

MACHT TALENT MANAGEMENT TALENTE IMMER GLÜCKLICH?

Von Talent Management (TM) versprechen sich Organisationen viel: Förderung von High Potentials, Besetzung von Schlüsselpositionen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten, Mitarbeiterbindung. Studien zeigen jedoch, dass TM auch Nachteile für Talente mit sich bringen kann, die das Erreichen dieser Ziele gefährden.

Gastbeitrag: Anna Sender und Sarah Kost



Dr. Anna Sender ist Dozentin und Forscherin an der Hochschule Luzern und Universität Luzern. Sie leitet das Projekt «Talent Recipe», das sich mit der Talent Identifikation und Kommunikation befasst. Sie ist zudem Vorstandsmitglied der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement (ZGP).



Sarah Kost ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Luzern und Universität Luzern. Bei ihrer Promotion fokussiert sie sich im Rahmen des SNF-finanzierten Forschungsprojektes «The Talent Recipe» vor allem auf die Themen Talentidentifikation, TM-Kommunikation und Transparenz.

Mitarbeitende, welche die Fähigkeit besitzen, sich schneller in verantwortungsvolle Positionen zu entwickeln als andere, wird in TM-Programmen besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Obwohl eine Differenzierung zwischen nominierten Talenten und dem Rest der Belegschaft sinnvoll sein kann, sind damit auch Herausforderungen verbunden. Insbesondere Mitarbeitende, die nicht für die Teilnahme am TM-Programm vorgesehen sind, können sich ausgeschlossen fühlen und mit Neid reagieren. Hingegen werden für die Nominierten in der Praxis oft nur positive Effekte erwartet: Talente sollen sich zu höherer Leistung angespornt fühlen, sich stärker mit der Organisation identifizieren und länger im Unternehmen bleiben.

Ob und wann negative Effekte für Talente zu beobachten sind, untersuchten Forschende der Universität Zürich, KU Leuven und Universität Lille.

Weiter fanden die Forscher heraus, dass Talente weniger Ausgrenzung erwarteten, wenn die Information, wer als Talent nominiert wurde, in der Organisation geheim gehalten wird.

Diese Studie beleuchtet die potenziell negativen Auswirkungen von TM-Programmen auf Talente und unterstreicht die Wichtigkeit einer angemessenen Kommunikation. Bisherige Studien zeigen, dass die Geheimhaltung eines TM-Programms nur bedingt funktioniert. Viele Mitarbeitende realisieren trotzdem, dass Talente nominiert werden. Somit ist eine Transparenz der Intransparenz vorzuziehen. Es besteht jedoch weiterer Forschungsbedarf zu den Gestaltungsmöglichkeiten einer effektiven Kommunikation im TM. Diesem Thema widmet sich das vom Swiss Nationalfonds finanzierte Projekt «Talent Recipe» der Hochschule Luzern und Universität Luzern, in dem die beiden Autorinnen das Thema Transparenz im TM vertiefen. ●

Quelle: van Zelderen, A., Dries, N., & Marescaux, E. (in press), «Talents Under Threat: The Anticipation of Being Ostracized by Non-Talents Drives Talent Turnover», *Group & Organization Management*, <https://doi.org/10.1177/10596011231211639>.

Dr. Anna Sender ist Dozentin und Forscherin an der Hochschule Luzern und Universität Luzern. Sie leitet das Projekt «Talent Recipe», das sich mit der Talent Identifikation und Kommunikation befasst.

Sie ist zudem Vorstandsmitglied der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement (ZGP).

Sarah Kost ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Luzern und Universität Luzern. Bei ihrer Promotion fokussiert sie sich im Rahmen des SNF-finanzierten Forschungsprojektes «The Talent Recipe» vor allem auf die Themen Talentidentifikation, TM-Kommunikation und Transparenz.

“ GEHEIMHALTUNG EINES TM-PROGRAMMS FUNKTIONIERT NUR BEDINGT.

Vignettenstudien durchgeführt

Die Forschenden führten eine Reihe verschiedener Experimente in Form von Vignettenstudien durch. Zum Beispiel sahen die Teilnehmenden ein Video einer Sitzung, in der in einer fiktiven Organisation bekannt gegeben wurde, dass einige der Anwesenden als Talente nominiert wurden. Dabei wurden die Reaktionen der Nominierten (Stolz oder Schuldgefühle gegenüber Arbeitskollegen) und Nicht-Nominierten (Neid oder Bewunderung gegenüber Talenten) gezielt manipuliert.

Die Teilnehmenden der Studie sollten sich nun entweder in die Rolle eines Nominierten oder eines Nicht-nominierten hineinversetzen. Die Ergebnisse zeigten, dass wenn Talente erwarteten, ausgegrenzt zu werden, sie eher bereit waren, das Unternehmen zu verlassen. War die Reaktion der Nicht-Nominierten jedoch positiv (eher Bewunderung als Neid), fürchteten die Talente keine Ausgrenzung und waren daher eher bereit, zu bleiben.

Lohntransparenz gleicht nicht Lohntransparenz

Lohntransparenz ist ein Trend, der an Bedeutung gewinnt. Einige Unternehmen wagen den Schritt zur Lohntransparenz, indem sie zum Beispiel Lohnbänder oder sogar die tatsächlichen Löhne offenlegen. Jedoch beinhaltet Lohntransparenz verschiedene Aspekte, die bei der Einführung bedacht werden sollten. Im Videointerview erläutern Alexandra Arnold und Anna Sender, die Autorinnen der internationalen Studie zur Vergütungspolitik und Lohntransparenz der Universität Luzern, die Effekte von Lohntransparenz.

bit.ly/3T4ffu0