

Wahrgenommene Gerechtigkeit

TA

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen.

DAS PROBLEM

Dass Unternehmen, die mehr in Talentmanagement investieren, bessere Ergebnisse erzielen, ist in mehreren Studien belegt worden. Nicht umsonst investieren Unternehmen jährlich hohe Summen in die Auswahl und Förderung von sogenannten High Potentials und in den Aufbau eines Talentpools. Doch was bedeutet diese eher als makroökonomisch zu bezeichnende Korrelation zwischen Talentmanagement und Unternehmensergebnis? Welche Effekte resultieren aus Talentmanagement-Programmen auf der Mikroebene? Haben sie tatsächlich Einfluss auf die Leistung der identifizierten Potenzialträger?

DER AUTOR

DR. PHILIPP HÖLZLE ► Gründer und Partner von HRpepper GmbH & Co. KGaA, Berlin. Nach seinem Wirtschaftsingenieur-Studium war er in einer HR-Funktion bei einem Automobilkonzern und in verantwortlicher Position bei einem führenden Systemhaus tätig. Vor der Gründung des eigenen Beratungsunternehmens verantwortete er als Mitglied der Geschäftsleitung und Partner unter anderem das Geschäftsfeld Talentmanagement der Kienbaum Management Consultant GmbH.



DIE WISSENSCHAFT

In interessanten neuen Studien wurde versucht, zu erklären, welche Effekte auf der Mikroebene aus Talentmanagement-Programmen resultieren. Insbesondere die Differenzierung von Talenten in verschiedene Gruppen und die wahrgenommene Fairness waren Gegenstand der Analyse. Fairness wurde hierbei sowohl in Bezug auf das Ergebnis der Differenzierung als auch in Bezug auf die Fairness der angewendeten Tools und Prozesse und deren Auswirkungen auf Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter betrachtet. Den Ergebnissen zufolge steigert die Identifizierung als High Potential die Arbeitszufriedenheit und Motivation eines Mitarbeiters. Ein positiver Effekt – aber nur, solange die Kehrseite der Medaille, nämlich die Unzufriedenheit der Non High Potentials, unberücksichtigt bleibt. Zudem zeigt das Ergebnis: Der direkte Zusammenhang hat ein verschwindend geringes Signifikanzniveau; erst über die moderierende Variable „wahrgenommene Gerechtigkeit der Verteilung“ lässt sich ein starker Zusammenhang zeigen. Das bedeutet: Der direkte Effekt der Einordnung als Senior High Potential auf die Zufriedenheit ist marginal. Die identifizierten Talente achten sehr genau darauf, ob die Selektion in ihrer Wahrnehmung gerecht ist. Ist dies der Fall, zeigen sie deutlich höhere Zufriedenheitswerte. Auf die Leistungsbereitschaft hingegen hat die Gerechtigkeit der Selektion nur dann signifikanten Einfluss, wenn zudem der Prozess als sehr fair eingestuft wird. Schon bei nur durchschnittlichen Bewertungen der Prozess-Fairness ist kein signifikanter Unterschied zwischen Potenzialträgern und sonstigen Mitarbeitern mehr nachweisbar.

LENT T ?

Talentmanagement steigert den Output der High Potentials (nicht)

gen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

DIE PRAXIS

Die Ergebnisse zeigen, dass eine faire, respektvolle, veränderungsorientierte Unternehmens- und Leistungskultur, die insbesondere Respekt und Integrität ausdrückt, stärkeren Einfluss auf Zufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft hat als elaborierte Talentprozesse und Klassifizierungen in Talentkategorien. Die Effektivität des Talentmanagements lebt vom Commitment der Talente; dieses wird über Kultur gefördert, nicht über Talent-Tools. Es wird deutlich, dass Talentmanagement eben keinen objektiven Prozess darstellt, sondern eine subjektive soziale Intervention, deren Erfolg insbesondere im Falle der „Workforce Differentiation“ maßgeblich abhängig ist von der wahrgenommenen Fairness des Prozesses und des Ergebnisses. Die Untersuchungen schärfen unseren Blick für vernachlässigte, jedoch wesentliche Stellhebel eines nachhaltigen Talentmanagements: Als Ergebnis des Prozesses sollte nicht lediglich ein Portfolio, wie etwa die klassische 9-Box-Grid, präsentiert werden. Die schematische, scheinbar objektive Einsortierung in Talentkategorien bietet kaum

Mehrwert im Sinne einer Steigerung von Motivation und Arbeitseinsatz.

Ein effektives Talentmanagement sollte aus unserer Sicht insbesondere folgenden Fokus setzen:

- intensive Beschäftigung seitens HR mit den Unternehmens-(bereichs)strategien und Ableitung eines differenzierten Zielbildes der Belegschaft;
- Bildung einer förderlichen Organisationskultur, die jene Talente anzieht und bindet, die auf dieses Zielbild einzahlen;
- Ausrichtung der Tools und Prozesse an den Bedarfen der Betroffenen: Mit Employee-Experience-Design-Methoden lassen sich das Kundenerlebnis der Anwendung von HR-Tools steigern und die Akzeptanz absichern. ●

Literatur

- Bethke-Langenegger, P. / Mahler, P. / Staffelbach, B. (2011): Effectiveness of Talent Management Strategies, in: *European Journal of International Management*, 5 (5), 524–539
- Gelens, J. / Hofmans J. / Dries, N. / Pepermans, R. (2014): Talent Management and Organisational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification, in: *Human Resource Management Journal*; 24 (2), 159–175