



Hochschule
für Oekonomie & Management
University of Applied Sciences

**FOM Hochschule
für Oekonomie & Management
in Essen**

**STUDIENERGEBNISSE
DER BEFRAGUNG ZUM THEMA**

„TALENTMANAGEMENT IM MITTELSTAND“

Verfasser:

Prof. Dr. Anja Seng

Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement

Julia Starystach

Diplom-Kauffrau

Weitere Informationen unter:

http://www.fom.de/personalmarketing_employer_branding.html

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
1. Die Studie	1
2. Studienergebnisse	2
2.1 Einschätzung von Talentmanagement	2
2.2 Talente ansprechen und gewinnen	4
2.3 Talente identifizieren	6
2.4 Talente entwickeln.....	7
2.5 Talente binden.....	9
3. Fazit	10

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zuordnung der befragten Unternehmen nach Unternehmensgröße	2
Abbildung 2: Stellenwert von Talentmanagement aktuell und in Zukunft.....	3
Abbildung 3: Relevanz der Phasen des Talentmanagement-Prozesses im Mittelstand	3
Abbildung 4: Einsatz von zielgruppenspezifischem Personalmarketing.....	5
Abbildung 5: Instrumente zur externen Rekrutierung	5
Abbildung 6: Instrumente zur externen Identifikation qualifizierter Mitarbeiter	6
Abbildung 7: Instrumente zur internen Identifikation qualifizierter Mitarbeiter	7
Abbildung 8: Ziele der Personalentwicklung.....	8
Abbildung 9: Instrumente der Personalentwicklung im Mittelstand	8
Abbildung 10: Instrument zur Bindung qualifizierter Mitarbeiter	9

1. Die Studie

Die Befragung zum Thema „Talentmanagement im Mittelstand“ wurde im Rahmen der Forschungsarbeit von Prof. Dr. Anja Seng an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management durchgeführt, unterstützt durch ein studentisches Forschungsprojekt von Julia Starystach. Mit Hilfe dieser Befragung sollte untersucht werden, ob und in welcher Form der Mittelstand aktuell Talentmanagement betreibt. Es wurde untersucht, welche Instrumente mittelständische Unternehmen in den verschiedenen Phasen des Talentmanagements am häufigsten einsetzen. Die Ergebnisse dienen als Bestandsaufnahme zum Thema Talentmanagement im Mittelstand.

Der demographische Wandel in Deutschland ist Ausgangspunkt der Überlegungen der vorliegenden Studie: das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt; die Zahl der Erwerbstätigen sinkt. Parallel verändern sich die Anforderungen an die Qualifikation der Erwerbstätigen im Zuge von Globalisierung, Technologie- und Marktdynamik. Es entsteht der in vielfältigen aktuellen Veröffentlichungen beschriebene Fachkräftemangel trotz anhaltender Arbeitslosigkeit. Für Unternehmen gilt es, in diesem Kontext eine Strategie zur erfolgreichen Gewinnung, Entwicklung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern bzw. Talenten zu entwickeln. Und dies gilt besonders für den Mittelstand in Deutschland: Laut dem Institut für Mittelstandsforschung in Bonn gehören 99,7 % der deutschen Unternehmen zu den Klein- bzw. Mittelstandsunternehmen, sie erwirtschaften 37,5 % aller Umsätze und beschäftigen 70,5 % der Arbeitnehmer in der deutschen Wirtschaft. Eine langfristige Erhaltung dieser personellen Ressourcen ist entsprechend nicht nur für das einzelne Unternehmen, sondern für die Gesamtwirtschaft notwendig.

In der vorliegenden Studie wurden in Form einer quantitativen empirischen Erhebung Relevanz und bestehende Ansätze des Talentmanagements im Mittelstand untersucht. Dabei erfolgte eine Einteilung des Gesamtprozesses Talentmanagement in die Phasen „Talente ansprechen“, „Talente gewinnen“, „Talente identifizieren“, „Talente entwickeln“ und „Talente binden“, die die Struktur der Erhebung sowie der folgenden Auswertung bildet.

Die Studie wurde von September 2009 bis März 2010 durchgeführt; die Datenerhebung erfolgt von September bis November 2009. Insgesamt beteiligten sich 223 Unternehmen, die sich anhand der jeweiligen Mitarbeiterzahl den Gruppen Klein-, mittelständische- und Großunternehmen zuordnen lassen (Abb. 1)¹.

¹ Letztere wurden nicht gezielt im Rahmen der Datenerhebung angesprochen, und sind somit nur in verhältnismäßig geringer Anzahl vertreten; die Antworten können jedoch als Vergleichswert zu den Aktivitäten der Klein- und mittelständischen Unternehmen herangezogen werden.

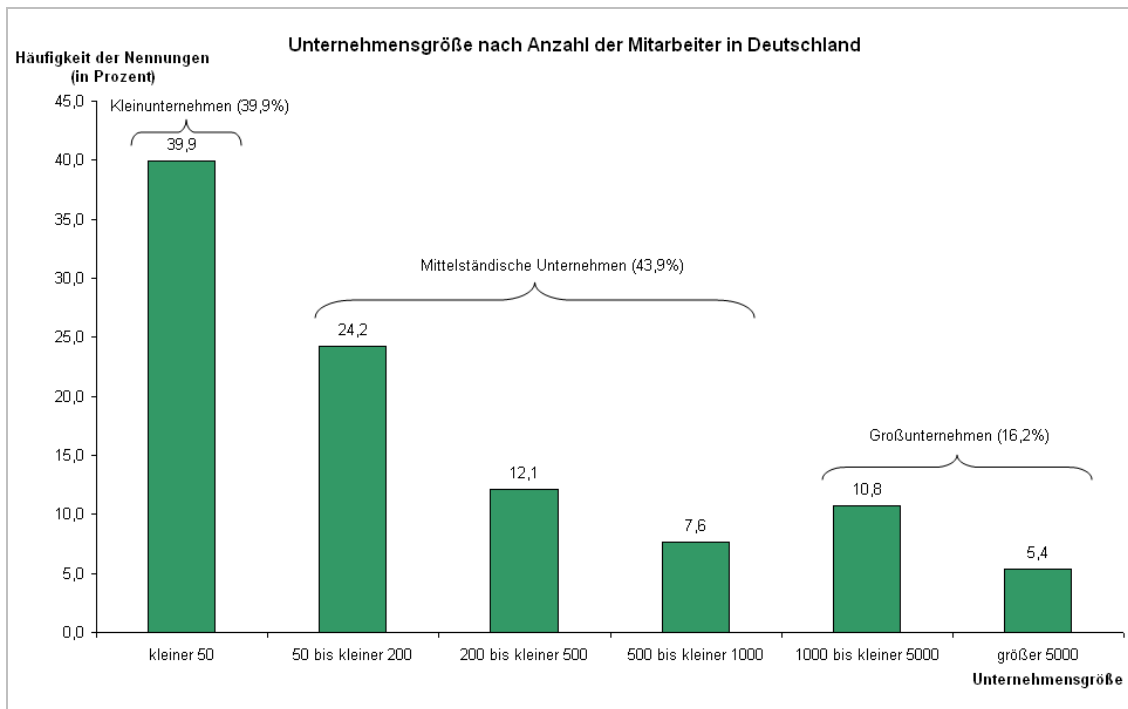


Abbildung 1: Zuordnung der befragten Unternehmen nach Unternehmensgröße

2. Studienergebnisse

2.1 Einschätzung von Talentmanagement

Der Stellenwert des Talentmanagements ist bereits heute bei der Mehrheit der befragten Unternehmen hoch – bei weiterhin zunehmender Bedeutung (Abb. 2). Dabei gilt, dass mit zunehmender Unternehmensgröße der Stellenwert des Talentmanagements wächst.

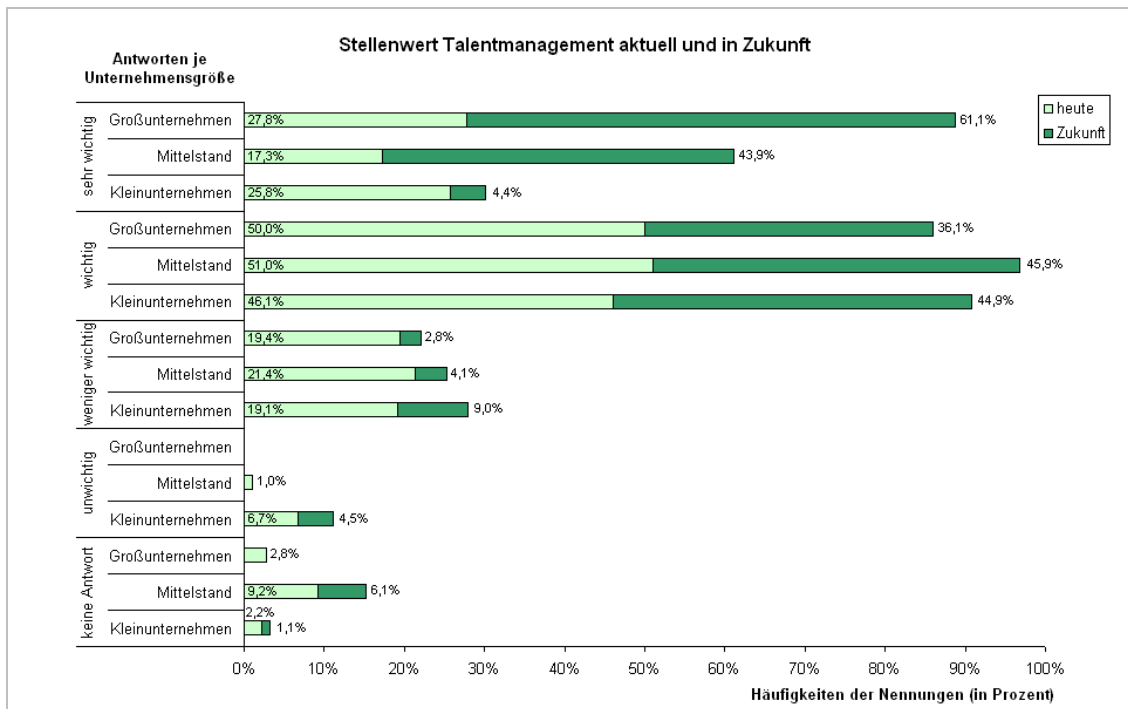


Abbildung 2: Stellenwert von Talentmanagement aktuell und in Zukunft

Werden die einzelnen Phasen des Talentmanagement-Zyklus differenziert betrachtet, erhalten die intern-orientierten Phasen „Talente binden“ und „Talente entwickeln“ die höchste Bedeutung seitens der befragten Unternehmen (Abb. 3).

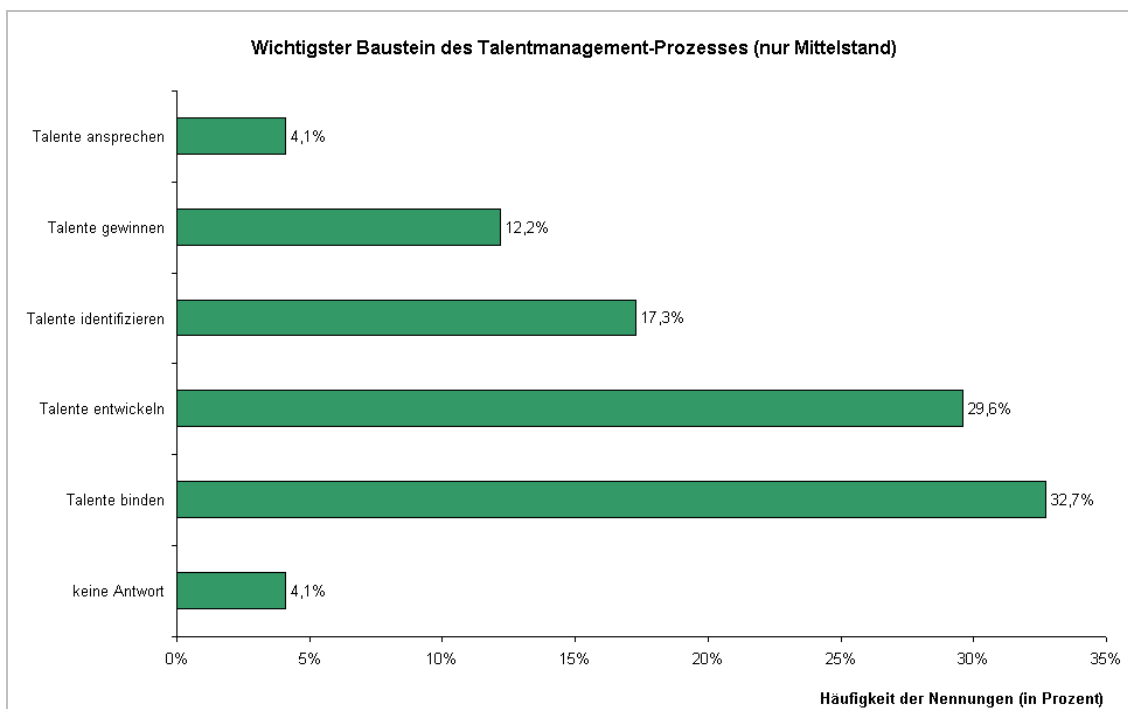


Abbildung 3: Relevanz der Phasen des Talentmanagement-Prozesses im Mittelstand

Die folgende Auswertung der Erhebung orientiert sich chronologisch am Prozessverlauf des Talentmanagements.

2.2 Talente ansprechen und gewinnen

Die eingangs skizzierte Situation des Fachkräftemangels spiegelt sich im Personalbedarf der befragten Unternehmen. In den letzten drei Jahren verzeichneten 68,6% der befragten Unternehmen eine Zunahme des Mitarbeiterbedarfs, nur 15,2% eine Abnahme. In der Gruppe der befragten mittelständischen Unternehmen ist der gestiegene Personalbedarf sogar noch höher: 72,4% der Befragten registrierten eine Zunahme, nur 13,3% eine Abnahme. Auch für die kommenden drei Jahre prognostizieren 61,9% der befragten Unternehmensvertreter eine weitere Zunahme des Personalbedarfs und 11,7% eine Abnahme.

Abhängig von der Unternehmensgröße ist eine deutlich unterschiedliche Aktivität im Personalmarketing zu beobachten. Über die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing zu betreiben, wobei sich abhängig von der Unternehmensgröße eine ungleiche Verteilung ergibt: 86,1% der Großunternehmen betreiben Personalmarketing, 57,1% der mittelständischen Unternehmen und nur 33,8% der Kleinunternehmen. Auch die Gewichtung der Relevanz der verschiedenen Zielgruppen gestaltet sich abhängig von der Unternehmensgröße. Während für Großunternehmen Schüler, Studierende und Absolventen gleichermaßen als Zielgruppe relevant sind, richten sich die befragten mittelständischen Unternehmen im Verhältnis am stärksten an Absolventen und Kleinunternehmen an Schüler (Abb. 4, Mehrfachnennungen möglich).

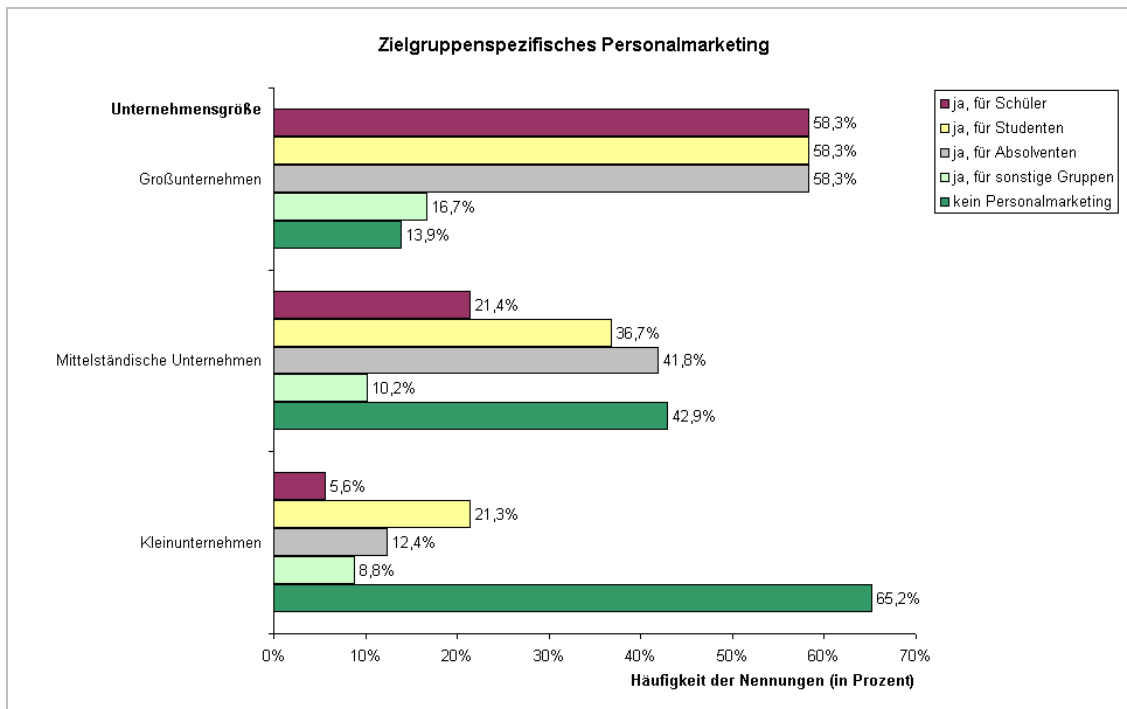


Abbildung 4: Einsatz von zielgruppenspezifischem Personalmarketing

Bei der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern werden vielfältige Instrumente des Personalmarketing-Mix seitens des Mittelstands eingesetzt (Abb. 5).

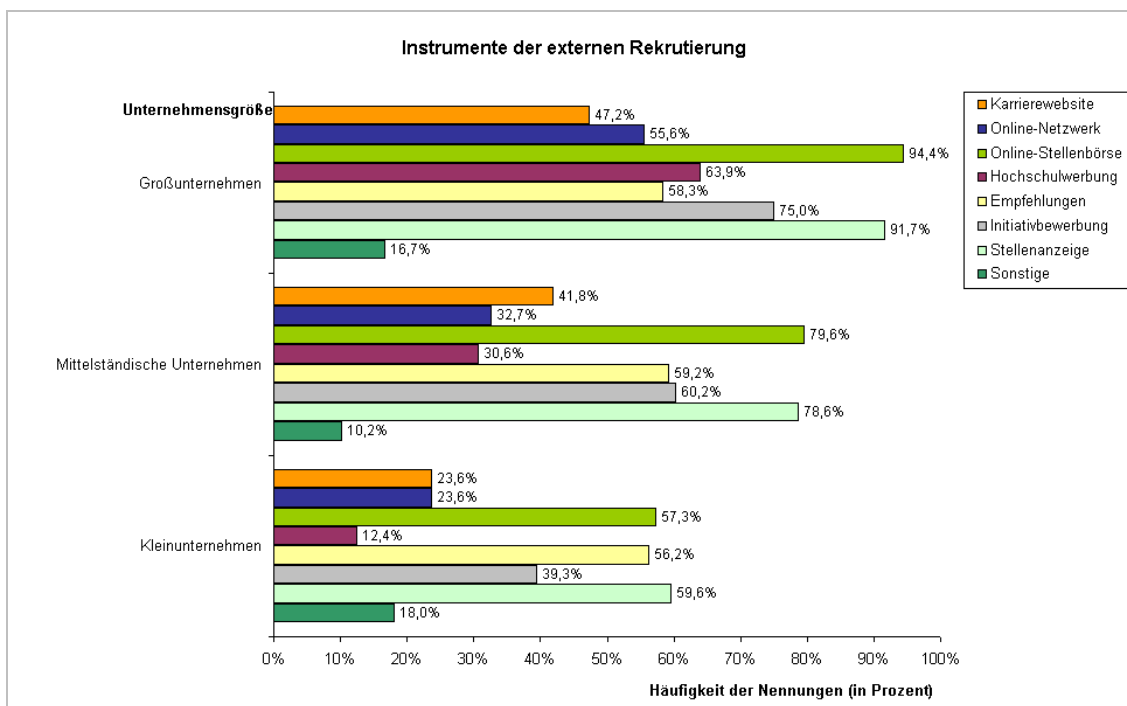


Abbildung 5: Instrumente zur externen Rekrutierung

Dabei ist zu beobachten, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Nutzung von internet-basierte Instrumente, also Karrierewebsites, Online-Netzwerke oder Online-Stellenbörsen, zur externen Rekrutierung steigt.

2.3 Talente identifizieren

Unternehmen identifizieren Talente sowohl innerhalb der bestehenden Belegschaft als auch auf dem externen Markt. Den externen Bewerbermarkt betrachtend, erfolgt die Identifikation von Talenten bei den befragten mittelständischen Unternehmen hauptsächlich über Vorstellungsgespräche und Bewerbungsunterlagen, was vergleichbar bei Klein- und Großunternehmen zu beobachten ist. Weiterhin nutzen die Unternehmen Empfehlungen, Praktika und Einstellungstests (Abb. 6).

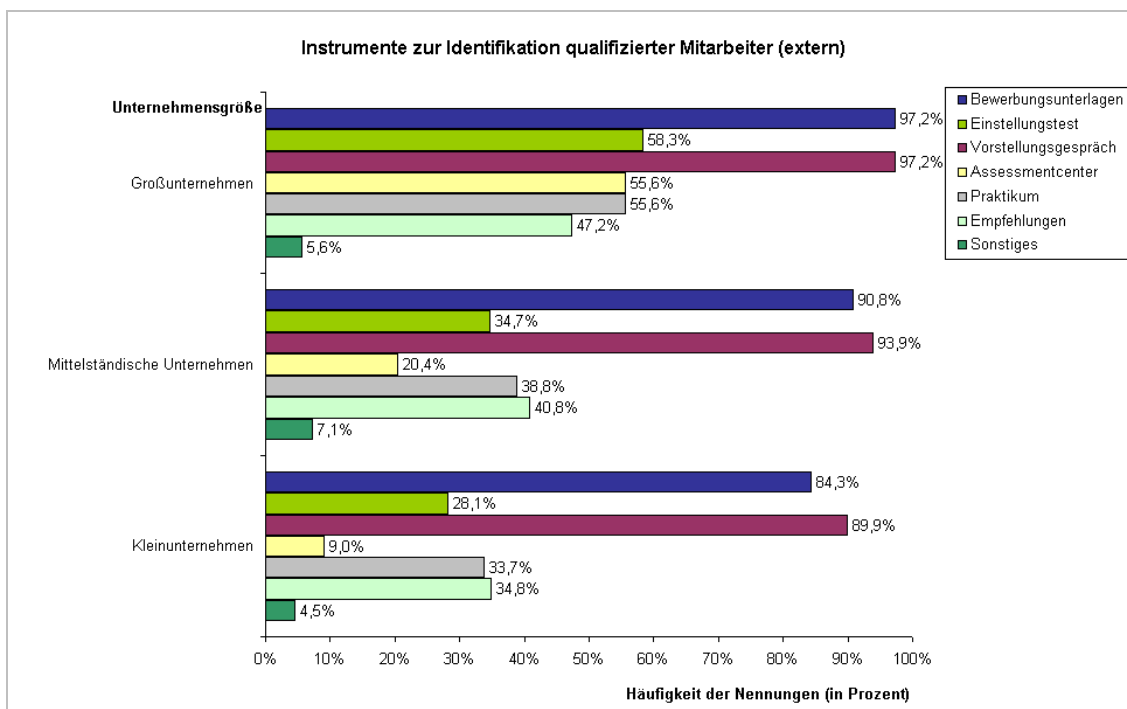


Abbildung 6: Instrumente zur externen Identifikation qualifizierter Mitarbeiter

Intern betrachtet, setzen die befragten Unternehmen vor allem jährliche Mitarbeitergespräche sowie strukturierte Leistungsbeurteilungen ein (Abb. 7). Als sonstige Instrumente werden beispielsweise Potenzialanalysen, 360 Grad-Feedback oder Zielvereinbarungen genannt. Die Ergebnisse zeigen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Vielzahl der eingesetzten Instrumente zur internen Identifikation von qualifizierten Mitarbeitern steigt.

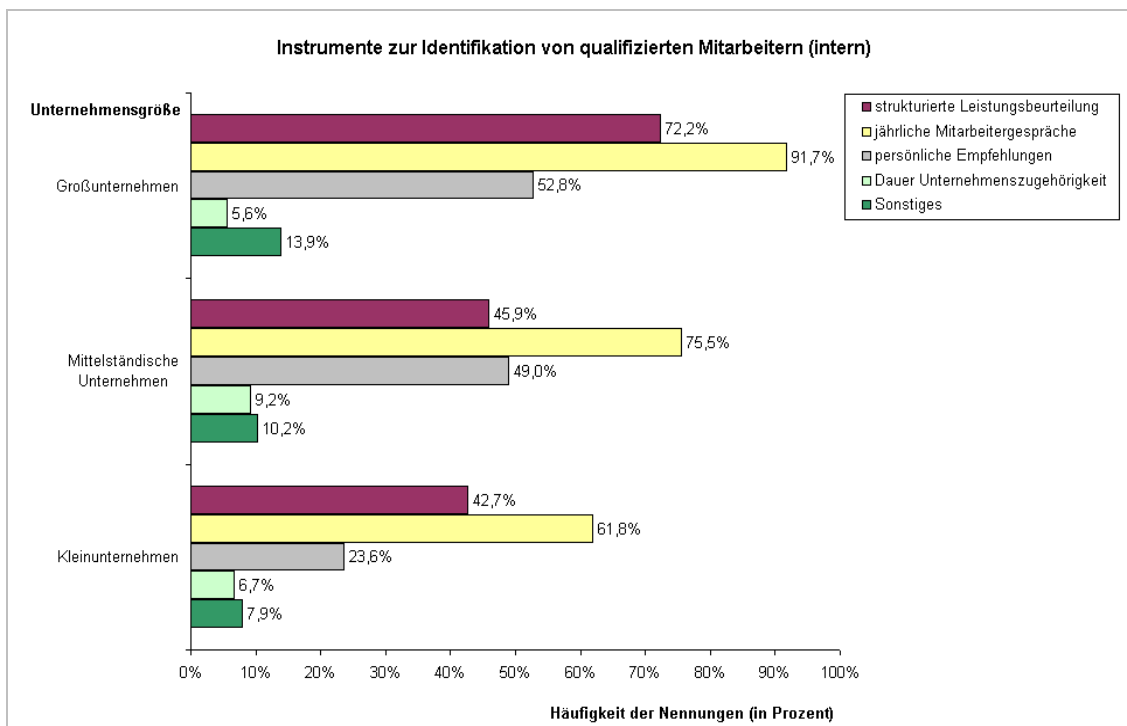


Abbildung 7: Instrumente zur internen Identifikation qualifizierter Mitarbeiter

2.4 Talente entwickeln

Der größte Teil der befragten Unternehmen entwickelt die Mitarbeiter individuell weiter, wobei auch hier ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Entwicklungsaktivitäten zu beobachten ist. 77,5% der Klein-, 62,2% der mittelständischen und 55,6% der großen Unternehmen geben an, ihre Talente intern zu entwickeln. Nur 4,1% der befragten mittelständischen und 9% der Kleinunternehmen halten Personalentwicklung für „unnötig“. Weiterhin ist zu beobachten, dass mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger Entwicklungsprogramme existieren.

Die befragten mittelständischen Unternehmen geben als Ziele der Personalentwicklung die Leistungsverbesserung der Mitarbeiter, die Verbesserung der Mitarbeiterbindung und die Mitarbeiterzufriedenheit an (Abb. 8).

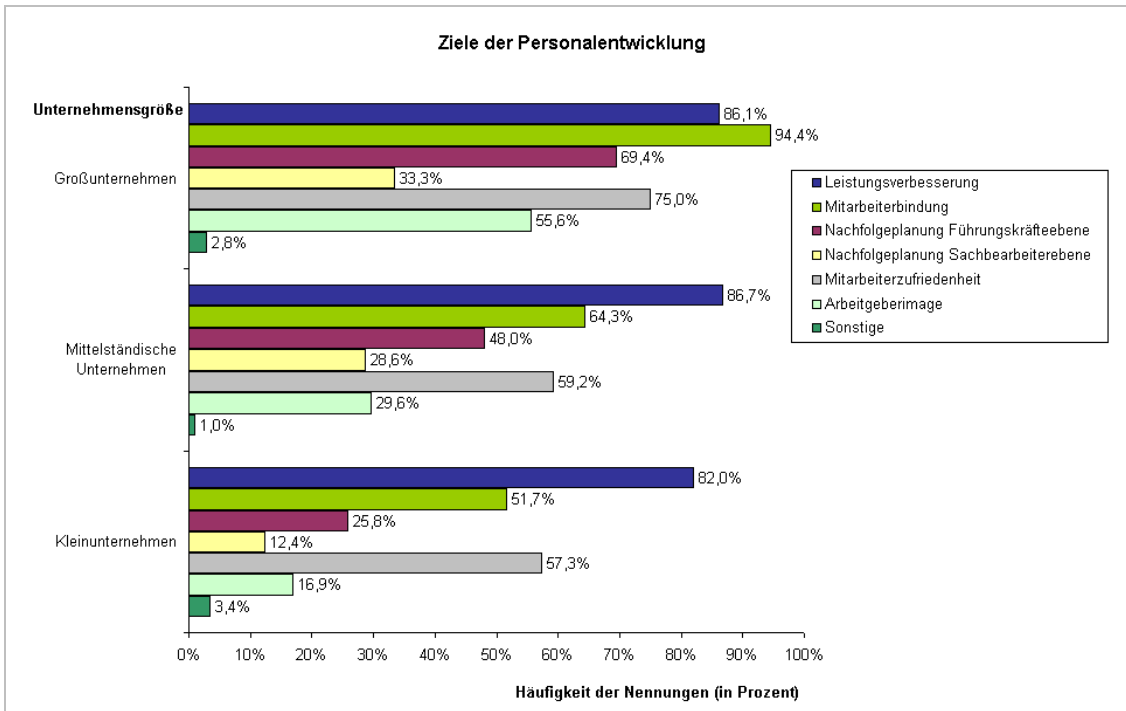


Abbildung 8: Ziele der Personalentwicklung

Als Instrumente der Personalentwicklung nutzen die befragten mittelständischen Unternehmen am häufigsten Seminare, Zielvereinbarungen und Training on-the-job. Weiterhin werden Entwicklungsgesprächen und Coachings eingesetzt (Abb. 9).

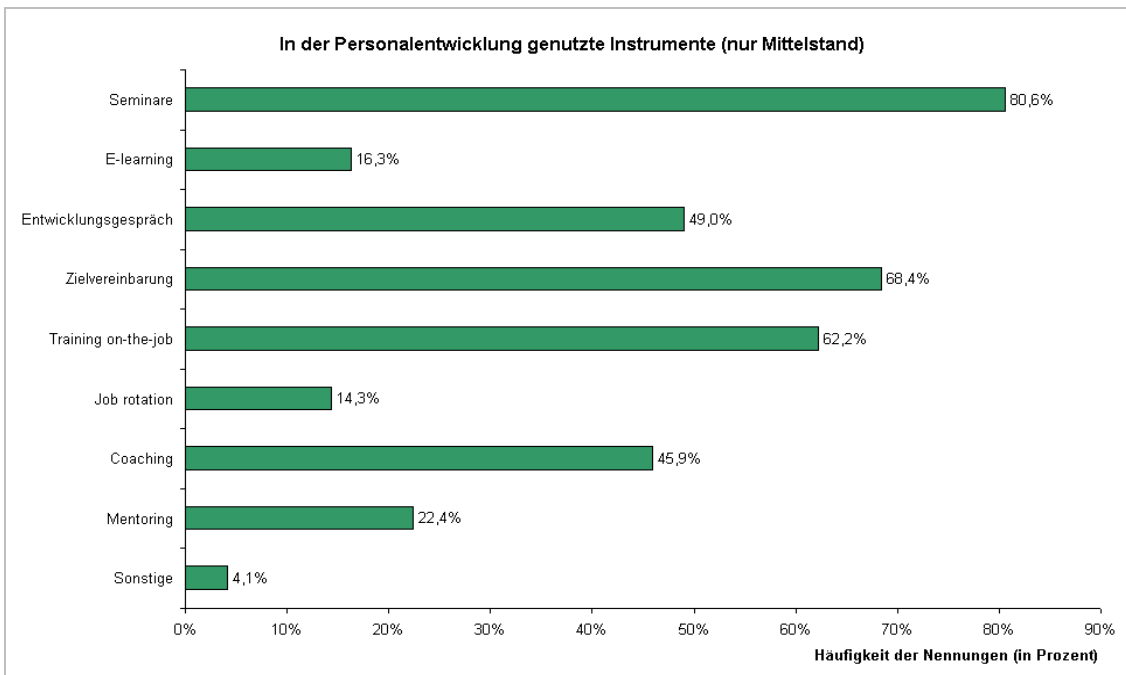


Abbildung 9: Instrumente der Personalentwicklung im Mittelstand

Die fünf am häufigsten vom Mittelstand genutzten Instrumente in der Personalentwicklung werden gleichermaßen bei den Klein- und Großunternehmen am häufigsten eingesetzt.

2.5 Talente binden

Die befragten mittelständischen Unternehmen beschreiben insgesamt eine niedrige Fluktuation, was auf eine positive Mitarbeiterbindung schließen lässt: 42,9% der befragten Unternehmen beschreiben eine Abwanderung von qualifizierten Mitarbeitern von „kleiner 1%“, 44,9% eine Abwanderung von „1 bis 5%“ im Jahr an. Lediglich 6,1% der befragten mittelständischen Unternehmen erleben eine Abwanderung von „größer 5%“ oder geben keine Antwort. Auch für die Zukunft erwarten sie ein vergleichbares Verhalten.

Zur Bindung qualifizierter Mitarbeiter bewerten die befragten mittelständischen Unternehmen am höchsten die Aspekte „Unternehmenskultur bzw. das Arbeitsklima“, „Arbeitsinhalte bzw. die Verantwortung“ und die „Anerkennung bzw. Motivation durch Vorgesetzte“ (Abb. 10).

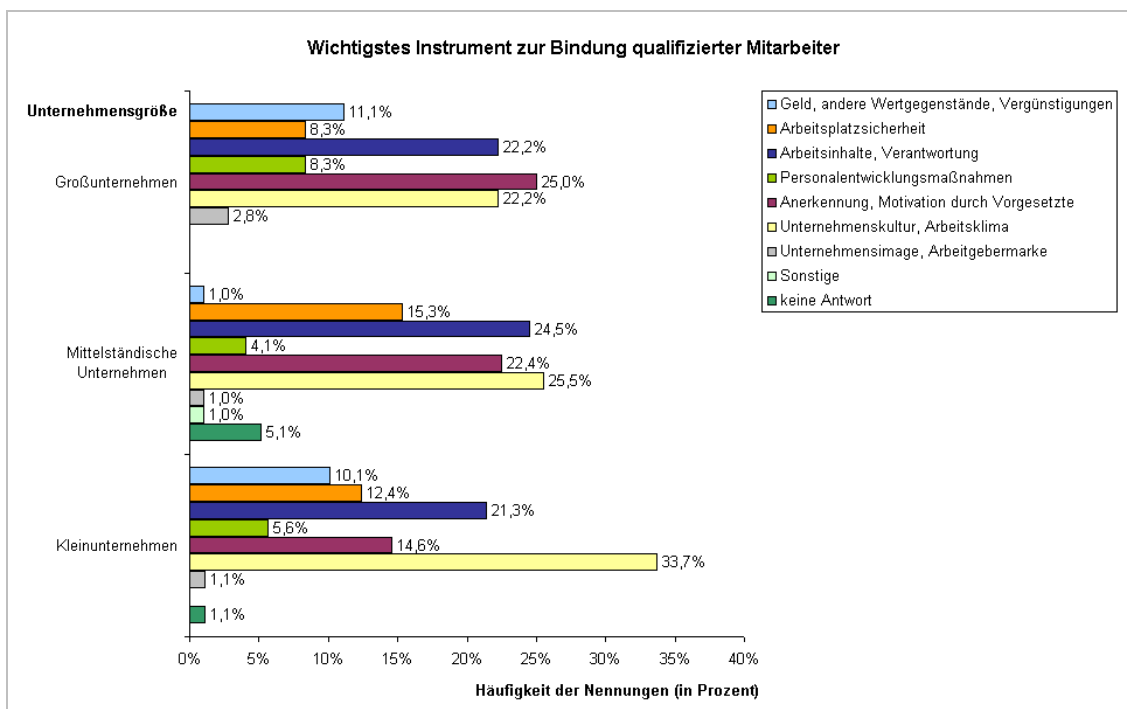


Abbildung 10: Instrument zur Bindung qualifizierter Mitarbeiter

3. Fazit

Zielsetzung der vorliegenden Studie war es, zu erfassen, ob und in welcher Form der Mittelstand aktuell Talentmanagement betreibt. Im Rahmen der empirischen Erhebung konnte gezeigt werden, dass zwei Drittel der befragten mittelständischen Unternehmen Talentmanagement zum jetzigen Zeitpunkt für „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ halten und für die Zukunft wachsende Bedeutung konstatieren. Die Unternehmen nutzen bereits eine Vielzahl von Instrumente und Ansätzen aus dem Talentmanagement, wobei den eher intern orientierten Phasen „Bindung“ und „Entwicklung“ eindeutig die höchste Bedeutung zukommen:

- Zur Ansprache der Talente setzt bereits mehr als die Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen zielgruppenspezifisches Personalmarketing ein mit der Hauptzielgruppe Hochschulabsolventen. Zur Kommunikation freier Stellen werden klassische Stellenanzeigen und Online-Stellenbörsen genutzt.
- Intern werden qualifizierte Mitarbeiter im Mittelstand am häufigsten über jährliche Mitarbeitergespräche identifiziert; extern durch Bewerbungsunterlagen sowie Vorstellungsgespräche.
- Im Bereich Personalentwicklung setzen mittelständische Unternehmen am stärksten Seminare, Zielvereinbarungen und Training-on-the-job-Maßnahmen ein.
- Als wichtigste Instrumente zur Bindung qualifizierter Mitarbeiter nennt der befragte Mittelstand am häufigsten „Unternehmenskultur und Arbeitsklima“, „Arbeitsinhalte und Verantwortung“ sowie „Anerkennung und Motivation durch den Vorgesetzten“.

Mit Blick auf die eingangs skizzierten Rahmenbedingungen ist abschließend festzustellen, dass die befragten mittelständischen Unternehmen bereits im Talentmanagement aktiv sind und langfristig die Bedeutung von Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung realisiert haben. Dabei ist zu beachten, dass nicht sämtliche Phasen und Instrumente gleichermaßen in allen Unternehmen zum Einsatz kommen, sondern vielmehr, dass das jeweilige Unternehmen mit Blick auf die individuelle Situation die am besten geeigneten Instrumente auswählt und zielgerecht einsetzt.