



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 HOCH-  
QUALIFIZIERTE UND HOCHKOMPETENTE MENSCHEN

ERSTMALS ERSCHIENEN IN:

Faix, Werner G. (Hrsg.).

Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag, Stuttgart 2012.

# INHALT

1	Einleitung .....	593
2	Ineke Blumenthal, Annette Horne und Roberta Lenz (2011): Hochschulk Kooperationen – Antwort auf HR-Herausforderungen .....	595
	2.1 Kernfrage .....	595
	2.2 Theoretische Vorannahmen .....	595
	2.3 Design .....	595
	2.4 Ergebnisse .....	596
	2.5 Fazit .....	606
3	Sabine Sax (2011): Anforderungskriterien für Führungskräfte .....	607
	3.1 Kernfrage .....	607
	3.2 Theoretische Vorannahmen .....	607
	3.3 Design .....	608
	3.4 Ergebnisse: Allgemeine Anforderungskriterien von Führungskräften .....	612
	3.5 Ergebnisse: Anforderungskriterien für Führungskräfte des mittleren Managements .....	618
	3.6 Fazit .....	623
4	Vanessa Hochrein, Gerhard Keck, Jens Mergenthaler, Sabine Sax (2010): War for Talents – das Ringen um Du-weißt-schon-wen? .....	624
	4.1 Kernfrage .....	624
	4.2 Theoretische Vorannahmen .....	624
	4.3 Design .....	626
	4.4 Ergebnisse .....	629
	4.5 Fazit .....	635
5	Ausblick .....	635
	Literatur- und Abbildungsverzeichnis .....	636

# 1 EINLEITUNG

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

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, Führungskräften, Mitarbeitern, Absolventen und Wissenschaftlern zu erwarten.<sup>1</sup> Gründe für diesen 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: 31f. und 39f.) Zum anderen tragen jene gegenwärtigen epochale menschengemeinsame 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: 36f.)

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, Führungskräften, Mitarbeitern, Absolventen, 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 in seiner gesamten Herkunft und Tragweite 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.

INEKE BLUMENTHAL, ANNETTE HORNE UND ROBERTA LENZ (2011)

## 2 HOCHSCHULKOOPERATIONEN – ANTWORT AUF HR-HERAUSFORDERUNGEN

### 2.1 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?

### 2.2 THEORETISCHE VORANNAHMEN

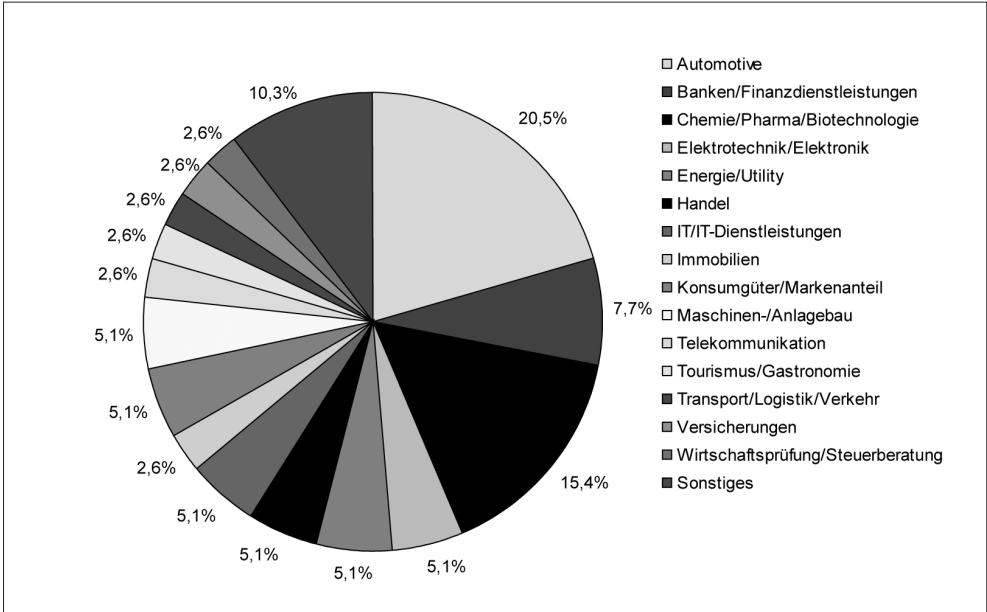
Die Kernaufgaben von Hochschulen sind bekanntlich Lehre und Forschung. Daneben nehmen Hochschulen immer mehr auch andere Aufgaben wahr: Hochschulen sollen in Zeiten größerer Hochschulautonomie zum einen verstärkt selbst die Auswahl ihrer Studierenden betreiben; zum anderen sollen Hochschulen in Zeiten 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.

### 2.3 DESIGN

Die Studie »Hochschulkooperationen – Antwort auf HR-Herausforderungen« wurde einmalig durchgeführt. Sie war an HR-Verantwortliche 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.

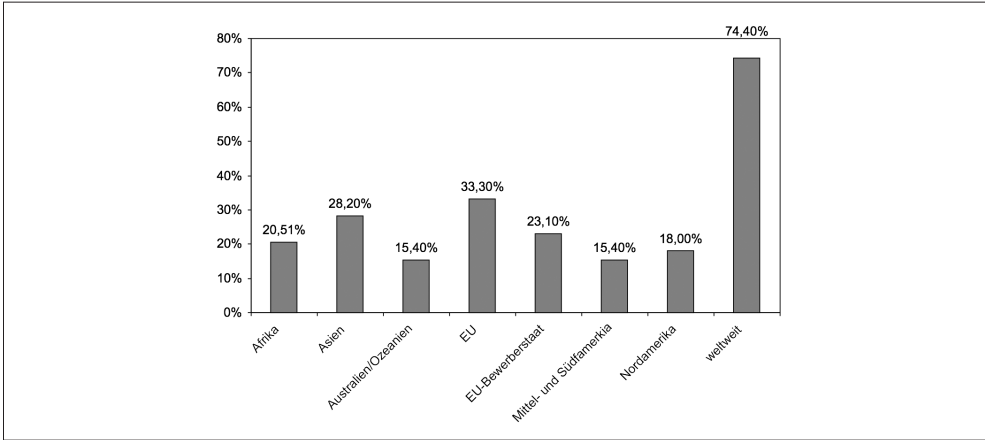


1 | Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen

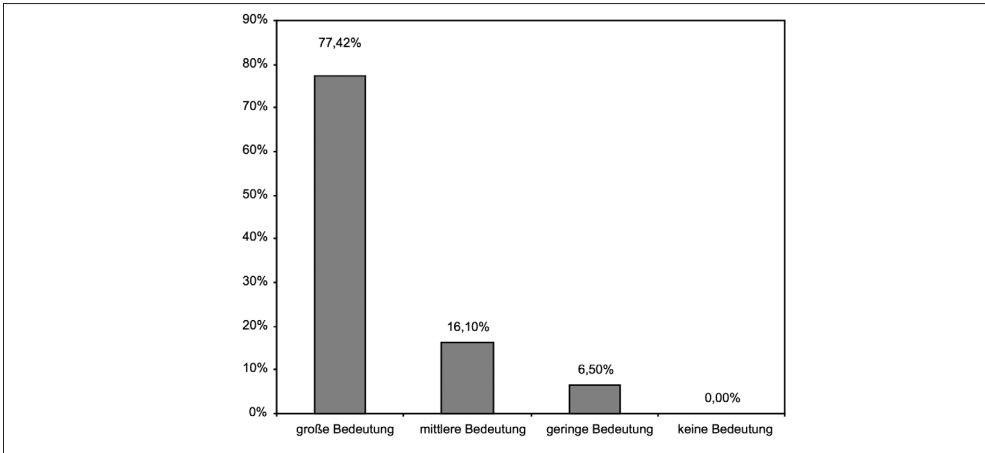
Die Ergebnisse der Studie basieren auf der Befragung von 40 HR-Verantwortlichen aus den Bereichen Rekrutierung, Personalentwicklung, Talentmanagement und Hochschulmarketing. Die Befragten kommen aus Großunternehmen, die deutschlandweit in unterschiedlichsten Branchen angesiedelt sind und einen starken internationalen Fokus haben. Im Wesentlichen (87,2%) handelt es sich um Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern in Deutschland (n=39)<sup>2</sup>.

2.4      ERGEBNISSE

Die Mehrheit der Befragten (77,42%) geht davon aus, dass der War for Talents eine große Rolle spielt für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens. 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) Das Talentmanagement hat mit einem Durchschnitt von 2,4 auf einer 5-er Skala (1 = sehr interessant, 5 = uninteressant) die größte Relevanz für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Es folgen die Aspekte Führungskräfteentwicklung (ø 2,6), Mitarbeiterbindung (ø 2,8), Experten- bzw. Fachkräfteentwicklung (ø 3,3) und schließlich die Kompetenzentwicklung (ø 3,8). (n=31)



2 | Fokus der Auslandstätigkeit der beteiligten Unternehmen

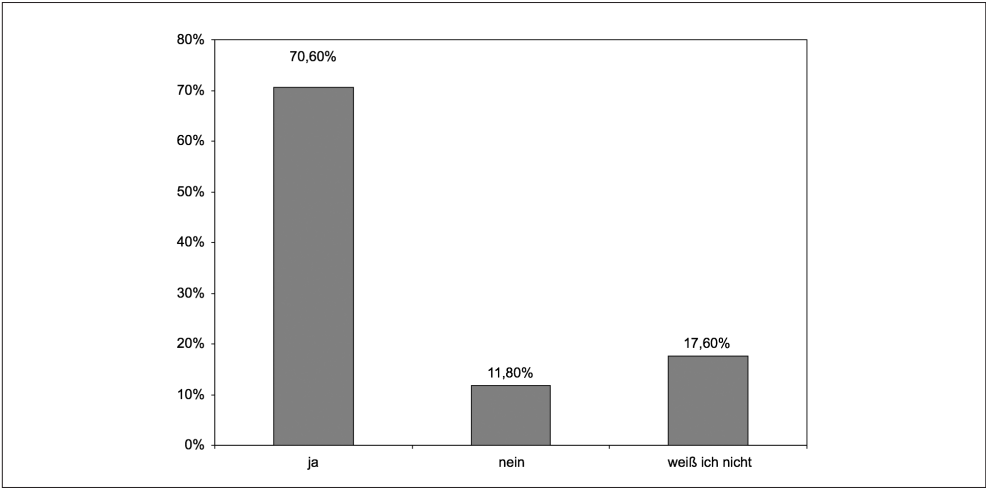


3 | Bedeutung des »War for Talents« für den zukünftigen Unternehmenserfolg

2 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.

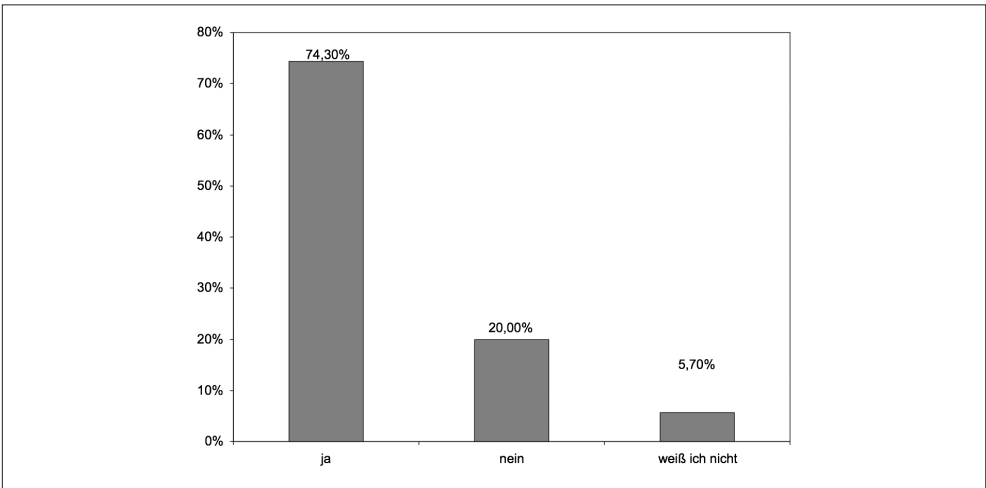


70,6 Prozent der Befragten geben an, dass die Auswahl von Hochschulkooperationen von ihrer Unternehmensleitung als strategisch relevantes Thema wahrgenommen wird (n=34).



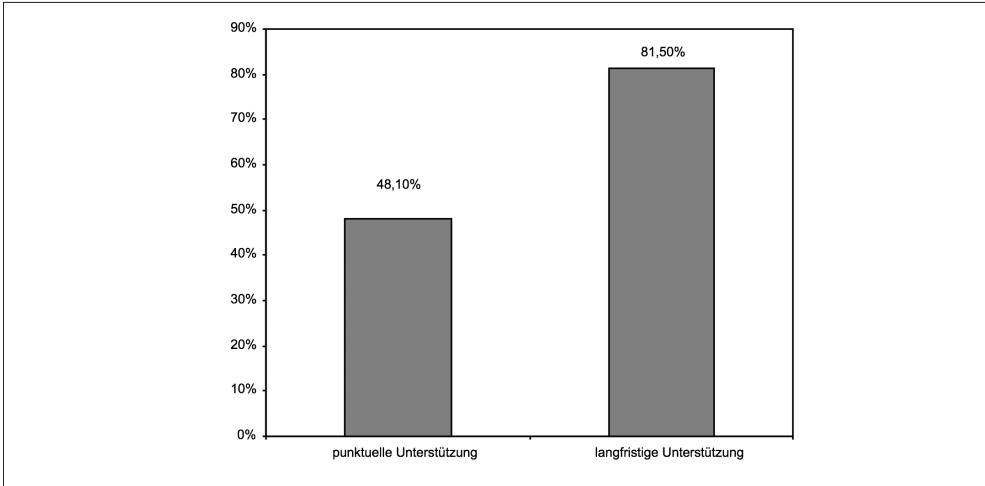
4 | Hochschulkooperationen als strategisch relevantes Thema

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



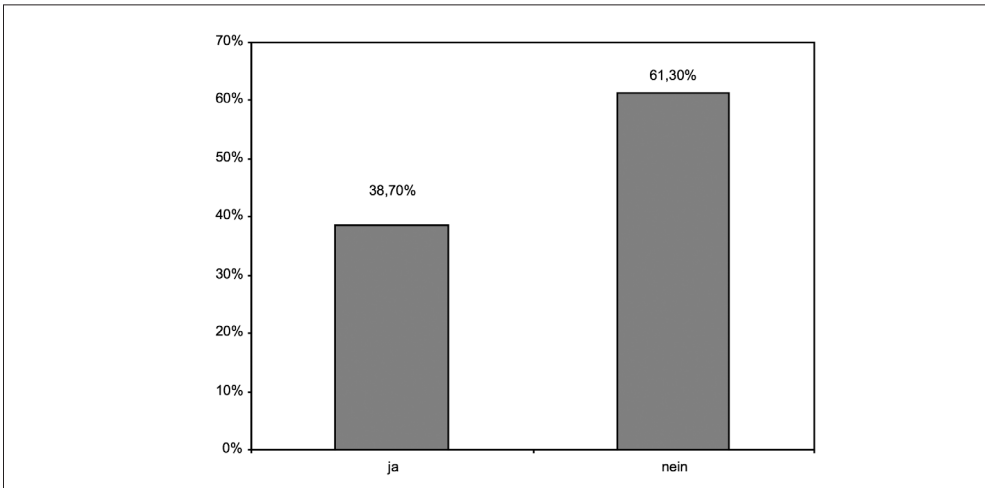
5 | Haben Sie im HR-Bereich definierte Hochschulkooperationen

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).



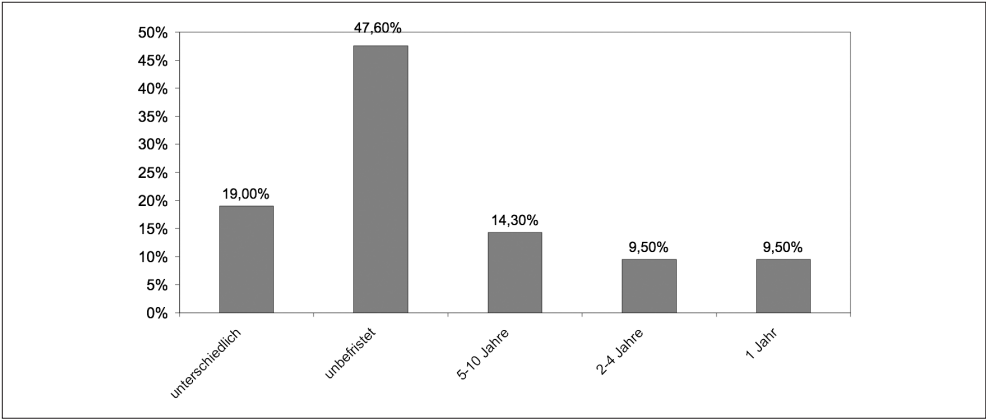
6 | Erwartungen von HR-Verantwortlichen an die Zusammenarbeit mit einer Hochschule

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



7 | Unterstützung von Hochschulen bei strategischen HR-Herausforderungen

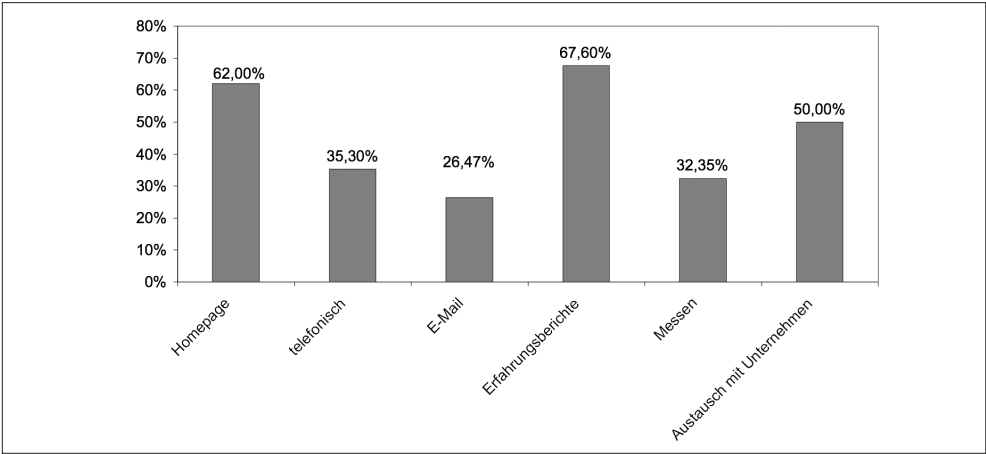
In 47,6 Prozent der Fälle sind die Hochschulkooperationen von unbefristeter Dauer. (n=21)  
41,7 Prozent der Unternehmen haben ihre Hochschulkooperationen vertraglich definiert. (n=24)



8 | Dauer der Kooperationen

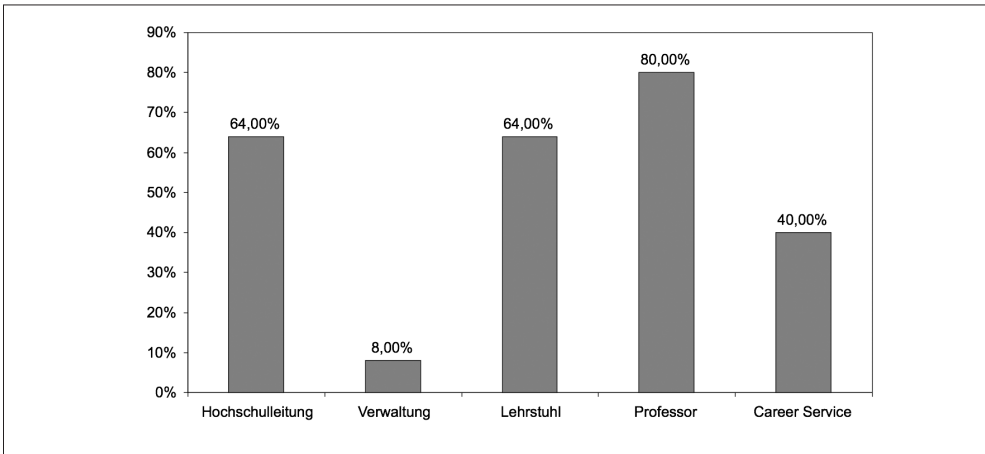
Mehrheitlich sind diese Partnerschaften aus einzelnen Projekten (76%) und über persönliche Kontakte entstanden (72%). Seltener wurde aktiv nach Kooperationsmöglichkeiten gesucht (40%). (n=25)

Über potenzielle Partnerhochschulen würden sich die Teilnehmer der Studie vorwiegend über folgende Kanäle informieren: Erfahrungsberichte (67,6%), Homepage der jeweiligen Hochschule (62%) und Austausch mit anderen Unternehmen (50%). (n=35)



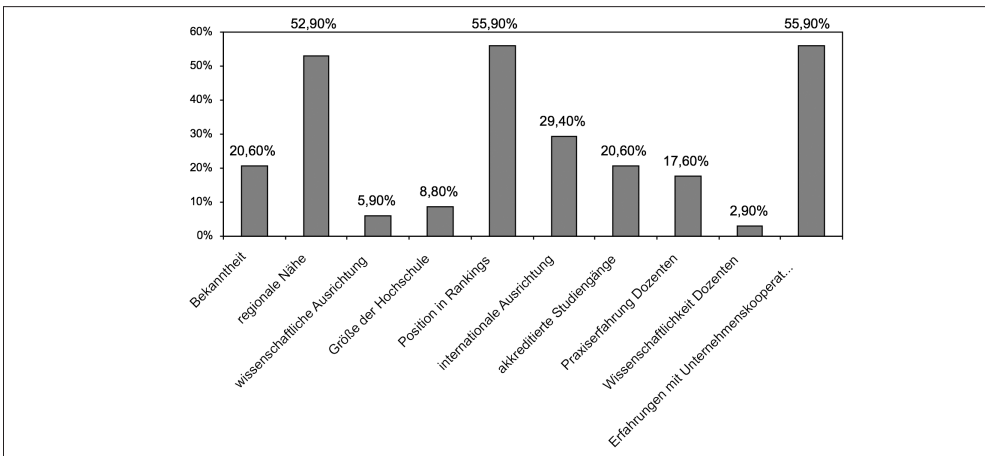
9 | Wie informieren sich Unternehmen bei Interesse an Hochschulkooperationen

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)



10 | Wen kontaktieren Unternehmen bei Interesse an Hochschulkooperationen (Erstkontakt)

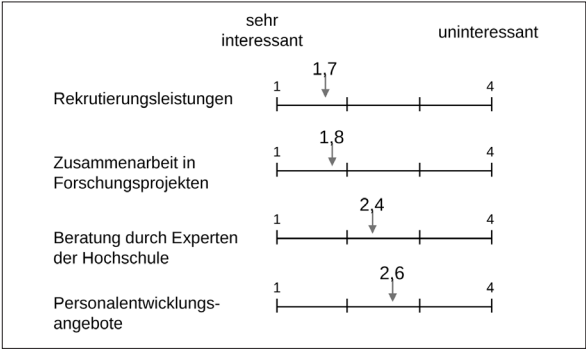
Bei der Auswahl einer Partnerhochschule spielen aus Sicht der Befragten folgende Kriterien eine wichtige Rolle: die Position einer Hochschule in Rankings (55,9%), ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen (55,9%) sowie ihre regionale Nähe zum Unternehmensstandort (52,9%). Weitere wichtige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



11 | Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl einer Partnerhochschule

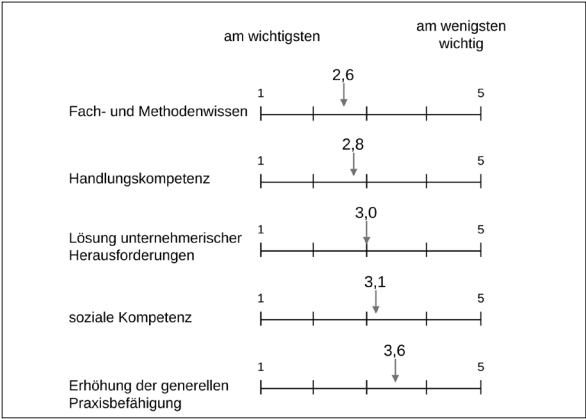
Rekrutierungsleistungen und die Zusammenarbeit in Forschungs- und Entwicklungsprojekten sind laut der Umfrageergebnisse unternehmerisch am interessantesten. An dritter Stelle folgt mit einem Durchschnittswert von 2,4 auf einer Skala von 1 (sehr interessant) bis 4 (uninteressant) die Beratung durch Experten 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 auf einer Skala von 1 bis 4) 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).

12 | Welche Angebote wünschen sich Unternehmen von Hochschulen?

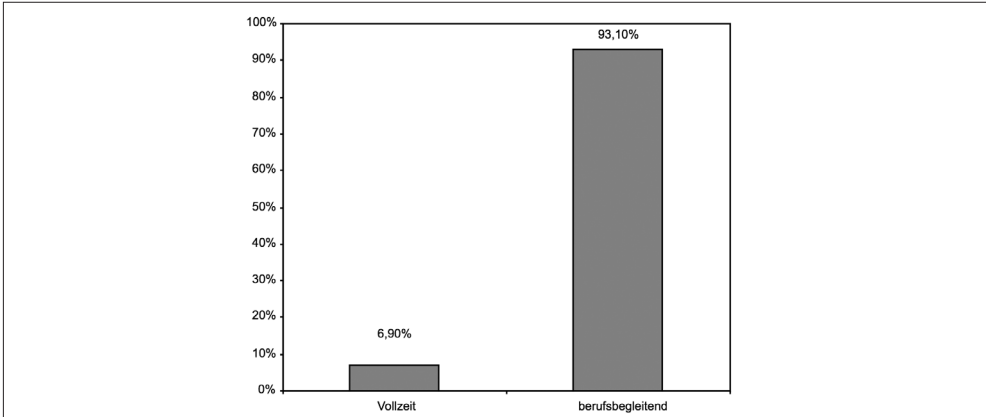


Die beiden wichtigsten Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen sind die Steigerung des Fach- und Methodenwissens der Teilnehmer sowie ihrer Handlungskompetenz. Des Weiteren sollen die Maßnahmen die Lösung unternehmerischer Herausforderungen begünstigen, die soziale Kompetenz der Zielgruppe steigern und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

13 | Resultate von Personalentwicklungsmaßnahmen (Lernziele)

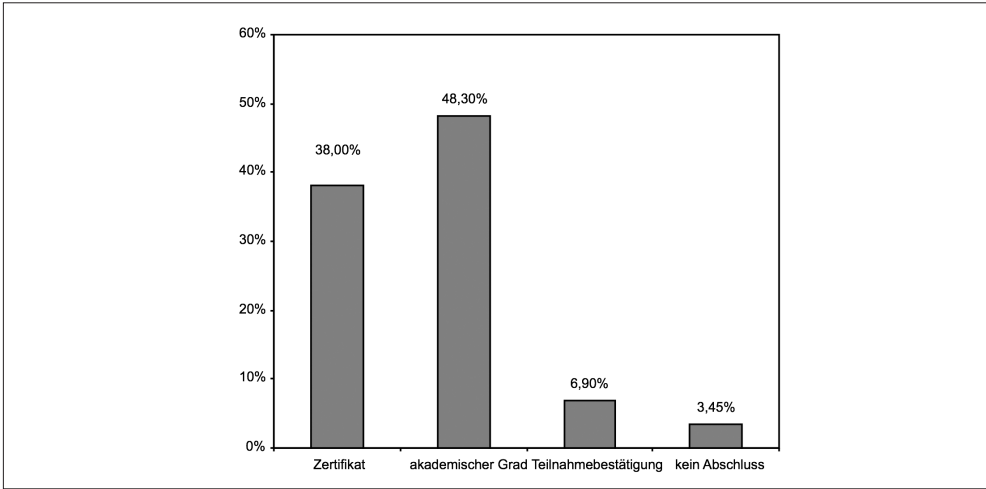


Mit 93,1 Prozent stimmen die Befragten mehrheitlich für eine berufsbegleitende Personalentwicklungsmaßnahme. Diese wird bestenfalls am Unternehmensstandort (37,9%) durchgeführt.



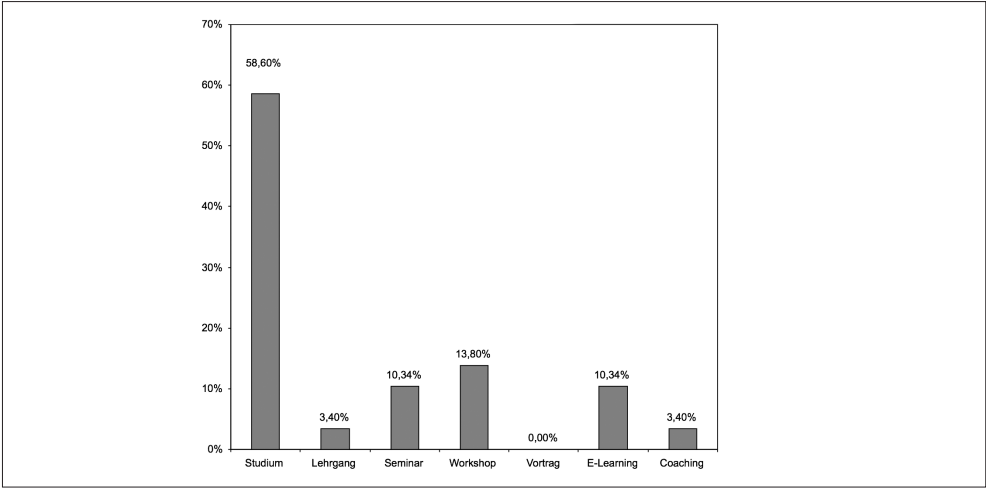
14 | Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Art der Maßnahme)

Als Abschluss wird ein akademischer Grad dem Zertifikat vorgezogen.



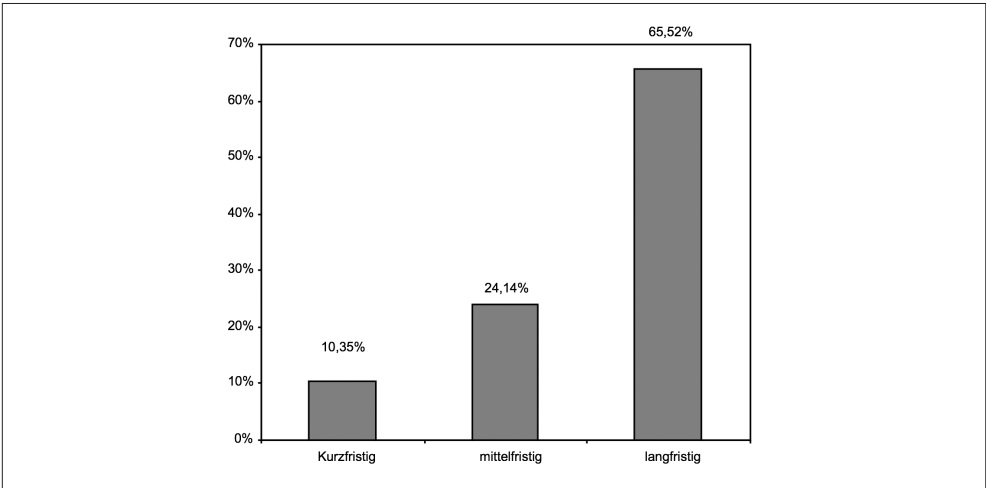
15 | Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Abschluss)

Außerdem priorisieren die Befragten Personalentwicklungsmaßnahmen in Form eines Studiums.



16 | Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Form der Maßnahme)

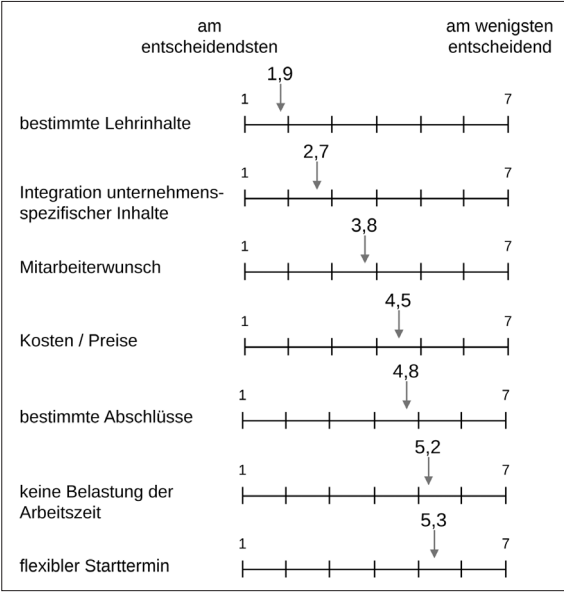
Was die Dauer betrifft, werden langfristige Maßnahmen, die über mehrere Jahre gehen können, den mittel- und kurzfristigen Personalentwicklungsangeboten von Hochschulen eindeutig vorgezogen. (n=29)



17 | Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Dauer der Maßnahme)

Die Frage, wie entscheidend bestimmte Aspekte bei der Wahl einer Personalentwicklungsmaßnahme sind, ergibt folgendes 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)

18 | Entscheidende Aspekte bei der Wahl einer Personalentwicklungsmaßnahme





## 2.5 FAZIT

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Ein bemerkenswertes Ergebnis der Studie ist folgende Diskrepanz: Ein Großteil der befragten Unternehmen sehen Hochschulk Kooperationen 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 Hochschulk Kooperationen 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.
- Tertiäre Personalentwicklungsmaßnahmen sind insbesondere für Nachwuchsführungskräfte attraktiv.
- Tertiäre Personalentwicklungsmaßnahmen sollen Teilnehmer bei der Lösung anstehender unternehmerischer Herausforderungen helfen.
- Das entscheidende Kriterium bei der Wahl einer tertiären 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 am attraktivsten bewertet.

SABINE SAX (2011)

## 3 ANFORDERUNGSKRITERIEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

### 3.1 KERNFRAGE

Diese Studie untersucht jene Anforderungskriterien, die Führungskräfte erfüllen sollten. Dabei geht es zum einen um die Frage, welche Anforderungskriterien Führungskräfte ganz allgemein erfüllen sollen. Zum anderen geht es speziell um jene Anforderungskriterien von Führungskräften auf der Hierarchieebene mittleres Management (z. B. Abteilungsleiter, Niederlassungsleiter, Filialleiter). Im Kern geht es um folgende Fragen: Welche Kompetenzen – als spezielles Anforderungskriterium – sollten Führungskräfte generell haben? Und welche Kompetenzen sollten Führungskräfte auf der Hierarchieebene des »mittleren Managements« haben?

### 3.2 THEORETISCHE VORANNAHMEN

IBM führte 2010 eine Studie mit dem Titel »Unternehmensführung in einer komplexen Welt« 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, kreativ und 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.

### 3.3 DESIGN

Die vorliegende Studie besteht aus zwei voneinander getrennten aber dennoch miteinander assoziierten Befragungen. Bei der ersten Befragung wurden angehende Führungskräfte danach befragt, ob und welche allgemeinen Anforderungskriterien in ihren Unternehmen für Führungskräfte definiert worden sind. Bei der zweiten Befragung wurden HR-Verantwortliche von 40 Unternehmen danach befragt, ob und welche Anforderungskriterien in ihren Unternehmen für Führungskräfte auf der Hierarchieebene »mittleres Management« definiert worden sind. Der Fokus bei den Anforderungskriterien liegt bei beiden Befragungen auf dem Aspekt der Kompetenzen von Führungskräften.

Grundlage der Befragung ist ein allgemeiner Kanon der Kompetenzen von Führungskräften. Dieser besteht aus den folgenden 16 Kompetenzen.<sup>3</sup>

ergebnisorientiertes Handeln	Loyalität/Integrität	analytische Fähigkeiten	Problemlösungsfähigkeit
Zuverlässigkeit	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Belastbarkeit
Konfliktlösungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Akquisitionsstärke	Innovationsfreudigkeit

Diese 16 Kompetenzen können wie folgt definiert werden:<sup>4</sup>

ergebnisorientiertes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verfolgt und realisiert Ziele bewusst mit großer Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität und gibt sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen.</li> <li>■ Nimmt auf alle Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns aktiv Einfluss.</li> <li>■ Legt bei zeitweiligen Schwierigkeiten bei der Sicherung der Ergebnisse eine große Ausdauer an den Tag.</li> <li>■ Wird durch die Erwartung von konkreten Ergebnissen motiviert.</li> </ul>
Loyalität/Integrität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Steht klar zum Unternehmen und zu den Mitarbeitern/Kollegen – sowohl in positiven als auch in kritischen Situationen.</li> <li>■ Ist gegenüber Führungskräften offen und kooperationsbereit.</li> <li>■ Setzt sich für das Unternehmen und seine Ziele ein, identifiziert sich mit den Produkten/Dienstleistungen des Unternehmens und vertritt diese mit Überzeugung.</li> <li>■ Vertritt das Unternehmen in der Öffentlichkeit aktiv und hält eigene Unzufriedenheiten mit dem Unternehmen zurück.</li> </ul>
analytische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Besitzt eine rasche Auffassungsgabe, beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und kann sich klar ausdrücken.</li> <li>■ Kann Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden, die Informationsflut verdichten, Sachverhalte schnell auf den Punkt bringen, Tendenzen und Zusammenhänge erkennen und richtige Schlüsse und Strategien daraus ableiten.</li> <li>■ Versteht es mit Zahlen, Daten und Fakten sicher umzugehen und aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild zu zeichnen.</li> </ul>
Problemlösungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifiziert problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen, löst Aufgaben und Probleme intensiv zupackend durch Rückgriff auf den eigenen sowie auf den im Unternehmen vorhandenen fachlichen und methodischen Wissens.</li> <li>■ Bringt die erkannten Probleme in kreative Diskussionen der Arbeitsgruppe oder des Unternehmens ein. Gestaltet Kommunikations- und Leitungsstrukturen dem erkannten Problemtyp entsprechend effektiv.</li> <li>■ Initiiert systematisch-methodische Vorgehensweisen bzw. Prozesse soweit Problemlösungsprozesse mit einzelnen Personen oder (Projekt-) Gruppen. Grenzt dabei Risiken systematisch ein und löst komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme bzw. schritte auf.</li> </ul>

<sup>3</sup> Vgl. Faix, Mergenthaler 2010b: 144 und Erpenbeck, Faix, Keim 2010.

<sup>4</sup> Die folgenden Beschreibungen sind zu finden bei Erpenbeck, Faix, Keim 2010: 405 ff.

Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwickelt eine hohe Eigenverantwortung und (Arbeits-)Disziplin, ein starkes Pflichtgefühl und Aufgabenbewusstsein und ist vertrauenswürdig.</li> <li>■ Hat eine idealorientierte Arbeitseinstellung und handelt wertgeleitet, mit hohen Ansprüchen an sich selbst und andere, setzt sich dafür ein, wichtige Werte in der Unternehmenskultur zu verankern.</li> <li>■ Setzt als richtig Erkanntes möglichst schnell und energisch durch und hält dabei Emotionen und Wertungen aus sachlichen Aussagen heraus.</li> <li>■ Unterstützt die Wahrung der Unternehmensinteressen durch eigenes wirtschaftliches Verhalten und hohe Loyalität, thematisiert Fehler und Probleme, wenn diese das Unternehmen gefährden.</li> </ul>
Entscheidungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist gerne bereit, Entscheidungen zu treffen und sie konsequent umzusetzen.</li> <li>■ Nimmt alternative Handlungsmöglichkeiten aktiv wahr, ist fähig, Alternativen erkenntnismäßig und wertmäßig zu beurteilen.</li> <li>■ Kann sich in Fällen nicht berechenbarer Entscheidungen sowohl auf eine Analyse als auch auf seine Intuition beziehen.</li> <li>■ Kann klare Prioritäten setzen.</li> </ul>
Gestaltungswille	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hat Freude daran, Systeme und Prozesse aktiv zu gestalten. Lässt sich durch Herausforderungen motivieren und besitzt den Willen, Lösungen auch gegen Widerstände durchzusetzen.</li> <li>■ Kann Projekte bedarfsgerecht auswählen, setzt klare Prioritäten in der Entwicklung von Lösungen.</li> <li>■ Ist in der Lage, systematisch ganzheitliche Problemlösungen zu entwickeln, kann dabei Wissen und Ideen anderer systematisch generieren, weiterentwickeln und in die Lösung integrieren.</li> <li>■ Kann komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und in hoher Qualität umsetzen und ist in der Lage komplexe Prozesse zu koordinieren und zu organisieren.</li> </ul>
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Knüpft gerne Kontakte und kommuniziert mit Menschen, geht offen und wohlwollen, aber mit der notwendigen Distanz, auf andere Menschen zu.</li> <li>■ Respektiert die Mitmenschen, hört gut zu und geht auf die Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden sachlich und mit Frustrationstoleranz.</li> <li>■ Besitzt eine hohe Überzeugungsfähigkeit.</li> <li>■ Kann seine Kommunikation der Zielgruppe anpassen, kann den Prozess der Zielfindung überzeugend steuern und vermittelt Ziele plausibel; achtet darauf, dass die Mitarbeiter und Kollegen die Ziele kennen und verinnerlichen.</li> </ul>
Initiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeigt im gesamten Arbeitsprozess, aber auch im Privatleben, hohes persönliches Engagement.</li> <li>■ Entwickelt eigene Zielvorstellungen und Ideen und setzt sich aktiv und erfolgreich dafür ein.</li> <li>■ Eignet sich das dafür notwendige Wissen an.</li> <li>■ Die eigenen Aktivitäten finden bei anderen hohe Akzeptanz.</li> </ul>

Einsatzbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Setzt sich selbstlos und verantwortungsbewusst für gemeinsame Unternehmens- und Arbeitsziele sowie im Privatleben ein.</li> <li>■ Stellt hohe Forderungen an die eigenen Anstrengungen und die der Mitarbeiter und Kollegen.</li> <li>■ Wirkt durch sein Handeln für andere als Vorbild.</li> <li>■ Kann andere zu tatkräftigen Handlungen bewegen.</li> </ul>
ganzheitliches Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Richtet das Denken nicht nur auf fachlich-methodische Details der eigenen Arbeit, sondern auf deren umfassende Inhalte, Zusammenhänge und Hintergründe.</li> <li>■ Kann über die eigene Arbeitsgruppe und das eigene Unternehmen hinausgehen; erkennt und betrachtet das nähere und weitere Umfeld der Aufgabenstellung.</li> <li>■ Beachtet dabei nicht nur die im engeren Sinne fachlichen, sondern auch die die ethischen, ökonomischen, politischen, sozialen und ökologischen Wechselbeziehungen des eigenen Handelns.</li> <li>■ Die Persönlichkeit integriert das Fachliche und ordnet sich ihm nicht einfach unter.</li> </ul>
Konfliktlösungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erkennt die Interessensgegensätze anderer und kennt die eigene Interessenlage.</li> <li>■ Besitzt die nötige Einsicht und Toleranz, andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen.</li> <li>■ 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.</li> <li>■ Löst Konflikte nicht auf Kosten der widerstrebenden Parteien, sondern so, dass deren Eigenverantwortung, Kreativität und soziale Kommunikation zunimmt, ist deshalb eine Persönlichkeit, die in Konfliktfällen, gerne als Vermittler aufgesucht wird.</li> </ul>
Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist bereit und in der Lage, in Gruppen/Teams zu arbeiten, geht auf andere offen und wohlwollend, aber ohne Distanzlosigkeit zu.</li> <li>■ Veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen und Meinungen, hört gut zu und geht auf Gesprächspartner ein, begegnet Einwände sachlich und frustrationstolerant; hält andere Sichtweisen und Meinungen aus und ist in der Lage, sie in die Gruppenprozesse einzubinden.</li> <li>■ Ist konsensfähig und setzt sich auch bei Differenzen für gemeinsame Lösungen ein, überzeugt durch Argumente.</li> <li>■ Wirkt vermittelnd zwischen eigenem Leistungsniveau, durchschnittlichem Leistungsniveau der Gruppe und sozialen Leistungs- und Wertvorgaben.</li> </ul>
Akquisitionsstärke	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geht auf andere Personen aktiv und initiativreich zu; versteht und beeinflusst andere durch intensive und kontinuierliche Kommunikation.</li> <li>■ Entwickelt spezifische Lösungsvorschläge und vermittelt das Gefühl der vollen Einbeziehung der Personen, auf die sich seine Arbeit bezieht.</li> <li>■ Erkennt schnell Wesentliches und setzt sich dafür selbstständig ein, kann Personen und Kontakte nach ihrer Bedeutsamkeit priorisieren.</li> <li>■ Stellt sich auf Besonderheiten seines Gegenüber ein; beendet Gespräche mit konkreten Vereinbarungen (weiteres Vorgehen, Termin etc.)</li> </ul>

Belastbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisiert bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress für einen überschaubaren Zeitraum.</li> <li>■ Hält auch unter solchen komplizierten Bedingungen an Vorhaben fest und fühlt sich durch erhöhte Anforderungen herausgefordert und aktiviert.</li> <li>■ Macht durch sein Verhalten auch anderen Mut, sich Belastungen zu stellen und dies als Herausforderungen für die Entwicklung der eigenen Person oder der Gruppe, Abteilung etc. anzunehmen.</li> <li>■ Betrachtet zurückliegende Konflikte und kritische Bewährungssituationen als persönliche Entwicklungs- und Reifeimpulse und versucht, sachlich zu handeln; ist psychisch stabil genug, um auftretenden Stress positiv zu verarbeiten.</li> </ul>
Innovationsfreudigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sucht und realisiert aktiv positive Veränderungen von Produkten/ Dienstleistungen, Produktions- und Organisationsmethoden, Marktbeziehungen und übergreifende Vernetzungen, stellt sich Problem- und Handlungssituationen mit offenem Ausgang bewusst und gern.</li> <li>■ Ist Neuem gegenüber auch außerhalb der Arbeitssphäre, im sozialen Umfeld im Freizeitbereich, in der Privatsphäre aufgeschlossen, setzt Neuerungen gern aktiv um.</li> <li>■ Erbringt in Situationen, die für Veränderungen offen sind, oft die besten und kreativsten Leistungen.</li> <li>■ Erweitert durch den intensiven Gewinn von Erfahrungen, durch Lernen und Umweltexploration kontinuierlich die Voraussetzungen, um innovativ wirken zu können.</li> </ul>

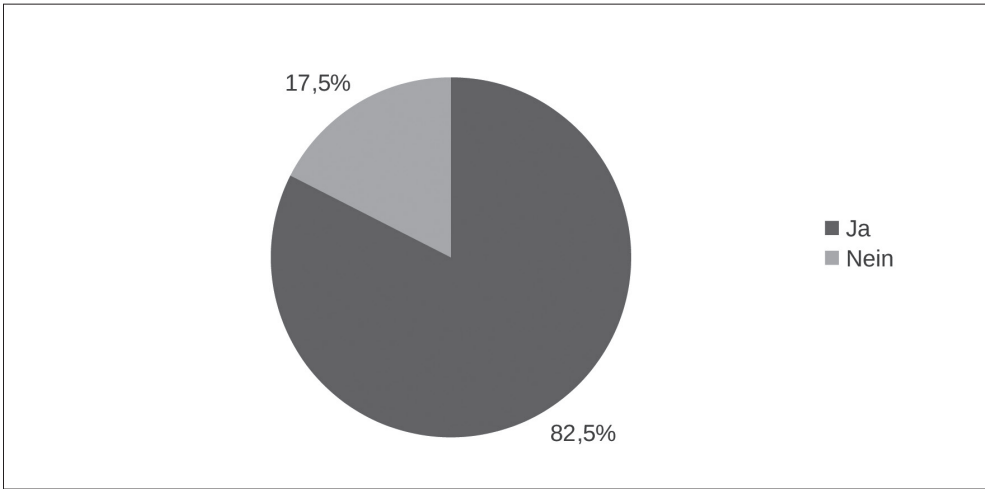
Dieser allgemeine Kanon der Kompetenzen von Führungskräften entstand durch:

- Interviews von/Umfragen bei HR-Verantwortlichen wie auch Führungskräften, welche die SIBE seit einigen Jahren durchführt; dabei werden von der SIBE pro Jahr ca. 150 Unternehmen nach den allgemeinen Anforderungskriterien für Führungskräfte befragt.
- Analyse von Stellenausschreibungen
- Auswertung von Studien
- Expertenrunde von Mitarbeitern der SIBE<sup>5</sup>  
(siehe dazu Erpenbeck, Faix, Keim 2010: 405 und Faix, Schulten, Auer 2009: 157),

Die angehenden Führungskräfte und HR-Verantwortlichen wurden in der vorliegenden Studie jeweils danach gefragt, welche der genannten 16 Kompetenzen in ihrem Unternehmen allgemein in den Anforderungsprofilen von Führungskräften bzw. speziell in den Anforderungsprofilen von Führungskräften des mittleren Managements auftauchen.

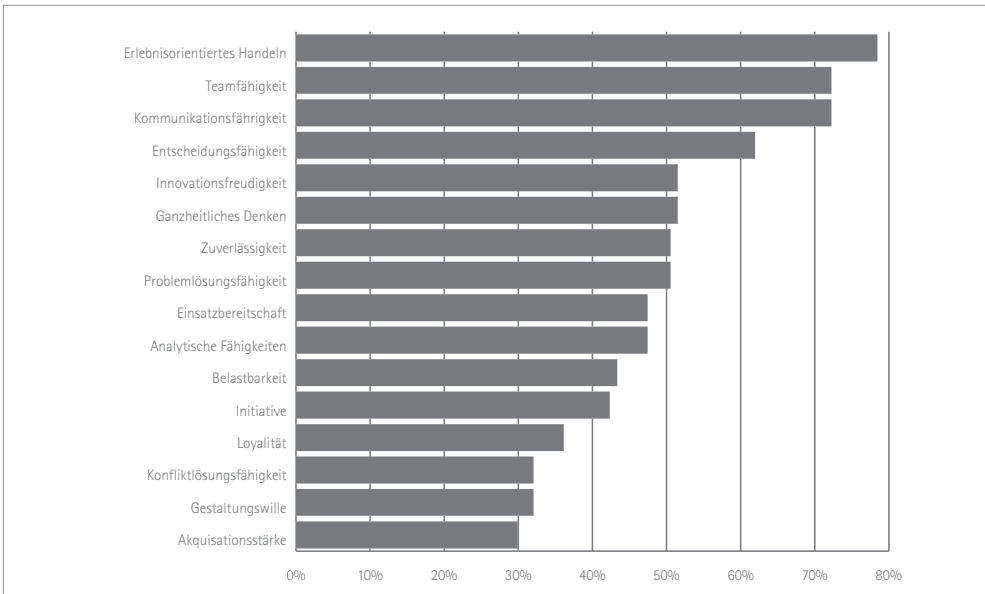
### 3.4 ERGEBNISSE: ALLGEMEINE ANFORDERUNGSKRITERIEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

In über 80% der Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten, sind Anforderungskriterien für Führungskräfte definiert.



20 | »Hat Ihr Unternehmen Anforderungskriterien für Führungskräfte definiert?«

Bei der Frage nach dem allgemeinen Kompetenzprofil von Führungskräften ergibt sich folgendes Bild:



21 | »Welche der nachstehenden Kompetenzen zählen in Ihrem Unternehmen zu den definierten Anforderungskriterien?«

5 Diese Expertenrunde setzte sich aus folgenden Personen zusammen:  
John Erpenbeck, Bettina Rominger, Annette Horne, Peter Wittmann, Silke Keim, Werner G. Faix.

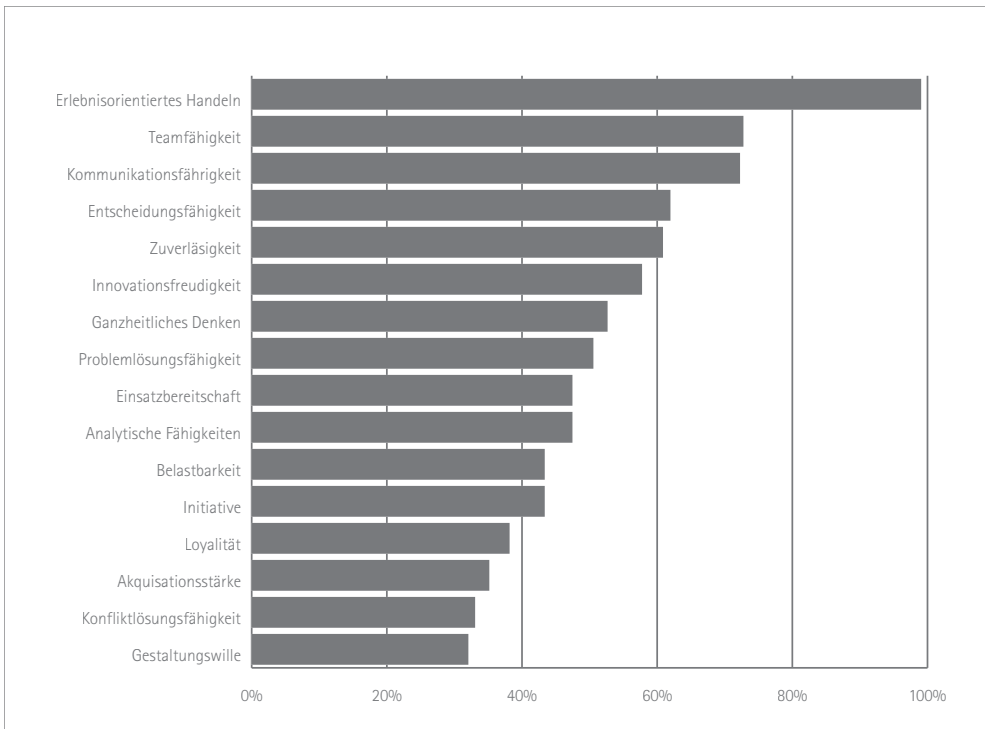


Bei dieser Frage bestand die Möglichkeit, noch weitere Antworten, d. h. Kompetenzen hinzufügen, welche die Befragten nicht den abgefragten Kompetenzen zuordnen konnten. Bei der Auswertung wurde deutlich: Die Befragten geben zum einen zusätzlich solche Kompetenzen an, die nur vermeintlich nicht den abgefragten Kompetenzen zugeordnet werden können. Zum anderen finden sich hier Kompetenzen, die tatsächlich nicht den abgefragten Kompetenzen zugeordnet werden können.

Die Antworten/Kompetenzen, die nur vermeintlich nicht den abgefragten Kompetenzen zugeordnet werden können, werden bei der Auswertung geclustert, indem sie den abgefragten 16 Kompetenzen zugeordnet werden.

- **ergebnisorientiertes Handeln,**  
zusätzlich genannt werden v. a. unternehmerisches Denken und Handeln, strategische Orientierung / strategisches Denken und Handeln, Zielorientierung
- **Zuverlässigkeit,**  
zusätzlich genannt werden v. a. Verantwortung übernehmen, Verantwortungsbewusstsein
- **Innovationsfreudigkeit,**  
zusätzlich genannt werden v. a. Veränderungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, innovatives Denken, »Veränderungstreiber«
- **Akquisitionsstärke,**  
zusätzlich genannt werden v. a. Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit
- **Loyalität,**  
zusätzlich genannt werden v. a. Verschwiegenheit, Vorleben der Unternehmenswerte
- **Initiative,**  
zusätzlich genannt wird v. a. Engagement
- **ganzheitliches Denken,**  
zusätzlich genannt wird v. a. interdisziplinäres Denken
- **Konfliktlösungsfähigkeit,**  
zusätzlich genannt wird v. a. »politisches Feingefühl«
- **Gestaltungswille,**  
zusätzlich genannt wird v. a. Schaffung einer Kultur der Zusammenarbeit

Kombiniert man die aus dieser qualitativen Analyse gewonnenen Ergebnisse mit den bereits bestehenden Ergebnissen auf die Frage nach den Kompetenzen von Führungskräften des mittleren Managements, ergibt sich folgendes leicht modifizierte Bild:



22 | »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen für die Hierarchieebene mittleres Management definiert?« (Kombination mit Daten aus qualitativer Analyse)

Insgesamt ergibt sich aus den zusätzlich genannten, tatsächlich nicht abgefragten Kompetenzen folgendes Bild:

- **normativ-ethische Einstellung,**  
zusätzlich genannt werden v.a. Respekt, Integrität, »Vorbildfunktion«, Werteorientierung, verantwortliches Handeln, Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung
- **Fachwissen,**  
zusätzlich genannt werden v.a. fachliche Qualifikation, Know-How, Erfahrung
- **Kooperationsfähigkeit,**  
zusätzlich genannt werden v.a. Förderung von Diversity, Offenheit und Ehrlichkeit

Die Kompetenzen, die tatsächlich nicht den abgefragten Kompetenzen zugeordnet werden können, werden bei der Auswertung geclustert, indem sie den Kompetenzen des KODE®-Kompetenz-Atlas zugeordnet werden (siehe das Design der dritten Studie, die in diesem Artikel vorgestellt wird).<sup>6</sup> Zur Rechtfertigung dieses Vorgehens sei angemerkt, dass auch die abgefragten 16 Kompetenzen aus diesem Kompetenz-Atlas entnommen sind.

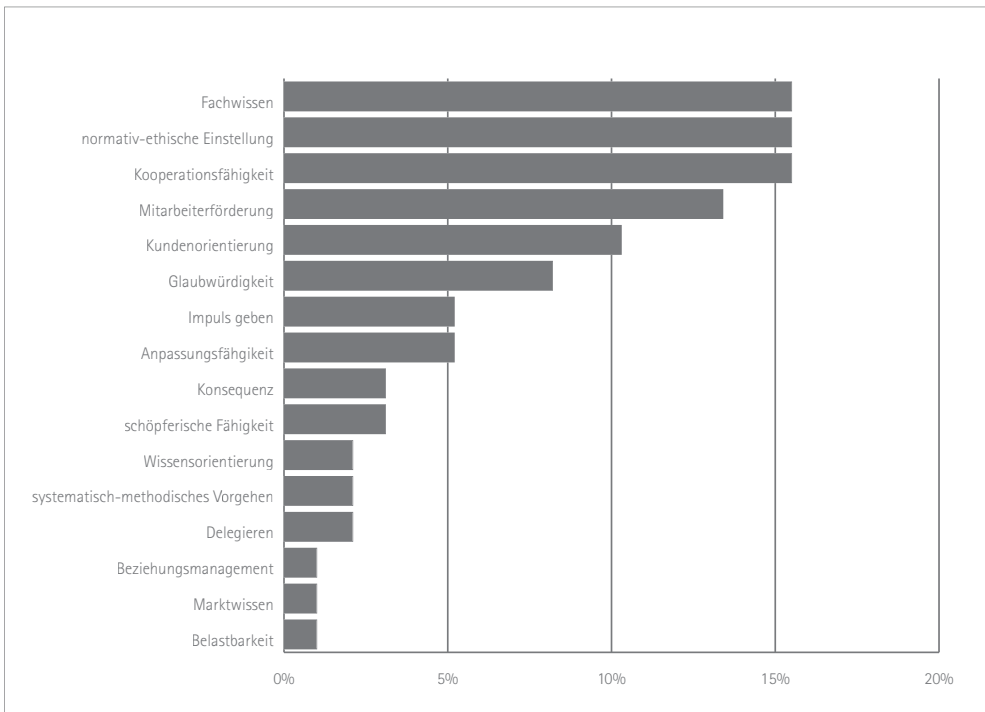
- **Mitarbeiterförderung,**  
zusätzlich genannt werden v. a. Höchstleistung der Mitarbeiter fordern und fördern
- **Kundenorientierung,**  
zusätzlich genannt werden v. a. Serviceorientierung
- **Glaubwürdigkeit,**  
zusätzlich genannt werden v. a. Authentizität, glaubwürdig sein
- **Impuls geben,**  
zusätzlich genannt werden v. a. Motivationsfähigkeit, Mitarbeitermotivation
- **Anpassungsfähigkeit,**  
zusätzlich genannt werden v. a. typengerechte Behandlung einzelner Mitarbeiter, Einfühlungsvermögen
- **Konsequenz,**  
zusätzlich genannt wird v. a. Durchsetzungsfähigkeit
- **schöpferische Fähigkeit,**  
zusätzlich genannt wird v. a. Kreativität
- **systematisch-methodisches Vorgehen,**  
zusätzlich genannt werden v. a. Organisationsfähigkeit & Planung, Fähigkeit zur Priorisierung von Aufgaben

---

6 Neben den oben aufgelisteten Kompetenzen nannten einige wenige Befragte auch »Führungskompetenz« und »interkulturelle Kompetenz« als Anforderungskriterium. Diese beiden Begriffe fließen aus definitorischen Gründen nicht in die Auswertung ein, da es sich sowohl bei der Führungs- als auch bei der interkulturellen Kompetenz um so genannte »querliegende Kompetenzen« (Erpenbeck 2010: 273) handelt. Als solche sind sie keine spezifische Fähigkeit, sondern die Fähigkeit im Führungs- bzw. interkulturellen Kontext kreativ und selbstorganisiert handeln zu können. Anders gesagt setzen sich diese querliegenden Kompetenzen aus solchen Kompetenzen zusammen, die äußerst wichtig sind, um eine Führungs- oder eine interkulturelle Situation bewältigen zu können.

- **Delegieren,**  
zusätzlich genannt wird v. a. Delegationsfähigkeit
- **Wissensorientierung,**  
zusätzlich genannt wird v. a. kontinuierliches Lernen
- **Beziehungsmanagement,**  
zusätzlich genannt wird v. a. persönliches Netzwerken
- **Marktwissen,**  
zusätzlich genannt wird v. a. Sensitivität für Marktentwicklungen
- **Belastbarkeit,**  
zusätzlich genannt wird v. a. Überblick in schwierigen Situationen

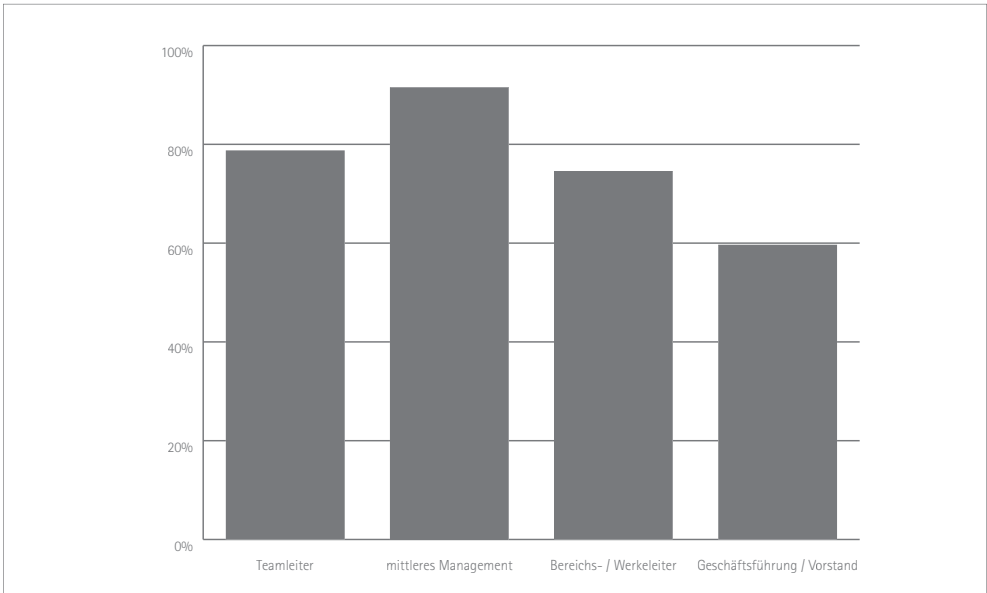
Insgesamt ergibt sich aus den zusätzlich genannten, tatsächlich nicht abgefragten Kompetenzen folgendes Bild:



23 | »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen als Anforderung für Führungskräfte definiert?« (Cluster der zusätzlichen tatsächlich nicht abgefragten Kompetenzen)

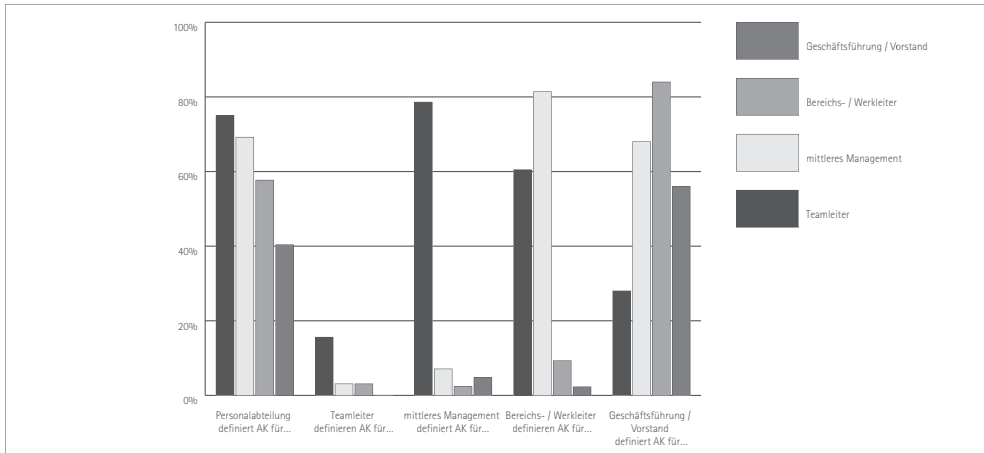
### 3.5      **ERGEBNISSE: ANFORDERUNGSKRITERIEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DES MITTLEREN MANAGEMENTS**

Über 90% der Befragten bestätigen, dass vor allem auf der Ebene des mittleren Managements (z.B. Abteilungsleiter, Filialleiter) Anforderungskriterien für Führungskräfte definiert sind. Jeweils rund drei Viertel der Befragten geben an, dass auch auf den Ebenen des Teamleiters (79%) und des Bereichs-/Werkleiters (75%) solche standardisierte/allgemein verbindliche Anforderungskriterien für Führungskräfte existieren. Immerhin rund 60% der Befragten geben darüber hinaus an, dass auch für die Ebenen Vorstand und Geschäftsführer solche Anforderungskriterien definiert sind.



24 | »Existieren in Ihrem Unternehmen für folgende Hierarchieebenen standardisierte/ allgemein verbindliche Anforderungskriterien für Führungskräfte?«

Auf die Frage, wer diese Anforderungskriterien für welche Hierarchieebene festlege, geben die Befragten an:



25 | »Wer definiert die Anforderungskriterien von... ?«

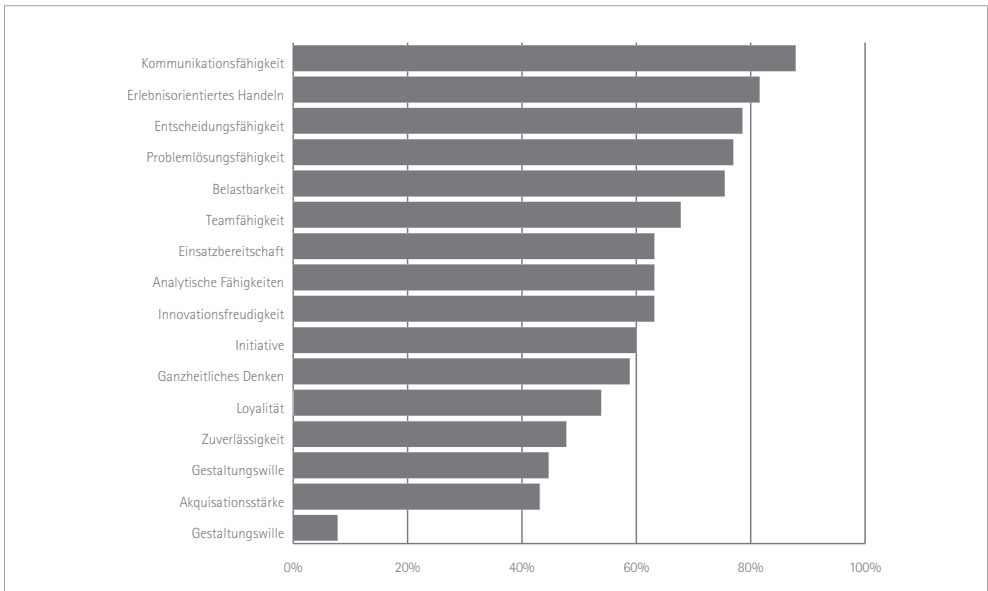
Bei der Frage nach dem spezifischen Kompetenzprofil von Führungskräften des mittleren Managements ergibt sich folgendes Bild:

Bei dieser Frage bestand die Möglichkeit, noch weitere Antworten, d.h. Kompetenzen hinzuzufügen, welche die Befragten nicht den abgefragten Kompetenzen zuordnen konnten. Bei der Auswertung wurde deutlich: Die Befragten geben zum einen zusätzlich solche Kompetenzen an, die nur vermeintlich nicht den abgefragten Kompetenzen zugeordnet werden können. Zum anderen finden sich hier Kompetenzen, die tatsächlich nicht den abgefragten Kompetenzen zugeordnet werden können.

Die Antworten/Kompetenzen, die nur vermeintlich nicht den abgefragten Kompetenzen zugeordnet werden können, werden bei der Auswertung geclustert, indem sie den abgefragten 16 Kompetenzen zugeordnet werden.

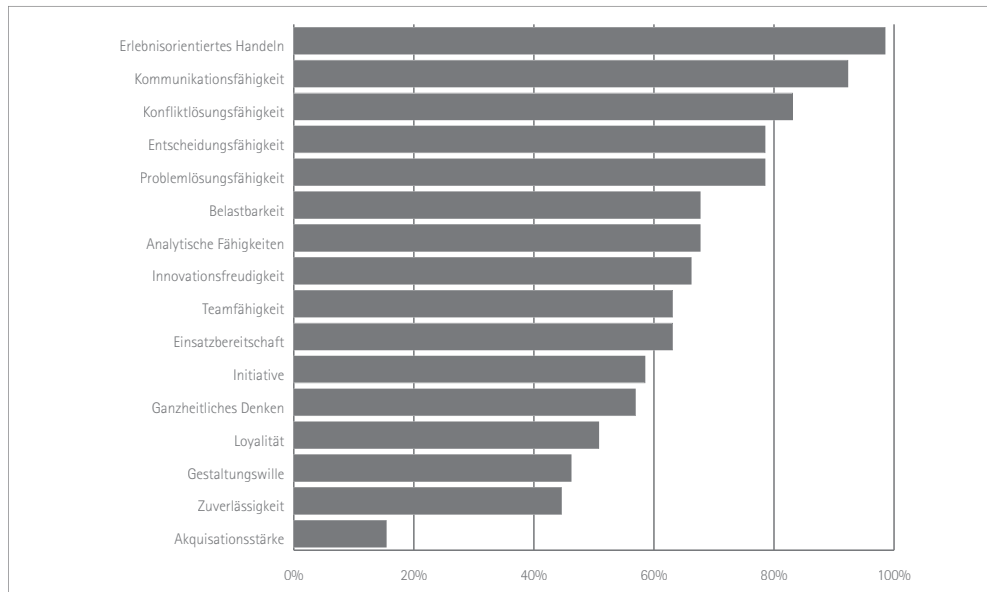
- **ergebnisorientiertes Handeln,**  
zusätzlich genannt werden v. a. unternehmerisches / strategisches Handeln, strategische Orientierung, Zielstrebigkeit, wirtschaftlicher Einsatz von Ressourcen, Effizienz & Ergebnisorientierung
- **Akquisitionsstärke,**  
zusätzlich genannt werden u. a. Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick, Mitarbeitergewinnungskompetenz
- **Konfliktlösungsfähigkeit,**  
zusätzlich genannt werden u. a. Offenheit & Kritikfähigkeit, Einfühlungsvermögen

- **Innovationsfreudigkeit,**  
zusätzlich genannt werden u. a. Change Management, Veränderungsfähigkeit/  
Veränderungsbereitschaft
- **analytische Fähigkeiten,**  
zusätzlich genannt werden u. a. Urteilsfähigkeit, Auffassungsgabe, Analysefähigkeit
- **Loyalität,**  
zusätzlich genannt wird u. a. Identifikation mit dem Unternehmen
- **Kommunikationsfähigkeit,**  
zusätzlich genannt werden u. a. offene und verbindliche Kommunikation, situative  
Angemessenheit



26 | »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen für die Hierarchieebene des mittleren Managements definiert?«

Kombiniert man die aus dieser qualitativen Analyse gewonnenen Ergebnisse mit den bereits bestehenden Ergebnissen auf die Frage nach den Kompetenzen von Führungskräften des mittleren Managements, ergibt sich folgendes leicht modifizierte Bild:



27 | »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen für die Hierarchieebene des mittleren Managements definiert?« (Kombination mit Daten aus qualitativer Analyse)

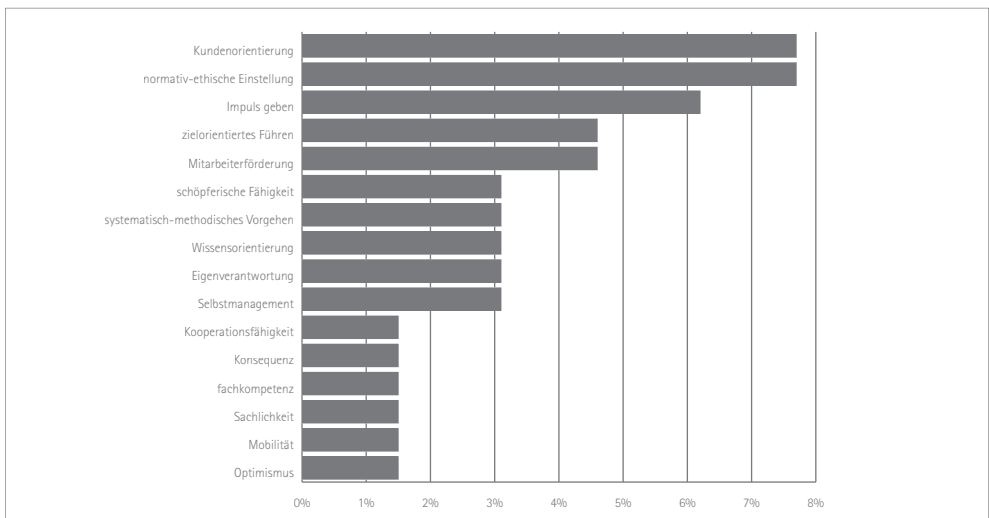
Die Kompetenzen, die tatsächlich nicht den abgefragten Kompetenzen zugeordnet werden können, werden bei der Auswertung geclustert, indem sie den Kompetenzen des KODE®-Kompetenz-Atlas zugeordnet werden (siehe das Design der dritten Studie, die in diesem Artikel vorgestellt wird). Zur Rechtfertigung dieses Vorgehens sei angemerkt, dass auch die abgefragten 16 Kompetenzen aus diesem Kompetenz-Atlas entnommen sind.

- **normativ-ethische Einstellung,**  
zusätzlich genannt werden u. a. Respekt, Integrität, Vorbildfunktion, Bewusstsein für Nachhaltigkeit
- **Kundenorientierung,**  
zusätzlich genannt wird u. a. Serviceorientierung
- **Impuls geben,**  
zusätzlich genannt werden u. a. Motivationsfähigkeit, Mitarbeiterentwicklungskompetenz, Fördern und Einbeziehen der Mitarbeiter und ihrer Ideen
- **zielorientiertes Führen,**  
zusätzlich genannt wird u. a. effektives Führen



- **schöpferische Fähigkeit,**  
zusätzlich genannt wird v. a. Kreativität
- **systematisch-methodisches Vorgehen,**  
zusätzlich genannt werden u. a. Strukturierungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Planung
- **Wissensorientierung,**  
zusätzlich genannt werden u. a. kontinuierliches Lernen, Stärkung der Lernkultur im Unternehmen
- **Eigenverantwortung,**  
zusätzlich genannt werden u. a. Selbstständigkeit, Eigeninitiative
- **Selbstmanagement,**  
zusätzlich genannt werden u. a. Selbstreflexion, Selbstorganisation

Insgesamt ergibt sich aus den zusätzlich genannten, tatsächlich nicht abgefragten Kompetenzen folgendes Bild:



28 | »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen für die Hierarchieebene des mittleren Managements definiert?« (Cluster der zusätzlichen tatsächlich nicht abgefragten Kompetenzen)

### 3.6 FAZIT

Die in der vorliegenden Studie abgefragten 16 Kompetenzen können als allgemeiner Kanon der Kompetenzen von Führungskräften bezeichnet werden. Allgemein bedeutet, dass hier all jene geforderten Kompetenzen von Führungskräften gelistet sind, die ungeachtet von Branche, Unternehmen und Hierarchieebene als besonders relevant scheinen.<sup>7</sup> Kanon bedeutet, dass diese Liste branchen-, unternehmens- und hierarchieübergreifend als kleinster gemeinsamer Nenner all jene Kompetenzen von Führungskräften synthetisiert.

Kanonisierung geht freilich hiermit einher: Im konkreten Einzelfall, d. h. in dem konkreten Anforderungsprofil eines bestimmten Unternehmens, das einer bestimmten Branche zugehörig ist und eine Führungskraft für eine bestimmte Hierarchieebene sucht, werden natürlich nicht alle Kompetenzen des Kanons auftauchen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird es in diesem Anforderungsprofil aber mehr oder minder große Überschneidungen mit dem Kanon geben, d. h. eine Kompetenz oder mehrere Kompetenzen des Kanons werden in dem konkreten Anforderungsprofil vertreten sein.

Das ergebnisorientierte Handeln gilt dabei als jene Kompetenz, die – insofern man die qualitativen Daten berücksichtigt – so gut wie bei allen befragten Unternehmen ein Anforderungskriterium ist. Insofern kann bei dieser Kompetenz auch von einer Universalie gesprochen werden, von einer *Conditio sine qua non* führenden Handelns.

VANESSA HOCHREIN, GERHARD KECK, JENS MERGENTHALER, SABINE SAX (2010)

## 4 WAR FOR TALENTS – DAS RINGEN UM DU-WEISST-SCHON-WEN?

### 4.1 KERNFRAGE

An Nominaldefinitionen jener Menschen, die »Talente« heißen, mangelt es nicht. So wird als Synonym für Talente oftmals der Begriff »High Potentials« verwandt. Freilich ist dies wenig aufschlussreich, wird hier Erklärungsbedürftiges doch mit Erklärungsbedürftigen 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.<sup>8</sup>

### 4.2 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 auf der einen Seite Wachstum und auf der anderen Seite dem Wissen, 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 Dies gilt, ganz gleich, ob man die qualitativen Daten in obiger Weise berücksichtigt oder nicht. Alle Kompetenzen, die zusätzlich von den Befragten der Studie genannt werden, können bei genauerer Betrachtung entweder den Kompetenzen des SIBE-Kanons zugeordnet werden oder spielen nur in wenigen der befragten Unternehmen eine Rolle.

8 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 Talente<sup>9</sup> idealtypisch drei Gruppen zuordnet:

- der Typ **»Unternehmer«**
- der Typ **»Wissenschaftler«**
- der Typ **»lässiges Genie«**

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

- 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 den 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.

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 Stabspersonal.
- 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 diese 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?

### 4.3 DESIGN

Bei der Studie wurden Experten befragt, die sich qua ihrer Profession allgemein mit dem Thema Human Resources 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 2007: 1). Zur Messung des Status Quo der Kompetenzen eines Menschen in dem so verstandenen Sinn dient der so genannte 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 und 2007a und b) KODE® sei nach Angaben der Entwickler ein objektivierendes Einschätzungsverfahren für den Vergleich von Kompetenzausprägungen; bei diesem Messverfahren würden die Einschätzungsergebnisse

---

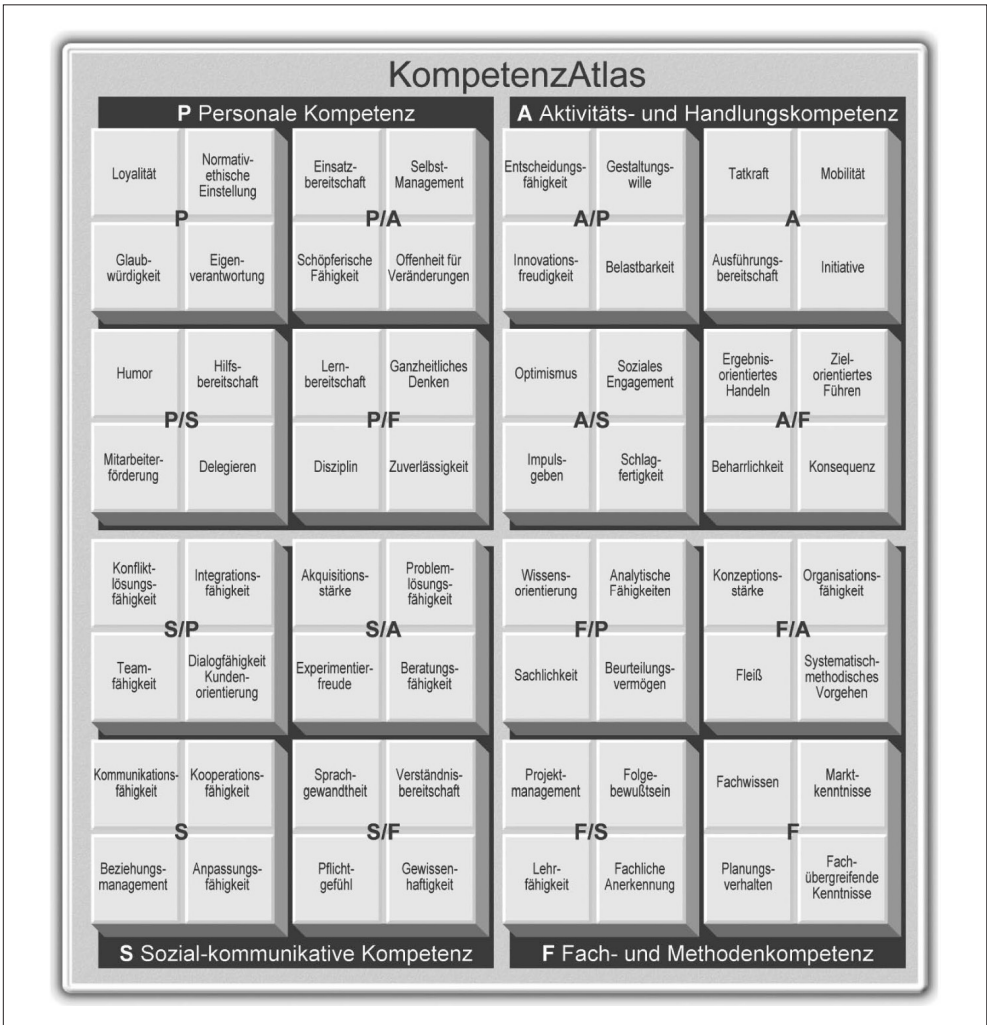
9 Franke wählt den Begriff »High Potential« statt Talent; wie weiter oben angemerkt werden diese Begriffe vielfach als Synonyme verwendet. Wir bevorzugen den Begriff »Talente« und meinen neben den High Potentials auch die Gruppe der High Performer: Im Gegensatz zu High Potentials haben diese gewissermaßen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

quantifiziert und gegebenenfalls in zeitlicher Entwicklung verglichen. KODE® habe die Gesamtheit der Grundkompetenzen im Blick und knüpfe 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 auseinander zu setzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren

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.<sup>10</sup>



29 | Der Kompetenz-Atlas des KODE®-KODE®X-Systems

10 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. (Farbige Kompetenzprofile zur Ansicht können unter [www.saphir-kompetenz.de](http://www.saphir-kompetenz.de) eingesehen werden.)

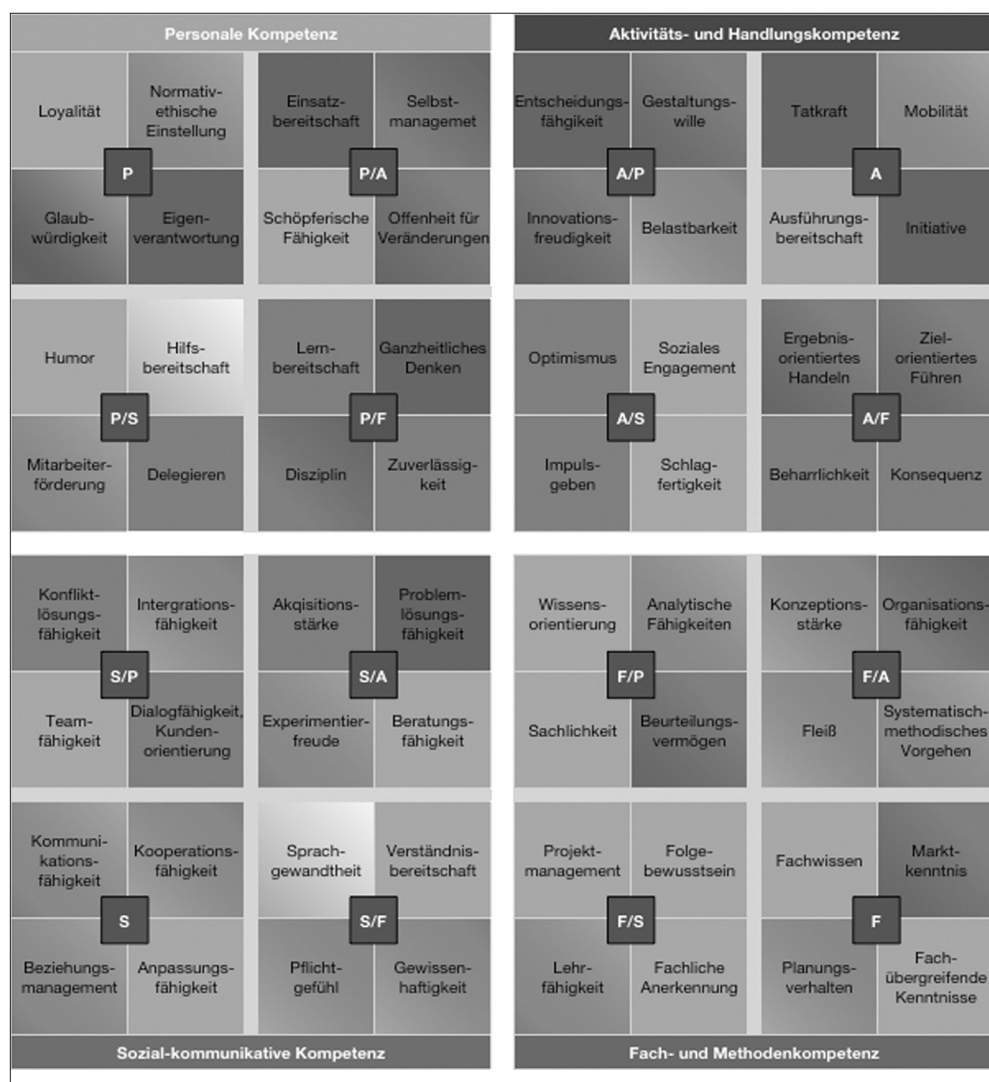
## 4.4 ERGEBNISSE

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 gibt bezüglich der Bewertung der Kompetenzen des jeweiligen Talent-Typus. 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.

### UNTERNEHMER

Auf Basis der Auswertung und der entwickelten Skala ergibt sich für den Talent-Typen Unternehmer folgendes Kompetenzprofil.





30 | Kompetenzprofil des Talent-Typen Unternehmer  
(www.saphir-kompetenz.de)

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 Wettbewerbssituation die Bedürfnisse anderer vernachlässigt, um so seine Ziele zu erreichen. Zudem tendiert er dazu, sich 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.

## **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	Selbst-managemet	Entscheidungs-fähigkeit	Gestaltungs-wille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaub-würdigkeit	Eigen-verantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovations-freudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungs-bereitschaft	Initiative
Humor	Hilfs-bereitschaft	Lern-bereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnis-orientiertes Handeln	Ziel-orientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiter-förderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässig-keit	Impuls-geben	Schlag-fertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konflikt-lösungs-fähigkeit	Intergrations-fähigkeit	Akqisitions-stärke	Problem-lösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisations-fähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Team-fähigkeit	Dialogfähigkeit, Kunden-orientierung	Experimentier-freude	Beratungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs-vermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommuni-kations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprach-gewandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projekt-management	Folge-bewusstsein	Fachwissen	Markt-kennntnis
S		S/F		F/S		F	
Beziehungs-management	Anpassungs-fähigkeit	Pflicht-gefühl	Gewissen-haftigkeit	Lehr-fähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs-verhalten	Fach-übergreifende Kenntnisse
Sozial-kommunikative Kompetenz				Fach- und Methodenkompetenz			

31 | Kompetenzprofil des Talent-Typen Wissenschaftler  
(www.saphir-kompetenz.de)

Dagegen liegt diesem Talent-Typen 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 delegieren 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.

### **LÄSSIGES GENIE**

Das lässige Genie weist eine ausgewogene Verteilung der Kompetenzen auf. Seine Stärken liegen vor allem in seiner Kommunikationsfähigkeit, Optimismus, 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).

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, so lange 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.

Personale Kompetenz				Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
<b>P</b>		<b>P/A</b>		<b>A/P</b>		<b>A</b>	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
<b>P/S</b>		<b>P/F</b>		<b>A/S</b>		<b>A/F</b>	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Intergrationsfähigkeit	Akquisitionstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
<b>S/P</b>		<b>S/A</b>		<b>F/P</b>		<b>F/A</b>	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit, Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennntnis
<b>S</b>		<b>S/F</b>		<b>F/S</b>		<b>F</b>	
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
Sozial-kommunikative Kompetenz				Fach- und Methodenkompetenz			

32 | Kompetenzprofil des Talent-Typen Lässiges Genie  
(www.saphir-kompetenz.de)

## 4.5 FAZIT

Auch und gerade bei jenen Menschen, die Talente heißen, 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 vorne 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 bewusst: Es scheint, dass jene Menschen, die Talente heißen, 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.

## 5 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.

# LITERATUR- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

## LITERATUR

- CHAMBERS, E. u.a. (1998): The War for Talent. In: The McKinsey Quarterly 3 (1998).
- ERPENBECK, J. (2010): Interkulturelle Kompetenz ohne interkulturelle Kompetenzen?  
In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 269–302.
- 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.
- ERPENBECK, J. (2009): Was »sind« Kompetenzen?  
In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 79–135.
- FAIX, W.G./SCHULTEN, A./AUER, M. (2009): Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin.  
In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 137–174.
- 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 (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 Innovationstätigkeit 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](http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd_2008_7_2.pdf)
- FRANKE N. (1999): High-Potentials. Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 69 (8–9), S. 889–911.
- HEYSE, V. (2010): Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. KODE® im Praxistest.  
In: Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, S. (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenz. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. 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/>

**ABBILDUNGEN**

1   Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen	S. 596
2   Fokus der Auslandstätigkeit der beteiligten Unternehmen	S. 597
3   Bedeutung des »War for Talents« für den zukünftigen Unternehmenserfolg	S. 597
4   Hochschulk Kooperationen als strategisch relevantes Thema	S. 598
5   Haben Sie im HR-Bereich definierte Hochschulk Kooperationen	S. 598
6   Erwartungen von HR-Verantwortlichen an die Zusammenarbeit mit einer Hochschule	S. 599
7   Unterstützung von Hochschulen bei strategischen HR-Herausforderungen	S. 599
8   Dauer der Kooperationen	S. 600
9   Wie informieren sich Unternehmen bei Interesse an Hochschulk Kooperationen	S. 600
10   Wen kontaktieren Unternehmen bei Interesse an Hochschulk Kooperationen (Erstkontakt)	S. 601
11   Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl einer Partnerhochschule	S. 601
12   Welche Angebote wünschen sich Unternehmen von Hochschulen?	S. 602
13   Resultate von Personalentwicklungsmaßnahmen (Lernziele)	S. 602
14   Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Art der Maßnahme)	S. 603
15   Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Abschluss)	S. 603
16   Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Form der Maßnahme)	S. 604
17   Die gewünschte Ausgestaltungsform von Personalentwicklungsmaßnahmen (Dauer der Maßnahme)	S. 604
18   Entscheidende Aspekte bei der Wahl einer Personalentwicklungsmaßnahme	S. 605
19   Kompetenzen einer Führungskraft	S. 608
20   »Hat Ihr Unternehmen Anforderungskriterien für Führungskräfte definiert?«	S. 613
21   »Welche der nachstehenden Kompetenzen zählen in Ihrem Unternehmen zu den definierten Anforderungskriterien?«	S. 613
22   »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen für die Hierarchieebene mittleres Management definiert?« (Kombination mit Daten aus qualitativer Analyse)	S. 615
23   »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen als Anforderung für Führungskräfte definiert?« (Cluster der zusätzlichen tatsächlich nicht abgefragten Kompetenzen)	S. 617
24   »Existieren in Ihrem Unternehmen für folgende Hierarchieebenen standardisierte / allgemein verbindliche Anforderungskriterien für Führungskräfte?«	S. 618
25   »Wer definiert die Anforderungskriterien von... ?«	S. 619
26   »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen für die Hierarchieebene des mittleren Managements definiert?«	S. 620
27   »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen für die Hierarchieebene des mittleren Managements definiert?« (Kombination mit Daten aus qualitativer Analyse)	S. 621
28   »Welche der folgenden Kompetenzen hat Ihr Unternehmen für die Hierarchieebene des mittleren Managements definiert?« (Cluster der zusätzlichen tatsächlich nicht abgefragten Kompetenzen)	S. 622
29   Der Kompetenz-Atlas des KODE®-KODE®X-Systems (Erpenbeck 2009: 99)	S. 628
30   Kompetenzprofil des Talent-Typen Unternehmer	S. 630
31   Kompetenzprofil des Talent-Typen Wissenschaftler	S. 632
32   Kompetenzprofil des Talent-Typen Lässiges Genie	S. 634