



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

Talente «managen» steht hoch im Kurs

Bethke-Langenegger, Pamela; Becker, Max

Abstract: Seit das Beratungsunternehmen McKinsey im Jahre 1998 den «War for Talent», den Kampf um (zukünftige) Fach- und Führungskräfte, ankündigte, wird Talentmanagement als Lösung für die Herausforderungen des heutigen Arbeitsmarktes angepriesen, ja geradezu «vermarktet». Häufig bleibt allerdings unklar, wie «Talente» zu identifizieren sind und welchen Wertbeitrag «Talentmanagement» zum Unternehmenserfolg wirklich leistet.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-56714>

Published Version

Originally published at:

Bethke-Langenegger, Pamela; Becker, Max (2011). Talente «managen» steht hoch im Kurs. *Persorama*, 4:12-15.

Ergebnisse der Sommer-2010-Umfrage «Talentmanagement in Schweizer Unternehmen»

Talente «managen» steht hoch im Kurs

Seit das Beratungsunternehmen McKinsey im Jahre 1998 den «War for Talent», den Kampf um (zukünftige) Fach- und Führungskräfte, ankündigte, wird Talentmanagement als Lösung für die Herausforderungen des heutigen Arbeitsmarktes angepriesen, ja geradezu «vermarktet». Häufig bleibt allerdings unklar, wie «Talente» zu identifizieren sind und welchen Wertbeitrag «Talentmanagement» zum Unternehmenserfolg wirklich leistet. Von Pamela Bethke-Langenegger* und Max Becker**

Was verbirgt sich hinter dem Begriff «Talentmanagement»? Handelt es sich dabei tatsächlich um einen neuen Ansatz des Personalmanagements, das den Bedingungen der heutigen Arbeitswelt gerecht wird?

Um dies zu prüfen, haben wir in Zusammenarbeit mit den drei HR-Gesellschaften Zürcher Gesellschaft für Personal-Management ZGP, Basler Gesellschaft für Personal-Management BGP und HR Bern im Sommer 2010 Personalverantwortliche zum Thema Talentmanagement befragt. Das Ziel der Studie war es u.a. herauszufinden, (1) was unter dem Begriff Talent verstanden wird, (2) welches Verständnis dem Talentmanagement in Schweizer Unternehmen zugrunde liegt und (3) welcher Wertschöpfungsbeitrag dem Talentmanagement zugeschrieben wird. Für die Beantwortung dieser Forschungsfragen wurden die detaillierten Daten von 138 Unternehmen verwendet.

Ein Blick in die Fachliteratur

Ein Blick in die Fachliteratur zeigt, dass mit vielversprechenden Worten immer wieder auf die Bedeutung von Talenten hingewiesen wird und sie gar als das «Lebenselixier»

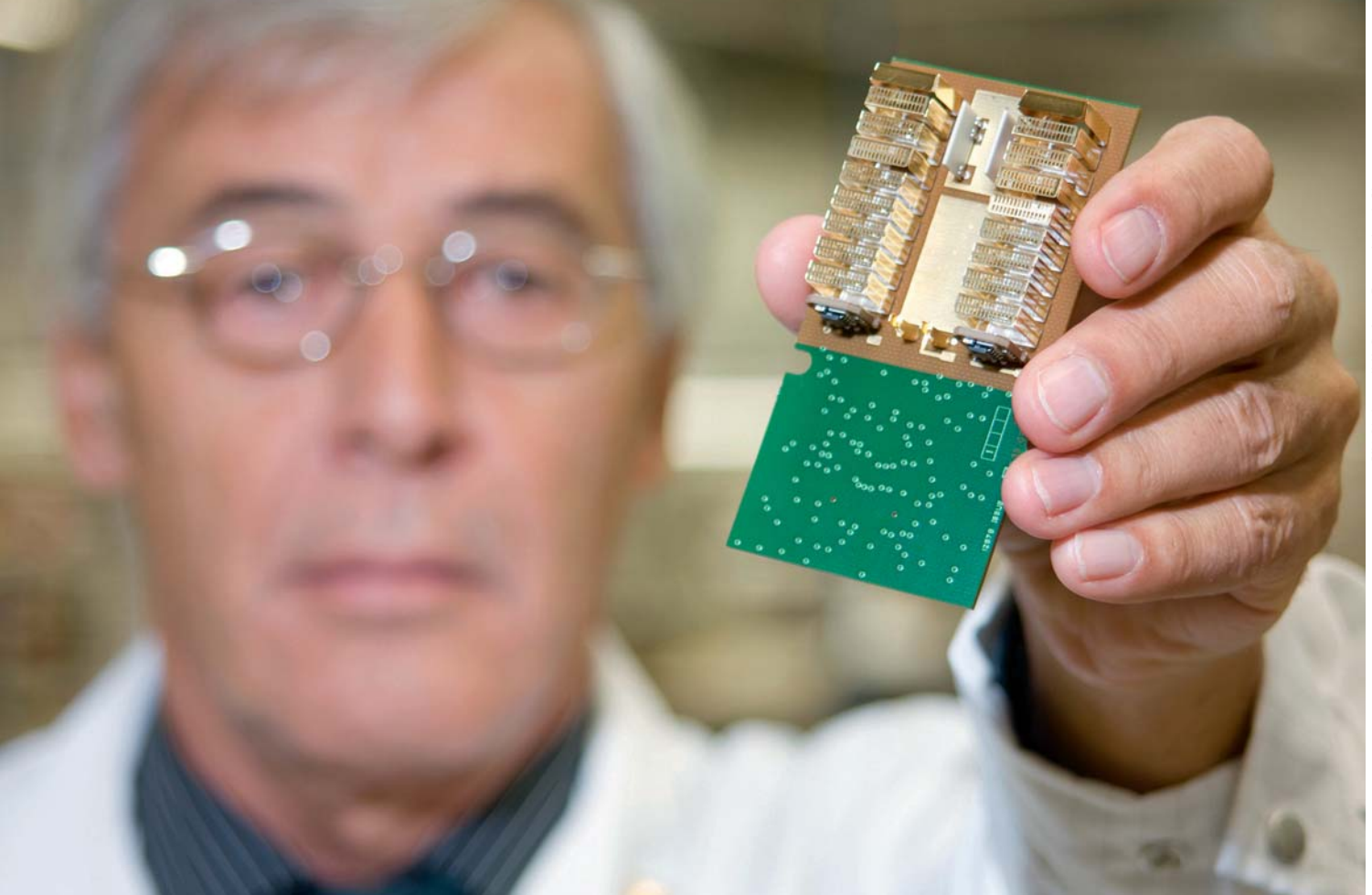
des Unternehmens bezeichnet werden. Auffällig ist, dass unterschiedliche Auslegungen hinsichtlich des Begriffes «Talent» bestehen. Dies verleitet zur Annahme, dass eine neue Wortschöpfung dazu gebraucht wird, um alltägliche Aufgaben in modernere Begrifflichkeiten zu übersetzen – es wird von «War for Talent», «Executive Talent Development» oder «Talent Relationship

Management» gesprochen, wobei es vordergründig, wie seit jeher, um eines zu gehen scheint: einen gezielten Fokus auf die richtigen Personen, damit diese jene Geschäftsergebnisse erzielen, welche die Eigentümer des Unternehmens erwarten.

Das Wort «Talent» stammt aus dem lat. talentum (Waage, Gewicht) und bezeichnete eine Gewichtseinheit oder ein Zahlungs-

		Viel/eher tiefer	Keinen Einfluss	Viel/eher höher
Einfluss auf Unternehmensebene	Arbeitgeberattraktivität	–	22.5%	77.5%
	Reputation/Image	–	24.6%	75.4%
	Interne Versetzungsrate	0.7%	25.4%	73.9%
	Erreichung der Unternehmensziele	–	39.2%	60.8%
Einfluss auf Mitarbeiterebene (Talente)	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%
	Fluktuationsrate	47.8%	29.0%	23.2%
	Arbeitsfehlerrate	15.2%	80.4%	4.4%

Einfluss des Talentmanagements auf ausgewählte Erfolgsgrössen (n=138)



Was sind die Erwartungen an ein systematisches Talent-Management? Soll es die aktuellen Kompetenzen der Beschäftigten beurteilen oder die Potenziale (verstanden als zukünftige Fähigkeiten) einschätzen helfen?

mittel. 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 Fähigkeit beschrieben, woraus sich im übertragenen Sinn das geistige Vermögen entwickelte. Dies führt dazu, dass aus ökonomischer Perspektive Talente häufig für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens verantwortlich gemacht werden, da sie über die notwendige Qualifikation und Initiative verfügen, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. In der Fachliteratur werden Talente oftmals aufgrund ihrer Ausbildung oder Expertise als solche identifiziert. Gleichzeitig werden ihnen kreative und produktive Attribute zugesprochen und grosse Hoffnung in sie als zukünftige Fach- und Führungskräfte gesetzt – und genau dieses Humankapital stellt in der heutigen Wissensgesellschaft eine kritische Unternehmensressource dar. Dies widerspiegelt auch die häufigste Definition von Talentmanagement, die sich auf die Anwendung aller HR-Instrumente bezieht, welche sicherstellen, dass die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort zur richtigen

Zeit die richtigen Ergebnisse produzieren. Infolgedessen wird eine Gruppierung der Belegschaft notwendig, damit die (finanziellen) Ressourcen auf die aus Unternehmenssicht «richtigen» Personen fokussiert werden können, weshalb Mitarbeiterportfolios und Kompetenzprofile im Talentmanagement eine zentrale Stellung einnehmen.

So werden denn die Mitarbeitenden, meist anhand ihres Potenzials und ihrer Leistung, eingeordnet und als «Leistungsträger», «High Potentials» oder «Problemfälle» betitelt.

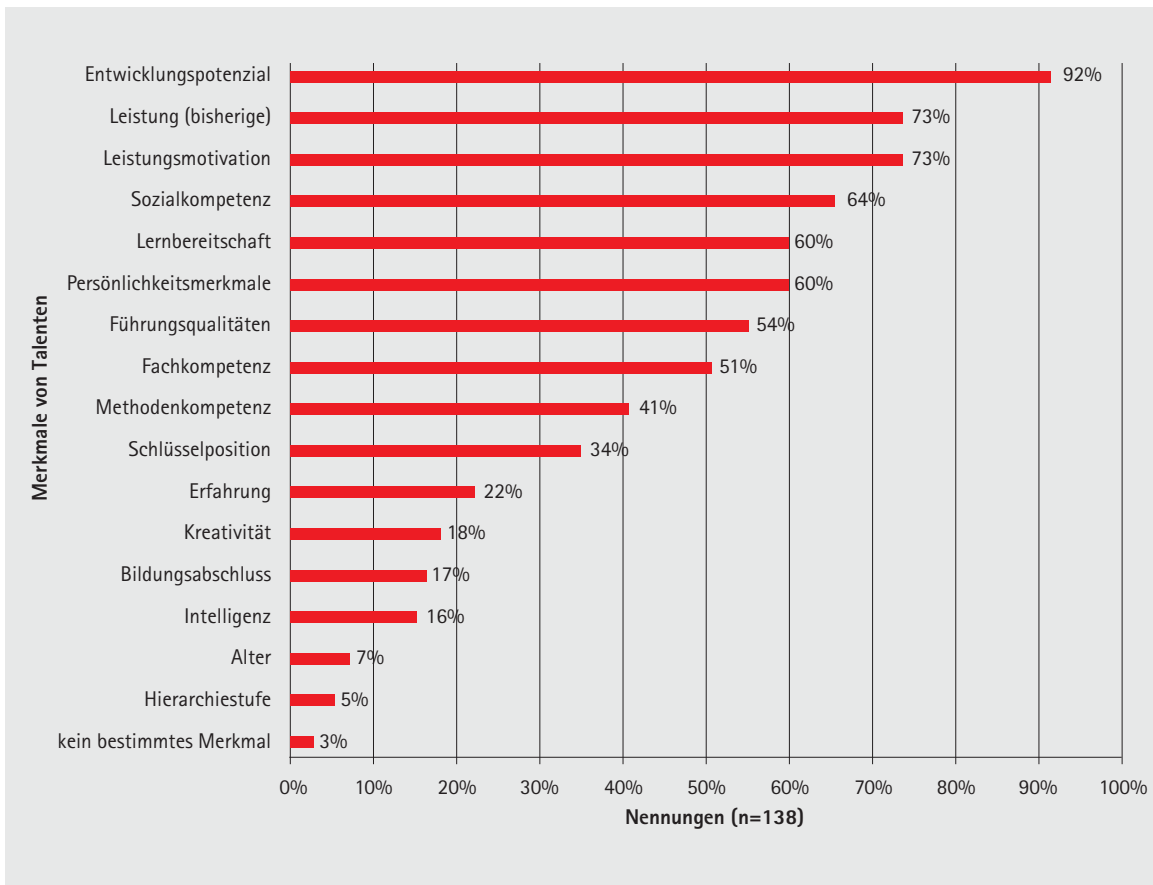
Ergebnisse der Studie

Die Definition der Talente in unserer Stichprobe (n=138) widerspiegelt die Erkenntnisse aus der Fachliteratur: Es werden insbesondere die Merkmale Entwicklungspotenzial (in 92% der befragten Unternehmen) und Leistung (73%) zur Kategorisierung eines Mitarbeitenden als Talent hinzugezogen. Der hohe Stellenwert von Sozialkompetenz (64%) und Führungsqualitäten (54%) als Merkmale von Talenten ist darauf zurückzuführen, dass Talente insbesondere als zukünftige Führungskräfte gesehen werden. Interessanterweise bestehen bei

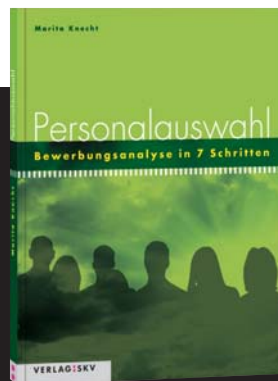
den Definitionen keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen oder Grössen.

Das Management dieser Talente wird auch als Instrument zur gezielten Nachfolgeregelung verstanden, wobei diese in den meisten Unternehmen mit der Personalentwicklung einhergeht. Gleichzeitig wird damit auch die Bindung der wichtigsten Mitarbeitenden verfolgt. Unternehmensgrösse und Branche haben wiederum keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Ausrichtung des Talentmanagements. Interessanterweise gibt ein Drittel der Befragten an, dass ihr Talentmanagement nicht explizit mit der Unternehmensstrategie verbunden ist, was den Nutzen und die gezielte Ausrichtung der HR-Aktivitäten in Frage stellt.

Auch wenn das Talentmanagement eine noch relativ junge Disziplin ist (in rund drei Viertel der befragten Unternehmen wird es seit weniger als sieben Jahren durchgeführt), berichtet ein Grossteil der befragten Personen von deren einschneidendem Einfluss auf den Unternehmenserfolg. So hat sich die Einführung des Talentmanagements gemäss den Einschätzungen der HR-



Genannte «Talent»-
Merkmale



Bewerbungsanalyse in 7 Schritten

Das Fach- und Lehrbuch richtet sich an Linienvorgesetzte, die sich mit dem Thema «Bewerbungen lesen» auseinandersetzen wollen, sowie an angehende Fachleute aus dem Human-Resources-Bereich oder Personalfachleute. Dozenten kann es als Lehrbuch unterstützend nützlich sein. In 7 Schritten werden alle wichtigen Aufgaben aufgezeigt, die bei

der Anstellung eines neuen Mitarbeiters oder einer neuen Mitarbeiterin zu beachten sind. Das Fachbuch kann als Leitfaden durch den Prozess einer Anstellung oder als Nachschlagewerk für einzelne Themen genutzt werden. Verschiedene Checklisten zum Buch stehen auf der Webseite des Verlags zur Verfügung.

Marita Knecht
**Personalauswahl –
 Bewerbungsanalyse in 7 Schritten**
 1. Auflage 2010
 128 Seiten
 CHF 34.–
 ISBN 978-3-286-51461-4

www.verlagskv.ch

VERLAG SKV

Fachpersonen auf die Arbeitgeberattraktivität (in 77.5% der befragten Unternehmen) und die Reputation des Unternehmens (75.4%) positiv ausgewirkt. Auf Mitarbeiterebene berichten Personalverantwortliche zudem von einer höheren Leistungsmotivation (88.4%) und Arbeitszufriedenheit (84.0%) der Talente sowie von einer tieferen Fluktuationsrate (47.8%). Erstaunlicherweise nimmt die Arbeitsfehlerrate gemäss den Einschätzungen der Befragten nicht ab, obwohl die Qualität der Leistung wie auch die Qualifikation der Talente zunimmt. Die Frage, ob das Talentmanagement auch die übrigen als «Nicht-Talente» eingestuft Mitarbeitenden beeinflusst, verneinen rund zwei Drittel der befragten Personen. Die restlichen beurteilen die Effekte auf die Nicht-Talente sehr unterschiedlich: Die einen geben an, dass ihr Talentmanagement als Motivator für (bessere) Leistungen dient. Die anderen meinen, dass Nicht-Talente demotiviert werden, vor allem wenn diese nicht wissen, wo sie im Prozess stehen oder ob sie die Möglichkeit haben, in den Talentpool zu gelangen.

Herausforderungen im Talentmanagement

Talentmanagement steht in Schweizer Unternehmen hoch im Kurs. Es bestehen

jedoch zahlreiche Herausforderungen – auf drei sei an dieser Stelle eingetreten: Erstens steht die Definition der Talente im Visier: Es darf nicht vergessen werden, dass Talente nicht die «Summe» spezifischer Faktoren sind und die Leistung und Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitenden von verschiedenen Faktoren wie Kompetenzen und Wissen einerseits und persönlichen Werten und Präferenzen andererseits abhängig ist. Daher geht es bei der Identifikation der Talente insbesondere um die Frage, was beurteilt werden soll. Es ist schwierig, Talente anhand ihrer Leistung zu identifizieren, da aufgrund der Bedingungen am Arbeitsplatz eine Potenzial-Leistungsdiskrepanz resultieren kann. Zudem muss entschieden werden, ob aktuelle Kompetenzen beurteilt oder Potenziale (verstanden als zukünftige Fähigkeiten) eingeschätzt werden sollen. Das Problem stellt sich insbesondere bei der Bestimmung des Potenzials eines Mitarbeitenden, das an sich schwer zu fassen ist. Oftmals scheint es, dass es letztlich auch ein Stück weit Glückssache ist, im richtigen Moment am richtigen Ort zu sein, um als Talent entdeckt bzw. gefördert zu werden.

Zweitens gilt ein spezielles Augenmerk der grundlegenden Ausgestaltung des Talentmanagements. Soll die berufliche Eigen-



*Pamela Bethke-Langenegger ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl Human Resource Management, Universität Zürich. Im Rahmen

ihrer Dissertation untersucht sie den Einfluss des Talentmanagements in Schweizer Unternehmen.

pamela.bethke@business.uzh.ch



**Max Becker, Dr. oec. HSG, ist Partner der CGZ Consulting Gruppe Zürich AG. Von 2001 bis März war er ZGP-Präsident, seit 2010 member of

the Board EAPM/European Association for People Management und seit 2011 Mitglied des Vorstands HR Swiss.

max.becker@cgz.ch

verantwortung der Mitarbeitenden im Fokus stehen, oder wird eine gezielte Bleibemotivation der Talente angestrebt? Und sollen Talente überhaupt explizit als solche benannt werden? In jedem Fall muss der Sinn und Zweck der Talentprogramme kritisch hinterfragt und die Talentmanagementstrategie in Einklang mit der Unternehmensstrategie gebracht werden.

Eine der grössten Herausforderungen stellt drittens die Erfassung der Talentmanagementaktivitäten dar. Wie in vielen anderen Bereichen des Personalmanagements ist es sehr schwierig, den wahren (finanziellen) Einfluss messen zu können. Daher beruht die Nutzeinschätzung in einem Grossteil der Unternehmen immer noch auf den individuellen Bewertungen der Personal- und Linienverantwortlichen. Spezifische Kennzahlensysteme, die in der Literatur häufig aufgeführt sind, wie z.B. Talent Cockpits, sind in Schweizer Unternehmen nur selten zu finden. Aber ohne Kontrollsystem nützt auch ein ausgeklügeltes Talentmanagementsystem nichts: Denn wenn nicht bekannt ist, wo man steht, wird man nur mit Schwierigkeiten in die richtige, zukunftssichernde Richtung steuern können.

RÉSUMÉ

Gérer les talents, mais comment?

Dans la littérature spécialisée, on parle souvent des talents en termes prometteurs, et l'on va jusqu'à écrire qu'ils sont «l'éllixir de vie» de l'entreprise. Mais, en y regardant de plus près, on constate que la notion de gestion des talents est sujette à interprétation. Est-ce simplement qu'on gratifie d'un terme plus moderne le quotidien habituel des tâches RH? On parle de «War for Talent», de «Executive Talent Development» ou de «Talent Relationship Management». Mais il s'agit toujours de la même chose: placer la bonne personne à la bonne place, afin d'obtenir les résultats commerciaux attendus.

En été 2010, des professionnels suisses des RH ont répondu à une enquête sur la gestion des talents. La mise en œuvre de ces instruments de gestion a eu une action positive sur l'attractivité du travail (77,5 pour cent) et sur la réputation (75,4 pour cent) des entreprises interrogées.

Les deux tiers des personnes interrogées répondent par la négative à l'idée que la gestion des talents fait des autres collaborateurs des «non-talents».

L'identification des talents doit répondre à trois critères. Premièrement, il faut se demander comment identifier les personnes les plus talentueuses. Identifier les talents sur la base de leurs performances n'est pas chose facile, car on pourrait constater une divergence entre les exigences d'un poste donné et les performances à ce poste. Deuxièmement, il faut être particulièrement attentif lorsqu'on met en place la gestion du talent. Faut-il se concentrer sur la motivation des collaborateurs? Ou faut-il les inciter à rester dans l'entreprise? Et troisièmement vient le défi le plus complexe: mesurer les activités dans le cadre de la gestion des talents. En Suisse, on ne trouve que rarement des systèmes d'indices (comme les «Talent Cockpits»).