



Arbeitsmarktservice
Niederösterreich

Talente Management in ausgewählten niederösterreichischen Betrieben

Projektleitung AMS Niederösterreich:
Marcus Ambrosch, Alfred Walbert

Projektleitung 3s:
Petra Ziegler

Wissenschaftliche Mitarbeit:
Günter Hefler (DUK), Jörg Markowitsch (DUK), Klaus
Lehner (3s)



Wien, September 2010

Impressum:

Dieser Bericht wurde 3s Unternehmensberatung in Kooperation mit der Donau-Universität Krems - Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement im Auftrag des AMS Niederösterreich erstellt.

Medieninhaber und Herausgeber:

Arbeitsmarktservice Niederösterreich
Landesgeschäftsstelle
Systemmanagement und Arbeitsmarktinformation
Marcus Ambrosch
A-1013 Wien, Hohenstaufengasse 2
Tel: (+43 1) 53136-0

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Tabellen- und Grafikverzeichnis	5
<hr/>	
Executive Summary	7
<hr/>	
1 Einleitung	16
<hr/>	
2 Talente Management: Marktfeld für Beratungsdienstleistungen oder eigenständiger Bereich der Personalarbeit?	27
2.1 Einleitung	27
2.2 Begriffsverwendung und Konzeptentwicklung in der Beratungs- und Forschungsliteratur – ein Literaturüberblick	28
2.2.1 Einleitung	28
2.2.2 Divergierende Möglichkeiten des Verständnisses von „Talent“	30
2.2.3 Verständnisweisen von Talente Management	31
2.2.4 Modelle für Systematisches Talente Management	38
2.2.5 Fazit	43
2.3 Talente Management und Arbeitsorganisation	44
2.3.1 Einleitung	44
2.3.2 Funktionaler Kern von Talente Management	46
2.3.3 Talente Management und Staffing/Recruiting	47
2.3.4 Kompetenzmanagement	50
2.3.5 Training und Weiterbildung	52
2.3.6 Typen der Arbeitsorganisation	53
2.4 Talente Management und Unternehmenslebenszyklus	56
2.5 Fazit: Für welche Unternehmen ist Talente Management relevant?	67
<hr/>	
3 Die betriebliche Struktur der Nachfrage nach Schlüsselarbeitskräften in Niederösterreich	70
3.1 Einleitung	70
3.2 Quellen zur Personalnachfrage	71
3.2.1 AMS-Großbetriebs-Monitoring	72
3.2.2 Synthesis Arbeitsmarktprognose	74
3.2.3 Offene Stellen-Erhebung (Statistik Austria)	75
3.2.4 Inseratenanalyse (AMS & Fessler GfK)	76
3.3 Fazit	77
<hr/>	
4 Die Stellung von Talente Management in der Personalarbeit niederösterreichischer Betriebe	78
4.1 Talente Management	79
4.2 Recruiting und Employer Branding	85
4.3 Kompetenzmanagement	90
4.4 Personalentwicklung	94
4.4.1 Daten zu betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in Österreich	97
4.5 Fazit	101
<hr/>	

5 Der Dienstleistungsmarkt zu Talente Management in Niederösterreich	103
5.1 Einleitung	103
5.2 AnbieterInnen	104
5.2.1 Personalrecruiting	104
5.2.2 Personalüberlassung	105
5.2.3 Personalberatung	107
5.2.4 IT-Anwendungen zu Talente Management	108
<hr/>	
6 Trendschätzungen zu Talente Management und Empfehlungen für das AMS Niederösterreich	110
<hr/>	
7 Anhang	117
7.1 Literaturverzeichnis	117
7.2 Unternehmensübersicht	124
7.3 Unternehmensbeschreibungen	126
7.4 Personaldienstleisterbeschreibungen	133
<hr/>	

Tabellen- und Grafikverzeichnis

Tabelle 1 Dimensionen von Talente Management	20
Tabelle 2 „Soft Model“/ „Hard Model“ – Talente Management	22
Tabelle 3 Übersicht Perspektiven zu Talente Management	35
Tabelle 4 Übersicht Literatur zu Personalpraktiken / deutscher Sprachraum.....	36
Tabelle 5 Übersicht Literatur zu Personalpraktiken / englischer Sprachraum	37
Tabelle 6 Überblick Publikationen zu Talente Management (Auswahl).....	42
Tabelle 7 Leitlinien für Recruiting/Staffing: Arbeitsplatzanforderungsmodell versus ressourcenfokussiertes Modell.....	49
Tabelle 8 Leitlinien für Kompetenzmanagement: Arbeitsplatzanforderungsmodell versus ressourcenfokussiertes Modell	50
Tabelle 9 Leitlinien für Weiterbildungsmanagement: Arbeitsplatzanforderungsmodell versus ressourcenfokussiertes Modell	53
Tabelle 10 Typologie von Arbeitsorganisationen	54
Tabelle 11 Beschreibungsebenen des Zusammenhangs zwischen Aufgabenstellung des HRM und der Phasen im Lebenszyklus.....	59
Tabelle 12 Lebensphase „Birth“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells.....	60
Tabelle 13 Lebensphase „Growth“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells	61
Tabelle 14 Lebensphase „Maturity“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells	62
Tabelle 15 Lebensphase „Revival“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells	64
Tabelle 16 Lebensphase „Decline“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells	65
Tabelle 17 Bedeutung des Talente Managements für Organisationen: Zusammenfassende Einschätzungen.....	68
Tabelle 18 Übersicht Quellen Personalnachfrage.....	72
Tabelle 19 Nachfrage Berufe Niederösterreich 2009	73
Tabelle 20 Dynamik Berufe Niederösterreich 2009.....	73
Tabelle 21 Mangel Beruf Niederösterreich 2009.....	74
Tabelle 22 Übersicht zu interviewten Unternehmen.....	80
Tabelle 23 Übersicht zu Verständnis von Talente Management der befragten Unternehmen	81
Tabelle 24 Personalrecruiting (Auswahl)	105
Tabelle 25 PersonalüberlasserInnen (Auswahl)	106
Tabelle 26 PersonalberaterInnen (Auswahl).....	107
Tabelle 27 IT-AnbieterInnen (Auswahl)	108

Grafik 1 Analyse Ebenen	23
Grafik 2 Arbeitsorganisation und Lernmöglichkeiten an österreichischen Arbeitsplätzen 2005, ausgewählte Branchen und allgemeiner Ländervergleich (European Work Conditions Survey 2005).....	56
Grafik 3 Befragte Unternehmen aus Niederösterreich, AMS-Großbetriebs-Monitoring 2009	67
Grafik 4 Entwicklung von BIP und Beschäftigung 2002-2010	75
Grafik 5 Dimensionen „Dominanz von Arbeitsplatztypen“ und „Etabliertheit“	79
Grafik 6 Weiterbildungsaktive Unternehmen mit systematischer Analyse des Qualifikationsbedarfs, nach Unternehmensgröße	92
Grafik 7 Weiterbildungsaktive Unternehmen, nach Unternehmensgröße.....	98
Grafik 8 Weiterbildungsaktive Unternehmen mit bestimmten Elementen einer professionalisierten Weiterbildungspolitik, nach Unternehmensgröße.....	100
Grafik 9 Unselbständig Beschäftigte in Niederösterreich 2001 nach aggregierten Beschäftigungsgrößen (in Absolutzahlen).....	111

Executive Summary

„Talente Management“ ist ein Thema, welches in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat, wie zahlreiche aktuelle Buchveröffentlichungen zeigen. Bislang wurde jedoch nicht deutlich, ob es sich dabei um eine Modeerscheinung, einen „Hype“, handelt, oder ob damit tatsächlich wesentliche Neuerungen der betrieblichen Personalarbeit erfasst werden. Das AMS Niederösterreich hat zu diesem Zweck die vorliegende Studie beauftragt mit dem Ziel einerseits einen Überblick über die Verwendung des Begriffs Talente Management zu erhalten, andererseits Ansätze zu Talente Management in niederösterreichischen Unternehmen zu untersuchen und basierend auf unterschiedlichen theoretischen Modellen herauszufinden, für welche Unternehmen Talente Management von Interesse sein kann.

Unter Talente Management wird – sowohl im englisch- wie im deutschsprachigen Raum – eine breite Palette unterschiedlicher Praktiken und Ansätze verstanden: Publikationen, die Talente Management im Titel tragen bzw. Kapitel zu diesem Thema aufweisen, unterscheiden sich deutlich in der Breite des Konzeptverständnisses.

Die im Rahmen des Projekts entwickelte „Arbeitsdefinition“ zu Talente Management fokussiert Aufgabenstellungen und Herangehensweisen, die zum Kernbestandteil des Human Resource Managements (HRM) zählen. Besonders hervorgehoben werden dabei Elemente, die sicherstellen sollen, sehr leistungsfähige MitarbeiterInnen zur richtigen Zeit an den richtigen Positionen im Unternehmen zu haben. Als funktionaler Kern von Talente Management wurden folgende drei Punkte ausgemacht:

- „*Recruiting/Staffing*“ – die Anwerbung möglicher KandidatInnen und die Darstellung des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen („Employer-Branding“), die Auswahl unter vorhandenen KandidatInnen, die Gestaltung von Erprobungsphasen und die Entscheidung über eine dauerhafte Beschäftigung;
- „*Kompetenzmanagement*“ – die Gestaltung des Kompetenzbedarfs, die Deckung des Kompetenzbedarfs und die Gestaltung des Kompetenzaufbaus, einschließlich der Messung bzw. Beurteilung der Entwicklungsfortschritte, als eigenständiges Thema;
- „*Personalentwicklung*“ – die gezielte Unterstützung von Lern- und Entwicklungsprozessen von MitarbeiterInnen durch geeignete Instrumente, wie etwa On-the-Job Training, Weiterbildung, Vorgesetztenfeedback usw.

Alle Unternehmen müssen Lösungen für die drei beschriebenen Funktionen entwickeln. Neben der Größe des Unternehmens und der Lebensphase spielt insbesondere eine Rolle, welcher „Typ“ von Arbeitsplatz besetzt wird. In allen Unternehmen existieren Arbeitsplätze (z.B. Management, technische Leitung, Verkaufsleitung usw.), in denen besonders hohe Aufwände für Recruiting, Kompetenzmanagement und Personalentwicklung aufgebracht werden. In allen Unternehmen existieren Arbeitsplätze, in denen die Anforderungen an die drei Funktionen deutlich unterschiedlich sind. Je nachdem, welche Arbeitsplätze besetzt

werden, ist von deutlich unterschiedlichen Logiken bei der Erfüllung der Personalfunktionen auszugehen.

Bei den Arbeitsplatztypen gehen wir von zwei Modellen aus:

- Modell A: *Arbeitsplatzanforderungsmodell* – Besetzung für in ihren Aufgaben umfassend vordefinierte Arbeitsplätze;
- Modell B: *(Human-) Ressourcenfokussiertes Modell* – Besetzung für in ihren Aufgaben offene Arbeitsplätze.

Während alle Unternehmen Arbeitsplätze, die (eher) einem der beiden Modelle zuzuordnen sind, aufweisen, können sich Unternehmen fundamental in der Struktur ihrer Arbeitsplätze unterscheiden. Unternehmen können dabei als vier Typen von Arbeitsorganisationen charakterisiert werden ((Neo-)Taylorismus, Bürokratische Organisation, Lean-Management Organisation, Projektorganisation), die sich jeweils in der Gewichtung der Arbeitsplätze vom Typ A und B unterscheiden. Während bei (neo-)tayloristischer und bürokratischer Organisation Arbeitsplätze vom Typ A deutlich überwiegen, überwiegen bei Lean-Management und Projektorganisation deutlich Arbeitsplätze vom Typ B (vgl. Valeyre et al. 2009).

Je höher der Anteil der Arbeitsplätze ist, die sich dynamisch mit der Kompetenz ihrer StelleninhaberInnen mitentwickeln, desto zentraler werden die vom Talente Management propagierten, im Harvard-Ansatz des Human Resource Managements („Soft“) bereits seit Beginn der 1980er-Jahre formulierten Handlungsanleitungen für ein mitarbeiterInnenfokussiertes Personalwesen. Die Konjunktur von „Talente Management“ – als Hervorhebung typischer Personalmanagementstrategien für einen Typ von Arbeitsplatz – lässt sich also auch als Ergebnis der steigenden Zahl der Unternehmen mit Lean-Management und Projektorganisation deuten.

Ein weiteres theoretisches Modell, das wir für die Bedeutung von Talente Management in Unternehmen herangezogen haben, ist das Unternehmenslebenszyklusmodell. Dem Konzept des Lebenszyklus von Unternehmen liegt ein „Entwicklungsmodell“ und eine normative Setzung von „Wachstum als Erfolgskriterium“ zugrunde: Es beschreibt Unternehmensgründungen, die mit dem Ziel erfolgen, nach der Etablierung kontinuierlich zu wachsen und eine stabile, dominante Marktposition zu erreichen und kontinuierlich zu verteidigen. Mit dem Fortschreiten von einer Entwicklungsphase zur nächsten wird damit auch ein Wachsen von einem Kleinunternehmen zu einem Mittel- und Großunternehmen angenommen.

In den unterschiedlichen Lebensphasen ist Talente Management vor allem während der „Growth“, „Maturity“ und „Revival“-Phase ein Thema, das einen Einstieg in die systematische Personalarbeit ermöglicht. Wobei zunächst der Aufmerksamkeitsfokus auf Recruiting und Personalauswahl erwartet wird (Growth), anschließend weitgehend alle typischen Aufgaben von Talente Management abgedeckt werden (Maturity) und schließlich einzelne Spezialthemen wie z.B. Employer Branding unternehmensintern eine Institutionalisierung erfahren (Revival).

Basierend auf dem theoretischen Modell wurden zwölf niederösterreichische Unternehmen ausgewählt, die zur Frage der Personalarbeit im Allgemeinen und zu Aspekten von Talente Management im Speziellen befragt wurden. Die Auswahl der

Unternehmen erfolgte theoriegeleitet und wurde unterstützt durch öffentlich verfügbare Informationen zu Betrieben, wie z.B. Unternehmensberichte, Medienberichte, etc. Die Befragungen wurden mittels leitfadengestützter offener ExpertInneninterviews zwischen April und Juni 2010 durchgeführt. Mit Hilfe der Interviews konnte ein Einblick in die Personalarbeit von niederösterreichischen Unternehmen gewonnen sowie deren Interesse an Talente Management abgefragt werden.

Basierend auf dem Lebenszyklusmodell wurden vor allem Unternehmen, die bereits seit einigen Jahren am Markt bestehen, für die Interviews ausgewählt. Auch hinsichtlich der Unternehmensgröße wurde eine breite Streuung erzielt, indem sowohl KMU als auch Standorte von großen Unternehmen in Niederösterreich befragt wurden.

Talente Management wird explizit vor allem von den befragten größeren Unternehmen bzw. von den Standorten internationaler Konzerne als betriebsinternes Thema genannt. Klein- und Mittelunternehmen sind hingegen selbst eher selten mit Talente Management befasst bzw. wenden sie zwar Bestandteile von Talente Management an, ohne dieses jedoch explizit als solches zu benennen.

Es zeigte sich weiters, dass etablierte Unternehmen mit einem geringen Anteil an Typ B Arbeitsplätzen (dynamische Arbeitsplätze) Talente Management nur für wenige „Schlüsselkräfte“ anwenden. Etablierte Unternehmen mit einem hohen Anteil an Typ B Arbeitsplätzen könnten hingegen an Talente Management als (neuen) Bestandteil eines bereits entwickelten HRM-Systems interessiert sein. Teilweise (besonders bei Standorten großer Konzerne) ist Talente Management für die befragten Unternehmen bereits Teil des HRM-Systems, teilweise gibt es hier aber noch Bedarf an Information und Interesse an Maßnahmen, wie Talente Management umgesetzt werden kann. Wobei in den Interviews u.a. Themen wie Nachfolgemangement genannt wurden, welches die Unternehmen z.B. mit Hilfe von Talente Management angehen könnten.

Generell kann aber festgehalten werden, dass bei wenig etablierten Unternehmen mit einem geringen Anteil an Typ B Arbeitsplätzen ein geringes Interesse an Talente Management erwartet werden kann, da hier Schlüsselkräfte nur sehr selten zu besetzen sind (z.B. wenn eine Schlüsselkraft in Pension geht oder den Betrieb wechselt). In einem solchen Fall einer Neubesetzung einer Schlüsselposition würde sich Talente Management aber durchaus als Einstiegsmöglichkeit anbieten, um dieses konkrete Problem zu lösen. Bei wenig etablierten Unternehmen mit einem hohen Anteil an Typ B Arbeitsplätzen kann Talente Management im Verlauf der Unternehmensentwicklung durchaus interessant werden und Möglichkeiten zum Einstieg in die systematische Personalarbeit eröffnen.

Die Interviews wurden zwischen April und Juni 2010 durchgeführt, als viele der befragten Unternehmen noch mit den Nachwirkungen der Wirtschaftskrise beschäftigt waren – sie waren somit vor allem mit dem Halten des Personalstands im Unternehmen beschäftigt, wiesen aber auch darauf hin, dass sie sich, nach überstandener Krise und einem neuerlichen Wachstum des Unternehmens, wieder anderen Themen der Personalentwicklung zuwenden wollen, zum

Befragungszeitpunkt selbst standen aber meist noch andere, dringendere Probleme im Vordergrund.

Die Bedeutung von Talente Management – verstanden als eine besondere Ausgestaltung von Instrumenten der Personalarbeit – ist unserer Einschätzung zusammenfassend von drei Dimensionen abhängig:

- dem Typ der Arbeitsorganisation und damit dem Anteil von dynamisch mit der Kompetenz der MitarbeiterInnen mitwachsenden Arbeitsplätzen: Je höher der Anteil dynamischer Arbeitsplätze, desto höher die Bedeutung einzelner Elemente des Talente Managements.
- der Lebensphase der Organisation: Für „junge“ Organisationen sind nur ausgewählte Elemente der unter Talente Management laufenden Angebote relevant, zugleich bestehen für junge Organisationen häufig andere Foki, sodass jedes HRM-Thema nur eingeschränkt Aufmerksamkeit des Managements auf sich ziehen kann. Je reifer Organisationen werden, desto wahrscheinlicher werden diese mit Problemlagen konfrontiert, die sie für Talente Management – als eine Teilmenge zielführender Personalpraktiken – empfänglich machen.
- der gewählten HRM-Strategie bzw. dem Entwicklungsstand expliziter Personalpraktiken: Für Unternehmen, die insgesamt einen betont mitarbeiterInnenzentrierten Personalansatz verfolgen und Instrumente der Personalarbeit in diesem Sinn etabliert haben, bietet der Talente Management Diskurs inhaltlich wenig Neues. Zugleich bietet er eine Möglichkeit, bestehende Praktiken neu zu beschreiben und dadurch Prestige- und Legitimitätsvorteile anzustreben.

Die Nachfrage nach möglichen Dienstleistungen zum Thema Talente Management seitens des AMS wurde von den befragten Unternehmen mehrheitlich eher gering eingeschätzt, wengleich dies in Zusammenhang mit den besonderen Umständen des Befragungszeitpunkts zu sehen ist (siehe oben). Nichtsdestotrotz konnten mögliche Ansatzpunkte zur aktiven Mitgestaltung des Themas Talente Managements für das AMS identifiziert werden:

- Implacmentstiftung/Qualifizierungsberatung: Hier gäbe es unterschiedliche Möglichkeiten für bestehende Leistungen wie Qualifizierungsberatung oder Implacmentstiftung sich in Richtung Typ B Arbeitsplatzansatz zu entwickeln.
- Module: Generell würde es sich anbieten, Talente Management modular anzubieten, da für ein systematisches Talente Management – zumindest bei den befragten Unternehmen – nur wenig Bedarf erhoben werden konnte.

Für Niederösterreich kann ein Potenzial von ca. 2.000 bis 2.500 Betrieben mit mehr als 20 MitarbeiterInnen geschätzt werden, das prinzipiell für Dienstleistungen im Bereich Talente Management in Frage kommt. Weiters kann auch hinsichtlich der Nachfolgeplanung und zu einem geringeren Teil hinsichtlich der Unternehmensübergabe von einem steigenden Bedarf in der Zukunft ausgegangen werden, der zu erhöhtem Interesse an Teilbereichen von Talente Management führen kann bzw. die Entwicklung neuer Dienstleistungen begünstigt.

Darüber hinaus sollte das AMS-Großbetriebs-Monitoring zur besseren Beobachtung des Bedarfs von Schlüsselarbeitskräften, in einzelnen Fragen angepasst werden. Vor

allein da die 2009 neu aufgenommene Frage zu jenen Berufen, die in den letzten sechs Monaten nicht oder nicht ausreichend besetzt werden konnten, nicht essentiell neue Ergebnisse bringt, würde es sich anbieten, diese Frage umzuformulieren und damit längerfristig eine Basis zur dauerhaften Erhebung von Schlüsselkräften zu legen.

Executive Summary (English)

In recent years talent management grew in importance as demonstrated by the numerous publications on the subject. It has yet to be determined whether this is a temporary phenomenon – a hype –, or whether it actually reflects significant innovations in the field of personnel work. Therefore, the AMS Niederösterreich has commissioned the following study to obtain an overview on the use of the term ‘talent management’ to investigate talent management approaches in Lower Austrian businesses, and to find out – based on different theoretical models – for which kinds of businesses talent management might be of interest.

Both in English and in German, the term talent management refers to a wide range of different practices and approaches. Hence, publications that use the term talent management differ considerably in their definition of it.

The working definition of talent management, which was developed during the project, focuses on assignments and approaches that belong to the core elements of human resource management (HRM). Special emphasis is put on those elements which are supposed to guarantee the availability of highly skilled employees at the right time and location. The following three aspects are considered to represent the core of talent management:

- ‘*recruiting/staffing*’ – the recruiting of potential candidates and the representation of the company as an employer towards the outside world (‘employer-branding’), the selection of available candidates, the design of testing phases and the decision on permanent contracts;
- ‘*competence management*’ – designing the demand for competences and their development, including the measurement and the evaluation of improvements;
- ‘*personnel development*’ – the systematic support of employees’ further education and vocational training by means of appropriate tools, such as on-the-job training, further education, feedback from superiors, etc.

All companies need to develop solutions for the three functions described above. In doing so, the size of the business and its current lifecycle position, and the type of position to be filled play major roles. Every company has jobs (e.g. in general management, technical management, sales management, etc.) with large expenditures for recruiting, competence management and personnel development. At the same time there are jobs with differing core-function requirements. Depending on the type of position to be filled, HR-related tasks inevitably vary.

Concerning the job types, we distinguish two models:

- model A: *job requirement model* – hire for jobs with widely pre-determined tasks;
- model B: *human resource-oriented model* – hire for jobs which are ‘open’ regarding the definition of their tasks.

While all companies have jobs which can be assigned to one of these two models, companies can differ fundamentally in terms of their job structure. Businesses can be

classified according to four forms of work organisation – (neo-)taylorism, bureaucratic organisation, lean management organisation, project organisation –, which in turn are characterized by their share of type A and type B jobs. Whereas type A jobs prevail within (neo-)taylorist and bureaucratic organisation forms, type B jobs prevail within lean management and project organisation (see Valeyre et al. 2009).

The higher the share of jobs which develop dynamically in accordance with the skills and competences of the respective employees, the more essential are the guidelines for employee-centred HRM, which are promoted by talent management and were already formulated at the beginning of the 1980s, in the Harvard approach of human resource management ('soft HRM'). The boom of talent management – seen as an accentuation of typical HRM strategies for a certain type of job – can also be interpreted as the result of a growing number of companies predominantly applying lean management and project organisation.

Another theoretical model, which was used to illustrate the importance of talent management within companies, is known as the companies' lifecycle model. It is based on a development model which assumes constant growth as a criterion for success: it begins with business start-ups which are created with the objective of continuous growing, evolving to a stable, dominant position in the market and continuously defending that position. Hence, once the company moves from one phase of development to another, it is assumed to grow from a small-sized to a medium-sized and subsequently to a large-sized company.

Among the different phases of the lifecycle, it is above all during the "growth", "maturity" and "revival" phase that talent management can be used as a starting point to introduce systematic human resource management. Initially, the focus of attention is expected to be on recruiting and employee selection (growth phase); then, all the typical tasks of talent management will be performed (maturity phase); and finally, certain special topics, such as employer branding, will be institutionalised (revival phase).

Based on these theoretical assumptions, twelve companies from Lower Austria were selected and asked to comment on human resource management in general, and on aspects of talent management in particular. The selection of companies was based on theoretical principles and backed by publicly available company information, such as company reports, media reports, etc. The survey was conducted using expert interviews with managers and HR-professionals and was carried out between April and June 2010. The interviews delivered an insight into the human resource management of companies in Lower Austria.

Based on the lifecycle model, companies that have already been established in the market for several years were selected for the interviews. The survey included both small and medium-sized businesses as well as branches of international companies in Lower Austria, thus allowing for a wide scope regarding company size.

It is mostly larger companies and the branches of international companies that mention talent management as an internal topic. Small and medium-sized businesses, on the other hand, tend to be rarely engaged in talent management; or they apply

certain components of talent management without specifically referring to them as 'talent management'.

Results show furthermore that well-established companies with a low share of type B jobs (dynamic jobs) apply talent management only for a limited number of key positions. Well-established companies with a high share of type B jobs, on the other hand, might be interested in talent management as a (new) component of their already existing HRM system. For some of the interviewed companies (in particular for locations of large companies), talent management is already part of their HRM system, though to some extent there is still demand for information and interest in measures on how to apply talent management. During the interviews, topics such as succession management were mentioned, which the companies might approach using talent management.

Generally speaking, it can be said that less-established companies with a low share of type B jobs tend to have little interest in talent management, since key positions are only very rarely to be filled (e.g. when a key person retires or leaves the company). In such a case – when a key position needs to be filled – talent management can be a suitable gateway in order to solve this particular problem. For less-established companies with a high share of type B jobs, talent management might become relevant in the course of the company's development and provide the opportunity to introduce a systematic human resource management.

The interviews were carried out between April and June 2010, at a time when many companies were still preoccupied with the repercussions of the economic crisis – thus, they were above all concerned with keeping their staff. However, they also pointed out that they intended to address other aspects of personnel development once the crisis would be overcome and their company would experience growth anew. At the very time of the interview, though, more urgent matters ranked first.

In our judgement, the importance of talent management – as a particular arrangement of human resource management tools – depends on three different dimensions:

- the type of work organisation, and thus the share of jobs which develop dynamically in accordance with the skills and competences of the employees: the higher the share of dynamic jobs, the greater the importance of particular elements of talent management.
- the current phase in the business lifecycle: for 'young' organisations, only certain elements of talent management are relevant. At the same time, young organisations often have other priorities, hence any HRM-related topic will enjoy only limited attention from management. As organisations get more mature, they are more likely to encounter problems which make them more recipient to talent management as part of various effective HRM tools.
- the implemented HRM strategy and the stage of development of specific HR practices: for those companies which follow an employee-centered HRM approach and have already established corresponding tools, the dialogue on talent management offers little new. At the same time, it provides the opportunity to re-define existing practices and thereby aim at advantages regarding image and legitimacy.

The demand for talent management-related services offered by the AMS was – by the majority of the interviewees – estimated to be rather low; the particular circumstances should be considered, bearing in mind the time of the conduction of the interviews (see above). Nevertheless, the following approaches for participation of the AMS in the dialogue on talent management can be identified:

- “Implacementstiftung”/“Qualifizierungsberatung”: Existing services such as “Qualifizierungsberatung” or “Implacementstiftung” could be supplemented towards the model B approach.
- Modular approach: Since results show little demand for a systematic talent management – at least among the interviewed companies – it seems practicable to offer talent management modularly.

For Lower Austria, we estimate a potential of approximately 2,000 – 2,500 companies with more than 20 employees, which might be interested in talent management-related services. As regards succession planning and, to a lesser extent, the transfer of businesses, increasing demand can be expected in the future, which might foster the interest in certain elements of talent management and favour the development of new services.

Moreover, the AMS-Großbetriebs-Monitoring (AMS Enterprise Survey) ought to be modified in specific areas, in order to allow for a better monitoring of the demand for key workers. In particular, the question inquiring about those positions which could not (or not sufficiently) be filled during the last six months, which was newly added in 2009, does not deliver new insights. Therefore, it might be preferable to rephrase this question, and thereby provide a basis for the continuous survey of key positions.

1 Einleitung

„If the volume of literature in the popular and practitioner press is any guide, practitioners in the field of human resources are now primarily in the business of talent management.“ – So leiten bereits 2006 Robert E. Lewis and Robert Heckman ihren Literaturüberblick zum Thema Talente Management im anglo-amerikanischen Raum ein (Lewis, Heckman 2006, 139). Seit der Jahrtausendwende steigt auch die Zahl deutschsprachiger Publikationen, die Talente Management im Titel tragen, sprunghaft an. Monatlich werden neue PraktikerInnen-Behelfe zum Thema auf den Markt gebracht. In der deutschsprachigen Tages- und Wochenpresse sind Artikel zum Talente Management allgegenwärtig – Stichwortsuchen in großen Mediendatenbanken (z.B. www.genios.de) liefern für den Zeitraum der letzten fünf Jahre mehrere tausend Fundstellen in deutschsprachigen Qualitätsprintmedien. Internetsuchmaschinen führen potenzielle InteressentInnen an Talente Management zu traditionellen DienstleisterInnen – Unternehmensberatungen, Recruitingunternehmen, PersonalüberlasserInnen, HR-Software AnbieterInnen usw. –, die Angebote zum Schlagwort in ihrem Produktportfolio aufweisen.

Vor diesem Hintergrund der unübersehbaren Präsenz des Themas Talente Management hat das Arbeitsmarktservice Niederösterreich – Abteilung Service für Unternehmen die vorliegende Studie in Auftrag gegeben, um zu klären,

- ___ welche Inhalte und Vorstellungen unter dem Begriff Talente Management in der Literatur im anglo-amerikanischen und deutschsprachigen Raum vermittelt werden
- ___ ob unter Talente Management qualitativ neuartige Praktiken im Bereich des Human Resource Managements bzw. des Personalmanagements thematisiert werden bzw. bereits eingeführte Praktiken neu zusammengeführt und bewertet werden
- ___ wie Talente Management innerhalb der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Personalmanagement reflektiert wird
- ___ welche Hypothesen zum Zusammenhang zwischen dem Talente Management Diskurs und realen Veränderungen in der Personalarbeit und Arbeitsorganisation von Unternehmen bestehen
- ___ ob und welchen Gebrauch niederösterreichische Betriebe von Talente Management machen bzw. was Unternehmen dabei jeweils unter Talente Management verstehen
- ___ welche Dienstleistungen zu Talente Management für niederösterreichische Betriebe am Markt angeboten werden

Basis für die Bearbeitung der Fragestellungen bildet dabei eine umfassende Literaturrecherche und -auswertung sowie 15 qualitative ExpertInneninterviews mit VertreterInnen von Unternehmen (12) bzw. DienstleisterInnen im Personalmanagement (3). Vor dem Hintergrund der Ergebnisse soll die künftige Bedeutung von Talente Management in Niederösterreich und die Optionen des Arbeitsmarktservice, Dienstleistungsangebote in diesem Bereich zu erbringen bzw. das Themenfeld strategisch für die Verfolgung seiner Ziele zu nutzen, skizziert werden.

Was ist Talente Management?

Unter Talente Management wird – sowohl im englischsprachigen wie im deutschsprachigen Raum – eine breite Palette unterschiedlicher Praktiken und Ansätze verstanden: Publikationen, die Talente Management im Titel tragen bzw. Kapitel zu diesem Thema aufweisen, unterscheiden sich deutlich in der Breite des Konzeptverständnisses (vgl. Tabellen 4, 5 und 6 sowie Kapitel 2.2). Die Heterogenität der Ansätze und Verwendungsweisen von Talente Management stellen dabei für die vorliegende Studie wesentliche Herausforderungen dar, weil einerseits die Breite der Ansätze und Verständnisweisen Gegenstand der Studie werden soll, andererseits ein Referenzpunkt gefunden sein muss, der eine Einschätzung des Diskurses vor dem Hintergrund der Entwicklungen der Unternehmen und der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Personalfunktion in Unternehmen ermöglicht.

Folgende ausgewählte Zitate geben einen ersten Einblick hinsichtlich Unterschiedlichkeit der Definitionen rund um das Thema Talente Management.

Talent management is an integrated set of processes, programs, and cultural norms in an organization designed and implemented to attract, develop, deploy and retain talent to achieve strategic objectives and meet future business needs. (Slizer, Dowell 2010, 18)

We define strategic talent management as activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organisation's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organisation. (Collings, Mellabi 2009, 304)

Talent management involves managing the supply, demand and flow of talent through the human capital engine. (Schweyer 2004)

The term 'talent management' may refer simply to management succession planning and management development activities, although this notion does not really add anything to these familiar processes except a new, although admittedly quite evocative, name. It is better to regard talent management as a more comprehensive and integrated bundle of activities, the aim of which is to secure the flow of talent in an organization, bearing in mind that talent is a major corporate resource. (Armstrong 2009, 580)

Talent management is the additional management, processes and opportunities that are made available to people in the organisation who are considered to be 'talent'. (Blass 2009, 2)

Und auch in deutschen Publikationen kann eine ähnliche Bandbreite beobachtet werden:

Im konventionellen Talent Management werden die wenigen besten Mitarbeiter als Talente bezeichnet und die Aktivitäten darauf ausgerichtet, diese wenigen Mitarbeiter zu identifizieren, zu fördern und zu binden. Dieser Ansatz greift zu kurz, da Unternehmen – angesichts des demografisch bedingten Rückgangs des Arbeitskräfteangebots bei gleichzeitig steigenden Anforderungen – es sich nicht erlauben können, nur in eine Minderheit ihrer Mitarbeiter zu investieren. (Steinweg 2008, 1)

Talentmanagement bezeichnet die Gesamtheit personalpolitischer Maßnahmen in einem Unternehmen zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen. Talentmanagement unterscheidet sich vom Human Resources Management dadurch, dass sich die Maßnahmen des Talentmanagements auf rare und für den Unternehmenserfolg wichtige Zielgruppen richtet, für die es zugleich einen vergleichsweise hohen, quantitativen Personalbedarf im Unternehmen gibt. (Heyse, Ortman 2008, 11)

Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und –massnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden. (Ritz, Sinelli 2010, 10)

Talent Management bedeutet:

- *die Ermittlung und Kommunikation des Unternehmensprofils*
 - *die Entdeckung und Ansprache*
 - *die Auswahl und Positionierung*
 - *die Entwicklung*
 - *die Bindung bzw. nachhaltige Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen (Dabm 2007, 14)*
-

Weiters teilt die Bearbeitung des Themas Talente Management die Herausforderungen aller Studien zu Unternehmenspraktiken im Personalbereich, zwischen dem, was in Unternehmen tatsächlich geschieht, und dem, was Human Resource Management (HRM) Konzepte und PraktikerInnen darüber aussagen, konzeptionell zu unterscheiden. Im Folgenden wird einleitend skizziert, wie mit den genannten Herausforderungen umgegangen wird.

Bestehende Interpretationen von Talente Management lassen sich entlang von fünf Dimension charakterisieren.

- Talente Management Konzeptionen unterscheiden sich im Ausmaß der mit erfassten Human Resource Management Funktionen¹. Während sich ein Teil auf bestimmte Konzeptionen und für sie typische Praktiken konzentriert (z.B. Personalmarketing und Recruiting; Nachfolge- und Kompetenzmanagement

¹ Wir verwenden internationalen Gepflogenheiten folgend Human Resource Management und Personal Management (bzw. Personnel Management) synonym (vgl. Legge 2006; Gooderham et. al. 2004; Kabst et al. 2009). Zur Auseinandersetzung um die Ablösung des Personalmanagements durch das Human Resource Management, in dessen Zentrum u.a. die Bewertung kollektiver Interessensvertretung und damit die Rolle der Gewerkschaften gestanden hat, vgl. Legge 2006, Jacoby 1984, Dobbin 2009.

usw.), umfasst ein anderer Teil viele oder (nahezu) alle typischen Personalfunktionen.

- Die Konzepte des Talente Managements unterscheiden sich in der Auswahl und im Umfang der adressierten MitarbeiterInnengruppen. Konzepte konzentrieren Talente Management entweder auf bestimmte Gruppen („Schlüsselarbeitskräfte“ mit am Markt schwer zu findenden Kompetenzen; Führungskräfte usw.) oder auf breite MitarbeiterInnengruppen bzw. alle (permanenten) MitarbeiterInnen.
- Konzeptionen unterscheiden sich in der Charakterisierung von „Talent“. Das englische Wort ‚talent‘ kann dabei die besondere Gabe („gift“) von ausgewählten MitarbeiterInnen oder das allen Individuen innewohnende (jeweils unterschiedliche) Handlungs- und Leistungsvermögen meinen. Konzepte des Talente Managements beziehen zwangsläufig Position, ob „Talente“ eher natürliche (vorgegebene) „Gaben“ oder erworbene (gesellschaftlich hervorgebrachte) Fähigkeiten sind. Daraus ergeben sich für Unternehmen unterschiedliche Ansatzpunkte: Talente Management vertritt dabei entweder eher ein „Knappheitspostulat“, weil „überdurchschnittliche“ Fähigkeiten per definitionem „selten“ sind und das Unternehmen deshalb versuchen muss, besonders begabte „seltene“ MitarbeiterInnen zu rekrutieren. Alternativ dazu kann eher ein Herstellungspostulat vertreten werden, dass die „Talente“ selbst als Ergebnis von sozialen (Unternehmens-)Umwelten sieht, Talente – nicht nur deren Nutzung – im Unternehmen somit hervorgebracht werden können.
- Verständnisweisen von Talente Management unterscheiden sich in ihren idealen Bezugssystemen, die sie ihren Bewertungen zugrundelegen. Sie orientieren sich entweder eher an Norm- und/oder Durchschnittskonzepten, die das Erfüllen eines Ideals („Volle Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil“) oder das Erreichen überdurchschnittlicher Bewertungen („die besten 25%“) als Referenz für die Bewertung, wer „Talent“ ist, heranziehen. Dem gegenüber stehen Konzeptionen, die auf das potenziell unbegrenzte Wachstum von Fähigkeiten abzielen. „Talente“ können sich damit in jedem Zeitabschnitt weiter entwickeln: Bewertet wird das Ausmaß des erzielten Fortschritts.
- Verhältnis zur Unternehmensstrategie: Wie für HRM-Konzeptionen insgesamt wird auch für Talente Management ein Bezug auf die Unternehmensstrategie als notwendig erachtet. Konzeptionen unterscheiden sich dabei, ob sie Talente Management der Strategie unterordnen – Talente Management leistet dann Beiträge zur Erreichung strategischer Ziele – oder ob sie Talente Management selbst als Kernbestandteil der Unternehmensstrategie positionieren: Die Entscheidung für einen Typ des Talente Managements bestimmt dabei weitere Strategieelemente gleichberechtigt mit.

Tabelle 1

Dimensionen von Talente Management

	Von	Bis
Eingeschlossene Human Resource Management-Funktionen	Wenige ausgewählte Elemente (z.B. Personalmarketing & Nachfolgeplanung; Personalbeuteilung & Kompetenzmanagement)	(nahezu) alle (typischen) Funktionen
Adressierte MitarbeiterInnen	Wenige „Schlüssel“-/„erfolgskritische“ Arbeitskräfte	Alle MitarbeiterInnen (= die Nutzung des Potentials aller MitarbeiterInnen wird als erfolgskritisch betrachtet/HRM-Kulturen werden als unteilbar betrachtet usw.)
„Talent“-Verständnis	<i>Knappheitspostulat</i> Talent als besondere (überdurchschnittliche) Eigenschaft weniger Individuen; Talent als vorgegebenes Potential, das mehr oder weniger genutzt wird	<i>Herstellungspostulat</i> Talente als Potentiale, die allen MitarbeiterInnen (wenn auch unterschiedlich zusammengesetzt) innewohnen; das Potential selbst wird durch die Unternehmensumwelt hervorgebracht
Referenzsysteme für „Talent“	Leistungsdurchschnitte (Low/high performance)	Umfassende Erschließung von Potentialen
Bezug zur Unternehmensstrategie(n)	Setzt Strategie um	Kernelement der Strategie (bestimmt diese mit)

Quelle: Eigene Darstellung

Im Projekt wurde eine „Arbeitsdefinition“ – ein Grundverständnis – von Talente Management erarbeitet, das sich wie folgt charakterisieren lässt:

Eingeschlossene Human Resource Management-Funktionen:

- ___ Talente Management fokussiert Aufgabenstellungen und Herangehensweisen, die zum Kernbestandteil des HRM zählen
- ___ Besonders hervorgehoben werden dabei Elemente, die sicherstellen sollen, sehr leistungsfähige MitarbeiterInnen – zumindest in erfolgsentscheidenden Positionen – zu haben: Wir identifizieren daher als funktionalen Kern von Talente Management
 - ___ Das Anwerben und Auswählen von MitarbeiterInnen mit großen/besonderen Potentialen (Bewerbungsverfahren, Employer Branding usw.)

- ___ Den systematischen Aufbau von Kompetenzen, einschließlich der Bewertung erreichter Niveaus und erreichter Kompetenzfortschritte (Kompetenzmanagement, Nachfolgeplanung usw.)
- ___ Die Personalentwicklung, der Einsatz von Instrumenten (Weiterbildung, Jobrotation) und deren Gesamtausrichtung.
- ___ Die funktionalen Elemente des Talente Managements müssen dabei stimmig in die Personalarbeit insgesamt, die Arbeitsorganisation und die Unternehmenskultur eingebunden sein, um ihre intendierte Wirkung zu erzielen: Talente Management kann damit nicht als isolierte Teilaufgabe betrachtet und umgesetzt werden.

Adressierte MitarbeiterInnen:

- ___ Für wie viele MitarbeiterInnen typische Funktionen des Talente Managements in Frage kommen, hängt von der Arbeitsorganisation des Unternehmens ab: Während in allen Organisationen „Talente Management“ für Führungs- und Schlüsselarbeitskräfte konzipiert werden kann, bestehen Organisationstypen, in denen die Mehrheit oder alle Arbeitsplatztypen „Talente Management“ erfordern. Der Umfang der adressierten MitarbeiterInnen ist damit durch die Arbeitsorganisation vorgegeben.

Talente-Verständnis und Referenzsystem:

- ___ Wir sehen das Potential von MitarbeiterInnen als eine Funktion aus Unternehmensumwelten und individuellen Eigenschaften, in denen das Unternehmensumfeld – die Arbeitsorganisation, Entwicklungsmaßnahmen usw. – die entscheidende Rolle spielt. Talente Management wird damit mehr als die Kunst der Herstellung als der Anwerbung von Talenten positioniert. Trotz allem spielt die Personalauswahl eine entscheidende Rolle, weil sie über die Diversität der verfügbaren Potentiale mitentscheidet.
- ___ Talente Management betont in diesem Verständnis auch mehr die Herstellung neuer Potentiale, nicht die Bewertung des Grads der Potentialausschöpfung oder der relativen Leistungsfähigkeit in Bezug zu Vergleichsgruppen bzw. Normierungen. Personalbeurteilung wird unabhängig von Talente Management gesehen.

Bezug zur Unternehmensstrategie:

- ___ Die Arbeitsorganisation wird als bestimmend für den Stellenwert von Talente Management gesehen. Wie Arbeit organisiert ist und in welcher Form die Nutzung von MitarbeiterInnenpotentialen vorgesehen ist, erscheint als die zentrale strategische Frage. Die HR-Strategie insgesamt erscheint damit als Kernbestandteil der Unternehmensstrategie, nicht als untergeordnete Funktion. Spezielle Praktiken des Talente Managements erscheinen vor diesem Hintergrund als vorgegebene Strategien untergeordnet.

Insgesamt wird das sich herausbildende Konzept von Talente Management – das Herauslösen von Spezialthemen aus dem HRM-Gebäude – als problematisch gesehen, weil der Gesamtkontext des HRM verloren zu gehen droht bzw. unter neuen Vorzeichen wiederholt werden muss. Viele Komponenten und Ansätze, die in der Literatur zum Talente Management diskutiert werden, entstammen dem Fundus des

„Soft Models“ des HRM („Harvard School“). Viele Unternehmen folgen für ihre Führungs- und Schlüsselarbeitskräfte diesem Modell, obwohl sie sich für alle anderen MitarbeiterInnengruppen an restriktiven Prinzipien orientieren wie sie im „Hard Model“ der Michigan School exemplarisch gegenüber gestellt werden (zur kanonischen Gegenüberstellung von „Harvard School“ und „Michigan School“ vgl. Cooderham et. al. 2004, 6-9). In Unternehmen, die ein „Soft Model“ des HRM etabliert haben, sind Ansätze des „Talente Managements“ in der Regel implementiert. Für Unternehmen, die sich für die Führungskräfte eher am „Soft Model“, für breite andere Gruppen aber am „Hard Model“ orientieren, ergeben sich aus einer „Implementierung“ eben für „Führungs- und Schlüsselkräfte“ kaum Veränderungen: Anstehen könnte allerdings ein „Regimewechsel“, in dem die Ausrichtung des HRM für alle MitarbeiterInnen am „Soft Model“ vorgenommen wird. Unternehmen mit einhellig am „Hard Model“ orientierten HRM können „Talente Management“ nutzen, um Elemente des „Soft Models“ gezielt für wenige MitarbeiterInnengruppen zu etablieren (eine Konstellation, die in der Literatur zum Talente Management häufig angenommen wird).

Tabelle 2

„Soft Model“/ „Hard Model“ – Talente Management

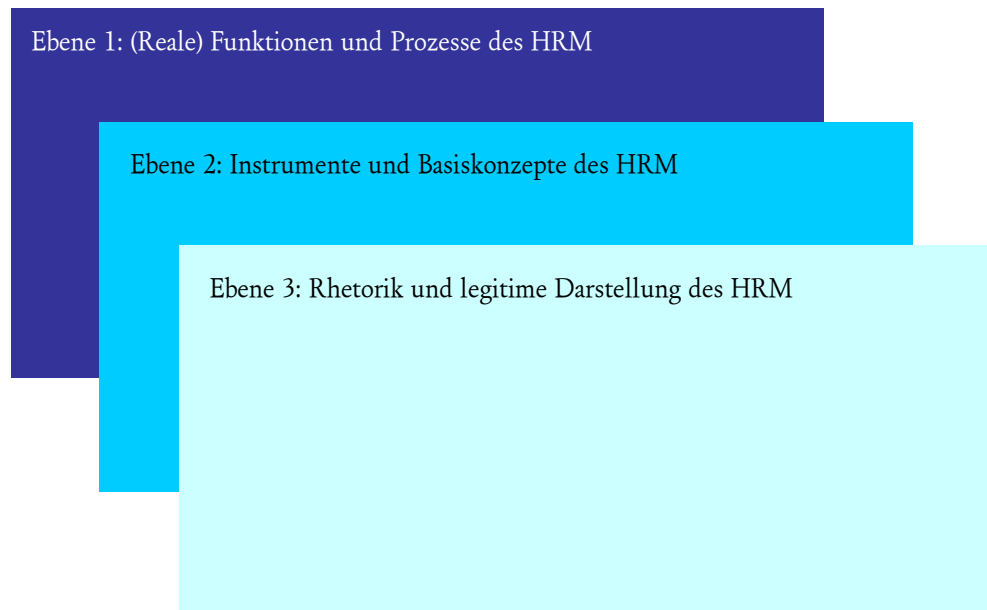
	Führungskräfte, Schlüsselkräfte	Andere MitarbeiterInnengruppen	Talente Management
Typ 1	„Soft“	„Soft“	Für alle MitarbeiterInnen (aber: bereits etabliert)
Typ 2	„Soft“	„Hard“	Für Führungskräfte etabliert: Erweiterbarkeit auf alle überprüfen („Systemwechsel“)
Typ 3	„Hard“	„Hard“	Als Veränderungsoption für Führungskräfte zu etablieren als „begrenzter Wechsel“
<i>Typ 4²</i>	<i>„Hard“</i>	<i>„Soft“</i>	

Quelle: Eigene Darstellung

² Ohne große empirische Relevanz.

Grafik 1

Analyse Ebenen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Auseinandersetzung mit der Personalarbeit in Unternehmen steht vor der Herausforderung, zwischen realen Prozessen und deren Beschreibungs- und Systematisierungsformen, analytisch zu unterscheiden. Grafik 1 skizziert die unterschiedlichen Beschreibungsebenen.

Ebene 1 umfasst die realen, die Personalarbeit charakterisierenden Prozesse in ihrem Zusammenhang. Unternehmen müssen per definitionem die Kernfunktionen der Personalarbeit erfüllen: Sie müssen MitarbeiterInnen (einschließlich der selbständig beschäftigten InhaberInnen) anwerben und halten, sie müssen Einkommensniveaus festsetzen, Arbeit organisieren und in Arbeitsaufgaben einführen, dafür notwendige Kompetenzen bei ihren MitarbeiterInnen aufbauen und MitarbeiterInnen als Individuen in ihren verbrieften und informellen Rechten anerkennen und sich mit ihren Vertretungen auseinandersetzen. Alle diese Funktionen werden immer in einem funktionalen Zusammenhang erbracht. Wie diese einzelnen Funktionen erbracht werden und wie sie zusammenspielen, kann nur über empirische Methoden erhoben werden (Häufig besteht auch innerhalb der Unternehmen kein systematisches Wissen darüber, wie Personalfunktionen in den einzelnen Unternehmensteilen tatsächlich umgesetzt werden).

Abhilfe versuchen Instrumente der Selbstbeobachtung zu schaffen und mit Hilfe von operationalisierten Indikatoren die zugrunde liegenden Prozesse beobachtbar und

steuerbar zu machen. Nähere Einsicht in das Funktionieren unternehmensinterner Praktiken der Personalarbeit erhalten Unternehmen im Rahmen von Beratungsprojekten (die sogenannte „klinische Perspektive“ (vgl. Schein 1987), in der externe und interne ProzessbeobachterInnen ihre Wahrnehmungen zur Verfügung stellen und zusammen mit UnternehmensakteurInnen verdichten). Der Forschung ist die Prozessebene der Personalarbeit nahezu ausschließlich über teilnehmende Beobachtung bzw. ausgefeilte Studiendesigns in organisationsethnologischen Studien zugänglich (vgl. als Überblick zu Ethnographie in Organisationen Hodson, 2001). Für die Bearbeitung der Ebene sind Verfahren zentral, die Methoden so kombinieren, dass Beobachtungsdaten, Selbstaussagen und Interpretationen der AkteurInnen miteinander in Beziehung gesetzt werden können (Methodentriangulation).

Aufgrund des hohen erforderlichen Forschungsaufwands verzichten die meisten Studien auf eine direkte Thematisierung der Prozessebene und beschränken sich darauf, indirekt Rückschlüsse über diese zu gewinnen, indem sie den Einsatz von vordefinierten Instrumenten bzw. Prinzipien der Personalarbeit und die Selbstbeschreibung des (Personal-)Managements als Indikatoren für die tatsächlichen Prozesse verwenden. Dabei kann es zu schwerwiegenden Verzerrungen kommen, weil der als Indikator verwendete Instrumentengebrauch die tatsächlichen Prozesse nur unzureichend wiedergibt. Exemplarisch wurde dies z.B. am Einsatz von Weiterbildung und Weiterbildungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben diskutiert: durchschnittlich geringere Weiterbildungsaktivitäten und -planungsaktivitäten korrespondieren nicht notwendigerweise mit geringeren Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz, für die z.B. die Teamstruktur zentral sein kann (vgl. z.B. Ashton et al. 2008). Auf der Ebene der Prozesse und der sich daraus ergebenden realen Unternehmenskulturen können sich zudem Unternehmen unterscheiden, für die typische Indikatoren ähnliche Qualitäten in der Personalarbeit nahe legen.

Ebene 2 umfasst die Verbreitung typischer Instrumente in der Personalarbeit wie z.B. das MitarbeiterInnengespräch, das Assessmentcenter (Delmestri, Walgenbach 2008), die Einrichtung einer Weiterbildungsabteilung, die Verwendung von Kompetenzmanagementsoftware, interne und externe Weiterbildung, Job Rotation, Gendersensitivity Training (Dobbin 2009).

Die Untersuchung expliziter, hinreichend definierter Praktiken vereinfacht das empirische Herangehen: UnternehmensvertreterInnen können in der Regel darüber Auskunft geben, ob ein bestimmtes Instrument in ihrem Unternehmen zum Einsatz kommt oder nicht. Der größte Teil empirischer Studien zur Personalarbeit beschäftigt sich mit der Diffusion von typischen Instrumenten der Personalarbeit und fragt nach den Gründen, warum Unternehmen diese Instrumente einsetzen und den möglichen Auswirkungen des Instrumenteneinsatzes auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Funktionalistischen Erklärungsansätzen, die den Instrumenteneinsatz mit der Notwendigkeit zur Erfüllung bestimmter Kernfunktionen (z.B. Übersicht über die Personalkostenstruktur) oder die Erzielung bestimmter Vorteile (z.B. Kostensenkung) erklären, stehen neo-institutionalistische Erklärungsansätze gegenüber, die den Einsatz bestimmter Instrumente als Effekt professioneller und feldspezifischer Legitimitätsanfordernisse („Vertrauenswürdige Banken machen das so“ usw.) erklären (Walgenbach and Meyer 2008).

Während die Durchführung von Diffusionsstudien (insbes. in Form von standardisierten Befragungen) vergleichsweise geringe Aufwände verursacht und gut etabliert ist, steht die Interpretation insbesondere vor drei Herausforderungen: Erstens verbergen sich hinter den abgefragten Instrumenten – auch bei vergleichsweise gut eingeführten wie z.B. dem MitarbeiterInnengespräch oder dem Assessmentcenter – auf Unternehmensebene sehr unterschiedliche Praktiken. Zweitens können Unternehmen in ihrer realen Personalarbeit (Ebene 1) Funktionen erfüllen, ohne ein Instrument formell einzusetzen bzw. ihre Praktiken so zu bezeichnen (z.B. ständige Auseinandersetzung über Vorgehensweisen und Prozesse im Team, die aber nicht als „Qualitätszirkel“ bezeichnet werden). Drittens erklärt das Vorhandensein eines Instruments noch nicht dessen eigentliche Funktion in der Personalarbeit: Instrumente können eingesetzt werden, gerade um ein ungelöstes Problem „zuzudecken“ und eine nicht explizierte Vorgehensweise zu rechtfertigen (z.B. Methoden der Arbeitsplatzbewertung zur Legitimation ungleicher Bezahlung zwischen MitarbeiterInnengruppen; Sensitivity Training zur Abwehr von Missbrauchsvorwürfen vgl. Dobbin 2009).

Neben der Diffusion von Einzelementen lässt sich auch die Etablierung übergeordneter Prinzipien der Personalarbeit thematisieren, indem Kombinationen des Einsatzes von Instrumenten der Personalarbeit operationalisiert werden. Das Vorhandensein einer bestimmten Mindestanzahl an Instrumenten wird dann – zusammen mit anderen Indikatoren – verwendet, um die Personalarbeit eines Unternehmens als High Performance Work Regime zu charakterisieren (Appelbaum et al. 2000).

Von den realen Prozessen (Ebene 1) und dem Einsatz von Instrumenten (Ebene 2) unabhängig sind die Weisen, in denen Unternehmen bzw. ihre VertreterInnen die Personalarbeit in ihrem Unternehmen darstellen. Die Formen der (Selbst-)Präsentation enthalten zwar wichtige Hinweise auf Prozesse (Ebene 1) und insbesondere auf den Einsatz von Instrumenten (Ebene 2), sie sind jedoch zugleich eigenständige „Artefakte“, die die Personalarbeit von Unternehmen und das Handeln der interviewten AkteurInnen als zweckmäßig, erfolgreich und – aus professioneller und gesellschaftlicher Sicht – legitim erscheinen lassen sollen. In den Selbstdarstellungen von Unternehmen spiegeln sich in den Medien und in den Ausbildungsinstitutionen grundlegende Konzeptionen wider, wie Personalarbeit auszusehen hat: Ähnlichkeiten in den dargestellten Personalmanagementpraktiken müssen damit nicht auf eine reale Ähnlichkeit in den Prozessen hinweisen, sondern können durchgesetzte Formen, über Personalarbeit zu sprechen, widerspiegeln, wie sie UnternehmensvertreterInnen im Rahmen ihrer Ausbildung (z.B. in HRM-Kursen) oder durch ihren Medienkonsum und Austausch in lokalen Communities erlernt haben. Umgekehrt können Unterschiede in der Selbstdarstellung der Personalarbeit ausschließlich auf die Nähe oder Ferne zu aktuell dominierenden fachwissenschaftlichen oder medialen Diskursen verweisen, ohne wesentlich in der Unternehmensrealität verankert zu sein.

Bei der Bearbeitung des Themas „Talente Management“ stellen sich besondere Herausforderungen auf allen drei Analyseebenen.

Ebene 1: Abgesehen von den bereits diskutierten konzeptionellen Abgrenzungsschwierigkeiten, liegen bislang kaum auf Beobachtung von Organisationen basierende Studien zu „Talente Management“ vor, bei denen Beobachtungsdaten mit Selbstbeschreibungen der AkteurInnen konfrontiert würden. Die umfassende Fallstudienliteratur zu Talente Management wurde schwerpunktmäßig von internen und externen HRD-SpezialistInnen vorgelegt, die gewählte Vorgehensweisen und intendierte Wirkungen beschreiben. Eine empirische Beobachtung dessen, was beim Einsatz der Vorgehensweise eigentlich geschieht (und nicht nur geschehen soll), unterbleibt.

Ebene 2: Da mit Talente Management eine Vielzahl unterschiedlicher „Einzelinstrumente“ adressiert sind, fehlt für Diffusionsstudien der einheitliche Bezugspunkt. Umgekehrt laufen viele Einzelinstrumente, auf die Talente Management aufbaut, innerhalb des Personalwesens traditionell auch unter anderen Bezeichnungen. Für Diffusionsstudien müsste damit wiederum definiert werden, welche Einzelinstrumente unter „Talente Management“ subsumiert werden. Zugleich wird „Talente Management“ auch als übergeordnetes Prinzip der Personalarbeit gehandelt: Doch auch hier gilt, dass sich kein einheitliches Verständnis etabliert hat, das für eine Diffusionsstudie eine geeignete Basis abgeben könnte. Einzig, ob Unternehmen überhaupt „Talente Management“ als Bezeichnung für – jeweils unterschiedliche – Personalpraktiken verwenden, kann derzeit untersucht werden (vgl. dazu Kapitel 4.2).

Ebene 3: Talente Management stellt eine Möglichkeit der Selbstdarstellung der betrieblichen Personalarbeit dar, die derzeit von externen und internen VertreterInnen der Personalentwicklung propagiert und medial inszeniert wird. Allerdings ist der Stellenwert von Talente Management in den Ausbildungsgängen und professionellen Vereinigungen nicht geklärt: „Talente Management“ als Rhetorik kann sich auch als Modeerscheinung herausstellen, die rasch an Aufmerksamkeit verliert.

2 Talente Management: Marktfeld für Beratungsdienstleistungen oder eigenständiger Bereich der Personalarbeit?

2.1 Einleitung

Als Teil des (insbesondere US-amerikanischen) Human Resource Managements ist „Talent“ in der Literatur seit der Human Relation School (1940er-Jahre) verankert. Dabei wird Talent synonym mit Arbeitsvermögen, Humankapital etc. verwendet, wobei die US-amerikanische Tradition der Wahrnehmung von MitarbeiterInnen als Ressource statt als (Arbeits-)Kostenfaktor zum Tragen kommt.

Seit Mitte der 1990er-Jahre gab es mehrere Wellen englischsprachiger Publikationen zu „talent management“ im Titel (statt wie bisher als „Kapitel“ zu Publikationen aus der Personalentwicklung) – wobei in den letzten Jahren wieder eine verstärkte Publikationstätigkeit anzutreffen ist. Im deutschsprachigen Raum entstand in den letzten Jahren eine erste Welle der Begriffsverwendung in der Literatur für/von HRM-PraktikerInnen. Sowohl im englischsprachigen als auch im deutschsprachigen Raum dominieren BeraterInnen bzw. Beratungsunternehmen (McKinsey usw.) und HRM/HRD-PraktikerInnen den Diskurs; der „Marketinganteil“ an den verfügbaren Publikationen und Darstellung ist daher als hoch einzuschätzen.

Lewis und Heckman führen in ihrem Artikel „Talent Management: A critical review“ dazu an:

If the volume of literature in the popular and practitioner press is any guide, practitioners in the field of human resources are now primarily in the business of talent management. But what is talent management and what basis does it have in scientific principles of human resources and management? (139)

Researchers have an opportunity to bring clarity and thought leadership to a popular topic that lacks coherence and rigor. Talent management as it is used is a term without value. By grounding talent management in a strategic decision framework that clearly guides talent decisions, developing systems-level models that illustrate the multi-pool impacts of talent choices, and developing reliable, validity, and theoretically meaningful measures researchers can markedly improve the quality of talent conversations in organizations. (148)

Wichtig ist hierbei zu beachten, dass Talente Management bislang kein Konzept der HRD/HRM-Forschung war. In für Management führenden wissenschaftlichen (Meta-)Zeitschriftendatenbanken³ finden sich bislang nur vereinzelt Beiträge, die das Konzept in wissenschaftlicher Weise verwenden. Die zugehörigen Inhalte werden dabei jeweils unter anderen Schlagworten bearbeitet (vgl. auch Silzer 2010).

Das Konzept des Talente Managements eignet sich – auf allgemeiner Ebene – zur Aufnahme wesentlicher Themenstellungen im (strategischen) Personalmanagement. Seine „Aktualität“ verdankt der Begriff der unverändert hohen Bedeutung der Personalwirtschaft in Unternehmen. Zu beachten ist weiters, dass Talente Management hochgradig ideologisch überdeterminiert ist (vgl. eine kritische Analyse der Figur „The War for Talent“ Brown/Hesketh 2004); Prämissen (z.B. Knappheit von Talent usw.) werden oftmals ohne Differenzierung und Evidenz gesetzt.

Derzeit ist noch nicht absehbar, ob Talente Management sich künftig als eigenständige Forschungsperspektive etablieren wird und welchen Bedeutungsraum es in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Personalmanagement einnehmen kann. Die Fragestellung, für welchen Typ von Unternehmen in welcher Lebensphase Talente Management Thema wird, wurde bislang in der Literatur kaum behandelt – hierfür soll die vorliegende Studie erste Antwortmöglichkeiten aufzeigen.

2.2 Begriffsverwendung und Konzeptentwicklung in der Beratungs- und Forschungsliteratur – ein Literaturüberblick

2.2.1 Einleitung

Im deutschsprachigen Raum durchläuft der Begriff „Talente Management“ – insofern er einen eigenständigen, abgegrenzten Tätigkeitsbereich innerhalb der Unternehmen beschreibt – derzeit einen Definitionsprozess (Heyse, Ortman 2008), der einerseits Anleihe an Diskursen und Praktiken im angloamerikanischen Raum nimmt, und andererseits eigenständige Herangehensweisen entwickelt. Diese Beschäftigung mit dem Begriff ist allerdings nicht ganz neu. Heyse und Ortman (2008) beschreiben zyklische Auf- und Ab-Bewegungen des Themas „Talente“, das zwischendurch auch immer wieder in Vergessenheit gerät (ebd. 15). Eine ähnliche Bewegung wird auch für den anglo-amerikanischen Raum beschrieben, wo das Thema allerdings deutlich früher in Publikationen behandelt wurde. Bereits ab Mitte der 1990er-Jahre kamen hier eigenständige Publikationen zum Thema Talente Management auf den Markt, seit einigen Jahren kann in den USA wiederum eine verstärkte Publikationstätigkeit beobachtet werden.

³ u.a. Emerald, Sage, EBSCO-Host, JESTOR, Springer-Link

Auch im deutschsprachigen Raum zieht das Thema – nach einem Nachlassen des Interesses aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklungen zu Beginn des neuen Jahrtausends – Aufmerksamkeit auf sich. Ab 2005 beobachtet der Betriebswirt Wolfgang Jäger (2009, 16) einen „2. War for talents“, dem 70% der Unternehmen nach einer weltweiten Umfrage höchste Priorität einräumen (vgl. ebd.). Die Ursachen bzw. die Notwendigkeiten dafür sind vielfältig: Als einer der Hauptgründe wird der demografische Wandel genannt (vgl. Jäger, Lukascyk 2009; Steinweg 2009), d.h. die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung aufgrund der sich schon heute voraussagen lässt, dass es für Unternehmen vermehrt zu Schwierigkeiten kommen wird, in ausreichendem Maße Nachwuchskräfte zu rekrutieren, die die erforderlichen Qualifikationen und eben auch Talente mitbringen. Zum demografischen Wandel, der dem Thema Personalentwicklung ganz allgemein und der Diskussion um den Begriff Talente Management im Besonderen vermehrte Aktualität verleiht, kommen noch die in immer kürzeren Abständen folgenden technischen Entwicklungen, sowie die Intensivierung des nationalen und globalen Wettbewerbs. All diese Entwicklungen haben natürlich nicht nur Einfluss auf Unternehmen, die oft auch mit unvorhersehbaren Veränderungen umgehen müssen, sondern sie führen auch zu veränderten Lebenseinstellungen und Werthaltungen der Menschen allgemein (vgl. Steinweg 2009, 10). Die Human Resource Management-Beraterin Svea Steinweg betont daher, dass der Wandel zum Normalfall geworden ist (vgl. ebd.). Volker Heyse und Stefan Ortmann (2008, 19-23) formulieren Human Resources Trends, die nicht zuletzt auch aus diesen Entwicklungen resultieren und die für die nächsten Jahre international absehbar sind:

- ___ Der Bedarf an Hochqualifizierten steigt und bringt Unternehmen in Bedrängnis.
- ___ Das HR Management gewinnt in seinem Stellenwert für die Unternehmensentwicklung an Bedeutung.
- ___ Der demographische Wandel zwingt zu neuen Human Resources Szenarien.
- ___ Die Erwartungen hoch qualifizierter MitarbeiterInnen nach Anerkennung ihrer Leistungen werden anspruchsvoller.
- ___ Die Anforderungen an Talente steigen sprunghaft.
- ___ Das Human Resource Management wird international offener.

Die Reaktionen der Unternehmen auf die skizzierten Entwicklungen und prognostizierten Trends erscheinen durchaus unterschiedlich. Wolfgang Jäger beschreibt etwa für Deutschland „das oftmals geradezu reflexhaft zu beobachtende Verhalten bei den personalwirtschaftlichen Reaktionen auf Nachfrageschwankungen. ‚Vollgas‘ oder ‚voll auf die Bremse‘ sind nicht selten zu bemerkende Reaktionsmuster“ (Jäger 2009, 17).

Bevor auf den Begriff Talente Management näher eingegangen wird, sollen im folgenden Abschnitt verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt werden, was überhaupt unter Talent verstanden werden kann bzw. wem man Talent zubilligt und welche Bedingungen für die Entwicklung besonderer Fähigkeiten notwendig sind.

2.2.2 Divergierende Möglichkeiten des Verständnisses von „Talent“

Ursprünglich bezeichnete das Wort „Talent“ eine babylonische Gewichtseinheit. Wie sehr viele solche Gewichtseinheiten entwickelte sich auch diese im Laufe der Geschichte zu einer Bezeichnung für eine Währung. Über die Bibel, wo Talent ebenfalls eine Geldmenge bezeichnet, und über den Umweg differierender Bibelübersetzungen gelangt das Wort schließlich zu seiner heutigen Bedeutung im Sinne von „Begabung“, mit der es synonym gebraucht wird.

Das ist vielleicht auch genau jener Punkt, an dem sich die hohe ideologische Aufladung beider Begriffe – also „Talent“ und „Begabung“ – zeigen lässt: Sowohl in der Debatte innerhalb der HRM-Literatur um Talente, als auch in den pädagogischen Diskussionen im Schulbetrieb geht es immer darum, wer solche Etiketten für sich in Anspruch nehmen darf und wer daher in weiterer Folge als besonders förderungswürdig gilt.

Die Schweizer Erziehungswissenschaftlerin Margit Stamm definiert Begabung folgendermaßen:

„Begabung ist erstens das Potential eines Individuums zu ungewöhnlicher oder auffälliger Leistung, also die Kompetenz eines Menschen. Sie ist darüber hinaus zweitens ein Interaktionsprodukt, in dem die individuelle Anlagepotenz mit der sozialen Umgebung in Wechselwirkung steht“ (Stamm 1999, 10).

Gerade im Zusammenhang mit Talente Management wird Talent oft ähnlich wie Begabung definiert – als nicht formal erlernbare Fähigkeit, sondern als Potential zur Entwicklung von Kompetenzen (siehe Heyse, Ortman 2008, 10). Begabungen können demnach also in mehreren Bereichen vorhanden sein. Stamm geht auch davon aus, dass sich Begabungen durch Umwelteinflüsse entwickeln und somit veränderbar sind. Der Begriff Begabung ist demnach auch nicht quantifizierbar und beschreibt auch nicht, welche Bereiche oder Dimensionen er umfasst. Im Gegensatz dazu wird im HR-Bereich der Talentebegriff meist einhergehend mit Schlagwörtern wie „High Potentials“, „Top-Performer“ oder „A-Player“ gebraucht, denen herausragende Fähigkeiten und ein besonderes Maß an Motivation zugeschrieben werden (vgl. Thom 2003). Es finden sich in diesen Konzepten dadurch mitunter zumindest implizit jene eindimensionalen Komponentenmodelle wieder, die Talent an herausragenden Einzelleistungen bzw. Einzelfaktoren festmachen, die schon spätestens seit den 1980er-Jahren wissenschaftlich überholt sind. Sie haben multivariaten Intelligenz- und Begabungskonzepten Platz gemacht, die – wie die Definition Stamms auch – einen dynamischen Begabungsbegriff verfolgen. Einer der ersten Kritiker des statischen Begabungsbegriffes war Heinrich Roth, dessen Ausführung in der Diskussion praktischer Probleme noch heute Geltung besitzen (vgl. Busch, Reinhart 2005, 16):

„Begabung ist in einer Hinsicht Anlage, Reifung, Selbstentfaltung, in anderer Hinsicht ist aber ihre Entfaltung wesentlich abhängig von der Gesamtpersönlichkeit, ihrem Energieüberschuss, ihrer sozialen Sicherheit und Geborgenheit, der Erfüllung ihrer Ansprechbarkeit mit wertvollen Erlebnissen, der sorgfältig geplanten Verwandlung ihres

Tätigkeitsdranges in Gestaltungskraft. Jede Begabung bedarf des Erweckwerdens, bedarf lockender Bilder und Vorbilder, rechtzeitiger Hilfe und rechtzeitiger Kritik, echter Fortschritte, der Verknüpfung mit der Lebensplanung und Lebenserfüllung.“ (Roth 1952, 406)

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass es nicht unbedingt notwendig erscheint, den in den Publikationen unvermeidlich zitierten „War for Talents“ außerhalb des Unternehmens zu führen (wenn man schon die kriegerische Metapher für angebracht erachtet) und dass die allenthalben beklagte Verknappung der Talente (vgl. Ritz, Sinelli 2010) durchaus auch hausgemacht sein könnte. Etwa indem die von der Bildungsforscherin Sylvia Kade (2004) beschriebenen Effekte von divergenten Kompetenz- bzw. Laufbahnentwicklungen nicht berücksichtigt werden, die zur Stagnation der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen und/oder zum Sinnverlust ihrer Tätigkeiten führen können. Die jeweils betriebsinterne Definition von Talent wird nicht zuletzt, wie Ritz und Sinelli (2010, 8) ausführen, von der Geschäftsstrategie der Organisation beeinflusst, die jeweils bestimmte Fähigkeiten von den MitarbeiterInnen fordert.

2.2.3 Verständnisweisen von Talente Management

Talente Management wurde ursprünglich entwickelt, um Personalauswahl und -entwicklung basierend auf den für das jeweilige Unternehmen benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen zu optimieren. Im Laufe der Jahre entwickelte sich Talente Management von einem administrativen Prozess hin zu einer fortwährenden organisatorischen HR-Maßnahme, die mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens verbunden ist (Fegley 2006). Dennoch ist eine genaue Definition des Begriffs schwierig. Was genau ist nun „Talente Management“?

Im ungünstigen Fall wird darunter ein „personalpolitisches Aktivitätenbündel“ verstanden, das „altbekannte Personalentwicklungskonzepte (Nachfolgeplanung, Skill- und Kompetenzmanagement) mit Themen wie Performancemanagement und Vergütungsstrategien (Rewards) kombiniert“ (Jäger 2009, 17), auf das dann noch, wie Jäger lakonisch meint, das Etikett „Talente Management“ aufgeklebt wird (ebd.). Die Amerikaner Robert E. Lewis und Robert J. Heckman (2006), die – angesichts der Unzahl an Interneteintragen zu diesem Thema und der vielen Unternehmen, die behaupten, Talente Management anzuwenden – überrascht waren, wie wenig definiert dieser Begriff eigentlich ist, führen ebenfalls an, dass sehr oft andere Begriffe verwendet werden, die jedoch das Gleiche meinen, wie etwa „talent strategy“, „succession management“, oder „human resource planning“. Die Autoren verweisen auf die praxisorientierte Literatur, wo mitunter im Zusammenhang mit Talente Management oft von einem „Mindset“ gesprochen wird und eine damit verbundene Grundannahme lautet, dass alle MitarbeiterInnen – egal auf welcher betrieblichen Ebene sie arbeiten – das volle Potential ihrer Talente ausschöpfen sollen. Genaue Definitionen werden dabei oft vermieden oder man behauptet von vornherein, es könne hier grundsätzlich keine solche Definition geben (ebd. 140). Das hat Lewis und Heckman veranlasst, für Talente Management verschiedene Perspektiven aufzuzeigen,

unter denen der Begriff innerhalb der angeführten Literatur sehr wohl definiert bzw. rezipiert wird (Lewis, Heckman 2006, 140 f.).

Im Folgenden sollen diese drei Perspektiven näher beschrieben werden. Sie sind dazu geeignet, den am Beginn dieses Kapitels mit Heyse and Ortmann (2008) im deutschen Sprachraum angeführten aktuellen Definitionsprozess Orientierung zu bieten, zumal er Anleihe an Diskursen und Praktiken im angloamerikanischen Raum nimmt.

___ Talente Management als eine Sammlung von HR-Strategien:

Hier wird Talente Management in engem Zusammenhang mit HR-Strategien gesehen. In diesem Sinne lässt sich Talente Management als Schnittmenge etablierter Bereiche der betrieblichen Personalarbeit verstehen, in deutschsprachigen Begrifflichkeiten insbesondere

- ___ des Personalmarketings (Employer Branding, MitarbeiterInnenbindung, etc.), (Drumm, 2008; Beck, 2008)
- ___ des Kompetenzmanagements (Aufbau und Einsatz erfolgskritischer Kompetenzen, Wissensmanagement, u.a.) sowie
- ___ der Personalentwicklung (MitarbeiterInnenführung, Erfolgs- und Zielvereinbarungen, Unterstützungsangebote wie Coaching, Weiterbildung, etc.).

Weiters ist anzufügen, dass alle genannten Bereiche an das allgemeine Personalmanagement mit seinen Kernaufgaben (Bedarfsplanung, Arbeitsplatzdefinition, Laufbahngestaltung, Lohnstrukturgestaltung, etc.) rückgebunden bleiben. Die Konzentration auf vergleichsweise wenige – erfolgskritische – MitarbeiterInnen wie Führungskräfte oder SpezialistInnen mit tiefgehender, seltener Expertise (in F&E, in den Vertriebsabläufen der Unternehmen etc.) macht es möglich, etablierte Aufgabenfelder neu zu organisieren. Zusammenfassend meinen Lewis und Heckman: „Regardless of the breadth of their point of view, or lack thereof, these authors replace the traditional term “Human Resources” with “Talent Management” (Lewis/Heckman 2006, 140).

___ Talente Management als ein Prozessbündel, um einen ausreichenden MitarbeiterInnenstand im gesamten Unternehmen zu gewährleisten:

Durch Talente Management soll ein Talente-Pool entstehen. Somit soll ein ausreichender Zustrom an talentierten und fähigen MitarbeiterInnen gewährleistet werden, die den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen. Talente Management wird dadurch stark in die Nähe von Nachfolgeplanung und -management gerückt, beinhaltet aber auch HR-Aktivitäten und deren Planung wie z.B. Recruiting-Maßnahmen (Cohn, Khurana, Reeves 2005; Griffin 2003; Hiltrop 1999; Kesler 2002). Oft werden unternehmensinterne Software-Systeme eingesetzt. Als Grundvoraussetzung für ein solches Verständnis von Talente Management wird „a solid understanding of the internal workforce” (Schweyer 2004, 20) vorausgesetzt. Wobei das Problem der Sicherung eines adäquaten Zuflusses an Talenten für die

jeweiligen Arbeitsplätze bei gleichzeitiger Optimierung von Organisationsressourcen keineswegs neu ist und im Wirtschaftsingenieurwesen bereits seit längerem untersucht wird und (im englischen Sprachraum) allgemein unter „manpower“ bzw. „workforce planning“ bekannt ist (vgl. Lewis, Heckman 2006, 140). Darunter fallen Modellierungen von Besetzungsprozessen innerhalb des Unternehmens sowie von Karriereverläufen mittels Codierung von Hierarchielevels und festgelegten Anforderungen für Zulassung und weiteren Aufstieg inklusive Parameter wie Kosten und Vorhersagen hinsichtlich Angebot und Nachfrage (ebd. 140f.).

___ Talente Management unter dem allgemeinen Fokus „Talent“:

Bei diesem Ansatz wird Talent ganz allgemein in den Fokus genommen: Dabei werden die MitarbeiterInnen in verschiedene Kategorien unterteilt, je nachdem welchen Wert (level of talent) sie für das Unternehmen haben. MitarbeiterInnen sollen basierend auf ihren „performance levels“ entwickelt werden. Solche Zuordnungen zu A-/B-/C-levels ermöglichen es, Spitzenkräfte, denen ein „high potential“ zugeschrieben wird, von „bottom performer“ unterscheiden zu können. MitarbeiterInnen mit einer solchen „high performance“ werden ausfindig gemacht, engagiert und entsprechend entlohnt (Buckingham, Vosburgh 2001; Chambers Handfield-Jones, Hankin, Michaels 1998; Ganodssy, Kao 2004; Huselid, Beatty, Beckerm 2005; Tucker, Kao, Verma 2005). Gleichzeitig werden durch die Zuordnung der MitarbeiterInnen in A-, B- und C-Player (welche Top Performer, kompetente Performer und schlechte Performer entsprechen) Top Performer unterstützt, B-Player ans Unternehmen gebunden und C-Player weiterentwickelt oder – wenn eine Förderung und Weiterentwicklung nicht sinnvoll erscheint – schlussendlich gekündigt (Chambers, Handfield-Jones et al. 1998; Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001).

Organisationen, die aus dieser Perspektive handeln, führen die oben angeführten Pools viel eher für allgemeine Talente, denn als Nachfolge-Pools für ganz bestimmte Stellen (vgl. Lewis, Heckman 2006, 141).

Der Ansatz, MitarbeiterInnen in Personengruppen einzuteilen, ist allerdings nicht neu: Bereits in den 1980er-Jahren hat Odiorne (1984) einen Ansatz für ein strategisches Human Resource Management entwickelt, der auf einer nach Leistungsgruppen differenzierten Personalförderung beruht. Odiorne unterscheidet hier vier Typen: *Workhorses*, *Stars*, *Problem employees* und *Deadwood*, wobei *Workhorses* die aktuellen LeistungsträgerInnen im Unternehmen sind, deren zukünftiges Potential allerdings gering eingeschätzt wird. Hingegen sind die *Stars* die zukünftigen LeistungsträgerInnen, deren Motivation sich noch auf ständig ändernde Herausforderungen bezieht. *Deadwood* bezeichnet jene Beschäftigten, die keine erkennbaren Potentiale zeigen bzw. deren Leistung stark zurückgegangen ist. Und unter *Problem employees* werden schlussendlich jene verstanden, denen ein hohes Potential zugesprochen wird, das sich jedoch nicht in entsprechenden Leistungen niederschlägt. Wie sich an dieser kurzen Zusammenfassung bereits feststellen lässt, entspricht diese Einteilung in etwa den oben genannten A-, B- und C-Playern bzw. Performern und diese Art der Einteilung von MitarbeiterInnen ist de facto Teil der

meisten HR-Bücher, egal ob sie sich mit Talente Management oder mit anderen Aspekten des HRM beschäftigen.

Wird Talente Management vor allem auf die Top-PerformerInnen fokussiert, lässt sich anführen, dass somit bei Personalentwicklungsmaßnahmen die Konzentration auf die als entscheidend eingestuften MitarbeiterInnen ermöglicht wird, wodurch sich die Geschäftsführung (bzw. das leitende Management) mit der Gestaltung der Prozesse und Abläufe intensiv beschäftigen kann, während in anderen Bereichen davon unabhängige Routinen entwickelt werden können – (Kouzes 2009; Meifert 2008). Die Nachteile und Risiken einer solchen Herangehensweise der Konzentration auf die vermeintlich wenigen erfolgskritischen MitarbeiterInnen sind allerdings auch vielfältig. Zu berücksichtigen sind folgende Risiken:

- Beiträge, die die Kernbereiche der Personalarbeit für das Talente Management leisten, zu unterschätzen. Ein gut entwickeltes Kompetenzmanagement (Egger-Subotitsch, Sturm 2009; Høgvold, Olsen 2008) bzw. eine gut entwickelte Personalentwicklung (Meifert 2008) kann – neben ihrer Bedeutung insgesamt – wesentliche Beiträge dazu leisten, dass dauerhaft ausreichend leistungsfähige, mit dem Unternehmen ideell verbundene MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen.
- Dass mittels Talente Management akute Mängelzustände (z.B. Schwierigkeiten, jüngere TechnikerInnen anzuwerben und zu binden) bearbeitet werden sollen, jedoch die Symptome von schwerwiegenden Defiziten in Teilbereichen des Personalmanagements sind. Die punktuelle Konzentration auf Schlüsselkräfte verhindert damit potenziell die Erarbeitung langfristiger, breit angelegter Personalstrategien.
- Dass, während für das Talente Management in vielen Bereichen Eigenschaften, die der gesamten Organisation zugeschrieben werden, zum Thema werden, die Illusion entsteht, es wäre möglich, personalpolitische Optionen (z.B. Employer Branding) ausschließlich auf einzelne MitarbeiterInnengruppen zuzuschneiden.

Die mit dem Talente Management verbundene Konzentration auf erfolgskritische Prozesse in Teilbereichen des Personalmanagements ist ebenfalls nur bedingt als Innovation anzusehen: In allen Sektoren der Personalarbeit hat sich bereits seit den 1980er-Jahren eine verstärkt strategische Ausrichtung durchgesetzt. Man unterscheidet nunmehr zwischen für den Unternehmenserfolg wichtigen und den dafür weniger zentralen Aufgaben. Das erleichtert es, die Unternehmensführung sowohl bei der Gesamtausrichtung als auch bei kritischen Teilaufgaben einzubinden (Bröckermann, Pepels 2004).

In der nachfolgenden Übersichtstabelle werden alle drei von Lewis und Heckman (2006) beschriebenen Perspektiven zu Talente Management noch einmal zusammengefasst:

Tabelle 3

Übersicht Perspektiven zu Talente Management

Talente Management = Sammlung von HR-Strategien	Personalmarketing Kompetenzmanagement Personalentwicklung	Begriff „Talente Management“ ersetzt „Human Resources“
Talente Management = Prozessbündel bzgl. ausreichenden MitarbeiterInnenstand	Talente-Pool manpower / workforce planning unternehmensinterne Software-Systeme	stark in der Nähe von Nachfolgeplanung und -management
Talente Management unter dem allgemeinen Fokus Talent	performance levels: A-/B-/C-levels Unterscheidung „high potential“ / „bottom performer“	Konzentration auf allgemeine Talente

Quelle: Lewis, Heckman 2006

Die Autoren halten die angeführten Perspektiven jedoch für durchwegs ungenügend und plädieren dafür, Talente Management in einen strategischen Entscheidungsrahmen zu verankern, „that clearly guides talent decisions, developing systems-level models that illustrate the multi-pool impacts of talent choices, and developing reliable, validity, and theoretically meaningful measures researchers can markedly improve the quality of talent conversations in organizations“ (ebd.: 152).

Die folgenden Tabellen 4 und 5 zeigen eine kurze Überblicksdarstellung dazu, welche Personalpraktiken in unterschiedlichen Publikationen zum Thema Talente Management im deutsch- und englischsprachigen Raum genannt werden. Dabei zeigt sich, dass sowohl in deutschen als auch englischen Veröffentlichungen Personalentwicklung, Kompetenzmanagement und Recruiting in diesem Zusammenhang sehr häufig angeführt werden und hier keine generellen Unterschiede – ob es sich nun um deutsch- oder englischsprachige Beiträge handelt – hinsichtlich des Einsatzes von unterschiedlichen Personalpraktiken festgestellt werden können.

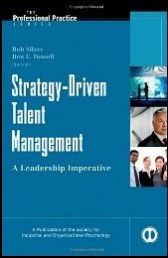
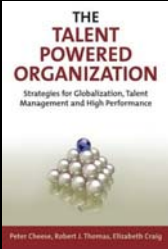
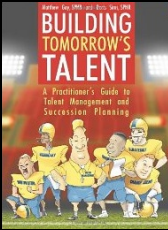
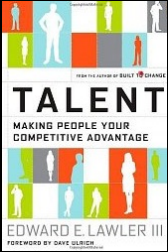
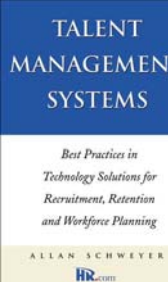
Tabelle 4

Übersicht Literatur zu Personalpraktiken / deutscher Sprachraum

		Personal- entwicklung	Personal- marketing	Kompetenz- management	Employer Branding	Betrieb. Weit- erbildung	Recruiting
	SVEA STEINWEG „Systematisches Talente Management“ Schäffer-Poeschel Verlag 2009	x	x	x	x	x	x
	WOLFGANG JÄGER, ALFRED LUKASCZYK „Talente Management ist Personal- management“ 15 - 24 Luchterhand / Wolters Kluwer 2009	x			x		x
	ADRIAN RITZ, PETER SINELLI „Talente Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen, 3-23 Gabler 2010	x		x	x	x	x
	JOCHEN GABRISCH „Die Besten managen: Erfolgreiches Talent-management im Führungs- alltag“ Gabler 2010	x					

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 5
Übersicht Literatur zu Personalpraktiken / englischer Sprachraum

		Personal- entwicklung	Personal- marketing	Kompetenz- management	Employer Branding	Betrieb. Weit- erbildung	Recruiting
	ROB SILZER, BEN E. DOWELL „Strategy-Driven Talent Management“ Wiley 2010	X		X			X
	PETER CHEESE et. al. „The Talent Powered Organisation“ Kogan Page 2008	X		X			X
	DORIS SIMS, MATTHEW GAY „Building Tomorrow's Talent“ AuthorHouse 2007	X		X		X	
	EDWARD E. LAWLER III „Talent“ Wiley 2008	X		X			X
	ALLAN SCHWEYER „Talent Management Systems“ Wiley 2004	X	X	X	X	X	X

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.4 Modelle für Systematisches Talente Management

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die häufigsten Sichtweisen von Talente Management dargestellt wurden, geht es nun darum – an das Plädoyer Lewis und Heckmans anknüpfend – verschiedene Modelle der systematischen Einsatzmöglichkeit dieses Konzepts aufzuzeigen. Als ein Ansatz in der deutschsprachigen Diskussion, der in diese Richtung weist, ist hier „Systematisches Talent Management“ zu nennen (z.B. Steinweg 2009). Dieser Begriff soll im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden.

Die oben bereits zitierte deutsche HRM-Beraterin Svea Steinweg (2009) grenzt ihr Modell eines systematischen Talente Management von jenem von ihr als konservativ bezeichneten Besten-Ansatz (ebd. 4) ab, der ziemlich genau dem entspricht, was Lewis und Heckman mit ihrer dritten Perspektive (Talente Management unter dem allgemeinen Fokus „Talent“) beschrieben haben (s.o.). Dem stellt sie ihren integrierten Ansatz gegenüber, der nicht nur die besten, sondern alle MitarbeiterInnen berücksichtigt.

Als Talent bezeichnet Steinweg „die Begabungen, die in künftigen – meist positiv bewerteten – geistigen oder physischen Handlungen zum Tragen kommen können“ (ebd. 5). Die Autorin geht davon aus, dass jeder Mensch verschiedene Talente hat, die „Ansprechbarkeiten für Handlungsfähigkeiten“ (ebd.) darstellen. Sie fasst den Begriff somit wesentlich weiter, als das etwa ihre deutschen Kollegen Volker Heyse und Stefan Ortmann (2008) tun, die auf einen Begriff von Talent aufbauen (der eng an den Kompetenzbegriff gebunden ist) und für die solche Begabungen aus biografisch erworbenen Grundkompetenzen, aus der Basisfähigkeit, diese Grundkompetenzen auch weiter zu entwickeln, sowie aus Persönlichkeitseigenschaften entstehen, welche diese Entwicklung beeinflussen. In Widerspruch dazu steht allerdings ihre Überzeugung, dass „nur die Kompetenzen [...] im Erwachsenenalter bedingt entwickelbar sind, während die Fähigkeit selbst Kompetenzen zu entwickeln sowie die Persönlichkeitseigenschaften in der Regel stabil und zumindest kurzfristig unveränderlich bleiben“ (ebd.). Wie unveränderlich der Begriff Talent bei Steinweg ist, geht nicht klar aus ihren Ausführungen hervor. Jedenfalls stellt für sie Talent keinen Status dar, den man zugewiesen bekommt, sondern ihr Modell strebt eine auf ihre Auffassung von Talent als Begabung (s.o.) aufbauende Definition an, die bereits bei der Auswahl der MitarbeiterInnen zum Tragen kommt und die es ermöglicht, dass nur solche BewerberInnen angesprochen werden, die zum Unternehmen passen und die auch ein Interesse daran haben, ihre auf dem genannten Grundverständnis von Talent festgelegte Definition entsprechende Talente und die notwendige Motivation einzubringen. Als besonders unterstützend dafür, dieses Ziel zu erreichen, führt Steinweg „valide Auswahlverfahren“ und ein „konsequentes Performance Management“ verbunden mit einem „klaren Feedback“ (ebd. 6) an. Die Autorin hält es für möglich, auf diesem Weg im Idealfall eine Belegschaft zu bekommen, die „vollständig als talentierte Menge gesehen werden [kann]“ und glaubt auch „der Ansatz, dass alle Mitarbeiter bereits durch die Auswahlverfahren bewiesen haben, dass sie Talent haben, führt idealerweise zu einer wertschätzenden Kultur“ (ebd.). Diese Kultur beschränkt sich so aber eben nicht nur auf einige wenige High Potentials, sondern umfasst alle MitarbeiterInnen, die durch geeignete HR-Strategien

auf ihre Job-Position betreffende, betriebliche Veränderungen und Herausforderungen vorbereitet werden.

Steinweg sieht das Talent Management System (TMS) als eine von mehreren Geschäftsstrategien bzw. als einen Managementprozess von Unternehmen, „in denen die funktionierenden HR-Praktiken einen Wettbewerbsfaktor darstellen“ (ebd. 7). Die Zielsetzungen, die Umsetzungen sowie die Messung des Erfolgs dieser Strategien und Prozesse müssen sorgfältig geplant werden. Dazu und als Basis für „die Ausrichtung auf erfolgskritisches Verhalten in der Organisation“ (ebd.) hält Steinweg ein Kompetenzmanagement für unerlässlich. Das Fundament für all das bildet die beschriebene wertschätzende Unternehmenskultur, aus der heraus die Führungskräfte etwa ihren MitarbeiterInnen klares Feedback geben und zu deren betrieblicher Entwicklung sie beitragen können. Für unerlässlich hält die Autorin auch, den Begriff Talent zu differenzieren bzw. hier Kategorien zu bilden und nicht lediglich zwischen talentiert und untalentiert zu unterscheiden. Es sollen Offenheit und Lernfähigkeit gefördert werden (ebd.). Um diese Ziele zu erreichen, schlägt Steinweg eine Verknüpfung der folgenden HR-Techniken vor (ebd. 8 f.):

- ___ MitarbeiterInnenbeurteilung: Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Feedback.
- ___ Talent-Identifikation: Benennung, Anpassung an Position, Förderung spezieller MitarbeiterInnengruppen.
- ___ Nachfolgeplanung: besonders der Schlüsselpositionen, schnelle Besetzung von Vakanzen.
- ___ MitarbeiterInnenentwicklung: systematischer Aufbau von Kompetenzen.
- ___ MitarbeiterInnenbindung: Bindung durch Berücksichtigung von Bedürfnissen, Entwicklung von Karrierepfaden.
- ___ MitarbeiterInnen-Recruiting: Anziehung talentierter BewerberInnen, Personalmarketing.

Die Verwendung der hier angeführten HR-Techniken unterscheidet sich von jener Vorgangsweise, der von Lewis und Heckman beschriebenen ersten Perspektive auf Talente Management (s.o.) dadurch, dass im systematischen Steinweg-Modell Talente Management mehr ist, als die Summe seiner Teile. Der Autorin geht es vielmehr um „die Verzahnung und systematische Abgestimmtheit der HR-Praktiken untereinander sowie [um] die Synchronisation mit der Unternehmensstrategie und [der] Einbettung in eine entsprechende Kultur“ (ebd. 8). Talente Management ruht demnach auf drei Säulen:

- ___ der Strategie zur Erreichung der Geschäftsziele durch ein TMS,
- ___ der Unternehmenskultur (Werte- und Orientierungsmuster),
- ___ den HR-Praktiken (Prozesse und Techniken zur Umsetzung der TMS-Strategie).

Darüber hinaus sind aber noch allgemeine und gesellschaftliche Kontextfaktoren, denen sich jede Organisation ausgesetzt sieht, zu berücksichtigen. Das sind Globalisierung genauso wie regionale Faktoren, die Marktlage etc. (ebd. 9).

Durch die vielfachen Rückbindungen des Modells und durch den Anspruch, alle MitarbeiterInnen in Talente Management-Maßnahmen einzubinden – und nicht nur einen Talente-Pool zur Verfügung zu haben – weist das TMS im Sinne Svea Steinwegs schließlich auch über die zweite der von Lewis und Heckman beschriebenen Perspektiven hinaus, die eben gerade so einen Pool als ein erklärtes Hauptziel von Talente Management ausmacht.

Das kurz beschriebene Modell Svea Steinwegs ist somit etwas weiter gefasst, als jenes Drei-Säulen-Modell, das die allgemeine Fachdiskussion der letzten Jahre geprägt hat (vgl. Jäger 2009, 18): Dieses besteht aus:

- Strategie und Governance
- HR-Service
- Business Partnership

Im „HR-Service“, werden die „administrativen und transaktionellen ‚Betreuungsprozesse‘ mehrheitlich gebündelt und im Idealfall ‚standardisiert‘“ (ebd.).

Wolfgang Jäger macht auf eine Entwicklung aufmerksam, der alle Talente Management-Modelle – gleich welcher Grundlegung – Rechnung tragen müssen: Wegen der Beschleunigung der Marktdynamik und der dadurch rascher zu erfolgenden Anpassungsgeschwindigkeit der Unternehmen werden „personaltypische Kernfunktionen und Prozesse wie Personalbeschaffung, -entwicklung, -beurteilung und -betreuung [...] nicht obsolet, sondern müssen gegebenenfalls prozessual und strukturell dynamisch weiterentwickelt werden“ (Jäger 2009, 19). Daher stellt der Autor die weit verbreitete organisatorische Trennung zwischen Personalbeschaffung und -entwicklung in Frage und schlägt vor dem Hintergrund der Bedeutungszunahme von Talente Management vor, die dazugehörigen Talente Management-Maßnahmen als einen eigenständigen „HR-Kernprozess“ (ebd. 20) zu behandeln. Jäger erweitert in seiner Konzeption das von ihm beschriebene Drei-Säulen-Modell (s.o.) um eine vierte Säule, dem Talente Management (ebd. 20). Talente Management übernimmt somit eine eigenständige Funktion. Talente Management wird als Prozess verstanden „mit der Qualität eines ‚HR-Kernprozesses‘“ (ebd. 20) wodurch auch der damit verbundenen organisatorischen und strukturellen Verantwortung Rechnung getragen wird. Durch die aus dem neuen Modell entstehende „hybride Personalstrategie“ (ebd.) ist es schließlich möglich, die von Jäger kritisierte Trennung von Personalbeschaffung und -entwicklung zu überwinden. Das Ziel Jägers ist es, durch das beschriebene Prozessverständnis Talente Management-Maßnahmen besser steuern zu können; Maßnahmen, in die Personalverantwortliche, Führungskräfte sowie MitarbeiterInnen involviert sind (vgl.: 20).


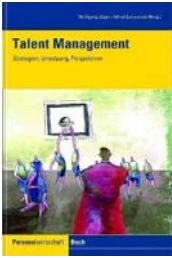
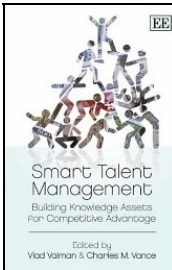
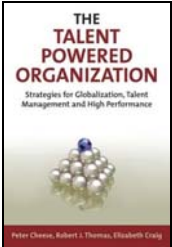
Die Grundpositionen Wolfgang Jägers und Svea Steinwegs liegen nahe beieinander. Was Steinwegs Konzeption unserer Einschätzung nach umfassender macht, sind die Anbindung an die Unternehmensstrategie und die Berücksichtigung von Faktoren allgemeiner und gesellschaftlicher Natur (s.o.). Ein weiterer, wesentlicher Unterschied liegt in der Verantwortlichkeit für das Talente Management: Während Jäger dies in den Händen eines/r HR Talent ManagerIn wissen will, schlägt Steinweg eine Rollenaufteilung vor: einerseits sollen Talente Management-Maßnahmen in einzelnen Abteilungen getestet werden, bevor sie unternehmensweit zur Anwendung kommen

und andererseits soll auch der Betriebsrat mit einbezogen werden, bzw. soll es eine/n AnsprechpartnerIn für MitarbeiterInnen geben, der/die eine „Schnittstelle zwischen HR und Senior-Management“ (Steinweg 2009, 36) bildet.

Zum Vergleich wurden in der nachfolgenden Tabelle beispielhaft Modelle (wie gerade jene von Steinweg und Jäger näher beschrieben) aufgegriffen, die sich dieser Aufgabe auf unterschiedliche Weise oder zumindest von unterschiedlichen Ausgangslagen her nähern sowie unterschiedliche Definitionen zu Talent(en) aufzeigen. Damit kann überblicksmäßig abgebildet werden, auf welche unterschiedliche Art und Weise sich AutorInnen mit dem Thema auseinandersetzen bzw. sich dem Thema nähern.

Tabelle 6

Überblick Publikationen zu Talente Management (Auswahl)

	Publikation	Definition von Talent	Wer gilt als Talent	Integration von TM	Instrumente des strat. TM
	SVEA STEINWEG „Systematisches Talent Management“ Schäffer-Poeschel Verlag 2009	Ansprechbarkeit für Handlungs- fähigkeiten	alle MitarbeiterInnen	3-Säulen-Modell: _Strategie zur Erreichung d. Geschäftsziele _Unternehmens- kultur _HR-Praktiken (Umsetzung der TMS-Strategie)	MA-Beurteilung Talent-Identifik. Nachfolgepl. MA-Entwicklung MA-Bindung MA-Recruiting wichtig: system. Abgestimmtheit mit Strategie!
	WOLFGANG JÄGER „Talente Management ist Personal- management. S. 15 - 24 Luchterhand / Wolters Kluwer 2009	keine explizite Definition stellt Nähe zu „Qualifikation“ her, indem er wegen der demo- grafischen Ent- wicklung vor „Qualifikations- falle“ warnt.	keine explizite Angabe, implizit Bezug auf alle MA und deren Qualifikation	erweitert in HR- Literatur etabl. 3-Säulen-Modell _Strategie und Governance _HR-Service _Business Partnership um vierte Säule: TM als HR-Kern- prozess	Überwindung der Trennung v. Per- sonalbeschaffung u. -entwicklung. Prozessverständ- nis der TM-Maß- nahmen Involvierung Personalverant- wortliche, Führungskräfte sowie MA
	ADRIAN RITZ, PETER SINELLI „Talente Management – Überblick u. konzeptuelle Grundlagen“ S. 1 - 19 Gabler 2010	jede Organisation muss eigene Definition hinsichtlich der Geschäftsstrategie finden. Anpassungen an Zielgruppe not- wendig	der offenen Definition entsprechend die jeweils definierte Zielgruppe	„ganzheitliches TM-Konzept“ personalwirtsch. Teilfunktionen v. TM syst. abge- stimmt in überge- ordneter Personal- strategie inte- griert. wechselseitig wirkende TM- Prozesse im Mittelpunkt	_Festlegung des Verständnisses von Talenten _Aufzeigen d. Verknüpfung v. TM u. Organi- sationsstrategie _Ableitung d. strategierelevanten Anforderun- gen an Talente _Sicherstellung ausreichender Ressourcen
	VLAD VAIMAN, CHARLES VANCE „Smart talent management“ Edward Elgar Publishing, Inc. 2008	MA auf allen Ebenen, die als potenzielle Quelle für Wissen aufge- fasst werden. Wissen wird von MA über unter- nehmensexterne und -interne Zu- gänge akquirieren	alle MitarbeiterInnen	„smart“ TM als Verbindung der Konzepte des TM und des Wissensmanagem ents (WM)	WM als gemein- samer Zweck zur Integration von HR-Maßnahmen alle Funktions- ebenen einbinden Verbindung zu strategischem HR-Management betonen.
	PETER CHEESE et. al. „The Talent Powered Organisation“ Kogan Page 2008	Talent ist nicht näher bezeichnete Ressource (zur Erreichung von Unternehmens- zielen), die es zu entdecken und zu vermehrten gilt	für jedes Unter- nehmen sind mehrere Arten von Talenten für verschiedene erfolgskritische Positionen notwendig	„talent powered organisation“, die TM-Aktivitäten in die Operatio- nen im Rahmen der Geschäftsstra- tegie integriert	strategische Ak- quisition v. Talen- ten, die Unter- nehmensstrategie reflektiert Talente definieren entwickeln, und einsetzen.

Wie sich zeigt, liegen die ausgeprägteren Differenzen der aufgezeigten Ansätze weniger in der systematischen Einbindung des Talente Managements in die Unternehmensstrategie, als vielmehr im Verständnis davon, wer nun wie als Talent ansprechbar ist. Das geht von einer vollständigen Offenheit der Herangehensweise (Ritz/Sinelli 2010), die sich nur an den Unternehmenszielen orientiert, bis zur (strategischen) vollständigen Inklusion aller MitarbeiterInnen (Steinweg 2009), die sich damit bewusst vom Besten-Ansatz abgrenzt und so die Unternehmenskultur stärken will. In Gegensatz dazu scheinen die Verfechter der „Talent Powered Organisation“ (Cheese et al. 2007), die MitarbeiterInnen als Unternehmensressource zu sehen, die sich nicht wesentlich von diesbezüglichen Sachgütern unterscheidet. Als, wie die Autoren selbst meinen, noch in den Kinderschuhen steckendes Konzept ist die Verbindung von Talente Management mit Wissensmanagement zu betrachten, von der sich Vaiman und Vance (2008) Synergieeffekte erhoffen.

2.2.5 Fazit

Angesichts der Notwendigkeit einer Balance zwischen Kostenreduktion, Personalabbau und MitarbeiterInnenbindung an das Unternehmen, vor die sich viele Führungskräfte und Personalverantwortliche nicht nur in Österreich gestellt sehen, erscheint es nicht mehr als ausreichend, altbewährte HR-Techniken punktuell und nach Bedarf anzuwenden. Wie durch die vorangegangenen Ausführungen deutlich wurde, ist hier vielmehr eine systematische Einbindung der Talente Management-Aktivitäten – also jener Organisationskonzepte und -maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen – in die Geschäftsstrategien und ihre Verankerung in der Unternehmenskultur zielführend. Diese Aktivitäten sollten in ihren Wechselwirkungen betrachtet werden, was auch zur Folge hat, dass einzelne HR-Tools aufeinander abgestimmt werden müssen. Eine übergeordnete Personalstrategie, etwa im Sinne von Ritz und Sinelli (2010), könnte dafür den geeigneten Rahmen bieten. Die publizierten Vorschläge dazu sind zahllos; nicht zuletzt wegen des eingangs angeführten neuerlichen Definitionsprozesses von Talente Management. Auch wenn viele Bücher und Studien wissenschaftlich nicht, oder nur wenig fundiert sind und im hohem Ausmaß dem Beratungsgeschäft der AutorInnen und Vortragenden dienen mögen, so sollte man darüber doch nicht deren Wirksamkeit vergessen:

„Management fashions shape the management techniques that thousands of managers look to in order to cope with extremely important and complex managerial problems and challenges“ (Abramson 1996, 281).

Der zentrale Ausgangspunkt jeglicher Talente Management-Überlegungen ist dabei vorerst die Frage, wer überhaupt als Talent angesprochen werden kann. Diese Frage ist nicht von den Unternehmenszielen zu trennen, aus der die jeweiligen Anforderungen an MitarbeiterInnen ableitbar sind. Übernimmt man die Definition Margit Stamms von Begabung als dem Potential für ungewöhnliche Leistung, das aus dessen interaktiver Wechselwirkung mit der sozialen Umgebung entsteht, auch für

Talent, so wird deutlich, dass die aus der Definition resultierende „Ansprechbarkeit für Handlungsfähigkeiten“, wie Svea Steinweg Talente Management genannt hat (2009, 5), sehr stark mit Maßnahmen der Gewinnung, Entwicklung, Motivation sowie der Bindung von MitarbeiterInnen zu tun hat und gleichzeitig Einfluss auf Unternehmenskultur und -kommunikation nimmt. Stimmt man auch der Verknüpfung des Begriffes mit der Lebensplanung zu (s.o.), dann wird evident, dass Talente Management nicht nur aus Kostengründen langfristig anzusiedeln ist und vor allem mittel- bis langfristige Erfolge zeigt. Talente Management greift in den längerfristigen Planungshorizont von Unternehmen ein, ohne unmittelbar spürbare Veränderungen sichtbar zu machen. Dies ist für große Unternehmen eher machbar als für Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Doch muss dies nicht bedeuten, dass Talente Management für diese Unternehmen keine Option darstellt, so können z.B. einzelne Schritte des Talente Managements umgesetzt werden, ohne gleich ein ganzheitliches Konzept integrieren zu müssen. Vor allem die strategischen Säulen: Profiling und Entdeckung der KandidatInnen, Erkennen und Ansprache geeigneter MitarbeiterInnen, Entwicklung sowie Bindung und Motivation können auch modular umgesetzt werden. So können nach ersten Erfolgen dieser Maßnahmen weitere Schritte hin zu einem integrierten Talente Management gesetzt werden (Dahm 2007, 94f.). Ein erster Schritt kann auch die Entdeckung unternehmensinterner Nachwuchskräfte sein, um intern bisher unentdeckte LeistungsträgerInnen sichtbar zu machen. Dadurch kann gleichzeitig dem Führungskräftechwund begegnet werden und Talente werden durch die Möglichkeit, dass leitende Positionen intern besetzt werden, an das Unternehmen gebunden (ebd. 110). Dafür braucht man aber keine Kriegsmetaphern und muss auch gegen niemanden ankämpfen. Krieg ist letztlich eine Bankrotterklärung und es gilt in Anlehnung an den Titel eines Fachartikels von Christian Scholz (2008): Wer einen Krieg um Talente führt, wird ihn verlieren.

2.3 Talente Management und Arbeitsorganisation

2.3.1 Einleitung

Wir betrachten Talente Management als Teil des Personal- bzw. HR-Managements, das Elemente des Personalmanagements neu gruppiert, die auch unter anderen Überschriften laufen. Wir schließen uns damit der Auffassung vieler ForscherInnen und LehrbuchautorInnen im Personalbereich an. Talente Management kann sinnvollerweise nur im Gesamtkontext der Personalwirtschaft dargestellt werden – vgl. dazu exemplarisch die Diskussion und Einbindung in das Lehrbuch von Armstrong (2009, 579-589). Zugleich gilt es zu verstehen, warum der unter dem Titel „Talente Management“ gebotene Auszug aus der Personalwirtschaftslehre – insbesondere auch ihrer strategischen Komponenten – im englischsprachigen Raum seit nahezu zwei Jahrzehnten – und im deutschsprachigen Raum seit der Jahrtausendwende Konjunktur hat. Jenseits professioneller (Vermarktungs-) Interessen von unternehmensinternen und externen PersonalexpertInnen erscheinen wichtige Teilkomponenten des Talente Managements auf Veränderungen in der Arbeitsorganisation, Produktionsweise und Personalstruktur in vielen Unternehmen bezogen.

Das Konzept des Talente Managements reagiert auf Veränderungen in der relativen Bedeutung bestimmter Personalpraktiken und dem Stellenwert der Personalressourcen für den Erfolg von Unternehmen, die durch eine Vielzahl von anderen – teils widersprechenden – Konzepten zu erfassen versucht werden, z.B. durch die Beschreibung von *High Performance Work Systems* (Appelbaum et al. 2000) oder – marktgängiger – der *Human Resource Revolution* (Burke, Cooper 2006). Der affirmativen Beschreibung der steigenden Bedeutung der MitarbeiterInnen für die Unternehmen in der *Knowledge Society* (und der New Economy) stehen die Beschreibungen der Auswirkungen der seit den 1980er-Jahren anhaltenden Wellen des *Business Reengineering*, *Lean Management* oder *Downsizing* gegenüber, die die Folgewirkungen des Personalabbaus und der Arbeitsintensivierung zu beschreiben versuchen, gegenüber. Das Interesse an Talente Management scheint damit auf die steigende Bedeutung verbleibender MitarbeiterInnen in einer Periode kontinuierlicher Reduktion des fixen Personalstands zu antworten.

Die Aufgaben des Personalmanagements werden üblicherweise entlang von Funktionen erörtert, die in jedem Fall erfüllt sein müssen, wenn ein Unternehmen MitarbeiterInnen beschäftigt. MitarbeiterInnen müssen

- ___ angeworben und aufgenommen („staffing“)
- ___ entlohnt („compensation“)
- ___ mit betrieblichen Aufgaben vertraut und zu ihnen befähigt („HRD/training“) werden
- ___ zu Leistungen motiviert und in ihren Leistungen beurteilt werden („performance management“)
- ___ mit arbeitsplatzbezogenen und betrieblichen Veränderungen sowie der Beteiligung an diesen konfrontiert werden
- ___ als TrägerInnen individueller und kollektiver ArbeitnehmerInnenrechte anerkannt und in ihrer Parteienstellung berücksichtigt werden (vgl. zu diesem einfachen Funktionsmodell (Cardona, Stevensb 2004, 298).

Unternehmen erfüllen die Funktionen des Personalmanagements *stets* in irgendeiner Weise: In Unternehmen, in denen Personalfragen wenig Aufmerksamkeit erfahren, finden sich unsystematische, situative Lösungen für diese Aufgaben, die das Beschäftigungsverhältnis ermöglichen, jedoch mit anderen Nachteilen (z.B. hoher Fluktuation, hohe Lohnkosten, hohes Prozessrisiko in Verfahren vor dem Arbeitsgericht usw.) einhergehen. Das Personalmanagement schlägt systematische Vorgehensweise zu insgesamt vorteilhaften Lösungen vor. Konzepte des Talente Managements machen Vorschläge zu Teilbereichen der Aufgaben des Personalmanagements.

Welche Leistungen das Personalmanagement erbringen muss, hängt von der Arbeitsorganisation und den Strategien des Unternehmens ab. Umgekehrt ermöglichen und begrenzen gewählte Personalmanagementkonzepte die Möglichkeiten der Arbeitsorganisationen und der Unternehmensorganisation. Die seit den 1980er-Jahren umfassend angewachsene Literatur zum Strategischen Personalmanagement thematisiert dieses Wechselverhältnis zwischen Unternehmensstrategie, Arbeitsorganisation und Personalmanagement. Unternehmen

können ähnliche Produktionsprozesse in völlig unterschiedlicher Arbeitsorganisation, aber mit ähnlichem Gesamterfolg erbringen (vgl. die klassische Darstellung zu den Entscheidungsspielräumen von Unternehmen in der Organisation von Arbeit (z.B. bei Baron, Bielby 1980). Strukturen und Prozesse („institutions“), die für die Ähnlichkeit zwischen Unternehmen und ihren Praktiken sorgen, stehen damit Prozessen, die einzigartige Lösungsstrategien hervorbringen, gegenüber („cultures“) (Pedersen, Dobbin 2006). Eine Funktion des Personalmanagements – wie z.B. Staffing oder Training – hängt damit im Wesentlichen von der Arbeitsorganisation und den Unternehmensstrategien ab: Es gibt nicht eine „beste“ Lösung, sondern abgestimmte Lösungen für die entsprechenden Strategien. Die Literatur zum Talente Management behandelt dabei schwerpunktmäßig bestimmte Typen von Unternehmen, die sich durch ihre Arbeitsorganisation und ihre Unternehmensstrategien auszeichnen (vgl. dazu unten).

2.3.2 Funktionaler Kern von Talente Management

In der Einleitung haben wir die Schwierigkeit, Talente Management zu definieren, erörtert und unsere Arbeitsdefinition von Talente Management vorgestellt. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konzentrieren wir uns auf drei Bestandteile der Personalarbeit, die regelmäßig Kernbestandteile von Talente Management Konzepten sind und die zugleich ermöglichen, exemplarisch den Zusammenhang zu Veränderungsprozessen in den Beschäftigungspraktiken von Unternehmen darzustellen. Wir fokussieren auf

- „*Recruiting/Staffing*“ – die Anwerbung möglicher KandidatInnen und die Darstellung des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen („Employer-Branding“), die Auswahl unter vorhandenen KandidatInnen, die Gestaltung von Erprobungsphasen und die Entscheidung über eine dauerhafte Beschäftigung;
- „*Kompetenzmanagement*“ – die Gestaltung des Kompetenzbedarfs, die Deckung des Kompetenzbedarfs und die Gestaltung des Kompetenzaufbaus, einschließlich der Messung bzw. Beurteilung der Entwicklungsfortschritte, als eigenständiges Thema;
- „*Personalentwicklung*“ – die gezielte Unterstützung von Lern- und Entwicklungsprozessen von MitarbeiterInnen durch geeignete Instrumente, wie etwa On-the-Job Training, Weiterbildung, Vorgesetztenfeedback usw.

Andere wichtige, durch Konzepte des Talente Managements häufig hervorgehobene Elemente der Personalarbeit – z.B. Konzepte der Personalbeurteilung und Ansätze zur MitarbeiterInnenbindung – schließen wir nicht in unsere funktionale Definition von Talente Management ein.

Alle Unternehmen müssen Lösungen für die drei beschriebenen Funktionen entwickeln. Neben der Größe des Unternehmens und der Lebensphase (vgl. dazu Abschnitt 2.4) spielt insbesondere eine Rolle, welcher „Typ“ von Arbeitsplatz besetzt wird. In allen Unternehmen existieren Arbeitsplätze (z.B. Management, technische Leitung, Verkaufsleitung usw.), in denen besonders hohe Aufwände für Recruiting, Kompetenzmanagement und Personalentwicklung aufgebracht werden. In allen

Unternehmen existieren Arbeitsplätze, in denen die Anforderungen an die drei Funktionen deutlich unterschiedlich sind. Je nachdem, welche Arbeitsplätze besetzt werden, ist von deutlich unterschiedlichen Logiken bei der Erfüllung der Personalfunktionen auszugehen.

Die Logiken für die beiden Arbeitsplatztypen für die drei untersuchten Funktionen werden wir im Folgenden modellhaft diskutieren. Wir skizzieren dabei

Modell A: *Arbeitsplatzanforderungsmodell* – Besetzung für in ihren Aufgaben umfassend vordefinierte Arbeitsplätze

Modell B: *(Human-) Ressourcenfokussiertes Modell* – Besetzung für in ihren Aufgaben offene Arbeitsplätze

Während alle Unternehmen Arbeitsplätze, die (eher) einem der beiden Modelle zuzuordnen sind, aufweisen, unterscheiden sich Unternehmen fundamental in der Struktur ihrer Arbeitsplätze: Während Teile der Unternehmen hauptsächlich Arbeitsplätze vom Typ A aufweisen, bestehen Unternehmen, die hauptsächlich Arbeitsplätze vom Typ B aufweisen. Weiter unten werden wir vier Typen von Arbeitsorganisationen charakterisieren ((Neo-)Taylorismus, Bürokratische Organisation, Lean-Management Organisation, Projektorganisation), die sich radikal in der Gewichtung der Arbeitsplätze vom Typ A und B unterscheiden. Während bei (neo-)tayloristischer und bürokratischer Organisation Arbeitsplätze vom Typ A deutlich überwiegen, überwiegen bei Lean-Management und Projektorganisation deutlich Arbeitsplätze vom Typ B.

Die in der Literatur zum Talente Management diskutierten Ansätze erscheinen stark am (Human-)Ressourcenfokussierten Modell orientiert. Sie beschreiben empfehlenswerte Praktiken des Personalmanagements für einen Typ B Arbeitsplatz. Typischerweise ist Talente Management auch auf Unternehmen zugeschnitten, die Arbeit in einer Weise organisiert haben, dass überwiegend Arbeitsplätze vom Typ B angeboten werden. Die Konjunktur von „Talente Management“ – als Hervorhebung typischer Personalmanagementstrategien für einen Typ von Arbeitsplatz – lässt sich somit auch als Ergebnis der steigenden Zahl der Unternehmen mit Lean-Management und Projektorganisation deuten.

Im Folgenden werden die gegensätzlichen Grundannahmen für die beiden Modelle in den drei Aufgabenbereichen skizziert. Je nachdem, ob eher dem Modell A oder dem Modell B gefolgt wird, ergeben sich für Staffing/Recruiting, Kompetenzmanagement und Personalentwicklung unterschiedliche Leitvorstellungen. Die dem ressourcenorientierten Modell folgenden Leitvorstellungen decken sich dabei weitgehend mit den im Rahmen der Talente Management Literatur skizzierten Grundsätzen.

2.3.3 Talente Management und Staffing/Recruiting

Im Rahmen der Talente Management Literatur kommt der Frage, wie besonders leistungsfähige MitarbeiterInnen, die über Kompetenzen (berufliche Vorerfahrungen),

kultureller Hintergrund usw.) verfügen, die nur selten am Markt verfügbar sind, für das Unternehmen gefunden werden können, eine besondere Bedeutung zu. Ziel ist dabei, durch die Erhöhung der Sichtbarkeit und der Attraktivität des Arbeitgebers (Employer-Branding) und durch die Gestaltung der ausgeschriebenen Stellen möglichst viele Personen dazu zu bewegen, von sich aus mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, damit das Unternehmen aus einem möglichst leistungsfähigen und vielfältigen BewerberInnenpool wählen kann.

Ausgefeilte Strategien sind insbesondere dann notwendig, wenn die Anforderungen eines Arbeitsplatzes nicht von vielen BewerberInnen erfüllt werden können bzw. Arbeitsplätze so gestaltet werden sollen, dass sie mit den möglichst leistungsfähigen BewerberInnen mitwachsen. Strategien des Employer Brandings und des Marketings im Recruiting sind damit schwerpunktmäßig für Arbeitsplätze relevant, die dem ressourcenfokussierten Modell folgen. Stehen die Anforderungen eines Arbeitsplatzes klar fest und sind keine systematischen Weiterentwicklungen der Neueintretenden geplant, dann stehen andere Leitlinien im Besetzungsprozess im Vordergrund. Nur bei einer temporären – hochspezifischen – Knappheit von MitarbeiterInnen mit bestimmter Qualifikation werden ausgefeilte Rekrutierungsstrategien notwendig, obwohl die Arbeitsplatzanforderungen eng vorgegeben sind. Wenn wie in vielen Lean Management Organisation (siehe unten) ein größerer Teil von Neueintretenden verantwortungsvolle Aufgaben in Teams bzw. einer flachen Hierarchie übernehmen soll, wird abermals Marketing wichtiger werden.

Tabelle 7 gibt eine Auswahl von Dimensionen wieder, wie sich die Personalsuche unterscheidet, je nachdem, ob eher Arbeitsplätze nach dem Modell A oder nach dem Modell B besetzt werden sollen. Je mehr Positionen nach dem Modell B besetzt werden, um so eher werden die in der Literatur zum Talente Management in den Bereichen Personalsuche, Employer Branding und Personalmarketing vorgestellten Instrumente und Ansätze relevant.

Tabelle 7

Leitlinien für Recruiting/Staffing: Arbeitsplatzanforderungsmodell versus ressourcenfokussiertes Modell

Modell A: Arbeitsplatzanforderungsmodell – Effiziente Besetzung für vordefinierte Arbeitsplätze	Modell B: Ressourcenfokussiertes Modell – Besetzung für mit dem Potential wachsende, dynamische Arbeitsplätze
Maßstab für Besetzungsprozesse	
genau umschriebene Jobprofile (häufig: Entsprechung zu bestehenden Arbeitsplätzen) – Rekrutierte werden an das bestehende Profil angepasst (Anpassungsschulung; Nicht-Nutzung von profilfremden Kompetenzen)	Maßstab: vage umrissenes, entwicklungsoffenes Jobprofil; bekannte bzw. vermutete künftige Aufgaben in der Organisation (Hoher Individualisierungsgrad der Position); endgültige Positionen werden rund um die tatsächlich aufgenommene Person definiert
Effizienzregel für Besetzung	
Möglichst genaue Passung von Anforderungsprofil – BewerberIn (Vermeidung von Unter- /Überqualifikation) /BewerberIn)	Möglichst großes (variantenreiches) Potential von BewerberInnen (unabhängig vom konkreten Anforderungsprofil); „Überqualifikation“ wird durch Neudefinition des Arbeitsplatzes bzw. geplante Weiterentwicklung nutzbar gemacht; Hinnahme von durch Weiterbildung lösbarer Unterqualifikation zugunsten besonderer Kompetenzen/Haltungen
Effizienzregel für Verfahrensgestaltung	
Besetzung mit dem/der „ersten“ vollständig geeigneten KandidatIn; möglichst geringe Anzahl an zu bearbeiteten Bewerbungen/Vorstellungsgesprächen; Streuung der Suchmeldung so begrenzt wie möglich (z.B. nur betriebsintern; nur AMS etc.)	Besetzungsprozess für eine konkrete Stelle Teil eines beständigen Suchprozesses nach potenziellen MitarbeiterInnen mit besonderem Mehrwert für die Organisation; Ziel möglichst viele, möglichst vielfältig kompetente BewerberInnen anzuziehen und in Bewerbsverfahren einzubinden; möglichst breit gestreute Ausschreibung, die zugleich als Werbemedium dient (Employer Branding)
Typische Einsatzmöglichkeiten von externen Dienstleistern	
Rekrutierung über Personalleasingfirmen (Übernahme besonders geeigneter LeiharbeiterInnen)	Einsatz von Personalsuchfirmen für Akquise, Vorauswahl und Potentialtests
Zeitlicher Rahmen	
Besetzung einzelner Stellen als zeitlich fixierte, abgeschlossene Prozesse	Konkrete Suche als zeitlich vage umrissenes Ereignis in einem pozentuell ständig laufenden Suchprozess

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.4 Kompetenzmanagement

Ausgewählte Themen des – als eigenständiges Themenfeld selbst erst im Aufbau befindlichen – Kompetenzmanagements nehmen in der Talente Management Literatur einen breiten Raum ein. Typischerweise werden dabei einzelne Aspekte wie die Nachfolgeplanung oder der Einsatz von Software, die die Beschreibung und Bewertung von Kompetenzen ermöglicht, besonders hervorgehoben, eine umfassende Bearbeitung von Fragen des Kompetenzmanagements allerdings ausgeklammert.

Mit der Form ihrer Arbeitsdefinition treffen Unternehmen eine strategische Entscheidung, ob ihre Kernkompetenzen auf vergleichsweise wenige Arbeitsplätze konzentriert werden (Management, technische Leitung u.a.) oder ob weitgehend alle Arbeitsplätze Träger von Kernkompetenzen sind und zu ihrer kontinuierlichen Entwicklung beitragen. Je nach dieser Grundsatzentscheidung kommt es entweder zu unterschiedlichen Kompetenzmanagementansätzen für „Schlüsselarbeitsplätze“ und „Standardarbeitsplätze“ oder zu einer starken Orientierung am Modell Schlüsselarbeitsplatz für alle MitarbeiterInnengruppen.

Tabelle 8 stellt ausgewählte Leitlinien des Kompetenzmanagements für Typ A- und Typ B-Arbeitsplätze gegenüber. Betont wird dabei die Verschränkung von Kompetenzmanagement und Arbeitsorganisation. Typische Aufgabengebiete wie z.B. die Nachfolgeplanung erhalten deutlich unterschiedlichen Charakter, ob nun von statischen Kompetenzprofilen an definierten Arbeitsplätzen oder von dynamischen „wachsenden“, damit auch teilweise „einzigartigen“ Profilen ausgegangen wird. Am deutlichsten zeichnen sich die Unterschiede in der Erfassung und Bewertung von Kompetenzen ab: Während im Modell A der Sollzustand immer klar vorgegeben wird und damit ein „Ist“/„Soll“-Vergleich möglich ist, steht im Modell B die möglichst umfassende Beschreibung aller verfügbaren Kompetenzen und ihrer kontinuierlichen Erweiterung im Vordergrund

Tabelle 8

Leitlinien für Kompetenzmanagement: Arbeitsplatzanforderungsmodell versus ressourcenfokussiertes Modell

Modell A: Arbeitsplatzanforderungsmodell	Modell B: Ressourcenfokussiertes Modell
- Effiziente Besetzung für vordefinierte Arbeitsplätze	- Besetzung für mit dem Potential wachsende, dynamische Arbeitsplätze
Grundsatzrichtlinie	
Arbeitsorganisation versucht den Kompetenzbedarf auf das Management und Schlüsselkräfte zu konzentrieren und auf der Mehrheit der Arbeitsplätze zu begrenzen und klar zu definieren	Die Arbeitsorganisation betont das Entstehen und den Einsatz sich dynamisch verändernder Kompetenzbündel auf der Mehrheit der Arbeitsplätze – das Entstehen neuer Kompetenzen im Arbeitsprozess ist strategisches Ziel

Strategien der Kompetenzplanung	
Notwendige Kompetenzen werden über die Arbeitsplanung vordefiniert	Kompetenzen werden systematisch ausgebaut und fungieren als „Rohstofflager“ für jeweils neu zu nutzende, flexible Arbeitsprozesse
Vermeidung von Kompetenzengpässen durch Planung und Vorratshaltung kritischer Kompetenzbündel („Doppelbesetzung“)	Möglichst umfassende Erweiterung bestehender Spielräume durch Überlappung von Kompetenzen und partieller Spezialisierung
Kompetenzaufbau zur Erweiterung der Einsatzmöglichkeiten auf unterschiedlichen Arbeitsplätzen (Weniger Personal kann alle notwendigen Rollen abdecken; Reduktion des Personaleinsatzes)	Ausweitung der individuellen Kompetenzen für bestehende/neue (SpezialistInnen-)Rollen
Nachfolgeplanung (intern/extern) entlang feststehender Arbeitsplatzdefinitionen	Nachfolgeplanung (intern/extern) unter flexiblen Arbeitsplatzdefinitionen (mit Neubesetzung darf sich Profil verändern)
Gestaltung von Kompetenzanforderungen von Arbeitsplätzen	
Begrenzung der je Arbeitsplatz notwendigen Kompetenzen, um kostengünstige (flexible) Besetzung am externen Arbeitsmarkt zu ermöglichen	Hohe Anteile betriebspezifischer Kompetenzen; hohe Individualisierung der Profile einzelner MitarbeiterInnen
Umgang mit außergewöhnlichen Aufgaben (Änderungen, Störungen usw.)	
Trennung von gewöhnlichen und außergewöhnlichen Aufgaben	Kombination von gewöhnlichen und außergewöhnlichen Aufgaben auf jedem Arbeitsplatz
Lösung besonderer Aufgaben unter Effizienzkriterien („Wer kann etwas schon“)	Lösung besonderer Aufgaben als Entwicklungsinstrument eingesetzt („Wer lernt bei der Erfüllung einer Aufgabe in der gewünschten Weise“)
Kompetenzerfassung und Bewertung	
Erfassung bestehender Aufgabenprofile steht im Vordergrund	Erfassung bestehender Kompetenzen – unabhängig von ihrer aktuellen Nutzung – steht im Vordergrund
Erfassung von Abweichungen vom „Ist“- zu einem vordefinierten „Soll“-Zustand steht im Vordergrund	Erfassung des laufenden, dynamischen Zuwachs an Kompetenzen steht im Vordergrund
Punktuelles/Regelmäßiges Feedback als Kontrollinstrument (Einhaltung von vereinbarten Normen)	Feedback (durch den/die VorgesetzteN, durch Teammitglieder u.a.) als oftmalig genutzte, zentrale Lernressource und explizites Instrument der Personalentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.5 Training und Weiterbildung

Die Ausrichtung eines Arbeitsplatzes – entweder entlang klar umrissener und begrenzter Aufgaben (Modell A) oder entlang dynamischer, Potentiale ausschöpfender Prozesse (Modell B) – entscheidet auch über die wahrscheinliche Rolle, die Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung und des Lernens am Arbeitsplatz zukommt. Wie beim Kompetenzmanagement erscheint damit die Stellung von Weiterbildung als abhängig von der Arbeitsorganisation eines Unternehmens (Leoni, Gaj 2009).

Wenn Arbeitsplätze mit einem klar umrissenen, begrenzten Kompetenzprofil ausgestattet sind, dann verbleibt Weiterbildung, die benötigten Kompetenzen sicherzustellen bzw. die Einhaltung gesetzter Regelungen durchzusetzen. Weiterbildung ist dabei keine „Produktivkraft“, weil sie stets nur hilft, einen vorab als Ziel definierten Zustand herzustellen, der idealerweise von einem/r uneingeschränkt passenden MitarbeiterIn bereits ohne Weiterbildung erreicht ist. Weiterbildung erscheint damit als Kostenfaktor, der die Personaleinsatzkosten insgesamt erhöht und den es – z.B. bereits durch die Art des Recruitings – zu minimieren gilt. Bei Änderungen der Arbeitsorganisation – z.B. durch neue Maschinen usw. – gilt ebenso, dass die entstehenden Schulungsbedarfe eine zusätzliche Kostenposition der geplanten Innovation darstellen, die möglichst gering gehalten werden soll.

Wenn die Tätigkeiten an Arbeitsplätzen dynamisch mit den Kompetenzen ihrer StelleninhaberInnen mitwachsen, steht der Investitionscharakter der Weiterbildung im Vordergrund, die die im Unternehmensprozess flexibel nutzbaren Potentiale der MitarbeiterInnen, ihr Commitment und ihre Bindung an das Unternehmen erhöhen, sodass sie ihr kontinuierlich wachsendes Arbeitsvermögen tatsächlich im Sinn der Organisation einsetzen. Die Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, wird wichtiger als das Vermeiden zusätzlicher Schulungskosten. Statt einen „Weiterbildungsbedarf“ durch einen Soll/Ist-Vergleich zu bestimmen – wobei das „Fehlen“ eines Bedarfs der Idealzustand wäre – steht die Eruiierung neuer, nicht genutzter Entwicklungsmöglichkeiten im Vordergrund: Je kompetenter MitarbeiterInnen sind, desto freier und innovationsorientierter können die Entscheidungen ausfallen, via Weiterbildung neue Potentiale zu erschließen und diese in dem sich mit entwickelnden Arbeitsprozess einzusetzen. Weiterbildung wird dabei zu einem Medium der „Lernenden Organisation“: auf individueller Ebene werden neue Kompetenzen aufgebaut, die über die Arbeitsorganisation kontinuierlich in den Arbeitsprozess übernommen werden.

Tabelle 9

Leitlinien für Weiterbildungsmanagement: Arbeitsplatzanforderungsmodell versus ressourcenfokussiertes Modell

Modell A: Arbeitsplatzanforderungsmodell – Effiziente Besetzung für vordefinierte Arbeitsplätze	Modell B: Ressourcenfokussiertes Modell – Besetzung für mit dem Potential wachsende, dynamische Arbeitsplätze
Generelle Leitlinie	
Weiterbildung als zu minimierender Personalkostenfaktor – Durchsetzung von Standards steht im Vordergrund	Weiterbildung als kontinuierliche Investition – Erweiterung von Potentialen und Commitment steht im Vordergrund
Verbindung zu Recruiting	
Präferenz für ArbeitnehmerInnen mit geringem Einschulungsbedarf/geringen Einschulungskosten für gegebene Jobprofile („job ready“/“easy trainability“)	Präferenz für ArbeitnehmerInnen mit hoher Weiterbildungs- und Entwicklungsbereitschaft und besonderen Stärken (Nutzung der Potentiale; Ausgleich der Schwächen durch Entwicklungsmaßnahmen)
Vermittlung unternehmensspezifischer Kenntnis in der Einschulungsphase (on- the-job oder off-the-job)	In einer mehrjährigen Sozialisationsphase stehen in der Weiterbildung neben unternehmensspezifischen Kenntnissen der Aufbau von Commitment und die Sozialisation in die Unternehmenskultur („corporate citizenship“) im Vordergrund
Prinzipien der Trainingsorganisation	
Trainingsbedarfsermittlung durch Vergleich von aktuellem/künftigem Job- Anforderungsprofil und Kompetenzniveaus der MitarbeiterInnen	Trainingsbedarfsermittlung als Auswahl unter möglichen Optionen individueller Weiterentwicklung – Abstimmung individueller und betrieblicher Ziele
„Anpassungsqualifizierung“ als Reaktion auf Veränderung der Arbeitsanforderungen im Zug technischer/organisatorischer Innovationen (Arbeitsplätze verändern sich zuerst; Personen werden an diese Veränderungen angepasst)	Kontinuierliche Investition in die Kompetenzen triggert kontinuierliche Verbesserungsprozesse und bereitet Innovationen vor (Innovation kommt aus den Prozessen)

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.6 Typen der Arbeitsorganisation

Die Bedeutung, die in der Literatur zu Talente Management vorgeschlagenen Praktiken für Unternehmen haben können, hängt wesentlich von der Zusammensetzung der etablierten Arbeitsplätze aus den skizzierten Typen – Anforderungsmodell (Modell A) versus ressourcenfokussiertes Modell (Modell B) – ab. Je höher der Anteil der Arbeitsplätze ist, die sich dynamisch mit der Kompetenz

ihrer StelleninhaberInnen mitentwickeln, desto zentraler werden die vom Talente Management propagierten, im Harvard-Ansatz des Human Resource Managements („Soft“) bereits seit Beginn der 1980er-Jahre formulierten Handlungsanleitungen für ein mitarbeiterInnenfokussiertes Personalwesen.

Im Folgenden können wir nicht auf die umfassende Literatur zu Typen der Arbeitsorganisation eingehen (vgl. z.B. Morgan 1998), sondern skizzieren eine einfache Typologie in Anlehnung an Valeyre et al. (2009), in der wir die Zusammensetzung der Arbeitsplätze aus den Typen der Arbeitsplätze in den Vordergrund stellen. Während in (Neo-)Tayloristischen Organisationen und traditionellen bürokratischen Organisationen in ihren Aufgaben klar begrenzte Arbeitsplätze überwiegen, überwiegen in Lean Management Organisationen dynamische, mit den Kompetenzen der MitarbeiterInnen mitwachsende Arbeitsplätze. In der projektorientierten Arbeitsorganisation finden sich nahezu ausschließlich Arbeitsplätze vom Typ B. Hohe Anteile an dynamischen, mit den Kompetenzen der MitarbeiterInnen mitwachsenden Arbeitsplätze werden dabei auch dadurch erreicht, dass alle standardisierbaren Tätigkeiten aus dem Unternehmen ausgelagert werden – ob nun in der Form von z.B. Leiharbeit oder Lohnfertigung durch andere Unternehmen (insbesondere auch in Ländern mit anderen Lohnkostenstrukturen).

Tabelle 10

Typologie von Arbeitsorganisationen

	Kurzcharakteristik	Talente Management
I (Neo-) Tayloristische Organisation Verhältnis A zu B: Starker Überhang von A	Klare Trennung zwischen Planung und Ausführung – kaum Karrierewege zwischen den Segmenten; große Anzahl an ähnlichen Arbeitsverhältnissen in der Ausführung; Trennung von gewöhnlichen und besonderen Aufgaben; besondere Aufgaben und Kontrolle obliegen eigener MitarbeiterInnenkategorie in der Produktion	Auswahl Führungskräfte und SpezialistInnen; Möglichkeiten interner Besetzung stark beschränkt
II Bürokratische Organisation Verhältnis A zu B: Überhang A	Klare Trennung zwischen Planung und Ausführung, wenig Karrierewege zwischen den Segmenten; große Anzahl hoch strukturierter Teileinheiten mit mehrfachen Führungsebenen; in jeder Teileinheit größere Anzahl ähnlicher Aufgaben; weitgehende Trennung von gewöhnlichen und besonderen Aufgaben	Auswahl Führungskräfte und SpezialistInnen – durch den vergleichsweise hohen Bedarf an Führungskräften; Möglichkeiten interner Besetzung konzentrieren sich auf mittlere Führungskräfte
III Lean Management Organisation	Starke Integration zwischen Planung und Ausführung – Karriereleitern zwischen Planung	Talente Management relevant für alle MitarbeiterInnen; alle MitarbeiterInnen sollen

Verhältnis A zu B: Überhang B	und Ausführung; Teams teilen sich gewöhnliche und besondere Aufgaben	komplexe Aufgaben übernehmen; Entwicklung des internen Arbeitsmarkts zentrale Ressource
IV Projektorganisation Verhältnis A zu B: Starker Überhang B	Projekte integrieren aufgabenbezogen und temporär MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Kompetenzen; Projektteams lösen gemeinsam gewöhnliche und besondere Aufgaben; Kombination von allgemeinen und spezialisierten Kompetenzen bei allen MitarbeiterInnen; potenziell übernehmen alle MitarbeiterInnen temporär Führungsaufgaben; Karriere über die Übernahme größerer Projektverantwortungen	Ausschließlich MitarbeiterInnen mit besonderen Potentialen werden aufgenommen und deren Kompetenzen langfristig entwickelt;

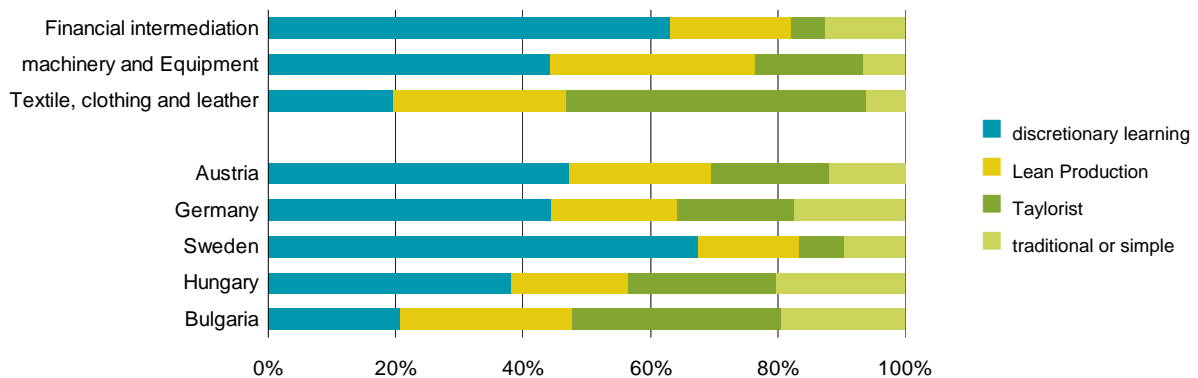
Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der sich verändernden Arbeitsorganisation kann auch für Österreich von einer zunehmenden Bedeutung von Talente Management ausgegangen werden. In den letzten beiden Jahrzehnten ist ein Strukturwandel zu beobachten, der kontinuierlich zu mehr Organisationen mit Lean-Management und Projektorganisation (insbes. im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen) führt. Im – hinsichtlich seines Beschäftigungs- und Wertschöpfungsanteils – wachsenden Service-Bereich bestehen jedoch auch Tendenzen zur neo-tayloristischen Arbeitsorganisation neben auf Lean Management basierenden Konzepten: Z.B. können Call-Centers oder Einzelhandelsketten dabei in beiden Organisationsformen organisiert werden.

Empirische Daten zur Verteilung von Arbeitsorganisationsformen in österreichischen Unternehmen fehlen. Als Anhaltspunkt können Daten der Working Conditions Survey dienen (Valeyre et al. 2009). Hier werden allerdings nicht Daten zu Unternehmen, sondern zu individuellen Arbeitsplätzen in Unternehmen dargestellt. Arbeitsplätze, die vorwiegend in Unternehmen mit „Lean Management“ (22%) oder „Projektorganisation“ (47%) vorkommen, machen demnach mehr als zwei Drittel aller Arbeitsplätze aus. Selbst wenn dieser vergleichsweise hohe Wert aus unvermeidbaren methodischen Zwängen als überschätzt erscheint, kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass bereits eine Mehrheit der Arbeitsplätze und eine Mehrheit der Unternehmen – auch der Kleinbetriebe – Arbeitsorganisationsformen aufweisen, die mit den propagierten Zielsetzungen des Talente Managements harmonieren.

Grafik 2

Arbeitsorganisation und Lernmöglichkeiten an österreichischen Arbeitsplätzen 2005, ausgewählte Branchen und allgemeiner Ländervergleich (European Work Conditions Survey 2005)



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Valeyre et al. 2009, 17-22

Grafik 2 zeigt einen Überblick zu ausgewählten Branchen, bei dem sich zeigt, dass vor allem im Dienstleistungsbereich – und hier besonders bei der Finanzintermediation – ein deutlicher Überhang von „discretionary learning“ vorherrscht. Maschinen und Anlagen werden hingegen stark von Lean Management dominiert, wohingegen der Textilbereich weiterhin stark von einer Tayloristischen Arbeitsorganisation geprägt ist.

Im Ländervergleich zeigt sich, dass „discretionary learning“ vor allem in Schweden sehr stark zum Einsatz kommt – Österreich liegt hier im vorderen Bereich, z.B. auch vor Deutschland, Ungarn oder Bulgarien. Gerade in den südosteuropäischen Staaten zeigt sich noch eine relativ große Rolle von Tayloristischer sowie traditioneller oder einfacher Arbeitsorganisation, welche sich aber langsam in Richtung „discretionary learning“ und Lean Management entwickelt.

2.4 Talente Management und Unternehmenslebenszyklus

Viele Aufgabenstellungen des Human Resource Managements – und damit des Talente Managements – treten gehäuft in spezifischen Entwicklungsstadien von Unternehmen auf bzw. werden viele Aufgabenstellungen über längere Zeiträume nicht schlagend.

Typisches Beispiel dafür ist z.B. die Nachfolgeplanung für Schlüsselarbeitskräfte, die für viele Unternehmen erstmals schlagend wird, wenn die „Gründungsgeneration“, die das Geschick eines Unternehmens geprägt und begleitet hat, in ihre späte Erwerbsphase eintritt: Nun müssen Kompetenzen und implizit verankerte Handlungsroutinen und Grundsätze der Unternehmenskultur („Wir machen das so“) explizit benannt und weitergegeben werden. So lange nur einzelne Positionen nachzubesetzen sind, funktionieren informelle Sozialisationsprozesse: Müssen binnen

kurzer Zeit viele Positionen neu besetzt werden, braucht es eine gezielte Planung und Vorbereitung.

Lebenszyklusperspektiven in der Personalarbeit erhalten – nach längerem Moratorium – zuletzt wieder größere Aufmerksamkeit (Graf 2002). Für die Personalarbeit sind dabei

- ___ der biosoziale, berufliche und familiäre Lebenszyklus der Beschäftigten
- ___ der Lebenszyklus eines konkreten Arbeitsplatzes (von der Einführungsphase über die vollständige Beherrschung aller geplanten Aufgaben bis zur dynamischen Erweiterung)
- ___ der betriebliche Lebenszyklus eines Beschäftigten (von der Eingangsposition über interne Karrierewege bis zum Übergang in den Ruhestand) (vgl. im Detail Graf 2002)

von besonderer Relevanz. Die Lebenszyklen der individuellen MitarbeiterInnen bzw. Arbeitsplätze überschneiden sich dabei mit den Entwicklungsphasen der Organisation selbst, die von der Gründungsphase über Phasen des Wachstums und Neuausrichtung einem ständigen Veränderungsprozess unterliegt und dabei neue formale Strukturen und informelle Kulturen ausbildet. Organisationale Lebenszyklen und mitarbeiterInnenbezogene Lebenszyklen bedingen sich dabei wechselseitig: Der organisatorische Lebenszyklus bietet für MitarbeiterInnen phasenbezogene Möglichkeiten und Begrenzungen (z.B. für einen raschen Aufstieg in verantwortungsvolle Position in der Growth Phase und wenig Entwicklungsmöglichkeiten in Phasen des „Decline“). Umgekehrt ergeben sich von der kollektiven Entwicklung der MitarbeiterInnen – z.B. dem „Erfahren werden“ der Gründungsgeneration – charakteristische Herausforderungen in bestimmten Entwicklungsphasen.

Im Folgenden wird ein Überblick über die Entwicklungsphasen von Unternehmen und sich daraus typischerweise für das Personalwesen – und damit für das Talente Management – ergebenden Aufgaben dargestellt.

Die Perspektive des Unternehmenslebenszyklus sensibilisiert für eine Sichtweise, die Probleme, die sich aus der „Neuheit“, „Nicht-Etabliertheit“ bzw. „Jugendlichkeit“ von Unternehmen, von Problemen, die sich aus der „Kleinheit“ von Unternehmen ergeben, zu unterscheiden (vg. (Cardon, Stevens 2004). Dies ist insbesondere für die Frage, ob und in welcher Weise „Talente Management“ für Klein- und Mittelbetriebe von Interesse sein kann, relevant. Unter den „jungen“ Betrieben finden sich naturgemäß überdurchschnittlich viele Klein- und Mittelbetriebe, weil Neugründungen typischerweise in kleinem Maßstab erfolgen. (Typische Ausnahmen dafür sind Ausgliederungen von Unternehmensteilen bzw. die Gründung lokaler Niederlassungen durch große Unternehmen). Es besteht damit die Gefahr, Klein- und Mittelbetrieben Eigenschaften zuzuschreiben, die sich vornehmlich aus ihrer (durchschnittlichen) „Jungheit“ ergeben. Dabei lässt sich unterscheiden zwischen

- ___ Entwicklungsschritten im Bereich des Human Resource Managements, die in der zurückgelegten Lebensspanne der Organisation noch nicht gelöst worden sind (u.a. weil andere Managementaufgaben höhere Priorität hatten).

- Entwicklungsschritte, die nicht bearbeitet sind, weil sie sich – aufgrund der mitarbeiterInnenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklen – noch nicht gestellt haben: Erst wenn sie im Entwicklungsprozess akut werden, werden Lösungsstrategien für sie entwickelt.

Bei Klein- und Mittelbetrieben stehen die Folgewirkungen der „Neuheit“ jenen der „Kleinheit“ gegenüber. Insbesondere in Kleinbetrieben kommt es im Bereich des Personalmanagements so selten zu bestimmten Ereignissen (z.B. Neueinstellungen), dass die Basis für das Erfahrungslernen fehlt. Der Aufwand für die Entwicklung von Instrumenten und formalisierten Strategien ist im Verhältnis zur Seltenheit des möglichen Einsatzes zu hoch. HRM wird als Teilaufgabe in einem breiten Aufgabenprofil des/der GeschäftsführerIn bzw. InhaberIn erledigt, Arbeitsteilung und Spezialisierung unterbleiben. Ein insgesamt niedriger Grad an Professionalisierung führt zudem dazu, dass erfolgreich etablierte HR-Praktiken nicht im Fachjargon beschrieben werden, damit oft in Studien nicht entdeckt werden (vgl. das Ebenenmodell von Grafik 1 in der Einleitung). Die Seltenheit bestimmter HR-Ereignisse bedeutet aber nicht, dass insgesamt kein geplantes und systematisch entwickeltes Personalmanagement in Kleinbetrieben notwendig und möglich wäre. Es kommt allerdings zu einer Verschiebung des Fokus auf die Gestaltung laufender Prozesse der Personalentwicklung und -führung, z.B. im Bereich des Kompetenzmanagements. Gezielt zu planen und zu steuern, welche MitarbeiterInnen – insbesondere auch im Prozess der Arbeit – welche für das Unternehmen wertvolle Kompetenzen aufbauen, bleibt ein Thema unabhängig von der Unternehmensgröße. Von der Qualität, mit der diese HR-Prozesse in Kleinbetrieben gestaltet werden, hängt in der Folge auch ab, wie punktuell auftretende Aufgaben – z.B. die Nachbesetzung einer Schlüsselfunktion – gelöst werden können und in welchem Ausmaß intern aufgebaute Optionen (z.B. einer Neuverteilung von Aufgaben) die für einen Kleinbetrieb kaum lösbaren Aufgaben bei einer externen Besetzung (z.B. Mangel an Sichtbarkeit, schlechte Konkurrenzsituation mit Großbetrieben usw.) ausgleichen können.

Im Folgenden skizzieren wir typische Aufgaben des Personalmanagements – und damit auch des Talente Managements – im Lebenszyklus von Unternehmen. Wir folgen dabei dem bestimmend gewordenen Systematisierungsansatz von Danny Miller und Peter H. Friesen (1984) und beschreiben fünf Lebensphasen von Unternehmen (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11

Beschreibungsebenen des Zusammenhangs zwischen Aufgabenstellung des HRM und der Phasen im Lebenszyklus

	I	II	III	IV	V
	Birth	Growth	Maturity	Revival	Decline
Entwicklungsaufgaben wachstumsorientierter Unternehmen*	Kein fixierter Bezug zu Entwicklungszeiten, sondern Indikatoren für das Einsetzen von Entwicklungen				
	Jünger als 10 Jahre, informelle Strukturen, „Manager-owner“ dominiert	Umsatz steigt um mehr als 15% pro Jahr, funktionsorientierte Organisation, beginnende Formalisierung	Umsatz wächst weniger als 15%, stärkere Formalisierung von Strukturen	Umsatz steigt neuerlich über 15% pro Jahr, Diversifikation von Produkten/ Märkten, Neueinführung von anspruchsvollen Planungs- Steuerungssystemen	Rückgang des Umsatzes in Kernmärkten, Verlust der Innovationsfähigkeit, Abnahme der Profitabilität
Verlaufstypische Krisen** („Immunsystem“)	Führungskrise usw.	Autonomiekrisis usw.	Kontrollkrisis usw.	Steuerungskrisis usw.	Verflechtungskrisis usw.
Kollektives Altern von Belegschaften/ „Welleneffekte“ von Wachstums- und Krisenphasen	0-3/7 Jahre	3/7-10/15 Jahre	10/15-15/25 Jahre	15/25 – 30 Jahre „Zwingender personeller Neubeginn“	10+ - 30 Jahre „Zwingender personeller Neubeginn“

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf *Miller, Danny und Friesen, Peter H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. Management science, 30, 1161-1183. **Greiner (1972) zitiert nach Mugler (2009)

Dem Konzept des Lebenszyklus von Unternehmen liegt ein „Entwicklungsmodell“ und eine normative Setzung von „Wachstum als Erfolgskriterium“ zugrunde: Es beschreibt Unternehmensgründungen, die mit dem Ziel erfolgen, nach der Etablierung kontinuierlich zu wachsen und eine stabile, dominante Marktposition zu erreichen und kontinuierlich zu verteidigen. Mit dem Fortschreiten von einer Entwicklungsphase zur nächsten wird damit auch ein Wachsen von einem Kleinunternehmen zu einem Mittel- und Großunternehmen angenommen. Typische „Existenzgründungen“ (z.B. Handwerksbetriebe, Praxen von Angehörigen der Freien Berufe usw.), mit der ein oder mehrere GründerInnen ihre Erwerbstätigkeit organisieren und die nicht auf Wachstum, sondern auf langfristige Kontinuität als Kleinbetrieb angelegt sind, werden durch das Zyklusmodell nur eingeschränkt beschrieben. Effekte, die sich aus den bio-sozialen und beruflichen Lebenszyklen der MitarbeiterInnen in diesen „Existenzgründungen“ ergeben, folgen jedoch einer vergleichbaren zeitlichen Dynamik.

Tabellen 12 - 16 skizzieren den Kontext der fünf unterschiedenen Lebensphasen (zu Details vgl. Miller, Friesen 1984). Näher diskutiert werden in der Folge nur ausgewählte Aspekte, die für das Talente Management von besonderem Interesse sind.

Tabelle 12

Lebensphase „Birth“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells

Situation	Small firm; young, dominated by owner-manager, homogenous, placid environment	
Organisation	Informal structure, undifferentiated, power highly centralized, crude information processing and decision making methods	
Innovation and Strategy*	Considerable innovation in produce lines, niche strategy, substantial risk taking	
Hypothesen: Erwartbare Konsequenzen für Personalmanagement/ „Talent Management“ (Eigene Sammlung)		
Entwicklungsaufgaben wachstumsorientierter Unternehmen*	„Abgrenzung“	„Learning by doing“ (Steile Lernkurve, wenig „Zeit“ für Weiterbildung usw.)
	Jünger als 10 Jahre, informelle Strukturen, „Manager-owner“ dominiert	Systematisierung der Arbeitsorganisation (Extreme: „Alle tun alles“ zu „Eine/r entscheidet alles“); Stabilisierung informeller Kommunikationsstrukturen
Verlaufstypische Krisen** („Immunsystem“)		Fehlentscheidungen bei der Personalaufnahme (rasches Ausscheiden neuer MitarbeiterInnen; überproportionaler Aufwand bei Neueinstellungen; hohe Konzentration der „Aufwände“ für die Sozialisierung neuer KollegInnen
Kollektives Altern von Belegschaften/ „Welleneffekte“ von Wachstums- und Krisenphasen	Abgrenzung	Schwerpunkt „Neuaufnahme“; geringe Anziehungskraft als ArbeitgeberInnen; kleine soziale Netzwerke der Beschäftigten, jedoch hochvernetzt mit potentiellen weiteren MitarbeiterInnen; rasche Veränderungen und Ausweitung von Verantwortungsbereichen; Fehlen von Karrieremodellen und Weiterbildungsmöglichkeiten kein Thema für MitarbeiterInnen; HRD und Kompetenzmanagement „unter ferner liefen“ (im Vergleich zu KundInnenverwaltung, Prozessgestaltung, „Überleben“ usw.)
	0-3/7 Jahre	
Zusammenfassung „Talent Management“	Unterstützung Personalbeschaffung („Implacement“) „sonst kein Kopf dafür“	

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf *Miller, Danny und Friesen, Peter H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30, 1161-1183. **Greiner (1972) zitiert nach Mugler (2009)

In der „Birth-Phase“ (0 bis ca. 3-7 Jahre) befinden sich neu gegründete Unternehmen in einer permanenten „Ausnahmesituation“, weil für sich rasch verändernde Aufgabenstellungen jeweils erstmals tragfähige Lösungen erarbeitet werden müssen und Routinen und stabile Elemente der Unternehmenskultur noch kaum Entlastung bringen. Die Aufgaben in der Birth-Phase erfolgen unter hohem existentiellen Druck – ein Großteil der Neugründungen überlebt diese Phase nicht.

In der „Birth-Phase“ von Kleinbetrieben basiert die Personalarbeit schwerpunktmäßig auf informellen Praktiken. Aufgrund der hohen Dynamik des Gründungsprozesses sind die Mehrheit der MitarbeiterInnen mit sich ständig wechselnden Aufgaben konfrontiert und finden häufig damit gute Lernmöglichkeiten vor (auch ohne einer expliziten Gestaltung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz). Formale Instrumente der Personalarbeit sind kaum entwickelt: zugleich kommt ihnen auch kaum Priorität zu in Zeiten, in denen alle zentralen Leistungsprozesse organisiert und zu erster Tragfähigkeit entwickelt werden müssen. Typischerweise fehlt z.B. für organisierte Weiterbildung schlichtweg die Zeit und die Aufmerksamkeit, auch wenn die Unternehmensleitung dafür Budgetmittel vorgesehen hat oder externe Förderungsangebote Mittel bereit stellen.

In der Personalarbeit steht die Neuaufnahme von Teammitgliedern im Vordergrund: Bei diesen frühen Rekrutierungsprozessen haben „Neugründungen“ am offenen Markt schlechte Karten (geringe Sichtbarkeit usw.). Insbesondere bei Neugründungen

spielen die sozialen Netzwerke der GründerInnen die zentrale Rolle bei der Rekrutierung. Aus dem Portfolio des "Talente Managements" kommt damit den Aspekten des Recruiting und Talente Managements eine große Bedeutung zu. Einer frühzeitigen strategischen Ausrichtung der Arbeitsorganisation und des Kompetenzmanagements würde ebenfalls hohe Priorität zukommen: Allerdings ist davon auszugehen, dass andere Aufgabengebiete dem Management wenig Ressourcen für strategische Fragen der Personalarbeit lassen.

Tabelle13

Lebensphase „Growth“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells

Situation	Medium sized; older; multiple shareholders, more heterogenous and competitive environment	
Organisation	Some formalization of structure; functional basis of organization; moderate differentiation; somewhat less centralized; initial development of formal information processing and decision making methods	
Innovation and Strategy*	Broadening of product-market scope into closely related areas; incremental innovation in product lines; rapid growth	
Hypothesen: Erwartbare Konsequenzen für Personalmanagement/ „Talent Management“ (Eigene Sammlung)		
Entwicklungsaufgaben wachstumsorientierter Unternehmen*	„Abgrenzung“	„Einziehen“ von Führungsebenen; Erhöhung der funktionellen Spezialisierung; Koordination der Fachbereiche; kollektive Risikobewältigung (Organisation von Prozessverantwortung); Vorteile der „informellen“ Kultur schwinden, ohne dass Unterstützungsstrukturen für Ausgleich sorgen; informelle Wissensweitergabe
	Umsatz steigt um mehr als 15% pro Jahr, funktionsorientierte Organisation, beginnende Formalisierung	ist strukturell überfordert; Notwendigkeit von Dokumentation und organisierten Schulungen
Verlaufstypische Krisen** („Immunsystem“)	Fehlreaktionen auf kritische Ereignisse ohne „Verantwortlichen“ (Personalisierung von Fehlern usw.); keine Strukturen, um sich potenzierendes Risiko zu managen; Abwerbung von „Keyplayern“	
Kollektives Altern von Belegschaften/ „Welleneffekte“ von Wachstums- und Krisenphasen	Abgrenzung	Hoher zusätzlicher Personalbedarf in kurzer Zeit – Soziale Netzwerke nicht ausreichend/ausgetrocknet; Engpässe in der „Sozialisation“; Mitglieder der Gründungsgeneration rückt in „Führungsebenen“ und „SpezialistInnenrollen“ auf (spezifischer Weiterbildungsbedarf bei extremen Zeitdruck); fehlendes Kompetenzmanagement; Neueintretenden fehlt ein explizites Karriereangebot; nur individualisierte Weiterbildung (keine systematische HRD); Herausbildung einer „SpezialistInnenrolle“ HRM/HRM (meist in Kombination mit anderen Aufgaben); Hohes Interesse an „Systematisierung“ aber wenig freie Ressourcen im Management (Gefahr von abgebrochenen Projekten)
	3/7-10/15 Jahre	
Zusammenfassung „Talent Management“	Unterstützung Personalbeschaffung („Personalmarketing für KMUs“); Entwicklung von Schlüsselkräften; einfache Bausteine zur Kulturentwicklung/Strukturierung (HRD); Stärkung der Kompetenzperspektive	

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf *Miller, Danny und Friesen, Peter H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30, 1161-1183. **Greiner (1972) zitiert nach Mugler (2009)

In der "Growth"-Phase (3/7-10/15 Jahre) expandieren Unternehmen auf der Basis ihrer erfolgreich etablierten Geschäftsmodelle. Mit dem Wachstum geht in der Regel eine wesentliche Ausweitung des Beschäftigtenstandes einher. Informelle Prozesse verlieren an Tragfähigkeit und müssen durch formale Strukturen zumindest ergänzt werden. Viele der "Gründungsmitglieder" der Organisation rücken in neue Leit- und SpezialistInnenrollen vor und müssen dafür vorbereitet werden. Typischerweise entsteht erstmals die Personalarbeit als eigenständiger Arbeitsbereich, der von einer SpezialistIn ausgefüllt wird.

Durch den hohen zusätzlichen Personalbedarf ist auch in der "Growth"-Phase Rekrutierung das zentrale Thema. Die sozialen Netzwerke der Gründungsgeneration reichen jetzt in der Regel nicht mehr aus, sodass formale Strategien entwickelt werden müssen. Um als attraktiver Arbeitgeber auftreten zu können, müssen die Stärken der Personalarbeit und der Unternehmenskultur sichtbar gemacht werden.

Insgesamt steigt der Bedarf an Instrumenten der Personalentwicklung und der Personalarbeit, weil die informell entstandenen Strukturen an ihre Leistungsgrenzen stoßen.

Aufgrund der erstmals auftretenden Schwierigkeiten im Personalbereich ist die Aufmerksamkeit für Konzepte der Personalarbeit – inklusive des Talente Managements – hoch. Zugleich erschwert der anhaltende rasche Wachstumsprozess die Konsolidierung von Umsetzungsschritten: Groß angelegte Personalentwicklungskonzepte drohen an der Veränderungsdynamik im Wachstumsprozess zu scheitern.

Tabelle 14

Lebensphase „Maturity“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells

Situation	- larger; still older; dispersed ownership, competitive and still more heterogeneous environment	
Organisation	- formal bureaucratic structure, functional basis of organization, moderate differentiation, moderate centralization; still less advanced development of formal information processing and decision making methods	
Innovation and Strategy*	- Consolidation of product-market strategy, Focus on efficiently supplying a well-defined market; conservatism; slower growth	
Hypothesen: Erwartbare Konsequenzen für Personalmanagement/ „Talent Management“**		
Entwicklungsaufgaben wachstumsorientierter Unternehmen*	„Abgrenzung“	
	Umsatz wächst weniger als 15%, stärkere Formalisierung von Strukturen	Verbesserungen von Prozessen; Organisation der internen Wissensweitergabe und Weiterbildung; Definition von Arbeitsplätzen, Stellenplänen und Laufbahnoptionen; Aushandlung und Vergemeinschaftung von Prinzipien im Personalmanagement (z.B. Gehaltssysteme usw.)
Verlaufstypische Krisen** („Immunsystem“)	Zu hohe Risikoaversion; Abschottung und Verteidigung „alter“ Tugenden	
Kollektives Altern von Belegschaften/ „Welleneffekte“ von Wachstums- und Krisenphasen	Abgrenzung	
	10/15-15/25 Jahre	MitarbeiterInnen der „zweiten Generation“ (Wachstumsphase) fordern Entwicklungs- und Karriereoptionen, die nicht durch das Wachstum gegeben sind; Nachbesetzung von Stellen von MA mit hohen firmenspezifischen Kompetenzniveaus gelingt nicht – (mehrjährige) interne Personalentwicklung wird notwendig; Nachfolgeplanung für SpezialistInnenrollen/Führungskräfte wird zentral; Erprobung neuer Personalrekrutierungswege; rudimentäre Erfahrungen zu HRD verdichten sich und müssen überprüft und gestaltet werden; HRM/HRD wird zu einem potentiell legitimen Steuerungsthema (bei allerdings insgesamt wenig avancierter Steuerungskultur)
Zusammenfassung „Talent Management“	Lösung anspruchsvoller Besetzungsaufgaben; Systematisierung der Personalarbeit; Etablierung von Kompetenzmanagement	

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf *Miller, Danny und Friesen, Peter H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. Management science, 30, 1161-1183. **Greiner (1972) zitiert nach Mugler (2009)

In der „Maturity-Phase“ (10/15-15/25 Jahre) eines Unternehmens wird die auf Basis der etablierten Geschäftsmodelle erreichbare Größe des Unternehmens erreicht. Durch die Variation bestehender Ansätze (z.B. Geschäftsfelder, KundInnengruppen usw.) kann ein Ausgleich für obsolet werdende Lösungen sichergestellt aber kein Wachstum mehr erreicht werden. Die Innovationskraft insgesamt stagniert, die Konsolidierung des Erreichten tritt in den Vordergrund.

Das MitarbeiterInnenwachstum kommt weitgehend zum Erliegen. Zugleich erfordern die Personalprozesse in einer nun bereits (mittel-)großen Organisation verstärkt formalisierte Prozesse, die systematisch auf einander abgestimmt werden müssen. Für Beschäftigte der „Zweiten Generation“ müssen organisationsintern Karrierepfade

entwickelt werden, die sich nicht mehr durch das starke Wachstum "wie von selbst" ergeben. MitarbeiterInnen, die in der "Growth"-Phase aufgenommen worden sind, benötigen neue Aufgaben, weil sie am Ende ihres arbeitsplatzspezifischen Lebenszyklus angekommen sind. Mit der verstärkten Spezialisierung von Rollen und Jobprofilen und dem höheren Gewicht der bereits gut entwickelten Organisationskultur erhält die Gestaltung interne Karrierepfade mehr Gewicht: Führungs- und SpezialistInnenrollen können nur noch eingeschränkt extern besetzt werden, weil das unternehmensspezifische Know-how an Relevanz gewonnen hat und nur über längere Sozialisationsperioden erworben werden kann: Unternehmen müssen damit typische "Eingangspositionen" definieren, über die sie neue MitarbeiterInnen in die Organisation aufnehmen und weiterentwickeln. Mit dem Ansteigen der "SpezialistInnenrollen" verbreitet sich das Spektrum der möglichen Ausbildungsprofile von Neueintretenden: Während die Gründungsgeneration häufig ihre "SpezialistInnenrollen" "on the job" entwickelt haben (z.B. die TechnikerIn, die das Personalwesen übernimmt; der kaufmännische Angestellte, die Marketingleiterin wird), können jetzt AbsolventInnen facheinschlägiger Ausbildungen angeworben werden, sofern der betriebliche Sozialisationsprozess für deren ausreichende Integration sorgt. Alternativ können interne Weiterbildungsprogramme durch externe Angebote ergänzt werden, in denen MitarbeiterInnen der "Zweiten Generation" für SpezialistInnenaufgaben in Berufsbegleitenden formalen Ausbildungsgängen weiterentwickelt werden (z.B. eine MitarbeiterIn der Buchhaltung macht eine Controlling-Ausbildung, die Assistenz der Geschäftsführung einen MBA in General Management usw.).

Systematisierung und Neuabstimmung aller Personalpraktiken stehen im Vordergrund. Statt die Adoption einzelner neuer Programme geht es um die Optimierung des Bestehenden und die Reform von Strukturen, die sich in der "Birth-" und "Wachstums"phase entwickelt haben. Die Erhöhung der Transparenz aller Personalprozesse (u.a. durch die Einführung von umfassenden Software-Lösungen) ist bei dieser Neugestaltung ein typischer Schritt. Neue Instrumente werden nur dann eingesetzt, wenn sie effektiv eine Lücke im bestehenden Instrumentenpool abdecken helfen. Aus dem unter "Talente Management" laufenden Fundus werden damit nur einzelne Elemente neu aufgenommen (z.B. Kompetenzerfassungssysteme). Für eine strategische Neuausrichtung der Personalarbeit wird vermutlich auf explizit umfassende Konzepte der "strategischen Personalarbeit" zurückgegriffen.

Tabelle 15

Lebensphase „Revival“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells

Situation	- very large, environment very heterogenous, competitive and dynamic	
Organisation	- divisional basis of organization; high differentiation; sophisticated controls, scanning and communications in information processing; more formal analysis in decision making	
Innovation and Strategy*	- strategy of product-market diversification, movement into some unrelated markets; high level of risk taking and planning; rapid growth	
Hypothesen: Erwartbare Konsequenzen für Personalmanagement/ „Talent Management“**		
„Abgrenzung“		
Entwicklungsaufgaben wachstumsorientierter Unternehmen*	Umsatz steigt neuerlich über 15% pro Jahr, Diversifikation von Produkten/Märkten, Neueinführung von anspruchsvollen Planungs-Steuerungssystemen	Verfeinerung und Ausbau der Informationssysteme, Etablierung von SpezialistInnenrollen; Implementierung informationssystemgestützter Managementsysteme; Integration von Unternehmensteilbereichen; Integration von internen Teilarbeitsmärkten, Nutzen von Synergieeffekten
Verlaufstypische Krisen** („Immunsystem“)		
Abgrenzung		
Kollektives Altern von Belegschaften/ „Welleneffekte“ von Wachstums- und Krisenphasen	15/25 – 30 Jahre „Zwingender personeller Neubeginn“	Etablierung neuer Besetzungswege (formale Qualifikationsabschlüsse, Niveaus) für Neueintretende (Karrieremodelle) und für Führungskräfte/Schlüsselkräfte (Anwerben am Markt);
Zusammenfassung „Talent Management“	Ausdifferenzierte Teilsysteme (Personalmarketing, Kompetenzmanagement, HRD) werden verankert	

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf *Miller, Danny und Friesen, Peter H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30, 1161-1183. **Greiner (1972) zitiert nach Mugler (2009)

Ein Teil der Unternehmen schafft es nach der Konsolidierung, in eine „Revival“-Phase einzutreten, (15/20 – 30 Jahre), in der radikale Innovationen (u.a. neue Produkte, neue Prozesse usw.) eine neuerliche starke Wachstumsphase einleiten und in der Regel zu einer starken Diversifizierung der Tätigkeitsfelder des Unternehmens führen. Häufig kommt es dabei zu „Neugründungen“ von Unternehmen im Unternehmen, das Gesamterscheinungsbild des Unternehmens kann sich stark verändern (z.B. wenn die erfolgreichsten Sparten anderen Branchen angehören als das eigentliche „Mutterunternehmen“). Teilbereiche des Unternehmens erhalten größere Autonomie, die Einführung neuer (formeller) Steuerungsstrukturen wird notwendig. Der wirtschaftliche Erfolg einzelner Bereiche driftet auseinander, wachsende Bereiche mit starker Performance stehen „Hoffnungsbereichen“ und „absterbenden Bereichen“ gegenüber – die Rolle des internen Arbeitsmarkts wird dabei vielfältiger.

Die Revival-Phase fällt typischerweise mit dem Ende des beruflichen Lebenszyklus der Gründungsgeneration und dem „Reifen“ der Zweiten Generation zusammen. Gewachsene Personalstrukturen müssen durch geplante Personalmanagementsysteme ersetzt werden: dabei stellt sich die Frage, welche Teile der etablierten Kultur in formelle Systeme übernommen werden sollen, und welche Teile strategisch neu ausgerichtet werden sollen. Teilweise können – auch für einzelne wiederum stark wachsende Bereiche – SpezialistInnenrollen und Managementfunktionen nicht intern besetzt werden: die Akquisition am externen Arbeitsmarkt gewinnt damit an Bedeutung, die mit unterschiedlichen Karriereentwicklungsprogrammen für

Newcomer und High-Potentials ergänzt wird. In einer deutlich komplexeren Unternehmensstruktur erhöht sich der Bedarf an Transparenz und Standardsetzender Personalmanagementkultur: Zugleich ist davon auszugehen, dass sich unter dem gemeinsamen Dach formal eingeführter Praktiken des Personalmanagements stark divergierende Kulturen in Teilbereichen des diversifizierten Unternehmens etablieren. Im Rahmen des neuerlichen Systematisierungs- und Formalisierungsschubs für die Personalarbeit wird es zudem zu einer Ausdifferenzierung neuer Spezialaufgaben kommen, zu denen u.a. Aufgabengebiete zählen, die typischerweise durch das Talente Management abgedeckt werden (u.a. Professionalisierung des Employer Brandings und Personalmarketings, Formalisierung von internen und externen Assessmentverfahren usw.). Themen der Talente Management Literatur werden dabei nicht in ihrer Breite, sondern hoch selektiv Thema der Personalarbeit werden.

Tabelle 16

Lebensphase „Decline“ – Generelle Erwartungen für das HRM auf Basis des Phasenmodells

Situation	Market size; homogeneous and competitive environment	
Organisation	Formal, bureaucratic structure, mostly functional basis of organization, moderate differentiation and centralization, less sophisticated in processing and decision making methods	
Innovation and Strategy*	Low level of innovation, price cutting, consolidation of product market, liquidation of subsidiaries, risk aversion, slow growth	
Hypothesen: Erwartbare Konsequenzen für Personalmanagement/ „Talent Management“**		
Entwicklungsaufgaben wachstumsorientierter Unternehmen*	„Abgrenzung“	Gestaltung von Personalabbau und Teilschließungen; Kombination von
	Rückgang des Umsatzes in Kernmärkten, Verlust der Innovationsfähigkeit, Abnahme der Profitabilität	„Rückbau“-Maßnahmen (defensiv) mit dem Entfachen von „Innovationsfeuern“; Klärung von „Querfinanzierungen“ (Erfolgreiche Bereiche finanzieren defizitäre; Basis für Leistungsabteilung geht verloren)
Verlaufstypische Krisen** („Immunsystem“)		„Domino-Effekt“ (Rücknahmen in einem Bereich erzwingen Rücknahmen in anderen Bereichen)
Kollektives Altern von Belegschaften/ „Welleneffekte“ von Wachstums- und Krisenphasen	Abgrenzung	Schwindende Attraktivität als ArbeitgeberIn; Personalabbau führt zum Wechsel von KernmitarbeiterInnen (die „Stärksten“ verlassen das Unternehmen zuerst; neu Eintretende verlassen rasch das Unternehmen; hohe Fluktuation führt zu hohen Personalaufnahme-Zahlen); internes Kompetenzmanagement bricht tendenziell zusammen; Vertrauen als Basis der internen Wissensweitergabe fehlt; Starkes „Altern“ der Belegschaft (sehr geringe Neuaufnahmen; Verstärkung altershomogener Kooptation)
	10+ - 30 Jahre „Zwingender personeller Neubeginn“	
Zusammenfassung „Talent Management“	Unterstützung bei der Neubesetzung; Stabilisierungsangebote für Teilbereiche der Personalarbeit (beratungsorientiert)	

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf *Miller, Danny und Friesen, Peter H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30, 1161-1183. **Greiner (1972) zitiert nach Mugler (2009)

Unternehmen, die es nicht mehr schaffen, obsolet werdende Ansätze durch geeignete Alternativen zu ersetzen, treten in die „Decline“-Phase ein. Formen des „Rückbaus“ von Organisationen sind dabei sehr variantenreich und können von der langsamen Spezialisierung auf Kernbereiche bis zum jähen Totalzusammenbruch alle Formen annehmen. Der Beginn dieser Phase ist nicht klar festzustellen und kann vergleichsweise früh – nach einer vergleichsweise kurzen Wachstumsphase und ohne je ein „Reifeniveau“ zu erreichen – einsetzen. Viele Unternehmen treten zu einem Zeitpunkt in die „Decline“-Phase ein, zu dem sich auch der berufliche Lebenszyklus

ihrer Gründungsgeneration dem Ende zuneigt. Der notwendige personelle Neubeginn muss dann im schwierigen Umfeld einer "schrumpfenden" Organisation erfolgen.

Die schwindende Attraktivität von Unternehmen in der "Decline"-Phase stellt eine besondere Schwierigkeit für das Personalmanagement dar. Die Bindung von Schlüsselarbeitskräften an das Unternehmen erodiert, geplante Kündigungen im Restrukturierungsprozess gehen häufig mit einer hohen Anzahl nicht intendierter Kündigungen von LeistungsträgerInnen einher. Die Bereitschaft der verbleibenden Belegschaft, NeueinsteigerInnen zu sozialisieren und ihr betriebsspezifisches Wissen weiterzugeben, kann nachhaltig abnehmen. In diesem schwierigen Umfeld müssen zusätzliche Angebote versuchen, die Vertrauensbasis zu stärken bzw. explizite Anreize für die Wissensweitergabe zu schaffen. Recruiting wird abermals – trotz insgesamt sinkender Beschäftigung – an Bedeutung gewinnen. Die Talente Management Literatur beschäftigt sich insgesamt wenig mit den spezifischen Aufgabenstellung von "Personalmanagement in Krisensituationen" und erscheint in der "Decline"-Phase damit insgesamt wenig zielführend.

Zusammenfassend werden vor dem Hintergrund des Unternehmenszyklus folgende Erwartungen für die "Attraktivität" der in der Talente Management Literatur angebotenen Konzepte (bzw. der expliziten Beschäftigung mit HRM-Themen im allgemeinen) abgeleitet:

In der "Birth"-Phase ist das Interesse an HRM-Themen insgesamt nachrangig; Konzepte des Kompetenzmanagements haben inhaltlich hohe Bedeutung, die Aufmerksamkeit für diese kann aber nicht vorausgesetzt werden.

In der "Growth"-Phase kann das bereite Themenspektrum der Talente Management-Literatur den Einstieg in die systematische Personalarbeit ermöglichen. Der Aufmerksamkeitsfokus wird auf Recruiting und Personalauswahl erwartet.

In der "Maturity"-Phase wird eine Systematisierung des Personalmanagements erwartet, die weitgehend alle typischen Aufgaben des Talente Managements mitabdeckt (unabhängig, ob das "Heading" Talente Management verwendet wird oder nicht) – das Thema der "Nachfolgeplanung" und internen Karriereentwicklung – der Förderung und internen Bewertung von "Talent" – wird deutlich akzentuierter wahrgenommen, stellt aber auch einen Kern aller umfassenden HRM-Systemansätze – jenseits des Talente Management Diskurses – dar.

In der "Revival"-Phase können einzelne Spezialthemen des Talente Managements (z.B. Employer Branding usw.) unternehmensintern eine Institutionalisierung erfahren. Insgesamt wird der Schwerpunkt auf einer weiteren Formalisierung und Systematisierung der HRM-Arbeit liegen.

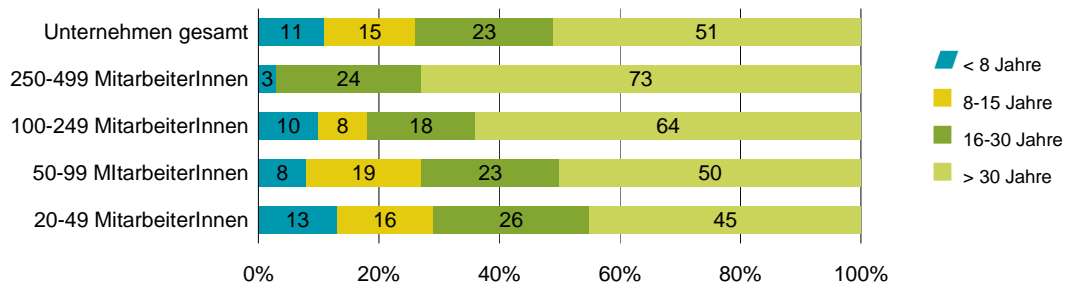
Für die Herausforderungen der "Decline"-Phase hat die Literatur zum Talente Management insgesamt wenig Hilfestellungen anzubieten: hier werden andere PraktikerInnenbehelfe ("Krisen-HR"; Outplacement usw.) eine wichtigere Rolle spielen.

Informationen zur Unternehmensdemographie und insbesondere zu den Entwicklungsphasen, in denen sich niederösterreichische Unternehmen befinden, liegen nicht vor. Ansatzpunkte lassen sich aber z.B. aus den Informationen des AMS Großbetriebs-Monitorings gewinnen. Zumindest 21 % der Unternehmen sind zwischen 5 und 15 Jahre an und sollten insgesamt vergleichsweise empfänglich für

Instrumente und Ansätze des HR sein: Die Talente Management Literatur könnte für diese Unternehmen einen ersten Einstieg in eine intensiviertere Auseinandersetzung mit Personalthemen bedeuten.

Grafik 3

Befragte Unternehmen aus Niederösterreich, AMS-Großbetriebs-Monitoring 2009



Quelle: AMS-Großbetriebs-Monitoring 2009, Auswertung 3s Unternehmensberatung

2.5 Fazit: Für welche Unternehmen ist Talente Management relevant?

Die Bedeutung von Talente Management – verstanden als eine besondere Ausgestaltung von Instrumenten der Personalarbeit – erscheint zusammenfassend von drei Dimensionen abhängig:

- dem Typ der Arbeitsorganisation und damit dem Anteil von dynamisch mit der Kompetenz der MitarbeiterInnen mitwachsenden Arbeitsplätzen: Je höher der Anteil dynamischer Arbeitsplätze, desto höher die Bedeutung einzelner Elemente des Talente Managements.
- der Lebensphase der Organisation: Für „junge“ Organisationen sind nur ausgewählte Elemente der unter Talente Management laufenden Angebote relevant, zugleich bestehen für junge Organisationen häufig andere Foki, sodass jedes HRM-Thema nur eingeschränkt Aufmerksamkeit des Managements auf sich ziehen kann. Je reifer Organisationen werden, desto wahrscheinlicher werden diese mit Problemlagen konfrontiert, die sie für Talente Management – als eine Teilmenge zielführender Personalpraktiken – empfänglich machen.
- der gewählten HRM-Strategie bzw. dem Entwicklungsstand expliziter Personalpraktiken: Für Unternehmen, die insgesamt einen betont mitarbeiterInnenzentrierten Personalansatz verfolgen und Instrumente der Personalarbeit in diesem Sinn etabliert haben, bietet der Talente Management Diskurs inhaltlich wenig Neues. Zugleich bietet er eine Möglichkeit, bestehende Praktiken neu zu beschreiben und dadurch Prestige- und Legitimitätsvorteile anzustreben.

Die Unternehmensgröße *per se* kann nicht als Kriterium für die mögliche Bedeutung von Talente Management gelten. Für viele Klein- und Mittelbetriebe ist davon auszugehen, dass dynamische Arbeitsplätze überwiegen. Gerade auch dann, wenn die Organisation wächst und die „Gründungsbelegschaft“ dieses Wachstum begleitet. Da

viele Kleinbetriebe allerdings relativ jung sind, kommt es dennoch zu einer Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Bedeutung von „Talente Management“. Weiters ist davon auszugehen, dass Klein- und Mittelbetriebe seltener ihre Praktiken über explizite Instrumente der Personalarbeit standardisieren und darüber in einer professionellen HRM-Rhetorik Auskunft geben können. Wenn es gelingt, die Leistungsfähigkeit einzelner Vorgehensweisen des „Talente Managements“ für KMU aufzuzeigen, für die aktuell ein tatsächlicher Bedarf besteht, weil sie nicht durch informelle Praktiken abgedeckt werden, dann können auch Klein- und Mittelbetriebe zu den AdressatInnen der Talente Management Literatur zählen.

Tabelle 17 stellt die Einschätzungen der Bedeutung von Talente Management systematisch zusammen.

Tabelle 17

Bedeutung des Talente Managements für Organisationen: Zusammenfassende Einschätzungen

		A. Anteil der dynamischen Arbeitsplätze (Typ B) niedrig	B. Anteil der dynamischen Arbeitsplätze (Typ B) hoch
I. Etablierte/“- große“ Organisation- en	Formalis- ierung HRM (eher) hoch	Auf Führungskräfte/Expert- Innen fokussiertes „Talente Management“ in kosteneffizient reduzierten HRM/HRD- System	Stark entwickeltes, breites, explizites „Talente Management“ als Teil eines umfassend entwickelten HRM/HRD- Systems
II. „Junge“/- Kleine Organisation- en	Formalisier- ung HRM (eher) niedrig	HRM/HRD informell – Fokus auf Prozessen und Kosteneffizienz – Interesse an Praktiken schwerpunktmäßig aus Effizienzgründen (Skaleneffekte) bei starkem Wachstum	HRM/HRD informell – starke Orientierung an der Entwicklung der MitarbeiterInnen; Interesse an der Etablierung von Praktiken im Zeitverlauf/bei Wachstum

Quelle: Eigene Darstellung

- (Zelle IA) Etablierte (größere) Unternehmen mit geringem Anteil Typ B Arbeitsplätzen werden ein auf wenige „Schlüsselkräfte“ etabliertes „Talente Management“-System aufweisen. Es ist anzunehmen, dass diese Unternehmen bereits über ausreichend Management-Entwicklung verfügen und damit – über die Rhetorik hinaus – wenig Neues am Talente Management finden.
- (Zelle IB) Etablierte (größere) Unternehmen mit hohem Anteil an Typ B Arbeitsplätzen werden mitarbeiterInnenorientierte HRM-Systeme ausbilden, in dessen Rahmen Talente Management als Teilfunktion eines umfassenden Konzepts umgesetzt wird. Nur im Fall eines rezenten Wechsels der Arbeitsorganisation (z.B. Neuausrichtung auf hochwertige Dienstleistungen,

Auslagerung aller anderen Dienstleistungen), der auch einen Wechsel des HRM-Systems bedingt, wird „Talente Management“ neue Aspekte versprechen. Zugleich erscheinen dann umfassendere HRM-Systemansätze zielführender als die Konzentration auf die in der Talente Management-Literatur hervorgehobenen Aspekte.

— (Zelle IIA) Wenig etablierte Unternehmen mit geringem Anteil an Typ B Arbeitsplätzen werden insgesamt ein geringes Interesse an Talente Management aufweisen. Sofern diese Unternehmen allerdings *erstmal*s für ihre (wenigen) Schlüsselarbeitskräfte gezielt HRM-Initiativen setzen, weil sie erstmals mit typischen Problemen (z.B. „Nachbesetzen“ von Schlüsselkräften) konfrontiert sind, bietet die Talente Management-Literatur einen möglichen Einstiegspunkt. Die Gefahr dabei liegt darin, dass die prinzipielle Arbeitsorganisation und Ausrichtung der Personalarbeit dabei nicht in ihren Grenzen ausreichend thematisiert wird.

— (Zelle IIB) Für wenig etablierte Unternehmen mit hohem Anteil an Typ B Arbeitsplätzen bietet die Talente Management Literatur eine Einstiegsmöglichkeit in die systematische Personalarbeit und eine mögliche Brücke zu umfassenden HRM-Konzepten. Sofern Talente Management-Publikationen de facto die Gesamtheit eines umfassenden HRM-Ansatzes kurzgefasst wiedergeben, ist von einer zielführenden „Brückenfunktion“ auszugehen. Sofern Ansätze des Talente Managements auf enge Zielgruppendefinitionen (z.B. nur die „besten“ 20%) abstellen, besteht die Gefahr, Unternehmen von der Aufgabe einer umfassenden Etablierung eines *High Performance Work Systems* abzuhalten.

3 Die betriebliche Struktur der Nachfrage nach Schlüsselarbeitskräften in Niederösterreich

3.1 Einleitung

Traditionell wurde davon ausgegangen, dass Unternehmen – idealtypisch – zwei Wege zur Verfügung stehen, um ihren Personalbedarf zu decken:

- „Buy it“ Unternehmen können am externen Arbeitsmarkt MitarbeiterInnen mit den gewünschten Kompetenzen anwerben. Die BewerberInnen haben dabei ihre Kompetenzen teils im (berufsbildenden) Schulwesen, teils durch die Berufspraxis und die gesetzten Entwicklungsaktivitäten in anderen Unternehmen erworben. Die Möglichkeit, am externen Arbeitsmarkt zu suchen, hängt wesentlich von der Spezifität der Anforderungen und der Arbeitsorganisation eines Unternehmens („Gibt es überhaupt Ausbildungen und Arbeitstätigkeiten, die ausreichend auf den gesuchten Arbeitsbereich vorbereiten“) und der Konkurrenzposition unter Arbeitgeberbetrieben ab (dominante Betriebe akquirieren MitarbeiterInnen in Klein- und Mittelbetrieben, die weniger attraktive Angebote an ihre MitarbeiterInnen machen).
- „Make it“ Unternehmen können MitarbeiterInnen akquirieren und unternehmensintern so ausbilden und weiterentwickeln, dass sie alle im Unternehmen gesuchten Funktionen erfüllen. Unternehmen können dabei auf die unterschiedlichen, durch das Bildungssystem hervorgebrachten Typen an AbsolventInnen zurückgreifen. In Ländern mit dualer Berufsausbildung kann das Unternehmen selbst eine zentrale Rolle in der grundlegenden Berufsausbildung übernehmen. Angenommen wird, dass Unternehmen nach einer Ausbildungs- und Erprobungsphase dauerhafte Mitgliedschaft („corporate citizenship“) im Unternehmen anbieten, interne Karriereentwicklungsmodelle vorsehen und tendenziell eine lebenslange Beschäftigungsperspektive bieten.

Unternehmen zeigen in ihrer Personalfunktion eine charakteristische Mischung aus „Buy it“- und „Make it“-Varianten. Die Prinzipien, denen gemäß Unternehmen Personal aufnehmen, sind gesellschaftlich stark umkämpft und unterliegen einem permanenten Veränderungsprozess, wobei sich in unterschiedlichen Branchen gegensätzliche Tendenzen etablieren können. Technologische und organisatorische Entwicklungen können dabei sowohl zu einer Stärkung als auch zu einer Schwächung des „Make it“-Prinzips führen. Einzelne Typen von Arbeitsplätzen (z.B. TechnikerInnen bzw. „professionals“ im allgemeinen) zeichnen sich durch eine starke Beschränkung des „Make it“-Prinzips – zumindest in der frühen Karrierephase aus. In einzelnen Ländern, Wohlfahrtsstaats- und Kapitalismusansätzen und Perioden kann es dabei zu stark unterschiedlichen Entwicklungen kommen.

In Österreich dominiert seit dem Zweiten Weltkrieg ein auf dem „Make it“-Prinzip basierendes Modell mit durchschnittlich langer Beschäftigungsdauer beim/bei der selben ArbeitgeberIn. Wie für Deutschland (Hillmert, Mayer 2004; Bernardi et al. 2006; Blossfeld, Hofmeister 2006), ist auch für Österreich davon auszugehen, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung bei einem/r ArbeitgeberIn für den Kern der Beschäftigten (ca. zwei Drittel) trotz aller Erosionserscheinungen und (insbesondere branchenspezifischen) Veränderungen der letzten drei Jahrzehnte das Normalmodell geblieben ist bzw. dass eine sinkende Beschäftigungsstabilität von Männern eine – von geringem Ausgangsniveau – steigende Beschäftigungsstabilität von Frauen gegenüber steht.

Von Unternehmen in Österreich wird also angenommen, dass sie

- ___ MitarbeiterInnen mit beruflicher Vorqualifikation suchen, die sich nachhaltig an das Unternehmen binden und weiterentwickeln;
- ___ in starken Wachstums- oder Veränderungsphasen kurzfristig „Schlüsselarbeitskräfte“ suchen, die bereits einen hochspezifischen Kompetenzenmix und umfassende Arbeitserfahrungen mitbringen: der Erfolg der „Werbung“ um diese MitarbeiterInnen hängt dabei von der relativen Dominanz der Unternehmen ab;
- ___ MitarbeiterInnen für das „sekundäre“ Segment interner Arbeitskräfte suchen, die nicht für die dauerhafte Beschäftigung vorgesehen sind. Aufgrund der hohen Fluktuation in diesem Segment wird die Suche nach diesen MitarbeiterInnen bei kurzen Beobachtungszeiträumen quantitativ stark überwiegen.

Im Folgenden stellen wir Quellen und Ergebnisse zur Arbeitskräftenachfrage am externen Arbeitsmarkt niederösterreichischer Unternehmen vor.

3.2 Quellen zur Personalnachfrage

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über geeignete Quellen zur Personalnachfrage in Österreich. In der Folge werden das AMS-Großbetriebs-Monitoring, die Synthesis Arbeitsmarktprognose, die Offene Stellen-Erhebung von Statistik Austria sowie die Inseratenanalyse von AMS und Fessler GfK analysiert und auf ihre Verwertbarkeit zur Prognose der Nachfrage von Schlüsselkräften hin überprüft.

Tabelle 18

Übersicht Quellen Personalnachfrage

Unternehmen	Österreich	Niederösterreich
AMS-Großbetriebs-Monitoring	x	x
Synthesis Arbeitsmarktprognose	x	x
Offene Stellen-Erhebung (Statistik Austria)	x	x
Inseratenanalyse (AMS & Fessler GfK)	x	x

Eigene Darstellung

3.2.1 AMS-Großbetriebs-Monitoring

Das AMS-Großbetriebs-Monitoring ist eine regelmäßige Erhebung des AMS Österreich bei allen österreichischen Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten (Adressliste laut Hauptverband der Österreichischen Sozialversicherungsträger, insgesamt über 20.000 Betriebe Österreichweit). Unter anderem werden im AMS-Großbetriebs-Monitoring die Aspekte Bedarfsentwicklung und Qualifikation (wichtigste im Unternehmen nachgefragte Berufe, retrospektive Nachfrageentwicklung in den vergangenen zwei Jahren, grobe Bedarfsentwicklung in den kommenden zwölf Monaten, Qualifikationsentwicklung und Qualifikationsbedarf in den jeweils nachgefragten Berufen), die Weiterbildung der MitarbeiterInnen (Themen für interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen) sowie – seit 2009 – Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen in der Vergangenheit erhoben.

Bisher wurde der Fragebogen für das AMS-Großbetriebs-Monitoring (vormals „AMS-Betriebsordner“ bzw. „AMS-Betriebsinformations-Monitoring“) durchschnittlich von ca. einem Drittel der kontaktierten Unternehmen als Feedback-Möglichkeit für das AMS Österreich genutzt; das entspricht einem Rücklauf von ca. 7.000 bis 8.000 Fragebögen pro Erhebung. Die Befragung wird alle zwei Jahre – zuletzt 2009 – durchgeführt.

Die im Rahmen des AMS-Großbetriebs-Monitorings in Niederösterreich befragten Unternehmen sind 2009 insgesamt zu 51% bereits älter als 30 Jahre, wobei gerade die kleineren Unternehmen (20-99 MitarbeiterInnen) rund jedes dritte Unternehmen jünger als 15 Jahre sind und sich bei den größeren Unternehmen eine deutliche Zunahme beim Alter nachzeichnen lässt. Von den Lebensphasen her sind hier aber vor allem Unternehmen in den späteren Phasen anzutreffen.

Basierend auf der Erhebung 2009 können folgende Ergebnisse für Niederösterreich dargestellt werden:

Tabelle 19

Nachfrage Berufe Niederösterreich 2009

	Anzahl Nennungen	Summe Nachfrage
BerufskraftfahrerIn	93	450
Bürokaufmann/-frau	92	237
Einzelhandelskaufmann/-frau	76	460
AllgemeineR HilfsarbeiterIn	69	695
KraftfahrzeugtechnikerIn	58	135
LagerarbeiterIn	57	245
SchlosserIn im Metallbereich	54	171
MaurerIn	51	173
Restaurantfachmann/-frau	51	341
Produktionshilfskraft	46	341

Quelle: AMS-Großbetriebs-Monitoring 2009, Auswertung 3s Unternehmensberatung

Bei dieser Tabelle handelt es sich um jene Berufe, die in den letzten zwei Jahren in Niederösterreich von den befragten Unternehmen als Berufe mit den häufigsten Neuanstellungen genannt wurden. Hier zeigt sich, dass dabei sehr stark Berufe mit geringem Qualifikationsniveau nachgefragt wurden, wie z.B. AllgemeineR HilfsarbeiterIn oder LagerarbeiterIn. Dies ist auch auf die befragten Unternehmen zurückzuführen, da vor allem Unternehmen, die mit dem AMS kooperieren im Rahmen dieser Erhebung untersucht werden. Und hier hat sich gezeigt, dass sich aufgrund der hohen Fluktuation bei gering qualifizierten Berufen, eine erhöhte Nachfrage nach Personen, die diese Berufe ausüben, ergibt.

In der folgenden Tabelle werden jene Berufe angeführt, für die ein steigender Bedarf in den nächsten zwölf Monaten von den Unternehmen vorausgesagt wird:

Tabelle 20

Dynamik Berufe Niederösterreich 2009

	Nennungen	Dynamik
PflegehelferIn	14	2,43
Dipl. Gesundheits- und Krankenpfleger/-schwester	20	2,30
SozialarbeiterIn	12	2,08
BauspenglerIn	11	2,00
BetriebselektrikerIn	10	2,00
TechnischeR ZeichnerIn	15	2,00
Bau- und KranführerIn	23	1,96
KarosseriebautechnikerIn	14	1,93
RezeptionistIn	13	1,92
RaumpflegerIn	38	1,92

Quelle: AMS-Großbetriebs-Monitoring 2009, Auswertung 3s Unternehmensberatung

Hier zeigt sich sehr deutlich, dass Berufe im Bereich Gesundheit und Soziales besonders dynamisch (Wert Dynamik > 2) eingeschätzt werden und hier eine hohe Nachfrage in den nächsten zwölf Monaten erwartet wird. Interessanterweise zeigt sich dies allerdings nicht bei den häufig in den Medien genannten TechnikerInnen:

Nur der/die technischeR ZeichnerIn findet sich bei den dynamischen Berufen ein. D.h. aus dieser Frage kann kein TechnikerInnenmangel für Niederösterreich abgelesen werden.

Tabelle 21

Mangel Beruf Niederösterreich 2009

	Nennungen
KraftfahrzeugtechnikerIn	18
BerufskraftfahrerIn	15
Einzelhandelskaufmann/-frau	15
Koch, Köchin	15
Dipl. Gesundheits- und Krankenpfleger/-schwester	14
SchlosserIn im Metallbereich	14
Restaurantfachmann/-frau	13
BautechnikerIn	12
InstallationstechnikerIn	11
Baugeräte- und KranführerIn	10

Quelle: AMS-Großbetriebs-Monitoring 2009, Auswertung 3s Unternehmensberatung

Bei dieser Frage, welche Berufe erfasst, für die in den letzten sechs Monaten trotz intensiver Suche die entsprechenden Stellen nicht oder nur unzureichend besetzt werden konnten, kann festgestellt werden, dass wiederum Berufe genannt werden, die teilweise bereits bei der Nachfrage und/oder der Dynamik anzutreffen waren. So wurden z.B. KraftfahrzeugtechnikerIn, BerufskraftfahrerIn, Einzelhandelskaufmann/-frau, SchlosserIn im Metallbereich oder Restaurantfachmann/-frau bei der allgemeinen Nachfrage ebenfalls häufig genannt. Hier könnten eventuell mit einer Änderung dieser Frage in Richtung Fachkräftemangel andere Ergebnisse erzielt werden und Berufe erhoben werden, für die besondere Qualifikationen vorausgesetzt werden und die schwer zu besetzen sind.

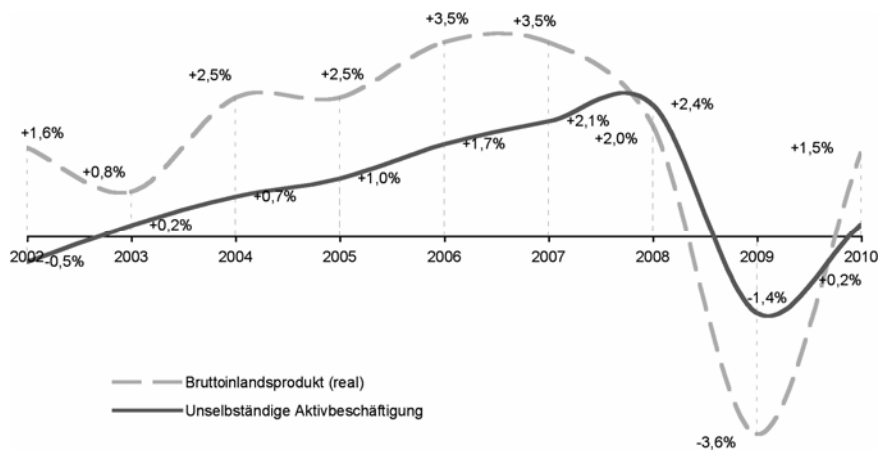
Insgesamt bildet das AMS-Großbetriebs-Monitoring somit eine gute Quelle zu Nachfrage und Dynamik – auch nach Bundesländern – dar. Bei der Frage nach den schwer zu besetzenden Berufen besteht allerdings noch Optimierungspotential, welches in die Richtung eines Fachkräftemangels umformuliert werden könnte, um differenziertere Ergebnisse zu erzielen.

3.2.2 Synthesis Arbeitsmarktprognose

Im Auftrag des AMS Österreich erstellt das Forschungsinstitut Synthesis regelmäßig Analysen und Prognosen zum österreichischen Arbeitsmarkt. Dies betrifft nicht nur allgemein Konjunkturprognosen, sondern auch die Zu- oder Abnahme des Arbeitskräfteangebots nach Geschlecht sowie regionale Entwicklungen, z.B. zur Entwicklung der Arbeitslosigkeit.

Grafik 4

Entwicklung von BIP und Beschäftigung 2002-2010



Quelle: Synthesis Arbeitsmarktprognose 2010

Synthesis erstellt somit Prognosen, in welchen Bereichen es zu einer Zunahme an Beschäftigungsmöglichkeiten kommen wird – für 2010 werden vor allem steigende Jobangebote in den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen vorausgesagt. Wobei vor allem Frauen von den neuen Stellen profitieren werden, Männern wird auch 2010 eine negative Entwicklung bei der Beschäftigung prognostiziert.

Weiters wird von Synthesis auch auf regional unterschiedliche Arbeitsmarktentwicklungen eingegangen, wobei für Niederösterreich auch für 2010 eine weitere Zunahme der vorgemerkten Arbeitslosigkeit um + 2.000 prognostiziert wird.

Insgesamt stellen die Synthesis-Prognosen für die Voraussage von Mangel an Fachkräften oder Schlüsselkräften in einzelnen Bundesländern jedoch keine geeignete Quelle dar, da zu wenig ins Detail gegangen wird, um diesen Bereich abdecken zu können. Auch zeigte sich bei den aktuellen Arbeitsmarktzahlen des AMS von Juni 2010, dass es zu einer Reduktion der Arbeitslosenzahlen gekommen ist, obwohl die Prognosen noch in eine andere Richtung zeigten. Weiters wurde auch deutlich, dass die prognostizierte Zunahme an Arbeitslosigkeit bei den Männern zumindest bei den Zahlen vom Juni nicht mehr beobachtet werden konnte, hier zeigte sich eine deutliche Reduktion der Arbeitslosigkeit. Somit erscheinen Prognosen hinsichtlich der Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitslosigkeit weiterhin sehr fehleranfällig und derzeit noch wenig geeignet, um den Bedarf an Schlüsselkräften vorherzusagen.

3.2.3 Offene Stellen-Erhebung (Statistik Austria)

Laut der letzten Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung (nach internationalem Labour Force-Konzept) der Statistik Austria lässt sich festhalten, dass der Anteil der Erwerbepersonen an der Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren im 4. Quartal 2009 75,2% (von 4.289.200 Erwerbepersonen) beträgt. Die Erwerbsquote der Männer

beträgt 81,5%, jene der Frauen 69,0%. In Niederösterreich waren 2009 1,053 Millionen Personen im Alter zwischen 15 und 64 Jahren anzutreffen, wobei 763.100 Personen oder 72,4% erwerbstätig und 34.600 oder 4,3% arbeitslos gemeldet waren.

Für diese Erwerbspersonen standen 2009 nach der Offene-Stellen-Erhebung der Statistik Austria durchschnittlich 52.700 offene Stellen zur Verfügung. In Niederösterreich gab es durchschnittlich 3.998 offene Stellen.

Auf den Jahresdurchschnitt von 2009 besehen, fiel der größte Teil der bei der Erhebung gemeldeten offenen Stellen auf Dienstleistungsberufe und VerkäuferInnen (27,4%), gefolgt von TechnikerInnen und gleichrangigen nichttechnischen Berufen (21,4%). Dabei waren 77,1% der angebotenen Arbeitsplätze Vollzeitstellen und 16,7% Teilzeitarbeitsplätze über der Geringfügigkeitsgrenze.

3.2.4 Inseratenanalyse (AMS & Fessler GfK)

Die Offene-Stellen-Erhebung, die aufgrund einer EU-Verordnung seit 2009 von der Statistik Austria durchgeführt wird, basiert auf freiwilliger Teilnahme und bildet somit nur einen Teil des Arbeitsmarktes ab. Um den Arbeitsmarkt näher beleuchten zu können, ist daher ein Blick auf eine Analyse des Stellenmarktes bzgl. Inseraten, die das AMS gemeinsam mit Fessler GfK für das Jahr 2009 durchgeführt hat, hilfreich: Demnach standen den Arbeitssuchenden in diesem Zeitraum 338.621 freie Stellen über das AMS und 334.584 über die verschiedensten österreichischen Printmedien (bundesweit) gegenüber. Der größte Anteil dieser Stellen fällt unabhängig davon, wo sie angeboten werden, auf die Berufsobergruppe Tourismus und Gastgewerbe (21% Zeitungsinserate bzw. 25% AMS-Stellen). In Niederösterreich wurden 2009 in den Printmedien 20.012 offene Stellen inseriert, beim AMS wurden 58.501 offene Stellen gemeldet.

Wesentliche Unterschiede zwischen den beiden hier untersuchten Möglichkeiten, Personal zu finden, lassen sich über das nachgefragte Ausbildungsniveau beschreiben: Während der größte Teil der Nachfrage in den Printmedien (49%) an Personen mit Lehrabschluss bzw. Meisterprüfung gerichtet war, fiel der Hauptanteil beim AMS auf solche mit Pflichtschulabschluss bzw. keiner Ausbildung (50%). Bei den Printmedien war bei nicht weniger als 13% aller Inserate die notwendige Ausbildung nicht erkennbar. Die größten Berufsgruppen, die trotz Krise Zuwächse an offenen Stellen aufweisen konnten, waren Soziales/Erziehung/Bildung (+31%), sowie EDV/Telekommunikation/Neue Medien (+29%).

In den Printmedien ist das Stellenangebot im Jahr 2009 aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung stark zurückgegangen: Österreichweit waren es -39% (-210.738), Niederösterreich war hier mit einem Minus von 45% (-16.487) besonders stark betroffen. Aber auch beim AMS sind die offenen Stellen zurückgegangen: Im Vergleich mit 2008 waren 2009 um 8,8% (-37.457) weniger offene Stellen zu verzeichnen, wobei auch hier Niederösterreich mit einem Minus von 13% (-8.618) besonders stark betroffen war.

In Niederösterreich wurden 2009 vor allem offene Stellen im Hotel- und Gastgewerbe, Handel und Verkauf sowie Bau, Baunebengewerbe und Holz angeboten, wobei sich bei allen Bereichen eine deutliche Reduktion im Vergleich zu 2008 zeigte. Zuwächse zeigen sich hingegen bei den offenen Stellen des AMS im Bereich Gesundheit und Medizin, Landwirtschaft, Gartenbau und Forstwirtschaft sowie ganz leicht bei Reinigung und Hausbetreuung.

AMS und Fessler GfK haben auch das Online-Stellenangebot untersucht: Das wichtigste Ergebnis ist die Tatsache, dass die Angebote einerseits größtenteils bei einem Online-Stellenanbieter zu finden sind (56%) und die inserierenden Firmen andererseits in jedem zweiten Fall aus Wien kommen (8% der Angebote kommen aus Niederösterreich). AdressatInnen sind hier Arbeitssuchende mit Matura (31%) und mit Lehrabschluss (29%), die sich hauptsächlich auf die Berufsgruppen Büro, Wirtschaft (29%) und EDV/Telekommunikation (22%) verteilen.

3.3 Fazit

Zusammenfassend lässt sich zu den bisher bestehenden Quellen zur Arbeitsmarktnachfrage am externen Arbeitsmarkt festhalten, dass diese zur Prognose hinsichtlich der Nachfrage von Schlüsselarbeitskräften auf Bundesländerebene nur eingeschränkt geeignet sind. Gerade bei den Synthesis-Arbeitsmarktprognosen wurden die Schwierigkeiten zur Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitslosigkeit deutlich, da die jüngste Prognose für 2010 mit neuesten Arbeitsmarktdaten vom Juni 2010 nicht mehr zusammenpasst. Weiters wird gerade auch was die Bundesländerebene betrifft zu wenig ins Detail gegangen, um den Bedarf nach Schlüsselarbeitskräften prognostizieren zu können.

Offene Stellen und Inseratenanalyse zeichnen hingegen vor allem Entwicklungen der Vergangenheit nach und sind wenig dazu geeignet, steigenden Bedarf für bestimmte Schlüsselpositionen vorherzusagen.

Das AMS-Großbetriebs-Monitoring bildet insgesamt eine gute Quelle – auch differenziert nach Bundesländern – zu Fragen der Nachfrage und der Dynamik. Wie oben angeführt besteht allerdings bei der Frage nach den schwer zu besetzenden Berufen noch Verbesserungspotential – etwa wenn diese Frage in Richtung des Fachkräftemangels umformuliert werden würde, um differenziertere Ergebnisse hinsichtlich jener Berufe, die mit speziellen Positionen und besonderen Qualifikationen und Kompetenzen verbunden sind, zu erzielen.

4 Die Stellung von Talente Management in der Personalarbeit niederösterreichischer Betriebe

Basierend auf dem theoretischen Modell, das in den Kapiteln 2.3 bis 2.5 näher vorgestellt wurde, wurden 12 niederösterreichische Unternehmen ausgewählt, die zur Frage der Personalarbeit im Allgemeinen und zu Aspekten von Talente Management im Speziellen befragt wurden. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte somit theoriegeleitet und wurde unterstützt durch öffentlich verfügbare Informationen zu Betrieben, wie z.B. Unternehmensberichte, Medienberichte, etc. Die Befragungen wurden mittels leitfadengestützter offener ExpertInneninterviews zwischen April und Juni 2010 durchgeführt. Mit Hilfe der Interviews konnte ein Einblick in die Personalarbeit von niederösterreichischen Unternehmen gewonnen sowie deren Interesse an Talente Management abgefragt werden.

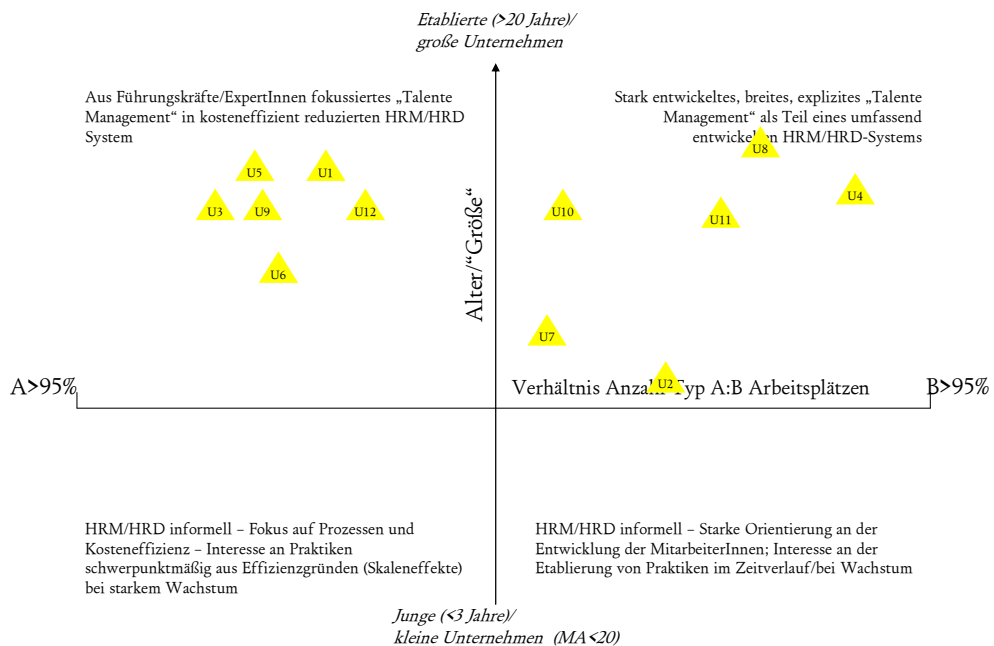
Weiters wurden Case-Study-Sammlungen⁴ zu Talente Management aus dem deutsch- und englischsprachigen Raum analysiert, welche einerseits in die Entwicklung des Fragebogens eingeflossen sind, andererseits als Beispiele im Bericht selbst weitere Vorgangsweisen illustrieren sollen. Neben diesen qualitativen Methoden wurden auch quantitative Daten zu betrieblicher Weiterbildung und Personalarbeit (CVTS, Cranet) in Österreich analysiert, deren Ergebnisse zusammenfassend dargestellt werden.

Basierend auf dem in Kapitel 2.4 beschriebenen Lebenszyklusmodell wurden vor allem Unternehmen, die bereits seit einigen Jahren am Markt bestehen, für die Interviews ausgewählt. Dies vor allem deshalb, weil erst ab der sogenannten „Growth“-Phase von einem beginnenden Interesse an Talente Management ausgegangen werden kann. Weiters wurde bei den Unternehmen darauf geachtet, dass sowohl Unternehmen mit einem hohen Anteil an Typ A Arbeitsplätzen und auch Unternehmen mit starkem Überhang von Typ B Arbeitsplätzen befragt wurden und hier eine große Bandbreite erzielt werden konnte. Somit konnte die These, dass vor allem Unternehmen mit Typ B Arbeitsplätzen an Talente Management interessiert sein könnten bzw. bei Typ A Arbeitsplätzen dies vor allem auf eine kleine Zielgruppe der Schlüsselkräfte zutrifft, überprüft werden (vgl. Grafik 5). Auch hinsichtlich der Unternehmensgröße wurde eine breite Streuung erzielt, indem sowohl KMU als auch Standorte von großen Unternehmen in Niederösterreich befragt wurden – nur auf sehr kleine Unternehmen (weniger als 50 Beschäftigte) wurde in den Interviews verzichtet, da diese hinsichtlich Personalarbeit zumeist nur wenig entwickelt sind und daher einerseits die Fragen des Leitfadens nur schwer beantworten können, andererseits aufgrund der geringen Größe davon auszugehen ist, dass Talente Management nur eingeschränkt Aufmerksamkeit auf sich ziehen kann.

4 U.a. Blass Eddie (2009): Talent Management. Cases and Commentary. New York: Palgrave Mcmillan, Silzer Rob, Dowell Ben E. (2010): Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative. San Francisco: Jossey-Bass, Wolfgang Jäger und Alfred Lukaszcyk (Hg.), Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven. Köln: Luchterhand / Wolters Kluwer, Heyse Volker und Stefan Ortmann (2008): Talent Management in der Praxis - Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. Münster: Wawmann.

Grafik 5

Dimensionen „Dominanz von Arbeitsplatztypen“ und „Etabliertheit“



Quelle: Eigene Darstellung

Die meisten der befragten Unternehmen weisen Beschäftigtenzahlen zwischen 70 und 250 MitarbeiterInnen auf – kleinere Unternehmen wurden nicht befragt. Auch einige Standorte größerer Konzerne wurden befragt, diese weisen aufgrund der Einbettung in einen internationalen Konzern bereits sehr formalisierte Strukturen hinsichtlich Personalarbeit und teilweise auch Talente Management auf, welche bei KMU nicht zu beobachten sind. Dadurch konnten unterschiedliche Aspekte hinsichtlich Personalarbeit und Einstellungen zu Talente Management abgefragt werden.

Im Folgenden werden Ergebnisse aus den Interviews zu Talente Management und den von uns ausgemachten Kernbestandteilen Recruiting und Employer Branding, Kompetenzmanagement und Personalentwicklung vorgestellt. Dabei wird zunächst in die Thematik eingeführt, hierauf die Fallbeispiele präsentiert und schließlich genauer interpretiert. Abschließend wird ein Überblick über Daten zu betrieblicher Weiterbildung in Österreich gegeben.

4.1 Talente Management

Im Rahmen der Interviews wurden unterschiedliche Aspekte zu Personalarbeit, Personalmarketing, Kompetenzmanagement, Recruiting und Talente Management abgefragt. Tabelle 22 zeigt einen ersten Überblick zu den Angaben der Unternehmen, welche im Verlauf dieses Kapitels näher ausgeführt werden. Vorweg soll auf die Frage nach dem generellen Interesse an Talente Management eingegangen werden. Da

zeigt sich, dass Talente Management für fast alle der befragten Unternehmen von Interesse ist.

Tabelle 22

Übersicht zu interviewten Unternehmen

	Talente Management von Interesse	Personalmarketing	Employer Branding	Recruiting (extern)	Kompetenzmanagement	Interesse an Dienstleistungen zu Talente Management durch AMS
Unternehmen 1 (Maschinenbau, 250-499)	kein konkretes	-	-	x	x	evtl. ja
Unternehmen 2 (Chemie, 50-99)	eher nein	-	-	-	x	evtl. ja
Unternehmen 3 (Gastronomie, 50-99)	Ja	k.A.	k.A.	x	x	ja
Unternehmen 4 (Engineering Dienstleistung, 250-499)	Ja	k.A.	k.A.	x	x	eher nein
Unternehmen 5 (Handel, 100-249)	Ja	x	x	x	x	ja
Unternehmen 6 (Kunststoffindustrie, 100-249)	Ja	x	x	x	x	eher nein
Unternehmen 7 (Druck, 100-249)	kein konkretes	-	-	x	x	eher ja
Unternehmen 8 (Maschinenbau, 250-499)	Ja	x	x	-	x	nein
Unternehmen 9 (Gastronomie, 250-499)	Ja	k.A.	k.A.	x	x	eher nein
Unternehmen 10 (Maschinenbau, 500-999)	Ja	x	x	-	x	nein
Unternehmen 11 (Baustoffindustrie, 100-249)	Ja	x	x	x	x	eher ja
Unternehmen 12 (Einrichtungsbranche, 250-499)	Ja	x	x	x	x	eher ja

Quelle: Eigene Erhebung

Talente Management wird explizit vor allem von den befragten größeren Unternehmen bzw. von den Standorten internationaler Konzerne als betriebsinternes Thema genannt. Klein- und Mittelunternehmen sind hingegen selbst eher selten mit Talente Management befasst bzw. wenden sie zwar Bestandteile von Talente Management an, ohne dieses jedoch explizit als solches zu benennen.

Tabelle 23

Übersicht zu Verständnis von Talente Management der befragten Unternehmen

Verständnis zu Talente Management	
Unternehmen 1 (Maschinenbau, 250-499)	„Man muss zuerst für die Neubesetzung sorgen, bevor man das eine Talent fördert. Wenn genug Ressourcen im Haus sind, dann kann man Talente fördern und Talente Management betreiben.“
Unternehmen 2 (Chemie, 50-99)	„Maßnahmen werden kein Mascherl umgehängt. (...) Beurteilung der Mitarbeiter und Weiterbildungsmaßnahmen als Elemente von Talente Management.“
Unternehmen 3 (Gastronomie, 50-99)	„Talente Management macht unser Business aus. Man muss den Leuten heute auch etwas anbieten, sie bei Laune halten. (...) Wir müssen denen Karrierechancen anbieten – mit Zeitvorgaben und das muss alles sehr transparent sein.“
Unternehmen 4 (Engineering Dienstleistung, 250-499)	„Wir haben eher so einen Pool für Schlüsselpositionen, aber es werden ggf. auch Personen außerhalb davon gefördert.“
Unternehmen 5 (Handel, 100-249)	„Sehe Talente Management hauptsächlich im Lehrlingsbereich. (...) Versuch künftige Führungskräfte auszubilden und mit Spezialwissen über das Unternehmen auszustatten.“
Unternehmen 6 (Kunststoffindustrie, 100-249)	„Wollen uns nicht nur darauf konzentrieren (...), weil sobald einer herausgehoben wird, erzeugt das Demotivation bei den anderen.“
Unternehmen 7 (Druck, 100-249)	„Talente Management wird nicht nach einem System gemacht, sondern sehr viel aus dem Bauch heraus. (...) Talente werden bewusst gefördert – vielleicht auch in Richtung Führungskraft – aber nicht als System.“
Unternehmen 8 (Maschinenbau, 250-499)	„Talente Management heißt, wir brauchen Überblick; nicht, welche Qualifikationen haben wir, sondern welche Talente haben wir. Sind wir fähig die Bedarfslagen der Zukunft aus den eigenen Reihen decken zu können?“
Unternehmen 9 (Gastronomie, 250-499)	„Talente Management wird im Zusammenhang mit Nachfolgeplanung gesehen. Potenzielle Nachfolger werden nach definierten Anforderungsprofilen identifiziert und in den Mitarbeitergesprächen werden die dementsprechend noch notwendigen Schulungen festgelegt.“

Unternehmen 10 (Maschinenbau, 500-999)	„Interne Talente anerkennen und fördern und entwickeln. Interne Positionen mit eigenen Kräften besetzen. Trainees und Lehrlinge gehören auch dazu.“
Unternehmen 11 (Baustoffindustrie, 100-249)	„Wir beschäftigen uns damit, aber nicht strategisch. (...) Wir können intern gut mit unseren Talenten besetzen; dadurch funktioniert die Mitarbeiterbindung ans Unternehmen gut.“
Unternehmen 12 (Einrichtungsbranche, 250-499)	„Das ist gerade so ein bisschen im Trend. Wir suchen uns seit Jahren, dort wo wir den stärksten Bedarf haben, die Besten von gewissen Ebenen aus, um die dann ganz gezielt weiterzubilden.“

Quelle: Eigene Erhebung

Der Begriff Talente Management ist somit den meisten der befragten Unternehmen als aktueller Trend in der Personalarbeit durchaus ein Begriff.

Wichtig ist beim Talente Management herauszufinden, welche MitarbeiterInnen-Gruppe – je nach Unternehmen – erfolgskritisch ist. Diese Gruppe muss ausfindig gemacht werden – und es kann sich dabei je nach Unternehmen um ganz unterschiedliche MitarbeiterInnen handeln. Wichtig ist somit, dass die Unternehmen für sich definieren, was ein Talent ist – wobei es von einem sehr eingeschränkten Talente-Verständnis der High Potentials bis hin zu einer sehr breiten Definition, die alle MitarbeiterInnen umfasst, reichen kann – und dass es über diese Talente ein gemeinsames Verständnis gibt.

Unternehmen 8 (Maschinenbau, 250-499 MitarbeiterInnen) ist einer von fünf Standorten in Österreich, die einen von mehreren Produktionsbereichen eines weltweit agierenden Konzerns abdecken. Das Unternehmen verfügt über verschiedene HRM-Instrumente wie ein jährliches Review-Verfahren zur Leistungsbeurteilung, eine unternehmensinterne Weiterbildungsakademie sowie eine eigene Lehrwerkstätte. Für die Identifikation von Talenten gibt es fünf genau festgelegte Zuordnungsprofile, die einen Überblick über die vorhandenen Talente verschaffen sollen. Jede Position sollte aus Kostengründen für ein bis zwei Jahre eingenommen werden, bevor Veränderungen denkbar sind. Weiters werden auch Talentelisten geführt und ein Ampelsystem kommt zum Einsatz, über das der systematische Einsatz dieser MitarbeiterInnen konzernweit geplant wird. Durch diese Vorgangsweise entstehen Talente-Pools. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass jede zweite Neueinstellung Talent hat, woraus der künftige Bedarf errechenbar wird. Die Personalabteilung muss mitunter eingreifen, wenn einzelne Führungskräfte ihre Talente nicht für neue Positionen „hergeben“ wollen.

Unternehmen 8 weist hinsichtlich der Arbeitsplatztypen und der Etabliertheit einerseits einen deutlichen Überhang an Typ B Arbeitsplätzen auf – Typ A Arbeitsplätze sind vor allem in der Produktion anzutreffen, wobei aber auch hier ein hohes Qualifikationsniveau vorausgesetzt bzw. intern durch Ausbildungen erzielt wird – und andererseits einen hohen Grad an Etabliertheit. Talente Management ist dementsprechend ein formalisierter Teil des HRM-Systems und wird umfassend für alle MitarbeiterInnen angewandt.

Unternehmen 10 (Maschinenbau, 500-999) ist ein Betrieb, der u.a. Wälz- und Gleitlager sowie Motorenelemente für den Maschinenbau, die Luft- und Raumfahrt sowie die Automobilindustrie herstellt, und ist Teil eines weltweit agierenden Konzerns. Unternehmen 10 verfügt über ein ausgereiftes HRM-System, das unter anderem Personalmarketing, interne Ausbildung, Personalentwicklung und Personalcontrolling beinhaltet. Die jährlichen MitarbeiterInnengespräche werden mittels standardisierter Formulare, die elektronisch über eine zentrale Internet-Datenbank abrufbar sind, verschriftlicht und erfasst. Auf dieser Grundlage wird ein werkübergreifender Schulungsplan erstellt. Bezüglich Nachfolgeplanung gibt es zusätzliche Weiterbildungsprogramme für MitarbeiterInnen, die Talent und Potential für die jeweiligen Aufgaben zeigen. In Unternehmen 10 werden vorab definierte Kompetenzprofile angewandt, das Potential möglicher Talente wird von mehreren Führungskräften beurteilt. Als Talente werden nicht nur Schlüsselkräfte, sondern auch Lehrlinge und Trainees angesehen, die dementsprechend ebenfalls in Weiterbildungsprogramme aufgenommen werden können. Frei werdende Positionen werden vor allem unternehmensintern besetzt, dafür werden konzernweite Talente-Pools genutzt.

Unternehmen 10 weist ebenfalls einen Überhang an Typ B Arbeitsplätzen auf, allerdings weniger deutlich als in Unternehmen 8 – hier sind noch einige Typ A Arbeitsplätze in der Produktion anzutreffen; für die Positionen in der Produktion wurden die FacharbeiterInnen vor allem intern geschult und weitergebildet. Auch Unternehmen 10 ist ein sehr etabliertes Unternehmen, das bereits seit mehreren Jahrzehnten in Österreich tätig ist. Talente Management ist in Unternehmen 10 weit entwickelt und in das HRM-System integriert.

Bei diesen beiden Unternehmensbeispielen wird somit klar, dass vor allem große Unternehmen bzw. Standorte weltweit agierender Konzerne Talente Management umgesetzt haben sowie auch über ein ausgereiftes HRM-System verfügen. Dabei zeigt sich bei den beiden befragten Unternehmen, dass diese ein sehr breites Talente-Verständnis anwenden und generell davon ausgehen, dass über alle Positionen hinweg Personen Talent haben können, welches vom Unternehmen gefördert werden soll. So gibt es keinerlei Einschränkungen bei der Talenteauswahl, sowohl Lehrlinge, Trainees als auch Schlüsselkräfte können vor allem über interne Weiterbildungsakademien ausgebildet und für weitere Funktionen vorbereitet werden. Wobei vor allem bei Führungspositionen auch sehr oft „learning by doing“ angewandt wird – wie ein Interviewpartner meinte: „In der Regel traut man es jemanden zu, oder nicht.“

Was beim Talente Management von beiden Unternehmen als wichtige Grundsätze genannt werden, sind die Transparenz der Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie die Bindung an das Unternehmen. Gerade bei den beiden Standorten internationaler Konzerne wird die emotionale Bindung an den Standort als wichtiger Punkt genannt, um im Konzern FürsprecherInnen für den niederösterreichischen Standort zu haben und diesen auch langfristig halten zu können.

Im Gegensatz zu den beiden Standorten großer Konzerne, kann in Klein- und Mittelunternehmen das Herausheben einzelner hingegen auch als Demotivation der anderen MitarbeiterInnen angesehen und daher nicht angewandt werden.

Unternehmen 6 (Kunststoffindustrie, 100-249 MitarbeiterInnen) ist ein deutsches Unternehmen der Kunststoffindustrie und agiert weltweit in über 50 Ländern, wobei sich in Niederösterreich auch die Verwaltung für den Bereich Südosteuropa befindet. Innerhalb der Personalabteilung gibt es eine eigene Akademie für die interne Weiterbildung bzw. für die Personalentwicklung. Es werden Grundschulungskonzepte, Potentialanalysen und maßgeschneiderte Schulungsprogramme erstellt und Nachwuchskräfte-seminare sowie Führungsseminare zur internen Weiterentwicklung der leitenden Angestellten angeboten. Weiters ist Unternehmen 6 Mitglied in einem Qualifizierungsverbund. Talente Management wird nicht systematisch betrieben; und wenn, dann nur auf Gruppen bezogen, um einzelne MitarbeiterInnen nicht zu demotivieren. Führungskräfte werden nur dann gefördert, wenn auch eine entsprechende Position zu besetzen ist. Für die Zukunft gibt es die strategische Vorgabe für die Personalarbeit eine elektronische Struktur zu entwickeln, die es möglich macht, jederzeit und überall MitarbeiterInnen-Profile abzurufen. Dadurch sollen Nachfolgeplanung und ein konzentriertes Management der MitarbeiterInnenentwicklung möglich werden.

Unternehmen 6 weist hinsichtlich der Arbeitsplatzorganisation einen Überhang an Typ A Arbeitsplätzen auf. Vom Unternehmenslebenszyklus her betrachtet, handelt es sich wiederum um ein etabliertes Unternehmen, das bereits seit einiger Zeit in Österreich vertreten ist. Aufgrund des Überhangs an Typ A Arbeitsplätzen zeigt sich, dass Talente Management noch nicht als eigenes Instrument umgesetzt wird – und wenn, dann wird es eher in Zusammenhang mit Führungskräften und deren Vorbereitung auf eine Leitungsposition gesehen. Somit zeigt sich, dass es sich hierbei um ein eingeschränktes Verständnis von Talente Management handelt, das sich vor allem auf Führungskräfte oder sogenannte „High Potentials“ konzentriert.

Für Unternehmen 6 ist dabei auch wichtig, dass nicht einzelne aus der Gruppe hervorgehoben werden, da dies zu Demotivation der anderen führen könnte. Daher werden Gruppen von Personen gefördert und gemeinsam auf gleichem Niveau geschult. Führungskräfte werden mittels Nachwuchsführungskräfte-seminar gezielt auf eine demnächst zu besetzende Position befördert. Die Fluktuation im Konzern ist gerade in Südosteuropa sehr hoch, wo Personen laufend die Positionen wechseln; am niederösterreichischen Standort selbst fällt aufgrund der geringen Größe nur selten Nachfolgeplanung an. Generell werden Talente nicht strukturiert gefördert, da es sich in Niederösterreich und Südosteuropa um jeweils kleine Einheiten handelt und wie die Gesprächspartnerin meinte: „einzelne Talente fallen auf bei kleinen Standorten.“ Daher werden auch keine Talente-Pools geführt, da dies aufgrund von zu geringen Personalzahlen nicht sinnvoll erscheint.

Zusammenfassend wird gerade bei kleineren Unternehmen angeführt, dass bis zu einer gewissen Größe (manche nennen hier auch eine Größe bis zu 150 MitarbeiterInnen) die Personalsituation gut überschaubar sei und Personalarbeit nicht strukturiert umgesetzt werde. Als weiterer Grund, Talente Management nicht anzuwenden, wird hier genannt, dass auch nicht so viele Positionen zu vergeben sind,

für die ein eigenes Talente Management notwendig wäre. Gleichzeitig wird aber auch zugegeben, dass gerade bei KMU Abgänge von MitarbeiterInnen ein großes Problem darstellen, da diese oft Spezialwissen in einer Person vereinen, das nach einem Abgang nur noch schwer im Unternehmen zu finden ist.

4.2 Recruiting und Employer Branding

Recruiting oder Personalbeschaffung ist Teil der Personalwirtschaft und befasst sich mit der Deckung eines zuvor definierten Personalbedarfs. Dieser Personalbedarf wird in der gegebenen Anzahl zur gewünschten Zeit, am gewünschten Ort und mit den erforderlichen Qualifikationen ermittelt (Achouri 2010).

Recruiting kann entweder intern oder extern umgesetzt werden: Bei internem Recruiting wird innerhalb des Unternehmens geeignetes Personal beschafft. Dabei kann Personalentwicklung, bei der MitarbeiterInnen gezielt für entsprechende Aufgaben geschult und vorbereitet werden, Beförderung, wodurch MitarbeiterInnen mit entsprechenden Qualifikationen bei frei werdenden Stellen befördert werden, sowie innerbetriebliche Stellenausschreibung, damit sich MitarbeiterInnen für frei werdende Stellen bewerben, eingesetzt werden.

Beim externen Recruiting wird außerhalb des Unternehmens nach Personal gesucht, wobei zwischen einer passiven und aktiven Ausrichtung unterschieden werden kann: Passiv betrifft dabei vor allem die Bearbeitung und Archivierung von Blind- und Initiativbewerbungen. Werbung wird hier vor allem im Rahmen von *Employer Branding* (siehe weiter unten) angewandt, um geeignete und qualifizierte KandidatInnen anzusprechen. Beim aktiven externen Recruiting wird hingegen auf verschiedene Medien (Print- und Onlineinserate in Zeitungen und Onlinestellenbörsen, Unternehmenswebsite) zurückgegriffen, um gezielt BewerberInnen für eine ausgeschriebene Stelle anzusprechen. Auch hier kommt Employer Branding zum Einsatz, um für KandidatInnen bereits ein bekanntes Unternehmen darzustellen, bei dem sie sich gerne für eine freie Stelle bewerben wollen, sowie VermittlerInnen zur Personalbeschaffung.

Die Cranet-Erhebung zeigt einige interessante Resultate zur Verantwortung im Hinblick auf Recruiting in Unternehmen: Gerade in den letzten Jahren kam es zu einer deutlichen Entwicklung hin zu einem Mehr an Verantwortung für Linien-ManagerInnen (von 9% 1993 über 10% 1999 auf 16% 2005) sowie für Linien-ManagerInnen in Kooperation mit der HR-Abteilung (von 42% über 45% auf 47%). Im Europavergleich liegt Österreich bei der Verantwortung der Linien-ManagerInnen im Spitzenfeld, diese werden in Österreich somit im Vergleich besonders häufig beim Recruiting einbezogen (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004, 109-110; Kabst, Giardini, Wehner 2009, 77).

Weiters zeigt sich, dass gerade ManagerInnen-Positionen auf Junior-Level bzw. im mittleren Management intern besetzt werden: 65% der Junior ManagerInnen wurden 1999 intern besetzt und sogar 82% der mittleren Managementpositionen. Bei höheren Managementposten wird hingegen nur zu 58% intern besetzt, somit werden in diesem

Bereich 42% extern mit Hilfe von Headhuntern und Personalberatungsunternehmen rekrutiert (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004, 111).

Unternehmen 3 (Gastronomie, 50-99 MitarbeiterInnen) – ein weltweit etablierter Systemgastronomiekonzern – funktioniert nach einem Franchise-System; die Zentrale für Österreich liegt unweit von Wien in Niederösterreich. Die MitarbeiterInnen werden speziell auf das eigene System des Konzerns ausgebildet und erhalten ein Training. Lehrlinge werden ebenfalls intern ausgebildet. In einer eigenen Unterabteilung wird für leitende Aufgaben vorbereitet. Recruiting erfolgt vor allem über Zeitungen sowie die eigene Website, wobei aber auch auf PersonaldienstleisterInnen zurückgegriffen wird, wenn Positionen schwierig zu besetzen sind. Auch mit dem AMS wird beim Recruiting zusammengearbeitet, wobei zu Beginn die Rekrutierung via AMS für Unternehmen 3 schwierig war, da sehr viele unqualifizierte BewerberInnen geschickt wurden, die für die ausgeschriebenen Stellen nicht geeignet waren. In der Zwischenzeit hat sich die Zusammenarbeit aber deutlich verbessert und es besteht eine gute Kooperation. Aber auch intern wird Recruiting angewandt und frei werdende Stellen werden – wenn möglich – auch gerne mit bereits im Unternehmen befindlichen MitarbeiterInnen besetzt. Dadurch kann die MitarbeiterInnenbindung an das Unternehmen gestärkt werden.

Unternehmen 3 weist einen deutlichen Überhang an Typ A Arbeitsplätzen auf, vom Alter her handelt es sich um ein etabliertes Unternehmen, das seit mehr als 30 Jahren in Österreich tätig ist. Im Hinblick auf Recruiting werden von Unternehmen 3 so gut wie alle Kanäle verwendet, um geeignete MitarbeiterInnen zu finden – Zeitungsinserate, Ankündigungen auf der Unternehmenswebsite, sowie Kooperationen mit dem AMS und PersonaldienstleisterInnen. Internes Recruiting wird im Sinne der bereits vorhandenen Kompetenzen und des Wissens über das Unternehmen gerne angewandt, was gleichzeitig auch die MitarbeiterInnenbindung an das Unternehmen erhöht.

Unternehmen 11 (Baustoffindustrie, 100-249 MitarbeiterInnen) gehört zu einem weltweit tätigen Konzern und betreibt in Österreich seit rund 40 Jahren mehrere Marken in der Baustoffindustrie; in Österreich bestehen mehrere Standorte. Hinsichtlich Recruiting setzt Unternehmen 11 unterschiedlichste Kanäle ein: Zeitungsinserate, die Unternehmenswebsite, PersonaldienstleisterInnen und das AMS. Wobei in der Kooperation mit dem AMS vor allem Schwierigkeiten bestehen, TechnikerInnen auf akademischem Niveau zu finden – beim allgemeinen Personal funktioniert die Zusammenarbeit hingegen gut. Frei werdende Positionen werden nach Möglichkeit intern besetzt. Damit ist das Ziel verbunden, die MitarbeiterInnenbindung an das Unternehmen zu erhöhen.

In Unternehmen 11 sind Typ B Arbeitsplätze vorherrschend. Auch hier handelt es sich wiederum um ein etabliertes Unternehmen, das bereits über ein gut entwickeltes HRM-System verfügt. Die Interviewpartnerin meinte im Gespräch, dass sie „intern gut mit Talenten besetzen können, dadurch funktioniert auch die Mitarbeiter-Bindung ans Unternehmen gut.“

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass viele der befragten Unternehmen bei der Besetzung von frei werdenden Führungs- und Schlüsselpositionen auf intern aufgebaute Personen setzen, da somit die MitarbeiterInnenbindung erhöht werden

kann und damit das im Unternehmen erzeugte und investierte Know-how erhalten bleibt. So sagte ein Interviewpartner (Unternehmen 12): „Die Firmenkultur ist, zunächst einmal einen Blick nach innen und wenn das so nicht möglich ist, dann wird extern gesucht.“ Gleichzeitig ergibt sich durch die Vorbildwirkung auch bei anderen MitarbeiterInnen eine stärkere Bindung an das Unternehmen, wenn klar wird, dass eben auch leitende Positionen durch „eigene“ Leute besetzt und nicht nur von außen ManagerInnen herangezogen werden.

Im Rahmen der Interviews zeigt sich, dass sowohl in klein, mittel als auch in Standorten von größeren Unternehmen betont wurde, dass Transparenz und Kommunikation mit den MitarbeiterInnen ein zentraler Wert ist. Dabei wird klar angesprochen, wer für weiterführende Positionen geeignet ist und diese Personen können somit im Unternehmen gehalten werden. Auch in kleineren Unternehmen, in denen es nicht allzu viele Aufstiegsmöglichkeiten gibt, soll den MitarbeiterInnen verdeutlicht werden, dass sie und ihre Leistungen geschätzt werden und es – wenn auch in einem kleineren Rahmen als bei Großunternehmen – Entwicklungsmöglichkeiten geben kann und diese mittels Schulungen und Weiterbildung oder auch ‚training on the job‘ erreicht werden können. Vermittlung von Wertschätzung sowie eine offene Kommunikation, dass das Talent erkannt und auch gerne gefördert werden kann, werden außerdem als wichtige Punkte genannt.

Wichtig ist festzuhalten, dass in Klein- und Mittelunternehmen nur wenige ähnliche Positionen pro Jahr besetzt werden und nur sehr selten – im Abstand von mehreren Jahren – Schlüsselkräfte gesucht werden. Daher betrifft die Frage des Recruiting diese Unternehmen in einem deutlich geringeren Ausmaß. Sollten allerdings Schlüsselstellen zu vergeben sein, ist es auch hier notwendig, dies frühzeitig zu berücksichtigen und entweder intern eineN NachfolgerIn aufzubauen oder extern Personen mit den gewünschten – und oft schwer zu findenden – Qualifikationen anzuwerben. Somit sind KMU von dieser Frage seltener betroffen, dadurch sind sie oft aber auch nicht auf die damit verbundenen Schwierigkeiten vorbereitet.

Zum Recruiting im Hinblick auf Talente Management kann aus der Literatur ThyssenKrupp Steel (<http://www.thyssenkrupp.com>) als Beispiel herangezogen werden.

ThyssenKrupp Steel widmet sich hinsichtlich Recruiting vor allem der Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Nachwuchskräften: ThyssenKrupp Steel hat 2006 Talente Management als eines der vier Kernelemente des Zukunftsprogramms „ProZukunft“ definiert.

ThyssenKrupp Steel nimmt den ersten Kontakt zu potenziellen zukünftigen MitarbeiterInnen früh auf und arbeitet mit langfristigen Kooperationen zu ausgewählten Schulen. Durch das Talent Relationship Management wird ein regelmäßiger Kontakt zwischen interessierten und interessanten SchülerInnen forciert. Die Kooperation mit Schulen wird durch ein jährliches Programm abgebildet, wobei unterrichtsbezogene Aktivitäten, die sich auf einzelne Schulklassen und spezielle Unterrichtsinhalte beziehen und in den Lehrplan integriert werden, und Schulschwerpunktveranstaltungen, an denen SchülerInnen unterschiedlicher Schulen teilnehmen, durchgeführt werden.

Neben den Schulen bestehen auch vertraglich fixierte Kooperationen mit Hochschulen, wovon einige auch standortnahe gelegen sind. Weiters wird Hochschulmarketing an vielen weiteren Universitäten betrieben, welches vor allem bei Messen und AbsolventInnenveranstaltungen zum Einsatz kommt.

2007 wurde das „Young Potentials Programm“ gestartet, welches talentierten jungen Menschen neben der Ausbildung ein begleitendes Studium der Ingenieur- oder Wirtschaftswissenschaften sowie anderer relevanter Studiengänge ermöglicht. Die Studiengebühren werden übernommen und ein begleitendes Trainings- und Seminarprogramm unterstützt die Talente bei der Weiterentwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen.

Als Herausforderung wird bei ThyssenKrupp Steel die weltweite Rekrutierung von Talenten gesehen: Durch Projekte in den USA und Brasilien werden die globalen Aktivitäten in Zukunft verstärkt zum Einsatz kommen, wobei in Brasilien bereits erste Hochschulkooperationen abgeschlossen werden konnten (Kroll, Meiler 2009, 91-100).

Die Rekrutierungsstrategie von ThyssenKrupp Steel („Talente frühzeitig für Stahl interessieren, nachhaltig an das Unternehmen binden und kontinuierlich entwickeln und fördern“) funktioniert somit über die Schul- und Hochschulkooperationen sehr gut. Durch verstärktes Marketing und Employer Branding soll dies auch weiterhin gewährleistet sein. An diesem Beispiel aus der Literatur lässt sich die Wichtigkeit von Kooperationen mit Schulen und (Fach-)Hochschulen unterstreichen, wobei Kontakte, die bereits zu SchülerInnen frühzeitig aufgebaut wurden, auch weiterhin aufrecht erhalten werden, um diese langfristig an das Unternehmen zu binden.

Unter Employer Branding wird eine unternehmensstrategische Maßnahme verstanden, bei der Konzepte aus dem Marketing und insbesondere der Markenbildung angewandt werden, um das eigene Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von den anderen MitbewerberInnen positiv abzuheben. Als Ergebnis wird die Arbeitgebermarke (*Employer Brand*) angesehen, welche die Art und Weise umfasst, wie das Unternehmen am Arbeitsmarkt als Arbeitgeber wahrgenommen wird. Das Ziel von Employer Branding ist – aufgrund der erhofften Marketingwirkung – die Effizienz des Personalrekrutierungs, als auch die Qualität der BewerberInnen dauerhaft zu steigern. Bereits engagierte, qualifizierte MitarbeiterInnen sollen weiters durch eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und durch den Aufbau einer emotionalen Bindung langfristig an das Unternehmen gebunden werden (Petkovic 2008).

Unternehmen 5 (Handel, 100-249) ist ein Österreichweit tätiges Handelsunternehmen und wurde vor rund 30 Jahren gegründet. Ein großes Thema ist bei Unternehmen 5 Employer Branding: Ein einheitlicher Auftritt auf Personalsuchplakaten, auf der Homepage, in Stelleninseraten oder in Foldern, der optisch ansprechend, einheitlich und emotional aussagekräftig für das Unternehmen sein soll, ist dabei wichtig. Wobei es aber auch eigene Auftritte, z.B. im Lebrlingsbereich gibt, die speziell auf die Interessen und die Motivation von Jugendlichen abgestimmt sind. Auf Messen ist Unternehmen 5 nur selten anzutreffen, da diese oft nicht mit den Zeitpunkten, an denen Jobs frei werden zusammenpassen. MitarbeiterInnen-Bindung soll nicht nur über Employer Branding erreicht werden, sondern auch über Maßnahmen zur Entwicklung von Talenten.

Unternehmen 5 weist einen Überhang an Typ A Arbeitsplätzen auf; viele Positionen können über eine traditionelle Lehrlingsausbildung erreicht werden. Employer Branding wird einerseits als einheitlicher Auftritt nach außen angewandt, andererseits soll damit die Bindung an das Unternehmen erhöht werden, indem die emotionale Bindung und die Unternehmensidentifikation gestärkt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Employer Branding vor allem bei den befragten größeren Unternehmen (bzw. deren Standorten in Niederösterreich) ein Thema ist, da dies oft konzernweit betrieben wird. Von KMU werden besonders Kontaktpflege zu (Fach-)Hochschulen oder berufsbildenden höheren Schulen in der Region genannt sowie Auftritte bei Messen und Veranstaltungen („Tag der offenen Tür“, „Girl’s Day“ etc.). In diesem Zusammenhang wird auch Personalmarketing von den Unternehmen angewandt, wobei einige darunter auch Austauschprogramme mit anderen Standorten verstehen oder bereits bei den PraktikantInnen darauf achten, dass hier die Interessierten und Engagierten angesprochen und für das Unternehmen längerfristig begeistert werden können, sodass sie zunächst zwar über ein (Ferial-)Praktikum einsteigen, dann aber nach Abschluss der (Fachhoch-)Schule oder Universität gerne wieder zum Unternehmen zurückkommen, um ihre berufliche Laufbahn hier zu beginnen.

Ein einheitlicher Auftritt nach außen, wie Corporate Identity oder Corporate Design, wird von den meisten Unternehmen angewandt, womit auch ein einheitliches Design, z.B. bei Stellenausschreibungen oder bei anderen Medienauftritten, gemeint ist.

Einzelne (kleinere) Unternehmen gaben allerdings an, dass sie sich mit Employer Branding noch nicht auseinandergesetzt haben und der Meinung sind, dass dies nicht notwendig sei, da das Unternehmen in der Region sowieso gut bekannt sei und über einen guten Ruf verfüge.

Als ein Unternehmensbeispiel für Employer Branding kann aus der Literatur die Firma Evonik Industries AG (<http://corporate.evonik.de>) in Deutschland genannt werden.

Evonik Industries AG wandte sich dem Konzept Employer Branding aufgrund einer Fusion mit Degussa und RAG zu, um bei den MitarbeiterInnen der in Evonik aufgegangenen Unternehmen eine emotionale Bindung zum neuen Arbeitgeber aufzubauen.

Evonik startete zu diesem Zweck eine Personalimagekampagne im engeren Sinne: Die Kampagne „Gesucht: Querdenker und andere Talente“ wurde zunächst durch einen ersten Karriereflyer beworben, der die Themen Kreativität, Freiraum und Querdenkertum adressierte. Parallel dazu wurde in zahlreichen Workshops an der Identifikation des Alleinstellungsmerkmals von Evonik als Arbeitgeber gearbeitet. Die Grundidee – bestehend aus Freiraum und Kreativität – wurde in drei alternative Anzeigenmotive umgesetzt. Die Inhalte der Personalimagekampagne sind in intensiven Diskussionen im Vorstand entstanden, wodurch sich eine hohe Identifikation und Unterstützung der obersten Unternehmensebene mit der Kampagne und dem

Unternehmen ergab. Somit wurden die Vorstandsmitglieder zu den ersten MarkenbotschafterInnen für das Unternehmen (Lukasczyk 2009, 79-89).

Ausgangspunkt des Employer Branding ist bei Evonik die aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Konzernpersonalstrategie. Die Attraktivität als Arbeitgeber nach außen und innen zu fördern, ist hierbei zentral und bildet eine wesentliche Rahmenbedingung. Das übergeordnete Ziel ist die Gewinnung, Integration und Bindung der für das Unternehmen erforderlichen Talente.

Bei der Umsetzung der Kampagne wurden zunächst große überregionale Print- und Onlinemedien eingesetzt; in einer zweiten Phase konzentrierte sich die Medienpräsenz auf spezifische Publikationen der relevanten Zielgruppen. Nach innen wurde die Kampagne durch Workshops begleitet, die den MitarbeiterInnen eine Diskussionsplattform bieten; weiters wurden unterschiedlichste Kommunikationsmittel genutzt, um MitarbeiterInnen und Führungskräfte einzubeziehen, da die Einbindung der MitarbeiterInnen als zentral für die Umsetzung der Kampagne angesehen wurde; diese sollten als MarkenbotschafterInnen und für die Idee der Kampagne und damit für das Unternehmen gewonnen werden.

Evonik zeigt damit gut die Wichtigkeit der Einbindung aller MitarbeiterInnen in das Employer Branding auf, welche intern zu einer erhöhten Bindung an das eigene Unternehmen führen und diese gleichzeitig nach außen zu FürsprecherInnen für das Unternehmen machen soll.

4.3 Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement ist laut unserer Arbeitsdefinition ein wichtiger Aspekt von Talente Management, und – wie oben bereits erwähnt – treffen Unternehmen mit der Form ihrer Arbeitsdefinition eine strategische Entscheidung, ob ihre Kernkompetenzen auf vergleichsweise wenige Arbeitsplätze konzentriert werden (Management, technische Leitung u.a.) oder weitgehend alle Arbeitsplätze Träger von Kernkompetenzen sind.

Kompetenzmanagement gilt als Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen integriert werden. Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen. (North, Reinhardt: Kompetenzmanagement in der Praxis 2005, 16)

Beim Kompetenzmanagement stellen sich vor allem vier Aufgaben:

- *Repräsentation*: Strukturierte und komprimierte Übersicht über Kompetenzen auf MitarbeiterInnen- und Unternehmensebene. Das Ergebnis ist eine strukturierte Analyse des Kompetenzbestandes.
- *Reflexion*: Kritische Hinterfragung der Kompetenzbestände und Ableitung von betrieblichen Interventionen zur Verbesserung. Das Ergebnis ist eine zielgerichtete Bestandsaufnahme und Bewertung von Kompetenzen.
- *Verteilung*: Verteilung und Verbreitung der Kompetenzen über die verschiedenen Ebenen der Organisation hinweg (Projekt-, Prozess-, Steuerungsebene). Das Ergebnis ist die Verbreitung und die hohe Verfügbarkeit des Kompetenzbestandes.
- *Entwicklung*: Anpassung des Kompetenzportfolios unter Berücksichtigung des vorhandenen Potentials und der zukünftigen Anforderungen der organisationalen und personellen Lernprozesse. (ebd.)

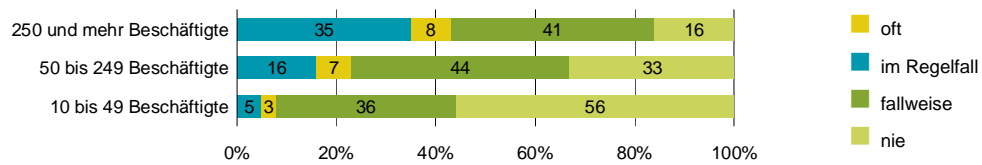
Wobei zu beachten ist, dass Kompetenzmanagement – die kontinuierliche Erweiterung von Skills zur Deckung des Bedarfs (Minimalerfordernis) und Erweiterung der strategischen Möglichkeiten – insbesondere im englischsprachigen Raum derart im Herzen des Personalmanagements verankert ist, dass sich dort competencies/skills management kaum als eigenständiges Thema durchsetzt, weil es den Kern von HRM überhaupt betrifft.

Für Unternehmen ist die Art der Nutzung von Kompetenzen (als kritische Ressource) zentral. Wobei einerseits die „Verwaltung“ von Kompetenzen durch deren Sichtbarmachung, z.B. durch ein eigenes Tool oder auch nur eine einfache Darstellung der vorhandenen Kompetenzen, eine Steuerung dieser Kompetenzen generell ermöglicht; andererseits die strategische Generierung von Kompetenzen zur Teilaufgabe des Unternehmens wird.

In fast jedem zweiten weiterbildungsaktiven Unternehmen wurde 2005 systematisch analysiert, welchen Bedarf an Qualifikationen das Unternehmen in Zukunft haben wird. Wobei 38% solche Analysen fallweise durchführen, 4% oft und 8% im Regelfall. Hier steigt die systematische Erhebung wiederum mit der Größe der Unternehmen: Nur 5% der weiterbildungsaktiven Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten führen im Regelfall Analysen durch. Aber bereits 16% der Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten sowie 35% der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten führen diese Analysen im Regelfall durch (Statistik Austria 2008, 36).

Grafik 6

Weiterbildungsaktive Unternehmen mit systematischer Analyse des Qualifikationsbedarfs, nach Unternehmensgröße



Quelle: Statistik Austria: Betriebliche Weiterbildung, 2008, 36

Als Beispiel aus der Literatur für eine strukturierte Kompetenzübergabe im Rahmen von Kompetenzmanagement und Nachfolgeplanung kann die Volkswagen AG (<http://www.volkswagen.com>) genannt werden:

Da bei Volkswagen in den nächsten Jahren gut 30 Prozent der Führungskräfte in Pension gehen werden, ist die Sicherung und der Erhalt des Erfahrungswissens der Führungskräfte und FachexpertInnen vor dem Ausscheiden aus dem Betrieb zentral. Zu diesem Zweck wurde ein eigenes Team im Bereich Wissensmanagement mit der Entwicklung von speziellen Konzepten und Methoden zum Erhalt des Know-hows eingerichtet. Für die Weitergabe über Generationen ist das Instrument der „Wissensstafette“ entwickelt worden. Diese Wissensstafette beschäftigt sich mit den ErfahrungsträgerInnen und deren NachfolgerInnen und sorgt für einen optimalen Transfer von Erfahrungs-, Fach-, Führungs- sowie Projektwissen. Die ausscheidende Führungskraft steht zunächst im Fokus der Aktivitäten: Im Rahmen eines ExpertInneninterviews werden Informationen zur allgemeinen Wechselsituation, den Schwerpunkten der Wissensaufnahme und andere Einflussgrößen vom/von der KompetenzträgerIn abgefragt. Anschließend werden Gespräche mit VorgängerIn und NachfolgerIn unter Moderation des/der InterviewleiterIn geführt, bei denen eine offene Gesprächssituation hergestellt und Vertrauen geschaffen werden soll. Durch gezieltes Nachfragen werden Kompetenzkategorien beim/bei der ausscheidenden MitarbeiterIn identifiziert, die in einer Kompetenzlandschaftskarte abgebildet werden. Dadurch wird eine systematische Übergabe sichergestellt. Bei der Wissensstafette wird weniger auf Fachwissen und Erfahrungswerte fokussiert, sondern der Dialog zwischen VorgängerIn und NachfolgerIn steht im Mittelpunkt, wobei auch die MitarbeiterInnen und KollegInnen in den Prozess integriert werden. In mehreren Übergabegesprächen kann der/die NachfolgerIn spezifisches Wissen vom/vor der VorgängerIn abfragen. In einem „Transition-Workshop“ wird die neue Führungskraft unter Teilnahme des/der VorgängerIn den MitarbeiterInnen vorgestellt mit dem Ziel, Erfahrungen auszutauschen, Vertrauensbildung und den Aufbau von Beziehungen zu betreiben. Der/Die NachfolgerIn erhält weiters die Möglichkeit, die Schlüsselpersonen des Bereichs zu identifizieren, informelle Abläufe zu erfragen und das Selbstverständnis im Team kennenzulernen. Organisatorische Abläufe, Prozesse, Ressourcen und gängige Problemlösungen werden durch die Strukturierung der Kompetenzgebiete festgemacht. Im Volkswagenkonzern kommt diese Methode mittlerweile weltweit zum Einsatz, wobei auch an Weiterentwicklungen im Kontext von interkulturellen Austauschsituationen gearbeitet wird. (Haarmann, Burski 2003)

Anhand dieses Beispiels aus der Literatur zeigt sich, dass bei der Nachfolgeplanung nicht nur die Erfassung der notwendigen Kompetenzen wichtig ist, sondern dass vor allem informelle Informationen und Abläufe nicht vergessen werden dürfen. Dies wird in mehreren Workshops realisiert, wobei NachfolgerIn und VorgängerIn in einen Dialog eintreten und auch die MitarbeiterInnen und KollegInnen in den Prozess einbezogen werden.

Unternehmen 12 (Einrichtungsbranche, 250-499 MitarbeiterInnen) ist in der Einrichtungsbranche Österreichweit tätig. Unternehmen 12 ist sehr skeptisch, was die Qualität von MitarbeiterInnen am freien Markt betrifft und ist daher bestrebt, interne Ausbildung und Entwicklung zu forcieren. Um sich einen Überblick über die bestehenden Kompetenzen zu verschaffen, führt Unternehmen 12 vor allem die jährlichen MitarbeiterInnengespräche, in denen die erbrachten Leistungen sowie die bestehenden Kompetenzen erhoben und mit denen eine Vereinbarung zu leistender Entwicklungsschritte verbunden ist. All diese Informationen werden zentral in einem System abgebildet, in dem mittels Abfragen die jeweiligen MitarbeiterInnen mit den entsprechenden Kompetenzen herausgefiltert werden können.

Unternehmen 12 weist einen Überhang an Typ A Arbeitsplätzen auf. Kompetenzen werden zentral erfasst und über ein zentrales System zur Verfügung gestellt. Schwierigkeiten sieht das Unternehmen vor allem was die Kompetenzen der am freien Markt anzutreffenden BewerberInnen für den Verkauf betrifft – der Interviewpartner meinte dazu: „Gerade in Österreich ist die Qualität der Mitarbeiter ein Hauptthema, die können Sie am Markt im Normalfall nicht einkaufen, sondern wir müssen sie selbst entwickeln. (...) Das ist wie überall: Die Guten sind beschäftigt und die sind auch am Markt nicht zu kriegen.“ Daher stellt Kompetenzmanagement ein wichtiges Tool dar, um die nötige interne Weiterentwicklung strukturiert und effizient umzusetzen.

Unternehmen 7 (Druckerei, 100-249 MitarbeiterInnen) ist ein Familienunternehmen, das zu Beginn des vorigen Jahrhunderts gegründet wurde. Für Personalentscheidungen sind die Abteilungsleiter zuständig, die diese mit der Geschäftsführung abstimmen. Sie folgen dabei keinem vorgegebenen System; vieles erfolgt nach eigenen Angaben intuitiv und über persönliche Bekanntschaft bzw. Einschätzung. Hinsichtlich des Überblicks über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen gibt Unternehmen 7 an, dies nicht strukturiert durchzuführen. Da es sich um ein kleines Unternehmen handelt, kennt der Geschäftsführer die MitarbeiterInnen persönlich und weiß, wer weiterkommen und sich weiterentwickeln will.

Unternehmen 7 weist einen leichten Überhang an Typ B Arbeitsplätzen auf. Aufgrund der geringen Größe werden einige Aspekte des HRM nicht formalisiert oder strukturiert umgesetzt, sondern viel – wie es der Interviewpartner – nannte „aus dem Bauch heraus“ entschieden. Da davon ausgegangen wird, dass der Geschäftsführer einen guten Überblick über die MitarbeiterInnen und deren Kompetenzen hat, wird auf ein strukturiertes Kompetenzmanagement wie auch Talente Management verzichtet. Wie der Interviewpartner meinte: „Man weiß, wer weiterkommen und sich weiterentwickeln will, und das wird dann auch gefördert.“

Hinsichtlich Kompetenzmanagement nennen alle befragten Unternehmen, dass sie ein solches anwenden, wobei sich allerdings der Grad der Formalisierung und Standardisierung sowie die Reichweite doch deutlich unterscheiden: Die meisten Unternehmen nennen das MitarbeiterInnengespräch (sowie bei neuen MitarbeiterInnen auch das Einstellungsgespräch) als wichtiges Tool zur Feststellung der Kompetenzen, größere Unternehmen weisen hingegen auch definierte Kompetenzprofile für unterschiedliche (oder auch alle) Positionen auf, erstellen Potentialanalysen oder führen Tests durch, in denen fachliche und auch überfachliche Kompetenzen abgefragt werden. Andere arbeiten auch mit Softwareunterstützung hinsichtlich der Erfassung der Kompetenzen, wodurch (vor allem bei Standorten internationaler Konzerne) transparent ist, welche MitarbeiterInnen für welche (frei werdende) Stellen qualifiziert sind. Gerade bei kleineren Unternehmen wird „Kompetenzmanagement“ – wie es oben definiert wurde – allerdings nicht formalisiert angewandt, sondern es besteht ein sehr informeller Zugang und Datenbanken zur Erhebung und Darstellung bestehender Kompetenzen sowie deren strukturierte Weiterentwicklung werden nicht betrieben.

Über ein strukturiertes Kompetenzmanagement verfügen somit die wenigsten der befragten Unternehmen; auch hier wird häufig die Größe des Unternehmens als Grund angeführt. So sagte ein Interviewpartner: „Wer was kann, wissen die Führungskräfte“. Häufig wird das MitarbeiterInnengespräch als Hauptquelle für die Erfassung von Kompetenzen der Belegschaft genannt, eigene Skillsmatrizen, klar definierte Kompetenzprofile oder Software werden hingegen nur in sehr wenigen Fällen geführt und sind vor allem wiederum in den Ablegern der internationalen Konzerne anzutreffen. Aber auch das Einstellungsgespräch wird zur Erfassung der Fähigkeiten und Kompetenzen der zukünftigen MitarbeiterInnen genutzt und dann anhand von einzelnen Projekten, Beurteilungen oder eben dem MitarbeiterInnen-gespräch Weiterentwicklungen der Kompetenzen und Fähigkeiten abgebildet.

Einzelne Unternehmen arbeiten auch mit Persönlichkeitstests, wobei festgehalten wird, wie der/die MitarbeiterIn arbeitet, wodurch er/sie motiviert wird und wo die Stärken und Schwächen liegen. Diese Tests werden bei Bedarf durchgeführt sowie mit BewerberInnen für offene Stellen.

4.4 Personalentwicklung

In jedem Betrieb werden (Grund-)Funktionen der Personalarbeit erfüllt, wobei sich diese durch den Grad des Formellen und Bewussten durchaus voneinander unterscheiden können. In sehr kleinen Betrieben (bis 20 MitarbeiterInnen) werden die Grundfunktionen der Personalarbeit vor allem informell erfüllt, Weiterbildung wird nicht formalisiert betrieben, sondern es wird z.B. durch nicht standardisierte Arbeitsplätze laufend Weiterbildung und -entwicklung forciert. Damit erfüllen auch kleine Unternehmen durchaus den Weiterbildungsanspruch für die MitarbeiterInnen, jedoch sind die Instrumente, mit denen dieser Anspruch realisiert werden soll, nicht standardisiert.

Diese Instrumente werden mit zunehmender Größe des Unternehmens formalisiert. Es stellt sich somit die Frage, welche Unternehmen welche Instrumente der Personalarbeit einsetzen bzw. bei welchen Unternehmen die einzelnen Instrumente zusammen ein HR-System ergeben. In einem solchen HR-System werden die angewandten Praktiken beschrieben und miteinander in Beziehung gesetzt. In Unternehmen mit eigenem HR-System wird zumeist viel interne Weiterbildung angeboten, welche auch mit hohen Retention-Maßnahmen verbunden werden, da die Unternehmen nicht die in ihren MitarbeiterInnen durch Investitionen geschaffenen Qualifikationen und Fähigkeiten verlieren wollen. Ein systematisches Human Resource Management erfolgt dabei über die Auswahl stimmiger Instrumente für die eigene Bedarfslage.

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden (Becker 2005).

Ziel der strategischen Personalentwicklung ist, die Kompetenzen der MitarbeiterInnen auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten. Strategische Personalentwicklung ist Teil der Unternehmensstrategie und leitet sich von den Unternehmenszielen ab. Ein wichtiger Teil der Personalentwicklung ist die Weiterbildung.

Unternehmen 2 (Chemie, 50-99 MitarbeiterInnen) stellt u.a. halogenfreie Flammschutzmittel her. Die MitarbeiterInnen sind hoch qualifiziert: Das Qualifikationsniveau steigt permanent, dementsprechend wird allergrößter Wert auf Weiterbildung auf allen Ebenen gelegt. Personalarbeit ist als strategisches Ziel verankert. Ein Teil davon ist ein Personalbeurteilungssystem, wobei jede/r MitarbeiterIn ein Mal im Jahr durch eine Kommission nach fünf Kategorien beurteilt wird. Auf diesen Beurteilungen aufbauend wird ein Ranking der MitarbeiterInnen erstellt, das wiederum Grundlage für Entlohnung und Weiterbildungsmaßnahmen ist. Darüber hinaus gibt es MitarbeiterInnengespräche, in deren Rahmen es Feedback dazu gibt. Schlüsselpositionen werden oft aus den eigenen Reihen besetzt, aber man holt sich auch bewusst (bereits persönlich bekannte) Neuzugänge von außen, um nicht „im eigenen Saft zu braten“.

Unternehmen 2 weist einen deutlichen Überhang an Typ B Arbeitsplätzen auf. Durch betriebsinterne Entwicklungen – wie einen Management Buy Out vor einigen Jahren – kam es zu einer deutlichen Veränderung der Personalstruktur und der Qualifikationsanforderungen. Laut Lebenszyklusmodell kann Unternehmen 2 daher als in der Revival-Phase befindlich bezeichnet werden, in der es durch „Neugründungen“ – wie eben den Management Buy Out – zu starken Veränderungen im Gesamterscheinungsbild des Unternehmens kommt und auch die Qualifikationsanforderungen an die MitarbeiterInnen steigen. Daher sind permanente Weiterbildung und Personalentwicklung wichtige Säulen für den Erfolg von Unternehmen 2.

Unternehmen 4 (Engineering Dienstleistungen, 250-499 MitarbeiterInnen) wurde vor etwa 30 Jahren gegründet und betreibt in Österreich vier Standorte. Die Personalarbeit ist so organisiert, dass damit beauftragte Einzelpersonen, die einem/r übergeordneten PersonalmanagerIn unterstellt sind, für jeweils 30 bis 50 MitarbeiterInnen die

Personalverantwortung tragen (neben anderen Aufgaben). Weiterbildungsmaßnahmen werden für ein Jahr im Voraus geplant und umfassen technische Kurse, Sprachen sowie Seminare zur Persönlichkeitsbildung. Das Unternehmen betreibt einen eigenen „Campus“. Bei den Weiterbildungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen ist es für das Unternehmen wichtig, die Richtung zu kennen, in die deren Entwicklung gehen soll. Als Unterstützung dafür wird eine „Skills-Matrix“ verwendet, die in den jährlichen MitarbeiterInnengesprächen thematisiert wird. Motivation hat einen hohen Stellenwert und es wird auch den kommunikativen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen große Bedeutung zugemessen. Hinsichtlich Personalentwicklung arbeitet Unternehmen 4 eng mit einem großen Anbieter von Personaldiensten zusammen. Für die Entwicklung der MitarbeiterInnen wird ein Coaching-System eingesetzt.

Unternehmen 4 weist einen deutlichen Überhang an Typ B Arbeitsplätzen auf und verfügt über ein ausgereiftes HRM-System. Die MitarbeiterInnen werden permanent weitergebildet – einmal mit verpflichtenden Schulungen betreffend „hard skills“ zu z.B. unterschiedlichen Programmen, sowie mit Kursen zu sozialen Kompetenzen. Der Neuerwerb von Kompetenzen erfolgt nicht nur über Weiterbildung durch Kurse, sondern auch durch Teamarbeit – wobei Teams unterschiedlich zusammengesetzt werden und implizites Lernen unterstützt wird. Projektorganisation wird in Unternehmen 4 somit auch für die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen angewandt.

Unternehmen 1 (Maschinenbau, 250-499 MitarbeiterInnen) erzeugt Maschinen- und Automatisierungssysteme. Zu dem Konzern gehören Niederlassungen auf fünf Kontinenten. Die Herausforderung, vor der das HR-Management steht, ist – angesichts der wieder besseren Auftragslage – aufgrund der Wirtschaftskrise verloren gegangene Strukturen wieder aufzubauen und neues Personal nachzubersetzen. Das geschieht gemeinsam mit der Geschäftsführung und der Produktionsleitung auf Basis der Auftragsplanung, auf die flexibel reagiert wird. Ein zentrales HR-Tool ist das klassische MitarbeiterInnengespräch, wo einmal im Jahr mit den Personalverantwortlichen Bedürfnisse – auch hinsichtlich Weiterbildung – geklärt werden. MitarbeiterInnen-Bewertungen finden davon unabhängig laufend statt. Das Unternehmen ist Mitglied in einem Qualifizierungsverbund in Niederösterreich, innerhalb dessen auch die Schulungsmaßnahmen organisiert werden. Wenn das Unternehmen wieder konsolidiert ist und mehr Personal zur Verfügung steht, soll wieder mehr in (interne) Schulungen und Weiterbildung investiert werden. Dann wäre auch eine gezieltere Förderung von Talenten denkbar.

In Unternehmen 1 herrschen Typ A Arbeitsplätze vor, derzeit wird das Hauptaugenmerk auf den Wiederaufbau der Personalentwicklung gesetzt, da es während der Krise zu deutlichem Personalabbau gekommen ist. Die Personalentwicklung ist somit vor allem damit beschäftigt, Strukturen, die in der Krise verloren gegangen sind, wieder aufzubauen. Für die Zukunft sind mehr Schulungen im Haus gewünscht, was aber nur mit einer gewissen Anzahl an Stammpersonal funktionieren kann. Es soll wieder mehr in das Personal investiert werden, was aber wie die Interviewpartnerin meinte „nur mit einem gesunden, gewinnbringenden Unternehmen geht“. Zum Zeitpunkt des Interviews im Mai 2010 war für Unternehmen 1 die Krise jedenfalls

noch nicht vorbei, mehr Geld für Weiterbildung ist somit weiterhin ein Wunsch der Interviewpartnerin.

Generell nennen alle befragten Unternehmen, dass sie Personalentwicklung betreiben. Auch das MitarbeiterInnengespräch wird von allen Unternehmen als angewandtes Instrument genannt. Weiters nennen alle befragten Unternehmen betriebliche Weiterbildung, wobei sich das Ausmaß nach Größe wiederum unterscheidet. Einige der befragten Unternehmen verfügen über innerbetriebliche „Weiterbildungsakademien“, mit denen sie unterschiedlichste Schulungen und Weiterbildungen durchführen können. Dabei handelt es sich meist um Ableger großer Konzerne, Klein- und Mittelunternehmen bilden hingegen vor allem Lehrlinge aus. Generell kann festgehalten werden, dass zum Zeitpunkt der Befragung (April bis Juni 2010) die wenigsten Unternehmen über Schwierigkeiten bei Besetzungsprozessen geklagt haben. Angeführt wurde jedoch, dass es Probleme bei der Besetzung von TechnikerInnen gibt; da dies aber von den meisten Unternehmen schon länger als Problem wahrgenommen wird, haben sich viele Betriebe darauf verlagert, Personen für diese Positionen selbst auszubilden, da sie am Arbeitsmarkt schwer zu finden sind. Auch aufgrund der Nachwirkungen der Wirtschaftskrise befanden sich viele Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung nicht auf intensiver Suche nach SpezialistInnen, da die meisten in den letzten ein bis zwei Jahren damit beschäftigt waren, die eigenen Leute über die Krise hinweg zu halten, damit diese dann bei einem neuerlichen Anspringen der Wirtschaft vorhanden sind und eingehende Aufträge somit weiterhin auf dem gewohnten Niveau umgesetzt werden können.

Im Rahmen der Studie befragte Unternehmen, die nicht über eigene Weiterbildungsinstitutionen verfügen, bilden MitarbeiterInnen entweder intern durch Kurse der eigenen MitarbeiterInnen, durch ‚learning by doing‘ oder durch externe Angebote bei bekannten AnbieterInnen wie Wifi oder bfi etc. aus und weiter. Somit können auch die KMU den internen Bedarf gut abdecken, indem sie die Ausbildung für SpezialistInnenpositionen meist intern übernehmen und nur selten von außen ExpertInnenwissen zukaufen müssen.

4.4.1 Daten zu betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in Österreich

Im folgenden Abschnitt werden allgemeine Daten zur betrieblichen Weiterbildung – welche ein wichtiger Teil der Personalentwicklung ist – in Österreich dargestellt, um die in Kapitel 4.1 bis 4.4 präsentierten Ergebnisse aus den Interviews in einen allgemeinen Kontext zu stellen und mit Daten abbilden zu können.

Unter betrieblicher Weiterbildung wird jener Teil der beruflichen Weiterbildung subsumiert, der vom Unternehmen durchgeführt und/oder veranlasst und finanziert wird. Darin enthalten sind somit auch Formen externer und dualer Weiterbildung, die vom Unternehmen für die Beschäftigten in Anspruch genommen werden (Pawlowsky, Bäumer 1996, 9).

Die Primärfunktion von betrieblicher Weiterbildung ist eine ökonomische, wobei die durch die Weiterbildung entstandenen Kosten zukünftige Einnahmen auslösen oder zukünftige Ausgaben verringern. Somit steht über den Zielen und Funktionen der betrieblichen Weiterbildung die Prämisse, dass sich diese rechnen muss. Weiterbildungsaktivitäten beinhalten somit den Charakter betrieblicher Investitionen. Witte beschreibt diesen Investitionscharakter bereits in den 1960er-Jahren sehr treffend folgendermaßen:

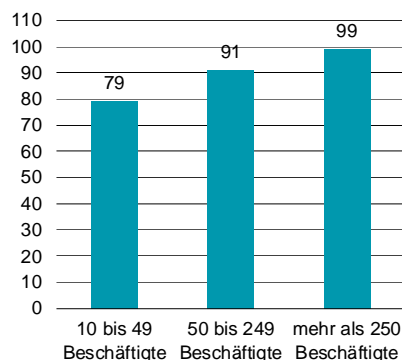
Die entstehenden Ausgaben sind nicht soziale Geschenke an die Belegschaft, sondern sinnvolle Investitionen (Witte 1962, 214).

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Begriffen wie lernenden Organisationen, Wissensgesellschaft oder lebenslanges Lernen werden Weiterbildung und Entwicklung von MitarbeiterInnen zu entscheidenden Faktoren für den Erfolg von Unternehmen.

Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung, wie die dritte Europäische Erhebung über betriebliche Bildung (CVTS 3) zeigen, dass 81% der befragten österreichischen Unternehmen im Jahr 2005 „weiterbildungsaktiv“ waren. Im Rahmen von CVTS 3 wurden europaweit Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten im Produktions- und Dienstleistungsbereich zu Fragen der betrieblichen Erst- und Weiterbildung untersucht, wobei in Österreich 3.435 Unternehmen befragt wurden. Die Wahrscheinlichkeit, ein Unternehmen mit Weiterbildungsaktivitäten anzutreffen, steigt mit der Größe der Unternehmen: So waren 79% der Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten aktiv, 91% der Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und 99% der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (Statistik Austria 2008, 18).

Grafik 7

Weiterbildungsaktive Unternehmen, nach Unternehmensgröße



Quelle: Statistik Austria: Betriebliche Weiterbildung, 2008, 18

Unternehmen, die 2005 keine Weiterbildung durchführten (19%), nannten als Gründe vor allem, dass die Fähigkeiten der Beschäftigten ausreichend gewesen wären (85%), dass die Beschäftigten zu ausgelastet wären, um an Weiterbildungsaktivitäten teilnehmen zu können (45%), dass Weiterbildung zu teuer wäre (26%), sowie dass sie lieber entsprechend qualifizierte MitarbeiterInnen neu einstellen würden (23%) (Statistik Austria 2008, 21).

Vor allem größere Unternehmen investieren deutlich stärker in Weiterbildungskurse als kleinere: Bei Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten erzielen die Kurskosten 0,7% der Personalausgaben im Jahr 2005, bei Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten 1,2% und bei Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten sind es im Durchschnitt bereits 1,9% (ebd. 31).

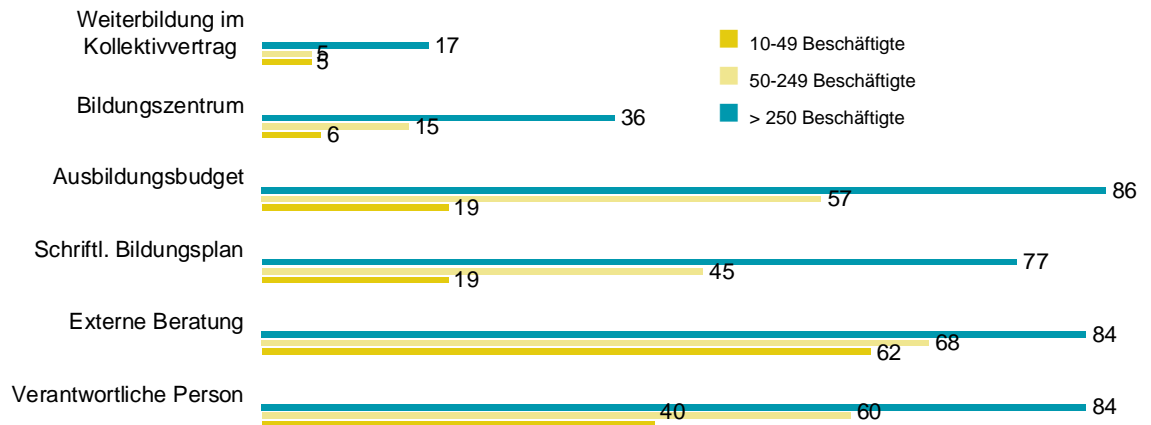
Neben den internen und externen Kursen – welche die am häufigsten in Anspruch genommenen Varianten der Weiterbildung sind – wurden auch andere Formen der betrieblichen Weiterbildung in Anspruch genommen, wie z.B. geplante Ausbildungsphasen am Arbeitsplatz oder in der Arbeitsumgebung, das sogenannte On-the-Job Training, (9,1%), an geplanter Weiterbildung durch Lernzirkel oder Qualitätszirkel nahmen 7,4% teil, an Tagungen, Konferenzen, Workshops, Fachmessen und Fachvorträgen beteiligten sich 6,9%. Jobrotation oder Austauschprogramme mit anderen Unternehmen nannten hingegen nur 2,3% der Unternehmen (ebd. 35).

Zwei Drittel der weiterbildungsaktiven Unternehmen führten 2005 formalisierte MitarbeiterInnensprache durch, um den jeweiligen Bildungsbedarf zu erheben. Die Häufigkeit dieser formalisierten Gespräche stieg mit der Größe des Unternehmens an: Nur 11% der Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten führten sie im Regelfall durch, hingegen aber 30% der Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und sogar 51% der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten. (ebd. 36)

Mit zunehmender Unternehmensgröße ist auch ein verstärkter Einsatz von strukturellen Maßnahmen zur Implementierung von Weiterbildung zu beobachten: Eine für Weiterbildung verantwortliche Person oder auch Organisationseinheit gab es in 40% der Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten, in 60% der Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und in 84% der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten. Externe Beratung zu betrieblicher Weiterbildung nahmen 62% der Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten, 68% der Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und 84% der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten. Einen schriftlichen Bildungsplan weisen 19% der Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten, 45% der Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und 77% der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten auf. Über ein eigenes Weiterbildungsbudget verfügen 19% der Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten, 57% der Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und 86% der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten. Kollektivvertragliche Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung waren in 5% der Unternehmen mit 10-49 sowie mit 50-249 Beschäftigten anzutreffen, bei Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten waren es bereits 17% (ebd. 37f.).

Grafik 8

Weiterbildungsaktive Unternehmen mit bestimmten Elementen einer professionalisierten Weiterbildungspolitik, nach Unternehmensgröße



Quelle: Statistik Austria: Betriebliche Weiterbildung, 2008, 37

Zur betrieblichen Erstausbildung zeigt sich, dass hier vor allem kleinere Unternehmen sehr aktiv sind. Insgesamt hat fast jedes zweite weiterbildungsaktive Unternehmen (49%) 2005 einen oder mehrere Lehrlinge ausgebildet. Besonders Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten bilden viele Lehrlinge aus: So kommen auf tausend Beschäftigte in dieser Größenklasse 101 Lehrlinge, hingegen erreichen Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten 49 Lehrlinge pro 1.000 Beschäftigte und Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten 53 Lehrlinge (ebd. 41).

Zur Entwicklung von HRM bilden die Daten des Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management (Cranet) eine interessante Quelle. Cranet ist eine Erhebung, welche in den letzten 20 Jahren auch in Österreich mittels schriftlicher Befragungen durchgeführt wurde, wobei seit 1990 standardisierte Fragebögen an privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche Organisationen mit mehr als 200 Beschäftigten versandt werden. AdressatIn ist der/die jeweils oberste Personalverantwortliche.⁵ Wesentliche Ziele der Befragung sind die Analyse, inwieweit sich Personalmanagementpraktiken in Europa (und weltweit) über die Zeit angleichen (oder nicht) sowie die Untersuchung des strategischen Wandels der Personalfunktion von einer traditionell-administrativen hin zu einer strategisch-professionalisierten Orientierung.

Veränderungen können für Österreich seit den 1990er-Jahren vor allem für die Frage der Einbindung von HR-Beauftragten im Vorstand eines Unternehmens festgestellt werden. Hier liegt der Wert 1999 bei 42%, was immer noch – im europäischen Vergleich – um 10% niedriger ist, allerdings deutlich gesteigert wurde (von 26% 1993). Somit kann hier ein Wechsel von einer rein administrativen Funktion hin zu einer stärker strategisch orientierten Ausübung der HR-Funktionen beobachtet werden (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004, 108).

⁵ In Österreich wurden bei der Befragungswelle 2004/05 270 Unternehmen bzw. öffentliche Organisationen erreicht, was einem Rücklauf von 14% entspricht. Siehe dazu mehr in: Brewster, Mayrhofer, Morley (2004) sowie Kabst, Giardini, Wehner (2009)

Weiters zeigt sich, dass Organisationen davon abgehen, große, zentralisierte Einheiten für HR zu haben, stattdessen werden Verantwortlichkeiten und Ressourcen auch lokal und in der Linie übernommen und eingesetzt. Wobei gerade diese Balance an Verantwortlichkeiten zwischen der HR-Abteilung und den ManagerInnen in der Linie, welche in täglichem Kontakt zu den MitarbeiterInnen stehen, ein zentraler Punkt des HRM ist. Gerade Fragen, wer für das Recruiting und die Weiterbildung verantwortlich ist, zeigen bei Cranet Veränderungen seit den 1990er-Jahren (siehe dazu mehr weiter unten).

Cranet zeigt außerdem, dass die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung in den letzten Jahren gestiegen ist und durchaus mehr Tage für Weiterbildung pro Jahr angegeben werden: 1993 wurden noch 6 Tage für ManagerInnen, 5 Tage für Fachpersonal bzw. TechnikerInnen, und je 2 Tage für Angestellte und ArbeiterInnen im Durchschnitt in Anspruch genommen, 1999 waren es 7 Tage für ManagerInnen, 6 Tage für Fachpersonal bzw. TechnikerInnen, 4 Tage für Angestellte und 3 Tage für ArbeiterInnen (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004, 113).

Ähnlich wie beim Recruiting zeigt sich bei Cranet, dass auch bei Weiterbildung und Personalentwicklung die Linien-ManagerInnen in Österreich 2005 eine sehr wichtige Funktion haben: 16% der Linien-ManagerInnen sind dafür allein verantwortlich, für weitere 47% sind Linien-ManagerInnen in Kooperation mit der HR-Abteilung verantwortlich – gerade in Europavergleich zeigt sich hier wiederum eine starke Rolle der Linien-ManagerInnen (Kabst, Giardini, Wehner 2009, 80). Und auch bei der Verantwortung für Personalaufnahme bzw. -reduktion ist das Linien-Management stark vertreten: 22% der Linien-ManagerInnen sind dafür allein verantwortlich (und Österreich liegt damit Europaweit wiederum im Spitzenfeld), 38% der Linien-ManagerInnen gemeinsam mit der HR-Abteilung – insgesamt zeigt sich somit eine starke Stellung für das Linien-Management in österreichischen Betrieben bei Fragen zu Recruiting, Weiterbildung und Personalreduktion (ebd. 82-83).

4.5 Fazit

Aufgrund der vorliegenden Analyse der Interviews sowie der entworfenen Typologie von Arbeitsorganisation können die befragten Unternehmen anhand der Achsen „Dominanz von Arbeitsplatztypen“ und „Etabliertheit“ angeordnet werden (siehe vorne Grafik 5). Dabei zeigt sich, dass etablierte Unternehmen mit einem geringen Anteil an Typ B Arbeitsplätzen (dynamische Arbeitsplätze) Talente Management nur für wenige „Schlüsselkräfte“ anwenden. Etablierte Unternehmen mit einem hohen Anteil an Typ B Arbeitsplätzen könnten hingegen an Talente Management als (neuen) Bestandteil eines bereits entwickelten HRM-Systems interessiert sein. Teilweise (besonders bei Standorten großer Konzerne) ist Talente Management für die befragten Unternehmen bereits Teil des HRM-Systems, teilweise gibt es hier aber noch Bedarf an Information und Interesse an Maßnahmen, wie Talente Management umgesetzt werden kann. Wobei in den Interviews u.a. Themen wie Nachfolgemangement genannt wurden, welches die Unternehmen z.B. mit Hilfe von Talente Management angehen könnten.

Jüngere und auch sehr kleine Unternehmen wurden im Rahmen der Interviews nicht befragt, da diese nur in sehr geringer Form HRM betreiben und dazu dann in Interviews nicht wirklich Auskunft geben können. Generell kann aber festgehalten werden, dass bei wenig etablierten Unternehmen mit einem geringen Anteil an Typ B Arbeitsplätzen ein geringes Interesse an Talente Management erwartet werden kann, da hier Schlüsselkräfte nur sehr selten zu besetzen sind (z.B. wenn eine Schlüsselkraft in Pension geht oder den Betrieb wechselt). In einem solchen Fall einer Neubesetzung einer Schlüsselposition würde sich Talente Management aber durchaus als Einstiegsmöglichkeit anbieten, um dieses konkrete Problem zu lösen. Bei wenig etablierten Unternehmen mit einem hohen Anteil an Typ B Arbeitsplätzen kann Talente Management im Verlauf der Unternehmensentwicklung durchaus interessant werden und Möglichkeiten zum Einstieg in die systematische Personalarbeit eröffnen.

Somit kann theoretisch ein je nach Organisationstyp unterschiedlich ausgeprägter Bedarf an Talente Management in niederösterreichischen Betrieben festgestellt werden, welcher mit nach Organisationstyp differenzierten Maßnahmen gedeckt werden könnte. In der Praxis nannten von den befragten Unternehmen allerdings nur zwei deutliches Interesse, fünf weitere meinten, dass sie eher interessiert sind und fünf weitere gaben an, eher nicht bzw. nicht an Dienstleistungen zu Talente Management interessiert zu sein. Als Erklärung kann angeführt werden, dass die Unternehmen nach (meist bereits) überstandener Wirtschaftskrise derzeit noch keinen konkreten Bedarf an Talente Management für sich selbst sehen – hier könnte ein stärkerer wirtschaftlicher Aufschwung und dadurch bedingt eine Zunahme an Beschäftigten eine Veränderung bewirken. Ein weiterer Grund ist, dass einige der befragten Unternehmen mit ihrer bisherigen Zusammenarbeit mit dem AMS nicht zufrieden sind und sich daher eher nicht vorstellen können, in dem Bereich des Talente Managements eine Kooperation einzugehen bzw. Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

Bei den sich interessiert zeigenden Betrieben kann für Klein- und Mittelbetriebe festgehalten werden, dass sich wohl eher ein modulares Vorgehen anbieten würde, da ein eigenes elaboriertes Talente Management System für ein erstes Kennenlernen der Möglichkeiten als zu umfassend anzusehen ist. Hier könnte einzelne Leistungspakete einen Einstieg in das Thema Talente Management oder auch in ein strukturiertes HRM-System ermöglichen.

5 Der Dienstleistungsmarkt zu Talente Management in Niederösterreich

5.1 Einleitung

Das Thema Talente Management hat – darauf wurde in dieser Studie schon mehrfach hingewiesen – anhaltende Konjunktur. AnbieterInnen von HR-Dienstleistungen sehen hier auch eine Möglichkeit, sich über das Thema Talente Management auf dem Markt zu positionieren (dieser Positionierungswunsch wird mitunter auch durch selbst durchgeführte Studien unterstrichen, die einzig das Ziel haben, für die diesbezüglichen Unternehmensaktivitäten zu werben). Durch dieses Engagement entsteht wiederum Interesse, was die Popularität des Begriffs Talente Management insgesamt natürlich nur verstärkt. Um Anteile an dem angesprochenen Markt konkurrieren in erster Linie Unternehmensberatungen, Recruitingunternehmen, PersonalüberlasserInnen und AnbieterInnen von Software, die Talente Management-Maßnahmen unterstützt.

Wer von diesen AnbieterInnen nachgefragt wird, hängt – der in der vorliegenden Studie vertretenen Auffassung von Talente Management folgend – eng mit der vorhandenen oder der angestrebten Arbeitsorganisation und den diesbezüglichen Unternehmensstrategien von Organisationen zusammen und mit jenen o.g. Kernbereichen von HR-Aufgaben (Recruiting/Staffing, Kompetenzmanagement und Personalentwicklung), mit denen diese Organisationen abseits aller Begrifflichkeiten in jedem Fall konfrontiert sind. Darüber hinaus ist hier – vor allem hinsichtlich einer Nachfrage von expliziten Talente Management-Dienstleistungen das Maß an Vordefiniertheit von Arbeitsplätzen und der daraus abzuleitende Bedarf an HR-Maßnahmen relevant, der umso höher ist, je offener die Rahmenbedingungen sind.

Das Interesse an diesen Dienstleistungen ist aber auch vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und demografischer Veränderungen – nicht zuletzt mit Blick auf die Wirtschafts- und Finanzkrise -, ökonomischer Entwicklungen und technischer Neuerungen zu sehen und den sich daraus ergebenden Herausforderungen bezüglich Arbeitsorganisation, Produktionsweise und Personalstruktur der betroffenen Unternehmen. Was die aktuelle Krise betrifft, gilt das, wie in den von 3s durchgeführten Interviews deutlich wurde, jedoch nicht nur für die Absicherung gegen bzw. für den Umgang mit Auftragseinbrüchen, sondern gewissermaßen auch in die umgekehrte Richtung, wenn es nach einer eintretenden Besserung darum geht, reduzierte Unternehmensstrukturen und Personalstände wieder auf- und/oder auszubauen.

5.2 AnbieterInnen

Dieser Abschnitt bietet einen Überblick über den Dienstleistungsmarkt im Bereich des Talente Managements (entsprechend dem diesbezüglichen Verständnis einer Schnittmenge verschiedener HR-Bereiche bzw. Aufgabenstellungen) in Österreich und dem Fokus der Studie folgend, mit besonderem Augenmerk auf Niederösterreich. Die angeführten Dienstleistungsunternehmen werden den Bereichen Personalrecruiting, Personalüberlassung sowie Personalberatung zugeordnet. Ein weiterer Bereich sind Unternehmen, die IT-Dienstleistungen anbieten.

5.2.1 Personalrecruiting

Eine der zweifellos wichtigsten Aufgaben, vor die sich jedes Unternehmen gestellt sieht, ist dafür Sorge zu tragen, dass immer rechtzeitig in ausreichendem Maße das bestmöglich qualifizierte Personal vorhanden ist, um die Geschäftsaufgaben zu bewältigen. In der von 3s durchgeführten Interviews mit Unternehmen hat sich gezeigt, dass fast alle Unternehmen zumindest fallweise PersonaldienstleisterInnen engagieren. Nur ein einziger Konzern rekrutiert seine MitarbeiterInnen für frei werdende Positionen ausschließlich intern (von einzelnen Ausnahmen bei High Potentials abgesehen). Je nach der Arbeitsorganisation der Firmen und ihres mehr oder weniger expliziten Verständnisses von Talent, wird der Schwerpunkt bei den nachgefragten Dienstleistungen entweder ganz breit definiert oder er bezieht sich auf Schlüssel- und/oder Führungskräfte.

Tabelle 24

Personalrecruiting (Auswahl)

AnbieterInnen	Dienstleistungen	Website	Standort/NÖ
Amrop Jennewein	Executive Search, Professional Search Aufsichtsratsbesetzung, Human Capital Performance	www.amropjenewein.at	nein
Akzente Personal	Personalarbeitstellung für gewerbliches und kaufmännisches Personal	www.akzente-personal.at	ja
easyjobs	Bereitstellung von kaufmännischen, technischen und IT-Personal	www.easyjobs.at	nein
iventa	branchenunabhängige Suche im Top-Management, bei Positionen im mittleren Management, sowie bei SpezialistInnenpositionen.	www.iventa.at	nein
P&P (Knechtel & DeSordi)	Personalsuche & -auswahl, Profiling, Executive Search, International Search Management Audit, Profiling, Personal- und Organisationsentwicklung, Outplacement/Newplacement, Personalanzeigen Service	www.pendlpiswanger.at	ja
stepstone	Online-Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte aus allen Branchen.	www.stepstone.at	online

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2 Personalüberlassung

Je nach Organisationstyp, Form der Arbeitsorganisation bzw. branchenabhängiger Produktionsweise und (ggf. krisenbedingten) ökonomischen Überlegungen werden Dienstleistungen wie Zeitarbeit, Outsourcing oder Payroll nachgefragt.

Tabelle 25

PersonalüberlasserInnen (Auswahl)

AnbieterInnen	Dienstleistungen	Website	Standort / NÖ
adecco	MitarbeiterInnenpool aus kaufmännischen, technischen und gewerblichen Berufen (von HelferInnen bis zu hochqualifizierten Fach- und Führungskräften)	www.adecco.at	nein
austropersonal	Personalbereitstellung für kaufmännische und gewerbliche KundInnen.	www.austropersonal.com	ja
bridge	u.a. Integrationsleasing, Payroll-Services, On-Site-Management, Master Vending	www.bridge.co.at	nein
büroring	Zeitarbeit, Try & Hire, Personalberatung, Outsourcing, Payroll, Potentialanalyse	www.bueroring.at	ja
DIW	Industriedienstleister für Personal-Leasing, On-Site- und Pool-Management, Personalvermittlung.	www.diw-facility.at	ja
INTECMA	Integrationsleasing, Payroll, Suche und Auswahl, Personalinseratengestaltung Outsourcing	www.intecma.at	nein
Manpower	MitarbeiterInnen für befristete Einsätze (kurz-, mittel-, langfristig)	www.manpower.at	ja
powerserv	u.a. Zeitarbeit, Outsourcing, Projektmanagement, Try & Hire, Payrolling, Call Center, Rechenzentrum	www.powerserv.at	ja
TPS	Zeitarbeit, Integrationsleasing/Integrationszeitarbeit, Personalvermittlung, Direktansprache und Head Hunting, Payrollservice.	www.tps-personal.at	ja

Trenkwalder	u.a. Recruiting von Fachkräften in den Bereichen Office/Finance/Sales, Technik und IT auf.	www.trenkwalder.com	ja
-------------	--	--	----

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3 Personalberatung

Die Zahl an Dienstleistungen, die im Rahmen von Personalberatung angeboten werden, ist beinahe unüberschaubar. Möchte man als Unternehmen Beratung zu Talente Management, so erscheint hier besonders relevant, welches Verständnis damit verbunden wird. Explizite Angebote unter der Bezeichnung „Talente Management“ werden sich in der Regel nur in den ganz großen und sehr oft international tätigen Dienstleistungsorganisationen finden. Ansonsten gilt einmal mehr, dass sich auch die Beratungsangebote entlang den wesentlichen Kernbereichen des HR-Managements wie Kompetenzmanagement und Personalentwicklung einordnen.

Tabelle 26

PersonalberaterInnen (Auswahl)

AnbieterInnen	Dienstleistungen	Website	Standort / NÖ
Deloitte	Recruiting Services, Compensation / Performance / Talent Management, Kompetenz- und Potentialanalyse, Working Time Management, Organisation and Technology, Payroll, Global Employer Services	www.deloitte.com/view/de_AT	nein
Eblinger & Partner	Assessments, Leitbildentwicklung, Anforderungsprofile, Potentialevaluierung / Potential Audit, Karriere-coaching, Führungskräfteentwicklung, Mentoring	www.eblinger.at	nein
Ernst & Young	Talente Management bzgl. Entwicklung von Personalstrategien; MA-Leistungsanalysen, Vergütungsmodelle, steuerliche,	www.ey.com/AT	nein

	rechtliche und bilanzielle Aspekte.		
Hill	u.a. Kompetenz Audit, Management Audits, Outplacement, Leadership Development, Teambuilding, Mediation, Interkulturelles Training	www.hill-international.com	nein
ISG	Personalberatung, Executive Search, Training und Personalentwicklung, Qualitätszeitarbeit	www.isg.com	nein
Dieter Strametz & Partner	u.a. Coaching, High Potential Programm, Training Talent Management Trainee Programm	www.dspartner.de	nein

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.4 IT-Anwendungen zu Talente Management

Zuletzt seien noch beispielhaft einige Unternehmen angeführt, die Software zur computergestützten Personalarbeit, insbesondere zu Talente Management, anbieten. In den Gesprächen mit den Unternehmen, die die 3s Unternehmensberatung im Rahmen der vorliegenden Studie geführt hat, wurde etwa immer wieder der Einsatz und die Bedeutung einer systematischen und elektronischen Abrufbarkeit von MitarbeiterInneninformationen angeführt bzw. dort, wo das noch nicht zum Einsatz kommt, als Vorhaben für die Zukunft formuliert.

Tabelle 27

IT-AnbieterInnen (Auswahl)

Anbieter	Dienstleistungen	Website	Standort / NÖ
Cornerstone OnDemand (dt. Unternehmen)	Bereitstellung auf Abruf von integrierter Lern- und Talentmanagementsoftware und Services für MitarbeiterInnen weltweit.	www.cornerstoneondemand.de	nein
data assessment solution (dt. Unternehmen)	IT-Kompetenzmanagement	www.dataassessment.com	nein

infor	web-basiertes Personalmanagementsystem. Workforce Management, Workforce Deployment, Talente Management	www.infor.at	nein
rexx systems Austria	Personalverwaltung, Spezialsysteme für Talente Management, Abwesenheitsmanagement, Reisekostenabrechnung, MitarbeiterInnenumfragen, hoch integrierte HR Management Systeme.	www.rexx-systems.com	nein
SAP	Mitarbeiter- und Manager-Self-Services (Zugriff auf ERP-Services), Workforce Analytics, Talent Management, Workforce Process Management (Personalverwaltung, Organisationsmanagement, etc.), Workforce Deployment.	www.sap.com	nein
stepstone-solutions	Personalmanagement, Performance Management, Compensation Management, Skill- & Kompetenz-Management, 360-Grad-Feedback, Laufbahn- & Nachfolgeplanung, Weiterbildungsmanagement, Organigrammerstellung	www.stepstonesolutions.at/	nein

Quelle: Eigene Darstellung

6 Trendschätzungen zu Talente Management und Empfehlungen für das AMS Niederösterreich

Trendeinschätzungen zur Entwicklung der Bedeutung von Talente Management werden auf zwei Ebenen vorgenommen, nämlich in Hinsicht auf

- die Entwicklungen am Arbeitsmarkt für Schlüsselkräfte, wobei Veränderungen am Arbeitsmarkt für Schlüsselarbeitenkräfte in die Trendschätzungen einbezogen werden;
- das Verhalten der Unternehmen, wobei entlang der skizzierten Unternehmenstypologien abgeschätzt wird, wie viele Unternehmen in Zukunft über das Thema Talente Management ansprechbar sein werden.

Insgesamt wird von einem steigenden Bedarf an Schlüsselkräften ausgegangen: Diesem steht zwar ein wachsendes Angebot hoch qualifizierter ArbeitnehmerInnen gegenüber, nicht jedoch ein wachsendes Angebot an Personen, die sowohl über die gewünschten Qualifikationen als auch über die erforderliche langjährige Erfahrung in sich stark ausdifferenzierenden und spezialisierenden Tätigkeitsfeldern verfügen. Das bereits erreichte Niveau der voranschreitenden Spezialisierung führt dazu, dass Job-Matchingprozesse im Bereich der Schlüsselkräfte für alle beteiligten Parteien schwieriger und zeitaufwändiger werden.

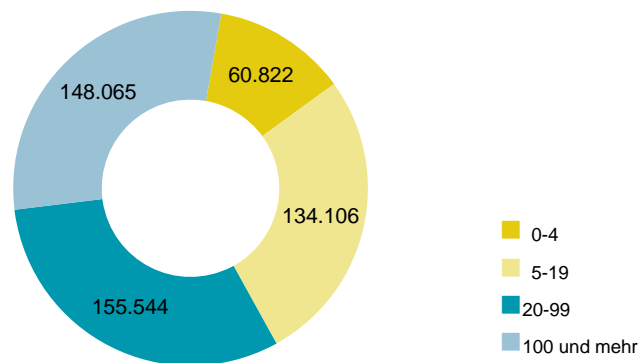
Da exakte Daten für diese Trendabschätzung leider nicht vorhanden sind, müssen wir uns mit bestehenden Daten behelfen und diese heranziehen, um eine ungefähre Abschätzung der Entwicklung vornehmen zu können. Als eine Quelle kann die Arbeitsstättenzählung⁶ der Statistik Austria genannt werden, welche Arbeitsstätten – laut Definition eine Erhebungseinheit, die über Name bzw. Bezeichnung und Anschrift verfügt, auf Dauer eingerichtet ist und in der in der Regel mindestens eine Person erwerbstätig ist – auf Bundesländerebene erfasst. Dabei zeigt sich, dass es 2001 in Niederösterreich 68.530 Arbeitsstätten gab. 48.770 Arbeitsstätten (71,2%) beschäftigten dabei 0-4 unselbständig Beschäftigten, 15.185 Arbeitsstätten (22,2%) 5-19 ArbeitnehmerInnen, 4.005 Arbeitsstätten (5,8%) 20-99 unselbständig Beschäftigten und 570 Arbeitsstätten (0,8%) 100 und mehr ArbeitnehmerInnen.

Bei der Anzahl der unselbständig Beschäftigten, die in den Arbeitsstätten arbeiten, zeigt sich hingegen ein deutlich anderes Bild: 60.822 ArbeitnehmerInnen (12,2%) arbeiten in Arbeitsstätten mit 0-4 unselbständig Beschäftigten, 134.106 Personen (26,9%) in Arbeitsstätten mit 5-19 ArbeitnehmerInnen, 155.544 ArbeitnehmerInnen (31,2%) in Arbeitsstätten mit 20-99 Beschäftigten und 148.065 Personen (29,7%) in Arbeitsstätten mit 100 und mehr ArbeitnehmerInnen.

⁶ Siehe dazu Statistik Austria (2004): Arbeitsstättenzählung. Hauptergebnisse Niederösterreich, 17. Die Arbeitsstättenzählung wird alle zehn Jahre (letzmalig 2001) durchgeführt.

Grafik 9

Unselbständig Beschäftigte in Niederösterreich 2001 nach aggregierten Beschäftigungsgrößen (in Absolutzahlen)



Quelle: Statistik Austria (2004), 25

Insgesamt sind somit in den Unternehmen ab 20 Beschäftigten 303.609 bzw. 60,9% aller unselbständig Beschäftigten in Niederösterreich anzutreffen, welche in 4.575 Arbeitsstätten beschäftigt sind.

Wenn nun basierend auf dem bereits in Kapitel 2.3 zitierten European Working Conditions Survey, der allerdings nur Daten zu Arbeitsplätzen und nicht zu Unternehmen oder Arbeitsstätten erfasst, davon ausgegangen wird, dass an österreichischen Arbeitsplätzen Lean Management und Projektorganisation überwiegen, kann eine Abschätzung hinsichtlich an Talente Management interessierter Unternehmen angestellt werden. Laut Survey kann davon ausgegangen werden, dass bereits eine deutliche Mehrheit (2/3) der österreichischen Arbeitsplätze – auch jene in KMU – die Arbeitsorganisationen Projektorganisation oder Lean Management aufweisen. Laut Arbeitsstättenzählung kann basierend auf der Arbeitsorganisation der Projektorganisation und des Lean Managements von einer Größenordnung von ca. 3.050 Arbeitsstätten in Niederösterreich (ab einer Größe von 20 Beschäftigten) ausgegangen werden. Werden von dieser Anzahl noch jene Unternehmen subtrahiert, die sich in der „Birth“-Phase des Unternehmenslebenszyklusmodell befinden und daher kein Interesse an Talente Management haben sowie jene Betriebe, die vor allem im sekundären Sektor anzutreffen sind und daher wenige Typ B-Arbeitsplätze ausweisen, kann diese Zahl noch mal um rund ein Viertel reduziert werden auf rund 2.000 bis 2.500 Arbeitsstätten (welche insgesamt immer noch rund 152.000 Beschäftigte umfassen). Von dieser genannten Zahl weisen rund 2.000 eine Größe von 20-99 Beschäftigten auf, rund 500 Arbeitsstätten umfassen 100 und mehr Beschäftigte.

Von diesen rund 2.000 bis 2.500 Arbeitsstätten werden vor allem jene in boomenden Branchen mit starkem Fokus auf Projektorganisation an Talente Management interessiert sein, wie z.B. Finanzdienstleistungen, Immobilien sowie die Erbringung von persönlichen Dienstleistungen (vgl. Valeyre 2009, 17). Weiters können noch Bereiche genannt werden, für die aufgrund des Strukturwandels weiterhin Wachstum prognostiziert werden, wie unternehmensbezogene Dienstleistungen, IT, Gesundheit

und Soziales sowie allgemein wissensbasierte Berufe, für die Projektorganisation und Lean Management wichtige Organisationsformen darstellen. Gerade für Unternehmen in diesen Bereichen kann daher von einem grundsätzlichen Interesse an möglichen Dienstleistungen rund um das Thema Talente Management ausgegangen werden.

Neben den Unternehmen mit „neuer Arbeitsorganisation“ wie Projektorganisation und Lean Management kann weiters bei Unternehmen, denen eine Übergabe oder Nachfolge bevorsteht, von einem generellen Interesse an Talente Management bzw. zumindest an Teilbereichen davon ausgegangen werden. Basierend auf einer Untersuchung der KMU Forschung von 2008 wird für Österreich für den Zeitraum von 2009–2018 von einem Übergabepotenzial von rund 57.500 KMU (inklusive Einpersonenernehmen, EPU) in der Gewerblichen Wirtschaft ausgegangen – dieser Wert entspricht rund 18% aller KMU (wiederum inklusive EPU) in der Gewerblichen Wirtschaft (KMU Forschung Österreich 2008, 3). Im Hinblick auf die Unternehmensgröße und unsere Theorie, dass Talente Management erst für Unternehmen ab einer gewissen Größe interessant sein kann, müssten hier natürlich EPU sowie die sehr kleinen KMU ausgenommen werden. Auch herrschen in den meisten dieser Unternehmen Typ A Arbeitsplätze vor, da sie vor allem in den Branchen Handel und Tourismus anzutreffen sind. Die Anzahl an Unternehmen, die hier über Talente Management angesprochen werden kann, ist bei diesem Sample daher eher gering zu bemessen. Wo es allerdings abseits von Unternehmensübergaben zu Nachfolgeplanung Bedarf gibt, ist ganz allgemein die Nachfolgeplanung von „Schlüsselkräften“ in Unternehmen, die oft sehr viel implizites Wissen in sich ansammeln und wo es gerade bei KMU nur selten formalisierte Strukturen zur Erfassung und Übergabe dieses Wissens gibt. Hier bestünde durchaus Bedarf unterstützende Maßnahmen zu Nachfolgeplanung bzw. ‚succession management‘ als einen Bestandteil von Talente Management anzubieten, wie auch in den Interviews von einzelnen Unternehmen angeführt wurde.

Insgesamt kann von einem Trend hin zu Unternehmen mit Arbeitsorganisation Projektorganisation oder Lean Management sowie hin zu Typ B Arbeitsplätzen in Unternehmen ausgegangen werden, die mit den Zielsetzungen von Talente Management harmonisieren, der in etwa 2.000 bis 2.500 Arbeitsstätten in Niederösterreich betrifft. Weiters kann auch hinsichtlich der Nachfolgeplanung und zu einem geringeren Teil hinsichtlich der Unternehmensübergabe von einem steigenden Bedarf in der Zukunft ausgegangen werden, der zu erhöhtem Interesse an Teilbereichen von Talente Management führen kann bzw. die Entwicklung neuer Dienstleistungen begünstigt.

Da neben exakten Daten für die Trendabschätzungen zu Unternehmen in Niederösterreich auch Daten zu Schlüsselkräften fehlen, wäre eine Anregung, diese Daten mittels AMS-Großbetriebs-Monitoring zu erheben. Im AMS-Großbetriebs-Monitoring wurden 2009 vor allem etablierte Unternehmen (älter als 15 Jahre) befragt (rd. 72%), wobei in Niederösterreich vor allem Betriebe mit geringer MitarbeiterInnenzahl befragt wurden – die meisten befragten Unternehmen (rund 81%) weisen MitarbeiterInnengesamtzahlen von 20-249 Beschäftigten auf. Daher wäre es besonders wünschenswert das AMS-Großbetriebs-Monitoring bzw. die 2009 neu aufgenommene Frage zu jenen Berufen, die in den letzten sechs Monaten nicht oder nur unzureichend besetzt werden konnten, dahingehend umzuformulieren, um die

Nachfrage nach Schlüsselpositionen und Schlüsselkräften zu erheben. Gerade da sich die Ergebnisse zu der 2009 neu aufgenommenen Frage nicht essentiell von den anderen Fragen zu Dynamik und Nachfrage unterscheiden, würde es sich anbieten, diese Frage umzuformulieren und damit längerfristig eine Basis zur dauerhaften Erhebung von Schlüsselkräften zu legen.

Generell bietet Talente Management umfassende Möglichkeiten, mit Unternehmen zu Fragen ihrer Personalarbeit und Kompetenzentwicklung zu kommunizieren. Vor allem, weil es an einer akuten Mangelerfahrung – den Schwierigkeiten, Schlüsselarbeitskräfte zu finden und/oder dauerhaft zu halten – in vielen Unternehmen anschließen kann. Durch die Konzentration auf dieses Problem kann Aufmerksamkeit in Unternehmen erzielt werden. Zugleich versuchen viele Unternehmen, Defizite in ihrer Personalarbeit durch die Inanspruchnahme externer Dienstleistungsangebote auszugleichen. Dies bietet nicht nur ein Geschäftsfeld für gewinnorientierte PersonaldienstleisterInnen, sondern ebenso Ansatzpunkte für öffentliche AkteurInnen wie Wirtschaftsförderungsagenturen oder das Arbeitsmarktservice.

Der Themenkomplex Talente Management bietet für das Arbeitsmarktservice einerseits Möglichkeiten, Dienstleistungen für Unternehmen zu entwickeln, die auf einen akuten Bedarf seitens dieser Unternehmen treffen. Andererseits kann das AMS Talente Management als Hebel benutzen, um verstärkt in Besetzungsprozesse für Schlüsselarbeitskräfte eingebunden zu werden und damit die Chance zu erhalten, zu verbesserten Matching-Prozessen beizutragen. Arbeitsuchende, deren hohes Potential von Unternehmen nicht (an)erkannt zu werden droht, können dabei – zu beidseitigem Vorteil – auf attraktive und anspruchsvolle Arbeitsplätze vermittelt werden. Außerdem können Beiträge zur Weiterentwicklung der Personalarbeit in Unternehmen geleistet und zusätzliche Kanäle für die Platzierung von Förderungsangeboten (Bildungsberatung, Weiterbildungsberatung, etc.) in den Unternehmen gewonnen werden.

Bei den *Dienstleistungen* könnte bei den bestehenden Leistungen des AMS angesetzt werden. Hier würde sich z.B. die Placement-Stiftung anbieten, die auf Personen ausgedehnt werden könnte, die über das AMS schwer vermittelbar sind, die jedoch über viele Qualifikationen und Berufserfahrung verfügen, in einem etwas höheren Alter sind (40+, 50+) und die nicht exakt auf eine ausgeschriebene Stelle eines Unternehmens passen; die aber für Arbeitsplätze, die sich entwickeln und nicht mehr ganz fix vorgegeben sind, geeignet wären. Dabei würde es sich also vor allem um Typ B Arbeitsplätze handeln, die mit den InhaberInnen mitwachsen und auch von diesen definiert werden. Hier könnte Talente Management als Ansatzpunkt genutzt werden und ein Schwerpunkt auf diese Zielgruppe gesetzt werden.

Auch die Flexibilitätsberatung würde sich anbieten, die bisher aufgrund der Wirtschaftskrise eher reaktiv angelegt war, um Unternehmen während der Krise dabei zu unterstützen, Personal halten zu können. Eventuell könnte diese Leistung durch eine proaktive Variante ergänzt werden, wobei auch auf das Anwerben von Schlüsselkräften fokussiert werden kann bzw. unterstützende Dienstleistungen zum Anwerben und auch Halten dieser Schlüsselkräfte angeboten werden könnten.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass bei den ersten Anzeichen eines Wirtschaftsaufschwungs in den Medien bereits wieder von „Fachkräftemangel“ die Rede ist und ein generelles Fehlen der Fachkräfte beklagt wird – in den geführten Interviews, die zwischen April und Juni stattgefunden haben, wurde jedoch noch kein Fachkräftemangel beklagt, sondern das Halten des Personalstands wurde fokussiert. Durch dieses schnelle Auf und Ab hinsichtlich Angebot und Nachfrage – auch im Hinblick auf FacharbeiterInnen und Schlüsselarbeitskräfte – wäre somit eine Verbindung mit der Flexibilitätsberatung wünschenswert; auch da sich zwar einige Branchen bereits wieder im wirtschaftlichen Aufschwung befinden, andere hingegen auch weiterhin mit Rückgängen rechnen müssen bzw. in bestimmten Regionen weiterhin mit einem Abbau zu rechnen ist. Daher wäre ein Ausbau der bestehenden Maßnahme, bei gleichzeitiger Beibehaltung der bereits bestehenden Leistungen wünschenswert.

Gerade im Bereich des Fachkräftemangels könnten weitere Maßnahmen des AMS zur Rekrutierung bzw. Unterstützung zur Rekrutierung der Schlüsselkräfte angeregt werden – bisher wird das AMS von den Unternehmen vor allem für das Anwerben von gering Qualifizierten herangezogen, Schlüsselkräfte werden hingegen eher selten über das AMS gesucht. Hier würde es sich anbieten, eine Neupositionierung mittels Unterstützungsmaßnahmen bei der Rekrutierung von Schlüsselkräften anzuregen, um in Zukunft auch auf diesem Gebiet stärker als Ansprechpartner wahrgenommen zu werden.

Auch hinsichtlich der Qualifizierungsberatung könnten neue Strategien angedacht werden und z.B. mit den Unternehmen gemeinsam an der Unternehmensstrategie gearbeitet werden, um mit Veränderungen in der Arbeitsorganisation besser umgehen zu können bzw. sich auf kommende Veränderungen (z.B. in Richtung Typ B Arbeitsplätze) vorzubereiten.

Und auch beim Erstellen der Inserate könnte das AMS überlegen, ob nicht auch den Typ B Arbeitsplätzen mehr Beachtung geschenkt werden sollte, vor allem auch da diese zugelegt haben und für die Zukunft von einer weiteren Zunahme auszugehen ist. Daher sollten Inserate nicht nur über Berufe und Qualifikationen „gematcht“ werden, sondern auch ein zweiter Weg der Vermittlung – eben für Typ B Arbeitsplätze und auch für höher Qualifizierte – angedacht werden; ein Vermittlungsansatz, der aber andere Bedürfnisse und Anforderungen mit sich bringt, welche bisher vom AMS nur unzureichend abgedeckt werden.

Ein weiteres Feld, das sich für Interventionen anbieten würde, ist – wie oben bereits erwähnt – die *Nachfolgeplanung*: In den Interviews wurde vor allem das Nachfolgemanagement als ein Teilbereich von Talente Management genannt, das sich als ein erster Ansatzpunkt zur Ansprache interessierter Unternehmen eignen könnte. Gerade in sehr kleinen Unternehmen gibt es Schwierigkeiten, wenn die abgehenden Personen nur schwer nachzubersetzen sind, da sie über viele Jahre Spezialwissen angesammelt, dieses aber nur teilweise an KollegInnen weitergegeben haben. Hier bestünde durchaus Interesse seitens der befragten Unternehmen, bei Besetzungs- und Nachfolgeprozessen Unterstützung zu erhalten bzw. bereits im Vorfeld Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die darauf vorbereiten. Aufgrund der laut KMU Forschung zu erwartenden Entwicklung bei der Unternehmensübergabe und –

nachfolge kann hier in den nächsten Jahren von einem steigenden Bedarf ausgegangen werden, der durch neue Angebote aufgefangen werden könnte.

Generell würde sich anbieten, *Talente Management modular* anzubieten, da für ein systematisches Talente Management – zumindest bei den befragten Unternehmen – nur wenig Bedarf erhoben werden konnte: In den Interviews wurde z.B. angegeben, dass Interesse bestünde, einzelne Teile von Talente Management zu übernehmen, ohne aber gleich ein elaboriertes Gesamtkonzept umsetzen zu wollen bzw. zu können. Bei den befragten Unternehmen zeigte sich weiters, dass die größeren Unternehmen bzw. die Dependancen von Großunternehmen im Bereich Talente Management bereits ganz gut aufgestellt sind und hier über eigene Programme oder auch Talente-Pools verfügen und nur geringen Bedarf an weiteren Angeboten haben. KMU sind hingegen an einem modulartigen Vorgehen hinsichtlich Talente Management interessiert, welches zielgerecht auf ihre jeweiligen Bedürfnisse eingehen kann. Angegeben wurde in den Interviews weiters, dass das Talente Management zur Größe und Struktur des jeweiligen Unternehmens passen und relativ einfach und unbürokratisch umgesetzt werden soll – was wiederum für den Modulansatz spricht.

Folgende Module aus dem Portefeuille des Talente Managements wären somit unserer Einschätzung nach für Unternehmen interessant:

- ___ Nachfolgemanagement: Generell für alle Unternehmen interessant, aufgrund der Übernahmeprospektiven für KMU sowie deren Unterstützungsbedarf in diesem Bereich könnten vor allem KMU fokussiert werden.
- ___ Kompetenzmanagement: Gerade für jene Unternehmen, die aufgrund der Wirtschaftsentwicklung wieder zulegen und auch Personal aufnehmen, kann ein steigender Bedarf an einem formalisierten Vorgehen gesehen und Interesse an entsprechenden Angeboten ausgemacht werden. In den Interviews gaben kleinere Unternehmen auch an, dass für sie Teilbereiche von Talente Management interessant werden könnten, sollte sich das Unternehmen nach überstandener Wirtschaftskrise wirtschaftlich gut weiterentwickeln und auch wachsen. Dann könnten sich die bisherigen Strukturen als nicht mehr ausreichend für eine effiziente Personalarbeit herausstellen und somit könnte z.B. Kompetenzmanagement eine gute Einstiegsstelle vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen sein, sich strukturiert mit den vorhandenen Kompetenzen sowie den für die Zukunft gebrauchten Kompetenzen auseinanderzusetzen.
- ___ Employer Branding: Für alle Unternehmen interessant, wobei z.B. bestehende Maßnahmen wie Zusammenarbeit mit BHS oder FH überprüft und optimiert werden könnten. Anzuregen wäre z.B. Unternehmensnetzwerke aus der Region mit Alumivereinigungen von Universitäten oder Fachhochschulen zusammenzubringen und hier Strukturen für Austausch und Einbindung zu schaffen.
- ___ Vermittlung von Schlüsselarbeitskräften: Da davon auszugehen ist, dass einerseits der Fachkräftemangel bei steigender Wirtschaftsleistung wieder zunehmen wird und sich andererseits die Arbeitsplätze und Arbeitsorganisationen zu einem Mehr an Typ B Arbeitsplätzen entwickeln, sollte dieser Bereich vom AMS stärker ins Auge gefasst werden. Hier gibt es sicher noch Möglichkeiten zukünftige KundInnen für das AMS zu gewinnen und es müssten somit neue Angebote entwickelt werden, um das AMS auch im Bereich der höher Qualifizierten als kompetenten Ansprechpartner für Unternehmen zu positionieren.

Wobei diese Module zum Teil über Beratungsleistungen angeboten werden könnten, zum Teil über die Qualifizierungsschiene wie die Implacemestiftungen über einen Typ B Arbeitsplatzansatz anzudenken wären oder zum Teil die Personalsuche in Richtung Schlüsselarbeitskräfte intensiviert werden könnte. Hier stehen unterschiedlichste Entwicklungsmöglichkeiten offen.

7 Anhang

7.1 Literaturverzeichnis

APPELBAUM Eileen, BAILEY Thomas, BERG Peter, KALLEBERG Arne L. (2000) Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off, Ithaca ; London, IRL Press

ASHTON David, SUNG Johnny, RADDON Arwen, RIORDAN Trevor (2008) Challenging the Myths About Learning and Training in Small and Mediumsized Enterprises: Implications for Public Policy. IN International Labour Office (ILO) (Ed.) Employment Working Paper. Geneve, ILO – Skills and Employability Department, Job Creation and Enterprise Development Department.

BARON James M., BIELBY William T. (1980) Bringing the Firms Back In: Stratification, Segmentation and the Organization of Work. American Sociological Review, 45, 737-65

BECK Christoph (2008): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting. Neuwied: Luchterhand.

BEER Michael, SPECTOR Bert, LARENCE Paul R., MILLS D. Quinn, WAALTON Richard E. (1984): Managing Human Assets. The Free Press, New York

BERGER Lance A., BERGER Dorothy R. (2004): The Talent Management Handbook. Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. Madison: McGraw-Hill

BERNARDI Fabrizio, BLOSSFELD Hans-Peter MILLS Melinda (2006) Globalization, Uncertainty and Men's Careers : An International Comparison, Cheltenham, Edward Elgar.

BLASS Eddie (2009): Talent Management. Cases and Commentary. New York: Palgrave Mcmillan

BLOSSFELD Hans-Peter HOFMEISTER Heather A. (2006) Globalization, Uncertainty and Women's Careers : An International Comparison, Cheltenham, Edward Elgar.

BRÖCKERMANN Reiner und Werner PEPELS (2004): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

BROWN Phillip, HESKETH Anthony (2004): The Mismanagement of Talent. Employability and Jobs in the Knowledge Economy. Oxford: University Press

BUCKINGHAM Marcus, VOSBURGH Richard M. (2001): The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resources Planning* 24 (4), 17-23

BURKE Ronald J. COOPER Cary L. (Eds.) (2006) *The Human Resources Revolution – Why Putting People First Matters*, Amsterdam, Oxford, Elsevier

CADWELL Raymond (2004): Rhetoric, Facts and Self-fulfilling Prophecies: Exploring Practitioners' Perceptions of Progress in Implementing HRM. *IN Industrial Relations Journal* 35 (3), 196-215

CAPPELLI Peter (2008): *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review March 2008: 1-7

CARDONA Melissa S. STEVENS Christopher E. (2004): Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*, 14, 295-323.

CHAMBERS Elisabeth G., FOULON Mark, HANDFIELD-JONES Helen, HANKIN Steven M., MICHAELS Edward G. III (1998): The war for talent. *McKinsey Quarterly* Vol. 35 (1998), Nr. 3, 44-57

CHAMBERS Elisabeth G., HANDFIELD-JONES Helen, HANKIN Steven M., MICHAELS Edward G. III (1998): Win the war for top talent. *Workforce Journal*, December 1998

CHEESE Peter, THOMAS Robert J., CRAIG Elizabeth (2007): *The Talent Powered Organization. Strategies for Globalisation, Talent Management and High Performance*. London. Kogan Page

COHN Jeffrey M., KHURANA Rakesh, REEVES Laura (2005): Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review* October 2005, 62-70

CUMMINGS, THOMAS G. & WORLEY, CHRISTOPHER G. (2009) *Organization development & change*, Mason, South-Western Cengage Learning.

DAHM Johanna (2007): *Talent Management. Handbuch für die Praxis*. Norderstedt

DEHNBOSTEL Peter, ELSHOLZ Uwa & GILLEN Jullia (Eds.) (2007): *Kompetenzerwerb in der Arbeit. Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung*, Berlin, Ed. Sigma.

DIETZEN Agnes, LATNIAK Erich (2004): *Betriebliche Kompetenzentwicklung in organisatorischen Gestaltungsprozessen*, Bielefeld, Bertelsmann.

DELMESTRI Giuseppe WALGENBACH Peter (2008) *Institutionelle Interferenzen: Die Adoption Des Assessment-Centers Durch Britische, Deutsche, Französische, Italienische Und Us-Amerikanische Multinationale Unternehmen* IN Maurer, Andrea & Schimank, Uwe (Eds.) *Die Gesellschaft Der Unternehmen – Die Unternehmen Der*

Gesellschaft Gesellschaftstheoretische Zugänge Zum Wirtschaftsgeschehen
Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

DOBBIN Frank (2009) *Inventing Equal Opportunity*, Princeton, Princeton University Press.

DRUMM Hans Jürgen (2008): *Personalwirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer.

EGGER-SUBOTITSCH Andrea und René STURM (2009): "Kompetenzen im Brennpunkt von Arbeitsmarkt und Bildung. AMS report 66". Wien: Kommunikations- und PublikationsgmbH.

ERNST Florian Alexander (1997): *Die Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen. Eine Konzeptualisierung unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmenslebenszyklus*, St. Gallen, Univ., Hochsch. für Wirtschafts-, Rechts- u. Sozialwiss., Diss.-Nr. 1983.

FEGLEY Shawn: *Talent Management Survey Report*. Society for Human Resources Management (SHRM) Research. January 2006

FRANKE Nikolaus (2000): *Personalmarketing gegenüber betriebswirtschaftlichem Führungsnachwuchs. Zur Positionierung von Unternehmen in studentischen Zielgruppen*. Marketing ZFP. Zeitschrift für Forschung und Praxis.

GANDOSSY Robert, KAO Tina (2004): *Talent wars: Out of mind, out of practice*. *Human Resource Planning* 27 (1), 33-41

GELDERMANN Brigitte, HINZ Andreas, KRAUß Alexander, MOHR Barbara REGLIN Thomas (2008): *Führungskräfte als Lerngestalter – Flexible und individuelle Kompetenzentwicklung im Betrieb*, Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag.

GOODERHAM Paul, MORLEY Michael, BREWSTER Chris, MAYRHOFER Wolfgang (2004) *Human Resource Management: A Universal Concept?* IN BREWSTER Chris, MAYRHOFER Wolfgang, MORLEY Michael (Eds.) *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Oxford [u.a.], Elsevier Butterworth-Heinemann.

GRAF Anita (2004): *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung*. io management.

GRIFFIN Natalie Shape (2003): *Personalize your management development*. *Harvard Business Review* March 2003, 113-119

GUEST D. E. (1991): *Personell Management: The End of Orthodoxy*. In *British Journal of Industrial Relations* 29 (2), 149-176

HEYSE Volker und Stefan ORTMANN (2008): *Talent Management in der Praxis – Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen*. Münster: Wawmann.

HILLMERT, Steffen MAYER Karl-Ulrich (Eds.) (2004) Geboren 1964 Und 1971. Neuere Untersuchungen Zu Ausbildungs- Und Berufschancen in Westdeutschland., Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.

HILTROP Jean Marie (1999): The Quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal* 17 (4), 422-430

HODSON Randy (2001) *Dignity at Work*, Cambridge, Cambridge University Press

HØGVOLD OLSEN Trude (2008): Towards a dynamic understanding of competence management during organizational change: Norwegian School of Economics and Business Administration.

HUSELID Mark A., BEATTY Richard W., BECKER Brian E. (2005): "A players" or "B positions"? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, December 2005, 110-117

JACKSON Susan E., SCHULER Randall S., WERNER Steve (2008): *Managing Human Resources* Mason, Western Cengage Learning.

JACOBY Sanford M. (1984) The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms. IN OSTERMAN Paul (Ed.) *Internal Labor Markets*. Cambridge, Mass. [u.a.], MIT Press.

JÄGER Wolfgang (2009): Talent Management ist Personalmanagement. S. 15 -24 in: Wolfgang Jäger und Alfred Lukasczyk (Hg.), *Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven*. Köln: Luchterhand / Wolters Kluwer.

KABST Rüdiger, GIARDINI Angelo, WEHNER Marius C. (2009) *International Komparatives Personalmanagement : Evidenz, Methodik & Klassiker Des "Cranfield Projects on International Human Resource Management"*, München [u.a.], Hampp.

KAILER Norbert (2006): *Betriebliches Kompetenzmanagement: Problemfelder und Entwicklungsperspektiven*. *ibw-Mitteilungen* 1. Quartal.

KAILER Norbert (o.A.): *Kompetenzressourcen im Unternehmen: Management, Problemfelder, Entwicklungsperspektiven*. Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz.

KESLER Gregory C (2002): Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning* 25, 32-44

KLIMECKI Rüdiger G. GMÜR Markus (2005): *Personalmanagement*, Stuttgart, Lucius Verlag.

KMU Forschung Österreich (2008): *Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) in der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs*

KOUZES James M., POSNER Barry Z. (2009): Leadership Challenge. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

LEGGE Karen (1989): Human Resource Management: A Critical Analysis. IN STOREY John (Ed.) New Perspectives in Human Resource Management. Sage. London.

LEONI Riccardo GAJ Alessandro (2009) Education, Informal Learning and Development of Key Competencies in Workplaces. The Importance of Organizational Design – Working Paper (Online Unter: [Http://Www.Unibg.It/Dati/Bacheca/783/35968.Pdf](http://Www.Unibg.It/Dati/Bacheca/783/35968.Pdf)) – Letzter Zugriff: 2.3.2010. IN Bergamo, Universität (Ed.).

LEVIE Jonathan LICHTENSTEIN Benyamin B. (2008): Form "Stages" of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change. Hunter Center for Entrepreneurship – WP08-02. Glasgow.

LEWIS Robert E. und Robert J. HECKMAN (2006): Talent management: A critical review. Human Resource Management Review 16: 139–154.

MEIFERT Matthias T. (Ed.) (2008) Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in Acht Etappen, Berlin, Heidelberg, Springer Verlag.

MICHAELS Edward G. III, HANDFIELD-JONES Helen, AXELROD Beth (2001): The war for talents, Boston, Harvard Business School Press

MILLER Danny, FRIESEN Peter H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. Management science, 30, 1161-1183

MORGAN Gareth (1998) Images of Organization, San Francisco, Calif., Berrett-Koehler Publishers ; London : Sage Publications

NORTH Klaus, REINHARDT Kai (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden: Gabler Verlag

ODIORNE George S. (1984) Strategic Management of Human Resources, San Francisco ; London, Jossey-Bass.

PEDERSEN Jesper Strandgaard DOBBIN Frank (2006) In Search of Identity and Legitimation: Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism. American Behavioral Scientist, 49.

PHILLIPS Jack & EDWARDS Lisa (2009): Managing Talent Retention: An ROI Approach, San Francisco, Pfeiffer.

RIEMPP Gerold & GEBERT Henning (o.A.) Ein Lebenszyklus-Modell für das Kompetenzmanagement. Horvath & Partner GmbH.

RITZ Adrian, THOM Norbert (2010): Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden: Gabler Verlag

ROTHWELL William J. Q KAZANAS H. C. (2003): The strategic development of talent. A framework for using talent to support your organizational strategy., Amherst, HRD Press.

RUTHERFORD Matthew W., BULLER Paul, MCMULLEN Patrick R. (2004): Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. Human Resource Management, 42, 321-335.

SCHEIN Edgar H. (1987) The Clinical Perspective in Fieldwork, Newbury Park, Calif., Sage Publications.

SCHWEYER Allan (2004): Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning. Canada: Wiley

SILZER Rob, DOWELL Ben E. (2010): Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative. San Francisco: Jossey-Bass

STATISTIK AUSTRIA (Ed.) (2004): Arbeitsstättenzählung. Hauptergebnisse Niederösterreich,

STATISTIK AUSTRIA (Ed.) (2006): Offene-Stellen-Erhebung 2004/05, Wien, Statistik Austria.

STATISTIK AUSTRIA: (Ed.) (2008) Betriebliche Weiterbildung 2005, Wien, Statistik Austria.

STEINWEG Svea (2009): Systematisches Talent Management. Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

SWANSON Richard A., HOLTON III Elwood F. (2009): Foundations of Human Resource Development, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

THIEM Wolfgang ,FISCHER Johannes (2003): Managemententwicklung als ganzheitliche Systementwicklung. IN: SCHWUCHOW, K. & GUTMANN, J. (Eds.) Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004. München/Unterschleißheim, Luchterhand (Wolters Kluwer Deutschland).

THUM-KRAFT Monika, FALTER Claudia, GAHLEITNER Claudia (2007): Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kooperation von Hochschulen und Wirtschaft. Erhebung von Kooperationsfeldern und -formen, Analyse der Angebots- und Nachfragestruktur, Defizitanalyse und Gestaltungsempfehlungen. ibw Schriftenreihe Nr. 136. Wien.

TORRINGTON Derek, HALL Laura, TAYLOR Stephen (2008): Human resource management Harlow, Pearson.

TUCKER Elissa, KAO Tina, VERMA Nidhi (2005): Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit* 106 (7), 20-27

VALEYRE Antoine, LORENZ Edward, CARTRON Damien, CSIZMADIA Péter, GOLLAC Michel, ILLÉSSY Miklós MAKÓ Csaba (2009) Working Conditions in the European Union: Work Organisation. Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities.

WALGENBACH Peter MEYER Renate E. (2008) Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Stuttgart, Kohlhammer.

WERNER Jon M. DE SIMONE Randy L. (2009): Human Resource Development, Mason, South-Western Cengage Learning.

WIESNER Gisela, WOLTER Andrä (2005): Die lernende Gesellschaft. Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft, Weinheim [u.a.], Juventa.

WITTE Hermann (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen., Oldenburg, Wissenschaftsverlag.

7.2 Unternehmensübersicht

Unternehmen und Gründungsjahr	Befragte Person(en)	Sektor	Anzahl MA Standort	MA Gruppe/Konzern	Typ Unternehmen	Weitere Standorte
Unternehmen 1 1876	Leiterin Personalwesen	Maschinen- und Automatisierungssysteme	250-499	k.A.	Internationaler Konzern	Weltweit
Unternehmen 2 1948	CEO	Chemie	50-99	-	regionales Unternehmen	-
Unternehmen 3 1977	Leiterin Personalentwicklung	Gastronomie	50-99	ca. 1,5 Mio.	Internationaler Konzern	Weltweit
Unternehmen 4 1979	Keyaccountmanagement und Personal	Engineering Dienstleister	250-499	-	nationales Unternehmen	Linz, Graz, Salzburg
Unternehmen 5 1978	Personalleiterin	Handelsunternehmen	100-249	1.600	nationales Unternehmen	Österreichweit
Unternehmen 6 1956	Leiterin Personalentwicklung; HR-Managerin	Kunststoffindustrie	100-249	15.000	Internationaler Konzern	Südosteuropa
Unternehmen 7 1905	Geschäftsführer	Druckerei	100-249	-	regionales Unternehmen	-

Unternehmen 8 1903	Leiter Personalwesen	Papiermaschinen (und Wasserkraft)	250-499	39.000	Internationaler Konzern	Weltweit
Unternehmen 9 1975	HR- Management	Menüservice	250-499	-	Nationales Unternehmen	Österreichweit sowie Bayern
Unternehmen 10 1953	HR- Managerin	Wälzlager, Motorenelemente	500-999	61.000	Internationaler Konzern	Weltweit
Unternehmen 11 1992	HR- Managerin Personalentwicklung	Baumaterialien; Dämmmaterial	100-249	207.000	nationales Unternehmen	Wien, Bad Aussee
Unternehmen 12 1910	Personalleiter	Einrichtung	250-499	2.900	nationales Unternehmen	Österreichweit

7.3 Unternehmensbeschreibungen

Unternehmen 1 (Maschinenbau, 250-499 MitarbeiterInnen) erzeugt Maschinen- und Automatisierungssysteme. Die Wurzeln reichen bis ins 19. Jhd. zurück. 2008 wurde das Unternehmen von einem deutschen Konzern übernommen. Zu diesem Konzern gehören Niederlassungen auf fünf Kontinenten. Durch die Finanz- bzw. Wirtschaftskrise ist es zu einer deutlichen Personalreduktion gekommen, die zumindest teilweise kurzfristig in einer eigens gegründeten Stiftung untergebracht wurden. Die Herausforderung, vor der das HR-Management nun steht, ist – angesichts der wieder besseren Auftragslage – verloren gegangene Strukturen wieder aufzubauen und neues Personal nachzubersetzen. Das geschieht gemeinsam mit der Geschäftsführung und der Produktionsleitung auf Basis der Auftragsplanung, auf die flexibel reagiert wird. Das Unternehmen kann daher als Beispiel für systematische Personalentwicklung gesehen werden. Ein zentrales HR-Tool ist das klassische MitarbeiterInnengespräch, wo einmal im Jahr mit der Personalverantwortlichen Bedürfnisse – auch hinsichtlich Weiterbildung – geklärt werden. MitarbeiterInnen-Beurteilungen finden davon unabhängig laufend statt. Das Unternehmen ist Mitglied in einem Qualifizierungsverbund in NÖ, innerhalb dessen auch die Schulungsmaßnahmen organisiert werden. Neben Lebrlingen werden hauptsächlich FacharbeiterInnen beschäftigt, deren Alter sehr unterschiedlich ist. Es wird eine eigene Lehrlingsausbildungsstätte mit 25 Lebrlingen unterhalten. Kompetenzen werden im Rahmen der MitarbeiterInnengespräche festgestellt. Talente werden eher individuell auf informellem Wege identifiziert und gefördert; damit wurden sehr gute Erfahrungen gemacht. Wenn das Unternehmen wieder konsolidiert ist und mehr Personal zur Verfügung steht, soll wieder mehr in (interne) Schulungen und Weiterbildung investiert werden. Dann wäre auch eine gezieltere Förderung von Talenten denkbar.

Unternehmen 2 (Chemie, 50-99 MitarbeiterInnen) stellt u.a. halogenfreie Flammschutzmittel her. Gegründet wurde es nur ein paar Jahre nach dem Ende des 2. Weltkrieges, wurde ab den 1960er-Jahren von einem großen Chemiekonzern übernommen, bis es in den 1990ern nach einem Börsengang und der Übernahme durch einen noch größeren Mischkonzern stark expandierte. Durch einen Management Buy Out zu Beginn dieses Jahrtausends handelt es sich nunmehr um ein kleines Unternehmen in der Größenordnung von 50-99 MitarbeiterInnen. Diese MitarbeiterInnen sind hoch qualifiziert: Im Angestelltenbereich sind vor allem AkademikerInnen anzutreffen; weiters gibt es einen eigenen Lebrlingsbereich und es werden auch Beschäftigte aus anderen Sparten Berufsbegleitend ausgebildet. Das Qualifikationsniveau steigt permanent, der Alterdurchschnitt liegt unter 40 Jahren. Dementsprechend wird allergrößter Wert auf Weiterbildung auf allen Ebenen gelegt (zu der sich der Vorstand schriftlich verpflichtet). Personalarbeit ist als strategisches Ziel verankert. Ein Teil davon ist ein Personalbeurteilungssystem, das jede/n MitarbeiterIn ein Mal im Jahr durch eine Kommission nach fünf Kategorien beurteilt. Auf diesen Beurteilungen aufbauend wird ein Ranking der MitarbeiterInnen erstellt, das wiederum Grundlage für Löhne und Weiterbildungsmaßnahmen ist. Dabei wird auf Transparenz Wert gelegt und es gibt darüber hinaus noch MitarbeiterInnengespräche, in deren Rahmen es Feedback dazu gibt. Schlüsselpositionen werden oft aus den eigenen Reihen besetzt, aber man holt sich auch bewusst (bereits persönlich bekannte) Neuzugänge von außen, um nicht „im eigenen Saft zu braten“. Das Unternehmen kann somit als ein Beispiel für systematische

Personalentwicklung dienen. Darüber hinaus wird versucht, den MitarbeiterInnen bei ihrer Weiterentwicklung zu helfen, ohne diese Maßnahmen seitens des Unternehmens in eine Begrifflichkeit einzuordnen. Die momentane Herausforderung liegt darin, die MitarbeiterInnen trotz krisenbedingten massiven Einsparungen an Personalkosten und den damit eingeschränkten externen Weiterbildungsmaßnahmen an das Unternehmen zu binden.

Unternehmen 3 (Gastronomie, 50-99 MitarbeiterInnen) – ein weltweit etablierter Systemgastronomiekonzern – funktioniert nach einem Franchise-System; die Zentrale für Österreich liegt unweit von Wien in NÖ. Die MitarbeiterInnen der Zentrale sind zu ungefähr gleichen Teilen Männer und Frauen, es gibt jedoch wegen der hohen Stressbelastung relativ wenige ältere MitarbeiterInnen. Die MitarbeiterInnen werden, bevor sie ihre Positionen einnehmen, speziell auf das eigene System des Konzerns ausgebildet und erhalten dort ein Training. Daher kann Unternehmen 3 als Beispiel für einen Betrieb gelten, in dem Recruiting eine zentrale Rolle spielt. In einer eigenen Unterabteilung wird für spezielle Aufgaben ausgebildet. Lehrlinge erhalten eine interne Ausbildung. Generell gibt es einen Übersichtsplan über Schulungen, der jährlich aktualisiert wird. Das passiert etwa in MitarbeiterInnengesprächen, in denen es auch um Führungs-, Entwicklungs- und Leistungsbeurteilungen geht. Die Leitung der Personalentwicklung sieht sich hier auch in einer beratenden Funktion. Daher spielt der Dialog mit den MitarbeiterInnen eine große Rolle. Es ist erklärtes Ziel, den MitarbeiterInnen Karrierechancen anzubieten, für die es auch Zeitvorgaben gibt. Dafür werden etwa zielgruppenspezifische Programme und Potentialanalysen eingesetzt. Ziel dabei ist es u.a. Pools an geeigneten MitarbeiterInnen zu erstellen. Das Unternehmen unterscheidet zwischen einer fachlichen und einer persönlichen Entwicklung. Letztere soll in Zukunft verstärkt werden. Die Karriereentwicklung des Personals in Unternehmen 3 ist stark in Zusammenhang mit MitarbeiterInnenbindung gesehen.

Unternehmen 4 (Engineering Dienstleistungen, 250-499 MitarbeiterInnen) wurde vor etwa 30 Jahren gegründet und betreibt in Österreich vier Standorte. Zu den angebotenen Dienstleistungen gehören auch Consulting sowie die Übernahme von (Teil-)Projekten der AuftraggeberInnen. Die Personalarbeit ist so organisiert, dass damit beauftragte Einzelpersonen, die einem/r übergeordneten PersonalmanagerIn unterstellt sind, für jeweils 30 bis 50 MitarbeiterInnen die Personalverantwortung haben (neben anderen Aufgaben). MitarbeiterInnen werden als KundInnen gesehen und es ist erklärtes Ziel, diese für längere Zeiträume an das Unternehmen zu binden. Kompetenzen werden bei den Einstellungsgesprächen festgestellt und werden über verpflichtende Schulungen weiterentwickelt, was durch die Verwendung eigener Software unterstützt wird. Darüber hinaus wird im Einzelfall auch Coaching angeboten. Weiterbildungsmaßnahmen werden für ein Jahr im Voraus geplant und umfassen technische Kurse, Sprachen sowie Seminare zur Persönlichkeitsbildung. Das Unternehmen betreibt einen eigenen „Campus“, der neben den zur Firma gehörenden „Consultants“ auch Privatpersonen Zugang bietet, die sich aus dem angebotenen Programm Kurse auswählen können. Bei den Weiterbildungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen ist es für das Unternehmen wichtig, die Richtung zu kennen, in die deren Entwicklung gehen soll. Als Unterstützung dafür wird eine „Skills-Matrix“ verwendet, die in den jährlichen MitarbeiterInnengesprächen thematisiert wird. Motivation hat einen hohen Stellenwert und es wird auch den

kommunikativen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen große Bedeutung zugemessen. Für Schlüsselpositionen unterhält man einen eigenen MitarbeiterInnen-Pool. Hinsichtlich Personalentwicklung arbeitet Unternehmen 4 eng mit einem großen Anbieter von Personaldiensten zusammen. Für die Entwicklung der MitarbeiterInnen wird ein Coaching-System eingesetzt. Aus der Tatsache, dass dieses Unternehmen seine MitarbeiterInnen selbst rekrutiert und diese intern aus- bzw. weiterbildet, lässt sich der hohe Stellenwert von Weiterbildung im Unternehmen ablesen.

Unternehmen 5 (Handel, 100-249) ist ein Österreichweit tätiges Handelsunternehmen und wurde vor rund 30 Jahren gegründet. Vor ca. 10 Jahren wurde es durch eine Holding AG übernommen. Eine der größten Herausforderungen für das Unternehmen, was Personalarbeit betrifft, ist der Umgang mit der sehr hohen Anzahl an BewerberInnen (300 pro Stelle), die mitunter weder interessiert noch qualifiziert sind. Im Filialbereich gibt es einheitliche Qualifikationsprofile und es werden auch Lebrlinge ausgebildet. Aufgrund des hohen Anteils an Teilzeitarbeit sind in diesem Bereich sehr viele Frauen unterschiedlichen Alters beschäftigt. Ein Schwerpunkt der Personalarbeit ist die Lebrlingsausbildung, wo zusätzliche Ausbildungsmaßnahmen zum Berufsschulbesuch angeboten werden, um interne Karrierewege zu ermöglichen. Personalentscheidungen sind nie Einzelentscheidungen, sondern werden immer mit dem bzw. der jeweils unmittelbar Vorgesetzten besprochen. Diese führen auch die jährlichen standardisierten MitarbeiterInnengespräche. Eventuell bestehender Weiterbildungsbedarf wird mit der Personalabteilung abgestimmt. Einheitliche Systeme oder Maßnahmen gibt es nur dort, wo einheitliche Jobprofile existieren oder wo in einem breiten Spektrum Bedarf erhoben wurde (vor allem im Filialbereich und im Lebrlingsbereich). In der Zentrale mit ihren sehr unterschiedlichen Profilen werden eher individuelle Maßnahmen angewendet. Leitungspositionen werden bis auf Ausnahmefälle intern besetzt. Ein wichtiges Thema bei Unternehmen 5 ist Personalmarketing bzw. Employer Branding. Hier gibt es vielfältige Aktivitäten, vor allem im Lebrlingsbereich. Maßnahmen auf diesem Gebiet werden auch in Zusammenhang mit der Entwicklung von MitarbeiterInnen gestellt, die jedoch wenig standardisiert betrieben wird, wenngleich an diesbezüglichen Verbesserungen gearbeitet wird. Ein Entwicklungs- und Schulungsprogramm bis zum dritten Lebrjahr befindet sich darüber hinaus in der Umsetzungsphase. MitarbeiterInnen-Bindung soll nicht nur über Employer Branding erreicht werden, sondern auch über Maßnahmen zur Entwicklung von Talenten.

Unternehmen 6 (Kunststoffindustrie, 100-249 MitarbeiterInnen) ist ein deutsches Unternehmen der Kunststoffindustrie und agiert mittlerweile weltweit in über 50 Ländern. Die erste Österreich-Niederlassung wurde Mitte der 1950er-Jahre gegründet. Seit Ende der 1990er-Jahre befindet sich an einem der Standorte in NÖ auch die Verwaltung für Südosteuropa. Krisenbedingt muss derzeit mit weniger Personal ausgekommen werden und das Recruiting beschränkt sich auf den Ausgleich von Fluktuationen. Generell beschäftigt das Unternehmen sehr viele junge – vorwiegend männliche – MitarbeiterInnen mit teilweise wenig Berufserfahrung. Oberstes Prinzip in der Personalarbeit ist offene Kommunikation und Unabhängigkeit. Die MitarbeiterInnen sollen sich als PartnerInnen sehen. Die Personalabteilung ist gleichermaßen dem Unternehmen wie den MitarbeiterInnen verpflichtet. Innerhalb dieser Personalabteilung gibt es eine eigene Akademie für die interne Weiterbildung bzw. für die

Personalentwicklung. Bei dieser wird eng mit den Führungskräften zusammengearbeitet. Es werden Grundschulungskonzepte, Potentialanalysen und maßgeschneiderte Schulungsprogramme erstellt und Nachwuchskräfte-seminare sowie Führungsseminare zur internen Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen angeboten. Unternehmen 6 ist auch Mitglied in einem Qualifizierungsverbund. Darüber hinaus werden jährliche, SAP-gestützte Leistungsbeurteilungen durchgeführt, die einem dreistufigen Modell folgen. Die Entwicklung der MitarbeiterInnen wird insgesamt jedoch nicht systematisch vorangetrieben; und wenn, dann nur auf Gruppen bezogen, um einzelne MitarbeiterInnen nicht zu demotivieren. Führungskräfte werden nur dann gefördert, wenn auch eine entsprechende Position zur Verfügung steht. Für die Zukunft gibt es jedoch die strategische Vorgabe für die Personalarbeit eine elektronische Struktur zu entwickeln, die es möglich macht, jederzeit und überall MitarbeiterInnen-Profile abzurufen. Dadurch sollen dann Nachfolgeplanung und ein konzentriertes Management der MitarbeiterInnenentwicklung möglich werden. Was hingegen schon jetzt eine immer größere Rolle einnimmt sind Employer Branding und Personalmarketing. Hier gibt es auch Unterstützung von der Marketingabteilung und neben diversen Auftritten auf Messen werden Bewerbungstrainings an Schulen organisiert, sowie Praktika und Austauschprogramme mit jungen AkademikerInnen aus Südosteuropa angeboten.

Unternehmen 7 (Druckerei, 100-249 MitarbeiterInnen) ist ein Familienunternehmen, das zu Beginn des vorigen Jahrhunderts gegründet wurde. Nach schweren Kriegsschäden im 2. Weltkrieg wurde es wieder aufgebaut und in der Folge kontinuierlich erweitert. Nicht zuletzt wegen der Krise wurde 2009 ein umfangreiches Investitionspaket beschlossen und der gesamte Maschinenpark wurde ausgetauscht und teilweise das Leistungsangebot vergrößert. Der MitarbeiterInnen-Stand konnte während der Krise weitgehend gehalten werden. Die MitarbeiterInnen sind meist zwischen 40 und 45 Jahre alt. Für Personalentscheidungen sind die Abteilungsleiter zuständig, die diese mit der Geschäftsführung abstimmen. Sie folgen dabei keinem vorgegebenen System; vieles erfolgt nach eigenen Angaben intuitiv und über persönliche Bekanntschaft bzw. Einschätzung. Vor allem im Bürobereich gibt es regelmäßige MitarbeiterInnengespräche. Vereinbarte Schulungen werden soweit als möglich intern abgedeckt. Ab der mittleren Führungsebene sind auch Seminare, z.B. für Persönlichkeitsentwicklung, möglich bzw. Führungsseminare. Daneben gibt es generell noch Verkaufsschulungen, die oft für ganze MitarbeiterInnengruppen stattfinden. Über die Kosten wird im Einzelfall entschieden. Am besten könnte das Unternehmen als Beispiel für Kompetenzmanagement gelten. Vom Selbstverständnis der Geschäftsleitung her wird versucht, eine große Familie zu sein, wobei das regionale soziale Umfeld der einzelnen MitarbeiterInnen mit eingebunden wird. Junge Talente sollen geformt und ihnen Werte und Fachwissen vermittelt werden. Wenngleich noch nicht geklärt ist, ob jemand von den Kindern der Geschäftsführung den Betrieb übernehmen möchte, wurde das Unternehmen so strukturiert und umgebaut, dass es ggf. auch familienunabhängig geführt werden kann.

Unternehmen 8 (Maschinenbau, 250-499 MitarbeiterInnen) ist einer von fünf Standorten in Österreich, die einen von mehreren Produktionsbereichen eines weltweit agierenden Konzerns abdecken. Aufgrund der Wirtschaftskrise war 2009 das Auftragsvolumen fast um 50% rückgängig und es war schwierig, gute MitarbeiterInnen zu halten. 50 bis 60% dieser MitarbeiterInnen haben Matura, der Rest teilt sich zu ungefähr gleichen Teilen in

AkademikerInnen und ProduktionsmitarbeiterInnen auf. Wobei der Frauenanteil bei ca. 20% liegt. ProduktionsmitarbeiterInnen werden nur über die eigene Lehrwerkstätte aufgenommen. Das beginnt damit, dass Recruiting prinzipiell vom Unternehmen selbst durchgeführt wird. Dabei arbeiten die Personalabteilung und die jeweiligen Führungskräfte eng zusammen. Weiters gibt es jährlich zwei dokumentierte MitarbeiterInnengespräche mit den Vorgesetzten; ein Zielegespräch über Fachaufgaben und ein Gespräch auf der Persönlichkeitsebene. Auf diese Gespräche bauen sämtliche Weiterbildungsmaßnahmen auf. In einem jährlichen Review-Verfahren werden Leistungsbeurteilungen vorgenommen. Was Weiterbildung betrifft, gibt es für wesentliche Funktionen eine eigene europaweite Unternehmens-Akademie (für Führungs- und Fachkräfte) mit einem Weiterbildungskatalog und einem TrainerInnenpool. Darüber hinaus gibt es eine Projektmanagementakademie für den internationalen Anlagenbau. Kompetenzen werden durch die Führungskräfte festgestellt. Für die Identifikation von Talenten gibt es fünf genau festgelegte Zuordnungsprofile, die einen Überblick verschaffen sollen. Jede Position sollte aus Kostengründen für ein bis zwei Jahre eingenommen werden, bevor hier Veränderungen denkbar sind. Darüber werden auch Talentelisten geführt, über die auch der systematische Einsatz dieser MitarbeiterInnen geplant wird. Durch diese Vorgangsweise entstehen Talente-Pools. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass jede zweite Neueinstellung Talent hat, woraus der künftige Bedarf errechenbar wird. Die Personalabteilung muss mitunter eingreifen, wenn einzelne Führungskräfte ihre Talente nicht für neue Positionen „hergeben“ wollen.

Unternehmen 9 (Gastronomie, 250-499 MitarbeiterInnen) betreibt Systemgastronomie für Firmen, Schulen, Spitäler etc. und wurde vor rd. 35 Jahren gegründet. In Wien wird auch an Privathaushalte geliefert. Diese sind überwiegend weiblich und haben ein Durchschnittsalter von ca. 40 Jahren. Das Unternehmen betreibt eine eigene Jobbörse, über die (neben dem AMS) MitarbeiterInnen rekrutiert werden. Andere PersonaldienstleisterInnen werden nicht beschäftigt. BewerberInnen müssen einem 38 Punkte-Katalog entsprechen, in dem die jeweils erforderlichen Qualifikationen, aber auch erwünschte persönliche Eigenschaften festgelegt sind. Einzig Hilfskräfte in der Produktion und tlw. in der Logistik müssen keine abgeschlossene Ausbildung haben. Seit Ende der 1990er-Jahre wird eine Unternehmens-„Akademie“ betrieben, wo das Küchen- und Ausgabepersonal der KundInnen geschult wird. Für die eigenen MitarbeiterInnen sind jeweils ein Fördergespräch und ein Leistungsbeurteilungsgespräch vorgesehen. Im Fördergespräch wird auch der Weiterbildungsbedarf erhoben. Notwendige Schulungen sind genehmigungspflichtig. Sie werden wenn möglich intern durchgeführt, bei Bedarf auch extern. Die MitarbeiterInnengespräche werden immer mit den direkten Vorgesetzten geführt. Die notwendigen Kompetenzen werden bereits durch den o.a. Punktecatalog sichergestellt. Der Katalog dient auch zur Identifikation von Talenten. Einen wichtigen Stellenwert nimmt in Unternehmen 9 die NachfolgerInnenplanung ein.

Unternehmen 10 (Maschinenbau, 500-999) ist ein Betrieb, der u.a. Motorenlager herstellt. Entstanden ist Unternehmen 10 in seiner heutigen Form vor wenigen Jahren aus einer Verschmelzung zweier anderer Unternehmen und es ist in dieser Form Teil eines weltweit agierenden Konzerns; die Firmengeschichte weist jedoch an den Beginn der 1950er-Jahre zurück. Von der aktuellen Wirtschaftskrise beginnt man sich nun langsam zu erholen. Es mussten Rückgänge bis zu 80% bzgl. der Auftragslage in Kauf genommen werden.

Während dieser Zeit wurden Kurzarbeit und Bildungsprogramme zusammen mit dem AMS organisiert. Die größte Herausforderung für das Unternehmen besteht nun darin, wieder qualifiziertes Personal zu bekommen. Der Großteil des vorhandenen Personals arbeitet in der Produktion. Dementsprechend werden als HR-Ziele auch qualitatives Wachstum und MitarbeiterInnenmotivation bzw. -entwicklung angegeben. MitarbeiterInnen werden als „interne KundInnen“ betrachtet. Grundlage ihrer Beurteilung und Entwicklung sind die jährlichen MitarbeiterInnengespräche. Diese dienen u.a. zur Feststellung ihres jeweiligen Potentials und zur Planung von Entwicklungsmaßnahmen. Die Gesprächsinhalte werden mittels Formularen, die elektronisch über eine zentrale Internet-Datenbank abrufbar sind, verschriftlicht. Darüber hinaus wird auf dieser Grundlage ein werkübergreifender Schulungsplan erstellt. Bzgl. der Nachfolgeplanung gibt es zusätzliche Weiterbildungsprogramme für MitarbeiterInnen, die dafür geeignet sind. Trotz der Krise werden möglichst viele Schulungen durchgeführt, für die es ein jährliches Budget gibt. In Unternehmen 10 werden Kompetenzprofile verwendet und das Potential möglicher Talente wird von mehreren Führungskräften beurteilt. Das wird auch bei Lebrlingen und Trainees angewendet. Frei werdende Positionen werden vor allem unternehmensintern besetzt, dafür unterhält man auch Talente-Pools. Die MitarbeiterInnen werden nach Leistung und Verhalten innerhalb eines Zeitraumes beurteilt.

Unternehmen 11 (Baustoffindustrie, 100-249 MitarbeiterInnen) gehört zu einem weltweit tätigen Konzern und betreibt in Österreich seit ca. 40 Jahren mehrere Marken in der Baustoffindustrie; in Österreich bestehen mehrere Standorte. Für alle Unternehmensniederlassungen in Österreich gibt es eine HR-Managerin, wobei einen wichtigen Teil ihrer aktuellen Aufgaben die Führungskräfteentwicklung einnimmt. Die Entscheidung über MitarbeiterInnen-Entwicklungsmaßnahmen werden immer von der nächst höheren Führungskraft übernommen. Bei den jährlich stattfindenden MitarbeiterInnengesprächen ist immer der oder die unmittelbare Vorgesetzte und die nächst höhere Führungskraft anwesend. Aus diesen Gesprächen wird der Weiterbildungsbedarf ermittelt und es werden Schulungspläne erstellt; weiters gibt es protokollierte Zielvereinbarungen. Produktschulungen und Computerkurse werden unternehmensintern abgedeckt. Unternehmen 11 hat Schwierigkeiten, TechnikerInnen, die Universitätsabschlüsse vorweisen können, am Arbeitsmarkt zu finden. Es werden auch Personalrecruiting-Firmen eingesetzt. Führungskräfte erhalten vor allem Schulungen auf dem Gebiet der Persönlichkeitsentwicklung, während die anderen MitarbeiterInnen fachliche Schulungen erhalten. Führungskräfte haben weiters die Möglichkeit, Coaching und Mentoring in Anspruch zu nehmen. Frei werdende Positionen werden nach Möglichkeit intern besetzt. Damit ist das Ziel verbunden, die MitarbeiterInnenbindung an das Unternehmen zu erhöhen.

Unternehmen 12 (Einrichtungsbranche, 250-499 MitarbeiterInnen) ist in der Einrichtungsbranche Österreichweit tätig. Im Firmensitz in Niederösterreich arbeiten ca. 400 MitarbeiterInnen. Die Anfänge des Familienunternehmens geben auf den Beginn des 20. Jahrhunderts zurück. Nach dem 2. Weltkrieg wurde massiv auf Expansion innerhalb Österreichs gesetzt. Als Herausforderungen der letzten Zeit werden die Internationalisierung des Unternehmens genannt, sowie die Notwendigkeit, die MitarbeiterInnen der weniger als eine Stunde von Wien entfernten Firmenzentrale am

Standort zu halten, was umso schwieriger ist, je höher diese qualifiziert sind. Die MitarbeiterInnen sind überwiegend weiblich und haben ein relativ hohes Durchschnittsalter, da viele von ihnen schon lange zum Unternehmen gehören. Unternehmen 12 ist sehr skeptisch, was die Qualität von MitarbeiterInnen am freien Markt betrifft und ist daher bestrebt, interne Ausbildung und Entwicklung zu forcieren. Dafür gibt es neben den üblichen, jährlichen MitarbeiterInnengesprächen mit den unmittelbar Vorgesetzten auch eine Personaldatenbank, die Überblick und Kontrolle über die diesbezüglichen Maßnahmen und Prozesse verschafft. Im Vertrieb, einen der wichtigsten Teile des Unternehmens 12, werden die MitarbeiterInnen jedoch primär über das Provisionssystem beurteilt. Bei allen Personalentwicklungsmaßnahmen wird auf vorausschauende Planung Wert gelegt, wenngleich an der Systematisierung bzw. Optimierung der Maßnahmen gearbeitet wird. MitarbeiterInnen versucht man zuallererst intern (bei Führungskräften aus einem MitarbeiterInnen-Pool) zu besetzen. Nachfolgeplanung nimmt dabei – vor allem im Vertrieb – einen wichtigen Stellenwert ein. Besonders Personen, die auch für komplexere Aufgabengebiete geeignet und bereit erscheinen, werden gefördert, ohne dass dies jedoch immer automatisch einen Karrieresprung bedeuten muss. Schulungen müssen aber immer strategisch eingebettet sein, um Leerläufe zu vermeiden und werden auch als Möglichkeit gesehen, sich abseits der gebotenen Inhalte, auf einer persönlichen, informellen Ebene auszutauschen. Wenn die angestrebte Systematisierung der Personalentwicklungsmaßnahmen auf dem gewünschten Stand erreicht wird, möchte sich Unternehmen 12 vor allem auf die Suche nach innovativen Konzepten für den Verkauf machen, um die betreffenden MitarbeiterInnen optimal auszubilden und zu unterstützen.

7.4 Personaldienstleisterbeschreibungen

Personaldienstleister 1 ist ein Konzern, der weltweit tätig ist. In Österreich ist er seit etwa 20 Jahren auf dem Markt und betreibt Niederlassungen in fast allen Bundesländern. Durch nicht zuletzt krisenbedingte Umstrukturierungen und den damit verbundenen Einsparungsmaßnahmen wurde 2009 die Anzahl dieser Niederlassungen reduziert und die Zuständigkeitsbereiche neu aufgeteilt bzw. zusammengelegt. Der Konzern betreibt in Österreich mehrere Geschäftsbereiche, zu denen einer für branchenübergreifende Personalberatung zählt. Personalberatung wird dabei als Recruiting verstanden. Dafür gibt es formalisierte Testverfahren, die Hard- und Softskills gleichermaßen in den Blick nehmen; darauf aufbauend werden Profile erstellt. Personaldienstleister 1 legt großen Wert darauf, mit den BewerberInnen persönliche Gespräche zu führen, in denen die BewerberInnen auch zu den erzielten Testergebnissen Stellung nehmen können. Als beobachtete Veränderungen der letzten Jahre werden oft unrealistische KundInnenenerwartungen an BewerberInnen sowie der Vorrang von formalen Bildungsabschlüssen vor Persönlichkeit und praktischer Erfahrung, die diese mitbringen, genannt. Dementsprechend wird auch besonderes Augenmerk auf die schulische Bildung der KandidatInnen gelegt. Talente Management wird von Personaldienstleister 1 als Recruiting von begabten StudentInnen eingeschätzt und spielt derzeit keine Rolle in der angebotenen Beratungstätigkeit; man kann sich jedoch vorstellen, dass sich in Zukunft ein Geschäftsfeld in diesem Bereich erschließen ließe. Erfahrungsgemäß nehmen KMU die Dienste von Personaldienstleister 1 nur in Anspruch, wenn diese Auftragspitzen abdecken müssen, während größere Organisationen dies vor einem unternehmensstrategischen Hintergrund tun. Für die Zukunft wird davon ausgegangen, dass mit einem verstärkten Verdrängungswettbewerb und Dumpingpreisen der Konkurrenz zu rechnen sein wird.

Personaldienstleister 2 ist ein vor mehr als 20 Jahren in Österreich gegründeter Konzern, der mittlerweile auch international tätig ist (vor allem in Zentral- und Osteuropa) und sich auf Personalvermittlung und Personalleasing bzw. Zeitarbeit spezialisiert hat. Das Recruiting der angebotenen Fachkräfte teilt sich auf die Bereiche Office/ Finance/Sales, Technik und IT auf. Dabei greift das Unternehmen auf einen KandidatInnen- bzw. BewerberInnenpool zurück. Die diesbezüglichen Dienstleistungen werden jedoch unter dem Begriff Personalberatung zusammengefasst. Personaldienstleister 1 ist auch im Geschäftsfeld des Headhunting tätig und bietet demgemäß Direktansprachen von High-Potentials über eigene Kontaktnetzwerke an. Zu den Standardrecruitinginstrumenten zählen branchenspezifische Tests und Bewerbungsgespräche. Diese werden auch für ZeitarbeiterInnen angewendet. Die Art der Tests wird sehr oft von den AuftraggeberInnen vorgeschrieben. Dazu zählen auch Persönlichkeitstests. Besonders häufig werden Englischtests verlangt. Als Problem, mit dem das Unternehmen (mit Ausnahme des kaufmännischen Bereichs) immer wieder konfrontiert ist, wird der Fachkräftemangel genannt. Was Talente Management bei den ZeitarbeiterInnen betrifft, so steht das bei Personaldienstleister 1 in engem Zusammenhang mit dem Kompetenzbegriff und wird z.T. auch in der Verantwortung der auftraggebenden Unternehmen gesehen. Als Herausforderung für die Zukunft wird die Öffnung des Arbeitsmarkts 2011 gesehen, die es für Personaldienstleister 1 schwieriger macht, die Ausbildungsstandards der neu auf

den heimischen Arbeitsmarkt hinzukommenden ArbeitnehmerInnen zu vergleichen und einzuschätzen.

Personaldienstleister 3 – Teil eines weltweit agierenden Konzerns – ist seit rund 20 Jahren in Österreich tätig: In den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer und Finanzen, aber auch als Anbieter vielfältiger Dienstleistungen im Bereich Human Capital Services. Dieser letzte Bereich nimmt eine bedeutende Stellung innerhalb des Konzerns ein und wird von einzelnen Teams betreut, die zu einer Vielzahl an Themen und Schwerpunkten (fachübergreifend) arbeiten. Insgesamt geht es dabei immer um die Professionalisierung der HR-Arbeit in Unternehmen und um geeignete Methoden, dieses Ziel zu erreichen. Ein solcher Schwerpunkt ist das Talente Management, wo sich Personaldienstleister 3 auch durch einschlägige, selbst durchgeführte Studien am Markt positioniert. Talente Management wird als ein (nicht neues) strategisches Steuerungsinstrument aufgefasst, um für die jeweils zu besetzenden Stellen die geeignetsten MitarbeiterInnen zur Verfügung zu haben. Als die dafür geeignetsten Talente werden von Personaldienstleister 3 jene Personen – unabhängig von der Hierarchieebene – identifiziert, denen man (grundsätzlich sich über den Lebenslauf hinweg veränderndes) Potential für neue Aufgaben zutraut. Den KundInnen werden zur Unterstützung dieser Identifikationsarbeit eine Reihe von Diagnostikinstrumenten, meist in Zusammenhang mit verschiedenen Assessmentverfahren angeboten, die aber nie losgelöst von einer Kompetenzerhebung eingesetzt werden. Zur Firmenphilosophie von Personaldienstleister 3 gehört es u.a. auch, gerade in wirtschaftlich brisanten Zeiten Führungskräfte im Sinne einer strategischen Personalbedarfsplanung in einen Dialog darüber zu bringen, wie sich dieser Bedarf entwickelt und welche Führungsaufgaben sich für PersonalmanagerInnen daraus ableiten. Die Bedeutung dieser Führungsaufgaben und die in diesem Zusammenhang notwendige Flexibilität der Maßnahmen werden von Personaldienstleister 3 für die Zukunft als steigend eingeschätzt.
