

„Eliteschulen von Organisationen oder wie funktioniert erfolgreiches Talent Management? – Fiktionen und Wirklichkeit“

„PACE¹ – TALENTPOLITIK AUF DEM PRÜFSTAND“, die neueste Studie der Universität Innsbruck und der Transformation Management AG

Talentmanagement ist für die einen ein hoch aktuelles, brisantes und emotionales Thema. Andere Unternehmen und Organisationen sehen Talentpolitik als überbewertete Mode- und Randerscheinung. Dritte wiederum verfolgen eine „Vogel-Strauß-Strategie“, stecken den Kopf in den Sand und vertrauen auf das Prinzip Hoffnung: Es wird schon nicht so schlimm kommen. Viele reden von Talent Management und meinen doch Unterschiedliches. Letztlich geht es – wie einer der Interviewpartner es ausdrückte - um „personalpolitische Krisenbewältigung“. Es geht darum, wie sich Unternehmen auf die demographischen Entwicklungen, die Knappheit qualifizierter Nachwuchskräfte, die zunehmende Unabhängigkeit wichtiger Know-How-Träger oder den wachsenden Kostendruck einstellen.

Mit dieser Studie haben wir uns auf die Suche nach der Realität und der Vielfalt im Talent Management begeben. Herauszufinden, was wirklich erfolgreiches Talent Management ist, steht dabei im Mittelpunkt unseres Interesses. Mit dem Ziel, dem vorzubeugen, wie es der Personalvorstand eines deutschen Großkonzerns treffend formulierte: *„...die Frage ... „rechnet sich das überhaupt?“ ... taucht oft erst auf, wenn der Gedanke da ist, dass Sie die falschen Dinge gemacht haben“.*

Zwei Zielgruppen stehen im Zentrum unseres Interesses: Erstens die börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Von diesen beteiligten sich insgesamt 40 %, darunter Schwergewichte wie ABB Asea Brown Boveri Ltd., Credit Suisse AG, Deutsche Telekom AG, Deutsche Lufthansa AG, OMV AG, RWE AG, SAP AG, Strabag AG oder Wienerberger AG etc. Darüber hinaus wird eine Reihe weiterer Wirtschaftsunternehmen in die Untersuchung miteinbezogen. Talent Management allerdings ausschließlich aus der Sicht von Wirtschaftsunternehmen zu betrachten, blendet möglicherweise andere interessante Zugänge aus. Wir haben deshalb als zweiten Schwerpunkt Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen mit in das Sample aufgenommen. Die Ergebnisse zur Talentpolitik in namhaften Sportorganisationen, aus hochrangigen Kultureinrichtungen und aus Bildungsinstitutionen zeigen deren spezielle Herausforderungen; ihre Lösungsansätze beinhalten auch ein erhebliches Lernpotenzial für Wirtschaftsbetriebe.

Konkret konzentrieren wir uns in der Analyse auf die strategische Einbindung der Talentpolitik, die unternehmens- und organisationspezifischen Herausforderungen, die konkreten Maßnahmen und Wirkungen und nicht zuletzt die Zukunftsperspektiven.

Konkrete Ziele der Studie sind u.a.,

- aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Talentpolitik zu bestimmen,
- die Vielfalt organisatorischer, inhaltlicher und methodischer Ansätze der Talentpolitik nachzuzeichnen,
- Unternehmen und Führungsnachwuchs im Hinblick auf eine strategische Talentpolitik zu sensibilisieren,
- den teilnehmenden Unternehmen und Organisationen eine Möglichkeit zum Benchmark anzubieten
- mögliche Schwierigkeiten praktischer Talentpolitik ebenso sichtbar zu machen, wie ungeplante Nebenwirkungen ausdrücklich zur Diskussion zu stellen. So lässt sich beispielsweise in einigen Unternehmen beobachten, dass die eingesetzten Auswahlkriterien für Talente und die zum Einsatz kommenden Instrumente zunehmend zu

¹ PACE: Partnership for Advanced Career Evolvement

einer Homogenisierung und Standardisierung des Führungskräftenachwuchses und zur Produktion von Führungs-Narzissen führen.

Unsere Projektgruppe PACE (bestehend aus Dr. Daniel Tschofen, Martin Kupiek, Sabine Pöpl, Katharina Schinagl und Kathrin Scharmer) erarbeitete unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Stephan Laske und Dr. Gerhard Graf zunächst auf Basis theoretischer Grundlagen einen Fragenkatalog zum Themenfeld Talentmanagement. Dieser bildete den Rahmen für semi-strukturierte Interviews mit HR-Leitern und CEO'S dieser Unternehmen. Dabei gab man den Interviewten Zeit und Raum für längere, narrative Interviewpassagen.

Die Ergebnisse der persönlichen Interviews führten zu einer weiteren Anpassung und Differenzierung des Fragenkatalogs für die Telefoninterviews. Neben qualitativen Elementen wurden eine Reihe spezifisch quantitativer Messkriterien festgelegt. Dafür wurde ein auf Talentmanagement zugeschnittenes Reifegradmodell entwickelt. Dieses ermöglicht konkrete und übersichtliche Unternehmens-, Branchen- und Länderbenchmarks.

Die Interviews wurden mit NVivo8 ausgewertet. Aussagen über Ziele, Return on Investment, Stolpersteine, Erfolgsfaktoren und vieles mehr geben einen umfassenden Überblick über den State-of-the-Art des Talentmanagements.

Die empirische Datenerfassung wurde im ersten Schritt mit Fokus auf Wirtschaftsunternehmen Ende Februar 2010 abgeschlossen. Die Ausweitung der Analyse auf Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen wie z. B. Kunst, Kultur und Sport erfolgt derzeit. Diese Erkenntnisse fließen Schritt für Schritt in das Gesamtergebnis der Untersuchung ein. Am 16. März 2010 sollen erste Ergebnisse unsere Studie PACE auf der Career & Competence in Innsbruck von der Transformation Management AG und dem Institut für Organisation und Lernen gemeinsam erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. Für die teilnehmenden Organisationen und Unternehmen sind individuelle Auswertungen mit Kurzpräsentationen und gemeinsame Lernworkshops mit Impulsvorträgen zu den Ergebnissen geplant. Die Gesamtstudie soll im Frühsommer 2010 auf den Markt kommen. Ausgewählte Befunde werden in Zeitschriften, Vorträgen und Diskussionsforen veröffentlicht.

Die Projektleiter:



o. Univ.-Prof. i.R. Dr. Stephan Laske
Institut für Organisation und Lernen
Universität Innsbruck



Prof. Dr. Gerhard Graf
Vorsitzender des Vorstandes
Transformation Management AG

Projektmitarbeiter:



Dr. Daniel Tschofen

Institut für Organisation und Lernen
Universität Innsbruck



Martin Kupiek

Partner
Transformation Management AG

Kurzportrait Transformation Management AG (www.tmag.ch):

Die Transformation Management AG St. Gallen/München (TMAG) ist kompetenter Partner bei der Gestaltung schwieriger, unübersichtlicher und notwendiger Veränderungsprozesse. In intensiver Zusammenarbeit mit ihren Kunden entwickelt und begleitet die TMAG passende Gesamt-Lösungen und überzeugt durch die Art, wie harte und weiche Unternehmensfaktoren im Transformationsprozess kombiniert und ausgerichtet werden. Ihre maßgeschneiderten Interventionen garantieren ein Höchstmaß an Sicherheit und Orientierung. Sie bilden das Fundament für den nachhaltigen Erfolg der Transformationsvorhaben ihrer Kunden.

Auf Basis der mehr als 10-jährigen Beratungs- und Managementenerfahrung, gepaart mit fundierter Fach- und Methodenkompetenz im Change-Management, setzt die TMAG immer wieder bemerkenswerte Akzente; so insbesondere durch Future Mind[®], der verhaltensorientierte Unternehmenssimulator zur Ermittlung der Leadership-Kompetenz von Nachwuchsführungskräften und Talenten.

Basierend auf den Ergebnissen kann ein qualifiziertes Talent Management Programm passgenau auf die Anforderungen und Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen entwickelt werden.

Zu den Kunden, die der Transformation Management AG vertrauen, zählen nationale und internationale Unternehmen aus den Branchen: Industrie, Energieversorgung, Transport, IT & Telekommunikation, Chemie, Handel, Bildung, Gesundheit/Medizin, Dienstleistung sowie öffentliche Auftraggeber.

Kundenkontakt:

Transformation Management AG
Hüttenwiesstraße 39
CH-9016 St. Gallen
Telefon: +41 (0) 71 / 280 17 77
Fax: +41 (0) 71 / 288 24 57
office@tmag.ch
www.tmag.ch

Pressekontakt:

Transformation Management AG
Hüttenwiesstraße 39
CH-9016 St. Gallen
Telefon: +41 (0) 71 / 280 17 77
Fax: +41 (0) 71 / 288 24 57
Mobil: +49 (0) 171 / 22 88 660
martin.sonnert@tmag.ch
www.tmag.ch