



Steinbeis

Kostenfreie Publikation
www.steinbeis-edition.de



Steinbeis **Competence** Studie

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Ineke Blumenthal, Werner G. Faix, Vanessa Hochrein, Annette Horne,
Gerhard Keck, Roberta Lenz, Jens Mergenthaler, Sabine Sax

Über einige Fronten des War for Talents

Drei Studien der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) über spezifische Aspekte des Kampfes um hochqualifizierte und hochkompetente Menschen

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Ineke Blumenthal, Werner G. Faix, Vanessa Hochrein, Annette Horne,
Gerhard Keck, Roberta Lenz, Jens Mergenthaler, Sabine Sax (Autoren)

Über einige Fronten des War for Talents

**Drei Studien der School of International Business
and Entrepreneurship (SIBE) über spezifische
Aspekte des Kampfes um hochqualifizierte und
hochkompetente Menschen**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

Impressum

© 2012 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Ineke Blumenthal, Werner G. Faix, Vanessa Hochrein, Annette Horne,
Gerhard Keck, Roberta Lenz, Jens Mergenthaler, Sabine Sax (Autoren)

Über einige Fronten des War for Talents

Drei Studien der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) über spezifische Aspekte des Kampfes um hochqualifizierte und hochkompetente Menschen

Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship

info@steinbeis-sibe.de | www.steinbeis-sibe.de

Ansprechpartner Studien:

Ferdinand-Steinbeis-Institut | Max Pfeiffer

max.pfeiffer@stw.de | www.fsti.info

1. Auflage 2012 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-941417-95-3

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: © iStockphoto.com / CostinT (Glühbirne) | © Erwin Hübner (USB-Stick)

Druck: C. Maurer Druck und Verlag GmbH & Co. KG, Geislingen/Steige

Inhalt

1 Ineke Blumenthal, Annette Horne, Roberta Lenz (2011): Hochschulkooperationen – Antwort auf HR-Herausforderungen.....	9
1.1 Kernfrage	9
1.2 Theoretische Vorannahmen	9
1.3 Design	10
1.4 Ergebnisse	11
1.5 Fazit	31
2 Sabine Sax (2011): Anforderungskriterien für Führungskräfte in der heutigen komplexen und dynamischen Umwelt, deren Identifizierung und Weiterentwicklung.....	33
2.1 Kernfrage	33
2.2 Theoretische Vorannahmen	33
2.3 Design	35
2.4 Ergebnisse	36
2.5 Fazit	40
3 Vanessa Hochrein, Gerhard Keck, Jens Mergenthaler, Sabine Sax (2010): War for Talents – das Ringen um „Du-weißt-schon-wen?“.....	41
3.1 Kernfrage	41
3.2 Theoretische Vorannahmen	41
3.3 Design	43
3.4 Ergebnisse	46
3.5 Fazit	52
Ausblick.....	53
Quellen	54
Abbildungsverzeichnis	56
Über die Autoren.....	60

Einleitung

Ende der 1990er kam die Unternehmensberatung McKinsey in einer Studie zu dem Schluss, dass die Suche nach hochqualifizierten und hochkompetenten Unternehmern, Mitarbeitern, Absolventen, Wissenschaftlern sich in Zukunft darstellen werde als „a critical business challenge and fundamental driver of corporate performance“ (Chambers et al. 1998, S. 44 f.).

Was die westlichen Industriestaaten anbetrifft, ist diese Herausforderung aus zwei Gründen als kritisch zu bezeichnen. Auf der einen Seite ist ein stetig größer werdender Bedarf an hochqualifizierten und hochkompetenten Unternehmern, Mitarbeitern, Absolventen und Wissenschaftlern zu erwarten.¹ Gründe für diese stetig wachsende Nachfrage sind zum einen gegenwärtige Megatrends: Globalisierung, technische bzw. technologische Beschleunigung, die Beschleunigung des Lebenstempos, die Beschleunigung des sozialen Wandels, Transformationen zur Wissensgesellschaft und Wissensökonomie, globale Verknappung an natürlichen Ressourcen und dem damit verbundenen neuen ökologischen Bewusstsein (vgl. hierzu Faix, Mergenthaler 2010a: 31 f. und 39 f.). Zum anderen tragen jene gegenwärtigen epochalen menschengemeinsamen Herausforderungen dazu bei, dass der Bedarf an jenen Menschen steigt, welche diese Herausforderungen zu lösen vermögen: Nahrung der Zukunft, Wasserversorgung der Zukunft, Energie(versorgung) der Zukunft, Mobilität der Zukunft, Bildung der Zukunft, Medizin und Biowissenschaft der Zukunft (vgl. hierzu Faix, Mergenthaler 2010a: 36 f.).

Dem immer größer werdenden Bedarf an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen steht – zumindest in den westlichen Industrienationen – eine stetig kleiner werdende Zahl an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen gegenüber. Wesentlicher Grund hierfür ist das demographische Schicksal scheinbar aller wohlhabenden Gesellschaften: eine schrumpfende Gesamtbevölkerung.

Die Kombination aus einer steigenden Nachfrage und einem sinkenden Angebot an hochqualifizierten und hochkompetenten Unternehmern, Mitarbeitern, Absolventen und Wissenschaftlern bildet schließlich die Ursache für jenes Phänomen, welches etwas reißerisch als so genannter „War for Talents“ bezeichnet wird.

1 Nicht zuletzt angesichts der immensen Bemühungen gerade anglo-amerikanischer Staaten, hochqualifizierte und hochkompetente Ausländer als Immigranten für sich zu gewinnen, darf dabei nicht alleine von einem betriebswirtschaftlichen, sondern auch von einem volkswirtschaftlichen Phänomen gesprochen werden.

Die Ursachen und die Tragweite des War for Talents zu verstehen sowie Strategien und Taktiken anzudenken und anzubieten, wie Organisationen und Unternehmen im War for Talents bestehen können – dies ist eine wesentliche Mission der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). Hierzu wurden im Auftrag der SIBE in den letzten Jahren mehrere Publikationen veröffentlicht (u. a. Faix, Mergenthaler 2009, 2010a und 2010b) und empirische Studien durchgeführt. Das zur Erkenntnis treibende und die Erkenntnis leitende Interesse hinter all diesen Werken kumuliert sich in folgendem Fragekomplex:

- Was ist der War for Talents?
- Was sind die Ursachen des War for Talents?
- Wie wird der War for Talents in Unternehmen / Organisationen wahrgenommen?
- Welche Rolle nimmt Deutschland im War for Talents ein?
- Wie kann man im War for Talents bestehen?

Drei empirische Studien zu diesem Fragekomplex, welche in jüngerer Zeit von Mitarbeitern der SIBE durchgeführt worden sind, sollen an dieser Stelle näher vorgestellt werden.

1 Ineke Blumenthal, Annette Horne, Roberta Lenz (2011): Hochschulkooperationen – Antwort auf HR-Herausforderungen

1.1 Kernfrage

Diese Studie konzentriert sich auf Hochschulkooperationen von Unternehmen im HR-Bereich. Im Kern geht es um folgende Fragen: Wie gehen Unternehmen bei der Auswahl eines Hochschulpartners vor? Was brauchen und erwarten Unternehmen (zukünftig) von Hochschulen, um ihre unternehmerische Gegenwart und Zukunft erfolgreich gestalten zu können?

1.2 Theoretische Vorannahmen

Die Kernaufgaben von Hochschulen sind bekanntlich Lehre und Forschung. Daneben nehmen Hochschulen immer mehr auch andere Aufgaben wahr: Hochschulen sollen in Zeiten größerer Hochschulautonomie zum einen verstärkt selbst die Auswahl ihrer Studierenden betreiben; zum anderen sollen Hochschulen in Zeiten des größeren Wettbewerbs zwischen Hochschulen verstärkt um ihre Studierenden werben. In diesem Sinne nehmen Hochschulen gerade in letzter Zeit verstärkt Rekrutierungs- und Akquiseaufgaben wahr.

Es sind gerade diese zwei mal zwei komplementären Aufgabenfelder – Forschung und Lehre auf der einen Seite sowie Rekrutierung und Akquise von Studierenden auf der anderen Seite – welche sich für Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen als besonders fruchtbar erwiesen haben und erweisen (könnten).

In der folgenden Studie geht es vornehmlich um jene allgemeinen unternehmerischen Herausforderungen aus dem Bereich der Human Resources, welche nicht reduziert werden können und sollen, statt um die unternehmerischen Aufgaben Forschung und Entwicklung. Dergestalt liegt der Fokus auf den hochschuleigenen Aufgaben- bzw. Kooperationsfeldern Lehre, Rekrutierung und Akquise von Studierenden.²

2 Der Bereich „Forschung“ ist insoweit tangiert, als dass bei berufsbegleitenden Studiengängen die pädagogischen Konzepte forschendes Lernen bzw. lernendes Forschen angewandt werden.

1.3 Design

Die Studie „Hochschulkooperationen – Antwort auf HR-Herausforderungen“ wurde 2010 einmalig durchgeführt. Sie war an Personalverantwortliche aus deutschen Großunternehmen adressiert. Die Befragung wurde online in Form eines halbstandardisierten Fragebogens komplett anonymisiert und auf freiwilliger Basis durchgeführt. 70 Unternehmen hatten sich vorab bereit erklärt, an der Studie teilzunehmen. Es konnte eine Rücklaufquote von 56 Prozent erzielt werden.

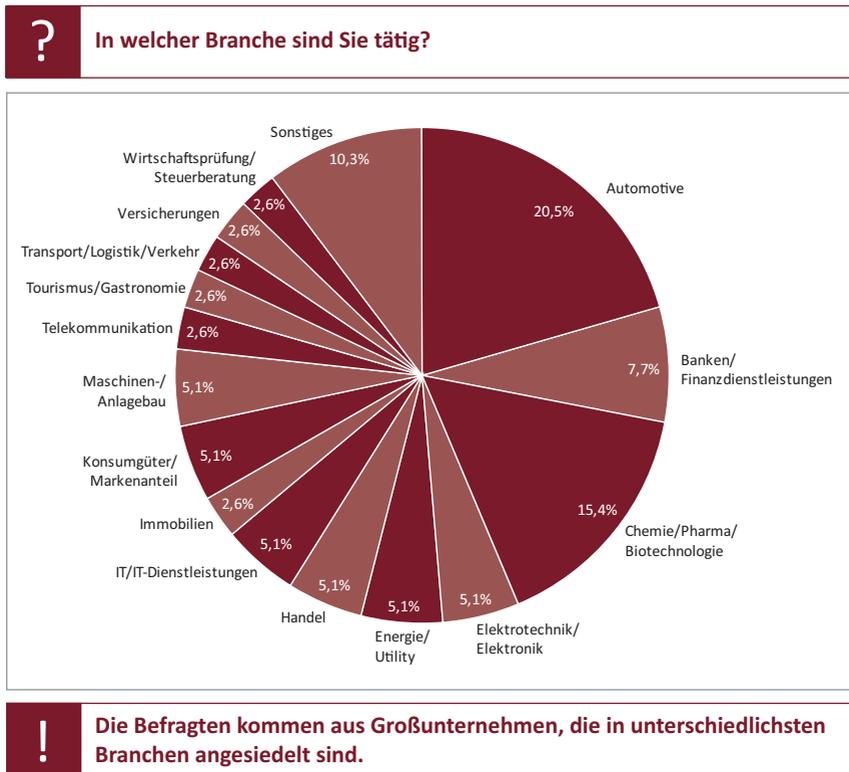


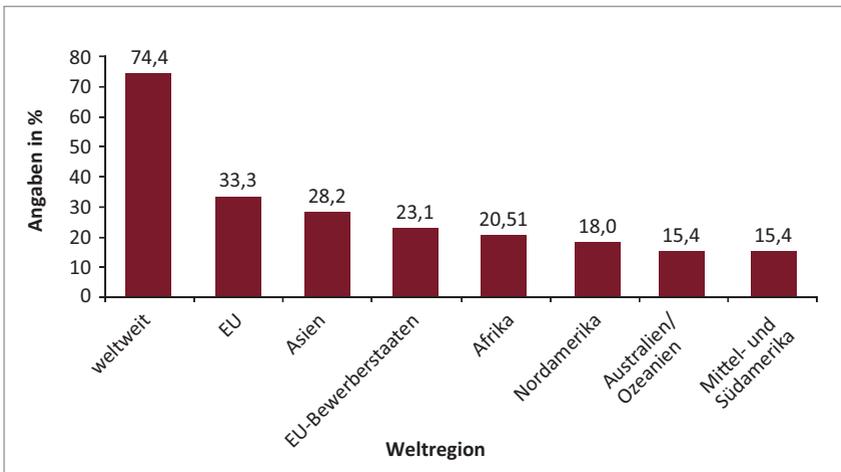
Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen.

Die Ergebnisse der Studie basieren auf der Befragung von 40 Personalverantwortlichen aus den Bereichen Rekrutierung, Personalentwicklung, Talentmanagement und Hochschulmarketing. Die Befragten kommen aus Großunternehmen, die deutschlandweit in unterschiedlichsten Branchen angesiedelt sind und einen starken internationalen Fokus haben. Im Wesentlichen (87,2 %)

handelt es sich um Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern in Deutschland (n = 39)³.



In welchen Weltregionen ist Ihr Unternehmen tätig?



Die Unternehmen haben einen starken internationalen Fokus.

Abbildung 2: Fokus der Auslandstätigkeit der beteiligten Unternehmen.

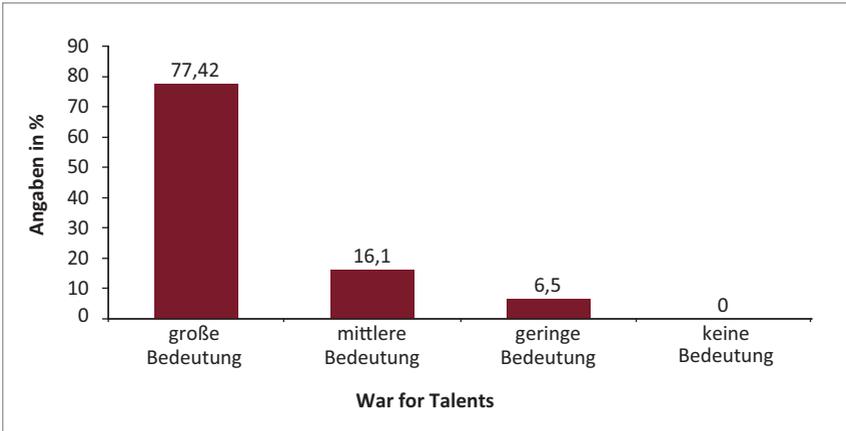
1.4 Ergebnisse

Die Mehrheit der Befragten (77,42 %) geht davon aus, dass der War for Talents für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens eine große Rolle spielt. 16,1 Prozent messen ihm mittlere Bedeutung bei. Nach Einschätzungen einer deutlichen Minderheit (6,5 %) hat der War for Talents nur geringe Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg (n = 31).

³ Da die Beantwortung der Fragen nicht durchgängig verpflichtend war, wird im Folgenden zur Orientierung immer in Klammern die Anzahl der Personen (n), die die jeweilige Frage beantwortet haben, angegeben.



Wenn Sie an den War for Talents denken, wie schätzen Sie seine Bedeutung für Ihren zukünftigen Unternehmenserfolg ein?



Der War for Talents hat eine große Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg.

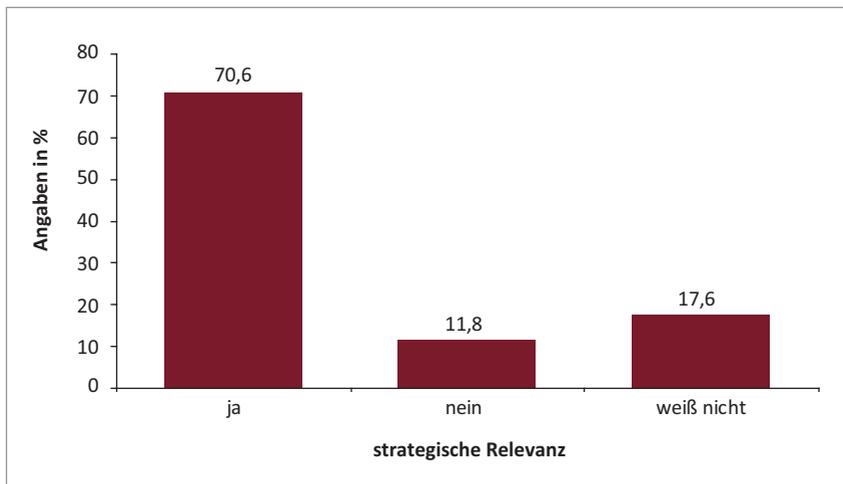
Abbildung 3: Bedeutung des War for Talents für den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Das Talentmanagement hat mit einem Durchschnitt von 2,4 auf einer 5er-Skala (1 = sehr interessant, 5 = uninteressant) die größte Relevanz für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Es folgen die Aspekte Führungskräfteentwicklung (\bar{x} 2,6), Mitarbeiterbindung (\bar{x} 2,8), Experten- bzw. Fachkräfteentwicklung (\bar{x} 3,3) und schließlich die Kompetenzentwicklung (\bar{x} 3,8) ($n = 31$).

70,6 Prozent der Befragten geben an, dass die Auswahl von Hochschulkooperationen von ihrer Unternehmensleitung als strategisch relevantes Thema wahrgenommen wird (n = 34).



Wird die Auswahl von Hochschulkooperationen in Ihrem Unternehmen von der Unternehmensleitung als strategisch relevantes Thema wahrgenommen?



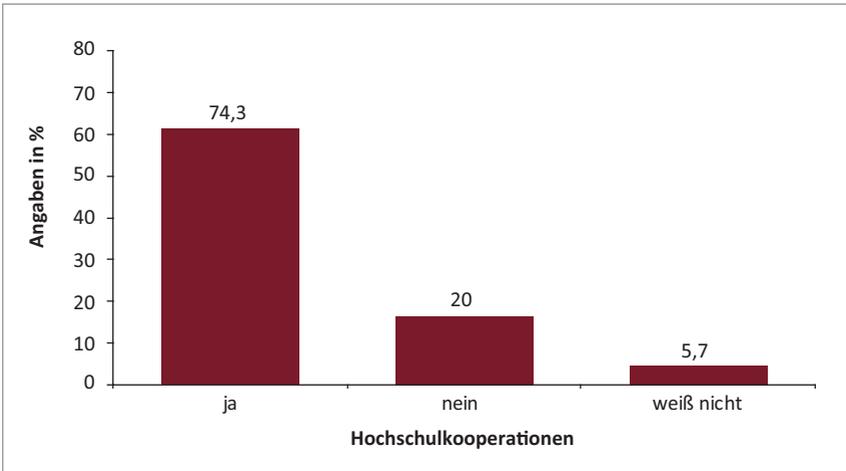
Die Mehrheit der Befragten bestätigt, dass die Auswahl von Hochschulkooperationen von ihrer Unternehmensleitung als strategisch relevantes Thema wahrgenommen wird.

Abbildung 4: Hochschulkooperationen als strategisch relevantes Thema.

Ein Großteil der Befragten (74,3 %) gibt an, dass ihr Unternehmen definierte Hochschulkooperationen hat (n = 35).



Haben Sie im HR-Bereich definierte Hochschulkooperationen?



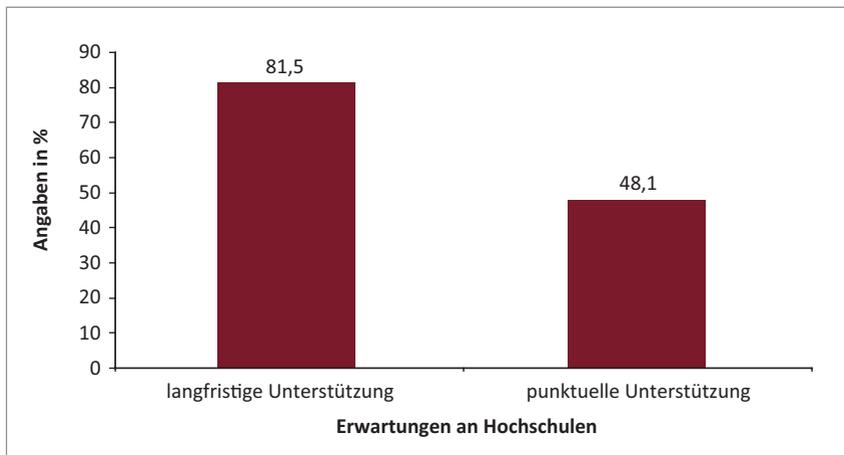
Ein Großteil der Befragten bestätigt, dass ihr Unternehmen im HR-Bereich definierte Hochschulkooperationen hat.

Abbildung 5: Definierte Hochschulkooperationen im HR-Bereich.

Bei der Frage nach den Erwartungen von Personalverantwortlichen an die Zusammenarbeit mit einer Hochschule wird mit 81,5 Prozent die langfristige Unterstützung der HR-Arbeit präferiert (n = 27).



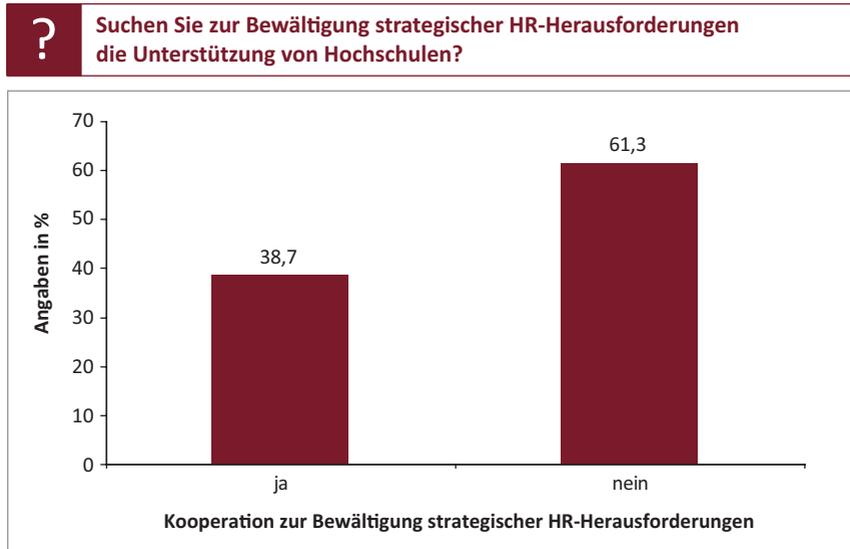
Welche Erwartungen haben Sie an die Zusammenarbeit mit einer Hochschule?



HR-Verantwortliche präferieren eine langfristige Unterstützung von Hochschulen.

Abbildung 6: Erwartungen von Personalverantwortlichen an die Zusammenarbeit mit einer Hochschule (Mehrfachnennungen möglich).

38,7 Prozent der Befragten suchen zur Bewältigung strategischer HR-Herausforderungen die Unterstützung von Hochschulen (n = 31).



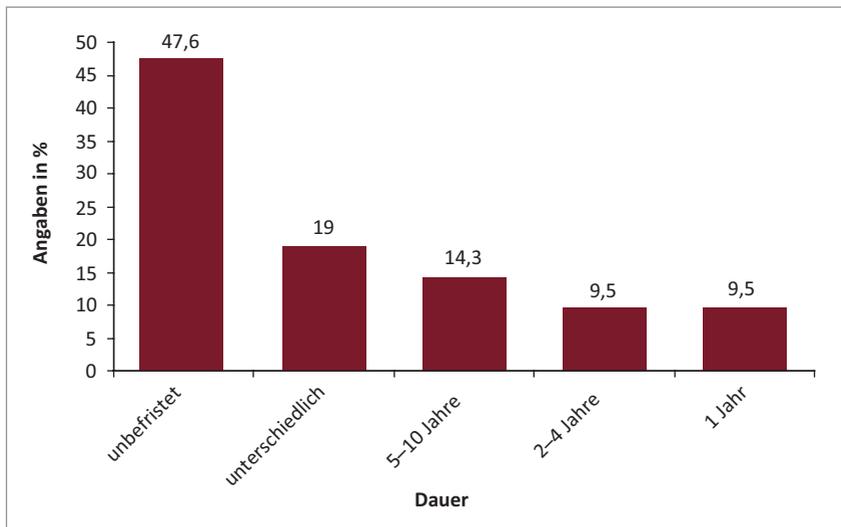
! Die Minderheit der Befragten sucht zur Bewältigung strategischer HR-Herausforderungen die Unterstützung von Hochschulen.

Abbildung 7: Unterstützung von Hochschulen bei strategischen HR-Herausforderungen.

In 47,6 Prozent der Fälle sind die Hochschulkooperationen von unbefristeter Dauer (n = 21). 41,7 Prozent der Unternehmen haben ihre Hochschulkooperationen vertraglich definiert (n = 24).



Auf wie viel Jahre sind Ihre Hochschulpartnerschaften angelegt?



Meist sind die Kooperationen auf unbefristete Zeit angelegt.

Abbildung 8: Dauer der Kooperationen.

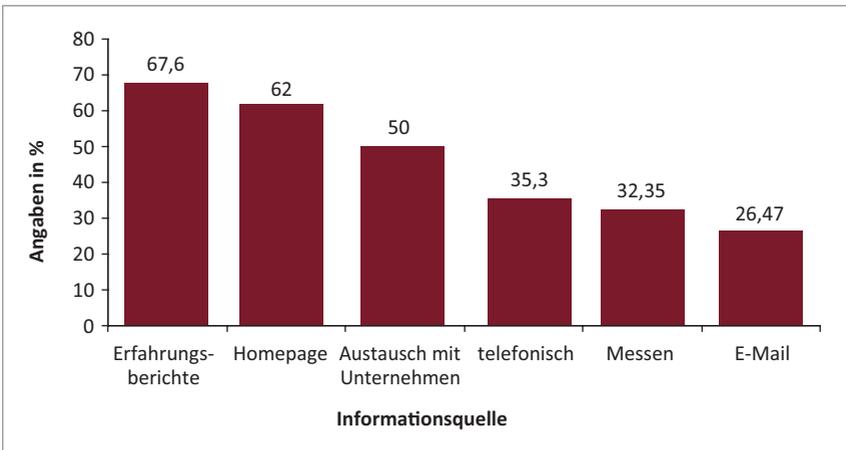
Mehrheitlich sind diese Partnerschaften aus einzelnen Projekten (76 %) und über persönliche Kontakte entstanden (72 %). Seltener wurde aktiv nach Kooperationsmöglichkeiten gesucht (40 %) (n = 25).

Über potenzielle Partnerhochschulen würden sich die Teilnehmer der Studie vorwiegend über folgende Kanäle informieren:

- Erfahrungsberichte (67,6 %)
- Homepage der jeweiligen Hochschule (62 %)
- Austausch mit anderen Unternehmen (50 %) (n = 35)



Wie würden Sie sich vorwiegend über mögliche Hochschulpartner informieren?



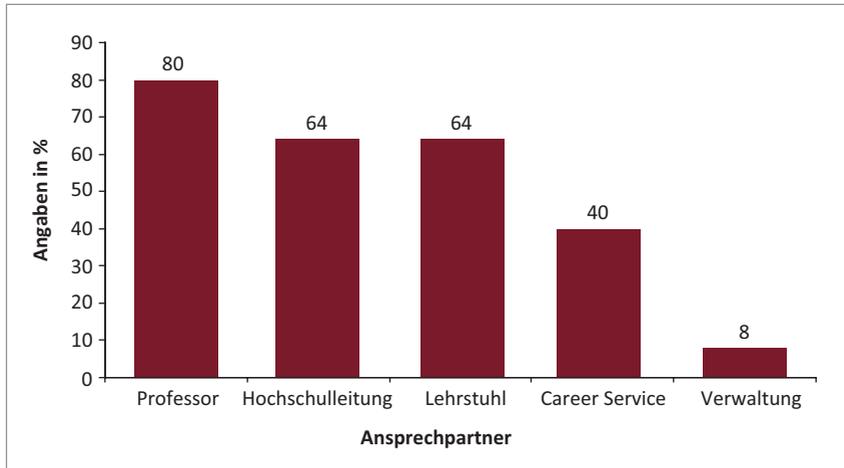
Persönliche Kontakte und Homepages sind tendenziell die wichtigsten Informationskanäle.

Abbildung 9: Informationsquellen von Unternehmen bei Interesse an Hochschulkooperationen (Mehrfachnennung möglich).

Gespräche über mögliche Hochschulkooperationen werden in erster Linie mit Professoren geführt (80 %). An zweiter Stelle rangieren mit jeweils 64 Prozent Hochschulleitungen und Lehrstühle als Anlaufstelle für entsprechende Gespräche (n = 25).



Mit welchen Stellen der Hochschule haben Sie die Kooperationsgespräche geführt?



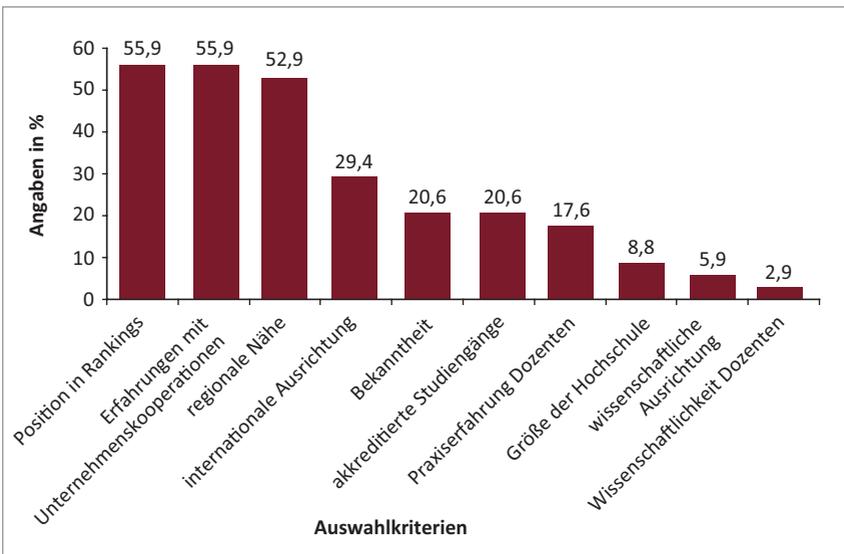
Gespräche über mögliche Hochschulkooperationen werden in erster Linie mit Professoren geführt.

Abbildung 10: Kontakt von Unternehmen bei Interesse an Hochschulkooperationen (Erstkontakt; Mehrfachnennung möglich).

Bei der Auswahl einer Partnerhochschule spielen aus Sicht der Befragten folgende Kriterien eine wichtige Rolle: die Position einer Hochschule in Rankings (55,9 %), ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen (55,9 %) sowie ihre regionale Nähe zum Unternehmensstandort (52,9 %). Weitere wichtige Kriterien bei der Hochschulauswahl sind: ihre internationale Ausrichtung (29,4 %), ihre Bekanntheit (20,6 %) und ihr Angebot an akkreditierten Studiengängen (20,6 %). Weitere Kriterien sind: Praxiserfahrung Dozenten (17,6 %), Größe der Hochschule (8,8 %), wissenschaftliche Ausrichtung (5,9 %) und Wissenschaftlichkeit Dozenten (2,9 %) (n = 34).



Welches sind die drei wichtigsten Kriterien bei der Auswahl einer Partnerhochschule?



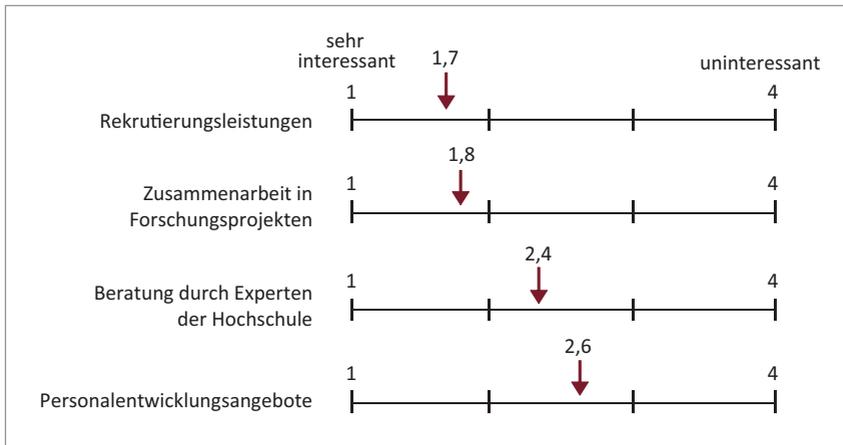
Bei der Auswahl einer Partnerhochschule spielen die Position einer Hochschule in Rankings, ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie ihre regionale Nähe zum Unternehmensstandort eine wichtige Rolle.

Abbildung 11: Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl einer Partnerhochschule (Mehrfachnennung möglich).

Rekrutierungsleistungen und die Zusammenarbeit in Forschungsprojekten sind laut der Umfrageergebnisse unternehmerisch am interessantesten. An dritter Stelle folgt mit einem Durchschnittswert von 2,4 auf einer Skala von 1 (sehr interessant) bis 4 (uninteressant) die Beratung durch Experten der Hochschule. Auf Rang vier finden sich die Personalentwicklungsangebote von Hochschulen (n = 31). Wenn die Personalentwicklung durch Hochschulen interessant ist, soll sie an erster Stelle der Weiterbildung von Mitarbeitern (\bar{x} 1,8) bzw. ihrer Erstausbildung (\bar{x} 1,9) dienen. Mit einem Durchschnitt von 2,4 sind Personalentwicklungsmaßnahmen zudem ein begehrtes Mittel zur Mitarbeiterbindung. In den seltensten Fällen wird mit der Personalentwicklung die Umschulung von Arbeitskräften verfolgt (\bar{x} 3,75).



Welche der folgenden Angebote von Hochschulen sind für Sie unternehmerisch interessant? Bitte bewerten Sie.



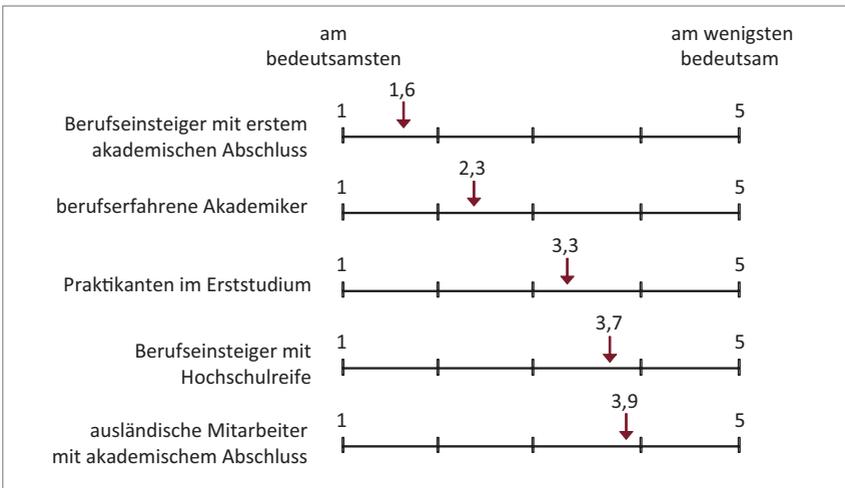
Rekrutierungsleistungen und die Zusammenarbeit in Forschungsprojekten sind unternehmerisch am interessantesten.

Abbildung 12: Angebotswünsche von Unternehmen an Hochschulen.

Wenn die Rekrutierung über Hochschulen für Unternehmen interessant ist, gilt dies in erster Linie für die Zielgruppe Berufseinsteiger mit einem ersten akademischen Abschluss. Auf einer Skala von eins bis fünf wird diese Kategorie mit durchschnittlich 1,6 bewertet. An zweiter Stelle folgt die Rekrutierung berufserfahrener Akademiker. Als weniger bedeutsam schätzen die Teilnehmer der Studie die Vermittlung von Praktikanten im Erststudium und Berufseinsteigern mit Hochschulreife ein. Die Rekrutierung ausländischer Mitarbeiter mit einem akademischen Abschluss steht an letzter Stelle (n = 21).



Wenn für Sie eine Rekrutierung über Hochschulen interessant ist, wie bedeutsam ist dabei die Rekrutierung folgender Zielgruppen? Bitte erstellen Sie eine Rangfolge.



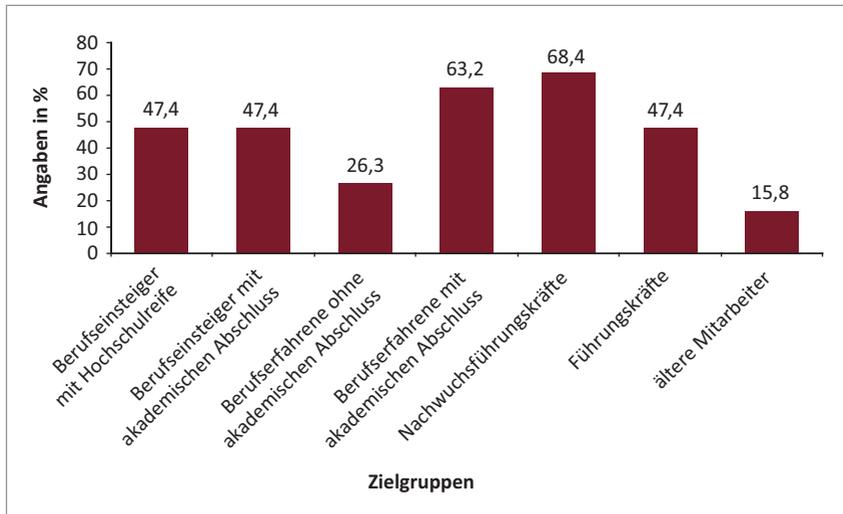
Am interessantesten ist die Rekrutierung von Berufseinsteigern mit erstem akademischen Abschluss.

Abbildung 13: Interessante Zielgruppen bei der Rekrutierung über Hochschulen.

Diejenigen Befragten, die angeben, dass Personalentwicklung durch Hochschulen unternehmerisch interessant ist, wünschen diese in erster Linie für Nachwuchsführungskräfte (68,4 %) und Berufserfahrene mit einem ersten akademischen Abschluss (63,2 %) (n = 20).



Wenn Personalentwicklung durch Hochschulen für Ihr Unternehmen interessant ist, für welche Zielgruppen können Sie sich dies vorstellen?



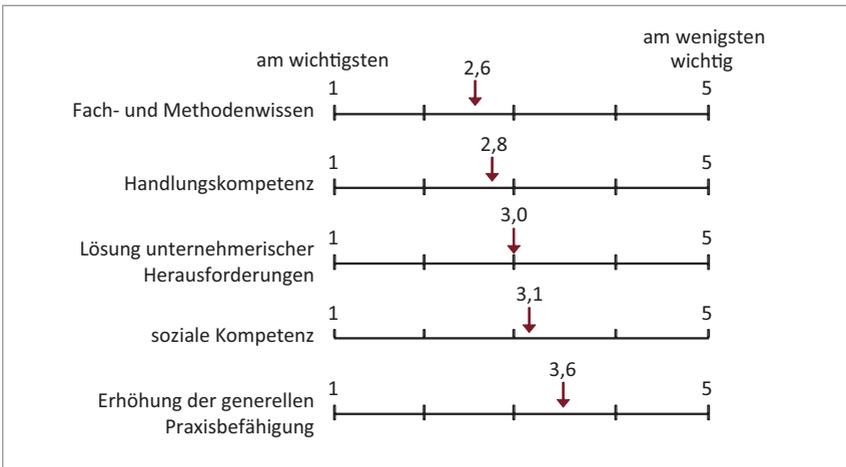
Diejenigen Befragten, die angeben, dass Personalentwicklung durch Hochschulen unternehmerisch interessant ist, wünschen diese in erster Linie für Nachwuchsführungskräfte und Berufserfahrene mit einem ersten akademischen Abschluss.

Abbildung 14: Zielgruppen von Personalentwicklungsmaßnahmen (Mehrfachnennung möglich).

Die beiden wichtigsten Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen sind die Steigerung des Fach- und Methodenwissens der Teilnehmer sowie ihrer Handlungskompetenz. Des Weiteren sollen die Maßnahmen die Lösung unternehmerischer Herausforderungen begünstigen, die soziale Kompetenz der Zielgruppe steigern und ihre generelle Praxisbefähigung erhöhen (n = 29).



Wie wichtig sind Ihnen folgende Ergebnisse von Personalentwicklungsmaßnahmen? Bitte erstellen Sie eine Rangfolge.



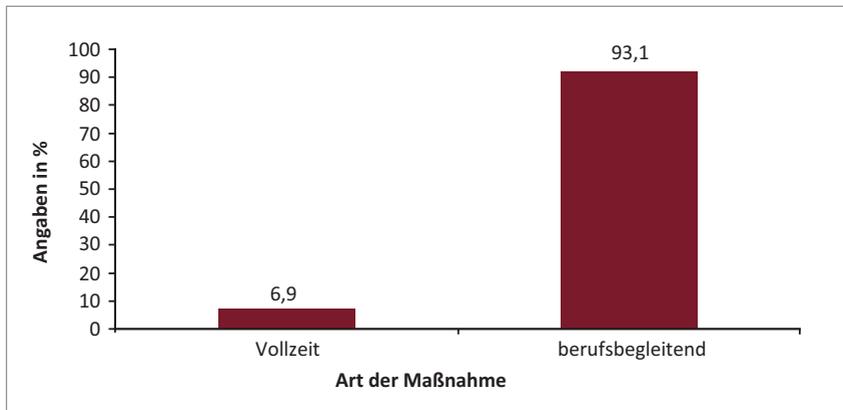
Wichtigste Ziele sind die Steigerung des Fach- und Methodenwissens der Teilnehmer sowie ihrer Handlungskompetenz.

Abbildung 15: Resultate von Personalentwicklungsmaßnahmen (Lernziele).

Mit 93,1 Prozent stimmen die Befragten mehrheitlich für eine berufsbegleitende Personalentwicklungsmaßnahme. Diese wird bestenfalls am Unternehmensstandort (37,9 %) durchgeführt.



Wenn Sie sich für eine Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen in Kooperation mit einer Hochschule entscheiden könnten, würden Sie Vollzeit- oder berufsbegleitende Modelle bevorzugen?

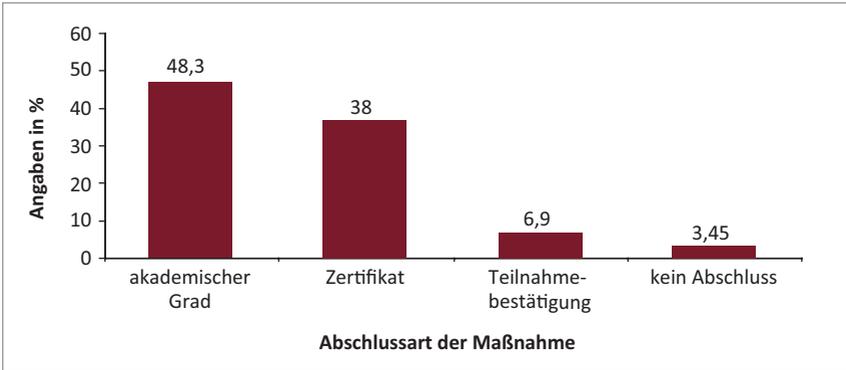


Die Befragten stimmen mehrheitlich für eine berufsbegleitende Personalentwicklungsmaßnahme.

Abbildung 16: Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Art der Maßnahme).



Wenn Sie sich für eine Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen in Kooperation mit einer Hochschule entscheiden könnten, mit welchem Abschluss sollte die Maßnahme enden?



Als Abschluss wird ein akademischer Grad dem Zertifikat vorgezogen.

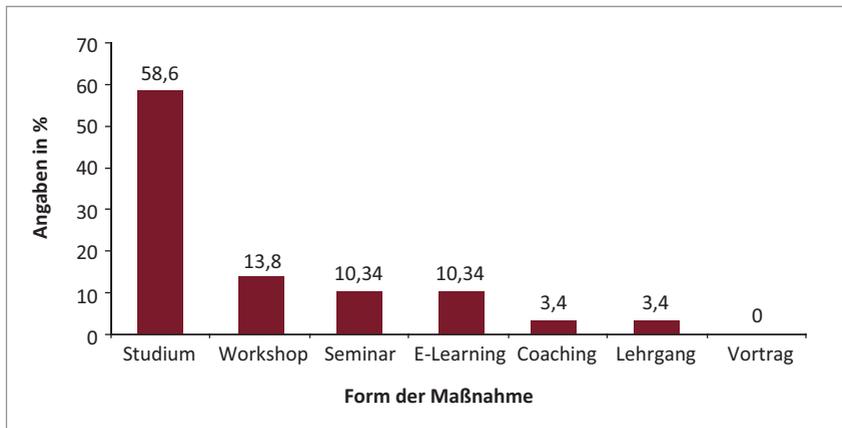
Abbildung 17: Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Abschluss).

Als Abschluss wird ein akademischer Grad dem Zertifikat vorgezogen.

Außerdem priorisieren die Befragten Personalentwicklungsmaßnahmen in Form eines Studiums.



Wenn Sie sich für eine Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen in Kooperation mit einer Hochschule entscheiden könnten, welche Form sollte diese haben?



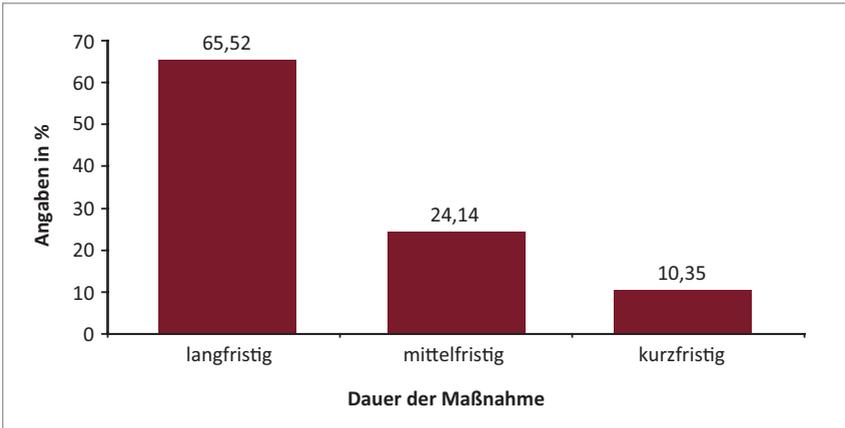
Die Befragten priorisieren Personalentwicklungsmaßnahmen in Form eines Studiums.

Abbildung 18: Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Form der Maßnahme).

Was die Dauer betrifft, werden langfristige Maßnahmen, die über mehrere Jahre gehen können, den mittel- und kurzfristigen Personalentwicklungsangeboten von Hochschulen eindeutig vorgezogen (n = 29).



Wenn Sie sich für eine Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen in Kooperation mit einer Hochschule entscheiden könnten, welche Dauer würden Sie sich wünschen?



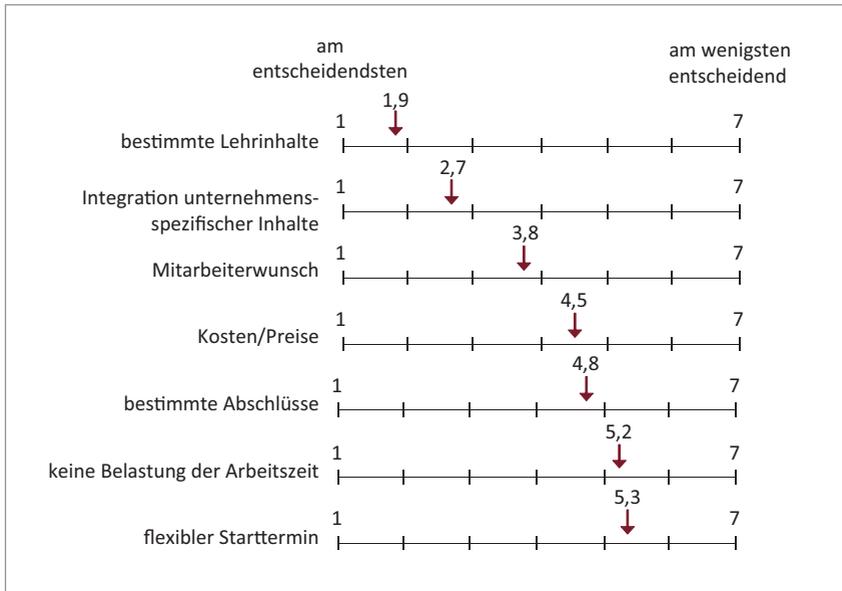
Langfristige Maßnahmen, die über mehrere Jahre gehen können, werden den mittel- und kurzfristigen Personalentwicklungsangeboten von Hochschulen eindeutig vorgezogen.

Abbildung 19: Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Dauer der Maßnahme).

Die Frage, wie entscheidend bestimmte Aspekte bei der Wahl einer Personalentwicklungsmaßnahme sind, ergibt folgende Rangfolge: In erster Linie sind bestimmte Lehrinhalte ausschlaggebend im Auswahlprozess. Auf den Rängen zwei bis fünf rangieren die Kriterien Integration unternehmensspezifischer Inhalte, die Wünsche der Mitarbeiter, die Kosten der Personalentwicklung sowie bestimmte Abschlüsse. Dass sich die Maßnahme nicht auf die Arbeitszeit im Unternehmen auswirkt und zu flexiblen Zeiten gestartet werden kann, schätzen die Befragten als weniger entscheidend ein, Gleiches gilt für flexible Starttermine (n = 24).



Wie entscheidend sind folgende Aspekte bei der Wahl einer Personalentwicklungsmaßnahme einer Hochschule? Bitte erstellen Sie eine Rangfolge.



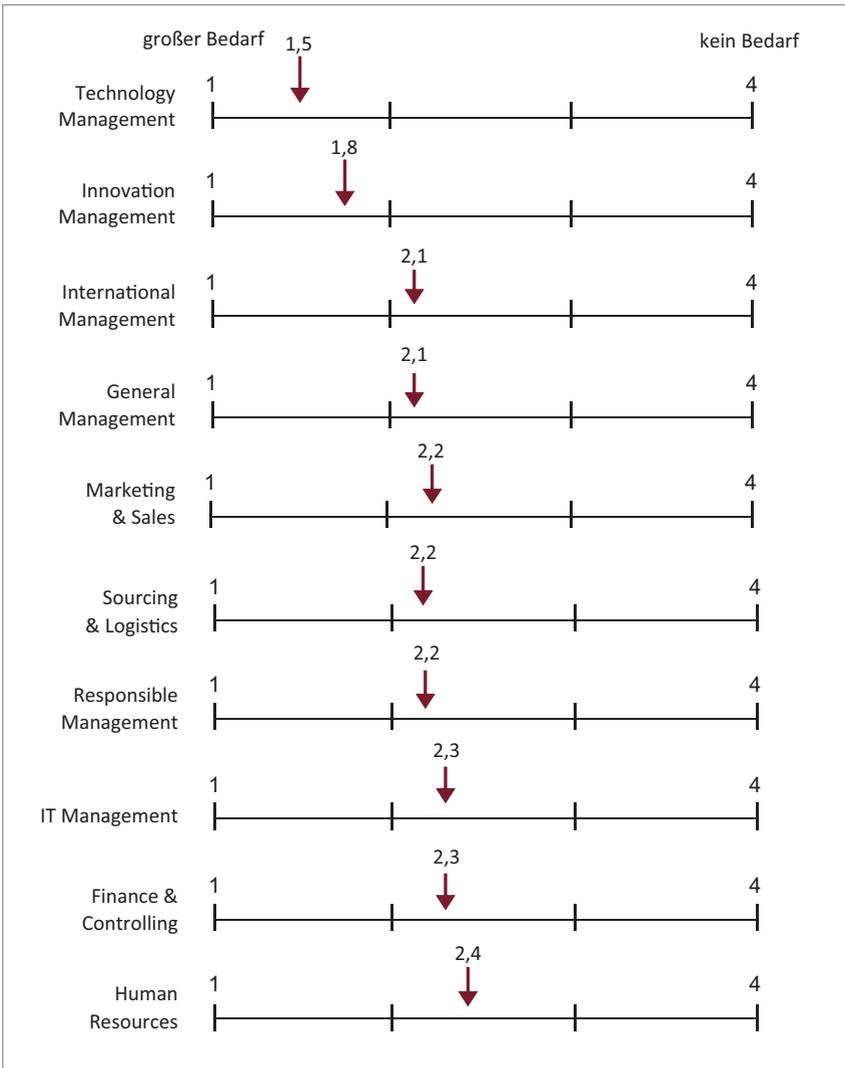
In erster Linie sind Lehrinhalte ausschlaggebend im Auswahlprozess einer Personalentwicklungsmaßnahme.

Abbildung 20: Entscheidende Aspekte bei der Wahl einer Personalentwicklungsmaßnahme.

Den größten Weiterbildungsbedarf sehen die Befragten im Technology Management. Auch die Schwerpunkte Innovation Management, International Management und General Management sind von größerem unternehmerischem Belang. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,4 besteht im HR der geringste Weiterbildungsbedarf (n = 20).



Bei welchen der folgenden Themenschwerpunkte sehen Sie in Ihrem Unternehmen großen Weiterbildungsbedarf?



Den größten Weiterbildungsbedarf sehen die Befragten im Technology Management.

Abbildung 21: Themenschwerpunkte beim Weiterbildungsbedarf.

1.5 Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Ein bemerkenswertes Ergebnis der Studie ist folgende Diskrepanz: Ein Großteil der befragten Unternehmen sehen Hochschulkooperationen als strategisch relevantes Thema und haben dementsprechend Maßnahmen und Partner definiert. Eine große Mehrheit der Personalverantwortlichen erwartet, dass diese Zusammenarbeit mit Hochschulen v. a. der langfristigen Unterstützung der HR-Arbeit dienen soll. Insofern Hochschulkooperationen allgemein als strategisch relevant gelten und speziell im HR-Bereich zur Erreichung langfristiger Ziele dienen sollen, verwundert allerdings: Nicht einmal die Hälfte der Befragten sucht zur Bewältigung strategischer HR-Herausforderungen tatsächlich die Unterstützung von Hochschulen.
- Hochschulische Personalentwicklungsmaßnahmen sind insbesondere für Nachwuchsführungskräfte attraktiv.
- Hochschulische Personalentwicklungsmaßnahmen sollen Teilnehmer bei der Lösung anstehender unternehmerischer Herausforderungen helfen.
- Das entscheidende Kriterium bei der Wahl einer hochschulischen Personalentwicklungsmaßnahme ist die Integration unternehmensspezifischer Inhalte.
- Unternehmen erwarten von Hochschulen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen.
- Bei der Frage nach den peripheren Dienstleistungen von Hochschulen werden Rekrutierungsleistungen als am attraktivsten bewertet.

2 Sabine Sax (2011): Anforderungskriterien für Führungskräfte in der heutigen komplexen und dynamischen Umwelt, deren Identifizierung und Weiterentwicklung

2.1 Kernfrage

Diese Studie untersucht jene Anforderungskriterien, die Führungskräfte erfüllen sollten, um im Angesicht einer komplexen und dynamischen Umwelt erfolgreich ihre Rolle/Position in Unternehmen/Organisationen ausfüllen zu können. Im Kern geht es um folgende Fragen: Welche Kompetenzen müssen Führungskräfte allgemein haben? Und welche Kompetenzen müssen Führungskräfte auf Abteilungs- bzw. Filialeiterebene haben?

2.2 Theoretische Vorannahmen

Neben dieser Studie der SIBE finden sich zum Thema „Anforderungskriterien an Führungskräfte“ zahlreiche weitere Studien. So führte beispielsweise IBM eine Studie mit dem Titel „Unternehmensführung in einer komplexen Welt“ (IBM 2010) durch: Im Rahmen persönlicher Gespräche wurden 1.541 CEOs aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor nach den zukünftigen Herausforderungen für Führungskräfte befragt. Beinahe einhellig gaben die CEOs an: „Die neue Wirtschaftswelt ist [...] sehr viel dynamischer, ungewisser, komplexer und strukturell anders.“ (IBM 2010: 14)

Die vorrangigen Herausforderungen an Führungskräfte seien daher, Veränderungen zu meistern und mit Komplexität umzugehen. Nicht zuletzt angesichts der beschriebenen Situationen und den daraus entstehenden Herausforderungen rückt der Begriff „Kompetenz“ in den Mittelpunkt. Denn Kompetenz ist die „Disposition selbstorganisierten Handelns“, welche sich besonders dann konkretisiert, wenn es neue und nicht routinierte Situationen zu bewältigen gilt (Erpenbeck, Rosenstiel 2003: XI; dies. 2007: XXIII). Oder anders ausgedrückt: Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, selbstorganisiert solche Situationen zu bewältigen, die sich auszeichnen durch Dynamik, Ungewissheit, Komplexität und ein strukturelles Anderssein. Neben einem obligatorischen aktuellen Fach- und Allgemeinwissen setzen sich die Anforderungskriterien an Führungskräfte daher vor allem aus Kompetenzen zusammen.

Seit einigen Jahren werden von der SIBE ca. 150 Unternehmen pro Jahr nach den Anforderungskriterien für Führungskräfte befragt. Folgende 16 Kompetenzen werden dabei am häufigsten genannt und dienen als Grundlage für die weiteren Befragungen:



Welche Anforderungen stellen Unternehmen an Menschen, die eine Führungsposition einnehmen?



Die oben dargestellten Anforderungskriterien für Führungskräfte wurden von den Unternehmen am häufigsten genannt.

Abbildung 22: Kompetenzen einer Führungskraft.

2.3 Design

Die genannten 16 Kompetenzen wurden 40 Unternehmen vorgelegt, um sie in eine Gewichtungsreihenfolge zu bringen.⁴ Dafür wurde ein kurzer Online-Fragebogen erstellt, der im Zeitraum zwischen Mai 2011 und Juli 2011 zur Beantwortung bereit stand.

Die Befragung wurde für die Hierarchieebene der Abteilungs- und Filialleiter, aber auch für Führungskräfte im Allgemeinen durchgeführt.

Die antwortenden Unternehmen gehören folgenden Branchen an:

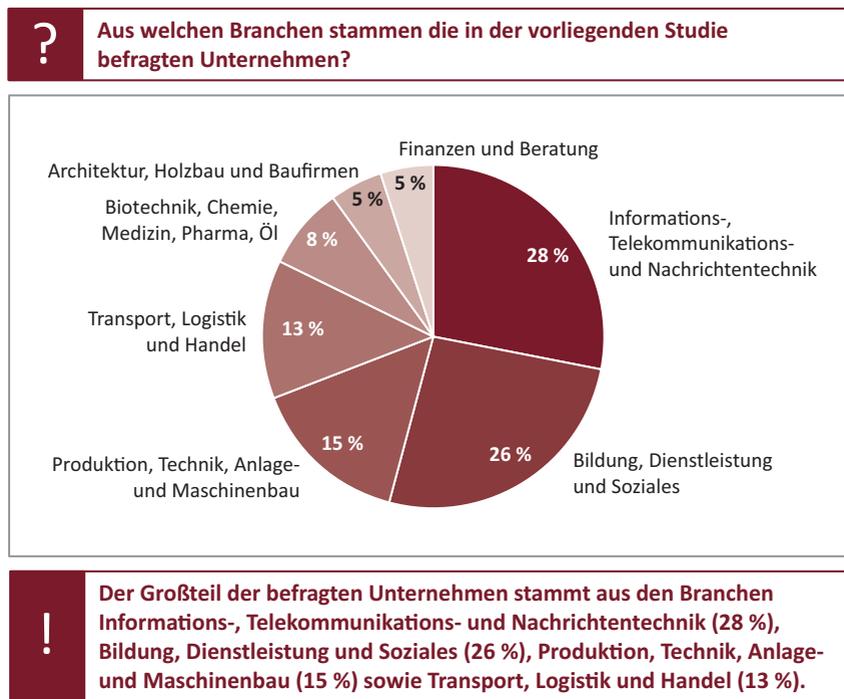


Abbildung 23: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen.

⁴ 82,5 % der Unternehmen haben angegeben, dass Anforderungskriterien für Führungskräfte definiert wurden.

2.4 Ergebnisse

Rund 75 % der Befragten geben an, dass Führungskräfte auf Abteilungs- bzw. Filialeiteebene vor allem folgender vier Kompetenzen bedürfen: Kommunikationsfähigkeit, ergebnisorientiertes Handeln, Entscheidungsfähigkeit, Problem- und Konfliktlösungsfähigkeit. Unter diesen Begriffen können folgende Verhaltensweisen subsumiert werden:⁵

Kommunikationsfähigkeit

- knüpft gerne Kontakte und kommuniziert mit Menschen, geht offen und wohlwollend, aber mit der notwendigen Distanz, auf andere Menschen zu
- respektiert die Mitmenschen, hört gut zu und geht auf die Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden sachlich und mit Frustrationstoleranz
- besitzt eine hohe Überzeugungsfähigkeit
- kann seine Kommunikation der Zielgruppe anpassen, kann den Prozess der Zielfindung überzeugend steuern und vermittelt Ziele plausibel; achtet darauf, dass die Mitarbeiter die Ziele kennen und verinnerlichen

Ergebnisorientiertes Handeln:

- verfolgt und realisiert Ziele bewusst mit großer Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität und gibt sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen
- nimmt auf alle Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns aktiv Einfluss
- legt bei zeitweiligen Schwierigkeiten bei der Sicherung von Ergebnissen eine große Ausdauer an den Tag
- wird durch die Erwartung von konkreten Ergebnissen motiviert

Entscheidungsfähigkeit

- ist gerne bereit, Entscheidungen zu treffen und sie konsequent umzusetzen
- nimmt alternative Handlungsmöglichkeiten aktiv wahr, ist fähig, Alternativen erkenntnistmäßig und wertmäßig zu beurteilen
- kann sich in Fällen nicht berechenbarer Entscheidungen sowohl auf eine Analyse als auch auf seine Intuition beziehen
- kann klare Prioritäten setzen

5 Die folgenden Beschreibungen sind zu finden bei Erpenbeck, Faix, Keim (2010), S. 5 ff.

Problemlösungsfähigkeit

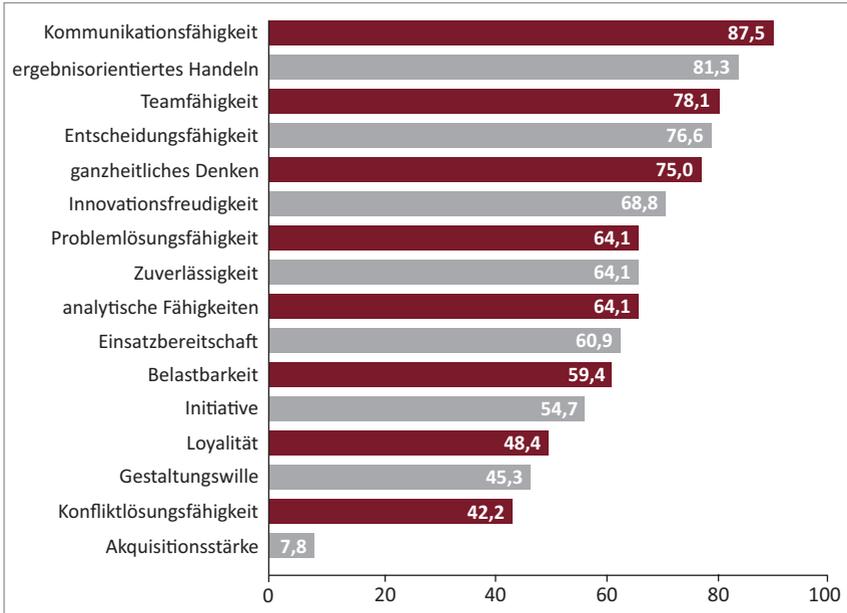
- identifiziert problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen, löst Aufgaben und Probleme intensiv zupackend durch Rückgriff auf den eigenen sowie auf den im Unternehmen vorhandenen Vorrat fachlichen und methodischen Wissens
- bringt die erkannten Probleme in kreative Diskussionen der Arbeitsgruppe oder des Unternehmens ein; gestaltet Kommunikations- und Leitungsstrukturen dem erkannten Problemtyp entsprechend effektiv
- initiiert systematisch-methodische Vorgehensweisen bzw. Prozesse sowie Problemlösungsprozesse mit einzelnen Personen oder (Projekt-)Gruppen
- grenzt dabei Risiken systematisch ein und löst komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme bzw. -schritte auf

Konfliktlösungsfähigkeit

- erkennt die Interessengegensätze anderer und kennt die eigene Interessenlage
- besitzt die nötige Einsicht und Toleranz, andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen
- führt konfliktäre Gespräche mit Kollegen, Führungskräften, Kunden etc. sensibel und hält Konflikte aus
- besitzt Überzeugungsfähigkeit, löst Widerstände und Blockaden durch überzeugende Argumentation auf, schafft Vertrauen und wirkt sicher im Auftreten
- löst Konflikte nicht auf Kosten der widerstreitenden Parteien, sondern so, dass deren Eigenverantwortung, Kreativität und soziale Kommunikation zunimmt, ist deshalb eine Persönlichkeit, die in Konfliktfällen gerne als Vermittler aufgesucht wird



Welche Anforderungskriterien müssen Führungskräfte auf Abteilungs- bzw. Filialeiterebene erfüllen?



Auf Abteilungs- bzw. Filialeiterebene benötigen Führungskräfte vor allem folgende Kompetenzen: Kommunikationsfähigkeit, ergebnisorientiertes Handeln, Entscheidungsfähigkeit, Problem- und Konfliktlösungsfähigkeit.

Abbildung 24: Anforderungskriterien an Führungskräfte auf Abteilungs- bzw. Filialeiterebene (Mehrfachnennung möglich).

Wird nach den Anforderungskriterien für Führungskräfte im Allgemeinen gefragt, verschieben sich die geforderten Kompetenzen teilweise. Vor allem Konfliktlösungsfähigkeit wird als weit weniger wichtig eingeschätzt. Im Gegenzug werden Teamfähigkeit und ganzheitliches Denken als wichtiger eingeschätzt. Die fünf wichtigsten Anforderungskriterien sind demnach ergebnisorientiertes Handeln, Kommunikations-, Team-, Entscheidungsfähigkeit und ganzheitliches Denken. Die wichtigsten Verhaltensweisen der beiden zusätzlichen Kompetenzen umfassen:

Teamfähigkeit

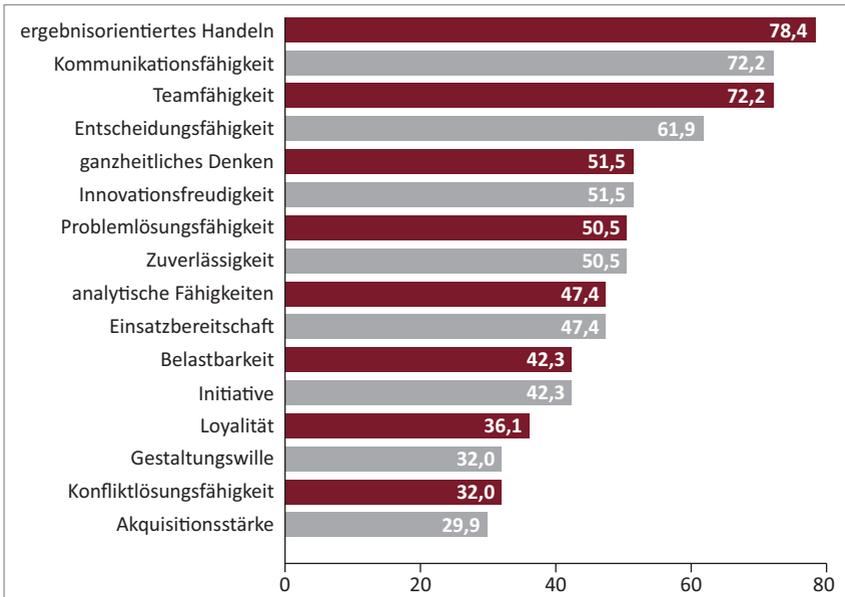
- ist bereit und in der Lage, in Gruppen/Teams zu arbeiten, geht auf andere offen und wohlwollend, aber ohne Distanzlosigkeit zu
- veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen und Meinungen, hört gut zu und geht auf Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant; hält andere Sichtweisen und Meinungen aus und ist in der Lage, sie in die Gruppenprozesse einzubinden
- ist konsensfähig und setzt sich auch bei Differenzen für gemeinsame Lösungen ein, überzeugt durch Argumente
- wirkt vermittelnd zwischen eigenem Leistungsniveau, durchschnittlichem Leistungsniveau der Gruppe und sozialen Leistungs- und Wertvorgaben

Ganzheitliches Denken

- richtet das Denken nicht nur auf fachlich-methodische Details der eigenen Arbeit, sondern auf deren umfassende Inhalte, Zusammenhänge und Hintergründe
- kann über die eigene Arbeitsgruppe und das eigene Unternehmen hinaussehen; erkennt und betrachtet das nähere und weitere Umfeld der Aufgabenstellung
- beachtet dabei nicht nur die im engeren Sinne fachlichen, sondern auch die ökonomischen und politischen Wechselbeziehungen des eigenen Handelns
- Die Persönlichkeit integriert das Fachliche und ordnet sich ihm nicht einfach unter.



Welche Anforderungskriterien müssen Führungskräfte allgemein erfüllen?



Die fünf wichtigsten Anforderungskriterien für Führungskräfte sind: ergebnisorientiertes Handeln, Kommunikations-, Team-, Entscheidungsfähigkeit und ganzheitliches Denken.

Abbildung 25: Priorisierung der Kompetenzen für Führungskräfte
(Mehrfachnennung möglich).

2.5 Fazit

Bei der Studie bestand für die Befragten die Möglichkeit, neben der Bewertung der abgefragten 16 Kompetenzen noch weitere Kompetenzen hinzuzufügen und zu bewerten. Die hinzugefügten Kompetenzen lassen sich jedoch allesamt bei näherer Betrachtung den bereits genannten 16 Kompetenzen zuordnen.⁶ Mit den 16 abgefragten Kompetenzen scheinen alle kompetenzorientierten Anforderungskriterien an Führungskräfte abgedeckt zu sein. Je nach Führungsebene scheinen sich allerdings die spezifischen kompetenzorientierten Anforderungen an Führungskräfte zu verschieben.

⁶ Die von einem Befragten genannte Kompetenz „Integrität“ ist so beispielsweise nahezu deckungsgleich mit der Kompetenz „Loyalität“, wobei der Begriff „Integrität“ mitunter eine etwas weiter gefasste Bedeutung inne hat, nämlich: Loyalität gegenüber Anderen plus Loyalität gegenüber sich selbst.

3 Vanessa Hochrein, Gerhard Keck, Jens Mergenthaler, Sabine Sax (2010): War for Talents – das Ringen um „Du-weißt-schon-wen?“

3.1 Kernfrage

An Nominaldefinitionen jener Menschen, die „Talente“ heißen, mangelt es nicht. So wird als Synonym für Talente oftmals der Begriff „High Potentials“ verwendet. Freilich ist dies wenig aufschlussreich, wird hier Erklärungsbedürftiges doch mit Erklärungsbedürftigem definiert. Im Kern geht es bei dieser Studie daher um eine Realdefinition des Begriffs „Talente“. Der Fokus dieser Realdefinition liegt dabei darauf, die Kompetenzen jener Menschen zu bestimmen, die als Talent bezeichnet werden.⁷

3.2 Theoretische Vorannahmen

Erste Auswertungen eines ifo-Innovationstests zur Ausbildungsstruktur belegen signifikante Zusammenhänge zwischen dem Wachstum und dem Humanvermögen von Unternehmen (Falck, Kipar, Wößmann 2008). Auch wenn die Befunde freilich nicht kausal gedeutet werden dürfen, scheint es einen engen Zusammenhang zu geben zwischen Wachstum auf der einen Seite und dem Wissen auf der anderen Seite, der Qualifikation und der Kompetenz der Menschen, die in Unternehmen beschäftigt sind.

Insofern es einen engen Zusammenhang zu geben scheint zwischen Wachstum und dem Wissen, der Qualifikation und der Kompetenz der Menschen, die in Unternehmen beschäftigt sind, und insofern Talente deshalb so gesucht sind, da sie für Wachstum sorgen, gilt: Talente sind Menschen, die über mehr/größeres Wissen, mehr/größere Qualifikationen und mehr/größere Kompetenzen als der Durchschnitt verfügen.

⁷ Neben den Kompetenzen wurden auch die Aspekte „Wissen“ und „Qualifikation“ abgefragt.

Obschon essenzielle Gemeinsamkeiten bestehen, stellt sich nichtsdestotrotz die Frage: Ist die Gruppe der Talente denn homogen? Darf man angesichts der Außerordentlichkeit, die Talenten nachgesagt wird, überhaupt von „dem Talent“ sprechen? Einen Hinweis hierauf gibt Franke (1999), der die Gruppe der Talente⁸ idealtypisch drei Gruppen zuordnet:

- der Typ „Unternehmer“
- der Typ „Wissenschaftler“
- der Typ „lässiges Genie“

Diese Typen werden in oben genannter Studie anhand der drei Kriterien Risikobereitschaft, Sinnorientierung, Leistungsorientierung verglichen:

- Risikobereitschaft umschreibt die Bereitschaft der Person, sich risikoreichen, unbekannten Situationen zu stellen.
- Sinnorientierung verweist auf eine gewisse Nachdenklichkeit und Zurückgezogenheit.
- Leistungsorientierung umfasst das Bedürfnis etwas zu verrichten und zu erreichen.

Anhand dieser Kriterien ergibt sich Folgendes für die drei oben genannten Typen:

- Der Typ „Unternehmer“ zeigt eine besonders hohe Risikobereitschaft und eine überdurchschnittliche Leistungsorientierung. Gleichzeitig ist die Sinnorientierung eher unterdurchschnittlich ausgeprägt. Es entsteht damit das Bild einer tatkräftigen, zupackenden Person, die etwas bewegen möchte.
- Der Typ „Wissenschaftler“ ist weniger risikobereit als der „Unternehmer“, hat dafür aber eine besonders ausgeprägte Sinnorientierung. Seine Leistungsorientierung ist die höchste von allen drei Gruppen. Es handelt sich hier also um eher zurückgezogene, nachdenkliche, arbeitsame Tüftler.
- Während die ersten beiden Gruppen in der Leistungsorientierung deutlich über dem Durchschnitt liegen, weist der Typ „lässige Genies“ einen ebenso deutlichen unterdurchschnittlichen Wert auf. Neben ihrer geringen Leistungsmotivation sind sie auch risikoavers. Alles in allem gewinnt man den Eindruck einer ungewöhnlich befähigten, gleichwohl aber sehr entspannten, bequemen Person.

8 Franke wählt den Begriff „High Potential“ statt Talent; wie weiter oben angemerkt werden diese Begriffe vielfach als Synonyme verwendet. Wir bevorzugen den Begriff „Talente“ und meinen neben den High Potentials auch die Gruppe der High Performer: Im Gegensatz zu High Potentials haben diese gewissermaßen mehrfach und vielerorts ihr Potenzial bewiesen.

Bricht man die verallgemeinernde Durchschnittsbetrachtung auf, so schälen sich drei markante Typen von Talenten heraus, die sich untereinander deutlich unterscheiden; dergestalt passen sie auch zu unterschiedlichen Stellenprofilen.

- Tendenziell scheinen die „Unternehmer“ am ehesten als Nachwuchs für Linienfunktionen geeignet, wo sie mit der ihnen eigenen Tatkraft und Pragmatik Entscheidungen gestalten und durchsetzen können.
- Die nachdenklichen und fleißigen „Wissenschaftler“ empfehlen sich vor allem als entscheidungsunterstützendes Stabpersonal.
- Die „lässigen Genies“ dürften den höchsten Nutzen an Stellen stiften, bei denen weniger Fleiß und Betriebsamkeit als vielmehr Fähigkeiten als kreativer „Querdenker“ notwendig sind.

In der vorliegenden Studie geht es darum, die Unterschiede bei den Gemeinsamkeiten zwischen den drei heterogenen Typen von Talenten zu finden. Konkret geht es somit v. a. um folgende Fragestellung: Talente verfügen v. a. über mehr / größere Kompetenzen als der Durchschnitt. Doch worin unterscheiden sich hier die drei Talent-Typen „Unternehmer“, „Wissenschaftler“ und „lässiges Genie“ voneinander?

3.3 Design

Bei der Studie wurden Experten befragt, die sich qua ihrer Profession allgemein mit dem Thema Human Resource und speziell mit Themen wie Talent- und Kompetenzmanagement sowie Personalentwicklungsmaßnahmen beschäftigen. Hierbei wurde vor der Befragung zwischen zwei Typen von Experten unterschieden: 1. Menschen, die sich qua ihrer Profession (vorwiegend) aus Sicht der Wissenschaft mit genannten Themen beschäftigen („Gruppe Wissenschaft“) und 2. Menschen, die sich qua ihrer Profession (vorwiegend) aus Sicht von Unternehmen mit genannten Themen beschäftigen („Gruppe Wirtschaft“). Beiden Gruppen wurde der gleiche formalisierte Fragebogen vorgelegt. Die Auswertung des Fragebogens erfolgte in Gruppen getrennt, um die kumulierten Ergebnisse der jeweils homogenen Gruppe gegenüberstellen zu können.

Bei der Frage nach den Kompetenzen des jeweiligen Talent-Typs wurde die differenzierte Systematik und Taxonomie von Kompetenzen nach Erpenbeck und Rosenstiel (2003) verwendet. Nach der Definition von Erpenbeck sind Kompetenzen „Dispositionen zur Selbstorganisation menschlichen Handelns, das kreative Denkhandeln eingeschlossen; sie sind Selbstorganisationsdispositionen“ (Erpenbeck / Rosenstiel 2007: 1). Zur Messung des Status Quo der Kompetenzen

eines Menschen in dem so verstandenen Sinn dient das so genannte KODE®-Verfahren (KODE = Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung). Dieses Verfahren wurde Mitte der 1990er entwickelt und basiert auf vieljährigen theoretischen und empirischen Arbeiten von John Erpenbeck und Volker Heyse sowie den gestalterischen Lösungen von Horst G. Max (Erpenbeck, Heyse und Max 2004, 2007a und b). KODE® ist nach Angaben der Entwickler ein objektivierendes Einschätzungsverfahren für den Vergleich von Kompetenzausprägungen; bei diesem Messverfahren würden die Einschätzungsergebnisse quantifiziert und gegebenenfalls in zeitlicher Entwicklung verglichen. KODE® hat die Gesamtheit der Grundkompetenzen im Blick und knüpft methodologisch an klassische Satzergänzungs- und Multiple-Choice-Verfahren an (vgl. Heyse 2010: 77). Die Auswertung bei KODE®-Kompetenztests besteht aus einer differenzierten Betrachtung der vier so genannten Meta-Kompetenzfelder bzw. Grundkompetenzen (Erpenbeck, Rosenstiel 2007: 490):

- **P – Personale Kompetenz:**
Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln
- **A – Aktivitäts- und Handlungskompetenz (unternehmerische Kompetenz):**
Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können
- **F – Fachlich-methodische Kompetenz:**
Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen
- **S – Sozial-kommunikative Kompetenz:**
Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren

Das KODE®-Verfahren erlaubt differenzierte Aussagen dazu, wie der Einzelne an die Lösung von Problemen herangeht und welche individuellen (bisher möglicherweise unerkannten) Potenziale tatsächlich vorhanden sind. Über den so genannten Kompetenz-Atlas wird ersichtlich, wo die Stärken und Schwächen einer Person liegen. Hierzu werden die vier Grundkompetenzen ihrerseits noch einmal differenziert in insgesamt 64 Teilkompetenzen, welche sowohl zur Formulierung von Anforderungen als auch zur Beschreibung von Fähigkeiten herangezogen werden können.⁹

9 Der KODE®-Kompetenztest wird heute bei der Personalrekrutierung, -auswahl und -entwicklung erfolgreich eingesetzt. Zudem findet er Anwendung bei der Identifikation von geeigneten Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens mittels Anforderungsanalysen, Potenzialanalysen und Qualifizierungsbedarfsanalysen. Auch bei Verhaltens- und Teamtrainings konnte der KODE® erfolgreich angewandt werden.

Zur Veranschaulichung ist in der folgenden Abbildung eine beispielhafte Auswertung eines Kompetenzprofils in einem Kompetenz-Atlas dargestellt. Insgesamt 16 Kompetenzen können eindeutig den Meta-Kompetenzfeldern bzw. Grundkompetenzen P, A, S, F zugeordnet werden, die übrigen weisen Überschneidungen zu den benachbarten Feldern auf, was beispielsweise mit A/S gekennzeichnet ist.

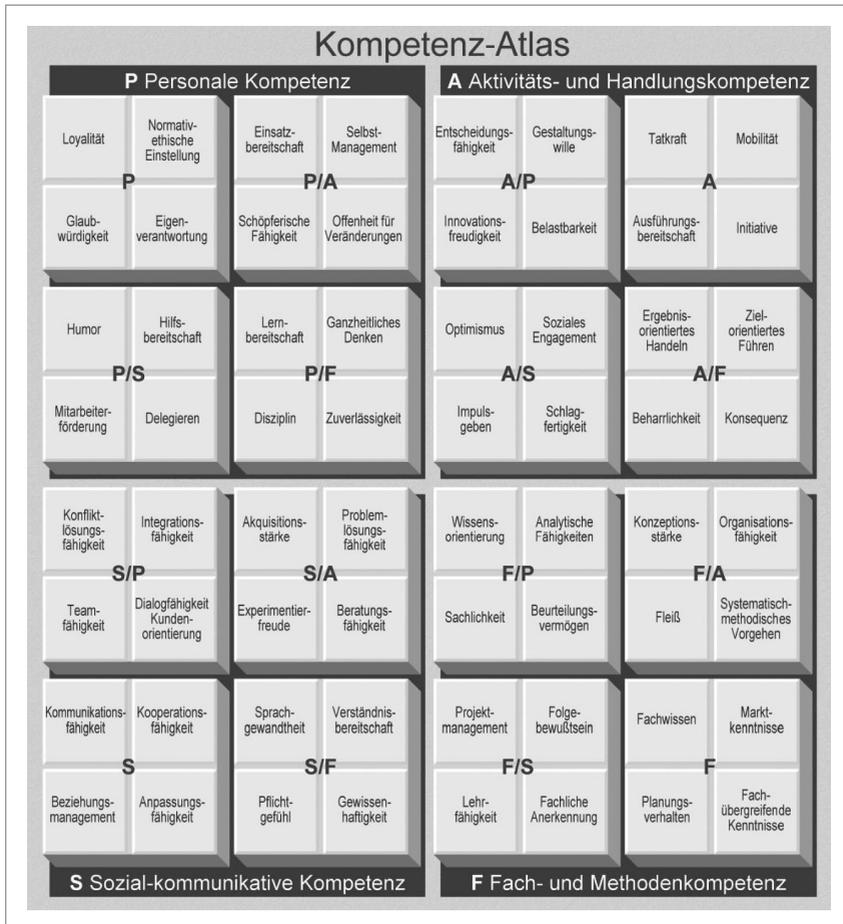


Abbildung 26: Beispielhafte Auswertung eines Kompetenzprofils (Kompetenz-Atlas).

Die unterschiedlichen Farben zeigen an, wie stark Kompetenzen ausgeprägt sind (im Original: gelb = geringe Kompetenzausprägung, grün = mittlere Ausprägung, rot = hohe Ausprägung, violett = sehr starke Ausprägung mit der Tendenz zur Übertreibung).

Bei der Befragung wurden sämtliche 64 Kompetenzen abgefragt, wobei eine Skala von 1 (starke Assoziation) bis 5 (keine Assoziation) gewählt wurde.

- Bei einem Mittelwert zwischen 1,0 und 1,3 wurde die Farbe Lila gewählt. Diese zeigt eine überaus stark ausgeprägte Kompetenz an, ggf. mit einer leichten Tendenz zur Übertreibung bzw. eine Person, die nicht die gleiche Kompetenzausprägung aufweist, könnte dies als unangenehm stark ausgeprägt empfinden.
- Zwischen 1,31 und 1,9 wurde die Farbe Rot gewählt. Dies deutet auf eine überdurchschnittlich starke Kompetenzausprägung hin und wird als Stärke wahrgenommen.
- Die Farbe Grün, die eine durchschnittliche Ausprägung signalisiert, wurde für die Werte von 1,91 bis 3,39 vergeben. Das Delta ist hier das Größte, um Abweichungen klarer definieren zu können.
- Die vierte Farbe, Gelb, zeigt eine schwache, unterdurchschnittliche Ausprägung an.

3.4 Ergebnisse

In der Auswertung wurden für die Antworten der jeweiligen Expertengruppe ein Mittelwert gebildet und so die Kompetenzen des jeweiligen Talent-Typus in einen Kompetenz-Atlas überführt. Ein erstes Ergebnis war, dass es nur wenige einschneidende Unterschiede beider Expertengruppen bezüglich der Bewertung der Kompetenzen des jeweiligen Talent-Typus gibt. Daher wurden die beiden Kompetenz-Atlanten des jeweiligen Talent-Typus übereinandergelegt und zu einem einzigen Atlanten verschmolzen. Innerhalb der wenigen Bereiche, wo grundlegende Unterschiede festgestellt werden konnten, sind die Diskrepanzen farblich unterschiedlich dargestellt. Im linken unteren Bereich eines Quadranten ist die Ansicht der Gruppe Wirtschaft dargestellt. Gegenüber im rechten oberen Bereich befindet sich die Einschätzung der Gruppe der Wissenschaftler. Weist ein Feld nur eine Farbe auf, bedeutet dies, dass sich die Ansichten beider Expertengruppen decken.

Profil „Unternehmer“

Auf Basis der Auswertung und der entwickelten Skala ergibt sich für den Talent-Typen Unternehmer ein Kompetenzprofil gemäß Abbildung 27.

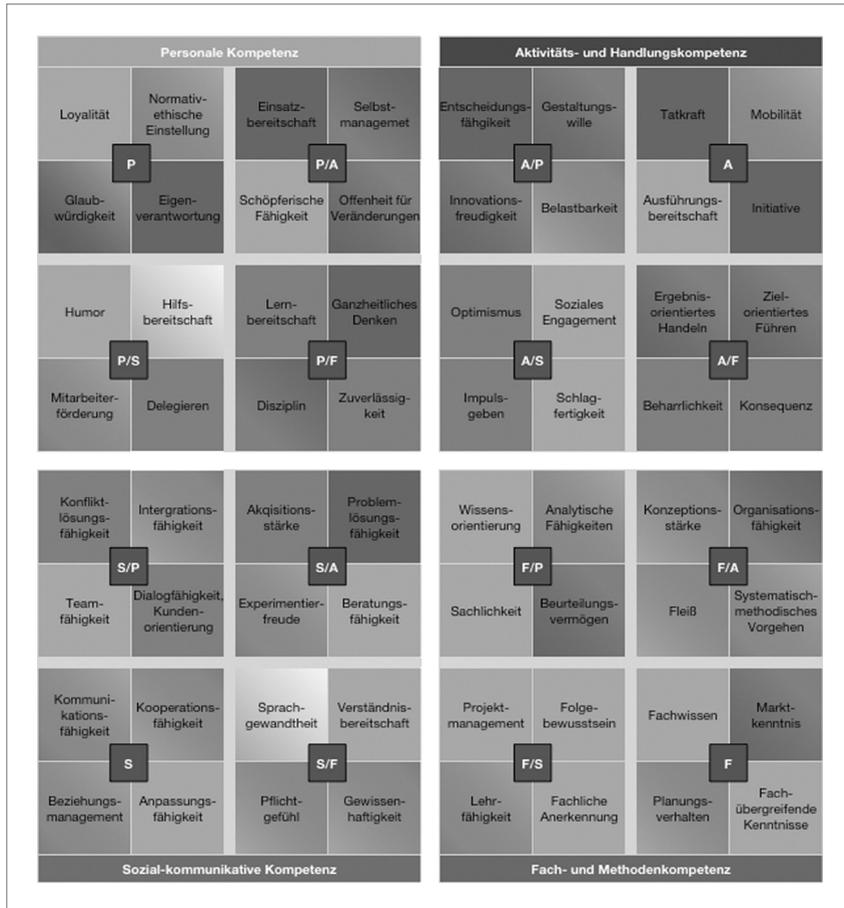


Abbildung 27: Kompetenzprofil des Talent-Typen „Unternehmer“.

Auffallend ist die Kombination aus einem A/P- bzw. P/S-Kompetenzprofil. Nach Interpretation des KODE® werden solche Personen als „Begeisterer“ bzw. als „Initiatoren“ wahrgenommen. Wir sprechen also hier von begeisternden Initiatoren oder initiativen Begeisterern.

Besonders ausgeprägt sind die Kompetenzen Tatkraft, Entscheidungsfähigkeit, Akquisitionsstärke, Problemlösungsfähigkeit und Beurteilungsvermögen. Dies bedeutet, dass sich eine Person, die dem Talent-Typ „Unternehmer“ zuzuordnen ist, mit großem Eifer allen Tätigkeiten auch in schwierigen Situationen widmet. Er nimmt unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aktiv wahr, erkennt Alternativen und kann kreativ Ziele setzen und diese auch erreichen. Dennoch ist er auch fähig, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und sein Team in seine Entscheidungen durch eine offene Kommunikation zu integrieren. Er erkennt die Kundenbedürfnisse, kann diese analysieren und auf den Punkt bringen, um so spezifische Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Als Schwachpunkte weist er einen Mangel an Hilfsbereitschaft und Sprachgewandtheit auf. Dies bedeutet, dass der Talent-Typ Unternehmer in Konkurrenz- oder Wettbewerbssituationen die Bedürfnisse anderer vernachlässigt, um so seine Ziele zu erreichen. Zudem tendiert er dazu, in Auseinandersetzungen oder Diskussionen nicht den Standpunkt des Gegenübers zu akzeptieren oder zu überdenken. Er vermag daher nicht mit eigenen sprachlich überzeugenden Vorschlägen Beziehungen zu knüpfen und auf das Sprachniveau des Gegenübers einzugehen. Dagegen kann er aber seine Mitarbeiter motivieren und zielorientiert führen, da diese Position und Situation nicht von einer Konkurrenz- oder Wettbewerbssituation geprägt ist.

Profil „Wissenschaftler“

Das Profil des Wissenschaftlers weist eine klare P/F-Prägung auf. Nach Interpretation des KODE® wird eine solche Person als „Verantwortliche/r“ bezeichnet. Herausragende Kompetenzen sind Wissensorientierung und Experimentierfreude. Weniger ausgeprägt sind die Eigenschaften Humor, Schlagfertigkeit und Akquisitionsstärke.

Der Talent-Typ Wissenschaftler ist also eine Person, die kontinuierlich nach Möglichkeiten sucht, das Wissen zu erweitern und geht selbstbewusst mit dem Wissen im Kontakt mit anderen Personen um. Um das Wissen zu erweitern, geht diese Person offen auf konflikträchtige Problemsituationen – auch im zwischenmenschlichen Bereich – zu und meistert diese durch die Erprobung neuer Gestaltungsmöglichkeiten und mit großer Phantasie.

Personale Kompetenz				Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungs-fähigkeit	Intergrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problemlösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisations-fähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit, Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennntnis
S		S/F		F/S		F	
Beziehungsmanagement	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
Sozial-kommunikative Kompetenz				Fach- und Methodenkompetenz			

Abbildung 28: Kompetenzprofil des Talent-Typen „Wissenschaftler“.

Dagegen liegt diesem Talent-Typen (Abb. 28) das Anwerben neuer Kunden bzw. Mitarbeitern nicht, da er andere nicht bedrängen möchte. Die unterdurchschnittliche Akquisitionsstärke kann auch in Verbindung mit einem mangelnden Humor stehen, da der Wissenschaftler es nur schwer vermag, schwierigen Situationen eine komische Seite abzugewinnen und diese dadurch zu entschärfen. Vermutlich steht dahinter die Meinung, er würde nicht als seriös empfunden, wenn er diese Situation mit allzu großem Humor und auch Schlagfertigkeit angehe.

Der Talent-Typ Wissenschaftler eignet sich vor allem für neue, schwierig zu lösende Problemstellungen, bei denen er zwar auch in zwischenmenschlichen Kontakt treten muss, seine Ergebnisse aber vor allem mit seinem Fachwissen, seiner analytischen Fähigkeiten und seiner Beharrlichkeit erreicht. Er arbeitet sehr genau und wird erst eine Aufgabe als beendet betrachten, wenn sie in seinen Augen perfekt bearbeitet wurde. Dabei besteht gegebenenfalls die Gefahr, dass sich der Wissenschaftler zu sehr ins Detail verliert, Arbeitspakete nicht delegiert und somit in Verzug kommt. Er ist selbstbewusst, diszipliniert, kreativ und konsequent.

Der Wissenschaftler verlangt gewisse Freiheiten in seiner Arbeitsweise und ist möglichst mit Zielen zu führen. Er selbst strebt eine Karriere in einem Unternehmen nicht bewusst an und möchte nicht unbedingt Personalverantwortung übernehmen.

Profil „Lässiges Genie“

Das lässige Genie weist eine ausgewogene Verteilung der Kompetenzen auf. Seine Stärken liegen vor allem in seiner Kommunikationsfähigkeit, seinem Optimismus, seiner schöpferische Fähigkeit und seiner Offenheit für Veränderungen. Weniger ausgeprägt sind die Kompetenzen Gewissenhaftigkeit, Disziplin, Einsatzbereitschaft und zielorientiertes Führen.

Das lässige Genie ist folglich eine Person, die die Welt mit neugierigen Augen betrachtet, Informationen und Neuerungen mit anderen diskutiert, diese mit bestehenden Erfahrungen und Wissen verknüpft und daraus Innovationen entwickeln kann. Dennoch ist diese Person schnell gelangweilt, wenn deren Kompetenzen unterschätzt werden, was sich über Langeweile hinaus sogar in Demotivation äußern kann. Folglich sinken die Einsatzbereitschaft, die Ausdauer und die gewissenhafte Bearbeitung der Aufgaben. Das lässige Genie eignet sich sehr für das Erfinden und Vorantreiben von Innovationen, aber nicht für die konsequente Bearbeitung der Details. Im zwischenmenschlichen Umgang ist das lässige Genie meist eine angenehme Person, wenn auch zuweilen etwas schwierig, da sie genau weiß, was sie nicht will (dies aber nicht unbedingt kommuniziert).

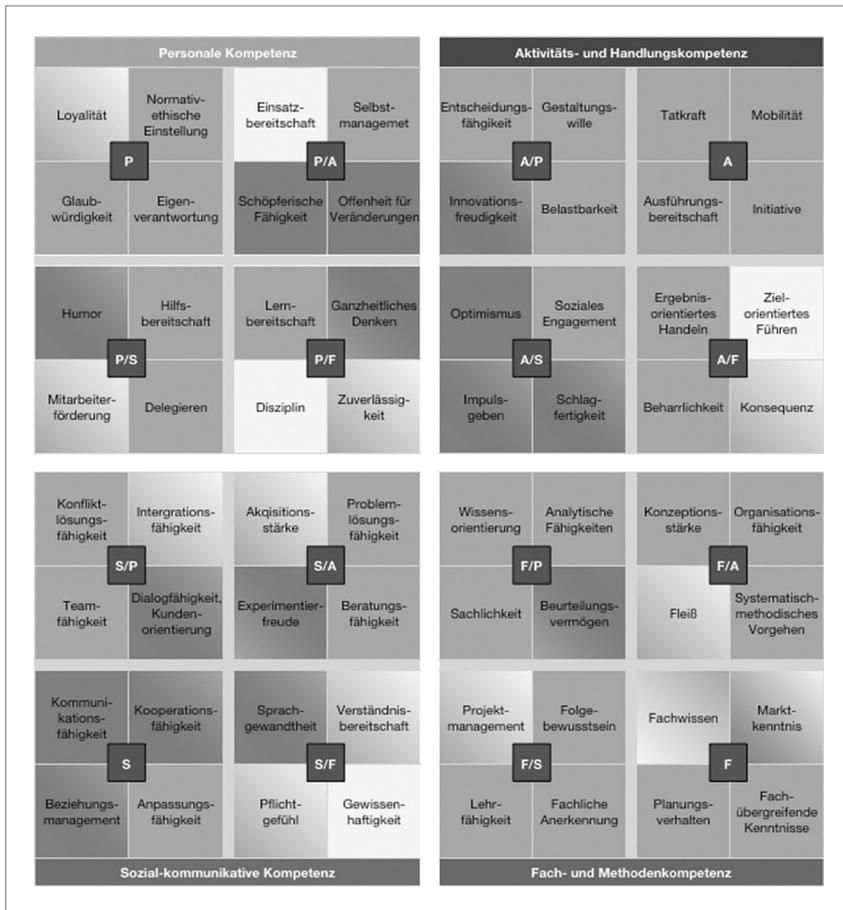


Abbildung 29: Kompetenzprofil des Talent-Typen „Lässiges Genie“.

Dieser Talent-Typ ist auf den ersten Blick nur schwer zu erkennen, was dazu führen kann, dass er verkannt wird. Einsetzbar ist er in sämtlichen Bereichen, solange er nicht zu sehr durch standardisierte Prozesse eingeschränkt wird und er seiner Kreativität freien Lauf lassen kann. Er sollte mit Zielen geführt werden, wobei eine konsequente Führung nicht fehlen darf. Diese Person strebt nicht unbedingt eine Karriere an, sondern ist zufrieden mit einem erfüllenden Arbeitsverhältnis.

3.5 Fazit

Auch und gerade bei jenen Menschen, die als „Talente“ definiert werden, gilt der berühmte Satz von C. G. Jung, wonach jeder Mensch eine Ausnahme von der Regel ist. Es gibt keine einheitliche Definition jener Menschen, die heute als „Talente“ bezeichnet werden. Auch eine etwas differenziertere Annäherung an den Begriff „Talente“, wie sie weiter oben beschrieben ist, ist nur ein sehr grobes Verfahren, das einem solch hauchfeinen Gebilde wie der menschlichen Persönlichkeit allenfalls annäherungsweise gerecht wird.

Aller Bedenken gegenüber modellhaften Rastern zum Trotz: Es scheint, dass jene Menschen, die Talente genannt werden, sich v. a. dadurch von anderen Menschen unterscheiden, dass sie bestimmte Situationen aufgrund ihrer Kompetenzverteilung besonders gut meistern können. So schreiben die Befragten dem Unternehmer eine hohe personale Kompetenz zu in Kombination mit einer sehr hohen aktivitätsbezogenen Kompetenz. Den Wissenschaftlern wird eine hohe Fach- und Methodenkompetenz zugerechnet. Die Gemeinsamkeit zwischen beiden Talent-Typen scheint, dass beide über eine ausgeprägte personale Kompetenz verfügen. Die Kompetenzverteilung beim lässigen Genie ist ausgewogen. Dieser Talent-Typ hat die Begabung, allen Situationen und Aufgaben gewachsen zu sein, da er in allen Kompetenzbereichen durchschnittlich aufgestellt ist – mit einem leichten Hang in eine überdurchschnittliche Ausprägung. Die Besonderheit dieses Talent-Typs ist, dass er kaum Schwachstellen aufweist.

Stützt man sich nun auf die vier übergeordneten Kompetenzen nach Erpenbeck, scheint ein vierter Talent-Typ, der „Kommunikator“, noch keine Beachtung gefunden zu haben. Dieser weist neben der personalen vor allem eine stark ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenz auf. Solche Talente könnten in Bereichen eingesetzt werden, bei denen es vor allem auf Gespür für das Zwischenmenschliche ankommt, wie beispielsweise in der Personalabteilung eines Unternehmens, der Position eines Mediators, im Umgang mit Hochbegabten etc.

Ausblick

Angesichts der immensen Bedeutung des War for Talents wird die SIBE zum einen weiterhin spezifische und neue Aspekte dieses Phänomens – gewissermaßen ausgewählte und neu entfachte Kriegsschauplätze – analysieren und dokumentieren. Daneben wird die SIBE in Zukunft turnusmäßig eine größere, zentrale Untersuchung durchführen. Das Forschungsdesign dieser regelmäßig stattfindenden Untersuchung wird dabei so angelegt sein, dass sowohl der Status Quo wie auch die Entwicklung Deutschlands im War for Talents festgestellt und festgehalten werden können.

Quellen

- Chambers, E. et al. (1998):** The War for Talent. In: The McKinsey Quarterly 3/1998.
- Erpenbeck, J. (2007):** KODE® Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart.
- Erpenbeck, J./Faix, W. G./Keim, S. (2010):** Der Poffenberger-KODE®X – Die Entwicklung des Kompetenzmessverfahren KODE®X an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). In: Faix, W. G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 401–435.
- Erpenbeck, J./Heyse, V./Max, H. (2004):** Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. New York, München, Berlin.
- Erpenbeck, J./Heyse, V./Max, H. (2007a):** Kompetenz-Management. Methoden, Vorgehen, KODE®, KODE®X im Praxistest. New York, München, Berlin.
- Erpenbeck, J./Heyse, V./Max, H. (2007b):** Die Kompetenzbiografie. Wege der Kompetenzentwicklung. Münster.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.) (2003):** Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.) (2007):** Handbuch Kompetenzmessung, 2. Auflage. Stuttgart.
- Faix, W. G./Mergenthaler, J. (2009):** War for Talents. In: Faix, W. G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 13–77.
- Faix, W. G./Mergenthaler, J. (2010a):** Über die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Erfolgs heute. In: Faix, W. G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 11–102.
- Faix, W. G./Mergenthaler, J. (2010b):** Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung. Berlin.

-
- Faix, W. G./Schulten, A./Auer, M. (2009):** Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). In: Faix, W. G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 137–174.
- Falck, O./Kipar, S./Wößmann, L. (2008):** Humankapital und Innovations-tätigkeit von Unternehmen. Erste deskriptive Befunde neuer Fragen im ifo Innovationstest. http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd_2008_7_2.pdf [Abrufda-tum: 6.8.2012].
- Franke, N. (1999):** High-Potentials. Conjointanalytische Identifikation und em-pirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 69 (8–9), S. 889–911.
- Heyse, V. (2010):** Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwick-lung. KODE® im Praxistest. In: Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, S. (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenz. Praxiserprobte Konzepte und In-strumente. Münster, S. 55–99.
- IBM (2010):** IBM Global CEO Study. Unternehmensführung in einer komplexen Welt. Gesamtausgabe. <http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy2010> [Abrufdatum: 6.8.2012].
- Meyer-Guckel, V./Schönfeld, D./Schröder, A. (2008):** Quatäre Bildung. Chan-cen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen, Essen.

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1:** Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen.
- Abbildung 2:** Fokus der Auslandstätigkeit der beteiligten Unternehmen.
- Abbildung 3:** Bedeutung des War for Talents für den zukünftigen Unternehmenserfolg.
- Abbildung 4:** Hochschulkooperationen als strategisch relevantes Thema.
- Abbildung 5:** Definierte Hochschulkooperationen im HR-Bereich.
- Abbildung 6:** Erwartungen von Personalverantwortlichen an die Zusammenarbeit mit einer Hochschule (Mehrfachnennungen möglich).
- Abbildung 7:** Unterstützung von Hochschulen bei strategischen HR-Herausforderungen.
- Abbildung 8:** Dauer der Kooperationen.
- Abbildung 9:** Informationsquellen von Unternehmen bei Interesse an Hochschulkooperationen (Mehrfachnennung möglich).
- Abbildung 10:** Kontakt von Unternehmen bei Interesse an Hochschulkooperationen (Erstkontakt; Mehrfachnennung möglich).
- Abbildung 11:** Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl einer Partnerhochschule (Mehrfachnennung möglich).
- Abbildung 12:** Angebotswünsche von Unternehmen an Hochschulen.
- Abbildung 13:** Interessante Zielgruppen bei der Rekrutierung über Hochschulen.
- Abbildung 14:** Zielgruppen von Personalentwicklungsmaßnahmen (Mehrfachnennung möglich).
- Abbildung 15:** Resultate von Personalentwicklungsmaßnahmen (Lernziele).
- Abbildung 16:** Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Art der Maßnahme).
- Abbildung 17:** Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Abschluss).
- Abbildung 18:** Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Form der Maßnahme).
- Abbildung 19:** Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Dauer der Maßnahme).
- Abbildung 20:** Entscheidende Aspekte bei der Wahl einer Personalentwicklungsmaßnahme.
- Abbildung 21:** Themenschwerpunkte beim Weiterbildungsbedarf.
- Abbildung 22:** Kompetenzen einer Führungskraft.

-
- Abbildung 23:** Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen.
- Abbildung 24:** Anforderungskriterien an Führungskräfte auf Abteilungs- bzw. Filialleitererebene (Mehrfachnennung möglich).
- Abbildung 25:** Priorisierung der Kompetenzen für Führungskräfte (Mehrfachnennung möglich).
- Abbildung 26:** Beispielhafte Auswertung eines Kompetenzprofils (Kompetenz-Atlas).
- Abbildung 27:** Kompetenzprofil des Talent-Typen „Unternehmer“.
- Abbildung 28:** Kompetenzprofil des Talent-Typen „Wissenschaftler“.
- Abbildung 29:** Kompetenzprofil des Talent-Typen „Lässiges Genie“.



Steinbeis

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Die SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) ist die internationale Business School der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) mit Sitz in Herrenberg und wird geleitet von Prof. Dr. Werner G. Faix, der die SIBE gegründet hat. Die SIBE steht für erfolgreichen Wissens-Transfer und systematischen Kompetenz-Aufbau zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Sie ist fokussiert auf Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen und auf kompetente, unternehmerisch global denkende und handelnde High Potentials.



Dipl.-Germanist Jens Mergenthaler, MBA

Bereits während seiner Schulzeit war er mehrere Jahre als Assistent einer Marketingabteilung tätig. Nach dem Abitur absolvierte er ein Volontariat in einer Werbeagentur. Anschließend studierte er Germanistik, Journalismus und Soziologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Persönlichkeit und Identität. In seiner Abschlussarbeit befasste er sich mit dem interdisziplinären Diskurs über das Phänomen der multiplen Persönlichkeit. Studienbegleitend absolvierte er ein Management-Training speziell für Geisteswissenschaftler.

Bereits während des Studiums sammelte er sowohl an Hochschulen als auch in der Kommunikationsbranche berufliche Erfahrungen. Nach dem Studium arbeitete er mehrere Jahre als Lehrbeauftragter an Hochschulen und als freier Journalist. Während dieser Zeit befasste er sich mit verschiedensten Aspekten der menschlichen Psyche wie auch der Möglichkeit der menschlichen Erkenntnis. Derzeit arbeitet er an Büchern über das Seelenkonzept von Aristoteles und über die sozio-historische Gebundenheit menschlicher Erfahrung.

Berufsintegriert absolvierte er ein MBA-Studium an der School of International Business and Entrepreneurship. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Innovation, Unternehmertum, Bildung und Persönlichkeit. In seiner Masterthesis beschäftigte er sich mit der Frage, wie die Bildung (zu) einer „schöpferischen Persönlichkeit“, d. h. zu einem innovativ denkenden und handelnden Menschen, beschaffen sein könnte. Derzeit ist er an der SIBE als Projektleiter für wissenschaftliche Projekte sowie als Studienkoordinator für Promotionen zuständig. Nebenberuflich ist er als Dozent an Hochschulen tätig. An der LMU München promoviert er über das Thema „Leadership Education“.



Dipl.-Kulturwirtin Ineke Blumenthal, M. Sc.

Ineke Blumenthal ist 1984 in Bremen geboren. Nach ihrem Abitur in Rostock studierte sie in Passau und Aix en Provence Sprachen-, Wirtschafts- und Kulturraumstudien mit Schwerpunkt auf dem frankophonen Kulturraum. Sie war als Stipendiatin des DAAD in der Vertretung des Freistaats Bayern in Québec tätig und verfasste ihre Diplomarbeit über den Ausgang und die Ursachen der Québecer Generalwahlen 2007.

Seit 2009 ist sie an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) tätig. Zeitgleich absolvierte sie den berufsintegrierten Master of Science in International Management. Heute verantwortet sie den Aufbau und die Betreuung von Unternehmenskooperationen im Steinbeis-Transfer-Institut Strategic Corporate Relations.



Dipl.-Kffr. (FH) Sabine Sax, MBA

Sabine Sax wurde 1979 in Würzburg geboren und ging nach ihrem Abitur an die Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach, um dort im dualen System Betriebswirtschaftslehre zu studieren.

Ihre Praktikumsphasen verbrachte sie teilweise im Ausland (Griechenland, Spanien) und nahm nach dem Studium die Aufgabe als Filialleiterin bei der Tchibo GmbH an. 2006 wechselte Sabine Sax zur Lidl Vertriebs-GmbH und Co. KG und betreute dort als Verkaufsleiterin fünf Filialen.

Bevor sie ihr MBA-Studium an der SIBE aufnahm, war sie in Peking/China als Personalvermittlerin und Trainerin in einem chinesischen Unternehmen beschäftigt. Ihr MBA-Studium absolvierte sie bei der SAPHIR Deutschland GmbH und ist seit Mitte 2010 fest an der SIBE angestellt.



Dr. Gerhard Keck

Dr. Gerhard Keck wurde 1963 geboren. Er absolvierte ein Studium der Volkswirtschaftslehre und Soziologie an der Universität Stuttgart und schloss als Magister Artium ab, bevor er in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zum Dr. rer. pol. promovierte.

Seit 1994 ist er Projektleiter bei verschiedenen Steinbeis-Unternehmen. Von 1995 bis 2001 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Akademie für Technikfolgenabschätzung (Center of Technology Assessment). Seit 2004 ist er Direktor an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

In der Vergangenheit war er Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Pforzheim (bis 1998), an der Donau-Universität Krems/Österreich (bis 2001) und an der Universität Stuttgart. Seit 1999 ist er Dozent und Studiengangsleiter für MA- und MBA-Programme (General Management) an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Zusätzlich betreut er zahlreiche Beratungsprojekte zu Projektmanagement, Teamentwicklung und Führungskräfteentwicklung in mittelständischen Unternehmen.

Seine Publikationen und Vortragstätigkeit betreffen die Bereiche „Kommunikations- und Konfliktlösungsansätze bei der Diskussion um Chancen und Risiken technischer Innovationen“ sowie „Methodologische Aspekte der Risikoanalyse und Technikbewertung“.



Dipl.-Theol. Annette Horne

Annette L. Horne wurde 1967 geboren. Sie studierte evangelische Theologie in Wuppertal, Münster und Heidelberg.

Nach einer Zusatzqualifikation in Personal- und Organisationsentwicklung und Tätigkeiten in der Personalentwicklung namhafter internationaler Unternehmen begann sie ihre Arbeit als Projektleiterin für internationale Qualifizierungsprojekte bei der SIBE.

Von dort wechselte sie im Jahr 2000 zur Steinbeis-Hochschule Berlin, wo sie zunächst für die Steinbeis-Akademie für Unternehmensführung und später die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) arbeitete. Neben Vertrieb und Marketing von internationalen Geschäftsentwicklungsprogrammen in Deutschland war sie vor allem für die Rekrutierung internationaler Teilnehmer und die Entwicklung internationaler Kooperationspartner in den Ländern Brasilien, Russland, Indien, China und Osteuropa verantwortlich.

Seit Januar 2011 leitet sie das Büro der SIBE in San Diego, CA (USA).



Vanessa Hochrein, M. A., MBA

Vanessa Hochrein wurde 1980 in München geboren und ging nach ihrem Abitur für einige Zeit nach Südamerika, bevor sie ihr Studium an der LMU in München begann.

Die Praxisphasen während ihres Magister-Studiums der Ethnologie, Psychologie und Wirtschaftsgeographie verbrachte sie im Ausland (Italien, Irland, Thailand). Nebenbei war sie Vorsitzende zweier Vereine, die sie während ihrer Schulzeit mitgegründet hatte.

Nach Abschluss des Studiums arbeitete sie einige Zeit für das Goethe-Institut in Australien, bevor sie berufsintegriert ihr MBA-Studium an der SIBE aufnahm. Seit 2008 ist sie bei der SAPHIR Deutschland GmbH als Projektleiterin angestellt.



Prof. Dr. Werner G. Faix

Prof. Dr. Werner G. Faix wurde 1951 in Gärtringen/Württemberg geboren.

1993 gründete er die Steinbeis-Akademie für Unternehmensführung. Seit 1999 hat er den Lehrstuhl für Unternehmens- und Personalführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin inne. Er ist Gründer, geschäftsführender Direktor und Gesellschafter der School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin mit derzeit sieben Steinbeis-Transfer-Instituten und über 1.000 Studierenden in Master-Projekt-Kompetenz-Studiengängen im Bereich Management. Zusätzlich ist er geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Holding GmbH, einem Unternehmen der Steinbeis-Hochschule Berlin im Steinbeis-Verbund.

Nach seinem Chemie-Ingenieur-Studium an der Fachhochschule Aalen, das er 1973 als Dipl.-Ing. abschloss, studierte er Chemie und Biochemie an der Universität Ulm und promovierte 1981 zum Dr. rer. nat. auf dem Gebiet der Reinstoff-Forschung/Spurenanalytik in Kooperation mit dem Max-Planck-Institut für Metallforschung und dem Kernforschungszentrum Karlsruhe. An der Universität Ulm war er als wissenschaftlicher Angestellter und Strahlenschutzbeauftragter tätig. Von 1982 bis 1995 arbeitete er bei der IBM Deutschland als Manager in verschiedenen Bildungs-, Personalentwicklungs- und Führungskräfteentwicklungsfunktionen, zuletzt als Direktor der IBM Bildungsgesellschaft. Er war Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart, der Freien Universität Berlin und der Universität Heidelberg sowie von 1996 bis 1999 stellvertretender Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems in Österreich. Seine umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit in den Bereichen Spurenanalytik, Halbleitertechnologie, Technologiemanagement, Unternehmensführung, Außenwirtschaft, Führungskräfteentwicklung, Entrepreneurship und Personale Entwicklung runden seine Laufbahn ab.

Die Ursachen und die Tragweite des War for Talents zu verstehen sowie Strategien und Taktiken anzudenken und anzubieten, wie Organisationen und Unternehmen im War for Talents bestehen können – dies ist eine wesentliche Mission der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). Hierzu wurden im Auftrag der SIBE in den letzten Jahren mehrere Publikationen veröffentlicht und empirische Studien durchgeführt. Das zur Erkenntnis treibende und die Erkenntnis leitende Interesse hinter all diesen Werken kumuliert sich in folgendem Fragekomplex:

- Was ist der War for Talents?
- Was sind die Ursachen des War for Talents?
- Wie wird der War for Talents in Unternehmen / Organisationen wahrgenommen?
- Welche Rolle nimmt Deutschland im War for Talents ein?
- Wie kann man im War for Talents bestehen?

Drei empirische Studien zu diesem Fragekomplex, welche in jüngerer Zeit von Mitarbeitern der SIBE durchgeführt worden sind, sollen an dieser Stelle näher vorgestellt werden:

- Hochschulkooperationen – Antwort auf HR-Herausforderungen
- Anforderungskriterien für Führungskräfte
- War for Talents – das Ringen um „Du-weißt-schon-wen“?

kostenfreie Publikation

ISBN 978-3-941417-95-3



www.steinbeis-edition.de



Steinbeis-Edition