

Adrian Ritz
Norbert Thom (Hrsg.)

Talent Management

Talente identifizieren,
Kompetenzen entwickeln,
Leistungsträger erhalten

Adrian Ritz
Norbert Thom (Hrsg.)

Talent Management

Talente identifizieren,
Kompetenzen entwickeln,
Leistungsträger erhalten

Inhaltsverzeichnis

buch ✓

Vorwort	V
Über dieses Buch	VII
Teil 1: Talent Management aus Sicht der Wissenschaft	1
1 Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen	3
<i>Adrian Ritz und Peter Sinelli</i>	
1.1 Einleitung	3
1.2 Wandel im Talent Management	4
1.2.1 Demographische Entwicklung	4
1.2.2 Wissensmigration	6
1.2.3 Employability und Arbeitsmarkt	6
1.2.4 Weitere wesentliche Einflussfaktoren	7
1.2.5 Zwischenfazit	7
1.3 Zum Begriff des Talent Managements	7
1.3.1 Talent	7
1.3.2 Talent Management	8
1.4 Aufbau und Funktionen des Talent Managements	10
1.4.1 Ganzheitliches Talent Management Konzept	10
1.4.1.1 Steuerungs- und Querschnittfunktionen	12
1.4.1.2 Prozesskreislauf	14
1.5 Fazit	19
2 Talententwicklung durch Trainee-Programme	25
<i>Norbert Thom und Kerstin Neseemann</i>	
2.1 Ausgangslage	25
2.2 Trainee-Programme	26
2.2.1 Merkmale von Trainee-Programmen	26
2.2.2 Längsschnittvergleiche der Schweiz	28
2.2.2.1 Programmdauer	28
2.2.2.2 Individualisierung	28
2.2.2.3 Auslandsaufenthalte	29
2.2.2.4 Integration in die Personalentwicklung	30
2.3 Der IOP-Award 2009	31
2.4 Schlussbetrachtungen	36

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

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

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

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

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

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