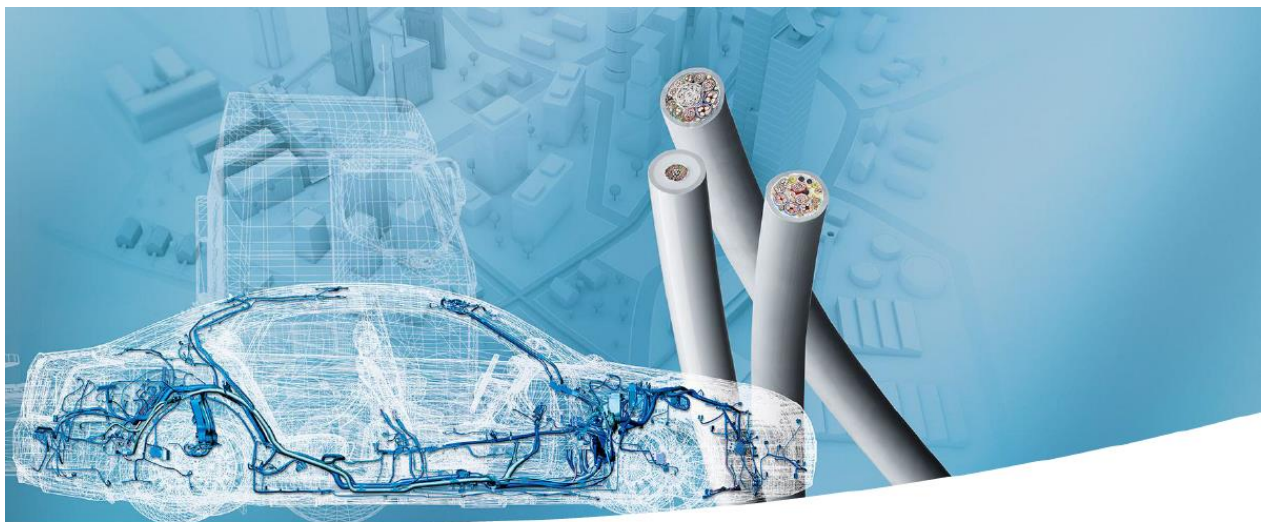


Bachelor Thesis 2016

Grundlagen Talent Management Konzept LEONI Studer AG



The Quality Connection

LEONI

Autorin

Doris Arnold Basler

Begleitung

Prof. Dr. Rébecca Baumann

Praxispartner

LEONI Studer AG

Abstract

Stachna und Binias (2011) betonen, dass in der heutigen Wissensgesellschaft talentierte Mitarbeitende der Schlüssel zum Unternehmenserfolg sind. Das hat auch LEONI Studer AG erkannt und entschieden, die Grundlagen eines massgeschneiderten Talent Management Konzepts im Rahmen dieser Bachelor Arbeit klären zu lassen. Das Thema wurde zuerst theoretisch aufgearbeitet. Danach wurde analysiert, welche der von Steinweg (2009) postulierten Talent Management Grundlagen (Strategie, Kultur und HR-Praktiken) im Unternehmen vorhanden sind. Diese Erkenntnisse wurden in Experteninterviews vertieft sowie Fragen zur Definition, Identifikation und Förderung von Talenten geklärt. Anschliessend wurde in einem Geschäftsleitungs-Workshop konsistent definiert, welches die strategiekonformen Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalented sind. Diese Schlüsselkompetenzen und die Handlungsempfehlungen dieser Arbeit dienen der zukünftigen Erstellung eines Talent Management Konzepts für LEONI Studer AG. Dabei darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass der Aufbau eines solchen zeitintensiv ist und bedingt, dass sich das Kader und die HR-Fachleute vollumfänglich dafür einsetzen.

Anzahl Zeichen im Bericht (mit Leerzeichen ohne Anhang): 124'724 Zeichen

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Bachelorarbeit unterstützt haben. Ein besonderer Dank gilt meiner Begleitperson Rébecca Baumann sowie der Geschäftsleitung von LEONI Studer AG für ihre Zeit und Hilfestellung. Ohne die Bereitschaft der erweiterten Geschäftsleitung an den Interviews und dem halbtägigen Talent Management Workshop teilzunehmen, wäre die Realisierung dieser Arbeit nicht möglich gewesen. Speziell bedanken möchte ich mich auch bei Karin Bühler, der Vertreterin des Praxispartners, welche mir ermöglicht hat, bei LEONI Studer AG meine Bachelor Arbeit zum spannenden Thema Talent Management zu schreiben.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelor Thesis selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in dieser Arbeit benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäss übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Bern, 3. Juni 2016

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Einführung in das Thema und Fragestellung	1
1.2 Zielsetzung und Eingrenzung der Bachelorarbeit.....	2
1.3 Vorgehen und Untersuchungsplan	2
2. Theoretische Hintergründe	3
2.1 Einführung Talent Management und Begriffsbestimmungen.....	3
2.1.1 Gründe für ein strategisches Talent Management.....	3
2.1.2 Definition Talent Management	5
2.1.3 Die drei Säulen des Talent Managements	6
2.1.4 Talent Management Prozesse	7
2.1.5 Definition Schlüsselpositionen	9
2.1.6 Definition Talent	9
2.1.7 Identifikation von Talenten	11
2.1.7.1 Anforderungsanalyse.....	12
2.1.7.2 Instrumente und Methoden zum Messen und Beurteilen der 3 Faktoren	12
2.1.7.3 Kompetenzmodell.....	14
2.1.8 Förderung und Entwicklung von Talenten.....	15
2.1.9 Zwischenfazit theoretische Hintergründe	16
3. LEONI Studer AG	17
3.1 Das Unternehmen.....	17
3.2 Geschäftsleitung und Organigramm LEONI Studer AG.....	19
3.3 Personalkennzahlen LEONI Studer AG.....	19
4. Methodische Untersuchungen	20
4.1. Dokumentenanalyse	20
4.2 Experteninterviews	21
4.2.1 Interviewleitfaden	21
4.2.2 Stichprobe und Durchführung der Interviews.....	22
4.2.3 Auswertung der Interviews	23
4.2.4 Ergebnisse und Interpretation der Interviews.....	24
4.3 Auswertung Umfrage Schlüsselkompetenzen	32
4.4 Talent Management Workshop.....	32
4.4.1 Programm Talent Management Workshop.....	32
4.4.2 Vorgehen Talent Management Workshop	33
4.4.3 Ergebnisse Talent Management Workshop	33

5. Schlussfolgerungen.....	35
5.1 Diskussion	35
5.2 Handlungsempfehlungen	38
5.3 Fazit.....	42
6. Weiterführende Forschung.....	42
7. Kritische Würdigung und Reflexion	43
8. Literaturverzeichnis.....	44
9. Abbildungsverzeichnis.....	46
10. Tabellenverzeichnis.....	46
11. Anhang	47

1. Einleitung

1.1 Einführung in das Thema und Fragestellung

Die aktuelle Geschäftswelt ist von einem starken Wandel, Globalisierung und einer hohen Wettbewerbsorientierung geprägt. Das stellt viele Unternehmen vor grosse Herausforderungen und setzt diese massiv unter Druck. Stachna und Binias (2011) postulieren, dass in der heutigen Wissensgesellschaft talentierte und flexible Mitarbeitende, welche die Ziele und die Strategie eines Unternehmens hartnäckig verfolgen und erfolgreich umsetzen, der Schlüssel zum Unternehmenserfolg sind. Aus diesem Grund ist die Investition in ein Talent Management für viele Unternehmen heutzutage eine überlebenswichtige Notwendigkeit.

Steinweg (2009) bekräftigt diese Aussage und zeigt mit Hilfe verschiedener Studien (Komm, Putzer & Cornelissen, 2007; Guthridge & Komm, 2008) auf, dass Unternehmen, welche über ein Talent Management verfügen, im Durchschnitt erheblich mehr Gewinn erzielen sowie eine höhere Profitabilität aufweisen als Organisationen ohne Talent Management System.

Dries (2013) ergänzt, dass es aufgrund der demografischen Entwicklung und der veränderten Bindung zwischen Unternehmen und Angestellten zunehmend schwieriger wird, talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Wie der aktuelle Stand des Fachkräfte Mangels aussieht, zeigt eine grossangelegte Umfrage der Manpower Group (2015) zum Thema Talentknappheit, welche in 42 Ländern durchgeführt wurde. In der Erhebung gaben 38 % der befragten Unternehmen an, Probleme mit dem Besetzen von Stellen mit qualifizierten Fachkräften zu haben. Die Schweiz lag im weltweiten Vergleich mit 41 % auf einem ähnlichen Wert, im Vergleich zu den Vorjahreszahlen aber um 8 Prozentpunkte höher. Bei der Frage, welche Auswirkungen die Talentknappheit auf das Unternehmen habe, gaben 64 % der Schweizer Unternehmen an, dass durch die Talentknappheit Kundenbedürfnisse nicht erfüllt werden können. Weitere 49 % rechneten mit einer eingeschränkten Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität sowie 39 % mit höheren Lohnkosten. Umso mehr erstaunt es, dass 43 % der befragten Unternehmen in der Schweiz über keine Strategie verfügen, wie sie den Problemen rund um die Talentknappheit und dem Fachkräftemangel begegnen können (Manpower, 2015).

Als international tätiges Industrieunternehmen ist auch LEONI Studer AG stark vom Wandel der Märkte, der Globalisierung und einem hohen Kostendruck betroffen. Das Schweizer Unternehmen ist eine Tochtergesellschaft des deutschen LEONI Konzerns und hat sich langjährig auf die Herstellung und den Vertrieb von isolierten Drähten und Kabeln spezialisiert. Nun befindet sich das Unternehmen in einem grossen Veränderungsprozess, in einer Transformation von einem produkte- zu einem kunden- und marktorientierten Lösungsanbieter und Unternehmen. Aktuell bestehen auch aufgrund von Talentknappheit und einem Mangel an Fachkräften verschiedene personelle Engpässe und Problemstellungen, welche negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben. Das hat wesentlich zum Entscheid von LEONI Studer AG beigetragen, im Rahmen einer Bachelorarbeit die Grundlagen für ein massgeschneidertes Talent Management Konzept klären zu lassen und zu den folgenden Forschungsfragen geführt:

Welches sind die Grundlagen eines massgeschneiderten Talent Management Konzepts für LEONI Studer AG?

Im Rahmen der Klärung der Talent Management Grundlagen sollen auch die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- **Wie wird Talent im Unternehmen definiert und welche Schlüsselkompetenzen müssen Talente bei LEONI Studer AG zwingend mitbringen?**
- **Wie können Talente bei LEONI Studer AG identifiziert werden?**
- **Wie können Talente bei LEONI Studer AG gefördert werden?**

1.2 Zielsetzung und Eingrenzung der Bachelorarbeit

Das Ziel dieser Bachelor Thesis ist, mit den in der Arbeit gewonnenen Antworten und Erkenntnissen die Grundlagen für die Erstellung eines massgeschneiderten Talent Management Konzepts zu klären sowie entsprechende Handlungsempfehlungen für LEONI Studer AG abzuleiten. Dabei liegt der Fokus auf einem internen Talent Management, welches auf Wunsch von LEONI Studer AG losgelöst vom Talent Management Programm des LEONI Konzerns (IDP, Individual Development Process) sein soll. Aufgrund der Priorisierung durch den Praxispartner und dem begrenzten Umfang der Bachelor Thesis wird in dieser Arbeit weder vertieft auf die Aspekte der externen Talent Beschaffung, noch auf das Thema der Retention von Talenten eingegangen. Dies sollte bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen und beim Erstellen des Talent Management Konzepts nachgeholt werden, welche in einem nächsten Schritt und ausserhalb dieser Bachelorarbeit erfolgen.

1.3 Vorgehen und Untersuchungsplan

Um die Forschungsfragen adäquat beantworten zu können, werden verschiedene Methoden gemäss Untersuchungsplan (Abb. 2) angewendet und es wird folgendermassen vorgegangen:

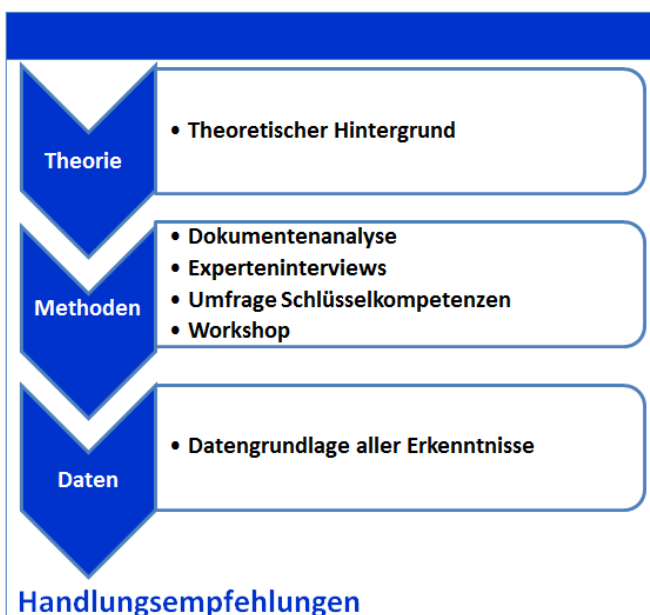


Abb. 2: Untersuchungsplan (eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt wird eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um die theoretischen Hintergründe zu den Grundlagen eines Talent Managements zu identifizieren und zu erarbeiten. Anschliessend wird mit einer Dokumentenanalyse eruiert, welche organisatorischen Voraussetzungen, schriftlichen Informationen und HR-Praktiken bei LEONI Studer AG vorhanden sind. In einem weiteren Schritt werden auch für die Erhebung der Talentdefinition inklusive der strategiekonformen Schlüsselkompetenzen von Talenten strukturierte Experteninterviews mit der erweiterten Geschäftsleitung des Schweizer Unternehmens durchgeführt. Die so gewonnenen Angaben zu den Schlüsselkompetenzen werden anschliessend zusammengefasst und die Interviewpartnerinnen und –partner gebeten, diese in die Bereiche Fach- und Führungstalente einzuteilen und zu gewichten. Danach werden die neuen Angaben nach Anzahl Nennungen und Gewichtung ausgewertet. Diese Auswertung und die Strategie von LEONI Studer AG bilden dann die Basis für die konsistente Definition der Schlüsselkompetenzen, welche durch die erweiterte Geschäftsleitung von LEONI Studer AG in einem halbtägigen Workshop erarbeitet wird. Unter Berücksichtigung der durch diese Methodenvielfalt (Abb. 2) gewonnenen Daten sowie der Abwägung von Chancen und Herausforderungen im Kapitel Diskussion, werden massgeschneiderte Handlungsempfehlungen ausgearbeitet und ein Fazit gezogen. Auf die Gründe, welche zur jeweiligen Methodenwahl geführt haben und die Abgrenzung zu anderen Methoden, wird in der Methodenbeschreibung eingegangen.

2. Theoretische Hintergründe

In diesem Kapitel wird das theoretische Fundament zum Thema Talent Management gelegt, indem die unterschiedlichen Begriffe und die Grundlagen eines Talent Managements identifiziert und aufgezeigt werden.

2.1 Einführung Talent Management und Begriffsbestimmungen

2.1.1 Gründe für ein strategisches Talent Management

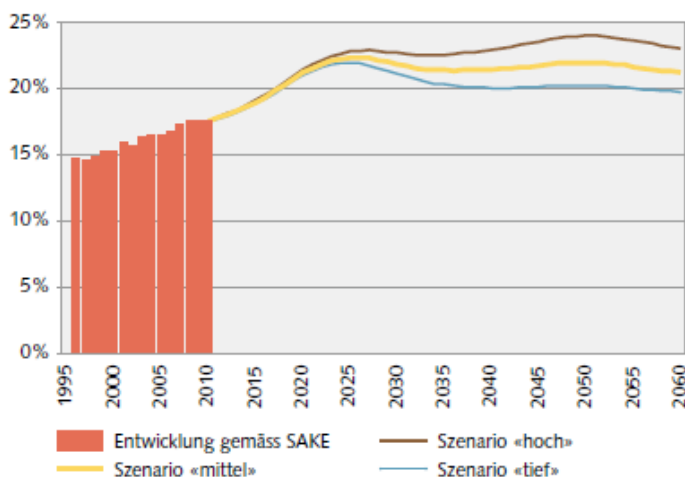
Enaux & Henrich (2011) postulieren, dass durch die Verknüpfung der Unternehmens- und Talent Management Strategie der Unternehmenserfolg deutlich gesteigert werden kann. Das ist sicherlich ein wichtiger Grund, welcher für die Einführung und Umsetzung eines Talent Managements spricht. Infolgedessen ist es auch nicht verwunderlich, dass eine überwältigende Zahl an Personalverantwortlichen und Führungskräften in Studien (z.B. Asthon & Morton, 2005) angegeben, dass Talent Management eine der wichtigsten Humankapital Herausforderungen im 21. Jahrhundert darstellt. Und dies nicht erst seit eine Gruppe von McKinsey Beraterinnen und Berater in den 1990er Jahren den Begriff „War for Talents“ lanciert hat. Gemäss Dries (2013) gründet dieser Begriff auf zwei verschiedenen Annahmen: Erstens, dass sich die traditionellen Ursachen für einen Wettbewerbsvorteil, in der von einer Wissensgesellschaft geprägten Wirtschaft, verändert haben und menschliches Talent nicht einfach von der Konkurrenz kopiert oder gestohlen werden kann. Zweitens, dass es aufgrund der demografischen Entwicklung und der veränderten Bindung zwischen Unternehmen und Angestellten zunehmend schwieriger wird, talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Unternehmen

sind immer weniger im Stande, eine stabile und langfristige Anstellung zu garantieren. Entsprechend binden sich die Mitarbeitenden nicht mehr stark an ihre Organisationen (Dries, 2013).

Auch Birri (2014) postuliert, dass sich das Vertrauen und die Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber ihren Unternehmen grundlegend verändert haben. Er betont, dass vor allem junge und gut ausgebildete Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter eher an einer herausfordernden Aufgabe interessiert und loyal gegenüber ihrem Beruf als gegenüber ihrem Unternehmen sind. „Gute Leute haben die Wahl, haben Alternativen, haben ein steigendes Bewusstsein des eigenen Marktwertes“ (Birri, 2014, S. 32). Dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz die Wahl haben, zeigt auch die tiefe durchschnittliche Arbeitslosenquote von 3.3 % im Jahr 2015 (Bundesamts für Statistik, BFS, 2016b).

Auch die demografische Entwicklung hat einen starken Einfluss auf den „War for Talents“. In den 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts war die Geburtenrate sehr hoch. Im Gegensatz dazu wurden in den 80er und 90er Jahren erheblich weniger Kinder geboren. Diese Entwicklung beeinflusst auch die Arbeitswelt in der Schweiz. Das führt eine Grafik des BFS (2012) eindrücklich vor Augen, welche die steigende Entwicklung des Anteils Personen ab 55 Jahren an der Erwerbsbevölkerung von 1996 bis 2010 aufzeigt. In derselben Grafik wurden drei Szenarien zur möglichen prozentualen Entwicklung des Anteils von Personen ab 55 Jahren an der Erwerbsbevölkerung bis 2060 aufgestellt (Tabelle 1).

Tabelle 1: Anteil der Personen ab 55 Jahren an der Erwerbsbevölkerung (1996 bis 2010) und Entwicklungsszenarien 2011 bis 2060 (BFS, 2012).



Das BFS prognostizierte im tiefen Szenario für 2060 einen Anteil der Personen ab 55 Jahren von 19.7 % und sagt beim hohen Szenario einen Anteil von 23 % voraus. Diese Entwicklungsprognosen lassen vermuten, dass durch die steigende Lebenserwartung das Pensionsalter in Zukunft eher noch ansteigen dürfte und ältere Mitarbeitende somit länger im Unternehmen tätig sind. Die demografische Entwicklung zwingt auch viele Schweizer Unternehmen, den Mangel an qualifizierten Fachleuten mit zusätzlichen Arbeitskräften aus dem Ausland zu kompensieren. Ausländische Arbeitskräfte sind ein wichtiger Faktor. Ihr Anteil stieg seit den 60er Jahren bis 2014 von 20 % auf 30 % an. Dabei sind mit 39 % besonders viele ausländische Arbeitskräfte im Industriesektor tätig (BFS, 2016a).

Auch im Hinblick auf die aktuelle politische Entwicklung und Initiativen – beispielsweise die eidgenössische Volksinitiative gegen die Masseneinwanderung, welche die Zuwanderung in der Schweiz durch jährliche Höchstzahlen und Kontingente beschränken will – stellt sich allerdings die Frage, ob es möglich ist, den Fachkräftemangel, welcher durch die demografische Entwicklung ausgelöst wird, mit der Zuwanderung aus dem Ausland zu kompensieren. Ein weiterer und zentraler Grund, welcher für die Einführung eines Talent Management Systems spricht. Doch was genau ist unter dem Begriff Talent Management zu verstehen?

2.1.2 Definition Talent Management

Dries (2013) postuliert, dass keine einheitliche Begriffsbestimmung zu Talent Management besteht, obwohl in der Literatur und in der Wirtschaft betont wird, dass Talent Management von grosser Bedeutung ist.

Cappelli (2008) definiert Talent Management beispielsweise wie folgt: „At its heart, talent management is simply a matter of anticipating the need for human capital and the setting out a plan to meet it“ (S. 1).

Diese kurze und kompakte Definition erweckt den Eindruck, dass Talent Management schnell und einfach umsetzbar ist. Unternehmen legen fest, welche Humanressourcen sie benötigen und erstellen dann einen Plan, um ihren Personalbedarf abzudecken. Was einfach tönt, ist in der Realität aber komplex und mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand verbunden.

Die Definition von Silzer und Dowell (2010) umfasst zentrale Aspekte und Prozesse des Talent Managements und ist daher um einiges differenzierter: “Talent management is an integrated set of processes, programs, and cultural norms in an organization designed and implemented to attract, develop, deploy, and retain talent to achieve strategic objectives and meet future business needs“ (S. 18). Attraktiv für interne und externe Talente zu sein, Talente zu finden, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden, sind zentrale Prozessbausteine im Talent Management, um die organisationalen Ziel zu erreichen und sich zukünftigen Geschäftsbedürfnissen anzupassen.

Ritz und Sinelli (2011) ergänzen, dass Talent Management auf einem Konzept gründet, in welchem Unternehmen ihre Bedürfnisse für besondere Schlüsselpositionen formulieren. Die Autoren betonen, dass ein bestehendes Talent Management Konzept nicht einfach von einem anderen Unternehmen übernommen werden kann. Denn ein Talent Management Konzept hat nur Erfolg, wenn es situationsadäquat entwickelt sowie der Strategie eines Unternehmens angepasst wird. Aus diesem Grund wird der Begriff Talent Management nicht nur unterschiedlich verstanden, sondern auch unterschiedlich angewendet. Einige Unternehmen schliessen beispielsweise alle Organisationsmitglieder in ihr Talent Management Programm ein, während andere nur eine ausgewählte Gruppe von Mitarbeitenden berücksichtigen (Ritz & Sinelli, 2011). Hier vertreten die Autoren die klare Meinung, dass Talent Management nicht auf alle Mitarbeitenden einer Organisation anwendbar ist, sondern nur auf diejenigen, welche in einem Unternehmen die geforderten Schlüsselkompetenzen mitbringen.

Enaux und Henrich (2011) führen den Begriff Schlüsselkompetenzen aus und erklären, dass man erst von Schlüsselkompetenzen sprechen kann, wenn Kompetenzen mit den aktuellen Anforderungen an eine Stelle und Funktion sowie mit der Strategie und den Zielen einer Unternehmung in Bezug gesetzt werden.

Kadishi (2008) postuliert aus diesem Grund, dass in den Unternehmen sehr unterschiedliche Listen von Schlüsselkompetenzen existieren und eine einheitliche Definition schwierig, wenn nicht sogar unmöglich ist.

Mit dem Ansatz von Ritz und Sinelli (2011), nur Mitarbeitende in ein Talent Management Programm aufzunehmen, welche die geforderten Schlüsselkompetenzen mitbringen, wird der Talent Management Begriff auch gegenüber der klassischen Personalentwicklung abgegrenzt. Denn diese hat häufig und wie es der Name impliziert, die Förderung des gesamten Personals zum Ziel und wird auch ausserhalb eines Talent Managements angewendet (Steinweg, 2009).

Zusätzlich wird mit dem starken Fokus auf die Schlüsselkompetenzen der Talentbegriff im Unternehmen messbar und ermöglicht, Talente zu identifizieren und diese gegenüber anderen Mitarbeitenden abzugrenzen. Diese Unterscheidung zwischen „Talented“ und „Nicht-Talented“ ist aber auch sehr heikel und kann zu grosser Frustration der Mitarbeitenden führen, welche nicht in den Talent Pool aufgenommen werden. Unter Berücksichtigung der kulturellen Aspekte, rät Steinweg (2009) dringend davon ab, im Unternehmen von „Talented“ und „Nicht-Talented“ zu sprechen, sondern differenzierte Bezeichnungen zu finden. Denn eine wertschätzende Unternehmenskultur, welche Aspekte wie Offenheit, das aktive Fördern der Lernfähigkeit oder eine wertschätzende Haltung der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitenden beinhaltet, bildet das Fundament für eine erfolgreiche Talent Management Strategie und ist eine der drei tragenden Säulen des Talent Managements.

2.1.3 Die drei Säulen des Talent Managements

Folgend werden die drei Säulen eines Talent Management Systems (Abb. 3) aufgezeigt und näher beschrieben.



Abb. 3: Die drei Säulen des Talent Managements. Eigene Darstellung nach Steinweg (2009).

Unternehmensstrategie

Gemäss Steinweg (2009) gibt die Unternehmensstrategie den Anstoss bzw. den Input für die Talent Management Strategie und legt die Richtung des Talent Managements fest.

Talent Management Strategie

Steinweg (2009) führt aus, dass die Talent Management Strategie eine Situationsanalyse und Zielbildung, die Planung und Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten, die Festlegung von messbaren Kennzahlen sowie die Bereitstellung von HR-Instrumenten beinhaltet. Dazu gehören auch die Definition von Schlüsselpositionskriterien (vergl. Kapitel 2.1.5) sowie der Einbezug einer Anforderungsanalyse (vergl. Kapitel 2.1.7.1) und eines Kompetenzmodells (vergl. Kapitel 2.1.7.3). Diese Instrumente werden in verschiedenen HR-Praktiken, wie beispielsweise der Talent Identifikation und der Mitarbeitenden (MA)-Entwicklung eingesetzt.

Kultur

Steinweg (2009) betont, dass sich die Kultur eines Unternehmens aus historisch gewachsenen Werten und Orientierungsmustern, welche intellektueller und emotionaler Natur sind, bildet. Dabei ist das Bewusstsein zentral, dass eine Unternehmenskultur von allen Menschen im Unternehmen mitgestaltet wird. Eine Veränderung der Unternehmenskultur kann nur stattfinden, wenn sie nicht im Gegensatz zu den sogenannten mentalen Modellen der Mitarbeitenden inklusive des Kaders steht. Diese mentalen Modelle beinhalten die Komponenten Kopf (Wissen), Herz (Werte und Einstellungen) sowie Hand (Verhalten). Die Autorin postuliert, dass Veränderungen oder Neuausrichtungen in Unternehmen häufig nicht realisiert werden können, weil diese im Widerspruch zu den mentalen Modellen, also von tief verwurzelten Überzeugungen, Einstellungen und Glaubenssätzen, stehen. Die Autorin beschreibt beispielhaft wie eine Unternehmenskultur aussehen müsste, um eine optimale Implementierung und Umsetzung eines Talent Managements zu gewährleisten: „Eine Unternehmenskultur, die es ermöglicht, dass deren Mitglieder offen dafür sind, Neues zu lernen, Wissen zu teilen und sich weiterzuentwickeln, bildet die Basis dafür, dass Menschen motiviert sind, ihre Talente einzubringen und sich gegenseitig zu unterstützen“ (Steinweg, 2009, S. 97). Sie ergänzt, dass ohne eine entsprechende Unternehmenskultur das Fundament für die Umsetzung eines systematischen Talent Managements fehlt und die beste Strategie nicht umgesetzt wird. Zu einer optimalen Talent Management Kultur gehört beispielsweise auch die Einbindung und das Engagement des Top-Kaders, eine mitarbeitenden- und erfolgsorientierte Führungskultur sowie eine hohe Akzeptanz der HR-Fachleute im Unternehmen (Steinweg, 2009).

HR-Praktiken

Die HR-Praktiken als dritte Säule des Talent Managements setzen die Strategie mit den Personalprozessen schliesslich um. Steinweg (2009) führt aus, dass zur Gewährleistung einer langfristigen und erfolgreichen Talent Management Strategie auch die Bereitstellung von entsprechenden HR-Instrumenten und HR-Praktiken gehört. Das folgende Kapitel soll einen Überblick über die wichtigsten Talent Management Prozesse und HR-Praktiken verschaffen.

2.1.4 Talent Management Prozesse

Talente anzuziehen, diese zu identifizieren und zu entwickeln sowie an das Unternehmen zu binden, sind wichtige Ziele des Talent Managements. Ausgehend von diesem Ansatz haben Stachna und Binias (2011) vier Prozessbausteine (Abb. 4) entwickelt:

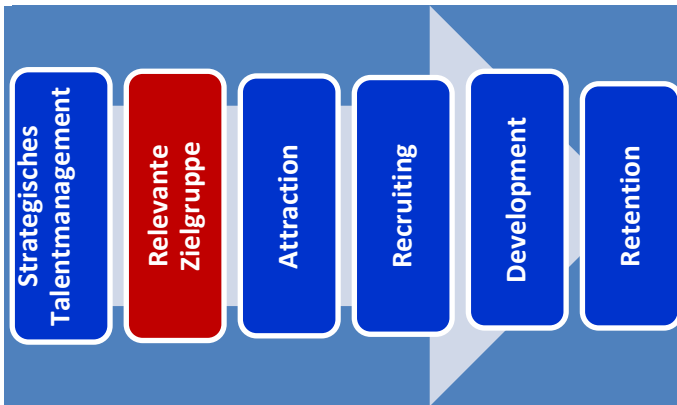


Abb. 4: Prozessbausteine des Talent Managements. Eigene Darstellung nach Stachna und Binias (2011)

Stachna und Binias (2011) postulieren, dass Unternehmen Wert darauf legen sollten, ihre Attraktivität als Arbeitgeber mittels Stärkung der Unternehmensmarke zu sichern und auszubauen. Sie führen aus, dass „Attraction“, also die Attraktivität eines Unternehmens gegenüber der relevanten Zielgruppe, aufgrund des Unternehmensimage, persönlicher Erfahrungen und der verfügbaren Informationen zum Unternehmen entsteht. Als Unternehmensimage wird das Bild bezeichnet, welches sich sowohl Kunden, Lieferanten, Medien, Bewerberinnen und Bewerber als auch Mitarbeitende von einem Unternehmen machen. Die beiden Autorinnen führen aus, dass Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen in einem Unternehmen sowie das Unternehmensimage vor allem für jüngere Berufsleute wichtige Attraktivitätsfaktoren darstellen.

Auch die Kultur eines Unternehmens hat einen starken Einfluss auf die Attraktivität eines Unternehmens und liefert wichtige Hinweise für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber sowie interne Talente. Untersuchungsergebnisse einer Metaanalyse zeigen auf, dass die Passung zwischen den Werten und Kultur einer Organisation und den Werten einer Person, also der sogenannte Person-Organisation-Fit, mit der wahrgenommenen Attraktivität einer Unternehmung korreliert (Kristof-Brown, Zimmermann & Johnson, 2005).

Die interne und externe Personalbeschaffung wird gemäss Stachna und Binias (2011) unter „Recruiting“ zusammengefasst. Recruiting beinhaltet die Auswahl und rechtzeitige Bereitstellung der benötigten Arbeitskräfte. Die Autorinnen ergänzen, dass eine interne Personalbeschaffung häufig auch mit Personalentwicklung, also „Development“ verbunden ist. Um die Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeitenden und den Anforderungen des Unternehmens zu gewährleisten, muss ein Anforderungsprofil vorhanden sein und mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden abgeglichen werden. Die Anforderungsanalyse dient als wichtige Grundlage für alle personaldiagnostischen HR-Instrumente und -Prozesse. Anhand der identifizierten Lücken zwischen den Anforderungen und des Fähigkeitsprofils der Mitarbeitenden werden Entwicklungsmaßnahmen formuliert, geplant und umgesetzt sowie eine Erfolgskontrolle durchgeführt.

Die Retention, der letzte Baustein im Prozess des Talent Managements, bezieht sich auf die Erhaltung und Bindung von Talenten an das Unternehmen und beschäftigt sich mit der Frage, wie talentierte Mitarbeitende im Unternehmen behalten werden können, so dass deren Wissen und Qualifikation der Unternehmung langfristig erhalten bleiben (Stachna & Binias, 2011).

Nachdem ein Überblick geschaffen wurde, welche Prozesse ein Talent Management beinhaltet und bevor detailliert auf den Talentbegriff eingegangen wird, gilt es den wichtigen Begriff Schlüsselpositionen zu definieren.

2.1.5 Definition Schlüsselpositionen

Schlüsselpositionen sind gemäss Steinweg (2009) Stellen und Funktionen, welche „einen direkten Einfluss auf die Umsetzung der Geschäftsstrategie haben“ (S. 45). Die Autorin hat zur Identifikation von Schlüsselpositionen Kriterien erstellt. Sie erläutert, dass zur Bestimmung der Schlüsselpositionen im Unternehmen die Relevanz der Stellen auf die Unternehmensstrategie beurteilt werden muss. Das Ziel der Anwendung dieser von Steinweg (2009) aufgelisteten Schlüsselpositionskriterien (vergl. Anhang A/I) ist, klar einzugrenzen, welches die erfolgskritischen Schlüsselpositionen im Unternehmen sind. Damit kann anschliessend sichergestellt werden, dass diese für das Unternehmen entscheidenden Positionen und Funktionen mit den Talenten besetzt werden, welche die definierten und strategiekonformen Schlüsselkompetenzen mitbringen.

2.1.6 Definition Talent

Eine konsistente Definition von Talent in einem Unternehmen nimmt bei den Grundlagen eines Talent Managements einen wichtigen Stellenwert ein. Dass die Talentdefinition alles andere als einheitlich ist, zeigt eine Umfrage in einer Spezialausgabe von HR Today (2009) zum Thema Talent Management. So gibt beispielsweise die Leiterin der Personalentwicklung des Eidgenössischen Personalamtes (EPA) an, dass es für Talent keine bundesweite Definition gebe, Talent aus Sicht der EPA aber als „Kombination von hohem Potenzial mit grosser Leistungsbereitschaft“ (S. 8) verstanden werde. Der Leiter der Personalabteilung der ETH Zürich äussert sich zur Frage wie folgt: „Die Forschung ist allgemein geprägt durch Sonderleistungen von besonders talentierten Menschen. Eine allgemein gültige Definition eines Talents ist daher schwierig, wenn nicht unmöglich“ (S. 8). Anlässlich einer umfassenden Literaturrecherche zum Thema stellen Gallardo-Gallardo, Dries und González-Cruz (2013) fest, dass auch in der akademischen HRM Literatur zahlreiche unterschiedliche Definitionen von Talent bestehen. Sie untermalen diese Aussage beispielhaft mit einer Auflistung von 17 verschiedenen Talentdefinitionen. Auch Tansley (2011) postuliert, dass die aktuelle Wortdeutung von Talent stark variieren kann und von organisationalen Perspektiven sowie der Natur der Arbeit und der Branche eines Unternehmens beeinflusst wird. Sie hat in ihrer wissenschaftlichen Studie eine umfangreiche Literaturrecherche und über 100 Interviews mit Talent Management Parteien und Involvierten durchgeführt. Dabei konnte Tansley (2011) aufzeigen, dass in keiner Sprache eine einzige und universale Definition von Talent existiert, Talent schon immer sehr unterschiedlich interpretiert wurde und sich der Begriff im Verlaufe von Jahrtausenden stark verändert hat. So bezog sich die erste offizielle Talent Definition auf eine Gewichtseinheit, welche von Assyrern, Babylooniern, Griechen, Römern und anderen antiken Völkern benutzt wurde. Als man begann Wert mit einem „Silbertalent“ auszudrücken, wurde Talent auch zu einem monetären Element. Gemäss Tansley (2011) wurde das Wort Talent in der englischen Sprache erstmals in der Bibel benutzt. Dort fand man einen Bezug zu einem Grundstückbesitzer, welcher kurz vor einer langen Reise der Dienerschaft sein Grundeigentum anvertraute

und ihnen je nach Einschätzung ihrer Fähigkeiten, ein bis fünf „Talente“ dafür gab. In dieser Bibelstelle benutzte die griechische Version das Wort „talent“, während die neuenglische Bibel das griechische Wort „talent“ mit dem Wort „capital“ übersetzte. Heutzutage wird der Begriff „human capital“ in vielen Unternehmen verwendet, was in diesem Kontext auch häufig als Synonym zu Talent angeschaut wird.

Auch Enaux und Henrich (2011) sind der Frage nachgegangen, was unter Talent im beruflichen Kontext verstanden und wie Talent definiert wird. Dabei haben die Autoren die gängigen Faktoren Potenzial und Leistung des Talentbegriffs weiter entwickelt und unter Einbezug des Faktors Kompetenzen ein 3-Faktoren-Modell (Abb. 5) erarbeitet:

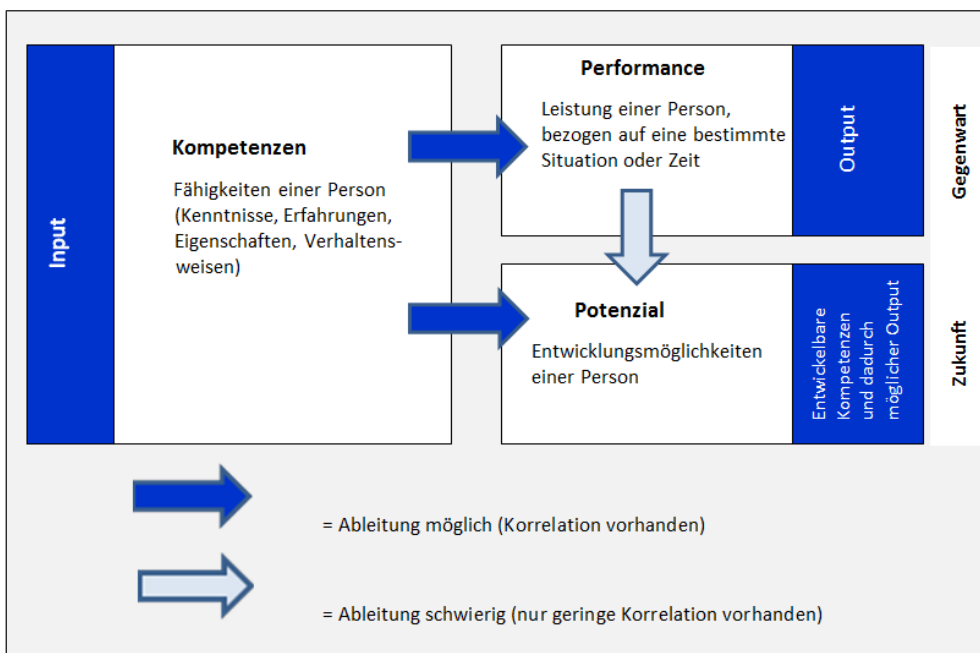


Abb. 5: Zusammenhang von Potenzial, Performance und Kompetenz. Eigene Darstellung nach Enaux und Henrich (2011, S. 20)

Enaux und Henrich (2011) zeigen in ihrer Grafik auf, dass von der Höhe der Kompetenzausprägung auf die Leistung und Entwicklungsmöglichkeiten einer Person geschlossen werden kann. Aus diesem Grund postulieren die beiden Autoren, dass der Fokus im Talent Management auf der Kompetenzausprägung liegen sollte und diese als Grundlage für die Performance und das Potenzial einen sinnvollen Indikator bei der Talent Identifikation darstellt. Dieser Ansatz steht im Gegensatz zu den klassischen zweidimensionalen Modellen, welche das Potenzial und die aktuelle Leistung bei der Talent Definition stark in den Vordergrund stellen. Die Autoren raten davon ab, die Leistung als Hauptkriterium zu berücksichtigen. Denn eine hohe Leistung in einer bestimmten Position bedeutet nicht automatisch, dass in einer anspruchsvolleren Funktion das gleiche Leistungsniveau erreicht wird. Mit anderen Worten ist eine direkte Ableitung von der aktuellen Performance auf eine zukünftige Leistung in einer anspruchsvolleren Funktion schwierig, da nur eine geringe Korrelation besteht. Da das 3-Faktoren-Modell eine zentrale Grundlage für die Talent Definition darstellt, werden die einzelnen Faktoren nach Enaux und Henrich (2011) folgend geklärt und näher beschrieben.

Performance (Leistung)

Unter Performance wird die Qualität oder Quantität eines Arbeitsergebnisses bezeichnet. Dieser „Output“ bezieht sich auf die Gegenwart oder Vergangenheit und kann in der Regel durch quantitative und qualitative Kriterien gemessen werden. Ein Beispiel dafür ist das Ausmass, in dem eine Person ein Ziel oder ein Ergebnis in einer bestimmten Situation oder Zeit erreicht.

Potenzial

Unter Potenzial versteht man die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden, also die Fähigkeit zusätzliche oder anspruchsvollere Aufgaben in Zukunft erfolgreich bewältigen zu können. Bei einer Potenzialbeurteilung wird auch eine Einschätzung zu den Kompetenzen und der Leistung vorgenommen, welche in der aktuellen Position noch nicht gezeigt wurden.

Kompetenzen

Kompetenz beschreibt die Fähigkeiten einer Person. Da Kompetenzen einen klaren Bezug zur Gegenwart haben, können diese mit verschiedenen Methoden und Instrumenten gemessen werden. Dabei werden kognitive, physische, emotionale und behaviorale Fähigkeiten und Fertigkeiten berücksichtigt, welche in Bezug zu den Anforderungen an eine bestimmte Position oder Funktion gesetzt werden. Bei einer entsprechenden Kompetenzausprägung kann die Leistung von Mitarbeitenden mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vorhergesagt werden (Enaux & Henrich, 2011).

Leinweber (2010) ergänzt, dass es Kompetenzen gibt, welche problemlos aufgebaut und entwickelt werden können, gewisse Kompetenzen aber aufgrund der Veranlagung und Sozialisation einer Person stark verankert und nur schwierig oder gar nicht veränderbar sind. Zu den schwer entwickelbaren Kompetenzen zählt er beispielsweise die analytische Kompetenz, die Leistungsmotivation, Belastbarkeit oder auch die Lern- und Veränderungsfähigkeit eines Menschen, welche er als sogenannte Potenzialfaktoren definiert. Der Autor führt aus, dass es sich bei der Lern- oder Veränderungsfähigkeit um eine Persönlichkeitsausprägung eines Menschen handelt. Menschen unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie neue Herausforderungen suchen, offen für Neues sind oder eher an Bestehendem festhalten und ein bewährtes Arbeitsumfeld bevorzugen. Er postuliert, dass es im Hinblick auf die Entwicklungsmöglichkeiten für eine höhere Position sinnvoll ist, eine Einschätzung zu diesen schwer entwickelbaren Kompetenzen vorzunehmen (Leinweber, 2010).

2.1.7 Identifikation von Talenten

Basierend auf dem 3-Faktoren-Modell postulieren Enaux und Henrich (2011), dass sich die Identifikation von Talenten auf zwei Kernfragen reduzieren lässt:

- 1) „Wie werden Talente definiert – d.h. durch welche Ausprägungen, Attribute oder Eigenschaften zeichnen sie sich aus bzw. unterscheiden sie sich von „Nichttalenten“?“
- 2) Wie – d.h. mit welchen Prozessen, Methoden und Instrumenten – kann man diese definierten Attribute oder Eigenschaften erheben oder messen?“ (S. 24).

Die Beantwortung der ersten Frage kann nur unter Einbezug der Talent Management Verantwortlichen und der Unternehmensstrategie erfolgen. Darum wird auf die Definition von Talent inklusive der strategiekonformen Schlüsselkompetenzen von LEONI Studer AG erst im Methodenteil (Kapitel 4) eingegangen.

Um die zweite Frage adäquat beantworten zu können, muss zuerst die Grundlage für die Gewährleistung einer hohen Qualität und Aussagekraft der HR-Instrumente durch den Einbezug einer Anforderungsanalyse geschaffen werden. Mit der Durchführung einer Anforderungsanalyse und der Erstellung eines Anforderungsprofils wird ein systematischer Abgleich mit den Qualifikationen der Mitarbeitenden gewährleistet und gleichzeitig die Validität und der Nutzen der angewendeten Verfahren und HR-Instrumente erhöht (Schuler, 2006).

2.1.7.1 Anforderungsanalyse

Eine Anforderungsanalyse hat zum Ziel, durch die Ermittlung und Erhebung der unterschiedlichen Anforderungen an eine Position oder Stelle, ein massgeschneidertes Anforderungsprofil zu erstellen. Dabei können verschiedene Vorgehensweisen zielführend sein. Um zu gewährleisten, dass eine Anforderungsanalyse nicht nur auf die gegenwärtigen, sondern auch auf zukünftige Herausforderungen abgestimmt ist, rät Steinweg (2009) zu einer Kombination der sogenannten „Bottom-up“ und „Top-Down“ Verfahren:

1. Ableitung von Aufgaben aus der Geschäftsstrategie entlang der Aufgabenkaskade sowie Ableitung erfolgskritischer Verhaltensweisen zur Ausführung der Aufgaben aus Sicht der Geschäftsleitung unter Einbeziehung von Unternehmensleitlinien und Werten (Top-down-Verfahren);
2. Definition der erfolgskritischen Verhaltensweisen zur Ausführung der Aufgaben aus Sicht erfolgreicher Mitarbeiter (Bottom-up-Verfahren);
3. Synthese der Ergebnisse durch Gruppierung in Kompetenzen sowie Kompetenz-Cluster;
4. Gewichtung der Anforderungen (S. 46).

Diese so gewonnenen Ergebnisse werden zu einem Anforderungsprofil verdichtet und in einem nächsten Schritt ein Kompetenzmodell erstellt (vergl. Kapitel 2.1.7.3).

2.1.7.2 Instrumente und Methoden zum Messen und Beurteilen der 3 Faktoren

Für die Beantwortung der zweiten Frage, mit welchen Methoden und Instrumenten die geforderten Ausprägungen oder Eigenschaften erhoben oder gemessen und damit auch Talente identifiziert werden können, erfolgt an dieser Stelle eine Auflistung von verschiedenen Methoden. Diese soll auch einen Überblick über die wichtigsten Instrumente zum Messen der drei Faktoren nach Enaux und Henrich (2011) verschaffen.

Messung und Beurteilung der Leistung

Obwohl die Beurteilung der Leistung für die Talent Identifikation gemäss den Autoren eine untergeordnete Rolle spielt, wird zur Schaffung einer ganzheitlichen Sicht auch auf dieses Thema eingegangen.

Bei der Messung der Leistung werden Kennzahlen wie beispielsweise Umsatzzahlen, Abschlussquoten oder Stückzahlen definiert, welche objektiv mess- und kontrollierbar sind. Die Leistung der Mitarbeitenden wird häufig vor den Qualifikations- bzw. Leistungsbeurteilungsgesprächen beurteilt und dort thematisiert. Vielfach

findet in diesen Gesprächen auch ein Zielvereinbarungsprozess statt. Ein weiteres Instrument zur Beurteilung der Leistung, welches breiter abgestützt ist, ist das 360-Grad-Feedback. In diesem werden neben der Einschätzung der Vorgesetzten auch die Eindrücke der Peers und Kunden einbezogen. Dieses Instrument eignet sich neben der Beurteilung der Leistung auch sehr gut zur Einschätzung von Kompetenzen und des Potenzials (Enaux & Henrich, 2011).

Messung des Potenzials

Da es beim Messen von Potenzial um die Einschätzung von zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten und der Bewältigung von anspruchsvolleren Aufgaben geht, liegt die Schwierigkeit der Beobachtbarkeit und damit der Messbarkeit von Potenzial auf der Hand. Beispielsweise Vorgesetztenbeurteilungen beziehen sich häufig auf Beobachtungen innerhalb der aktuellen Tätigkeit und Funktion, somit sind Rückschlüsse auf anspruchsvollere Aufgaben eher hypothetisch und damit fehlerbehaftet (Enaux & Henrich, 2011). Die Autoren raten aus diesem Grund zu folgenden alternativen Ansätzen bei der Messung des Potenzials:

1. Dem Einsatz von situativen Verfahren wie Assessment Centern (AC) oder zur Durchführung von strukturierten, situativen Interviews mit Fragen zu hypothetischen Arbeitssituationen.
2. Dem Einsatz von sogenannten Potenzialtreibern, also bestimmten Fähigkeiten und Kompetenzen, welche einen Zusammenhang mit einer schnelleren Karriereentwicklung aufweisen. Dabei handelt es sich um die folgenden Kompetenzen: Lernfähigkeit, Veränderungsfähigkeit und Flexibilität, Motivation und Leistungswille sowie kognitive Leistungsfähigkeit und Intelligenz. Durch die Beurteilung dieser Potenzialtreiber wird auch eine Potenzialeinschätzung ermöglicht (Enaux & Henrich, 2011).

Messung der Kompetenzen

Im Arbeitsalltag wird die Einschätzung der Kompetenzen durch Vorgesetzte häufig mit der Wahrnehmung der Leistung vermischt, da eine hohe Kompetenzausprägung einen hohen Zusammenhang mit der Leistung aufweist (vergl. Abb. 5). Aus diesem Grund raten Enaux und Henrich (2011) davon ab, Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte bei der Talent Identifikation allzu stark zu gewichten. Sie betonen die Wichtigkeit, Instrumente zur Messung der Kompetenzen zu wählen, die den sogenannten „Input“ und nicht die eigentliche Leistung („Output“) messen. Die beiden Autoren postulieren, dass vorhandene Kompetenzen mit situativen Verfahren wie AC's objektiv und direkt beurteilt werden können. Sie führen aus, dass im Gegensatz zur Bewertung durch die Vorgesetzten beim AC kein Interessenskonflikt besteht und Aussagen zu den Kompetenzen differenzierter erfolgen, da unterschiedliche Situationen beobachtet und bewertet werden. Ein zusätzlicher Vorteil besteht darin, neben der Kompetenz- auch eine Potenzialeinschätzung vornehmen zu können, da man in einem situativen Verfahren zukünftige Situationen optimal simulieren kann.

Auch Steinweg (2009) postuliert, dass Kompetenzen durch AC Übungen sowie Verfahren wie Arbeitsproben, 360-Grad-Feedback oder Management Konferenzen beurteilt werden können. Sie führt aus, dass auch Persönlichkeitstests in der Personaldiagnostik ergänzend zu anderen Methoden eingesetzt werden können.

Um eine einheitliche Bewertung der Kompetenzen zu gewährleisten, rät Leinweber (2010), dass die definierten Kompetenzen mit sogenannten Verhaltensankern in einem Kompetenzmodell hinterlegt werden sollten und empfiehlt die Ableitung eines Kompetenzmodells aus der Unternehmensstrategie. Dabei betont er, dass ein Kompetenzmodell in regelmässigen Abständen überprüft und bei einer Veränderung der Unternehmensstrategie angepasst werden muss. Der Autor ergänzt, dass ein strategisches Kompetenzmodell auch klarstellt, welche Verhaltensweisen von den Mitarbeitenden erwartet werden. Dabei fördert die Erfüllung der Schlüsselaufgaben mit den entsprechenden Verhaltensweisen durch die Mitarbeitenden auch die Umsetzung der Strategie eines Unternehmens (Leinweber, 2010).

2.1.7.3 Kompetenzmodell

Steinweg (2009) ist davon überzeugt, dass Talent Management ohne Kompetenzmodell nicht durchführbar ist. Sie führt aus, dass ein Kompetenzmodell aus unternehmensspezifischen Kompetenzen besteht, welche durch übergeordnete Kategorien, sogenannte Kompetenz-Cluster, wie beispielsweise Führung, Ergebnis- und Kundenorientierung oder Umgang mit Veränderungen strukturiert werden können. Diese so zusammengefassten Kompetenzen werden durch Kernsätze definiert und mit konkret formulierten Verhaltensbeschreibungen, den Verhaltensankern, sowie Entwicklungsempfehlungen hinterlegt (Abb. 6). Die Verhaltensanker beschreiben dabei, welche konkreten Verhaltens- oder Handlungsweisen im Unternehmen zur Umsetzung der Strategie und Erreichung der Unternehmensziele gewünscht werden.

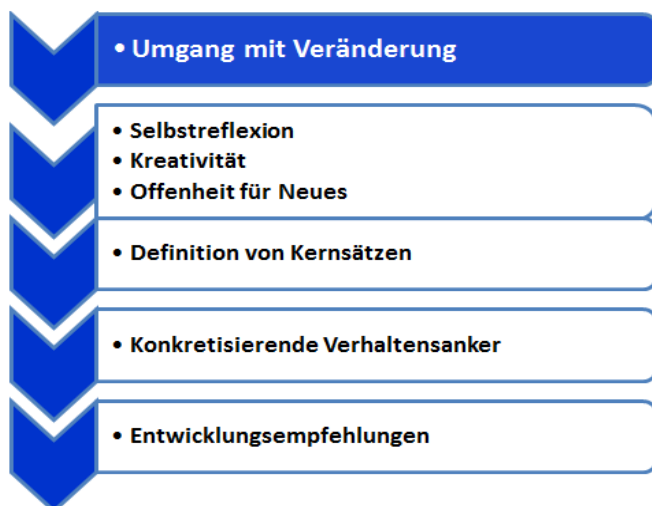


Abb. 6: Beispielhafte Struktur eines Kompetenzmodells. Modifizierte Version nach Steinweg (2009, S. 61)

Steinweg (2009) zeigt beispielhaft auf, wie die Kompetenz „Umgang mit Veränderungen“ mit unterschiedlichen Verhaltensankern nach Führungsebenen operationalisiert werden kann (vergl. Anhang A/II). Dabei wird das in den Verhaltensankern beschriebene Verhalten auch mess- und beurteilbar. Somit können diese operationalisierten Kompetenzen in verschiedenen HR-Instrumenten wie beispielsweise Interviewleitfäden, Zielvereinbarungen oder auch als Beobachtungsformulare in einem AC eingesetzt werden.

2.1.8 Förderung und Entwicklung von Talenten

Das strategische Kompetenzmodell, bzw. die aus der Unternehmensstrategie und den Zielen der Unternehmung definierten Schlüsselkompetenzen, bildet auch die Grundlage für die Planung der Förderung und Entwicklung von Talenten. Gleichzeitig können die im Kompetenzmodell nach Hierarchieebenen gebildeten Verhaltensanker als Basis für die Entwicklungsempfehlungen (Anhang A/III) benutzt werden (Steinweg, 2009). Auch Enaux und Henrich (2011) raten dringend zur Entwicklung eines Kompetenzmodells und führen aus, dass ein Kompetenzmodell auch die Grundlage für den sogenannten Learning Management-Prozess bildet. Dieser hat zum Ziel, für jedes identifizierte Talent die Lücke zwischen den definierten Soll-Kompetenzen und dem durch verschiedene Erhebungsinstrumente ermittelten IST-Stand mit einer Auswahl geeigneter Lern- und Entwicklungsmassnahmen zu schliessen. Die Autoren postulieren, dass dabei die folgenden Massnahmen (Tabelle 2) berücksichtigt werden können:

Tabelle 2: Personalentwicklungsmassnahmen. Modifizierte Darstellung nach Enaux und Henrich (2011, S. 139).

PE-Massnahme	Beschreibung
Off-the-Job-Massnahmen	Diese beinhalten klassische Massnahmen wie Trainings, Seminare oder Schulungen, aber auch die Teilnahme an Tagungen oder Kongressen.
Self Learning	Damit sind operative Hinweise für konkretes Verhalten gemeint, welches die Mitarbeitenden zukünftig zeigen sollen. Diese Lernform empfiehlt sich, wenn man davon ausgehen kann, dass die Verhaltensweisen schon beherrscht (z.B. durch bereits erfolgten Besuch eines Seminars) werden, das gewünschte Verhalten aber noch nicht gezeigt wurde.
Mentoring	Mentoring beinhaltet Massnahmen, bei denen die direkten Vorgesetzten eingebunden sind, z.B. Self Learning mit Unterstützung durch Anleitung oder Feedback.
Coaching	Coaching bezieht sich auf die Durchführung von klassischen Coaching-Massnahmen durch eine Person, welche nicht (!) die Führungskraft ist.

Steinweg (2009) ergänzt, dass Mitarbeitende auch mit On-the-Job-Massnahmen gefördert und entwickelt werden können. Sie führt aus, dass zu den On-the-Job-Massnahmen beispielsweise die Mitarbeit oder Leitung von Projekten, die Übernahme von internationalen Aufgaben oder auch Projektpräsentationen gehören. Die Autorin postuliert, dass auch die verschiedenen Formen von Arbeitsgestaltung wie Job Rotation, Job-Enlargement oder Job-Enrichment entwicklungsfördernd wirken können.

Für die Entscheidung, welche Massnahmen zur Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten angewendet werden, ist es ausschlaggebend, vorgängig zu analysieren, ob und wie stark die Fertigkeit überhaupt entwickelbar ist. Wie Leinweber (2010) unterscheiden Enaux und Henrich (2011) zwischen stark und eher schwach entwickelbaren Kompetenzen und sortieren die verschiedenen Kompetenzen in einer Pyramide (Abb. 7).

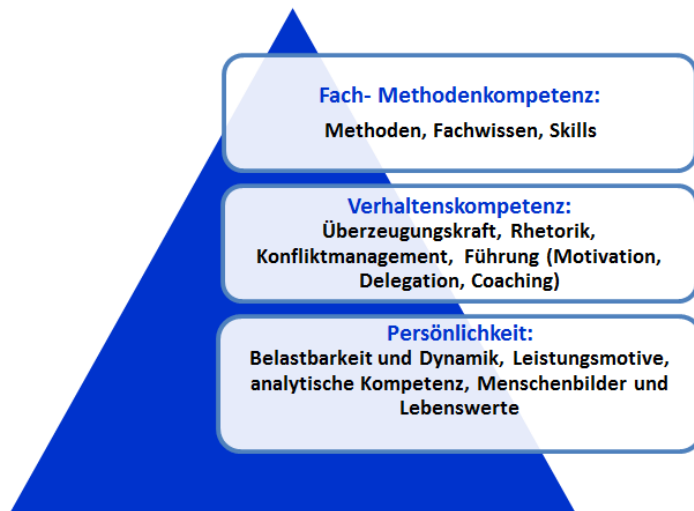


Abb 7: Kompetenzpyramide. Modifizierte Darstellung nach Enaux und Henrich (2011, S. 130)

Die Autoren postulieren, dass je weiter man in dieser Pyramide nach oben wandert, desto stärker man zu den veränderbaren oder entwickelbaren Kompetenzen stösst. Diese Einteilung kann dazu benutzt werden, um für die Förderung der unterschiedlichen Kompetenzen verschiedene Lern- oder Entwicklungsmassnahmen anzuwenden. An der Basis der Pyramide befinden sich die Werte, Motivationsstrukturen und die grundlegenden Einstellungen, welche durch Personalentwicklungsmassnahmen, wenn überhaupt, nur gering beeinflusst werden können. Auch auf der mittleren Ebene braucht es stärkere Interventionsmassnahmen, beispielsweise interaktive Verhaltenstrainings, Mentorings oder auch Coaching-Massnahmen. An der Spitze der Pyramide sind die Kompetenzen, welche beispielsweise mit einem Literaturstudium, klassischen On- und Off-the-Job-Massnahmen oder durch Coaching gefördert werden können (Enaux und Henrich, 2011).

2.1.9 Zwischenfazit theoretische Hintergründe

In einer Zeit, welche von einem konstanten Wandel und hohem Erfolgsdruck geprägt ist, unterstützt ein strategisches Talent Management Unternehmen dabei, rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren und mit talentierten Mitarbeitenden die Unternehmensstrategie umzusetzen. Bevor jedoch ein massgeschneidertes Talent Management Konzept erstellt werden kann, müssen wichtige Grundlagen in einem Unternehmen vorhanden sein und zentrale Fragen geklärt werden. Eine wertschätzende und offene Unternehmens- und Führungskultur bildet das Fundament für die Umsetzung des Talent Managements. Die Unternehmensstrategie gibt den Anstoss für ein Talent Management. Davon ausgehend werden die Schlüsselpositionen im Unternehmen identifiziert sowie die Schlüsselkompetenzen bzw. Kompetenzmodelle abgeleitet. Durch die Bereitstellung von entsprechenden HR-Praktiken wird schliesslich die Umsetzung der Talent Management Prozesse gewährleistet.

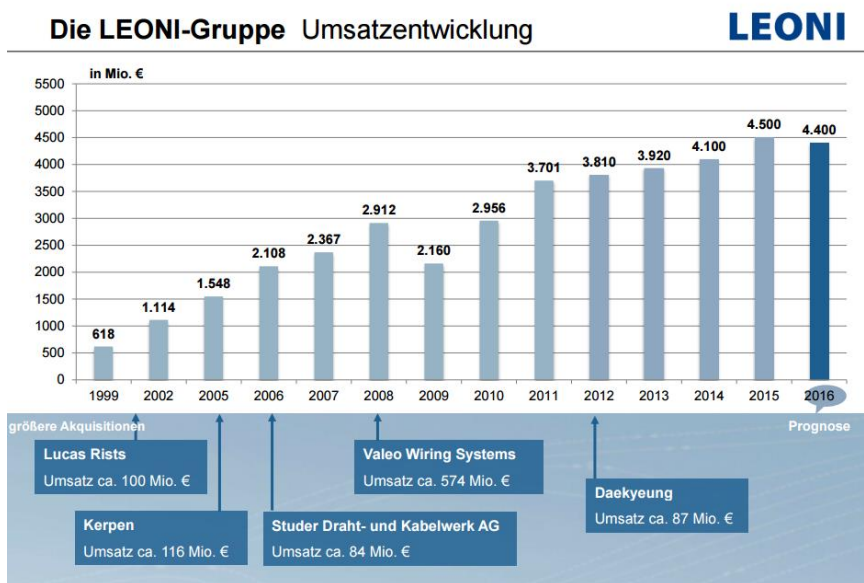
In den nächsten Kapiteln wird LEONI Studer AG vorgestellt und anschliessend intensiv den Forschungsfragen nachgegangen. Dabei ist das Ziel, diese zu beantworten und anschliessend Handlungsempfehlungen auszuarbeiten.

3. LEONI Studer AG

3.1 Das Unternehmen

LEONI Studer AG ist seit 2006 eine Tochtergesellschaft der deutschen LEONI-Gruppe, einer weltweiten Anbieterin von Drähten, optischen Fasern, Kabeln und Kabelsystemen sowie zugehörigen Dienstleistungen für Anwendungen im Automobilbereich und weiteren Industrien. Die börsennotierte LEONI-Gruppe ist in 31 Ländern tätig und beschäftigt insgesamt 74'000 Mitarbeitende. Der LEONI Konzern konnte in den letzten 26 Jahren den Umsatz erheblich steigern (Tabelle 3) und hat im Jahr 2015 einen vorläufigen Umsatz von 4,5 Mrd. Euro erzielt (LEONI, 2016).

Tabelle 3: Umsatzentwicklung LEONI-Gruppe (LEONI, 2016)



Das Schweizer Unternehmen LEONI Studer AG wurde 1939 in Däniken (SO) durch Hermann Studer gegründet und hat sich auf die Herstellung und den Handel mit isolierten Drähten und Kabeln, Kunststoffartikeln und verwandten Erzeugnissen spezialisiert. LEONI Studer AG wurde bis zur Übernahme durch den LEONI Konzern im Jahr 2006 als Familienunternehmen geführt (LEONI, 2015). Gemäss der Aussage eines Geschäftsleitungsmitglieds erfolgte der Verkauf damals nicht aufgrund von finanziellen Problemen, sondern im Hinblick auf den verbesserten Zugang und die Erschliessung von weltweiten Märkten. Die Umsatzzahlen und der Anteil Export des Unternehmens haben sich seitdem folgendermassen (Tabelle 4) entwickelt (LEONI Studer AG, 2015):

Tabelle 4: Finanzkennzahlen LEONI Studer AG. Eigene Darstellung (LEONI Studer AG, 2015)

Jahr	Umsatz	Anteil Export
2006	180 Mio. CHF	35%
2007	185 Mio. CHF	37%
2008	195 Mio. CHF	37%
2009	165 Mio. CHF	46%
2010	223 Mio. CHF	49%
2011	215 Mio. CHF	44%
2012	200 Mio. CHF	44%
2013	212 Mio. CHF	41%
2014	223 Mio. CHF	46%

Bei der Analyse der Finanzkennzahlen fällt auf, dass LEONI Studer AG nach der Übernahme durch den LEONI Konzern den Umsatz bis 2014 um 43 Mio. Schweizer Franken und den Anteil Export um 11 % steigern konnte. Das Schweizer Unternehmen nimmt eine Spezialstellung innerhalb des LEONI Konzerns ein. Neben der operativen Führung des Schweizer Standorts sind einzelne Mitglieder der Geschäftsleitung auch im Führungsteam der Business Gruppe (BU) „Communication & Infrastructure“ tätig. Diese Business Unit ist neben dem Standort in der Schweiz auch in China, Deutschland, Indien, Italien, Mexiko, Singapur, USA und den Vereinigten Arabischen Emiraten vertreten. Innerhalb dieser BU werden die produzierten Fabrikate in unterschiedlichen Bereichen (Abb. 8) angewendet (LEONI, 2016):



Abb. 8: Anwendungen BU "Communication & Infrastructure"(LEONI, 2016)

3.2 Geschäftsleitung und Organigramm LEONI Studer AG

Die Geschäftsleitung von LEONI Studer AG besteht aus 9 Mitgliedern mit den folgenden Funktionen:

- CEO
- Vice President BU Energy & Infrastructure (EI), BU Solar & Windpower (SW)
- Vice President BU Transport (TR)
- Vice President BU Transport (TR)
- Director Production
- Director Research & Development (R & D)
- Director Human Resources (HR)
- Finance (CFO)
- Director Information Technology (IT)

Das Supply Chain Management ist zwar nicht direkt in der Geschäftsleitung vertreten, als wichtige Schlüssel-funktion des Unternehmens aber auch im Organigramm (Abb. 9) von LEONI Studer AG (2015) aufgeführt:

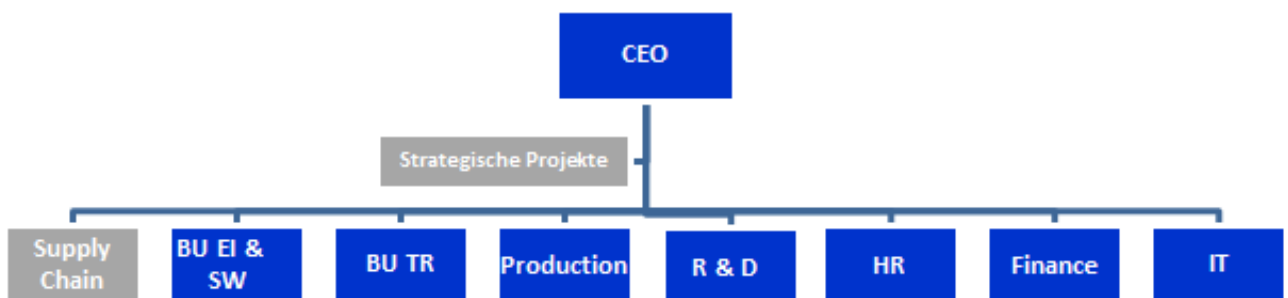


Abb. 9: Organigramm LEONI Studer AG. Eigene Darstellung (LEONI Studer AG, 2015)

Per 1. Februar 2016 wurde der langjährige CEO, welcher LEONI Studer AG seit 2004 geführt hat, in den Vorstand des LEONI Konzerns befördert. Die Verantwortung für die Führung von LEONI Studer AG und der BU „Communication & Infrastructure“ wurde zu diesem Zeitpunkt an einen neuen CEO übergeben, welcher diese Rolle vorerst ad interim, zusätzlich zu seiner Funktion als Co-Leiter einer anderen BU im LEONI Konzern, übernahm.

3.3 Personalkennzahlen LEONI Studer AG

Der Personalbestand von LEONI Studer AG konnte von 2007 bis 2014 um 107 Mitarbeitende gesteigert werden (vergl. Anhang B/IV). Im Jahr 2015 erfolgte allerdings aufgrund von Kündigungen durch das Unternehmen eine leichte Personalreduktion auf 423 Mitarbeitende. Die Fluktuationsquote betrug dann 6 %, wovon 2 % aus den erwähnten Entlassungen resultierten (LEONI Studer AG, 2015).

4. Methodische Untersuchungen

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden eine Dokumentenanalyse sowie Experteninterviews und ein Workshop mit der erweiterten Geschäftsleitung von LEONI Studer AG durchgeführt. Auf das Vorgehen und die Gründe, welche zur Wahl der Methoden geführt haben, wird in den einzelnen Kapiteln eingegangen.

4.1. Dokumentenanalyse

Mayring (2002) postuliert, dass durch eine Dokumentenanalyse zusätzliches Material erschlossen werden kann, welches in Bezug zu den Fragestellungen stehen muss. Aus diesem Grund fokussierte sich die durchgeführte Dokumentenanalyse (LEONI Studer AG, 2015 & 2016) auf die Frage, welche schriftlichen Informationen und HR-Praktiken als Grundlage für ein Talent Management Konzept vorhanden sind. Die Dokumentenanalyse ergab zusammengefasst folgende Resultate (Tabelle 5), welche im Kapitel 5 bewertet und diskutiert werden:

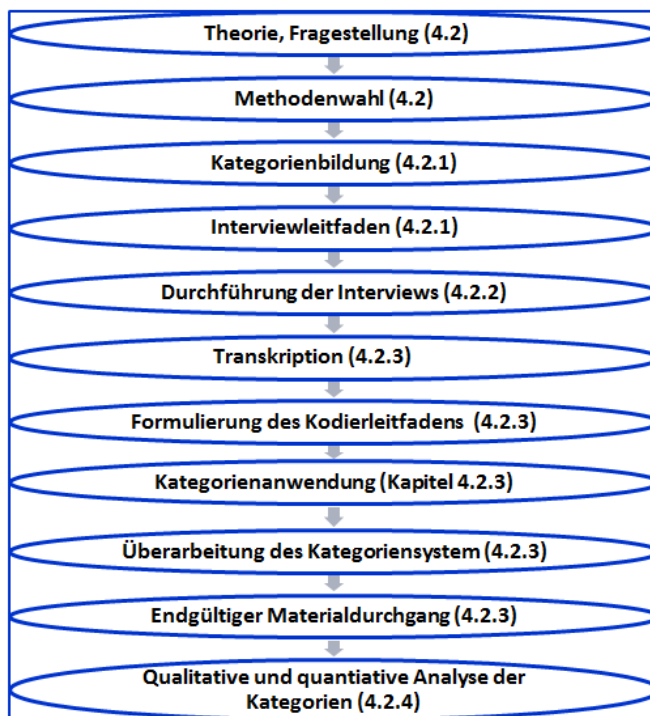
Tabelle 5: Dokumente und Personalinstrumente. Eigene Darstellung (LEONI Studer AG, 2015 & 2016)

Dokument	Status
Firmenstrategie	→ Eine mittelfristige (2016-2018) Firmenstrategie für LEONI Studer AG wurde von der Geschäftsleitung im Januar 2016, kurz vor dem CEO Wechsel erstellt (LEONI Studer AG, 2016) (vergl. Anhang B/III).
Leitbild	→ Besteht, aber wenig Angaben zur Kultur, den Werten und der Führungskultur (Anhang B/I).
Führungsgrundsätze	→ Bestehen, sind aber nur wenigen Geschäftsleitungsmitgliedern bekannt (Anhang B/II). Diese werden im Juni 2016 überarbeitet bzw. neu erstellt.
Personalstrategie	→ Nicht vorhanden
Berechnung Personalbedarf	→ Nicht vorhanden
Personalkennzahlen	→ Bestehen teilweise (vergl. Anhang B/IV)
Jobbeschreibungen	→ Vorhanden
Aufgaben- und Anforderungsanalysen	→ Nicht vorhanden
Kompetenzmodell	→ Nicht vorhanden
Instrumente der Personalselektion	→ Teilweise vorhanden. Einführung weiterer Instrumente ist geplant.
Instrumente der Personalbeurteilung	→ Vorhanden. Fixe Vorgaben und Formulare vom LEONI Konzern.
Instrumente der Personalentwicklung	→ Bestehen teilweise, laufender Prozess
Personalentwicklungssystem und Nachfolgeplanung	→ Bestehen im LEONI Konzern
Erfolgsbeteiligung	→ Bonus von CHF 1000.- für alle bei gutem Geschäftsgang. → Für die Geschäftsleitung und das obere Kader (Fach- und Führungskader) gibt es einen fixen und einen variablen Bonus. Der variable Bonus ist an die Zielerreichung des Unternehmens und an individuell vereinbarte Ziele gekoppelt.

4.2 Experteninterviews

Das Vorgehen zur Durchführung der Experteninterviews erfolgte in Anlehnung an das Inhaltsanalytische Ablaufmodell von Mayring (2010). Folgend sind die einzelnen Schritte inklusive Angaben, in welchen Kapiteln das detaillierte Vorgehen beschrieben wird, dargestellt (Tabelle 6):

Tabelle 6: Das Inhaltsanalytische Ablaufmodell. Modifizierte Darstellung in Anlehnung an Mayring (2010)



Aufgrund der Fragestellungen und der Theorie zum Thema Talent Management wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt. Im Gegensatz zu einer quantitativen Erhebung können mit einer qualitativen Forschungsmethode gemäss Lamnek (2005) auch subjektive Einschätzungen und Grundhaltungen in Erfahrung gebracht werden, was für die Ermittlung der (Führungs-) Kultur von LEONI Studer AG sehr wertvoll war. Gemäss Flick (2011) fokussiert sich das Experteninterview auf die Eigenschaft der Befragten als Expertin und Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. Dabei können mit Experteninterviews vertiefte, praxisorientierte und fachlich fundierte Aussagen gewonnen werden. Zudem ermöglicht diese Methode eine Perspektivenvielfalt und eine Anreicherung der Erkenntnismöglichkeiten.

Diese Kombination von Erkenntnisvielfalt und Gewinnung von wertvollem Expertenwissen aus der Praxis führte zur definitiven Wahl der Forschungsmethode und dem Entscheid Experteninterviews mit der erweiterten Geschäftsleitung von LEONI Studer AG durchzuführen.

4.2.1 Interviewleitfaden

Gläser und Laudel (2010) postulieren, dass die Fragen eines Experteninterviews von den Forschungsfragen unter Einbezug von theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet werden müssen. Flick (2011) ergänzt, dass bei

der Erstellung des Interviewleitfadens die Verwendung von Kategorien, welche aus den theoretischen Modellen abgeleitet werden, für die anschliessende Auswertung mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse von grosser Wichtigkeit ist. Theoriegeleitet und auf Basis der definierten Forschungsfragen, wurden aus diesem Grund mit einem deduktiven Vorgehen die vorläufigen Themenblöcke beziehungsweise Kategorien (Tabelle 7) des Interviewleitfadens (Anhang A/V) gebildet:

Tabelle 7: Themenblöcke und Kategorien Leitfaden Experteninterviews (eigene Darstellung)

Thema	Inhalt
Einleitung	Information zur Dauer und Aufzeichnung des Interviews sowie Hinweise zur Vertraulichkeit und der Wahrung der Anonymität
Ziele und Strategie LEONI Studer AG	Mittelfristige Strategie und wichtigste strategische Ziele von LEONI Studer AG
Definition Talent	Definition von Talent im beruflichen Kontext, Voraussetzungen für eine Einstufung als Talent. Welches sind die Schlüsselpositionen im Unternehmen?
Schlüsselkompetenzen von Talenten	Welche Schlüsselkompetenzen müssen Talente bei LEONI Studer AG zwingend mitbringen? Wie kann LEONI Studer AG sicherstellen, dass diese vorhanden sind?
Identifikation von Talenten	Wie können Talente bei LEONI Studer AG identifiziert werden?
Förderung von Talenten	Wie können Talente bei LEONI Studer AG gefördert werden?
Verantwortung für das Talent Management	Wer sollte die Verantwortung für das zukünftige Talent Management von LEONI Studer AG übernehmen?
Führungskultur	Aktuelle Führungskultur LEONI Studer AG Angestrebte Führungskultur LEONI Studer AG

4.2.2 Stichprobe und Durchführung der Interviews

Rüttinger (2006) postuliert, dass die Verantwortung für das Talent Management zwischen dem HR und dem Führungskader eines Unternehmens geteilt werden sollte. Zudem wird mit der Beteiligung des Top-Kaders an der Identifikation und Entwicklung von Talenten neben dem sachlichen Beitrag auch ein starkes symbolisches Signal ausgesandt.

Diese Erkenntnis führte zur definitiven Entscheidung, Experteninterviews mit der Geschäftsleitung sowie der Leitung des Supply Chain Managements von LEONI Studer AG durchzuführen. Folgend wird darauf auf die Interviewten als „erweiterte Geschäftsleitung“ (vgl. Abb. 9) referenziert.

Zur Gewährleistung der Anonymität wurde eine zufällige Einteilung der drei Interviewpartnerinnen und sieben Interviewpartner in die Kürzel IP1 bis IP10 vorgenommen. Neun Interviews fanden in den Büroräumlichkeiten der jeweiligen Geschäftsleitungsmitglieder statt, ein Interview wurde in einem Sitzungszimmer durchgeführt. Die durchschnittliche Interviewdauer belief sich auf eine Stunde. Der Interviewleitfaden wurde der erweiterten Geschäftsleitung zur Vorbereitung eine Woche vor der Durchführung der Interviews per Mail zugesendet und stand während der Interviews in ausgedruckter Form zur Verfügung.

4.2.3 Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschliessend mit der Software f4 nach Mayring (2002) transkribiert. Mayring (2002) beschreibt Transkription wie folgt: „Wenn gesprochene Sprache, beispielsweise aus Interviews oder Gruppendiskussionen, in eine schriftliche Fassung gebracht wird, so nennt man dies Transkription“ (S. 89). Bei der Transkription stehen gemäss dem Autor verschiedene Techniken, unter anderem die Übertragung von Dialekt in Schriftdeutsch, welche zu einer besseren Lesbarkeit und damit Verständlichkeit führt, zur Verfügung. Mayring (2002) postuliert, dass diese Technik angewendet werden kann, „wenn der Befragte beispielsweise als Zeuge, als Experte, als Informant auftreten soll“ (S. 91). Da die Interviews in Schweizerdeutsch durchgeführt wurden, erfolgte beim schriftlichen Festhalten der Aussagen eine entsprechende Übertragung in das Schriftdeutsche nach Mayring (2002). Um zusätzlich sicherzustellen, dass die Aussagen richtig wiedergegeben wurden, erhielten alle Interviewten den Gesprächstext zum Gegenlesen und Vornehmen von allfälligen Änderungen oder Anpassungen (vergl. Anhang A/IV).

Die anschliessende Auswertung der Interviews erfolgte auch in Anlehnung an das Inhaltsanalytische Ablaufmodell von Mayring (2010) (vergl. Tabelle 6). Nachdem die Kategorien auf Basis der theoretischen Grundlagen und der Forschungsfrage deduktiv gebildet wurden, wurde ein vorläufiger Kodierleitfaden (Anhang A/VI) formuliert und die Kategorien mit dem Textverarbeitungsprogramm MAXQDA angewendet. Das bedeutet, dass die relevanten Interviewaussagen und Textpassagen einer oder mehreren Kategorien zugeordnet wurden (Abb. 10):

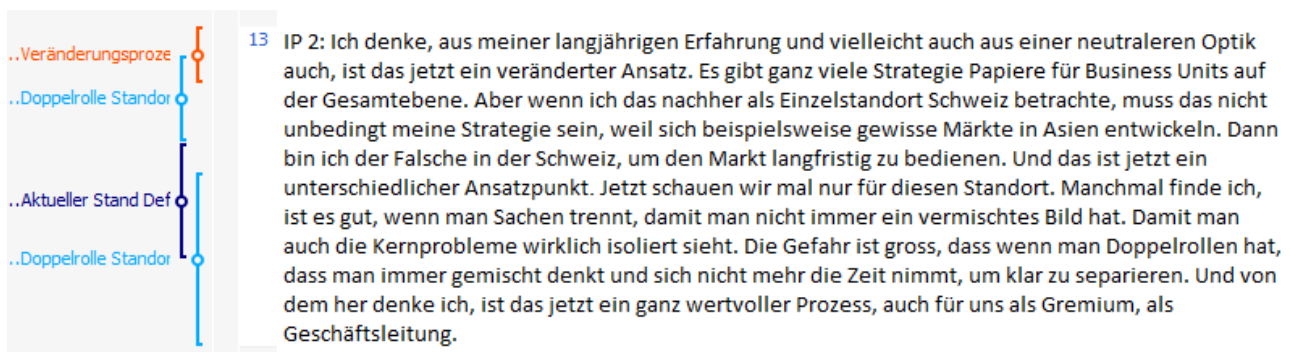


Abb. 10: Kodierung und Anwendung der Kategorien. Auszug aus der Software MAXQDA

Bei der Kategorienanwendung wurden auch induktiv neue Kategorien oder Subkategorien aus dem Textmaterial heraus gebildet. Nach der Zuordnung der relevanten Aussagen zu den entsprechenden Kategorien, erfolgte eine weitere Überprüfung, ob die Aussagen der oder den richtigen Kategorien zugeordnet waren. Dabei wurden weitere Anpassungen vorgenommen. Anschliessend wurden im Zuge eines endgültigen Materialdurchgangs alle Interviews nochmals durchgelesen und auf die Kodierungen überprüft. Danach gliederte sich das vollständige Kategoriensystem in 10 Hauptkategorien und 22 Unterkategorien (Anhang A/VI und A/VII). Zur Veranschaulichung wurden im Anhang (A/VIII) beispielhaft alle Aussagen der Kategorie „Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG“ angefügt. Die gesamte Auswertung der Kategorien sowie eine schriftliche Bestätigung der erweiterten Geschäftsleitung, dass der Gesprächstext zum Vornehmen von allfälligen Anpassun-

gen zur Verfügung gestellt wurde, ist auf dem Datenträger einsehbar, welcher mit dieser Bachelor Arbeit abgegeben wurde.

4.2.4 Ergebnisse und Interpretation der Interviews

Im letzten Schritt des Inhaltsanalytischen Ablaufmodells nach Mayring (2010) wurden neben der qualitativen Analyse auch durch das Vornehmen von Häufigkeitsauszählungen, die einzelnen Aussagen innerhalb einer Kategorie oder Subkategorie quantitativ bewertet und interpretiert. Folgend werden die Ergebnisse der Interviews präsentiert. Die Wiedergabe von einzelnen Interviewaussagen in den Kategorien und Subkategorien hat zum Ziel, diese näher auszuführen sowie aufzuzeigen, wie die Interpretation zustande gekommen ist. Durch die Darstellung der Interviewaussagen in kursiver Schrift, erfolgt eine Abgrenzung zwischen der Interviewaussage und der Interpretation.

I. Strategie und Ziele LEONI Studer AG

Da die Unternehmensstrategie zentral für ein strategisches Talent Management ist, wurde in den Interviews stark auf die Strategie und Ziele von LEONI Studer AG eingegangen. Dabei stellte sich heraus, dass für die einzelnen Business Units Strategien formuliert wurden, LEONI Studer AG aber bis dato über keine schriftlich festgehaltene Strategie verfügte.

1. Aktueller Stand Definition Strategie

„Generell zum Thema Strategie ist es so, dass wir eine klar definierte Strategie für die Business Units haben weltweit. Aber aus meiner Sicht keine Strategie jetzt rein auf die LEONI Studer AG bezogen. Die erarbeiten wir gerade, wir haben auch verschiedene Workshops, die wir dazu durchführen und entwickeln uns dahin (...)“ (IP10;9).

2. Strategie und Ziele LEONI Studer AG

In den Interviews wurden 34 Aussagen zur Strategie und den Zielen von LEONI Studer AG gemacht. Dabei wurde in 12 Aussagen erwähnt, dass eines der wichtigsten Ziele die Arbeitsplatzhaltung in der Schweiz ist.

„(...) Aber die Idee ist natürlich schon, den Standort erhalten zu können. Vielleicht nicht genau in dem Sinn, wie er heute steht. Aber in einer angepassten Version, damit wir Arbeitsplätze sichern und langfristig rechtfertigen können, dass man noch in der Schweiz produziert“ (IP2;11).

„Auch der Fokus, ein bedeutender Arbeitgeber am Standort zu sein und zu bleiben und keine Verlagerung ins Ausland. Der Werkplatz Däniken ist in der Strategie ein wichtiger Punkt und dem wird auch in der Vision Rechnung getragen seit den 75 Jahren, wo es den Standort gibt“ (IP3;11).

Die mittelfristigen strategischen Ziele (2016 – 2018) von LEONI Studer AG wurden im Januar 2016, also einen Monat nach den Interviews, von der Geschäftsleitung definiert (Anhang B/III).

II. Werte und Kultur LEONI Studer AG

Verschiedene Interviewaussagen zeigten auf, wie sich das Unternehmen langjährig positioniert hat und von welchen Einflüssen LEONI Studer AG geprägt ist.

„Damit man gegen vorne schauen kann, muss man zuerst verstehen, woher wir kommen. Wir sind grundsätzlich ein sehr stark technologisch geprägtes Unternehmen. Wir stellen ein technologisches Produkt, Kabel her. Das ist ein Hightech-Produkt. (...) Also ein Kabel muss relativ viel können, abgesehen davon, dass es auch elektrische Leistung erbringen muss, muss insbesondere die Isolation relativ viele Fähigkeiten haben. Und das zeichnet uns aus. Dort sind wir geprägt, von dort kommen wir. Über diese Technologie und diese Eigenschaften haben wir uns positioniert im Markt. Wir haben dort auch in Nischenanwendungen, mit einer Nischentechnologie Geld verdient, weltweit. Heute ist das ein wenig anders“ (IP9;7).

„Aber die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich verändert. Auch der Konzern, welcher andere Vorstellungen hat und sagt, dieses Kabel könnten wir eigentlich in Polen machen. Dort müssen wir so stark sein, dass wir nein sagen und dies begründen können. Das müssen wir uns bewahren und auf das legen wir grossen Wert“ (IP3;12).

III. Aktuelle Situation von LEONI Studer AG

1. Veränderungsprozess

Dass LEONI Studer AG mitten in einem grossen Veränderungsprozess steht, wurde anhand zahlreicher Interviewaussagen ersichtlich. In dieser Subkategorie wurden 42 Aussagen verortet, in welchen häufig von einer grossen Transformation die Rede war.

„Ein Kernthema wird sein, dass wir uns als Firma wandeln (...). Das wird eine Transformation geben, welche man nicht nur im einen oder anderen Bereich machen kann. Sondern das ist wie eine Art "Grundreset", wie denkt man, wie agiert man, was sind die neuen Schlüsselwerte?“ (IP2;9).

„Es hat sich ja nicht nur mit dem 15. Januar einiges geändert“ (IP1;8).

„Wir werden uns entwickeln von einem reinen Produktionsbetrieb zu einem Lösungsanbieter. Und das stellt auch an die Leute andere Anforderungen, die das bewerkstelligen müssen“ (IP10;14).

„Und es braucht andere Skills bei den Leuten. (...) Wir brauchen andere Leute. Wir brauchen Leute, die stärker sind im Verkauf, stärker im ganzen Dienstleistungsgedanken. Und damit unseren Kunden ein Gesamtleistungsangebot vermitteln, wo das Produkt und die Fähigkeiten des Produkts einfach eine Scheibe sind (...)“ (IP9;9).

2. Doppelrolle Standort Schweiz und Business Group

LEONI Studer AG nimmt innerhalb des LEONI Konzerns eine sogenannte Leading Position ein. Neben der operativen Führung des Schweizer Standorts sind einzelne Mitglieder der Geschäftsleitung von LEONI Studer AG auch im Führungsteam der BU „Communication & Infrastructure“ tätig. Diese Doppelfunktion führt dazu, dass diese Geschäftsleitungsmitglieder häufig im Ausland unterwegs sind und damit der Fokus auf den Standort in der Schweiz beeinträchtigt ist:

„Bei uns ist es ja so, dass viele BU Leiter zwar hier angestellt sind, aber sie verantworten noch andere Standorte. Uns gehen viele Themen links und rechts durch, wo wir zu wenig Management Attention haben. (...) Und das ist eine wichtige Problemstellung“ (IP6;26).

„Jemand der 3 Wochen weg ist, kann nicht gleich führen, wie jemand, der permanent hier ist“ (IP3;56)

„Das heisst, dass wir in der Geschäftsleitung uns Gedanken machen müssen, wie wir eine stabilere 2. Stufe erreichen könnten. Welche wirklich den Fokus auf diesen Standort hat. (...) Wir sind vielfach geviertelt, gedrittelt unterwegs“ (IP6;26)

3. Chancen

Die Anbindung an den LEONI Konzern sowie die erwähnte Doppelfunktion birgt aber auch Chancen:

„Wir haben hier die ganze Compound Entwicklung für die ganze Business Gruppe mit Leuten, die hier bezahlt werden. Wenn die Fragen auftauchen, braucht der Standort so viele Leute in der Entwicklung? Dann müssen wir sagen nein, an diesem Standort nicht aber für die Funktion in der Business Gruppe schon. Und das kommt wieder der Stärkung des Standorts zugute“ (IP3;12).

„Und mit dem Konzern gibt es ganz neue Möglichkeiten. Man kann das Know-how abgreifen aus anderen Erfahrungen und Segmenten. Und die Synergien des Konzerns nutzen. Man muss ein Netzwerk innerhalb des Konzerns haben, damit man weiss, wer was kann. Das ist extrem wichtig“ (IP7;13).

4. Problemstellungen

In den Interviews wurden 26 Aussagen zu den aktuellen Problemstellungen von LEONI Studer AG gemacht. Dabei wurde betont, dass aufgrund von vielen unterschiedlichen Projekten die Prioritätensetzung verloren gegangen sei. Als speziell problematisch wurde mehrmals hervorgehoben, dass im Projektmanagement immer die gleichen Mitarbeitenden berücksichtigt werden, was dazu führt, dass diese völlig überlastet sind.

„Im Moment sind 1000 Sachen am Laufen und wir haben es nicht mehr im Griff, was wird umgesetzt und was ist das Ergebnis. Die Prioritätensetzung ist ein Problem“ (IP5;61).

„Es sind immer die gleichen, sogenannte tragenden Säulen, welche in den Projekten sitzen und dann zeitlich völlig überfordert sind. (...) Und es behindert das Unternehmen, (...) es limitiert die Anzahl Projekte“ (IP9;28).

„Und es ist einfach so, die Geschäftsleitung traut sich im Moment nicht einem Neuen ein Projekt zu geben. Es könnte ja auch daneben gehen, weil, die Projekte sind im Moment so wichtig für uns, dass wir sagen, das darf nicht daneben gehen. Das muss wieder der machen. So haben wir es echt geschafft, dass wir ganz wenige Leute haben, die hier Projektmanagement machen, die 2. Ebene haben wir uns einfach nicht nachgezogen. Und das ist ein grosses Problem“ (IP4;36).

IV. Talent Management LEONI Studer AG

1. Ziele Talent Management

Aufgrund der aktuellen Problemstellungen wurde die Zielsetzung eines Talent Managements sehr pragmatisch formuliert, wie man auch den folgenden Aussagen entnehmen kann:

„Ich bin weniger der Highpotential Talentunterstützer, als die Leute in den mittleren Bereich reinbringen, damit wir mehr Ressourcen haben“ (IP1;15).

„Schauen, wie können wir den Standort hier besser aufstellen im Sinne von Know-how Träger, Kompetenzträger, Thema Compound Entwicklung“ (IP5;10).

Dabei wurde auch betont, dass LEONI Studer AG ein eigenes, den Unternehmensbedürfnissen angepasstes Talent Management anstrebt, obwohl im LEONI Konzern schon ein entsprechendes Programm vorhanden ist: *„(...) Ich bin nicht so ein Fan von gezielter Laufplanplanung. Nachfolgeplanung machen wir ja auf Konzernstufe. Aber dann machen wir das und wenn es dann soweit ist, sieht die Welt anders aus. Darüber sprechen, Ideen entwickeln ja, aber nicht schon alles fixieren und durchplanen und kommunizieren. Dort macht man mehr kaputt“ (IP5;47).*

2. Chancen Talent Management

Auch zu den Chancen und Vorteilen eines Talent Managements wurden in den Interviews Aussagen gemacht: *„Und dort haben wir die Chance Leute reinzuholen, welche helfen unser Unternehmen zu verändern. Wir müssen diese Chance nutzen!“ (IP5;35).*

„Das ist natürlich ein Vorteil, denn dann kann ich Sachen abgeben. Also bin ich hochgradig daran interessiert heraus zu spüren, was möglich ist“ (IP1;38).

3. Hindernisse im Talent Management

Bei der Umsetzung eines Talent Managements könnte es aber auch Hindernisse geben, wie die folgenden Aussagen aufzeigen:

„Manchmal hat es eine interne Bewerbung schwieriger, weil der Chef wütend wird, jetzt verliere ich meinen besten Fachmitarbeiter. Dort müssen wir uns selber alle an der Nase nehmen, denn am Schluss wenn der Mann seine Lösung ausserhalb des Unternehmens findet, haben wir alle verloren“ (IP3;36).

„Wenn unsere Führungskräfte sich nicht mit der Frage auseinandersetzen, was ist eigentlich mein Job als Führungskraft? Ich muss nicht nur schauen, dass der Laden läuft, und Termine eingehalten werden. Sondern ich habe eben auch einen anderen Job, zum Beispiel Leute weiter zu entwickeln. Dann ist es extrem schwierig, die zu identifizieren“ (IP2;35).

„Wir hatten aufgrund von Kosteneinsparungen den Englischkurs abgebaut. Solche Angebote dürfte man nicht einfach kippen. Das ist über das Ziel hinausgeschossen“ (IP3;43).

4. Verantwortung für das Talent Management

Bei der Frage, wer die Verantwortung für ein Talent Management tragen sollte, war eine Mehrheit der Interviewten der klaren Meinung, dass Talent Management eine Führungsaufgabe ist, das HR aber die Struktur und Rahmenbedingungen dafür schaffen sollte:

„Grundsätzlich der Vorgesetzte mit dem Personaldienst. Das HR kann die Rahmenbedingungen schaffen oder professionalisieren, dass man darüber spricht, aber die Verantwortung hat der Vorgesetzte“ (IP7;51).

„Verantwortlich ist jede Führungskraft! HR kann es koordinieren. Im Endeffekt wahrscheinlich die GL als treibendes Organ, welche sagt, wir wollen uns in diese Richtung entwickeln. Aber wenn man sich mal dafür entschieden hat, dann ist jede Führungskraft für Talentmanagement verantwortlich“ (IP2;50).

5. Sicherstellung des Talent Managements

Die Frage, wie man sicherstellen kann, dass ein Talent Management Konzept umgesetzt wird, wurde als schwierig empfunden. Folgende Ansätze wurden dabei genannt:

„Ich glaube man muss auch in diesem Fall mit gutem Beispiel vorangehen. (...) Und das ist eine Kulturgeschichte. Ich glaube nicht, dass man das mit Anreizsystemen oder sogar monetären Anreizen, schaffen kann“ (IP6;23).
 „Aber ich glaube, wichtig ist, dass man eine Umgebung schafft, wo Talente entstehen und sich auch entfalten können. Ein Umgebung und eine Kultur, dass wenn jemand sich zeigen möchte, dies auch möglich ist. Und nicht alles gerade sofort abgetötet wird. Das sind für mich die wichtigsten Themen“ (IP9;32).

V. Talente bei LEONI Studer AG

Die erweiterte Geschäftsleitung von LEONI Studer AG wurde auch gefragt, wie sie Talent im beruflichen Kontext definieren und welche Schlüsselkompetenzen ein Talent zwingend mitbringen muss. Bei den Antworten wurde nicht nur auf die generelle Talent Definition eingegangen, sondern auch betont, dass in einem kleineren Unternehmen andere Anforderungen an ein Talent gestellt werden:

1. Definition von Talent in einem KMU

„In einen Grosskonzern habe ich viel engere Leitplanken, auch ein viel strengeres Hierarchiegefüge, welches relativ klar definiert, wo man sich bewegen kann. Und für das Thema gibt es dann einen anderen, welcher sich dort gut auskennt. Und hier gibt es nicht für alles einen Spezialisten (...)“ (IP2;16).

2. Generelle Definition von Talent

Bei der Definition von Talent wurden unter anderem die Begriffe Fähigkeiten, Potenzial und Leistung genannt, welche auch mit dem 3-Faktoren-Modell von Enaux und Henrich (2011) korrespondieren.

„Um als Talent zu gelten braucht es Potenzial und eine hohe Leistung (...)“ (IP7;26).

„Ein Mensch, der die Fähigkeiten mitbringt, die es aktuell braucht aber auch Fähigkeiten mitbringt Potenzial zu entwickeln. Potenzial für mehr, z.B. auch für andere Felder“ (IP5;18).

3. Talent Einschätzungen

Auf die Folgefrage, wie viele Talente aktuell bei LEONI Studer AG tätig sind, wurden sehr unterschiedliche Einschätzungen getroffen:

„Ich denke viel zu wenig. Das sind Leute, die sich nach oben gearbeitet haben aber das sind nicht Leute, welche in der Lage sind frischen Wind reinzubringen oder neue Situationen zu adaptieren oder auf neue Gegebenheiten einzugehen“ (IP1;34).

„Fast jeder hat Talent. Jeder der neugierig ist und eine Motivation hat, hat er in der Regel auch Talent“ (IP7;28).

VI. Schlüsselpositionen bei LEONI Studer AG

Auf die Frage, welcher Personenkreis und Schlüsselpositionen zwingend in ein Talent Management gehören, herrschte nicht immer Einigkeit. Einige hatten das Gefühl, dass alle involviert werden sollten, die Mehrheit der Befragten nannte aber vor allem zwei Gruppen von Talenten: Fach- und Führungstalente.

„Die Kombination macht das Unternehmen stark. Wenn es uns gelingt, fachliche Talente und Talente in der Führung zu haben“ (IP9;15).

„Sicher der Führungskreis aber auch Fachspezialisten im Bereich, v.a. auch in kritischen Bereichen wie Engineering, welche unsere Produkte designen und gestaltet. (...) Diese Leute sind sehr gesucht, von denen gibt es ganz, ganz wenige“ (IP5;20).

VII. Schlüsselkompetenzen von Talenten bei LEONI Studer AG

1. Definition Schlüsselkompetenzen

Zur Frage, welche Schlüsselkompetenzen Talente bei LEONI Studer AG zwingend mitbringen müssen, wurden 85 Aussagen gemacht. Die individuellen Angaben aus den Interviews wurden pro Person in eine separate Tabelle eingefügt und die Interviewten per Mail gebeten, ihre Angaben in die Bereiche Fach- und Führungstalente aufzuteilen und eine Rangliste zu erstellen (Anhang A/IV). Diese Angaben wurden ausgewertet und dienten anschliessend als Basis für die konsistente Definition der Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalente am Talent Management Workshop (Kapitel 4.4).

2. Erhebung der Schlüsselkompetenzen

In den Interviews flossen auch folgende Aussagen ein, die aufzeigen, welche HR-Instrumente bei LEONI Studer AG noch nicht vorhanden sind und in Zukunft eingeführt werden müssen:

„Ich weiss es nicht, da wir keine systematische Erhebung haben. Auch die Mitarbeitergespräche werden nicht systematisch auswerten. Wir haben kein Anforderungsprofil und vergleichen das mit den Leuten. Das gibt es nicht“ (IP5;30).

„Wir haben Kompetenzen im IDP und wir haben Kompetenzen im MAG, welche dort abgeschätzt und erfragt werden. Diese sind aber sehr allgemein. Dieses Formular ist gemeinsam mit dem Konzern entwickelt worden. Diese sind fix gegeben für das Gespräch. Wenn wir Ergänzungen machen wollten, müssten wir das in einem anderen Rahmen machen. Oder man könnte es in das Gespräch integrieren“ (IP5;31).

3. Sicherstellung der Schlüsselkompetenzen

Auf die Frage, wie LEONI Studer AG in Zukunft sicherstellen könnte, dass die geforderten Schlüsselkompetenzen vorhanden sind, wurden unterschiedliche Aussagen gemacht:

„Zuerst einmal muss man diese auch definieren und sich einig sein, dass dies die Schlüsselkompetenzen sind.“ (IP2;31).

„Einen Abgleich und jährlichen Review vornehmen, wo stehen wir und wo haben wir Lücken und wie füllen wir die? Mitarbeiterportfolio. Oder was sind auch zukünftig geforderte Kompetenzen abgeleitet von der Strategie“ (IP5;34).

VIII. Identifikation von Talenten

Bei der Frage, wie Talente bei LEONI Studer AG identifiziert werden können, wurden 40 Aussagen verortet. Dabei wurden unterschiedliche Ansatzpunkte und Vorgehensweisen genannt. Die Mehrheit der Interviewten betonte aber die Wichtigkeit von interdisziplinären Projekten zur Identifikation von Talenten:

„Das kann auftauchen über spezielle Projekte, wo Leute interdisziplinär Projektverantwortung übernehmen und in diesen Projekten auffallen. Projekte, welche die Wahrnehmung bis in die Geschäftsleitung haben. Das sind sicher 5 Projekte jährlich, Tendenz steigend“ (IP9;28).

„(...) Auch im Steering Board, wo alle Projekte rapportiert werden müssen. Dort kommen auch diejenigen, welche den Projektlead haben, präsentieren“ (P5;38).

„Eigentlich kann es nur gelingen, wenn man in einem Projekt sitzt mit anderen Abteilungen und es fällt jemand positiv auf. (...) Dass man dort das Bewusstsein schärft, um nach solchen Signalen Ausschau zu halten. Ich glaube, man muss dies wirklich aktiv einfordern, sonst passiert das einfach nicht“ (IP2;35).

„Aber ich denke, vielleicht eine gemeinsame Runde auf einen gewissen Level, wo man darüber spricht und das übergreifende Denken auch fördern kann“ (IP2;58).

IX. Förderung von Talenten

Bei der Folgefrage, wie die identifizierten Talente bei LEONI Studer AG gefördert werden können, wurde unterschieden zwischen dem Talentprogramm des LEONI Konzerns (IDP) und der Förderung von Talenten im Rahmen eines Talent Managements Programms von LEONI Studer AG.

1. Förderung von Talenten im LEONI Konzern

„Wir haben ja ein Highpotential Programm im LEONI Konzern. Und das sind Leute, die relativ schnell von der Basis weggehen und in die oberen Management Kreise reingehen. Das ist sicher gut und interessant für diese Leute. Aber für uns ist das auch ein Problem, wir verlieren Leute, die an der Basis gut sind und relativ schnell zu weit raufgehen und in der Mitte haben wir ein Vakuum“ (IP1;15).

„Es gibt dieses IDP, so heisst das glaube ich. (...) Aber ein solches Programm für die LEONI Studer aufzuziehen, allein, halte ich nicht für besonders sinnvoll“ (IP10;46).

2. Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG

Zur Frage der Förderungsmöglichkeiten von Talenten bei LEONI Studer AG wurden 24 Aussagen gemacht und unterschiedliche Ideen eingebracht:

„Ich finde, wir müssen wirklich dringend anfangen, unsere Talente zu fördern. Auch um die Leute zu halten. Hier in der Schweiz gibt es eben Stellen (...)“ (IP4;39).

„Off- the -Job Massnahmen: Weiterbildung und finanzielle sowie zeitliche Beteiligung. Das haben wir oft so angeschaut“ (IP5;45).

„(...) Man traut jemanden etwas zu, man fordert und entwickelt sie wirklich weiter. Auch on-the-job, man sitzt einen halben Tag mit ihr hin und zeigt ihr Sachen, auch um das Fachwissen zu fördern“ (IP2;41).

„(...) Interne berufliche Weiterbildung auf die Aufgaben- und Themenstellung von hier bezogen. Zum Beispiel ein Product Manager schult den Verkauf, oder jemand von der Entwicklung kann den Product Manager ausbilden. Man muss die Räume geben und die Gefässe schaffen und nicht davon ausgehen, dass das von selber passiert“ (IP3;45).

„Dieser Austausch wird in Zukunft sicherlich zunehmen, dieser Austausch zwischen den verschiedenen Ländern. Im Moment sind wir hier sehr stark auf die lokale Region bezogen. Es gibt einige Deutsche, die hier arbeiten, das liegt auch nahe, weil es sprachlich gut funktioniert. Aber dass wir jetzt Mitarbeiter haben aus China oder Indien, die auch wirklich fix, mehrere Jahre hier arbeiten, das ist noch nicht der Fall“ (IP10;39).

X. Führungskultur LEONI Studer AG

Da die Führungskultur eines Unternehmens zentral für die Umsetzung eines Talent Management Konzepts ist, wurden im letzten Themenblock der Interviews auch Fragen zur Führungskultur und dem Führungsstil von LEONI Studer AG gestellt.

1. Aktuelle Führungskultur & Führungsstil

Bei der ersten Frage zur aktuellen Führungskultur bzw. dem aktuellen Führungsstil kam bei der Mehrheit der Aussagen zum Ausdruck, dass bei LEONI Studer AG kein einheitlicher Führungsstil existiert:

„Unterschiedlich! Unglaublich unterschiedlich: Klassisch patriarchisch über MbO bis zum Laisser-faire. Wir haben wirklich alles“ (IP6;55).

„Es gibt nicht "den" Stil. (...) Wir haben in der Produktion einen sehr autoritären Führungsstil, militärische Züge. Bis hin zu JEKAMI, den Mitarbeitern muss es superwohl sein(...)“ (IP5;56).

„Sehr diversifiziert. Mir ist nicht bewusst, dass wir eine einheitliche Führungskultur haben. Ich glaube, jeder führt nach seinem Gusto und nach bestem Wissen und Gewissen“ (IP2;53).

2. Stand Definition angestrebte Führungskultur & Führungsstil

Bei der Folgefrage, welche Führungskultur bzw. welcher Führungsstil bei LEONI Studer AG angestrebt werde, war eine wichtige Erkenntnis, dass die Geschäftsleitung erkannt hat, dass eine konsistente Definition der Führungskultur eine wichtige Grundvoraussetzung – auch für das Talent Management – ist.

„Wir sind dran am Erkennen, dass wir genau diese Diskussion führen müssen. Wir haben keine definierte Meinung zu diesem Punkt. Ganz klar nicht. (...) Das ist ja nicht nur eine Diskussion, sondern das ist auch ein Commitment oder einstehen für eine gewisse Kultur“ (IP6;59).

3. Angestrebte Führungskultur & Führungsstil

Zur angestrebten Führungskultur bzw. dem angestrebten Führungsstil wurden 36, teilweise sehr unterschiedliche Aussagen gemacht. Da die konsistente Definition der Führungskultur durch die Geschäftsleitung geplant ist, wird an dieser Stelle beispielhaft nur eine Aussage dargestellt:

„Für mich wäre es ein Element von offen sein, im Dialog mit den Mitarbeitern stehen, einen Austausch pflegen. Inspirierend wirken, Mitarbeitende positiv mitnehmen, mobilisieren, ihnen etwas zutrauen. Vertrauen schenken und nicht alles selber machen. (...) Den Menschen und sein Potenzial sehen, sich interessieren, die Leute gezielt einsetzen. Aber dann auch verbindlich sein“ (IP5;60).

Die Ergebnisse und Interpretationen der Interviewaussagen werden im Kapitel 5.1 unter Einbezug der Forschungsfragen diskutiert sowie bewertet – und fliessen anschliessend auch in die Handlungsempfehlungen (Kapitel 5.2) ein. Vorher wird auf das detaillierte Vorgehen der Auswertung der Umfrage zu den Schlüsselkompetenzen eingegangen und die Durchführung des Workshops beschrieben.

4.3 Auswertung Umfrage Schlüsselkompetenzen

Zur Definition der strategiekonformen Schlüsselkompetenzen von LEONI Studer AG wurde der erweiterten Geschäftsleitung bewusst keine fixe Liste mit vorgegebenen Kompetenzen abgegeben, sondern Wert auf ein eigenes „Wording“ gelegt (vergl. Ritz & Sinelli, 2011). Durch die eigene Wortfindung wurden unterschiedliche Begriffe für die gleichen oder ähnlichen Kompetenzen genannt. Aus diesem Grund wurden die bei der Umfrage genannten Begriffe und Kompetenzen, auf Ähnlichkeit geprüft und teilweise unter einem Überbegriff aufgelistet. Dabei wurden beispielsweise die folgenden Kompetenzen unter dem Begriff „Fachkompetenz“ zusammengefasst: Solide Fachkompetenz als Grundlage, Fachwissen, Fachkompetenz, Fachexpertise im jeweiligen Fachgebiet, Elektrotechnischer Background. Ein weiteres Beispiel ist die „Soziale und interkulturelle Kompetenz“, welcher die folgenden Nennungen zugeordnet wurden: Emotionale Intelligenz, Sozialkompetenz, Soziale und (inter-) kulturelle Kompetenz (Empathie), hohe Sozialkompetenz (auch interkulturell), interkulturelle Fähigkeiten und Vernetzungsfähigkeit.

Die Angaben aus der Umfrage wurden nach Anzahl Nennungen und Gewichtung ausgewertet, indem pro Rang eine bestimmte Anzahl Punkte vergeben (1. Rang = 7 Punkte, 2. Rang = 6 Punkte etc.) und diese unter Berücksichtigung der Anzahl Nennungen zusammengezählt wurden. Dies ergab eine vorläufige Rangliste (vergl. Anhang A/IX und A/X), welche die Basis für die konsistente Definition der Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalenten am Workshop bildete. Am Workshop selber hatte die erweiterte Geschäftsleitung auch die Gelegenheit, Begriffe neu zuzuordnen. Beispielsweise wurde die „Kommunikationsfähigkeit“ durch die Workshop Teilnehmenden, neu der „Sozialen und interkulturellen Kompetenz“ zugeordnet.

4.4 Talent Management Workshop

Folgende Ziele sollten mit der Durchführung des Workshops erreicht werden: Die Vermittlung einer theoretischen Basis zum Talent Management, eine Sensibilisierung für die Wichtigkeit des Themas sowie eine Konkretisierung des Talentbegriffs durch die konsistente Definition von strategiekonformen Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalenten durch die erweiterte Geschäftsleitung von LEONI Studer AG.

4.4.1 Programm Talent Management Workshop

Das Programm des Talent Management Workshops (Anhang A/XI) wurde in drei Hauptteile gegliedert. Im ersten Teil lag der Fokus auf der Talent Management Theorie, der Präsentation der Strategie und den Zielen von LEONI Studer AG sowie der Definition der Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten. Im zweiten Teil wurde das Thema Führung und Führungskultur aufgegriffen, bevor die Schlüsselkompetenzen von Führungstalenten defi-

niert wurden. Im dritten Teil wurden die festgelegten Schlüsselkompetenzen im Plenum diskutiert, Anpassungen vorgenommen sowie die Beschreibung der einzelnen Kompetenzen ergänzt. Gegen Ende des Workshops wurde auf das weitere Vorgehen Bezug genommen, Fragen geklärt und eine kurze Feedbackrunde durchgeführt.

4.4.2 Vorgehen Talent Management Workshop

Die Unternehmensstrategie, die am Workshop vorgetragene Power Point Präsentation zur Talent Management Theorie (Anhang A/XII) sowie die Angaben aus der Umfrage zu den Schlüsselkompetenzen (Anhang A/IX und A/X) bildeten die Grundlage für die konsistente Definition der Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalenten durch die erweiterte Geschäftsleitung von LEONI Studer AG. Vorgängig wurde durch die Personalleitung entschieden, dass sich LEONI Studer AG auf maximal sieben Schlüsselkompetenzen beschränkt. Somit waren die ersten sieben, bzw. wegen Punktegleich bei den Fachtalenten acht, Schlüsselkompetenzen vorläufig gesetzt. Diese Schlüsselkompetenzen wurden mit Kärtchen auf der linken Seite und die vorerst weggefallenen Kompetenzen auf der rechten Seite an einem Board aufgereiht (Anhang A/XIV). Alle Workshop Teilnehmenden erhielten eine Mappe (Anhang A/XIII) mit folgendem Inhalt: Eine Rangliste der bei der Umfrage genannten Schlüsselkompetenzen sowie deren Beschreibung, 12 Klebepunkte und einen Joker. Der Joker konnte eingesetzt werden, um eine wegfallende Schlüsselkompetenz zurückzuholen, um eine neue Schlüsselkompetenz einzubringen, oder um diesen gegen drei weitere Klebepunkte einzutauschen. Alle Teilnehmenden erhielten fünfzehn Minuten Zeit, um ihre Gewichtung, welche der Schlüsselkompetenzen wie viele Punkte erhalten sollten, zu erstellen. Anschliessend vergab jedes Geschäftsleitungsmitglied die Punkte und den Joker mit einer entsprechenden Begründung (Anhang A/XIV). Alle anderen durften in dieser Phase nur Fragen stellen, aber keine Kommentare abgeben. Dieses Vorgehen erfolgte zuerst zu den Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten und anschliessend für die Führungstalente von LEONI Studer AG. Nach der Auswertung der neuen Gewichtung erfolgte eine Diskussion im Plenum unter nochmaligem Einbezug der Unternehmensstrategie. Dabei wurden weitere Anpassungen sowie Ergänzungen bei der Beschreibung der Schlüsselkompetenzen vorgenommen, um ein einheitliches Verständnis der Begriffe zu gewährleisten.

4.4.3 Ergebnisse Talent Management Workshop

Folgend werden die von der erweiterten Geschäftsleitung am Workshop definierten Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalenten sowie deren Beschreibung dargestellt. Dabei entspricht die Reihenfolge der Schlüsselkompetenzen auch der Rangierung, also der vorgenommenen Gewichtung:

Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten

1. **Sozial- und interkulturelle Kompetenz**
(Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Vernetzungsfähigkeit)
2. **Fachkompetenz**
(Fach-, Sach- und Methoden Know-how)
3. **Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz**
(Lernfähigkeit, Flexibilität, Offenheit für Neues, kreativer Querdenker?)
4. **Initiative und innere Unabhängigkeit**
(Mut neue Ideen einzubringen, Innovationsfähigkeit)
5. **Hohe Kunden- und Marktorientierung**
(Serviceorientierung, Dienstleistungsgedanke, Empathie, Fragen stellen, zuhören → Kundenbedürfnisse erfüllen, End-to-end Denken)
6. **Unternehmerisches Denken und Handeln**
(Innovationsfähigkeit, Gesamtziele der Unternehmung vor Eigeninteresse, strategische Umsetzungskompetenz, Eigenverantwortung)
7. **Leistungsbereitschaft / Zielorientierung**
(Erfolgsorientierung, hoher Ambitionslevel)

Schlüsselkompetenzen von Führungstalenten

1. **Soziale und interkulturelle Kompetenz**
(Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Vernetzungsfähigkeit)
2. **Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz**
(Lernfähigkeit, Flexibilität, Offenheit für Neues, kreativer Querdenker?)
3. **Unternehmerisches Denken und Handeln**
(Innovationsfähigkeit, Gesamtziele der Unternehmung vor Eigeninteresse, strategische Kompetenz, Eigenverantwortung)
4. **Hohes Potenzial an Führungskompetenz**
(Initiative und innere Unabhängigkeit, Motivationsfähigkeit = intrinsische Eigenmotivation + Motivator sein, Entscheidungsfähigkeit, Vorleben / Vorbildfunktion, Lenkungs- und Gestaltungsfähigkeit)
5. **Fachkompetenz**
(Fach-, Sach- und Methoden Know-how)
6. **Hohe Kunden- und Marktorientierung**
(Serviceorientierung, Dienstleistungsgedanke, Empathie, Fragen stellen, zuhören → Kundenbedürfnisse erfüllen, End-to-end Denken)
7. **Leistungsbereitschaft / Zielorientierung**
(Erfolgsorientierung, hoher Ambitionslevel)

Während des zweiten Teils des Talent Management Workshops, wo es um die Führungskultur sowie die Werte von LEONI Studer AG ging, präsentierte der neue CEO seine persönlichen Werte und nahm auch Bezug auf die Themen Attraktivität und Kultur eines Unternehmens (Anhang A/XV). Diese Präsentation sowie die definierten Schlüsselkompetenzen werden im folgenden Kapitel nochmals aufgenommen und entsprechende Handlungsempfehlungen formuliert.

5. Schlussfolgerungen

Folgend werden die Ergebnisse aller angewandten Forschungsmethoden diskutiert und die Forschungsfragen – auch unter Einbezug der Talent Management Theorie – beantwortet. Unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse werden Handlungsempfehlungen formuliert und ein Fazit gezogen. Sofern nicht anders ausgewiesen, handelt es sich um eigene Folgerungen und Handlungsempfehlungen, welche auf den erwähnten theoretischen Hintergründen und den Forschungserkenntnissen basieren.

5.1 Diskussion

Welches sind in einer Zeit, welche durch Globalisierung, hohe Wettbewerbsorientierung und einen stetigen Wandel geprägt ist, die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens? Stachna und Binias (2011) postulieren, dass in der heutigen Wissensgesellschaft talentierte Mitarbeitende der Schlüssel zum Erfolg sind und Unternehmen aus diesem Grund in ein strategisches Talent Management investieren sollten.

Steinweg (2009) hat aufgezeigt, dass Unternehmen, welche über ein Talent Management verfügen, eine höhere Profitabilität aufweisen und mehr Gewinn erzielen. Welche negativen Auswirkungen es haben kann, über kein entsprechendes Talent Management Programm zu verfügen, führt eine grossangelegte Umfragen zum Thema Talentknappheit von Manpower (2015) eindrücklich vor Augen. Obwohl die Manpower Group als Personaldienstleisterin nicht als neutral eingestuft werden kann, sind die Resultate der Umfrage doch interessant und rütteln auf. Besonders die Aussagen der befragten Unternehmen, dass Talentknappheit negative Auswirkungen auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse und die Wettbewerbsfähigkeit hat, regen zum Denken an. Umso mehr erstaunt es, dass es sich Unternehmen in der heutigen Zeit leisten können, kein Talent Management zu betreiben. Über die Gründe dafür kann man nur spekulieren: Fehlendes Fachwissen, hoher zeitlicher Aufwand, zusätzliche Kosten und die drohende Demotivation der Mitarbeitenden, welche nicht als Talente eingestuft wurden, könnten Unternehmen davon abschrecken, in ein Talent Management zu investieren. Gegen die Einführung eines Talent Managements könnte aber auch die Grundeinstellung des Managements sprechen, dass Mitarbeitende in erster Linie ein Kostenfaktor sind und diese im Unternehmen problemlos ersetzt werden können.

Viele Unternehmen haben jedoch erkannt, dass Mitarbeitende heutzutage der Schlüssel zum Unternehmenserfolg sind und investieren entsprechend in ein umfassendes Personal- und Talent Management. Eine dieser Firmen ist LEONI Studer AG, welche sich als international tätiges Unternehmen aktuell in einem grossen Veränderungsprozess befindet. Das ehemalige Familienunternehmen ist seit 2006 Teil eines Weltkonzerns und aktuell daran, sich von einem produkte- zu einem kunden- und serviceorientierten Unternehmen zu wandeln. Das stellt die ganze Belegschaft und das oberste Kader vor grosse Herausforderungen. Denn mit dieser Transformation sind andere Kompetenzen und Fähigkeiten gefordert, wie die Aussagen in den Experteninterviews eindrücklich aufzeigen. Aus diesem Grund gehört die Definition von neuen und strategiekonformen Schlüsselkompetenzen bei LEONI Studer AG zu den wichtigen Grundlagen eines zukünftigen Talent Management Kon-

zepts. Bevor ein Talent Management im Unternehmen eingeführt werden kann, müssen jedoch verschiedene Grundlagen und Voraussetzungen geschaffen werden. Welche dazu gehören, wird folgend mit der Beantwortung der ersten Forschungsfrage aufgezeigt:

Welches sind die Grundlagen eines massgeschneiderten Talent Management Konzepts für LEONI Studer AG?

Steinweg (2009) hat aufgezeigt, welches die drei tragenden Säulen und damit auch die Grundlagen des Talent Managements sind: Strategie, Kultur und HR-Praktiken. Dabei gibt die Unternehmensstrategie den Anstoss für die Talent Management Strategie. In der Dokumentenanalyse und den Interviews, welche im Dezember 2015 durchgeführt wurden, stellte sich heraus, dass LEONI Studer AG bis dato über keine schriftlich festgehaltene Strategie verfügte. Diese wurde im Januar 2016 von der Geschäftsleitung formuliert und damit eine wichtige Grundlage für das Talent Management geschaffen.

Talent Management Strategie

Zur Talent Management Strategie selber gehört eine Situationsanalyse sowie eine Zielbildung, in welcher die Ziele des Talent Managements definiert, terminiert und den Verantwortlichen zugeordnet werden. Ausserdem gehört auch die Bereitstellung entsprechender HR-Instrumente wie die Analyse von Schlüsselpositionen, eine Anforderungsanalyse und ein Kompetenzmodell dazu (Steinweg, 2009). Diese grundlegenden Verfahren und Kennzahlen sind gemäss Interviewaussagen und der vorgenommenen Dokumentenanalyse nicht vorhanden und müssen bei LEONI Studer AG noch geschaffen werden. Ferner müssen auch die Rollen und Verantwortlichkeiten für das Talent Management geklärt werden. In der theoretischen Aufarbeitung wurde nachdrücklich darauf hingewiesen, dass Talent Management in der Verantwortung des Top-Managements liegt, das HR aber die Rahmenbedingungen dafür schaffen sollte (Rüttinger, 2006). Diese Einschätzung teilte auch die erweiterte Geschäftsleitung von LEONI Studer AG in den Interviews.

Kultur

Eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur sowie eine mitarbeitenden- und erfolgsorientierte Führungskultur bilden das Fundament für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung eines Talent Managements (Steinweg, 2009). Ferner hat die Unternehmens- und Führungskultur auch Auswirkungen auf die Attraktivität eines Unternehmens und ermöglicht eine Orientierung der bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden (vergl. Kristof-Brown, Zimmermann & Johnson, 2005). Damit sich die Mitarbeitenden orientieren können, müssen einheitliche Werte und Grundsätze formuliert und es muss danach agiert werden. Zwar sind bei LEONI Studer AG ein Leitbild und schriftliche Führungsgrundsätze vorhanden, in den Interviews wurde aber offensichtlich, dass nur wenige im Kader diese kennen. Ferner wurde in den Interviews ausgesagt, dass aktuell keine einheitliche Führungskultur besteht und die Notwendigkeit, diese in der Geschäftsleitung konsistent zu definieren, erkannt wurde.

HR-Praktiken

Die 3. Säule und eine weitere wichtige Grundlage des Talent Managements sind die HR Praktiken (Steinweg, 2009). In der Dokumentenanalyse ist ersichtlich, dass bei LEONI Studer AG Instrumente zur Personalsektion

vorhanden sind und die Einführung weiterer Instrumente geplant ist. Auch für die Personalbeurteilung sind entsprechende Instrumente vorhanden, dort gibt es fixe Vorgaben und Formulare durch den Konzern. Wie schon mehrmals erwähnt, raten Enaux und Henrich (2011) aber eher davon ab, die Beurteilung der Leistung, also den „Output“, bei der Talent Definition und -Identifikation allzu stark zu gewichten.

Personalentwicklungssysteme und eine Nachfolgeplanung bestehen zwar im LEONI Konzern, diese werden von der erweiterten Geschäftsleitung aber als nicht passend für LEONI Studer AG eingestuft. Entsprechende Instrumente zur Identifikation von Talenten und deren Entwicklung müssen noch geschaffen und eingeführt werden. In diesem Zusammenhang müssen auch die weiteren Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet werden:

- **Wie wird Talent im Unternehmen definiert und welche Schlüsselkompetenzen müssen Talente bei LEONI Studer AG zwingend mitbringen?**
- **Wie können Talente bei LEONI Studer AG identifiziert werden?**
- **Wie können Talente bei LEONI Studer AG gefördert werden?**

Wie theoretisch aufgearbeitet, gehört die Definition von Talent und der Schlüsselkompetenzen eng zusammen, denn Ritz und Sinelli (2011) haben klar aufgezeigt, dass Talente zwingend die strategiekonformen Schlüsselkompetenzen mitbringen müssen. In den Interviews wurden für die Talent Definition von LEONI Studer AG die Begriffe Fähigkeiten (Kompetenzen), Potenzial und Leistung genannt, welche mit dem 3-Faktoren-Modell von Enaux und Henrich (2011) korrespondieren. Es ist jedoch nicht sinnvoll, ausschliesslich mit diesen Begrifflichkeiten Talent im Unternehmen zu definieren. Durch den Einbezug der strategiekonformen Schlüsselkompetenzen wird der Talentbegriff konkret, messbar und erhält eine grössere Verbindlichkeit. Ferner stellt die (Schlüssel-) Kompetenzausprägung auch die Grundlage für die zukünftige Performance und das Potenzial der Mitarbeitenden dar (Enaux & Henrich, 2011).

Die strategiekonformen Schlüsselkompetenzen wurden im Workshop von der erweiterten Geschäftsleitung von LEONI Studer AG konsistent definiert (vergl. Kapitel 4.4.3). Bei der Analyse der Gewichtung der Schlüsselkompetenzen fällt auf, dass „Fachkompetenz“ höher als „Kunden- und Marktorientierung“ bewertet wurde und letzteres eher am Ende der Rangierung steht. Obwohl in den Interviews betont wurde, dass sich das Unternehmen von der starken Produkteorientierung lösen und eine hohe Kunden- und Serviceorientierung erreicht werden muss. Eine markante Verbesserung der Kundenzufriedenheit wird auch explizit in der Strategie von LEONI Studer AG (2016) erwähnt. Diese Diskrepanz kann mit den von Steinweg (2009) aufgezeigten mentalen Modellen erklärt werden. Gemäss Interviewaussagen ist LEONI Studer AG ein stark technologisch geprägtes Unternehmen, welches sich langjährig über eine hohe Produktequalität ausgezeichnet hat. Diese Ausrichtung hat die Werte- und Glaubenseinstellungen der erweiterten Geschäftsleitung und der ganzen Belegschaft geprägt. Aufgrund der internationalen Konkurrenz und des hohen Preisdrucks ist LEONI Studer AG gezwungen, sich nun zu einem System- und Lösungsanbieter mit einer hohen Kundenorientierung zu entwickeln. Das Wissen (Kopf) um diese Notwendigkeit ist mit Sicherheit vorhanden. Es könnte jedoch sein, dass die Unterneh-

menstransformation im Gegensatz zu den inneren Überzeugungen und Werten (Herz) steht und entsprechend auch das Handeln (Hand) beeinflusst.

Mit der Definition der strategiekonformen Schlüsselkompetenzen wird der Talentbegriff im Unternehmen messbar, was auch ermöglicht, Talente bei LEONI Studer AG zu identifizieren. Mit anderen Worten geht es bei der Talent Identifikation auch darum, eine Einschätzung zu treffen, ob die Mitarbeitenden die geforderten Schlüsselkompetenzen mitbringen (Enaux & Henrich, 2011). Dazu gibt es verschiedene Methoden, welche im Kapitel 2.1.7.2 ausführlich beschrieben werden.

Die verschiedenen Interviewaussagen geben auch wichtige Anhaltspunkte zur Beantwortung der letzten Frage nach der Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG. Dabei wurden häufig die klassischen On- und Off-the-Job-Massnahmen genannt. Es wurde aber auch erwähnt, dass gerade die On-the-Job-Massnahmen, zum Beispiel die Übertragung von wichtigen (Projekt-) Arbeiten, bis dato zu wenig umgesetzt wurden. Dafür wurden Gründe wie hoher Zeitdruck oder fehlendes Vertrauen der Führungskräfte genannt. Diese Gründe sowie die unter dem Kapitel 4.2.4 „Hindernisse im Talent Management“ dargestellten Äusserungen können dazu führen, dass ein Talent Management, inklusive die Entwicklung von Talenten im Unternehmen, nicht umgesetzt wird. Steinweg (2009) postuliert, dass die meisten Hindernisse im Talent Management mit der Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur vermieden werden können. Sie betont die Wichtigkeit der Vermittlung von entsprechenden Werten und Orientierungsmustern im Unternehmen, welche eine erfolgreiche Implementierung eines systematischen Talent Managements in Organisationen überhaupt erst ermöglicht. Wie man die Identifikation und Förderung von Talenten und damit auch die Umsetzung eines Talent Managements sonst noch sicherstellen kann, wird auch in den Handlungsempfehlungen thematisiert.

5.2 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden Handlungsempfehlungen zu den Grundlagen und zur zukünftigen Erstellung eines Talent Management Konzepts für LEONI Studer AG ausgesprochen. Dabei wird stark auf die Fragestellungen und auf das 3-Säulen-Modell des Talent Managements von Steinweg (2009) Bezug genommen.

Anstoss und Grundlage des Talent Managements: Die Unternehmensstrategie

Eine regelmässige Überprüfung der Unternehmensziele und Strategie ist sehr empfehlenswert. Wird die Strategie angepasst, ist es auch notwendig zu überprüfen, ob die vorgängig definierten Schlüsselkompetenzen noch strategiekonform sind (Leinweber, 2010). Die Unternehmensstrategie von LEONI Studer AG wurde im Januar 2016 durch die Geschäftsleitung erstellt. Da seit Februar 2016 ein neuer CEO die Leitung des Unternehmens übernommen hat, ist es nun zwingend erforderlich, die Strategie in der neu konstituierten Geschäftsleitung zu überprüfen und allfällige Anpassungen und Änderungen vorzunehmen.

Talent Management Strategie

Zur Talent Management Strategie gehört eine Zielbildung. Bevor diese gemacht wird, ist es sinnvoll, eine Situationsanalyse durchzuführen. Dafür eignet sich beispielsweise eine SWOT-Analyse. Mit der Darstellung der Stärken, Schwächen, Gelegenheiten und Bedrohungen im Unternehmen durch eine SWOT-Analyse kann ein

genereller Überblick geschaffen und damit auch schneller reagiert werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse sollten anschliessend klare, messbare und terminierte Ziele und Kennzahlen festgelegt werden, um eine Erfolgskontrolle zu gewährleisten. Ferner sollten auch die Verantwortlichkeiten und Rollen im Talent Management definiert und schriftlich festgehalten werden (Steinweg, 2009).

In einem weiteren Schritt geht es darum, HR-Instrumente und Verfahren zur Gewährleistung der Umsetzung der Talent Management Strategie zu implementieren. Dazu gehört die Identifikation von Schlüsselpositionen im Unternehmen, welche mit Hilfe der Schlüsselpositionskriterien von Steinweg (2009) vorgenommen werden kann (vergl. Anhang A/I). Ferner ist die Basis aller personaldiagnostischer HR-Instrumente und Prozesse eine Anforderungsanalyse, welche auch zur Erstellung des Anforderungsprofils und Entwicklung eines Kompetenzmodells dient (Steinweg, 2009). Diese Instrumente und Verfahren sind neben den definierten und strategiekonformen Schlüsselkompetenzen von Talenten zentrale Grundlagen eines Talent Management Konzepts und sollten sorgfältig und massgeschneidert erstellt werden. Dabei können auch die Hinweise in den Kapiteln 2.1.7.1. und 2.1.7.3 Hilfestellungen bieten.

Kultur

Für die Darstellung und transparente Kommunikation der Werte eines Unternehmens gegen innen und aussen ist die Ausformulierung eines Leitbilds und von Führungsgrundsätzen ratsam (vergl. Steinweg, 2009). Wie erwähnt, plant die Geschäftsleitung von LEONI Studer AG im Juni 2016 gemeinsame Führungsgrundsätze zu formulieren. Dafür könnte die Präsentation des neuen CEO's zu den Werten und Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens anlässlich des Talent Management Workshops als Grundlage und Diskussionsbasis dienen (Anhang A/XV).

Beim Erstellen eines Leitbilds oder den sogenannten Unternehmensleitlinien ist es gemäss Steinweg (2009) zentral, dass diese auch mit dem Kompetenzmodell, beziehungsweise mit den dort formulierten Verhaltensankern, übereinstimmen. Ferner ist es wichtig, sich die drei Ebenen Kopf, Herz und Hand bewusst zu machen und zu überprüfen, ob die geäusserten Werte auch der inneren Grundeinstellung und dem eigenen Verhalten entsprechen. Gemäss Steinweg (2009) können dabei systemische Methoden hilfreich sein, welche bei Coachings oder Trainings angewendet werden. Diese unterstützen Führungskräfte dabei, sich bewusst zu machen und aufzeigen, welche Werte und welche Haltung das eigene Verhalten beeinflusst. Gemäss Rüttinger (2006) ist Leadership „der effektivste und stärkste Hebel, um Veränderungen zu stemmen“ (S. 20). Wenn man diese Äusserung berücksichtigt, ist es für ein Unternehmen zentral, in entsprechende Coachings und Führungskräftetrainings, welche von erfahrenen und ausgebildeten Fachleuten durchgeführt werden, zu investieren.

HR-Praktiken

Talent Management beinhaltet nach Steinweg (2009) folgende HR-Praktiken: Mitarbeitenden (MA)-Rekrutierung, MA-Beurteilung, MA-Bindung, Nachfolgeplanung, Talent Identifikation und MA-Entwicklung. Aufgrund der Priorisierung des Praxispartners und der Fokussierung auf die Forschungsfragen, wird folgend

ausschliesslich auf die Themen der Identifikation und Entwicklung von Talenten eingegangen und es werden Handlungsempfehlungen dazu formuliert.

Identifikation von Talenten

Damit bei der Identifikation von Talenten ein einheitliches Vorgehen gewährleistet wird, ist es sinnvoll, dass sich die Geschäftsleitung von LEONI Studer AG darauf einigt, welche der 3 Faktoren (vergl. Kapitel 2.1.6 und 2.1.7.2) bei der Talent Identifikation einbezogen werden. Dabei gilt es zu bedenken, dass Enaux und Henrich (2011) raten, in erster Linie die Einschätzung und Messung der Kompetenzen für die Talent Identifikation zu berücksichtigen, da von der Kompetenzausprägung auch auf die zukünftige Leistung und das Potenzial geschlossen werden kann. Gemäss Enaux und Henrich (2011) können Kompetenzen mit situativen Verfahren wie einem AC objektiv und direkt beurteilt werden. Da innerhalb eines AC's der Austausch und die Interaktion mit anderen beobachtet werden kann, ist es ein optimales Instrument, um beispielsweise die von der erweiterten Geschäftsleitung definierten Schlüsselkompetenzen „Soziale und interkulturelle Kompetenz“, „Führungskompetenz“ oder „Hohe Kunden- und Marktorientierung“ zu bewerten. Auch 360-Grad-Feedback, Management Konferenzen und Persönlichkeitstests können für die Beurteilung dieser Kompetenzen beigezogen werden. Da die Qualität und Seriosität von Persönlichkeitsfragebögen allerdings sehr stark differiert, ist es zentral, vorgängig abzuklären, ob ein Persönlichkeitstest den wissenschaftlichen Gütekriterien und Anforderungen entspricht (Hossiep & Mülhaus, 2005).

Dabei könnte die Testbeurteilung der Fachgruppe Diagnostik des Schweizerischen Dienstleistungszentrums Berufsbildung (SDBB) eine seriöse Informationsgrundlage bilden. Das SDBB publiziert auf seiner Webseite Informationen und Einschätzungen zu den Anwendungsbereichen, Zielgruppen, der Anwendungsqualität sowie Gütekriterien von Tests in der Berufsdiagnostik (SDBB, 2016). Eine Testdurchführung ist allerdings nur ratsam bei einer entsprechenden fachlichen Qualifizierung der Person, welche den Test durchführt, auswertet und anschliessend auch mit den Testpersonen bespricht. Mit anderen Worten müssen für die Durchführung von Persönlichkeitstests und auch Assessment Centren zwingend ausgebildete Fachleute beigezogen werden (Hossiep & Mülhaus, 2005).

Die Einschätzung der Schlüsselkompetenzen „Veränderungsbereitschaft“, „Unternehmerische Denken und Handeln“, die „Leistungsbereitschaft“ sowie die „Fachkompetenz“ kann beispielsweise, und wie auch in den Interviews erwähnt, innerhalb von Management Konferenzen und im Arbeitsalltag erfolgen. Dabei werden interdisziplinäre Projekte, in welchen mehrere Abteilungen und Bereiche involviert sind, von der erweiterten Geschäftsleitung als entscheidend eingestuft. Bei LEONI Studer AG besteht ein „Projekt Steering Board“, in welchem grössere Projekte vor allen Geschäftsleitungsmitgliedern, ausser dem IT- und der HR-Verantwortlichen, präsentiert werden. Da die HR-Leitung stark in die Talent Management Verantwortung eingebunden ist, wäre eine zukünftige Teilnahme der HR-Leitung an den Projekt Präsentationen sehr empfehlenswert. Damit würde auch sichergestellt, dass eine „neutrale“ Stelle bei der Talent Identifikation anlässlich von Projektpräsentationen beteiligt ist.

In den Interviews wurde erwähnt, dass man die Umsetzung eines Talent Managements und damit auch die Talent Identifikation nur mit der Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur sicherstellen kann. Das entspricht auch den Leitsätzen von Steinweg (2009). Trotzdem könnte die Geschäftsleitung von LEONI Studer AG die Identifikation sowie die Förderung von Talenten in die Zielvereinbarung der Führungskräfte integrieren und damit auch an den variablen Kaderbonus von LEONI Studer AG (vergl. Tabelle 5) koppeln. Damit würde das Thema Talent Management zusätzliches Gewicht erhalten und es würde sichergestellt, dass dieses auch verfolgt und regelmässig thematisiert wird. Ferner entsteht so bei den Führungskräften ein zusätzlicher Anreiz, sich aktiv und erfolgreich im Talent Management zu engagieren.

Förderung von Talenten

Vor der Entscheidung, welche Kompetenzen mit welchen Massnahmen am effektivsten gefördert werden können, ist es zentral, die Pyramide nach Enaux und Henning (2011) zu berücksichtigen und sich bewusst zu machen, ob es sich bei den Kompetenzen um stark oder eher schwach veränder- und entwickelbare Kompetenzen handelt. Diese Erkenntnis sollte auch bei der Formulierung von Entwicklungsempfehlungen und Massnahmen auf Basis des erarbeiteten Kompetenzmodells, beachtet werden. Dabei kann auch das Beispiel von Steinweg (2009) hilfreich sein (vergl. Anhang A/III).

Neben den gängigen On- und Off-the-Job-Massnahmen wurden in den Interviews auch interne Schulungen des Verkaufs durch Product Manager oder externe Partnerinnen und Partner genannt. Diese wären einfach und kostengünstig durchführbar, es müssten aber die entsprechenden Gefässe dafür geschaffen werden. Dazu ist es wichtig, dass man auch klar definiert, wer für deren Organisation verantwortlich ist und diese terminiert. Ferner würde sich auch ein stärkerer Austausch innerhalb der BU „Communication & Infrastructure“ für die Weiterentwicklung von Talenten und die Attraktivität von LEONI Studer AG als Arbeitgeberin positiv auswirken. In den Interviews wurde erwähnt, dass ein länderübergreifender Austausch der Mitarbeitenden nur begrenzt stattfindet. Ein solcher Austausch könnte nicht nur eine effektive Massnahmen sein, um Talente im Unternehmen aktiv weiterzuentwickeln und ein vernetztes Denken innerhalb der Gruppe zu fördern, sondern auch zu neuen Impulsen im Unternehmen führen. Das würde aber bedingen, dass LEONI Studer AG wieder stärker in die Sprachausbildung der Mitarbeitenden investiert, nachdem diese aufgrund von Kostensenkungen gestrichen wurden.

In dieser Arbeit wurde aufgrund der Priorisierung durch den Praxispartner und des begrenzten Umfangs der Bachelor Thesis weder auf die Themen der externen Personalbeschaffung und der Retention von Talenten, noch auf das Thema der „Anforderungen an einen attraktiven Arbeitgeber“, welches in der neuen Strategie von LEONI Studer AG (2016) verankert ist, eingegangen. Dies muss bei der Erarbeitung und Erstellung eines Talent Management Konzepts im Anschluss an diese Bachelor Arbeit zwingend nachgeholt werden.

5.3 Fazit

An die Handlungsempfehlungen anknüpfend, wird abschliessend folgendes Fazit gezogen: Neben den zahlreichen Vorteilen und Chancen eines strategischen Talent Managements darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass der Aufbau eines solchen zeitintensiv ist und bedingt, dass sich das oberste Kader und die HR-Fachleute vollumfänglich dafür einsetzen. Anlässlich der durchgeführten Interviews und des Workshops wurde sehr stark spürbar, dass die Geschäftsleitung von LEONI Studer AG mit vielen zeitintensiven Themen, teilweise auch mit den Doppelrollen in der BU „Communication & Infrastructure“ sowie dem Tagesgeschäft, mehr als ausgelastet ist. Aus diesem Grund wäre es ratsam, entweder eine externe Person oder ein Beratungsunternehmen mit der Koordination und Erarbeitung eines Talent Management Konzepts zu betrauen. Das bedeutet nicht, dass die Führungskräfte und das HR von LEONI Studer AG aus der Verantwortung genommen werden. Dies haben die Ausführungen zu den Verantwortlichkeiten eines Talent Managements deutlich gezeigt. Aber es würde unter Berücksichtigung der Wichtigkeit des Themas und der grossen zeitlichen Belastung der Geschäftsleitung sicherstellen, dass ein massgeschneidertes Talent Management Konzept definitiv geschaffen und eingeführt wird.

6. Weiterführende Forschung

In dieser Arbeit wurden die Vorteile und Chancen eines Talent Managements stark betont aber auch erwähnt, dass es verschiedene Herausforderungen gibt. Eine der grössten Herausforderungen ist sicherlich die drohende Demotivation der Mitarbeitenden, welche nicht als Talente identifiziert werden. Steinweg (2009) rät zwar, dass man differenzierte Bezeichnungen für diese „Nicht-Nominierten“ finden sollte. Eine klare Antwort auf die Frage, wie man eine drohende Frustration verhindern könnte, hat sie aber leider nicht. Welche Auswirkungen eine „Nicht-Nomination“ haben kann, wie diese richtig kommuniziert und begründet werden soll, damit sie nicht zur Demotivation führt, das wären wichtige Fragen, welche weiter erforscht werden sollten.

Ferner wäre es auch zentral, den Einfluss von Leadership und der Unternehmenskultur im Talent Management vertieft zu erforschen und weitere Erkenntnisse zu gewinnen, welche Einflüsse besonders förderlich für die Einführung eines Talent Managements sind. Dabei könnten auch zusätzliche Erkenntnisse generiert werden, welche Methoden und Massnahmen eine Veränderung der mentalen Modelle und damit auch der Unternehmenskultur in einem Veränderungsprozess begünstigen.

7. Kritische Würdigung und Reflexion

Rückblickend schaue ich auf intensive aber sehr lehrreiche Monate zurück. Es war für mich spannend in die Welt der Industrie einzutauchen und hautnahe zu erleben, mit welchen Problemen die Schweizer Industrie – auch aufgrund der Frankenstärke – zu kämpfen hat. Um sich ein umfassendes Bild zu den Forschungsfragen sowie zu den Werten und der Führungskultur von LEONI Studer AG machen zu können, haben sich die gewählten qualitativen Forschungsmethoden bewährt. Die Fragen in den Interviews brachten viele wichtige Erkenntnisse und Antworten zu den Forschungsfragen, welche im Workshop vertieft werden konnten. Ferner gehe ich davon aus, dass mit den Experteninterviews und dem halbtägigen Workshop eine Sensibilisierung der erweiterten Geschäftsleitung von LEONI Studer AG für die Wichtigkeit des Themas stattfand und auch die mentalen Modelle (vergl. Steinweg, 2009) entsprechend beeinflusst wurden. Es freut mich sehr, dass auch im Zuge der Klärung der Grundlagen eines Talent Management Konzepts die Strategie von LEONI Studer AG erarbeitet wurde und die Definition von konsistenten Führungsgrundsätzen im Juni 2016 geplant ist.

Gerne wäre ich in dieser Arbeit auch auf die in der Strategie erwähnten „Anforderungen an einen attraktiven Arbeitgeber“ (LEONI Studer AG, 2016) sowie auf das Thema der Retention von Talenten eingegangen. Dies hätte aber den Umfang der Bachelor Arbeit bei Weitem gesprengt. Obwohl ich viel Zeit in diese Arbeit investiert habe, ziehe ich eine durchwegs positive Bilanz: Ich konnte im Zuge dieser Bachelor Thesis meine persönliche Fach- und Methodenkompetenz bedeutend erweitern. Ferner konnte aus meiner Sicht das Ziel dieser Arbeit, nämlich die zentralen Grundlagen eines zukünftigen Talent Management Konzepts für LEONI Studer AG zu klären, erreicht werden.

8. Literaturverzeichnis

- Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Birri, R. (2014). *Human Capital Management – Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bundesamt für Statistik. (2016a). *Panorama: Arbeit und Erwerb*. Neuchâtel: BFS. Verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.Document.118134.pdf>.
- Bundesamt für Statistik. (2016b). *Registrierte Arbeitslose - Entwicklung*. Neuchâtel: BFS . Verfügbar unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/03/blank/key/registrierte_arbeitslose/entwicklung.html.
- Bundesamt für Statistik. (2012). *Newsletter – Informationen aus der Demografie*. Neuchâtel: BFS. Verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=4789>.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Eaux, C. & Henrich, F. (2011). *Strategisches Talent Management*. Freiburg: Haufe Mediengruppe.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*. Reineck b. Hamburg: Rowohlt.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Guthridge, M. & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*, 2, S. 6-8.
- Hossiep, R. & Mülhaus, O. (2005). *Personalauswahl und –entwicklung mit Persönlichkeitstests*. Göttingen: Hogrefe.
- HR Today Special. (2009). Umfrage Talent Management. *HR Today Special*, 2009 (2), S. 8 - 11.
- Kadishi, B. (2008). Schlüsselkompetenzen erfassen und entwickeln. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung* (S. 175-189). Wiesbaden: Gabler Fachverlag.
- Komm, A., Putzer, L. & Cornelissen, N. (2007). So funktioniert Führungskräfteentwicklung. *Harvard Business Manager, Sonderdruck Juni 2007*, S. 1-5.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), S. 281-342.
- Lamnek (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim; Basel: Beltz Verlag.
- Leinweber, S. (2010). Kompetenzmanagement. In M. T. Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung – ein Programm in acht Etappen* (S. 145-178). Berlin Heidelberg: Springer.
- LEONI. (2016). *Unternehmenspräsentation*. Verfügbar unter https://d3gx8i893xzz0e.cloudfront.net/fileadmin/corporate/press/company_facts/unternehmenspraesentation.pdf.
- LEONI Studer AG. (2015). *Selbstdeklaration LEONI Studer AG sowie andere interne Unterlagen und Kennzahlen*. Per Mail von der Personalleitung im Oktober 2015 erhalten. Däniken: LEONI Studer AG.
- LEONI Studer AG. (2016). *Strategische Ziele 2016 - 2018*. Per Mail von der Personalleitung im März 2016 erhalten. Däniken: LEONI Studer AG.
- Manpower. (2015). *Umfrage zur Talentknappheit 2015*. Verfügbar unter <https://www.manpower.ch/de/press-room/talentknappheit/>.
- Mayring (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Ritz, A. & Sinelli, P. (2011). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management - Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3-23). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rüttinger, R. (2006). *Talent Management - Strategien für Mitarbeiter, Manager und Organisationen*. Frankfurt: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Schuler, H. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schweizerisches Dienstleistungszentrum Berufsbildung. (SDBB, 2016). *Rezensionen*. Verfügbar unter <http://www.test.sdbb.ch/>.
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (S. 3-72). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stachna, R. & Binias, K. (2011). *Strategisches Talent Management - Ein integratives Konzept für das moderne Human Resource Management*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talentmanagement - Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.

9. Abbildungsverzeichnis

	Titel-Seite
Abbildung 1: LEONI – The Quality Connection (LEONI, 2016)	
Abbildung 2: Untersuchungsplan (eigene Darstellung)	2
Abbildung 3: Die drei Säulen des Talent Managements. Eigene Darstellung nach Steinweg (2009)	6
Abbildung 4: Prozessbausteine des Talent Managements. Eigene Darstellung nach Stachna und Binias (2011)	8
Abbildung 5: Zusammenhang von Potenzial, Performance und Kompetenz. Eigene Darstellung nach Enaux und Henrich (2011, S. 20)	10
Abbildung 6: Beispielhafte Struktur eines Kompetenzmodells. Modifizierte Version nach Steinweg (2009, S. 61)	14
Abbildung 7: Kompetenzpyramide. Modifizierte Darstellung nach Enaux und Henrich (2011, S. 130)	16
Abbildung 8: Anwendungen BU „Communication & Infrastructure“ (LEONI, 2016)	18
Abbildung 9: Organigramm LEONI Studer AG. Eigene Darstellung (LEONI Studer AG, 2015)	19
Abbildung 10: Kodierung und Anwendung der Kategorien. Auszug aus der Software MAXQDA	23

10. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anteil der Personen ab 55 Jahren an der Erwerbsbevölkerung (1996 bis 2010) und Entwicklungsszenarien 2011 bis 2060 (BFS, 2012)	4
Tabelle 2: Personalentwicklungsmassnahmen. Modifizierte Darstellung nach Enaux und Henrich (2011, S. 139)	15
Tabelle 3: Umsatzentwicklung LEONI-Gruppe (LEONI, 2016)	17
Tabelle 4: Finanzkennzahlen LEONI Studer AG. Eigene Darstellung (LEONI Studer AG, 2015)	18
Tabelle 5: Dokumente und Personalinstrumente. Eigene Darstellung (LEONI Studer AG, 2015 & 2016)	20
Tabelle 6: Das Inhaltsanalytische Ablaufmodell. Modifizierte Darstellung in Anlehnung an Mayring (2010)	21
Tabelle 7: Themenblöcke und Kategorien Leitfaden Experteninterviews (eigene Darstellung)	22

11. Anhang

Anhang A: Zusatzinformationen

- I. Schlüsselpositionskriterien (Steinweg, 2009, S. 45)
- II. Verhaltensanker der Kompetenz „Lernen und Umgang mit Veränderungen“.
Modifizierte Version nach Steinweg (2009, S. 81-82)
- III. Entwicklungsempfehlungen zur Kompetenz „Lernen und Umgang mit Veränderungen“.
Modifizierte Version nach Steinweg (2009, S. 82-84)
- IV. Mail an die erweiterte Geschäftsleitung mit dem Interviewtext und den Tabelle zu
den Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalenten
- V. Interviewleitfaden
- VI. Kategoriensystem
- VII. Auszug Liste der Codes MAXQDA
- VIII. Beispielhafter Auszug aus der Kategorie Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG
- IX. Auswertung Angaben zu den Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten
- X. Auswertung Angaben zu den Schlüsselkompetenzen von Führungstalenten
- XI. Programm Talent Management Workshop
- XII. Power Point Präsentation Workshop
- XIII. Workshop Unterlagen
- XIV. Gewichtung und Punktevergabe Schlüsselkompetenzen am Workshop
- XV. Zusammenfassung Kurzpräsentation des CEO's zur Attraktivität und Kultur eines Unternehmens

Anhang B: Interne Dokumente LEONI Studer AG

- I. Leitbild und Vision (LEONI Studer AG, 2015)
- II. Führungsgrundsätze (LEONI Studer AG, 2015)
- III. Strategische Ziele 2016 – 2018 (LEONI Studer AG, 2016)
- IV. Personalkennzahlen. Eigene Darstellung nach LEONI Studer AG (2015)

Anhang A: Zusatzinformationen

I. Schlüsselpositionskriterien (Steinweg, 2009, S. 45)

Kriterien	Entsprechende Fragen
Strategische Relevanz	Wird ein direkter Mehrwert für das Unternehmen geschaffen? Inwieweit würden bei der Nichtbesetzung strategische Ziele – bezogen auf den Markt, auf die Kunden oder Produkte – beeinträchtigt? Würde eine Nicht-Besetzung schon kurzfristig zur Behinderung des Geschäfts führen?
Finanzielle Relevanz	Wie wichtig ist die Position zur Steigerung/Erhaltung finanzieller Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Profitabilität? Würde eine Nicht-Besetzung schon kurzfristig zu Kosten oder Umsatzausfällen führen? Würden bei Nicht-Besetzung andere finanzielle Risiken eingegangen?
Komplexität innerhalb des Unternehmens	Inwieweit ist der Positionsinhaber mit hoher Komplexität konfrontiert wie Anzahl BUs, Prozesse, Länder, Produkte, Kundengruppen?
Vernetzung mit Stakeholdern	Inwieweit pflegt der Positionsinhaber Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, externen Agenturen u.a..? Wie viele Beziehungen sind es? Sind die Beziehungen international? Wie unersetzbar sind diese?
Schwierigkeit der Nachbesetzung	Sind mit der Positionsbesetzung hohe fachliche Anforderungen, Qualifikationen oder Spezialisierungen verbunden? Sind besonders selten ausgeprägte Kompetenzen erforderlich? Ist die Nachbesetzung aufgrund gesetzlicher Bestimmungen erschwert?

II. Verhaltensanker der Kompetenz „Lernen und Umgang mit Veränderungen“. Modifizierte Version nach Steinweg (2009, S. 81-82)

Level	Operationalisierung durch Verhaltensanker
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeigt aktiv Interesse und Neugierde an Neuerungen und Bereitschaft, zu lernen. ▪ Entwirft mehrere Lösungsvarianten für ein Problem. ▪ Bildet sich kontinuierlich weiter.
Erste Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkennt Anpassungs- und Veränderungsbedarf in Prozessen und geht diesen zielgerichtet an. ▪ Schätzt realistisch ein, welche Ideen erfolgsversprechend sind. ▪ Fragt aktiv nach Feedback zu eigenen Handlungen.
Abteilungsleiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antizipiert unternehmerische Veränderungsnotwendigkeit frühzeitig und leitet entsprechend Neuerungen in Strukturen ein. ▪ Nimmt Widerstände wahr und findet Lösungen, um diese anzugehen. ▪ Entwickelt Selbsterkenntnis durch kontinuierliches Feedback verschiedener Quellen.
Bereichsleiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkennt strategischen Veränderungsbedarf und antizipiert Konsequenzen für das Unternehmen. ▪ Gewinnt verantwortliche Schlüsselpositionen als „Change Agents“, setzt Ziele und fordert deren Erreichung ein. ▪ Coacht andere in Techniken, mit Veränderungen umzugehen und zu lernen. ▪ Nimmt sich Zeit zur Selbstreflexion und persönliche Weiterentwicklung.

**III. Entwicklungsempfehlungen zur Kompetenz „Lernen und Umgang mit Veränderungen“.
Modifizierte Version nach Steinweg (2009, S. 82-84)**

Ebene	Entwicklungsempfehlung
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilnahme an interdisziplinären Projektgruppen, um neue Perspektiven kennen zu lernen. ▪ Regelmässige Feedbackgespräche mit Vorgesetzten. ▪ Teilnahme an einem Kreativseminar.
Erste Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interkulturelle Erfahrung zum Beispiel durch Teilnahme in interkulturellen Teams oder durch internationale Projekte mit Auslandsaufenthalt. ▪ Mentoring mit einem Senior-Manager, der Taktiken und Techniken vermitteln kann, um Veränderungen zu steuern. ▪ Teilnahme an einem „Circle of Innovation“, der zum Ziel hat, Veränderungen zu initiieren. ▪ 360-Grad-Feedback sowie regelmässiges Feedback zum eigenen Verhalten.
Abteilungsleiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching ▪ Erlernen von Moderations- sowie Brainstorming- Methoden ▪ Training zum Umgang mit Widerständen bei Veränderungen ▪ Eine Liste aller Beteiligten aufstellen, die von den Neuerungen betroffen sind. Reflektieren darüber, welche Barrieren auftreten und wie diesen proaktiv begegnet werden können.
Bereichsleiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilnahme an einer externen Weiterbildung oder Seminar zum Thema „Leading and initiating change“ ▪ Coaching ▪ 360-Grad-Feedback sowie regelmässiges Feedback zum eigenen Verhalten. ▪ Informieren über Zukunftstrends: Benchmark-Analyse anderer Unternehmen. ▪ Einkauf von externer Beratung

IV. Mail an die erweiterte Geschäftsleitung mit dem Interviewtext und den Tabellen zu den Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalenten

Liebe Frau / Lieber Herr

Nochmals herzlichen Dank für das spannende und wertvolle Gespräch zum Thema Talentmanagement. Eine Erkenntnis aus den Gesprächen kann ich schon voraus schicken: Die Wichtigkeit des Themas Talent Management wurde von allen Geschäftsleitungsmitgliedern zwischen 8 bis 10, also als sehr hoch bewertet. Das freut mich sehr und motiviert mich umso mehr, gemeinsam mit Ihnen die Grundlage für ein massgeschneidertes Talent Management Programm für LEONI Studer zu erarbeiten. Die nächsten Schritte dazu sind nun folgende: Um die wissenschaftliche und qualitative Datenauswertung des Textes zu gewährleisten, habe ich die wichtigsten Aussagen des Gesprächs wortwörtlich festgehalten. Dazu ein zusätzlicher Hinweis: Bei der Übersetzung vom Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche ist es wichtig, den Inhalt und Charakter des Gesagten möglichst 1:1 und authentisch darzustellen. Aus diesem Grund finden Sie im Text Formulierungen und Satzstellungen, welche nicht den üblichen Deutschregeln und Grammatik entsprechen. Im Anhang finden Sie nun das Interview zum Gegenlesen. Damit möchte ich sicherstellen, dass ich Sie im Gespräch richtig verstanden habe. **Falls Sie zusätzliche Anmerkungen oder Änderungen im Text vornehmen lassen möchten, bitte ich Sie, mir das bis am 5. Februar 2016 mitzuteilen.** Ich werde ab dann an die Datenauswertung gehen, welche die Basis für unseren gemeinsamen Workshop vom 21. März 2016 ist. Da die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) jeweils sicherstellen möchte, dass die erhobenen Daten korrekt wiedergegeben wurden, bringe ich dann auch ein Formular zum Bestätigen und Visieren des Interview Textes mit. Zusätzlich finden Sie im Anhang die Datei "Schlüsselkompetenzen von Talenten". Dort habe ich Ihre Angaben aus dem Interview in das Dokument ko-

piert. Um die Definition der Schlüsselkompetenzen in einem nächsten Schritt weiter zu konkretisieren, bitte ich Sie nun, **die Liste mit den von Ihnen genannten Begriffen nochmals zu studieren, neu nach Fach- und Führungstalenten zu unterscheiden, Anpassungen und Ergänzungen vorzunehmen sowie die Schlüsselkompetenzen zu gewichtet und eine Rangliste zu erstellen.** Da Begriffe wie beispielsweise Führungs- oder Sozialkompetenz sehr unterschiedlich verstanden werden können, ist es von Vorteil möglichst konkret zu definieren, welche Eigenschaften Sie als zwingend anschauen. Dieses Prozedere ist äusserst wichtig, um den halbtägigen Workshop optimal vorzubereiten und durchführen zu können, **denn eines der wichtigsten Ziele des Workshops ist, die zukünftigen Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalenten in der Geschäftsleitung konsistent und abschliessend zu definieren.** Damit ich dann in einem nächsten Schritt basierend auf den definierten Schlüsselkompetenzen massgeschneiderte Empfehlungen zur Identifikation und Förderung von Talenten ausarbeiten kann. Herzlichen Dank schon im Voraus für das **Retournieren des Dokuments bis am 5. Februar 2016.**

Beispieldokument: Schlüsselkompetenzen von Talenten

Name: XY

Funktion: Z

Ihre Angaben aus dem Interview zur Frage: Welches sind die 5 bis 8 wichtigsten Schlüsselkompetenzen, welche Talente bei LEONI Studer zwingend mitbringen sollten?

- Elektrisches Engineering
- Digitales Know-how
- Applikations Know-how
- Systemwissen
- Mechanisches Engineering
- Betriebswirtschaftliches Know-how
- Kommunikation / Sprachen
- Smart sein
- Motivator
- Sozialkompetenz, Teamplayer

Um die Definition der Schlüsselkompetenzen in einem nächsten Schritt weiter zu konkretisieren, bitte ich Sie nun, **die Liste mit den von Ihnen genannten Begriffen nochmals zu studieren, neu nach Fach- und Führungstalenten zu unterscheiden, Anpassungen und Ergänzungen vorzunehmen sowie die Schlüsselkompetenzen zu gewichtet und eine Rangliste zu erstellen.** Da übergeordnete Begriffe wie beispielsweise Führungs- oder Sozialkompetenz sehr unterschiedlich verstanden werden können, ist es von Vorteil möglichst konkret zu definieren, welche Eigenschaften Sie als zwingend anschauen.

1. Spezifische Schlüsselkompetenzen von **Fachtalenten**

Welches sind die 5 bis 8 wichtigsten Schlüsselkompetenzen, welche Fachtalente (z.B. im Verkauf, in der Entwicklung, in der Planung, in der Produktion, im Projektmanagement, in der Logistik etc.) bei LEONI Studer zwingend mitbringen sollten?

Bitte alle spezifischen Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten nach Wichtigkeit einschätzen, bzw. eine Rangliste erstellen. Zum Beispiel 1 = am wichtigsten, 10 = am wenigsten wichtig.

Gewichtung	Schlüsselkompetenzen	Kurze Beschreibung der Kompetenz

2. Spezifische Schlüsselkompetenzen von Führungstalenten

Welches sind die 5 bis 8 wichtigsten Schlüsselkompetenzen, welche Talente in einer Führungsfunktion oder welche für eine solche vorgesehen sind, bei LEONI Studer AG zwingend mitbringen sollten?

→ Dabei können bei entsprechender Einschätzung auch die oben genannten Kompetenzen wiederholt und mit weiteren spezifischen Führungsanforderungen ergänzt werden.

→ Als Gedankenstütze können auch die Aussagen zur Führungskultur im letzten Themenblock des Interviews berücksichtigt werden. Insbesondere die Aussagen zur Frage, welcher Führungsstil bei LEONI Studer AG in Zukunft angestrebt wird.

Bitte alle spezifischen Schlüsselkompetenzen für (angehende) Führungskräfte nach Wichtigkeit einschätzen, bzw. eine Rangliste erstellen. Zum Beispiel 1 = am wichtigsten, 10 = am wenigsten wichtig.

Gewichtung	Schlüsselkompetenzen	Kurze Beschreibung der Kompetenz

V. Interviewleitfaden Talent Management LEONI Studer AG

offen		←Frageformen →	strukturiert
Eröffnungs- und Erzählstimulus		Nachfragen und Vertiefung	
<p>Ziele / Strategie LEONI Studer AG</p>	<p>Könnten Sie bitte in wenigen Sätzen beschreiben, was die mittelfristige (3-5 Jahre) Strategie von LEONI Studer AG ist?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind die wichtigsten Ziele, die LEONI Studer verfolgt? 	
<p>Definition Talent</p>	<p>Wie definieren Sie „Talent“ im beruflichen Kontext?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Voraussetzungen sind gemäss Ihrer Einschätzung zwingend, um jemanden als Talent einzustufen? ▪ Welcher Personenkreis / Schlüsselpositionen gehören zwingend in ein Talentmanagement? 	

offen		←Frageformen →	strukturiert
Erzählstimulus		Nachfragen und Vertiefung	
Identifikation von Talenten	Wie können Talente bei LEONI Studer AG identifiziert werden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie können Talente in Ihrer Business Unit identifiziert werden? ▪ Was ist Ihre Einschätzung, wie viele Talente gibt es aktuell in Ihrer Business Unit? 	
Förderung von Talenten	Wie können Talente bei LEONI Studer AG gefördert werden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie können Talente in Ihrer Business Unit konkret gefördert werden? 	
Verantwortung Talentmanagement	Wer ist gemäss Ihrer Einschätzung verantwortlich für das Talentmanagement von LEONI Studer AG?		

offen		←Frageformen →	strukturiert
Erzählstimulus		Nachfragen und Vertiefung	
Führungskultur	Wie würden Sie die aktuelle Führungskultur / den Führungsstil bei LEONI Studer AG beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Führungskultur / Führungsstil wird bei LEONI Studer AG angestrebt? 	

VI. Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
Strategie und Ziele LEONI Studer AG	Aktueller Stand Definition Strategie	Wo steht die Geschäftsleitung bei der Definition der Strategie für den Standort Schweiz.	Aussagen zum aktuellen Stand im Prozess der Strategie Definition LEONI Studer AG	„Generell zum Thema Strategie ist es so, dass wir eine klar definierte Strategie für die Business Units haben weltweit. Aber aus meiner Sicht keine Strategie jetzt rein auf die LEONI Studer AG bezogen. Die erarbeiten wir gerade, wir haben auch verschiedene Workshops, die wir dazu durchführen und entwickeln uns dahin (...)“ (IP10;9).
Strategie und Ziele LEONI Studer AG	Strategie und Ziele LEONI Studer AG	Was ist die Strategie und die Ziele von LEONI Studer AG	Aussagen zur Strategie und den Zielen von LEONI Studer AG	„Die wichtigsten Ziele sind sicherlich, dass wir hier am Standort Schweiz (...) unsere Berechtigung haben zu existieren (...). Und das sind die Themen, die wir zukünftig auch mehr ausbauen wollen. Das Dienstleistungs- und Service Geschäft“ (IP10;10).
Werte und Kultur LEONI Studer AG		Von welchen Werten und Kultur ist LEONI Studer AG geprägt.	Aussagen zu den Werten und der Kultur.	„Was ich wirklich sagen muss, die Leute hier halten sehr zusammen und man zieht an einem Strang. Und dann ist man in der Lage Unmögliches möglich zu machen. Das ist ein wenig das, was die Firma als kompetent ausmacht“ (IP4;10).
Aktuelle Situation LEONI Studer AG	Veränderungsprozess	In welchen Bereichen befindet sich LEONI Studer AG aktuell in einem Veränderungsprozess.	Aussagen zum aktuellen Veränderungsprozess.	„Ein Kernthema wird sein, dass wir uns als Firma wandeln (...). Das wird eine Transformation geben, welche man nicht nur am einen oder anderen Bereich machen kann. Sondern das ist wie eine Art "Grundreset", wie denkt man, wie agiert man, was sind die neuen Schlüsselwerte?“ (IP2;9).
	Doppelrolle Standort Schweiz und Business Group	Welche Bedeutung hat die Doppelfunktion in der Schweizer Firma und der Business Group.	Aussagen zur Doppelfunktion bei LEONI Studer AG und der Business Group.	„Bei uns ist es ja so, dass viele BU Leiter zwar hier angestellt sind, aber sie verantworten noch andere Standorte. Uns gehen viele Themen links und rechts durch, wo wir zu wenig Management Attention haben. (...) Und das ist eine wichtige Problemstellung“ (IP6;26).
	Chancen	Welche Chancen bestehen und welche Stärken zeichnen LEONI Studer AG aus.	Aussagen zu den Chancen und Stärken von LEONI Studer AG.	(...) „Und das ist das, was wir sagen, da haben wir hier jahrelange Erfahrung, wir haben eine grosse Entwicklungsabteilung. Das ist unsere Kompetenz, wo wir sagen, da sind wir ein Stück vorne dran“ (IP4;9)

Aktuelle Situation LEONI Studer AG	Problemstellungen	Welche Probleme bestehen bei LEONI Studer AG.	Aussagen und Einschätzungen zu den aktuellen Problemstellungen.	„Es sind immer die gleichen, sogenannte tragenden Säulen, welche in den Projekten sitzen und dann zeitlich völlig überfordert sind. (...) Und es behindert das Unternehmen, (...) es limitiert die Anzahl Projekte“ (IP9;28).
Talent Management LEONI Studer AG	Ziele Talent Management	Welche Ziele sollen mit einem Talent Management Programm verfolgt werden	Aussagen zu den zukünftigen Zielen eines Talent Managements.	„Ich bin weniger der Highpotential Talentunterstützer, als die Leute in den mittleren Bereich reinbringen, damit wir mehr Ressourcen haben“ (IP1;15).
	Chancen Talent Management	Welche Chancen bietet ein Talent Management Programm.	Aussagen zu den Chancen und Vorteilen eines Talent Management Konzepts.	„Und dort haben wir die Chance Leute reinzuholen, welche helfen unser Unternehmen zu verändern. Wir müssen diese Chance nutzen“ (IP5;35)
	Hindernisse im Talent Management	Was sind die Hindernisse im Talent Management	Aussagen zu den Hindernissen eines Talent Managements.	„Manchmal hat es eine interne Bewerbung schwieriger, weil der Chef wütend wird, jetzt verliere ich meinen besten Fachmitarbeiter. Dort müssen wir uns selber alle an der Nase nehmen, denn am Schluss wenn der Mann seine Lösung ausserhalb des Unternehmens findet, haben wir alle verloren“ (IP3;36).
	Verantwortung für das Talent Management	Wer ist verantwortlich für das Thema Talent Management	Aussagen zur Verantwortlichkeit des Talent Managements.	„Grundsätzlich der Vorgesetzte mit dem Personaldienst. Das HR kann die Rahmenbedingungen schaffen oder professionalisieren, dass man darüber spricht, aber die Verantwortung hat der Vorgesetzte“ (IP7;51)
	Sicherstellung Talent Management	Wie kann die Umsetzung eines Talent Managements sichergestellt werden.	Einschätzung, wie die Umsetzung des Talent Managements sichergestellt werden kann.	„Ich glaube man muss auch in diesem Fall mit gutem Beispiel vorgehen. (...) Und das ist eine Kulturgeschichte. Ich glaube nicht, dass man das mit Anreizsystemen, oder sogar monetären Anreizen, schaffen kann“ (IP6;23).
Talente bei LEONI Studer AG	Definition von Talent in einem KMU	Wie wird „Talent“ in einem KMU definiert.	Definitionen von Talent in einem KMU.	„Ich würde sagen, in einem KMU wie wir ist der Anspruch an ein Talent, insbesondere in der Breite, nochmals viel höher (...). Und das bringt viele, welche vielleicht spezifisch Talent haben aber nur in einem Bereich, an ihre Grenzen“ (IP9;13)
	Generelle Definition von Talent	Wie wird „Talent“ im beruflichen Kontext definiert.	Definitionen von Talent im beruflichen Kontext.	„Um als Talent zu gelten braucht es Potenzial und eine hohe Leistung (...). Talent besteht nicht nur aus Genie, sondern auch aus Einsatz, damit die anderen mitziehen(IP7;26).

Talente bei LEONI Studer AG	Talent Einschätzung	Über wie viele Talente verfügt LEONI Studer AG.	Einschätzungen zu den aktuellen Talenten von LEONI Studer AG	„Ich glaube, jeder hat ein Talent. Ich würde aber sagen, sicher 30 % hätten Potenzial. Aber nicht alle die gleiche Spannweite. Es ist dann vielleicht noch einer unter hundert, der gleich 2 bis 3 Stufen in der Karriereleiter aufsteigen könnte“ (IP3;40)
Schlüsselpositionen bei LEONI Studer AG		Welche Schlüsselpositionen gehören zwingend in ein Talent Management Programm.	Einschätzungen, welche Schlüsselpositionen in ein Talent Management integriert werden sollten.	„Die Kombination macht das Unternehmen stark. Wenn es uns gelingt, fachliche Talente und Talente in der Führung zu haben“ (IP9;15).
Schlüsselkompetenzen von Talenten bei LEONI Studer AG	Definition Schlüsselkompetenzen	Welche Schlüsselkompetenzen müssen Talente bei LEONI Studer zwingend mitbringen.	Aussagen, welche Schlüsselkompetenzen Talente bei LEONI Studer zwingend mitbringen müssen.	„Wir brauchen Personen, welche Veränderungen mittragen wollen. (...) Leute, welche nur am Bestehenden festhalten, das führt nicht zu einem nachhaltigen Erfolg der Firma und Werkplatz Schweiz“ (IP1;25).
	Erhebung der Schlüsselkompetenzen	Wie werden die geforderten Schlüsselkompetenzen zurzeit erhoben.	Aussagen, wie die Schlüsselkompetenzen zurzeit erhoben werden im Unternehmen.	„Ich weiss es nicht, da wir keine systematische Erhebung haben. Auch die MAG's werden nicht systematisch auswerten. Wir haben kein Anforderungsprofil und vergleichen das mit den Leuten. Das gibt es nicht“ (IP5;30).
	Sicherstellung der Schlüsselkompetenzen	Wie kann LEONI Studer sicherstellen, dass die geforderten Schlüsselkompetenzen vorhanden sind.	Aussagen zur Frage, wie LEONI Studer AG sicherstellen kann, dass die gewünschten Schlüsselkompetenzen vorhanden sind.	„Zuerst einmal muss man diese auch definieren und sich einig sein, dass dies die Schlüsselkompetenzen sind.“ (IP2;31).
Identifikation von Talenten		Wie können Talente bei LEONI Studer identifiziert werden.	Aussagen und Einschätzungen, wie man Talente bei LEONI Studer AG identifizieren kann.	„Eigentlich kann es nur gelingen, wenn man in einem Projekt sitzt mit anderen Abteilungen und es fällt jemand positiv auf. (...) Dass man dort das Bewusstsein schärft, um nach solchen Signalen Ausschau zu halten. Ich glaube, man muss dies wirklich aktiv einfordern, sonst passiert das einfach nicht“ (IP2;35).
Förderung von Talenten	Förderung von Talenten im LEONI Konzern	Wie werden Talente im LEONI Konzern gefördert.	Aussagen zum Talent Förderungsprogramms des LEONI Konzerns.	„Für die Highpotentials gibt es ja ein Programm im Konzern. (...) Dort gibt es dann Massnahmen, Trainings, Assessment Center, ist aber eher für höhere Kaderstufen“ (IP6;19).

Förderung von Talenten	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	Wie können Talente bei LEONI Studer gefördert werden.	Aussagen und Einschätzungen, wie man Talente bei LEONI Studer AG fördern kann.	„Oder man kann auch mal ein Experiment machen und sagen, dass traue ich dir jetzt zu. Ohne Kredit können die nichts machen. Und dann muss man auch mal auf die Schnauze fallen, dass gehört auch dazu. (...) Wir müssen auch lernen gewisse Risiken einzugehen“ (IP7/56).
Führungskultur LEONI Studer AG	Aktuelle Führungskultur & Führungsstil	Welche Führungskultur & Führungsstil herrscht vor.	Einschätzungen zur aktuellen Führungskultur & Führungsstil	„Unterschiedlich! Unglaublich unterschiedlich: Klassisch patriarchisch über MbO bis zum Laisser-faire. Wir haben wirklich alles“ (IP6;55).
	Stand Definition angestrebte Führungskultur & Führungsstil	Wo steht die GL, welche Führungskultur & Führungsstil bei LEONI Studer AG angestrebt wird.	Aussagen zum Stand der Definition zur angestrebten Führungskultur & Führungsstil	„Wir sind dran am Erkennen, dass wir genau diese Diskussion führen müssen. Wir haben keine definierte Meinung zu diesem Punkt. (...) Das ist ja nicht nur eine Diskussion, sondern das ist auch ein Commitment oder entstehen für eine gewisse Kultur (IP6;59).
	Angestrebte Führungskultur & Führungsstil	Welche Führungskultur & Führungsstil wird bei LEONI Studer AG angestrebt.	Aussagen zum zur angestrebten Führungskultur & Führungsstil	„Offen, inspirierend, Ambition zur Excellence, ressourcenorientiert aber verbindlich, Innovation fördern mit Einbezug der Mitarbeitenden, ziel- und ergebnisorientiert führen“ (IP5; 62).

VII. Auszug Liste der Codes MAXQDA

Liste der Codes	
Codesystem	511
Strategie und Ziele LEONI Studer AG	0
Aktueller Stand Definition Strategie und Ziele	10
Strategie und Ziele LEONI Studer AG	34
Werte und Kultur LEONI Studer AG	11
Aktuelle Situation LEONI Studer AG	0
Veränderungsprozess	42
Doppelrolle Standort Schweiz / Business Group	14
Chancen	6
Problemstellungen	26
Talent Management LEONI Studer AG	0
Ziele Talent Management	3
Chancen Talent Management	7
Hindernisse im Talent Management	10
Verantwortung für das Talent Management	12
Sicherstellung Talent Management	9
Talente bei LEONI Studer AG	0
Definition Talent von in einem KMU	4
Generelle Definition von Talent	22
Talent Einschätzung	15
Schlüsselpositionen bei LEONI Studer AG	8
Schlüsselkompetenzen von Talenten bei LEONI Studer AG	0
Definition Schlüsselkompetenzen	85
Erhebung der Schlüsselkompetenzen	3
Sicherstellen der Schlüsselkompetenzen	13
Identifikation von Talenten	40
Förderung von Talenten	0
Förderung von Talenten im LEONI Konzern	7
Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	24
Führungskultur LEONI Studer AG	0
Aktuelle Führungskultur / Führungsstil	59
Stand Definition angestrebte Führungskultur / Führungsstil	11
Angestrebte Führungskultur / Führungsstil	36

VIII. Beispielhafter Auszug aus der Kategorie Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG

Dokument	Code	A	E	Segment
● IP5	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	46	46	Ganz gezielt werden die Leute nicht vorbereitet. Je nach Vorgesetzter. Ausser im Rahmen des IDP
● IP5	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	45	45	Off- the -Job Massnahmen: Weiterbildung und finanzielle sowie zeitliche Beteiligung. Das haben wir oft so angeschaut.
● IP5	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	45	46	Es gibt die Möglichkeit in eine Führungsverantwortung oder Projektleitung zu kommen.
● IP1	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	38	38	Ich konzentriere mich dann auf eine Person und gebe ihr z.B. einen erweiterten Projektumfang oder ziehe sie heran, mit mir gemeinsam konzeptionelle Arbeiten zu erstellen. Oder auch mal einen Auftrag geben, mach mal einen Vorschlag.
● IP1	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	39	39	Ich bin sehr daran interessiert, die Leute aus ihrer gewohnten Rolle heraus zu reissen und auch mal an eine neue Aufgabe heran zu bringen. Also Austausch über Organisationsgrenzen ist mir wichtig.
● IP1	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	39	39	ich glaube man kann eine Person nicht 50 Jahre in derselben Rolle haben und man muss diese ohnehin weiter entwickeln. Entweder innerhalb der Firma im Aufgabenfeld oder in neuen Aufgabenfeldern, oder die Person sucht eine neue Herausforderung in einer anderen Firma.
● IP1	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	42	42	Klassisch mit Ausbildungen, Schulungen u.s.w.. Aber auch mit zusätzlichen Aufgaben geben, Job Enlargement, Job Enrichement etc.. Ist nicht immer so ganz einfach, weil die ja ihr Aufgabengebiet haben.
● IP2	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	20	20	Ich schaue das so an, dass man den Talenten ja auch eine Möglichkeit geben muss, um ihre Fähigkeiten eben auch zu entwickeln und in verschiedene Bereiche reinzuschauen.
● IP2	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	20	20	Schnittstellenfunktionen, welche eher so ein Traineeprogramm durchlaufen. Das wäre super, wenn wir so etwas hinbringen könnten. Vielleicht ist es auch ein Pool mit Leuten, die gerade dort einspringen, wo gerade etwas im Tun ist. Man hat ja auch nicht immer 2 oder 3 Projekte gleichzeitig am Laufen, wo jemand zu 100 % ausgefüllt ist.

● IP2	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	21	21	Mein früher Arbeitgeber hat natürlich viel auch UNI Abgänger eingestellt, wo sie so 2 bis 2 1/2 jährige Programme gemacht habe, wo die Personen alle 9 Monate „geswicht“ sind. Und diejenigen, welche im Zielvereinbarungsprozess als Highflyers identifiziert worden sind, für die hat man geschaut, was würde diesen Personen noch gut tun? Und sie bewusst in verschiedene Abteilungen geschickt. Also auch durch "On-the-Job Learning" die Fähigkeiten entsprechend aufzugliedern.
● IP2	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	41	41	Es findet ein reger Austausch und eine stetige Interaktion statt. Man traut jemanden etwas zu, man fordert und entwickelt sie wirklich weiter. Auch on-the-job, man sitzt einen halben Tag mit ihr hin und zeigt ihr Sachen, auch um das Fachwissen zu fördern.
● IP3	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	45	45	Was ich festgestellt habe, beim Innendienst, dort wurde von den älteren Mitarbeitern erwähnt, dass früher der Product Manager einmal im Jahr den Innendienst ausgebildet hat. Er habe dann die neuen Kabel und deren Vorteile vorgestellt. Im Stressgetümmel ist das weggefallen. Interne berufliche Weiterbildung auf die Aufgaben- und Themenstellung von hier bezogen. Zum Beispiel ein Product Manager schult den Verkauf, oder jemand von der Entwicklung kann den Product Manager ausbilden. Man muss die Räume geben und die Gefässe schaffen und nicht davon ausgehen, dass das von selber passiert.
● IP3	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	46	46	Oder auch Schulungen von den externen Partnern, mit denen man zusammenarbeitet.
● IP4	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	39	40	Ich finde, wir müssen wirklich dringend anfangen, unsere Talente zu fördern. Auch um die Leute zu halten. Hier in der Schweiz gibt es eben Stellen. Für mich ist das die Hauptaufgabe, endlich mal einen Plan zu machen, wer kann wie gefördert werden, um halt auch mal Verantwortung auch fachlich zu übernehmen. Den Leuten das Gefühl zu geben, du bist wichtig, du kannst was und du sollst auch mal Verantwortung übernehmen. Und was kann denn auch passieren, wenn jemand noch da drüber sitzt und überwacht? Von dem her ist das Risiko relativ gering. Aber wir schaffen es irgendwie nicht, das ist schwierig
● IP6	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	42	42	Und wenn diese Arbeit den Hinweis gibt, dass es in die richtige Richtung geht, versuche ich ihn zu pushen. Über meinen Chef zum Beispiel oder einen anderen Kollegen. Das ist mein Weg. Weil ich zurzeit kein Instrument habe, wo ich das Talent in eine offizielle Plattform reinschmeissen und sagen kann, jetzt schaut mal.
● IP7	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	45	45	Indem ich versuche, die Leute so einzusetzen, dass sie ihr Talent ausspielen können. Zum Beispiel sprachlich. Oder wenn einer strukturell denkt oder Konzepte machen kann, dann eher in der IT. Ein Kommunikator muss ich zum Kunden schicken. Ein eher ruhigerer Typ macht eher Offerten oder Abklärungen.

● IP7	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	56	56	Oder man kann auch mal ein Experiment machen und sagen, dass traue ich dir jetzt zu. Ohne Kredit können die nichts machen. Und dann muss man auch mal auf die Schnauze fallen, dass gehört auch dazu. Unternehmertum gehört eben auch dazu. Wir müssen auch lernen gewisse Risiken einzugehen.
● IP8	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	14	14	Wenn sie weitere Eigenschaften haben, z.B. Führungseigenschaften, wir diese aber nicht gerade sofort brauchen können, dann muss man halt schauen. Die entwickeln und halt in eine Warteposition setzen und das auch ehrlich sagen. Und die Möglichkeit geben, das eine oder andere mal auszuprobieren.
● IP8	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	26	26	Ich denke, die Leute muss man pflegen, man muss nahe dran bleiben
● IP8	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	50	50	Ich denke, man muss die innerhalb von kleinen Aufgaben oder kleinen Projekten einsetzen. Man kann vielleicht auch mal eine Stellvertretung übergeben, dass sie mal reinwachsen können. Und schauen, wie sich die entwickeln. Und wo sie auch stehen, in welchem Kontext. Es gibt Möglichkeiten, dass man Aufgaben verteilt, Projekte verteilt, sie in z.B. in OEE oder SMED Gremien reinnimmt. In solchen Teams sieht man dann auch, wer bereit ist mitzudenken und mitzuhelfen. Und dort sind die Leute relativ frei und auch sehr unbefangen.
● IP10	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	41	41	Wir machen das aber durchaus so, dass die Leute schon für einen gewissen Zeitraum hierher kommen für die Ausbildung. Um die Technologie zu verstehen, solche Themen. Meistens kommen sie auf Wochenbasis, für 1 bis max. 3 Wochen hierhin. Dass jemand für ein halbes Jahr oder sogar ein ganzes Jahr hierher kommt, habe ich noch nie erlebt.
● IP10	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	48	48	Also Teilnahme an diesen Programmen, welche es schon gibt, wäre meine Empfehlung. Aber wir reden ja über LEONI Studer. Und was könnten wir in unserer kleinen Däniken Welt machen? Das können Sie uns dann empfehlen. Ich denke schon, dass es massgeschneiderte Sachen geben könnte.
● IP10	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	39	39	Dieser Austausch wird in Zukunft sicherlich zunehmen, dieser Austausch zwischen den verschiedenen Ländern. Im Moment sind wir hier sehr stark auf die lokale Region bezogen. Es gibt einige Deutsche, die hier arbeiten, das liegt auch nahe, weil es sprachlich gut funktioniert. Aber dass wir jetzt Mitarbeiter haben aus China oder Indien, die auch wirklich fix, mehrere Jahre hier arbeiten, das ist noch nicht der Fall.
● IP3	Förderung von Talenten bei LEONI Studer AG	43	43	Firmeninterne Weiterbildungen, wo der Mitarbeiter Zeit zur Verfügung stellt und wir das Gefäss zur Verfügung stellen, finde ich eine gute Förderungsmassnahme. Intern und extern. Externe Weiterbildung mit Beteiligung haben wir schon lange. Aber das Englisch war sicher nicht das schlechteste, auch mit der Internationalisierung der Firma.

IX. Auswertung Angaben zu den Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten

Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten

Kompetenz	Punkte	Beschreibung
Fachkompetenz (5)	34	Fachkompetenz, Fachwissen, Fachexpertise
Soziale und (inter-)kulturelle Kompetenz (6)	30	Sozial- und interkulturelle Kompetenz, Empathie, Vernetzungsfähigkeit
Kommunikationsfähigkeit (5)	21	Offenheit und kommunikative Fähigkeiten
Unternehmerisches Denken und Handeln (3)	17	Unternehmerpersönlichkeit
Initiative und innere Unabhängigkeit (4)	15	Mut neue Ideen einzubringen, Innovationsfähigkeit
Veränderungsbereitschaft und -kompetenz (3)	13	Hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft
Hohe (interne und externe) Kunden- und Marktorientierung (2)	13	Service- und Kundenorientierung
Projektmanagement Skills (2)	13	Projektleitungsskills
Selbständigkeit (3)	12	Selbständigkeit und Eigenmanagement
Offenheit gegenüber Neuem (2)	8	Offener Geist
Überdurchschnittlicher Leistungswille (2)	7	Einsatzfreude
Konzeptionelles Denken (1)	5	
Sprachkenntnisse (1)	5	
Zielorientierung (1)	5	
Proaktives Agieren (1)	4	
Lösungskompetenz (1)	4	
Prozessdenken (1)	2	
Kritikfähigkeit (1)	1	
Prioritätensetzung (1)	1	

X. Auswertung Angaben zu den Schlüsselkompetenzen von Führungstalenten

Schlüsselkompetenzen von Führungstalenten

Kompetenz	Punkte	Beschreibung
Veränderungsbereitschaft und -kompetenz (7)	37	Flexibilität und Mobilität, Fähigkeit sich rasch in neue Themengebiete einzuarbeiten
Soziale und (interkulturelle) Kompetenz (6)	35	Sozialkompetenz, interkulturelle Kompetenz, Empathie, Vernetzungsfähigkeit
Hohes Potenzial an Führungskompetenz (5)	34	Gestaltungs- und Lenkungsanspruch, Entscheidungsfreudigkeit
Kommunikationsfähigkeit (5)	27	Offenheit und kommunikative Fähigkeiten, Klarheit
Motivationsfähigkeit (3)	21	Kann überzeugen und begeistern, Inspirationsgabe
Innovationsfähigkeit (3)	15	Initiative und innere Unabhängigkeit, Mut, neue Ideen einzubringen
Fachknowhow und Fähigkeit dieses zu vernetzen (4)	15	Solide Fachkompetenz als Grundlage
Service- und Kundenorientierung (2)	14	Hohe (interne und externe) Kunden- und Marktorientierung
Unternehmerisches Denken und Handeln (2)	12	Strategisches, visionäres, unternehmerisches Denken, Handeln
Zielorientierung (2)	11	Ziel- und Erfolgsorientierung
Integrität / Loyalität (2)	10	
Verantwortungsbewusstsein (1)	7	
Proaktiv (1)	7	
Teambuilder (1)	6	
Querdenker (1)	4	
Selbständigkeit (1)	4	
Weitblick (1)	4	
Lösungskompetent (1)	3	
International (1)	3	
Challenger sein (1)	2	
Einsatzfreude (1)	2	
End-to-End Denken (prozessübergreifend) (1)	2	
Pragmatisch (1)	2	
Sprachkenntnisse (1)		

XI. Programm Talent Management Workshop

Programm Talent Management Workshop LEONI Studer AG	
Thema	Zeit
Theorie Talentmanagement inkl. Rückmeldungen zu den Interviewaussagen	08:30
Präsentation Strategie und Ziele LEONI Studer AG	
Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten: Präsentation Resultate Umfrage und gemeinsame Definition	09:15
Kaffeepause	10:15
Theorie Führung im Talentmanagement inkl. Rückmeldungen zu den Interviewaussagen	10:45
Schlüsselkompetenzen von Führungstalenten: Präsentation Resultate Umfrage und gemeinsame Definition	11:00
Diskussion der Schlüsselkompetenzen von Fach- und Führungstalenten	12:00
→ allfällige Anpassungen	
Besprechen weiteres Vorgehen / offene Fragen / Feedbackrunde	12:45
Ende Workshop	13:00

XII. Power Point Präsentation Workshop

1 **Talent Management Workshop LEONI Studer AG**

2 **Programm des heutigen Talent Management Workshops**

Thema	Dauer
Thema Talentmanagement inkl. Rückmeldungen zu den Vorkonferenzen	08:30 - 09:00
Präsentation: Strategie Das LEONI Studer AG	09:00 - 09:15
Schließkompetenzen von Führungskräften	09:15 - 10:15
Vorbereitung	10:15 - 10:45
Thema Führung in Talentmanagement inkl. Rückmeldungen zu den Vorkonferenzen	10:45 - 11:00
Schließkompetenzen von Führungskräften	11:00 - 12:00
Präsentation: Resultate Umfrage und gemeinsame Definition	12:00 - 12:45
Übersicht der Schlüsselkompetenzen: inhaltlich- und führungsrelevant im Fokus -> mögliche Anpassungen	12:45 - 13:45
Beispielsweise Vorfragen/ offene Fragen	13:45 - 14:00
Ende Workshop	14:00

3 **Mein Background**

Bachelor of Science in Arbeits- und Organisations-Psychologie

4 **Berufserfahrung**

- 2010-2011: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2011-2012: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2012-2013: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2013-2014: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2014-2015: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2015-2016: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2016-2017: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2017-2018: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2018-2019: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2019-2020: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2020-2021: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2021-2022: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2022-2023: Leiterin HR-Regionale und Personal
- 2023-2024: Leiterin HR-Regionale und Personal

5 **Gründe für ein Talent Management Programm**

6 **Gründe für ein Talent Management Programm**

Aufgrund der heutigen demographischen Entwicklung und der veränderten Bindung zwischen Unternehmen und Angestellten, wird es für Unternehmen immer schwieriger, talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und im Unternehmen zu halten.

7 **Gründe für ein strategisches Talent Management**

Eine Umfrage zur «Talentknappheit 2015» von Manpower bei über 41.700 Personalverantwortlichen in 42 Ländern zeigte, dass 41% der Schweizer Arbeitgeber Schwierigkeiten haben, ihre vakanten Stellen mit qualifizierten Arbeitskräften zu besetzen.

8 **Auswirkungen von Talent Knappheit auf CH-Unternehmen**

- 64% geben an, dass die Kundenbedürfnisse nicht erfüllt werden können.
- 49% befürchten eine geringere Wettbewerbsfähigkeit
- 39% rechnen mit höheren Lohnkosten
- 30% mit einer geringeren Innovation/Kreativität
- 29% mit weniger Engagement und Motivation
- 24% mit einer höheren Personalkonstante

→ Talentknappheit kann negative Auswirkungen auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben! (www.mhfi.ch)

9 **Aktuelle Problemstellungen bei LEONI Studer AG**

«Im Moment sind 1000 Stellen am Laufen und wir haben es nicht mehr im Gefühl, was wird umgesetzt und was ist die Experten. Die Priorisierung ist ein Problem. (...) haben vieles vor dieses Jahr zu viel. Da hat auch viele negative Auswirkungen, einmal auf das Thema Motivation und Bindung aber auch auf die Produktivität. Wir haben uns da wirklich ein bisschen überfordert mit den vielen Projekten. (...) es immer die gleichen, eigentlich begrenzten Stellen, welche in den Projekten abgen und dann wirklich häufig überfordert sind, weil es ja offenbar nur diese können. Gut, wenn man immer nur mit den gleichen arbeitet, dann wird es auch ein bisschen und es behindert das Unternehmen, es limitiert die Anzahl Projekte.»

10 **Aktuelle Problemstellungen bei LEONI Studer AG**

«Und es ist einfach so, die Geschäftsleitung traut sich im Moment nicht einem Neuen ein Projekt zu geben. Es könnte ja auch daneben gehen, weil die Projekte sind im Moment so wichtig für uns, dass wir sagen, das darf nicht daneben gehen. So haben wir es nicht geschafft, dass wir ganz wenige Leute haben, die hier Projektmanagement machen, die 2. Ebene haben wir uns einfach nicht nachgezogen. Und das ist ein grosses Problem.»

11 **Ziele des Talent Managements von LEONI Studer AG**

«Ich bin weniger der Highpotential Markentribüne; als die Leute in den mittleren Bereich reinbringen, damit wir mehr Ressourcen haben. (...) es ist natürlich ein Vorteil, dass dann kann ich Stellen abgeben. Also bin ich hochgradig daran interessiert heraus zu spielen, was möglich ist. (...) schauen, wie können wir den Standort hier besser ausstellen im Sinne von Knowledge Hubs; Kompetenztage; Thema Compound Distribution.»

12 **Veränderungsprozess LEONI Studer AG**

«Transformation des Unternehmens, weg vom rein produzierenden Unternehmen zu Dienstleistung, Beratung, Planung, Engineering, Serviceorientierung ist auch ein grosses Thema. Wie können wir noch verbessern? Zum Beispiel Kundenbedürfnisse frühzeitig erkennen und entsprechend steuern. (...) Das heisst, wenn wir über die Strategie der nächsten Jahre sprechen, dann müssen wir uns entscheiden von einem rein produzierenden Hersteller hin zum einem mehr serviceorientierten Hersteller. Und wir müssen schauen, was braucht der Markt wirklich. Und nicht nur was können wir. Weil wenn es der Markt nicht will, können wir unsere Fähigkeiten nicht in einen Markt setzen.»

13 **Veränderungsprozess LEONI Studer AG**

«Ein Unternehmen wird sein, das wir uns als Firma wandeln und auf die Organisation das Modell anpassen können. Wie können wir als Schweizer Hersteller im Industriebereich langfristig erfolgreich zu bleiben? Das wird eine Transformation geben, das ist wie ein «Querschnitt», wie denkbar, wie agiert man, was sind die neuen Schlüsselbereiche. (...) Ich glaube, denn ist es auch eine spannende Zeit, weil sich jeder von uns diese Gedanken machen muss. Wenn wir unseren Job, unseren Standort für die nächsten 10 bis 15 Jahre retten wollen, müssen wir diese machen und das heisst Lippenbekenntnisse nicht mehr. Das ist meine Meinung.»

14 **Chancen des Talent Managements von LEONI Studer AG**

«Und dort haben wir die Chance Leute reinzuholen, welche helfen, unser Unternehmen zu verändern. Wir müssen diese Chance nutzen.»

15 **Ziele eines strategischen Talent Management Systems**

Das Ziel eines strategischen Talent Management Systems ist es, durch eine enge Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie und den unternehmerischen Zielen einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten (Bauer & Mottel, 2011)

16 **Ziele eines strategischen Talent Management Systems**

Wenn die Business und Talent Strategie aufeinander abgestimmt sind, trägt die Talent Strategie wesentlich dazu bei, die Business Strategie zu erreichen. (Bauer & Mottel, 2011)

17 **Definition Talente Management**

Talent Management bezeichnet Organisationskonzepte und Massnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden. (Löffler & Thom, 2010)

18 **Einbettung von Talent Management in der Organisation**

Diagramm: Leadership, Talent Management, People, Struktur

19 **Einbettung von Talent Management in der Organisation**

Mit der aktiven Beteiligung des Top-Managements an der Identifikation und Entwicklung von Talenten wird neben dem sozialen Beitrag auch ein starkes symbolisches Signal ausgesandt. «Ob gewollte oder nicht, das Top-Management hat immer eine Rollenmodellfunktion. (Löffler & Thom, 2010 & 2011)

20 **Einbettung von Talent Management in der Organisation**

Kultur

Ohne eine entsprechende Unternehmenskultur fehlt das Fundament für die Umsetzung eines systematischen Talent Managements. Die beste Strategie kann ohne eine entsprechende Unternehmenskultur nicht umgesetzt werden. (Löffler, 2009)

21 **Einbettung von Talent Management in der Organisation**

People

Talent Management ist zeitaufwendig und kostet Energie. Um einen optimalen Output zu erreichen, ist es daher unerlässlich, alle involvierten zu beteiligen und die Verantwortlichkeiten klar zu regeln. (Löffler, 2010)

22 **Verantwortung für das Talent Management**

«Das ist eine klare Führungsaufgabe. Der Fisch nicht am Kopf. Wir müssen da von oben implementieren und auch eine klare Verantwortung auflegen und jedem mitteilen, der eine Führung- oder Personalverantwortung hat. (...) Verantwortlich ist jede Führungskraft. Ich kann es beibringen. Im Endeffekt verantwortlich ist die treibende Organisation, welche sagt, wir wollen uns in diese Richtung entwickeln. Und ich kann es sagen weiter treiben. Im Prinzip ist auch jeder Mitarbeiter selber für sich verantwortlich. (...) Grundsätzlich der Vorgesetzte mit dem Personalabteil. Da hat man die Personalverantwortung schaffen oder professionalisieren, das man darüber spricht, aber die Verantwortung hat der Vorgesetzte.»

23 **Einbettung von Talent Management in der Organisation**

Infrastruktur

Hier ist die Abstimmung innerhalb der Human Resources Abteilung aber auch die Zusammenarbeit mit Teilen der Organisation gemeint. Die Akzeptanz des HR-Bereichs ist eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Einführung und Entwicklung eines Talentmanagement Systems. Ohne eine entsprechende Akzeptanz des HR-Bereichs kann ein Talentmanagement niemals langfristig und erfolgreich implementiert werden. (Bauer & Mottel, 2011)

24 **Definition Talent**

Es gibt in keiner Sprache eine einzige universelle Definition von Talent. Die aktuelle Wortdeutung von Talent wird stark von der Natur der Arbeit und der Branche einer Unternehmung beeinflusst. Hier ist eine gemeinsame Deutung und Sprache zur Definition von grosser Bedeutung. (Bauer, 2011)

Wie wird Talent bei LEONI Studer AG definiert?

«Ein Mensch, der die Fähigkeiten mitbringt, die es erlaubt braucht oder auch Fähigkeiten mitbringt Potenzial zu entwickeln. Potenzial für mehr, z.B. auch für andere Felder...»

«Um als Talent zu gelten braucht es Potenzial und eine hohe Leistung. (...) Ein Typ, welcher von Charakter her akzeptiert ist, jemand der Akzeptanz schaffen kann. Talent besteht nicht nur aus Genie, sondern auch aus Einsatz, damit die anderen mitziehen.»

3 Faktoren Modell von Enxus und Henrich (2011)

Leistungsleistung
 Kompetenz
 Potential
 Leistung
 Potential

«... Leistung ist ein Ergebnis von Kompetenzen und Potential
 ... Leistung ist ein Ergebnis von Kompetenzen und Potential
 ... Leistung ist ein Ergebnis von Kompetenzen und Potential»

Das 3 Faktoren Modell von Enxus und Henrich (2011)

1. Performance (Leistung)

Unter Performance wird die Qualität oder Quantität eines Arbeitsergebnis bezeichnet. Dieser „Output“ kann in der Regel durch quantitative und qualitative Kriterien gemessen werden. Ein Beispiel dafür ist das Ausmass, in der eine Person ein Ziel oder ein Ergebnis (qualitativ oder quantitativ) in einer bestimmten Situation oder Zeit erreicht.

Das 3 Faktoren Modell von Enxus und Henrich (2011)

2. Potenzial

Unter Potenzial versteht man die Entscheidungsfähigkeiten von Mitarbeitenden, also die Fähigkeit zusätzliche oder anspruchsvollere Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Demzufolge ergibt sich ein Dilemma bei der Messung von Potenzial: «Wie kann ich feststellen, ob ein Mitarbeiter Aufgaben erfolgreich übernehmen kann, ohne ihm genau diese Aufgabe zu übertragen und seine Erfolge zu beobachten?»

Das 3 Faktoren Modell von Enxus und Henrich (2011)

3. Kompetenzen

Kompetenz beschreibt die Fähigkeiten einer Person und kann gemessen werden. Berücksichtigt werden Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche in Bezug auf die Anforderungen für eine bestimmte Position oder Funktion (Aufw. oder Aufgabe) Kompetenzen genannt werden können. Da einer entsprechenden Kompetenzanforderung kann die Leistung von Mitarbeitenden mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vorhergesagt werden.

Das 3 Faktoren Modell von Enxus und Henrich (2011)

Kompetenzen stellen einen sinnvollen Indikator bei der Talentidentifikation dar und sind die Grundlage für die Leistung.

Das 3 Faktoren Modell von Enxus und Henrich (2011)

Kompetenzen als Potenzialtreiber

- Lernfähigkeit, Veränderungsfähigkeit und Flexibilität
- Motivation und Leistungswille
- Kognitive Leistungsfähigkeit und Intelligenz.

Aufteilung der Talente in 2 Bereiche

«Solange der Führungskreis aber auch Fachkollegen im Bereich, wie auch in anderen Bereichen und Branchen, welche unsere Produkte designen und gestalten. Das sind innovative Wege welche man schwer im Markt findet.»

«Wenn wir die Strategie berücksichtigen, dann würde ich sagen Führungskräfte. Das hängt es an. Mit der Führung beginnt alles.»

«Es gibt die zwei Bereiche: Fachlich und Führungskräfte. (...) Die Kombination macht das Unternehmen stark. Wenn es um geistige Fähigkeiten, Werte und Talente in der Führung zu haben.»

Schlüsselkompetenzen von Talenten

Die Kompetenzen von Talenten müssen im Talent Management mit den Anforderungen an eine Stelle und Funktion sowie mit der Unternehmensstrategie und den Zielen einer Unternehmung in Bezug gesetzt werden.

→ Nur so können Schlüsselkompetenzen strategie- und unternehmensspezifisch definiert, beurteilt und weiter entwickelt werden.

Strategie und Ziele von LEONI Studer AG

Strategie und Ziele von LEONI Studer AG

Strategie	Strategie
Ziele	Ziele
...	...

Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten

Auswertung Ihrer Angaben

Schlüsselkompetenzen von Fachtalenten

Kompetenz	Punkte
Teamarbeit	4
...	...

Führungskultur & Führungsstil LEONI Studer AG

Einfluss Leadership im Talent Management

«Leadership an der Spitze eines Unternehmens, die den damit verbundenen Ansprüchen gerecht wird, ist der effektivste und stärkste Hebel, um Veränderungen zu stemmen.» (Hartinger 2009)

Einfluss Leadership und Kultur im Talent Management

«Eine Unternehmenskultur, die es ermöglicht, dass deren Mitglieder offen dafür sind, Neues zu lernen, Wissen zu teilen und sich weiterzuentwickeln, bildet die Basis dafür, dass Menschen motiviert sind, ihre Talente einzubringen und sich gegenseitig zu unterstützen.» (Stimpert, 1999, S.17)

Die Unternehmenskultur beeinflusst die Wahrnehmung der Attraktivität gegen innen und aussen. Die Passung zwischen den Werten und Kultur einer Unternehmung und den Werten einer Person, korreliert mit der wahrgenommenen Attraktivität einer Unternehmung. (Stimpert, 1999, S.17)

Aktuelle Führungskultur & Führungsstil LEONI Studer AG

«Unvergleichlich Unglaublich unterschiedlich. Klassisch patriarchalisch über 100 bis zum Leberöl. Wir haben einfach alles!»

«Von unserem kulturellen Ansatz her kommen wir natürlich vom patriarchalen Führungsstil als ehemaliges Familienunternehmen. Wir haben sehr viele Leute, die 30, 30 Jahre dabei sind und die haben immer gemerkt, wenn es der Chef gesagt hat. Und das ist immer noch so.»

«Es gibt nicht "den" Stil. Wir haben in der Produktion einen sehr speziellen Führungsstil. (...) Bis hin zu 2000, den Mitarbeitern muss es superwohl sein.»

Aktuelle Führungskultur & Führungsstil LEONI Studer AG

«Sehr diversifiziert. Mir ist nicht bekannt, dass wir eine einheitliche Führungskultur haben. Ich glaube, jeder führt nach seinem Gusto und nach bestem Wissen und Gewissen.»

«Dem gibt es nicht einfach einen, das sagt aber auch schon viel. Ich glaube bezüglich einheitlicher Führungsstil und Führungskultur besteht eine Einheit in der Theorie, aber nicht in der praktischen Umsetzung.»

Angestrebte Führungskultur & Führungsstil LEONI Studer AG

«Wir sind daran am Erkennen, dass wir genau diese Diskussion führen müssen. Wir haben keine definierte Meinung zu diesem Punkt. (...) Das ist ja nicht nur eine Diskussion, sondern das ist auch ein Einsteigen für eine gewisse Kultur.»

Angestrebte Führungskultur & Führungsstil: Wie weiter?

Schlüsselkompetenzen von Führungstalenten

Auswertung Ihrer Angaben

Schlüsselkompetenzen von Führungstalenten


Kompetenz	Punkte
Teamarbeit	4
...	...

Talent Management LEONI Studer AG: Wie weiter?

Talent Management LEONI Studer AG: Fragen?

XIII. Workshop Unterlagen

Kompetenz	Beschreibung
Veränderungsbereitschaft und -kompetenz (7)	Flexibilität und Mobilität, Fähigkeit sich rasch in neue Themengebiete einzuarbeiten
Soziale und (interkulturelle) Kompetenz (6)	Sozialkompetenz, interkulturelle Kompetenz, Empathie, Vernetzungsfähigkeit
Hohes Potenzial an Führungskompetenz (5)	Gestaltungs- und Lenkungsanspruch, Entscheidungsfreudigkeit
Kommunikationsfähigkeit (5)	Offenheit und kommunikative Fähigkeiten, Klarheit
Motivationsfähigkeit (3)	Kann überzeugen und begeistern, Inspirationsgabe
Innovationsfähigkeit (3)	Initiative und innere Unabhängigkeit, Mut, neue Ideen einzubringen
Fachknowhow und Fähigkeit dieses zu vernetzen (4)	Solide Fachkompetenz als Grundlage
Service- und Kundenorientierung (2)	Hohe (interne und externe) Kunden- und Marktorientierung
Unternehmerisches Denken und Handeln (2)	Strategisches, visionäres, unternehmerisches Denken, Handeln
Zielorientierung (2)	Ziel- und Erfolgsorientierung
Integrität / Loyalität (2)	
Verantwortungsbewusstsein (1)	
Proaktiv (1)	
Teambuilder (1)	
Querdenker (1)	
Selbständigkeit (1)	
Weitblick (1)	
Lösungskompetenz (1)	
International (1)	
Challenger sein (1)	
Einsatzfreude (1)	
End-to-End Denken (prozessübergreifend) (1)	
Pragmatisch (1)	
Sprachkenntnisse (1)	

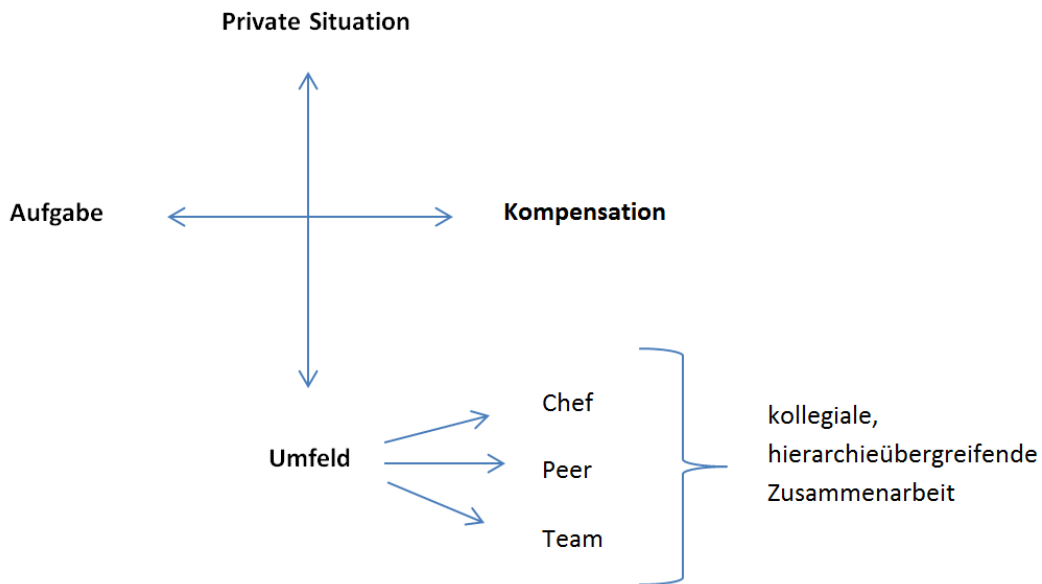


XIV. Gewichtung und Punktevergabe Schlüsselkompetenzen am Workshop



XV. Zusammenfassung Kurzpräsentation des CEO's zur Attraktivität und Kultur eines Unternehmens

Attraktivität ↔ Kultur




Werte:

- Offenheit
- Vertrauen
- Verlässlichkeit
- Berechenbarkeit
- Loyalität
- Wertschätzung
- Konsequenz
- Veränderungsbereitschaft
- Disziplin
- Bescheidenheit

Anhang B: Interne Dokumente LEONI Studer AG

I. Leitbild und Vision (LEONI Studer AG, 2015)



Leitbild und Vision

Leitbild
„The Quality Connection“
Unser Selbstverständnis ist bei allen Aktivitäten geprägt von höchster Qualität – von der Entwicklung und Herstellung von Produkten und Systemen bis zum Vertrieb und unseren Zusatzleistungen.
Wer von Drähten, Kabeln, Kabel- und Bordnetz-Systemen spricht, kommt an LEONI nicht mehr vorbei. Wir schaffen die beste Verbindung von unseren Mitarbeitern zu Kunden, Lieferanten, dem Kapitalmarkt, den Medien und zu allen weiteren Geschäftspartnern. Wir bieten Ihnen Produkte vielfältigster Art, dauerhaft und stets auf höchstem Qualitätsniveau. So gelingt uns die Verbindung eines umfassenden Qualitätsverständnisses mit vielseitigem Kundennutzen.
Denn Zuverlässigkeit, Sicherheit und Langlebigkeit von allem was wir tun ist unser Anspruch, der in dem Slogan „The Quality Connection“ zum Ausdruck kommt.

Vision
Wir sind ein international tätiges Industrieunternehmen, welches durch innovative, hochwertige Kabel und Systeme sowie durch Dienstleistungen Mehrwerte für unsere Kunden schafft. In ausgewählten Anwendungen realisieren wir als Technologieführer spezifische Kundenlösungen.
In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Partnern erarbeiten wir diejenigen Vorteile in Material, Verfahren, Anwendungen und Dienstleistungen, die es unseren Kunden und uns ermöglichen, in ihren Märkten nachhaltig und erfolgreich zu bestehen.



II. Führungsgrundsätze (LEONI Studer AG, 2015)

LEONI

MD_C0302 Führungsgrundsätze

1. Führen mit Zielen

Ich lege in Abstimmung mit den Unternehmenszielen und den Vorstellungen der Mitarbeiter die Ziele der Organisation und Informatik fest. Die Mitarbeiter kennen diese Ziele. Zu deren Umsetzung übertrage ich den Mitarbeitern bzw. dem Team klar formulierte Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen. Wir verfolgen die Ziele bis zum Erfolg.



2. Das Team bringt den Erfolg

Ich berate und begleite meine Mitarbeiter bei Ihren Aufgaben. Dabei unterstütze ich sie, unnötige Erschwernisse und Barrieren abzubauen. Wir reflektieren gemeinsam in Team die umgesetzten Schritte und Ergebnisse als Grundlage für zukünftiges Handeln.



3. Wir arbeiten partnerschaftlich zusammen

Offenheit und Vertrauen sind für alle Mitarbeiter Voraussetzung für partnerschaftliches Zusammenarbeiten. Wir sprechen Anerkennung aus und üben konstruktive Kritik. Toleranz, Respekt und Ehrlichkeit sind für uns im täglichen Umgang miteinander selbstverständlich.



4. Wir kommunizieren offen miteinander

Durch Meinungs- und Erfahrungsaustausch schaffen wir ein kreatives Umfeld. Durch aktives Zuhören und unsere Bereitschaft zum Gespräch bauen wir Vertrauen auf und lösen allfällige Probleme im Team. Ich informiere die Mitarbeiter soweit möglich aktuell und übergreifend, damit sie Zusammenhänge erkennen und Entscheidungen nachvollziehen können.



5. Veränderungen fordern heraus

Die Bereitschaft für Veränderungen ist Voraussetzung für den Fortschritt. Neue Lösungen oder Rahmenbedingungen sehen wir nicht als Gefahr, sondern als Chance. Energie richten wir nicht auf das Problem oder auf "Schuldige", sondern auf die Lösung.



III. Strategische Ziele 2016 - 2018 (LEONI Studer AG, 2016)

Perspektiven	Strategische Ziele 2016 - 2018	2016
Kunden Markt	In den strategischen Kernmärkten sind wir aus Sicht unserer Kunden der bedeutendste Lösungsanbieter im Bereich Kabel und Kabelsysteme.	Der Handlungsbedarf der LSA ist auf der Basis der Anforderungen der BU-Strategien identifiziert, priorisiert und geplant.
	Die Zufriedenheit der Schlüsselkunden verbessert sich systematisch und markant und hebt sich spürbar von den wichtigsten Mitbewerbern ab.	Wir wissen wie wir uns markant von den wichtigsten Mitbewerbern abheben. Massnahmen zur systematischen Verbesserung der Kundenzufriedenheit basieren auf einer fundierten Analyse der Bedürfnisse sowie der kundenbezogenen Ergebnisse.
Leistungserbringung Prozesse	Unsere Lösungen erfüllen die künftigen Anforderungen zur Übermittlung und Überwachung von Daten und elektrische Energie.	Die Haupttrends im Bereich Übermittlung und Überwachung von Daten und elektrische Energie sind bekannt, ein Netzwerk mit kompetenten Partnern ist aufgebaut und erste strategische Projekte sind identifiziert.
	Die Transformation von einer produkteorientierten Organisation zu einem marktorientierten Lösungsanbieter ist vollzogen.	Die Voraussetzungen für die Transformation von einer produkteorientierten Organisation zu einem marktorientierten Lösungsanbieter sind geschaffen. • Ziele und Handlungsfelder zur Erfüllung der künftigen Leistungsportfolios in den BU's bezüglich Kultur, Organisation, Technologien und Kompetenzen sind definiert.
Mitarbeitende Potentiale	Die Führung gestaltet aktiv die Zukunft.	Das Management auf den obersten Hierarchiestufen kennt die Anforderungen bez. Führungskompetenz und -wirkung und ist mit den wichtigsten unternehmerischen Führungsprozessen im Sinne der Excellence vertraut.
	Unser Unternehmen ist attraktiv für Talente.	Die Anforderungen an einen attraktiven Arbeitgeber für heutige und zukünftige Generationen sind bekannt sowie die wichtigsten Handlungsfelder identifiziert.

IV. Personalkennzahlen. Eigene Darstellung nach LEONI Studer AG (2015)

Anzahl Mitarbeitende (MA)										
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
Anzahl MA Verwaltung/Administration	32	33	31	26	26	20	19	18	18	
Anzahl MA Produktion	267	275	282	280	210	220	219	222	208	
Anzahl MA Vertrieb	109	100	67	63	64	59	60	59	56	
Anzahl MA Entwicklung / R+D	15	19	45	36	37	37	34	37	38	
Total MA	423	427	427	410	337	342	333	337	320	
Entwicklung Durchschnittsalter	44.1	44.0	43.4	42.7	42.7	(in Jahren)				
Durchschnittliche Dienstjahre	10	Jahre								
Anteil Frauen	12.5	%								
Anteil Männer	87.5	%								
Anteil Frauen im Kader	10	%								