

So nehmen «Talente» ihren Status wahr

Auswirkungen der Talentidentifikation

Wachsende Anforderungen der Arbeitsmärkte und sich schnell verändernde Arbeitswelten verlangen nach effektiven Ansätzen im Talentmanagement. Eine vom Schweizerischen Nationalfonds finanzierte Studie der Universität Luzern hat die Einflussfaktoren und Auswirkungen der Talentidentifikation untersucht.

Von Naemi Jacob und Marina Pletscher



Extravertierte Personen, die zudem über politisches Geschick verfügen, wurden häufiger als Talente identifiziert als andere.

Organisationen auf der ganzen Welt sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, Mitarbeitende mit entscheidenden Fähigkeiten zu gewinnen und zu halten. Im Jahr 2023 waren mehr als drei Viertel der Unternehmen in der EU von Talentknappheit betroffen. Laut Deloitte (2022) erwarten 73% der Führungskräfte in der Wirtschaft, dass dieser negative Trend in absehbarer Zukunft anhalten wird. Da es immer schwieriger wird, geeignete Mitarbeitende auf dem externen Markt zu finden, wird es umso wichtiger, talentierte Arbeitskräfte innerhalb des bestehenden Teams zu identifizieren und zu binden. Doch wie lässt sich das effizient umsetzen?

Vom SNF unterstütztes Forschungsprojekt

Um mehr Licht in die Komplexität und die Auswirkungen der Talentidentifikation

zu bringen, hat das Center for Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern die Studie «Biases in Talent Identification: A Quantitative Investigation of Contextual Influence» in Zusammenarbeit mit einer internationalen Organisation mit Hauptsitz in der Schweiz durchgeführt. Das Forschungsprojekt wurde vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) finanziert und fand zwischen 2020 und 2024 statt.

Die Studie bestand aus drei quantitativen Befragungen von fast 600 Mitarbeitenden der Partnerorganisation in Europa, Asien, Nord- und Südamerika sowie aus 33 qualitativen Interviews mit Talenten. Das Forschungsteam untersuchte, wie die Praktiken des Talentmanagements die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden beeinflussen. Darüber hinaus wurde die Rolle von Ähnlichkeiten oder Unterschieden

in Vorgesetzten-Unterstellten-Dyaden (Zweierbeziehung) und möglichen Verzerrungen bei der Talentidentifizierung analysiert.

Vorurteile bei der Talentidentifizierung

Eines der Hauptziele der Studie war es, zu untersuchen, inwieweit sich unbewusste Vorurteile auf die Talentidentifizierung auswirken. Solche Vorurteile sind auf die evolutionäre Entwicklung des menschlichen Gehirns zurückzuführen und helfen uns, Entscheidungen schneller zu treffen. Diese Abkürzungen in der Entscheidungsfindung haben jedoch blinde Flecken und können zu unfairen Ansätzen und Praktiken führen.

Das Unternehmen, in dem die Studie durchgeführt wurde, verfügt über klare Rahmenvorgaben für die Talentidentifi-

zierung. Wie viele andere Unternehmen verwenden sie bestimmte Kriterien (z.B. Leistungs- und Potenzialbewertungen), um Mitarbeitende zu evaluieren und Talentpools entsprechend aufzubauen. Wie diese Studie jedoch zeigte, führen selbst als fair konzipierte Ansätze nicht unbedingt zu fairen Nominierungen. Die Studie fand Belege für einige Verzerrungen bei der Talentidentifizierung:

- **Altersdiskriminierung:** In der Studie sank die Wahrscheinlichkeit, als Talent erkannt zu werden, mit jedem zusätzlichen Lebensjahr um 5–6%. Je jünger die Mitarbeitenden, desto eher wurden sie als Talente eingestuft.
- **Ähnlichkeitsverzerrung:** Mitarbeitende, die von ihren Vorgesetzten als generell am ähnlichsten wahrgenommen wurden, wurden mit höherer Wahrscheinlichkeit als Talente identifiziert. Dies spiegelt frühere Forschungsergebnisse über die Rolle der Ähnlichkeit bei Entscheidungen wider. Wenn Menschen den Eindruck haben, sich ähnlich zu sein, ist es wahrscheinlicher, dass sie sich gegenseitig mögen, da Ähnlichkeit die Kommunikation er-

leichtert und das Verständnis verbessert.

- **Halo-Effekt und Anker-Bias:** Frühere Leistungsbeurteilungen beeinflussten zukünftige Leistungs- und Potenzialbeurteilungen. Diese Ergebnisse lassen sich zum einen durch die Tendenz erklären, dass Eindrücke von einer Person in einem Bereich die Meinungen oder Gefühle über diese Person in anderen Bereichen beeinflussen («Halo-Effekt»). Zweitens neigen wir bei der Beurteilung von Situationen oder Personen dazu, unsere Entscheidungen an der ersten Information festzumachen («Anchor Bias»). So wird beispielsweise bei Gehaltsverhandlungen das erste laut ausgesprochene Angebot als Referenz für die Diskussion wahrgenommen.
- **Einzigartige Fähigkeit:** Mitarbeitende, deren Muttersprache sich von derjenigen unterschied, die der/die Vorgesetzte fliessend spricht, wurden eher als Talent erkannt. Dies deutet darauf hin, dass wir es als Stärke empfinden, wenn andere eine Fähigkeit besitzen, die wir selbst nicht haben, selbst wenn

diese besondere Fähigkeit für die Stelle irrelevant ist.

- **Persönlichkeit:** Mitarbeitende wurden eher als Talente identifiziert, wenn sie extravertiert waren und über politisches Geschick verfügten. Letzteres bezieht sich auf die Fähigkeit, Verbindungen zu knüpfen, überzeugend zu sein und andere auf subtile Art und Weise zu beeinflussen.

Obwohl die oben genannten Ergebnisse nicht die Möglichkeit ausschliessen, dass es andere valide Gründe dafür gibt, diese Mitarbeitenden als Talente einzustufen, weisen sie doch darauf hin, dass es unbewusste Prozesse geben könnte, die zu den Nominierungen geführt haben. Im Personalmanagement können sich ungenaue oder als ungerecht empfundene Entscheidungen negativ auf die Einstellung der Mitarbeitenden und die Leistung des Unternehmens auswirken. Entscheidungen, die nicht als objektiv und transparent wahrgenommen werden, können die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden nachteilig beeinflussen. Daher ist es von entscheidender Bedeu-



Ihre kompetente Weiterbildungspartnerin für Ihre HR- und Führungslaufbahn

Master of Advanced Studies (MAS)

- Human Resource Management
- Leadership & Change Management (modular)
- Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Diploma of Advanced Studies (DAS)

- Bildungsmanagement

Vorbereitungs- und Fachkurse

- HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA
- HR-Assistentin/HR-Assistent mit Zertifikat HRSE
- Datenanalyse im HRM – Einstieg in HR Analytics
- Topsharing erfolgreich einführen und begleiten
- Lohnsachverständige
- Aufmerksamkeitskrise: Umgang mit Smartphone, Social Media & Co.
- Arbeitsrecht

Certificate of Advanced Studies (CAS)

- Führungskompetenz entwickeln
- Moderne Personal- und Organisationsentwicklung
- Selbstorganisiertes & agiles Arbeiten
- Digitalisierung und digitale Führung im HRM
- Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen
- Diversity- und Gleichstellungskompetenz
- Selbstmanagement-Kernkompetenz in der neuen Arbeitswelt
- Change Management
- Agile Interessenvertretung der Arbeitnehmenden
- Strategisches Bildungs- und Kompetenzmanagement
- Mediation in Wirtschaft, Umwelt und Verwaltung

Weitere Infos

info.wirtschaft@fhnw.ch
T +41 62 957 20 77
www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo



tion, das Unbewusste bewusst zu machen, um die faire Entscheidungsfindung zur Mitarbeiterentwicklung zu schützen.

«Talent» – und was nun?

Neben der Untersuchung unbewusster Vorurteile bei der Talenterkennung fasste sich die Studie mit den Folgen der Talenterkennung: Einstellungen und Reaktionen der Mitarbeitenden. Der quantitative Teil der Untersuchung ergab, dass der Talentstatus sowohl ein Segen als auch ein Fluch sein kann. Auf der positiven Seite zeigten Talente ein deutlich höheres Mass an Arbeitsengagement, Organisationsidentifikation (wie stark sich eine Person mit der Organisation identifiziert) und eine stärkere Verpflichtung, anspruchsvollere Leistungsanforderungen anzunehmen und den eigenen Wert zu steigern, sowie ein geringeres Mass an deviantem Verhalten. Der Talentstatus stand jedoch auch in engem Zusammenhang mit dem Leistungsdruck, d.h. mit der Wahrnehmung, dass eine Person ihre Leistungsanstrengungen ständig hochhalten oder sogar steigern muss; dies wirkt sich langfristig nachweislich negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus (erhöhtes Burn-out-Risiko).

Um herauszufinden, warum der Talentstatus sowohl positive als auch negative Auswirkungen hat, führte das Forschungsteam Interviews mit Mitarbeitenden durch, die als Talente identifiziert wurden. Die Teilnehmenden wurden gefragt, wie es sich anfühlt, als Talent anerkannt zu werden, wie sich diese Wahrnehmung im Laufe der Zeit verändert und welche Faktoren sich auf ihre Gefühle bezüglich des Talentstatus auswirken. Die Hauptergebnisse daraus sind folgende:

1. **Die Reaktionen auf die Talenterkennung waren gemischt:** von gesteigertem Engagement und höherer Arbeitszufriedenheit bis hin zu verstärkten Kündigungsabsichten.
2. **Der Talentstatus wurde als positiv empfunden,** wenn er sich in Bezug auf Entwicklung und Beförderung «auszahlte» (Talente im Gegenzug also gewisse «Vorteile» erhielten), der Prozess transparent war und die Talente starke Unterstützung von ihren Vorgesetzten und der Personalabteilung erhielten.

3. **Zu den Gründen für die Unzufriedenheit der Talente** gehörten Unklarheit über Entwicklungsmöglichkeiten, langsame(re) Karriereentwicklung (als erwartet), mangelnde Anerkennung und zunehmende Verpflichtungen, die nicht mit Vorteilen einhergingen.
4. **Direkte Vorgesetzte spielten eine entscheidende Rolle** bei der Wahrnehmung des Talentstatus. Ihre regelmässige Unterstützung in Form von Karriereplanung, Mentoring und Stärkung der Sichtbarkeit trug zur Zufriedenheit der Talente bei, während das Fehlen dieser Unterstützung zu Enttäuschung, Frustration und sogar zu Kündigungsabsichten geführt hat.
5. **Die Wahrnehmung des Talentstatus ist nicht linear** und verändert sich im Laufe der Zeit. Während der Talentstatus unmittelbar nach der Anerkennung in der Regel positiv erlebt wird, kann er langfristig zu einem Grund für Frustration und Stress werden, wenn der Wert des Talentstatus unklar ist und die Erwartungen der Mitarbeitenden nicht erfüllt werden.

Fazit

Die Identifizierung und die Entwicklung von Talenten sind entscheidend für die Nachhaltigkeit und den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Wie jeder andere Prozess, der Menschen betrifft, ist jedoch auch das Talentmanagement mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Einerseits kann die Identifizierung von Talenten durch unbewusste Vorurteile beeinflusst werden, selbst wenn die offiziellen Auswahlmethoden auf Fairness ausgelegt sind. Andererseits führt der Talentstatus nicht unbedingt zu Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung. Ganz im Gegenteil: In manchen Fällen führt er zu Stress, Frustration und Enttäuschung.

Unklarheit, mangelnde Unterstützung und langsames Vorankommen in der Karriere gehören zu den Gründen für negative Reaktionen auf den Talentstatus. Aber selbst wenn Mitarbeitende, die als Talente identifiziert wurden, ihren Status als positiv erachten und sich engagiert fühlen, besteht gleichzeitig die Möglichkeit, dass sie unter einem erhöhten Leistungsdruck leiden, der sich langfristig negativ auf ihr Wohlbefinden auswirken

kann. Daher sollten Unternehmen jeden Schritt der «Talent Journey» sorgfältig planen und regelmässig neu prüfen, um die Fairness bei Nominierungen zu fördern und die Reaktionen und Erwartungen der Mitarbeitenden im Laufe der Zeit zu berücksichtigen. Denn wenn die Talentmanagementprozesse dem Zufall überlassen werden, besteht die Gefahr, dass die wertvollsten Mitarbeitenden zu Konkurrenten abwandern – was offensichtlich nicht dem ursprünglichen Ziel entspricht, sie an das Unternehmen zu binden.

Rückblick und Ausblick

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts wurden regelmässig mit der Partnerorganisation besprochen und diskutiert. Das hat dazu geführt, dass die Organisation seit dem Start ihres Talent-Managements vor einigen Jahren einige Änderungen vorgenommen hat: Unter anderem werden die Prozesse zunehmend transparenter, und sie nennen ihre Talente nicht mehr «Talente» (sondern «High Potentials») – also Mitarbeitende mit hohem Entwicklungspotenzial).

Ausserdem planen Naemi Jacob und Marina Pletscher, Ende dieses Jahres ihre Dissertationen einzureichen, die (zum Teil) auf den Daten dieses SNF-Projekts basieren.

Referenzen

Cantrell, S., et al. (2022). Building tomorrow's skills-based organization: Jobs aren't working anymore. Deloitte.



Naemi Jacob studierte an den Universitäten Lausanne und Zürich Psychologie. Aktuell arbeitet sie als wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am Center for Human Resource Management der Universität Luzern und forscht zum Thema Talent-Management.



Marina Pletscher ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Luzern. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Führungskommunikation und Talent-Management. Zugleich ist sie auch als selbstständige Kommunikationsmanagerin tätig.