

Peter Sinelli

# **Kompetenzorientiertes Talent Management im öffentlichen Sektor**

Kantonale Fallstudien zum Aufbau und Umsetzungs-  
prozess in einem sich wandelnden Personalwesen

Haupt Verlag

## **Inhaltsverzeichnis**

Gelcitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Management Summary.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XXI
Tabellenverzeichnis.....	XXII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
Allgemeine Hinweise.....	XXV
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Relevanz der Thematik.....	1
1.2 Stand der Forschung.....	3
1.2.1 Personalmanagement im öffentlichen Sektor.....	4
1.2.2 Talent Management.....	5
1.2.3 Kompetenzen von Talenten im öffentlichen Sektor.....	7
1.2.4 Folgerungen für das Forschungsprojekt.....	9
1.3 Forschungsfragen und Zielsetzung.....	9
1.3.1 Forschungsfragen.....	10
1.3.2 Zielsetzung.....	10
1.3.2.1 Theoretische Zielsetzung.....	11
1.3.2.2 Pragmatische Zielsetzung.....	11
1.4 Methodische Grundlagen.....	12
1.4.1 Bezugsrahmenforschung.....	12
1.4.2 Fallstudien und qualitative Forschung.....	13
1.5 Aufbau der Dissertation.....	15
2 Konzeptionelle Grundlagen.....	19

2.1	Ressourcenbasierter Ansatz .....	19
2.2	Grundlagen des Talent Managements .....	21
2.2.1	Begriffsverständnis Talent .....	21
2.2.1.1	Weites (egalitäres) Begriffsverständnis .....	22
2.2.1.2	Enge Begriffsverständnisse .....	23
2.2.1.2.1	Hierarchieorientiertes Verständnis .....	23
2.2.1.2.2	Potenzialorientiertes Verständnis .....	24
2.2.1.2.3	Qualifikationsorientiertes Begriffsverständnis .....	25
2.2.1.3	Überblick der Begriffsverständnisse .....	27
2.2.1.4	Bewertung der Verständnisse .....	28
2.2.1.5	Abgrenzung zu Human Resource, Humankapital, Humanvermögen .....	30
2.2.1.6	Vorverständnis des Begriffs Talent in dieser Arbeit .....	31
2.2.2	Betriebliche Zuordnung von Talenten .....	32
2.2.2.1	Mitarbeiterportfolio .....	33
2.2.2.2	Drei-Komponenten Modell .....	36
2.2.2.3	Bewertung der Zuordnungsmöglichkeiten .....	41
2.2.3	Talent Management .....	41
2.2.3.1	Ganzheitliches Talent Management Konzept .....	43
2.2.3.2	Steuerungs- und Querschnittsfunktionen .....	45
2.2.3.2.1	Strategisches Talent Management .....	45
2.2.3.2.2	Organisation des Talent Managements .....	46
2.2.3.2.3	Planung, Controlling, Marketing und rechtliche Aspekte .....	47
2.2.3.3	Prozesskreislauf .....	50
2.2.3.3.1	Gewinnung .....	50
2.2.3.3.2	Beurteilung .....	54
2.2.3.3.3	Einsatz und Erhalt .....	55
2.2.3.3.4	Entwicklung .....	57

2.2.3.3.5	Abgang und Kontakterhaltung.....	59
2.2.4	Folgerungen für das Forschungsprojekt.....	60
2.3	Grundlagen des Kompetenzmanagements.....	60
2.3.1	Historisches Kompetenzverständnis und Abgrenzung.....	61
2.3.2	Begriffsverständnis Kompetenzen.....	62
2.3.2.1	Kompetenzkerne: Werte, Normen und Regeln.....	66
2.3.2.2	Qualifikationen.....	68
2.3.2.3	Fertigkeiten.....	69
2.3.3	Betriebliche Kompetenzmodelle.....	69
2.3.4	Kompetenzklassen und (Teil-)Kompetenzen im öffentlichen Sektor.....	71
2.3.4.1	Kompetenzklassen.....	72
2.3.4.2	Kompetenzen im öffentlichen Sektor.....	76
2.3.5	Folgerungen für das Forschungsprojekt.....	80
3	Bezugsrahmen.....	83
3.1	Rahmenbedingungen.....	84
3.1.1	Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen.....	85
3.1.1.1	Generelle Bedingungsgrössen.....	85
3.1.1.1.1	Ökonomische Rahmenbedingungen.....	86
3.1.1.1.1.1	Wissengesellschaft und Arbeitsmarktlage.....	86
3.1.1.1.1.2	Beschäftigungsfähigkeit.....	88
3.1.1.1.2	Technologische Rahmenbedingungen.....	89
3.1.1.1.2.1	Informations- & Kommunikationstechnologie, Soziale Medien....	89
3.1.1.1.2.2	Produkte- und Verfahrensinnovationen.....	90
3.1.1.1.3	Rechtlich-politische Rahmenbedingungen.....	91
3.1.1.1.3.1	Annäherung an privatrechtliche Rahmenbedingungen.....	91
3.1.1.1.3.2	Beamtenstatus.....	93
3.1.1.1.4	Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen.....	94

3.1.1.1.4.1	Demografische Entwicklung.....	94
3.1.1.1.4.2	Diversität.....	97
3.1.1.1.4.3	Arbeitszeitmodelle & Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.....	98
3.1.1.1.5	Physisch-ökologische Rahmenbedingungen.....	98
3.1.1.1.5.1	Wanderbewegungen und Wissensmigration.....	99
3.1.1.1.5.2	Qualitätsniveau von Berufseinsteigenden.....	100
3.1.1.2	Aufgabenspezifische Bedingungsgrössen.....	100
3.1.1.2.1	Politik (Legislative).....	101
3.1.1.2.2	Öffentlichkeit und Medien.....	102
3.1.1.2.3	Gewerkschaften und Verbände.....	103
3.1.1.2.4	Potenzielle Talente und Generation Y.....	103
3.1.1.2.5	Konkurrenten.....	104
3.1.1.2.6	Kooperationspartner.....	105
3.1.2	Betriebliche Rahmenbedingungen.....	106
3.1.2.1	Standort.....	106
3.1.2.2	Branche und Finanzlage.....	107
3.1.2.3	Organisationsgrösse und Internationalisierungsgrad.....	108
3.1.2.4	Eigentumsverhältnisse.....	109
3.1.2.5	Geschichte und Tradition.....	110
3.1.3	Personelle Rahmenbedingungen.....	111
3.1.3.1	Regierung (Exekutive).....	111
3.1.3.2	Führungskräfte (Fachvorgesetzte).....	112
3.1.3.3	Personalfachkräfte.....	113
3.1.3.4	Interne und externe Assessoren.....	116
3.1.3.5	Mitarbeitende.....	116
3.1.3.6	Aktionsträgermerkmale.....	117
3.2	Aktionsparameter.....	119

3.2.1	Mittelbare Aktionsparameter.....	119
3.2.1.1	Strategie.....	120
3.2.1.2	Struktur.....	122
3.2.1.3	Kultur.....	124
3.2.2	Unmittelbare Aktionsparameter.....	127
3.2.2.1	Verständnis Talent.....	127
3.2.2.2	Ausgestaltung des Talent Managements öffentliche Verwaltung.....	131
3.2.2.3	Kompetenzorientierung.....	135
3.2.3	Effektivitäts- und Effizienzkriterien.....	137
4	Grundlagen der empirischen Erhebung.....	147
4.1	Forschungsethik.....	147
4.2	Zielsetzung.....	147
4.3	Fallstudienforschung.....	148
4.3.1	Vorgehensheuristik von Fallstudien.....	148
4.3.2	Fallstudientypen.....	152
4.3.3	Generalisierbarkeit von Fallstudien.....	153
4.4	Fallauswahl.....	154
4.4.1	Begründung für die Auswahl der Fälle.....	155
4.4.1.1	Kantonale Verwaltung Zürich.....	159
4.4.1.2	Kantonale Verwaltung Basel-Stadt.....	161
4.4.1.3	Kantonale Verwaltung Luzern.....	163
4.4.2	Begründung nicht befragter und befragter Personengruppen.....	165
4.5	Datenerhebung.....	166
4.5.1	Problemzentrierte Interviews.....	166
4.5.2	Herbeiziehen von anderen Datenquellen.....	168
4.5.3	Stichprobe und Angaben zu den Gesprächspartnern.....	169
4.5.4	Datenaufbereitung.....	171

4.6	Datenanalyse.....	172
4.6.1	Sondierung und Analyse der Daten.....	172
4.6.2	Computergestützte Aufarbeitung der Daten .....	176
4.7	Gütekriterien qualitativer Forschung .....	177
5	Erkenntnisse aus den Fallstudien.....	181
5.1	Fallübergreifende Elemente.....	181
5.1.1	Generelle Bedingungsgrössen.....	181
5.1.1.1	Ökonomische Rahmenbedingungen.....	182
5.1.1.2	Technologische Rahmenbedingungen.....	184
5.1.1.3	Rechtlich-politische Rahmenbedingungen.....	186
5.1.1.4	Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen.....	190
5.1.1.5	Physisch-ökologische Rahmenbedingungen.....	192
5.1.2	Aufgabenspezifische Bedingungsgrössen.....	194
5.1.3	Betriebliche Rahmenbedingungen.....	200
5.1.4	Personelle Rahmenbedingungen.....	205
5.1.4.1	Regierung (Exekutive).....	206
5.1.4.2	Führungskräfte (Fachvorgesetzte).....	213
5.1.4.3	Personalfachkräfte.....	221
5.1.4.4	Interne und externe Assessoren .....	229
5.1.4.5	Mitarbeitende.....	231
5.1.4.6	Aktionsträgermerkmale.....	235
5.2	Zwischenfazit fallübergreifende Rahmenbedingungen.....	237
5.3	Fallspezifische Elemente.....	242
5.3.1	Kantonale Verwaltung Zürich.....	243
5.3.1.1	Mittelbare Aktionsparameter.....	244
5.3.1.2	Unmittelbare Aktionsparameter.....	252
5.3.1.2.1	Verständnis Talent.....	253

5.3.1.2.2	Ausgestaltung Talent Management.....	257
5.3.1.2.3	Kompetenzorientierung.....	272
5.3.1.3	Effektivitäts- und Effizienzkriterien.....	284
5.3.2	Kantonale Verwaltung Basel-Stadt.....	290
5.3.2.1	Mittelbare Aktionsparameter.....	291
5.3.2.2	Unmittelbare Aktionsparameter.....	300
5.3.2.2.1	Verständnis Talent.....	300
5.3.2.2.2	Ausgestaltung Talent Management.....	304
5.3.2.2.3	Kompetenzorientierung.....	319
5.3.2.3	Effektivitäts- und Effizienzkriterien.....	332
5.3.3	Kantonale Verwaltung Luzern.....	339
5.3.3.1	Mittelbare Aktionsparameter.....	339
5.3.3.2	Unmittelbare Aktionsparameter.....	346
5.3.3.2.1	Verständnis Talent.....	346
5.3.3.2.2	Ausgestaltung Talent Management.....	350
5.3.3.2.3	Kompetenzorientierung.....	366
5.3.3.3	Effektivitäts- und Effizienzkriterien.....	379
5.4	Fallvergleichende Betrachtung.....	386
5.4.1	Mittelbare Aktionsparameter.....	386
5.4.2	Unmittelbare Aktionsparameter.....	394
5.4.2.1	Verständnis Talent.....	394
5.4.2.2	Ausgestaltung des Talent Managements öffentliche Verwaltung.....	397
5.4.2.3	Kompetenzorientierung.....	400
5.4.3	Effektivitäts- und Effizienzkriterien.....	405
6	Schlussfolgerungen und Bewertung.....	409
6.1	Präzisierte Bezugsrahmen.....	409
6.2	Gestaltungsempfehlungen.....	421



---

6.3	Umsetzungsschwierigkeiten in der Praxis .....	429
6.4	Kritische Würdigung und Ausblick .....	431
7	Literaturverzeichnis .....	435
8	Anhang.....	463
8.1	Übersicht aller kantonalen Verwaltungen zur Fallauswahl.....	463
8.2	Exekutive und Organisationseinheiten der ausgewählten Fälle.....	465
8.2.1	Kanton Zürich .....	465
8.2.2	Kanton Basel-Stadt .....	466
8.2.3	Kanton Luzern.....	466
8.3	Interviewleitfaden Personalverantwortliche.....	468
8.4	Selbstständigkeitserklärung .....	472