

Bildungsökonomie

«Talent Management»: Unternehmen sind gefordert

Peter Cappelli, amerikanischer Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management hat untersucht, wie Unternehmen Talentbedarf identifizieren und diesen in ausreichendem Umfang decken können. Sein Referat markierte den Beginn einer Vortragsserie des «Swiss Leading House für Bildungsökonomie, Betriebliche Entscheidungen und Bildungspolitik» der Universitäten Zürich und Bern.



Prof. Uschi Backes-Gellner und Prof. Peter Cappelli

Märkte funktionieren heute global und die Mobilität der Menschen ist hoch. «Talent Management» wird deshalb zunehmend zu einem – wenn nicht gar zu dem herausragenden – Wettbewerbsfaktor. Auch angesichts der aktuellen Krise dürfen Unternehmen das langfristige Ziel der Talentförderung nicht vernachlässigen. Denn in Zeiten des Aufschwungs werden gute Mitarbeiter wieder gefragt sein.

Welche Strategien die Unternehmen verfolgen können, hat Professor Peter Cappelli, Direktor des Wharton Center of Human Resources der University of Pennsylvania (USA), untersucht. Die Resultate seiner Forschung präsentierte er kürzlich an der Universität Zürich im Rahmen der «Economic of Education Leading House Lectures Series» (siehe unten).



Prof. Peter Cappelli

Basis des Vortrages war sein neuestes und viel beachtetes Buch «Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty». Cappelli gilt als einer der einflussreichsten Wissenschaftler, die sich mit Fragestellungen aus dem Bereich des Managements von Humanressourcen auseinandersetzen. In seinen Arbeiten fokussiert er auf Human Ressource-, Talent- und Performance Management.

Grundsätzlich, so Cappelli, stehen den Betrieben zwei Wege offen: Entweder sie bilden Mitarbeiter selber aus oder sie werben sie auf dem Arbeitsmarkt an. Die erste Variante ist sehr kostspielig, erfordert langfristige Planung und birgt die Gefahr, dass die fertig ausgebildeten Leute von der Konkurrenz abgeworben werden und somit die Investition verloren geht. Das Rekrutieren von ausgebildeten Leuten auf dem Arbeitsmarkt ist grundsätzlich flexibler und günstiger. Das Problem ist jedoch, dass womöglich gar keine geeigneten Personen zur Verfügung stehen, besonders wenn der Grossteil der Firmen von der Strategie des Ausbildens Abstand nimmt.

Gemäss Cappelli müssen Unternehmen beachten, dass heute keine sicheren Vorhersagen über die zukünftige Entwicklung des Talentbedarfs- und -angebots mehr möglich sind. Diese Unsicherheit gilt es entsprechend folgender vier Prinzipien zu managen.

Das *erste Prinzip* besagt, dass Unternehmen sich nicht zwischen Ausbilden und Anwerben entscheiden, sondern beide Strategien verfolgen sollen. Dabei empfiehlt es sich, die Kosten, die bei einer Über- oder Unterschätzung des Bedarfs anfallen,

gegeneinander abzuwägen und die Gesamtkosten mit Hilfe dieser «mixed strategy» (das heisst, sowohl Ausbilden als auch Anwerben von talentierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern) zu reduzieren.

Das *zweite Prinzip* lautet «reduziere die Unsicherheit beim Bedarf an Talent». Als Massnahmen empfiehlt Cappelli etwa ein Portfolio an geeigneten Mitarbeitern aufzubauen, aus dem im Bedarfsfall eine Person ausgewählt werden kann. Diese «talent pools» sollten derart beschaffen sein, dass die Leute breit gefächerte und allgemeine Kompetenzen aufweisen, so dass sie flexibel an den benötigten Stellen eingesetzt und ihre Qualifikationen dort weiterentwickelt werden können.

Mit dem *dritten Prinzip* fordert Cappelli die Unternehmen auf, aus der Investition in die Mitarbeiter einen entsprechenden Ertrag zu generieren. Dies kann zum Beispiel durch eine kürzere Ausbildungszeit oder eine Beteiligung der Mitarbeiter an den eigenen Ausbildungskosten erreicht werden.

Das *vierte und letzte Prinzip* besagt, dass man die Interessen der Mitarbeiter in Einklang mit denjenigen der Organisation bringen sollte, um der Gefahr der Abwerbung oder allgemein der Fluktuation geeigneter Mitarbeiter entgegenzuwirken. Dafür bieten sich unter anderem interne «job boards» an. Diese Boards zeigen alle Projektarbeiten einer Organisation auf. Die Mitarbeiter der Organisation können je nach eigenen Vorlieben und Stärken um die angebotenen Projektarbeiten bieten, um daran neben ihrer normalen Tätigkeit teilzunehmen.

Durch diese neuen Herausforderungen können Mitarbeiter ihre Talente in einem neuen Umfeld unter Beweis stellen und sich so für künftig zu vergebende Stellen ins Gespräch bringen. So können sowohl die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Einklang gebracht, als auch möglichen Abwanderungsgedanken der Mitarbeiter entgegengewirkt werden.

Unternehmen, die sich den laufenden Veränderungen stellen und ihr «Talent Management» entsprechend den oben genannten Prinzipien ausrichten, dürften laut Cappelli zu den langfristigen Gewinnern im Umfeld eines immer stärker werdenden internationalen Wettbewerbs zählen.

Buch «Talent on Demand» von Peter Capelli: <http://www.talentondemand.org/>

«Swiss Leading House für Bildungsökonomie»: Internationaler Gedankenaustausch

Das «Swiss Leading House für Bildungsökonomie: Betriebliche Entscheidungen und Bildungspolitik» ist ein durch das Schweizerische Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) finanziertes Projekt. Es steht unter der Leitung von Uschi Backes-Gellner, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Universität Zürich und dem Bildungsökonom Prof. Stefan C. Wolter von der Universität Bern. Die Aufgaben des Leading House erstrecken sich neben der Durchführung mehrerer Forschungsprojekte auch auf die Förderung des Forschungsnachwuchses mittels eines Kursprogramms für Doktoranden und auf die (inter)nationale Vernetzung der Forschung.



Die Leading House Direktoren Prof. Uschi Backes-Gellner und Prof. Stefan C. Wolter

Zu diesem Zweck werden im Rahmen der «Economics of Education Leading House Lectures Series» regelmässig Vorträge mit international ausgewiesenen Referenten durchgeführt. Den Beginn machte der amerikanische Ökonom und Direktor des Wharton Center of Human Resources der University of Pennsylvania (USA) Prof. Peter Cappelli.

Die Vortragsreihe wird im Wintersemester 2009/10 fortgesetzt. Sie dient dem internationalen Gedankenaustausch und der Förderung weltweiter Forschungsnetzwerke, die sich der ökonomischen Analyse der dualen Berufsausbildung und ihrer ökonomischen und bildungspolitischen Rahmenbedingungen widmen.