

Kurzfassung der Masterarbeit

Name	Andrea Güetli
Firma	Swisslog AG
Studiengang (MAS HRM Nr.)	MAS 55
Abschlussjahr	2023
Titel der Masterarbeit	Talent Management – Definition, Identifikation und Weiterentwicklung von Talenten bei der Swisslog
BetreuerIn	Dr. Renate Grau
Vertraulich (ja/nein)	ja

Ausgangslage / Problemstellung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Swisslog, als Anbieterin von zukunftsgerichteten Lager- und Distributionslösungen, sind ein wichtiges Asset für die Unternehmung. Damit das gesetzte Umsatzziel für das Jahr 2025 erreicht werden kann, muss die Swisslog auch im Bereich der Mitarbeitenden wachsen. Globale Megatrends, wie der demografische Wandel und der Fachkräftemangel, erschweren jedoch die Rekrutierung nach geeignetem Fachpersonal. Ein gut organisiertes Talent Management kann eine Lösung für die Unternehmen sein, um die Herausforderungen des Fachkräftemangels zu meistern. Dies hat auch die Swisslog erkannt und im Jahr 2022 einen globalen Talent Management Prozess eingeführt.

Ziele

Die Ziele dieser Arbeit sind die Definition und die Konzeption zur Identifikation von internen Talenten. Mit den gewonnenen Erkenntnissen aus dieser Arbeit findet eine Überprüfung des bestehenden Talent Management Prozesses statt und adäquate Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Talente werden beschrieben. Jedoch wird kein ausgearbeitetes Weiterbildungskonzept erstellt.

Nutzen

Der Nutzen dieser Arbeit liegt darin, dass die Swisslog über ein systematisches und aktuelles Talent Management verfügt, welches die Brücke zwischen dem jährlichen Performance Management Prozess und der Nachfolgeplanung schliesst. Zudem dient das Talent Management als Grundlage für die Erarbeitung und den Aufbau der Nachfolgeplanung.

Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Auf Basis einer Literaturrecherche zu Talent Management, Talent Definition, Talent Identifikation und Talent Entwicklung und einer Dokumentenanalyse zum bestehenden Talent Management Prozess bei der Swisslog, wurden die bestehenden Erkenntnisse zum Thema recherchiert. Der Forschungsprozess erfolgte anhand des Dreischritts nach Helfferich (2011) und die qualitative Forschungsmethode wurde mittels Experteninterviews erhoben. Die Auswertung der Interviews erfolgte nach Kuckartz und Rädiker (2022).

Ergebnisse / Interpretation

Die Ergebnisse haben ergeben, dass das Talent Management bei der Swisslog ein sehr relevantes Thema ist, da ohne die richtigen Talente keine strategische Unternehmensentwicklung stattfinden kann. Der richtige Umgang mit den Talenten aber auch den «Nicht-Talenten» ist essenziell für die Erhaltung der Mitarbeitendenzufriedenheit und die optimale Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden. Bei der Definition von Talenten muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, wer als Talent gilt. Bei der Swisslog ist kein klares Talentverständnis vorhanden, da alle vier Talentverständnisse in irgendeiner Form vorkommen. Dies erschwert die Definition von Talenten. Aus diesem Grund hat die Swisslog eine Unterscheidung zwischen Talenten auf der Experten- und Leadershipebene gemacht und unterschiedliche Talentdefinitionen für diese zwei Bereiche festgelegt. Die Hauptmerkmale, welche zur allgemeinen Talentdefinition von Swisslog gehören sind: die Lernfähigkeit und der Wille zur Weiterentwicklung, die intrinsische Motivation, die Kommunikations-, Reflexions- und Kollaborationsfähigkeit und das Potenzial, eine nächsthöhere Funktion übernehmen zu können. Die Experten- und Leadershipebene unterscheiden sich vor allem darin, dass die Experten und Expertinnen tief in der Materie spezialisiert sind und die Talente auf der Leadershipebene gerne mit Menschen arbeiten und diese weiterentwickeln. Die Identifizierung der Talente erfolgt mehrheitlich anhand der Mitarbeitendengespräche, des Performance Managements und der Feedbacks von Peergruppen. Das Mitarbeitendenportfolio wird jedoch nicht so häufig von den Führungskräften eingesetzt und ist ihnen nicht so vertraut. Die identifizierten Talente werden individuell anhand ihrer Stärken und entlang der Karrierepfade von Swisslog weiterentwickelt.

Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen

Die Swisslog ist sich der Wichtigkeit des Talent Managements bewusst und passt dieses laufend an. Der gegenwärtige Stand der Talentdefinition und -identifikation hat bereits ein hohes Niveau erreicht. Jedoch bedarf der gesamte Talent Management Prozess eine grössere Verbreitung unter den Führungskräften. Damit dies erreicht und eine globale einheitliche Identifizierung gewährleistet werden kann, sollen die Attribute, welche für die Experten- und Leadershipebene definiert worden sind, detaillierter beschrieben und mit Beispielen untermauert werden. Zusätzlich sollen die Führungskräfte jährlich zum Thema Talent Management und dem Prozess geschult werden. Eine globale Kommunikation und Begründung, wieso die Swisslog ein Talent Management betreibt und wie die Zusammenhänge zu den anderen Bereichen der HR-Wertschöpfungskette aussehen, würden das Talent Management zudem populärer wirken lassen und weiter in den Fokus rücken. Um die Talente in der Swisslog bekannter zu machen, wäre eine globale Übersicht – welche nicht nur HR zugänglich ist, sondern auch den Führungskräften – hilfreich. Bei der Weiterentwicklung der Top-Talente, sollen vermehrt, funktionsübergreifende Tätigkeiten angeboten werden. Sie erhalten so den Blick für das grosse Ganze und können ihr Handeln dementsprechend gewinnbringend ändern oder anpassen. Beim Talent Programm soll die Kommunikation verbessert werden. Die Talente sollen frühzeitig über die Inhalte und Termine des Talent Programms informiert werden. Zudem soll global kommuniziert werden, wer die Talente im Talent Programm sind, um Klarheit und Transparenz zu schaffen. Abschliessend sollen die Veranstaltungen des Talent Programms nicht nur online stattfinden. Es wäre wünschenswert, wenn diese auch vor Ort stattfinden, um so den persönlichen Kontakt unter den Talenten zu stärken, voneinander zu lernen und Synergien zu nutzen. Anhand dieser Handlungsempfehlungen kann das Talent Management der Swisslog optimiert und die Weiterentwicklung der Top-Talents verbessert werden.