

AUGUST 2021

KURZ- FASSUNG

TALENT4LIFE FORSCHUNGSSTUDIE

TALENTMANAGEMENT ALS
ANSATZ ZUR
MITARBEITERERHALTUNG IN
EUROPÄISCHEN KMUS



Talent4LIFE

02

ÜBER DAS TALENT4LIFE PROJEKT

Das Projekt Talent4LIFE hat eine gesteigerte Entwicklung und Erhaltung von Mitarbeitenden mit einem speziellen Fokus auf die Mitarbeitenden 45+ zum Ziel. Daher entwickelt es ein Modell inklusive Instrumenten für den Mitarbeitererhalt in europäischen Unternehmen auf der Basis von Talentmanagement. Ein agiles und anpassungsfähiges Unternehmen zu sein ist der Schlüssel, um auf Veränderungen zu reagieren und somit aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu meistern. Dieser Forschungsbericht ist das erste Ergebnis des Talent4LIFE Projekts, welches vier Produkte entwickelt:

- Empirischer Forschungsbericht
- Modellhandbuch
- Entwicklungsplan
- Green Paper für Nachhaltigkeit

Find out more about the Talent4LIFE project and its results at talent4life.eu.

Diese Kurzfassung bietet einen Überblick über die Schlüsselergebnisse des gesamten Talent4LIFE Forschungsberichts. Sie präsentiert die Analyseergebnisse der Studie, in welcher der aktuelle Status europäischer Unternehmen untersucht wird. Dabei wird auf Mitarbeitererhaltung auf Basis von Talentmanagement (TM), mit einem Fokus auf Mitarbeitende 45+, Bezug genommen. Um dieses Thema zu analysieren, wurden sechs Fokusgruppen und eine online Umfrage durchgeführt, die 190 Antworten aus den sechs Partnerländern generierten.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.





03

EINFÜHRUNG

Ein Talentmanagement System (TMS) ist ein umfassender Ansatz, der die gesamte Organisation einbezieht. Im Gegensatz zum konventionellen Ansatz, der nur auf die Entwicklung der Topperformer ausgerichtet ist (etwa 3-10% der Mitarbeitenden einer Organisation), betrachtet ein inklusives Talentmanagement System alle Mitarbeitenden als potenzielle Talente und erkennt diese als essentiell für den Unternehmenserfolg an. Die nachfolgenden drei Säulen bilden die Basis für ein inklusives Talentmanagement, das dieser Forschung zugrunde liegt:

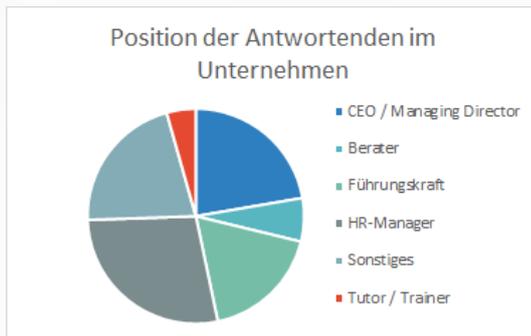
- die Organisationsstrategie, die Richtung vorgebend,
- die Unternehmenskultur, den Weg ebnend, und
- HR Praktiken, Personalprozesse umsetzend (von Hehn 2016).



04

ERGEBNISSE

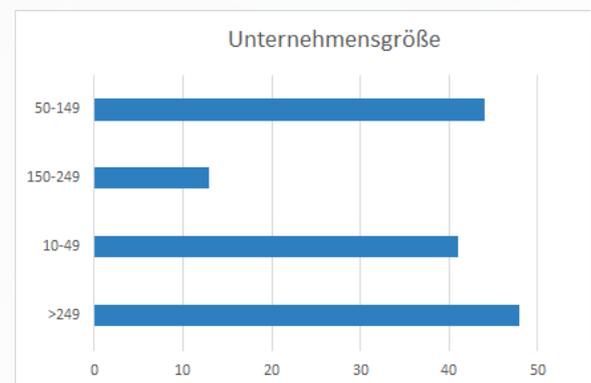
Wer hat teilgenommen?



Die meisten der Umfrageteilnehmer waren HR-Verantwortliche (27,9%) oder CEOs/Managing Director (21,6%). Weitere Vertreter waren Manager (17,9%), Berater (6,32%) oder Tutoren/Trainer (4,21%). 22,1% waren weitere Mitarbeitende, die nicht näher definiert wurden.

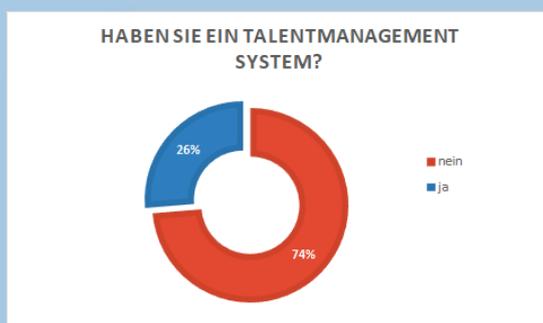
Die Größe der teilnehmenden Organisationen wurde klassifiziert durch die Anzahl der Mitarbeitenden und variierte zwischen 10 und mehr als 250.

- 10-49 Mitarbeitende (44 Teilnehmende)
- 50-149 Mitarbeitende (46 Teilnehmende)
- 150-249 Mitarbeitende (13 Teilnehmende) und
- mehr als 249 Mitarbeitende (49 Teilnehmende).



Demzufolge wurden KMU von 103

Teilnehmenden repräsentiert und große Konzerne von 49 Teilnehmenden, wobei nicht alle Teilnehmenden ihre Organisationsgröße angaben.



Beinahe 3 von 4 Unternehmen haben kein Talentmanagement System etabliert.

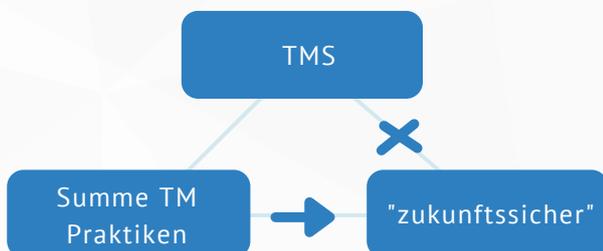


05

KMU VS. GROSSE KONZERNE

The more TM practices implemented, the better the company's futureproofness.

Große Konzerne verwenden mehr Talentmanagement Praktiken als KMU. Sie haben eher job shadowing, Sozial- und Diversitätsprogramme, Karriereplanung, Mentorenprogramme und Coachings als KMU.



Die Durchführung von zwei Drittvariablenkontrollen mit den Variablen Unternehmensgröße, TMS, Index "zukunftssicher" und die Summe der TM Praktiken zeigen, dass die Zukunftssicherheit eines Unternehmens, gemessen durch den Index, nicht davon abhängt, ob es ein Talentmanagement System gibt oder wie groß das Unternehmen ist, sondern von den implementierten Talentmanagement Praktiken.

Je mehr TM Praktiken implementiert sind, desto zukunftssicherer ist das Unternehmen. Dieser Mangel an Praktiken zeigt den Handlungsbedarf für KMU in Bezug auf Talentmanagement und Mitarbeitererhaltung.

KMU...

- Haben eher kein Talentmanagement System
- Benutzen weniger Talentmanagement Praktiken
- Sind weniger zukunftssicher
- Bewerten ihre Entwicklungsstrategien für Mitarbeitende 45+ schlechter als große Konzerne
- Benutzen weniger digitale Produkte



MITARBEITERENTWICKLUNG



- Mehr als 1/3 erfasst die Fähigkeiten und Kompetenzen seiner Mitarbeiter nicht
- Mehr als 1/3 macht keine persönlichen Entwicklungspläne für alle Mitarbeitenden
- In den meisten Unternehmen sind ältere Mitarbeitende 45+ gar keine Zielgruppe für Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung und zum Erhalt
- Je mehr Struktur und Prozessvorgaben Manager für Mitarbeitergespräche und Feedback zwischen Mitarbeitenden und Managern erhalten, desto besser ist ihr "zukunftsicher"-Wert.

DIGITALE PRODUKTE

Die am häufigsten genutzten digitalen Produkte, unabhängig von der Unternehmensgröße, dienen der Kommunikation und Kollaboration (63,2%) und dem Arbeitszeitmanagement (54,7%). Die seltensten sind digitale Produkte zum Fähigkeitenmanagement, Entwicklungsplanung für Mitarbeitende/Karrieremanagement und Online Onboarding.

Große Unternehmen haben mehr digitale Produkte und es ist deutlich wahrscheinlicher, dass sie eine Recruiting Software/ein Trackingsystem für Bewerber haben, um Online Onboarding durchzuführen und digitale Produkte für die Entwicklungsplanung für Mitarbeitende/Karrieremanagement zu nutzen.



GENERATIONSUNTERSCHIEDE

Eine hohe Mitarbeiterfluktuation ist besonders wahrnehmbar bei den bis 29-Jährigen. Die Altersgruppe der 30-44-Jährigen bekommt die besten Charakteristiken zugeschrieben: sie sind hochmotiviert, konstant bereit zu lernen und zu wachsen und haben zielorientierte Tendenzen, während Mitarbeitende 45+ eher eine starke Arbeitsethik haben, aber gar nicht als bereit, konstant zu lernen und zu wachsen eingeschätzt werden, ebenso wenig wird ihnen Offenheit gegenüber Neuem zugeschrieben.

Als eine Interpretation der Ergebnisse, kann gesagt werden, dass die Unternehmen herausgefordert sind, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die Austausch und die Vermittlung der positiven Charakteristika unter den Mitarbeitenden fördert. Ein gegenseitiger Austausch und eine positive Arbeitsumgebung können junge Menschen motivieren und somit die Mitarbeiterfluktuation reduzieren. Zudem ermöglicht es, die positiven Charakteristika der 30-44-Jährigen auf ältere und jüngere Generationen zu übertragen, um die Mitarbeitermotivation und Bereitschaft zu lernen und zu wachsen zu erhöhen.



08

Die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden 45+ bietet eine große Chance für Unternehmen. Ihre Beteiligung durch verschiedene Praktiken ermöglicht einen aktiven Wissenstransfer zwischen Mitarbeitenden im Unternehmen, um einerseits den enormen Wissensschatz der Mitarbeitenden 45+ zu nutzen und sie andererseits zu halten, indem ihnen Verantwortung und Wertschätzung entgegengebracht werden. Eine konstante Anstrengung, Mitarbeitende aller Altersgruppen zu entwickeln und zu erhalten würde zu einer starken Belegschaft führen, die die Basis für ein adaptives, agiles Unternehmen bildet.



ZUSAMMENFASSUNG

WORIN LIEGEN DIE HERAUSFORDERUNGEN?

“Die Daten zeigen, dass große Unternehmen zukunftssicherer sind als KMU.”

Diese Forschung leistete einen signifikanten Beitrag zum aktuellen Stand der europäischen Unternehmen in Bezug auf Talentmanagement, Mitarbeitererhalt und Mitarbeiterentwicklung durch Untersuchung der Unternehmensperspektive.

Die Unterschiede zwischen KMU und großen Konzernen konnten bestätigt werden: große Konzerne sind eher zukunftssicher als KMU. Sie haben eher ein Talentmanagement System, benutzen mehr digitale Produkte und haben mehr Talentmanagement Praktiken implementiert. Mehr implementierte Talentmanagement Praktiken führen zu einem höheren Wert des Durchschnittsindexes “zukunftssicher”, der die Zukunftssicherheit von Unternehmen misst.



10



Zudem zeigte die Untersuchung, dass es tatsächlich einen starken Bedarf in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung und -erhalt gibt. Sie zeigte den Bedarf an strukturierter Mitarbeiterentwicklung. Trainings sind sehr verbreitet (82%) aber viele Organisationen erfassen die Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden nicht und erstellen auch keine persönlichen Entwicklungspläne. Mitarbeiterentwicklung ist mehr als eine Reihe von Trainings; es ist essentiell die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erfassen, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Arbeitgebenden zu vereinen und die Mitarbeitenden entsprechend konsequent weiterzuentwickeln.

Mitarbeitende 45+ sind keine spezielle Zielgruppe in den Unternehmen, wenn es um Aktivitäten zur Entwicklung und zum Erhalt geht. Kaum ein Unternehmen sieht eine Herausforderung darin, Bewerber 45+ anzuziehen und einzustellen, aber sie stehen vor der Herausforderung, qualifizierte und gleichzeitig motivierte Mitarbeitende zu finden. Dieses Ergebnis betont die Bedeutung des Einbeziehens aller Altersgruppen, besonders derer 45+, die ihre Fähigkeiten und ihr Wissen einbringen können, um den Fachkräftemangel auszugleichen.



11



Besonders im Hinblick auf den vorausgesagten demografischen Wandel ist es essentiell die Belegschaft aller Altersgruppen einzubeziehen, um nicht nur den Austausch von Wissen und Erfahrung zu unterstützen, sondern auch, um die Wirkung des Fachkräftemangels auf Unternehmen abzumildern. Die aktive Beteiligung von Mitarbeitenden 45+ im Talentmanagement eines Unternehmens ist daher ein rentabler Weg auf dem Weg zum zukunftssicheren Unternehmen.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

TM	Talentmanagement
TMS	Talentmanagement System
HR	Human Resources

QUELLEN

von Hehn, S. (2016). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen* (2., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag; ProQuest EbookCentral.



Creative Commons License
This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-ShareAlike 4.0 International License.