

## Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen gewährleisten

# Transparenz und Intransparenz im Talent-Management

Trends wie der Abbau von Hierarchien, Flexibilisierung und Agilität stellen neue Herausforderungen fürs Talent-Management dar. Obwohl transparente Kommunikation im Talent-Management helfen kann, diese Herausforderungen zu meistern, ist es wichtig, die Vor- und Nachteile von Transparenz abzuwägen.

Von Sarah Kost und Dr. Anna Sender

In der heutigen dynamischen Geschäftswelt hat sich Talent-Management zu einem entscheidenden strategischen Bereich für Unternehmen entwickelt. Dieser Prozess umfasst eine Reihe strukturierter und miteinander verbundener Aktivitäten. Er beginnt mit der Identifikation von Talenten (meist durch Vorgesetzte) über die Validierung (durch höhere Führungsebene bzw. Geschäftsleitung), Entwicklung (durch Talente selbst, Vorgesetzte und HR-Verantwortliche) bis hin zur Platzierung in einer neuen Funktion. Talent-Management ist somit ein Prozess, der mehrere Akteure zusammenbringt, in der Hoffnung, Potenzialträger an das Unternehmen zu binden, wichtige Positionen in der Organisation mit internen Talenten zu besetzen und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Darüber hinaus ermöglicht Talent-Management den HR-Verantwortlichen, wichtige Entscheidungen zur Nachfolgeplanung auf Geschäftsleitungsebene mitzugestalten und damit einen Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens auszuüben.

### Talent-Management im Wandel

Talent-Management scheint in einigen Unternehmen den heutigen Entwicklungen, die in Richtung Abbau von Hierarchien, Inklusion, Flexibilisierung und Agilität gehen, nicht mehr gerecht zu werden. Das bedeutet, dass Talent-Management-Systeme laufenden Veränderungen unterliegen. Diese Trends, die im Rahmen des vom SNF finanzierten Projekts «Talent Recipe» identifiziert wurden<sup>1</sup>, beinhalten unter anderem die Erhöhung der Transparenz sowohl über die Prozesse als auch die

Nominationen in den Talentpool, Flexibilisierung, Einbezug der Technologie und Karriereplanung über die Grenzen des Unternehmens hinweg. Weiter steht das Ziel der Talentbindung an das Unternehmen häufig nicht mehr im Vordergrund, sondern viel mehr die Nutzung der Potenziale im Unternehmen und die Förderung der Mitarbeitenden.

### Vorteile von Transparenz

Transparenz im Talent-Management stellt eine wichtige Grundlage dar, um die Prozesse flexibel und inklusiv zu gestalten. Beispielsweise können sich Mitarbeitende in einigen Unternehmen selbst im Rahmen eines transparenten Prozesses für das Talent-Programm nominieren, was oft mit entsprechenden technologischen Lösungen unterstützt wird. Dadurch wird die inklusive Wahrnehmung des Talent-Managements unter Mitarbeitenden gefördert. Transparenz über identifizierte Talente zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen ermöglicht Flexibilität in der Karriereplanung und den Einsatz von Talenten in unterschiedlichen Bereichen. Folglich ermöglicht Transparenz eine reibungslose Übergabe von Verantwortlichkeiten in Schlüsselpositionen und eine effiziente Nachfolgeplanung<sup>2</sup>. Transparenz über die Unternehmensgrenzen hinaus kann die Unternehmensattraktivität erhöhen und folglich dazu beitragen, dass sich neue potenzielle Talente beim jeweiligen Unternehmen bewerben. Gleichzeitig können durch externe Transparenzkonzepte wie Talent Sharing gefördert werden, bei dem ein Unternehmen seine Talente für einen befristeten Zeitraum an

andere ausleiht. Dabei profitieren neben den Unternehmen auch die High-Potentials, indem sie neue Erfahrungen in anderen Unternehmen machen und ihr Netzwerk und Wissen ausbauen können.

Weiter können Mitarbeitende durch transparente Prozesse in Bezug auf Schulungs- und Entwicklungsprogramme besser verstehen, wie sie ihre Fähigkeiten verbessern können, was zu einer Erhöhung ihres Engagements und Produktivität führt. Talente sind positiver gegenüber ihrer beruflichen Zukunft eingestellt und daher bereit, anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen und ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen auszubauen. Darüber hinaus entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit und Loyalität, was die Bindung der Talente an die Firma fördert<sup>3</sup>.

### Nachteile von Transparenz

Den bedeutsamen Vorteilen der Transparenz im Talent-Management für Unternehmen und Mitarbeitende stehen jedoch Nachteile gegenüber, was die Transparenz als Paradox erscheinen lässt. Durch die unterschiedliche Behandlung der Mitarbeitenden erwarten viele Unternehmen negative Einstellungen und Verhaltensweisen bei den Talenten und Nichttalenten. Bei Arbeitskräften, die nicht Teil des Talentpools sind, können Gefühle wie Neid, Eifersucht und vermindertes Engagement sowie Fluktuationsabsichten entstehen. Hingegen befürchten Firmen bei den nominierten Talenten, dass ein Gefühl von Arroganz oder des erhöhten Drucks entstehen kann und sie unrealistische Erwartungen an ihre Zukunft entwickeln.

Transparenz des Talent-Managements kann auch bei Führungskräften Widerstand hervorrufen. Einerseits entsteht für sie ein Mehraufwand, da sie die Prozesse und Vorgehensweisen des Talent-Managements ihren Unterstellten erklären und rechtfertigen müssen. Andererseits zeigen auch Studien, dass sich Führungskräfte gegen Transparenz wehren, da sie befürchten, ihre Talente an ein anderes Team oder einen anderen Bereich zu verlieren. Somit entscheiden sich einige Unternehmen eher für Intransparenz.

### Den richtigen Weg finden

Da bei der Gestaltung der Transparenz des Talent-Managements ein gewisser Spielraum besteht, ist es wichtig, dass die Kommunikation zur Organisation passt. Dabei sind Faktoren wie Unternehmenskultur, Strategie, Grösse, Branche oder Maturität des Talent-Managements entscheidend. So sind beispielsweise in schnell wachsenden Unternehmen Beförderungen für Talente früher möglich als in langsam wachsenden Organisationen mit geringer Fluktuation. Diese Ausgangslage prägt die Kommunikation mit den Talenten in Bezug auf das Erwartungsmanagement. In vielen Unternehmen beschränkt sich die Kommunikation seitens HR-Funktion gegenüber Mitarbeitenden auf die Prozesse des Talent-Managements. Es wird transparent kommuniziert, wie der Talent-Management-Prozess aussieht, wer dabei involviert ist und nach welchen Kriterien Talente identifiziert werden. Zudem wird Mitarbeitenden transparent mitgeteilt, was sie nach ihrer Nomination bezüglich Trainings und Weiterentwicklung erwartet. Diese Art der Transparenz

ist ein zentraler Schritt, um die Bedeutung und Wichtigkeit des Begriffs «Talent» auch für nicht nominierte Mitarbeitende konsequent zu verdeutlichen. Dadurch können Fairness und Nachvollziehbarkeit der Prozesse des Talent-Managements erhöht werden. Einige Unternehmen legen nicht nur die Prozesse offen, sondern entscheiden sich zusätzlich auch, die Ergebnisse offen zu kommunizieren, z.B. welche Mitarbeitenden als Talent nominiert wurden. Dies kann entweder im gesamten Unternehmen oder in den betroffenen Abteilungen und Teams erfolgen. Diese Art von Transparenz über Ergebnisse könnte auch bedeuten, dass offen kommuniziert wird, welche Potenzialeinschätzung Mitarbeitende erhalten haben und für welche Positionen Talente potenziell infrage kommen könnten.

### Die Vorgesetzten für Transparenz gewinnen

In vielen Unternehmen spielen Vorgesetzte eine wesentliche Rolle in der Kommunikation in Bezug auf Prozesse und Ergebnisse des Talent-Managements. Sie werden oft neben den HR-Verantwortlichen und den Mitarbeitenden selbst als Hauptakteure im Talent-Management angesehen. Oft wird ihnen überlassen, ob und wie sie mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren. Führungskräften fehlen jedoch möglicherweise die Fähigkeiten und die Anreize, bewusst Zeit und Mittel in die Identifikation und Förderung von Talenten zu investieren. Was wichtig erscheint, ist somit, die Führungskräfte auf dem Weg hin zu mehr Transparenz nicht zu überfordern. Daher ist notwendig, dass sich die Geschäftsleitung und das HR auf gewisse Kommuni-

kationsrichtlinien einigen und somit Vorgesetzte bei dieser Aufgabe unterstützen. Die Studien zeigen, dass Intransparenz in der Praxis oft nur schwer umsetzbar ist, da in 90% aller Firmen Informationen über das Talent-Management zu den Mitarbeitenden durchsickern<sup>4</sup>. Durch Transparenz im Talent-Management können Unternehmen sicherstellen, dass Informationen, z.B. wer nominiert wurde und anhand welcher Kriterien, konsistent und der Organisationskultur und HR-Strategie entsprechend kommuniziert werden.

#### Quellen

- 1 Projekt «The talent recipe: Multi-actor perspective on managing paradoxes of talent identification in organizations» [www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=6217](http://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=6217)
- 2 De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behaviour*, 39:199–213.
- 3 Ehrnrooth, M., Björkman, I., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Taimitarha, S. (2018). Talent responses to talent status awareness – Not a question of simple reciprocation. *Human Resource Management Journal*, 28, 443–461.
- 4 Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.



**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.



**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).

## Werden Sie Coach. Zeigen Sie Wirkung.

Weiterbildungen für Coaching, Resilienz, betriebliches Mentoring und Supervision mit eidg. Fachausweis, eidg. Diplom, CAS oder MAS Abschluss.

[coachingzentrum.ch](http://coachingzentrum.ch)

