

Talente Management in ausgewählten nieder- österreichischen Betrieben

Zentrale Ergebnisse einer Studie
im Auftrag des AMS Niederösterreich

1. (Theoretischer) Hintergrund der vorliegenden Studie

Das so genannte »Talente Management« ist ein Thema, das 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, also einen Hype, handelt, oder ob damit tatsächlich wesentliche Neuerungen der betrieblichen Personalarbeit erfasst werden. Das AMS Niederösterreich hat zu diesem Zweck die vorliegende Studie an die 3s Unternehmensberatung beauftragt,¹ und zwar mit dem Ziel, einerseits einen Überblick über die Verwendung des Begriffes »Talente Management« zu erhalten, andererseits vorhandene 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.

Sowohl im englisch- als auch im deutschsprachigen Raum wird unter Talente Management 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 dieses Projektes 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 Kompetenzbedarfes, die Deckung des Kompetenzbedarfes 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 ge-

eignete Instrumente, so etwa On-the-Job-Training, Weiterbildung, Vorgesetztenfeedback.

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

1. (Neo-)Taylorismus;
2. Bürokratische Organisation;
3. Lean-Management-Organisation;
4. Projektorganisation.

Diese vier Typen unterscheiden sich jeweils in der Gewichtung der Arbeitsplätze vom Typ A und vom Typ B. Während bei (neo-)tayloristischer und bürokratischer Organisation Arbeitsplätze vom Typ A deutlich überwiegen, überwiegen bei Lean-Management-

¹ Petra Ziegler, Günter Hefler, Jörg Markowitsch, Klaus Lehner (2010): Talente Management in ausgewählten niederösterreichischen Betrieben, Studie im Auftrag des AMS Niederösterreich; Download der Langfassung unter www.ams-forschungsnetzwerk.at im Menüpunkt »AMS-Publikationen – Forschung« – Jahr 2010.

Organisation und Projektorganisation deutlich Arbeitsplätze vom Typ B (vgl. Valeyre et al. 2009²).

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-Organisation und Projektorganisation deuten.

Ein weiteres theoretisches Modell, dass in der vorliegenden Studie für die Bedeutung von Talente Management in Unternehmen herangezogen wurde, ist das Unternehmenslebenszyklusmodell. Dem Konzept des Lebenszyklus von Unternehmen liegen 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 gelegt 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).

2. Betriebsbefragung

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 durch öffentlich verfügbare Informationen zu Betrieben unterstützt, so z. B. Unternehmensberichte, Medienberichte. Die Befragungen wurden mittels leitfadengestützter, offen geführter 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 KMUs 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 internationa-

ler 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 (neuem) 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 z. B. Nachfolgemangement, genannt wurden, die 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 Personalstandes 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, nach der Einschätzung der AutorInnen, 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 ist, desto höher ist die Bedeutung einzelner Elemente des Talente Managements.
- **Der Lebensphase der Organisation:** Für »junge« Organisationen sind nur ausgewählte Elemente der unter Talente Ma-

² Antoine Valeyre, Edward Lorenz, Damien Cartron, Péter Csizmadia, Michel Goljac, Miklós Illéssy, Csaba Makó (2009): Working Conditions in the European Union: Work Organisation, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

nagement laufenden Angebote relevant, zugleich bestehen für junge Organisationen häufig andere Schwerpunkte, 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 – verstanden 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.

3. Perspektiven und Schlussfolgerungen

Die Nachfrage nach möglichen AMS-Dienstleistungsangeboten zum Talente Management wurde von den befragten Unternehmen mehrheitlich eher gering eingeschätzt, wenngleich dies in Zusammenhang mit den besonderen Umständen des Befragungszeitpunktes zu sehen ist (siehe oben). Nichtsdestotrotz konnten mögliche Ansatzpunkte zur aktiven Mitgestaltung des Themas »Talente Management« für das AMS identifiziert werden:

- **Implacementstiftung/Qualifizierungsberatung:** Hier gäbe es unterschiedliche Möglichkeiten für bestehende Leistungen wie Qualifizierungsberatung oder Implacementstiftung, sich in Richtung des Typ-B-Arbeitsplatzansatzes 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, dass prinzipiell für Dienstleistungen im Talente-Management-Bereich 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 österreichweite, regelmäßig stattfindende AMS-Großbetriebs-Monitoring zur besseren Beobachtung des Bedarfes von Schlüsselarbeitskräften in einzelnen Fragen angepasst werden. Vor allem 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.

The screenshot shows the website 'AMS-Forschungsnetzwerk' with the following elements:

- Header:** AMS logo (Arbeitsmarktservice Österreich), navigation icons (Home, Hilfe, Sitemap, Kontakt, Impressum, Feeds), and a search bar.
- Main Content:**
 - Text: 'Das AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, stellt mit dem AMS-Forschungsnetzwerk eine umfassende Info- und Serviceplattform zur Verfügung...'.
 - Text: 'Forschung (z.B. Volltext-E-Library), Expertise (z.B. AMS-Qualifikations-Barometer) und Wissenstransfer in die Praxis (z.B. Methoden- und Infohandbücher) bilden hierfür die drei tragenden Säulen.'
 - Text: 'Hier finden Sie regelmäßig aktualisiert...'.
 - Buttons: News/Newsletter, Veranstaltungen, Publikationen, Web-Ressourcen, AMS-Qualifikations-Barometer, Jobchancen Studium - Uni, FH.
 - Text: '...mit vielfältigen Infos zu Themen wie Arbeitsmarkt, Beruf, Bildung, Qualifikation, Soziales, Umwelt u.v.m.'
 - Buttons: Schnelleinstieg E-Library, Schnelleinstieg Statistik, Schnelleinstieg Methodendatenbank/BO.
 - Section: 'Tipp aus der E-Library *** Unser aktueller Download-Tipp aus der E-Library *** Unser aktueller Download-Tipp aus der E-Library ***' with several document thumbnails.

Aktuelle Publikationen der Reihe »AMS report« ...



AMS report 74

Nadja Bergmann, Claudia Sorger, Petra Wetzel

Aktive Arbeitsmarktpolitik im Brennpunkt XII: »Ich wollte die Chance zur Ausbildung nutzen, um nicht ein Leben lang Hilfsarbeit zu machen«

Befragung von FEM-Implacement-Teilnehmerinnen in Oberösterreich

ISBN 978-3-85495-254-6



AMS report 75

Volker Eickhoff, Reinhold Gaubitsch, Gunter Nowak
Bildungs- und Berufsberatung in Österreich

ISBN 978-3-85495-255-4

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift des Auftragnehmers

3s Unternehmensberatung
Wiedner Hauptstraße 18, 1040 Wien, Tel.: 01 5850915, Fax: DW -99
E-Mail: office@3s.co.at, Internet: www.3s.co.at

Die Publikationen der Reihe AMS info können als pdf über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden.

Ebenso stehen dort viele weitere interessante Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z. B. AMS report oder AMS-Qualifikationsstrukturbericht, u. v. m.) zur Verfügung.

www.ams-forschungsnetzwerk.at
oder
www.ams.at – im Link »Forschung«

Ausgewählte Themen des AMS info werden als Langfassung in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder schriftlich bei der Communicatio bestellt werden.

AMS report Einzelbestellungen
€ 6,- inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten

AMS report Abonnement

12 Ausgaben AMS report zum Vorzugspreis von € 48,- (jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten; dazu kostenlos: AMS info)

Bestellungen und Bekanntgabe von Adressänderungen bitte schriftlich an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Tel.: 01 3703302, Fax: 01 3705934

P. b. b.
Verlagspostamt 1200, 02Z030691M