

# Virtuelle Talent Reviews: Identifikation und virtuelles Assessment von potenziellen Führungstalenten



Ein Artikel von



**Yvonne Schilling, Consultant**

## Abstract

*Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Fragestellung, welche Definition, Indikatoren und virtuellen Instrumente genutzt werden können, um Talente mit Führungspotenzial zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Die frühzeitige Erkennung dieser Mitarbeitenden mit hohem Potenzial ermöglicht es den Unternehmen, in ihre Entwicklung und Bindung zu investieren und so eine Nachwuchsgruppe von Führungspersonen zu sichern. Virtual Talent Reviews sind ein wichtiges Instrument für Unternehmen, um ihre Talente effektiv zu managen, die individuellen Fähigkeiten mit den Unternehmenszielen- und Strategien in Einklang zu bringen und eine High-Performance-Kultur zu fördern.*

## Was verstehen wir bei papilio unter einem Virtuellen Talent Review?

papilio verwendet in Virtuellen Talent Reviews standardisierte, online-basierte Instrumente und Methoden zur Bewertung der Fähigkeiten und Verhaltensweisen von sogenannten «High-Potentials» bzw. «Talents» des unteren Managements und neueinsteigenden Führungspersonen, um bei Personalentscheidungen unterstützen und Entwicklungsfeedback geben zu können. High-Potentials sind Mitarbeitende oder Personen, die sich im unteren bis mittleren Managementlevel bewegen und die Fähigkeiten sowie die Motivation mitbringen, in Führungspositionen eine oder mehr Ebenen über ihre derzeitige Rolle aufzusteigen.

## Warum sind die Identifizierung und Entwicklung von Talenten so wichtig?

Wie Boudreau und Ramstad in ihrem Buch Beyond HR eindrücklich beschreiben, herrscht ein «Krieg um Talente». Der etwas martialisch klingende Begriff verdeutlicht den intensiven Wettbewerb zwischen Unternehmen um die Gewinnung, Förderung und Bindung qualifizierter Mitarbeitenden, insbesondere in Bereichen, in denen ein Mangel an solchen Talenten herrscht. Das Ringen um Talente unterstreicht die Bedeutung von Personalstrategien, die nicht nur solche anziehen, sondern sich auch darauf konzentrieren, sie zu halten. Da der Pool an Fachkräften immer begrenzter wird, ist die Sicherung und Bindung dieser wertvollen Personalressourcen für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung. Der demografischen Alterung zufolge wird der Anteil der Menschen im erwerbsfähigen Alter in der EU schrumpfen, während die Zahl der älteren, nicht erwerbsfähigen Menschen zunimmt; dieses Muster wird sich in den nächsten Jahrzehnten fortsetzen, wenn die Babyboom-Generation der Nachkriegszeit in den Ruhestand geht<sup>1</sup>. Diese Entwicklungen werden tiefgreifende Auswirkungen haben, nicht nur für den Einzelnen, sondern infolgedessen auch für die HR-Strategie der Nachfolgeplanung von Führungspersonen.

Hier finden Sie eine kurze Zusammenfassung, warum es sich für Unternehmen lohnt, in Ihre Talente zu investieren:



Investment in die Entwicklung von Mitarbeitenden, die ein Pool von geeigneten Nachwuchsführungspersonen sichert



Reduzierung von schwer zu besetzenden Vakanzen auf Führungsebene



Verstärkung von Kompetenzen und Fähigkeiten, die dadurch Lernen und Entwicklung fördert



Verbesserung der Motivation, indem Mitarbeitende ihre Stärken aufgezeigt bekommen



Gewährleistung der Abstimmung zwischen Talentmanagement und der Unternehmensstrategie



Steigerung der Performance auf Organisations- und individueller Ebene



Förderung einer Kultur, die durch Transparenz und Fairness geprägt ist

Dies sind nur einige der wichtigen Gründe, warum es in der heutigen wettbewerbsorientierten Berufswelt dringend erforderlich ist, der Identifizierung, Entwicklung, Bindung und Anerkennung Ihrer Top-Talente Priorität einzuräumen. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus der Erkenntnis, dass qualifizierte Mitarbeitende nicht nur ein wertvolles Kapital, sondern auch ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg sind.

Vorausschauende Unternehmen verstehen die zentrale Rolle, die High-Potentials spielen. Sie haben erkannt, wie wichtig es ist, dass die richtigen Mitarbeitenden mit den passenden Fähigkeiten Schlüsselpositionen im Unternehmen besetzen. Talente sind nicht nur eine Ressource, sondern ein strategisches Mittel um die Konkurrenzfähigkeit.

Darüber hinaus sind führende Unternehmen fest davon überzeugt, dass Talente ihr wertvollstes Kapital sind. Sie erkennen diese Tatsache nicht nur an, sondern setzen sie auch in konkrete Massnahmen um, was zu einer besseren finanziellen Leistung im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche führt. So zeigen die Untersuchungen von Aon Hewitt, dass Top-Unternehmen in Bezug auf Umsatzwachstum, Rentabilität und Aktionärsrendite durchweg besser abschneiden als ihre Konkurrenten.

In den letzten zehn Jahren ist eine Fülle von Literatur entstanden, die den Einfluss von High-Potentials auf den Unternehmenserfolg untersucht. Experten betonen die beträchtlichen Renditen, die von Top-Performern erwirtschaftet werden, und unterstreichen ihre Fähigkeit, einen erheblichen Mehrwert für das Endergebnis zu schaffen.

Auch wenn verschiedene Begriffe wie «High Potential» oder «Spitzentalent» zur Beschreibung von internen Talenten verwendet werden, ist es wichtig, eine klare Definition zu haben, die auf den einzigartigen Kontext des Unternehmens zugeschnitten ist. Als Antwort darauf bieten wir Virtual Talent Reviews an, die auf umfangreichen Untersuchungen beruhen, einschliesslich unserer Erfahrung in der Zusammenarbeit im Bereich Assessment und Development mit leistungsstarken Unternehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Suche nach Spitzentalenten nicht nur eine Frage der Rekrutierung ist, sondern ein strategischer Imperativ, der konzentrierte Anstrengungen bei der Identifizierung, Entwicklung und Bindung von High Potentials erfordert. Durch die Anerkennung des Wertes von Talenten und die Einführung effektiver Talentmanagementpraktiken können sich Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und im dynamischen Geschäftsumfeld von heute erfolgreich sein.

Gemäss einer Meta-Analyse von Kaliannan et al. (2023), die alle publizierten Studien über die Entwicklung und Förderung von internen Talenten zwischen 1997 bis 2020 untersucht hat, kamen die Autorinnen und Autoren zu der Schlussfolgerung, dass sich die meisten publizierten Artikel über individuelle Talententwicklung auf den doppelten Nutzen konzentrieren, den sie bietet: sowohl für den einzelnen Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen als Ganzes. Die untersuchten Artikel gehen der Frage nach, warum und wie individuelle Talententwicklung den Wert steigern kann, angefangen bei den Auswirkungen auf die individuelle Karriereentwicklung. Folgende Aktionen haben die Unternehmen angewandt, um ihre internen Talente zu fördern: Die Ermittlung des Schulungsbedarfs, die Bewertung von Qualifikationsdefiziten, die Förderung des lebenslangen Lernens, die Bewältigung von Herausforderungen beim beruflichen Aufstieg, die Erschliessung ungenutzter Talente und die Förderung eines wer-tebasierten Ansatzes für die Talententwicklung.

Auf organisatorischer Ebene liegt der Schwerpunkt auf der Nutzung von Talententwicklung zur Verbesserung der Leistung und zur Förderung des Wachstums. Dazu gehört die Sensibilisierung der Führungspersonen für die Bedeutung von Talententwicklungstools sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen, die Umsetzung von Strategien zur Bewältigung des Talentwettbewerbs, das Eintreten für eine starke Unterstützung von Talententwicklungs-Initiativen durch die Führungsebene, die Entwicklung von Rahmenbedingungen, Prozessen und Richtlinien, die der Talentoptimierung förderlich sind, und die Einführung einer umfassenden Talententwicklung für nachhaltiges Unternehmenswachstum und geschäftliche Widerstandsfähigkeit.

## Wie können die richtigen Talente sogenannten «High-Potentials» identifiziert werden?

Zunächst müssen wir uns im Klaren darüber werden, was «hohes Potenzial» für Sie und andere Unternehmen überhaupt bedeutet. Die Autoren Karaevli und Hall (2003) haben 13 unterschiedliche grosse Unternehmen gefragt, wie diese «hohes Potenzial» intern definiert haben. Zunächst konnte festgestellt werden, dass keiner dieser untersuchten Unternehmen dieselbe Definition ihrer High-Potentials zu Grunde hatte. Einzig die Frage nach dem «Potenzial für was?» wurde von allen Unternehmen gleichermassen versucht zu beantworten (Silzer & Church, 2009). Das 'Was' beinhaltet in der Regel die Beschreibung der angestrebten langfristigen Positionen, Verantwortlichkeiten oder ultimativen Errungenschaften, die eine Person in der Zukunft erreichen möchte (Silzer & Church, 2009). Es geht am Ende darum, dass Talente mit Potenzial in der Lage sind ein bestimmtes Ziel zu erreichen, sei es als Senior Executive Manager, eine erste Führungsposition einzunehmen oder das Unternehmen in strategischen Rollen gezielt zu unterstützen (z.B. ein neues Business zu starten, Business-Development-Projekte oder ein grösseres Projekt zu managen). Eine Umfrage des Corporate Leadership Council unter 252 Unternehmen (2005a; 2005b; 2005c) ergab beispielsweise, dass 47 % der Unternehmen High-Potentials auf der Grundlage ihrer Fähigkeit definieren, zwei bis vier Stufen aufzusteigen, und weitere 26 % der Unternehmen planen, in Kürze in diese Richtung zu gehen. Weiterhin ergaben diese Umfragen, dass andere Unternehmen sich bei der Ermittlung von High-Potentials fast ausschliesslich auf vergangene Leistungen stützen, was ein eindeutiges Problem darstellt, da vergangene Leistungen keine genaue Vorhersage über erfolgreiches zukünftiges Verhalten in deutlich unterschiedlichen Situationen zulassen.

Aus den oben genannten Gründen sollte die Identifizierung von High-Potentials auf Basis eines Kompetenzmodells erfolgen. Das Model von Silzer und Church, das anhand von intensiver Literaturrecherche und Umfragewerte ermittelt worden ist, illustriert entlang von drei Dimensionen sogenannte «Schlüsselkompetenzen» für die Ermittlung von High-Potentials:

**Grundlegende Dimension**  
(rel. Konsistent und stabil, unwahrscheinlich, dass diese sich entwickeln oder ändern wird)



**Karriere Dimension**  
(erste Indikatoren zukünftiger und sich entwickelnder Führungskompetenzen)

**Wachstums Dimension**  
(Erleichtert oder behindert Wachstum und Entwicklung in anderen Bereichen)

## papilios Herangehensweise, um «Talents» zu identifizieren

papilio hat auf der Grundlage von wissenschaftlich fundierten Modellen ein eigenes Kompetenzmodell entwickelt, das die drei beschriebenen Dimensionen aus dem Modell von Silzer und Church ebenfalls abdeckt. papilio kann auf diese Weise eine strukturierte und standardisierte Vorgehensweise bei der Ermittlung von Talenten sicherstellen. Unser Kompetenzmodell reflektiert ebenfalls die langjährige Erfahrung in der Beratung rund um das Thema «Talent» mit namhaften Unternehmen und der engen Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern. Unsere Kundinnen und Kunden suchen nach Fähigkeiten und Kompetenzen, die es zulassen, dass ihre Top-Talente in relativ kurzer Zeit höhere Positionen einnehmen können.

## papilios Verständnis von «Potenzial»

papilio definiert Potenzial mittels der Beurteilung, ob eine mitarbeitende Person die Fähigkeit besitzt, in eine höhere oder erweiterte Rolle aufzusteigen und dort erfolgreich zu sein. Wir unterscheiden in der Beurteilung zwischen Spezialisten, die für eine erste Führungsposition geeignet sind, und Talenten auf der mittleren und höheren Managementebene, die entwickelt werden sollen. Je nach Zielgruppe bietet papilio unterschiedliche Assessment- und Development-Center an, um die jeweiligen Stärken und Entwicklungsbereiche zu identifizieren. Ein Assessment- bzw. Development-Center ist eine reliable und valide Methode zur Bewertung des Leistungspotenzials für künftige Aufgaben, indem es Unternehmen dazu befähigt, Kompetenzen und Fähigkeiten zu bewerten, die in einer aktuellen Tätigkeit nicht beobachtet werden können.

## Die Zielgruppe von Virtual Talent Reviews (VTR)

Das Virtual Talent Review (VTR) von papilio ist eine weitere Methode innerhalb der Assessment- und Development-Verfahren und identifiziert auf schnelle, faire Weise die Leistungen sowie das Entwicklungspotenzial von Talenten aus dem unterem Management und neueinsteigenden Führungspersonen. Es besteht aus unterschiedlichen Übungen, Fragebögen, Interaktionen in Form eines Rollenspiels und online-basierten Testverfahren. Virtual Talent Reviews (VTR) finden online sowie remote statt und sind dadurch äusserst flexibel und unkompliziert gestaltet.

## Inhalt

papilio unterscheidet zwischen drei möglichen Varianten der Virtual Talent Reviews. Das *Short Talent Review* besteht aus zwei kognitiven Leistungstests, einem Persönlichkeitsfragebogen, einer Online-Business-Simulation und einer SWOT-Analyse. Das *Talent Review Professionals* und *Talent Review Leadership* bestehen wie das Short Talent Review aus den eben genannten Online-Assessments und unterscheiden sich darin, dass noch eine zusätzliche Interaktion in Form eines Führungsgesprächs (VTR Leadership) oder eines Projektgesprächs (VTR Professionals) mit einem papilio- Consultant stattfindet.

Hier eine grafische Übersicht über den Inhalt und den Ablauf des VTR:



Alle Übungen und Online-Assessments wurden auf wissenschaftlicher Basis von Expertinnen und Experten entwickelt und validiert. Diese greifen verschiedene Herausforderungen aus dem Arbeitsalltag auf, die aber einem fremden Setting entsprechen, sodass die Kandidatinnen und Kandidaten bei der Bearbeitung gefordert sind, entweder auf bewährte oder neue Methoden zurückzugreifen.



## Beobachtete Kompetenzen im Virtual Talent Review

Im Zusammenhang mit der Bewertung von Potenzialen hat sich bei papilio der Ansatz bewährt, sich auf vier bis fünf zentrale Kompetenzen zu konzentrieren. Auf Basis des papilio Kompetenzmodells wurden folgende vier bzw. fünf Kompetenzen ausgewählt:

### 1. Analysieren und Beurteilen

Es werden relevante Informationen identifiziert, bearbeitet und korrekt gewichtet. Der oder die Kandidat:in kommt zu stichhaltigen Entscheidungen.

### 2. Professionell vorgehen

Plant, priorisiert und überwacht die Arbeit geeignet und hält sich an Regeln und Verfahrenswesen. Sorgt für angemessenes Risikomanagement.

### 3. Top-Leistungen erbringen

Nutzt sich bietende geschäftliche Möglichkeiten. Übt einen starken Einfluss aus auf Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit. Führt Pläne mit hohem Engagement und Entschlossenheit aus.

### 4. Zukunftsorientierte Lösungen entwickeln

Führt strategische Neuerungen durch, indem kreative Ideen mit gesundem Menschenverstand kombiniert werden.

Im **Talent Review Professionals** und **Talent Review Leadership** wird anhand eines Rollenspiels noch folgende Kompetenz zusätzlich erfasst:

#### 5.a Zusammenarbeit gestalten (Talent Review Professionals)

Zeigt Verständnis und Interesse für andere, um effektiv zusammenzuarbeiten.

#### 5.b Führung übernehmen (Talent Review Leadership)

Ergreift die Initiative, um Entscheidungen zu treffen und die Gruppe anzutreiben. Fördert die Effektivität und die Entwicklung des Teams.

Top-Unternehmen konzentrieren sich sowohl auf die Anforderungen als auch auf die persönlichen Eigenschaften der Personen, die diese Funktion ausüben. Darüber hinaus werden Unternehmen, die zukunftsorientiert ausgerichtet sind und ihren Talentbedarf vorhersagen können, letztlich wachsen und erfolgreich sein.

## Vorteile der papilio Virtual Talent Reviews

papilio bietet eine Talent-Assessment-Lösung, die einen Grossteil der Elemente eines von Swiss Assessment zertifizierten Development-Centers erfüllt und ein 30-minütiges Kandidatenfeedback miteinbezieht. papilio versucht, relevante wissenschaftliche Erkenntnisse, moderne technologische Instrumente und maximale Flexibilität zu kombinieren, um Kundinnen und Kunden zu beraten und mit dem Virtual Talent Review die Leistungen sowie Entwicklungspotenziale Ihrer Talente zuverlässig, schnell und fair zu identifizieren.



Komplett remote und völlig digitaler Prozess für alle Beteiligten



Full-Service-Modell von papilio – minimaler Administrationsaufwand auf Seiten der Kundinnen und Kunden



Enge Zusammenarbeit vor und nach dem Virtual Talent Review, einschliesslich Auftragsklärung und Koordination der Feedbackgespräche mit den Kandidatinnen und Kandidaten



30- minütige Feedback-Gespräche für die Teilnehmenden nach dem Virtual Talent Review



Konsolidierter Bericht über alle Übungen hinweg entlang zentraler Kompetenzen



Schnell, zuverlässig und fair durch vordefinierte Rahmenbedingungen



Arbeitsnahe, praxiserprobte sowie wissenschaftlich fundierte Übungen



## Bericht



Am Ende des Virtual Talent Reviews werden die erbrachten Leistungen durch eine Assessorin bzw. einen Assessor von papilio ausgewertet und in einem detaillierten Ergebnisbericht entlang von verhaltensbasierten Indikatoren und zentralen Kompetenzen aufgezeigt. Der Bericht enthält die folgenden Analysen:

- Einleitung: Was ist ein Talent Review?
- Übersicht: Gesamt-Ratings
- Detaillierte Ausführung der Ratings über alle Übungen und Kompetenzen hinweg (Indikatoranalyse)
- Detail-Ergebnisse zu Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten; gegliedert nach jeweiliger Kompetenz in Bullet-Point-Format

The image displays two screenshots of the papilio assessment report interface. The left screenshot shows the 'Top-Leistungen erbringen' (Top Performances) section for Max Müller, detailing performance in an online business simulation and a written SWOT analysis. The right screenshot shows the 'Vergleichen' (Compare) section, which allows for comparing results across different candidates or exercises.

Die Ergebnisse des Virtual Talent Reviews in Form eines Berichts können für Kandidatinnen und Kandidaten diverse Vorteile bringen. Der Bericht kann wertvolles Feedback zu den Stärken und Entwicklungsbereichen der Kandidatin bzw. des Kandidaten liefern und dabei unterstützen, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen besser zu verstehen als auch zu nutzen. Aufgrund der aufgezeigten Entwicklungsbereiche und Stärken unterstützt der Bericht bei fundierten Entscheidungen über die berufliche Entwicklung.

## Ihr Kontakt



**Michaela Schär**



**Head Digital Solutions** | MSc & Exec. MBA HSG



michaela.schaer@papilio.ch



044 380 22 44

## Referenzen

<sup>1</sup>Ageing Europe - statistics on population developments (Artikel Update Februar, 2024). Abgerufen am 19.04.2024) [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing\\_Europe\\_-\\_statistics\\_on\\_population\\_developments&oldid=539291](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments&oldid=539291)

<sup>2</sup>Aon Hewitt (2013). Building the right high potential pool. How organizations define, assess, and calibrate their critical talent. von [www.aon.com](http://www.aon.com) am 12.04.2024

<sup>3</sup>Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The new science of human capital. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>4</sup>Campbell, M., & Smith, R. (2010). High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership

<sup>5</sup>Corporate Leadership Council (2005a). Realizing the full potential of rising talent (Volume I): A Quantitative analysis of the identification and development of high potential employees., Washington DC: Corporate Executive Board.

<sup>6</sup>Corporate Leadership Council (2005b). Realizing the full potential of rising talent (Volume II): Strategies for supporting the development of High Potential Employees, Washington DC: Corporate Executive Board.

<sup>7</sup>Corporate Leadership Council (2005c). Guidelines for using a nine-box matrix, Washington DC: Corporate Executive Board.

<sup>8</sup>Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.

<sup>9</sup>Karaevli, A., & Hall, D. T. T. (2003). Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*.

<sup>10</sup>Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(4), 377–412.