

Innovation, Organisation und Personal – Einblicke in drei Jahrzehnte Managementforschung

Prof. emeritus Dr. Norbert Thom
Prof. h. c. Dr. h. c. mult.

Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre
im Ruhestand

Ehemals Direktor des Instituts für Organisation und Personal
der Universität Bern 1991-2012

www.iop.unibe.ch

3. Februar 2012

Abschiedsvorlesung an der Universität Bern

Inhaltsverzeichnis

1. Teil: Innovation

- > Innovationsmanagement in KMU und im öffentlichen Sektor

2. Teil: Organisation

- > Auswahl einer optimalen Organisationsform

3. Teil: Personal

- > Talentmanagement für Nachwuchskräfte

Inhaltsverzeichnis

1. Teil: Innovation

- > Innovationsmanagement in KMU und im öffentlichen Sektor

Einführende Überlegungen

- > Steigende Umweltdynamik und Wettbewerbsintensität → **Innovationsdruck**
- > Voraussetzungen für Innovationen müssen bestmöglich gestaltet werden
→ **Innovationsmanagement (IM)**
- > Instrumente für ein IM waren bisher v. a. in **Grossunternehmen** im Einsatz
- > Bernische **KMU** (99,6 Prozent aller Firmen im Kanton BE) verfügen nur teilweise über ein ausgereiftes IM
- > Im privaten und öffentlichen Sektor sind Verbesserungspotenziale erkennbar (vgl. **Wirtschaftsstrategie 2025** des Kantons Bern)
- > Es gibt auch im **öffentlichen** Sektor hoffnungsvolle Ansatzpunkte (Best Practices)

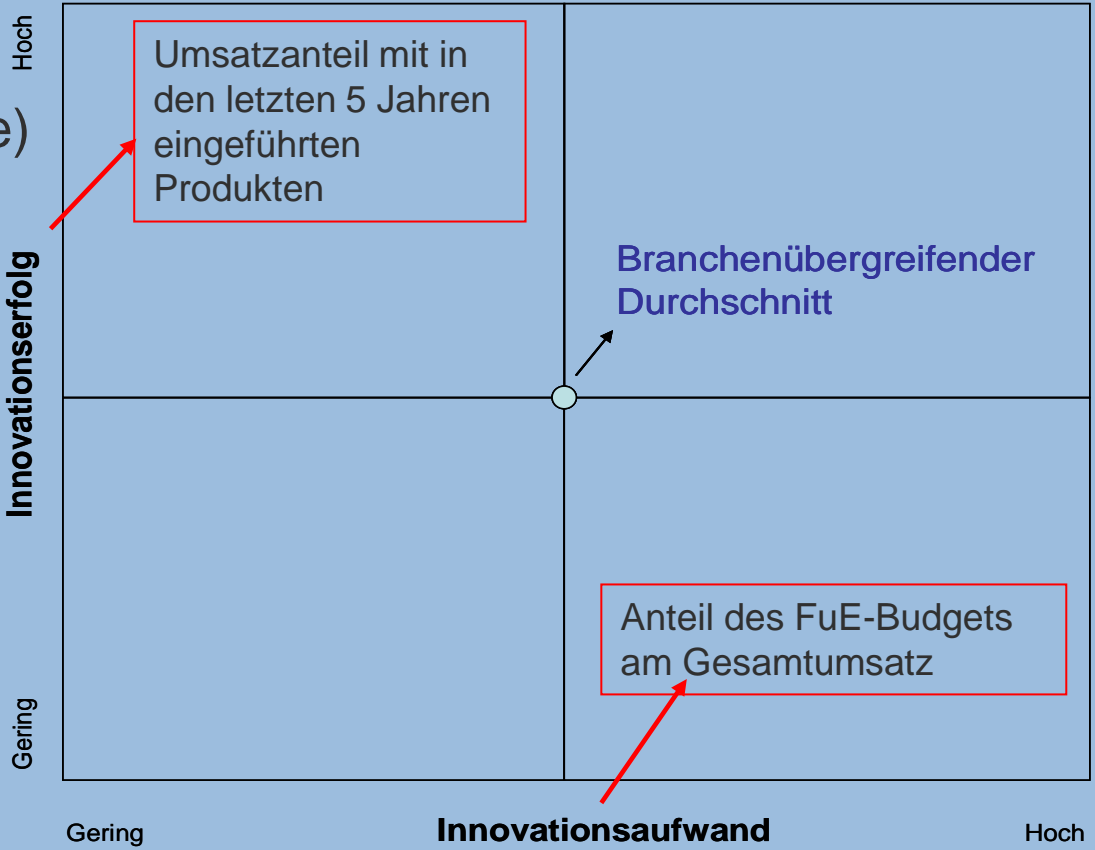
Konzeption und Durchführung einer KMU-Studie im Kanton Bern

Zielsetzung	Standortbestimmung zum Thema Innovation bei Berner KMU
Grund-gesamtheit	Alle produzierenden KMU des Kantons Bern
Stichprobe	1'434 Unternehmen (Zufallsauswahl)
Erhebung	Online-Befragung
Dauer	Dezember 2004 - Februar 2005
Rücklauf	17 % (239 Unternehmen)

(vgl. Thom/Müller 2006: 251 ff.; 2. Auflage 2012)

Einteilung der untersuchten KMU (innovationsspezifischer Input und Output)

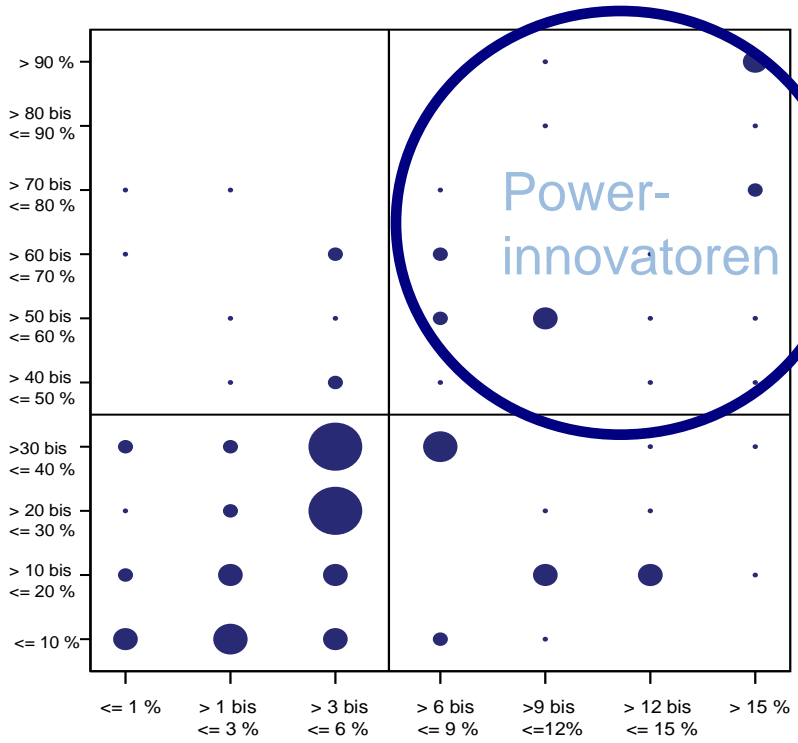
Clusterbildung
(in der Stichprobe)



Verteilung der Berner KMU auf vier Cluster

Cluster der «Powerinnovatoren» im Fokus

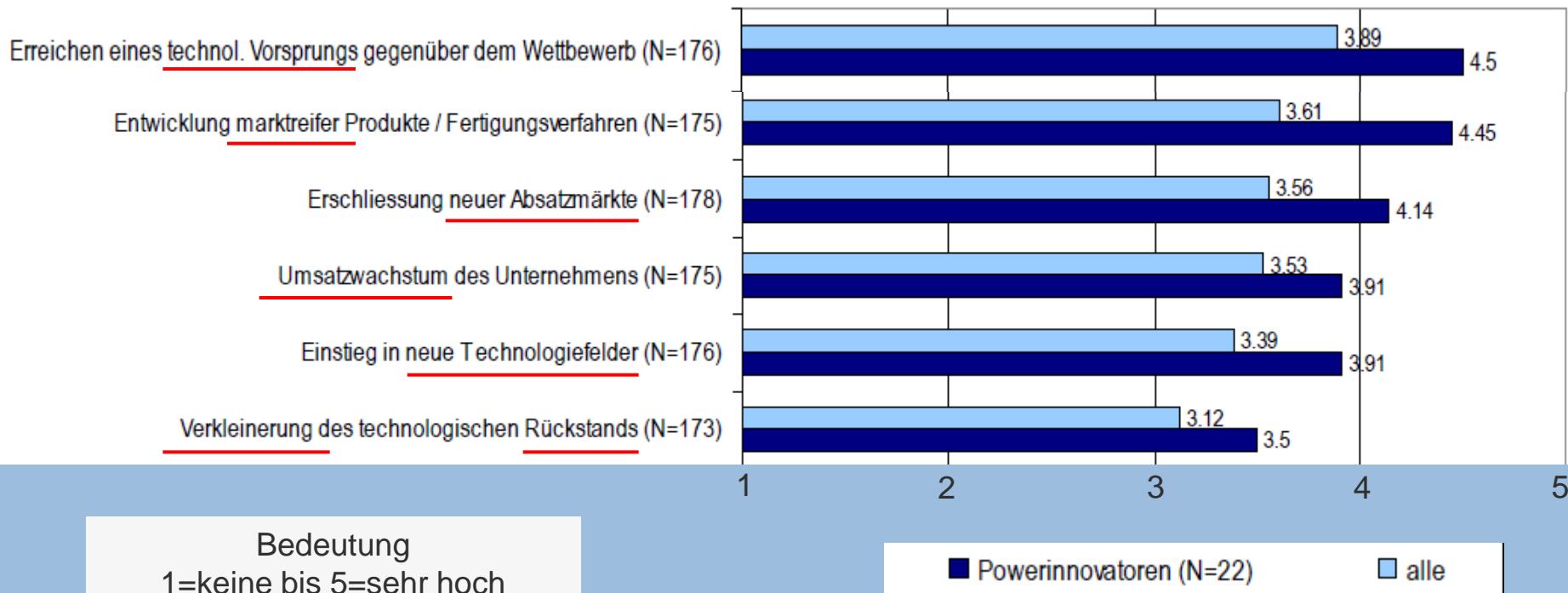
Umsatzanteil mit in den letzten 5 Jahren neu eingeführten Produkten in %



Anteil des FuE Budgets am Gesamtumsatz in %

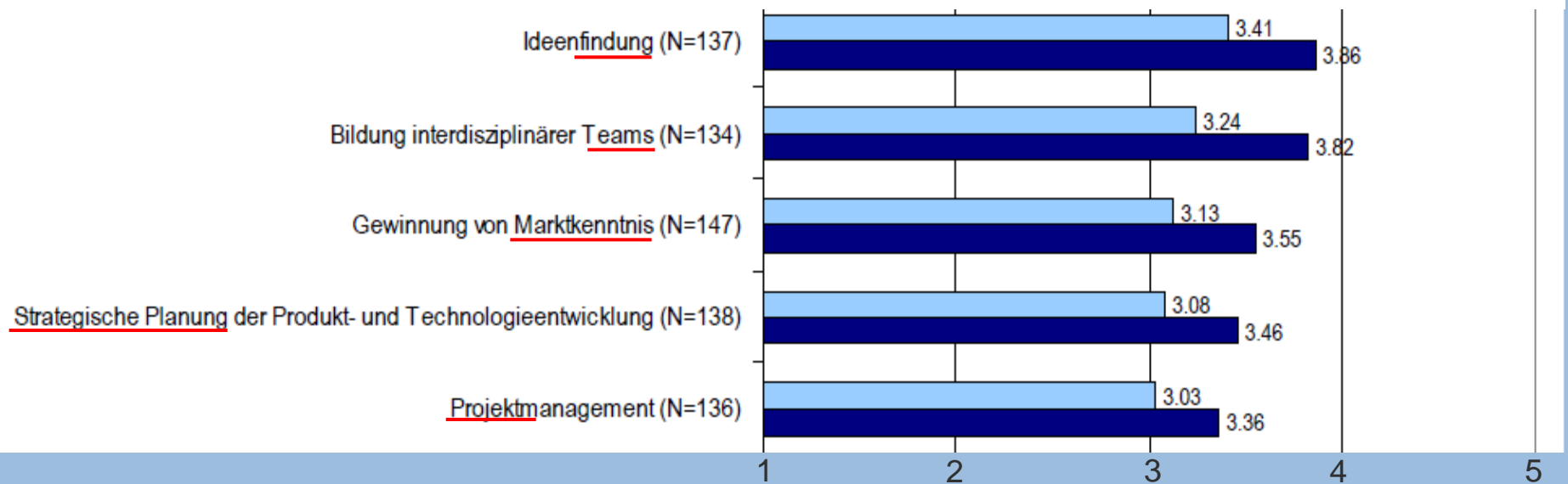
Ausgewählte Ergebnisse der explorativen Studie im Kanton Bern (I)

Bedeutung von Innovationszielen



Ausgewählte Ergebnisse der explorativen Studie im Kanton Bern (II)

Stärken und Schwächen bei Aktivitäten des Innovationsmanagements



1=Schwäche bis 5=Stärke

■ Powerinnovatoren (N=22) □ alle

Zusammenfassende Bemerkungen zu Berner KMU

- > KMU können sehr **leistungsfähige** Innovatoren sein. Die «Powerinnovatoren» sind überlegene Innovationsmanager.
- > Die Bedeutung einer **klaren Innovationsstrategie** für erfolgreiches Innovieren ist vielen KMU noch zu wenig bewusst.
- > Zur Umsetzung der Innovationsstrategien müssen nach innen und aussen gerichtete **Instrumente** eingesetzt und ständig verbessert werden.

Bezug zur kantonalen Wirtschaftsstrategie 2025 des Kantons Bern:

Nur wer verändert, bewahrt

Drei strategische Handlungsachsen:

> Innovation und Schonung der Ressourcen

Bereichsziele

- Die Unternehmen im Kanton Bern nutzen die Chancen von Cleantech und setzen auf Energieeffizienz.
- Die Branchenstruktur entwickelt sich verstärkt in Richtung wertschöpfungsstarker Branchen, vor allem in den nach wirtschaftspolitischen Kriterien definierten Clustern.
- Im Kanton Bern werden die Erkenntnisse der Forschung rasch in die Praxis umgesetzt.
- Die Ausbildung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist aktuell und auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und des Arbeitsmarkts abgestimmt.

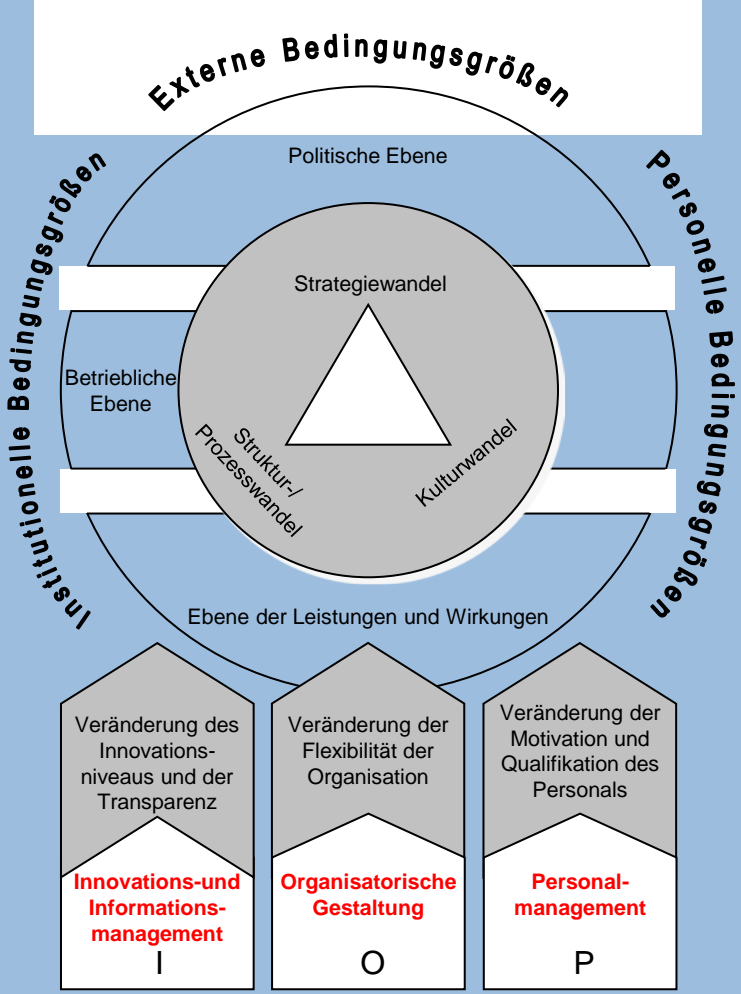
> Anreize richtig setzen

> Verständlich und bürgernah handeln

(vgl. beco 2011: 17 ff.)

Einordnung des IM ins IOP-Modell für den öffentlichen Sektor

Integrativer Ansatz zur Umsetzung des Wandels



Jede Innovation ist ein Wandlungsprozess,

aber

nicht jeder Wandel ist eine Innovation!

(vgl. Thom/Ritz 2008: 42 ff.)

Innovationen im öffentlichen Sektor

> Innovationen bei der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen für Gesellschaft und Wirtschaft:

Kürzere Innovationszyklen bedingen schnellere Genehmigungsverfahren, was sich auf die rechtsstaatlichen Normen auswirken kann;

Innovativ zu gestaltende Rahmenbedingungen u. a.:
Sozialversicherungswesen, Bildungssystem, Gesundheitssystem,
wirtschaftspolitisch sinnvolle Netzwerke (Clusterpolitik) etc.

➤ *primär Politik gefordert*

> Innovationen bei der staatlichen Leistungserbringung:

Neue Formen der Leistungserbringung, neuartige Leistungen, Wirkungs- und Leistungsorientierung (z. B. e-Government, elektronische Steuererklärung).

➤ *primär Verwaltung gefordert*

Sonderfälle: Bahn/Post/Swisscom

(vgl. Hürlimann 2011 und Ischer 2011)

Generelle Innovationshindernisse im öffentlichen Sektor

Personenbezogene Barrieren

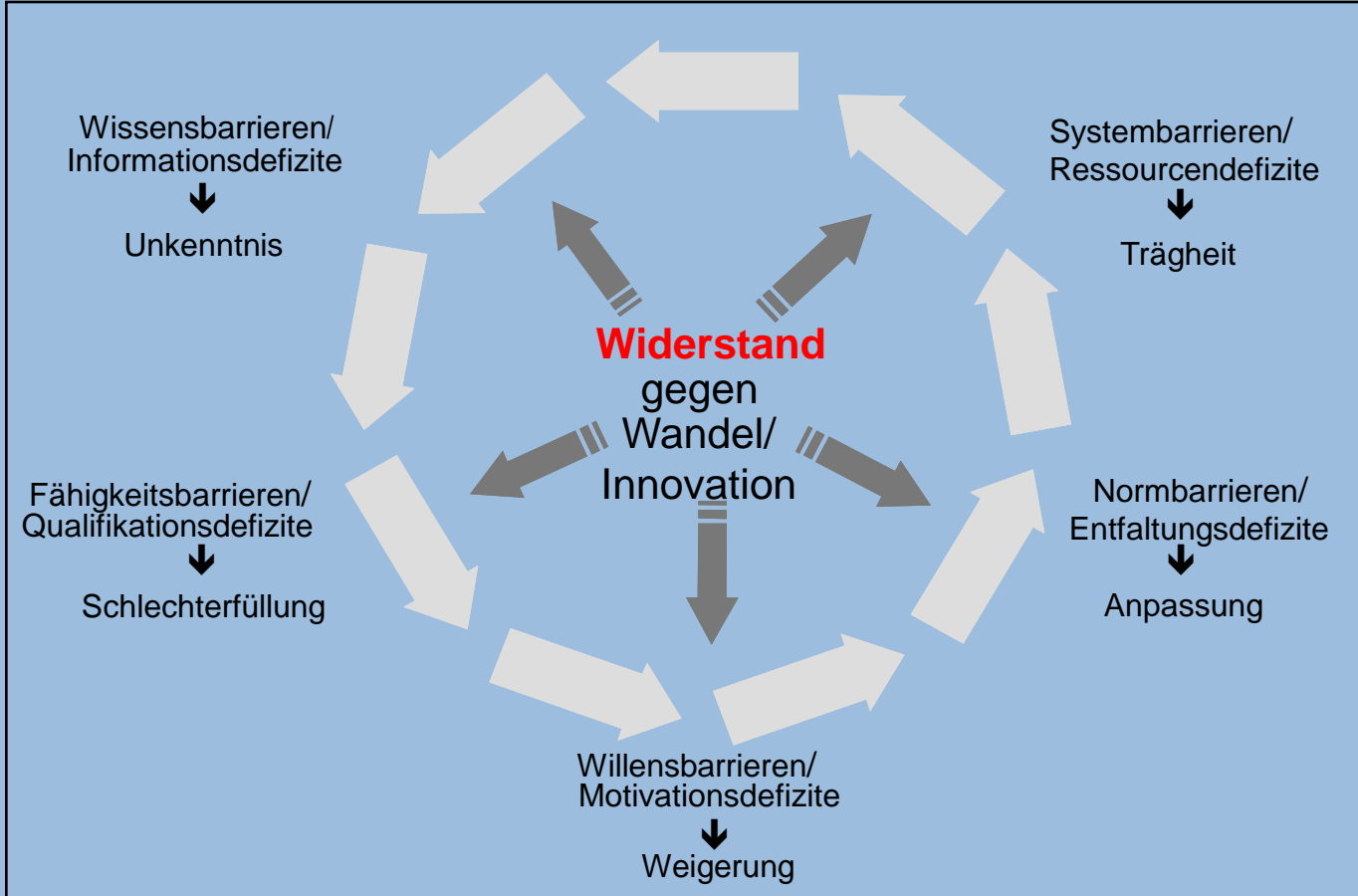
- > Fähigkeits-, Willens-, Risikobarrieren

Systemimmanente Innovationshindernisse

- > Budgeterhöhung als Erfolgskriterium (vgl. NFA-Betrag an Kanton Bern)
- > Divergierende Anspruchsgruppen und komplexe Zielsysteme
- > Eher Maximierung statt Optimierung
- > Abhängigkeit des Verwaltungshandelns (Primat der Politik)
- > Geringe Fehlertoleranz (mediale Wachsamkeit)
- > Wertekonflikte (Routine vs. Innovation als Kulturdifferenz)
- > Planung und Analyse (viel Abklärung, wenig Freiraum)

(vgl. Thom 2011: 18 f.)

Konfliktgehalt: Innovationswiderstand



(vgl. Thom/Ritz 2008: 98)

Innovationen und ihre Spezifika

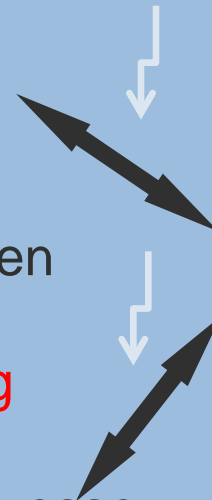
Der Sonderfall Innovation: Spannungsfelder und Unvereinbarkeiten

Management (der Routine) bedingt:

- Zielfokussierung
- analytisches Vorgehen
- Terminplanung
- stabile Prozesse
- standardisierte Verfahren

Politische Verantwortung gewährleistet durch:

- gut voraussehbare Prozesse
- stabile Prozesse
- standardisierte Verfahren
- replizierbare Verfahren



Innovation als Ergebnis von:

- kreativen Prozessen
- komplexen Prozessen
- unstrukturierten Prozessen
- Autonomie
- Dezentralisation
- Fehlertoleranz
- Zeitungebundenheit

(vgl. Thom 2011: 18 f.)

Ansatzpunkte bei der Innovationsförderung

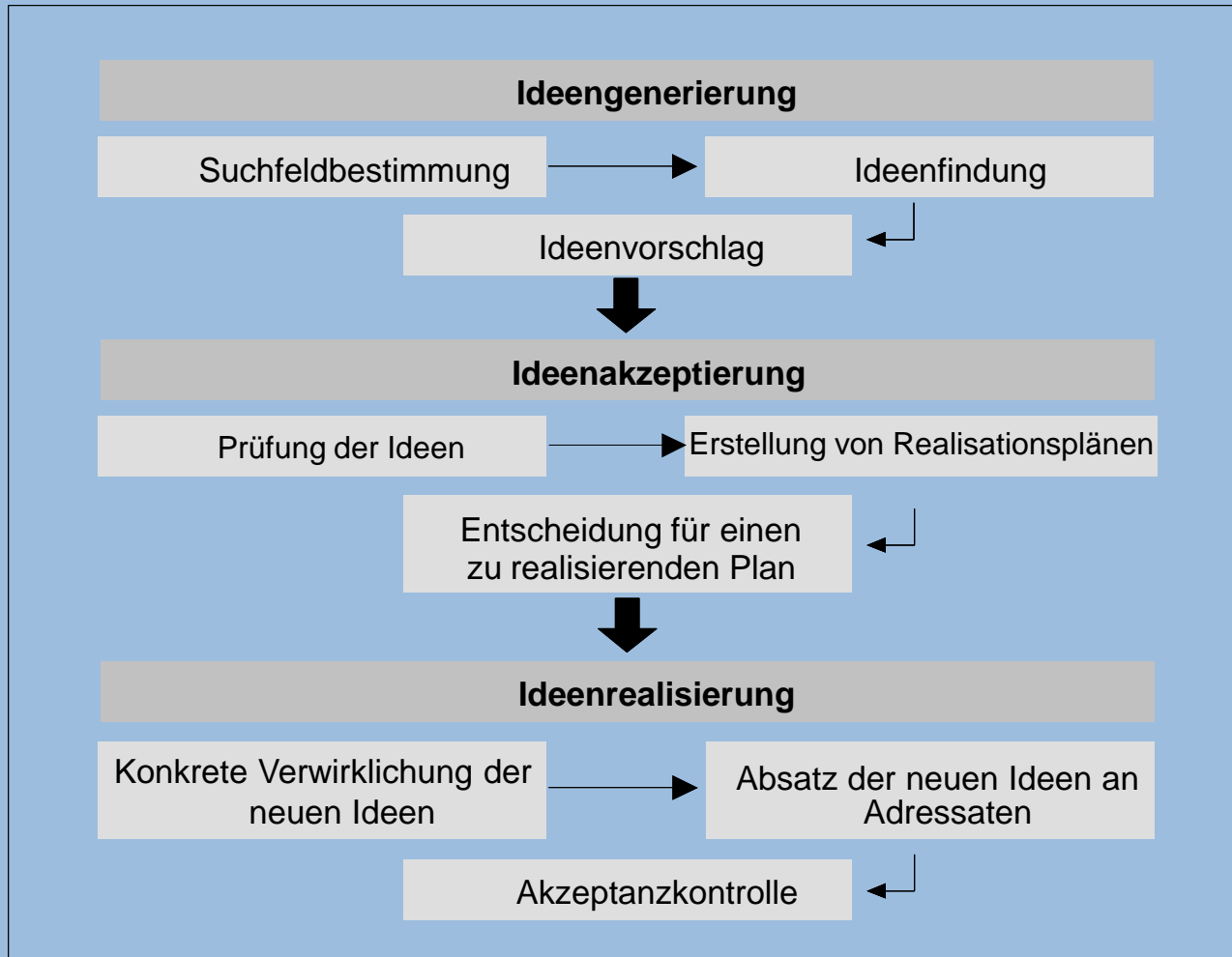
Daraus resultieren für jeden „Innovator“ im öffentlichen Dienst z. B. folgende Fragen:

- > Wie kann eine **Verschleppung** des Innovationsprozesses und der Zielerreichung durch das politische und gesetzliche System verhindert werden?
- > Wie viel **Planung, Analyse und Berichtsmaterial** ist bis zur Umsetzung von neuen Ideen erforderlich?
- > Welche Korrekturen und Veränderungen „drohen“ einer geplanten Innovation im **politischen Prozess** durch das Parlament und die Verwaltung?
- > Welche **Anreize** können für Innovationen geboten und wirksam eingesetzt werden?

(vgl. Thom 2011: 18 f.)

Innovationen und ihre Förderung in allen Phasen

Innovationsprozess und die unterschiedlichen Anforderungen an Beteiligte (mündliche Ergänzungen)

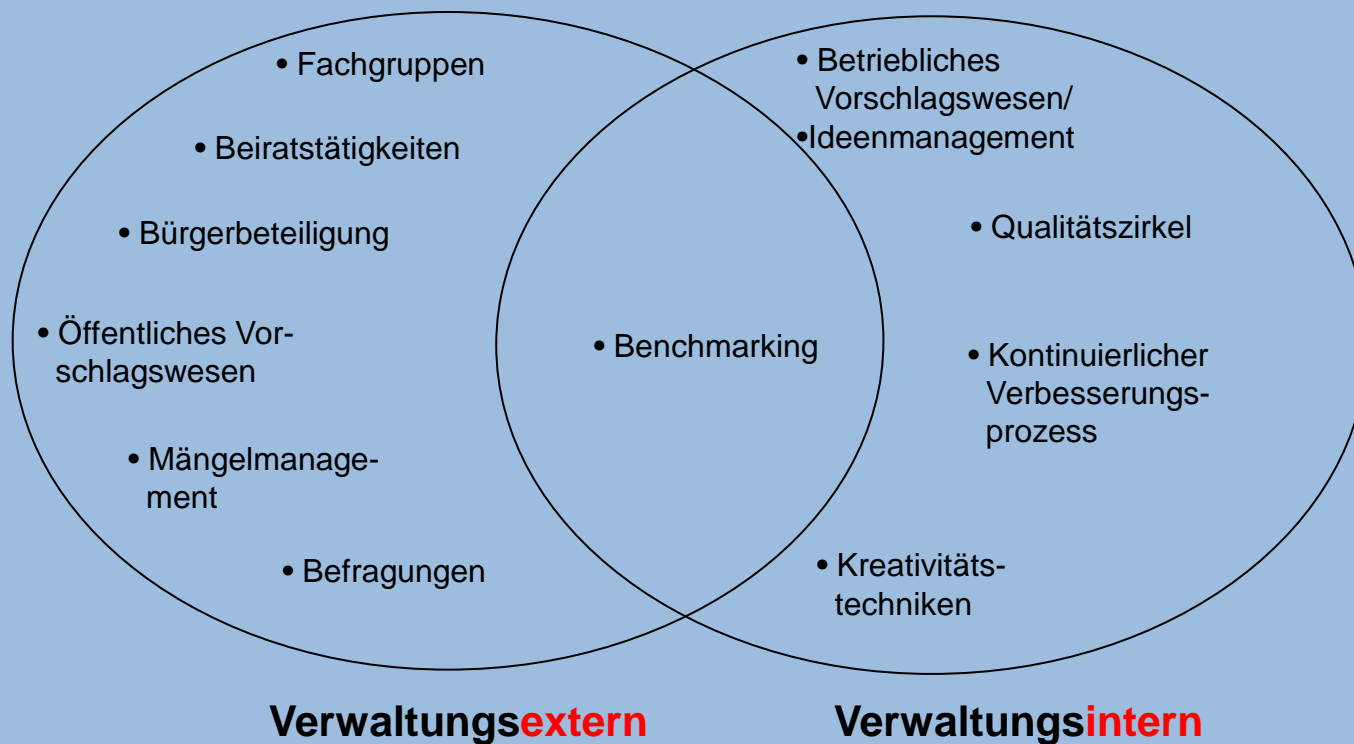


Generalisiertes Phasenmodell
(ohne Feedback-Schleifen)

(vgl. Thom/Ritz 2008: 137, Abb. nach Thom 2001: 235)

Instrumente der Innovationsförderung

Kleine Auswahl

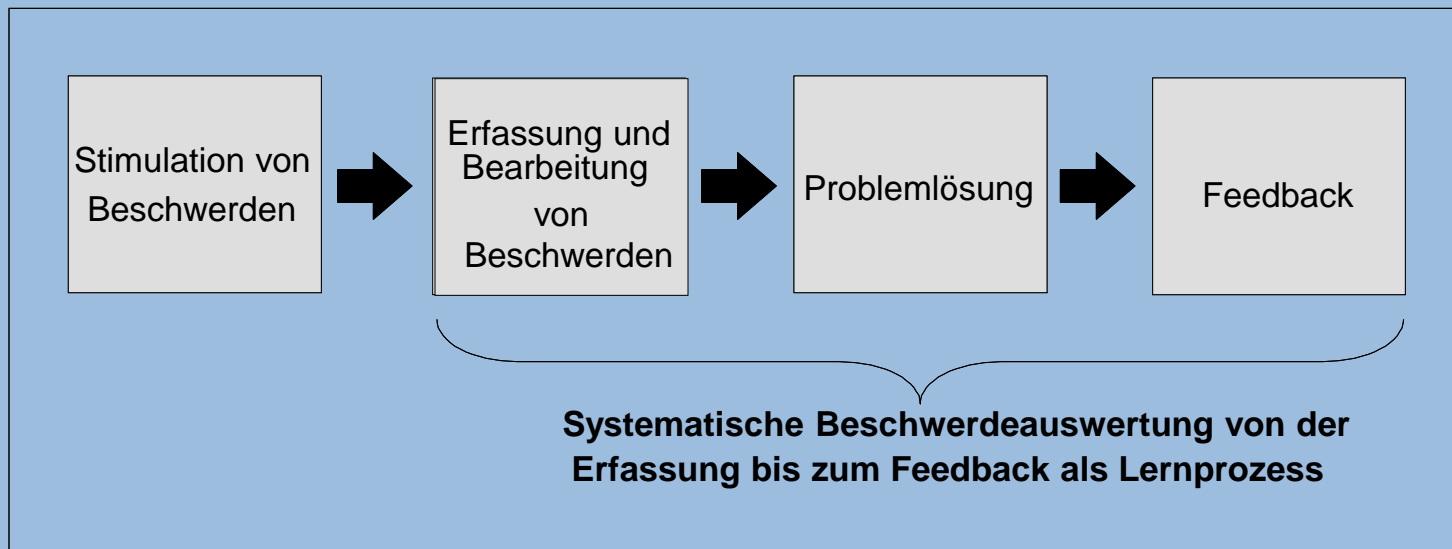


(vgl. Thom/Ritz 2008: 140)

Beispiel: Institut für geistiges Eigentum IGE (I)

Eingesetzte Innovationsinstrumente:

Systematisches und aktives **Beschwerdemanagement** abgestützt auf fast alle Mitarbeitenden des Instituts, welche einfache Beschwerden selbst beantworten können. Garantie: Lösung einfacher Beschwerdefälle oder Eingangsbestätigung und Prozessinformation innerhalb von 48 Stunden.



(vgl. Thom/Ritz 2008: 163 ff.)

Beispiel: Institut für geistiges Eigentum IGE (II)

Eingesetzte Innovationsinstrumente:

Institutsrat als oberstes Organ im Bereich der Betriebsführung im Gegensatz zur früheren Steuerung über parlamentarische Gremien, der sich aus folgenden Personengruppen zusammensetzt:

- Drei Marken- und Patentanwälte aus der Privatwirtschaft
- Zwei Vertreter aus der staatlichen Verwaltung
- Ein Universitätsprofessor
- Drei Personen aus privatwirtschaftlichen Unternehmungen, welche intensive Beziehungen zum Institut pflegen und dessen Systeme nutzen.

Arbeitsgruppe zusammengesetzt aus Institutsmitarbeitenden und Grosskunden, die ein neues Verfahren zur elektronischen Markenmeldung entwickeln. Die Grosskunden bringen ihre Erwartungen und Ansprüche in die Arbeitsgruppe ein und testen gleichzeitig das Pilotprojekt des Instituts.

Beispiel: Institut für geistiges Eigentum IGE (III)

Evaluationsergebnisse des Reformprozesses im IGE

Innovationsorientierung unterschiedlicher Reformämter			
Skalenmittelwert = 2.0 auf Skala 1 (abgenommen), 2 (gleich geblieben) bis 3 (zugenommen)	Amt A (n ≥ 62)	Amt B (n ≥ 41)	IGE (n ≥ 58)
Bedeutung <u>neuer Lösungswege</u> nach der Reform	2.20	2.34	2.57
Skalenmittelwert = 2.5 auf Skala 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 4 (trifft ganz und gar zu)			
Die Abteilung kann seit der Reform <u>selbständiger</u> arbeiten und je nach Bedarf nach <u>neuen Lösungen</u> suchen	2.46	2.83	3.16
Die Bedeutung <u>neuer Lösungswege</u> hat sich verändert, da interne <u>Abläufe regelmäßig überprüft</u> werden	2.51	2.60	2.87
Mehr <u>Handlungs- und Entscheidungsspielraum</u> bei der täglichen Arbeit als vorher und kann daher <u>neue Lösungswege</u> ausprobieren	2.23	2.46	2.78

(vgl. Thom/Ritz 2008)

Zusammenfassende Bemerkung zur Innovation im öffentlichen Sektor

- > Öffentliche Verwaltungssysteme benötigen zunehmend die **Fähigkeit zur Innovation** (gesellschaftlicher Nutzen und eigene Attraktivität).
- > Die **Voraussetzungen** zur Innovation sind in der öffentlichen Verwaltung (und generell im öffentlichen Sektor) tendenziell **ungünstiger** als in der Privatwirtschaft, die dem Marktdruck ausgesetzt ist.
- > Es existieren zahlreiche **Instrumente** zur Förderung der Innovationsbereitschaft in der öffentlichen Verwaltung.
- > Die **Wirkung** der einzelnen Instrumente hängt vom **kulturellen Entwicklungsstand** der jeweiligen öffentlichen Institution ab.
- > Auf der politischen und betrieblichen Ebene müssen **Promotoren den Wandel** zu einer innovationsfreundlichen Verwaltungskultur vorantreiben.
- > Innovieren ist weitaus **schwieriger** als bestehende Produkte, Strukturen und Prozesse zu optimieren.

Literaturhinweise

beco Berner Wirtschaft (2011)

Wirtschaftsstrategie 2025. [ONLINE] URL: http://www.vol.be.ch/vol/de/index/wirtschaft/wirtschaftspolitik/beco-wirtschaftspolitikws.assetref/content/dam/documents/VOL/BECO/de/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/Wirtschaftsstrategie/beco-wirtschaft-ws-2025-bericht_DE.pdf, 4.1.12

Hürlimann, Gisela (2011)

Zwischen Gemeinwirtschaft und Marktorientierung – die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) und ihre Innovationskultur seit den 1960er-Jahren. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, hrsg. von Philipp Ischer und Gisela Hürlimann, 34. Jg. 2011, Nr. 2, S. 251-267

Ischer, Philipp (2011)

Das Ende der PTT. Die Schweizerische Telekommunikation im Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und Deregulierung (1970-2008). In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, hrsg. von Philipp Ischer und Gisela Hürlimann, 34. Jg. 2011, Nr. 2, S. 268-285

Thom, Norbert (2001)

Innovationsförderliche Ausrichtung von Führungsinstrumenten: Grundbausteine und ihre Anpassung an die Unternehmensgrösse. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. von Norbert Thom und Robert Zaugg, Bern 2001, S. 319-341

Thom, Norbert/Müller, Renato C. (2006)

Innovationsmanagement in KMU. Erkenntnisse aus einer explorativen Studie. In: Leadership: Best Practices und Trends, hrsg. von Heike Bruch, Stefan Krummacker und Bernd Vogel, Wiesbaden 2006, S. 251-264 (2. Aufl. 2012 im Druck)

Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2008)

Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Aufl., Wiesbaden 2008

Thom, Norbert (2011)

Innovationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Innovationswiderstand – Erfahrungen aus dem Schweizer Umfeld. In: Innovative Verwaltungen: Innovationsmanagement als Instrument von Verwaltungsformen, hrsg. von Reinbert Schauer, Norbert Thom und Dennis Hilgers, Linz 2011, S. 15-38

Inhaltsverzeichnis

2. Teil: Organisation

> Auswahl einer optimalen Organisationsform

Ausgangslage und Problemstellung (I)

Wir kennen alle eine „**schlechte**“ Organisation:

- > Zu kleiner Handlungsspielraum
- > Kaum Entscheidungsfreiräume
- > Lange Entscheidungswege, sogar Entscheidungsstaus
- > Über- und Unterforderung der Mitglieder
- > Doppelspurigkeiten
- > Lähmende Konflikte
- > Unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten



Bild: AWESTA-Berlin

Ausgangslage und Problemstellung (II)

- > Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten „on-the-job“
- > Zu viele Hierarchiestufen ohne stufengerechten Mehrwert
- > Zu späte Reaktionen auf Änderungen im Umfeld (z. B. neue Marktsituationen)
- > Zu viele Kommissionen/Stäbe
- > ...

Fragestellung:

Wie können
Organisationsformen
optimiert werden?

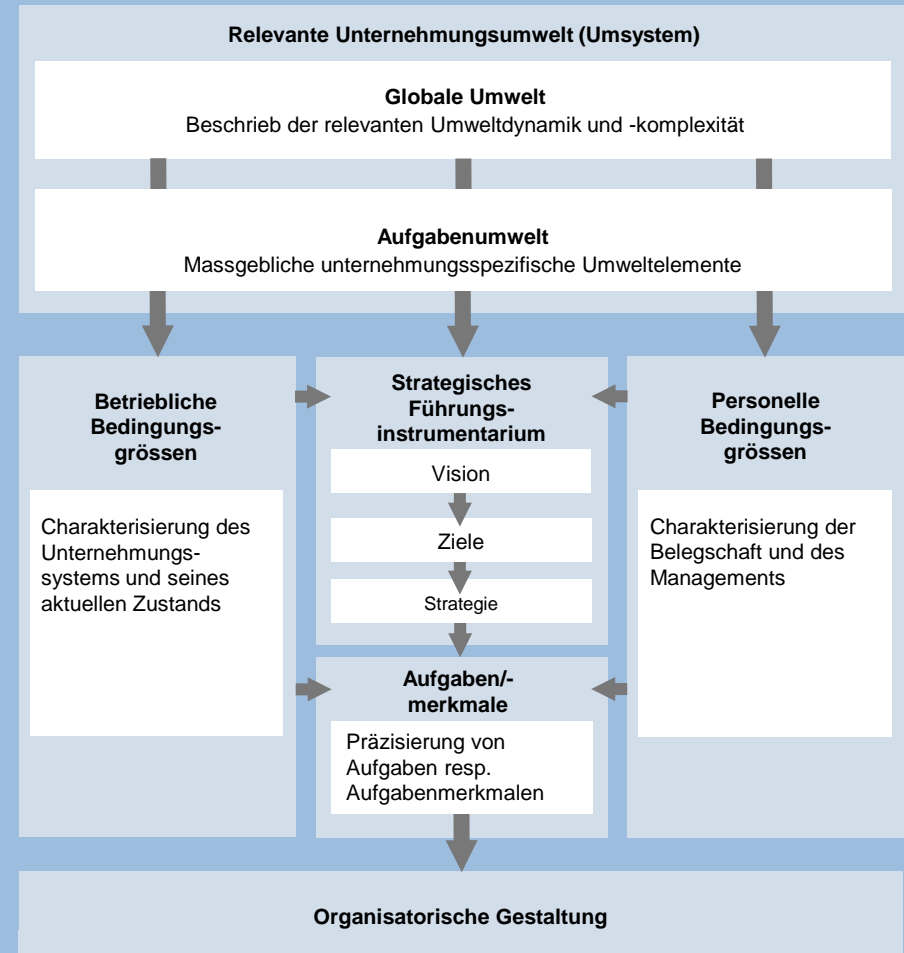


Zielsetzung resp. praktisches Anliegen

- > Das Ziel besteht darin, für **jede Institution** die möglichst **optimale** Organisationsform zu finden.
- > Dieser Findungsprozess kann nur unter Berücksichtigung **anderer höchster Gestaltungsgrößen** (z. B. Unternehmensstrategie/-kultur) zum Optimum führen.
- > Die Auswahl der Organisationsform erfolgt unternehmenspolitisch auf **höchster Ebene**: stufengerechte Entscheidungshilfen erarbeiten.
- > Der Prozess der Findung der optimalen Organisationsform soll **nachvollziehbar** sein.

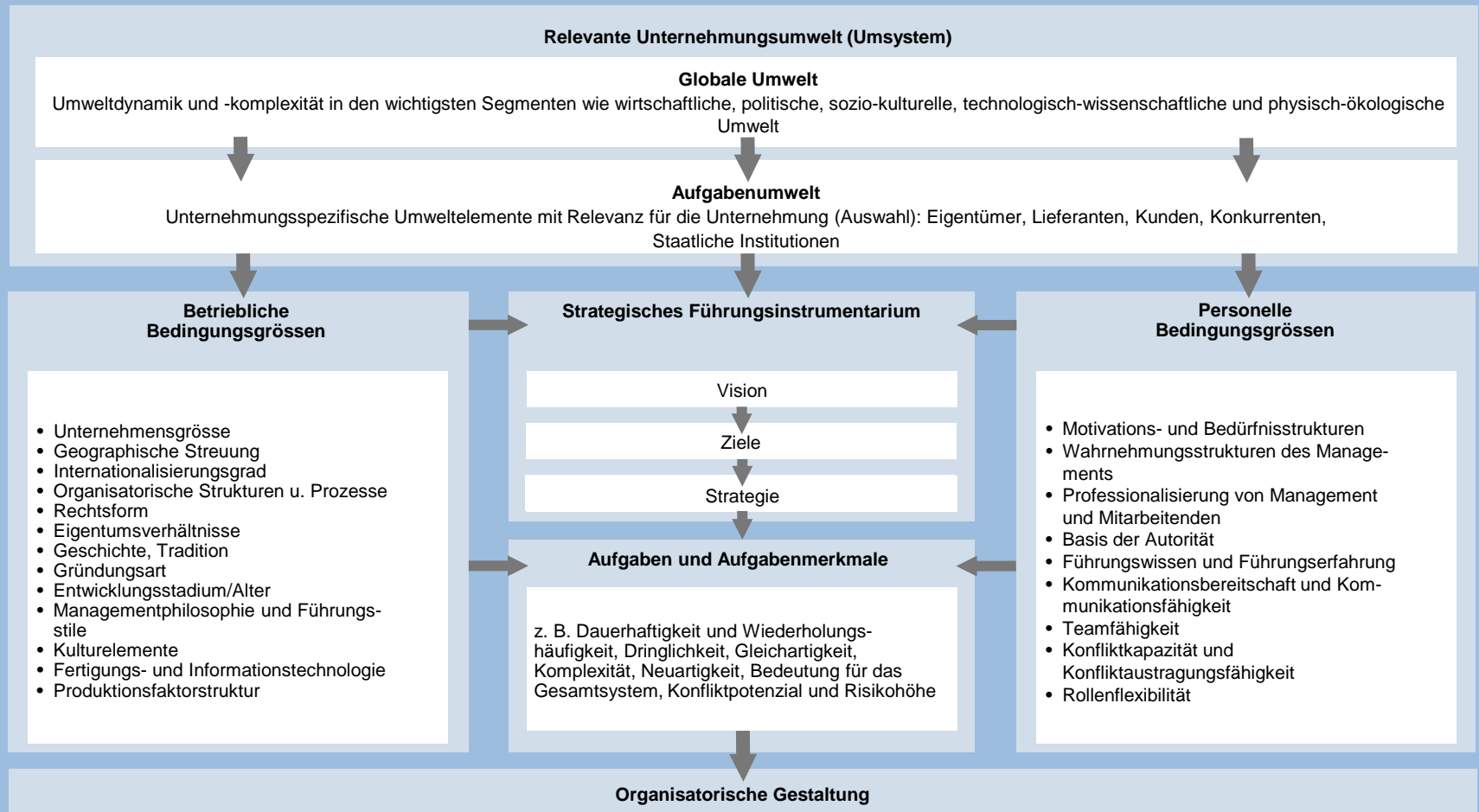
Genereller Bezugsrahmen für die organisatorische Gestaltung

- > Festlegung der **konzeptionellen** Grössen (Bedingungs- und Handlungsgrössen)
- > Ordnung der **Beziehungszusammenhänge** (Einflussrichtungen)



(vgl. generell Grochla 1978: 61-65; speziell Thom/Wenger 2010: 29)

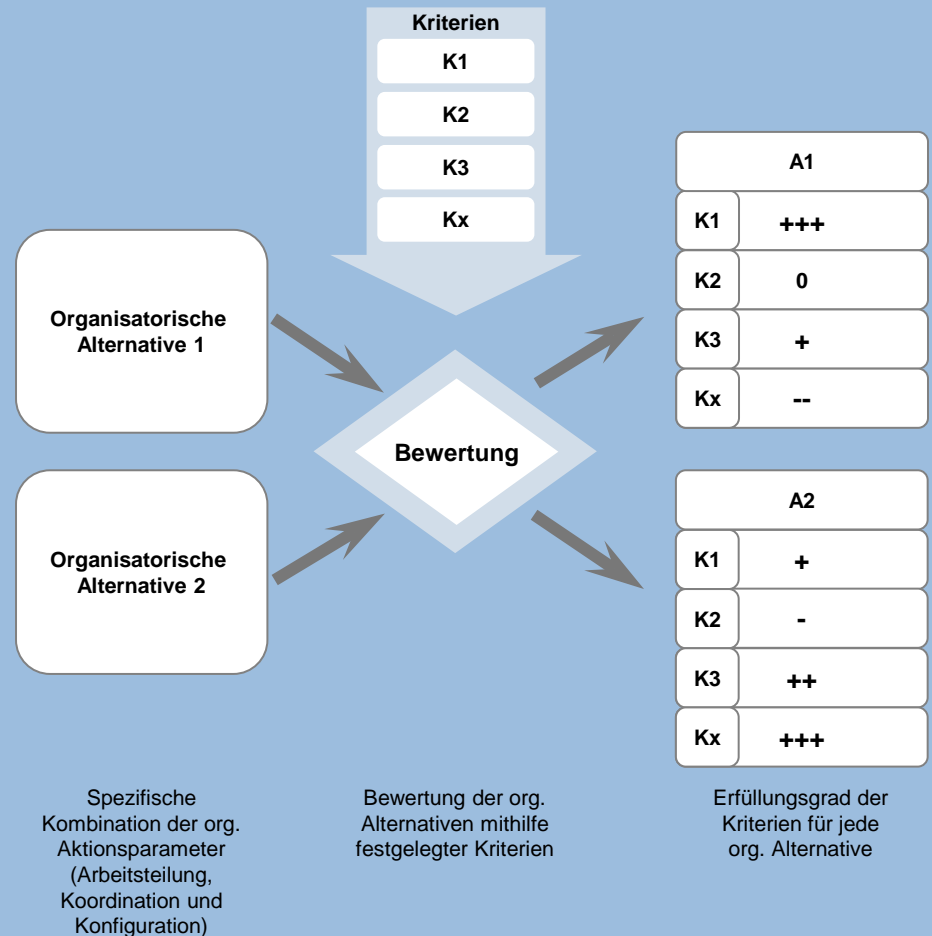
Präzisiertes Bezugsrahmen für die organisatorische Gestaltung



(Thom/Wenger 2010: 100)

Bewertung von Organisationsstrukturen durch Kriterien

- > Nach der Feststellung der grundsätzlichen Eignung (**Effektivität**) ist die Leistungswirksamkeit (**Effizienz**) einer organisatorischen Alternative zu bewerten.
- > Dies geschieht anhand von **abstufbaren Kriterien**.



Effizienzkonzept im Überblick (I)

Kriterien-kategorie	Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien
Ökonomisch-technische Kriterien	1	Zielorientierung in der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben – Einhaltung des organisatorischen Kongruenzprinzips (AKV) – Aufgabenerfüllung: sach-/problemnah, zielbezogen
	2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwands	<ul style="list-style-type: none"> – Aufwandsgünstige Gliederungstiefe/-breite – Optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen und Kooperationsnotwendigkeiten, angepasste horizontale Koordinationseinrichtungen
	3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitung	<ul style="list-style-type: none"> – Für Zeitbedarf und Problemlösungsumsicht gleichermassen günstige Zahl beteiligter Aktionseinheiten – Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogene Konfliktlösung

(vgl. Thom/Wenger 2010: 143 f.)

Effizienzkonzept im Überblick (II)

Kriterien-kategorie	Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien
Flexibilitäts-orientierte Kriterien	4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Fähigkeit zur anforderungsgerechten, friktionsarmen Aktion/Reaktion auf Änderungen – Optimaler Zentralisationsgrad von Aktions-/Reaktionsentscheidungen – Angemessene Offenheit der Primärstruktur für Ergänzungsstrukturen
	5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Einfache ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten – Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität) – Fähigkeit zur Bündelung von Wissenspotenzialen
Soziale Kriterien für interne Anspruchsgruppen	6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Abschliessende, ganzheitlich integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems – Eindeutigkeit der personellen Zuordnung – Günstige stellenbezogene Entwicklungsmöglichkeiten – Ausreichend Autonomie bei angemessener Fehlertoleranz

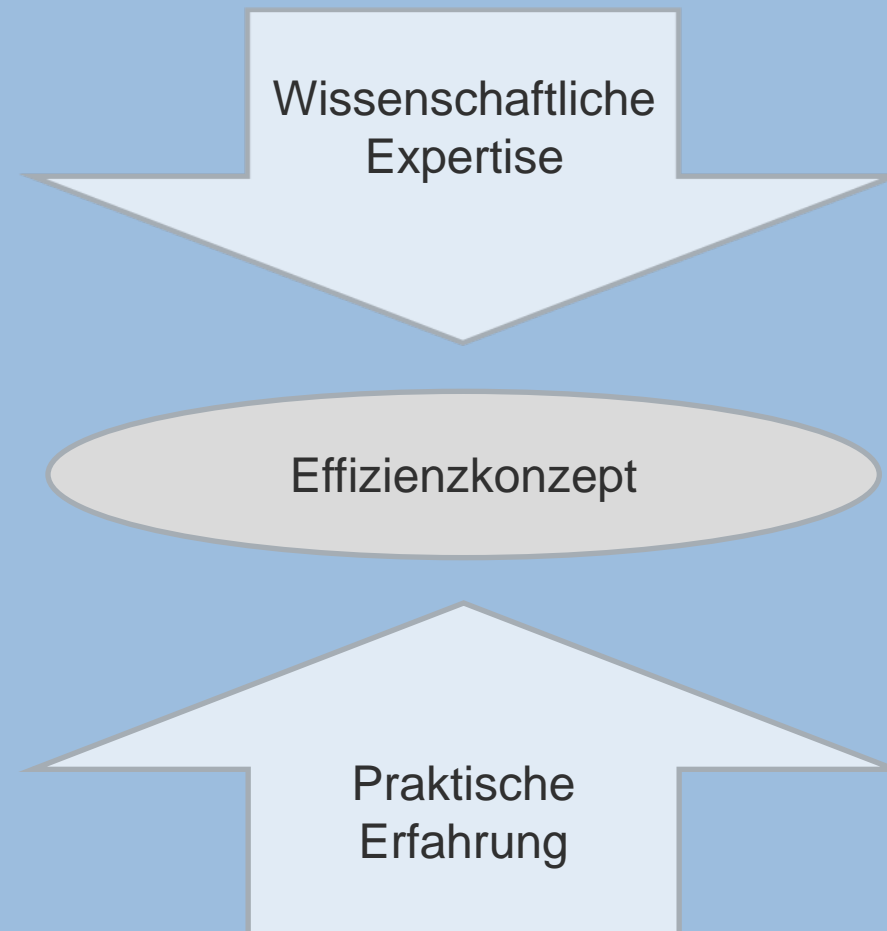
Hypothetische Nutzwertanalyse als Beispiel

(methodisch einfach, in der Umsetzung sehr aufwendig)

Nr.	Effizienzkriterien	Gewichtung (fiktiv)	Alternative 1		Alternative 2		Alternative 3	
			Punktwert	Produkt	Punktwert	Produkt	Punktwert	Produkt
1	Zielorientierung der Organisation	20	3	60	4	80	2	40
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwands	15	2	30	4	60	3	45
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	10	3	30	5	50	4	40
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	20	4	80	4	80	3	60
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit	20	2	40	3	60	4	80
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	15	4	60	2	30	5	75
	Total	100		300		360		340

(Thom/Wenger 2010: 172)

Erfahrungsbasis – Übersicht



Wissenschaftliche Erfahrungsbasis

(1) Wissenschaftliche Expertise

- > Lange Forschungstradition (Auswahl)
 - Grochla/Thom 1980
 - Thom 1988
 - Cantin/Thom 1995
 - Thom/Wenger 1996
 - Wenger 1999
 - Thom/Wenger 2002
 - Thom/Wenger 2010
- > Erprobung auf allen Stufen der Hochschullehre und Führungskräfteweiterbildung

Praktische Erfahrungsbasis

(2) Praktische Erfahrung

- > Einsatz des Konzepts im öffentlichen und privaten Sektor
 - Bundesministerium der Verteidigung (Führungsstab der Streitkräfte) in Deutschland
 - Schweizerische Post (Projekt OFS: Optimierung der Führungsstrukturen)
 - Vielzahl von Reorganisationen (Private, Öffentliche und Non-Profit-Organisationen)

Weitere Einflussfaktoren auf den Optimierungsprozess

- > Entwicklungsstand **personalwirtschaftlicher** Instrumente
 - Kenntnisse über Motive, Einstellungen, Werte, Fähigkeiten und Verhaltensmuster der betroffenen Menschen

- > Art des **Einführungsprozesses**
 - Entscheidung zwischen den Extremen: „Machtstrategie“ vs. „Partizipationsstrategie“

Fazit und Ausblick

- > **Nützlichkeit** des Verfahrens für die Bewältigung der hochkomplexen Entscheidungssituation ist hinreichend **erprobt**.
- > Beteiligte erhalten mehr Klarheit über eigene **Effizienzvorstellungen** und vertieften Einblick in die organisatorischen **Wirkungszusammenhänge**.
- > Weiterhin ist eine enge **Kooperation** zwischen Wissenschaftlern und Praktikern wünschenswert.
- > Ziel: Schaffung theoretisch fundierter, stringenter und zugleich praktischer **Hilfestellungen**.

Literaturhinweise

Cantin, Françoise/**Thom**, Norbert (1995)

Organisationsarbeit in der Schweiz, Glattbrugg 1995 (2. Auflage 1996)

Grochla, Erwin (1978)

Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978

Grochla, Erwin/**Thom**, Norbert (1980)

Organisationsformen, Auswahl von. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1980, Sp. 1494-1517

Thom, Norbert (1988)

Organisationsmanagement. Bewertung und Auswahl einer effizienten Organisationsform für Unternehmungen. In: Funktionale Managementlehre, hrsg. v. Michael Hofmann/Lutz von Rosenstiel, Berlin/Heidelberg/New York 1988, S. 322-352

Thom, Norbert/**Wenger**, Andreas (1996)

Unternehmungsorganisation als Kernkompetenz. Auswirkungen auf organisatorische Strukturen, Prozesse, Gestaltende. In: Zukunftsorientiertes Management. Handlungshinweise für die Praxis, hrsg. v. Heike Bruch/Martin Eickhoff/Henning Thiem, Frankfurt am Main 1996, S. 54-70

Thom, Norbert/**Wenger**, Andreas (2002)

Die effiziente Organisation. Bewertung und Auswahl von Organisationsformen. OrganisationsWissen Nr. 9, Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management, Glattbrugg 2002

Thom, Norbert/**Wenger**, Andreas (2010)

Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden 2010

Wenger, Andreas (1999)

Organisation Multinationaler Konzerne. Grundlagen, Konzeption und Evaluation, Bern/Stuttgart/Wien 1999

Inhaltsverzeichnis

3. Teil: Personal

> Talentmanagement für Nachwuchskräfte

Talentmanagement für Nachwuchskräfte

Ursprung und Bedeutungswandel

> Ursprung

Talent: **Antike Gewichtseinheit** und die entsprechende **Geldsumme**

> Bedeutungswandel

Anfang des 16. Jh. von Paracelsus übertragen auf:

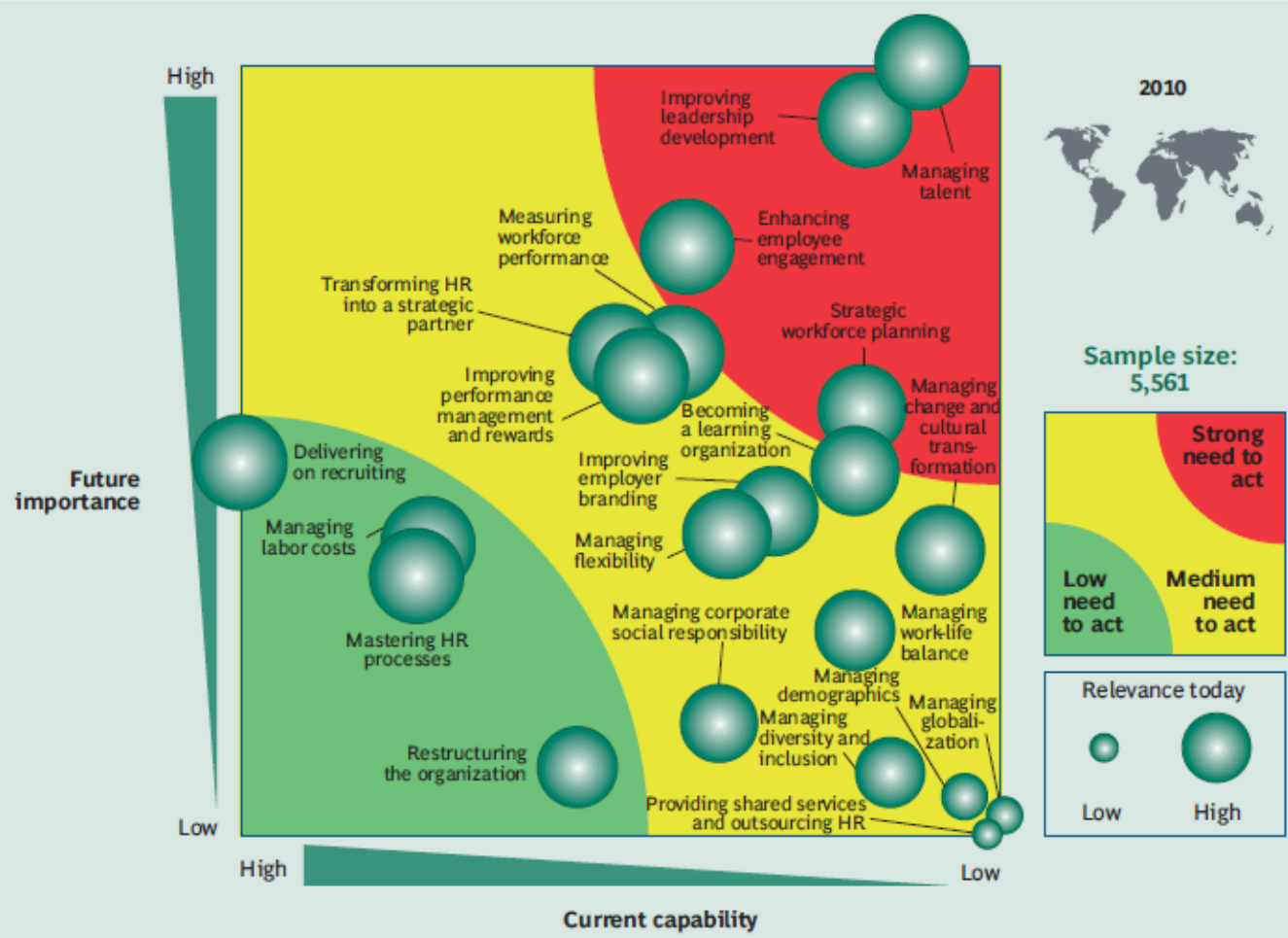
Fähigkeit, Vermögen auf einem bestimmten Gebiet **etwas zu leisten**, wozu nicht jedermann in der Lage ist

→ **Besondere Begabung**

(vgl. Pfeifer et al. 2005: 1409)

Talente

Relevanz der Thematik



Sources: Proprietary Web survey with 5,561 responses; BCG/WFPMA analysis.

(The Boston Consulting Group/World Federation of Personnel Management Associations 2010: 8)

Talentmanagement

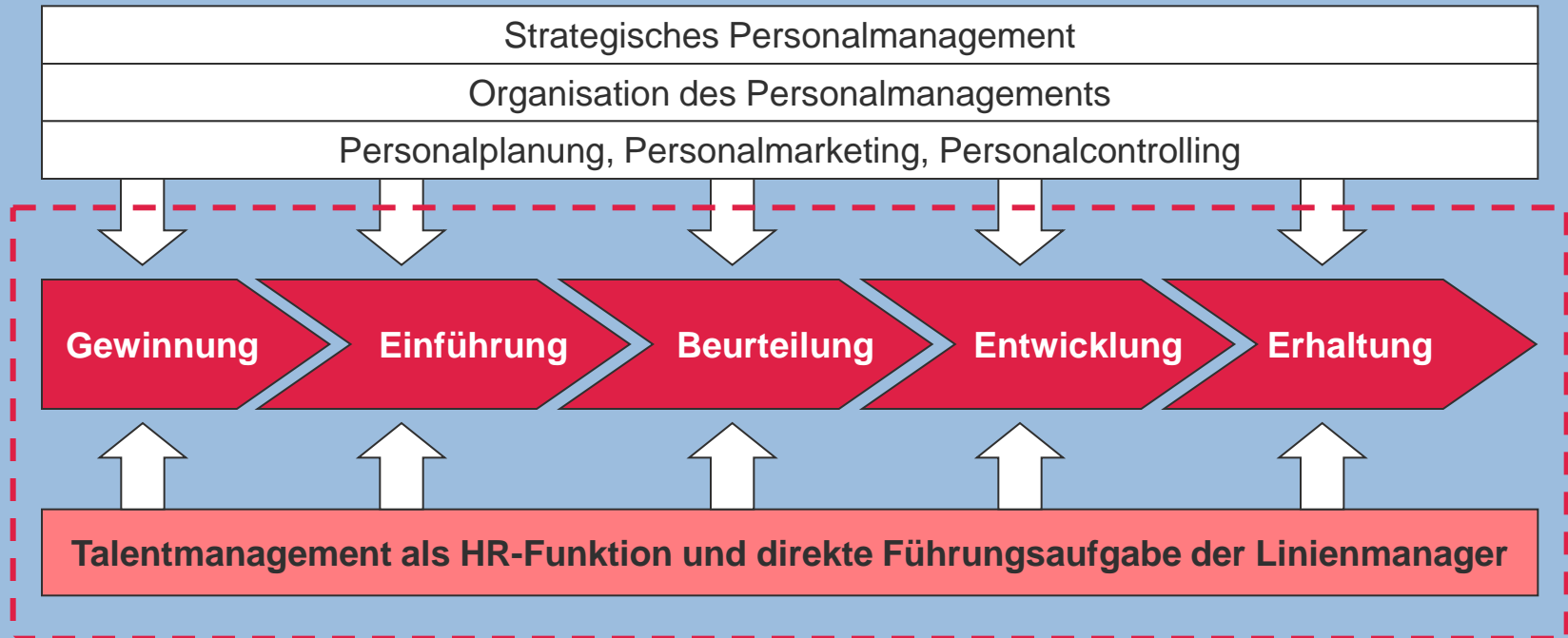
Arbeitsdefinition

„Es geht um **Gewinnung, Entwicklung und Bindung aller Mitarbeiter mit hohem Potenzial** – egal ob Manager, Spezialisten oder einzelne Mitarbeiter – auf allen Organisationsebenen.“ (BCG/WFPMA 2008: 6).

„Talent Management fokussiert auf den **personalwirtschaftlichen Kernprozess** von **Rekrutierung** über **Evaluation** und **Entwicklung** bis hin zum **Retention Management**.“ (Jäger 2009: 15)

Talentmanagement

Ganzheitlicher Prozess



Talentmanagement als übergreifender Kernprozess des Personalmanagements

(in Anlehnung an Jäger 2009: 20, ausgehend von Thom/Ritz 2008: 319)

Personalentwicklung

Einordnung

Ohne Personalentwicklung kein Talentmanagement

Metafunktion strategisches Personalmanagement						
Querschnitts- funktionen	Prozessfunktionen					
Personalcontrolling	Personalbedarfsermittlung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreistellung
Personalmarketing						
Personalinformation						
Organisation des Personal- managements						

(nach Thom 2001: 118)

Personalentwicklung

Definition

„Die **Personalentwicklung** (PE) ist ein wichtiges Element des Personalmanagements. Es geht darum, **Personen** für die Anforderungen der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben im Unternehmen zu **qualifizieren**. Damit ist z. B. die Vermittlung von fachlichen, methodischen, sozialen und interkulturellen **Kompetenzen** gemeint. Dies geschieht durch systematische Schulungsprozesse (**bildungsbezogene Maßnahmen**) und durch den gezielten Kompetenzerwerb auf Stellen im Organisationsgefüge (**stellenbezogene Maßnahmen** wie z. B. Stellvertretung, Job Rotation, Mentoring). Damit beide PE-Maßnahmen effektiv und effizient sein können, müssen **Informationen** über Personen (z. B. Eignungen und Neigungen), Stellenanforderungen in Organisationseinheiten sowie relevante Arbeits- und Bildungsmärkte zur Verfügung gestellt werden.“ (Thom 2007: 1354)

Talentmanagement durch Trainee-Programme

Definition

„Traineeprogramme gehören zu den **berufsvorbereitenden Maßnahmen** und bieten insbesondere für **Hochschulabsolventen** die Möglichkeit der systematischen Einarbeitung [..] und Integration in das neue Unternehmen.“

(Becker 2007: 171)

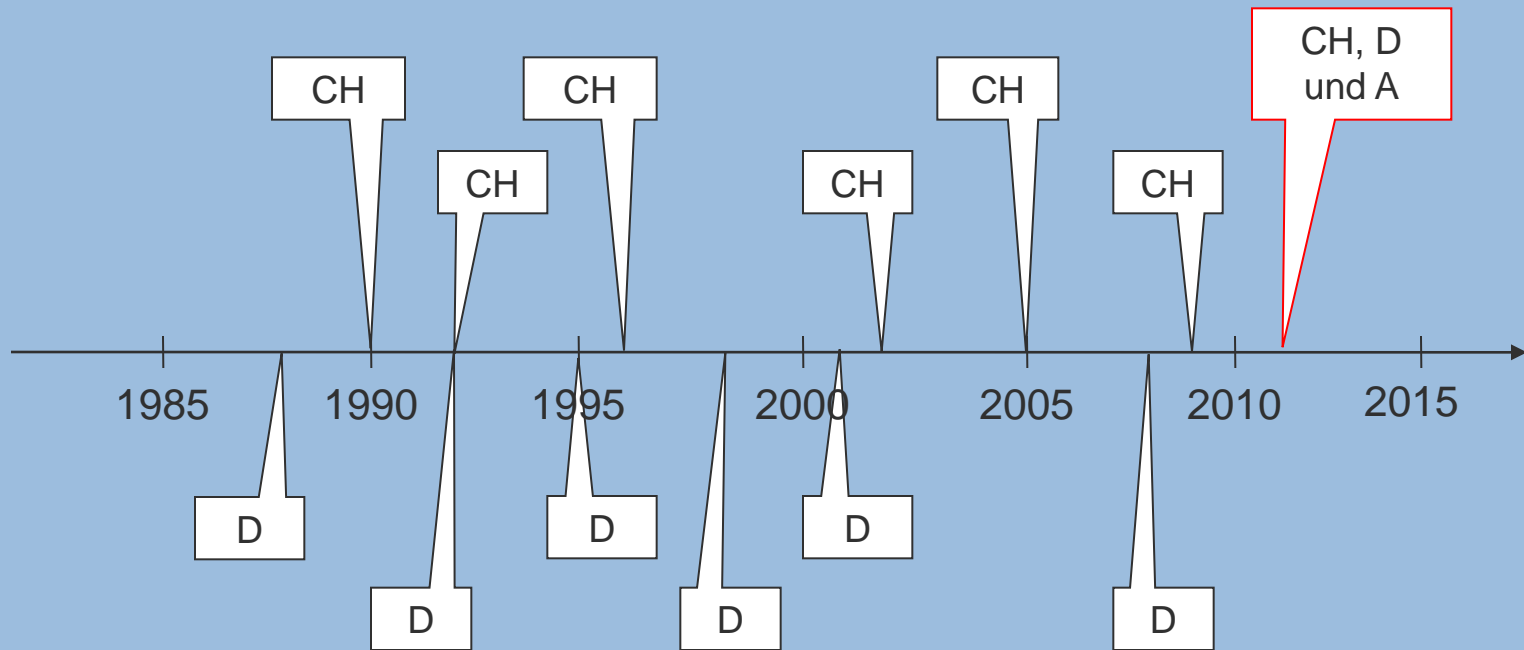
„Durch das TrPr soll ein ausgewählter Kreis von **Hochschulabsolventen** eine **Grundlagenausbildung** für die spätere Übernahme von Führungsfunktionen erhalten, die Kenntnisse über eigene Fähigkeiten und Neigungen vertiefen, Kommunikationsbeziehungen aufbauen, Organisationsstruktur und -kultur einer Unternehmung kennenlernen können.“

(Thom 1987: 218)

Trainee-Programme

Forschungstradition

Empirische Erhebungen von Prof. Thom und betreuten Studierenden



- ➔ Lange Tradition in der Forschung zu Trainee-Programmen
- ➔ Erkenntnisgewinn über die Zeit (Längsvergleiche)

Trainee-Programme

Fachvorgesetzter als „Engpassfaktor“

Einschätzung der **zeitlichen Überlastung** des **Fachvorgesetzten** für den effektiven und effizienten Ablauf des Programms

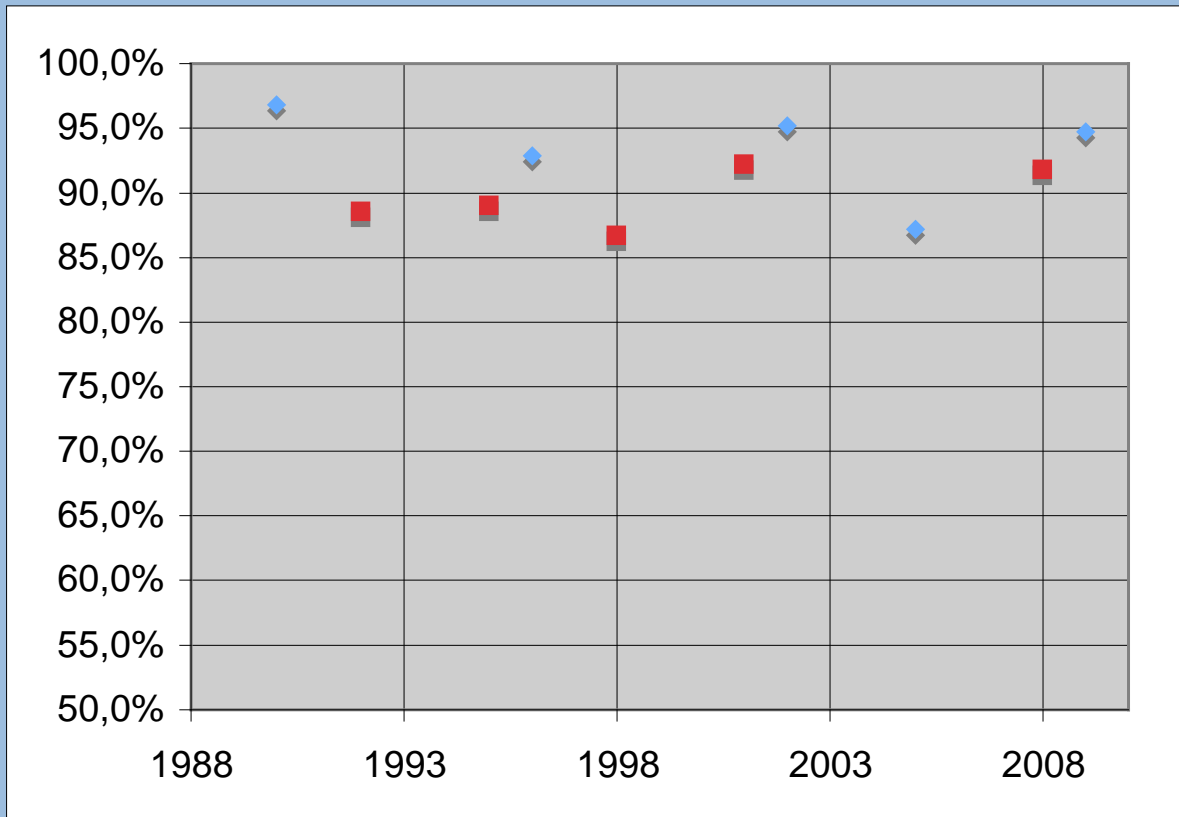
Schweiz		Deutschland	
Autor	Rang	Autor(en)	Rang
Kloke (2009: 65)	1	Saner (2009: 66)	3
Ege (2005: 108)	1	Thom/Friedli/Kuonen (2002: 24 f.)	1
Zimmermann (2002: 118)	1	Arnold (1999: 81)	1
Weibel (1996: 113)	1	Schmid (1996: 76)	1
Gattlen (1993: 64)	1	Schmiedeknecht (1993: 72)	1
Liechti (1991: 94)	2	Meyer-Riedt (1987: 60)	1

- ➔ Zeitliche Überlastung des jeweiligen Vorgesetzten als grösstes Problem
- ➔ Ursprungsstudie Thom (1987) kommt zum gleichen Ergebnis

Trainee-Programme

Integration in die Personalentwicklung

Anteil der Unternehmen, die sein TrPr als **integrierten Bestandteil** der **Personalentwicklung** versteht



Anmerkungen:

- > Konzeptionell absolut sinnvoll
- > Zu überprüfen mit spezifischem „PE-Integrations-Index“

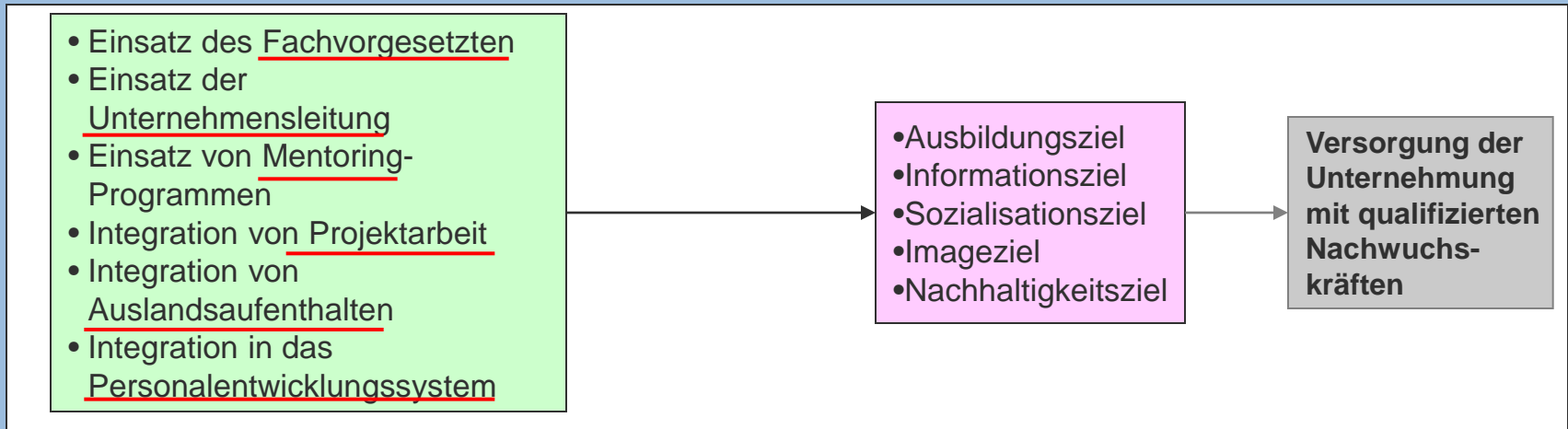
Legende:

- Deutschland
- ◆ Schweiz

(in Anlehnung an Kloke 2009: 102)

Trainee-Programme

Untersuchungsmodell Nesemann (2012)



- ➔ H1: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen **direkten Fachvorgesetzten** des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H2: Der sichtbare Einsatz der **Unternehmensleitung** für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H3: Der Einsatz eines **Mentoring-Programms** im Rahmen des Trainee-Programms hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H4: Die Integration von **Projektarbeit** in das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H5: Die Integration von **Auslandsaufenthalten** in das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- ➔ H6: Die Integration des Trainee-Programms in ein umfassendes **Personalentwicklungssystem** hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung. (vgl. Nesemann 2010: 39)

Trainee-Programme

Fachvorgesetzter (Überprüfung in 130 Unternehmen)

Nr.	Hypothese	Ergebnis Hypothesentest
H1a	Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf das Sozialisationsziel von Trainee-Programmen.	Bestätigt.
H1b	Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf das fachliche Ausbildungsziel von Trainee-Programmen.	Bestätigt.
H1c	Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf das Informationsziel von Trainee-Programmen.	Nicht bestätigt.

(vgl. Neseemann 2012)

Trainee-Programme

Integration in die Personalentwicklung (Überprüfung in 130 Unternehmen)

Nr.	Hypothese	Ergebnis Hypothesentest
H6	Die Integration von Trainee-Programmen in das betriebliche Personalentwicklungssystem hat einen positiven Einfluss auf das Nachhaltigkeitsziel von Trainee-Programmen.	Bestätigt.

(vgl. Neseemann 2012)

Trainee-Programme

Integration in die Personalentwicklung (Beispiel für verwendete **Statistik**)

$$\begin{aligned} \text{NachhZ} = & b_0 + b_1 \text{IntegrTrPrPE} + b_2 \text{AnzBesch} + b_3 \text{BankenVers} + b_4 \text{Industrie} + b_5 \text{Land} \\ & + b_6 \ln(\text{AnzTr}) + b_7 \text{BWL} + b_8 \text{TrPrD} + b_9 \text{TrPrrb} + b_{10} \text{TrPrrü} + b_{11} \text{Alter} + b_{12} \text{Geschl} \\ & + b_{13} \text{HAusb} \end{aligned}$$

	OLS	MM (Schätzer der robusten Regression)
<i>IntegrTrPrPE</i>	0,304*	0,282*
N	48	48
Standardfehler	22,476	16,910
Korrigiertes R ²	0,073	
F-Test	4,682*	
MaxKorr I	0,000	
MaxKorr II		
MaxVIF		
DW-Test	2,257	
BP-Test	0,764	
SW-Test	0,893***	

*, ** sowie *** kennzeichnen Signifikanz zum Niveau von 5 %, 1 % bzw. 0,1 % bei einem zweiseitigen t-Test (unabhängige Variablen), dem einseitigen F-Test (gesamtes Modell) sowie den Teststatistiken zur Überprüfung der Modellvoraussetzungen.

NachhZ ist das operationalisierte Nachhaltigkeitsziel. *IntegrTrPrPE* bezeichnet die Integration des Trainee-Programms in die Personalentwicklung des Unternehmens.

(vgl. Nesemann 2012)

Fazit

Talentmanagement

- Bedeutung gegenwärtig und in Zukunft gross
- Systematik erforderlich: „Management“ (vgl. Steinweg 2009)

*„Das Management ist die schöpferischste aller Künste. Es ist die Kunst, **Talente** richtig einzusetzen.“*

Robert McNamara (1916 – 2009)
Präsident der Ford Motor Company
Verteidigungsminister der USA
Präsident der Weltbank

Literaturhinweise

Becker, Manfred (2007)

Lexikon der Personalentwicklung. Stuttgart 2007

Jäger, Wolfgang (2009)

Talentmanagement ist Personalmanagement. In: Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven, hrsg. v. Wolfgang Jäger/Alfred Lukasczyk, Köln 2009, S. 15-24

Kloke, Kerstin (2009)

Trainee-Programme in der Schweiz. Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Erhebung – Entwicklungstendenzen, Arbeitsbericht des IOP Nr. 91, Bern 2009

Nesemann, Kerstin (2010)

Determinanten des Erfolgs von Trainee-Programmen. Konzeptionelle Grundlagen – Bezugsrahmen – Erste Arbeitshypothesen, Arbeitsbericht des IOP Nr. 94, Bern 2010

Nesemann, Kerstin (2012)

Talentmanagement durch Trainee-Programme. Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmerfolg, in Bearbeitung, Wiesbaden 2012

Pfeifer, Wolfgang et al. (2005)

Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. 8. Auflage, München 2005

The Boston Consulting Group (BCG)/World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA)

(Hrsg.) (2008)

Creating People Advantage. Bewältigung von HR-Herausforderungen weltweit bis 2015. [Online] URL: http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/Creating_People_Advantage_German_Exec_Summ_April_2008.pdf, abgerufen am 15.07.2009

The Boston Consulting Group (BCG)/World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA)

(Hrsg.) (2010)

Creating People Advantage 2010. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times. [Online] URL: <http://www.bcg.de/images/file61338.pdf>, 14.12.2011

Literaturhinweise

Thom, Norbert (1987)

Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart 1987

Thom, Norbert (2001)

Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom/Robert J. Zaugg, Bern/Stuttgart/Wien 2001, S. 117-131

Thom, Norbert (2007)

Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Richard Köhler/Hans-Ulrich Küpper/Andreas Pfingsten, Stuttgart 2007, Sp. 1354-1362

Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2008)

Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage, Wiesbaden 2008

Universität Bern als Talentschmiede

Hochschullehrerkarrieren als Beispiel für Talentmanagement in der Wissenschaft

1. Albert Einstein
2. Eugen Huber
3. Anna Tumarkin
4. **Emil Theodor Kocher**

Die Universität Bern als Talentschmiede

Albert Einstein (1879-1955)



u^b

^b
UNIVERSITÄT
BERN

- > 1902: Stelle am **Schweizer Patentamt** in **Bern**
- > 1905: Einsteins **Wunderjahr**:
In diesem Jahr veröffentlichte Einstein **vier bahnbrechende wissenschaftliche Arbeiten** in den „*Annalen der Physik*“ (eine der ältesten Fachzeitschriften der Welt). Darunter den grundlegenden Artikel zur **Speziellen Relativitätstheorie**, der die berühmte Formel **$E = mc^2$** enthält und die Erklärung des **Photoeffekts**.
- > 1908: Ernennung zum **Privatdozenten** der **Universität Bern**

Die Universität Bern als Talentschmiede

Eugen Huber (1849-1923)



- > 1892: Berufung an die **Universität Bern**.
Lehrstuhl für schweizerisches Privatrecht, Rechtsgeschichte und Rechtsphilosophie.
- > 1892 erteilte das EJPD den Auftrag, 600 kantonale Gesetze mit über 10'000 Artikeln sowie 700 Bände von Gesetzessammlungen zu einer Übersicht zu verarbeiten und einen Vorschlag für ein **Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB)** auszuarbeiten.
- > Das **ZGB** wurde am 10. Dezember 1907 **ohne Gegenstimme angenommen** und trat am 1. Januar 1912 in Kraft.

Die Universität Bern als Talentschmiede

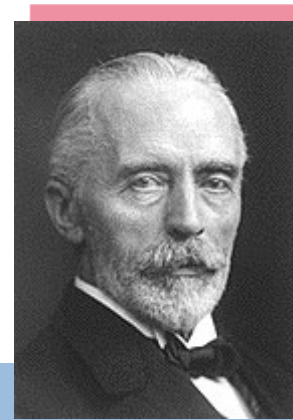
Anna Tumarkin (1875-1951)



- > 1892 kam sie in die **Schweiz**, um an der **philosophischen Fakultät** der **Universität Bern** Philosophie, Geschichte sowie französische und deutsche Literatur zu studieren.
- > Anno **1870** gehörte **Bern** zusammen mit **Zürich** und **Paris** noch zu den **drei einzigen Universitäten Europas, an denen Frauen studieren durften!**
- > 1898: Vorlage der **Habilitationsschrift** in **Bern**
- > 1898: Am 22. Juni erteilt die philosophisch-historische Fakultät der **Universität Bern** der erst 23-jährigen Russin die **Berechtigung zu dozieren**. Damit gehörte Anna Tumarkin **zu den ersten Frauen, die in Europa als Privatdozentin zur Universitätslehre zugelassen wurden** (mit Prüfungsbefugnis für Doktorate und Habilitationen und Recht auf Einsitz im Senat).

Die Universität Bern als Talentschmiede

Emil Theodor Kocher (1841-1917)



- > 1872: Im Alter von 31 Jahren, wurde Kocher zum ordentlichen **Professor für Chirurgie** an die **Universität Bern** gewählt, der er ein Leben lang treu blieb.
- > Kocher bearbeitete die unterschiedlichsten Gebiete der Chirurgie. Als besonders **sorgfältiger** und **begabter Chirurg, Forscher** und **Dozent** machte er sich bald über die Landesgrenzen der Schweiz hinaus einen Namen.
- > Besondere Bekanntheit erlangte Kocher auf Grund seiner Verdienste um die **Kropfforschung**.
- > 1909: Kocher wurde für seine Arbeiten zur Physiologie, Pathologie und Chirurgie der Schilddrüse mit dem **Nobelpreis** ausgezeichnet. Er war damit der erste Chirurg und Schweizer Arzt, dem diese hohe Auszeichnung verliehen wurde.
- > Der Meister des „**akademischen VIERKAMPFES**“:
Forschung, Lehre, akademische Selbstverwaltung, Dienstleistung

„Im Grunde sind es immer die Verbindungen mit Menschen, die dem Leben seinen Wert geben.“

Wilhelm von Humboldt

In diesem Sinne danke ich Ihnen für Ihre sehr geschätzte Anwesenheit am heutigen Anlass!

Norbert Thom

Professor im Ruhestand