

# Talentmanagement

## Erwartung und gelebte Umsetzung

Die vielfältige Umsetzung von Talentmanagement in der Unternehmenspraxis in Verbindung mit einem Zukunftsausblick auf ein ganzheitliches, alternatives Talentmanagement-Konzept.

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Nicole SCHWENDEMANN, LL.B.

1310683061

Begutachter/in: Mag. Peter RADLINGMAYR

Gänserndorf, Mai 2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

16. Mai 2015

Unterschrift

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit bereitet die bestehenden Talentmanagement-Ansätze in der Literatur auf. Im Zuge dieser Analyse konnten vier große Talentmanagement-Ansätze für einen Vergleich gegenüber gestellt werden – konventionelles Talentmanagement, Talent-Relationship-Management, integriertes und strategisches Talentmanagement. Dabei sind auch die hinter jedem Ansatz stehenden Menschenbilder betrachtet worden. In weiterer Folge wurden durch ExpertInneninterviews Talentmanagement-Konzepte in der Unternehmenspraxis analysiert und auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Anhand der aus der Literatur und der empirischen Untersuchung gewonnen Daten wurde ein Theorie-Praxis-Vergleich vorgenommen. Daraus sind Anregungen und Konsequenzen für die Umsetzung von Talentmanagement gesammelt worden. Darauf aufbauend lassen sich Erkenntnisse für die Entwicklung eines neuen alternativen, ganzheitlichen Talentmanagement-Konzepts ableiten.

**Schlüsselbegriffe:** Talentmanagement, Menschenbilder, Talentmanagement-Kernprozesse, Talentmanagement-Konzepte, qualitative Inhaltsanalyse

## Abstract

This master thesis prepares the existing talent management approaches of the literature. As a part of this analysis, four main talent management approaches could be found for a comparison – conventional talent management, talent relationship management, integrated and strategic talent management. Each talent management approach is founded by an specific idea of man. Furthermore, there was a qualitative content analysis on talent management concepts of business practice. A theory-practice comparison was made on the basis of this data collection. The identified implications and suggestions could be used for the future implementations of talent management and also for the development of a new alternative and holistic talent management concept.

**Keywords:** talent management, idea of man, talent management-core processes, talent management-concepts, qualitative content analysis

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>7</b>
1.1	Problemstellung – Entwicklung am Arbeitsmarkt .....	7
1.2	Zielsetzung.....	8
1.3	Vorgehensweise.....	9
<b>2</b>	<b>Klärung der Begriffe.....</b>	<b>11</b>
2.1	Talent.....	11
2.1.1	Ressourcenorientierter Talentbegriff – Talent im weiten Sinn.....	12
2.1.2	Spezifischer Talentbegriff – Talent im engen Sinn .....	12
2.2	Talentmanagement .....	14
2.2.1	Abgrenzung Personalmanagement.....	16
2.2.2	Abgrenzung Personalentwicklung.....	18
2.2.3	Abgrenzung Kompetenzmanagement.....	18
2.3	Menschenbilder.....	19
2.3.1	Das Menschenbild nach McGregor .....	20
2.3.2	Die Bedürfnispyramide nach Maslow .....	21
2.3.3	Die Menschenbilder der Arbeits- und Organisationspsychologie.....	22
<b>3</b>	<b>Talentmanagement-Konzepte.....</b>	<b>30</b>
3.1	Rahmenbedingungen für Talentmanagement-Konzepte.....	31
3.1.1	Rolle des Unternehmens.....	32
3.1.2	Rolle der Personalabteilung (Human Ressource-Abteilung).....	33
3.1.3	Rolle der Führungskräfte.....	34
3.1.4	Relevanz der Einbindung von Unternehmenszielen und -strategien.....	35
3.1.5	Bedeutung und Einfluss von Kompetenzmanagement .....	36
3.1.6	Irrtümer im Rahmen von Talentmanagement .....	37
3.2	Kernprozesse eines Talentmanagement-Konzepts .....	40
3.2.1	Talente gewinnen – Attraction.....	41
3.2.2	Talente identifizieren.....	43

3.2.3	Talente entwickeln – Development.....	45
3.2.4	Einsatz von Talenten – Placement.....	47
3.2.5	Bindung und Motivation von Talenten – Retention & Motivation.....	49
3.3	Talentmanagement-Konzeptansätze in der Literatur .....	51
3.3.1	Talentdefinition und Zielgruppe .....	52
3.3.2	Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit.....	54
3.3.3	Menschenbild.....	58
3.3.4	Vor- und Nachteile .....	61
<b>4</b>	<b>Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>66</b>
4.1	Erhebungsmethode .....	66
4.1.1	ExpertInneninterviews.....	67
4.1.2	Erstellung des Interviewleitfadens.....	67
4.1.3	Stichprobe und Interviewsituation.....	69
4.2	Auswertungsmethode.....	70
4.2.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....	70
4.2.2	Auswertungsschritte.....	71
4.2.3	InterviewpartnerInnen .....	73
<b>5</b>	<b>Ergebnisse: Darstellung und Reflexion .....</b>	<b>75</b>
5.1	Talentmanagement .....	75
5.2	Talent.....	78
5.3	Menschenbild.....	82
5.4	Bedeutung von Talentmanagement.....	86
5.5	Einsatz & Entwicklung von Talentmanagement .....	89
5.6	Aufbau & Umsetzung von Talentmanagement .....	92
5.7	Talentmanagement-Verantwortliche .....	101
5.8	Erwartungen an Talentmanagement.....	103
<b>6</b>	<b>Diskussion, Fazit und Ausblick .....</b>	<b>106</b>
6.1	Theoretische Talentmanagement-Konzepte und deren Menschenbilder ...	106

6.2	Talentmanagement-Konzepte im Theorie-Praxis-Vergleich.....	107
6.3	Anregung & Erkenntnisse für ein zukünftiges alternatives, ganzheitliches Talentmanagement-Konzept .....	110
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>114</b>
	<b>Online-Quellen.....</b>	<b>126</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>127</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>128</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>128</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>129</b>

# 1 Einleitung

Viele Unternehmen übersehen talentierte MitarbeiterInnen, die von ihnen benötigte Kompetenzen aufweisen. Gründe hierfür können in der Spezialisierung des Talentmanagements auf High-Potentials liegen (Steinkellner & Czerny, 2009, S. 62) oder weil sie möglicherweise noch kein geeignetes Talentmanagement-Konzept für sich gefunden haben. In Zeiten stagnierender Wirtschaftszuwächse und hoher Arbeitslosigkeit scheint dies keine große Problematik zu sein. Doch zeigt sich in der Realität, dass der Unternehmenserfolg auch maßgeblich davon abhängt wie schnell gefordertes Wissen und Know-How – in Form von MitarbeiterInnen – zu akzeptablen Kosten eingesetzt werden kann (Mihelič & Plankar, 2010, S. 1252). Talentmanagement wird in der Literatur als wichtiger Ansatz für die Suche, den Aufbau und die Bindung von gesuchten MitarbeiterInnen und Führungskräften gesehen (Ritz & Sinelli, 2010, S. 9ff; Enaux, Meifert & Henrich, 2011, S. 11ff).

Talentmanagement ist jedoch keine komplette Neuerscheinung, es handelt sich hierbei um einen Bereich, der sich seit Jahren entwickelt und in diversen Unternehmen Einzug hält (Chuai, Preece & Illes, 2008, S. 901f). Doch warum hat sich Talentmanagement für Unternehmen in den letzten Jahren zu so einem essentiellen Bereich entwickelt?

## 1.1 Problemstellung – Entwicklung am Arbeitsmarkt

MitarbeiterInnen sind nicht nur immer wichtiger werdende LeistungsträgerInnen, sondern tragen auch wesentlich zum langfristigen Erfolg des Unternehmens bei. Durch den demografischen Wandel und die Knappheit an Fachkräften hat sich der Arbeitsmarkt wesentlich verändert, weshalb sich zwischen den Unternehmen der „War for Talents“ (Kampf um Talente) verschärft hat (Gräßler, 2012, S. 152). Deshalb hat bei der Verfügbarkeit von Arbeitskräften ein Umdenken zu erfolgen. Horx-Strathern (2002, S. 89f) ist der Ansicht, dass sich die Lage am Arbeitsmarkt nicht allein durch den demografischen Wandel – weniger Geburten und höhere Lebenserwartung – verändert hat, sondern vielfältigere Gründe zu dieser Entwicklung geführt haben. Als Beispiele können unter anderem die Tendenz zu kürzeren Arbeitszeiten, leichtere Möglichkeiten zur selbstständigen Erwerbstätigkeit, die steigende Innovationsgeschwindigkeit und die Erkenntnis, dass Maschinen kein menschliches Wissen und Know-How ersetzen, angeführt werden. Die sich verändernde Rolle der Frau im Familienbild hat ebenfalls zu diesem Wandel am Arbeitsmarkt beigetragen. Frauen sind nicht mehr nur für die Familie da, sondern möchten sich zusätzlich in der Arbeitswelt beweisen. Das führt dazu,

dass auch Männer ihren ausgleichenden Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beisteuern. Das heißt für Unternehmen, dass ihre männlichen Mitarbeiter ihnen nicht mehr wie zuvor im fast uneingeschränkten Ausmaß örtlich und zeitlich zur Verfügung stehen.

Der steigende Wettbewerb um Talente macht es notwendig, dass sich Unternehmen zeitgerecht mit der Identifizierung und Rekrutierung sowie der Bindung von qualifizierten MitarbeiterInnen mit den benötigten Kompetenzen auseinandersetzen (Festing, Schäfer, Maßmann & Englisch, 2012, S. 12). Die Herausforderung erfolgreicher und attraktiver Unternehmen liegt somit im Aufbau und der Verfügbarkeit eines guten Personalmanagements. Es soll sie dabei unterstützen, die für sie richtigen ArbeitnehmerInnen als Talente zu identifizieren und letztendlich auch zu gewinnen sowie diese über einen längeren Zeitraum zu binden. Hier tritt Talentmanagement als Teilbereich des Personalmanagement und auch als Lösungsansatz in den Mittelpunkt des Interesses. Durch die Einführung und den Einsatz von Talentmanagement können essentielle Bedingungen zum Aufbau und zur Nutzung eines Talente-Pools geschaffen werden (Heyse & Ortmann, 2008, S. 7f).

## **1.2 Zielsetzung**

Die zuvor dargestellte Entwicklung am Arbeitsmarkt zeigt, dass sich Talentmanagement zu einer sehr wichtigen Thematik für Unternehmen entwickelt hat. Deren Beachtung ist wesentlich, wenn ein Unternehmen den langfristigen und erfolgreichen Fortbestand sichern möchte.

Nun stellt sich die Frage wie Talentmanagement erfolgreich in einem Unternehmen eingesetzt werden kann. Gibt es einen „best practice“-Ansatz? Welches Konzept unterstützt mein Unternehmen mit dem größten Erfolg? Diese und viele ähnliche Fragen stellen sich beispielsweise den Verantwortlichen bei der Einführung und Umsetzung eines Talentmanagement-Konzepts.

Diese Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die bereits in der Literatur vorhandenen theoretischen Talentmanagement-Konzepte aufzuarbeiten und sie in einer Gegenüberstellung systematisch darzustellen und für den/die LeserIn vergleichbar zu machen. Ein weiterer Aspekt dieser Arbeit richtet sich auf die Analyse der Menschenbilder, welche den Konzepten zugrunde gelegt sind. Ein Menschenbild spiegelt Vorstellungen über Bedürfnisse, Handlungen und Werte wider, die von anderen sowie von einem selbst erwartet werden (Stahl, 2003, S. 93). Das Verhalten von Führungskräften gegenüber

ihren MitarbeiterInnen wird durch Menschenbilder beeinflusst. Sieht eine Führungskraft diese nur als „Mittel“ zum Erfolg, wird der Umgang anders erfolgen als wenn für sie die Wertschätzung der MitarbeiterInnen im Vordergrund steht. Dadurch sind Rückschlüsse auf die zugrunde liegende Einstellung gegenüber der jeweiligen Person möglich (Comelli & von Rosenstiel, 2011, S. 108).

Um einen Theorie-Praxis-Vergleich vornehmen zu können, wird im praktischen Teil dieser Arbeit eine empirische Untersuchung in Form von ExpertInneninterviews durchgeführt. Aus dieser Untersuchung sollen nicht nur eventuelle Konsequenzen für die zukünftige Umsetzung von Talentmanagement, sondern möglicherweise auch Anregungen und Erkenntnisse für ein alternatives, ganzheitliches Konzept abgeleitet werden.

Aufgrund der Zielsetzung ergibt sich folgende zentrale Fragestellung, die innerhalb dieser Arbeit beantwortet werden soll: **Wie setzen Unternehmen in Österreich Talentmanagement ein und welches gelebte Menschenbild steht hinter diesen Konzepten?** Um diese Forschungsfrage zu beantworten, werden nachfolgende Leitfragen behandelt:

1. Welche theoretischen Talentmanagement-Konzepte können auf Basis der bestehenden Fachliteratur zu einem Vergleich gegenübergestellt werden?
2. Welches Menschenbild wird den Talentbegriffen dieser Konzepte zugrunde gelegt?
3. Werden die Erwartungen, welche Unternehmen an ihr Talentmanagement-Konzept stellen, erfüllt?
4. Welche theoretischen Grundlagen finden praktische Anwendungen?
5. Welche Anregungen und Erkenntnisse können für ein zukünftiges alternatives, ganzheitliches Talentmanagement-Konzept abgeleitet werden?

### **1.3 Vorgehensweise**

Nach der Einleitung in die behandelte Thematik und der Darlegung der Zielvorstellung für diese Arbeit, wird im zweiten Kapitel zunächst auf die Klärung der Begriffsdefinitionen eingegangen. Dem/der LeserIn soll ein Verständnis für die Begriffe, welche in dieser Thesis von Bedeutung sind, näher gebracht werden. Ebenso soll die in der Literatur zu Anwendung kommende Vielfalt an Begriffsdefinitionen verdeutlicht werden. In der Ergebnisdarstellung, welche im Rahmen des Kapitels 5 erfolgt, wird deshalb zu Beginn erneut auf die Begriffsdefinitionen eingegangen. Es soll untersucht werden, ob und inwieweit sich die Begriffsdefinitionen des Talents, des Talentmanagements und der

Menschenbilder in der Literatur mit denen aus dem praktischen Verständnis der befragten Unternehmen decken.

Zu Beginn des Kapitels 3 „Talentmanagement-Konzepte“ wird auf die Rahmenbedingungen, welche für eine erfolgreiche Konzeptumsetzung wichtig sind, eingegangen. Im Anschluss daran werden die Kernelemente eines Talentmanagement-Konzepts näher beschrieben. Der Hauptteil dieses Kapitels konzentriert sich auf eine Darstellung, der bisher in der Literatur dokumentierten Talentmanagement-Konzepte inklusive der dahinter liegenden Menschenbilder. Anhand dieser Darstellung sollen in weiterer Folge die ersten Leitfragen beantwortet werden. Ein wesentlicher Aspekt der Arbeit wird somit auf die Analyse der Fachliteratur gerichtet, um einen Grundstein für die Gegenüberstellung mit den in der Praxis identifizierten Talentmanagement-Konzepten zu legen. Der Theorie-Praxis-Vergleich soll die Möglichkeit schaffen wichtige Konsequenzen und Erkenntnisse für die zukünftige Arbeit mit Talentmanagement und die Umsetzung von Talentmanagement-Konzepten zu erkennen und zu gewinnen.

Im Kapitel 4 werden die angewandte qualitative Forschungsstudie und die Entscheidungsgründe für diese vorgestellt. Weiters wird in diesem Kapitel auch die Stichprobe sowie die Datenanalyse und -auswertung näher erläutert. Daran anschließend soll eine übersichtliche Darstellung und kritische Reflexion der Interviewergebnisse im Kapitel 5 erfolgen. Wie bereits im Kapitel 1.2 „Zielsetzung“ ausgeführt, sollen anhand von qualitativen Experteninterviews praktische Talentmanagement-Konzepte identifiziert werden. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Theorie und Praxis erfolgt im Kapitel 6.1. Darauf aufbauend sollen Abweichungen, Erwartungen und Möglichkeiten festgestellt werden. Durch die anschließende Analyse und Diskussion der theoretischen und praktischen Ergebnisse, soll eine Basis für das abrundende Fazit der Arbeit gelegt werden. Den Abschluss bildet ein Ausblick in die Zukunft, der unter anderem die Möglichkeit eines alternativen, ganzheitlichen Talentmanagement-Konzepts aufzeigen soll.

## 2 Klärung der Begriffe

In diesem Kapitel werden die für die Verständlichkeit dieser Arbeit wichtigen Begriffsdefinitionen erläutert, um dem/der LeserIn einen guten Überblick zu verschaffen wie die nachstehenden Begriffe zu verstehen sind. Der Begriff "Talent" wird in der praktischen Umsetzung nicht immer einheitlich gesehen, weshalb sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Begriffsdefinitionen entwickelt haben. Weiters wird auch auf die Abgrenzung des Begriffs "Talentmanagement" zu Bezeichnungen, welche in ähnlicher Weise oder gar als Synonym verwendet werden, näher eingegangen.

### 2.1 Talent

Ursprünglich stammt der Begriff „Talent“ vom griechischen Wort "tálon" ab. Dies bedeutet Waage, das Gewogene oder bestimmtes Gewicht. Auch in der Bibel (Neues Testament) wird bereits der Begriff Talent verwendet, wenn doch mit einer erweiterten Bedeutung für "anvertrautes" Gut beziehungsweise Vermögen. Talent an sich ist somit ein seit Jahrtausenden verwendeter Begriff mit umfassender Bedeutung (Ritz & Thom, 2011, S. 8; [www.duden.de/rechtschreibung/Talent](http://www.duden.de/rechtschreibung/Talent); Die Bibel Matthäus 25, 14-30).

Trotz der unterschiedlichen Begriffsdefinitionen haben sich einige Grundannahmen zum Talentbegriff herausgebildet, die aus folgenden Punkten bestehen (Ritz & Thom, 2011, S. 8):

- höhere bis hohe fachliche Ausbildung
- starke intrinsische Motivation
- Freude am anspruchsvollen Herausforderungen
- hohe soziale Kompetenz im Umgang mit Mitmenschen im beruflichen Umfeld
- stetiges Streben nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung.

Eaux, Meifert und Henrich (2011, S. 24) beschreiben die eben erwähnten Punkte in ihren Worten mit hohem Potential und hoher Kompetenz, welche ständig vorhanden und abrufbar sowie nicht von der aktuellen Leistung abhängig sind. Winkler (2009, S. 7) vertritt ebenfalls eine sehr ähnliche Ansicht und beschreibt „Talent“ als eine Person, die ihre/seine Begabung in höchste Leistungen transformieren kann, weiters über Potential und vor allem den Willen verfügt sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Eine allgemein gültige Definition für „Talent“ gibt es nicht, doch, wie bereits erwähnt, sind mehrere AutorInnen der Meinung, dass Personen einige Kriterien erfüllen sollten, um als Talent zu gelten. Zu diesen Talentkriterien zählen vor allem vorhandenes Wissen

und Know-How, der Wille zur stetigen Weiterentwicklung sowie hohe Leistungsbereitschaft.

Stellt sich nun noch immer die Frage, was alles unter dem Begriff "Talent" aus fachlicher und wissenschaftlicher Sicht verstanden werden kann? Wie bereits erwähnt, lassen sich eine Vielzahl an Talentbegriffen in der Literatur wieder finden. Um diese Definitionsvielfalt besser strukturieren zu können, wird der Begriff „Talent“ in dieser Arbeit in zwei Ansätze unterteilt – dem „Talent im weiten Sinn“ und dem „Talent im engen Sinn“. Diese beiden Definitionsansätze lassen sich am häufigsten im Umgang mit Talenten und im weiteren Verlauf auch im Zusammenhang mit Talentmanagement finden.

### **2.1.1 Ressourcenorientierter Talentbegriff – Talent im weiten Sinn**

Talent im weiten Sinn bezeichnet einen umfangreicheren Ansatz, welcher jeden/jede MitarbeiterIn als eine mit Talent ausgestattete Person betrachtet. Die Aufgabe der ArbeitgeberInnen – speziell der MitarbeiterInnen in der Personalabteilung – liegt darin, die Potentiale und Begabungen herauszufinden, zu fördern und weiterzuentwickeln sowie diese optimal und an den richtigen Stellen im Unternehmen einzusetzen (Enaux et al., 2011, S. 12; Feldmann, 2008, S. 3; Steinkellner & Czerny, 2009, S. 63). Der ressourcenorientierte Talentbegriff vertritt die Ansicht, dass es wesentlich wichtiger ist, die richtigen Leute für den richtigen Job zu finden als eine Strategie zu entwickeln (Jackson & Schuler, 1990, S. 235). Talent wird in diesem Sinn als Synonym für Begabung und Potential verwendet. Dieser Ansatz sieht die gesamte Belegschaft als Zielgruppe für das im Unternehmen eingesetzte Talentmanagement an. Die Zielsetzung dieses Talentansatzes liegt darin, die im unterschiedlichen Maß verfügbaren Begabungen und Potentiale als Ressourcen der MitarbeiterInnen, bestmöglich und erfolgreich für das Unternehmen zu nutzen und zu managen. Es wird kritisiert, dass es kaum möglich ist, bei einer so breit gefächerten Zielgruppe, ein spezifisches Talentmanagement zum Einsatz zu bringen, das sich sinnvoll von der strategischen Personalentwicklung abgrenzen lässt (Enaux et al., 2011, S. 12).

### **2.1.2 Spezifischer Talentbegriff – Talent im engen Sinn**

Der zweite Ansatz des Talentbegriffs schließt, im Gegensatz zum Erstgenannten, nicht alle MitarbeiterInnen ein und erkennt ihnen ein individuelles Talent zu, sondern konzentriert sich primär auf einen spezifischen Teil der Belegschaft. Dieser kleine und spezielle Belegschaftsanteil wird in vielen Unternehmen auch als High Performer oder auch High Potentials bezeichnet. Der Anteil dieser Zielgruppe lässt sich nicht eindeutig

in Zahlen fassen, da er von mehreren Faktoren abhängig ist und unternehmensspezifisch variiert (Enaux et al., 2011, S. 13; Steinkellner & Czerny, 2009, S. 63; Steinweg, 2009, S.4). Auch in der Literatur variieren die Anteile der Talente im engen Sinn. Steinweg (2009, S. 4) definiert den Bereich beispielsweise mit 3% bis 10% der Belegschaft, während Enaux et al. (2011, S. 13), aufgrund von Projekterfahrungen, mit 10% bis 20% der Belegschaft von einem höheren Anteil ausgeht. Die Zielsetzung und Aufgabenstellung des Talentmanagements im engen Sinn ist es ArbeitnehmerInnen mit wertvollen, seltenen und einzigartigen Kompetenzen ausfindig zu machen (Lewis & Heckman, 2006, S. 145), sie für das Unternehmen zu gewinnen und entsprechend weiterzuentwickeln. Weiters müssen diese MitarbeiterInnen in den richtigen und benötigten Schlüsselpositionen zum Einsatz kommen und längerfristig an ihren Job und das Unternehmen gebunden werden (Enaux et al., 2011, S. 13). Bill Gates hat vor Jahren bereits erkannt, dass es ohne diesen für das Unternehmen essentiellen, kleinen Teil an MitarbeiterInnen nicht funktioniert. Er ist der Ansicht, dass Microsoft ohne seine 20 besten MitarbeiterInnen nicht das wäre, was es heute ist, sondern nur ein mittelmäßiges Computerunternehmen wie unzählige andere auch (zitiert in Enaux et al., 2011, S. 11).

Unabhängig davon wie ein Unternehmen seine Talente definiert – im weiten oder engen Sinn – am wichtigsten und effektivsten ist es, den Talentbegriff primär an der eigenen Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen auszurichten und davon abhängig zu machen (Ritz & Thom, 2011, S. 8; McDonnell & Collings, 2011, S. 57). Es ist wichtig, sich beim Aufbau eines Talentmanagement-Konzepts die Zeit zu nehmen, um grundlegende Fragen zu gegenwärtigen und zukünftigen Schlüsselpositionen sowie -positionen abzuklären. Die Fragen beziehen sich beispielsweise auf Aufgaben, Verantwortungen, Kompetenzen und Mobilität der Schlüsselpositionen, welche entweder nur mit als Talente geltenden MitarbeiterInnen oder allen MitarbeiterInnen besetzt werden sollen. Die Beantwortung dieser Fragen durch Personen, die mit diesen Aufgaben vertraut sind – meist (direkte) Führungskräfte und/oder das Management – ist sehr sinnvoll. Diese Personen können ihre Entscheidungen optimaler Weise anhand der strategischen Unternehmensausrichtung treffen, um ein unternehmensweit gültiges Profil zu erstellen, welches auch die Charakteristik des Unternehmens ausreichend berücksichtigt. Auf dessen Basis werden die Talente im Unternehmen definiert und das gesamte Talentmanagement aufgebaut (Lang, 2008, S. 164f).

Im Hinblick auf den Talent-Ansatz im engen Sinn ist noch zu beachten, dass mit der Einstufung als Talent gewisse und zumeist hohe Erwartungen verbunden sind, die

nicht immer transparent und explizit ausgesprochen werden (können). Trotzdem sollte jedem/jeder bewusst sein, dass mit der Einstufung als Talent immer eine überdurchschnittliche Leistung und Weiterentwicklung vorausgesetzt wird. Diese gilt es stetig zu halten und zumeist auch zu übertreffen. Ein Talent von heute muss nicht auch ein Talent von morgen sein. Deshalb ist laufend zu überprüfen, ob die als Talent ausgewählten Personen in ihren Positionen und in Folge dessen die aktuell gültige Talentdefinition noch ausreichend zum Erfolg des Unternehmens beitragen (können) (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 48).

## 2.2 Talentmanagement

Es ist nicht nur wichtig zu wissen welche Talente sich im Unternehmen befinden, sondern auch welche zur Ausführung von Schlüsselfunktionen und Erreichung der gesetzten Unternehmensziele notwendig sind. In weiterer Folge müssen die vorhandenen Talente – entweder in Form von speziell ausgewählten MitarbeiterInnen oder der gesamten Belegschaft – an den richtigen Stellen eingesetzt, weiterentwickelt und vor allem für einen längeren Zeitraum im Unternehmen gehalten werden. Deshalb ist es essentiell, diese Talente und Anforderungen im Rahmen eines Talentmanagement-Konzepts gut zu managen. Für dessen Aufbau und die Implementierung ist es wichtig ein umfassendes Verständnis zu haben, was unter Talentmanagement verstanden werden kann.

Im Kapitel 2.1 wurde bereits näher erläutert zwischen welchen Definitionsansätzen - enger oder weiterer Talentbegriff - gewählt werden kann und warum die Entscheidung für den einen oder anderen Ansatz ausfallen sollte. Weshalb nun auf den Begriff "Management" allein und im Folgenden auf "Talentmanagement" in seiner Gesamtheit näher eingegangen wird.

**Management** ist wie Talent ein vielschichtiger Begriff, in dem Führung oft eine wesentliche Rolle spielt und in Personalbereichen meist auch die Kerntätigkeit bildet (Lackner, 2014, S. 9.). Nach Steiger (2013, S. 36) ist Führung ein Grundphänomen der menschlichen Entwicklung, denn es gibt laut seiner Ansicht kein soziales System oder keine menschliche Gemeinschaft, wie Familie, Gruppen, Organisationen, Staaten etc., in welchen Führung, Macht und Einfluss nicht von Bedeutung sind. Führung beschreibt demnach jede zielbezogene, interpersonelle und bewusste Einflussnahme auf das Verhalten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin. Innerhalb eines Unternehmens kann dies einerseits durch strukturelle Maßnahmen, wie beispielsweise Organigramme, Stellenbeschreibungen und Anreizsysteme erfolgen, oder andererseits auch durch personelle

Maßnahmen, wie Kommunikationsprozesse zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn (Baumgarten, 19977, S. 18; Domsch, Regnet & von Rosenstiel, 2001, S. 11).

Doch Führung und Einfluss allein machen Management noch lange nicht aus. In wenigen Basispunkten hat es Peter Drucker (2008, o.S. zitiert in Lackner, 2014, S. 19f) geschafft, die Funktionen von Management zu erklären und einzugrenzen. Menschen sollen demnach durch Management motiviert und in ihrer Leistung gefördert werden. Stärken sind dabei zu forcieren und Schwächen durch die Zusammenarbeit auszugleichen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Management sehr stark von den verschiedenen *Kulturen* abhängig ist. Zur Motivation und Leistungssteigerung sind gemeinsame *Ziele, Visionen und Werte* von Bedeutung, damit ein koordiniertes Zusammenarbeiten stattfinden kann. Diese Ziele, Visionen und Werte sind vom und durch Management zu definieren. Weiters sollen durch das Management Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit ein stetiger *Lern-, Entwicklungs- und Wachstumsprozess* des Unternehmens sowie der jeweiligen MitarbeiterInnen gewährleistet werden kann. Die MitarbeiterInnen in einem Unternehmen sind mit vielen *verschiedenen Fähigkeiten und Qualifikationen sowie unterschiedlichem Know-How* ausgestattet. Durch Management soll ein ständiger Austausch- und Kommunikationsfluss aufgebaut werden. Mit der Einbindung der MitarbeiterInnen ins Unternehmen steigen die Erwartungen und Ziele auf beiden Seiten. Diese können durch die Übernahme von *Verantwortung* erfüllt werden. Zuletzt ist im Zusammenhang mit Management zu beachten, dass *Ergebnisse*, welche durch Management erzielt werden, sich primär *extern* des Unternehmens zeigen – intern entstehen hauptsächlich Aufwände.

Es könnte nun angenommen werden, dass Talentmanagement die Summe dieser beiden Begriffsdefinitionen ist, dies trifft jedoch nur im entfernten Sinn zu. Der Grundaspekt von Talentmanagement liegt zwar grundsätzlich darin Talente zu managen beziehungsweise zu führen, doch der Begriff impliziert noch zusätzliche Aspekte.

Wenig überraschend lässt sich auch der Begriff **Talentmanagement** – wie bereits Talent und Management jeweils für sich selbst – weder in der Literatur noch in der Praxis eindeutig definieren (Lewis & Heckman, 2006, S. 141). Ebenso vielfältig wie die Begriffserklärungen fallen auch die möglichen Schreibweisen – wie beispielsweise Talentmanagement, Talent Management oder Talent-Management etc. – aus (Ewerlin, 2013, S. 17ff; Lewis & Heckman, 2006, S. 139f). Manche AutorInnen sehen Talentmanagement als einen integrierten Rahmen für unterschiedliche Instrumente, Methoden und Prozesse, welche zu einem strategischen und vernetzt laufenden Prozess zusammengefasst werden. Dieser Prozess beginnt beim Employer Branding und dem

damit verbundenen Recruitingprozess und erstreckt sich weiter von der Personal- und (Nachwuchs-) Führungskräfteentwicklung bis hin zur Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen usw. In diesem Prozess werden, im Sinn des weiten Talent-Ansatzes, alle MitarbeiterInnen als Talente angesehen. Andere wiederum betrachten Talentmanagement nur als Prozess zum Finden und Fördern von internen und externen Nachwuchsführungskräften und beziehen sich damit auf das High-Potential eines Unternehmens. Dies trägt dazu bei, dass Talentmanagement eher den Anschein eines neu eingeführten Produktes, anstatt eines ganzheitlichen sowie ergebnis- und zukunftsorientierten Konzepts erweckt (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 46).

Die meisten AutorInnen sehen und definieren Talentmanagement als einen umfangreichen Prozess, welcher alle Tätigkeiten des Recruitings, Verwaltens, Beurteilens, Entwickelns und der Bindung der wichtigen Personen beinhaltet (Khatri, Gupta, Gulati & Chauhan, 2010, S. 39; Pascal, 2004, S. IX). Sie beziehen sich hiermit auf einen ganzheitlichen Talentmanagement-Ansatz, der sowohl Talente im engen als auch im weiten Sinn integriert. Denn die primäre Aufgabe eines Talentmanagements ist es, die richtigen Personen zu jenem Zeitpunkt und in jenem Aufgabengebiet bereitzustellen, an dem sie vom Unternehmen benötigt werden (Jackson & Schuler, 1990, S. 235). Dazu müssen diese Personen durch die passenden Instrumente und Methoden ausfindig gemacht und für die richtigen Positionen ausgewählt werden. Sollten sich diese richtigen Personen noch nicht im Unternehmen befinden, müssen sie zum Eintritt bewegt werden. Weiters sind sowohl bestehende/r als auch neue/r MitarbeiterIn zum längerfristigen Verbleib sowie zur Erbringung von (individuellen) Höchstleistungen zu motivieren (Bethke-Langenegger, 2010, S. 10). Mit anderen Worten bietet Talentmanagement die Möglichkeit zu einem vielseitigen Konzept, welches individuell für jedes Unternehmen aufgebaut und zusammengestellt werden kann und in diesem Sinn auch zweckmäßig ist, wenn es langfristig zum Erfolg beitragen will (Ritz & Thom, 2011, S. 9).

Dass Talentmanagement einen eigenständigen Bereich darstellt und nicht als synonyme Begriffsbezeichnung für Personalmanagement, Personalentwicklung und Kompetenzmanagement zu verstehen ist, sollen die nachfolgenden Abgrenzungen verdeutlichen.

### **2.2.1 Abgrenzung Personalmanagement**

Personalmanagement ist ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre, welcher sich primär mit dem Personal, sprich dem Produktionsfaktor Arbeit, beschäftigt (Bröckermann, 2007, S. 19). Unter Personal ist das gesamte Humankapital - die MitarbeiterIn-

nen - eines Unternehmens zu verstehen, welche einen wesentlichen Teil zum Unternehmenserfolg beitragen. Damit sich die MitarbeiterInnen als Unternehmenskapital voll entfalten können, ist das Personalmanagement mit der Aufgabe betraut diesen Prozess durch eine entsprechende Beschaffung, Entwicklung, Organisation und Verwaltung des Personals erfolgreich zu gewährleisten und zu unterstützen (Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock, 2009, S. 15f). Auch dafür gibt es in der Literatur keine einheitliche Begriffsdefinition. Berther (2004, S. 7) hat versucht die vielfältigen Definitionen zusammenzufassen und Personalmanagement folgendermaßen definiert:

*“Personalmanagement kann als Teil der funktionalen Unternehmensführung definiert werden, der in Abstimmung mit den betrieblichen Zielen die Bereitstellung erforderlicher Kapazitäten in Form der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt. Zu deren Gewinnung, Entwicklung und Bindung sind adäquate betriebliche Systeme und Strukturen zu schaffen, die sowohl eine Verhaltenssteuerung als auch eine zielorientierte Steuerung von personalwirtschaftlichen Prozessen ermöglichen.”*

Diese Definition lässt im ersten Eindruck keine großen Unterschiede zur Begriffsdefinition von Talentmanagement erkennen, dennoch gibt es bei näherer Betrachtung wesentliche Differenzierungen. Diese betreffen nach der oben angeführten Personalmanagementdefinition beispielsweise die Zielgruppe, welche beim Personalmanagement aus dem gesamten Personal besteht. Talentmanagement bezieht sich währenddessen entweder nur auf einen speziellen und beschränkten Teil der MitarbeiterInnen, die anhand der Unternehmensdefinition als Talente identifiziert werden konnten, oder betrachtet alle MitarbeiterInnen als wichtige Ressource des Unternehmens. Weiters wäre es vor allem im High-Potential-Talentmanagement sehr essentiell und sinnvoll sich an der Unternehmensstrategie auszurichten, um die benötigten Personen für die betreffenden Positionen und Schlüsselstellen feststellen zu können. Diese sollten im Optimalfall wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Im Personalmanagement ist eine Orientierung und Einbindung der Unternehmensstrategie und -ziele ebenfalls zu empfehlen. Da sich Personalmanagement auf die gesamte MitarbeiterInnenstruktur bezieht, ist es auch für die Besetzung aller offenen Stellen in einem Unternehmen zuständig. Ein weiterer Differenzierungspunkt lässt sich im Einbezug des Top Managements erkennen, da dieses durch die Festlegung und eventuelle Neuausrichtung der Unternehmensstrategie die im Rahmen von Talentmanagement benötigten und wichtigen Kompetenzen maßgeblich beeinflusst (Winkler, 2009, S. 10ff; Berther, 2004, 7f). In diesem Sinne können noch weitere Unterschiede aufgezählt werden, die nachvollziehbar belegen, dass Talentmanagement aufgrund der zu differenzierenden Talent-

Ansätze nicht mit Personalmanagement gleichzusetzen, sondern bewusst voneinander zu unterscheiden ist.

### **2.2.2 Abgrenzung Personalentwicklung**

Abzugrenzen ist Talentmanagement auch von der Personalentwicklung. Beide sind zwar Teilbereiche des Personalmanagements oder Human Resource Managements. Dennoch ist Talentmanagement nicht gleich Personalentwicklung, sondern bedient sich in seiner Umsetzung vielmehr spezifischen Elementen der Personalentwicklung (Ritz & Thom, 2011, S. 9). Laut Becker (2009, S. 4) kann Personalentwicklung folgendermaßen beschrieben werden:

*“Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.”*

Viele AutorInnen und Unternehmen sehen, im Gegensatz zur Personalentwicklung, Talentmanagement im engen Sinn nicht als Konzept beziehungsweise Prozess für alle ihre MitarbeiterInnen, sondern speziell nur für jene, die sie als Talente identifiziert haben (Ritz & Thom, 2011, S. 9f). Außerdem besteht ein weiterer Unterschied darin, dass Talentmanagement im engen und weiten Sinn bereits bei der Suche nach Talenten ansetzt und über die Bildung, Förderung und Entwicklung hinaus bis hin zur Bindung an das Unternehmen reicht (Scullion, Collings & Caligiuri, 2010, S. 105ff).

### **2.2.3 Abgrenzung Kompetenzmanagement**

Kompetenzmanagement ist ebenso wie Talentmanagement und Personalentwicklung ein Teil des Personalmanagements. Kompetenzmanagement ist auch ein wichtiges Element des Talentmanagements, da Talente im engen und weiten Sinn spezielle Kompetenzen besitzen, die ein Unternehmen zur erfolgreichen Umsetzung seiner Strategie und Ziele benötigt. Kompetenz bezeichnet alle Ressourcen, welche ein/e MitarbeiterIn in seinen/ihrem Arbeitsalltag einbringen kann. Sie umfasst somit die Persönlichkeit, das soziale Verhalten, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potentiale eines Menschen (Bethke-Langenegger, 2010, S. 14; Steiner, 2009, S. 19f). Die Kernaufgabe des Kompetenzmanagement besteht darin Kompetenzen, vor allem die benötigten Kompetenzen, aufzuzeigen, zu beschreiben und transparent zu gestalten sowie diese durch Transfer und Weiterentwicklung für das Unternehmen nutzbar zu machen und für die

Zukunft zu sichern. Es geht somit weit über die normale Aus- und Weiterbildung hinaus (North, Reinhardt & Sieber-Suter, 2005, S. 22). Kompetenzmanagement erfasst nicht nur die aktuell benötigten Kompetenzen, sondern berücksichtigt auch, abgeleitet von der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen, die in Zukunft benötigten Kompetenzanforderungen. Es unterstützt mit seinen zahlreichen Funktionen das Talentmanagement dabei, die für das Unternehmen wichtigen Kompetenzen sowohl unternehmensintern als auch am externen Markt zu identifizieren, weiterzuentwickeln und an der richtigen Stelle einzusetzen, unabhängig davon ob ein Unternehmen alle seine MitarbeiterInnen als Talente ansieht oder sich nur auf einen spezifischen Teil der Belegschaft konzentriert (Heyse & Ortmann, 2008, S. 14).

## 2.3 Menschenbilder

Hinter jedem Talentmanagement steht nicht nur eine Unternehmensdefinition von Talent, sondern auch ein bestimmtes Menschenbild. Was genau unter einem Menschenbild zu verstehen ist und welche Menschenbilder unterschieden werden können, wird in diesem Kapitel erläutert.

Unter Menschenbildern können Grundannahmen, Einstellungen, Erwartungen, Hoffnungen und Realitäten sowie Visionen verstanden werden. Sie werden durch die jeweiligen Zeiten und Kulturräume geprägt und erhalten ihre Gültigkeit durch Erziehung, Bildung und Sozialisation (Oerter, 2007, S. 487ff; Weinert, 1998, S. 672). Im positiven Sinn können Menschenbilder eine Orientierung und Bezugsmöglichkeiten bieten, ebenso wie verlässliche Beziehungsstrukturen. Dadurch ist es denn Menschen möglich, sich mit der eigenen Kultur zu identifizieren. Dies birgt jedoch die Gefahr von Ausgrenzungen einzelner Personen, wenn sie nicht den jeweils akzeptierten Mustern einer Gruppe entsprechen. Auf den Unternehmenskontext bezogen sind Menschenbilder untrennbar mit der Unternehmenssicht und dem definierten Beziehungsverhältnis zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen verbunden. Aus Menschenbildern können der Stellenwert von MitarbeiterInnen und die anerkannten Verhaltensweisen im Unternehmen abgeleitet werden (Müller-Oppliger, 2011, S. 55f). Weinert (1998, S. 672) hat, passend hierzu, das Menschenbild zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen als

*„Grundannahmen, Einstellungen und Erwartungen von Führungskräften gegenüber den Zielen, Fähigkeiten, Motiven und Werten von Mitarbeitern“*

definiert. Menschenbilder sind somit nicht als starr anzusehen, sondern sind entsprechend den aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in der sozialen Gesellschaft und den Unternehmen anpassbar. Gebraucht werden Menschenbilder vor allem für die

wissenschaftliche Arbeit, denn sie dienen als Hilfswerkzeug zur Bildung sowie Entwicklung von Forschungsfragen, Methoden und Theorien etc. Ebenso bauen viele praktische Handlungen darauf auf. Vor allem in der Arbeits- und Organisationspsychologie sind sie von besonderer Bedeutung, da sie dazu beitragen das menschliche Verhalten und Erleben zu deuten und zu verstehen. Weiterführend können daraus auch Ableitungen und Hinweise für Verhaltensweisen in zukünftigen Situationen hergestellt und erkannt werden (Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 11f).

In der Literatur lassen sich viele verschiedene Menschenbilder von unterschiedlichen AutorInnen aus diversesten Zeitepochen finden. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit werden an dieser Stelle nur jene Menschenbilder dargestellt, die für die Bearbeitung der Fragestellung relevant sind.

### **2.3.1 Das Menschenbild nach McGregor**

In den USA hat McGregor als bedeutender Organisationstheoretiker und -berater seiner Zeit die Menschenbilder "Theorie X" und "Theorie Y" maßgeblich geprägt. Er sieht die Verantwortung des Managements eines Unternehmens darin die MitarbeiterInnen zu motivieren, kontrollieren und Verhaltensänderungen herbeizuführen, um so die Unternehmensbedürfnisse zu erfüllen. Daraus leitet McGregor seine Ansicht ab, dass es zwei Arten von Menschenbildern zu unterscheiden gibt. Der eine Teil wird vom Handeln und der Produktivität des Managements beeinflusst und geleitet. McGregor spricht in diesem Fall von Menschen der "Theorie X". Hierbei handelt es sich um den Durchschnittsmenschen, der von seiner/ihrer Natur aus faul, träge und arbeitsscheu ist und wenig Ehrgeiz besitzt. MitarbeiterInnen, die dieser "Theorie X" zugeordnet werden (können), übernehmen selten und nur mit Widerwillen Verantwortung und müssen von der Führungskraft durch extrinsische Belohnungsanreize und negative Konsequenzen sowie Sanktionen zur Arbeit angetrieben werden. Währenddessen Menschen der "Theorie Y", welche der "Theorie X" gegenüberzustellen sind, sich aktiv der Arbeit zuwenden und nicht davor scheuen Verantwortung zu übernehmen. Sie lassen sich nicht nur motivieren und lenken, sondern setzen sich durch intrinsische Motivation auch selbst Ziele, denen sie zielstrebig folgen (Holling & Müller, 1995, S. 49f; McGregor, 1960, S. 166ff). Unabhängig davon wie ein Unternehmen seine Talente definiert – allgemein als Ressource oder nur einen speziellen Teil der Belegschaft – sollte es sich im Sinn von McGregor bei der Umsetzung des Talentmanagement rein auf MitarbeiterInnen konzentrieren, die dem Menschenbild der "Theorie Y" zugeordnet werden können.

Da nur diese in der Lage seien, die bereits im Kapitel 2.1 beschriebenen Anforderungen an ein Talent zu erfüllen.

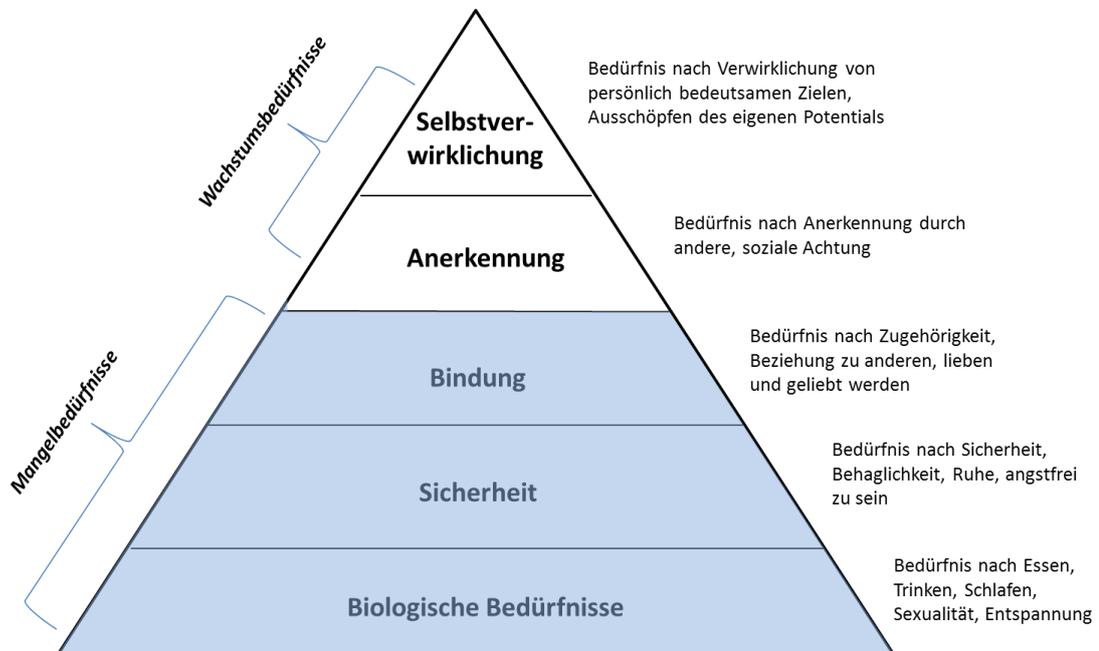
### **2.3.2 Die Bedürfnispyramide nach Maslow**

Abraham Maslow machte im Zuge seiner wissenschaftlichen Arbeiten die Entdeckung, dass auch Menschen, die dem Menschenbild der "Theorie Y" zuzuordnen sind, gewisse Strukturen und Richtlinien innerhalb ihrer Lebenssituation sowie einer Organisation benötigen. Weshalb er die "Theorie Y" seines Mentors McGregor mit den Erkenntnissen seiner Bedürfnispyramide weiterentwickelte (Kennedy, 1998, S. 145). Er hat erkannt, dass Menschen nicht nur als von Trieben geleitete Lebewesen angesehen werden dürfen. Vielmehr sind sie als Wesen mit verschiedenen und vielfältigen sowie höheren Bedürfnissen zu betrachten. Maslow teilte diese Bedürfnisse in fünf Kategorien ein. Weiters erstellte er eine Rangordnung, die je nach Lebenssituation von der niedrigsten bis zur höchsten Stufe zu durchlaufen ist, um dem Streben der Menschheit und ihrer Bedürfnisbefriedigung gerecht zu werden. Denn durch seine Beobachtungen gelangte Maslow zu der Erkenntnis, dass sobald ein Mensch seine/ihre aktuell wichtigsten Bedürfnisse befriedigt beziehungsweise Mängel beseitigt hat, nicht für alle Zeit zufrieden und wunschlos glücklich ist. Vielmehr streben Menschen danach Bedürfnisse oder Mängel der nächst höheren Stufe zu erfüllen beziehungsweise auszugleichen (Niermeyer & Postall, 2013, S. 119f; Laufer, 2013, 40f). Die Bedürfnispyramide soll das Bewusstsein hervorrufen, dass zuerst die Grundbedürfnisse – auch als existenzielle menschliche Bedürfnisse bekannt – Erfüllung finden müssen, wie beispielsweise Essen, Trinken, Schlafen, Entspannung etc. Erst danach können höherwertige Bedürfnisse zufriedenstellend erfüllt werden. Die Hierarchie ist nicht ganz streng zu befolgen, dennoch sind die Bedürfnisse zum Großteil in der Logik ihrer Wichtigkeit aufsteigend zu befriedigen. Nach der Zufriedenstellung der sogenannten Mangelbedürfnisse der ersten bis dritten Stufe – biologische Bedürfnisse, Sicherheit und Bindung – können die Wachstumsbedürfnisse Anerkennung und Selbstverwirklichung eines Menschen erfüllt werden (Niermeyer & Postall, 2013, S. 120ff).

Für die Umsetzung und Implementierung von Talentmanagement-Konzepten ist die Bedürfnispyramide von Maslow allgemein von Bedeutung. Denn wenn die Grundbedürfnisse bei den MitarbeiterInnen nicht befriedigt sind, dann können sie nie oder nur mit sehr großem Aufwand die an sie gestellten Ansprüche und Erwartungen erfüllen. Dabei ist es egal welche Zielgruppe Talentmanagement in einem Unternehmen anspricht – nur die High-Potentials oder alle MitarbeiterInnen als wertvolle Ressource.

Deshalb sollte es für ein Unternehmen wichtig sein, dass sie ihre MitarbeiterInnen dabei unterstützen deren Bedürfnisse zu befriedigen. Nur dann können sie auch aus den vollen Potentialen ihrer MitarbeiterInnen schöpfen.

**Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow**



Quelle: Eigene Darstellung nach Niermeyer & Postall (2013, S. 120)

Ohne die Beachtung der Bedürfnispyramide nach Maslow können ArbeitgeberInnen zwar über die besten Talente verfügen. Die Talente werden aber nie ihr gesamtes Potential, ihre Motivation und Energie etc. ausschöpfen können, wenn sie selbst noch mit der Befriedigung von grundlegenden Bedürfnissen der niedrigeren Hierarchiestufen beschäftigt sind. Dies gilt natürlich nicht nur für als Talente geltende MitarbeiterInnen, sondern für die gesamte Belegschaft. Deshalb sollten Unternehmen darauf bedacht sein, ihr Bestmögliches dazu beizutragen, dass sowohl der Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld als auch die gegebenen Rahmenbedingungen dazu beitragen, dass die MitarbeiterInnen einen großen Teil ihrer Mangelbedürfnisse zufriedenstellen können (Wolf, 2013, S. 113f; Bösenberg & Küppers, 2011, S. 131ff).

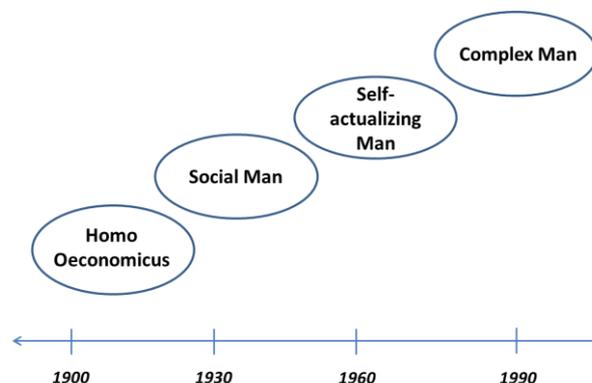
### **2.3.3 Die Menschenbilder der Arbeits- und Organisationspsychologie**

In der Arbeits- und Organisationspsychologie sind Menschenbilder von besonderer Bedeutung. Sie werden dort zur Untersuchung des menschlichen Erlebens und Verhaltens im Kontext von Arbeit und Organisationen benötigt. In Organisationen kommt es laufend zu einer gegenseitigen Beeinflussung von Organisation und MitarbeiterInnen

durch aufgestellte Strukturen, zu erreichenden Zielen und weiteren von der Organisation vorgegebenen Rahmenbedingungen. Die MitarbeiterInnen nehmen durch ihre Arbeitsleistung und durch die daraus entstehende Organisationsdynamik Einfluss auf diesen Arbeits- und Organisationsprozess (Kirchler et al., 2004, S. 17; Kauffeld & Sauer, 2011, S. 16). Da Unternehmen primär nach Gewinn streben und dafür effizient arbeiten müssen, ist es wichtig, dass auch die MitarbeiterInnen diese bei ihrer Zielsetzung bestmöglich unterstützen. Deshalb sind die Zielrichtungen der MitarbeiterInnen und der Unternehmen immer gemeinsam zu betrachten und können nicht unabhängig voneinander optimiert werden. Zur Zieloptimierung sind deshalb die verschiedenen Verhaltensweisen von MitarbeiterInnen und damit auch die Menschenbilder von wesentlicher Bedeutung. Denn diese beeinflussen die wissenschaftliche Forschungsarbeit und Ergebnisinterpretationen im großen Ausmaß. Menschenbilder passen sich immer wieder den aktuellen Wirtschafts- und Wissenschaftserkenntnissen an, weshalb sich im Laufe der Geschichte verschiedene Menschenbilder herausgebildet haben (Kirchler et al., 2004, S. 20).

Die Auswirkungen auf die Gewinn- und Zielerreichung eines Unternehmens durch die gegenseitige Beeinflussung des Unternehmens und der MitarbeiterInnen, ist für Talentmanagement-Konzepte bedeutend. Die Zielsetzung des Talentmanagement beinhaltet nämlich die Effizienzsteigerung des Unternehmens, um seine Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit zu steigern sowie die Gewinnziele bestmöglich zu realisieren. Dies kann wie bereits im Kapitel 2.3.2 nur erfolgen, wenn sich die MitarbeiterInnen bei ihrer Arbeitstätigkeit wohlfühlen und mit ihr zufrieden sind, da sie dadurch ihre Bedürfnisse erfüllen können. Um herauszufinden was MitarbeiterInnen wollen, sind die im Laufe der geschichtlichen Entwicklung entstandenen Bilder von Menschen sehr hilfreich. Auf sie wird im Folgenden nun näher eingegangen.

**Abbildung 2: Menschenbilder der Arbeits- und Organisationspsychologie**



Quelle: Eigene Darstellung nach Kauffeld & Sauer (2011, S. 16)

### 2.3.3.1 *Homo Oeconomicus*

Der Grundstein der Menschenbilder der Arbeits- und Organisationspsychologie wurde mit dem "homo oeconomicus" gelegt. Der "homo oeconomicus" bildet einen fiktiven und rational denkenden Durchschnittsmenschen, ungefähr zu Beginn des 19. Jahrhunderts, ab. Damals verfügte die arbeitende Bevölkerung nur über knappe Güter und Ressourcen. Die Entscheidungen über deren Nutzung wurden rational getroffen, um die vorhandenen Güter und Ressourcen, wie beispielsweise Geld, Zeit sowie Energie etc., so zum Einsatz zu bringen, dass sie der Maximierung des eigenen – oft egoistischen – Nutzens dienen. Bei der angesprochenen Nutzenmaximierung sind Menschen bestrebt mit den eingesetzten Kosten und/oder Aufwänden den größtmöglichen Nutzen zu erzielen beziehungsweise einen vorgegebenen Nutzen mit dem geringsten Einsatz zu erreichen (Kirchler, 2011, S. 28; Schüpbach, 2013, S. 26).

Kritisch ist anzumerken, dass beim "homo oeconomicus" davon ausgegangen wird, dass dieser seine Präferenzen und Entscheidungsalternativen unter der vollständigen Grundlage aller Informationen und Konsequenzen auswählt und bildet. Die einmal getroffenen Entscheidungen werden kaum mehr verändert und bleiben somit über lange Zeiträume stabil (Kirchler, 2011, S. 28; Suchanek & Kerscher, 2006, S. 61).

Die idealtypischen und charakteristischen Merkmale des "homo oeconomicus" am Arbeitsplatz können in folgenden Punkten zusammengefasst werden (Rosenstiel, 1992, o.S. zitiert in Kirchler, 2011, S. 28f):

- verantwortungsscheu – da Arbeit mit Anstrengung und Kosten verbunden ist
- nur rein monetär motivierbar
- völlig zweckrationales Handeln
- strebt nach Gewinn- und Nutzenmaximierung
- Markttransparenz - verfügt über vollständige Übersicht aller Informationen, Konsequenzen und Handlungsmöglichkeiten
- Begabung in wirtschaftlichen Angelegenheiten
- sehr hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei Veränderungen
- stabile und lineare Bedürfnisse, welche die zukünftigen Ansprüche berücksichtigen und unabhängig von anderen Menschen sind

Obwohl der "homo oeconomicus" mit seinem Menschenbild nicht den Anspruch erhebt ein wirklichkeitsgetreues Verhaltensbild des Menschen darzustellen, findet er in der wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Praxis breite Akzeptanz und Zuspruch (Kirchler, 2011, S. 29). Dies zeigt sich auch in diversen aufgestellten Organisationstheorien,

wie beispielsweise dem arbeitswissenschaftlichen Ansatz von Taylor (Scientific Management), dem administrativen Ansatz (Managementprinzipien) von Fayol und dem Bürokratie-Ansatz von Weber. Sie alle haben das Menschenbild des „homo oeconomicus“ ihren Theorien zugrunde gelegt (Kirchler, 2011, S. 29ff; Schreyögg, 2008, 29ff). Im Rahmen von Talentmanagement ist dieses Menschbild bei der Zielgruppe „High-Potentials“ zu beachten. Diese spezifischen MitarbeiterInnen wissen meist sehr genau welchen hohen Wert sie für ein Unternehmen haben und lassen sich das in Prämien oder sonstigen variablen Gehaltsbestandteilen vergüten. Die Aktualität dieser Thematik zeigt sich beispielsweise in den häufigen gesellschaftlichen Diskussionen über hohe Bonuszahlungen für bestimmte Funktionen und Positionen in Unternehmen (Ulich, 2011, S. 63f).

### 2.3.3.2 *Social Man*

Aus den kritischen Reaktionen auf die rationale und individuelle Ausrichtung des „homo oeconomicus“ hat sich das Menschenbild des „social man“ entwickelt. Es geht im Gegensatz zum „homo oeconomicus“ nicht davon aus, dass Menschen nur an sich und ihre Nutzenmaximierung denken, sondern ein Teil ihres sozialen Umfeldes sind. Als Mitglieder der sozialen Gesellschaft haben sie soziale Bedürfnisse, die es gilt sowohl im privaten Umfeld als auch am Arbeitsplatz bestmöglich zufrieden zu stellen (Weinert, 1998, o.S. zitiert in Kirchler, 2011, S. 62f; Schüpbach, 2013, S. 32). Es werden Gruppenleistung und -prämien in den Vordergrund gestellt, um das Miteinander zu fördern und das Konkurrenzdenken zu minimieren. Weiters sind die Vorgesetzten dazu angehalten beziehungs- und mitarbeiterInnenorientiert zu führen und zu handeln. Dies soll einen Beitrag zum Wohlbefinden der MitarbeiterInnen leisten (Kirchler, 2011, S. 63; Ulich, 2011, S. 8).

Auch beim „social man“ lassen sich typische und charakteristische Merkmale am Arbeitsplatz zusammenfassen (Weinert, 1998, S. 543 zitiert in Kirchler, 2011, S. 63):

- soziale, nicht monetäre Motive stehen im Vordergrund
- Entstehung von Zugehörigkeitsgefühl, Identitätsfindung und Integrationswillen in eine Organisation durch die sozialen Beziehungen
- Handeln nach informellen Normen und Regeln - anstatt offiziellen Kontrollsystemen
- Arbeitsleistung hängt von persönlicher Bedürfnisbefriedigung ab
- Sinn der Arbeit in und durch Bedürfnisse in sozialen Beziehungen wiederfinden

Ausgelöst wurde das Menschenbild des “social man” durch die Human-Relationsbewegung und die Ergebnisse der Hawthorne-Studien Anfang bis Mitte des 20. Jahrhunderts. Sie bewirkten ein Umdenken in der Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft. Weiters führten zunehmender Konkurrenzdruck und Verdichtung der wirtschaftlichen Beziehungen sowie sich verstärkt bildende ArbeitnehmerInnenorganisationen in Form von Gewerkschaften dazu, dass sich die allgemeinen Ansichten und Einstellungen über die menschliche Natur grundlegend änderten. Es wurde eine soziale und mitarbeiterInnenfreundlichere Richtung in der Arbeitswelt eingeschlagen (Kirchler, 2011, S. 63f). Dieser eingeschlagene Weg ist sowohl für Talentmanagement im weiten als auch im engen Sinn von Bedeutung, da in diesem Menschenbild das Unternehmen als soziales System im Vordergrund steht. Nicht nur der Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen wird Beachtung geschenkt, sondern auch gute Informations- und Kommunikationsprozesse im Unternehmen werden gefördert. Alle diese Bemühungen sollen zur höheren MitarbeiterInnenzufriedenheit beitragen. Die gesteigerte Zufriedenheit soll wiederum zu einer Verbesserung der Leistung führen (Ulich, 2011, S. 43f).

#### 2.3.3.3 *Self-actualizing Man*

Das Menschenbild des “self-actualizing man” ist eine Weiterentwicklung des “social man” und setzte sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts durch. Der “self-actualizing man” kann als eine Kombination der ersten beiden Menschenbilder der Arbeits- und Organisationspsychologie angesehen werden. Der Mensch rückt wieder in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, doch werden ihm/ihr anders als beim “homo oeconomicus” viele verschiedene Bedürfnisse zugeschrieben, welche am Arbeitsplatz und in der Arbeitstätigkeit zufrieden gestellt werden sollen. Es wurde erkannt, dass Menschen Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen, die sie nutzen möchten, um sich selbst zu verwirklichen. Weiters wurde neben der Selbstverwirklichung mit der Selbstständigkeit eine weitere Quelle der Arbeitsmotivation entdeckt (Kirchler & Endres, 2009, S. 13f; Kirchler, 2011, S. 95ff; Ulich, 2011, S. 45).

Wie bereits die ersten beiden Menschenbilder des “homo oeconomicus” und des “social man”, kann auch das Menschenbild “self-actualizing man” mit typisch charakteristischen Merkmalen am Arbeitsplatz beschrieben werden (Weinert, 1998, S. 561f zitiert in Kirchler & Endres, 2009, S. 14):

- alle MitarbeiterInnen - egal welcher Ausbildung und Qualifikation - streben nach Selbstverwirklichung

- Fähigkeit zur Weiterentwicklung
- Ansicht des Unternehmens als reife und vollwertige MitarbeiterInnen
- primär intrinsische Motivation - anstatt rein monetärer Anreizsysteme
- freiwilliger Versuch Organisationsziele in Selbstverwirklichung zu integrieren - kein zwangsläufiger Konflikt

Vor allem die Bedürfnispyramide nach Maslow und die "Theorie Y" von McGregor spiegeln sich im Menschenbild des "self-actualizing man" wider und unterstützen den Ruf nach stärkerer Humanisierung der Arbeit (Kirchler & Endres, 2009, S. 15; Ulich, 2011, S. 45). Der "self-actualizing man" integriert mit seinen Ansichten und Bedürfnissen bereits vermehrt die Ansprüche des Talentmanagements, vor allem des Talentmanagements im weiten Sinn. Die MitarbeiterInnen sollen sich nämlich nicht auf ihren derzeitigen Potentialen, Fähigkeiten und Fertigkeiten etc. beschränken, sondern stets nach der individuellen Weiterentwicklung sowie der Unternehmensentwicklung streben. Die Unternehmen haben hierbei eine wichtige Aufgabe, denn sie sollen ihren MitarbeiterInnen – als wertvolle Ressource für das Unternehmen – unterstützend und motivierend zur Seite stehen. Natürlich trifft das Menschenbild des „self-actualizing man“ auch auf Talentmanagement im engen Sinn zu. High-Potentials können bereits als MitarbeiterInnen angesehen werden, die eine hohe Eigenmotivation und Selbstkontrolle besitzen. Sie sehen die Unternehmen primär als „Hilfsmittel“ auf ihrem Weg zur (eigenständigen) Selbstverwirklichung. Weshalb Unternehmen die entsprechenden Rahmenbedingungen setzen sollten und diese High-Potential-MitarbeiterInnen für ihr Unternehmen zu gewinnen und daran zu binden (Heyse & Ortman, 2008, S. 11f; Wöhrmann, 2012, S. 67).

#### 2.3.3.4 *Complex Man*

Während die drei bereits beschriebenen Menschenbilder die Ansichten und Erkenntnisse der ArbeitnehmerInnen verallgemeinern und unterschiedliche Schwerpunkte setzen, versucht das Menschenbild des "complex man" alle anderen gleichwertig zu integrieren. Dieses Menschenbild versucht die Vielfalt der Individuen abzubilden und dieser dadurch vermehrt gerecht zu werden. Dennoch darf dieses Menschenbild nicht als Widerspruch zu den ersten drei dargestellten Menschenbildern gesehen werden. Der „complex man“ soll vielmehr als Weiterentwicklung verstanden werden, die am ehesten den Anspruch der Wirklichkeit in sich vereint (Kirchler & Endres, 2009, S. 15f; Ulich, 2011, S. 57f).

Natürlich können auch dem Menschenbild des “complex man” bestimmte charakteristische Annahmen und Merkmale am Arbeitsplatz unterworfen werden (Schein, 1980, o.S. zitiert in Kirchler & Endres, 2009, S. 15f):

- Motivationsanreize sind in einem komplexen Muster voneinander abhängig  
*Beispiel: Innerhalb der Organisation und mit anderen MitarbeiterInnen können neue, komplexe und individuelle Lernerfahrungen aufgebaut, erlernt und umgesetzt werden.*
- ein/e MitarbeiterIn kann in einer oder mehreren Organisationen beziehungsweise Bereichen ohne (zwingenden) Widerspruch verschiedene Motive verfolgen und ausleben.  
*Beispiel: Ein/e MitarbeiterIn kann einerseits als erfolgreiche/r FirmenjuristIn seinen/ihren Lebensunterhalt verdienen und so die Grund- und Sicherheitsbedürfnisse befriedigen und andererseits durch eine nebenberufliche Tätigkeit in einem ehrenamtlichen Verein seine/ihre sozialen Bedürfnisse ausleben und zufriedenstellen.*
- Arbeitszufriedenheit und Organisationseffizienz sind nicht nur von den unterschiedlichen Motiven abhängig, auch die Arbeitstätigkeit, persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Betriebsklima sind wesentliche Bestandteile für die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden  
*Beispiel: Ein/e MitarbeiterIn mit hoher Schulausbildung, aber wenig Freude an seinem/ihrer Job, kann dieselbe Leistung erbringen - vielleicht sogar weniger - als ein/e MitarbeiterIn mit minderer Qualifikation und dafür außerordentlich hoher Motivation und Freude an seiner/ihrer beruflichen Tätigkeit.*
- angesichts der Verschiedenartigkeit der MitarbeiterInnen ist das Führungsverhalten individuell anzupassen – den einen richtigen Führungsstil/-weg gibt es nicht

Durch die Vielfalt, die der “complex man” in seinem Menschenbild vereint, eignet er sich nun nicht unerwartet am besten für die Arbeit mit Talentmanagement. Dieses Menschenbild bietet die Möglichkeit die verschiedenen unternehmensabhängigen Ansprüche abzudecken. Dennoch dürfen die Schwierigkeiten, die sich in den unzähligen Möglichkeiten an Verhaltensregeln widerspiegeln, nicht außer Acht gelassen werden.

Mit dem Menschenbild des “complex man” werden viele intra- und interindividuelle menschliche Unterschiede betont, die eine Vielzahl an arbeitsrelevanten MitarbeiterInnenbedürfnissen und -motiven erkennen lassen (Kirchler & Endres, 2009, S. 171ff; Weissman, 2009, S.18). Dieses Menschenbild eignet sich sehr gut für Talentmanage-

ment im weiten Sinn, da es mit seinen Annahmen und Merkmalen am besten die Vielfalt und die Wichtigkeit eines jeden einzelnen Menschen beschreibt. Der „complex man“ schreibt jedem Menschen und in Folge dessen auch jedem/r MitarbeiterIn wertvolle Eigenschaften zu, die es im Unternehmen zu identifizieren und zu nutzen gilt. Nach diesem Menschenbild ist es nicht entscheidend, welche Ausbildung und Talente etc. jemand hat, sondern vielmehr geht es darum die vorhandenen, individuellen Talente, Fähigkeiten, Potentiale jedes/r einzelnen MitarbeiterIn im Unternehmen richtig einzusetzen und davon zu profitieren.

### 3 Talentmanagement-Konzepte

Damit Talentmanagement sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenswelt einheitlicher verstanden wird, bedarf es zukünftig noch vermehrt an Austausch, Verständnis und Klarheit zwischen allen am Talentmanagement beteiligten Personen. Dennoch bieten gewisse Ansätze im Talentmanagement bereits jetzt eine ganzheitliche, systematische sowie vernetzende Sicht auf eine große Zahl an Personalprozessen und -instrumenten. Der Umfang dieser Personalprozesse und -instrumente reicht von seit Jahren etablierten Prozessen und Instrumenten über Weiterentwicklungen bis hin zu kompletten Neuentwicklungen. Im Rahmen von Talentmanagement sollen diese einzelnen Maßnahmen zu einem integrierten System zusammengeschlossen werden, um den Fokus verstärkt auf eine gesamtunternehmerische Perspektive zu legen (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 44).

Talentmanagement unterstützt in seiner Funktion die Unternehmensprozesse und leistet somit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Mit der Unterstützung von Talentmanagement sollen MitarbeiterInnen und Führungskräfte die unternehmensintern gesetzten Ziele und Vorgaben erreichen und sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten stetig weiterentwickeln (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 38f). Um diesen hohen Ansprüchen zu genügen, besteht die wichtigste Herausforderung des Talentmanagements darin benötigte MitarbeiterInnen zu identifizieren, für sich zu gewinnen und weiterzuentwickeln sowie die langfristige Bindung an das Unternehmen zu gewährleisten. Denn die Ressource „Personal“ stellt einen bedeutenden Unternehmensfaktor dar. Es wird für Unternehmen, vor allem jene, die Talentmanagement im engen Sinn einsetzen, immer wichtiger einen ausreichenden Pool an benötigten Talenten zu haben, um den wirtschaftlichen Erfolg und das Wachstum auch zukünftig sichern zu können (Schaper, 2009, S. 14).

Um einen wirkungsvollen Aufbau und eine erfolgreiche Implementierung des Talentmanagements im Unternehmen zu erreichen, sind im Vorfeld wichtige Entscheidungen zu treffen. Sie beziehen sich beispielsweise auf die Definition von Talent, die Ziele und Zwecke des Talentmanagements sowie die Nutzung der internen und/oder externen Personalressourcen. Diese Entscheidungen sind wichtig und richtungsweisend für die Entwicklung des Talentmanagements. Die klassischen Funktionen des Personalmanagements wie Planung, Beschaffung, Auswahl und Entwicklung sind ebenfalls zu berücksichtigen. Im Zuge dessen ist abzuklären, welches Talentmanagement-Konzept im Unternehmen implementiert werden soll und inwieweit die bisher verwendeten Personalmanagementinstrumente integriert werden können. Durch andere Sichtweisen und

Blickwinkel können sich neue Perspektiven und Ansätze für das Talentmanagement sowie in weiterer Folge auch für das gesamte Personalmanagement ergeben (Scha-per, 2009, S. 14f).

Diese Arbeit soll hierbei unterstützen und dem/der LeserIn einen guten und systemati-schen Überblick über die bisher in der Literatur dokumentierten Talentmanagement-Ansätze bieten. Durch eine übersichtliche Gegenüberstellung der recherchierten An-sätze sollen Gemeinsamkeiten und Gegensätze herausgearbeitet werden, um einen Vergleich zu ermöglichen.

Eine zentrale Säule des Talentmanagements ist die Unternehmenskultur. Sie bildet als Lern- und Führungskultur ein wichtiges Fundament für die Prozessdurchführung und die Nutzung der eingesetzten Personalmanagementinstrumente (Steinweg, 2009, S. 1f). In Folge dessen beeinflusst die Unternehmenskultur im wesentlichen Ausmaß die Art und Weise wie mit den MitarbeiterInnen innerhalb des Unternehmens umgegangen wird. Im Umgang mit den MitarbeiterInnen zeigt sich auch das im Unternehmen gelebte Menschenbild, welches die Werte und Verhaltensweisen eines Menschen widerspie-gelt (Comelli & von Rosenstiel, 2011, S. 107f; Welch & Welch, 2005, S. 27). Aus den Unternehmensstrukturen und -regeln lässt sich ebenso das für ein Unternehmen gülti-ge Menschenbild erkennen (Comelli & von Rosenstiel, 2011, S. 108.).

Das von einem Unternehmen explizit definierte oder implizit gelebte Menschenbild fin-det seinen Ausdruck vor allem im Führungsverhalten der Vorgesetzten (Bechtel, 2003, S. 170). Führungskräfte sind in ihrer Funktion wichtige Träger des Talentmanage-ments. Sie sind durch die unmittelbare Nähe zum/r MitarbeiterIn am besten in der Lage Talente (frühzeitig) zu erkennen (Lang, 2008, S. 161 ff). Daraus folgt, dass die Art und Weise ihres Umgangs mit MitarbeiterInnen ein wesentlicher Bestandteil des Talentma-nagements ist.

Hinter jedem Talentmanagement-Konzept steht in Folge dessen ein bestimmtes Men-schenbild. Diese den Konzepten zugrunde gelegten Menschenbilder sollen im Rahmen der Arbeit identifiziert und analysiert werden.

### **3.1 Rahmenbedingungen für Talentmanagement-Konzepte**

Die Einführung eines Talentmanagement-Konzepts bedarf im Vorfeld einiger Überle-gungen und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens. Denn es hat sich im Laufe der Zeit gezeigt, dass es wichtig ist die Verantwortung für die Etablierung und Durch-führung eines Talentmanagement-Konzepts nicht allein auf die Personalabteilung zu

übertragen. Im Rahmen des Talentmanagements soll eine Integration von mehreren unterschiedlichen Unternehmensabteilungen und -stellen erfolgen. Hierfür ist es notwendig alle Beteiligten in das Konzept einzubinden und verschiedene Rahmenbedingungen abzuklären und einzuführen (Enaux et al., 2011, S. 51; Lang, 2008, 167f; Schrameyer & Torsten, 2009, 49).

### 3.1.1 Rolle des Unternehmens

Das Unternehmen legt mit seiner Unternehmenskultur, -strategie und sonstigen Eigenschaften den Grundstein für die Implementierung eines Talentmanagements und dessen Erfolg. Die Möglichkeiten, welche sich der Personalabteilung und den Führungskräften im Rahmen des Talentmanagement-Konzepts bieten, hängen im wesentlichen Ausmaß von den oben genannten Einflussfaktoren ab. Handeln HR und/oder die Führungsebenen losgelöst von den Vorgaben des Gesamtunternehmens, wird dies weder erfolgsversprechend, noch in den meisten Fällen durchführbar sein (Enaux et al., 2011, S. 58; Schrameyer & Torsten, 2009, 49f).

Jedes Unternehmen muss im Vorfeld klären, in welchem Ausmaß die Einführung eines Talentmanagement-Konzepts sinnvoll ist. Diese Entscheidung ist weder einfach, noch pauschal zu treffen, da hier viele verschiedene Einflussfaktoren berücksichtigt werden müssen. Zu ihnen zählt beispielsweise die **Marktabhängigkeit im Recruiting**. Talentmanagement ist eine sinnvolle Investition, wenn es dem Unternehmen nicht möglich ist vakante und kritische Stellen schnell durch externe Bewerber zu besetzen. Die Gründe hierfür können vielfältig sein. Als Beispiele können ein großer Anteil an erfolgskritischen Stellen mit hohem Know-How-Bedarf, der am externen Arbeitsmarkt schwierig zu decken ist, ein geringer Bekanntheitsgrad oder ein begrenztes Recruiting-Budget etc. genannt werden (Enaux et al., 2011, S. 59).

Ein weiterer Faktor liegt in der Unterstützung des Talentmanagement-Konzepts durch die bestehenden **Führungskräfte** sowie des gesamten Unternehmens. Die Schnelligkeit am Wettbewerbsmarkt und die damit verbundene Notwendigkeit des Unternehmens sich stetig auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen, sind, neben dem demografischen Wandel und dem Fach- und Führungskräfte-mangel, mit dafür verantwortlich, dass sich Talentmanagement in vielen Fällen zu einem kritischen Faktor für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg entwickelt hat. Die Top-Management-Ebene hat bereits mehrheitlich erkannt, dass es von wesentlicher Bedeutung ist Leistungs- und Potentialträger zu identifizieren, für das Unternehmen zu gewinnen und langfristig daran zu binden. Dafür ist es wichtig die Führungskräfte in das operative

Talentmanagement zu involvieren und sie dafür zu sensibilisieren, dass im Rahmen des Talentmanagements der Unternehmenserfolg oberste Priorität hat. Führungskräfte müssen ihre MitarbeiterInnen und High-Potentials bestmöglich darin unterstützen ihre Leistung optimal im Unternehmen einzusetzen sowie sich innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln. Allgemein ist zu bedenken, dass Leistungsträger beziehungsweise MitarbeiterInnen, die für sich keine Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen erkennen können, diese in anderen Unternehmen suchen werden. Das kann vor allem im Rahmen von Talentmanagement im engen Sinn zutreffen (Enaux et al., 2011, S. 59f; Lang, 2008, 167f). Andererseits darf Talentmanagement nicht als Vorwand genutzt werden, um MitarbeiterInnen, die nicht den Erfordernissen entsprechen, durch besonders gute Leistungsbewertungen aus der Abteilung zu entfernen. In solchen Fällen muss vom Unternehmen unbedingt eingegriffen werden, da ansonsten das Vertrauen und die Akzeptanz in das Talentmanagement-Konzept verloren geht (Enaux et al., 2011, S. 61f).

Als Einflussfaktor ist ebenfalls die **Größe eines Unternehmens** zu erwähnen, auch wenn sie im Gegensatz zu den vorher genannten Faktoren eine eher untergeordnete Rolle spielt. Es ist zu bedenken, dass sich nicht jedes Talentmanagement-Konzept für alle Unternehmensgrößen eignet. Weshalb darauf zu achten ist, dass das ausgewählte Konzept die Unternehmensbedürfnisse ausreichend berücksichtigen, denn nur dann kann Talentmanagement langfristig funktionieren und erfolgreich sein (Enaux et al., 2011, S. 59ff; Schaper, 2009, 32ff).

### **3.1.2 Rolle der Personalabteilung (Human Resource-Abteilung)**

Die Aufgabe der Implementierung und Durchführung eines Talentmanagement-Konzepts soll wie bereits erwähnt nicht ausschließlich der Personalabteilung übertragen werden. Dennoch ist es üblich, dass sie sich als die primär verantwortliche Abteilung für Talentmanagement etabliert. Deshalb ist rechtzeitig abzuklären welche Rolle die Personalabteilung im Unternehmen einnimmt und wohin sie sich zukünftig entwickeln möchte oder muss. Die Rollen, welche die Personalabteilung in der Zusammenarbeit mit der Organisation und den Führungskräften einnehmen kann, sind vielfältig. Sie reichen vom „*klassischen Dienstleister*“ über den „*Spezialisten*“ bis hin zum „*Business-Partner*“. Als „*klassische Dienstleister*“ erledigt die Personalabteilung primär die Aufgaben und Anforderungen (qualitativ), welche ihr übertragen wurden. Es wird somit eine reaktive Rolle eingenommen. Während sie als „*Spezialist*“ aktiv in entsprechende Entscheidungen eingebunden wird, denn die Personalabteilung ist innerhalb des Un-

ternehmens als Wissens- und Know-How-TrägerIn akzeptiert und anerkannt. In der Rolle des „*Business-Partner*“ ist es sogar möglich die gesamte strategische Unternehmensentwicklung mitzugestalten, da die Personalabteilung auch in geschäftspolitische und strategische Entscheidungen mit einbezogen wird. Der „*Business-Partner*“ hat nicht nur eine wichtige BeraterInnenfunktion inne, sondern ist auch eine wertvolle Schnittstelle zum Top-Management. Welche Rolle die Personalabteilung einnimmt, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, wie beispielsweise Akzeptanz innerhalb des Unternehmens, den Qualifikationen der Human Ressource-MitarbeiterInnen und dem Anspruch an die eigene Arbeit etc. (Enaux et al., 2011, S. 52f; Oerting, 2007, 19ff).

Für die Personalabteilung ist es wichtig Akzeptanz, Vertrauen und Offenheit aufzubauen und das Interesse für dieses Thema zu wecken. Nur so wird sie in der Lage sein ein Talentmanagement-Konzept zu entwickeln, einzuführen sowie dessen Steuerung und Begleitung auf lange Sicht inne zu haben. Denn nur als qualitativ hochwertige/r und anerkannte/r PartnerIn wird es möglich sein Talentmanagement in Zusammenarbeit mit den Führungskräften und der Organisation langfristig und erfolgreich umzusetzen (Enaux et al., 2011, S. 51ff; Fischer, 2011, S. 94). Die MitarbeiterInnen der Personalabteilung sind somit aufgrund ihrer fachlichen Expertise nicht nur GestalterInnen und ModeratorInnen, sondern die treibenden Kräfte für den gesamten Prozess des Talentmanagements. Zu ihren Aufgaben zählen neben der Entwicklung, Implementierung und Steuerung des Talentmanagement-Konzepts, auch die Prozessstrukturierung, die Organisation der einzelnen Teilabschnitte, die Erbringung entsprechender Beratungsleistung sowie die Unterstützung bei der Umsetzung von Talentmanagement-Prozessen. Des Weiteren gehören ebenfalls der Einsatz von Human Ressource-Instrumenten und die Dokumentation der Ergebnisse zu ihren Aufgabengebieten. Durch ihre Arbeit soll gewährleistet sein, dass sowohl die LeistungsträgerInnen als auch MitarbeiterInnen in ihrer Potential- und Kompetenzentwicklung gefördert und unterstützt werden. Ebenso liegt es mit in ihrer Verantwortung, dass die Talente der MitarbeiterInnen im Unternehmen als solche wahrgenommen werden und entsprechend innerhalb des Unternehmens zum Einsatz gelangen (Lang, 2008, S. 166f; Enaux et al., 2011, S. 56).

### **3.1.3 Rolle der Führungskräfte**

Neben der Personalabteilung sind die Führungskräfte die Hauptträger der Talentmanagement-Prozesse. Im Rahmen ihrer Führungstätigkeit haben sie die Aufgabe vielversprechende MitarbeiterInnen als Talente beziehungsweise die Talente bei ihren MitarbeiterInnen zu entdecken. In Folge dessen ist bei Talentmanagement im engen

und im weiten Sinn ein Fokus auf die Personal- und Potentialentwicklung dieser identifizierten High-Potentials oder aller MitarbeiterInnen zu richten. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Talente und MitarbeiterInnen im Bedarfszeitpunkt an den richtigen Stellen erfolgreich eingesetzt werden können. Weshalb es notwendig ist, dass die Führungskräfte Talentmanagement vollständig in ihre täglichen Aufgaben einbinden (Lang, 2008, S. 166; Villinger, 2011, S. 169). Führungskräfte können somit auch als „Talent-Manager“ bezeichnet werden, welche die Aufgabe und die Verantwortung innehaben, dass MitarbeiterInnen sich in ihrem Arbeitsumfeld wohlfühlen und motiviert Leistung erbringen. Diese Leistung muss von den Führungskräften entsprechend erkannt und anerkannt werden, um sie zu weiteren Leistungssteigerungen zu motivieren (Gabrisch, 2010, S. 5).

Bei der Umsetzung eines erfolgreichen Talentmanagements spielt die Zusammenarbeit von Führungskräften und der Personalabteilung eine wesentliche Rolle. Wie bereits im vorherigen Absatz erläutert, ist Talentmanagement eine sehr wichtige Führungsaufgabe. Die Aufgabe der Personalabteilung ist es wiederum die Führungskräfte hierbei bestmöglich zu unterstützen und sie mit den Infrastrukturen, Methoden und Prozessen des Talentmanagement-Konzepts vertraut zu machen. Vor allem ist es essentiell, dass sie den Führungskräften den Nutzen von Talentmanagement aufzeigen und auf verständliche Weise näherbringen, in dem sie diesen mit ökonomischen Aspekten verknüpfen (Pesch, 2012, S. 36ff). Der Grundstein für ein erfolgreiches Talentmanagement liegt somit in der guten Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Personalabteilung, in welcher Akzeptanz, Vertrauen, Offenheit und qualitatives Arbeiten eine wesentliche Rolle zukommt.

#### **3.1.4 Relevanz der Einbindung von Unternehmenszielen und -strategien**

Um ein Talentmanagement-Konzept effizient gestalten und einsetzen zu können, sollte es in Anlehnung an die Unternehmensstrategie und -ziele aufgebaut werden. Dies lässt sich in der Theorie oft leichter darstellen als es in der Praxis umgesetzt werden kann. Jedes Unternehmen hat zwar Strategien oder unternehmensstrategische Ansätze und Ziele implementiert, doch sind diese in den meisten Fällen sehr allgemein formuliert (Heyse & Ortmann, 2008, S. 43). Weshalb es vor der Entwicklung und der Einführung eines Talentmanagement-Konzepts wichtig ist die Unternehmensstrategie genauer zu betrachten. Die Unternehmensstrategie sollte das Ziel und die dazugehörigen Schritte aufzeigen. Weiters sind die Kernkompetenzen des Unternehmens zu analysieren und

mit den Zielen und den aktuellen, wie zukünftigen Wettbewerbschancen abzustimmen. Ebenso ist/sind die Zielgruppe(n) des Unternehmens, welche mit den Produkten und/oder Dienstleistungen angesprochen werden sollen, zu identifizieren und festzulegen. Als weiterer Schritt ist es sinnvoll die festgelegten, spezifizierten Unternehmensstrategien und –ziele an die MitarbeiterInnen klar und verständlich weiterzugeben. Wenn alle diese Voraussetzungen gegeben sind, ist es der Personalabteilung möglich anhand dieser Strategie und Zielsetzung die notwendigen Kompetenzen und Schlüsselpositionen zu definieren und in weiterer Folge ein effizientes Talentmanagement-Konzept zu entwickeln und zu implementieren (Enaux et al., 2011, S. 63).

### **3.1.5 Bedeutung und Einfluss von Kompetenzmanagement**

Wie bereits im Kapitel 2.2.3 erwähnt, darf der Begriff „Kompetenzmanagement“ nicht als Synonym für „Talentmanagement“ verstanden werden. Denn es ist die Aufgabe des Kompetenzmanagements die aktuell und zukünftig benötigten Ressourcen der MitarbeiterInnen zu identifizieren, fürs Unternehmen nutzbar zu machen und zu sichern (Bethke-Langenegger, 2010, S. 14; North et al., 2005, S. 22). Die Ausweitung und/oder Spezifizierung der Zielgruppen hat zur Folge, dass Talentmanagement zu Kompetenzmanagement führt und umgekehrt. Talent- und Kompetenzmanagement sind somit als wesentliche Schnittmengen des jeweils anderen Systems zu betrachten. Weshalb nur mit einem von beiden Systemen begonnen werden und das jeweils andere in dessen Umsetzung als Ergänzung einfließen sollte (Heyse & Ortmann, 2008, S. 35).

Die Erkennung und Entwicklung von Kompetenzen der MitarbeiterInnen im ressourcenorientierten Talentmanagement, vor allem der identifizierten Talente im engen Sinn, ist zu einer wichtigen strategischen Aufgabe des Unternehmens geworden. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen forciert zunehmend zu einem Wettbewerb der Kompetenzen (Sauter & Sauter, 2013, S. 237). Das Kompetenzmanagement ist hierbei eine wertvolle Unterstützung, da mit dessen Hilfe wertvolle Informationen für die interne oder externe Talent- und MitarbeiterInnenauswahl bereitgestellt werden können (Gräßler, 2012, S. 154). Durch Talent- und Kompetenzmanagement werden wichtige interne und externe Prozesse verbunden, wie beispielsweise die rechtzeitige Erkennung von MitarbeiterInnenkompetenzen und -potentialen, die Besetzung von offenen Funktionen und Stellen mit geeigneten Personen und die Entwicklung der im Unternehmen benötigten und geforderten Kompetenzen (Heyse & Ortmann, 2008, S. 7).

### 3.1.6 Irrtümer im Rahmen von Talentmanagement

Im Rahmen dieser Arbeit wurde bereits mehrfach dokumentiert, dass das Talentmanagement einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Für das Unternehmen stellt es in Folge dessen ein sehr wichtiges strategisches Handlungsfeld dar. Viele Unternehmen erreichen dennoch ihre Ziele, welche sie sich im Rahmen ihres Talentmanagement-Konzepts gesetzt haben, nicht. Die Gründe hierfür sind vielfältig (Weinert, 2013, S. 5). **Weinert** (2013, S. 5ff) hat die am häufigsten aufgetretenen Fehlerquellen niedergeschrieben, welche er während seiner langjährigen Forschungs- und Beratungstätigkeit wiederholt beobachten konnte. In weiterer Folge sollen diese von Weinert (2013, S. 5ff) formulierten Irrtümer erläutert und näher betrachtet werden. Die ersten 3 Punkte richten sich primär an High-Potential-Talentmanagement-Konzepte.

Talentmanagement soll alle MitarbeiterInnen fördern, da jeder Mensch über individuelle Talente verfügt.

Jede/r MitarbeiterIn verfügt über bestimmte Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen, welche für das Unternehmen von Bedeutung sind. Diese sind entsprechend der Unternehmenserfordernisse und der Neigung des/der MitarbeiterIn zu fördern. Die Umsetzung erfolgt im Rahmen der allgemeinen Personalentwicklung. Die Aufgabe des Talentmanagements im engen Sinn liegt jedoch darin, sich auf die Förderung und Entwicklung von Potentialträgern zu konzentrieren. Denn aufgrund ihrer identifizierten Kompetenzen und Potentiale sollen diese als Talente identifizierten MitarbeiterInnen erfolgskritische und für das Unternehmen wertvolle Positionen übernehmen.

Es werden so viele Talente wie möglich im Unternehmen benötigt.

Die Einstellung, dass ein Unternehmen nie genug an besonders fähigen, motivierten, leistungsorientierten und mit weitem Entwicklungspotential ausgestatteten MitarbeiterInnen haben kann, führt meist zu hohen fluktuationsbedingten Kosten und einem negativen Image für das implementierte Talentmanagement-Konzept. Denn die Anzahl an aktuellen oder in Zukunft vakanten und herausragenden Positionen ist bei einem engen Talentmanagement-Ansatz meist sehr überschaubar. Ein zu großer Talente-Pool birgt die Gefahr, dass die als Talente identifizierten MitarbeiterInnen rasch ihre Motivation verlieren und in Folge dessen das Unternehmen verlassen, wenn sie erkennen, dass in absehbarer Zeit keine ausreichende Zielposition für sie vorhanden ist.

Ein Performance-Management-System ist ausreichend für die Identifizierung von Talenten (High-Potentials).

MitarbeiterInnen, die in der Vergangenheit herausragende Leistungen erbracht haben, müssen diese nicht zwangsläufig auch in der Zukunft erbringen. Ein Performance-Management-System stellt lediglich einen Indikator für die Erbringung voraussichtlicher, zukünftiger Leistungen dar. Weiters ist zu bedenken, dass die Leistungen in der aktuellen Position erbracht wurden und nichts über die Performance in zukünftigen höherwertigen Positionen aussagt.

Talentmanagement ist reine Aufgabe der Personalabteilung.

Im Kapitel 3.1.2 wurde bereits näher darauf eingegangen, dass Talentmanagement, sowohl im weiten als auch im engen Sinn, nicht ausschließlich Aufgabe der Personalabteilung ist. Auch den jeweiligen Führungskräften und den Unternehmen kommt eine entscheidende Rolle in der Umsetzung von Talentmanagement zu. Die Personalabteilung stellt ihre und spezielle Talentmanagement-Dienstleistung zur Verfügung. Weiters sorgt sie für den Aufbau und die Pflege der Talentmanagement-Prozesse und -Systeme. Die Verantwortung für die Umsetzung der Talentmanagement-Maßnahmen liegt in den Händen der jeweiligen Führungskräfte. Ihren Beitrag leisten sie beispielsweise durch die Unterstützung bei der Identifizierung von Talenten und der Entwicklung und Förderung von/dieser MitarbeiterInnen. Die Unternehmensführung legt hierfür die Rahmenbedingungen fest, indem sie beispielsweise „Talent“ definiert und sich in weiterer Folge für einen Talent-Ansatz entscheidet. In ihrem Aufgabenbereich liegen außerdem die Kommunikation des Rollenverständnisses sowie die Sanktionierung bei Verstößen.

Um den Wertbeitrag von Talentmanagement zu messen und darzustellen, sind viele Kennzahlen notwendig.

Durch ein Kennzahlensystem kann der Wertbeitrag des Talentmanagements gemessen werden. Doch nicht die Quantität der Kennzahlen, sondern deren Qualität ist entscheidend. Deshalb sollte sich die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit dem Top-Management und den Führungskräften auf einige wenige, verständliche und aussagekräftige Kennzahlen einigen und diese innerhalb des Unternehmens kommunizieren. Die Definition wird sich vermutlich primär nach der Unternehmensstrategie richten und danach, ob alle MitarbeiterInnen als Ressource und Talent des Unternehmens gesehen werden oder nur speziell ausgewählte.

### Talentmanagement ist nur für große Unternehmen geeignet.

Dies ist ein sehr großer Irrtum, denn gerade kleine und mittelgroße Unternehmen können von einem Talentmanagement-Konzept profitieren. Ihnen ist es oft nicht möglich vergleichbare Gehälter und Nebenleistungen anzubieten, weshalb sie vorausschauend und zielgerichtet in Talentmanagement-Maßnahmen investieren sollten. Durch die Kooperation mit lokalen Schulen und Hochschulen, die Vergabe von Ferialpraktika und die Durchführung von Gastvorträgen können die Kosten hierfür auf ein vertretbares Ausmaß beschränkt werden.

Vor allem beim Einsatz eines ressourcenorientierten Talentmanagement-Ansatzes könnten kleine und mittelgroße Unternehmen von solchen Maßnahmen profitieren. Indem sie den jungen Menschen eine (berufliche) Chance bieten und sie dabei unterstützen ihre Talente zu erkennen, weiterzuentwickeln und fürs Unternehmen einzusetzen.

### Die richtige Software ist ausreichend für ein erfolgreiches Talentmanagement.

Zur Unterstützung des implementierten Talentmanagement-Konzepts werden zahlreiche, qualitativ unterschiedliche Softwarelösungen am Markt angeboten. Diese bieten jedoch immer nur eine Hilfestellung, um die Talentmanagementprozesse effektiver und einfach zu gestalten. Sie ersetzen nicht die Arbeiten der Personalabteilung und der Führungskräfte.

### Die richtige(n) Talentmanagement-Zielgruppe(n) werden nur durch Social Media angesprochen.

Social Media-Plattformen, wie Facebook, Twitter, XING und Youtube etc., bieten viele neue Möglichkeiten, um Talente im engen und weiten Sinn zu rekrutieren. Es ist jedoch zu hinterfragen, ob diese Netzwerke auch (immer) die benötigten Zielgruppen ansprechen. Durch den Einsatz von Social-Media müssen andere, spezieller Anforderungen im Recruiting berücksichtigt und Ressourcen für die Pflege der Plattformen bereitgestellt werden. Deshalb kann es sich auch lohnen auf bewährte Medien, wie beispielsweise Stellenausschreibungen in Zeitungen, zurückzugreifen.

Wie bereits erwähnt beziehen sich die ersten drei beschriebenen Irrtümer auf Unternehmen, welche ihr Talentmanagement-Konzept auf Talente im engen Sinn ausrichten. Vor allem diese Unternehmen sollen daraus wertvolle Erkenntnisse und Hinweise erlangen. Natürlich können auch Unternehmen mit einem ressourcenorientierten Talentmanagement-Konzept daraus implizit für sich Anregungen, Erkenntnisse und Hinweise ableiten, in dem sie die von Weinert (2013, S. 5ff) niedergeschriebenen For-

schungserkenntnisse in die gegensätzliche Richtung auslegen und interpretieren. Es ist wichtig, dass die dargestellten Forschungserkenntnisse nicht in den unterschiedlichen Talentmanagementausrichtungen vermischt werden, sondern für den jeweiligen Talentbegriff stringent verwendet werden.

Weinerts Ansicht nach prägt vor allem der „War for Talents“ die Bedeutung des Talentmanagements. Fähige, kompetente und motivierte MitarbeiterInnen zu finden, wird die große Herausforderung für Unternehmen, um deren Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (Strack, Haen, Caye, Frick, Teichmann & Bird, 2011, S. 12). Gute ArbeitnehmerInnen zu haben und langfristig zu halten, ist für jedes Unternehmen wichtig und bedeutungsvoll. Dennoch stellt sich die Frage, ob fähige, kompetente und motivierte MitarbeiterInnen tatsächlich immer mit High-Potentials gleichzusetzen sind oder ob nicht im ressourcenorientierten Sinn die gesamte Belegschaft damit gemeint sein könnte. Ein Unternehmen benötigt sicherlich nicht unzählige als Talente geltende MitarbeiterInnen, doch viele Talente ihrer gesamten ArbeitnehmerInnen können erfolgswirksam eingesetzt werden. Talentmanagement-Konzepte im engen Sinn bergen immer die Gefahr, dass High-Potential-MitarbeiterInnen die Unternehmen als „Meilenstein“ oder „Etappe“ auf ihrem Weg zur Selbstverwirklichung und ihrem Karriereziel sehen und nicht längerfristig verweilen (Heyse & Ortmann, 2008, S. 11f; Wöhrmann, 2012, S. 67). Das führt dazu, dass deren teure Aus- und Weiterbildung nur bedingt rentabel ist.

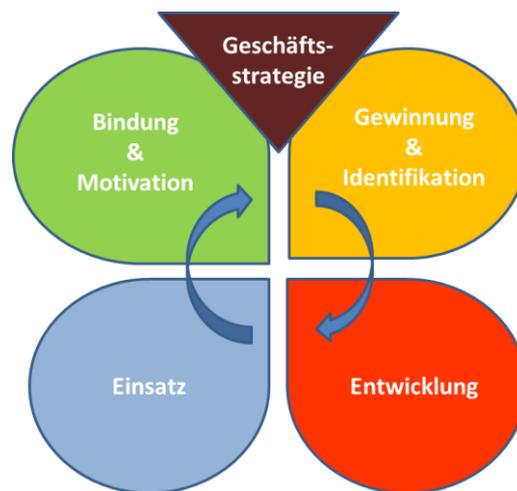
Die anderen hier erwähnten Irrtümer sind für beide Talentmanagement-Ausrichtungen – Talent im engen sowie im weiten Sinn – gleichermaßen relevant. Sie beziehen sich auf einzelne und spezielle Aspekte des Talentmanagements, die für die Implementierung und den Erfolg von Talentmanagement-Konzepten von Bedeutung sind. Diese Irrtümer sollen dazu anregen Talentmanagement in einem erweiterten und zielgerichteten Blickfeld zu sehen, zum Beispiel, dass nicht nur die Personalabteilung für ein erfolgreiches Talentmanagement zuständig ist. Es soll auch aufgezeigt werden, dass Talentmanagement für alle Unternehmensgrößen geeignet und wichtig ist, wobei dessen Umfang und Ausprägung an die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens anzupassen sind.

## **3.2 Kernprozesse eines Talentmanagement-Konzepts**

Talentmanagement-Konzepte sind primär individuell auf das jeweilige Unternehmen auszurichten. Der Unternehmenskontext beeinflusst die Planung und Durchführung von Talentmanagement (Steinweg, 2009, S. 9). Es können jedoch bestimmte Kernpro-

zesse abgeleitet werden, die sich in einer Vielzahl an Unternehmen wiederfinden lassen. Zu diesen Kernprozessen zählen die Gewinnung, die Identifikation und die Entwicklung sowie der Einsatz von Talenten. Ergänzt werden sie vielfach, um die Bindung an das Unternehmen und die Motivation der Talente (Enaux et al., 2011, S. 33f; Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 50ff; Ritz & Sinelli, 2010, S. 15ff).

**Abbildung 3: Kernprozesse eines Talentmanagement-Konzepts**



Quelle: Eigene Darstellung nach Trigon Entwicklungsberatung (2014)

### 3.2.1 Talente gewinnen – Attraction

Die Gewinnung von Talenten bezieht sich primär auf die externe MitarbeiterInnenbeschaffung (Ritz & Sinelli, 2010, S. 15). Um diese qualifizierten MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen, müssen sich Unternehmen attraktiv am Arbeitsmarkt präsentieren. **Personalmarketing**, speziell Employer-Branding-Maßnahmen (ArbeitgeberInnenattraktivität) (Kucherov & Zavyalova, 2012, S. 88), unterstützen die Unternehmen dabei ihre positive Wirkung auf MitarbeiterInnen zu steigern und sich von ihren Konkurrenten abzuheben. Für die Attraktivität eines Unternehmens und deren Image ist es wichtig, die richtige Zielgruppe an zukünftigen MitarbeiterInnen anzusprechen. Dies trifft auch auf die bereits vorhandenen MitarbeiterInnen zu (Gräßler, 2012, S. 153). Die Ausrichtung des Unternehmens auf die Ansprüche der Talente ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für deren Gewinnung (Ritz & Sinelli, 2010, S. 15). Es ist zu bedenken, dass sich der Weg zu einem guten Image, einer wertvollen Marke und in weiterer Folge zu einem starken **Employer-Branding** langwierig und teils schwierig gestalten kann. Eine interne und externe, kontinuierliche Kommunikation und Glaubwürdigkeit können wesentlich zu deren erfolgreichen Aufbau beitragen (Gräßler, 2012, S. 153). Umso mehr sich die externen Talente mit dem Unternehmen, dessen Marke und Image sowie den Werten

(Employee Value Proposition) identifizieren können, desto leichter ist deren Gewinnung für das Unternehmen. Neben der Attraktivität sind weitere Faktoren für qualifizierte, potenzielle MitarbeiterInnen von Bedeutung. Hierzu zählen beispielsweise die Bezahlung, die Unternehmensstabilität, die Erreichbarkeit des Unternehmens, die Work-Life-Balance, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie darüber hinaus vom Unternehmen angebotene Sozialleistungen (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 50).

Das Personalmarketing ist meist direkt mit der **Personalbeschaffung** verknüpft. Das E-Recruiting über soziale Medien und Netzwerke, wie beispielsweise XING, Facebook, Twitter und Youtube, spielt bei der Personalbeschaffung eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Vor allem um ausländische Talente im engen und weiten Sinn anzusprechen und zu gewinnen, ist diese Form des Recruitings von Bedeutung, da diese kaum direkt angeworben werden können. Ebenso sind die Kontaktaufnahme durch die Präsenz auf öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen, wie Fach- und Karrieremessen, weiterhin wichtige Recruiting-Kanäle. Sie bieten die Möglichkeit direkt mit den potenziellen MitarbeiterInnen ins Gespräch zu kommen. Die Kooperationen mit Hochschulen in Form von Studien- und Ausbildungskonzepten, die Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten oder durch Sponsoring gewinnen ebenfalls immer mehr an Bedeutung. Außerdem stellt das „Headhunting“ eine sehr erfolgreiche Recruiting-Maßnahme dar, die auf keinen Fall unerwähnt bleiben darf. Seine Bedeutung steigt mit zunehmender Knappheit an guten und verfügbaren MitarbeiterInnen, vor allem bei High-Potentials (Ritz & Sinelli, 2010, S. 16; Gräßler, 2012, S. 153).

Aufgrund des Mangels an Fach- und Schlüsselkräften wird die Rekrutierung von weiblichen Talenten stetig wichtiger. Um den Anteil an Talenten im engen und weiten Sinn und die Innovationskraft des Unternehmens zu erhalten, sollte der **Frauenanteil** erhöht und gefördert werden. Mit dem Anstieg der Frauenquote steigt die Attraktivität der Unternehmen für potenzielle Mitarbeiterinnen. Dies hat zur Folge, dass die angebotenen Sachzuwendungen und Sozialleistungen an diesen Umstand angepasst werden müssen. Für Frauen sind andere Unternehmensleistungen von Interesse und Bedeutung als für Männer. Betreuungseinrichtungen für ihre Kinder, flexible Arbeitszeiten und Home Office etc. sind deshalb für sie wichtiger als beispielsweise ein Firmen-PKW. Unternehmen müssen im Rahmen ihres Personalmarketing- und Rekrutierungsprozesses die konkreten Anforderungskriterien der potentiellen Mitarbeiterinnen identifizieren und auf diese eingehen (von der Oelsnitz, Stein & Hahmann, 2007, S. 220ff zitiert in Ritz & Sinelli, 2010, S. 16; Gutmann & Schwuchow, 2013, S. 9 & 392).

### 3.2.2 Talente identifizieren

Neben der Gewinnung von Talenten im engen und weiten Sinn am externen Arbeitsmarkt mit der Unterstützung von diversen Employer-Branding- und Recruiting-Maßnahmen, erfolgt parallel dazu ein weiterer Schritt – die **Personalauswahl**. Diese Auswahl bezieht sich sowohl auf zukünftige, potentielle als auch auf interne MitarbeiterInnen. Ein erfolgreiches Talentmanagement-Konzept legt den Fokus ebenfalls auf die Identifikation von potentiellen Talenten im Sinn von High-Potentials oder aller MitarbeiterInnen innerhalb der bestehenden MitarbeiterInnenstruktur (Enaux et al., 2011, S. 38). Die Identifikation von Talenten im engen und weiten Sinn fließt bei zukünftigen, potentiellen MitarbeiterInnen meist bereits bei deren Gewinnung für das Unternehmen mit ein, weshalb im Folgenden primär auf die Identifizierung von internen MitarbeiterInnen Bezug genommen wird.

Die Basis des Personalauswahl- und Talentidentifikationsprozesses bilden **Stellenanforderungsprofile**. Sie beschreiben einerseits welche beruflichen und sozialen Kriterien ein/e BewerberIn erfüllen muss, andererseits beinhalten sie ein Sollprofil der zu besetzenden Stelle. Dieses bildet sowohl die Vorstellungen der Entscheidungsträger über den/die zukünftige/n StelleninhaberIn, als auch die unternehmensinternen wie – externen Anforderungen vereinheitlicht und zusammengefasst ab. Die Personalabteilung kann aufgrund der umfassenden Kenntnis der Anforderungen und Fähigkeiten, welche auf der zu besetzenden Stelle benötigt werden, das Auswahl- und Identifikationsverfahren zielgerichteter und fairer durchführen (Weuster, 2008, S. 31).

Ein zentrales Beurteilung- und Identifikationsinstrument stellt das **MitarbeiterInnengespräch** dar (Sinelli & Ritz, 2010, S. 17). Es bietet eine gute Möglichkeit die Zielerreichung und Leistung der bereits im Unternehmen tätigen MitarbeiterInnen zu beurteilen sowie eine erste Potential- und Talenteinschätzung vorzunehmen. Deshalb eignet sich dieses Beurteilungs- und Identifikationsinstrument sehr gut als Einstieg in den Talentmanagementprozess (Lang, 2008, S. 167f). Das Mitarbeitergespräch kann in weiterer Folge auch zu einem 360°-Feedbackgespräch weiterentwickelt werden. Bei diesem erfolgt zusätzlich zur Bewertung durch die Führungskraft, auch eine Beurteilung von ArbeitskollegInnen, internen und externen Kunden und Lieferanten sowie den unterstellten MitarbeiterInnen. Neben der Fremdbewertung fließt auch eine Selbstbewertung durch den/die betreffende MitarbeiterIn mit ein (Thom & Ritz, 2008, S. 339ff).

Viele Unternehmen führen neben den MitarbeiterInnengespräche auch **Performance-Bewertungen** durch, um Talente im engen und weiten Sinn innerhalb des Unterneh-

mens zu identifizieren. Mit dessen Hilfe und dem Einsatz von Kennzahlen kann die Leistung von MitarbeiterInnen objektiv gemessen und kontrolliert werden. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass mit Hilfe von Performance-Beurteilungen nur der jeweilige Output eines/r MitarbeiterIn gemessen werden kann. Es können keine Aussagen über die vorhandenen Kompetenzen, Potentiale und Talente – dem sogenannten Input des/r MitarbeiterIn – getätigt werden. Im Arbeitsalltag vermischen sich häufig die Einschätzungen und Wahrnehmungen von Kompetenzen, Potentialen und/oder Talenten mit der Performance. Denn nur der Faktor „Performance“ kann direkt beobachtet werden, alle anderen angesprochenen Faktoren können nur über diesen einen beobachtbaren Faktor indirekt beurteilt werden (Enaux et al., 2011, S. 24ff).

Bei der Auswahl und Identifikation von internen sowie potentiellen, zukünftigen Talenten im engen und weiten Sinn sind **Assessment Center** ebenfalls von besonderer Bedeutung. Weshalb sie häufig neben den klassischen Personalauswahlinstrumenten, wie Bewerberunterlagen, Interviews und psychologische Tests etc. (Ritz & Sinelli, 2010, S. 17; Achouri, 2010, S. 27ff; Biemann & Weckmüller, 2012, S. 47f) und Personalbeurteilungsmethoden, wie beispielsweise MitarbeiterInnengespräche und 360°-Beurteilungen, eingesetzt werden (Becker, 2009, S. 351f & S. 501ff). Bei Stellen und Positionen für als „Talent“ identifizierte MitarbeiterInnen im Sinn von High-Potential handelt es sich in den meisten Fällen um Schlüsselfunktionen, deren Besetzung mit einem zeitlich und finanziell höheren Aufwand verbunden ist. Im Rahmen der Assessment Center können spezifische Eigenschaften der Persönlichkeit, das Verhalten in unterschiedlichen Situationen sowie vorhandenes Know-How der potenziellen Talente getestet werden (Gowing, Morris, Adler & Gold, 2008, S. 437; McDonnell & Collings, 2011, S. 67). Außerdem weisen Assessment Center-Verfahren eine sehr hohe prognostische Gültigkeit auf (Becker, Höft, Holzenkamp & Spinath, 2011, o.S. zitiert in Kleinmann, 2013, S. 1) und eignen sich deshalb sehr gut für die Auswahl und Identifikation von Talenten (Ritz & Sinelli, 2010, S. 17).

Nach der Durchführung der Beurteilung von internen MitarbeiterInnen mit der Unterstützung von unterschiedlichen Bewertungsinstrumenten, ist es hilfreich die Erstbewertungen und Ersteinschätzungen im Rahmen von **Talent Review Meetings** zu besprechen. Diese Meetings finden auf Management-Ebene statt. Es treffen sich alle Führungskräfte eines Unternehmens und reflektieren beziehungsweise diskutieren Aussagen zu den jeweiligen Kompetenzen, Potentialen und Talenten der betreffenden Personen. Die Talent Review Meetings bieten den Führungskräften die Möglichkeit MitarbeiterInnen und ihre individuellen Talente zu vergleichen, neue Informationen zu den

eigenen MitarbeiterInnen zu erhalten sowie eigene Sichtweisen und Beurteilungen bestätigt oder widerlegt zu bekommen. Am Ende dieser Meetings werden gemeinsam Potential- und Talentaussagen für jede/n einzelnen festgelegt, um diese danach an diese zu kommunizieren. Diese Ergebniskommunikation erfolgt im Rahmen von Review-Gesprächen zwischen der Führungskraft und dem/r MitarbeiterIn. Die Ergebnisse sollen dieser/m verständlich und nachvollziehbar mitgeteilt werden, um die Akzeptanz des Feedbacks zu erhöhen und zu gewährleisten (Lang, 2008, S. 167ff; Panzer & Huppertz, 2011, S. 239f).

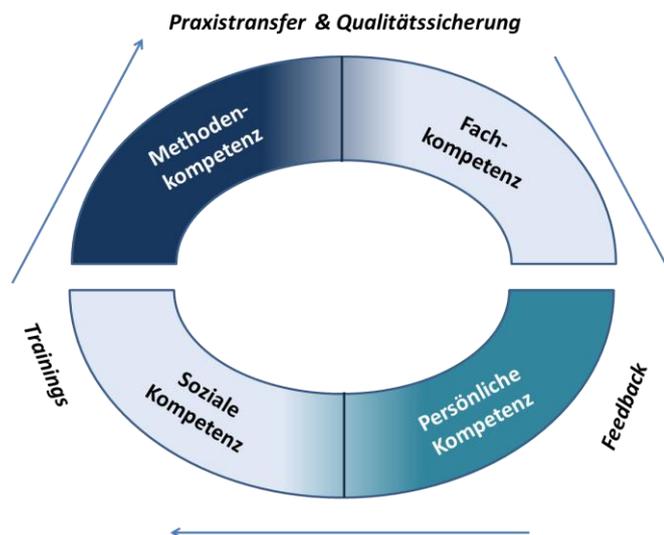
### 3.2.3 Talente entwickeln – Development

Der dritte Kernbereich der Talentmanagement-Prozesse ist ein sehr umfangreicher, wenn nicht sogar der wichtigste Bereich innerhalb eines Talentmanagement-Konzepts (Garavan, Carbery & Rock, 2012, 6). Nach der Gewinnung und Identifikation der Talente stellt sich die Frage was das Unternehmen mit seinen evaluierten Talenten im engen und weiten Sinn macht und wie es diese bestmöglich fördert (Enaux et al., 2011, S. 39). Der Personalabteilung und den Führungskräften steht hierfür eine **Vielfalt** an unterschiedlichen **Möglichkeiten und Instrumenten** zur Entwicklung dieser Talente zur Verfügung, wie beispielsweise Face-to-Face-Feedbacks durch Führungskräfte und Performance Reviews etc. Diese beiden können aber auch bereits bei der Identifizierung von Talenten im engen und weiten Sinn zur Anwendung kommen. Individuelle Trainings, Coachings und Mentoring kommen ebenfalls immer öfters zum Einsatz. Ebenso können weitere „on the Job“-Maßnahmen, wie Job-Rotation und Arbeiten in diversen Projekten, den Aufbau und die Weiterentwicklung von Talenten im engen und weiten Sinn erfolgreich unterstützen. Als erfolgsentscheidend hat sich die individuelle Anpassung der Entwicklungsmaßnahmen an die jeweilige Person herausgestellt. Denn vor allem Maßnahmen, welche die Potentiale, Kompetenzen und Talente durch individuelle Erfahrungen und Bedürfnisse fördern, tragen im hohen Maße zur Talententwicklung bei (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 51f).

Da eine genauere Betrachtung aller Talententwicklungsinstrumente den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde, wird in weiterer Folge nur auf zwei Prozesse beziehungsweise Instrumente, die sich bei der Entwicklung von Talenten als besonders hilfreich erwiesen haben, etwas näher eingegangen. Bei diesen beiden handelt es sich einerseits um das Kompetenzmanagement und andererseits um das Learning-Management (Enaux et al., 2011, S. 39f).

**Kompetenzmanagement** beinhaltet unter anderem die Entwicklung eines strategischen Kompetenzmodells, welches sämtliche – strategisch relevante – fachliche und überfachliche Kompetenzen der MitarbeiterInnen abbildet. Am sinnvollsten ist die Erstellung von unterschiedlichen Kompetenzmodellen auf Basis von Job-Familien oder Hierarchiestufen. In der Praxis werden Kompetenzmodelle für die gesamte MitarbeiterInnenstruktur eingesetzt, denn es ermöglicht sowohl die bereits identifizierten Talente und Kompetenz der MitarbeiterInnen zu beurteilen, als auch neue Talente und Kompetenzen zu identifizieren. Weshalb es sich auch lohnt Kompetenzmodelle bereits in den ersten beiden Phasen des Talentmanagement-Konzepts – der Gewinnung und der Identifikation von Talenten im engen und weiten Sinn zum Einsatz zu bringen (Enaux et al., 2011, S. 40f; Paschen, 2003, S. 54).

**Abbildung 4: Ein Beispiel für Kompetenzmodelle**



Quelle: Eigene Darstellung nach Hays (2014)

Nach der Beurteilung der MitarbeiterInnen-Kompetenzen anhand geeigneter Instrumente, erfolgt darauf aufbauend, im Rahmen des **Learning-Managements** der bedarfsgerechte, individuelle Aufbau von Potentialen und Kompetenzen der Talente im engen und weiten Sinn. Durch diesen Qualifizierungsprozess sollen alle Potentiale und Kompetenzen erworben werden, die für die Erreichung der Unternehmensziele und den Unternehmenserfolg notwendig sind (Enaux et al., 2011, S. 39f). Voraussetzung für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Kompetenzen ist die Verinnerlichung von Werten und Erfahrungen, dazu ist es wichtig, dass Erfahrungen selbst gemacht werden. Ebenso entstehen Werte erst, wenn MitarbeiterInnen ihr vorhandenes Wissen zu Emotionen und Motiven ihres eigenen Handelns machen. Deshalb lassen sich

Kompetenzen am besten durch Lehrprozesse und in Trainings erwerben und entwickeln (Heyse & Ortmann, 2008, S. 85; Sauter, 2009, S. 93f). Für die Talentförderung im Sinn von High-Potential-Management werden die als Talente im engen Sinn identifizierten MitarbeiterInnen in der Praxis häufig in **Talente-Pools** oder Talentförderkreisen zusammengefasst. Die unterschiedlichen Entwicklungsprogramme und -trainings werden in Folge dessen auf die einzelnen Talente-Pools und Talentförderungskreise angepasst und im Bedarfsfall durch individuelle Entwicklungsmaßnahmen ergänzt. Diese Vorgehensweise kann teilweise zu einigen Problemen und Nachteilen führen, wie beispielsweise ausufernde und nicht effiziente Trainingsprozesse, zu wenig bedarfsgerechtes Training für die jeweiligen Talente oder fehlende Kontrolle der Wirksamkeit von Maßnahmen (Enaux et al., 2011, S. 41). Es ist daher wichtig und erforderlich den Learning-Management-Prozess und seine vielfältigen Maßnahmen regelmäßig zu evaluieren und weiterzuentwickeln.

Talentmanagement allgemein erfordert die Entwicklung von Kompetenzen, denn nur dann ist es Unternehmen möglich die Fähigkeiten, Potentiale und Talente ihrer MitarbeiterInnen voll auszuschöpfen. Die proaktive Nutzung des Kompetenzpotentials ihrer MitarbeiterInnen fördert den zukünftigen Unternehmens- und Wettbewerbserfolg. Aus diesem Grund sollten innovative Lernsysteme mit Kompetenzzielen in Talentmanagement-Konzepten integriert sein. Diese sollen den MitarbeiterInnen helfen sowie ihnen die Möglichkeit bieten, sich die benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse etc. für ihre aktuelle und zukünftige Rolle im Talentmanagement zu erarbeiten (Sauter, 2009, S. 106f).

### **3.2.4 Einsatz von Talenten – Placement**

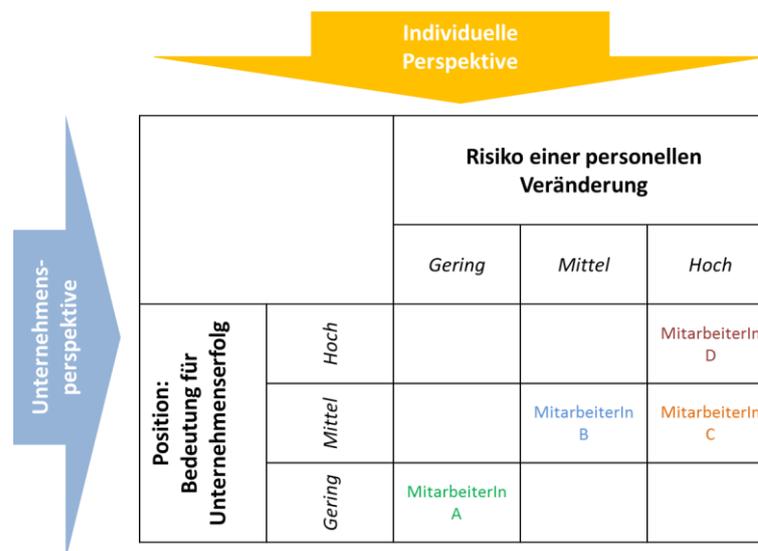
Nach dem die Talente im weiten und engen Sinn fürs Unternehmen identifiziert und gewonnen werden konnten und in weiterer Folge entsprechend (weiter-) entwickelt wurden, ist es nun wichtig die richtigen MitarbeiterInnen an den richtigen Stellen im Unternehmen zum Einsatz zu bringen (Jackson & Schuler, 1990, S. 235). Der vierte Kernprozess beinhaltet die konkrete Zuordnung von MitarbeiterInnen zu den erfüllenden Aufgaben und **Schlüsselpositionen** im Unternehmen. Hierbei sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen, um den Einsatz erfolgreich planen und umzusetzen zu können. Denn umso mehr quantitative, qualitative, örtliche und zeitliche Unternehmens- und Personalbedürfnisse Berücksichtigung finden, desto erfolgreicher wird der Einsatz von Talenten im engen und weiten Sinn funktionieren (Thom, 2001, S. 122f). Weiters ist es sinnvoll den Entwicklungsprozess von Talenten, Kompetenzen und Potentialen

eng mit dem Talenteinsatz zu verknüpfen, um sowohl von der Integration der Kernprozesse als auch von Synergieeffekten dieser zu profitieren (Schaper, 2009, S. 17). Das Talentmanagement-Konzept soll dadurch in seiner Umsetzung vorausschauend und effizient sein.

Neben dem Ziel die richtigen MitarbeiterInnen für die Positionen und Aufgaben, für welche sie ausgesucht wurden, zu qualifizieren und darin einzusetzen, ist auch darauf zu achten, dass die MitarbeiterInnen in diesen weder unter- noch überfordert sind. Deshalb sollten einerseits konkrete und spezielle Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden und andererseits ausreichend Freiraum für individuelle Erfahrungen und Weiterentwicklungen gelassen werden. Dieser Freiraum soll sie dabei unterstützen bereits gelerntes Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen in der Praxis anzuwenden und aus den gewonnenen Erfahrungen zu lernen sowie davon zu profitieren (Bartscher & Stöckl, 2009, S. 79).

Ein Teilbereich des Einsatzes von Talenten im engen und weiten Sinn ist eine systemische **Nachfolgeplanung**. Im optimalen Fall sollte die Nachfolgeplanung in das Talentmanagement-Konzept integriert und auf langfristige Sicht ausgerichtet sein und nicht durch operative, kurzfristige Einzelfallentscheidungen erfolgen. Im Rahmen der Nachfolgeplanung sollen die passenden MitarbeiterInnen für frei werdende – vor allem wichtige und erfolgskritische – Positionen im Unternehmen identifiziert werden (Enaux et al., 2011, S. 46). Für die Evaluierung dieser wichtigen und erfolgskritischen Positionen im Unternehmen eignen sich sehr gut Risikoportfolios.

**Abbildung 5: Risikoportfolio als Basis für die Nachfolgeplanung**



Quelle: Eigene Darstellung nach Enaux et al. (2011, S. 49)

In einem weiteren Schritt erfolgt die Besetzung dieser Position mit dem/der identifizierten und als NachfolgerIn definierten MitarbeiterIn (Enaux et al., 2011, S. 46). Um die Besetzung von frei werdenden Schlüsselpositionen besser und zeitnaher regeln zu können, werden häufig Talente-Pools eingerichtet. In diesen Pools befinden sich die High-Potential-MitarbeiterInnen eines Unternehmens, die für höherrangige Aufgaben und Positionen speziell vorbereitet werden und wichtige Positionen dann rasch und qualitativ hochwertig nachbesetzen können (Ackermann & Wehner, 2012, S. 30f; Ready & Conger, 2007, S. 70). Meist handelt es sich bei diesen erfolgskritischen Positionen um Expertenpositionen, welche in der Hierarchie des Unternehmens eher auf unteren Ebenen angesiedelt sind, aber deren MitarbeiterInnen ein umfangreiches, spezifisches Know-How und Fähigkeiten besitzen. Dieses ist mühsam und oft über einen längeren Zeitraum aufzubauen, wenn der/die MitarbeiterIn das Unternehmen verlässt und keine vorausschauende Nachfolgeplanung implementiert wurde (Enaux et al., 2011, S. 47).

### **3.2.5 Bindung und Motivation von Talenten – Retention & Motivation**

Der fünfte und letzte Kernprozess eines Talentmanagement-Konzepts beschäftigt sich mit der Bindung und Motivation von Talenten im engen und weiten Sinn. Denn Talentmanagement kann nur dann seine volle Wirkung erfüllen und in weiterer Folge sinnvoll und erfolgswirksam sein, wenn die identifizierten, gewonnenen und entwickelten MitarbeiterInnen langfristig ans Unternehmen gebunden werden können (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 52). Die durchgeführten Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen steigern den Wert der MitarbeiterInnen nicht nur fürs Unternehmen selbst, sondern auch am externen Arbeitsmarkt. Ihnen fällt es daher leicht(er) gute und lukrative Alternativen zu finden, da die Nachfrage nach guten und kompetenten MitarbeiterInnen am Arbeitsmarkt sehr hoch ist. Deshalb ist ein Fokus des Talentmanagement-Konzepts auf die Bindung der Talente im engen und weiten Sinn an das Unternehmen zu legen (Enaux et al., 2011, S. 42f). Der Verlust von entwickelten MitarbeiterInnen kann nachhaltige negative Folgen für das Unternehmen bedeuten. Die Abwanderung von High-Potential-MitarbeiterInnen, in die meist sehr viel Geld und Zeit investiert wurde, kann in manchen Fällen sogar existenzgefährdend sein (Mihelič & Plankar, 2010, S. 1256; Phillips & Edwards, 2009, S. 357). Deshalb ist es wichtig, dass bereits im Vorhinein Maßnahmen überlegt und gesetzt werden, die der stetig drohenden Fluktuation von Talenten im engen und weiten Sinn entgegenwirken (Ackermann & Wehner, 2012, S. 31). Im Zuge eines strukturierten **Bindungs- oder Retention-Managements** muss überlegt werden welche Gründe die MitarbeiterInnen veranlassen (könnten) zu

einem anderen Unternehmen und eventuell sogar zu einem Konkurrenten zu wechseln. Die evaluierten Gründe sind die Grundlage, um der Fluktuation von benötigten MitarbeiterInnen gezielt entgegenzuwirken (Enaux et al., 2011, S. 43). MitarbeiterInnen, die sich im Unternehmen wohlfühlen und entfalten können, bleiben ihm erhalten. Hier unterscheiden sich High-Potential-MitarbeiterInnen nicht von anderen MitarbeiterInnen. Ihnen sollte vermehrt die Verantwortung für die eigene Entwicklung sowie für die des Unternehmens übertragen werden. Ebenso ist es sinnvoll sie in Entscheidungsprozesse bewusst mit einzubeziehen (Schrammeyer & Brandenburg, 2009, S. 52).

Im Rahmen des Bindungs- und Retention-Managements ist es wichtig sich nicht nur auf die am häufigsten eingesetzten Maßnahmen und Strategien zu konzentrieren, sondern bewusst auf deren Wirkung und Eignung für das Unternehmen und die MitarbeiterInnen zu achten. Denn die Häufigkeit des Einsatzes sagt nichts über die Effektivität der Maßnahmen und Strategien aus. Beispielsweise bieten viele Unternehmen High-Potential-MitarbeiterInnen hohe Gehälter und Prämienzahlungen an, obwohl nur ein geringer Teil der MitarbeiterInnen eine großzügige Entlohnung als Verbleibgrund ansieht. Als wichtiger betrachten sie Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, die ihnen geboten werden, wie zum Beispiel herausfordernde Tätigkeiten, sichtbare Karrierewege, Chancen zur Aus- und Weiterbildung etc. (Personnel Decisions International, 2008, S. 2; Schrammeyer & Brandenburg, 2009, S. 52). Zu effektiven und von MitarbeiterInnen geschätzten Maßnahmen und Strategien zählen vor allem (Enaux et al., 2011, S. 43; Ackermann & Wehner, 2012, S. 31; Jackson, 2011, S. 1f):

- wertschätzender und aufgeschlossener Umgang mit MitarbeiterInnen und untereinander
- Förderung einer attraktiven Unternehmenskultur
- Übereinstimmung der Unternehmensziele und -visionen mit denen der MitarbeiterInnen
- Übertragung von viel Eigenverantwortung
- Angebot und Entwicklung von Perspektiven im Unternehmen in Form von verschiedenen Karrieremodellen
- Anerkennung von Leistung durch angemessene Beförderung, Stellenbesetzung und Vergütung

In schlechten und schwierigen Zeiten sind gute und kompetente MitarbeiterInnen sehr wichtig. Doch gerade in diesen Zeiten, wo auch die Motivation und Moral im Unternehmen sinkt, sind die Fluktuationszahlen hoch. Deshalb sollten Unternehmen bemüht sein in schweren Zeiten an ihren Bindungs- und Retention-Maßnahmen und -

Strategien festzuhalten, denn die Kosten für Entwicklungsmaßnahmen sind geringer als diejenigen für die Akquirierung von MitarbeiterInnen mit gleichen Qualifikationen und Kompetenzen (Personnel Decisions International, 2008, S. 3).

Mit der Bindung von Talenten im engen und weiten Sinn steht die Motivation derselben in enger Verbindung. Im Rahmen von Bindungs- und Retention-Management sollten deshalb nicht nur Maßnahmen und Strategien zum Erhalt der MitarbeiterInnen entwickelt und angewandt, sondern auch **Anreizsysteme und -programme**, die die extrinsische und intrinsische Motivation der Talente im engen und weiten Sinn positiv beeinflussen, implementiert werden (Thom, 2008, S. 10f). Reine Gehaltsanreize verlieren zunehmend an Motivations- und Bindungswirkung (Thom & Friedli, 2002, S. 40; Personnel Decisions International, 2008, S. 2), weshalb es effektiver ist zur Motivationssteigerung auf Arbeitsmerkmale, wie beispielsweise interessante und herausfordernde Tätigkeiten, Arbeitsinhalte und Verantwortung, zu setzen. Auch die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** nimmt eine immer wichtigere Rolle bei der Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ein (Ritz & Sinelli, 2010, S. 18f). Ebenso sollten getätigte Versprechungen, welche Hoffnungen und Erwartungen in den MitarbeiterInnen wecken, sich auch erfüllen (können) und später nicht als unerreichbar oder unmöglich herausstellen. Nicht eingehaltene Zusagen und nicht zufriedenstellenden Entwicklungsmöglichkeiten führen in weiterer Folge zu Enttäuschungen und Demotivation der betreffenden MitarbeiterInnen. Oftmals verlassen diese dann als Konsequenz das Unternehmen, was für dieses mit unerwünschten Folgen und nicht unbeträchtlichen Kosten verbunden ist beziehungsweise sein kann (Ackermann & Wehner, 2012, S. 31).

Bindungs- und Retention-Management sowie **Motivations-Maßnahmen** sind keinesfalls dazu geeignet die Fluktuation von Talenten im engen und weiten Sinn komplett zu verhindern. Gute und kompetente MitarbeiterInnen können und sollen nicht dazu gezwungen werden im Unternehmen zu bleiben, denn dies ist für keine Seite sinnvoll und effektiv. Vor allem junge MitarbeiterInnen wollen ihre Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen machen und sich neuen Herausforderungen und Qualifizierungsmöglichkeiten stellen. Die Unternehmensstrategie sollte den MitarbeiterInnen ein Umfeld zum Wohlfühlen bieten und dennoch Offenheit für Verlassen und Wiederkehr von MitarbeiterInnen zeigen. (Thom, 2001, S. 10f; Ritz & Sinelli, 2010, S. 19f).

### **3.3 Talentmanagement-Konzeptansätze in der Literatur**

Talentmanagement kann in unterschiedlicher Weise gestaltet werden. Ein Unterschied kann sich, wie in Kapitel 2.1 beschrieben, aus der Talentdefinition und in weiterer Folge

aus der Zielgruppe ergeben. Weiters können vielfältige Gestaltungsformen und -inhalte aus der Anwendung der Kernprozesse, auf welche im Kapitel 3.2 näher eingegangen wurde, eingesetzt werden. Die Kernprozesse eines Talentmanagement-Konzepts können entweder in einem aufeinander aufbauenden und nachhaltigen Prozesskreislauf (Ritz & Sinelli, 2010, S. 12; Enaux et al., 2011, S. 33f; Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 50ff) oder durch ausgewählte einzelne Personalmaßnahmen zum Einsatz gelangen (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 44; Jäger, 2009, S. 17). Die verschiedenartigen Gestaltungsmöglichkeiten von Talentmanagement-Ansätzen finden sich auch in der Literatur wieder. Die für diese Arbeit am wichtigsten erscheinenden Talentmanagement-Ansätze werden in diesem Kapitel einander gegenübergestellt, um den/die LeserIn für die größten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu sensibilisieren.

### 3.3.1 Talentdefinition und Zielgruppe

Die Entscheidung für eine eher ressourcenorientierte (Steinkellner & Czerny, 2009, S. 62) oder doch zu High-Potentials tendierende Talentdefinitionsausrichtung (Swales, 2013, S. 33) bildet die individuelle Basis für das Talentmanagement-Konzept eines Unternehmens. Mit der Festlegung auf eine bestimmte Talentdefinitionsrichtung erfolgt gleichzeitig die Auswahl der MitarbeiterInnen-Zielgruppe für die das Talentmanagement-Programm entwickelt und implementiert wird. Weshalb die Talentdefinition im Vorfeld gut überlegt und auf das Unternehmen individuell abgestimmt werden sollte (McDonnell & Collings, 2011, S. 57).

Der **konventionelle „Besten“-Ansatz** bezieht sich auf eine spezifische Gruppe der MitarbeiterInnen, welche sich bereits im Unternehmen befinden (Steinweg, 2009, S. 4). Es wird nur ein sehr geringer Teil der bestehenden Belegschaft als Talent angesehen (Swales, 2013, S. 33). Die Talentdefinition bezieht sich auf die besten MitarbeiterInnen innerhalb des Unternehmens und damit konkret auf individuelle Personen (Steinweg, 2009, S. 4). Dieser Talentmanagement-Ansatz findet sich häufig auch unter anderen, synonym verwendeten Bezeichnungen wieder, wie beispielsweise dem High-Potential-Management (Steinkellner & Czerny, 2009, S. 63) oder dem Talentmanagement im engen Sinn (Enaux et al., 2011, S. 13). Als Zielgruppe werden Personen angesprochen, die im jeweiligen Unternehmen aufgrund von sehr hohen Potential- und Leistungsmerkmalen als High-Potential, HochleistungsträgerIn, Schlüsselkräfte, Top-PerformerIn und Hochbegabte/r etc. identifiziert worden sind (Ritz & Sinelli, 2010, S. 8). Im Rahmen des Talentmanagement-Programms werden sie weiter geformt, gefördert

und entwickelt. Dieser Talentdefinitionsansatz ist in der Literatur sehr weit verbreitet (Blass, 2009, S. 1).

Der **Talent-Relationship-Management-Ansatz** bezieht sich wie der konventionelle Ansatz auf High-Potentials und Schlüsselkräfte. Die Konzentration liegt auf Personen, die eine hohe Bedeutung für das Unternehmen haben und schwierig am externen Arbeitsmarkt zu finden sind (Fischer, 2011, S. 86). Es wird stetig und gezielt auf potentielle und ehemalige MitarbeiterInnen geachtet, die zu einem späteren Zeitpunkt vakante, kritische Positionen im Unternehmen einnehmen können. (Troost, 2014, S. 11). Der Beziehungsaufbau und das Beziehungsmanagement haben bei diesem Ansatz eine sehr große und besondere Bedeutung (Fischer, 2011, S. 84). Im Gegensatz zum konventionellen „Besten“-Ansatz liegt hier der Fokus auf der Gewinnung vollständig ausgebildeter, bereits sehr guter Talente im engen Sinn, die bei Bedarf rasch für vorgesehene Schlüsselpositionen eingesetzt werden können (Troost, 2014, S. 12).

Der **integrierte Ansatz** bezieht sich währenddessen nicht auf eine spezielle MitarbeiterInnengruppe, sondern berücksichtigt alle MitarbeiterInnen im Unternehmen. Dieser Ansatz sieht Talent als eine Begabung, Fähigkeit, Kompetenz etc. Deshalb werden alle MitarbeiterInnen als wichtige Ressource des Unternehmens betrachtet (Steinweg, 2009, S. 4; Eaux et al., 2011, S. 11). Ressourcenorientiertes Talentmanagement (Steinkeller & Czerny, 2009, S. 63) und Talentmanagement im weiten Sinn (Eaux et al., 2011, S. 11) können beispielsweise als gleichbedeutende Bezeichnungen für den integrierten Ansatz gesehen werden.

Das **strategische Talentmanagement** bezieht sich grundsätzlich nicht auf eine bestimmte Talentdefinition und Zielgruppe (Ritz & Sinelli, 2010, S. 12), sondern kann sich sowohl auf Talente im Sinn von einzelnen, sehr wichtigen Personen fürs Unternehmen oder im Sinn von Talente als Eigenschaften beziehen (Steinkeller & Czerny, 2009, S. 63). Während die anderen Talentmanagement-Ansätze die Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie als sinnvoll erachten und deshalb empfehlen, sieht das strategische Talentmanagement dies als Verpflichtung an. Im Rahmen dieses Ansatzes ist es essentiell die benötigten Personalressourcen aufbauend auf die Unternehmensstrategie und die Wettbewerbsvorteile zu identifizieren. Deshalb kann das strategische Talentmanagement sowohl den integrierten Talentmanagement-Ansatz, aber auch den konventionellen „Besten“-Ansatz im eigenen Konzept vereinen. Nach der Entscheidung für eine der vorher beschriebenen Talentdefinitionen, ist in weiterer Folge die Zielgruppe des strategischen Talentmanagement-Ansatzes festzulegen (Lewis & Heckman, 2006, S. 143ff).

Es ist die unabhängige Entscheidung eines jeden Unternehmens, welche Zielgruppe von MitarbeiterInnen – Talente im engen oder weiten Sinn – mit dem Talentmanagement-Programm angesprochen werden sollen. Für den Erfolg und die Glaubhaftigkeit des Talentmanagements innerhalb des Unternehmens wird es am wichtigsten sein, die einmal getroffene Auswahl nachvollziehbar und durchgehend beizubehalten.

**Tabelle 1: Talentdefinition & Zielgruppe**

Talentmanagement-Ansatz	Talentdefinition & Zielgruppe
<i>Konventionelles Talentmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talent = individuelle Person selbst</li> <li>- hohe Leistung &amp; Potential</li> <li>- im Unternehmen weiter geformt, gefördert &amp; entwickelt</li> </ul>
<i>Talent-Relationship-Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talent = vollständig ausgebildete V.I.P.s</li> <li>- Schlüsselkräfte → am Arbeitsmarkt schwierig zu bekommen</li> <li>- sofortiger Einsatz in Schlüsselpositionen</li> </ul>
<i>Integriertes Talentmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talente = Eigenschaften von Personen</li> <li>- alle MitarbeiterInnen = wertvoll</li> </ul>
<i>Strategisches Talentmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine spezielle Talentdefinition</li> <li>- Talentdefinition &amp; Zielgruppe → aufbauend auf Unternehmensstrategie &amp; -ziele</li> </ul>

Quelle: Zusammenfassung Kapitel 3.3.1

### 3.3.2 Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit

Nach der Entscheidung für eine Talentdefinition und eine Zielgruppe ist festzulegen, ob Talentmanagement im Rahmen eines ganzheitlichen und nachhaltigen Prozesskreislaufes (Ritz & Sinelli, 2010, S. 11) oder durch einzelne Maßnahmen (Jäger, 2009, S. 17) im Unternehmen implementiert werden soll. Hierdurch können sich viele verschiedene Ausprägungsformen von Talentmanagement-Konzepten ergeben.

Der **konventionelle „Besten“-Ansatz** kann sowohl als ganzheitliches Talentmanagement-Konzept als auch im Umfang von speziellen (Einzel-) Maßnahmen implementiert

werden. Dieser Ansatz fokussiert sich primär auf die beiden Ausprägungen „Leistung & Potential“, um diese für eine höhere Führungsposition im Unternehmen zu nutzen. Wurde diese Position besetzt, verlieren die betreffenden MitarbeiterInnen meist ihren Status als „Talent“ (Steinweg, 2009, S. 4). Häufig fehlen jedoch bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten um eine (nächst-) höhere Position besetzen zu können, denn hohe Leistungs- und Potentialmerkmale reichen nicht immer aus. Deshalb ist die Weiterentwicklung, Förderung und Formung der als Talent im engen Sinn identifizierten MitarbeiterInnen von Bedeutung. Aus diesem Grund liegt ein besonders starker Fokus auch auf dem Kernprozess „Entwicklung“. Swailes (2013, S. 40ff) empfiehlt den High-Potential-Ansatz als ganzheitliches Konzept, welches alle im Kapitel 3.2 beschriebenen Kernprozesse beinhaltet, im Unternehmen einzuführen. Dabei sollte die Unternehmensstrategie und -umwelt berücksichtigt und in Entscheidungen mit einbezogen werden (Enaux et al., 2011, S. 61). Durch die ganzheitliche Ausrichtung des konventionellen „Besten“-Ansatzes sollen einerseits nachhaltige, langfristige Werte sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch auf Seiten der Talente im Unternehmen und dessen Strategie implementiert werden (Galpin, Whittington & Bell, 2015, S. 7). Andererseits soll dadurch auch die (Nach-) Besetzung wichtiger, strategischer Führungspositionen mit High-Potential-MitarbeiterInnen auf lange Sicht gewährleistet sein.

Im **Talent-Relationship-Management-Ansatz** liegt der Fokus im Gegensatz zum konventionellen „Besten“-Ansatz auf einzelnen Maßnahmen und Prozessen (Fischer, 2011, S. 84). Durch ein umfangreiches und aktives Beziehungsmanagement wird die Identifikation und Rekrutierung von wichtigen und am Arbeitsmarkt knappen, potentiellen und ehemaligen Schlüsselkräften forciert, unterstützt und gefördert (Trost, 2014, S. 11f). Der Talent-Relationship-Management-Ansatz baut stark auf strategisch wichtigen Schlüsselpositionen und –mitarbeiterInnen auf und orientiert sich dabei an mittel- bis langfristige Zeiträumen (Trost, 2014, S. 12). Dieser Ansatz ist primär in den ersten beiden Kernprozessen „Identifikation & Gewinnung“ von High-Potential-MitarbeiterInnen verankert. Auch die Bindung dieser an das Unternehmen ist nicht außer Acht zu lassen (Fischer, 2011, S. 92). Der Aufbau und Betrieb eines solchen Ansatzes ist sehr aufwändig, weshalb der Bedarf an besonders wichtigen MitarbeiterInnen, wie bereits erwähnt, über einen längeren Zeitraum gegeben sein sollte (Fischer, 2011, S. 86). Durch die erfolgreiche, langfristige Besetzung und Ausübung von Schlüsselpositionen durch sofort einsetzbare Talent-KandidatInnen wird sich diese Investition als Erfolg in der Zukunft erweisen. In diesem Zusammenhang spielt auch die Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. Durch sie sollen einerseits auf individuelle Bedürfnisse der High-Potential-MitarbeiterInnen eingegangen und andererseits dadurch die langfristige Wettbewerbs-

fähigkeit und der dauerhafte Unternehmenserfolg gesichert werden (Thom & Zaugg, 2004, S. 55).

Beim **integrierten Ansatz** erfolgt die Ausrichtung des Konzepts von Beginn an auf einer ganzheitlichen Betrachtung. Die Basis bildet meist die Einbeziehung der Unternehmensstrategie. Durch die verschiedenen HR-Maßnahmen entsteht ein gemeinsamer darauf aufbauender, funktionierender und umfangreicher Prozess, welcher gleichzeitig als Wettbewerbsfaktor gesehen wird (Steinweg, 2009, S. 7). Deshalb sind die Abstimmung und die Zusammenwirkung der Kernprozesse „Identifikation & Gewinnung, Entwicklung, Einsatz und Bindung“ sehr entscheidend für das Gelingen und die Qualität dieses Ansatzes (Steinkellner & Czerny, 2009, S. 63). Im Sinn dieses Ansatzes verfügt ein Unternehmen nur über MitarbeiterInnen, die über den Willen verfügen ihre Talente einzubringen, sich stetig weiterzuentwickeln und Veränderungen offen gegenüberstehen (Steinweg, 2009, S. 6). Die Strategie, die der integrierte Ansatz verfolgt, ist die richtigen Talente im Sinn von Begabung, Fähigkeiten und Kompetenzen ins Unternehmen zu holen und alle an den richtigen Positionen im Unternehmen zum Einsatz zubringen (Jackson & Schuler, 1990, S. 235; Steinweg, 2009, S. 6). Die laufende Entwicklung und Offenheit für positionelle Veränderung ist dabei von Bedeutung (Steinweg, 2009, S. 6). Im Sinn eines nachhaltigen Talentmanagements wird durch die Berücksichtigung aller Talente und deren Weiterentwicklung zu Kompetenzen sichergestellt, dass ein Unternehmen damit langfristig Erfolge generieren und zeitnah auf jegliche Veränderungen reagieren kann (Steinkellner & Czerny, 2009, S. 63f).

Der **strategische Talentmanagement-Ansatz** (Ritz & Sinelli, 2010, S. 12f) befasst sich ebenfalls mit einer ganzheitlichen und nachhaltigen Implementierung und Umsetzung von Talentmanagement. Die Ziele des Talentmanagement-Konzepts werden jedoch einerseits zwingend auf die Unternehmensstrategie abgestimmt (Schrammeyer & Brandenburg, 2009, S. 49) und andererseits auf Langfristigkeit ausgerichtet (Ritz & Sinelli, 2010, S. 12). Strategisch bezeichnet ein weiteres Blickfeld fürs Unternehmen und sein Umfeld. Es soll die Einzigartigkeit des Unternehmens, welche sich in der Vision, den Werten, der Tätigkeit etc. widerspiegelt, identifiziert, hervorgehoben und ausgebaut werden. Talentmanagement fungiert dabei als wertvolle Unterstützung (Ulrich, 2012, S. 13). Weiters ist strategisches Talentmanagement stets bemüht und darauf bedacht sowohl die Kernprozesse, auf welche im Kapitel 3.2 näher eingegangen wurde, als auch die einzelnen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen systematisch auf einander abzustimmen und ins Talentmanagement zu integrieren (Ritz & Sinelli, 2010, S. 12). In diesem Ansatz ist es daher wichtig Talentmanagement nicht fokussiert zu

betrachten wie beim Talent-Relationship-Management-Ansatz, sondern auch weitere im Unternehmen bereits implementierte personalpolitische Programme und Konzepte, wie beispielsweise Nachfolgeplanung und Performance Management etc., mit einzu- binden (Ritz & Sinelli, 2010, S. 11). Der strategische Ansatz ist dem integrierten Ansatz vom ganzheitlichen Talentmanagement-Prozessaufbau sehr ähnlich. Die beiden An- sätze unterscheiden sich, wie bereits im Kapitel 3.3.1 beschrieben, primär durch die Talentdefinition und Zielgruppe. Die bereits erwähnte strikte Ausrichtung des strategi- schen Talentmanagement-Ansatzes an der Unternehmensstrategie und den Unter- nehmenszielen kann auch ein Kennzeichen dieses Ansatzes sein. Im Sinn von Nach- haltigkeit ist das Wissen über die Herkunft zukünftiger Talente im engen und/oder wei- ten Sinn und der entsprechende Umgang wichtig (Ehnert, 2012, S. 140). Jedoch ist auch zu bedenken, dass bereits mit den bestehenden MitarbeiterInnen schonend und umsichtig umgegangen werden sollte. Eine gute Balance aus Wertschöpfung und effi- zienter, langfristiger Nutzung der Ressource „MitarbeiterIn“ ist zu finden (Ehnert, 2012, S. 146).

Nach der Analyse der Talentmanagement-Konzeptansätze ist es meiner Ansicht nach für Unternehmen am effizientesten Talentmanagement ganzheitlich zu implementieren. Synergien und langfristige Wettbewerbsvorteile können dadurch auf eine sehr gute Weise generiert und MitarbeiterInnen Bedürfnisse dabei berücksichtigt werden.

**Tabelle 2: Ganzheitlichkeit & Nachhaltigkeit**

<b>Talentmanagement-Ansatz</b>	<b>Ganzheitlichkeit &amp; Nachhaltigkeit</b>
<i>Konventionelles Talentmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- primäre Konzentration auf Entwicklung</li> <li>- Einsatz = instrumentell oder im Sinn ei- nes ganzheitlichen Prozesskreislaufes</li> </ul>
<i>Talent-Relationship-Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehung im Fokus</li> <li>- instrumentelle Ausrichtung auf Identifika- tion &amp; Gewinnung</li> <li>- nur Besetzung von Schlüsselpositionen</li> <li>- längerfristige Ausrichtung auf Unterneh- mensziele</li> </ul>
<i>Integriertes Talentmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbeziehung aller Kernprozess zu ganz- heitlichen Prozesskreislauf</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stetiges Lernen &amp; offen für Veränderung</li> <li>- Übereinstimmung mit Unternehmensstrategie wird empfohlen</li> </ul>
<i>Strategisches Talentmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strikte Abstimmung des Talentmanagement-Konzepts auf Strategie &amp; Umfeld</li> <li>- vorausschauender, strategischer Umgang &amp; Nutzung von Ressource „Personal“</li> <li>- ganzheitlicher Prozesskreislauf unter Einbindung anderer Konzepte</li> </ul>

Quelle: Zusammenfassung Kapitel 3.3.2

### 3.3.3 Menschenbild

Menschenbilder spiegeln Grundannahmen, Einstellungen, Erwartungen und Realitäten etc. wider (Oerter, 2007, S. 487ff; Weinert, 1998, S. 672), welche das Verhalten von Führungskräften gegenüber ihren MitarbeiterInnen beeinflussen (Comelli & von Rosenstiel, 2011, S. 108). Sie können aus der Unternehmenskultur explizit oder implizit abgeleitet werden (Bechtel, 2003, S. 170). Deshalb steht hinter jedem Talentmanagement-Konzept ein bestimmtes Menschenbild. Im Folgenden Abschnitt wird hierauf näher eingegangen.

Wie im Namen bereits ersichtlich bezieht sich der **konventionelle „Besten“-Ansatz** auf eine elitäre Gruppe von bestehenden MitarbeiterInnen, welche einen Talentstatus im Unternehmen erhalten. Den ausgewählten Talenten werden ein sehr hohes Leistungsniveau sowie ein hohes Potential zuerkannt, welche das Unternehmen für sich als wertvoll betrachtet und weiter fördern und entwickeln möchte. Ihnen kommt eine spezielle und bevorzugte Behandlung zu (Steinweg, 2009, S. 4f). Diese findet sich meist auch in der Unternehmenskultur wieder und lässt daraus das gelebte Menschenbild ableiten. Nicht selten kommt es deshalb zu einer Zweiklassen-MitarbeiterInnenstruktur innerhalb eines Unternehmens (Steinweg, 2009, S. 5). Dies kann zu Demotivation und Frustration bei nicht „Talent“-MitarbeiterInnen führen. Mit speziellen Maßnahmen könnte dem entgegengewirkt und auch nicht „Talente“ zur langfristigen Weiterentwicklung und Motivation angeregt werden (Schaper, 2009, S. 23). Neben hohen Leistungs- und Potentialmerkmalen sollten High-Potentials auch eine ausgeprägte Eigenmotivation und Selbstverwirklichung besitzen, die sie ins Unternehmen einbringen. All diese Ei-

genschaften können dem Menschenbild des „self-actualizing man“ zugeschrieben werden (Wöhrmann, 2012, S. 67).

Im **Talent-Relationship-Management-Ansatz** liegt der Fokus ebenfalls sehr stark auf einer bestimmten und kleinen Gruppe an hochqualifizierten Personen (Trost, 2014, S. 11f). Diese werden jedoch nicht im Unternehmen entwickelt, sondern sollen primär von Beginn an über die wertvollen Kompetenzen verfügen. Dieser sehr hohe Anspruch bereits „perfekt“ zu sein, um als wichtig fürs Unternehmen zu gelten, wird sich vermutlich sehr in der Unternehmenskultur wiederfinden. Diese Schlüsselkräfte stehen im Mittelpunkt des Interesses und ihren Bedürfnissen wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet (Fischer, 2011, S. 84). Hohe Leistung und eigenständige Selbstverwirklichung zeichnen dieses Menschenbild aus und integrieren damit die Menschenbilder des „self-actualizing man“ (Kirchler & Endres, 2009, S. 13f; Kirchler, 2011, S. 95ff, Ulich, 2011, S. 45) und der „Theorie Y“ (Holling & Müller, 1995, S. 49f; McGregor, 1960, S. 166ff). Es könnte dazu kommen, dass bei den „normalen“ MitarbeiterInnen ein Gefühl von Vernachlässigung und Minderwertigkeit aufkommt.

Der **integrierte Ansatz** bezieht sich auf ein positives Menschenbild (Steinweg, 2009, S. 6) im Sinn eines positiven Managements (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 41ff). Mit der Unterstützung von positiven Management sollen individuelle positive MitarbeiterInneneigenschaften erkennbar und fürs Unternehmen nutzbar gemacht werden (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 47). Jedem/r MitarbeiterIn wird Talent zuerkannt und in Folge dessen werden alle im selben Ausmaß als wichtig und wertvoll betrachtet. Dies wirkt sich positiv auf die Wertschätzung aller MitarbeiterInnen im Unternehmen aus (Steinweg, 2009, S. 6). Die Merkmale des Menschenbildes „complex man“, welche im Kapitel 2.3.3.4 näher beschrieben wurden, spiegeln sich im integrierten Ansatz sehr gut wider.

Das Menschenbild beim **strategischen Talentmanagement-Ansatz** hängt mit der angesprochenen Zielgruppe zusammen. Werden alle MitarbeiterInnen als wertvolle Ressource betrachtet, wird sich wie beim integrierten Ansatz ein positives Menschenbild in der Unternehmenskultur erkennen lassen (Steinweg, 2009, S. 6). Während bei einer High-Potential-Zielgruppe hohe Leistungsmerkmale im Vordergrund stehen, weshalb vermehrt MitarbeiterInnen mit Charaktereigenschaften der Menschenbilder „Theorie Y“ (McGregor, 1960, S. 166ff) und „self-actualizing man“ (Ulich, 2011, S. 45) Beachtung geschenkt und Bedeutung zuerkannt werden wird. Der Fokus liegt in Folge dessen auf einer Leistungskultur im Unternehmen.

Da das gelebte Menschenbild primär vom Verhalten zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen beziehungsweise den MitarbeiterInnen untereinander geprägt wird, ist es auch hier wichtig die Individualität des Unternehmens zu berücksichtigen. Die durch das Management vorgelebten Werte und Visionen bestimmen wesentlich die Entwicklung eines Menschenbildes mit. Im Sinne der MitarbeiterInnen sollte der Umgang innerhalb eines Unternehmens für alle fair und wertschätzend gestaltet werden.

**Tabelle 3: Menschenbild**

	<b>Menschenbild</b>
<i>Konventionelles Talentmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nur „besten“ MitarbeiterInnen = wertvoll</li> <li>- Belohnung von hoher/m Leistung &amp; Potential</li> <li>- Entwicklung in &amp; mit dem Unternehmen</li> <li>- Zweiklassen-MitarbeiterInnenstruktur</li> </ul>
<i>Talent-Relationship-Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „perfekte &amp; fertige“ Talente = wertvoll</li> <li>- Mitbringen von hoher Leistung &amp; selbstständiger Entwicklung</li> <li>- Gefahr der Vernachlässigung &amp; Minderwertigkeit von „normalen“ MitarbeiterInnen</li> </ul>
<i>Integriertes Talentmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positives Management</li> <li>- Erkennung &amp; Nutzung der Talente verschiedener MitarbeiterInnen</li> <li>- Wertschätzung und Förderung aller MitarbeiterInnen</li> </ul>
<i>Strategisches Talentmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menschenbild = abhängig von Zielgruppe</li> <li>- Unternehmensstrategie &amp; -ziele stehen immer im Fokus und beeinflussen gelebtes Menschenbild mit</li> </ul>

Quelle: Zusammenfassung Kapitel 3.3.3

### 3.3.4 Vor- und Nachteile

In diesem Kapitel soll nun auf einige Vor- und Nachteile der jeweiligen Talentmanagement-Ansätze näher eingegangen werden. Die Basis hierfür bilden die in den Kapiteln 3.3.1 bis 3.3.3 niedergeschriebenen Erkenntnisse, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu den für diese Arbeit am wichtigsten betrachteten Talentmanagement-Konzeptansätzen aus der Literatur.

Der **konventionelle „Besten“-Ansatz** eignet sich durch seine Fokussierung auf Identifizierung und Entwicklung von Talenten im engen Sinn vor allem für Unternehmen (Steinweg, 2009, S. 5), für die es schwierig ist ihren externen Bedarf am Arbeitsmarkt zu decken (Enaux et al., 2011, S. 59). Dieser Ansatz unterstützt die Unternehmen dabei besonders leistungsstarke MitarbeiterInnen mit viel Potential zu identifizieren und innerhalb des Unternehmens für wichtige (Führungs-) Positionen und Schlüsselstellen weiterzuentwickeln. Die Konzentration erfolgt hierbei auf einen kleinen und speziellen Anteil der MitarbeiterInnen – den sogenannten High-Potentials – denen sehr viel Aufmerksamkeit entgegen gebracht wird (Enaux et al., 2011, S. 13; Steinweg, 2009, S. 4) und in die meist auch viel investiert wird. Durch die Identifizierung und den Aufbau von internen Talenten im engen Sinn ist es einfacher vakante Schlüsselstellen mit entsprechenden MitarbeiterInnen zu besetzen. Deshalb eignet sich der konventionelle „Besten“-Ansatz gut für die Nachfolgeplanung von höherwertigen und strategisch wichtigen Positionen. Durch die unternehmensinterne Entwicklung können die in Frage kommenden Talente im engen Sinn vor ihrem Einsatz beobachtet, getestet und individuell gefördert werden. Dadurch kann den erheblichen Kosten und hohen Irrtumswahrscheinlichkeiten bei der Rekrutierung am externen Arbeitsmarkt vorgebeugt werden (Enaux et al., 2011, S. 15). Zu beachten ist jedoch, dass sehr gut ausgebildete MitarbeiterInnen ebenso im selben Ausmaß bei anderen Arbeitgebern gefragt sind und die Chance sehr hoch ist, dass sie von denen abgeworben werden (Steinweg, 2009, S. 5). Dies ist für ein Unternehmen häufig mit hohen Kosten verbunden (Ackermann & Wehner, 2012, S. 31). Weiters benötigen auch High-Potentials interne Netzwerke, um ihre Leistung zu erbringen (Groysberg, Nanda & Nohria, 2004, S. 96). Deshalb dürfen die anderen MitarbeiterInnen als soziales System keinesfalls vernachlässigt werden (Steinweg, 2009, S. 5), sondern sind ebenfalls zu motivieren, weiterzuentwickeln und zu fördern.

Im Gegensatz zum herkömmlichen Recruitingprozess befasst sich der **Talent-Relationship-Management-Ansatz** mit einem mittel- bis langfristigen Besetzungsplan. Innerhalb des Unternehmens werden die Schlüsselkompetenzen identifiziert mit denen strategisch wichtige Positionen bei Bedarf besetzt werden können. Eigene Talente-

Pools mit einer spezifischen, auf die Unternehmensanforderung abgestimmten Personengruppe werden stetig aufgebaut und verwaltet. Durch die eigenständige Durchführung der Identifizierung und Gewinnung solcher potentiellen und ehemaligen SchlüsselmitarbeiterInnen kann einerseits gewährleistet werden, dass die Unternehmensphilosophie bestmöglich an diese Personen vermittelt wird, andererseits kommen die erlebten Erfahrungen direkt der Weiterentwicklung des Ansatzes und des Unternehmens zu Gute (Fischer, 2011, S. 92). Im heutigen, digitalen Zeitalter gestalten sich Identifikations- und Gewinnungsprozesse von potentiellen und für ein Unternehmen wertvollen MitarbeiterInnen immer aufwändiger und komplexer (Buchheim & Weiner, 2014, S. 1). Wird der Talent-Relationship-Management-Ansatz daher nicht mit großem Fokus und vollem Einsatz betrieben, kann er sich in Zeiten des „War for Talents“ rasch als sehr teurer und ineffizienter Ansatz herausstellen (Trost, 2012, S. 2). Dieser Ansatz wird sich daher einerseits für Unternehmen eignen, die Schlüsselkompetenzen nicht oder nur schwierig innerhalb des Unternehmens aufbauen und entwickeln können. Andererseits aber auch um neues Wissen, Erfahrungen und Innovationen ins Unternehmen zu holen.

Der große Vorteil des **integrierten Ansatzes** besteht wie bereits mehrfach erwähnt darin, dass er den Fokus auf die Zuordnung der im Unternehmen vorhandenen MitarbeiterInnen auf die richtigen und passenden Positionen aufgrund ihrer Talente und Kompetenzen legt. Dabei wird ebenfalls die zeitliche Komponente berücksichtigt, weshalb auf Veränderungen rasch reagiert werden kann (Jackson & Schuler, 1990, S. 235; Steinweg, 2009, S. 6). Durch die Betrachtung aller MitarbeiterInnen als wertvolle Resource macht sich ein Unternehmen nicht von einigen wenigen High-Potentials abhängig (Steinkellner & Czerny, 2009, S. 63), wie beim konventionellen „Besten“-Ansatz und dem Talent-Relationship-Management-Ansatz. Durch den Einsatz aller Kernprozesse ist es möglich einen großen und umfangreichen Pool an verschiedenen, wichtigen Kompetenzen zu entwickeln und zu nutzen (Steinkellner & Czerny, 2009, S. 63). Jedoch kann gerade diese umfangreiche Betrachtung und Entwicklung dazu führen, dass eventuell wichtigen Positionen und Kompetenzen zu wenig Aufmerksamkeit entgegen gebracht wird. Dies könnte sich dann in weiterer Folge negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Der integrierte Ansatz wird sich daher eher für Unternehmen mit überschaubarer MitarbeiterInnenanzahl gut eignen. Da die Bedürfnisse und Talente der MitarbeiterInnen im großen Umfang bekannt sein werden und daher gut mit den Bedürfnissen und Zielen des Unternehmens vereinbart werden können.

Beim **strategischen Ansatz** liegt die Konzentration auf der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und in weiterer Folge auf den zwingend darauf aufbauenden Personalmaßnahmen. Während die anderen drei Ansätze bereits vordefinierte Talentdefinitionen und Prozessmaßnahmen haben, ist dieser Ansatz in diesen Bereichen ungebunden und für jede Ausrichtung offen. Die Festlegung der Definition von „Talent“ und die Entwicklung sowie Implementierung eines Talentmanagement-Konzepts erfolgt erst nach genauer Analyse der Unternehmensstrategie und -ziele (Schaper, 2009, S. 24). Damit ist der strategische Ansatz grundsätzlich für alle Unternehmensformen individuelle einsetzbar. Darin liegt ein großer Vorteil des strategischen Talentmanagement-Ansatzes. Wie bereits erwähnt sind die Talentmanagement-Prozesse unverzichtbar mit der Strategie und den langfristigen Zielen eines Unternehmens verbunden (Ritz & Sinelli, 2010, S. 12). Es bedarf daher nicht nur einer stetigen Abstimmung und Anpassung dieser beiden Bereiche, sondern aller strategischen wichtigen Unternehmensaufgaben, wie beispielsweise Produktionsentwicklung, Markenstrategie und Wachstum etc. (von der Oelsnitz et al., 2007, S. 211 ff). Talentmanagement wird in diesem Rahmen in die gesamte Unternehmensstruktur integriert und darin laufend weiterentwickelt. Damit ist der strategische Ansatz einerseits sehr nahe am Unternehmensgeschehen und kann viel zum Wettbewerbserfolg beitragen. Andererseits ist dieser Ansatz mit hohem Aufwand verbunden. Nachteile liegen unter anderem darin, dass zur Steuerung und Evaluation passende Kennzahlen eingesetzt werden müssen, die Abweichungen und IST-Stände der Maßnahmen aussagekräftig darstellen können (Schapner, 2009, S. 25). Außerdem darf auch die hohe Abhängigkeit von den Unternehmensumwelteinflüssen, wie beispielsweise Kunden, Konkurrenten, Marktentwicklung, globale Veränderungen etc., in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben (Ritz & Sinelli, 2010, S. 13).

Die Aufstellung dieser Vor- und Nachteile soll als Anregung und zum Nachdenken interpretiert werden. Die zuvor vorgestellten Ansätze bieten eine Gelegenheit wertvolle Erkenntnisse und Anregungen zu gewinnen, die in die Gestaltung des eigenen individuellen Talentmanagements in unterschiedlichem Ausmaß einfließen können. Für das Gelingen und den Erfolg eines Talentmanagement-Konzepts wird es von Bedeutung sein, dass auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens eingegangen wird und auch der Blick auf die Strategie und die Unternehmensumwelt ausreichend Berücksichtigung findet.

**Tabelle 4: Vor- & Nachteile**

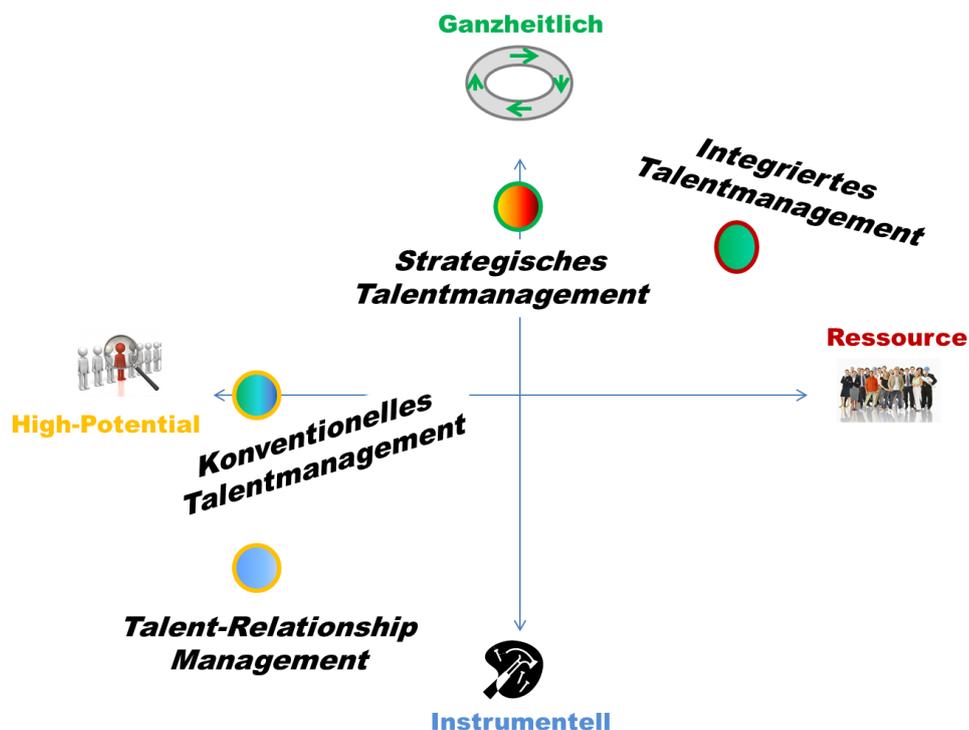
<b>Vor- &amp; Nachteile</b>	
<i>Konventionelles Talentmanagement</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ gut ausgebildete MitarbeiterInnen für Führungspositionen &amp; Schlüsselstellen</li> <li>+ individuelle Förderung &amp; Entwicklung</li> <li>+ Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen</li> <li>+ interne Bedarfsdeckung, wenn externe Beschaffung schwierig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoher Marktwert der Talente → Wechselbereitschaft zu anderen Unternehmen</li> <li>- hohe Ausbildungs- &amp; Entwicklungskosten → dadurch auch hohe Kosten durch Fluktuation</li> <li>- Vernachlässigung „normaler“ MitarbeiterInnen</li> </ul>
<i>Talent-Relationship-Management</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ mittel- bis langfristige Stellenbesetzungsplanung</li> <li>+ sehr rasche Nutzung von Schlüsselkompetenzen</li> <li>+ Überzeugung durch Beziehung</li> <li>+ direkte Nutzung von Erfahrungen im Identifizierungs- &amp; Gewinnungsprozess</li> <li>+ neues Wissen, Erfahrungen &amp; Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kostenintensiv</li> <li>- aufwändiger &amp; komplexer Identifikations- &amp; Gewinnungsprozess</li> <li>- Gefahr Fachkräftemangel → keine Verfügbarkeit von vollständig ausgebildeten Talenten am Arbeitsmarkt</li> <li>- hohe Abhängigkeit von externen Personen</li> </ul>
<i>Integriertes Talentmanagement</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Besetzung der Stellen mit passenden MitarbeiterInnen</li> <li>+ rasche Reaktion auf Veränderung durch Unabhängigkeit von High-Potentials</li> <li>+ großer Pool an vielfältigen Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zeitlich &amp; finanziell aufwändig</li> <li>- zu wenig Beachtung von sehr wichtigen Positionen &amp; Kompetenzen → Gefahr negativer Folgen im Wettbewerb</li> </ul>

<i>Strategisches Talentmanagement</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Talentmanagement auf Unternehmensstrategie &amp; -ziele ausgerichtet</li> <li>+ Einbindung in gesamte Unternehmensstruktur</li> <li>+ in allen Unternehmensformen einsetzbar</li> <li>+ sehr vielfältig im Einsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Abhängigkeit von Unternehmensumwelteinflüssen</li> <li>- passende &amp; aussagekräftige Kennzahlen zur Steuerung &amp; Evaluation notwendig</li> <li>- aufwändige Implementierung &amp; laufende Umsetzung</li> </ul>

Quelle: Zusammenfassung Kapitel 3.3.4

Die nachstehende Abbildung 6 soll dem/r LeserIn abschließend zum Kapitel 3.3 noch einmal einen übersichtlichen Überblick über die in der Literatur dokumentierten und für diese Arbeit am wichtigsten erscheinenden Talentmanagement-Konzeptansätze geben. Die grafische Darstellung ist dabei auch als Unterstützung zur Verarbeitung der niedergeschriebenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu sehen.

**Abbildung 6: Gegenüberstellung der in der Literatur dokumentierten Talentmanagement-Konzeptansätze**



Quelle: nach eigener Darstellung

## 4 Methodisches Vorgehen

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird nun der Blick weg von der Theorie hin zur gelebten Praxis gerichtet. Es soll untersucht werden inwieweit das theoretische Vorverständnis der Autorin sich in der Unternehmenspraxis widerspiegelt. Dieses Vorverständnis beruht einerseits auf einer Lehrveranstaltung zum Thema „HR Services & Talentmanagement“, welche im Rahmen des Masterstudiums an der Ferdinand Porsche FernFH abgehalten wurde. Andererseits durch die Aneignung eines umfangreichen Wissens durch das Literaturstudium im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit. Daraus haben sich einige Vorannahmen und Erwartungen zu den voraussichtlichen Ergebnissen und Problemen entwickelt, welche im Kapitel 5.1 „erwartete Ergebnisse und mögliche Probleme“ ausführlicher dokumentiert sind.

Bei jeder Arbeit ist im Vorfeld zu entscheiden, ob die methodische Vorgehensweise der durchzuführenden Erhebung qualitativ oder quantitativ ausgerichtet sein soll. Durch die Fragestellung, die dieser Arbeit zugrunde liegt, hat sich sehr schnell ergeben, dass eine qualitative Ausrichtung am sinnvollsten erscheint. Denn es soll untersucht werden, wie Unternehmen in Österreich ihr Talentmanagement-Konzept in der Praxis umsetzen und welche Menschenbilder dahinter stehen. Eine quantitative Herangehensweise würde dazu führen, dass die Subjektivität der befragten Unternehmen weitestgehend ausgeschaltet wird, da bei solchen Verfahren die Objektivität im Vordergrund steht (Flick, 2004, S. 14). Das Ziel dieser Arbeit hätte somit nicht erreicht werden können, denn im Interesse stehen die persönlichen Ansichten, Erfahrungen, Handlungen und Informationen etc. der InterviewpartnerInnen, welche die befragten Unternehmen als Verantwortliche für Talentmanagement vertreten. Durch einen qualitativen Zugang ist es möglich einen vertiefenden und komplexen Einblick ins untersuchte Thema zu erhalten (Tazi-Preve, Kapella, Kaindl, Klepp, Krenn, Titton & Seyyed-Hashemi, 2007, S. 188).

### 4.1 Erhebungsmethode

Die qualitative Sozialforschung bietet eine Vielzahl an Interviewformen, welche zur Durchführung der Erhebung angewandt werden können, wie beispielsweise strukturierte oder standardisierte Interviews, narrative Interviews, problemzentrierte Interviews, explorative Interviews sowie ExpertInneninterviews etc. (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 241ff). Um praktische Talentmanagement-Konzepte ausfindig zu machen, wurden qualitative ExpertInneninterviews angewendet. Sie bieten am besten die

Möglichkeit die Forschungsfrage direkt und in einer offenen Kommunikation bei den AnwenderInnen zu erfragen (Aghamanoukjan et al., 2009, S. 422; Dexter, 1970, S. 5ff).

#### **4.1.1 ExpertInneninterviews**

ExpertInneninterviews finden immer häufigere Anwendung in der Sozialforschung. In kaum einer empirischen Untersuchung gibt es nicht zumindest einen kleinen Teil, der auf durch Interviews erworbenes und für den Untersuchungsgegenstand relevantes ExpertInnen- und Fachwissen zurückgreift (Bogner & Menz, 2002, S. 7). Im Rahmen dieser Interviews stehen nicht die ExpertInnen selbst im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern deren spezifisches Wissen im Zusammenhang mit dem Unternehmen (Meuser & Nagel, 2002, S. 72f). Im Zuge der Generierung dieses Wissens für diese Arbeit wird das ExpertInneninterview als eigenständiges Verfahren angewendet (Meuser & Nagel, 2002, S. 72).

Der Personenkreis von ExpertInnen ist grundsätzlich weit und vielfältig gefächert, wie beispielsweise Personen aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Verbänden und LehrerInnen etc. Wer als ExpertIn definiert wird ist primär abhängig vom Forschungsinteresse und kann daher nicht vollständig aufgezählt werden (Meuser & Nagel, 2002, S. 73). In dieser Arbeit werden Personen als ExpertInnen definiert, die im befragten Unternehmen die Verantwortung für die Umsetzung und Weiterentwicklung des Talentmanagement-Konzepts innehaben. Deshalb handelt es sich bei allen InterviewpartnerInnen um Personen in Ausführung einer Human Ressource-Tätigkeit, die sich entweder in einer aktuellen Führungs- oder MitarbeiterInnenposition befinden.

Die ExpertInneninterviews sind anhand eines semi-strukturierten Leitfadens durchgeführt worden. Im Vergleich zu anderen Interviewformen bietet das semi-strukturierte Leitfadeninterview am ehesten die Möglichkeit einerseits Abweichungen von den Fragestellungen zu zulassen und andererseits trotzdem die Nähe zur Thematik beizubehalten (Hopf, 2004, S. 352). Diese Fragetechnik gewährleistet damit durch eine gewisse Flexibilität bei der Formulierung der Fragen und eventuellen Nachfragen sowie deren Reihenfolge, dass den ExpertInnen der nötige Spielraum für ihre Antworten gelassen wird (DiGicco-Bloom & Crabtree, 2006, S. 15).

#### **4.1.2 Erstellung des Interviewleitfadens**

Der Interviewleitfaden wurde im Rahmen des Proposals für diese Arbeit erstellt und danach durch Anregungen, welche sich im Zuge der weiteren Literaturrecherche und

durch den Betreuer dieser Masterarbeit ergaben, geringfügig adaptiert. Aus der Forschungsfrage sowie weiteren interessanten und damit in Verbindung stehenden Themenbereichen wurden die Hauptfragen in einem Worddokument notiert. Darauf aufbauend sind detailliertere und weiterführende Fragestellungen formuliert und den Hauptfragen zugeordnet worden, um einen guten Überblick zu erhalten.

Als Einstieg wurde bewusst eine Danksagung für die Teilnahme und eine Vorstellung der Person der Autorin gewählt, um dem/der InterviewpartnerIn Wertschätzung und Persönlichkeit entgegenzubringen. Danach ist auf Vorstellung des Forschungsvorhabens und die Rahmenbedingungen der Interviews, wie Anonymität, Audioaufnahme und geplante Interviewdauer etc., eingegangen worden. Dem/r ExpertIn wurde der Start ins Interview dahingehend erleichtert, dass der Einstieg in den Hauptteil mit allgemeinen, geschlossenen Fragen erfolgt ist, um danach einen fließenden Übergang auf die umfangreicheren und persönlicheren Fragen zu erhalten. In jedem Interview wurden den ExpertInnen dieselben Fragen gestellt, jedoch abhängig vom Interviewverlauf in geringfügig abweichender Reihenfolge und unterschiedlichem Umfang abhängig von deren Beantwortung.

Der detaillierte Interviewleitfaden ist sowohl in deutscher als auch englischer Sprache dargestellt und befindet sich im Anhang dieser Arbeit. Der Hauptteil der Interviews wurde in Deutsch abgehalten. Ein/e ExpertIn hat gebeten das Interview in Englisch durchzuführen, da einerseits diese Sprache, die aktuelle Konzernsprache ist und andererseits die deutsche Sprache nicht gut beherrscht wird. Um die Ergebnisse durch sprachliche Probleme nicht zu verfälschen, wurde diesem Wunsch entsprochen.

Folgende Themenschwerpunkte sind im Interviewleitfaden enthalten:

- Fragen zum eingesetzten Talentmanagement-Konzept
- Fragen zur Identifizierung der MitarbeiterInnen als Talent
- Fragen zu den Verantwortlichen, welche Talentmanagement im Unternehmen umsetzen
- Fragen zu den Erwartungen an das eingesetzte Talentmanagement-Konzept
- Fragen zu Anregungen und Erkenntnissen aus dem eingesetzten Talentmanagement-Konzept

### 4.1.3 Stichprobe und Interviewsituation

Während die quantitative Sozialforschung statisch repräsentative Zufallsstichproben anstrebt, versucht die qualitative Sozialforschung mit ihren Ergebnissen einen Einblick in die soziale Wirklichkeit zu geben. Dieser wird dadurch erreicht, dass die Stichprobe die untersuchte Forschungsfrage inhaltlich repräsentiert (Merkens, 1997, S. 100). Deshalb wurde für diese Arbeit eine Auswahl an Unternehmen als InterviewpartnerInnen angestrebt, die bereits ein Talentmanagement-Konzept implementiert und dieses auch aktuell in Verwendung haben. Damit soll gewährleistet sein, dass diese über ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit Talentmanagement umfangreich berichten können. Da die Forschungsfrage sich konkret auf die Umsetzung von Talentmanagement in Österreich bezieht, war ein weiteres Auswahlkriterium, dass die Unternehmen ihren Sitz beziehungsweise zumindest eine Niederlassung in Österreich haben müssen. Als InterviewpartnerIn wurde gezielt nach den Verantwortlichen für das Talentmanagement-Konzept des Unternehmens gefragt, mit welchen dann auch alle ExpertInneninterviews durchgeführt wurden. Mit der Stichprobe wurde die geforderte Anzahl von mindestens 10 durchzuführenden Interviews im Rahmen einer Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH genau erfüllt. Die Dauer der Interviews war auf ungefähr ein bis maximal 1,5 Stunden ausgerichtet. Diese Vorgabe konnte mit einer Interviewdauer von durchschnittlich eine Stunde erfüllt werden.

Zur Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde bei bekannten und in Österreich angesiedelten Unternehmen angefragt – mit einer Fokussierung auf die Bundesländer Wien und Niederösterreich. Diese ergeben die Stichprobe dieser Arbeit. Der Kontaktaufbau kam durch Bekannte, Verwandte, Studienkollegen und Vortragende an der Ferdinand Porsche FernFH zustande. An alle Unternehmen wurde danach eine E-Mail mit allen relevanten Informationen zur Thematik und dem Interviewablauf gesandt. Insgesamt haben diese E-Mail ca. 15 Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit den oben angeführten Kriterien erhalten. 10 Unternehmen haben sich bereit erklärt an einem Interview teilzunehmen. Die Absagen wurden seitens der Unternehmen hauptsächlich aus zeitlichen beziehungsweise inhaltlichen Gründen vorgenommen, da diese ihr Talentmanagement-Konzept nicht im Rahmen eines Interviews darstellen wollten. Es hat vier Unternehmen gegeben, die trotz mehrmaligen Nachfragens der Kontaktperson ohne Nennung irgendeines Grundes nicht auf die Anfrage reagiert haben. Ein Unternehmen hat aus zeitlichen und personellen Gründen abgesagt.

Die ExpertInneninterviews wurden alle im Rahmen eines persönlichen Einzelgesprächs innerhalb des befragten Unternehmens – in einem Besprechungszimmer oder einer

eigenen Büroräumlichkeit – durchgeführt. Die Termine, welche im Zeitraum von Dezember 2014 bis Jänner 2015 stattfanden, wurden von InterviewpartnerInnen nach der Kontaktaufnahme selbst vorgeschlagen. Das Forschungsvorhaben und die Rahmenbedingungen des Interviews wurden jedem/r ExpertIn zu Beginn mitgeteilt und es wurde im Zuge dessen auch um deren Erlaubnis das Interview mit einem Audiogerät aufzunehmen gebeten – alle haben sich hierzu positiv geäußert. Die Interviews wurden bis auf ein einziges von Beginn des Interviewgespräches bis zu dessen Ende auf Tonband aufgezeichnet. Das erste Interview wurde aufgrund eines Missverständnisses auf Seiten der Autorin nur während des Hauptteiles aufgezeichnet, weshalb die Niederschrift der nicht aufgezeichneten Interviewteile in der Transkription aus dem Gedächtnis erfolgte und dies entsprechend vermerkt wurde. Ein ausführlicher Erzählfluss kam nach meist anfänglicher Zurückhaltung der ExpertInnen und in Folge von teils gezieltem Nachfragen bei allen InterviewpartnerInnen zustande. Am Ende eines jeden Interviews wurde die weitere Vorgehensweise erklärt und noch einmal der Dank für die Teilnahme und Offenheit ausgedrückt.

## **4.2 Auswertungsmethode**

Gemäß Mayring (2002, S. 65ff) wurde eine Transkription der durch ein Audiogerät aufgenommenen Daten mittels eines Aufbereitungsverfahrens durchgeführt, um diese auswerten zu können. Darunter ist die Übertragung der digitalen Interviewgespräche in niedergeschriebene Texte zu verstehen. Die Transkription erfolgte grundsätzlich „Wort wörtlich“ – mit Ausnahme von akustischen Unverständlichkeiten. Bei Versprechern oder dialektischen Ausdrücke wurden kleine Adaptionen vorgenommen. Geräusche, Gesprächspausen oder Betonungen wurden ebenso nicht berücksichtigt, ansonsten blieben die Interviewtexte im Original bestehen. Die Datenauswertung erfolgt anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, auf welche im Folgenden näher eingegangen wird.

### **4.2.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring**

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich um eine Auswertungsmethode, welche Texte bearbeitet, die im Zuge sozialwissenschaftlicher Forschungsarbeiten in der Erhebung von Daten verwendet werden (Mayring & Fenzl, 2014, S. 543). Im Rahmen dieser Arbeit sind unter diesen beschriebenen Texten die Transkriptionen der semi-strukturierten Leitfadenterviews zu verstehen. Die qualitative Inhaltsanalyse ist laut Titscher, Meyer, Wodak & Vetter (2000, S. 215ff) die am häufigsten angewandte text-

analytische Methode mit deren Hilfe eine große Menge an Datenmaterial bewältigt werden kann. Dabei bleibt sie im ersten Schritt qualitativ-interpretativ und ermöglicht dabei die Erfassung latenter Sinngehalte (Mayring & Fenzl, 2014, S. 543).

Das Vorgehen ist bei der qualitativen Inhaltsanalyse streng regelgeleitet, dadurch ist eine stark intersubjektive Überprüfung des Verfahrens möglich. Die verwendeten inhaltsanalytischen Regeln basieren dabei auf der psychologischen und linguistischen Theorie alltäglichen Textverständnisses (Mayring & Fenzl, 2014, S. 543). Diese Methode zeichnet sich vor allem durch die Kategorienbildung aus, dabei werden die Kategorien direkt aus dem Datenmaterial abgeleitet. Das Kategoriensystem – die Zusammenstellung aller Kategorien – stellt damit das eigentliche Instrumentarium dieses Analyseverfahrens dar. Mit dessen Hilfe werden die Daten bearbeitet und nur diejenigen Textstellen, welche sich auf die definierten Kategorien beziehen, finden Berücksichtigung (Mayring & Fenzl, 2014, S. 544).

#### **4.2.2 Auswertungsschritte**

Das Ziel der Datenauswertung ist die Umsetzung von Talentmanagement in der gelebten, österreichischen Unternehmenspraxis zu identifizieren und welches Menschenbild diesen Talentmanagement-Konzepten zugrunde liegt. Wie bereits erwähnt erfolgt die Auswertung der erhobenen Daten in Anlehnung an die *qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring*.

Nach der Transkription aller Interviews wurden diese in einem ersten Schritt mehrmals durchgearbeitet, um in einem induktiven und deduktiven Wechsel auf Basis des Datenmaterials Kategorien zu bilden. Kategorien sind hierbei als Auswertungsaspekte zu verstehen mit deren Hilfe die Daten bearbeitet werden (Mayring, 2012, S. 29). Die Erstellung dieser Kategorien erfolgte sowohl aus den transkribierten Interviewtexten als auch in Anlehnung an die Fragestellungen des Leitfadens, welche basierend auf der Analyse der Literatur gebildet wurden. Danach sind die für die Forschungsfrage interessanten Textstellen mit Hilfe des Softwareprogramms MAXQDA farblich markiert und den passenden Kategorien zugeordnet worden (Mayring, 2012, S. 29). Im zweiten Schritt wurde die zusammenfassende qualitative Technik angewandt. Durch die Zusammenfassung erfolgt eine schrittweise Verdichtung des Datenmaterials durch Generalisierung und Reduktion auf die wesentlichen Inhalte – die Kernaussagen. Dadurch wird eine überschaubare Darstellung der Ausgangsdaten geschaffen (Mayring, 2007, S. 82f). Nach der umfangreichen Bearbeitung des gesamten Datenmaterials wurden

die Zusammenfassungen innerhalb der erstellten Kategorien verglichen und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede herausgearbeitet.

**Beispiel 1: Bedeutung von Talentmanagement – Unternehmen H**

<i>Text</i>	<i>Paraphrasieren</i>	<i>Generalisierung</i>	<i>Reduktion</i>	<i>Kernaussage</i>
Also ich glaub, dass es bei uns sicher auf einer 8 liegen kann von Seiten des Unternehmens, wenn nicht sogar höher, aber ich glaub eine 8 wird dem schon gerecht.	Ich glaub, dass es bei uns sicher auf einer 8 liegen kann von Seiten des Unternehmens, wenn nicht sogar höher, aber ich glaube eine 8 wird dem gerecht.	Es liegt auf Seiten des Unternehmens auf einer 8, wenn nicht sogar höher, aber eine 8 wird dem gerecht.	Unternehmensseite liegt auf 8.	UN-Seite = 8

**Beispiel 2: Talentmanagement-Verantwortliche – Unternehmen G**

<i>Text</i>	<i>Paraphrasieren</i>	<i>Generalisierung</i>	<i>Reduktion</i>	<i>Kernaussage</i>
Da is aa HR ein ganz ein wesentlicher Teil, weil ohne die Expertise geht's auch gar nicht ja. Wir sind auch immer dabei, wenn es darum geht Positionen zu besetzen, ammm advices zu geben, aaaa Talente in in innerhalb von Programmen auch zu haben. Das ist immer innerhalb der IBM mit Beteiligung und aaa auch oft der Driving-Seat von HR ja.	HR ist ein ganz ein wesentlicher Teil, weil ohne die Expertise geht es auch gar nicht. Wir sind immer dabei, wenn es darum geht Positionen zu besetzen, advices zu geben, Talente innerhalb von Programmen zu haben. Das ist immer innerhalb der IBM mit Beteiligung und auch oft der Driving-Seat von HR.	HR ist ein ganz ein wesentlicher Teil, weil ohne die Expertise geht es auch gar nicht. Ist immer dabei, wenn es darum geht Positionen zu besetzen, advices zu geben, Talente innerhalb von Programmen zu haben. Das ist immer mit Beteiligung und auch oft der Driving-Seat von HR.	HR = wesentlicher Teil → Expertise ist wichtig. Positionen besetzen, Anregungen zu geben, Talente in den Programmen zu haben →> alles mit Beteiligung von HR & oft Driving-Seat von HR.	HR = wesentlicher Teil → Expertise wichtig. Positionen besetzen, Anregungen geben, Talente in Programmen haben → Beteiligung von HR. HR = Driving-Seat

**Beispiel 3: Erwartungen an Talentmanagement – Unternehmen I**

<i>Text</i>	<i>Paraphrasieren</i>	<i>Generalisierung</i>	<i>Reduktion</i>	<i>Kernaussage</i>
Because we don't want to 100% stop coming people from outside. The reason is because we don't want to become blind.	Wir wollen keine 100%, da dadurch keine Leute mehr von extern herein-kommen können. Der Grund dafür ist nicht blind zu werden.	Man will keine 100%, da dadurch keine Leute mehr von extern herein-kommen können. Der Grund dafür ist nicht blind zu werden.	100% nicht gewünscht, da dann keine externen mehr gibt & blind wird.	Keine 100% → wird ohne Externe blind

**4.2.3 InterviewpartnerInnen**

Bevor im nächsten Kapitel dieser Arbeit die Ergebnisse der durchgeführten Interviews dargestellt werden, folgt an dieser Stelle ein kurzer Überblick über die InterviewpartnerInnen. Die vorgestellten allgemeinen Daten werden aus den geschlossenen Fragen des semi-strukturierten Leitfadenterviews herausgearbeitet, welche zu Beginn des Hauptteils im ExpertInneninterview gestellt wurden.

Die tabellarische Aufstellung zeigt, dass 90 Prozent der InterviewpartnerInnen weiblich sind, dies spiegelt den hohen Anteil an Frauen im Human Ressource-Bereich sehr gut wider (Schwarze, Frey & Hübner, 2013, S. 15; Klemm & Martin, 2000, S. 21). Alle InterviewpartnerInnen, die eine Angabe hierzu machten, haben eine Universitäts- beziehungsweise Hochschulausbildung absolviert. Die Aufstellung weist weiters mit jeweils 50 Prozent einen sehr ausgeglichenen Anteil an Personen mit und ohne Leitungsfunktion auf. Die InterviewpartnerInnen mit einer Leitungsfunktion haben gemäß dieser tabellarischen Darstellung auch eine eher längere Unternehmenszugehörigkeit. Die Unternehmensbranchen haben sich als sehr vielfältig erwiesen, ebenso wie die Tätigkeitsfelder der ExpertInnen. Diese Tätigkeitsfelder reichen von umfangreicher Personalentwicklung bis hin zur reinen Konzentration auf Talentmanagement.

Da eine Interviewpartnerin Angaben zu zwei Unternehmen gemacht hat, konnten aus den 10 durchgeführten Interviews Daten zu 11 unterschiedlichen Unternehmen gewonnen werden. Die befragten Unternehmen weisen eine Belegschaftsgröße von 120 bis 9.000 MitarbeiterInnen in Österreich auf.

**Tabelle 5: Darstellung der InterviewpartnerInnen**

Unternehmen	Unternehmensbranche	MitarbeiterInnenanzahl <sup>1</sup>	Geschlecht	Stellung im Unternehmen	Tätigkeitsfeld	Unternehmenszugehörigkeit	Universitäts-/Hochschulabschluss
A	Immobilien	~ 860	Weiblich	Mitarbeiterin	Personalentwicklung	ca. 11 Jahre	Ja
B	Kommunikation	~ 9.000	Weiblich	Mitarbeiterin	Talentmanagement national & international	ca. 5 Jahre	Ja
C	Gabelstapler & Automobilzulieferung	~ 120	Weiblich	Leitungsfunktion	Personal, Finanzen, IT & Administration	ca. 4 Jahre	Ja
D	Informationstechnologie	~ 850	Weiblich	Mitarbeiterin	Personalentwicklung & Recruiting	ca. 3 Jahre	Ja
E1	Non Profit Organisation	~ 500	Weiblich	Mitarbeiterin	Beratung (strategischem) Talentmanagement	ca. 7 Jahre (ca. 4 Jahre*)	Ja
E2	Informationstechnologie	~ 700	Weiblich	Mitarbeiterin	Beratung (strategischem) Talentmanagement	ca. 7 Jahre (ca. 2 Jahre*)	Ja
F	Informationstechnologie	~ 350	Weiblich	Mitarbeiterin	HR-Managerin	ca. 1,5 Jahren	Ja
G	Informationstechnologie & Handel	~ 1.500	Weiblich	Leitungsfunktion	HR Workforce, Recruitment & Rebalancing	ca. 20 Jahren	Ja
H	Automatisierungstechnik	~ 8.000	Weiblich	Leitungsfunktion	Talent-Development & Leadership-Development	ca. 6 Jahre	keine Angabe
I	Öl & Gas	~ 5.500	männlich	Leitungsfunktion	Talentmanagement & Development	ca. 12 Jahre	Ja
J	Finanzdienstleistung	~ 6.000	Weiblich	Leitungsfunktion	Academy – Personal aus- & Weiterbildung	ca. 10 Jahre	Ja

\* Zeitraum der Beratungstätigkeit in der betreffenden Firma

<sup>1</sup> MitarbeiterInnenanzahl in Österreich

## 5 Ergebnisse: Darstellung und Reflexion

In diesem Kapitel soll nun die zu Beginn gestellte Fragestellung „Wie setzen Unternehmen in Österreich Talentmanagement ein und welches gelebte Menschenbild steht hinter diesen Konzepten?“ beantwortet werden. Die erhobenen und ausgewerteten Daten aus den qualitativen ExpertInneninterviews werden in diesem Kapitel dargestellt und analysiert. Zur Verdeutlichung der Ergebnisse werden ausgewählte Zitate in den einzelnen Kategorien wiedergegeben.

Die gewonnenen Daten sind 11 **Kategorien** zugeteilt worden. Die ersten 8 Kategorien werden im Rahmen der Ergebnisdarstellung genauer erläutert:

- Talentmanagement
- Talent
- Menschenbild
- Bedeutung von Talentmanagement
- Einsatz und Entwicklung von Talentmanagement
- Aufbau und Umsetzung von Talentmanagement
- Talentmanagement-Verantwortliche
- Erwartungen an Talentmanagement

Die Ergebnisse und Daten aus den letzten 3 Kategorien fließen in das Kapitel 6.3 ein. Dieses Kapitel beschäftigt sich näher mit Anregungen und Erkenntnissen für die zukünftige Entwicklung von Talentmanagement:

- Anregungen zu und Verbesserungen von Talentmanagement-Konzepten
- Erkenntnisse aus den Talentmanagement-Konzepten
- Erweiterungen und Änderungen von Talentmanagement (-Konzepten)

### 5.1 Talentmanagement

Was verstehen die befragten Unternehmen unter Talentmanagement und wie erklären sie ihr Verständnis für den potentiellen Talentkandidaten, damit beschäftigt sich die Kategorie „Talentmanagement“. Wie bereits im Kapitel 2.2 erwähnt gibt es in der Literatur keine einheitliche Definition für Talentmanagement (Lewis & Heckman, 2006, S. 141). Die erhobenen Daten zu dieser Kategorie sollen zeigen, ob sich diese Vielfalt auch in der Unternehmenspraxis wiederfindet.

Die Identifikation und Entwicklung von Talenten im engen und weiten Sinn wird von allen InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen als wichtige Komponente ihres **Talentmanagementverständnisses** genannt. In den meisten Unternehmen sind bei der Identifizierung die Performance und das Potential von sehr großer Bedeutung. Eine weitere Gemeinsamkeit, die alle der befragten Unternehmen teilen, besteht darin, dass sie ihr Talentmanagement primär auf die Übernahme zukünftiger Führungsrollen ausgerichtet haben. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass einige dieser Unternehmen bereits parallel laufende Programme für horizontale Karrierewege im Sinn von Expertenkarrieren implementiert haben oder derzeit implementieren. Dennoch haben die Ergebnisse gezeigt, dass ein großer Fokus auf Schlüsselführungspositionen liegt. Hierauf wird im Kapitel 5.7 noch näher eingegangen.

Unterschiede haben sich beispielsweise in der Ausprägung des Talentmanagementbegriffes gezeigt. Während die InterviewpartnerInnen der Unternehmen A, B, F und I explizit erwähnen, dass zu ihrer Definition von Talentmanagement alles von der Gewinnung über die Identifikation und Entwicklung bis zur Bindung von MitarbeiterInnen im Sinn eines ganzheitlichen Talentmanagement-Ansatzes zählt (Enaux et al., 2011, S. 33f), gibt es auch Unternehmen wie C, D und J, die sich nur auf einzelne ausgewählte Kernprozesse konzentrieren (Jäger, 2009, S. 17). Auch bei der im Talentmanagementverständnis angesprochenen Zielgruppe zeigen sich Differenzierungen. Das Unternehmen E1 setzt hier bewusst, aufgrund ihrer Unternehmensstruktur, auf eine ressourcenorientierte Definition. Andere Unternehmen setzen ihr Talentmanagement ausdrücklich auf einem High-Potential-Ansatz auf, hierzu zählen die Unternehmen B, E2, F, G, H, I und J.

*„[...] wir haben viele verschiedene Ansätze [...], dass wir [...] unsere Talente suchen, finden, fördern und auch fordern wollen.“ (A)<sup>1</sup>*

*„[...] es ist ein ausgesprochener Grundsatz, dass Talentmanagement für alle Mitarbeiter da sein [...] und es Maßnahmen für alle Mitarbeitergruppen und Jobgruppen geben soll.“ (E1)<sup>2</sup>*

*“[...] identifying the right talent out of [...] people, developing them so that they can take over our managerial and leadership and top expert positions in [...] the company.” (I)<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> S. 2, Zeile 41-42.

<sup>2</sup> S. 6, Zeile 205-207.

<sup>3</sup> S. 4, Zeile 135-137.

Alle InterviewpartnerInnen der Unternehmen geben in der Frage, wie sie einem/r potentiellen TalentkandidatIn Talentmanagement erklären würden ihre Begriffsdefinition wieder. Dies lässt darauf schließen, dass die Unternehmen ihr Verständnis und die Kriterien von Talentmanagement fokussiert verfolgen und umsetzen. Es zeigt sich eine Tendenz für die Einstellung „die richtigen MitarbeiterInnen für den richtigen Job zur richtigen Zeit“ (Jackson & Schuler, 1990, S. 235) zu finden. Diese Definition wurde in den geführten Interviews sehr häufig im Zusammenhang mit der Erklärung von Talentmanagement genannt. Auch die Punkte hohe Performance und großes Potential, ebenso wie zukünftige Führungspositionen sind hier sehr oft erwähnt worden. Es wird versucht den MitarbeiterInnen die hohen Erwartungen und Zielsetzungen zu verdeutlichen, welche die meisten der befragten Unternehmen an die MitarbeiterInnen im Rahmen ihres Talentmanagement-Konzepts haben.

Bei der Erklärung von Talentmanagement zeigt sich vermehrt die Tendenz zu einem gemeinsamen Definitionsverständnis, das sich durch die häufige Nennung von Begriffen wie Identifizierung, Entwicklung, Förderung, Führung und Karriere widerspiegelt. Doch auch hier lässt sich die bereits in der Literatur erwähnte Definitionsvielfalt erkennen (Lewis & Heckman, 2006, S. 141). Die Interviewpartnerin des Unternehmens G bringt hier deutlich den Anspruch von Vielschichtigkeit, Veränderbarkeit, Neugierde, Lösungsorientierung und Neuerung als wesentliche Faktoren zum Ausdruck. Diese haben denselben Stellenwert wie hohe **Performance** und **großes Potential**, denn ohne diese beiden Komponenten ist es ihrer Ansicht nach nicht möglich ein Talent zu sein. Unternehmen E1 macht den MitarbeiterInnen in ihrer Erklärung bewusst, dass sie mit der Unterstützung von Talentmanagement den Unternehmensbedarf mit den Erwartungen der MitarbeiterInnen vereinen möchten und dadurch die Vision und Strategie erreichen wollen. Im Vergleich dazu erklärt die Interviewpartnerin des Unternehmens A ihr Talentmanagement dadurch, dass sie interne Potentiale und Talente erheben und verwenden möchten, da diese interne Ressourcennutzung sehr wertvoll für die Wertschöpfungskette des Human Resource Managements ist.

*„[...] das Erheben und [...] verwenden von unseren internen Potentialen und Talenten, die wir haben. [...] die internen Ressourcen [...] zu nutzen. Das ist einfach in der Wertschöpfungskette was Human Resources anbelangt [...] wirklich wertvoll.“ (A)<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> S. 2f, Zeile 73-76.

*„[...] unser Talentmanagement ist darauf ausgerichtet, dass [...] der Unternehmensbedarf mit den Erwartungen der Mitarbeiter in Einklang gebracht wird und wir die Ziele verfolgen, dass wir Karrieren entwickeln, dass wir Jobs gut „staffen“ und dass wir unsere [...] Vision und unsere Strategie mit Hilfe des Talentmanagements erfüllen.“ (E1)<sup>5</sup>*

*„Talentmanagement geht es darum die besten Talente [...] zu finden, zu evaluieren [...] und diese auch langfristig ans Unternehmen zu binden.“ (F)<sup>6</sup>*

*„[...] talent management is identification of the right people for the right job at the right time.“ (I)<sup>7</sup>*

Die erhobenen und ausgewerteten Daten zeigen, dass jedes der befragten Unternehmen Überlegungen zu ihrer Talentmanagementdefinition vorgenommen hat, wenn auch in unterschiedlich umfangreichen Ausmaßen. Viele Unternehmen verstehen ihr Talentmanagement als Identifizierung und Entwicklung von High-Potential-MitarbeiterInnen. Es lässt sich eine Tendenz zu sehr ähnlichen Definitionen und Kriterien für Talentmanagement erkennen, die eine Ausrichtung der befragten Unternehmen auf den konventionellen „Besten“-Ansatz vermuten lassen (Swales, 2013, S. 33). Andererseits weist die InterviewpartnerIn des Unternehmens E1 auf das vermehrt ressourcenorientiertes Verständnis hin. Hier spiegelt sich die bereits angesprochene Vielfalt in der Talentmanagementdefinition (Lewis & Heckman, 2006, S. 141) wider. Diese Vielfalt zeigt die Individualität von Talentmanagement und dass dessen Ausprägung und Umfang vom jeweiligen Unternehmenskontext abhängig ist (Steinweg, 2009, S. 9).

## 5.2 Talent

Die Definition des Talent-Begriffs ist ein wesentlicher Bestandteil eines Talentmanagement-Konzepts. Wie bereits im Kapitel 3.3.1 Talentdefinition und Zielgruppe erläutert, sollte sie bereits zu Beginn der Talentmanagemententwicklung gut überlegt werden und individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sein (McDonnell & Collings, 2011, S. 57).

Die überwiegende Mehrheit – nämlich 10 von 11 – der befragten Unternehmen hat ihre **Talentdefinition** auf den spezifischen Talentbegriff im Sinn eines High-Potential-

---

<sup>5</sup> S. 7, Zeile 226-229.

<sup>6</sup> S. 3, Zeile 78-79.

<sup>7</sup> S. 5, Zeile 150-151.

Managements ausgerichtet (siehe Kapitel 2.1.2). Ihnen ist es wichtig, dass Talente im engen Sinn besondere Leistung, Arbeitsengagement und Potential mitbringen. Jede/r MitarbeiterIn, der/die diese Kriterien erfüllt, hat eine Chance ins Talentmanagement-Programm aufgenommen zu werden. Es werden gezielt die besten MitarbeiterInnen gesucht. Keines der Unternehmen hat eine fixierte Talent-Quote im Unternehmen implementiert. Aus den getätigten Aussagen kann hierzu ein durchschnittlicher Wert von 2% bis ca. 20% der Belegschaft identifiziert werden. Weiters haben die Ergebnisse gezeigt, dass als Talente identifizierte MitarbeiterInnen, mit mindestens 2 bis 3 Jahren, eine gewisse Unternehmenszugehörigkeit aufweisen sollten. Dieser Zeitraum wird zur Beobachtung und Identifizierung der Talentkriterien benötigt.

Als Kriterien für die Identifizierung eines Talents zählen neben den bereits genannten, auch schnelle und nachhaltige Entwicklungsfähigkeit, Wille etwas zu erreichen, Teamfähigkeit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit. Unternehmen I hat im Rahmen ihres Talentmanagements 5 Hauptkriterien festgelegt, die ein/e MitarbeiterIn jedenfalls erfüllen muss. Am wichtigsten ist eine außergewöhnliche Performance. Die gezeigte Leistung muss nicht nur sehr gut sein, sondern auch die erwünschten Ergebnisse unter der Berücksichtigung von Werten und der Einhaltung von Regeln erbracht werden. Agilität zählt ebenfalls dazu. Damit wird die Fähigkeit beschrieben sich in einer unstabilen und dynamischen Umwelt rasch auf neue Situationen einzustellen und entsprechend zu handeln. Weiters ist Aspiration im Sinn von Selbstentwicklung und Wachstum zu nennen. Passion ist ebenso ein Hauptkriterium. Sie steht für Freude und Härte bei der Erbringung von Performance. Die MitarbeiterInnen sollen stetig nach mehr Herausforderungen fragen und streben. Als letzten und sehr wichtigen Punkt ist Mobilität zu nennen, denn Talente im engen Sinn müssen mobil sein, um Schlüsselpositionen in verschiedenen Funktionen, Geschäftsbereichen und Ländern besetzen zu können. Diese 5 Hauptkriterien des Unternehmens I spiegeln sehr gut die identifizierten Talentkriterien wider, weshalb sie stellvertretend für alle befragten Unternehmen genannt werden.

Das Unternehmen E1 hat als einziges einen expliziten Grundsatz implementiert, der besagt, dass die gesamte Belegschaft von Talentmanagement profitiert. Deshalb haben sie die Talentdefinition auf einen ressourcenorientierten Talentbegriff ausgelegt. Die Maßnahmen, welche im Rahmen des Talentmanagement-Konzepts durchgeführt werden, sollen allen MitarbeiterInnen- und Jobgruppen zur Verfügung stehen.

*„[...] es sind sicher alle Mitarbeiter, müssen [...] besondere Leistungen oder Engagement oder sonstigen Sachen erbringen [...] – sie müssen auf irgendeine Art und Weise auffallen.“ (A)<sup>8</sup>*

*„[...] ein valides Bild zu haben [...] ist das wirklich jemand der für uns [...] Potential zeigt, das für uns wichtig ist [...] es sind wirklich Ausnahmefälle, dass jemand als Talent identifiziert wird, der kürzer als 2 bis 3 Jahre im Unternehmen ist.“ (H)<sup>9</sup>*

*„[...] es ist ein ausgesprochener Grundsatz, dass Talentmanagement für alle Mitarbeiter da sein [...] und es Maßnahmen für alle Mitarbeitergruppen und Jobgruppen geben soll.“ (E1)<sup>10</sup>*

Zur Talentdefinition zählen auch bestimmte **Werte**, die ein/e MitarbeiterIn mitbringen sollte, um als Talent im engen Sinn zu gelten und sich damit von anderen MitarbeiterInnen abzuheben. Diese Werte können auch als wertvolle, seltene und einzigartige Kompetenzen bezeichnet werden (Lewis & Heckman, 2006, S. 145). Deshalb wurde der Kategorie „Talent“ auch die Unterkategorie „Talentwerte“ zu geordnet.

Für alle 10 Unternehmen, welche ihre Talentdefinition als High-Potential-Management ausgerichtet haben, sind hohe Performance und großes Potential die wesentlichen Kriterien bei der Identifikation von Talenten. Auch Mobilität ist von mindestens der Hälfte der befragten InterviewpartnerInnen als zusätzlich sehr wichtig eingestuft worden. Neben diesen Kriterien gibt es Werte, die ebenfalls als relevant erachtet werden für die Identifikation von High-Potential-MitarbeiterInnen. Diese Werte werden gemeinsam mit der Anzahl der InterviewpartnerInnen der Unternehmen, welche sie angegeben haben, in der Abbildung 7 grafisch dargestellt.

Mit 8 Nennungen ist Teamfähigkeit am häufigsten genannt worden. Den befragten Unternehmen und deren InterviewpartnerInnen ist es sehr wichtig, dass ihre als Talente bezeichneten MitarbeiterInnen gut im Team mit anderen KollegInnen, Führungskräften und ExpertInnen arbeiten können. EinzelkämpferInnen sind nicht gewünscht, da von den InterviewpartnerInnen die Ansicht vertreten wird, dass gemeinsam mehr geleistet und bessere Ergebnisse erbracht werden können. Knapp dahinter werden Werte und Einstellungen angegeben, hiermit ist gemeint, dass die Werte und Einstellungen der MitarbeiterInnen zu denen des Unternehmens passen und im optimalen Fall überein-

---

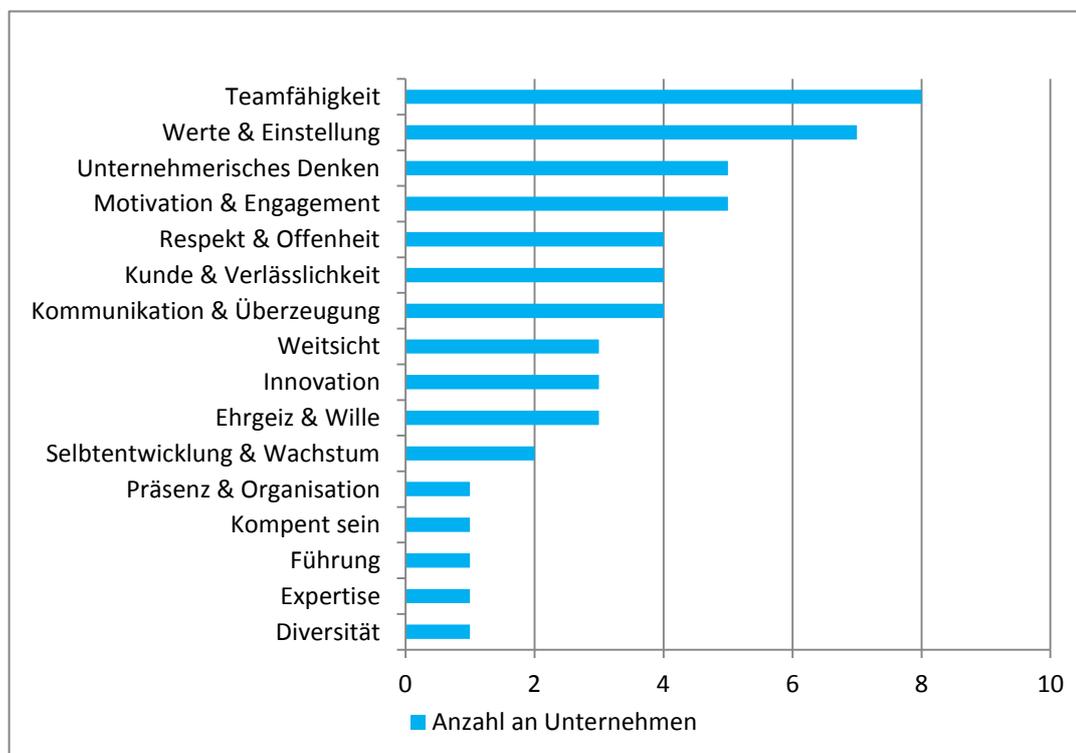
<sup>8</sup> S. 4, Zeile 137-139.

<sup>9</sup> S. 10, Zeile 346-349.

<sup>10</sup> S. 6, Zeile 205-207.

stimmen. Die Erbringung von Top-Leistungen ist ansonsten nur schwer möglich. Mit einer Häufigkeit von 5 Nennungen liegen unternehmerisches Denken, Motivation und Engagement an dritter Stelle. Einer der Gründe für die hohe Relevanz von unternehmerischem Denken wird darin liegen, dass Talentmanagement bei den befragten Unternehmen primär für die Identifikation und zukünftige Besetzung von Führungs- und Schlüsselpositionen eingesetzt wird. Diese Positionen sind wichtig für den Erhalt und den Ausbau des Unternehmenserfolges. Weiters ist es wesentlich einfacher motivierte und engagierte MitarbeiterInnen zu entwickeln und zu fördern als MitarbeiterInnen, die keinen Entwicklungswillen aufweisen. Es bedeutet aber nicht, dass diese MitarbeiterInnen deshalb keine guten und wertvollen Personen sind oder dass sich diese Situation in Zukunft nicht ändern könnte. Sie erfüllen nur zurzeit nicht alle Kriterien für ein Talent im engen Sinn. Respekt, Offenheit, KundInnenorientierung, Verlässlichkeit sowie Kommunikationsfähigkeit und positive Überzeugungskraft sind ebenfalls Werte, die im Rahmen der Talentdefinition von Relevanz sind. Sie sind für die tägliche Arbeit im Umgang mit KundInnen und KollegInnen wesentlich und sagen einiges über den Umgang untereinander und im Unternehmen aus. Ebenfalls zur Sicherung des Unternehmenserfolges tragen die Werte Weitsicht, Innovation, Ehrgeiz und Weiterentwicklungswille bei, weshalb sie nicht unerwähnt bleiben sollen.

**Abbildung 7: Talentwerte**



Quelle: zusammengefasste Ergebnisse Unterkategorie „Talentwerte“

Die Analyse der Kategorie Talent hat gezeigt, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen ihre Talentdefinition auf die Zielgruppe der High-Potentials (Swales, 2013, S. 33) auslegt. Nur ein Unternehmen hat sich explizit für eine ressourcenorientierte Talentdefinition entschieden (Steinkellner & Czerny, 2009, S. 62). Im Interview wurde als Grund die Unternehmensstruktur – Non Profit Organisation – und der KundInnenbedarf genannt. Alle InterviewpartnerInnen der Unternehmen haben betont, dass jede/r MitarbeiterIn die Chance hat ins Talentmanagement-Programm aufgenommen zu werden, insofern sie die Kriterien erfüllen. Durch die angegebenen Kriterien und Werte hat sich gezeigt, dass die Ansprüche sehr hoch und auf eine Leistungskultur ausgerichtet sind. Für die wichtigen und Top-Positionen in den Unternehmen werden entsprechende MitarbeiterInnen gesucht, entwickelt, gefördert und eingesetzt, daraus lässt sich auch die Talent-Quote von 2 bis ca. 20% ableiten.

### 5.3 Menschenbild

Die Kategorie Menschenbild soll Erkenntnisse und Aufschlüsse liefern wie die befragten Unternehmen mit ihren MitarbeiterInnen umgehen. Welche Ansichten, Erwartungen und Hoffnungen etc. haben sie von ihnen beziehungsweise setzen sie in diese (Oerter, 2007, S. 487ff; Weinert, 1998, S. 672). Hierzu erfolgt die Aufteilung in die Unterkategorien „Umgang mit den MitarbeiterInnen“, „schriftliche Festlegung“ und „Mitteilung des Talentstatuts“.

Im Zusammenhang mit der Frage, wie der **Umgang** im Unternehmen mit den MitarbeiterInnen erfolgt, wurde sehr häufig das Thema Kommunikation angesprochen. Die InterviewpartnerInnen der Unternehmen B, C, F, G und J sind explizit der Ansicht, dass gute Kommunikation wesentlich für den Umgang zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn sowie allgemein untereinander ist. Alle diese InterviewpartnerInnen, bis auf J, haben ihre Kommunikation als offen und respektvoll beschrieben. Die InterviewpartnerInnen der Unternehmen D und I erachten eine respektvolle und offene Kommunikation ebenfalls für wichtig, sehen hier aber noch Entwicklungsbedarf. Dieses Thema wird häufig als Kernaufgabe der Führungskräfte betrachtet, denn sie sind die Hauptbezugspersonen der MitarbeiterInnen.

Anerkennung, Fairness und Respekt sind weitere Punkte, die Relevanz im Umgang mit den MitarbeiterInnen haben. Sie sind die Indizien, dass gegenseitige Wertschätzung im Unternehmen gelebt und geschätzt wird. Auch in der Gestaltung der Räumlichkeiten (flexible Arbeitsplätze und -orte), den Arbeitszeiten (Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit)

und dem Vertrauen spiegeln sie sich wider. Die Interviewpartnerin des Unternehmens F zeigt ganz deutlich auf, dass ihnen Anerkennung, Fairness und Respekt nicht nur sehr wichtig sind, sondern auch ein Teil der Unternehmensphilosophie. Die MitarbeiterInnen haben alle Vertrauensarbeitszeiten und keine explizit zugewiesenen Arbeitsplätze. Als IT-Unternehmen nützen sie die modernen Technologien und ermöglichen ortunabhängiges Arbeiten. Für sie fließt hier auch Familienfreundlichkeit, soziales Engagement und Flexibilität etc. mit ein. Auch das Unternehmen G legt hierauf sehr viel Wert. Diversität und Nationenvielfalt ist ihnen in dem Zusammenhang sehr wichtig. Es ist für sie ein Tabu Offenheit und Gleichberechtigung, zum Beispiel gegenüber Frauen und Homosexuellen, nicht zuzulassen. Deshalb betreibt das Unternehmen G eigene Netzwerke, Programme etc. für diese Gruppen. In den letzten Jahren hat das Unternehmen I in diesen Bereichen große Veränderungen erlebt. Sie haben ihre Unternehmenskultur neu erschaffen. Für sie gehört es nun zur Normalität, dass 60 unterschiedliche Nationen in einem Gebäude sitzen und Englisch nun die Unternehmenssprache ist.

Eine weitere große Thematik liegt in der **Mitwirkung der MitarbeiterInnen** bei Unternehmensprojekten und Entscheidungen. Ungefähr die Hälfte<sup>11</sup> der befragten Unternehmen legt viel Wert auf aktive Mitgestaltung, Eigeninitiative, Kreativität und Lösungsorientierung. Die Mitgestaltung erfolgt in den Unternehmen H und J indem regelmäßige MitarbeiterInnenbefragungen zum Thema Umgang und Führung etc. durchgeführt werden. Währenddessen in den Unternehmen A, F, G und I die MitarbeiterInnen beziehungsweise High-Potentials aktiv an Studien und Projekten mitarbeiten dürfen und sogar sollen. Für diese Art der Zusammenarbeit ist gegenseitige Offenheit ein wichtiges Thema. Dies ist den InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen bewusst, weshalb Offenheit häufig explizit und implizit erwähnt wurde.

In den Unternehmen E1 und E2 wird der Umgang mit den MitarbeiterInnen von der Interviewpartnerin währenddessen als hierarchisch bezeichnet. Es gibt klare Führungsebenen und auch die Mitgestaltung und -entscheidung ist eindeutig definiert.

*„[...] der Umgang mit Mitarbeitern ist schon [...] eher hierarchisch [...] in dem Sinn, dass es [...] klare [...] Führungsebenen gibt und dass auch relativ klar ist [...] bis zum welchem Punkt mitgestaltet werden kann [...].“ (E1 & E2)<sup>12</sup>*

---

<sup>11</sup> Unternehmen A, F, G, H, I und J.

<sup>12</sup> S. 15, Zeile 519-523.

*„[...] in der Kommunikation [...] man kann bei uns sehr [...] viel sagen, mehr als wo anders [...].“ (G)<sup>13</sup>*

Im Zuge des Umgangs mit den MitarbeiterInnen wurde auch gefragt, ob und wo dieser im Unternehmen **verankert** und **niedergeschrieben** ist. Die InterviewpartnerInnen der Unternehmen I und H wollten im Laufe des Interviews hierzu keine Angaben machen.

In allen Unternehmen gibt es Unternehmenswerte zum Umgang mit MitarbeiterInnen, die in den unterschiedlichsten Formen, wie beispielsweise Richtlinien, Glaubenssätze, Führungsleitsätze oder einem Code of Conduct etc., verankert sind. Im Unternehmen C bekommt jede/r MitarbeiterIn beim Eintritt das Unternehmenskonzept vorgestellt und ein Handbuch zum Umgang untereinander mit praktischen Beispielen ausgeteilt. Neben Glaubenssätzen und festgelegten Zielen, bei denen die Meinung der Belegschaft Berücksichtigung findet, bietet Unternehmen F den MitarbeiterInnen die Möglichkeit diverse aktuelle Themen einzubringen und bei diesen mitzuarbeiten. Dabei handelt es sich um Themenschwerpunkte wie Papa-Wochen, Pension etc. Es arbeiten hierbei MitarbeiterInnen aus unterschiedlichsten Hierarchiestufen zusammen. Auch das Unternehmen G bindet die Belegschaft in ihre Umgangsformen mit ein, in dem unter anderem Umfragen und Workshops dazu angeboten werden. Die Einbringung von Lösungen, Ideen und Vorschlägen der MitarbeiterInnen wird von allen Führungsebenen gefördert.

*„[...] wir haben zum Beispiel keinen Betriebsrat, aber wir haben dafür einen Diversity-Counsel, wo immer wieder Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchiestufen [...] mitarbeiten und diverse aktuelle Themen vorantreiben [...].“ (F)<sup>14</sup>*

*„[...] wir haben auch die Integrity Charta [...] seit Jahren, da geht es [...] genau um diese Werte [...] Transparenz, Fairness, Respekt.“ (J)<sup>15</sup>*

Die dritte Unterkategorie beschäftigt sich mit der **Transparenz** bei der Mitteilung des **Talentstatus**. Sie soll aufzeigen wie offen mit dem Thema innerhalb der Unternehmen umgegangen wird. Aufgrund eines Missverständnisses auf Seiten der Interviewerin wurde die Interviewpartnerin des Unternehmens A während des Interviews hierzu nicht explizit befragt.

---

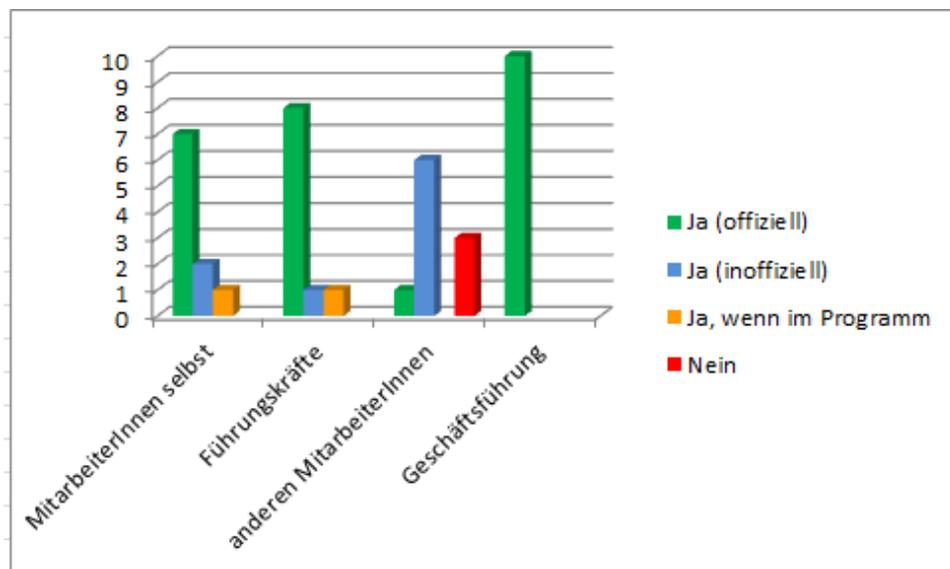
<sup>13</sup> S. 15, Zeile 544-545.

<sup>14</sup> S. 17, Zeile 614-618.

<sup>15</sup> S. 20, Zeile 712-715.

In allen 10 Unternehmen, wo die InterviewpartnerInnen Angaben zu dieser Unterkategorie gemacht haben, weiß die Geschäftsführung über die Talente im engen Sinn Bescheid. Bei den Führungskräften zeigt sich ein ähnliches Bild. In 8 Unternehmen kennen sowohl die direkten als auch die anderen Führungskräfte die als Talente identifizierten MitarbeiterInnen. In den Unternehmen C und I wissen es die Führungskräfte erst, wenn die Personen sich im Talentmanagement-Programm befinden. Während im Unternehmen E1 die Führungskräfte die Talente im weiten Sinn nur durch die gesetzten Bildungsmaßnahmen erahnen können. Die betreffenden MitarbeiterInnen selbst wissen in den meisten Fällen auch, dass sie als Talent im Unternehmen gesehen werden oder können es zumindest aus den gesetzten Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen ableiten. Außer im Unternehmen D, wo den MitarbeiterInnen durch die Personalentwicklungsabteilung die Möglichkeit geboten wird sich ihren KollegInnen über einen Intranetartikel vorzustellen, ist die Kommunikation des Talentstatus eher sehr gering. Es wird zwar akzeptiert, dass die Talente im engen und weiten Sinn ihren Kollegen selbst davon berichten, jedoch erfolgt keine aktive Mitteilung durch die HR-Abteilungen in den anderen 9 Unternehmen.

**Abbildung 8: Transparenz beim Talentstatus**



Quelle: zusammengefasste Ergebnisse Unterkategorie „Mitteilung des Talentstatus“

Die Erwartungen, Kriterien und Werte, welche die einzelnen Talentmanagement-Definitionen und Talentkriterien prägen, spiegeln sich im Umgang innerhalb der befragten Unternehmen wider. Aus diesem Umgang zwischen Führungskräften, HR-Abteilung und den MitarbeiterInnen lassen sich die gelebten **Menschenbilder** ableiten (Comelli & von Rosenstiel, 2011, S. 108). In vielen der beschriebenen Umgangsformen

zeigt sich die Tendenz zur Leistungskultur. Den MitarbeiterInnen, welche für die Talentmanagement-Programme evaluiert wurden, kommt eine spezielle und bevorzugte Behandlung zu, da ihre Leistung und ihre Potentiale als wertvoll fürs Unternehmen betrachtet werden (Steinweg, 2009, S. 4f). Die kaum vorhandene Transparenz beim Talentstatus gegenüber den anderen MitarbeiterInnen könnte im negativen Sinn eine Zweiklassen MitarbeiterInnenstruktur (Steinweg, 2009, S. 5) vermuten lassen. Die geringe Transparenz haben die InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen sehr häufig mit der Unternehmenskultur und der Rücksichtnahme auf die restliche Belegschaft argumentiert. Die HR-Abteilungen würden ihre Talente im engen Sinn gerne offen im Unternehmen präsentieren, da sie dies als große Wertschätzung und Motivation betrachten. Jedoch seien noch nicht alle MitarbeiterInnen soweit, diese hohe Transparenz anzunehmen und es könnte ein Minderwertigkeitsgefühl auftreten. Dies hätte Frustration und Demotivation bei den nicht als Talent evaluierten MitarbeiterInnen zur Folge.

Die Ergebnisse der Talentkriterien-Analyse im Kapitel 5.2 zeigt, dass Selbstentwicklung und Wachstum sehr wichtige Komponenten sind, die charakteristische Merkmale des „self-actualizing man“ sind (Weinert, 1998 zitiert in Kirchler & Endres, 2009, S. 14). Die Unternehmen sind hier bemüht gute Rahmenbedingungen zu setzen, um diese High-Potential-MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen und zu binden (Heyse & Ortman, 2008, S. 11f; Wöhrmann, 2012, S. 67) sowie in weiterer Folge für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Im allgemeinen Umgang lässt sich andererseits erkennen, dass die befragten Unternehmen A, F, G, H, I und J bemüht sind die MitarbeiterInnen in ihre Ziele, Umgangsformen und Projekte etc. aktiv einzubeziehen und ihnen einen Teil der Verantwortung und Umsetzung zu übertragen. Hierbei werden kaum Differenzierungen vorgenommen, sondern meist ist die gesamte Belegschaft aufgefordert mitzuwirken. Dies spricht sehr für das Menschenbild des „complex man“, das den MitarbeiterInnen individuelle Unterschiede, Bedürfnisse und Motivationen zuerkennt (Kirchler & Endres, 2009, S. 171ff; Weissman, 2009, S.18). Die Unternehmen erkennen, dass jeder einzelne Mensch wertvolle Eigenschaften mitbringt, die vielfältig zum Einsatz gebracht werden können.

## **5.4 Bedeutung von Talentmanagement**

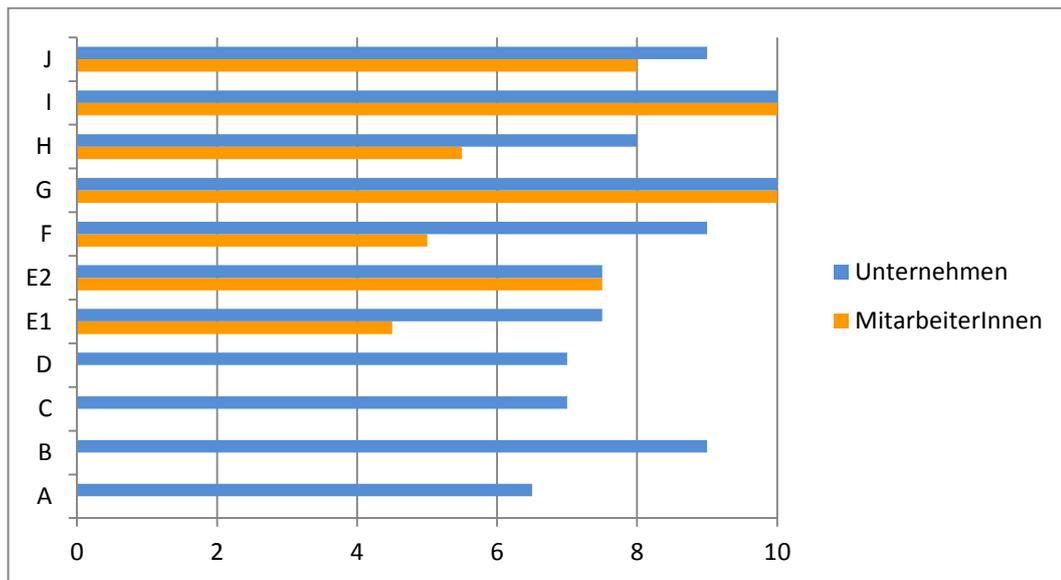
Die Kategorie „Bedeutung“ beschäftigt sich mit der Wichtigkeit von Talentmanagement innerhalb des Unternehmens. Welchen Wert hat Talentmanagement für sie? In 7 von 11 Unternehmen (siehe Abbildung 9) konnten die Interviewpartnerinnen auch Angaben

zur Bedeutung für die MitarbeiterInnen machen. Die Bedeutung von Talentmanagement wurde auf einer Skala von 1 bis 10 abgefragt. Bei einer 10 hat Talentmanagement eine sehr hohe Bedeutung und ist in der Wichtigkeit dem Kerngeschäft gleichzustellen. Bei einer 1 hat das Thema für sie kaum eine Relevanz.

Aus der Abbildung 9, welche die Daten zu dieser Kategorie grafisch darstellt, ist ersichtlich, dass in den Unternehmen G und I sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die MitarbeiterInnen das Talentmanagement von sehr großer Wichtigkeit ist. Der Interviewpartner des Unternehmens I ist der Ansicht, dass große Unternehmen ohne ein gutes Talentmanagement-Konzept nicht langfristig am Markt überleben werden. Denn die MitarbeiterInnen sind diejenigen, welche die Leistung erbringen und die Ergebnisse sichern. Deshalb sind sie sehr wichtig und wertvoll für ein Unternehmen und müssen laufend neue Kompetenzen entwickeln. Talentmanagement-Programme helfen den MitarbeiterInnen dabei und unterstützen sie bei ihrer Weiterentwicklung. Im Unternehmen G sehen beide Seiten Talentmanagement als große Karriere- und Entwicklungschance. Außerdem können dadurch viele Möglichkeiten im Unternehmen aufgezeigt werden.

Im Allgemeinen ist erkennbar, dass die Unternehmen die **Bedeutung von Talentmanagement** höher einschätzen als die MitarbeiterInnen. Vor allem diejenigen, die sich bereits intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt haben, sehen Talentmanagement als sehr bedeutungsvoll an. Sie haben erkannt, dass es einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg liefern kann. Die Zurückhaltung und damit geringere Bewertung durch die MitarbeiterInnen, haben die InterviewpartnerInnen unter anderem damit begründet, dass die Erwartungen der Talente im engen Sinn sehr hoch sind und daher selten in dem Ausmaß erfüllt werden können. Weiters ist das Angebot an höherwertigen Positionen begrenzt und nicht immer sofort verfügbar. Deshalb ist es wichtig, frei werdende Positionen aus dem Talente-Pool zu besetzen, damit die Programme als glaubwürdige und echte Karrierechance angesehen werden.

**Abbildung 9: Bedeutung von Talentmanagement**



Quelle: zusammengefasste Ergebnisse Unterkategorie „Bedeutung“

In den Unternehmen A, B, C und D wurde die Bedeutung von den InterviewpartnerInnen allgemein bewertet mit einem Fokus auf die Unternehmenssicht. Die MitarbeiterInnen des Unternehmens D sind der Meinung, dass die Ressourcen der Personalentwicklung bei anderen Themen besser eingesetzt wären. Dies könnte damit zusammenhängen, dass das Thema bereits seit mehreren Jahren im Unternehmen präsent ist, aber aufgrund des geringen Bedarfs weniger priorisiert und gefördert wurde. Durch den „War for Talents“ und die Veränderung der Arbeitsmarktsituation ist das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Talentmanagement auf Unternehmensseite erst in den letzten Jahren gestiegen.

*„Das ist auch ein Punkt in unserer Strategie. Einfach Mitarbeit, Talentmanagement, Leadership.“ (B)<sup>16</sup>*

*„[...] da fehlt noch [...], dass wir [...] das dann auch entsprechend mit der Effizienz umsetzen wie wir es [...] wollen. [...] von Seiten des Mitarbeiters [...] ist [...] die Wahrnehmung eher bei einer 5 oder bei einer 6.“ (H)<sup>17</sup>*

*„Talent management in our company is considering the back on the company. We won't do it, we would die. [...] I think that the companies who don't do it are likely to die one day.“ (I)<sup>18</sup>*

<sup>16</sup> S. 7, Zeile 247-248.

<sup>17</sup> S. 13, Zeile 465-467.

Die hohe Bedeutung von Talentmanagement auf der Unternehmensseite könnte mit der veränderten Welt- und Arbeitsmarktsituation in Verbindung stehen. Fachkräfte und qualifizierte MitarbeiterInnen sind durch den demografischen Wandel immer schwieriger zu bekommen (Gräßler, 2012, S. 152). Talentmanagement unterstützt die Unternehmen dabei wertvolle Ressourcen in Form von MitarbeiterInnen zu gewinnen und dadurch die gesetzten Ziele und Vorgaben zu erreichen (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 38f), um damit den langfristigen Unternehmensbestand und -erfolg zu sichern.

Auf Seiten der MitarbeiterInnen ist das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Talentmanagement sicherlich vorhanden, dennoch überwiegt die Skepsis, dass die Unternehmen tatsächlich ihr Konzept in der Art und Weise umsetzen, wie sie es sich vorstellen und versuchen zu vermitteln. Weiters sind die Ansprüche der MitarbeiterInnen in vielen Fällen sehr hoch und die Ressourcen auf der Unternehmensseite können diesen oft nicht in demselben Ausmaß gerecht werden. Dies führt nicht nur zur Demotivation und Frustration, sondern auch dazu, dass dadurch der Wert von Talentmanagement herabgesetzt wird.

## **5.5 Einsatz & Entwicklung von Talentmanagement**

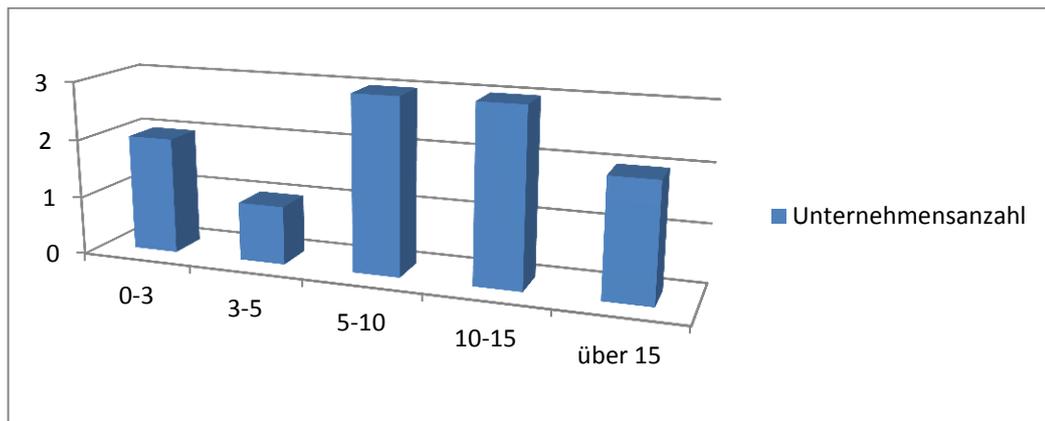
Seit wann setzen die befragten Unternehmen Talentmanagement ein und wie erfolgte die Entwicklung dieses Konzepts und der damit verbundenen Programme? Damit beschäftigt sich die Kategorie „Einsatz und Entwicklung von Talentmanagement“. Zur besseren Darstellung wurde diese Kategorie in zwei Unterkategorien geteilt – einerseits in „Einsatz und Grund/Auslöser“ und andererseits in „Entwicklung“.

Die Analyse der Interviewergebnisse hat ergeben, dass die Mehrheit der Unternehmen – nämlich 6 von 11 – Talentmanagement seit 5 bis 15 Jahren implementiert haben. Die Unternehmen G und H beschäftigen sich bereits seit fast zwei Jahrzehnten mit diesem Thema. Sie sind bemüht ihre Programme laufend zu adaptieren und bei Bedarf neue Programme zu entwickeln. Erst seit wenigen Jahren widmen sich die Unternehmen C, E1 und E2 dem Thema Talentmanagement und haben hierzu ein Konzept eingeführt.

---

<sup>18</sup> S. 12, Zeile 437-438.

**Abbildung 10: Einsatz von Talentmanagement in Jahren**



Quelle: zusammengefasste Ergebnisse Unterkategorie „Einsatz“

Als **Grund** oder **Auslöser** für die **Implementierung** eines Talentmanagement-Konzepts hat die Interviewpartnerin des Unternehmens B die Identifizierung, Bindung und den Erhalt von guten ArbeitnehmerInnen für Top-Positionen genannt. Dadurch sollen zeitliche und finanzielle Ressourcen bei der Evaluierung von Nachfolgern eingespart werden. Auch im Unternehmen C waren Kosteneinsparungen einer der Auslöser für die Einführung eines Talentmanagement-Programms. Der Hauptgrund war aber die Neubesetzung der Position des HR-Konzernchefs, der seinen Fokus auf internationale Projekte richtet und Talentmanagement als eines der ersten bereits umgesetzt hat. Weitere Auslöser, die angegeben wurden, waren unter anderem Unternehmensumstrukturierungen und die Steigerung des Engagements und der Performance der MitarbeiterInnen. Ein Grund der von allen InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen explizit oder implizit genannt worden ist, war die Erhaltung und der Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt und gegenüber den MitbewerberInnen.

*„[...] heute müssen Unternehmen aktiv werden [...], damit man die besten Talente vom Markt [...] holt und die auch langfristig versucht ans Unternehmen zu binden oder auch bindet.“ (F)<sup>19</sup>*

*“ [...] über die letzten Jahre noch wichtiger geworden ist [...] Potentiale und Talente innerhalb des Unternehmens zu haben, weil das ist unser Know-How.“ (G)<sup>20</sup>*

---

<sup>19</sup> S. 14, Zeile 495-497.

<sup>20</sup> S. 13, Zeile 451-452.

*“[...] the reason is the same you have a manager senior vice president retiring and you need someone who takes over this position and nobody is available or ready. [...] that was [an] eye opener for us.” (I)<sup>21</sup>*

Mit der Kategorie “Entwicklung” soll darauf Bezug genommen werden inwiefern die Unternehmen theoretische Talentmanagement-Konzepte, welche in der Literatur dokumentiert sind, verwenden und umsetzen. Es soll analysiert werden, ob sie diese anwenden und auf welcher Basis die befragten Unternehmen ihr Konzept entwickelt haben.

Alle InterviewpartnerInnen der Unternehmen haben angegeben, dass die Unternehmen ihr Talentmanagement-Konzept primär auf **Basis der eigenen Anforderungen und Bedürfnisse** entwickelt haben. In Konzernstrukturen erfolgt die Orientierung auch an der Mutterorganisation, da deren Unterstützung für den Einsatz und Erfolg des Konzepts mitentscheidend ist. Dies wurde von den InterviewpartnerInnen der Unternehmen C, F, G, H und J bestätigt. In diesen Unternehmen stammt die Grundstruktur des Talentmanagement-Konzepts oftmals von der Mutterorganisation. Auch die Unternehmenskultur und die vorhandenen Rahmenbedingungen sind gemäß der Ansicht des Interviewpartners des Unternehmens I wesentliche Punkte, die einen großen Einfluss auf die Entwicklung haben.

*“[...] sehr stark an Japan orientiert [...], denn so ein Konzept muss natürlich auch von Japan dann frei gegeben werden, wenn man so etwas startet. [...] es nicht so ratsam, wenn das komplett von der Philosophie des Mutterlandes abweicht.“ (C)<sup>22</sup>*

*“[...] everything which you do must fit to [...] your [...] culture and must fit to your need. Every company has different needs.“ (I)<sup>23</sup>*

Andererseits holen sich die InterviewpartnerInnen aller befragten Unternehmen Anregungen und Erkenntnisse auch durch die Literatur, Studien und Forschungsprogramme, ExpertInnengespräche, externe BeraterInnen und der Analyse anderer Unternehmen. Die gesammelten Daten werden aufbereitet und auf deren Umsetzung hin geprüft. Die Interviewpartnerin des Unternehmens B hat hierzu eine sehr gute und nachvollziehbare Ansicht:

---

<sup>21</sup> S. 14, Zeile 494-496.

<sup>22</sup> S. 16, Zeile 573-576.

<sup>23</sup> S. 15, Zeile 517-518.

*„[...] dann muss man sowieso aufs Unternehmen auch umlegen, weil [...] wenn man was sieht im kleinen Unternehmen und das funktioniert dort top, heißt es noch lange nicht, dass es bei uns funktioniert.“<sup>24</sup>*

Die Ergebnisauswertung zeigt, dass sich die Unternehmen in der Praxis überwiegend seit mehreren Jahren mit Talentmanagement beschäftigen und verschiedenste Programme entwickelt und implementiert haben. Die immer schwierigere und aufwändigere Gewinnung von hochqualifizierten MitarbeiterInnen für Schlüsselfunktionen und die damit verbundene zunehmende Konkurrenz der Unternehmen am Arbeitsmarkt sind nur als zwei Gründe hierfür zu nennen. Sie sind die Folge des demografischen Wandels und dem damit verbundenen „War for Talents“ (Gräßler, 2012, S. 152). Durch den überall präsenten Kostendruck kann unter den befragten Unternehmen ein Trend zur internen MitarbeiterInnenentwicklung erkannt werden. Junge und talentierte sowie bestehende MitarbeiterInnen mit Potential werden identifiziert und für die Besetzung von wichtigen Positionen ausgebildet.

Als **implizite** Basis für die Entwicklung von Talentmanagement-Konzepten kann die **Literatur** angesehen werden. Denn alle InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen haben explizit oder implizit angegeben, dass die Anregungen und Erkenntnisse aus der Literatur die Entwicklung ihrer Konzepte beeinflusst hat und auch weiterhin beeinflusst. Die Interviewpartnerin der Unternehmen E1 und E2 hat dies sehr gut wiedergegeben:

*„Weil natürlich in unseren Köpfen immer gewisse Systeme sind, die es entweder in der Literatur gibt oder die wir einfach wo anders [...] ähnlich gemacht haben oder gesehen haben. [...] deswegen ist es implizit dabei, aber jetzt nicht so, dass man sagt, wir haben das Modell genommen, adaptiert und im Unternehmen eingeführt.“<sup>25</sup>*

## **5.6 Aufbau & Umsetzung von Talentmanagement**

Die Kategorie „Aufbau und Umsetzung von Talentmanagement“ soll analysieren wie die befragten Unternehmen ihr Talentmanagement ausgerichtet und implementiert haben. Dazu wurde diese Kategorie in drei Unterkategorien aufgeteilt. Mit der ersten Unterkategorie „Aufbau des Talentmanagement-Konzepts“ soll geklärt werden welche MitarbeiterInnenzielgruppen angesprochen werden, wie das Talentmanagement-

---

<sup>24</sup> S. 9, Zeile 320-324.

<sup>25</sup> S. 14, Zeile 507-510.

Konzept aufgebaut ist, welche Kernprozesse des Talentmanagements – auf die im Kapitel 3.2 näher eingegangen wurde – integriert sind und ob die entwickelten Programme auf eine bestimmte Dauer begrenzt sind. Die zweite Unterkategorie „Umsetzung des Talentmanagement-Konzepts“ beschäftigt sich damit wie die Verantwortlichen für Talentmanagement die Konzepte in der Praxis verwirklichen und welche Instrumente hierbei zum Einsatz gelangen. Zum Abschluss dieser Kategorie soll mit der dritten Unterkategorie „korrekte Umsetzung der Talentmanagementanforderungen“ analysiert werden wie die befragten Unternehmen sicherstellen, dass ihre Anforderungen von den Talentmanagementverantwortlichen richtig umgesetzt werden.

Die Datenauswertung der Interviews zeigt, dass 10 von 11 Unternehmen ihre Talentmanagement-Konzepte als High-Potential-Ansatz (Steinweg, 2009, S.4) ausgerichtet haben. Die **Ausrichtung** ist in der Abbildung 11 nochmals grafisch verdeutlicht. Sie sehen die Erbringung von sehr hoher Leistung und großem Potential als die wesentlichen Komponenten ihrer Konzepte. Als Zielgruppe werden primär MitarbeiterInnen angesprochen, die zukünftige Führungs- und wichtige Schlüsselpositionen einnehmen können. Die Unternehmen A, B, F, G und H haben zusätzlich noch weitere Programme implementiert, wie beispielsweise für Fachhochschul- und Universitätsabsolventen, Schulabgänger von berufsbildenden höheren Schulen sowie Vertriebs- und Projektkarrieren. Als einziges Unternehmen hat E1 das Talentmanagement-Konzept auf einen ressourcenorientierten Ansatz (Enaux et al., 2011, S. 12) ausgerichtet und involviert damit alle MitarbeiterInnen.

Die Unternehmen A und D unterstützen ihre als Talente identifizierten MitarbeiterInnen im instrumentellen Sinn durch einzelne, gezielte Programme (Jäger, 2009, S. 17) und nicht durch einen ganzheitlich strukturierten Ansatz (Ritz & Sinelli, 2010, S. 12). Im Unternehmen A wird bereits im Recruiting versucht potentielle Nachwuchsführungskräfte zu identifizieren und zu gewinnen. Im Kernprozess „Entwicklung von Talenten“ spielen die Führungskräfte als Personalentwickler eine sehr wichtige Rolle. In ihrer Verantwortung liegt die individuelle Förderung von High-Potential-MitarbeiterInnen, ebenso wie die Verteilung von speziellen Aufgaben zur Entwicklungs- und Motivationssteigerung. Die HR-Abteilung unterstützt die Führungskräfte dabei in dem sie diesen MitarbeiterInnen Programme und Maßnahmen anbietet, um sie auf ihre zukünftige Rolle in einer Führungsposition vorzubereiten. Das Unternehmen D hat sein Konzept ebenfalls auf die Identifizierung und Entwicklung von Talenten im engen Sinn zu Führungskräften ausgerichtet. Es wurden zwei Programme implementiert. Ein Programm ist ein Online-Test zur Auswahl und Identifizierung von geeigneten MitarbeiterInnen,

welches den Fokus auf Persönlichkeitsmerkmale und -interessen richtet. Nach dessen positiver Absolvierung erfolgt die Teilnahme am zweiten Programm, dem Führungskräfteentwicklungsprogramm, in welchem verschiedene Module zu absolvieren sind. Seit 2015 steht den MitarbeiterInnen mit der Fachkarriere ein zusätzliches Programm zur Verfügung. Weiters ist für die Zukunft geplant die Fähigkeiten und Talente aller MitarbeiterInnen strukturiert zu erfassen, um diese in verschiedenen Projekten fürs Unternehmen einsetzen zu können.

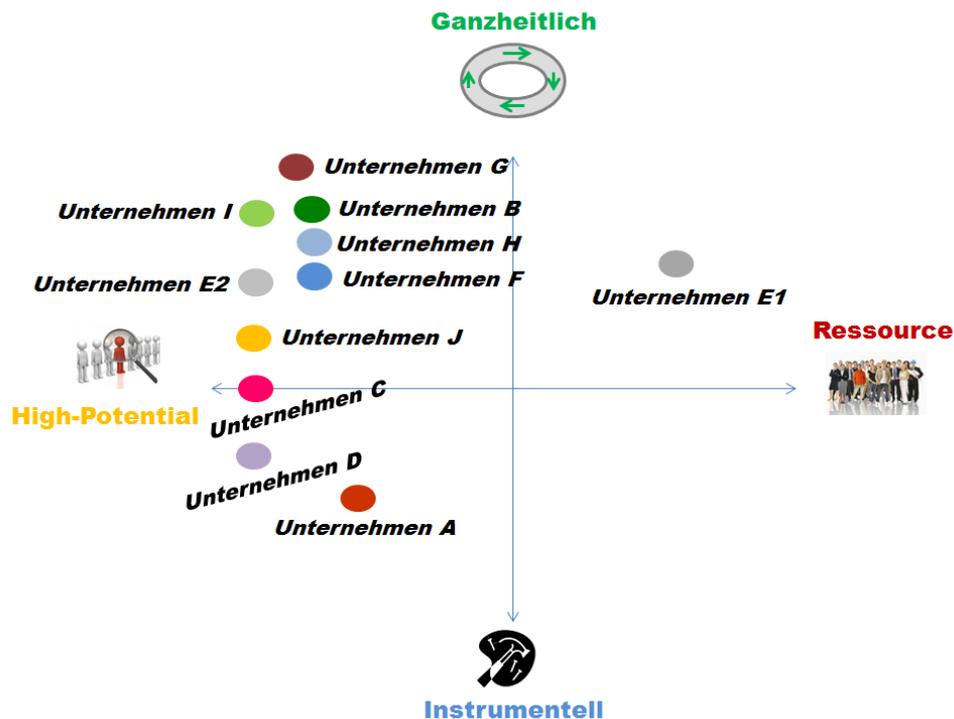
Im Unternehmen C kommen zwei Ansätze zur Anwendung. Einerseits ein weltweites Talentmanagement-Konzept, welches in einem strengen Auswahlverfahren die besten internen Talente im engen Sinn identifiziert. Diese MitarbeiterInnen haben das Potential hohe Führungspositionen innerhalb des Konzerns zu übernehmen. Mit einem vielfältigen Programm, das an verschiedenen europäischen Orten stattfindet, werden die Fähigkeiten und Stärken der ausgewählten Talente im engen Sinn (weiter-) entwickelt. Die Philosophie des Unternehmens C ist es offene Stellen primär intern zu besetzen, hierauf setzt der regionale Talentmanagement-Ansatz an. In den MitarbeiterInnengesprächen wird die Entwicklungsrichtung aktiv angesprochen und diese entsprechend gefördert, wenn die betreffenden MitarbeiterInnen von der Geschäftsführung und den Führungskräften als Talente gesehen werden.

Die Unternehmen B, E2, F, G, H, I und J haben ihre Talentmanagement-Konzepte im ganzheitlichen Sinn (Schrammeyer & Brandenburg, 2009, S. 50ff) aufgebaut und den Fokus auf die interne Nachfolgeplanung für Führungs- und Schlüsselpositionen gerichtet. Sie versuchen in unterschiedlichem Ausmaß alle Kernprozesse des Talentmanagements (Enaux et al., 2011, S. 33f) in die entwickelten Konzepte zu integrieren. In den Unternehmen B, F, G, H, I und J gibt es sowohl konzernweite Talentmanagement-Konzepte, als auch nationale Konzepte. Diese Unternehmen sind nämlich in eine Konzernstruktur eingebettet. Die implementierten Programme sind für unterschiedliche Karrierestufen und -wege entwickelt worden. Deshalb beinhalten sie verschiedene Anforderungen, Qualifikationen und Module, die an die jeweiligen Programme angepasst sind. Die Talentstrategien beinhalten die Unternehmensstrategie, denn einerseits bildet diese die Basis für den Personalbedarf und andererseits sollen die Talente im engen Sinn einen Mehrwert für das Unternehmen bringen. Deshalb wird bereits im Recruiting versucht MitarbeiterInnen mit wichtigen Kompetenzen zu gewinnen, wie beispielsweise Fachexpertise und Social Skills etc. Die Identifizierung der Talente im engen Sinn erfolgt in den Unternehmen B, F, G, H, I und J durch Talentmanagement-Reviews, in denen alle Führungskräfteebenen und die HR-Abteilung als Moderator über die als

Talente eingebrachten MitarbeiterInnen diskutieren. Neben der Evaluierung sind die Führungskräfte auch für die individuelle Entwicklung und Förderung der MitarbeiterInnen mitverantwortlich, weshalb ihnen eine große und wichtige Rolle im Rahmen der Talentmanagement-Konzepte zukommt. Die Personalabteilung steht ihnen mit strukturierten Entwicklungsprogrammen unterstützend zur Seite. Durch ein stetiges, hohes Leistungs- und Potentialniveau bietet sich den Talenten im engen Sinn die Möglichkeit an weiterführenden beziehungsweise aufbauenden Programmen teilzunehmen. Diese Teilnahme kann abhängig vom Konzeptaufbau direkt anschließend, wie beispielsweise im Unternehmen E2, oder erst nach einiger Zeit erfolgen, wie zum Beispiel im Unternehmen H und J. Die Erwartung der befragten Unternehmen, aber auch der betreffenden MitarbeiterInnen geht in die Richtung, dass als Talente identifizierte MitarbeiterInnen zeitnah nach der Absolvierung der Programme eine höherwertige Position übernehmen. Aus ressourcentechnischen Gründen kann diese Erwartung nicht immer im selben Ausmaß erfüllt werden.

Das Unternehmen E1 hat ebenfalls eine ganzheitliche Sicht (Ritz & Sinelli, 2010, S. 12) für ihr Talentmanagement-Konzept gewählt. Am Ende jeden Jahres erfolgt jährlich eine strategische Personalbedarfs- und Budgetplanung auf dessen Basis der Fokus fürs kommende Geschäftsjahr vom Management festgelegt wird und die benötigten MitarbeiterInnenqualifikationen und -ressourcen abgeleitet werden. Es wird versucht sowohl die individuellen Perspektiven als auch den Unternehmensbedarf im gleichen Ausmaß zu berücksichtigen, denn bei einer Non-Profit-Organisation ist es kaum möglich die gesamte Nachfrage erfüllen zu können. Parallel dazu erfolgt eine Analyse der bestehenden Belegschaftsdaten, um Abweichungen und Übereinstimmungen aufzuzeigen. Auf den darunter liegenden Führungsebenen werden daraufhin die Leistungen des vergangenen Jahres eines/r jeden MitarbeiterIn beurteilt und das jeweilige Potential eingeschätzt. Jede/r MitarbeiterIn erhält jährlich einen Entwicklungsplan, der unterschiedlich stark ausgeprägt ist und durch diesen die MitarbeiterInnen im Zuge dessen in verschiedenen Projekten eingesetzt werden.

Abbildung 11: Talentmanagement-Ansätze in der Unternehmenspraxis



Quelle: eigene Darstellung der Unterkategorie „Aufbau des Talentmanagement-Konzepts“

Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat ihre Talentmanagement-Programme auf eine Dauer zwischen 5 Monaten und 4 Jahre beschränkt. Nur das Unternehmen G bietet den Schlüsseltalenten die Möglichkeit während ihrer gesamten Unternehmenszugehörigkeit diesen Status zu tragen, sofern die gesetzten Anforderungen und Erwartungen stetig erbracht werden. Die Unternehmen C, D, E1 und J haben ihre Programme auf eine Zeitspanne von einem Jahr ausgelegt, wobei vor allem die Interviewpartnerin des Unternehmens J hier zu bedenken gegeben hat, dass in diesem Zeitraum kaum ein wirklicher Entwicklungsschritt erfolgen kann. Die Interviewergebnisse haben gezeigt, dass die meisten Unternehmen einen Programmzeitraum von 2 bis 4 Jahren bevorzugen und damit den Angaben der InterviewpartnerInnen zur Folge zufrieden sind.

„[...] das ist jetzt [...] einmal die erste Runde und dieses Konzept soll jetzt auch jährlich stattfinden, das man halt jedes Jahr einen Pool [...] raussucht an Mitarbeitern.“ (C)<sup>26</sup>

<sup>26</sup> S. 5, Zeile 150-152.

*„[...] sind [...] die Stufen mit [...] einem Richtwert von 2 bis 3 Jahren hinterlegt jeweils.“  
(E2)<sup>27</sup>*

*„[...] da gibt es einiges und von der Dauer [...] 5-monatig jedenfalls und dann kann das  
auch bis zu 2, 3 Jahren gehen.“ (G)<sup>28</sup>*

Nach dem Aufbau der Talentmanagement-Konzepte wird nun auf deren Umsetzung in der Unternehmenspraxis näher eingegangen. Die Analyse der Interviewergebnisse hat gezeigt, dass die befragten Unternehmen Talentmanagement sehr ähnlich umsetzen und dabei häufig dieselben Instrumente und Methoden einsetzen. In allen Unternehmen erfolgt die Gewinnung von Talenten im engen und weiten Sinn durch deren Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt. Aus der internen Belegschaft heraus wird die Identifizierung als Talent im engen und weiten Sinn durchgeführt. Diese hängt von der Talentdefinition ab und findet bei Talenten im engen Sinn primär durch die direkten Führungskräfte statt. Sie haben regelmäßigen Kontakt zu ihren MitarbeiterInnen und können durch **laufende Beobachtung** sowie **MitarbeiterInnengespräche** am besten eine Leistungsbeurteilung und Potentialeinschätzung vornehmen. Die Anzahl der jährlichen TeilnehmerInnen an den Talentmanagement-Programmen ist außer im Unternehmen E1 beschränkt. Motivations- und Empfehlungsschreiben sind ebenfalls Methoden, welche hierfür eingesetzt werden, wie in den Unternehmen D und J. Die Auswahl der Talente im engen Sinn für die verschiedenen Talentmanagement-Programme erfolgt in 8 von 11 Unternehmen durch **Talent-Reviews** (siehe auch Kapitel 3.2.2). Bei diesen Diskussionsrunden sind alle Führungskräfteebenen, die HR-Abteilung und eventuelle weitere Verantwortliche anwesend. Während die Unternehmen C und D hier auf **Potentialanalysen** beziehungsweise **Assessment-Center** setzen. Diese Instrumente gelangt bei den anderen Unternehmen eher in Einzelfällen zur Anwendung. Wenn zukünftig Managementfunktionen besetzt werden sollen, dann gelangen auch externe BeraterInnen oder die Bewertung nach internationalen **Benchmarks** für diese Positionen zum Einsatz, wie im Unternehmen I.

*„[...] Foren machen mit den Fachkräften und diese Führungskräfte auch [...] unterstützen mit unserer Moderation. [...] das ist auch die Evaluierung von unseren Talenten und High-Potentials.“ (B)<sup>29</sup>*

---

<sup>27</sup> S. 11, Zeile 403-404.

<sup>28</sup> S. 8, Zeile 280-282.

<sup>29</sup> S. 4, Zeile 137-140.

*„[...] what they do is [...] benchmark the person against the international benchmarks.“  
(I)<sup>30</sup>*

Die **Entwicklung** der Talente im engen und weiten Sinn erfolgt in den befragten Unternehmen hauptsächlich über die **berufliche Weiterbildung**. Alle befragten Unternehmen setzen hierfür Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn ein. In den Unternehmen B, F, H und J werden zur Identifizierung von Stärken, Fähigkeiten und Talenten etc. auch Development-Center eingesetzt, um aufbauend auf den Ergebnissen einen Entwicklungsplan zu erstellen. Weiters werden Maßnahmen wie Mentoring oder Coaching in den Unternehmen C, G, I und J durchgeführt, aber auch (mehrtägige) Workshops oder Veranstaltungen in den Unternehmen B, C, D, F und J zu unterschiedlichen Themen wie Strategie, Leadership, Burn-out und zum gegenseitigen Kennenlernen etc. Um Erfahrung und Wissen aufzubauen, zählen unter anderem auch diverse Gruppenarbeiten auf nationaler und internationaler Ebene, Trainings mit externen TrainerInnen sowie Seminare und elektronisch unterstützte Lernmodule zu den implementierten Maßnahmen. Die Unternehmen B, E1, H und I integrieren ihre MitarbeiterInnen in diverse Projekte, um deren Motivation zu steigern, aber auch um ihr bestehendes und neu erworbenes Know-How in der Praxis umsetzen zu können. Das Unternehmen I setzt hierbei auf Jobrotation, da der Interviewpartner der Ansicht ist, dass jemand keine Führungskraft werden kann, wenn er/sie das berufliche Umfeld nicht kennt.

*“[...] Training ist für uns [...] eine Entwicklungsmaßnahme, aber nicht die [...] wichtigste. Wir haben dieses [...] Balance-People-Development in [...] einer Verteilung 80:20:10<sup>31</sup>. Das heißt 10% sind für uns im Training, 20% sind sozusagen Maßnahmen off the job und 80% der Weiterentwicklung sollte eigentlich on the job passieren [...].“  
(H)<sup>32</sup>*

*“Because in the current environment you cannot become a leader until you don't know what's going around. [...] So this is exactly what we do for our potentials – we rotate them [...].“ (I)<sup>33</sup>*

---

<sup>30</sup> S. 19, Zeile 692.

<sup>31</sup> Die 10% sind als Zusatz zu betrachten und nicht im mathematischen Sinn.

<sup>32</sup> S. 6, Zeile 202-205.

<sup>33</sup> S. 8, Zeile 289-290.

Alle Programme der befragten Unternehmen sind darauf ausgelegt, dass diese ohne Unterbrechungen durchgeführt werden. Sollte eine Unterbrechung trotzdem notwendig sein, dann haben die InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen angegeben, dass jeder Fall individuell betrachtet und entschieden wird. Denn zum Teil könnte es sinnvoll sein ein Programm von Seiten des/r MitarbeiterIn oder des Unternehmens vorzeitig zu beenden, beispielsweise aus persönlichen beziehungsweise familiären Gründen oder weil sich der/die MitarbeiterInnen anders entwickeln (möchten). Deshalb findet in allen Unternehmen deren Programme länger als ein Jahr dauern, eine jährliche Beurteilung des Fortschrittes und des Entwicklungsstatus statt. Die Analyse der Daten hat jedoch gezeigt, dass kaum Talente im engen und weiten Sinn die Talentmanagement-Programme abbrechen. Die InterviewpartnerInnen sind der Ansicht, dass dies primär daran liegt, dass die implementierten Programme sehr gut entwickelt sind und auch laufend adaptiert werden. Es kann auch vorkommen, dass MitarbeiterInnen sie beenden und danach keine weiterführenden Schritte für sie stattfinden, da sich während des Programmes herausgestellt hat, dass die betreffenden MitarbeiterInnen fürs Unternehmen doch keine Talente im engen Sinn sind.

Nach dem Abschluss eines Programmes übernimmt ein Großteil der als Talente identifizierten und entwickelten MitarbeiterInnen eine höherwertige Position. Es wird den MitarbeiterInnen hierbei nahe gelegt selbst aktiv zu werden und sich nicht nur auf die HR-Abteilung zu verlassen. Für Talente im engen Sinn, die zeitnah aus diversen Gründen keine neue Funktion übernehmen können hat Unternehmen B ein eigenes Programm implementiert. Die Personalabteilung erhält den Kontakt aufrecht und bietet für sie weitere Kurse und Module an.

*„[...] die, die noch nicht in der Position sind, die sind dann [...] im Alumniprogramm und mit denen halten wir auch Kontakt und bieten ihnen [...] immer wieder Module und Kurse an [...]. Auch beim Networking sind die natürlich dabei und [...] das ist [...] das Ziel, dass wir sie dann weiterhin noch im Pool haben, wenn dann offene Positionen da sind, dass wir dann auf sie zugreifen können.“ (B)<sup>34</sup>*

Jedes theoretische Konzept ist nur so gut wie seine praktische Umsetzung, weshalb die befragten Unternehmen durch verschiedene Maßnahmen **sicherstellen**, dass die identifizierten Talente im engen und weiten Sinn ihren **Anforderungen** entsprechen. Wie bereits erwähnt kommt den Führungskräften dabei ein wichtiger Part zu. Sie sind die Hauptverantwortlichen für die jährliche Evaluierung der als Talente identifizierten

---

<sup>34</sup> S. 7, Zeile 227-232.

MitarbeiterInnen und melden diese auch für die Programme bei der Personalabteilung an. Im Unternehmen A und J erfolgt diese Anmeldung über die direkten Führungskräfte. Die Interviewpartnerin des Unternehmens J hat zu diesem Aspekt angemerkt, dass es zum Teil Probleme mit Interessenskonflikten gibt, weil die weiterentwickelten MitarbeiterInnen häufig in andere Bereiche wechseln und die Führungskräfte mit Vakanzen konfrontiert sind. Die Personalabteilung versucht hier vermehrt zu vermitteln, dass sie sehr stolz auf diese MitarbeiterInnen sein können. In den Unternehmen B, E1, E2, F, G, H und I wird die Evaluierung währenddessen in Diskussionsrunden mit anderen Führungskräften durchgeführt. In diesen Talentmanagement-Reviews werden die identifizierten MitarbeiterInnen präsentiert und besprochen. Es besteht die Möglichkeit auch MitarbeiterInnen von anderen Führungskräften vorzuschlagen. Diese Gesprächsrunden sind als Wettbewerb und Herausforderung unter den Führungskräften zu sehen. Durch die Diskussionen soll eine hohe Objektivität gewährleistet werden. Im Unternehmen E2 werden zu diesen Runden auch die zuständigen Karrieremanager hinzugezogen. Die Personalabteilung hat in all diesen Unternehmen die Option identifizierte MitarbeiterInnen bei den Führungskräften zu hinterfragen oder weitere in die Diskussion einzubringen. Auch die MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit in den MitarbeiterInnengesprächen ihr Interesse mitzuteilen. Zur Wahrung der Objektivität und zur Sicherstellung, dass die Anforderungen der Talentdefinitionen korrekt umgesetzt werden, bekommen die Führungskräfte zusätzlich Schulungen, Workshops oder Seminare.

*„It’s a challenge always, but that is why we have this talent meeting, which we called talent round table so that managers can challenge each other [...]“ (I)<sup>35</sup>*

*„Es gibt immer wieder Führungskräfte [...], der sagt wir haben so einen komplexen Bereich und ich brauche [...] 2 Jahre bis [...] die Leute [...] performen können und wenn ich jetzt jemanden gleich als Talent einmelde, dann ist der gleich wieder weg kaum hab ich ihn eigentlich soweit [...].“ (J)<sup>36</sup>*

Die Identifizierung für das Talentmanagement-Programm erfolgt im Unternehmen D über Empfehlungsschreiben der Führungskräfte und Motivationsschreiben von den potentiellen Talenten im engen Sinn. Die endgültige Auswahl der als Talente identifizierten MitarbeiterInnen findet aufgrund des eintägigen Assessment-Centers statt. Dies soll einerseits die Sicherheit der korrekten Umsetzung und andererseits auch die Objektivität gewährleisten. Im Unternehmen C ist sowohl die regionale, als auch die inter-

---

<sup>35</sup> S. 22, Zeile 771-772.

<sup>36</sup> S. 25f, Zeile 916-920.

nationale Geschäftsführung eingebunden. Beim konzernweiten Programm werden die MitarbeiterInnen durch ein offizielles Schreiben eingeladen. Auf regionaler Ebene erfolgt die Beobachtung und Identifizierung aufgrund der überschaubaren MitarbeiterInnenanzahl auf einer Einzelbasis.

*„[...] es ist dieser Test. [...] was wir uns anschauen, [...] das sind diese Motivations- und Empfehlungsschreiben, die [...] abgegeben werden müssen [...]. [...] in dem Motivationsschreiben, die Person selber schreibt warum möchte ich das machen [...].“ (D)<sup>37</sup>*

*„[...] es gibt da nicht wirklich [...] einen formalisierten Prozess, aber nachdem das [...] nur ein paar wenige sind, [...] die überwacht man halt dann auf einer Einzelbasis.“  
(C)<sup>38</sup>*

In dieser Kategorie zeigt sich unter den befragten Unternehmen ein deutlicher Trend in Richtung High-Potential-Management (Steinweg, 2009, S.4), aber auch zu einem ganzheitlichen Talentmanagement-Ansatz (Schrameyer & Brandenburg, 2009, S. 50ff). Vor allem in jenen Unternehmen, die Talentmanagement bereits seit mehreren Jahren implementiert haben und dessen Bedeutung sehr hoch eingeschätzt wird. Weiters ist es interessant festzustellen, dass der Hauptteil an Entwicklungsmaßnahmen mit 70% bis 80% on the job gesetzt wird und nur ein wesentlich geringerer Anteil auf off the job-Maßnahmen und klassische Trainings entfallen.

## 5.7 Talentmanagement-Verantwortliche

Wer ist für Talentmanagement verantwortlich, damit beschäftigt sich die Kategorie „Talentmanagement-Verantwortliche“. Im Kapitel 3.1.2 und 3.1.3 wurde bereits näher auf die Rollen der Personalabteilung und der Führungskräfte eingegangen. Diese beiden Gruppen haben die InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen auch als die **Hauptverantwortlichen** für Talentmanagement angegeben.

Die nationalen und internationalen **HR-Abteilungen** sind in ihren unterschiedlichen Funktionen zuständig für den Aufbau, die Entwicklung und Durchführung etc. der Talentmanagement-Programme. In den Unternehmen E1 und E2 sind diese Punkte aufgrund (noch) fehlender Expertise extern ausgelagert. Als Verantwortliche für alle Personalagenden, wie beispielsweise Personalentwicklung, Recruiting und Talentma-

---

<sup>37</sup> S. 23, Zeile 841-844.

<sup>38</sup> S. 16, Zeile 567-569.

nagement, obliegt ihnen ebenso wie die laufende Adaption und Weiterentwicklung der implementierten Programme und Maßnahmen, die Steuerungsfunktion und die Moderationsrolle sowie die Vorbereitung der Führungskräfte auf deren Aufgaben. Sie gestalten die Trainings und Workshops nicht nur (mit), sondern sind meist auch bei diesen vertreten und Ansprechpartner für Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Im Unternehmen D führt die Personalabteilung sogar die Feedbackgespräche mit den MitarbeiterInnen nach dem Assessment-Center. Zu den Aufgaben der Personalabteilung zählt es auch den Führungskräften Anregungen zu geben und als Talente identifizierte MitarbeiterInnen bei Bedarf zu hinterfragen. Weiters verantworten sie die Besetzung von frei werdenden Stellen aus den bestehenden Talente-Pools und unterstützen bei der Nachfolgeplanung. Gesamt betrachtet kann die HR-Abteilung als unterstützender Part und strategischer Partner betrachtet werden.

*„[...] konkrete Tätigkeiten sind bei uns [...] die Steuerung des ganzen Performance-Management-Prozesses, die liegt bei HR. Auch die entsprechende Moderation von [...] von den Performance-Reviews ist bei HR und [...] Moderation des Development-Dialogs ist auch bei uns. [...] Input zu Trainingsmaßnahmen oder anderen Weiterentwicklungsmöglichkeiten [...].“ (H)<sup>39</sup>*

*“We are the one[s] who run the process. We are the ones who make sure that the process is accepted, [...] is understood, [...] is followed in the company.” (I)<sup>40</sup>*

Wie bereits im Kapitel 3.1.3 beschrieben kommt den **Führungskräften** eine sehr wichtige Rolle im Rahmen der Talentmanagement-Prozesse zu. Durch ihren laufenden und direkten Kontakt zu den MitarbeiterInnen zählt die Identifizierung und Förderung dieser zu ihren täglich Aufgaben, welche sie dort als Selbstverständlichkeit einfließen lassen sollten (Lang, 2008, S. 166; Villinger, 2011, S. 169). In der Mehrheit der Unternehmen obliegt ihnen auch die Mitteilung des Talentstatus an die betreffenden MitarbeiterInnen, um ihre Wertschätzung auszudrücken. Sie sind aber auch für die Kommunikation zuständig, wenn keine Aufnahme in das Talentmanagement-Programm erfolgte. Wie bereits im Kapitel 5.6 erwähnt kann es in dieser Rolle auch zu Konflikten kommen, da die Führungskräfte häufig ihre guten MitarbeiterInnen durch deren (berufliche) Weiterentwicklung verlieren und es dadurch zu Nachteilen kommt.

---

<sup>39</sup> S. 20, Zeile 713-718.

<sup>40</sup> S. 21, Zeile 734-735.

*„Eine ganz wesentliche, tragende Rolle kommt dabei natürlich dem direkten Vorgesetzten zu der eine Einschätzung trifft. Ist ein [...] nicht zu unterschätzender Teil.“ (G)<sup>41</sup>*

Die gewonnenen Erkenntnisse aus dieser Kategorie decken sich mit den theoretischen Grundlagen zu den Rollen der Personalabteilung und der Führungskräfte in den Kapiteln 3.1.2 und 3.1.3. Damit die implementierten Talentmanagement-Konzepte erfolgreich sein können, ist es wichtig, dass sie gut zusammenarbeiten und gegenseitige Akzeptanz, Offenheit und Vertrauen herrscht.

## 5.8 Erwartungen an Talentmanagement

Mit dieser Kategorie sollen die Erwartungen der befragten Unternehmen an ihr Talentmanagement-Konzept analysiert werden. Für eine bessere Übersicht wurde diese Kategorie in die Unterkategorien „erfüllte Erwartungen“ und „unerfüllte Erwartungen“ aufgeteilt.

Die befragten Unternehmen konnten bereits sehr viele Positionen mit MitarbeiterInnen besetzen, die ein Talentmanagement-Programm erfolgreich absolviert haben. Durch die Programme werden die als Talente identifizierten MitarbeiterInnen im Unternehmen sichtbar gemacht. Damit steigt das Bewusstsein für Talentmanagement und es können schneller und leichter die richtigen MitarbeiterInnen für die richtigen sowie kritischen Positionen gefunden werden. Weiters ist es dadurch für Talente im engen und weiten Sinn einfacher Führungs- und Schlüsselpositionen zu übernehmen, wenn sie noch keine Beziehungen und Netzwerke aufbauen konnten. Eine weitere **Erwartung**, die sich in den meisten Unternehmen bereits **erfüllt** hat, ist eine erfolgreiche Nachfolgeplanung, um wichtige Positionen innerhalb einer kurzen Zeit mit qualifizierten MitarbeiterInnen besetzen zu können. Jede frei werdende Stelle ausnahmslos durch eine/n interne/n NachfolgerIn zu besetzen, das erachten die InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen als nicht sinnvoll. Es erscheint ihnen wichtig auch immer wieder ArbeitnehmerInnen vom externen Arbeitsmarkt aufzunehmen, um neue Erfahrungen und erweitertes Know-How ins Unternehmen zu integrieren. Durch die implementierten Talentmanagement-Konzepte wird die MitarbeiterInnenentwicklung vermehrt aktiv auf den Unternehmensbedarf gelenkt, anstatt sie primär auf die personellen Bedürfnisse und Wünsche auszurichten. Weiters konnte die Personalentwicklung intensiviert und eine breitere Grundlagenbasis sowie eine größere Anzahl an Entwicklungsinstrumenten vermittelt werden. Die InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen sind der

---

<sup>41</sup> S. 6, Zeile 190-192.

Ansicht, dass die Einführung ihrer Talentmanagement-Programme zur Motivationssteigerung bei den MitarbeiterInnen geführt hat und diese sie als Wertschätzung empfinden. Die Programme haben ebenfalls zu deren Bindung ans Unternehmen beigetragen.

*„[...] ein Effekt, der sich auch sehr schnell bemerkbar gemacht hat, dass man plötzlich für die Schlüsselpositionen [...] wirklich gute Leute hatte, dass man wusste wo welche Leute sind, wo Potential ist, dass man jemanden entwickeln kann, wenn man schnell jemanden braucht [...].“ (E1 & E2)<sup>42</sup>*

*„[...] dass wir mit dem Talentmanagement-Programm schon sehr [...] viele Mitarbeiter sichtbar gemacht haben und auch diese Kultur im Unternehmen aufgebaut haben [...] wir müssen Talente identifizieren und die entsprechend begleiten [...].“ (H)<sup>43</sup>*

In **Zukunft** erwarten sich die InterviewpartnerInnen der befragten Unternehmen, dass die Talente im engen und weiten Sinn, aber auch die Führungskräfte mehr Eigeninitiative zeigen und Talentmanagement nicht mehr im bestehenden Ausmaß als HR-Angelegenheit betrachten. Denn die meist sehr hohen MitarbeiterInnenerwartungen können aus ressourcentechnischen Gründen nicht immer vollkommen erfüllt werden. Im Sinn des Strebens sich stets zu verbessern, sind die InterviewpartnerInnen und die befragten Unternehmen bemüht zukünftig ihr bestehendes Talentmanagement-Angebot hinsichtlich Entwicklungs- und Positionsmöglichkeiten auszubauen. Denn die MitarbeiterInnen sichern ihren Unternehmenserfolg. Weiters erachten die InterviewpartnerInnen der Unternehmen es als sinnvoll und zum Teil auch notwendig mehr als ein Programm anzubieten. Denn mit einem einzelnen Talentmanagementprogramm können nicht alle als Talente identifizierten MitarbeiterInnen angesprochen und gefördert werden. In Zukunft wollen Unternehmen A und D vor allem junge MitarbeiterInnen ansprechen. Ebenso möchte Unternehmen I den Frauenanteil in den Talentmanagement-Programmen erhöhen. Das Thema „Kosten und Einsparungen“ ist in allen Unternehmen von Relevanz, weshalb versucht wird einerseits Talentmanagement mit der Budgetplanung zu verknüpfen und andererseits die Nachfrage nach Talentmanagement bei den Führungskräften noch mehr durch qualitativ hochwertige Programmangebote zu steigern.

---

<sup>42</sup> S. 20, Zeile 722-725.

<sup>43</sup> S. 21, Zeile 747-749.

*“[...] das wir [...] noch mehr Möglichkeiten für die Talente was Positionen etc. betrifft beschaffen können [...].“ (H)<sup>44</sup>*

*„[...] another thing which [...] is not meeting my expectation is the ownership of the line managers. They still see [...] talent management and HR to [be responsible]. That is what we not want.“ (I)<sup>45</sup>*

Bis auf Unternehmen D sind alle befragten Unternehmen mit ihren Talentmanagement-Grundkonzepten und -Prozessen sehr zufrieden. Im Unternehmen D sieht die Interviewpartnerin noch etwas Handlungsbedarf in der Zukunft. Die Interviewpartnerin der Unternehmen E1 und E2 kann als externe Beraterin ebenfalls aufgrund ihrer langjährigen Zusammenarbeit mit diesen beiden Unternehmen die Ausprägung der Zufriedenheit mit den Talentmanagement-Konzepten gut einschätzen. Die hohe Zufriedenheit mit den Talentmanagement-Konzepten findet sich in der Bedeutung von Talentmanagement und dessen Akzeptanz durch die Beteiligten wieder. Die MitarbeiterInnen haben auch den Ehrgeiz und Willen für weiterführende Talentmanagement-Programme evaluiert zu werden. Weiters haben die InterviewpartnerInnen der Unternehmen, welche in eine internationale Konzernstruktur integriert sind, erwähnt, dass durch konzernweites Talentmanagement die internationale Zusammenarbeit positiv gefördert wurde und Unternehmenswerte auf einer breiteren Basis weitergegeben werden konnten. Obwohl bereits sehr viele Erwartungen an die Talentmanagement-Konzepte erfüllt werden konnten, streben die befragten Unternehmen und ihre InterviewpartnerInnen laufend danach Anpassungen und Erweiterungen zu implementieren. Denn es werden immer wieder Verbesserungsvorschläge oder noch unerfüllte Erwartungen entdeckt, die es zu optimieren gilt, wie beispielsweise, dass in bestimmten Bereichen noch zu wenig geschieht oder dass die bestehenden Definitionen und Richtlinien durch die Personalabteilung zu adaptiert sind.

---

<sup>44</sup> S. 21, Zeile 759-760.

<sup>45</sup> S. 24, Zeile 856-858.

## 6 Diskussion, Fazit und Ausblick

Talentmanagement hat sich im Rahmen dieser Arbeit als ein sehr interessantes und vielfältiges Thema erwiesen. Es bietet verschiedenste Möglichkeiten, um MitarbeiterInnen für ein Unternehmen zu gewinnen, zu identifizieren, zu entwickeln und zu binden. Nicht nur in der bestehenden Literatur wird Talentmanagement als wichtig betrachtet, auch in der Unternehmenspraxis hat es eine hohe Bedeutung. Dies zeigt sich im Theorie- und Ergebnisteil der Arbeit.

Durch den demografischen Wandel und die damit verbundenen Änderungen am Arbeitsmarkt, welche im Kapitel 1.1 erwähnt wurden, wird Talentmanagement meiner Ansicht nach in Zukunft in jedem Unternehmen eine nicht zu vernachlässigende Rolle einnehmen. Wir Menschen leben in einer sehr schnelllebigen und sich rasch verändernden Welt (Nestmann & Werner, 2013, S. 276), die stetige Anpassungen und Verbesserungen erfordert, um als Unternehmen langfristigen Bestand und Erfolg zu gewährleisten. Talentmanagement kann hierbei als wertvolle Unterstützung für die Entwicklung und Kompetenzerweiterung von MitarbeiterInnen als Talente im engen und weiten Sinn betrachtet werden.

Einige Unternehmen haben den Wert von Talentmanagement für sich bereits erkannt und Talentmanagement-Konzepte implementiert. Deren Ähnlichkeiten und Abweichungen zu den Ansätzen in der Literatur soll im Kapitel 6.2 kurz diskutiert und daraus ein abschließendes Fazit abgeleitet werden.

### 6.1 Theoretische Talentmanagement-Konzepte und deren Menschenbilder

Im Zuge der Literaturrecherche konnten **vier** große **Talentmanagement-Konzepte** identifiziert werden. Zu diesen Ansätzen zählen konventionelles, integriertes und strategisches Talentmanagement sowie Talent-Relationship-Management. Diese Konzepte sind im Kapitel 3.3 näher erläutert und in vier verschiedene Kategorien hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert worden. Die Untersuchung der Talentdefinition hat ergeben, dass prinzipiell zwei Talentmanagement-Ausrichtungen unterschieden werden können. Einerseits das High-Potential-Management (Swales, 2013, S. 33), welches sich auf eine spezielle MitarbeiterInnengruppe konzentriert und diesen einen Talentstatus zuerkennt, und andererseits der ressourcenorientierte Ansatz (Steinkellner & Czerny, 2009, S. 62). Hier werden allen MitarbeiterInnen spezifische

Talente zuerkannt, diese individuell gefördert und vom Unternehmen genutzt. Innerhalb der vier großen, theoretischen Talentmanagement-Konzeptansätze lässt sich eine Tendenz zu MitarbeiterInnen mit hohem Leistungsvermögen und Potential als Zielgruppe erkennen. Weiters hat sich gezeigt, dass es bei der Implementierung und Umsetzung von Talentmanagement eine Präferenz zu vermehrt ganzheitlichen Konzepten gibt.

Jedem Talentmanagement-Ansatz und Talentbegriff liegt ein **Menschenbild** zugrunde. Im Rahmen dieser Arbeit wurden die vier identifizierten theoretischen Talentmanagement-Konzepte daraufhin untersucht. Die Analyse der Ansätze hat ergeben, dass drei Menschenbilder sehr stark vertreten sind. Bei Talentmanagement-Ansätzen mit einer High-Potential-Ausrichtung lassen sich vor allem viele Eigenschaften der Menschenbilder des „self-actualizing man“ und der „Theorie Y“ erkennen. Zu diesen Eigenschaften zählen neben einem sehr hohem Leistungsniveau und Potential auch eine ausgeprägte Eigenmotivation und Selbstverwirklichung (Wöhrmann, 2012, S. 67). Während bei Konzepten, die alle MitarbeiterInnen als wertvoll erachten, das Menschenbild des „complex man“ im Vordergrund steht. Denn im Sinn eines positiven Managements (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 41ff) werden der gesamten Belegschaft unterschiedliche Talente zuerkannt (Kirchler & Endres, 2009, S. 171ff; Steinweg, 2009, S. 6).

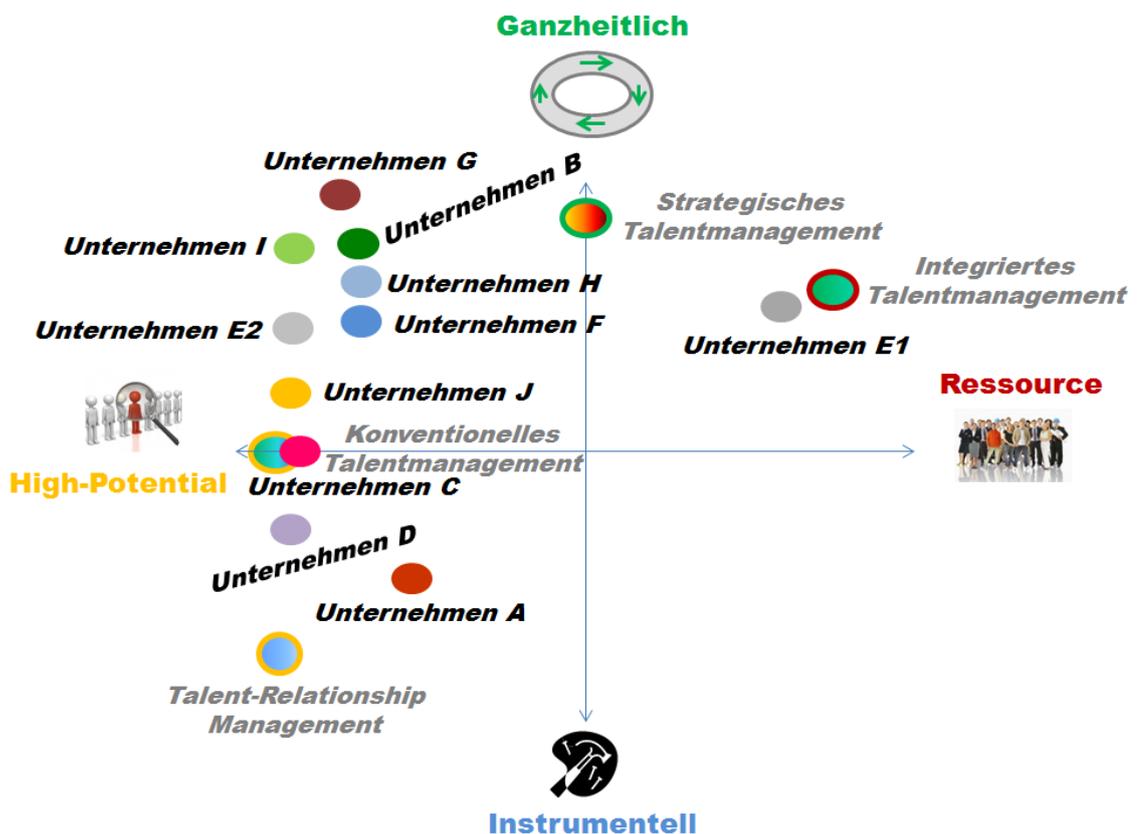
## 6.2 Talentmanagement-Konzepte im Theorie-Praxis-Vergleich

Die Analyse der theoretischen und praktischen Talentmanagement-Ansätze und -Konzepte hat gezeigt, dass sich trotz der großen **Vielfalt** viele Gemeinsamkeiten finden lassen. Sowohl in der Literatur als auch in den befragten Unternehmen haben sich hohe Leistung und Potential, fachliche und soziale Kompetenz und vor allem der Wille der Talente im engen und weiten Sinn etwas zu erreichen als sehr wichtige Kriterien für die Talentdefinition herausgestellt. Dies lässt darauf schließen, dass Talentmanagement immer mit sehr hohen Ansprüchen und Erwartungen gegenüber ihren Zielgruppen verbunden ist. Um den Ansprüchen und Erwartungen gerecht werden zu können, ist es notwendig laufende Adaptionen und Überprüfungen vorzunehmen, ob die festgelegten Talentdefinitionen und als Talente im engen und weiten Sinn identifizierten MitarbeiterInnen diesen weiterhin gerecht werden. Denn Talentmanagement ist ein **nie stillstehender Prozess**.

Die Gegenüberstellung der Talentmanagement-Ansätze aus der Literatur und der gelebten Unternehmenspraxis hat ergeben, dass sich eine Tendenz zu einem ganzheitlichen High-Potential-Management erkennen lässt. Dies wird durch die Abbildung 12

nochmals grafisch verdeutlicht. Die zu erkennende Ausrichtung der Talentmanagement-Konzepte hängt meines Erachtens mit der Budget- und Ressourcenbeschränkung zusammen, welche in den Interviews häufig explizit und implizit erwähnt wurde. Die Gewinnung, Identifizierung und Entwicklung von MitarbeiterInnen ist zeitlich und finanziell (sehr) aufwändig. Außerdem gibt es keine Garantie, dass die entwickelten Talente im engen und weiten Sinn langfristig im Unternehmen verbleiben. Hier zeigt sich ein wesentlicher Konflikt. Einerseits wird es immer schwieriger qualifizierte und ausgebildete MitarbeiterInnen am externen Arbeitsmarkt zu finden, andererseits benötigen die Unternehmen sie für wichtige Führungs- und Schlüsselpositionen. Weiters sind diese MitarbeiterInnen auch in anderen Unternehmen sehr gefragt, die sie versuchen abzuwerben.

**Abbildung 12: Talentmanagement – Theorie-Praxis-Vergleich**



Quelle: eigene Darstellung

Aus den theoretischen und praktischen Talentmanagement-Richtungen sowie aus dem Umgang mit und dem Verhalten gegenüber den MitarbeiterInnen innerhalb der Unternehmen lassen sich die bereits erwähnten Menschenbilder ableiten. Trotz des Fokus

auf Leistungskultur dürfen meines Erachtens jene MitarbeiterInnen, die nicht als Talent identifiziert wurden, nicht übergangen werden. Denn im Sinn eines positiven Managements (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 41ff) ist es wichtig alle MitarbeiterInnen als wertvolle Ressourcen im Unternehmen zu betrachten. Nicht jede/r MitarbeiterInnen kann die hohen Anforderungen und Erwartungen der Talentmanagement-Konzepte erfüllen. Dennoch können sie einzelne und individuelle Eigenschaften, Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen, die im Unternehmen sinnvoll und erfolgsbringend eingesetzt werden können (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 47). In Bezug auf das Menschenbild der „Theorie Y“ (siehe Kapitel 2.3.1) ist es sinnvoll die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen zu fördern, da diese beiden Komponenten sich positiv auf die (Weiter-)Entwicklung und den Einsatz von Talenten im engen und weiten Sinn auswirken werden.

Das Ziel dieser Arbeit war es bestehende Talentmanagement-Ansätze in der Literatur zu identifizieren und sie den praktischen Talentmanagement-Konzepten der befragten Unternehmen gegenüber zustellen. Dabei auch die dahinterstehenden Menschenbilder zu analysieren. Dieser **Theorie-Praxis-Vergleich** hat gezeigt, dass viele Anregungen, Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Literatur explizit und vor allem implizit in der gelebten Unternehmenspraxis Anwendung finden. Vor allem bei der Talentdefinition orientiert sich die Mehrheit der befragten Unternehmen am konventionellen Talentmanagement-Ansatz. Denn ihre Zielgruppen des Talentmanagements sind auf High-Potentials und Schlüsselkräfte ausgerichtet. Selbstentwicklung und Wachstum haben sich in der Analyse der Interviewergebnisse als sehr wichtige Komponenten erwiesen, weshalb auch in den Talentmanagement-Konzepten der befragten Unternehmen das Menschenbild des „self-actualizing man“ stark vertreten ist. Auch bei der Implementierung sind sich die theoretischen und praktischen Ansätze sehr ähnlich, da beide vermehrt auf eine ganzheitliche Umsetzung ihrer Konzepte setzen. Trotz dieser und weiterer Gemeinsamkeiten konnte kein Ansatz aus der Literatur in der praktischen Umsetzung als „best practice“-Ansatz identifiziert werden, der universell implementierbar ist. Denn als eine wesentliche Stärke von Talentmanagement hat sich die große Individualität erwiesen. Sie macht es für jedes Unternehmen ein- und umsetzbar, weshalb die hohe Vielfalt und Individualität auch als Voraussetzung für Talentmanagement angesehen werden kann. Damit können die verschiedenen Erwartungen an Talentmanagement zufriedengestellt werden. Die Beachtung der, in dieser Arbeit erwähnten und beschriebenen, Kernpunkte wird aus heutiger Sicht dazu beitragen, dass dessen Implementierung für alle Unternehmen wertvoll ist und zum langfristigen Bestand und Erfolg beiträgt.

Auf die bereits **erfüllten Erwartungen** der befragten Unternehmen wurde im Kapitel 5.8 näher eingegangen. Die befragten Unternehmen und deren InterviewpartnerInnen sind mit ihren implementierten Talentmanagement-Konzepten im überwiegenden Ausmaß zufrieden. Dies spiegelt sich auch in der Anzahl an bereits erfüllten Erwartungen wider. Als Beispiel kann unter anderem die Bewusstseinssteigerung für Talentmanagement durch die Programme genannt werden. Dadurch können schneller und einfacher qualifizierte und potentielle MitarbeiterInnen für kritische Positionen identifiziert werden. Denn um als Unternehmen am Markt wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein, ist es wichtig gute und motivierte MitarbeiterInnen auf den richtigen (Schlüssel-) Stellen zu haben. Dennoch gibt es einige Erwartungen, die in den befragten Unternehmen bisher noch unerfüllt geblieben sind. Weshalb stetig daran gearbeitet wird weitere Entwicklungs- und Positionsmöglichkeiten anbieten zu können. Für die Zukunft erwarten sich die Talentmanagement-Verantwortlichen in den Personalabteilungen, dass die Führungskräfte vermehrt Eigeninitiative zeigen und Talentmanagement weniger als primäre HR-Angelegenheit betrachten.

Die hohen Ansprüche haben zur Folge, dass es wichtig ist einerseits Talentmanagement auf die Unternehmensstrategie und -ziele auszurichten, da das Unternehmen selbst der wesentliche Unterstützer von Talentmanagement ist. Andererseits durch HR-Abteilungen und Führungskräfte die Anforderungen der MitarbeiterInnen und des Marktes laufend zu überprüfen. Ebenfalls die Tätigkeiten anderer Unternehmen und der Konkurrenz zu beobachten und deren Entwicklung zu verfolgen, um hieraus für sich selbst Anregungen und Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Dieser Austausch unter den Unternehmen wäre meines Erachtens sehr hilfreich und sicherlich für alle Beteiligten gewinnbringend. Es wäre für die zukünftige Entwicklung von Talentmanagement sehr erfreulich, wenn sich eine Plattform oder Veranstaltung in Österreich etablieren würde, die diesen Austausch fördert. Dies wurde auch von den InterviewpartnerInnen der Unternehmen B, F, H und I explizit und implizit befürwortet.

### **6.3 Anregung & Erkenntnisse für ein zukünftiges alternatives, ganzheitliches Talentmanagement-Konzept**

Durch die Analyse der Interviews und der Literatur konnten einige Erkenntnisse und Anregungen zu den bestehenden Talentmanagement-Ansätzen und -Konzepten gewonnen werden. Es ist wichtig Talentmanagement nicht als abgegrenzten Bereich zu betrachten, sondern in Verbindung mit anderen, wenn nicht allen Unternehmensberei-

chen zu sehen. Darauf aufbauend ist es von Bedeutung, dass alle Talentmanagement-Verantwortlichen und die MitarbeiterInnen zusammenarbeiten und Talentmanagement in der Unternehmenskultur implementieren. Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Talentmanagementprogramme leisten einen wesentlichen Beitrag dazu. Weshalb es wichtig ist, dass nach der erfolgreichen Absolvierung der Programme ein Mehrwert für die MitarbeiterInnen erkennbar ist.

Talentmanagement-Konzepte beinhalten große Konfliktpotentiale. Einerseits können sich die Führungskräfte weigern aktiv mitzuwirken, da sie durch die Identifizierung und Förderung von Talenten im engen und weiten Sinn diese an andere Bereiche oder (Schlüssel-) Positionen verlieren (könnten). Dies bringt Nachteile für die Führungskräfte mit sich, denn sie verlieren damit gute und qualifizierte MitarbeiterInnen, die sie sich (mühevoll) aufgebaut haben. Mit großem zeitlichem und ressourcentechnischem Aufwand müssen sie sich wieder MitarbeiterInnen aufbauen, sofern diese Stelle nachbesetzt wird. Andererseits kann es auch auf Seiten der als Talente identifizierten MitarbeiterInnen zu Frustrationen kommen, vor allem, wenn sich ihnen nach der Ausbildung und Förderung keine Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Diese Konfliktpotentiale sind als große Herausforderung eines jeden Talentmanagement-Konzepts zu betrachten, die nicht unbeachtet bleiben dürfen.

Deshalb sollten die Unternehmen bereits bei der Entwicklung von Talentmanagement-Konzepten bedenken, wo und wie sie die entwickelten Talente im engen und weiten Sinn einsetzen möchten. Auf Basis der analysierten Interviews zeigt sich, dass nicht alle befragten Unternehmen diesen Aspekt berücksichtigen, weshalb die als Talente identifizierten und geförderten MitarbeiterInnen bereits nach kurzer Zeit<sup>46</sup> ihre Ungeduld und ihren Unmut zum Ausdruck bringen. Sowohl der Verlust dieser MitarbeiterInnen an die Konkurrenz, aber auch die Bemühungen sie vom Verbleib im Unternehmen zu überzeugen, können zu weiteren hohen Kosten beitragen. Es ist den Talenten im engen und weiten Sinn dennoch bewusst zu machen, dass sie selbst eine wesentliche Verantwortung für ihre (Weiter-) Entwicklung und ihre Karrierefortschritte tragen. Weiters ist es relevant, dass neben als Talente identifizierten MitarbeiterInnen im engen und weiten Sinn auch die Führungskräfte regelmäßig geschult werden, um die Sicherstellung der Anforderungen zu gewährleisten. Der Kommunikation kommt ebenfalls eine sehr große Relevanz im Rahmen von Talentmanagement zu, denn sie ist nicht nur als gute und wichtige Basis zu betrachten, sondern auch zur Förderung von Trans-

---

<sup>46</sup> Mehrere Monate bis (maximal) 1 Jahr.

parenz und Networking unter den Beteiligten des Talentmanagements. Die essentielle Erkenntnis, welche aus der Analyse der Theorie und der Interviews für diese Arbeit gewonnen werden konnte war, dass Unternehmen aus heutiger Sicht ohne die Implementierung eines bewussten Talentmanagement-Konzepts in den nächsten 5-10 Jahren (große) Wettbewerbsnachteile erleiden werden. Dies wird sich negativ auf ihren Unternehmenserfolg auswirken.

Die eben erwähnten Anregungen und Erkenntnisse haben gezeigt, dass es nicht zwingend notwendig ist ein komplett neues Talentmanagement-Konzept zu entwickeln. Die in der Literatur und Praxis bestehenden Ansätze und Konzepte sind bereits sehr gut entwickelt. Der wesentliche Ansatzpunkt für die Zukunft sind die jungen MitarbeiterInnen. Sie sind die Talente und Potentiale von heute und vor allem morgen. Die Anforderungen und Erwartungen der Generation Y sind für viele Unternehmen noch nicht genau abschätzbar. Dennoch sind sie sich bewusst, dass die hohe technische Affinität und deren große Tendenz zu Multitasking für sie immer bedeutungsvoller werden. Die Talentmanagement-Konzepte müssen zukünftig darauf ausgerichtet werden. Diese Erkenntnisse haben Barth und Graf Lambsdorff (2009, S. 70ff) sehr gut in ihrem Artikel „Werben um die Generation Y“ wiedergegeben. Sie haben versucht das Bewusstsein zu schaffen, dass sich durch die Anforderungen und Einstellungen der neuen Generationen die Kompetenzen und Potentiale ändern werden. Die Analyse dieser Kompetenzen, Potentiale, Ansprüche und Erwartungen der Zukunft sind auch für die befragten Unternehmen von hohem Interesse. Sie würden sich hierzu weitere und intensivere Forschungen und Studien wünschen.

Vor allem die befragten IT-Unternehmen sind bereits bemüht ihre technologischen Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens zum Einsatz zu bringen. Deshalb gehören örtlich und zeitlich flexible Arbeitszeiten schon fast zu ihrem Unternehmensalltag. Damit ist es ihnen möglich die geforderte Work-Life-Balance zu optimieren. Dieser Fokus wird in den nächsten Jahren eine noch größere Thematik für alle Unternehmen werden, die es bestmöglich zu berücksichtigen gilt. Ebenso wird die Integration von alternativen Beschäftigungsformen immer wichtiger werden, wie beispielsweise freie DienstnehmerInnen, WerkvertragsnehmerInnen und andere externe MitarbeiterInnen. Ein zukünftig alternativer, ganzheitlicher Talentmanagement-Ansatz sollte sich mit dieser Anforderung intensiver beschäftigen. Er könnte abweichende Programme und Instrumente aufzeigen, um diese Zielgruppe ebenfalls ins bestehende Talentmanagement-Konzept einzubinden. Damit die Unternehmen langfristig von ihren Kompetenzen und Talenten etc. profitieren können.

Dennoch dürfen die anderen (bestehenden) Alters- und MitarbeiterInnengruppen nie unbeachtet bleiben. Für die erfolgreiche Umsetzung von Talentmanagement ist es wichtig mit verschiedenen Programmen die unterschiedlichen Anforderungen der MitarbeiterInnen und der Unternehmen zu berücksichtigen und zu integrieren. Dies wird meiner Ansicht nach die Basis der Talentmanagement-Zukunft sein.

Als Erweiterung dieser Arbeit hätte bereits bei der Interviewführung auf die neue ArbeitnehmerInnen-Generation eingegangen werden können. Im Rahmen des Gesprächs wäre es interessant gewesen die InterviewpartnerInnen nach den Eindrücken, Erfahrungen und Meinungen zu ihren aktuellen und potentiellen jungen MitarbeiterInnen zu befragen. Die gewonnenen und analysierten Daten aus der gelebten Unternehmenspraxis hätten auf Basis der Studie von Barth und Graf Lambsdorff (2009, S. 70ff) diskutiert werden können. Interessanterweise haben zwar einige Unternehmen die Veränderung der zukünftigen Kompetenzen im Rahmen von Talentmanagement angesprochen und ihr Interesse an Studien und Forschungen hierzu bekundet. Außer der Interviewpartnerin des Unternehmens D und der Beraterin der Unternehmen E1 und E2 hat dennoch kein/e andere/r InterviewpartnerIn der befragten Unternehmen diese Entwicklung sowie die Einbeziehung von externen MitarbeiterInnen ins Talentmanagement-Konzept angesprochen. Weshalb das Bewusstsein für diese Thematik erst bei den Überlegungen zu einem neuen alternativen, ganzheitlichen Talentmanagement-Ansatz entstanden ist. Zu diesem Zeitpunkt waren alle Interviews bereits geführt und ausgewertet.

Für zukünftige wissenschaftliche Arbeiten wäre es deshalb sicherlich sehr interessant Talentmanagement aus der Sicht der unterschiedlichen Generationen zu betrachten und zu analysieren. Eventuell würde es sich als sinnvoll erweisen dieselben Unternehmen wieder zu befragen. Einerseits um festzustellen wie sich ihre Talentmanagement-Konzepte im Zeitverlauf verändert haben und andererseits welche Entwicklungen in Bezug auf die neue, junge ArbeitnehmerInnen-Generation erfolgt sind. Hierzu könnten vielleicht auch detailliertere Analysen hinsichtlich der Unterschiede in Branchen- und Berufsgruppen etc. durchgeführt werden.

## Literaturverzeichnis

- Achouri, Cyrus (2010). Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Ackermann, Karl-Friedrich/Wehner, Martina (2012). Noch viele Baustellen. Personalwirtschaft. 10/2012. S. 28-31.
- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer Michael (2009). Qualitative Interviews. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.). Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Barth, Leo J./Graf Lambsdorff, Magnus (2009). Talent Management. Werben um die Generation Y. Focus 01/2009. S. 70-73. Online: [http://www.egonzehnder.com/files/70-73\\_intern\\_iii.pdf](http://www.egonzehnder.com/files/70-73_intern_iii.pdf) [Abruf am 05.04.2015].
- Bartscher, Thomas/Stöckl, Juliane (2009). Entwicklung von Leistungsträgern. ProFirma. 11/2009. S. 76-79.
- Bateson, Gregory (1994). Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 5. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Baumgarten, Reinhard (1977). Führungsstile und Führungstechniken. Berlin: de Gruyter.
- Bechtel, Roman (2003). Talentoptimierung und Führungserfolg: Wertschöpfung durch Personalführung. In: Scholz, Christian/Gutmann, Joachim (Hrsg.). Webbasierte Personalwertschöpfung. Theorie – Konzeption – Praxis. S. 159-175. Wiesbaden: Gabler.
- Becker, Manfred (2009). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, Nicolas/Höft, Stefan/Holzenkamp, Marcus/Spinath, Frank M. (2011). The predictive validity of assessment centers in German-speaking regions: A meta-analysis. Journal of Personnel Psychology. Vol. f10 (2). p. 61-69.

- Bethke-Langenegger, Pamela (2010). Talentmanagement in Schweizer Unternehmen. Ein Forschungsprojekt der Universität Zürich, Lehrstuhl Human Resource Management in Zusammenarbeit mit Züricher Gesellschaft für Personal-Management ZGP, Basler Gesellschaft für Personal-Management BGP und HR Bern. Online: <http://www.personalradar.ch/wp-content/uploads/2010/12/Talentmanagement-in-Schweizer-Unternehmen.pdf> [Abruf am 16.08.2014].
- Berther, Sonja (2004). Personalmanagement in Kreditgenossenschaften. Möglichkeiten zur Sicherung erforderlicher Mitarbeiterqualifikationen: Eine theoretische und empirische Analyse. Nürnberg: Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Biemann, Torsten/Weckmüller, Heiko (2012). Methoden der Personalauswahl: Was nützt? Flexibilisierung im HR-Management: Status quo, Strategien, Chancen. Personalquartier. Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis. 01/2012. 65. Jahrgang. S. 46-49.
- Blass, Eoom (2009). Talent Management: Cases and Commentary. Houndmills/Basingstoke/Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Bösenberg, Christian/Küppers, Bernhard (2011). Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter. Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2002). Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.). Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. S. 7-29. Wiesbaden: Springer.
- Buchheim, Constanze/Weiner, Martina (2014). HR-Basics für Start-ups. Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer.
- Bröckermann, Reiner (2007). Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Chuai, Xin/Preece, David/Illes Paul (2008). Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing. Management Research News. Vol. 31 (12). p. 901-911.

- Comelli, Gerhard/von Rosenstiel, Lutz (2011). Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4. Auflage. München: Vahlen.
- Creusen, Utho /Müller-Seitz, Gordon (2010). Das Positive-Leadership-GRID. Eine Analyse aus Sicht des positiven Managements. Wiesbaden: Gabler.
- Dexter, Lewis A. (1970). Elite and Specialized Interviewing. Evanston: Northwestern University Press.
- DiCicco-Bloom, Barbara/Crabtree, Benjamin F. (2006). The qualitative research interview. Medical Education. Vol. 40 (4). p. 314-321.
- Domsch, Michel E./Regnet, Erika/von Rosenstiel, Lutz (2001). Führung von Mitarbeitern. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Drucker, Peter F. (2008). The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York: Harper Collins.
- Ehnert, Ina (2012). Nachhaltiges Personalmanagement. Konzeption und Implementierungsansätze. In: Kaiser, Stephan/Kozica, Arjan (Hrsg.). Ethik im Personalmanagement. Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen. DNWE Schriftreihe. Folge 21. München/Mering: Rainer Hampp.
- Enaux, Claudius/Meifert, Matthias/Henrich, Fabian (2011). Strategisches Talent Management. Potenziale systematisch finden und entwickeln, Freiburg: Haufe-Lexware.
- Ewerlin, Denise (2013). Talentmanagement im nationalen und internationalen Kontext - Empirische Analysen vor dem Hintergrund des Situativen Ansatzes. Dissertation an der Universität Zürich. Online: <http://d-nb.info/1049523482/34> [Abruf am 18.01.2015].
- Feldmann, Ludger (2008). Talent-Management. In: Fischer-Ledenice, Katharina/Wagner, Peter/Kronberger, Andreas (Hrsg.). Talent-Management. Nr. 01/08. S. 3-5. Wien: Hernstein Institut.

- Festinger, Marion/Schäfer, Lynn/Maßmann, Jens/Englisch, Peter (2012). Aufrüsten im „War for Talent“. Talentmanagement. Personalmagazin 02/2012. S. 12-15.
- Fischer, Marcus (2011). Audi: Talent-Relationship-Management – die Beziehung macht den Unterschied. In: Ritz, Adrian/Thom, Norbert (Hrsg.). Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 2. Auflage. S. 83-96. Wiesbaden: Gabler.
- Flick, Uwe (2004): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg.
- Gabrisch, Jochen (2010). Die Besten managen. Erfolgreiches Talent-Management im Führungsalltag. Mit zahlreichen Beispielen aus der Coaching Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Galpin, Timothy/Whittington, Lee J./Bell, Greg (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Corporate Governance. Vol. 15 (1). p. 1-17.
- Garavan, Thomas N./Carbery, Ronan/Rock, Andrew (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. European Journal of Training and Development. 36 (1), p. 5.-24.
- Gowing, Marilyn K./Morris, David M./Adler, Seymour/Gold, Mitschell (2008). The next generation of leadership – Assessments: some case studies. In: Public Personnel Management. 37 (4). p. 435-455.
- Gräßler, Ralf (2012). Zukunft gestalten – Talentmanagement. Arbeit und Arbeitsrecht. Heft 03/2012. S. 152-155.
- Graf, Gerhard/Laske, Stephan (2010). Nichts für Kurzsichtige. Best of Talent Management. Personalwirtschaft 12/2010. S. 18-22.
- Groysberg, Boris/Nanda, Ashish/Nohria, Nitin (2004). The risky business of hiring stars. Harvard business review. Vol. 82 (5). p. 92-101.
- Gutmann, Joachim/Schwuchow, Karlheinz (2013). Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014. Freiburg: Haufe-Lexware.

- Haubrock, Alexander/Öhlschlegel-Haubrock, Sonja (2009). Personalmanagement. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Hesch, Gerhard (1997). Menschenbilder und Betriebswirtschaftslehre. In: Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft. S. 5-35. Wiesbaden: Springer.
- Heyse, Volker/Ortmann, Stefan (2008). Talentmanagement in der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten und Softwarelösungen. Münster: Waxmann.
- Holling, Hein/Müller, Günter F. (1995). Theorien der Organisationspsychologie. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). Organisationspsychologie. S. 49-70. Bern: Hans Huber.
- Hopf, Christel (2004). Qualitative Interviews - ein Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.) Qualitative Forschung. Ein Handbuch. S. 349-360. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Horx-Strathern, Oona (2002). War for Talent - Die drei wichtigsten Managementaufgaben der Zukunft: Menschen! Menschen! Menschen! In: Klaus Götz (Hrsg.). Personalarbeit der Zukunft. Managementkonzepte. Band 27. S. 89-102. München: Hampp.
- Jackson, Eric (2011). Top ten reasons why large companies fail to keep their best talent. Forbes. Online: <http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2011/12/14/top-ten-reasons-why-large-companies-fail-to-keep-their-best-talent/> [Abruf am 04.01.2014].
- Jackson, Susann E./Schuler, Randall S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organization psychologists. American Psychologist. Vol. 45 (2). p. 223-239.
- Khatri, Preeti/Gupta, Shikha/Gulati, Kapil/Chauhan, Santosh (2010). Talent Management in HR. Journal of Management and Strategy. Vol. 1 (1). p. 39.
- Kauffeld, Simone/Sauer, Nils C. (2011). Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer.

- Kennedy, Carol (1998). Abraham Maslow. Bedürfnishierarchie und Motivation. In: Kennedy, Carol (Hrsg.). Management Gurus. 40 Vordenker und ihre Ideen. Aus dem Englischen von Regina Berger. Wiesbaden: Gabler, 1998. S. 144-146. Wiesbaden: Springer.
- Kirchler, Erich (2011). Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Auflage. Wien: Facultas.
- Kirchler, Erich/Endres, Miriam (2009). Einführung in die Wirtschaftspsychologie. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen.
- Kirchler, Erich/Meier-Pesti, Katja/Hofmann, Eva (2004) Menschenbilder in Organisationen. Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. 1. Auflage. Wien: Facultas.
- Klemm, Solveig/Martin, Claudia (2000). Frauen in Führungspositionen: Ein interkultureller Vergleich Deutschland-USA. Hamburg: Diplomica.
- Kleinmann, Martin (2013). Assessment-Center. Praxis der Personalpsychologie. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Kucherov, Dmitry/Zavyalova, Elena (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. European Journal of Training and Development. Vol. 36 (1). p. 86-104.
- Lackner, Maximilian (2014). Talent-Management Spezial. Hochbegabte, Forscher und Künstler erfolgreich führen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Lang, Karl (2008). Talent Management – “Talente” identifizieren und zum Erfolg führen. In: Lang, Karl (Hrsg.). Human Resources Management – wirksame Konzepte einer modernen Personalpolitik. S. 161-170. Wien: Linde.
- Laufer, Hartmut (2013). Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen. Offenbach: Gabal.

- Lewis, Robert E./Heckman, Robert J. (2006): Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16/2006. p. 139-154.
- Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In: Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. S. 543-556. Wiesbaden: Springer.
- Mayring, Philipp (2012). Qualitative Inhaltsanalyse – ein Beispiel für Mixed Methods. In: Gläser-Zikuda, Michaela/Seidel, Tina/Rohlf, Carsten/Gröschner, Alexander/Ziegelbauer, Sascha (Hrsg.). *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung*. Münster: Waxmann.
- Mayring, Philipp (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 9. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.
- McDonnell, Anthony/Collings, David G. (2011). The identification and evaluation of talent in MNEs'. In: Scullion, Hugh/Collings, David, G. (Eds.). *Global Talent Management*. London & New York: Routledge.
- McGregor, Douglas (1960). The human side of enterprise. In: *Staffing and Human Resources*. Management Classic. Article 24. p. 166-171.
- Merkens, Hans (1997). Stichproben bei qualitativen Studien. In: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore. (Hrsg.). *Handbuch qualitative Forschungsmethode in der Erziehungswissenschaft*. München: Weinheim.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. S. 71-94. Wiesbaden: Springer.
- Mihelič, Katarina Katja/Plankar, Ksenija (2010). The growing importance of talent management. In: *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*. Vol. 12 (15). p. 1521-1263. Zagreb: University of Zagreb. Faculty of Economics and Business.
- Müller-Opplinger, Victor (2011). (Hoch-) Begabung in pädagogischem Bezug zum Menschenbild. Paradigmenwechsel zu einem dialektischen Begabungsmodell. In:

Hackl, Armin/Steenbuck, Olaf/Weigand, Gabriele (Hrsg.). Werte schulischer Begabtenförderung. Begabungsbegriff und Werteorientierung. S. 55-68. Karg-Heft 3.

Nestmann, Frank/Werner, Jillian (2013). Psychosoziale Beratung. In: Senf, Wolfgang/Broda, Michael/Wilms, Bettina (Hrsg.). Techniken der Psychotherapie. Ein methodenübergreifendes Kompendium.

Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia G. (2013). Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements. 1. Auflage. Freiburg & München: Haufe Gruppe.

North, Klaus./Reinhardt, Kai/Sieber-Suter, Barbara (2005). Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Fallbeispielen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

von der Oelsnitz, Dietrich/Stein, Volker/Hahmann, Martin (2007). Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte. Bern, Stuttgart, Wien.

Oerter, Rolf (2007). Menschenbilder im Kulturvergleich. In: Trommsdorff, Gisela/Konradt, Hans-Joachim (Hrsg.). Enzyklopädie der Psychologie. Kulturvergleichende Psychologie. Theorien und Methoden der kulturvergleichenden Psychologie Bd. C/VII/1. S. 487-530. Göttingen: Hogrefe.

Oertig, Marcel (2007). Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung. 2. Auflage. Köln: Kluwer.

Panzer, Ilke H./Huppertz, Ildiko (2011). Talent Management in a Non-Profit Organization. In: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.). Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. Auflage. S. 229-244. Wiesbaden: Springer.

Pascal, Connie (2004). Foreword. In: Schweyer, Allan (Ed.). Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Canada: Wiley.

Paschen, Michael (2003). Kompetenzmodelle – konzeptioneller Hintergrund und praktische Empfehlungen. Wirtschaftspsychologie. 2. Jahrgang. Nr. 2003. S. 54-59.

- Personnel Decision International (2008). Keeping good talents during bad times: How to retain key employees during an economic downturn. Online: [http://www.personneldecisions.com/uploadedFiles/China/Nov2008\\_Newsletter/Retention\\_PDIpulseFINALEng.pdf](http://www.personneldecisions.com/uploadedFiles/China/Nov2008_Newsletter/Retention_PDIpulseFINALEng.pdf) [Abruf am 04.01.2015].
- Pesch, Ulli (2012). Macht eure Hausaufgaben! Personalmagazin. Heft 12/2012. S. 36-38.
- Phillips, Jack J./Edwards, Lisa (2009). Managing talent retention. An ROI approach. San Francisco: Pfeiffer.
- Ready, Douglas A./Conger, Jay A. (2007). Make your Company a Talent Factory. Stop Losing out on Lucrative Opportunities because you Don't Have the Talent to Develop them. Harvard Business Review. 85/2007. Nr. 1. S. 68-77.
- Ritz, Adrian/Thom Norbert (2011). Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Ritz, Adrian/ Sinelli Peter (2010). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, Adrian/Thom Norbert (2010). Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Rosenstiel, Lutz (1992). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 3. Auflage. Stuttgart: Poeschel.
- Sauter, Werner/Sauter. Simon (2013). Von der Personalentwicklung zum Kompetenzmanagement. In: Sauter, Werner/Sauter, Simon (Hrsg.). Workplace Learning. Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen. S. 237-260. Berlin Heidelberg: Springer.
- Sauter, Werner (2009). Kompetenzentwicklung von Talenten im Blended Learning und Web 2.0. In: Weitz, Andrea (Hrsg.). Talentmanagement im Mittelstand. Lengerich: Pabst Science Publishers.

- Schaper, Niclas (2009). Wozu benötigt die Personalpraxis Talentmanagementansätze – Grundlegende Fragen und Lösungsansätze. In: Weitz, Andrea (Hrsg.). Talentmanagement im Mittelstand. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Schrammeyer, Marcus/Brandenburg, Torsten (2009). Talent Management. In: Brandenburg, Torsten/Thielsch, Meinold T. (Hrsg.). Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- Schreyögg, Georg (2008). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schüpbach, Heinz (2013). Paradigmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Arbeits- und Organisationspsychologie. München: Reinhardt.
- Schwarze, Barbara/Frey, Andreas/Hübner, Anca-Gabriela (2013). Frauen im Management 2013. Studie in Kooperation des Kompetenzzentrums Frauen im Management, Hochschule Osnabrück mit Bisnode Deutschland. Online: [http://www.bisnode.at/wp-content/uploads/2013/10/Bisnode\\_Frauen\\_im\\_Management\\_2013\\_Studie\\_lang.pdf](http://www.bisnode.at/wp-content/uploads/2013/10/Bisnode_Frauen_im_Management_2013_Studie_lang.pdf) [Abruf am 20.02.2015].
- Scullion, Hugh/Collings, David G./Caligiuri, Paula (2010). Global talent management. Journal of World Business. Vol. 45 (2). p. 105-108.
- Stahl, Heinz K. (2003). Die Rolle von Bildern in der Führung. In: Stahl, Heinz K./Hinterhuber, Hans H. (Hrsg.). Erfolgreich im Schatten der Großen. Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin: Schmidt.
- Steiger, Thomas (2013). Das Rollenkonzept der Führung. In: Steiger, Thomas & Lippmann, Eric (Hrsg.), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. S. 35-61. Berlin Heidelberg: Springer.
- Steiner, Heinke (2009). Online-Assessment. Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung. Heidelberg: Springer.

- Steinkellner, Peter/Czerny, Elfriede (2009): Talent-Management statt High-Potential-Management. In: Training. Nr. 04/09. Online: [http://www.wirtschaftscoaching.info/cms/images/training409\\_talentmanagement.pdf](http://www.wirtschaftscoaching.info/cms/images/training409_talentmanagement.pdf) [Abruf am 15.09.2014].
- Steinweg, Svea (2009). Systematisches Talent Management. Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Strack Rainer/Haen, Pieter/Caye, Jean-Michel/Frick, Gerold/Teichmann, Caroline/Bird, Stephanie (2011). Make Talent, Not War: Building a Strong Talent and Leadership Advantage. In: Bouston Consulting Group (Hrsg.). Creating People Advantage 2011. Time to Act: HR Certainties in Uncertain Times. BCG: Düsseldorf.
- Suchanek, Andreas/Kerscher, Klaus-Jürgen (2006). Verdirbt der Homo oeconomicus die Moral? In: von Nell, Veronika/Kufeld, Klaus (Hrsg.). Homo oeconomicus. Ein neues Leitbild in der globalisierten Welt? Berlin: Lit.
- Swailles, Stephen (2013). The ethics of talent management. Business Ethics: A European Review. Vol. 22 (1). p. 32-46.
- Tazi-Preve, Mariam I./Kapella, Olaf/Kaindl, Markus/Klepp, Doris/Krenn, Benedikt/Titton, Monica/Seyyed-Hashemi, Setare (2007). Väter im Abseits. Zum Kontaktabbruch der Vater-Kind-Beziehung nach Scheidung und Trennung. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2008). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (2002). Das Prinzip Nachhaltigkeit im Personalmanagement. Personalführung. Vol. 35 (7). S. 52-55.
- Thom, Norbert (2001). Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.). Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. S. 117-131. Bern: Paul Haupt.
- Titscher, Stefan/Meyer, Michael/Wodak, Ruth/Vetter, Eva (2000). Methods of Text and Discourse Analysis. London: SAGE Publications.

- Trost, Armin (2014). An Overview of Talent Relationship Management. In: Armin Trost (Hrsg.). Talent Relationship Management. Berlin Heidelberg: Springer.
- Trost, Armin (2013). Talentmanagement im Mittelstand. In: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.). Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014. S. 257-268. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Trost, Armin (2012). Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Berlin Heidelberg: Springer.
- Trost, Armin (2009). Employer branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. S. 13-22. Deutschland: Luchterhand.
- Ulich, Eberhard (2011). Arbeitspsychologie. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulrich, Dave (2012). Next Generation HR. In: Ulrich, Dave/Younger, Jon/Brockbank, Wayne/Ulrich, Mike (Eds.). HR from the outside in. Six Competencies for the Future of Human Resources. USA: Mcgraw-Hill Professional.
- Villinger, René (2011). Microsoft: Talent Management – Praxisbericht Microsoft Schweiz. In: Ritz, Adrian/Thom, Norbert (Hrsg.). Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 2. Auflage. S. 163-172. Wiesbaden: Gabler.
- Weinert, Ansfried B. (1998). Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4. vollständig überarbeitet und erweiterte Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weissman, Susanne (2009). Professionalisierung durch theoretische Begründung: Sind die anthropologischen Grundlagen psychologischer Beratungstheorien noch zeitgemäß? Journal für Psychologie. Jahrgang 17/2009. Ausgabe 1.
- Welch Jack/Welch, Suzy (2005). Winning – Das ist Management. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Weuster, Arnulf (2008). Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Winkler, Jan (2009). Einem Führungskräftemangel bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen mit gerichteten Personalmanagementprozessen vorbeugen. Hamburg: Diplomatica.

Wöhrmann, Silke (2012). Mehr Selbstverantwortung wagen. In: Personalwirtschaft. Heft 05/2012. S. 56-58.

Wolf, Gunther (2013). Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.

## Online-Quellen

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Talent> [Abruf am 09.08.2014].

[http://www.hayscareer.net/web/arbeiten/arbeiten\\_academy.cfm?link=arbeiten&o=a4&nid=aebcbf0f-f52c-4635-9434-12a7b9f6507d](http://www.hayscareer.net/web/arbeiten/arbeiten_academy.cfm?link=arbeiten&o=a4&nid=aebcbf0f-f52c-4635-9434-12a7b9f6507d) [Abruf am 11.12.2014].

[http://www.trigon.at/\\_menschen/personalentwicklung/beratungsangebot/talentmanagement.php?sub1=10&sub2=110&sub3=219](http://www.trigon.at/_menschen/personalentwicklung/beratungsangebot/talentmanagement.php?sub1=10&sub2=110&sub3=219) [Abruf am 02.11.2014].

<http://www.wo-ist-gott.info/sites/wer-oder-was-ist-gott/jesus/gleichnisse/talente.htm> [Abruf am 09.08.2014].

<http://blog.vistage.com/hiring-success/high-potential-employees-love-em-or-theyll-leave/> [Abruf am 25.01.2015].

[http://www.iv-future.at/show\\_pic\\_popup.php?id=4921&lg=bund](http://www.iv-future.at/show_pic_popup.php?id=4921&lg=bund) [Abruf 25.01.2015].

# Abkürzungsverzeichnis

ca. = circa

et al. = et alia = und andere

etc. = et cetera = und so weiter

f = folgende

ff = fortfolgende

FernFH = Fern-Fachhochschule

HR = Human Resource = Human Ressource

Hrsg. = HerausgeberIn

Nr. = Nummer

o.S. = ohne Seitenzahl

PKW = Personenkraftwagen

S. (p.) = Seite (Page)

V.I.P = very important person = sehr wichtige Person

usw. = und so weiter

Vol. = Volume = Band

www = World Wide Web

z.B. = zum Beispiel

& = und

° = Grad

% = Prozent

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	22
Abbildung 2: Menschenbilder der Arbeits- und Organisationspsychologie.....	23
Abbildung 3: Kernprozesse eines Talentmanagement-Konzepts.....	41
Abbildung 4: Ein Beispiel für Kompetenzmodelle .....	46
Abbildung 5: Risikoportfolio als Basis für die Nachfolgeplanung.....	48
Abbildung 6: Gegenüberstellung der in der Literatur dokumentierten .....	65
Abbildung 7: Talentwerte.....	81
Abbildung 8: Transparenz beim Talentstatus.....	85
Abbildung 9: Bedeutung von Talentmanagement .....	88
Abbildung 10: Einsatz von Talentmanagement in Jahren .....	90
Abbildung 11: Talentmanagement-Ansätze in der Unternehmenspraxis.....	96
Abbildung 12: Talentmanagement – Theorie-Praxis-Vergleich .....	108

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Talentdefinition & Zielgruppe .....	54
Tabelle 2: Ganzheitlichkeit & Nachhaltigkeit.....	57
Tabelle 3: Menschbild .....	60
Tabelle 4: Vor- & Nachteile.....	64
Tabelle 5: Darstellung der InterviewpartnerInnen .....	74

# Anhang

## Interviewleitfaden:

### Einstieg

- Danksagung für die Teilnahme
- Vorstellung der eigenen Person
- Vorstellung des Vorhabens mit Zielen, Grundforschungsfrage, Ablauf des Forschungsprozesses
- Abklärung der Rahmenbedingungen bezüglich voraussichtlicher Interviewdauer, Veröffentlichung (Ja/Nein), Anonymität (Ja/Nein) und Aufzeichnung auf Audioaufnahmegerät

### Hauptteil

#### Allgemeine geschlossene Fragen

- Firmenname und tätige Unternehmensbranche
- MitarbeiterInnenanzahl (Unternehmensgröße)
- Umsatz im letzten Jahr(en)
- Tätigkeitsfeld des/r ExpertIn im Unternehmen

#### **Welches Talentmanagement-Konzept setzen Sie in Ihrem Unternehmen ein?**

- Was wird im Unternehmen unter Talentmanagement verstanden?
  - Wie würden Sie Ihr Talentmanagement einem potenziellen Talentkandidaten/Außenstehenden kurz und prägnant mit einigen Wörtern/Sätzen erklären?
- Wie erfolgt Talentmanagement in Ihrem Unternehmen? Können Sie mir Ihr Konzept und Ihren Aufbau bitte genau(er) erklären! (z.B. Wo fängt es an, bis wohin geht es? Welche Instrumente finden Anwendung? etc.)
  - Welche Bedeutung hat Talentmanagement für Ihr Unternehmen auf einer Skala von 1-10? (1 ist gar keine Bedeutung und 10 ist sehr hohe Bedeutung)
- Seit wann wird Talentmanagement im Unternehmen betrieben? Was war der Auslöser bzw. Grund?
- Haben Sie Ihr Talentmanagement-Konzept an einen bestehenden/s Ansatz/Konzept angelehnt (z.B. aus der Literatur)? Wenn ja, an welchen/s?

#### **Welche MitarbeiterInnen werden im Unternehmen als Talente identifiziert?**

- Wie würden sie den Umgang mit den MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen beschreiben? Gibt es hierzu Unternehmensziele oder -strukturen?
- Welche Vorstellungen, Ansichten und Werte muss ein/e MitarbeiterIn haben beziehungsweise erfüllen, um als „Talent“ identifiziert zu werden?

- Welche Instrumente setzen Sie für die Identifizierung ein? (z.B. Recruiting, Entwicklung etc.)
- Wie wird den MitarbeiterInnen mitgeteilt, dass sie als „Talent“ im Unternehmen gelten?

**Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Umsetzung von Talentmanagement verantwortlich?**

- Wer ist involviert, wenn es um Talentmanagement geht?
- Welche Rolle haben die Human Resource-Abteilung und die (direkten) Führungskräfte im Rahmen von Talentmanagement?
- Was trägt Ihre Personalabteilung konkret zur Umsetzung Ihres Talentmanagement-Konzepts bei?
- Wie wird sichergestellt, dass die Anforderungen von Talentmanagement im Unternehmen korrekt verfolgt und umgesetzt werden?

**Welche Erwartungen haben Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen an Talentmanagement im Allgemeinen und konkret an Ihr Talentmanagement-Konzept?**

- Ausgehend von Ihren bisherigen gemachten Erfahrungen, welche Erwartungen konnten bereits erfüllt werden/haben sich bereits erfüllt?
- Welche bisher unerfüllten Erwartungen müssen unbedingt umgesetzt werden?

**Welche Anregungen und Erkenntnisse können Sie aus Ihrem Talentmanagement-Konzept ziehen?**

- Zu welchen Erkenntnissen sind Sie/Ihr Unternehmen im Rahmen Ihres Talentmanagements/Talentmanagement-Konzepts gekommen?
- Welche Anregungen und Verbesserungspotentiale haben sich im Zuge Ihrer Arbeit mit Talentmanagement/mit Ihrem Talentmanagement-Konzept ergeben?
- Welche Änderungen oder Erweiterungen würden Sie für Ihr Talentmanagement-Konzept beziehungsweise allgemein für Talentmanagement-Konzepte gerne umsetzen? Was fehlt Ihnen im Rahmen von Talentmanagement noch?

**Schluss**

- Gibt es für Sie noch nicht besprochene relevante Punkte oder Aspekte zur Thematik?
- Sich beim Interviewpartner für Zeitnahme, Offenheit des Gesprächs etc. bedanken
- Erklärung des weiteren Ablaufs

## **Interview guide:**

### **Start**

- Acknowledgement of participation
- Introducing myself
- Presentation of the project with goals, basic research questions and workflow of the research process
- Clarification of the conditions regarding expected length of interview, publication (yes/no), anonymity (yes/no) and record to audio recording equipment

### **Main Part**

#### General closed questions

- Company name and corporate sector
- sales volume of the last year
- Main activity of the expert in business

#### **Which talent management concept do you use in your company?**

- What is meant by talent management in the company?
  - How would you explain your talent management to a potential candidate or an outsider short and concisely with some words/phrases?
- How does talent management work in your company? Can you please explain the concept and the organization of it to me? (e.g. where it begins, to where it's going, what tools are used etc.)
  - What is the significance of talent management for your company on a scale of 1 to 10? (1 is no importance and 10 is very high importance)
- Since when has talent management operated in the company? What was the cause or reason?
- Was an existing approach the model for your talent management concept (e.g. from the literature)? If yes, which and how is it called?

#### **Which employees are identified in the company as talents?**

- How would you describe the handling of the employees in your company? Are there any corporate goals or structures?
- Which ideas, views and values must your employees have to fulfill or to be identified as "talent"?
- What tools are used for identification? (e.g. recruiting, development etc.)
- How is it communicated to the employees that they are considered as a „talent“ in the company?

**Who is responsible for the implementation of talent management in your company?**

- Who is involved when it comes to talent management?
- What is the role of the HR Department and the (direct) management in the context of talent management?
- Which special contribution does your HR Department make to the implementation of your talent management concept?
- How is ensured that the requirements of talent management in the company are properly followed and implemented?

**What expectations do you have or your company has in talent management in general and specifically in your talent management concept?**

- Based on previous experience, which you have gained, what expectations have already been met/have already been fulfilled?
- What unmet expectations must necessarily be implemented?

**What suggestions and insights you can gain from your talent management concept?**

- What are your findings from your talent management/talent management concept?
- What suggestions for improvement do you have found in the course of your work with talent management and with your talent management concept?
- What changes or expansion would you like to implement in your talent management concept or generally for talent management? What will you need in the context of talent management?

**End**

- Are there any relevant issues or aspects which had not been discussed?
- Saying thank you for time keeping, openness of the conversation etc.
- Explanation of the further process