

Adrian Ritz

Norbert Thom (Hrsg.)

# **Talent Management**

Talente identifizieren,  
Kompetenzen entwickeln,  
Leistungsträger erhalten

2., aktualisierte Auflage



net

# Inhaltsverzeichnis

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Vorwort zur 1. Auflage..... | V   |
| Vorwort zur 2. Auflage..... | VI  |
| Über dieses Buch .....      | VII |

## Teil 1: Talent Management aus Sicht der Wissenschaft ..... 1

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen .....</b> | <b>3</b>  |
|          | <i>Adrian Ritz und Peter Sinelli</i>                                     |           |
| 1.1      | Einleitung .....   | 3         |
| 1.2      | Wandel im Talent Management .....  | 4         |
| 1.2.1    | Demographische Entwicklung.....  | 4         |
| 1.2.2    | Wissensmigration .....   | 6         |
| 1.2.3    | Employability und Arbeitsmarkt.....                                      | 6         |
| 1.2.4    | Weitere wesentliche Einflussfaktoren.....                                | 7         |
| 1.2.5    | Zwischenfazit .....  | 7         |
| 1.3      | Zum Begriff des Talent Managements .....                                 | 7         |
| 1.3.1    | Talent .....   | 8         |
| 1.3.2    | Talent Management .....  | 9         |
| 1.4      | Aufbau und Funktionen des Talent Managements.....                        | 10        |
| 1.4.1    | Ganzheitliches Talent Management Konzept.....                            | 11        |
| 1.4.1.1  | Steuerungs- und Querschnittfunktionen.....                               | 12        |
| 1.4.1.2  | Prozesskreislauf .....   | 15        |
| 1.5      | Fazit .....  | 20        |
| <b>2</b> | <b>Talententwicklung durch Trainee-Programme .....</b>                   | <b>25</b> |
|          | <i>Norbert Thom und Kerstin Nesemann</i>                                 |           |
| 2.1      | Ausgangslage.....  | 25        |
| 2.2      | Trainee-Programme.....   | 26        |
| 2.2.1    | Merkmale von Trainee-Programmen.....                                     | 26        |
| 2.2.2    | Längsschnittvergleiche der Schweiz .....                                 | 28        |
| 2.2.2.1  | Programmdauer.....   | 28        |
| 2.2.2.2  | Individualisierung.....  | 29        |
| 2.2.2.3  | Auslandsaufenthalte .....  | 30        |
| 2.2.2.4  | Integration in die Personalentwicklung .....                             | 30        |
| 2.3      | Der IOP-Award 2009 .....   | 31        |
| 2.4      | Schlussbetrachtungen.....  | 36        |

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

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

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

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

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

---

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