

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 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..... | 227 |
| | <i>Reinhard K. Sprenger</i> | |
| 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 |