

Talentmanagement neu gedacht: der zukünftigen Arbeitswelt gerecht werden

BACHELOR THESIS

2022

Autorin

Keene, Lynn

Begleitperson

Burren, Franziska

Praxispartnerin

Die Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG

Zinniker, Aline

Abstract

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fach- und Führungskräftemangels rückt das Thema Talentmanagement in Organisationen immer näher in den Fokus. Auch die Die Mobiliar möchte diesem Wandel gerecht werden und dieses Themengebiet zielgerichtet in ihren Praxisalltag implementieren. Die vorliegende Bachelorarbeit präsentiert basierend auf theoretischen Grundlagen und einer statistischen Datenerhebung mittels Umfrage ($N = 514$) relevante Erfolgsfaktoren, welche für ein zukunftsorientiertes Talentmanagement entscheidend sind. Ziel der Umfrage war es, Empfindungen des Ist-Zustandes bezüglich Talentmanagement abzuholen, sowie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Führungskräfte an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement zu untersuchen, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Ergebnisse zeigen teilweise signifikante Unterschiede bezüglich Verständnis, Relevanz und Zufriedenheit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bezüglich Talentmanagement. Darüber hinaus stellen sich Eigenverantwortung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Transparenz und Flexibilität als wichtige Facetten eines zukunftsorientierten Talentmanagements aus.

Keywords: Talentmanagement, innovatives Talentmanagement, Talent Management, Talentdefinition, Talentkultur, Talentidentifikation, Potenzial-Performance-Matrix, Talentmanagement-Modelle

Anzahl Zeichen des Abstracts (inkl. Leerzeichen): 1'191

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen): 123'479

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	<i>Vorstellung Praxispartnerin</i>	6
1.2	<i>Ausgangslage</i>	7
1.3	<i>Zielsetzung und Fragestellungen</i>	7
1.4	<i>Aufbau der Arbeit und Abgrenzung</i>	8
2	Theoretische Grundlagen	8
2.1	<i>Definition der Begriffe</i>	9
2.1.1	Der Talentbegriff	9
2.1.2	Der Talentmanagement-Begriff	11
2.2	<i>Talentmanagement Modelle zur Identifizierung von Talenten</i>	12
2.2.1	Die Potenzial-Performance-Matrix	13
2.2.2	Potenzial-Performance-Portfolio	14
2.2.3	Das Kompetenz-Performance-Potenzial-Modell	15
2.3	<i>Die wesentlichen Schritte im Talentmanagement</i>	17
2.4	<i>Erfolgsfaktoren von Talentmanagement</i>	20
2.4.1	Einbindung aller Hierarchieebenen	20
2.4.2	Talentkultur schaffen	20
2.4.3	Talentmanagement als transparenter Prozess	22
2.4.4	Klare Rollenverteilung	22
2.5	<i>Forschungsstand</i>	24
3	Methodik	25
3.1	<i>Forschungsdesign</i>	25
3.2	<i>Sampling</i>	26
3.3	<i>Methodisches Vorgehen</i>	27
3.3.1	Dokumentenanalyse	27
3.3.2	Experteninterview	27
3.3.3	Fragebogenkonstruktion	28
3.3.4	Datenerhebung	34
3.3.5	Datenauswertung	35
3.4	<i>Beschreibung der Stichprobe</i>	36

4	Ergebnisse	37
4.1	<i>Reliabilitätsanalyse</i>	37
4.1.1	Interne Konsistenz	37
4.1.2	Schwierigkeitsindex	38
4.2	<i>Ergebnisse der statistischen Datenerhebung</i>	38
4.2.1	Verständnis und Wichtigkeit von Talentmanagement	39
4.2.2	Zufriedenheit mit dem Talentmanagements	41
4.2.3	Bedürfnisse an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement	44
4.2.4	Rollenverantwortlichkeit und Instrumente	49
5	Diskussion	52
5.1	<i>Interpretation der Ergebnisse</i>	52
5.2	<i>Beantwortung der Fragestellungen</i>	55
5.2.1	Unterfragestellung a	55
5.2.2	Unterfragestellung b	56
5.2.3	Unterfragestellung c	56
5.2.4	Hauptfragestellung	57
5.3	<i>Handlungsempfehlungen</i>	58
5.4	<i>Limitationen</i>	60
5.5	<i>Fazit und Ausblick</i>	60
	Literaturverzeichnis	62
	Abbildungsverzeichnis	66
	Tabellenverzeichnis	68

1 Einleitung

Talentmanagement, Talent-Management oder Talent Management? Schon bei der Schreibweise dieses Begriffes gehen die Meinungen von HR-Fachkräften, Führungskräften sowie Mitarbeitenden auseinander. Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass die Mitarbeitenden eines Unternehmens eine der wichtigsten Ressourcen für den Unternehmenserfolg darstellen. Jedoch bringt es nicht viel, «die besten Köpfe zu rekrutieren und dann keine weiteren Schritte zu unternehmen, um diese auch langfristig an die Firma zu binden» (Landwehr, 2015, S. 232). Damit gute Arbeitskräfte zu einem nachhaltigen Wachstum des Unternehmens beitragen können, müssen sie in geeigneter Weise gefördert werden. Das Interesse an Talentmanagement hat in Organisationen in den letzten Jahren stark zugenommen, was wiederum zu einer inhaltlichen Verschwommenheit des Trendbegriffs führt (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2013; Stulle, Hehn, Cornelissen, Braun & Wensing, 2017). Das Fehlen einer stringenten Begriffsdefinition bringt die Gefahr, dass beim Thema Talentmanagement aneinander vorbei geredet wird (Stulle et al., 2017). Dies ist vor allem in Organisationen ein Problem, bei denen das Talentmanagement einen grossen Teil der HR-Strategie ausmacht, oder ausmachen sollte. Auch Jyoti und Rani (2014) weisen auf die unklare Definition von Talentmanagement hin und orten dies als Lücke in der Theorie und ihrer empirischen Entwicklung. Damit zeigt schon die Problematik der Begriffsdefinition die Relevanz dieses Themengebietes auf.

Doch was genau ist Talentmanagement? Auch hier gehen die Meinungen bei Personalexperten auseinander. Talentmanagement hat zum Ziel, diejenigen Mitarbeitenden zu finden, welche durch ihr Können und Wollen den aktuellen Herausforderungen des Unternehmens begegnen und diesen gerecht werden. Zudem sollen diese Mitarbeitenden auf die für den Unternehmenserfolg kritischen Schlüsselpositionen platziert werden (Nagler & Löffler, 2017). In den letzten Jahren hat sich Talentmanagement sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis zu einem der wichtigsten Themen im Human Resources Management (HRM) entwickelt (Gutmann & Gatzke, 2015). Dass Handlungsbedarf beim Thema Talentmanagement erkannt wird, zeigt auch eine Studie von Deloitte, SwissVR und der Hochschule Luzern (2021), in der 420 Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte befragt wurden. Das Ergebnis zeigt auf, dass eine klare Mehrheit der Befragten den Fokus auf interne Talente legen wollen, damit deren Fähigkeiten entwickelt und gefördert werden können. Zudem soll das lebenslange Lernen in der Organisation gefördert werden (Deloitte, Swiss VR & Hochschule Luzern, 2021). Langenegger, Mahler und Staffelbach (2011) stellen fest, dass ein Talentmanagement, das sich auf die Bindung und Entwicklung von Talenten

konzentriert, einen statistisch signifikant positiven Einfluss auf die Ergebnisse in Bereichen wie Arbeitszufriedenheit, Motivation, Engagement sowie Vertrauen in die Führungskräfte hat.

Angesichts der sich stetig verändernden Arbeitswelt müssen HR-Strategien innovativ und zukunftsorientiert gedacht werden. Zudem verschärfen der demografische Wandel und der Fachkräftemangel den «War for Talents» (Landwehr, 2015). Auch die fortschreitende Digitalisierung, der Innovations- und Veränderungsdruck sowie der globale Wettbewerb sind relevante Ursachen für die Brisanz des Themas (Birkner, 2018; Bittlingmaier, 2019). Unternehmen sehen sich gezwungen, ihre Beweglichkeit permanent nicht nur vertikal, sondern auch horizontal zu optimieren. Als Konsequenz soll daher nicht nur der Wettbewerb um das beste Produkt oder die beste Dienstleistung gefördert werden, sondern auch die Menschen im Unternehmen – die Mitarbeitenden selbst (Rewald & Sebald, 2019). Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, das Potenzial der eigenen Talente zu erkennen, es zu fördern und Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden, ganz im Sinne des Talentmanagements.

Diesem Wandel möchte auch die älteste Versicherungsgesellschaft der Schweiz – die Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG (Die Mobiliar) – gerecht werden. Im folgenden Unterkapitel wird diese kurz vorgestellt.

1.1 Vorstellung Praxispartnerin

Die Mobiliar ist mit ihrer Gründung im Jahr 1826 die älteste private Versicherungsgesellschaft der Schweiz. Seit Beginn ist sie genossenschaftlich verankert (Die Mobiliar, 2022a). Das Leitbild der Mobiliar ist der Weg und das Ziel zugleich und beinhaltet die Vision, Fähigkeiten, Werte sowie das Verhalten. Geprägt von traditionellen Werten, beschäftigt die Mobiliar rund 5856 Mitarbeitende, welche im Sinne des Selbstverständnisses des Unternehmens denken und handeln und so zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Versicherung legt besonders viel Wert auf Persönlichkeit, Verantwortungsbewusstsein sowie Entschlossenheit. Dank ihrer Zuverlässigkeit beziehungsweise (bzw.) der Fähigkeit, initiativ und vorausschauend zu handeln, kann sie sich frühzeitig mit Veränderungen am Markt, in der Gesellschaft und der Umwelt auseinandersetzen (Die Mobiliar, 2022b). Auf diese stetig zunehmende Komplexität reagiert die Mobiliar mit einer Organisationskultur, welche sich kontinuierlich weiterentwickelt und sie investiert bewusst in Form der lernenden Organisation. Die Mobiliar verpflichtet sich als zukunftsorientiertes Unternehmen den Innovationsherausforderungen in den Bereichen Digitalisierung, Entwicklung der Arbeits- und Lebenswelt sowie demografischer Wandel (Die Mobiliar, 2022c). Neben der klassischen Linienorganisation entschied sich die Mobiliar seit 2017 vermehrt agile Arbeitsweisen zu integrieren, indem entsprechende Methoden angewendet werden. Interdisziplinäre Teams bilden für die Mobiliar die Grundlage dieser

Agilität, wobei das gesamte Projektportfolio proaktiv innerhalb des Scaled Agile Framework (SAFe) gesteuert wird. Dieses begünstigt das Priorisieren von Vorhaben, die frühzeitige Erkennung von Prioritäten sowie das Abstimmen von Ressourcen; zudem können Leistungserwartungen transparenter geplant werden (Die Mobiliar, 2022d).

1.2 Ausgangslage

In der Abteilung Human Development (HD) soll das Talentmanagement der Mobiliar neu definiert und aufgebaut werden. Aktuell umfasst das Talentmanagement Potenzialentfaltung, Nachfolgeplanung und ausgesuchte Programmen für High Potentials. Talentmanagement ist lediglich in die Linienorganisation integriert, soll aber künftig auch in die agile Organisation implementiert werden. Da der Talentmanagement-Prozess intransparent ist und sozusagen nur in Silos geführt wird, bleiben viele Talente horizontal «unerkannt»; folglich wird nicht das ganze Potenzial ausgeschöpft. Durch den Fachkräftemangel wird es zudem immer schwieriger, die richtigen Leute zu finden und langfristig zu halten. Ausserdem sind paradoxerweise externe Talente für das Recruiting & Sourcing der Mobiliar sichtbarer als interne, da diese nicht alle internen Entwicklungsmöglichkeiten erkennen; dies gilt aber unter umgekehrten Vorzeichen auch für den Arbeitgeber. Erschwerend kommt hinzu, dass Führungskräfte und Mitarbeitende kein gemeinsames Verständnis vom Talentmanagement der Mobiliar haben, was es beinhaltet und wie es definiert wird. Dieser ungünstigen Ausgangslage begegnet die Mobiliar mit einem interdisziplinäres Projektteam, welches die Grundlagen für die Neudefinition und den Umbau des Talentmanagements der Mobiliar erarbeiten soll.

1.3 Zielsetzung und Fragestellungen

Ziel dieses Gesamtprojektes ist es, das Talentmanagement der Mobiliar neu zu denken, damit es der zukünftigen Arbeitswelt gerecht wird. Durch aktives Talentmanagement soll der nachhaltige Erfolg der Mitarbeitenden sichergestellt werden, indem es Mensch und Organisation gemeinsam in die Märkte der Zukunft bewegt. Es soll Perspektiven für bestehende und zukünftige Mitarbeitende sowie für die Gruppe Mobiliar eröffnen. Um dieses Ziel verfolgen zu können, werden im Rahmen dieser Bachelorarbeit entscheidende Erfolgsfaktoren aufgezeigt, welche ein zukunftsorientiertes Talentmanagement begünstigen.

Die Ausgangslage sowie die Zielsetzung des Projektes führte zur folgenden Hauptfragestellung:

Welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend für ein zukunftsorientiertes Talentmanagement?

Aus dieser Hauptfragestellung lassen sich die folgenden Unterfragestellungen ableiten:

- a) Was ist Talentmanagement überhaupt und wie kann sich die Mobiliar auf ein gemeinsames Verständnis von Talentmanagement einigen? Warum braucht es Talentmanagement bei der Mobiliar?
- b) Welche Erwartungen/Bedürfnisse haben Mitarbeitende an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement?
- c) Welche Erwartungen/Bedürfnisse haben Führungskräfte an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement?
- d) Welche Handlungsempfehlungen können daraus abgeleitet werden?

1.4 Aufbau der Arbeit und Abgrenzung

Zur Klärung der oben aufgeführten Fragestellungen wird zum besseren Verständnis in Kapitel 2, basierend auf der diesbezüglichen Literatur, vorerst auf die relevanten theoretischen Grundlagen eingegangen. Hierbei sollen zudem die wichtigsten Begriffsdefinitionen erläutert werden. Im Kapitel 3 wird anschliessend das methodische Vorgehen für die Analyse beschrieben. Nachfolgend werden das breite Forschungsdesign aufgezeigt und die Datenerhebungsmethoden erläutert. Die Ergebnisse aus der quantitativen Datenerhebung werden im Kapitel 4 beschrieben. Zum Schluss folgt im Kapitel 5 die Beantwortung der Fragestellungen, welche kritisch diskutiert und anhand der eingangs erläuterten Theorie eingeordnet werden. Dies ermöglicht die vertiefte Erläuterung der abgeleiteten Handlungsempfehlungen, aber auch der Limitationen der vorliegenden Bachelorarbeit. Der Abschluss eröffnet dann den Ausblick auf offene Fragestellungen für weiterführende Arbeiten.

Obwohl der Talentmanagement-Begriff sowohl interne als auch externe Talente umfasst, wurden im Rahmen der quantitativen Befragung nur interne Talente befragt. Grund dafür ist die Intention der Praxispartnerin, sich vorerst vor allem auf interne Talente zu fokussieren. Die Mobiliar besteht wie erwähnt aus einer agilen Organisation und aus einer Linienorganisation. Aus das Thema Agilität wird jedoch in der Theorie nicht weiter eingegangen, weil es den Rahmen sprengen würde. Zudem wird in der gesamten Arbeit der Begriff *Talentmanagement* verwendet.

2 Theoretische Grundlagen

In den folgenden Unterkapiteln werden die theoretischen Grundlagen für Talentmanagement in Organisationen näher beleuchtet und für diese Arbeit relevanten Begriffe definiert. Anschliessend folgen Erläuterungen zu klassischen sowie modernen Modellen zur Identifikation von Talenten. Zum Erzielen eines umfassenderen Verständnis

von Talentmanagement, werden wesentliche Schritte und Varianten des Talentmanagements beleuchtet sowie deren Erfolgsfaktoren aus der Literatur abgeleitet.

2.1 Definition der Begriffe

In der Literatur sind verschiedenste und vielfältigste Definitionen von Talentmanagement vorzufinden. Um ein ganzheitliches Verständnis des facettenreichen Begriffes zu erlangen, muss zuerst Talent per se definiert werden (Frintrup, 2014; Gutmann & Gatzke, 2015). Auch für diesen Begriff gibt es in der Praxis keine einheitliche Definition (Kahl, 2011). In der Literatur sind einige dazu zu finden, welche nachfolgend erläutert werden.

2.1.1 Der Talentbegriff

Wird die sprachwissenschaftliche Sichtweise hervorgehoben, stammt das Wort Talent aus dem griechischen Wort «tálanon», welches eine Gewichts- und Münzeinheit beschreibt (Gutmann & Gatzke, 2015). Um genauer zu sein, war das griechische Wort «die offizielle Handelsbezeichnung eines bestimmten Gewichts und einer diesem Gewicht entsprechenden Geldsumme», (Ritz & Sinelli, 2018, S. 9). Im Duden wird der Begriff folgendermassen definiert: «Begabung, die jemanden zu ungewöhnlichen bzw. überdurchschnittlichen Leistungen auf einem bestimmten, besonders auf künstlerischem Gebiet befähigt» (Duden, 2022). Eine traditionelle Talentdefinition wird von Von Dewitz (2006) ausführlich geliefert:

Talente besitzen wettbewerbsrelevantes Leistungspotenzial (wie unternehmerisches, kreatives bzw. innovatives und kooperatives Potenzial) sowie eine hohe Leistungsmotivation und damit das Leistungsvermögen und die (potentielle) Bereitschaft über die begrenzte Sicht der eigenen Aufgabe hinaus, einen wertvollen Beitrag für das betreffende Unternehmen zu leisten. Die Bezeichnung "Talente" definiert damit Menschen, die für das betreffende Unternehmen von Wert sind oder sein können und bezieht sich damit auch explizit auf talentierte Menschen, die (noch) nicht im Unternehmen tätig sind. (S. 238)

Gemäss Frintrup (2014) bezeichnet der Talentbegriff eine besondere Begabung, welche zu einer überdurchschnittlichen Leistung in einem bestimmten Gebiet führt. Es gilt zu erwähnen, dass Talent spezifisch auf ein Fachgebiet und auf eine Aufgabe bezogen ist und nicht generalisiert werden kann (Frintrup, 2014). Im unternehmerischen Kontext ist ein Talent also eine Person, die bestimmte Potenziale dort einsetzen kann, wo sie gebraucht werden und somit einen Mehrwert für das Unternehmen generiert, welcher wiederum zum Unternehmenserfolg führt (Rosenberger, Kreil & Bank, 2021). Das Potenzial beschreibt hiermit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, welche über ihre gegenwärtigen Fähigkeiten hinausgehen (Rosenberger et al., 2021). Weiter erklärt Schneider (2014), dass nicht nur die herausragende Leistungsfähigkeit (Performance) einem Talent zugeschrieben

werden kann, sondern auch die prognostizierte Leistung (Potenzial), weil sich ein Talent kontinuierlich entwickelt und sich entfaltet. Im unternehmerischen Kontext werden für Talente oft die Synonyme High Potentials, Top-Performer oder A-Player gebraucht (Gutmann & Gatzke, 2015; Ritz & Sinelli, 2018). Rosenberger et al. (2021) sprechen zudem von einer sehr kleinen Gruppe der sogenannten Top-Talenten. Diese zeichnen sich durch Leidenschaft, Innovationsfreude, Risikobereitschaft sowie ausgezeichnetes Engagement aus (Rosenberger et al., 2021). Eine immerwährende Kontroverse für Führungskräfte, Mitarbeitende sowie HR-Fachleute findet sich in der Anwendung des Talentbegriffes in Unternehmen. Es stellt sich dabei die Frage, ob alle Mitarbeitenden im Unternehmen Talente besitzen und somit alle als Talent betrachtet werden können (Inklusiver Ansatz), oder ob ausschliesslich High Potentials identifiziert werden sollen und anschliessend als Talente gelten (Exklusiver Ansatz) (Gutmann & Gatzke, 2015). Nachfolgend werden die beiden Ansätze näher beleuchtet.

Exklusiver Ansatz

Beim exklusiven Ansatz plädieren die Autoren dafür, dass nur eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden durch ihre Top-Performance zum Unternehmenserfolg beitragen und ausschliesslich diesen mehr Entwicklung und Zugang zu Ressourcen ermöglicht werden sollte (Gutmann & Gatzke, 2015). In diesem Kontext ist das Ziel des Talentmanagements, wichtige Mitarbeitende zu rekrutieren, diese gezielt zu entwickeln, an das Unternehmen binden und auf passende Schlüsselpositionen zu setzen (Ritz & Sinelli, 2018). Gemäss Dotzauer, Queitsch und Söhner (2021) wird diese Talent-Gruppe oftmals in einem Talent Pool zusammengefasst. Bei diesem engeren Ansatz ist es somit einfacher, Talente individuell zu fördern, da es eine kleinere Gruppe ist. Gutmann und Gatzke (2015) argumentieren, dass die Nachteile dieses Ansatzes nicht ausgeblendet werden sollten. Mitarbeitende, welche vom Talentprogramm ausgeschlossen sind, verfügen über weniger Ressourcen für Entwicklungsmöglichkeiten. Da der Fokus der Förderung nur auf einer kleinen Gruppe liegt, nimmt die Vielfalt der Belegschaft ab. Auch eine höhere Fluktuationsrate kann die Folge sein (Gutmann & Gatzke, 2015). Aus wissenschaftlicher Perspektive unterscheiden Ritz und Sinelli (2018) drei verschiedene Typen des exklusiven Talentverständnisses:

- **Typ 1: Hierarchieorientiert.** Hier liegt der Fokus auf den Führungskräften. Gesucht sind die besten Personen für Führungspositionen
- **Typ 2: Potenzialorientiert.** Hier werden Talente anhand von Potenzialeinschätzungen identifiziert (z. B. mittels Assessment Center)
- **Typ 3: Qualifikationsorientiert.** Basierend auf den Schlüsselpositionen werden diejenigen Personen bestimmt, welche diese Position ausübt. Hier sind

Überschneidungen mit Typ 2 möglich, falls eine Person mit Potenzial bereits eine Schlüsselposition hat

Inklusiver Ansatz

Im Gegensatz zum exklusiven Ansatz steht der ganzheitliche, inklusive Ansatz. Dieser breitere Ansatz besagt, dass alle Mitarbeitenden eines Unternehmens Talent haben und somit zum Erfolg beitragen (Gutmann & Gatzke, 2015). Diese Ansicht wird damit begründet, dass jeder Mensch gewisse Talente besitzt, welche in den Wertschöpfungsprozess einer Organisation integriert werden können (Ritz & Sinelli, 2018). Aus diesem Grund sollten alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich weiterentwickeln zu können. Steht dieser Ansatz im Vordergrund, besteht die Aufgabe des Talentmanagements darin, die Begabungen der Mitarbeitenden zu identifizieren, zu fördern und die Stellen optimal zu besetzen. So können auch Mitarbeitende auf unteren Hierarchieebenen einbezogen werden, und deren verdeckten Potenziale aufgedeckt werden (Ritz & Sinelli, 2018). Ein weiterer Vorteil besteht gemäss Gutmann und Gatzke (2015) darin, dass die Nachfolgeplanung nicht nur für das Topmanagement, sondern für alle Schlüsselpositionen unterstützt wird. Einschränkend besteht jedoch das Problem, dass Talente mit besonderen Kernkompetenzen weniger Investition für ihre Entwicklung und Förderung erhalten, da alle Mitarbeitenden gefördert werden (Gutmann & Gatzke, 2015).

Gutmann und Gatzke (2015) postulieren, dass in der Praxis oftmals ein hybrider Ansatz, welcher Aspekte beider Ansätzen berücksichtigt, angewendet wird. Entscheidend bei der anzuwendenden Begriffsdefinition ist gemäss Ritz und Sinelli (2018), dass jede Organisation für sich selbst entscheiden muss, welche Personen als Talente gelten. Erst dann ist die Umsetzung eines erfolgreichen Talentmanagements möglich. Denn je nach Verständnis lassen sich unterschiedliche Prozessimplikationen ableiten, welche mit der Unternehmens- und Personalstrategie übereinstimmen müssen (Ritz & Sinelli, 2018). Auch Nagler und Löffler (2017) implizieren, dass die Talentdefinition je nach Ausrichtung und Herausforderungen des Unternehmens unterschiedlich ausfallen kann.

2.1.2 Der Talentmanagement-Begriff

Nachdem die Organisation für sich entschieden hat, inwiefern der Talentbegriff in seinem Kontext angewendet werden soll, stellt sich die Frage nach dem Management bezüglich dieser Talente. Dies ist gemäss Gutmann und Gatzke (2015) der entscheidende Ausgangspunkt für eine ganzheitliche Talentmanagement-Entwicklung. Ähnlich wie beim Talentbegriff, sind in der Literatur für den Talentmanagement-Begriff zahlreiche Definitionen zu finden. Eine umfassende Definition wird von Gutmann und Gatzke (2015) folgendermassen beschrieben:

Dem Begriff Talentmanagement werden ganz generell alle intern und extern gerichteten Strategien, Methoden und Massnahmen subsumiert, mit denen ein Unternehmen sicherstellt, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Schlüsselpositionen dauerhaft mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind. Es bezeichnet somit das zielorientierte Handeln, um Talente zu entdecken, zu gewinnen, zu entwickeln, zu fördern, optimal zu platzieren und an das Unternehmen zu binden. (S. 25)

Diese Definition setzt voraus, dass Talentmanagement unternehmens- und organisationsspezifisch entwickelt und bestimmt werden muss. Zudem ist Talentmanagement nebst der Art der Produkte bzw. Dienstleistungen auch von der Aufgabenart abhängig (Gutmann & Gatzke, 2015). Andere Autoren berücksichtigen in der Definition zusätzlich den Miteinbezug externer Talente, welche noch nicht im Unternehmen tätig sind (Schreiber & Rietiker, 2010; Vollrath, 2018). Weiter betonen Rosenberger et al. (2021) die Wichtigkeit, dass die berufliche Weiterentwicklung dazu dienen soll, die eigenen Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele einsetzen zu können. Schneider (2014) ergänzt in ihrer Definition von Talentmanagement die Schaffung von Umweltbedingungen innerhalb einer Organisation, damit sich Talente bestmöglich entfalten können und motiviert sind, ihre Potenziale in Leistung umzusetzen. Der Begriff Talentmanagement ist von anderen Begriffen abzugrenzen. In diesem Kontext beleuchten Nagler und Löffler (2017) die Abgrenzung zur Personalentwicklung. Obwohl Talentmanagement Elemente aus der Personalentwicklung enthält, ist es nicht damit gleichzusetzen. Während die Personalentwicklung sämtliche systematische und zielgerichteten Massnahmen der Weiterbildung und Förderung von Mitarbeitenden beinhaltet, wirkt Talentmanagement als Organisationskonzept, welches auf die Identifizierung, Gewinnung, Förderung und Positionierung jener Personen abzielt, welche aufgrund erfolgskritischer Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden (Nagler & Löffler, 2017). Hierbei ist zu erwähnen, dass anders als bei der Personalentwicklung die Organisations- und Geschäftsfelderstrategien mit dem Talentmanagement unbedingt verknüpft werden müssen. Dies hat zur Folge, dass Talentmanagement auch immer eine Funktion des gesamten Managements ist. Die Voraussetzung, dass eine Führungskraft auch als Personalentwicklerin oder Personalentwickler agiert, ist für alle Mitarbeitenden entscheidend. Denn für den Unternehmenserfolg ist die Bereitschaft der Führungskraft zum überzeugenden Talentmanagement von hoher Relevanz (Nagler & Löffler, 2017).

2.2 Talentmanagement Modelle zur Identifizierung von Talenten

Zur Identifizierung von Talenten können in der Praxis verschiedene Instrumente eingesetzt werden. In diesem Kapitel werden klassische sowie modernere Talentmanagement-Modelle thematisiert und erklärt.

2.2.1 Die Potenzial-Performance-Matrix

Ein klassisches Modell, die Potenzial-Performance-Matrix oder Leistung-Potenzial-Matrix, wird von Gutmann und Gatzke (2015) folgendermassen beschrieben: Weist eine Person eine Kombination aus hohem Potenzial und hoher Performance auf, kann er oder sie als Talent angesehen werden. In diesem Zusammenhang wird Potenzial als «das Versprechen einer zukünftigen Leistung» definiert (Bittlingmaier, 2019, S. 41). Wird das Potenzial und die Performance auf zwei Achsen abgetragen, ergibt sich eine Darstellung mit vier Quadranten (Abbildung 1). Diese Abtragung ergibt gemäss Bittlingmaier (2019) eine Einteilung in die vier Gruppen von Mitarbeitenden: Stars, Leistungsträger, Question Marks und Underperformer.

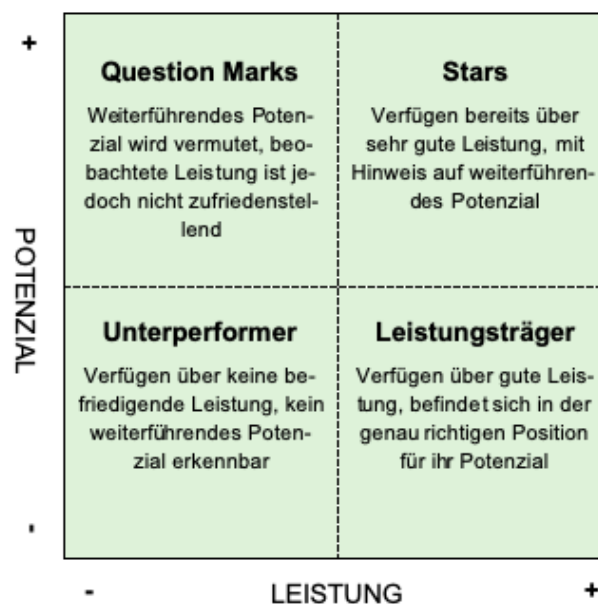


Abbildung 1. Leistung-Potenzial-Matrix. Eigene Darstellung nach Bittlingmaier (2019)

Hierbei ist wichtig zu erwähnen, dass jeder Status temporär ist (Bittlingmaier, 2019). Gutmann und Gatzke (2015) kritisieren an diesem Modell, dass Potenzial und Performance als zwei voneinander unabhängige Faktoren betrachtet werden und somit das Modell eher unwahrscheinlich zu einem erfolgreichen Einsatz in der Praxis kommt. Weiter wird an diesem Modell die Vernachlässigung des Zeithorizontes zur Entschliessung eines Potenzials kritisiert (Bittlingmaier, 2019). Trotzdem eignet sich das Modell als erster Schritt, um eine Grundlage einer einheitlichen Begriffsdefinition von Talentmanagement in einem Unternehmen zu schaffen (Bittlingmaier, 2019). Der Portfolio-Ansatz ist die Weiterentwicklung dieses Modells und wird stärker differenziert (Gutmann & Gatzke, 2015). Dieses Modell, welches als moderneres Modell erachtet wird, wird im folgenden Unterkapitel näher umschrieben.

2.2.2 Potenzial-Performance-Portfolio

Im Potenzial-Performance-Portfolio (Abbildung 2) lassen sich auf der einen Seite die fortführenden Leistungsfähigkeiten und auf der anderen Seite die tatsächliche Performance abbilden (Rosenberger et al., 2021). Die Gruppierung in kleinere Teile begünstigt eine horizontale Potenzialentwicklung, also eine Entwicklung auf der gleichen Ebene, aber in einer anderen Funktion (Gutmann & Gatzke, 2015). Hinzu kommt bei der Matrix die Zeitdimension, welche die strategische Alternative reflektiert, Talentmanagement als Methode der «Personalgewinnung und -bindung zu fokussieren, mit denen Talente von aussen für kritische Rollen und Funktionen gewonnen werden, oder langfristig talentierte Mitarbeiter systematisch zu entwickeln, um langfristige Bedarfe intern decken zu können» (Gutmann & Gatzke, 2015, S. 26). Besonders für die Nachfolgeplanung ist die Identifikation von zukünftigen Potenzialtragenden eine relevante Grundlage. Diese zielt darauf ab, freiwerdende Stellen mit geeigneten Nachfolgekandidierenden zu besetzen (Rosenberger et al., 2021).

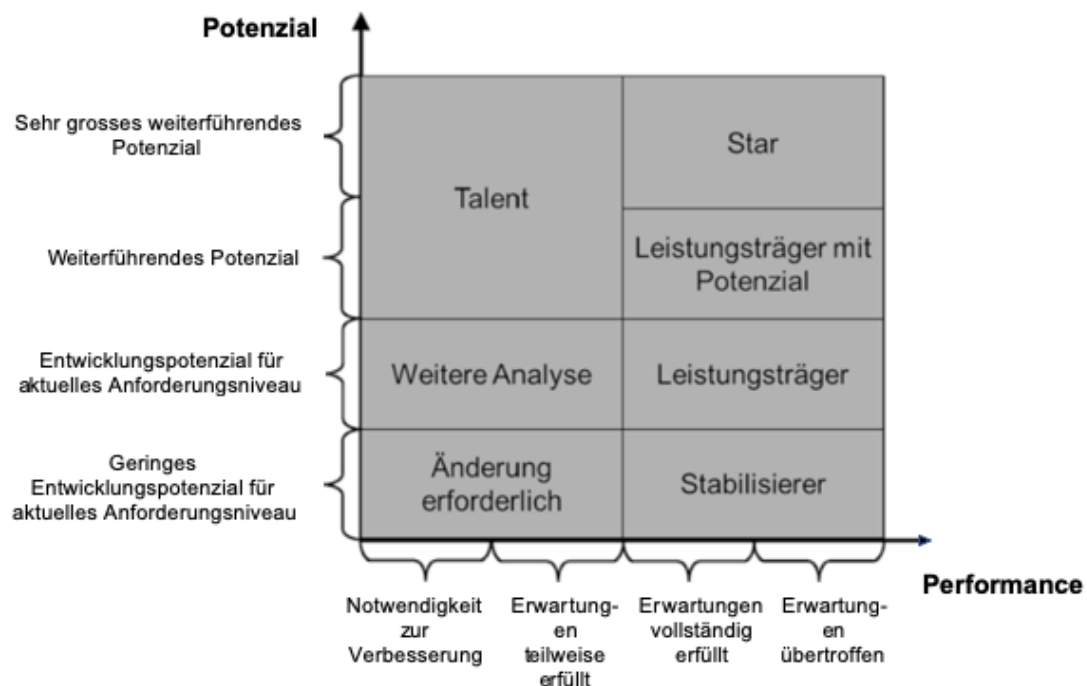


Abbildung 2. Potenzial-Performance-Portfolio. Aus Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich von Rosenberger, B., Kreil, K., & Bankl, M. (2021). In B. Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement* (S. 43–59). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Als «Stabilisierer» gelten diejenigen Mitarbeitenden, welche die erwarteten Leistungen zwar übertreffen, gleichzeitig aber geringes Entwicklungspotenzial für das aktuell gefragte Anforderungsniveau aufweisen (Rosenberger et al., 2021). Verfügt hingegen jemand zwar über grosses Potenzial, aber noch nicht über die entsprechende Leistungsfähigkeit, wird diese Person als «Talent» bezeichnet. «Stars» sind diejenigen, die sowohl

Leistungserwartungen toppen und gleichzeitig über sehr grosses Entwicklungspotenzial verfügen (Rosenberger et al., 2021). Die Schwierigkeit der Anwendung dieses Modells in der Praxis liegt gemäss Rosenberger et al. (2021) oftmals darin, dass nur schwer eingeschätzt werden kann, ob Mitarbeitende in ihren neuen Rollen auch durchschnittliche Leistungen erbringen können. Schliesslich sind die Aufgabengebiete teilweise anspruchsvoller als in der vorherigen Rolle (Rosenberger et al., 2021).

2.2.3 Das Kompetenz-Performance-Potenzial-Modell

Ein weiteres modernes und weit verbreitetes Talentmanagement-Modell, welches von Enaux und Heinrich (2011) konzipiert wurde, ist das Kompetenz-Performance-Potenzial-Modell oder auch Drei-Faktoren-Modell (Abbildung 3). Es umfasst drei Faktoren, mit welchen talentierte Mitarbeitende beschrieben werden können. Diese werden von Gutmann und Gatzke (2015) folgendermassen erklärt:

1. **Die Performance** umfasst die Quantität und Qualität der Arbeitsergebnisse von Mitarbeitenden; sie misst das Ergebnis einer zielorientierten Arbeitseinheit, wobei die eingesetzten Kompetenzen betrachtet werden.
2. **Das Potenzial** beschreibt alle Entwicklungsmöglichkeiten einer Person; Fähig- und Fertigkeiten sind dabei noch nicht maximal ausgeschöpft, werden jedoch ohne viel Aufwand leicht erworben.
3. **Die Kompetenzen** bezeichnen die Summe von kognitiven, emotionalen, physischen und verhaltensverankerten Fähig- und Fertigkeiten, welche sich auf bestimmte Anforderungen beziehen; Kompetenzen können sich auf ein inhaltliches sowie funktionales Niveau beziehen; Einige Kompetenzen sind nur für bestimmte Stellen relevant, andere sind übergreifende Kern- und Führungskompetenzen.

Die Kompetenzen können laut Gutmann und Gatzke (2015) in diesem Zusammenhang als Grundlage für die Leistung betrachtet werden. Die Kompetenzausprägung gibt somit Aufschluss über die Leistung von Mitarbeitenden. Das Potenzial von Mitarbeitenden kann aus der Kompetenzausprägung abgeleitet werden. Hingegen ist ein Zusammenhang zwischen der aktuellen Leistung (Performance) und dem Potenzial relativ gering (Gutmann & Gatzke, 2015).

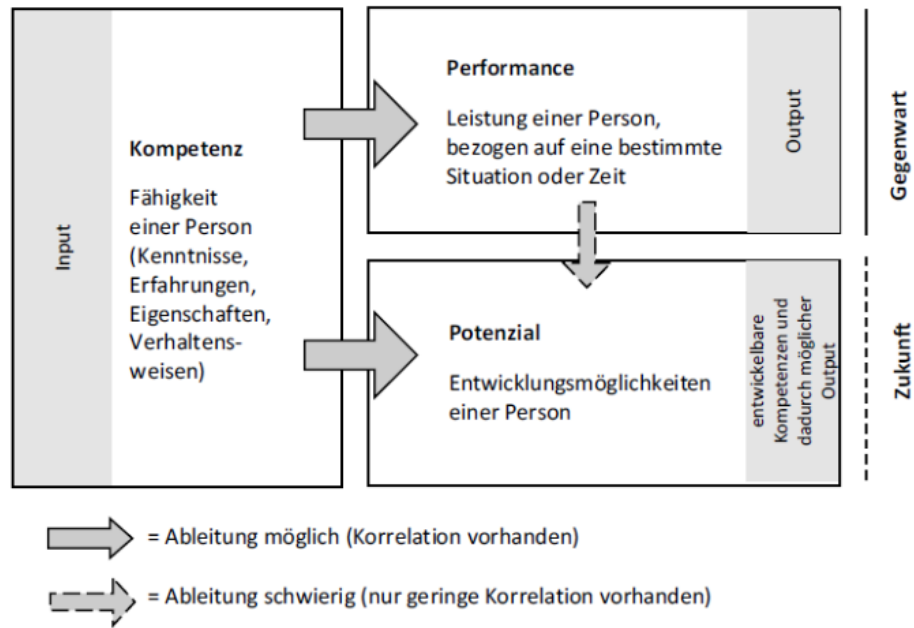


Abbildung 3. Zusammenhang von Kompetenz, Performance und Potenzial. Aus *Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden* von Enaux, C. & Henrich, F (2011). Freiburg: Haufe.

Nagler und Löffler (2017) kritisieren an diesem Modell, dass die Vorgesetztenbeurteilungen oftmals subjektiv geschehen; daher postulieren sie allgemeingültige Kompetenzmodelle einzusetzen, um diesem Problem entgegenzuwirken. «Die subjektive Einschätzung kann an Objektivität gewinnen, indem man objektivierbare und verbindliche Beobachtungskriterien für die Mitarbeiterbeurteilung einführt» (Nagler & Löffler, 2017, S. 60). Ein Kompetenzmodell als wichtige Grundlage für die Talentmanagement-Strategie genießt dabei einen hohen Stellenwert, weil es die Ausrichtung erfolgskritischer Verhaltensweisen in der Organisation festlegt (Hehn, 2016). Zudem dienen Kompetenzmodelle der Reflexion fachübergreifenden und erfolgskritischer Kompetenzen von Mitarbeitenden, welche relevant für die Leistung des Unternehmens sind (Nagler & Löffler, 2017). Obwohl es sich vor allem nach den aktuellen Herausforderungen im Unternehmen richtet, sollte es deshalb auch auf zukünftige Unternehmensentwicklungen fokussieren und zudem strategisch ausgerichtet sein (Nagler & Löffler, 2017). Auch Enaux und Heinrich (2011) beleuchten die Relevanz von Kompetenzmodellen als Voraussetzung zur Messung von Kompetenzen. Diese Kompetenzmodelle sollten mit den Unternehmenszielen und den erfolgskritischen Rahmenbedingungen übereinstimmen (Enaux & Heinrich, 2011). In diesem Zusammenhang heben Rosenberger et al. (2021) die Problematik von Kompetenzmodellen als Universallösungen hervor.

Grundsätzlich kann ein Kompetenzspektrum eines Talents in fachlich-methodische Kompetenzen, personale Handlungskompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen klassifiziert werden, wobei jeder Mensch eine andere Ausprägung dieser Kompetenzen hat

(Rosenberger et al., 2021). Daher ist es wichtig, dass Unternehmen die Kompetenzmodelle aus ihrem Unternehmensleitbild sinnvoll ableiten, um anschliessend relevante Kompetenzanforderungen definieren zu können (Rosenberger et al., 2021).

Die konsequente Mitarbeit der Führungskräfte spielt dabei eine wichtige Rolle für die Identifikation von Talenten (Nagler & Löffler, 2017).

In der Theorie ist ein Modell meist einfach zu verstehen, jedoch in der Praxis schwierig umzusetzen. Jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, nach welchem Modell sie ihre Talente identifizieren wollen. Dies ist die Grundlage für eine gelungene Talentmanagement-Strategie (Nagler & Löffler, 2017).

2.3 Die wesentlichen Schritte im Talentmanagement

Verschiedene Autoren zeigen auf, dass für die erfolgreiche Etablierung eines Talentmanagements, verschiedene Schritte befolgt werden müssen. Zunächst ist ein in allen Unternehmensbereichen integriertes Gesamtkonzept erforderlich. Nur so wird ein einheitliches Verständnis von Talentmanagement erreicht (Nagler & Löffler, 2017). Die Inhalte des Konzeptes sollten zudem Transparenz schaffen, einfach gestaltet sein und konsequent verfolgt werden (Rosenberger et al., 2021). Abbildung 4 verschafft einen Überblick über die wesentlichen Schritte im Talentmanagement. Hier gilt zu erwähnen, dass vor der Implementierung dieser Schritte, der Begriff «Talent» für die jeweilige Organisation als Grundlage für das weitere Vorgehen definiert werden muss (Bittlingmaier, 2019). Die einzelnen Schritte werden nachfolgend gemäss Rosenberger et al. (2021) beschrieben und mit weiterer Literatur ergänzt.



Abbildung 4. 7 Schritte im Talentmanagement. Aus Aus Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich von Rosenberger, B., Kreil, K., & Bankl, M. (2021). In B. Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement* (S. 43–59). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

1. **Handlungsbedarf analysieren:** Zuerst muss der Personalbedarf erhoben werden. Zudem sollte eine Aufstellung aller Schlüsselpositionen erfolgen, welche mittelfristig zu besetzen sind. Dies bildet die Grundlage für eine adäquate Momentaufnahme des Talentbedarfs (Rosenberger et al., 2021). Zudem lassen sich interne Ressourcen nur durch diesen Schritt optimal nutzen (Ritz & Sinelli, 2013).
2. **Kompetenzen definieren:** Welche Anforderungen sind erforderlich? Diese Frage ist nach Rosenberger et al. (2021) in diesem Schritt zu beantworten. Dies geschieht durch den Entwurf von Kompetenzmodellen, welches aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet werden sollten (vgl. Kapitel 2.4.1).
3. **Potenzialtragende identifizieren und auswählen:** Rosenberger et al. (2021) betrachten die Mitarbeitenden-Gruppen als relevant, welche schwer zu rekrutieren sind und einen hohen Beitrag zum Unternehmen leisten. Diese erfordern den grössten Handlungsbedarf (Rosenberger et al., 2021).
4. **Talente anwerben und gewinnen:** Dies gilt für interne sowie externe Talente. Hier ist ein starkes Employer Branding von Vorteil. Für interne Talente können beispielsweise Talente durch Leistungs- und Potenzialanalysen erkannt werden oder durch einen Talent Pool definiert werden (Rosenberger et al., 2021). Wichtig bei

internen Stellenwechseln ist gemäss Bittlingmaier (2019) das Festlegen von Spielregeln, weil in der Praxis beispielsweise interne Stellenwechsel oftmals nicht vertraulich behandelt werden. Nagler und Löffler (2017) betonen in diesem Schritt die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Sie sollen ihre Ressourcen kennen und zielgerichtet einsetzen, damit sie ihren Berufsweg mitgestalten können (Nagler & Löffler, 2017).

5. **Talente führen, fördern und entwickeln:** Damit Talente eine adäquate Entwicklung im Unternehmen durchmachen, werden zahlreiche Instrumente eingesetzt: Mitarbeitendengespräche, On-the-job Trainings, Führungstrainings oder spezifische Weiterbildungsmassnahmen. Hier ist wichtig, dass diese individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten sind und ein vielschichtiges Lernen ermöglichen (Rosenberger et al., 2021).
6. **Talente langfristig binden:** Damit Talente auch langfristig im Unternehmen bleiben, müssen sie eine Sinnstiftung erfahren (Rosenberger et al., 2021). In diesem Zusammenhang können beispielsweise mögliche Karrierewege aufgezeigt werden, wobei der Glaubwürdigkeitsaspekt jedoch nicht vernachlässigt werden sollte. Weitere Motivationsfaktoren sind eine herausfordernde Arbeit, faire Vergütung, positives und kollegiales Arbeitsklima, Standort, sowie eine ausgeglichene Work-Life-Balance (Rosenberger et al., 2021). Auch Ritz und Sinelli (2013) beleuchten diesen Punkt und stellen fest, dass die nachfolgenden Generationen ohne klare Entwicklungsmöglichkeiten sich nicht mehr für eine langfristige Beschäftigung interessieren.
7. **Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitenden pflegen:** Durch eine positive Atmosphäre kann den Mitarbeitenden letztlich auch ein angenehmer Ausstieg aus der Organisation gewährleistet werden. So können beispielsweise Alumni-Netzwerke geschaffen werden, um den Kontakt auch nach dem Austritt weiterhin zu pflegen (Rosenberger et al., 2021).

Damit qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu Bewerbenden werden, aber auch die Mitarbeitenden selbst im Unternehmen bleiben, muss zwangsläufig eine attraktive Unternehmenskultur geschaffen werden (Nagler & Löffler, 2017). Darüber hinaus zeichnen sich Unternehmen, welche ein erfolgreiches Talentmanagement-System haben dadurch aus, dass sie ihren Mitarbeitenden attraktive Karrieremöglichkeiten und Perspektiven bieten und sie somit nachhaltig an sich binden (Rosenberger et al., 2021). Die wichtigsten Erfolgsfaktoren werden im nächsten Unterkapitel definiert.

2.4 Erfolgsfaktoren von Talentmanagement

In der Praxis sind verschiedene Faktoren festzustellen, welche den Erfolg des Talentmanagement-Prozesses begünstigen. Verschiedene Autoren postulieren, dass nur mit der Erfüllung dieser Kriterien ein qualitätsgesicherter Prozess daraus resultiert und somit zum Unternehmenserfolg beitragen kann (Al Ariss et al., 2014; Gutmann & Gatzke, 2015; Hehn, 2016; Kienbaum Consultants International, 2020; Kienbaum Institut, 2018). Folgend werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren aus der Literatur erläutert, welche für die vorliegende Arbeit relevant sind.

2.4.1 Einbindung aller Hierarchieebenen

Schon eine McKinsey-Studie aus dem Jahr 2007 zeigte auf, dass eine ablehnende Haltung von Führungskräften und der Geschäftsleitung gegenüber Talentmanagement der Grund für das Scheitern einer Talentmanagement-Einführung ist (Komm, Putzer & Cornelissen, 2007). Folglich ist es hoch relevant, dass die Einbindung aller Hierarchieebenen in die Entwicklung von Talentmanagement gegeben ist und vor allem das Top-Management und die Führungskräfte den Nutzen darin sehen und eigenes Engagement zeigen (Al Ariss et al., 2014; Nagler & Löffler, 2017). Talentmanagement soll als eine Querschnittfunktion von der Personalabteilung aber auch von den Führungskräften und der Geschäftsleitung fungieren (Nagler & Löffler, 2017). Zudem muss die Akzeptanz, dass Talentmanagement nicht nur Aufgabe der HR-Abteilung ist, sondern alle Instanzen mitwirken müssen, gegeben sein (Gutmann & Gatzke, 2015). Auch Rosenberger et al. (2021) verdeutlichen die Wichtigkeit des Miteinbezuges der Führungskräfte im Talentmanagement-Prozess. Die Entwicklung der Talente sollen Bestandteil ihres Pflichtenhefts sein und sie sollen sich persönlich dem Personalprozess widmen (Rosenberger et al., 2021). Zudem zeigen Organisationen, in denen Führungskräfte integraler Bestandteil der Talentmanagement-Strategie sind, eine signifikant höhere Talent-Zufriedenheit auf (Kienbaum Institut, 2018). Nagler und Löffler (2017) argumentieren: «Spitzenorganisationen der Arbeitswelt 4.0 zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Engagement und Lernpotenzial aller Ebenen einer Organisation erschließen» (S. 34).

2.4.2 Talentkultur schaffen

Um dem stetigen Wandel der Arbeitswelt gerecht zu werden und den Erfolg nachhaltig zu sichern, muss ein Kulturwandel stattfinden, welcher die Talente in den Fokus des Denkens und Handelns stellt (Gutmann & Gatzke, 2015). Ausserdem müssen mitarbeitenden-orientierte Lösungen entwickelt werden, welche sich nach deren Bedürfnissen richten (Kienbaum Institut, 2018). Nur so wird den Talenten ermöglicht, ihre Leistungen bestmöglich zu zeigen und sich im Unternehmen entfalten zu können (Kienbaum

Institut, 2018). Darüber hinaus soll die Eigenverantwortung und Autonomie jedes Mitarbeitenden gestärkt werden, wobei die Personalabteilung und die Führungskräfte die Möglichkeiten zur Entwicklung aufzeigen und als unterstützendes Glied agieren (Kienbaum Institut, 2018). Im Rahmen einer Studie wird argumentiert, dass eigenverantwortlich handelnde Menschen in einem flexiblen Umfeld, der Dynamik der rasant ändernden Arbeitswelt schneller folgen können (Haufe Talent, 2021). Dies wiederum beleuchtet die Rolle einer Organisationskultur, in der Talente stets im Zentrum stehen (Haufe Talent, 2021).

Am Beispiel von Swisscom kann beispielsweise aufgezeigt werden, dass Eigenverantwortung im Talentmanagement dessen Qualität stets verbessert hat, weil «unauffällige» Talente identifiziert werden konnten und Fehlnominierungen minimiert wurden (Hodler & Pfeiffer, 2018). Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung einer Talentkultur ist die Erarbeitung von aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Talentmanagement-Zielsetzungen (Abbildung 5). Denn erfolgreiches Talentmanagement kann nur dann gelebt werden, wenn es die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt (Gutmann & Gatzke, 2015). Auch Al Ariss et al. (2014) definieren die Einbindung in die Unternehmensstrategie als relevanten Erfolgsfaktor. Darüber hinaus haben Talentmanagement-Praktiken mit einem starken Fokus auf die Unternehmensstrategie einen statistisch höheren signifikanten Einfluss auf organisatorische Ergebnisse wie die Attraktivität des Unternehmens, das Erreichen von Geschäftszielen, die Kundenzufriedenheit und vor allem den Unternehmensgewinn, mehr als alle anderen Bereiche, auf die sich das Talentmanagement konzentriert (Langenegger et al., 2011).

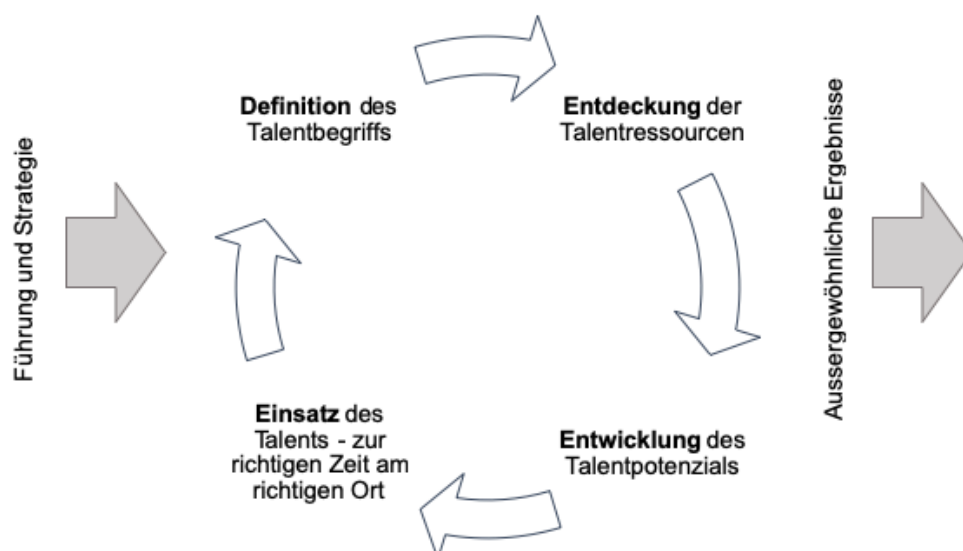


Abbildung 5. Entwicklung einer Talentkultur. Eigene Darstellung nach Gutmann und Gatzke (2015)

Weiter definieren Gutmann und Gatzke (2015) einige Faktoren, welche eine gelungene Talentkultur begünstigen. Namentlich sind dies: Investition in die Work-Life-Balance,

systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Diversity Management, attraktive Entlohnung sowie Vertrauensarbeitszeit. Diese Faktoren werden hier nicht näher ausgeführt, da sie nicht Bestandteil der vorliegenden Arbeit sind.

2.4.3 Talentmanagement als transparenter Prozess

Der Talentmanagement-Prozess muss im ganzen Unternehmen kommuniziert werden und die wichtigsten Informationen darüber sollten für Mitarbeitende sowie Führungskräfte verständlich und jederzeit abrufbar sein (Gutmann & Gatzke, 2015; Kienbaum Institut, 2018). Bittlingmaier (2019) betont in diesem Zusammenhang die entscheidenden Nachteile des Silodenkens. Bei diesem Phänomen werden gute Mitarbeitende durch Machtpositionen im eigenen Bereich gehalten, weil die Führungskräfte ebendiese Mitarbeitenden nicht verlieren wollen (Bittlingmaier, 2019). Eine Weiterentwicklung in einem anderen Bereich ist somit nicht möglich und das Talent der Mitarbeitenden wird «versteckt» (Bittlingmaier, 2019). Dieser Aspekt beleuchtet die Wichtigkeit eines transparenten Prozesses. Transparenz führt zudem zu mehr Akzeptanz, weil Führungskräfte somit ihre Mitarbeitenden nach bekannten Kriterien vergleichen und beobachten können. Dies wiederum führt auch zu mehr Fairness für diejenigen Mitarbeitenden, welche nicht in einem Talent Pool sind (Dries, 2013; Nagler & Löffler, 2017), weil «nicht-talentierte» Mitarbeitenden durch die Transparenz eine Wahrnehmung des Prozesses verschafft wird (Dries, 2013). Zudem haben Mitarbeitende somit jederzeit die Möglichkeit, Karrierewege einzusehen sowie eine Einschätzung einzufordern (Gutmann & Gatzke, 2015). Eine transparente Poolstruktur gibt Einblick in die Potenziale der Mitarbeitenden und wie sich diese Potenziale zukünftig besser einsetzen lassen (Birkner, 2018). Durch Transparenz beweist das Unternehmen eine hohe interne Mobilität innerhalb des Unternehmens, was zur Ermutigung talentierter Mitarbeitenden führt, sich weiterzuentwickeln (Landwehr, 2015). Wird in Unternehmen Transparenz darüber geschaffen, welche Mitarbeitenden über erfolgskritische Eigenschaften verfügen, können diese bestmöglich auf bestimmte Funktionen oder Rollen vorbereitet werden (Rewald & Sebald, 2019). Zudem sind nach Rewald und Sebald (2019) individuelle Standortbestimmungen gerade in Zeiten grosser Dynamik ein grosses Bedürfnis.

2.4.4 Klare Rollenverteilung

Talentmanagement ist eine Querschnittsfunktion über verschiedene Funktionen hinweg. Eine klare Rollenverteilung innerhalb des Talentmanagement-Prozesses ist aus diesem Grund unabdingbar (Gutmann & Gatzke, 2015). Grundsätzlich kommt dem HR-Bereich der wichtigste Lead beim Aufbau und der Durchführung des Talentmanagements zu. Schliesslich sind es die HR-Kräfte, welche Überzeugungsarbeit leisten müssen, um das Top-Management sowie die Führungskräfte über die Relevanz des Themas aufzuklären. Zudem

bringt die Personalabteilung das nötige Know-how und Kreativität mit, die es zur Durchführung braucht (Gutmann & Gatzke, 2015). Eine entscheidende Aufgabe der HR-Abteilung ist gemäss Kienbaum Consultants International (2020) die Talentdefinition festzulegen und Expertise im Themenbereich einzubringen, wobei die HR-Abteilung als «Befähiger der Organisation und Führungskräfte» (S. 11) agiert. Zudem müssen sie geeignete Instrumente für den Prozess aufsetzen, wobei die Organisation und Mitarbeitende stets eingebunden werden sollten (Kienbaum Consultants International, 2020). Auch Nagler und Löffler (2017) machen deutlich, dass die Gesamtverantwortung von Talentmanagement bei der Personalabteilung liegt. Innerhalb des Talentmanagements beschreiben Nagler und Löffler (2017) drei verschiedene Rollen, welche dem HR-Bereich zugeordnet werden können. Diese lassen sich wie folgt stichwortartig zusammenfassen:

- **Strategische Planung:** Planung für Strategie, Konzept und Prozess, wobei die Talentmanagement-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird
- **Kreative Gestaltung:** Gestaltung von Instrumenten oder Verknüpfung von bereits bestehenden Instrumenten, z. B. die Ausgestaltung eines Talent Pools
- **Verantwortliche Kontrolle:** Beobachtung, Evaluation und allenfalls Korrektur des Konzepts bzw. des Prozesses, wobei permanenter Austausch mit Führungskräften und anderen Abteilungen im Vordergrund steht

Die Rolle der Führungskräfte hingegen umfasst gemäss Gutmann und Gatzke (2015) hauptsächlich das Mittragen des Prozesses. Dies bedeutet, dass ein erfolgreiches Talentmanagement die Akzeptanz und das Mitwirken der Führungskräfte zwingend erfordert (Gutmann & Gatzke, 2015). Die Führungskräfte agieren als Schnittstelle zwischen Organisation, deren Strategie sowie den Mitarbeitenden (Kienbaum Institut, 2018). Die HR-Abteilung sollte eine Grundlage für die Talentkultur schaffen, aber die Führungskräfte müssen ebendiese Talentkultur vorleben (Kienbaum Consultants International, 2020). Darüber hinaus sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden aktiv Feedback geben, um die Entwicklung bestmöglich zu begleiten und Orientierung zu bieten (Kienbaum Consultants International, 2020). Im Arbeitsalltag besteht die Aufgabe der Führungskräfte unter anderem darin, gute und engagierte Mitarbeitende zu erkennen und diese auf erfolgskritische Schlüsselpositionen zu setzen. Allerdings haben Untersuchungen gezeigt, dass Führungskräfte bei internen Beförderungen oft Fehlentscheidungen treffen. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, dass das Talentmanagement die Führungskräfte in beratender Funktion unterstützt und begleitet (Nagler & Löffler, 2017).

Nicht zu vernachlässigen ist dabei die Rolle der Talente selbst. Die Talente müssen die Eigenverantwortlichkeit für ihre Entwicklung wahrnehmen, wobei sie auch ihre Bedürfnisse und Erwartungen äussern müssen (Kienbaum Consultants International, 2020). Es ist von

Vorteil, wenn Talente die Entwicklungsangebote selber mitgestalten können und regelmässig von ihren Peers sowie Führungskräften Feedback einholen. Eigenverantwortung, Eigeninitiative sowie Lernbereitschaft wird hier grossgeschrieben, denn nur so können Lern- und Entwicklungschancen aktiv gesucht und optimalerweise auch gefunden werden (Kienbaum Consultants International, 2020; Schäfer, Festing & Harsch, 2018). Dieser Ansicht sind auch Rosenberger et al. (2021), welche argumentieren, dass Talentmanagement nur dann erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeitenden selbst auch genügend Lernbereitschaft und Engagement zeigen. Damit die Talente ihre eigene Entwicklung skizzieren können, ist Vertrauen und das Empowerment seitens der Führungskräfte Voraussetzung; nur so können nötige Entwicklungsmassnahmen gestaltet und geplant werden (Kienbaum Institut, 2018). «Selbstverantwortung, Vertrauen und Dialog sind die Bausteine eines agilen Talent Managements» (Kienbaum Institut, 2018, S. 19).

2.5 Forschungsstand

Sämtliche Studien betonen die Relevanz des Themas Talentmanagements. Rastgoo (2016) untersuchte in einer quantitativen Studie den Zusammenhang zwischen Talentmanagement und Organisationsentwicklung sowie der Arbeitsmotivation von gesamthaft 170 Mitarbeitenden der Bushehr Universität im Iran. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass ein positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen Talentmanagement und Organisationsentwicklung und der beruflichen Motivation der Mitarbeitenden besteht (Rastgoo, 2016).

Eine Studie von Kienbaum Institut (2018), bei der europaweit 322 Personen (HR-Fachkräfte und Talente) mittels Online-Fragebogen teilgenommen haben, wurde der Status und der Reifegrad des europäischen Talentmanagements erfasst, um schliesslich Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Dabei kam heraus, dass nur 38% der Befragten Talente zufrieden sind mit dem derzeitigen Talentmanagement in ihrem Unternehmen. Zudem sind 30% der Talente der Meinung, dass das Talentmanagement einen innovativen Charakter hat. Weiter sehen sich 83% der Talente dafür verantwortlich, sich selbst zu entwickeln, aber in nur 42% der Unternehmen haben Talente die Möglichkeit, ihre Entwicklung selbst zu steuern (Kienbaum Institut, 2018).

Die von der Frankfurt Business Media und Cornerstone durchgeführte quantitative Trendstudie, im Rahmen welcher 260 Unternehmen in der Schweiz, Deutschland und Österreich befragt wurden, hatte zum Ziel, die Zukunft des Talentmanagements bis 2023 zu eruieren (Birkner, 2018). Auf die Frage, inwiefern Talentmanagement im eigenen Unternehmen umgesetzt wird, gaben nur 3% an, dass Talentmanagement nicht relevant sei. 55% sehen Talentmanagement als Teil der HR-Strategie und 52% sind der Meinung, dass Talentmanagement Teil der Gesamtstrategie des Unternehmens sein sollte (Birkner, 2018).

Eine weitere Studie (Kienbaum Consultants International, 2020), bei der 1000 Talente befragt wurden, liefert wichtige Ergebnisse für Unternehmen, welche ihr Talentmanagement stärker auf die Mitarbeitenden zuschneiden wollen. So zeigt sich, dass rund 95% der Befragten die Gestaltung ihrer beruflichen Weiterentwicklung selbst in die Hand nehmen möchten. 70% sind zudem der Meinung, dass in ihrem Unternehmen die Orientierung über mögliche Karrierewege fehlt. Des Weiteren möchten 85% der Teilnehmenden in einem Unternehmen arbeiten, wo die intensive berufliche Förderung für alle gleich ist. Dahingegen bevorzugen 48%, dass ausschliesslich die besten Mitarbeitenden gefördert werden (Kienbaum Consultants International, 2020).

3 Methodik

In diesem Kapitel werden die gewählten Methoden zur Beantwortung der Fragestellungen beschrieben und deren Auswahl begründet. Der Fokus richtet sich dabei auf die angewandten statistischen Verfahren; in Kapitel 3.1 wird dann das Forschungsdesign vorgestellt. Anschliessend folgt im Kapitel 3.2 die Beschreibung des angestrebten Samplings. Schliesslich wird in Kapitel 3.3 das methodische Vorgehen erläutert und Kapitel 3.4 beinhaltet die Beschreibung der Stichprobe.

3.1 Forschungsdesign

Für die vorliegende Bachelorarbeit wurde eine Querschnittstudie durchgeführt. Eine solche Studie wird nur einmal durchgeführt und kann als repräsentative Momentaufnahme betrachtet werden (Flick, 2019). Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde ein quantitatives Vorgehen gewählt, da das Ziel darin bestand, generalisierbare Aussagen zu erhalten und verschiedene Gruppen innerhalb der Stichprobe zu vergleichen. Aus diesem Grund wurde eine quantitative Datenanalyse in Form einer Online-Umfrage als Forschungsdesign gewählt, um dadurch eine möglichst grosse Stichprobenzahl erzielen zu können. Eine Dokumentenanalyse (vgl. Kapitel 3.3.1) gewährte einen ersten Einblick in die Problemstellung. Anschliessend wurde ein Experteninterview durchgeführt (vgl. Kapitel 3.3.2), um eine Ausgangslage zu schaffen und einen Überblick über das Forschungsfeld zu gewinnen. Es folgte die Fragebogenkonstruktion (vgl. Kapitel 3.3.3), welche anhand eines Pretests validiert wurde. Nach der Datenerhebung (vgl. Kapitel 3.3.4) folgte die quantitative Datenauswertung (vgl. Kapitel 3.3.5) mittels SPSS. Abbildung 6 zeigt der zeitliche Ablauf des Forschungsdesigns.

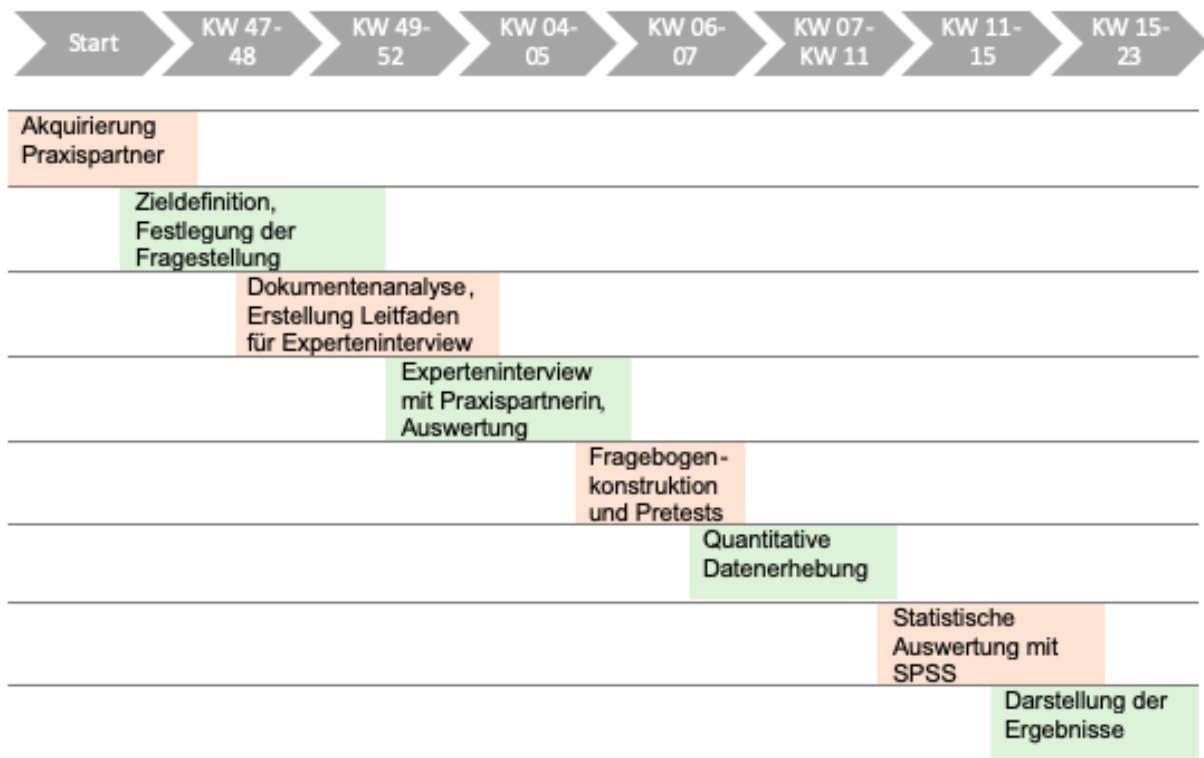


Abbildung 6. Zeitliche Darstellung des Forschungsdesigns

3.2 Sampling

Die Auswahl des Samplings erfolgte in einem ersten Schritt durch eine Besprechung mit der Praxispartnerin. In dieser ersten Besprechung wurde das Sampling wie folgt festgelegt: Es sollten interne sowie externe Talente befragt werden. Zudem wurde das Alter auf 30 – 60 Jährige eingegrenzt, da der Fokus nicht auf Hochschulabsolvierenden oder Lehrabgängerinnen und Lehrabgängern gerichtet sein sollte, sondern auf Mitarbeitenden im mittleren Lebensalter, welche schon eine Zeit lang berufstätig sind. Eine weitere Eingrenzung legte fest, dass nur Mitarbeitende aus den Bereichen MINT oder BWL an der Befragung teilnehmen sollten. Diese Eingrenzung wurde vor allem für die externen Talente definiert. Weiter sollten nur Mitarbeitende befragt werden, welche einen tertiären Abschluss besitzen. Nachdem das Experteninterview mit der Praxispartnerin erfolgte (vgl. Kapitel 3.3.2) und anschliessend die Rohfassung des Fragebogens (vgl. Kapitel 3.3.3) erstellt wurde, erfolgte ein zweites Gespräch mit der Praxispartnerin. Hier wurde das Sampling schliesslich folgendermassen angepasst: Da der Fokus vor allem auf Mitarbeitende innerhalb der Mobiliar liegen sollte, wurde auf externe Mitarbeitende verzichtet. Dies hatte zur Folge, dass innerhalb der Mobiliar alle Meinungen berücksichtigt werden sollten und somit die Eingrenzungen des Alters, des Arbeitsbereiches sowie des Abschlusses nicht erfolgen musste. Zudem wurde festgelegt, dass im Fragebogen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften unterschieden werden sollte, um schlussendlich einen Vergleich der beiden Gruppen zu ziehen.

3.3 Methodisches Vorgehen

In diesem Unterkapitel werden sämtliche Instrumente präsentiert, welche zur Datenaufbereitung eingesetzt wurden. In einem ersten Schritt wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Anschliessend folgte das Experteninterview, welches als Ausgangslage zur Fragebogenkonstruktion diente. Nachdem der Fragebogen ausgearbeitet und getestet wurde, erfolgte die Datenerhebung sowie schliesslich die statistische Datenauswertung.

3.3.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse ist eine nicht-reaktive Datenerhebungstechnik zur Analyse von Textdokumenten, wodurch eine gewisse Objektivität gewährleistet werden kann (Schmidt, 2017). Bereits zu Beginn des Projektes wurden diverse Dokumente von der Mobiliar zur Verfügung gestellt. Ziel dieser Analyse war es, eine erste Bestandsaufnahme zu machen, um eine Orientierung im Forschungsfeld zu erhalten. Die Dokumente der interdisziplinären Projektgruppe «Talentmanagement» der Mobiliar haben dazu gedient, einen Überblick über bereits stattgefundenen Workshops zu erhalten. Die Dokumente, welche die Vision des Projektes beinhalten, konnten für die Beschreibung der Ausgangslage sowie der Zielsetzungen dieser Arbeit verwendet werden. Zudem dienten die Dokumente der bereits durchgeführten Workshops als Inspiration für den später erstellten Fragebogen. Aus Datenschutz- und Vertraulichkeitsgründen wurden diese Dokumente nicht dem Anhang hinzugefügt.

3.3.2 Experteninterview

Um einen Überblick über das Forschungsfeld zu erhalten, erfolgte in einem ersten Schritt ein Experteninterview mit der Projektleiterin des Projektes, welche aufgrund ihres Fach- und Praxiswissens im Bereich Talentmanagement als Expertin agierte. Das Experteninterview ist eine spezielle Form eines leitfadengestützten Interviews und kann zu Beginn einer Studie als Exploration dienen, um eine Orientierung im Forschungsfeld zu gewinnen (Flick, 2019). Das Experteninterview diente vor allem zur Analyse des Ist-Zustandes und zu einer ersten Erarbeitung des Soll-Zustandes. Es diente zudem als Grundlage für die Konstruktion des später eingesetzten Fragebogens. Wie Helfferich (2014) vorschlägt, wurde das Experteninterview leitfadengestützt und halbstrukturiert durchgeführt. Dieses Vorgehen ist im Forschungsprozess dann zum Vorteil, wenn einerseits faktische Informationen, andererseits subjektive Sichtweisen herausgearbeitet und Einstellungen, Meinungen, Gefühle sowie Vorstellungen ermittelt werden sollen (Flick, 2019; Helfferich, 2014). Der Leitfaden (Anhang A) wurde in drei Teile gegliedert, um die Strukturierung des Gesprächs zu gewährleisten. Im Einleitungsteil wurde der Teilnehmerin Nutzen und Ziel des

Interviews erläutert. Nach einem Verweis auf die Aufnahme sowie die Einverständniserklärung, wurde die Interviewpartnerin aufgefordert, ihre Funktion im Projekt Talentmanagement kurz zu beschreiben. Es folgte der erste Teil, wo Fragen zum Ist-Zustand des Talentmanagements bei der Mobiliar gestellt wurden. Im zweiten Teil wurde der Soll-Zustand eruiert und schliesslich wurden im letzten Teil formale Rahmenbedingung zur Fragebogenkonstruktion geklärt. Das Interview wurde online per MS Teams durchgeführt und zwecks späterer Nachvollziehbarkeit von Unklarheiten aufgenommen. Eine Einverständniserklärung wurde im Voraus von der Interviewpartnerin unterzeichnet. Auch dieses Dokument wird aus Datenschutzgründen nicht im Anhang inkludiert.

In Absprache mit der Begleitperson der Bachelorarbeit musste das Experteninterview nicht transkribiert werden. Es wurde dementsprechend nur inhaltlich ausgewertet basierend auf den Notizen, welche während und nach dem Interview erstellt wurden (Anhang B). Das Experteninterview diente dazu, verschiedene Themenfelder für den Fragebogen zu definieren. Es stellte sich dabei heraus, dass besonders das Nichtvorhandensein eines gemeinsamen Verständnisses von Talentmanagement bei der Mobiliar ein grosses Problemfeld ist und dies in den Fragebogen aufgenommen werden sollte. Zudem wurden basierend auf den Aussagen der Expertin die Ziele des zukunftsorientierten Talentmanagements bei der Mobiliar herausgearbeitet, welche schliesslich in den Fragebogen integriert wurden.

3.3.3 Fragebogenkonstruktion

Grundlage für die Erarbeitung des Fragebogens bildeten die theoretischen Grundlagen im Kapitel 2 sowie die Erkenntnisse aus dem Experteninterview. Zudem wurden die Fragestellungen bei der Konstruktion fortlaufend berücksichtigt. Erstellt wurde der Fragebogen mit der Online-Umfragesoftware Unipark. Diese ermöglicht die Erfassung verschiedener Frage- und Antworttypen. Zudem vereinfacht Unipark die Weiterverarbeitung des Datenmaterials, da die erhobenen Daten direkt in das Auswertungsprogramm SPSS exportiert werden können. Der gesamte Fragebogen ist im Anhang C aufzufinden. Nachdem der erste Entwurf des Fragebogens vervollständigt wurde, folgte eine Besprechung mit der Begleitperson und anschliessend mit der Praxispartnerin. Nach diesen Besprechungen wurden einige Änderungen und Korrekturen vorgenommen, damit der Fragebogen überarbeitet und zum finalen Entwurf vervollständigt werden konnte. Da die Fragestellungen die Bedürfnisse von Mitarbeitenden sowie Führungskräften abdecken, wurde je ein Fragebogen konstruiert. Mittels Filter konnten beide Fragebogen schliesslich zu einem einzigen Fragebogen fusioniert werden. Folglich wurde nach den demografischen Angaben der Fragebogen in zwei verschiedene Teile geteilt – ein Teil für Mitarbeitende und ein Teil für Führungskräfte. Die Mobiliar hat zudem wie erwähnt neben der Linienorganisation eine agile Organisation; innerhalb derselbigen wird meistens von Rollen gesprochen und die

betroffenen Personen fühlen sich beispielsweise bei Begriffen wie *Führungskräfte* oder *Vorgesetzten* nicht abgeholt. Aus diesem Grund wurde im Fragebogen für einige Fragen der Begriff *Führungsrolle* gewählt. Falls dieser Begriff im Kontext irreführend war, wurde darauf verzichtet und stattdessen der Begriff *Vorgesetzte Person* oder *People Manager* verwendet. Dies wurde von der Praxispartnerin so gewünscht.

Im gesamten Fragebogen gibt es Fragen mit einer Nominalskala, wobei Mehrfachantworten möglich waren, sowie Fragen mit einer Ordinalskala in Form einer Likert-Skala. Die Codierung der Likert-Skala erfolgte verbal von *trifft überhaupt nicht zu (1)* bis *trifft voll und ganz zu (4)* und beinhaltet vier Skalenstufen, wobei nur eine Stufe gewählt werden konnte. Es wurde bewusst auf eine Mittelkategorie verzichtet. Hiermit sollte verhindert werden, dass die Mitte der Skala als Ausweichoption genutzt wird (Jonkisz, Moosbrugger & Brandt, 2012). Zusätzlich kann durch das Auslassen einer Mittelkategorie vermieden werden, dass die Mitarbeitenden davon ausgehen, dass die mittlere Antwortoption von «normalen» oder «typischen» Personen gewählt wird (Jonkisz et al., 2012). Alle Fragen im Fragebogen waren Pflichtfragen. Der Fragebogen beginnt mit einer Startseite, wo über das Projekt sowie über Datenschutzbestimmungen informiert wird. Anschliessend folgen die verschiedenen Hauptteile des Fragebogens, welche folgend vorgestellt werden.

Demografische Angaben

Die zweite Seite beinhaltet die demografischen Angaben der Teilnehmenden. Die demografischen Daten wurden erhoben, um Gruppenvergleiche innerhalb der Stichprobe vorzunehmen und einen Überblick über die Stichprobe zu gewinnen. Die Teilnehmenden mussten ihr Geschlecht, Alter sowie die Abteilungszugehörigkeit angeben. Zudem wurde die Dauer des Anstellungsverhältnisses und die Funktion innerhalb der Mobiliar befragt.

Verständnis und Wichtigkeit von Talentmanagement

Nach den demografischen Angaben folgt der zweite Teil des Fragebogens. Dieser zielt darauf ab, das Verständnis von den Mitarbeitenden und Führungskräften bezüglich Talentmanagement abzuholen. Dabei stand im Vordergrund, inwiefern die Teilnehmenden die Wichtigkeit des Themas für die Mobiliar einschätzen (Abbildung 7). Bei der ersten Frage, bei welcher das Begriffsverständnis abgefragt wurde, konnten die Teilnehmenden Mehrfachantworten auswählen. Zudem konnte für die Antwort «Anderes» in einem Textfeld eine individuelle Antwort ergänzt werden. Für die restlichen vier Fragen konnte jedoch nur eine Dimension der Skala ausgewählt werden. Die verbale Skala musste für zwei Fragen angepasst werden. Diese Seite des Fragebogens sah für beide Teilgruppen (Mitarbeitende/Führungskräfte) gleich aus.

Item	Skala
Was verstehen Sie unter dem Begriff «Talentmanagement»? (Mehrfachnennung möglich)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Interne High Potentials identifizieren und bewegen <input type="radio"/> Externe High Potentials zu gewinnen <input type="radio"/> Nachwuchskräfte gewinnen und bewegen <input type="radio"/> Alle Mitarbeitenden eines Unternehmens fördern <input type="radio"/> Anderes (<i>Freitext</i>)
Die berufliche Weiterentwicklung soll dazu dienen, die eigenen Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele einsetzen zu können.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Trifft überhaupt nicht zu <input type="radio"/> Trifft eher nicht zu <input type="radio"/> Trifft eher zu <input type="radio"/> Trifft voll und ganz zu
Ich bin der Meinung, dass bei der Mobiliar ein gemeinsames Verständnis von Talentmanagement, seitens Mitarbeitenden, Führungsrollen und HD, besteht.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Trifft überhaupt nicht zu <input type="radio"/> Trifft eher nicht zu <input type="radio"/> Trifft eher zu <input type="radio"/> Trifft voll und ganz zu
Wie wichtig schätzen Sie das Thema «Talentmanagement» für die Mobiliar ein?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Überhaupt nicht wichtig <input type="radio"/> Nicht sehr wichtig <input type="radio"/> Eher wichtig <input type="radio"/> Sehr wichtig
Wie stark schätzen Sie die Dringlichkeit der Weiterentwicklung und Neugestaltung des Themas Talentmanagement für die Mobiliar ein?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Überhaupt nicht dringend <input type="radio"/> Nicht sehr dringend <input type="radio"/> Eher dringend <input type="radio"/> Sehr dringend

Abbildung 7: Items zum Verständnis und der Wichtigkeit von Talentmanagement für Mitarbeitende und Führungskräfte

Zufriedenheit mit dem Talentmanagement

Im dritten Teil wurden Fragen gestellt, welche die allgemeine Zufriedenheit mit dem Talentmanagement bei der Mobiliar abfragen (Abbildung 8). Einige Items wurden für beide Gruppen gleich gestellt, andere mussten inhaltlich an die jeweilige Gruppe angepasst werden. Auf Wunsch der Praxispartnerin wurde der Teil für Führungskräfte mit einer weiteren Frage ergänzt (Abbildung 9). Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich, wobei bei der Antwort „Anderes“ ebenfalls ein Textfeld für ergänzende individuelle Antworten eingefügt wurde.

Items Mitarbeitende		Items Führungskräfte	
<i>Ich bin mit dem derzeitigen Talentmanagement bei der Mobiliar zufrieden.</i>			
<i>Ich bin der Meinung, mein Potenzial voll und ganz entfalten zu können.</i>			
<i>Ich kenne die möglichen Karrierewege bei der Mobiliar.</i>			
<i>Ich fühle mich von meiner Führungskraft/People Manager bezüglich meiner beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Mobiliar unterstützt.</i>		<i>Ich unterstütze meine Mitarbeitenden bezüglich ihrer beruflichen Weiterentwicklung.</i>	
<i>Ich fühle mich vom HD bezüglich meiner beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Mobiliar unterstützt.</i>		<i>Die Hilfsmittel, welche mir das HD zum Thema Talentmanagement anbietet, sind zufriedenstellend.</i>	

Abbildung 8: Items zur Zufriedenheit mit dem Talentmanagement für Mitarbeitende und Führungskräfte

Zusätzliche Frage Führungskräfte	
<i>In welchen Bereichen sehen Sie den grössten Handlungsbedarf zum Thema Talentmanagement bei der Mobiliar? (Mehrfachnennung möglich)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Transparenter Prozess <input type="radio"/> IT-Lösung, welche den Prozess begleitet <input type="radio"/> MAP-Potenzialeinstufung <input type="radio"/> Talentprogramme <input type="radio"/> Talentmassnahmen <input type="radio"/> Anderes (Freitext)

Abbildung 9: Zusätzliches Item für Führungskräfte bezüglich Zufriedenheit

Bedürfnisse an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement

Im vierten Teil geht es darum, die Bedürfnisse an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement abzufragen. *Zukunftsorientiertes Talentmanagement* wurde somit als Konstrukt festgelegt. Aus den theoretischen Grundlagen zum Thema wurden folgende vier Facetten des Konstruktes herausgearbeitet: *Eigenverantwortung* (Abbildung 10), *Lern- und Veränderungsbereitschaft* (Abbildung 11), *Flexibilität* (Abbildung 12) sowie *Transparenz* (Abbildung 13). Diese wurden für beide Teilgruppen mit verschiedenen Items operationalisiert.

Facette Eigenverantwortung

Items Mitarbeitende

Es ist meine eigene Aufgabe, mir meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bei der Mobiliar zu suchen.

Ich bin dazu bereit, Eigeninitiative zu übernehmen, um meinen Karriereplan bei der Mobiliar zu gestalten.

Ich bin der Meinung, dass meine Fähigkeiten und Kompetenzen für eine Weiterentwicklung innerhalb der Mobiliar geeignet sind.

Ich erwarte von meiner Führungskraft/People Manager, dass Sie mit passenden Jobangeboten und Talentprogrammen auf mich zukommt.

Ich erwarte vom HD, dass Sie mit passenden Jobangeboten und Talentprogrammen auf mich zukommen.

Items Führungskräfte

Ich möchte meine Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihr Potential zu entfalten.

Ich möchte meine Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre beruflichen Kompetenzen zu entwickeln.

Ich bin bereit, Orientierung zu schaffen, indem ich meinen Mitarbeitenden Jobangebote und Talentprogramme aufzeige.

Ich möchte meine Talente in der ganzen Organisation sichtbar machen.

Abbildung 10: Facette Eigenverantwortung mit zugehörigen Items pro Stichprobengruppe

Facette Lern- und Veränderungsbereitschaft

Items Mitarbeitende

Ich bin motiviert, im Rahmen meines Jobs Neues zu lernen.

Ich bin motiviert, meine Stelle für eine berufliche Weiterentwicklung bei der Mobiliar zu wechseln.

Ich fühle mich in meiner jetzigen Stelle wohl und habe keinen Bedarf, mich weiterzuentwickeln.

Ich entscheide mich für eine berufliche Entwicklungsmassnahme in Abhängigkeit davon, was meinem beruflichen Erfolg nützt.

Ich entscheide mich für eine berufliche Entwicklungsmassnahme in Abhängigkeit davon, was meine Arbeitszufriedenheit und Motivation erhöht.

Items Führungskräfte

Ich möchte meine Mitarbeitenden dazu motivieren, im Rahmen ihrer Jobs Neues zu lernen.»

«Ich möchte, dass sich meine Mitarbeitenden aktiv für ihre berufliche Weiterbildung bei der Mobiliar einsetzen.

Ich hätte kein Problem damit eine/r meiner Mitarbeiter/innen an eine andere, für sie besser geeignete Stelle, zu verlieren.

Abbildung 11: Facette Lern- und Veränderungsbereitschaft mit zugehörigen Items pro Stichprobengruppe

Facette Flexibilität

Items Mitarbeitende

Ich möchte selbst entscheiden können, wann ich in ein Talentprogramm aufgenommen werden möchte.

Ich möchte selbst entscheiden können, welche Inhalte und Formate des Talentmanagements ich in Anspruch nehmen möchte.

Ich möchte meine berufliche Weiterentwicklung bei der Mobiliar selbst steuern.

Items Führungskräfte

Meine Mitarbeitenden sollen selbst entscheiden können, wann Sie in ein Talentprogramm aufgenommen werden wollen.

Inhalte und Formate des Talentmanagements sollen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bezogen angeboten werden.

Die berufliche Weiterentwicklung bei der Mobiliar soll von Talenten selbst gesteuert werden können.

Abbildung 12: Facette Flexibilität mit zugehörigen Items pro Stichprobengruppe

Facette Transparenz

Items Mitarbeitende

Ich möchte über alle möglichen Prozesse und Angebote Bescheid wissen, welche meine berufliche Entwicklung bei der Mobiliar fördern.

Klares Feedback und Unterstützung aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld sind mir wichtig. (Unmittelbares Arbeitsumfeld = Peers und Führungskräfte/People Manager)

Items Führungskräfte

Prozesse und Angebote zum Thema Talentmanagement sollen transparent sein, um allen die gleichen Chancen zu gewährleisten.

Talente sollen die Möglichkeit haben, Feedback von ihren Vorgesetzten bezüglich ihrer Weiterentwicklung zu bekommen.

Ich bin bereit, gegenüber meiner Mitarbeitenden transparent über Talente zu sprechen.

Abbildung 13: Facette Transparenz mit zugehörigen Items pro Stichprobengruppe

Rollenverantwortlichkeit und Instrumente

Im letzten Teil des Fragebogens sollte zum einen herausgefunden werden, welche Verantwortungen im Rahmen des Talentmanagements welchen Rollen innerhalb der Mobiliar (Mitarbeitende, Führungsrolle oder HD) zugeteilt werden. Für diesen Teil des Fragebogens diente eine Studie (Kienbaum Consultants International, 2020) als Grundlage, wo die Rollenverantwortlichkeiten im Rahmen des Talentmanagements erläutert werden und als adäquate Grundlage dienen (Abbildung 14). Darüber hinaus wurden die Teilnehmenden gefragt, welches instrumentelle Vorgehen sie für die Talentmanagement-Strategie für sinnvoll halten. Bei beiden Fragen waren Mehrfachnennungen möglich.

Talent	Führungskraft	HR
Hauptverantwortlich für eigene Entwicklung	Hauptverantwortlich für Talent-Engagement	Befähiger der Organisation und Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse und Erwartungen bzgl. eigener Entwicklung äußern • Entwicklungsziele festlegen • Eigene Stärken und Entwicklungsfelder reflektieren und Maßnahmen ableiten • Aktiv Lern- und Entwicklungschancen suchen, erfragen sowie einfordern • Feedback von Führungskräften und Peers einholen • Entwicklungsangebote wenn möglich mitgestalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Talentkultur vorleben • Orientierung schaffen und Entwicklungswege aufzeigen • Erwartungen an Talente kommunizieren und aktiv Feedback geben • Talente in realen Lernsituationen fordern und fördern • Talente in der Organisation sichtbar machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Basis für Talent-Kultur schaffen • „Talent“ samt relevanter Potenzialkriterien und unter Berücksichtigung quantitativer Bedarfe definieren • Talent Engagement messen und spezifische Treiber des Engagements identifizieren • Instrumente, Prozesse, Angebote zielgruppenspezifisch designen und Talente dabei einbinden • Transparenz über Vakanzen und Projektbedarfe sowie über vorhandene Skills schaffen

Abbildung 14. Rollenverantwortlichkeiten: Talent, Führungskraft und HR. Aus Engaging Talent – Potenzialträger binden und entwickeln. Talent Management Studie 2020 von Kienbaum Consultants International (2020). Köln: Kienbaum.

Bevor die Befragung durchgeführt wurde, erfolgte ein Pretest der Umfrage (Anhang D). Ziel eines Pretests ist das Identifizieren von Fragen bzw. Items, welche nicht den Konstruktionsansprüchen entsprechen. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn Fragen zu Verständnisschwierigkeiten führen. Zudem können bei einem Pretest technische Schwierigkeiten aufgedeckt und korrigiert werden (Jonkisz et al., 2012). Um den Pretest durchzuführen, wurden fünf Personen aus dem privaten Umfeld akquiriert. In diesem Fall wird von einem Convenience Sampling (Flick, 2019) gesprochen. Für die Durchführung der Pretests wurde die Think-Aloud Technik angewendet. Dabei muss die Testperson jedes Item laut beantworten und die Antwort begründen (Weichbold, 2014). Durch diese Technik lässt sich feststellen, ob es Items gibt, welche unverständlich formuliert sind oder falsch interpretiert werden (Weichbold, 2014). Anhand des Pretests konnten Schreibfehler, Fehler in den Instruktionen oder mangelnde Hervorhebungen von wichtigen Informationen identifiziert werden. Diese wurden vor der Datenerhebung bereinigt. Der Pretest ermöglichte eine fokussierte Auseinandersetzung mit dem Fragebogen.

3.3.4 Datenerhebung

Die quantitative Datenerhebung mittels Online-Fragebogen hat zum Vorteil, dass die Befragung objektiv ist, weil keine untersuchende Person vor Ort ist (Bühner, 2011). Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen, erfolgte die Datenerhebung vom 16.02.2022 – 18.03.2022. Über ein E-Mail Schreiben wurde der Link zur Umfrage durch den Verteiler der Mobiliar verschickt. In der Mitte der Erhebungszeit wurde den Mitarbeitenden und Führungskräften zudem eine Erinnerung zugestellt. Gesamthaft wurde die Umfrage an die elf Abteilungen der Mobiliar, sowie an deren Tochtergesellschaften verschickt. Welches die

verschiedenen Abteilungen sind und wie viele Mitarbeitende aus den diversen Abteilungen den Fragebogen schliesslich ausgefüllt haben, wird im Ergebnisteil erläutert. Die Bearbeitungszeit des Fragebogens wurde auf 10 – 15 Minuten eingeplant. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer liegt bei 9.5 Minuten.

3.3.5 Datenauswertung

Die Datenauswertung der Umfrage erfolgte mit der Statistiksoftware IBM SPSS 26. Diese eignet sich dazu, schnell umsetzbare Erkenntnisse aus den erhobenen Daten extrahieren zu können. Nachdem die Daten von Unipark in SPSS exportiert worden waren, erfolgte in einem ersten Schritt eine Datenbereinigung. Diese hat einen sauberen Datensatz zum Ziel, um schliesslich die statistischen Analysen durchzuführen (Bühl, 2019). Die Datenbereinigung beinhaltet das Umkodieren von negativ gepolten Items und die Definition von fehlenden Werten. Wegen dem Filtereinsatz im Fragebogen mussten für die Items, bei denen später einen Mittelwertvergleich zwischen den zwei Gruppen Führungskräfte und Mitarbeitende durchgeführt wurde, neue Variablen berechnet werden. Dafür wurden die beiden Variablen, welche für beide Gruppen gleich sind, in einem ersten Schritt summiert. Anschliessend wurde eine neue Variable kreiert. Die Details zur Datenbereinigung sind im Anhang E zu finden. Nach der Datenbereinigung folgte in einem nächsten Schritt die Auswertung der demografischen Daten (Anhang F), welche eine Beschreibung der Stichprobe ermöglicht hat (vgl. Kapitel 3.4). Anschliessend wurde eine Reliabilitätsanalyse (Anhang G) durchgeführt, um die Gültigkeit und Zuverlässigkeit des Fragebogens zu überprüfen (vgl. Kapitel 4.1). Dies wurde nur für den Teil des Fragebogens durchgeführt, wo das Konstrukt *Zukunftsorientiertes Talentmanagement* mit den vier bereits beschriebenen Facetten gemessen wird. Weil andere Teile des Fragebogens auch nominalskalierte Skalen enthalten, wurde dort keine Reliabilitätsanalyse durchgeführt.

Um die Fragestellungen zu beantworten, wurden in einem ersten Schritt Häufigkeitstabellen (Anhang H) erstellt. Anschliessend wurden die beiden Teilstichproben, die Mitarbeitenden und Führungskräfte, hinsichtlich signifikanter Unterschiede im Mittelwert verglichen. Um in einem ersten Schritt zu überprüfen, ob die Variablen normalverteilt sind, wurde ein Kolmogorov-Smirnov-Test durchgeführt. Gemäss Bühl (2019) ist dieser Test die gebräuchlichste Anwendung zur Überprüfung der Normalverteilung. Bei $p < .05$ besteht eine signifikante Abweichung der Normalverteilung (Bühl, 2019). Wie die Auswertung des Tests zeigt (Anhang I), fallen alle Variablen signifikant bzw. hoch signifikant aus, die Daten sind dementsprechend nicht normalverteilt. Sind Variablen nicht normalverteilt, sind nichtparametrische Tests anzuwenden, um Mittelwertvergleiche zu ziehen. Damit zwei unabhängige Stichproben bezüglich des Mittelwertes überprüft werden können, wird der U-Test nach Mann und Whitney (Anhang J) angewendet (Bühl, 2019). Das Signifikanzniveau

wurde auf $p < .05$ festgelegt. Um zusätzlich die Bedeutsamkeit der Ergebnisse zu beurteilen, wurde die Effektstärke mittels Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet.

3.4 Beschreibung der Stichprobe

Die Umfrage wurde gesamthaft an 1400 Personen innerhalb elf Abteilungen der Mobiliar, inklusive deren Tochtergesellschaften, verschickt. Aus der Abbildung 15 können die prozentualen Häufigkeiten der Abteilungen entnommen werden. Da von der Abteilung *Public Affairs & Nachhaltigkeit* keine Person und von der Abteilung *Unternehmenskommunikation* nur eine Person teilgenommen hat, wurden diese in der Darstellung nicht miteinbezogen.

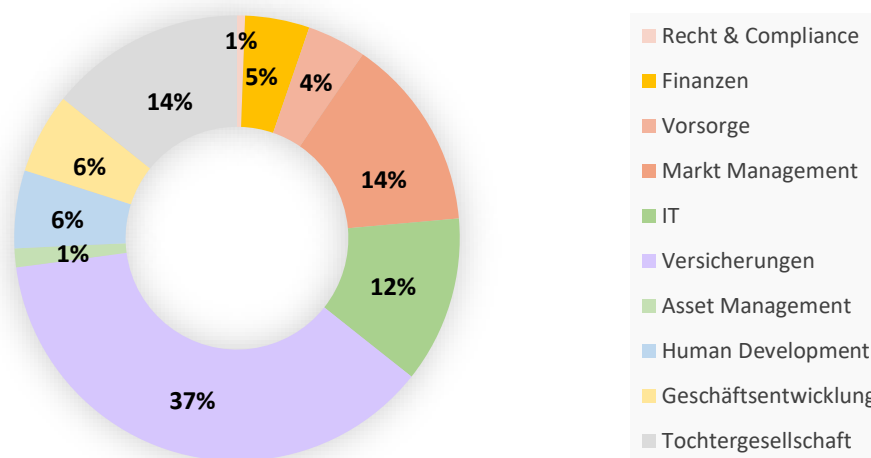


Abbildung 15. Häufigkeitsprozente der Abteilungen dargestellt in einem Kreisdiagramm

Gesamthaft haben 515 Personen die Umfrage vollständig ausgefüllt. Aufgrund eines Systemfehlers mussten die Ergebnisse einer Person aus der Auswertung ausgeschlossen werden, weil deren Antworten nicht erfasst werden konnten. Somit erfolgten die statistischen Untersuchungen an einer Stichprobengrösse von $N = 514$. Davon sind $n = 322$ Mitarbeitende und $n = 192$ Führungskräfte. Die Rücklaufquote beträgt somit 36.7%. Die Stichprobe besteht aus 193 Frauen (37.5%), 319 Männern (62.1%) und zwei Personen (0.4%) haben sich der Kategorie «Divers» zugeteilt. Die meisten Personen befinden sich in den Altersklassen 30-40 Jahre (32.5%) und 41-50 Jahre (30%). Nur 3.7% sind der Altersklasse über 60 Jahre zugehörig (Abbildung 16).

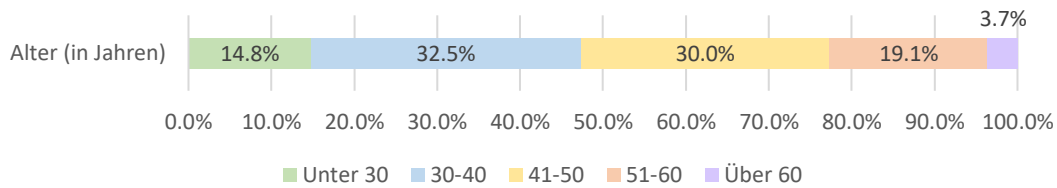


Abbildung 16. Häufigkeitsprozente des Alters dargestellt in einem Balkendiagramm

Rund 179 Personen (34.8%) sind weniger als fünf Jahre bei der Mobiliar angestellt und nur 65 Personen (12.6%) sind mehr als 20 Jahre bei der Mobiliar beschäftigt (Abbildung 17). 73.2% der Teilnehmenden sind in der Linienorganisation beschäftigt und nur 26.8% arbeiten in der agilen Organisation.

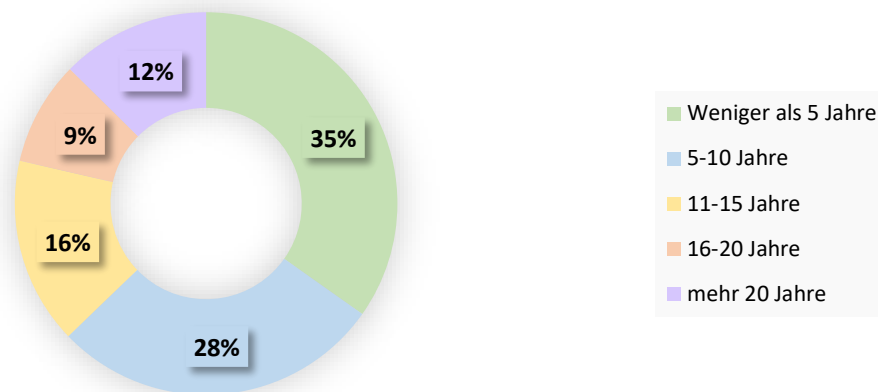


Abbildung 17. Häufigkeitsprozente der Dauer des Anstellungsverhältnisses dargestellt in einem Kreisdiagramm

4 Ergebnisse

Dieses Kapitel beinhaltet die statistisch ausgewerteten Ergebnisse aus der quantitativen Datenerhebung, beginnend mit der Erläuterung der Reliabilitätsanalyse. Anschliessend werden die Ergebnisse in der Reihenfolge des Fragebogens präsentiert.

4.1 Reliabilitätsanalyse

Für die Reliabilitätsanalyse wurde die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) ermittelt. Wenn Items eine niedrige Konsistenz aufwiesen, wurde zusätzlich der Schwierigkeitsindex dazu berechnet.

4.1.1 Interne Konsistenz

Für den vierten Teil des Fragebogens, wo das Konstrukt *zukunftsorientiertes Talentmanagement* abgefragt wird, wurde vor der Datenauswertung eine Reliabilitätsanalyse

durchgeführt. Dies wurde durch die Ermittlung von Cronbachs Alpha (α) ermittelt. Dieser Wert überprüft, ob die einzelnen Items bei einem Test als separater Testteil zur Messung eines Konstruktes aufgefasst werden können. Die interne Konsistenz zeichnet sich durch die Zusammenhangsstrukturen dieser Items aus. Ist der Cronbachs α Wert hoch, ist die interne Konsistenz hoch und die Item-Homogenität ist gegeben (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Jedoch ist dieser Wert kein Beleg für Eindimensionalität eines Tests bzw. einer Skala und zwar weil eine interne Konsistenz auch dann hoch ist, wenn die Items eines Tests ein Merkmal mit mehreren Dimensionen misst (Kelava & Moosbrugger, 2012). Ab einem Cronbachs α Wert von .70, befindet sich der Wert im akzeptablen Bereich (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Es wurde einerseits der Cronbachs α Wert für den Mitarbeitenden-Teil des Fragebogens und andererseits für den Führungskräfte-Teil ermittelt. Fünf Items im Teil für Mitarbeitende wurden aus der Analyse entfernt, um den Cronbachs α Wert zu erhöhen. Die Tabelle 1 zeigt die Cronbachs α Werte, nachdem die fünf Items eliminiert wurden. Es ist ersichtlich, dass der Cronbachs α Wert für die Items der Mitarbeitenden den akzeptablen Bereich knapp nicht erreicht.

Tabelle 1

Cronbachs Alpha für das Konstrukt zukunftsorientiertes Talentmanagement

	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
Mitarbeitende	.669	10
Führungskräfte	.740	13

4.1.2 Schwierigkeitsindex

Aufgrund des knapp zu niedrigen Cronbachs α Wert im Teil für Mitarbeitende, wurde zusätzlich der Schwierigkeitsindex (P) erfasst. Dieser gibt Auskunft über die Merkmalsdifferenzen zwischen den Teilnehmenden. Damit nicht alle Teilnehmenden die Items gleich beantworten, müssen sie dementsprechend weder zu leicht noch zu schwer konstruiert sein (Kelava & Moosbrugger, 2012). Ist der Index hoch, sind die Items einfach zu beantworten. Ist er jedoch klein, handelt es sich um ein schwer beantwortbares Item. Damit Items im Fragebogen verwendet werden können, sollten sie einen Index zwischen 5 und 95 aufweisen (Kelava & Moosbrugger, 2012). Die Auswertung hat gezeigt, dass für alle zehn Items der Schwierigkeitsindex zwar überall im höheren Bereich liegt, aber nie über 95. Somit wurden die Items so belassen.

4.2 Ergebnisse der statistischen Datenerhebung

Dieses Unterkapitel beinhaltet die Ergebnisse der statistischen Datenerhebung. Die Gliederung orientiert sich an der Reihenfolge des Fragebogens. Die deskriptiven Statistiken sind im Anhang K aufzufinden.

4.2.1 Verständnis und Wichtigkeit von Talentmanagement

Abbildung 18 zeigt, was die Mitarbeitenden sowie die Führungskräfte unter dem Begriff Talentmanagement verstehen. Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. Unter den Mitarbeitenden sind 52.5% der Meinung, dass alle Mitarbeitenden eines Unternehmens gefördert werden sollten, bei den Führungskräfte sind 43.2% dieser Meinung. Dass im Rahmen des Talentmanagements Nachwuchskräfte gewonnen und bewegt werden sollten, finden 55.9% der Mitarbeitenden und 61.5% der Führungskräfte. Nur 21.1% der Mitarbeitenden sind zudem der Meinung, dass es bei Talentmanagement darum geht, externe High Potentials zu gewinnen und auch bei den Führungskräfte sind es nur 27.6%, welche dieser Meinung sind. Dahingegen finden 74.5% der Mitarbeitenden, dass interne High Potentials identifiziert und bewegt werden sollten und auch 85.9% der Führungskräfte teilen diese Ansicht.

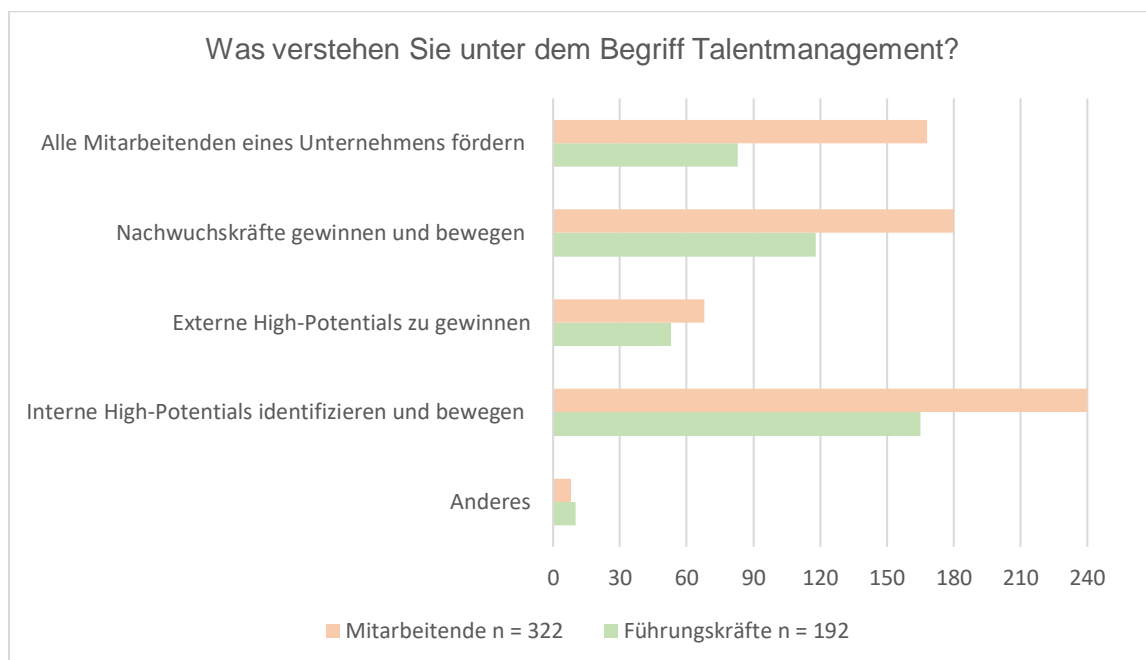


Abbildung 18. Verständnis von Talentmanagement in absoluten Häufigkeiten aufgestellt nach Teilstichproben Mitarbeitende und Führungskräfte; N = 514

Gesamthaft haben zehn Führungskräfte und sieben Mitarbeitende die Option «Anderes» gewählt. Hier konnten individuelle Antworten im Freitextfeld ergänzt werden. Die individuellen Antworten wurden für die Auswertung in zwei verschiedene Kategorien geteilt (Abbildung 19). Die individuelle Antworten sind im Anhang L vorzufinden.

TALENTMANAGEMENT NEU GEDACHT

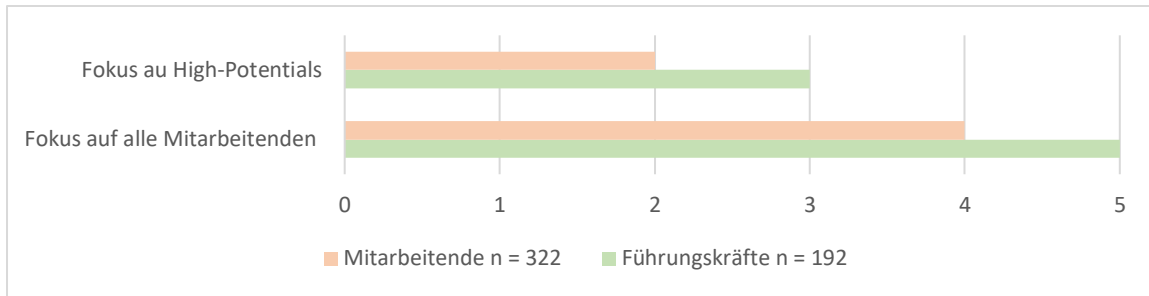


Abbildung 19. Kategorienbildung der individuellen Antworten; Angaben in absoluten Häufigkeiten; N = 514

Abbildung 20 zeigt das Antwortverhalten der Führungskräfte zum Verständnis und zur Wichtigkeit von Talentmanagement und Abbildung 21 der Mitarbeitenden.

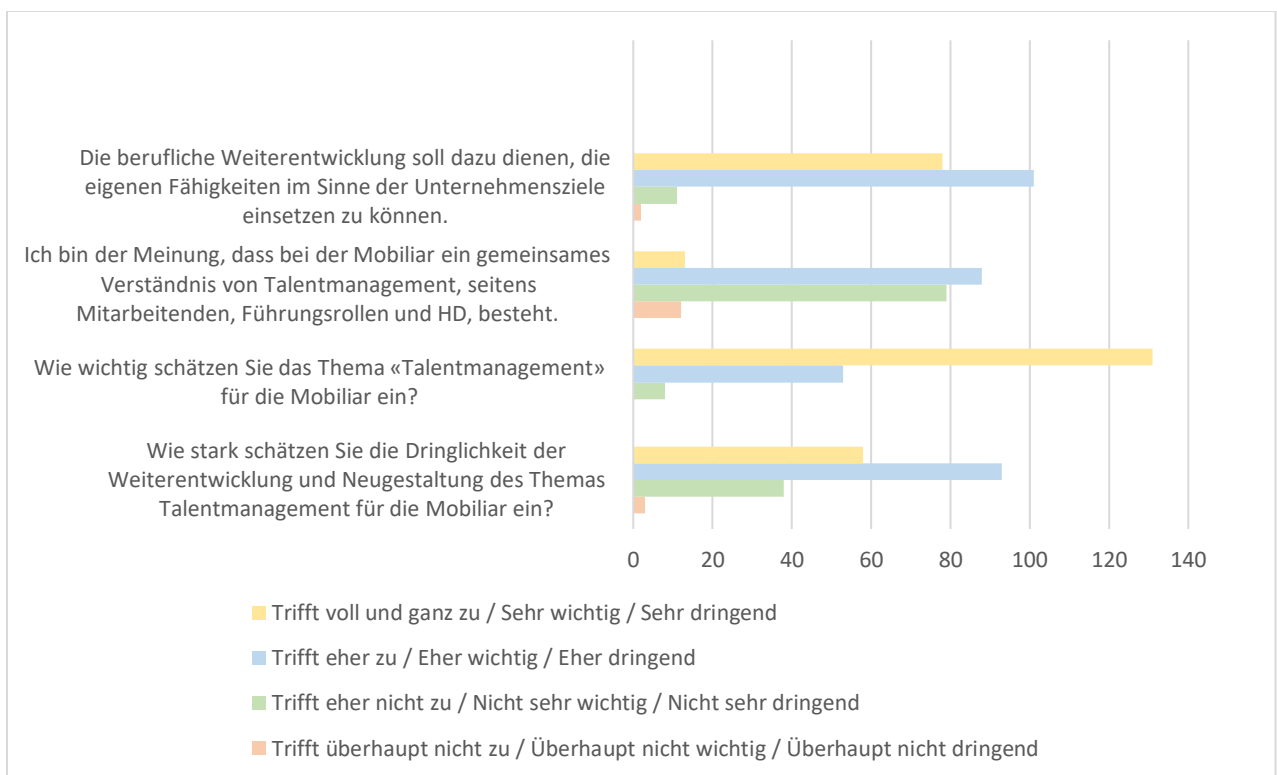


Abbildung 20. Verständnis und Wichtigkeit der Führungskräfte (n = 192) in absoluten Häufigkeiten

TALENTMANAGEMENT NEU GEDACHT

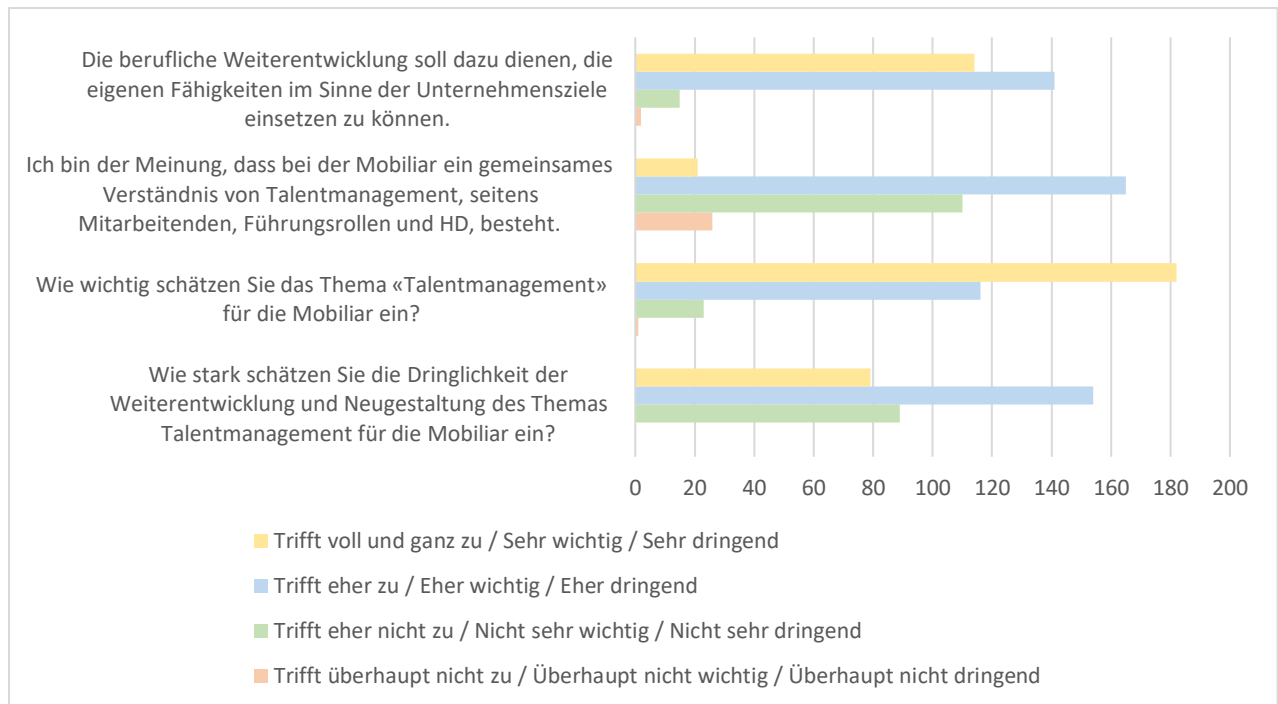


Abbildung 21: Verständnis und Wichtigkeit der Mitarbeitenden ($n = 322$) in absoluten Häufigkeiten

Durchschnittlich haben die Führungskräfte ($Mdn = 4.0$, $SD = 0.56$, $n = 192$) bezüglich des Items *Wie wichtig schätzen Sie das Thema Talentmanagement für die Mobiliar ein?* höhere Ausprägungen in den Antworten angegeben als die Mitarbeitenden ($Mdn = 4.0$, $SD = 0.64$, $n = 322$). Ein U-Test nach Mann und Whitney zeigt, dass dieser Unterschied hoch signifikant ist ($U = 27117.000$, $p = .007$). Die Effektstärke dieses Unterschieds ergibt gemäss Cohen (1992) einen Wert von $r = .12$, was einem schwachen Effekt entspricht.

4.2.2 Zufriedenheit mit dem Talentmanagements

Die Zufriedenheit der Führungskräfte mit dem Talentmanagement (Abbildung 22) und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Abbildung 25) wurde mittels fünf Items abgefragt. Vier der abgefragten Items wiesen signifikant, teilweise sogar hochsignifikante Unterschiede im Mittelwert zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften auf.

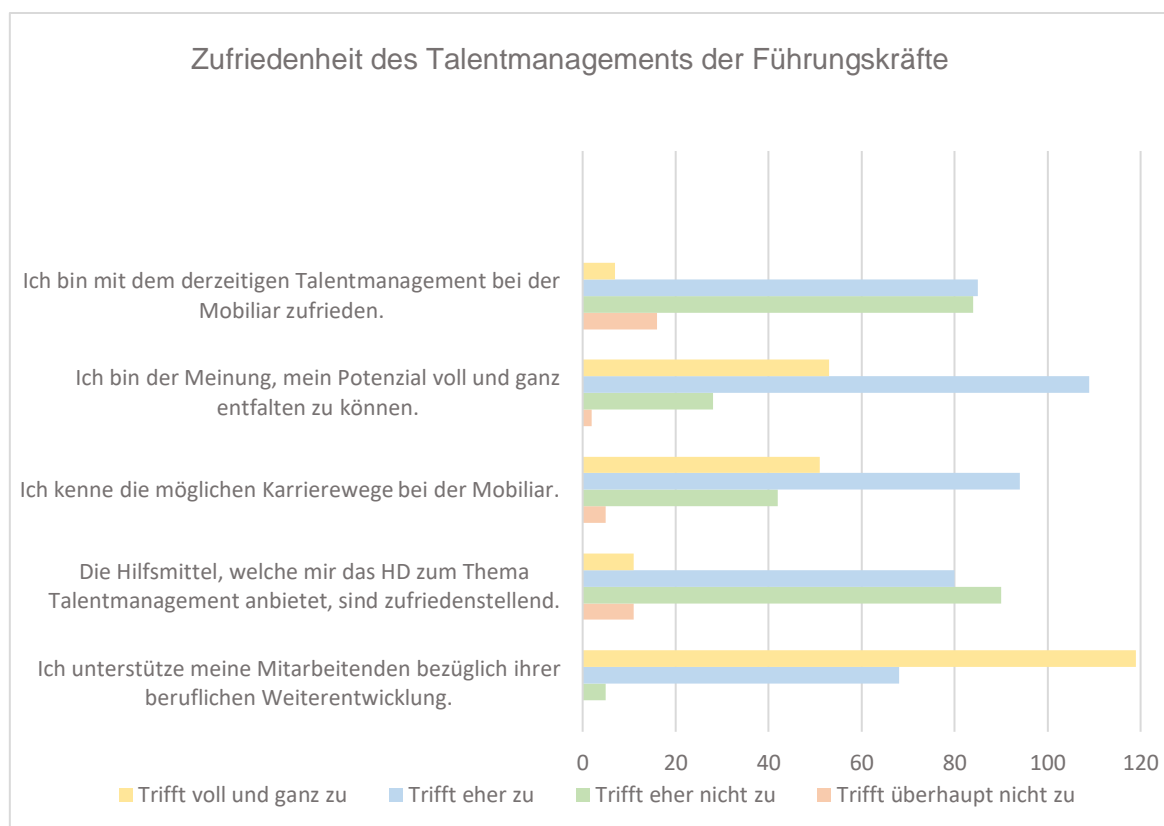


Abbildung 22: Zufriedenheit der Führungskräfte (n = 192) in absoluten Häufigkeiten

Bei den Führungskräften wurde zusätzlich die Frage gestellt, in welchen Bereichen sie den grössten Handlungsbedarf zum Thema Talentmanagement bei der Mobiliar sehen (Abbildung 23). Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. 73.4% sind der Meinung, dass der Prozess transparenter gestaltet werden sollte und nur 13% sehen die IT-Lösung, welche den Prozess begleitet, als relevanter Punkt. Des Weiteren finden 37% der Führungskräfte, dass die Potenzialeinstufung der Mitarbeitenden handlungsbedürftig ist. Bei den Talentprogrammen (59.4%) und Talentmassnahmen (58.3%) sieht das Ergebnis ähnlich aus.

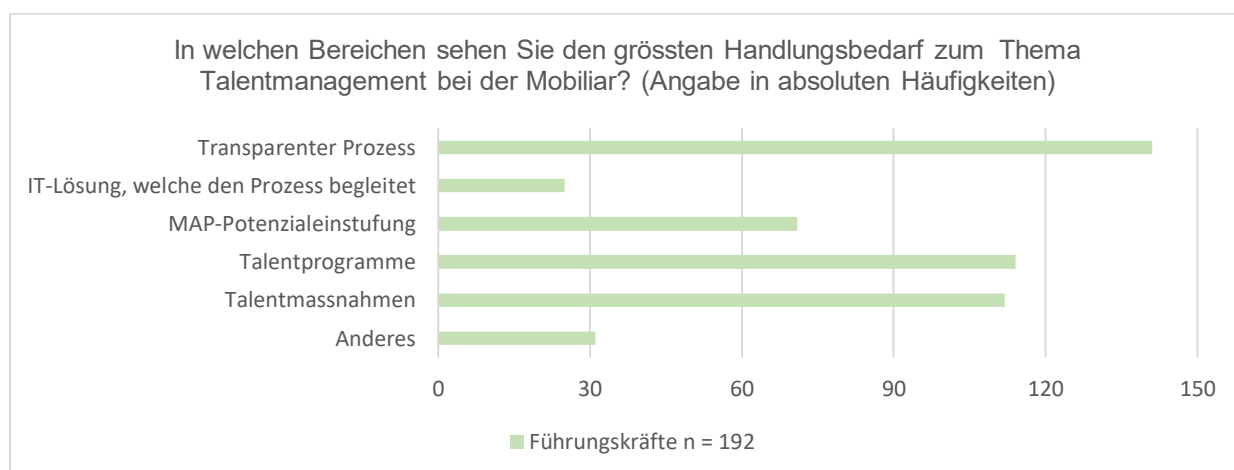


Abbildung 23: Handlungsbedürftige Bereiche gemäss Führungskräften

TALENTMANAGEMENT NEU GEDACHT

Gesamthalt haben 31 Führungskräfte die Antwortoption «Anderes» ausgewählt. Für diese Option konnten in einem Freitextfeld individuelle Antworten ergänzt werden. Für die Auswertung wurden die individuellen Aussagen in sieben Kategorien zusammengefasst (Abbildung 25). Gesamthalt haben 29 Führungskräfte eine individuelle Antwort in einem Textfeld ergänzt.

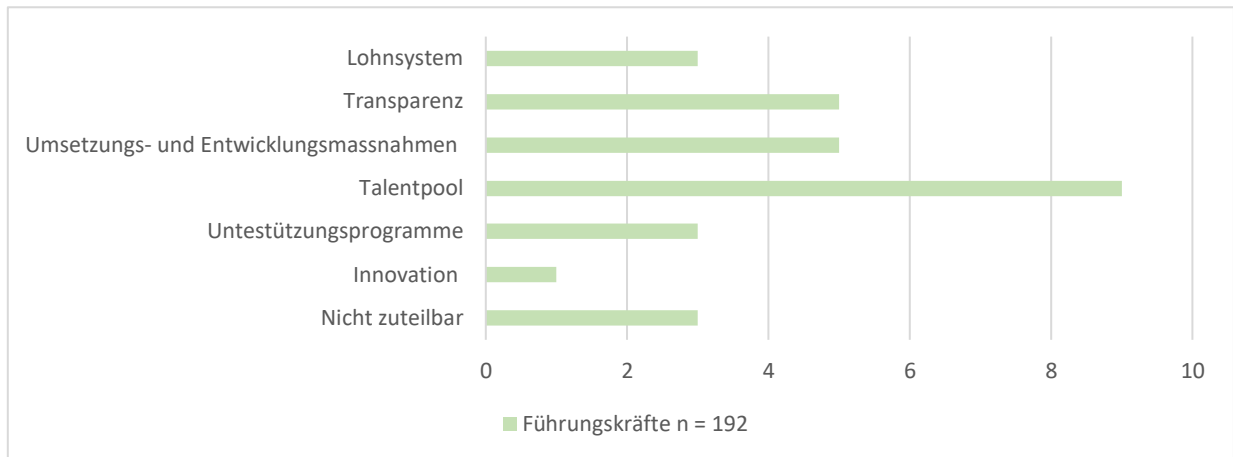


Abbildung 24. Kategorienbildung der individuellen Antworten von Führungskräften

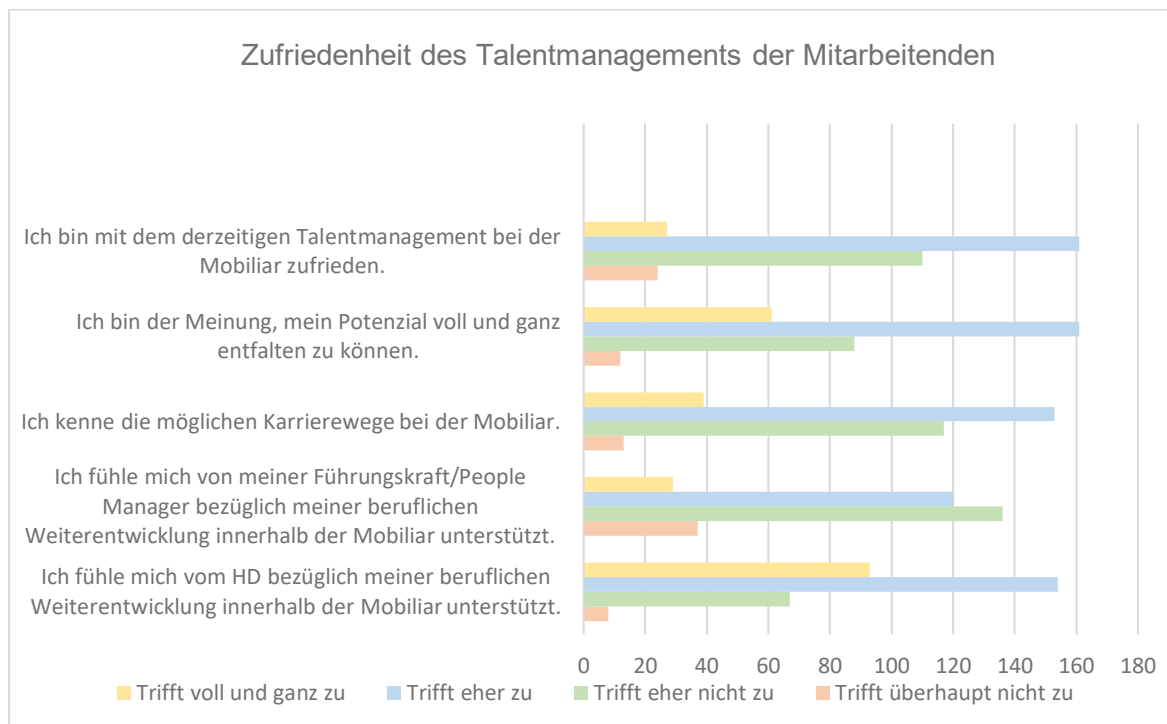


Abbildung 25. Zufriedenheit der Mitarbeitenden (n = 322) in absoluten Häufigkeiten

Dem Item *Ich bin mit dem derzeitigen Talentmanagement bei der Mobiliar zufrieden* haben die Mitarbeitenden ($Mdn = 3.0$, $SD = 0.75$, $n = 322$) durchschnittlich höhere Ausprägungen in den Antworten angegeben als die Führungskräfte ($Mdn = 2.0$, $SD = 0.7$, $n = 192$). Ein U-Test nach Mann und Whitney zeigt, dass dieser Unterschied signifikant ist ($U =$

27220.000, $p = .013$). Die Effektstärke dieses Unterschieds fällt gemäss Cohen (1992) schwach aus ($r = .12$).

Auch bei der Potenzialausschöpfung unterscheiden sich die Mitarbeitende von den Führungskräften hinsichtlich des Mittelwertes. Im Schnitt haben die Führungskräfte ($Mdn = 3.0$, $SD = 0.67$, $n = 192$) für das Item *Ich bin der Meinung, mein Potenzial voll und ganz entfalten zu können* höhere Ausprägungen in den Antworten angegeben als die Mitarbeitenden ($Mdn = 3.0$, $SD = 0.77$, $n = 322$). Ein U-Test nach Mann und Whitney zeigt, dass dieser Unterschied hoch signifikant ausfällt ($U = 25120.000$, $p = .000$). Die Effektstärke dieses Unterschieds beläuft sich nach Cohen (1992) auf $r = .17$, welches einem schwachen Effekt entspricht.

Zudem unterscheiden sich die Mittelwerte hinsichtlich der möglichen Karrierewege bei der Mobiliar hochsignifikant. Durchschnittlich haben die Führungskräfte ($M = 3.0$, $SD = 0.77$, $n = 192$) bezüglich dem Item *Ich kenne die möglichen Karrierewege bei der Mobiliar* eine höhere Ausprägung in den Antworten als die Mitarbeitenden ($M = 3.0$, $SD = 0.74$, $n = 322$). Ein U-Test nach Mann und Whitney zeigt, dass dieser Unterschied hoch signifikant ausfällt ($U = 23950.000$, $p = .000$). Die Effektstärke dieses Unterschiedes ergibt $r = .20$, was gemäss Cohen (1992) einem schwachen Effekt entspricht.

Durchschnittlich haben die Führungskräfte ($Mdn = 4.0$, $SD = 0.54$, $n = 192$) für das Item *Ich unterstütze meine Mitarbeitenden bezüglich ihrer beruflichen Weiterentwicklung* eine höhere Ausprägung in den Antworten als die Mitarbeitenden ($Mdn = 3.0$, $SD = 0.77$, $n = 322$) für das Item *Ich fühle mich von meiner Führungskraft/People Manager bezüglich meiner beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Mobiliar unterstützt*. Ein U-Test nach Mann und Whitney zeigt, dass dieser Unterschied hoch signifikant ist ($U = 18496.000$, $p = .000$). Die Effektstärke beträgt $r = .37$, was gemäss Cohen (1992) einem mittleren Effekt entspricht.

4.2.3 Bedürfnisse an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement

Dieser Teil des Fragebogens beabsichtigt, die Bedürfnisse an ein zukunftsorientiertes Talentmanagements seitens Führungskräfte und Mitarbeitenden abzuholen. Da dieser Teil für die Teilstichproben Führungskräfte und Mitarbeitende unterschiedlich war, konnten sie in ihrer zentralen Tendenz nicht miteinander verglichen werden. Stattdessen wurden beide Gruppen einzeln betrachtet und hinsichtlich der Organisationzugehörigkeit (Agile Organisation oder Linienorganisation) verglichen.

Führungskräfte

Auffallend bei den Führungskräften (Abbildung 27) ist, dass die Mehrheit beinahe jedem Item vollumfänglich zugestimmt hat. Nur beim Item *Die berufliche Weiterentwicklung bei der Mobiliar soll von Talenten selbst gesteuert werden können* hat die Mehrheit nur eher zugestimmt. Zudem ist erkennbar, dass gesamthaft nur 24 Personen die Items als überhaupt

nicht zutreffend empfinden. Bei sechs von den 13 Items wurde die Kategorie *trifft überhaupt nicht zu* von niemandem ausgewählt.

Durchschnittlich haben Führungspersonen der agilen Organisation ($Mdn = 4.0$, $SD = 0.53$, $n = 48$) bezüglich dem Item *Ich bin bereit, Orientierung zu schaffen, indem ich meinen Mitarbeitenden Jobangebote und Talentprogramme aufzeige*, welches dem Konstrukt *Eigenverantwortung* angehört, eine höhere Ausprägung im Antwortverhalten als Führungskräfte der Linienorganisation ($Mdn = 3.0$, $SD = 0.67$, $n = 144$). Ein U-Test nach Mann und Whitney zeigt, dass dieser Unterschied signifikant ausfällt ($U = 2846.500$, $p = .039$). Die Effektstärke dieses Unterschieds fällt mit einem Wert von $r = .15$ schwach aus (Cohen, 1992).

Alle anderen Items liefern keine signifikanten Ergebnisse; dies bedeutet, dass keine signifikanten Unterschiede im Mittelwert zwischen den Führungskräften in der agilen Organisation und der Führungskräfte in der Linienorganisation vorzufinden sind.

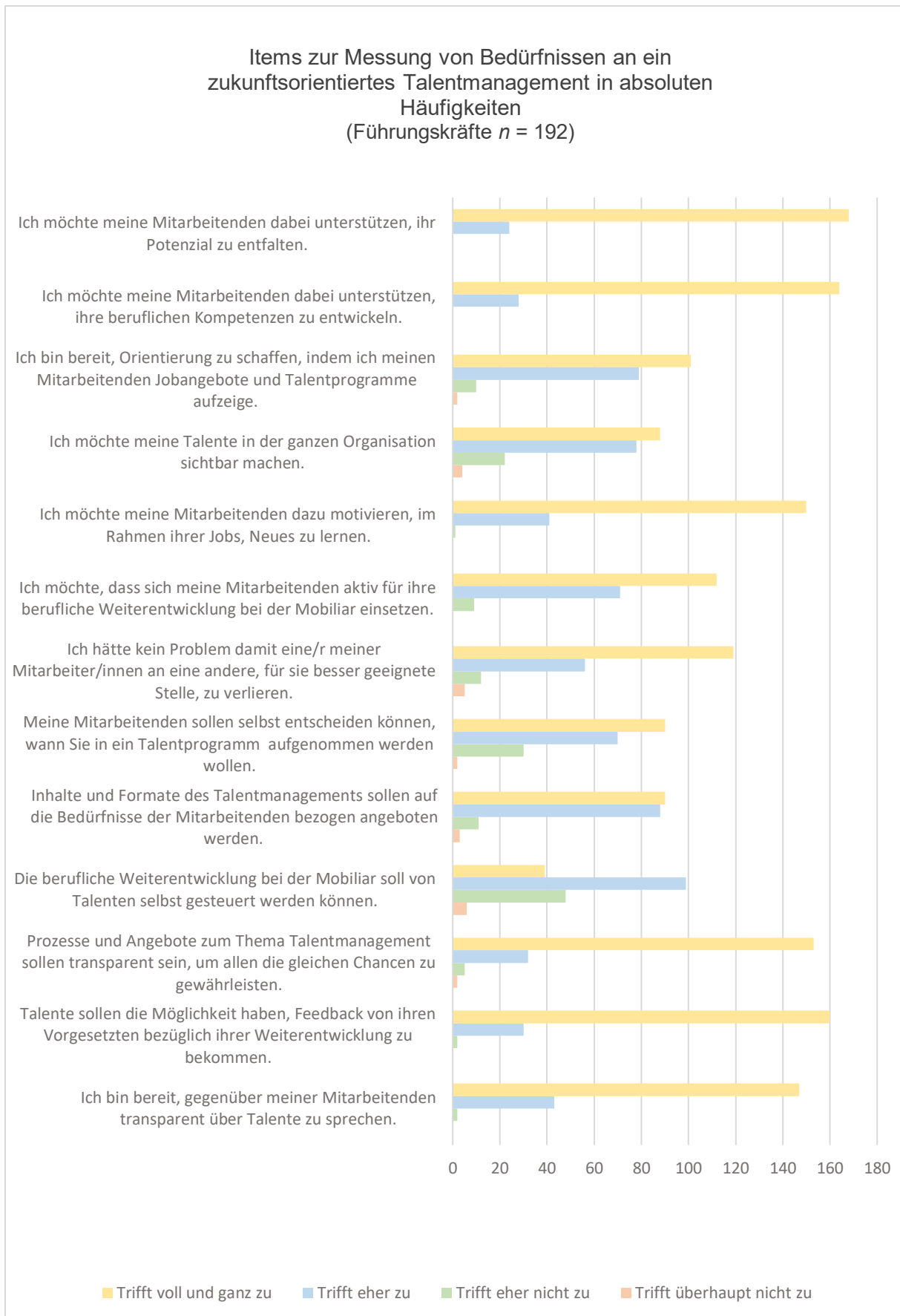


Abbildung 26. Bedürfnisse der Führungskräfte ($n = 192$) an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement in absoluten Häufigkeiten

Mitarbeitende

Bei den Items für Mitarbeitende (Abbildung 28) liefert der U-Test nach Mann und Whitney keine signifikanten Ergebnisse für den Mittelwertvergleich. Es gibt folglich keine signifikanten Unterschiede zwischen Mitarbeitenden der agilen Organisation und Mitarbeitenden der Linienorganisation.

Im Gegensatz zu den Führungskräften ist bei den Mitarbeitenden erkennbar, dass sie eher die Kategorie *trifft eher zu* gewählt haben an Stelle der Kategorie *trifft voll und ganz zu*. Nur den folgenden drei Items wurde mehrheitlich voll und ganz zugestimmt: *Ich bin motiviert, im Rahmen meines Jobs Neues zu lernen, ich möchte über alle möglichen Prozesse und Angebote Bescheid wissen, welche meine berufliche Entwicklung bei der Mobiliar fördern und Klares Feedback aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld sind mir wichtig*. Jedoch haben auch bei den Mitarbeitenden gesamthaft nur 15 Personen für diese Items die Kategorie *Trifft überhaupt nicht zu*, gewählt.

TALENTMANAGEMENT NEU GEDACHT

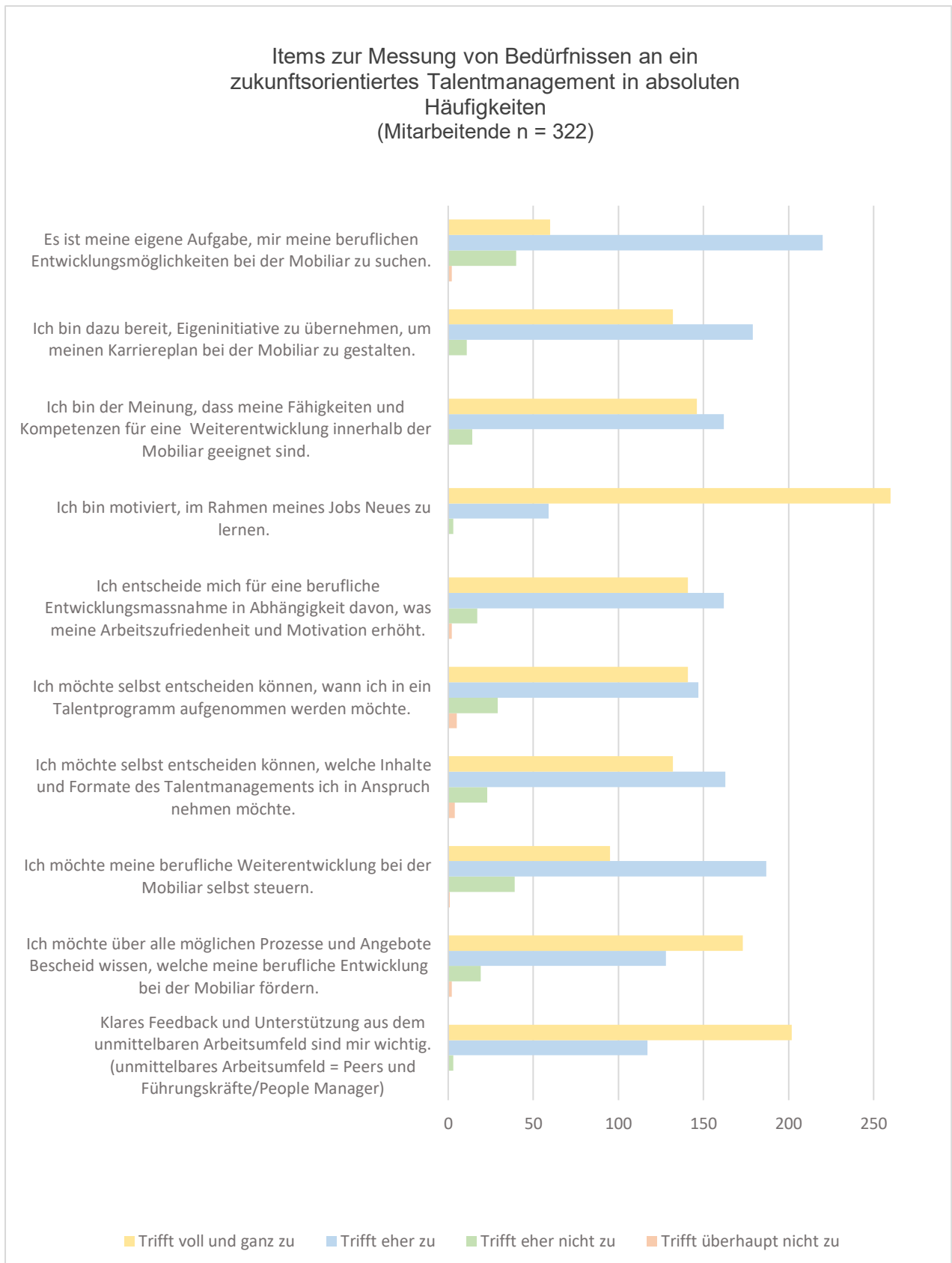


Abbildung 27. Bedürfnisse der Mitarbeitenden (n = 322) an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement in absoluten Häufigkeiten

4.2.4 Rollenverantwortlichkeit und Instrumente

In diesem Teil des Fragebogens mussten die Teilnehmenden die verschiedenen Aufgaben den drei Kategorien Talent, Führungsrolle und HD zuordnen. Dabei konnten die Aufgaben mehreren Kategorien zugeteilt werden. Weil es sich um nominalskalierte Variablen handelt, sind die Auswertungsmöglichkeiten gemäss Bühl (2019) sehr eingeschränkt. Aus diesem Grund wurden die Daten einer Häufigkeitszählung unterzogen. Abbildung 29 zeigt, inwiefern die Gesamtstichprobe diese Frage beantwortet hat.

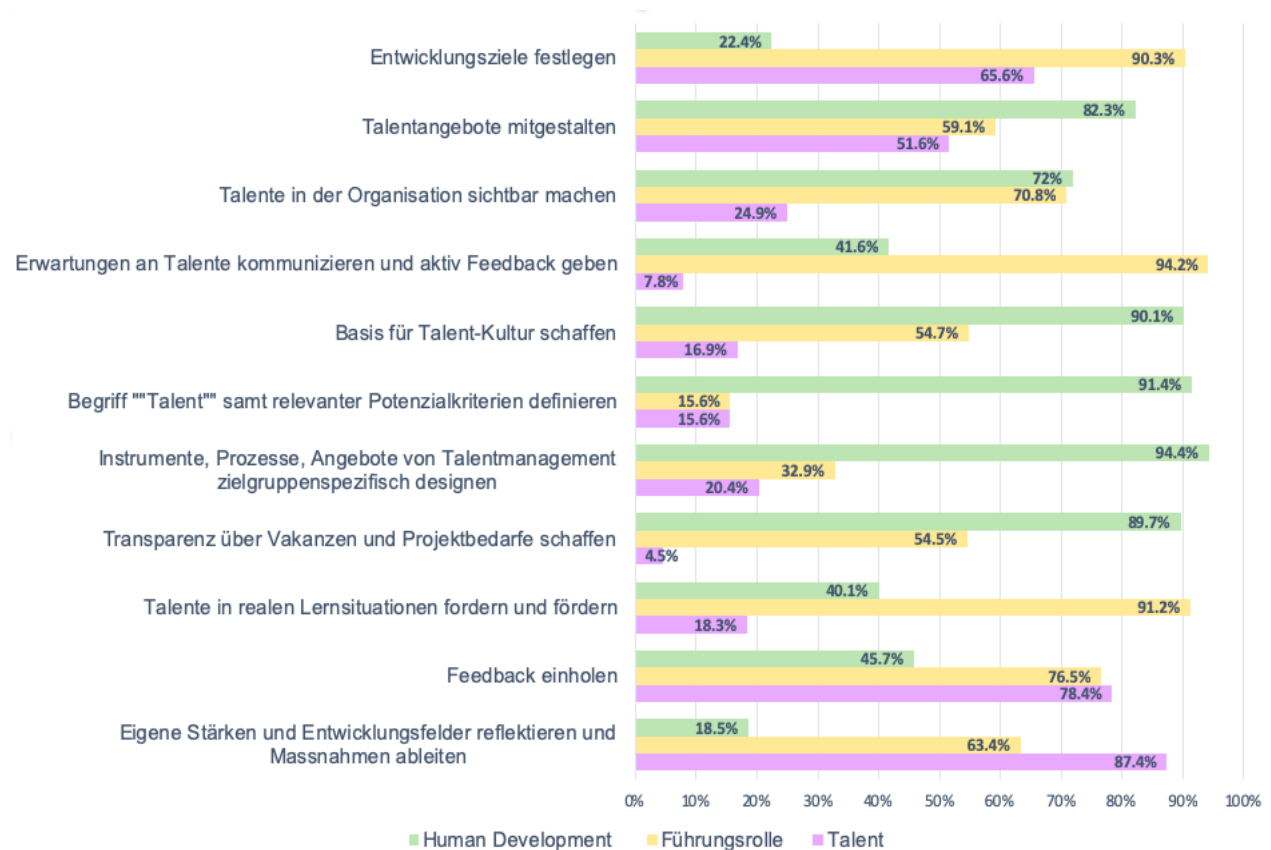


Abbildung 28. Häufigkeitszählung in Prozenten der Rollenverantwortlichkeiten der Gesamtstichprobe (N = 514)

Rund 90.3% der Gesamtstichprobe ist der Meinung, dass die Führungskraft/People Manager zuständig für die Festlegung der Entwicklungsziele ist. Eine weitere Auffälligkeit ist die Zustimmung von 94.2%, dass die Kommunikation der Erwartung an Talente und aktives Feedback klar Aufgabe der Führungskraft sein sollte. Des Weiteren sollte die Führungskraft dafür verantwortlich sein, die Talente in realen Lernsituationen zu fordern und fördern. Hingegen sollte das HD die Basis einer Talent-Kultur schaffen (90.1%) und den Talentbegriff samt Potenzialkriterien weitgehend definieren (91.4%). Auch sollte das HD Instrumente, Prozesse und Angebote von Talentmanagement zielgruppenspezifisch designen (94.4%). Transparent über Vakanzen und Projektbedarfe zu berichten wird mehrheitlich dem HD zugeteilt (89.7%), wird aber teilweise auch von den Führungskräften verlangt (54.5%). Hingegen sollten die Mitarbeitenden selbst dafür verantwortlich sein, ihre eigenen Stärken

und Entwicklungsfelder zu reflektieren und davon Massnahmen abzuleiten (87.4%). Auch für das Einholen von Feedback sind Talente (78.4%) und Führungskräfte (76.5%) verantwortlich.

Mit der letzten Frage des Fragebogens sollte herausgefunden werden, welche Instrumente die Mitarbeitenden sowie Führungskräfte für das Talentmanagement einsetzen würden. Um zu untersuchen, ob sich die beiden Gruppen Führungskräfte und Mitarbeitende im Mittelwert unterscheiden, wurde wieder ein U-Test nach Mann und Whitney durchgeführt. Dieser weist jedoch für keines der Items ein signifikantes Ergebnis auf. Aus diesem Grund werden in Abbildung 30 die Ergebnisse der Gesamtstichprobe aufgezeigt.

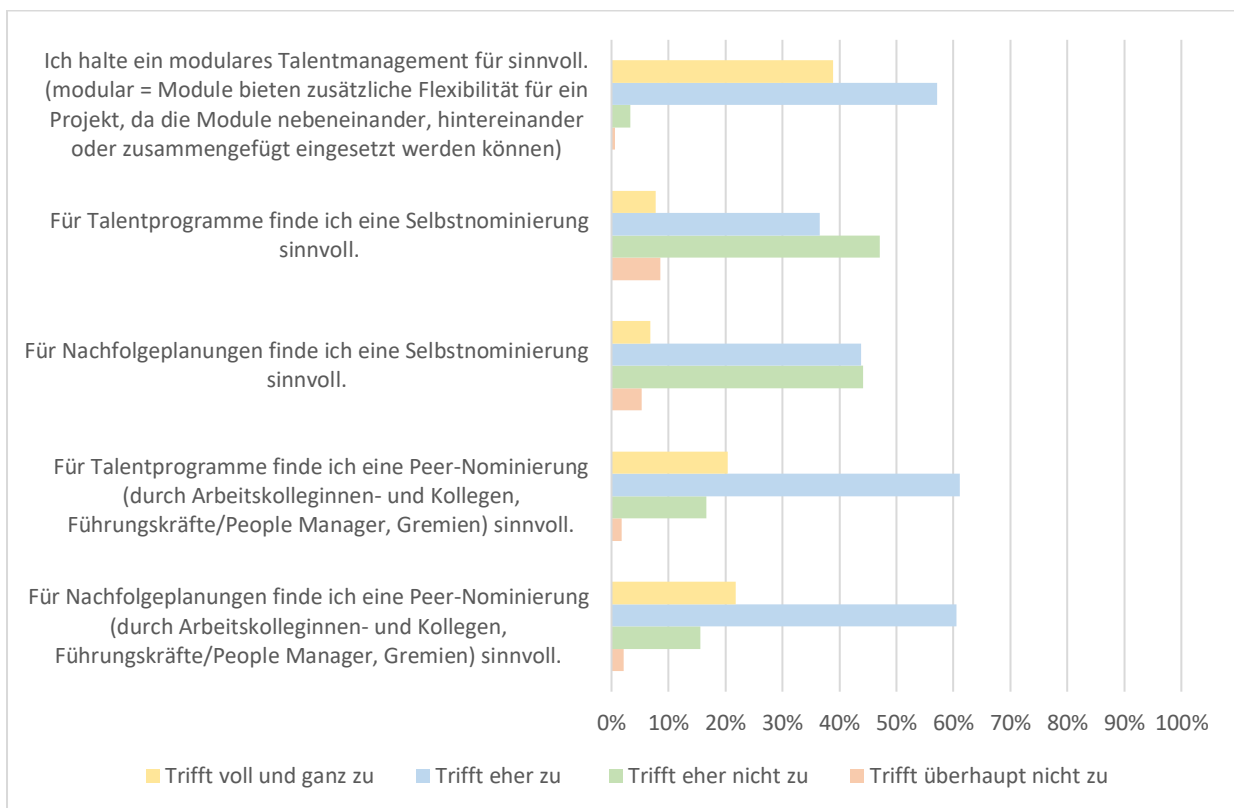


Abbildung 29. Häufigkeitszählung in Prozenten auf Items zu Talentmanagement-Instrumenten (N = 514)

Um zu untersuchen, ob sich die Beantwortung der Items hinsichtlich der Organisationszugehörigkeit unterscheiden, wurde zusätzlich für diese Gruppenvariable ein U-Test durchgeführt. Zwei der fünf Items weisen signifikante Unterschiede auf. Durchschnittlich haben Personen, welche der agilen Organisation zugehörig sind ($Mdn = 3.0$, $SD = 0.54$, $n = 138$), bezüglich dem Item *Ich halte ein modulares Talentmanagement für sinnvoll* höhere Ausprägungen im Antwortverhalten aus Personen der Linienorganisation ($Mdn = 3.0$, $SD = 0.58$, $n = 376$). Ein U-Test nach Mann und Whitney weist auf einen signifikanten Unterschied hin ($U = 23269.500$, $p = .039$). Die Effektstärke dieses Unterschieds ist mit einem Wert von $r = .10$ schwach (Cohen, 1992).

TALENTMANAGEMENT NEU GEDACHT

Im Schnitt zeigen Personen der agilen Organisation ($Mdn = 3.0$, $SD = 0.61$, $n = 138$) für das Item *Für Talentprogramme finde ich eine Peer-Nominierung sinnvoll* höhere Ausprägungen in den Antworten als Personen der Linienorganisation ($Mdn = 3.0$, $SD = 0.68$, $n = 376$). Ein U-Test nach Mann und Whitney zeigt, dass dieser Unterschied signifikant ist ($U = 22758.500$, $p = .014$). Die Effektstärke dieses Unterschieds beläuft sich auf $r = .12$, was gemäss Cohen (1992) einem schwachen Effekt entspricht.

5 Diskussion

Dieses Kapitel beinhaltet die Diskussion der Ergebnisse. In einem ersten Schritt werden die aus der quantitativen Erhebung gewonnenen Ergebnisse interpretiert und mit den theoretischen Ansätzen in Verbindung gebracht. Anschliessend werden sowohl die Hauptfragestellung sowie die Unterfragestellungen beantwortet. Dies soll eine umfassende Erklärung und Begründung der gewonnenen Erkenntnisse aus den Ergebnissen gewährleisten. Nachfolgend werden daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche idealerweise in der Praxis als nächste Schritte implementiert werden sollten. Darüber hinaus werden die Limitationen der Bachelorarbeit aufgezeigt, bevor die Arbeit mit einem Fazit und einem Ausblick auf weiterführende Fragestellungen beendet wird.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Bezugnehmend auf das gemeinsame Verständnis von Talentmanagement bei der Mobiliar geht aus den Ergebnissen hervor, dass Mitarbeitende und Führungskräfte ein ähnliches Verständnis haben. So zeigt sich, dass die Mehrheit der Führungskräfte und Mitarbeitenden der Meinung ist, dass im Rahmen des Talentmanagements der Fokus vor allem auf internen High Potentials liegen sollte und weniger auf externen potenziellen Talenten. Dieses Ergebnis deckt sich teilweise mit den theoretischen Definitionen. Die Theorie spricht im Rahmen des Talentmanagements von internen High Potentials (Gutmann & Gatzke, 2015) aber auch von externen Talenten, welche noch zu gewinnen sind (Schreiber & Rietiker, 2010). Bei den individuellen Textfeld-Antworten, wo allerdings nur 17 Antworten zur Verfügung stehen, zeigt sich, dass die Mehrheit den Fokus auf alle Mitarbeitenden im Unternehmen richten würden. Innerhalb der Gruppen zeigt sich jedoch eine gewisse Verschwommenheit des Begriffes. Diese Verschwommenheit der Begriffsdefinition zeigt sich in der Theorie wieder: Organisationen müssen vor jedem weiteren Schritt definieren, wer überhaupt ein Talent ist. In diesem Zusammenhang wird in der Theorie vom exklusiven Ansatz, also nur High Potentials sind talentiert, oder vom inklusiven Ansatz, alle Mitarbeitenden haben Talent, gesprochen (Dotzauer et al., 2021; Gutmann & Gatzke, 2015; Ritz & Sinelli, 2018). Dahingegen sind sich Mitarbeitende und Führungskräfte nicht ganz einig, ob bei der Mobiliar ein gemeinsames Verständnis von Talentmanagement herrscht. Auch diese Problematik ist in der Theorie vorzufinden. Die einheitliche Definition von Talentmanagement in Unternehmen weist eine Lücke in der Theorie sowie in der empirischen Forschung auf (Al Ariss et al., 2013; Jyoti & Rani, 2014; Stulle et al., 2017).

Anders als beim gemeinsamen Verständnis von Talentmanagement sieht es bei der Wichtigkeit der Thematik für die Mobiliar zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften aus. Das signifikante Ergebnis zeigt auf, dass die Führungskräfte im Schnitt die Wichtigkeit höher

einschätzen als die Mitarbeitenden. Werden die theoretischen Grundlagen betrachtet, ist dies ein überraschendes Ergebnis. Schliesslich wird in der Theorie vermehrt von der Schwierigkeit gesprochen, die Führungskräfte von der Relevanz der Thematik überzeugen zu können (Al Ariss et al., 2014; Komm et al., 2007; Nagler & Löffler, 2017).

Die befragte Zufriedenheit des Talentmanagements bei der Mobiliar weist ein etwas irreführendes Ergebnis auf. So sind Mitarbeitende signifikant zufriedener mit dem derzeitigen Talentmanagement als die Führungskräfte, aber die Führungskräfte sind im Schnitt signifikant öfter der Meinung, dass sie ihr Potenzial voll und ganz entfalten können. Darüber hinaus sind Führungskräfte signifikant eher der Meinung, dass sie die möglichen Karrierewege bei der Mobiliar kennen. Eine mögliche Erklärung für diese Verwirrung kann die folgende sein: Weil die Mitarbeitenden die möglichen Talentangebote gar nicht wahrnehmen und nichts darüber wissen, weil die Angebote geheim und in Silos geführt werden, sind sie zufrieden. Ein transparenter Prozess, wie in der Theorie vorgeschlagen wird, kann dieser Problematik entgegenwirken.

Ein weiterer signifikanter Unterschied besteht darin, dass Führungskräfte eher der Meinung sind, sie würden ihre Mitarbeitenden bezüglich Weiterbildung unterstützen als die Mitarbeitenden dies wahrnehmen. Dass Führungskräfte als unterstützendes Element gegenüber ihren Mitarbeitenden agieren sollten, zeigt sich in der Theorie wieder (Kienbaum Institut, 2018). Wichtig dabei ist jedoch wiederum die Unterstützung der Führungskraft durch das Talentmanagement (Nagler & Löffler, 2017).

Werden die Ergebnisse der Bedürfnisse an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement betrachtet, können Mitarbeitende und Führungskräfte nicht mehr miteinander verglichen werden, weil unterschiedliche Fragen gestellt wurden und somit kein Mittelwertvergleich gemacht werden kann. Dennoch können spannende Unterschiede innerhalb dieser Teilgruppen ausgemacht werden. Die Ergebnisse zeigen, dass es einige signifikante Unterschiede bezüglich der organisatorischen Zugehörigkeit gibt. Bei der Facette *Eigenverantwortung* wurde herausgefunden, dass die Führungskräfte der agilen Organisation eher bereit sind, ihren Mitarbeitenden Jobangebote und Talentprogramme aufzuzeigen als Führungskräfte aus der Linienorganisation. Beim Vergleich dieses Ergebnisses mit der Theorie wird ersichtlich, dass dies durchaus einen Sinn ergibt. Das Kienbaum Institut (2018) postuliert, dass Eigenverantwortung ein wichtiger Baustein eines agilen Talentmanagements darstellt.

Die Rollenverantwortlichkeiten im Talentmanagement sind ein weiterer wichtiger Bestandteil der Ergebnisse. Hier wurden Führungskräfte und Mitarbeitende nicht mehr getrennt betrachtet. Im Methodik-Teil wurde erwähnt, dass für diese Frage eine Studie als Grundlage diene (Kienbaum Consultants International, 2020). Werden die Ergebnisse mit dieser Studie verglichen wird ersichtlich, dass sie fast eins zu eins miteinander

übereinstimmen. Wird Abbildung 22 mit der Abbildung 6 aus dem Methodik-Teil verglichen kann festgestellt werden, dass die Zuteilung fast gänzlich übereinstimmt. Weil aber bei dieser Frage die Teilnehmenden mehrere Antwortmöglichkeiten hatten, konnten die Aufgaben mehreren Rollen zugeteilt werden. Dies hatte zur Folge, dass in Abbildung 22 eine Grenze gezogen wurde, nachdem alle Aufgaben mindestens einmal zugeteilt wurden. Nagler und Löffler (2017) argumentieren, dass die Menschen vom HR eine grosse Verantwortung tragen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Mobiliar diese Verantwortung einsehen.

Talent	Führungsrolle	Human Development
<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Stärken und Entwicklungsfelder reflektieren und Massnahmen ableiten • Feedback einholen • Entwicklungsziele festlegen • Talentangebote mitgestalten • Talente in der Organisation sichtbar machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen an Talente kommunizieren und aktiv Feedback geben • Talente in realen Lernsituationen fordern und fördern • Entwicklungsziele festlegen • Feedback einholen • Talente in der Organisation sichtbar machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente, Prozesse, Angebote von Talentmanagement zielgruppenspezifisch designen • Begriff Talent samt relevanter Potenzialkriterien definieren • Basis für Talent-Kultur schaffen • Transparenz über Vakanzen und Projektbedarfe schaffen • Talentangebote mitgestalten
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente, Prozesse, Angebote von Talentmanagement zielgruppenspezifisch designen • Talente in realen Lernsituationen fordern und fördern • Basis für Talent-Kultur schaffen • Begriff Talent samt relevanter Potenzialkriterien definieren • Erwartungen an Talente kommunizieren und aktiv Feedback geben • Transparenz über Vakanzen und Projektbedarfe schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Stärken und Entwicklungsfelder reflektieren und Massnahmen ableiten • Talentangebote mitgestalten • Basis für Talent-Kultur schaffen • Transparenz über Vakanzen und Projektbedarfe schaffen • Instrumente, Prozesse, Angebote von Talentmanagement zielgruppenspezifisch designen • Begriff Talent samt relevanter Potenzialkriterien definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Talente in der Organisation sichtbar machen • Feedback einholen • Erwartungen an Talente kommunizieren und aktiv Feedback geben • Talente in realen Lernsituationen fordern und fördern • Entwicklungsziele festlegen • Eigene Stärken und Entwicklungsfelder reflektieren und Massnahmen ableiten

Abbildung 30. Zuteilung der Rollenverantwortlichkeiten durch Teilnehmende (Eigene Darstellung)

Spannend bei den eingesetzten Talentmanagement-Instrumenten ist, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmenden eine Selbstnominierung für Talentprogramme eher nicht als sinnvoll empfinden. Auch die Selbstnominierung einer Nachfolgeplanung scheint eher unbeliebt zu sein. Anders sieht es bei den Peer-Nominierungen aus. Zudem hält die Mehrheit der Teilnehmenden ein modular aufgebautes Talentmanagement für eine gute Idee. Hier gibt es jedoch signifikante Unterschiede hinsichtlich der Organisationszugehörigkeit. So sind Mitglieder der agilen Organisation eher der Meinung, dass sich modular aufgebaute Talentprogramme eignen als Mitglieder der Linienorganisation. Dies gilt auch für Peer-Nominierungen für Talentprogramme. Dieser Effekt findet sich auch in der Theorie wieder. Selbst- und Peernominierungen sowie modular aufgebaute Talentmanagement-Programme sind gemäss Theorie eher moderne Instrumente und eignen sich gut für agile Organisationen (Schäfer et al., 2018).

5.2 Beantwortung der Fragestellungen

Abgeleitet aus den Ergebnissen und deren Interpretation sollen in diesem Unterkapitel zuerst die Unterfragestellungen beantwortet werden. Basierend auf diesen wird schliesslich die Antwort auf die Hauptfragestellung präsentiert. Die letzte Unterfragestellung, welche die Handlungsempfehlungen beinhaltet, wird in einem separaten Unterkapitel erläutert.

5.2.1 Unterfragestellung a

Was ist Talentmanagement überhaupt und wie kann sich die Mobiliar auf ein gemeinsames Verständnis von Talentmanagement einigen und warum braucht es Talentmanagement bei der Mobiliar?

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte weitgehend ein ähnliches Verständnis von Talentmanagement haben aber trotzdem eine Verschwommenheit der Begriffsdefinition festzustellen ist. Wichtig ist, dass die Talentmanagement-Strategie aus den Unternehmenszielen der Mobiliar abgeleitet wird. Das ganzheitliche gemeinsame Verständnis kann nur durch eine transparente Kommunikation des Prozesses gewährleistet werden, wobei das HD zuerst die wichtigsten Begriffe im Talentmanagement-Prozess definiert und dies allen Mitarbeitenden sowie Führungskräften aufzeigt und mitteilt. Die Relevanz des Themas muss bei allen Organisationszugehörigen ankommen. Erst dann kann basierend auf dieser Grundlage das Talentmanagement nachhaltig aufgebaut werden. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass Führungskräfte und Mitarbeitende die Wichtigkeit des Themas bei der Mobiliar mehrheitlich anerkennen. Zudem sind auch beide Gruppen mehrheitlich der Meinung, dass die Weiterentwicklung und

Neugestaltung des Themas für die Mobiliar eher dringend sind. Die Mitarbeitenden der Mobiliar fühlen sich von ihrer Führungskraft/People Manager mehrheitlich nicht unterstützt was ihre berufliche Weiterentwicklung anbelangt, während die Führungskräfte finden, sie würden ihre Mitarbeitenden ausreichend unterstützen. Diese Hintergründe zeigen auf, warum es bei der Mobiliar ein Talentmanagement braucht.

5.2.2 Unterfragestellung b

Welche Erwartungen/Bedürfnisse haben Mitarbeitende an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement?

Aus der Theorie wurden vier Facetten des Konstruktes *Bedürfnis an ein Talentmanagement* definiert: Eigenverantwortung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Transparenz. Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass die Mitarbeitenden allen Items mehrheitlich zugestimmt haben. Vor allem ein Item bei der Facette Lern- und Veränderungsbereitschaft hat grosse Zustimmung bekommen. Das zeigt, dass den Mitarbeitenden eine lernende Organisation wichtig ist und dass sie bereit sind, sich im Rahmen ihrer Karriere weiterzuentwickeln. Über alle Items hinweg haben aufgerundet nur 5% der Mitarbeitenden die Kategorie *Trifft überhaupt nicht zu* gewählt. Es kann somit gesagt werden, dass alle vier Facetten eines zukunftsorientierten Talentmanagements für die Mitarbeitenden wichtig sind.

5.2.3 Unterfragestellung c

Welche Erwartungen/Bedürfnisse haben Führungskräfte an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement?

Auch die Führungskräfte stimmen den Items über die vier Facetten hinweg mehrheitlich zu. Einzig bei der Facette Flexibilität scheinen sich die Führungskräfte nicht sicher zu sein. So wurde innerhalb dieser Facette den Items 89 Mal eher nicht zugestimmt, was fast die Hälfte der teilnehmenden Führungskräfte ausmacht. Es scheint, als würden die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden nicht zu viel Flexibilität geben wollen. Daraus kann geschlossen werden, dass den Führungskräften ein gewisses Mass an Kontrolle doch noch wichtig ist. Auch deutet dies darauf hin, dass die Führungskräfte ihre besten Mitarbeitenden bei sich behalten wollen. Dahingegen wurden den drei Facetten Eigenverantwortung, Lern-

und Veränderungsbereitschaft sowie Transparenz mehrheitlich vollumfänglich zugestimmt. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Führungskräfte stimmen somit in vielen Ansichten überein.

5.2.4 Hauptfragestellung

Welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend für ein zukunftsorientiertes Talentmanagement?

Damit das Talentmanagement bei der Mobiliar nachhaltig aufgebaut werden kann ist es wichtig, die **Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Führungskräfte** in den Fokus zu stellen. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass beiden Teilgruppen die vier Facetten *Eigenverantwortung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Transparenz* im Talentmanagement-Prozess wichtig sind. Teilweise ist bei den Führungskräften noch Überzeugungsarbeit gefragt, denn Talentmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn **alle Hierarchieebenen** miteinbezogen werden und alle dessen Relevanz anerkennen. Die Relevanz des Themas muss zuerst dargestellt werden und es muss eine Sensibilisierung stattfinden. Darüber hinaus muss das HD eine **einheitliche Begriffsdefinition** festlegen, ab wann jemand ein Talent ist oder ob alle Mitarbeitenden im Unternehmen als Talent gelten.

Weiter muss das HD eine **Talentkultur** schaffen, welches für die Linien- und die Netzwerkorganisation passend ist. Diese Talentkultur muss von den Führungskräften gelebt werden, damit sich die Talente wahrgenommen fühlen und eigenverantwortlich handeln können. Dadurch, dass die Talente in den Fokus gerückt werden, können unsichtbare Talente identifiziert werden. Letztlich ist die **Transparenz des Prozesses** ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitglieder der Mobiliar diese Transparenz im Prozess haben möchten. Auch die **klare Rollenverteilung**, welche eine wichtige Voraussetzung ist, wird von den Mitarbeitenden und Führungskräften anerkannt. Dies zeigt sich in den Ergebnissen der Umfrage wieder. Das HD soll eine Basis des Talentmanagements schaffen und die zielgruppenspezifischen Instrumente und Angebote von Talentmanagement konzipieren. Die Führungsrolle soll transparent über die Erwartungen an ihre Talente kommunizieren und aktiv Feedback geben, damit sich die Mitarbeitenden stetig weiterentwickeln können. Auch sollen sie ihre Talente in der ganzen Organisation sichtbar machen. Zudem brauchen die Mitarbeitenden die Möglichkeit, in realen Lernsituationen gefördert werden zu können. Die Angehörigen der Mobiliar sind sich einig, dass Talente ihre eigenen Stärken und Entwicklungsfelder reflektieren und sich regelmässig

Feedback einholen müssen. Dies erfordert aber auch die Möglichkeit, die Talentangebote mitgestalten zu können.

5.3 Handlungsempfehlungen

Basierend auf der Theorie, auf den Ergebnissen der Umfrage und auf der Beantwortung der Fragestellungen werden folgend Handlungsfelder aufgezeigt, welche die Mobiliar für die Weiterentwicklung berücksichtigen sollte (Abbildung 32).



Abbildung 31. Handlungsempfehlungen für die Mobiliar (Eigene Darstellung)

1. Talentmanagement-Strategie aus den Unternehmenszielen ableiten

Damit die Talentmanagement-Strategie zum Unternehmenserfolg beiträgt, müssen die Geschäftsziele der Mobiliar bei der Erarbeitung der Talentmanagement-Strategie in den Fokus gesetzt werden. Die Gesamtverantwortung für das Talentmanagement muss in einer strategisch einflussreichen Abteilung verankert werden. Das HD eignet sich dafür sehr gut. Jedoch gilt zu erwähnen, dass es nicht ausreicht, das Thema Talentmanagement projektbezogen zu behandeln. Vielmehr sollte es strategisch und operativ ins tägliche Geschäft verankert werden. Dazu ist es nötig, ein Team zusammenzustellen, welches sich langfristig ausschliesslich ums Talentmanagement kümmert.

2. Einheitliche Begriffsdefinition festlegen

Damit das gemeinsame Verständnis von Talentmanagement bei der Mobiliar nachhaltig ist, muss der Begriff „Talent“ einheitlich verstanden werden. Ist dies

festgelegt, muss transparent darüber berichtet werden, wer im Talentmanagement-Prozess als Talent gilt. Es soll zudem festgelegt werden, welches Talentmanagement-Modell zur Identifikation von Talenten eingesetzt werden soll.

3. Die vier Facetten Eigenverantwortung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Transparenz in den Fokus setzen

Die Umfrage hat gezeigt, dass für die Mitarbeitenden und Führungskräfte diese vier Facetten erfüllt sein sollten, damit eine bedürfnisorientierte Talentmanagement-Strategie erarbeitet werden kann. Um bei den Führungskräften Überzeugungsarbeit zu leisten, müssen sie auf die Relevanz sensibilisiert werden. Alte Muster wie Silodenken und das „Geheimhalten“ von Talenten müssen abgelegt werden, damit Raum für Neues geschaffen und der Talentmanagement-Prozess flexibler gestaltet werden kann. In Form von Gruppenworkshops oder Seminarrunden für Führungskräfte könnte dieser Herausforderung entgegengewirkt werden. Zudem wird durch die Schaffung von **Transparenz** den internen Talenten mehr Visibilität verschafft. Beispielsweise könnte auf dem internen Stellenmarkt ein Tool integriert werden, wo Mitarbeitende interessanten Stellen ein „Like“ geben können und dies für die ganze Organisation sichtbar ist. Damit Talentmanagement-Prozesse transparent verlaufen müssen sie zu einem gewissen Grad standardisiert sein. Zudem gewährt das realistische Aufzeigen von vertikalen und horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten, dass Talente sich Gedanken zu ihrer Karriere machen können. Um die **Eigenverantwortung** der Talente zu fördern, können beispielsweise Selbstonominierungen für Talentprogramme oder Nachfolgeplanungen eingesetzt werden. Da sich jedoch durch die Umfrage zeigte, dass ca. nur die Hälfte der Befragten diese Idee für sinnvoll halten, könnten Selbstonominierungen komplementär zu Peer-Nominierungen eingesetzt werden. **Flexibilität** wird dann ermöglicht, wenn nicht mehr innerhalb starrer Karrierepfade gehandelt wird, sondern durch individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Beispielsweise könnten modular aufgebaute Lerneinheiten On-the-job implementiert werden, was wiederum die **Lern- und Veränderungsbereitschaft** fördert. Eine weitere Idee wäre durch Talente vorgeschlagene Sessions zu ermöglichen, um zu bestimmten Themen Wissen zu teilen.

4. Eine klare Rollenverantwortlichkeit schaffen

Talente sollen im Rahmen des Talentmanagements flexibel handeln und sich jederzeit Feedback einholen können. Die Führungskraft soll als unterstützendes Glied in der Weiterentwicklung der Talente agieren, das HD muss den Führungskräften mit Beratung und Talentmanagement-Tools Support bieten. Die Rollenverantwortlichkeiten müssen klar kommuniziert werden und alle sollen wissen,

welche Aufgaben in ihrem Aufgabengebiet liegen. Damit die agile Organisation mehr einbezogen wird, sollte in der Talententwicklung die Förderung eines agilen Mindsets im Zentrum liegen.

5.4 Limitationen

Zur näheren Betrachtung der methodischen Vorgehensweise sowie der Ergebnisse der vorliegenden Bachelorarbeit erfolgt eine kritische Würdigung. Trotz der grossen Stichprobe und der gelungenen Rücklaufquote, weist die methodische Vorgehensweise der vorliegenden Bachelorarbeit einige Limitationen auf. Die in Kapitel 4.1 vorgestellte Reliabilitätsanalyse liefert teilweise nur knapp befriedigende Resultate. Dies weist auf eine gewisse Einschränkung der Ergebnisaussagen hin. Bei zukünftigen Untersuchungen wird empfohlen, mehr Items zu testen, damit die Reliabilität des Konstruktes erhöht werden kann.

Auch in der Fragebogenkonstruktion sind einige Limitationen enthalten. Der Filter im Fragebogen (Mitarbeitende oder Führungskräfte) wurde im Fragebogen zu früh gesetzt. Alle Teile des Fragebogens, welche für beide Teilgruppen genau gleich waren, hätten vor der Filtersetzung platziert werden sollen. Dies hätte die spätere Datenbereinigung vereinfacht. Jedoch konnte diesem Problem durch das Kreieren neuer Variablen mithilfe der Methodenberatung entgegengewirkt werden. Zudem könnten zukünftig beim Messen von Konstrukten mehr Items abgefragt werden, dies würde die Reliabilität erhöhen.

Eine weitere Limitation im Fragebogen ist die Auswahl eines Textfeldes, wo die Teilnehmenden individuelle Antworten ergänzen konnten. Diese liefern zwar spannende Hinweise, sind aber in ihren Auswertungsmethoden eher eingeschränkt. Diesem Problem wurde mit der qualitativen Auswertung der Antworten begegnet, indem daraus Kategorien gebildet wurden.

5.5 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich die Mobiliar der Relevanz eines optimierten Talentmanagements bewusst ist, dieses jedoch neu definiert werden muss. Dafür wurden im Kapitel 5.3 vier Handlungsfelder definiert.

Die konkreten Ergebnisse dieser Studie zeigen die Relevanz des Themas Talentmanagement auf und bestätigen, dass es bei der Mobiliar ein nachhaltiges und zukunftsorientiertes Talentmanagement braucht. Nur so können die bestehenden Mitarbeitenden der Mobiliar zielgerichtet und individuell gefördert werden und so zum Unternehmenserfolg beitragen. Es braucht ein gemeinsames Verständnis seitens HD, Führungskräften und Mitarbeitenden, damit sich alle ihrer Rolle bewusst sind. Eine Organisation kann nur dann zu einem Ort der Sinnstiftung und Potenzialentfaltung werden, wenn es den Menschen in den Fokus setzt.

TALENTMANAGEMENT NEU GEDACHT

In zukünftigen Studien wäre interessant herauszufinden, wie konkrete, innovative Instrumente im Talentmanagement aussehen könnten und wie oder in welchen Organisationen diese eingesetzt werden. Zudem wäre es spannend herauszufinden, wie sich solch innovative Ansätze im Talentmanagement auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden sowie Führungskräften auswirkt.

Literaturverzeichnis

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Birkner, G. (2018). *HR-Strategie 2023. Eine Trendstudie zum Talentmanagement und zum Recruiting für die DACH-Region*. Frankfurt am Main: Frankfurt Business Media GmbH.
- Bittlingmaier, T. (2019). *Talent Management erfolgreich implementieren: In 10 Schritten zur nachhaltigen Employee Experience* (1. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Haufe Group.
- Bühl, A. (2019). *SPSS: Einführung in die moderne Datenanalyse ab SPSS 25* (16., aktualisierte Aufl.). Frankfurt am Main: Pearson.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in Die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Deloitte AG, Hochschule Luzern, SwissVR. (2021). *Erfolgsfaktor Mensch – Talentmanagement: Schweizer Unternehmen rechnen mit Schwierigkeiten beim Rekrutieren hochqualifizierter Mitarbeiter*. Medienmitteilung 28.02.2021. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/audit/articles/board-survey.html>
- Die Mobiliar (2022a, April). Die Mobiliar – über uns – Unternehmensporträt. Verfügbar unter: <https://www.mobiliar.ch/die-mobiliar/ueber-uns/unternehmensportraet>
- Die Mobiliar (2022b, April). Die Mobiliar – über uns – Unternehmensporträt – Leitbild der Gruppe Mobiliar. Verfügbar unter: <https://www.mobiliar.ch/die-mobiliar/ueber-uns/unternehmensportraet/leitbild-der-gruppe-mobiliar>
- Die Mobiliar (2022c, April). Die Mobiliar – über uns – Innovation bei der Mobiliar. Verfügbar unter: <https://www.mobiliar.ch/die-mobiliar/ueber-uns/innovation-bei-der-mobiliar>
- Die Mobiliar (2022d, April). Die Mobiliar – Karriere – Arbeiten bei der Mobiliar – Agilität bei der Mobiliar. Verfügbar unter: <https://www.mobiliar.ch/die-mobiliar/karriere/arbeiten-bei-der-mobiliar/agilitaet-bei-der-mobiliar?sq=agil&sc=suggestion>
- Dotzauer, A., Queitsch, M., & Söhner, W. (2021). Talent-Management als strategisch-taktische Option zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung. In A. Dotzauer, M. Queitsch, & W. Söhner, *Talent-Management am Beispiel der Automobilwirtschaft* (S. 13–21). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32777-4_4

- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 286-289.
- Duden online (2022, April). Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Talent>.
- Enaux, C. & Henrich, F. (2011). *Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Freiburg: Haufe.
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (9.Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frintrup, A. (2014). Solide Talentdiagnostik ist vielseitig: Praxisrelevante Erkenntnisse zum Talentmanagement aus der Wissenschaft. *Talentmanagement*, 2, 6-11. Verfügbar unter: https://www.faz-personaljournal.de/wp-content/uploads/sites/39/2017/09/TalentManagement_Dezember_2014.pdf
- Gutmann, J., & Gatzke, E. (2015). *Talentmanagement: Mit zahlreichen Arbeitshilfen und Literaturtipps*. Freiburg Haufe.
- Haufe Talent. (2021). Talent Empowerment: Haufe in allen Fosway 9-Grids™ vertreten. *Whitepaper*. Verfügbar unter: https://assets.website-files.com/5fc79a19ed1767e77e13638a/618506dda882a7a1a047a21b_Haufe%20Talent%20Empowerment%20-%20Fosway%209-Grid.pdf
- Hehn, S. von (2016). *Systematisches Talent Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur N. & Blasius J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559 – 574). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_19
- Hodler, M., & Pfeiffer, G. (2018). Talent Management in Zeiten von VUCA. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management* (S. 241–249). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19100-9_15
- Jonkisz, E., Moosbrugger, H. & Brandt, H., (2012). Planung und Entwicklung von Test und Fragebogen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 27-74). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_4
- Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: Antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2014.066903>
- Kahl, M. (2011). *Modernes Talent-Management Wegweiser zum Aufbau eines Talent-Management-Systems* (Veröffentlichte wissenschaftliche Studie). Hochschule für

- Ökonomie & Management Essen. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-201608041803>
- Kelava, A. & Moosbrugger, H. (2012). Deskriptivstatistische Evaluation von Items (Itemanalyse) und Testwertverteilungen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 75-102). Berlin: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_4
- Kienbaum Consultants International. (2020). Engaging Talent – Potenzialträger binden und entwickeln. Die Kienbaum Talent Management Studie 2020. Köln: Kienbaum. Verfügbar unter: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/12/Engaging-Talent_Talent-Management-Studie_2020.pdf
- Kienbaum Institut. (2018). Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation: Trust in Talent. Warum mitarbeiterorientierte Unternehmen erfolgreicher sind, Kienbaum Talent-Management-Studie. Köln: Kienbaum. Verfügbar unter: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_Talent_Management_Studie_2018_Trust_in_Talent.pdf
- Komm, A., Putzer, A. & Cornelissen, N. (2007). So funktioniert Führungskräfteentwicklung. *Harvard Business Manager*, Sonderdruck aus dem Juni-Heft 2007, 1-5.
- Landwehr, K. O. (2015). Dem Fachkräftemangel erfolgreich begegnen durch Talentmanagement. *Finanzierung Leasing Factoring*, Heft 5/2015, (S. 232 – 235). Verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/FLF_bcae831a06808cb59c7ed5c15bf05f57bca5b8a4
- Langenegger, P. B., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524.
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177>
- Nagler, S., & Löffler, G. (2017). *Strategisches Talentmanagement. Die besten Mitarbeiter finden, fördern und binden*. Weinheim: Julius Beltz Verlag.
- Rastgoo, P. (2016). The Relationship of Talent Management and Organizational Development with Job Motivation of Employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653–662.
<https://doi.org/10.11118/actaun201664020653>
- Rewald, J. & Sebald, H. (2019). Eine Disziplin im Wandel: Talentmanagement «Potenzialanalyse hat hohe Relevanz». *Arbeit und Arbeitsrecht*, 4, 200-205. Verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/AUA_b4b05b3abb6dc5ae4f8708a99dc5ef55cbf03907

- Ritz, A., & Sinelli, P. (2018). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management* (S. 3–31). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19100-9_1
- Rosenberger, B., Kreil, K., & Bankl, M. (2021). Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich. In B. Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement* (S. 43–59). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34876-2_4
- Schäfer, L., Festing, M., & Harsch, K. (2018). *Agilität und Talent Management: Wunsch oder Wirklichkeit?* (S. 26–29).
- Schermelleh-Engel, K. & Werner, C.S. (2012). Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 119-142). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_6
- Schmidt, W. (2017). Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 443-466). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_16
- Schneider, T. (2014). *Talentmanagement und Nachfolgeplanung zielgerichtet, fokussiert und ausgerichtet auf die Unternehmensstrategie*. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Schreiber, M., Rietiker, J. (2010). Laufbahngestaltung und Talent-Management. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 295–320). Berlin: Springer.
- Stulle, K. P., Hehn, S. von, Cornelissen, N., Braun, C., & Wensing, J. (2017). Der Talent Management Profiler – Ein interaktives Instrument zur Bestimmung des TM-Reifegrades von Unternehmen. In E. Fröhlich & A. Karlshaus (Hrsg.), *Personalentwicklung in der Beschaffung* (S. 75–89). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50510-6_4
- Vollrath, V. (2018). Talent Management in Zeiten der Digitalisierung. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft* (S. 167–191). Wiesbaden Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8_12
- Von Dewitz, A. (2006). *Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch „Talent-relationship-Management“: Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*. Aachen: Shaker.
- Weichbold, M. (2014). Pretest. In Baur N. & Blasius J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 299 – 304). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_19

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Leistung-Potenzial-Matrix. Eigene Darstellung nach Bittlingmaier (2019)	13
Abbildung 2. Potenzial-Performance-Portfolio. Aus Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich von Rosenberger, B., Kreil, K., & Bankl, M. (2021). In B. Rosenberger (Hrsg.), Modernes Personalmanagement (S. 43–59). Wiesbaden: Springer Fachmedien.....	14
Abbildung 3. Zusammenhang von Kompetenz, Performance und Potenzial. Aus Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden von Enaux, C. & Henrich, F (2011). Freiburg: Haufe.	16
Abbildung 4. 7 Schritte im Talentmanagement. Aus Aus Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich von Rosenberger, B., Kreil, K., & Bankl, M. (2021). In B. Rosenberger (Hrsg.), Modernes Personalmanagement (S. 43–59). Wiesbaden: Springer Fachmedien.....	18
Abbildung 5. Entwicklung einer Talentkultur. Eigene Darstellung nach Gutmann und Gatzke (2015)	21
Abbildung 6. Zeitliche Darstellung des Forschungsdesigns.....	26
Abbildung 7: Items zum Verständnis und der Wichtigkeit von Talentmanagement für Mitarbeitende und Führungskräfte	30
Abbildung 8: Items zur Zufriedenheit mit dem Talentmanagement für Mitarbeitende und Führungskräfte	31
Abbildung 9: Zusätzliches Item für Führungskräfte bezüglich Zufriedenheit	31
Abbildung 10: Facette Eigenverantwortung mit zugehörigen Items pro Stichprobengruppe .	32
Abbildung 11: Facette Lern- und Veränderungsbereitschaft mit zugehörigen Items pro Stichprobengruppe	32
Abbildung 12: Facette Flexibilität mit zugehörigen Items pro Stichprobengruppe.....	33
Abbildung 13: Facette Transparenz mit zugehörigen Items pro Stichprobengruppe	33
Abbildung 14. Rollenverantwortlichkeiten: Talent, Führungskraft und HR. Aus Engaging Talent – Potenzialträger binden und entwickeln. Talent Management Studie 2020 von Kienbaum Consultants International (2020). Köln: Kienbaum.	34
Abbildung 15. Häufigkeitsprozente der Abteilungen dargestellt in einem Kreisdiagramm.....	36
Abbildung 16. Häufigkeitsprozente des Alters dargestellt in einem Balkendiagramm	37
Abbildung 17. Häufigkeitsprozente der Dauer des Anstellungsverhältnisses dargestellt in einem Kreisdiagramm	37
Abbildung 18. Verständnis von Talentmanagement in absoluten Häufigkeiten aufgestellt nach Teilstichproben Mitarbeitende und Führungskräfte; N = 514	39

Abbildung 19. Kategorienbildung der individuellen Antworten; Angaben in absoluten Häufigkeiten; N = 514.....	40
Abbildung 20. Verständnis und Wichtigkeit der Führungskräfte (n = 192) in absoluten Häufigkeiten.....	40
Abbildung 21: Verständnis und Wichtigkeit der Mitarbeitenden (n = 322) in absoluten Häufigkeiten.....	41
Abbildung 22: Zufriedenheit der Führungskräften (n = 192) in absoluten Häufigkeiten	42
Abbildung 23: Handlungsbedürftige Bereiche gemäss Führungskräften.....	42
Abbildung 25. Kategorienbildung der individuellen Antworten von Führungskräften	43
Abbildung 26. Zufriedenheit der Mitarbeitenden (n = 322) in absoluten Häufigkeiten.....	43
Abbildung 27. Bedürfnisse der Führungskräfte (n = 192) an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement in absoluten Häufigkeiten	46
Abbildung 28. Bedürfnisse der Mitarbeitenden (n = 322) an ein zukunftsorientiertes Talentmanagement in absoluten Häufigkeiten	48
Abbildung 29. Häufigkeitszählung in Prozenten der Rollenverantwortlichkeiten der Gesamtstichprobe (N = 514).....	49
Abbildung 30. Häufigkeitszählung in Prozenten auf Items zu Talentmanagement-Instrumenten (N = 514)	50
Abbildung 31. Zuteilung der Rollenverantwortlichkeiten durch Teilnehmende (Eigene Darstellung)	54
Abbildung 32. Handlungsempfehlungen für die Mobiliar (Eigene Darstellung)	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 38