahlen können mit wenig Aufwand relativ genau erhoben werden.

Durch die Etablierung eines unternehmensspezifischen Kennzahlensystems wird der Philosophie des Human Capital Management im Talentmanagement Rechnung getragen. Dabei ist zu beachten, dass die Implementierung eines Kennzahlensystems allein noch keinen Mehrwert schafft; es Bedarf der Ableitung und Umsetzung von Optimierungsmassnahmen, um zur Entwicklung des Talentmanagements beizutragen. Da jedoch auch die Berechnung von Wertschöpfungsbeiträgen und Entwicklungspotentialen eine Herausforderung darstellt und sich nicht alle Aktivitäten in Kenngrössen erfassen lassen, können auch einfachere Methoden wie z.B. die 360Grad-Befragung oder die Prüfung der Wirkung von Talentmanagementmassnahmen im Arbeitskontext gezielt durchgeführt werden.

Es fällt aus, dass in Unternehmen, in welchen Controllinginstrumente im Talentmanagement genutzt werden, die Wirkung des Talentmanagements besser eingeschätzt und der Mehrwert besser erkannt werden kann. Letztendlich nützt die Festlegung von Zielgrössen ohne die Überprüfung deren Erreichungsgrad für die Optimierung des Talentmanagements wenig. Ein integriertes Controlling stellt

somit ein wichtiges Erfolgskriterium zur ständigen Weiterentwicklung des Talentmanagements dar. Dieses Bewusstsein gilt es in den vorliegenden Unternehmen noch zu stärken, da in dieser Stichprobe hinsichtlich etablierter Controllinginstrumente noch Optimierungspotential besteht. Insbesondere ist darauf zu achten, dass dem Controlling nicht erst einige Jahre nach der Einführung des Talentmanagements die notwendige Beachtung geschenkt wird, wie dies in dieser Stichprobe gehandhabt wird. Optimalerweise werden Controllinginstrumente gemeinsam mit der Implementierung von neuen Talentmanagementaktivitäten eingeführt, damit von Beginn an die Wirkung der Massnahmen geprüft und gegebenenfalls Abstimmung vorgenommen werden können.

3.5 *Fazit und Ausblick*

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich für diese Stichprobe ein durchwegs positives Bild des Talentmanagements abzeichnet: Es wird ersichtlich, dass Talente aufgrund ihres Potentials und ihrer Leistung als solche eingestuft werden. Dies wird vorzugsweise aufgrund von Kompetenzprofilen durchgeführt. Dies begünstigt nicht nur die Nachvollziehbarkeit der Entschlüsse seitens Vorgesetzten und Mitarbeitende, sondern beeinflusst auch die Motivation der Mitarbeitenden positiv. Ebenso werden die Talente in rund zwei Dritteln der Unternehmen regelmässigen Review Prozessen unterzogen. Ist sich der Mitarbeitende bewusst, dass er sich seinen Talentstatus stetig „verdienen“ muss, kann dies seine Leistungsmotivation positiv beeinflussen, solange die Entscheide nachvollziehbar und transparent kommuniziert werden.

Hinsichtlich der Einbettung des Talentmanagements in das gesamte Unternehmen besteht in dieser Stichprobe noch Optimierungsbedarf. Die Abstimmung des Talentmanagements mit der Unternehmensstrategie und die Festlegung der Verantwortlichkeiten können zu einem integrierten, strategisch bedeutenden Talentmanagement verhelfen, welches zur Erreichung der Unternehmensziele massgeblich beizutragen vermag. Eine gezielte Evaluation der momentanen Handhabungen kann hier Deckungslücken aufzeigen und zur Implementierung adäquater Massnahmen verhelfen.

Es zeigt sich, dass in der Schweiz das Talentmanagement noch eine relative junge Disziplin ist, denn noch berichtet ein Grossteil der befragten Unternehmen von einem einschneidenden Einfluss des Talentmanagements auf den Unternehmenserfolg. Auf Mitarbeiterebene kommt insbesondere die motivierende Wirkung des Talentmanagements, der Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Vertrauen in Vorgesetzte zum Vorschein. Auch hinsichtlich der Arbeitsqualität und Qualifikation zeigt sich eine durchwegs positive Wirkung des Talentmanagements. Auf Unternehmensebene zeigen die Resultate, dass das Talentmanagement einen positiven Einfluss auf den Unternehmensgewinn und die Unternehmensattraktivität hat. Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse wird jedoch ersichtlich, dass die Wirkung des Talentmanagements durchaus noch erhöht werden könnte, z.B. insbesondere was die zielgruppenspezifische Ausgestaltung des Anreizsystems und des Beziehungsnetzwerkes sowie die Praktiken im Kommunikationswesen betrifft. Optimierungen in diesen Bereichen könnten einen bedeutenden Einfluss auf das Commitment und die Verbleibedauer der Talente haben.

Wie in jedem Bereich eines Unternehmens müssen auch im Personalwesen Investitionen gerechtfertigt und deren Notwendigkeit begründet werden. Die Implementierung eines einfachen Kennzahlensystems und die Anwendung spezifischer Controllinginstrumente könnten für die Belegung der Wirksamkeit von Talentmanagementmassnahmen nützlich sein. Erstaunlicherweise werden nur in einem Bruchteil der Unternehmen dieser Stichprobe spezifische Messgrössen angewendet. Der Nutzen des Talentmanagements beruht somit in einem Grossteil der Unternehmen auf den individuellen Einschätzungen der Personalverantwortlichen. Die Implementierung eines spezifischen Controllingsystems würde jedoch nicht nur für die Evaluation der Investitionen, sondern insbesondere auch für die Messung des Zielerreichungsgrades der Talentmanagementaktivitäten beitragen. Zudem kann ohne Controlling die korrekte Marschrichtung des Talentmanagements nur schwer bestimmt werden und es besteht die Gefahr, dass Optimierungschancen nicht erkannt werden und somit ungenutzt verstreichen. Für die Evaluation der Talentmanagementaktivitäten, für die Abstimmung der Talentmanagementpraktiken mit der Unternehmensstrategie und für die ständige Weiterentwicklung des Talentmanagements ist ein Controllingssystem unabdingbar und stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar – und dies von der ersten Stunde des Talentmanagements. Dieses Bewusstsein muss in den befragten Unternehmen noch gefestigt werden.

Diese Studie hat einen explorativen Charakter. Die Resultate geben einen ersten Hinweis, wie Talentmanagement in Schweizer Unternehmen umgesetzt und welcher Wertschöpfungsbeitrag dem Talentmanagement zugeschrieben wird. Diese Studie öffnet die Tür, um die Einschätzungen der HR-Verantwortlichen aus weiteren Perspektiven zu ermitteln, insbesondere aus Perspektive der Mitarbeitenden: Gemäss den vorliegenden Resultaten geben HR-Verantwortliche an, dass das Talentmanagement in ihrem Unternehmen die Produktivität, Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation der Talente erhöht und deren Vertrauen in die Führung stärkt. Gleichzeitig geben mehr als zwei Drittel der Befragten an, dass ihr Talentmanagement keinen Einfluss auf Nicht-Talente bzw. Nicht-Teilnehmende von Talentprogrammen hat. An diesem Punkt könnten weitere Untersuchungen anknüpfen, denn es sind keine Studien bekannt, welche die Effekte des Talentmanagements für Talente *und* Nicht-Talente untersucht haben und einen Kausalzusammenhang nachweisen konnten. Welchen subjektiven Nutzen das Talentmanagement für Talente hat und wie Nicht-Talente die Fokussierung des Talentmanagements empfinden, ist bislang kaum erfasst worden. Die Evaluation des Talentmanagements aus Mitarbeitendensicht kann für die Optimierung des Talentmanagements weitere, wichtige Erkenntnisse liefern.

Literaturverzeichnis

- _ (2006). The search for talent. *The Economist*, 381(8498), 11.
- _ (2007). Winning the War for Talent. *Contractor's Business Management Report*, (10), 4–7.
- Aldering, C. (2005). Was Management-Audits erfolgreich macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, (3), 51–55.
- American Society for Training and Development [ASTD], & Society for Human Resource Management [SHRM] (1999). *Recruiting and Retaining Employees: Using training and education in the war for talent*. Alexandria, Va: ASTD.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, (2), 9–12.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Barber, F., Catchings, P., & Morieux, Y. (2005). *Rules of the Game for People Businesses. Succeeding in the Economy's Highest-Growth Segment*. Boston, Mass: Boston Consulting Group.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: Achieving added value through people*. London: Kogan Page.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago/ London: The University of Chicago Press.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (Eds.) (1985). *Human Resource Management. A General Manager's Perspective*. New York/ London: Free Press.
- Berendes, K., Kittel, P., & Müller, H. (2009). Szenariogestützte Personalplanung. *Personalführung*, 42(7), 22–28.
- Berke, D., Kossler, M. E., & Wakefield, M. (2008). *Developing Leadership Talent*. Wiley: Pfeiffer.
- Blass, E., Brockhoff, S. N., & Oliveira, F. G. (2009). Defining Talent. In E. Blass (Ed.), *Talent Management* (pp. 24–36). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bloom, B. (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballantine Books.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). *Talentship and Human Resource Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change*. Los Angeles: University for Southern California.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practice to Strategic Talent Decision Science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17–26.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Bridgeford, L. C. (2008). Talent war goes global. *Employee Benefit News*, 22(15), 14–16.
- Bulter, T., & Waldroop, J. (2000). Wie Unternehmen ihre Besten Leute an sich binden. *Harvard Businessmanager*, 22(2), 70–78.
- Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2002). *Grow your own Leaders. How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. New York: Prentice Hall.
- Cappelli, P. (2008a). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81.
- Cappelli, P. (2008b). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. [.] (1998). The War for Talents. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44–57.
- Charlton, J. (2003). How to tame the top talent. *Personal Today*, (17. Jun), 20.
- Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD] (2006). *Talent Management: Understanding the Dimensions*. London: CIPD.
- Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing Talent as if Your Business Depended on It. *Harvard Business Review*, 83(10), 62–70.

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business Essentials.
- Cope, F. (1998). Current Issues in Selecting High Potentials. *Human Resource Planning*, 21(3), 15–17.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72.
- Darrough, M., & Melumad, N. (1995). Divisional versus company-wide focus: The trade-off between allocation of managerial attention and screening of talent. *Journal of Accounting Research*, 33(Supplement), 65–94.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., & Orme, S. (2007). *Talent Assessment. A New Strategy for Talent Management*. Aldershot: Gower.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. [DGFP] (2007). *Human Capital messen und steuern. Annäherungen an ein herausforderndes Thema. DGFP-Praxis Edition: Vol. 82*. Bielefeld: Bertelsmann.
- DiRomualdo, T., Joyce, S., & Bression, N. (2009). *Key Findings from Hackett's Performance Study on Talent Management Maturity*. Palo Alto: Hackett Group.
- Donahue, K. B. (2001). Time to Get Serious About Talent Management. *Harvard Business Review*, 79(7), 6–7.
- Eggers, B., & Ahlers, F. (1999). Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen High-Potential-Personalmarketing. In A. Thiele & B. Eggers (Eds.), *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials* (pp. 39–45). Göttingen: Hogrefe.
- Fitz-Enz, J. (2009). *The ROI of Human Capital. Measuring the economic Value of Employee Performance*. New York: Amacom.
- Frank, F. D., & Finnegan, R. P. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
- Friederichs, P., & Labes, M. (2006). Human Capital Management. In H. Kruppke, M. Otto, & M. Gontard (Eds.), *Human Capital Management. Personalprozesse erfolgreich managen* (pp. 17–26). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Fueglistaller, U., Halter, F., & Müller, C. (2004). *Increasing the value of small and medium-sized enterprises by means of employee loyalty – an action-oriented model*. Konferenzbeitrag für Rencontres de St-Gall 2004.
- Galagan, P. (2008). Talent Management: What is it, who owns it, and why should you care? *Training & Development*, 62(5), 40–44.
- Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice. *Human Resource Planning*, 27(4), 15–19.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402.
- Gausemeier, J. (2004). Die Szenario-Analyse als Basis für Kompetenzmanagement. In L. von Rosenstiel, D. Pieler, & P. Glas (Eds.), *Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis* (pp. 42–61). Wiesbaden: Gabler.
- Gierlinger, P., Hochstrasser, A., Hönninger, S., & Vorhauer, C. (2003). Human Capital: Was versteht man unter Humankapital? In W. Böhnisch, P. H. Weissengruber, & H. Stummer (Eds.), *Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft* (pp. 33–41). Linz: Trauner.
- Grossman, G. M. (2004). The Distribution of Talent and the Pattern and Consequences of International Trade. *Journal of Political Economy*, 112(1), 209–239.
- Gruber, H., & Mandl, H. (1992). Begabung und Expertise. In E. A. Hany & H. Nickel (Eds.), *Begabung und Hochbegabung. Theoretische Konzepte - empirische Befunde - praktische Konsequenzen* (pp. 59–73). Bern: Verlag Hans Huber.
- Gummer, B. (2002). Finding and Retaining Employees: The Best versus the Best Suited. *Administration in Social Work*, 26(2), 83–102.
- Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*, (May), 1–5.
- Hahn, C. S., & Dievernich, F. E. P. (2004). Kompetenzentwicklung bei der DB Reise & Touristik AG. In L. von Rosenstiel, D. Pieler, & P. Glas (Eds.), *Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis* (pp. 193–207). Wiesbaden: Gabler.
- Hammer, T., & Wittmann, M. (2009). Der menschliche Faktor. Warum der Personalchef sich gerade jetzt als HR-Strategie verstehen muss. *Focus*, (1), 74–77.
- Heid, M. C., & Murphy, W. (2007). It's 2012. Do you Know Where the Talent is? *Financial Executive*, 23(10), 28–31.
- Heller, K. A. (2008). *Von der Aktivierung der Begabungsreserven zur Hochbegabtenförderung*. Berlin: Lit.

- Hertig, P. (2008). Laufbahnplanung aus Sicht des Executive Search. In N. Thom & R. J. Zaugg (Eds.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3rd ed., pp. 285–300). Wiesbaden: Gabler.
- Holland, J. L., & Astin, A. W. (1979). The Need for Redefining “Talent” and “Talent Loss”: A Plan for Practical Action and Research. *The Journal of Higher Education*, 50(4), 422–428.
- Hus, C. (2009, January 10). Wertvoller Durchschnitt. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 8, 1.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1998). *High Performance Work Systems, Intellectual Capital, and The Creation of Shareholder Wealth*. New Jersey: Rutgers University.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2004). *The Workforce Scorecard*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Irion, R., & Schmidt-Schröder, F. (2006). HR Business Process Strategy — Personalmanagement neu ausrichten. In H. Kruppke, M. Otto, & M. Gontard (Eds.), *Human Capital Management. Personalprozesse erfolgreich managen* (pp. 29–45). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Jäger, W. (2009). Talent Management ist Personalmanagement. In W. Jäger & A. Lukasczyk (Eds.), *Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (1st ed., pp. 15–23). Köln: Luchterhand.
- Jäger, W., & Lukasczyk, A. (Eds.) (2009). *Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (1st ed.). Köln: Luchterhand.
- Jochmann, W. (2007). Von unternehmerischen Erfolgsfaktoren zu personalwirtschaftlichen Kompetenzmodellen. In W. Jochmann & S. Gechter (Eds.), *Strategisches Kompetenzmanagement* (pp. 3–24). Berlin: Springer.
- Joyce, S., Herreman, J., & Kelly, K. (2007). *Talent Management: Buzzword or Holy Grail*. Palo Alto: Hackett Group.
- Kanning, U. P., Pöttker, J., & Klinge, K. (2008). *Personalauswahl: Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kayser, J., Sebald, H., & Stolzenburg, J. H. (2007). Corporate Values und strategisches Kompetenzmanagement. In W. Jochmann & S. Gechter (Eds.), *Strategisches Kompetenzmanagement* (pp. 139–168). Berlin: Springer.
- Kelly Services (2010). Schweizer sind engagiert und loyal. *KMU Magazin*, (April), from <http://www.nachrichten.ch/detail/435829.htm>.
- Kluge, Friedrich; Seebold, Elmar (Hrsg.). (2002): Def. Talent. *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache* (24. Aufl.). Berlin: de Gruyter.
- Kolb, M. (2008). *Personalmanagement: Grundlagen - Konzepte – Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29–58.
- Krüger, W. (2006). Zukunftsfähigkeit durch dynamische Kernkompetenzen. In R. J. Zaugg & N. Thom (Eds.), *Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen ; Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom zum 60. Geburtstag* (pp. 45–84). Bern: Haupt.
- Lawler, E. E., III (2008). Choosing the right talent management strategy. *Workspan*, 51(7), 73–75.
- Lawton Smith, H., Glasson, J., & Chadwick, A. (2005). The geography of talent: entrepreneurship and local economic development in Oxfordshire. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(6), 449–478.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Lichtsteiner, R. A. (2006). Kompetenzorientiertes HRM. In R. J. Zaugg & N. Thom (Eds.), *Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen ; Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom zum 60. Geburtstag* (pp. 281–288). Bern: Haupt.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *HR Magazine*, 51(6), 1–11.
- MacBeath, J. (2006). The talent enigma. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 183–204.
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise: Valuing people as assets ; monitoring, measuring, managing*. London: Nicholas Brealey Publ.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company find, Develop and Keep its Strongest Workers. *Journal for Quality & Participation*, 29(4), 4–7.
- McGrath, L. (2008). The War for Talent: High Potential Management is the Winning Strategy. *Accountancy Ireland*, 40(2), 60–61.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8, 193–210.

- Mirow, M. (2004). Strategien im Informationszeitalter. In L. von Rosenstiel, D. Pieler, & P. Glas (Eds.), *Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis* (pp. 28–42). Wiesbaden: Gabler.
- Mönks, F. J. (1992). Ein interaktionales Modell der Hochbegabung. In E. A. Hany & H. Nickel (Eds.), *Begabung und Hochbegabung. Theoretische Konzepte - empirische Befunde - praktische Konsequenzen* (pp. 17–22). Bern: Verlag Hans Huber.
- Moser, R., & Saxer, A. (2008). *Retention Management für High Potentials: Konzeptionelle Grundlagen - Empirische Ergebnisse – Gestaltungsempfehlungen*. Saarbrücken: Vdm Verlag Dr. Müller.
- Murphy, K. M., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1991). The Allocation of Talent: Implications for Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(2), 503–530.
- North, K., & Reinhardt, K. (2005). *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.
- O'Connell, P. (2009, February 02). Don't Let Top Talent Get Away. *Business Week Online*, 15.
- Oelsnitz, D. von der, Stein, V., & Hahmann, M. (2007). *Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte*. Bern: Haupt.
- Peters, T. (2006). Leaders As Talent Fanatics: See every person as talent. *Leadership Excellence*, 23(11), 12–13.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talents is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 548–259.
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung. Informationen, Organisation und Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Porter, M. E. (2000). *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt/ New York: Campus.
- Rachbauer, S., & Welpel, I. M. (2004). Human-Capital-Management statt Human-Resource-Management. Notwendigkeit und Vorteile einer neuen Philosophie. In M. Dürndorfer & P. Friederichs (Eds.), *Murmann Business & Management. Human Capital Leadership. Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung der wichtigsten Ressource von Unternehmen* (pp. 139–161). Hamburg: Murmann.
- Rastetter, D. (2006). Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit – Verbindungslinien zweier arbeitswissenschaftlicher Ansätze. In G. Schreyögg & P. Conrad (Eds.), *Management von Kompetenz* (pp. 163–199). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68–77.
- Ready, D. A., Hill, L. A., & Conger, J. A. (2008). Winning the Race for Talent in Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 86(11), 62–72.
- Renzulli, J. S. (2005). The Three-Ring Conception of Giftedness. A Developmental Model for Promoting Creative Productivity. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of Giftedness* (2nd ed., pp. 246–279). New York: Cambridge University Press.
- Resto, C., Ybarra, I., & Sethi, R. (2007). How to Lose the War for Talent. *The Conference Board Review*, 44(6), 54–59.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R., & Lesser, E. (2008). *Integrated talent management: Part 3 - Turning talent management into a competitive advantage*. Somers, NY: IBM Corporation.
- Ritz, A., & Sinelli, P. (2010). Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Eds.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (pp. 1–23). Wiesbaden: Gabler.
- Sanne, C. (2004). Kompetenzmanagement mit dem Siemens Kompetenzmodell. In L. von Rosenstiel, D. Pieler, & P. Glas (Eds.), *Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis* (pp. 159–167). Wiesbaden: Gabler.
- Scholz, C., Stein, V., & Bechtel, R. (2006). *Human Capital Management: Wege aus der Unverbindlichkeit* (2., unveränd. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Schuler, R. S., Jackson, S., & Tarique, I. (2010). Framework for Global Talent Management: HR Actions for dealing with Global Talent Challenges. In H. Scullion & D. G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*. London: Routledge.
- Sebald, H., Enneking, A., & Wöltje, O. (2005). *Talent Management: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Frankfurt am Main: Towers Perrin.

- Sonntag, K., & Schmidt-Rathjens, C. (2005). Anforderungsanalyse und Kompetenzmodelle. In P. Gonon, F. Klauser, R. Nickolaus, & R. Huisinga (Eds.), *Schriftenreihe der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik der DGfE. Kompetenz, Kognition und neue Konzepte der beruflichen Bildung* (pp. 55–66). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Stein, M. (2003). Elemente der Bestimmung beruflicher Begabung in der Literatur. In M. Stein, H.-L. Schmidt, B. Günther, C. Heese, & B. B. Babi (Eds.), *Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung: Vol. 67. Berufliche Begabung erkennen und fördern. Der Modellversuch „Leistungsstarke Auszubildende nachhaltig fördern (LANf)“* (pp. 31–38). Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stock-Homburg, R. (2009). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Gabler.
- Sullivan, & John (2009). *Talentedomics: Proving the Economic Value of Talent Management*. Pacifica, Ca: Dr. John Sullivan & Associates.
- Tansley, C., Turner, P. A., Foster, C., Harris, L. M., Stewart, J., Sempik, A., et al. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. Plymouth: Chartred Institute of Personal & Development.
- Thom, N. (2008). Trends in der Personalentwicklung. In N. Thom & R. J. Zaugg (Eds.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3rd ed., pp. 5–18). Wiesbaden: Gabler.
- Thom, N., & Friedli, V. (2008). *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten*. Bern: Haupt.
- Trost, A. (2006, February 22). *Möglichkeiten einer Talentorientierten Recruitingstrategie: Vortrag am 6. UNICUM Recruiting Netzwerktreffen in München*. Furtwangen.
- Tulgan, B. (2001a). *Wettlauf um die Besten: Talente finden, fördern und an das Unternehmen binden*. München: Econ.
- Tulgan, B. (2001b). Winning the Talent Wars. *Employment Relations Today*, 23(1-2), 37–51.
- Viney, C., Adamson, S., & Doherty, N. (1997a). Paradoxes of fast-track career management. *Personnel Review*, 26(3), 174–186.
- Viney, C., Adamson, S., & Doherty, N. (1997b). Paradoxes of fast-track career management. *Personnel Review*, 26(3), 174–186.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Yapp, M. (2009). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4), 5–10.
- Zaugg, R. J. (2006). Kompetenzlandkarte. In R. J. Zaugg & N. Thom (Eds.), *Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen ; Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom zum 60. Geburtstag* (pp. 1–11). Bern: Haupt.
- Zucker, A. (2008). Der Starmythos: Die besten Mitarbeiter einer Firma sind in der Regel keine Naturtalente. *Das Magazin*, (50), 48.