

# INHALT

## Vorwort

1. EINLEITUNG	1
2. VERÄNDERTE FAKTOREN - Von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	11
3. MOBILE TALENTE - Wie sie entscheiden und was sie wollen	17
Talent und Humankapital	
Die Mobilität von Talenten	
Karrierewahl und Entscheidungsfindung	
Talent und Region	
4. ATTRAKTIVE UNTERNEHMEN - Wie sie Talente finden und binden	61
Unternehmenskultur	
Employer Branding und Talent Management	
Neue Wege im Talent Management	
5. LEBENSWERTE REGIONEN - Welche Qualitäten sie besitzen	87
Urbane Annehmlichkeiten	
Vielfalt und Toleranz	
Lifestyle und Bohème	
6. STRATEGIEN IM WETTBEWERB UM TALENTE	107
Unternehmerische Strategien	
Kommunale Strategien	
7. STUDIE LINZ	153
8. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AM BEISPIEL LINZ	169
Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger von Regionen	
Handlungsempfehlungen für Leitbetriebe am Standort Linz	
9. ANHANG	199
Danksagung	203
Literaturverzeichnis	205
Index	237
Bücher der Autoren	244
Über die Autoren	246

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweilig geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

Shamiyeh, Michael

Die Besten Gewinnen : Standorte im Wettbewerb um Talente / Michael Shamiyeh, Thomas Duschlbauer, Christiane Zauner. - Linz : Trauner Verlag, 2010.

ISBN 978-3-85499-730-6

© 2010 Michael Shamiyeh, Thomas Duschlbauer, Christiane Zauner

Lektorat: Walter Lanz

Gestaltung: Helena Wimmer, Wien

Trauner Verlag Linz, Printed in Austria

## 2 | VERÄNDERTE FAKTOREN VON DER INDUSTRIE- ZUR WISSENSGESELLSCHAFT

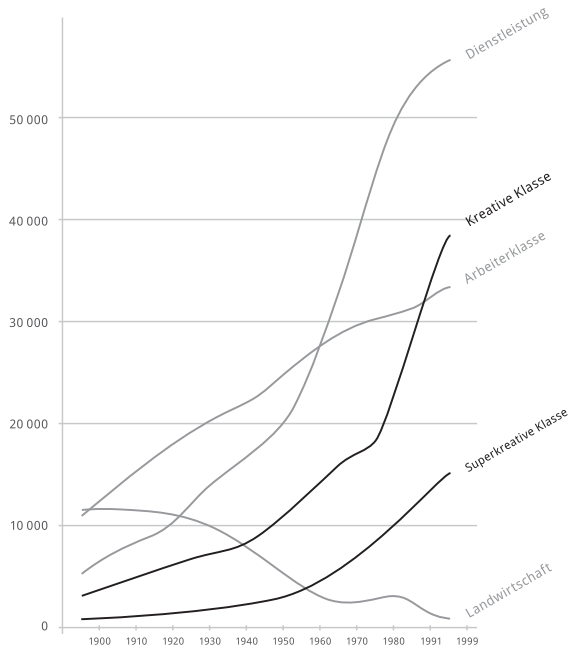
*„What is important for growth is integration not into an economy with a large number of people, but rather into one with a large amount of human capital.“*

*Paul Romer<sup>1</sup>*

Im nahezu gesamten 20. Jahrhundert gründete sich der Erfolg regionaler und nationaler Wirtschaften im Wesentlichen auf der Gewinnung natürlicher Ressourcen wie etwa Eisenerz oder Kohle, der Erzeugung von Rohstoffen wie beispielsweise Stahl, Kunststoff oder Zement sowie der Herstellung von Konsum- und Gebrauchsgütern wie etwa Automobilen oder Werkzeugen und Maschinen für die Industrie. Der Wohlstand der Regionen und Nationen gründete sich dabei vor allem auf deren Fähigkeit, einen Wettbewerbsvorteil aus den örtlich vorhandenen natürlichen und den relativ immobilen und daher kostengünstigen personellen Ressourcen zu generieren.

Im Gegensatz dazu hat der heute bereits augenscheinliche Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft den Nukleus des Wettbewerbs entscheidend in Richtung Ideen, Wissen und Humankapital verändert. In diesem neuen ökonomischen Umfeld gründen Regionen ihren wirtschaftlichen Wettbewerbsvorteil nicht mehr auf natürliche Ressourcen. Sie setzen vor allem auf ihre Fähigkeit, Personen mit Ideen und spezifischen Fachkenntnissen zu mobilisieren und vor Ort langfristig zu binden, um einen Nutzen aus deren Wissen zu gewinnen. Regionen sehen sich daher mit zwei Arten von Kapital oder Variablen in der ökonomischen Entwicklung konfrontiert: Zum einen mit dem physischen Kapital, das gesammelt wird und in einer Produktion Verwendung findet, und zum anderen mit dem Humankapital, welches die Produktivität an sich steigert.<sup>2</sup> Dieses neue ökonomische System, wie Peter Drucker bereits im vorherigen Jahrhundert eloquent prophezeite, basiert auf der Synthese von intellektueller und physischer Arbeit – einer Verschmelzung aus Innovation und Produktion.<sup>3</sup>

Die Wissensgesellschaft löst daher auch nicht die Industriegesellschaft komplett ab, sondern ergänzt diese um eine neue, aber in ihrem Ausmaß und Einfluss nicht unwesentliche Komponente.



### [2.1] Entwicklung der Kreativen Klasse, 1900-1999

*Kreativ bedeutet in diesem Zusammenhang nicht ein Kunstschaffen im Sinne der Hochkultur, sondern die Kreation sinnvoller neuer Formen. Deshalb sind, Florida folgend, nicht unmittelbar nur Personen aus dem „Super-Kreativ-Kernbereich“ wie Architekten, Musiker, Künstler, Literaten und andere Professionals im Kreativbereich gemeint. Der Begriff schließt auch jene Personen mit ein, die in der Lage sind, Probleme auf kreative Art und Weise zu lösen.*

In den USA stellen die Wissensarbeiter mittlerweile ein Drittel oder mehr der Beschäftigten.<sup>4</sup> Im Unterschied zu früheren Formen der Kapitalisierung wie etwa dem Taylorschen Managementsystem oder Henry Fords Fließbandsystem ist nicht mehr die Produktivität oder die physische Arbeit der Ursprung wirtschaftlichen Wachstums, sondern der menschliche Verstand. Der Wandel hin zu einem auf Wissen basierenden System stellt daher eine grundlegende Veränderung in der Natur fortgeschrittener Ökonomien und Gesellschaften dar. Seit jeher, vom Feudalismus bis hin zum industriellen Kapitalismus, bildete nämlich die physische Arbeit und die handwerkliche Fähigkeit die Basis für Produktivität und des wirtschaftlichen Wachstums. Aber in einem auf Wissen gestützten System verdrängen Intelligenz und intellektuelle Arbeit die physische Arbeit als Ursprung jeglicher Werte und Wertschöpfung.

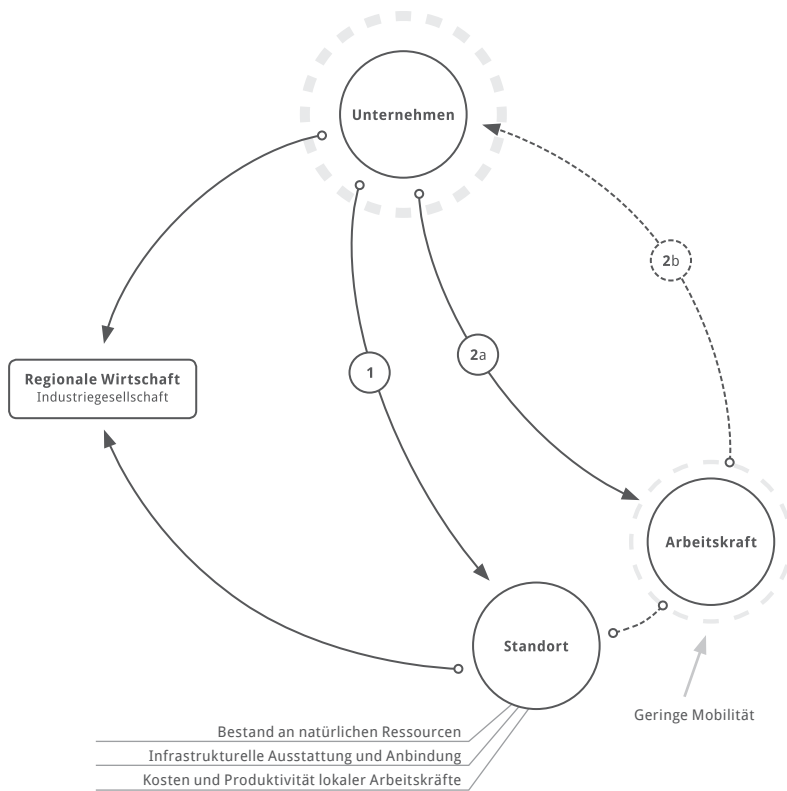
Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass diese Wende weit über die Grenzen unternehmerischen Handelns einzelner Firmen hinausreicht. Es bedarf der Entwicklung weitreichender Maßnahmen, von urbanen Annehmlichkeiten in Hinblick auf eine erhöhte und von Vielfalt geprägte Lebensqualität bis hin zu umfassenden Infrastrukturmaßnahmen auf regionaler Ebene, auf die Unternehmen und deren talentierte Mitarbeiter zugreifen können. In diesem Sinne zwingt das neue Zeitalter der Wissensgesellschaft auch Regionen, sich dieselben Prinzipien anzueignen wie es wissensintensive Unternehmen gewohnt sind zu praktizieren: Sie müssen eine Reihe von lebenswerten Infrastrukturen schaffen, die einen Austausch von Wissen und Ideen ungehindert ermöglichen und der Produktion von Wissen förderlich sind. Das heißt, Regionen werden zunehmend mit denselben Kriterien gemessen wie jene, welche wissensintensive Unternehmen definieren.

Gerade diese ökonomischen Veränderungen sind es, die Regionen eine Schlüsselposition in einem globalen Wettbewerb einnehmen lassen und den Fokus von im Wettbewerb stehenden Nationen auf Regionen verschieben.<sup>5</sup> Wie Kenichi Ohmae, Chairman von McKinsey Offices in Japan, analysiert, werden genau deshalb auch die Regionen bzw. „Regionenstaaten“, wie er sie im Konkreten bezeichnet, zentrales Element der wirtschaftlichen Aktivität werden.<sup>6</sup> Nationalstaaten, so Ohmae, sind heute weitgehend eine unnatürliche Einheit für das Verstehen und Organisieren von wirtschaftlichen Aktivitäten in einer zunehmend grenzenlosen Welt. Sie repräsentieren weder authenti-

sche Gemeinschaften wirtschaftlicher Interessen noch definieren sie aussagekräftige Bewegungsströme wirtschaftlicher Handlungen.<sup>7</sup>

Ein nachhaltiger regionaler Wettbewerbsvorteil ist demzufolge dann gegeben, wenn es einer Region gelingt, jene Talente, Ressourcen und Fähigkeiten zu mobilisieren, die notwendig sind, um Wissen, und in weiterer Konsequenz Innovationen, in neue Geschäftsideen oder Produkte zu verwandeln. Erschwerend wirkt sich dabei aus, dass heute Talente extrem mobil sind und ihre Fähigkeiten mit einem globalen Maßstab verwirklicht sehen wollen. Mit anderen Worten: In der Industriegesellschaft galt es für Regionen vornehmlich, attraktiv für Unternehmen zu sein. Im Gegensatz dazu gilt es heute den Fokus auch auf Talente und jene urbanen Rahmenbedingungen und strategischen Fähigkeiten zu richten, die für mobile Talente von Interesse sind – sie konstituieren letztendlich auch den regionalen Wettbewerbsvorteil. Jene Regionen, die Talente haben, werden gewinnen, jene die keine haben, verlieren. Analog zu wissensintensiven Unternehmen bilden genau diese Rahmenbedingungen und Qualitäten des Arbeits- und Wohnumfeldes auch jene Kriterien, die für mobile, gut ausgebildete und intelligente Fachkräfte oder Talente weltweit anziehend wirken.<sup>8</sup>

In diesem Sinne erlangt das Verstehen der veränderten beziehungsweise neuen Zusammenhänge zwischen Talent, Unternehmen und Region eine zentrale Bedeutung in der ökonomischen Entwicklung von Regionen und Städten. Einige Fragen gewinnen in diesem Kontext eine ganz zentrale Bedeutung: Wie und auf welcher Grundlage entscheiden sich Talente für Unternehmen oder Regionen? Lange wurden Marktfaktoren wie etwa der Stellenmarkt oder Karrierechancen als einen Entscheidungsprozess dominierend betrachtet. Diese Faktoren besitzen sicherlich auch heute noch ihre Bedeutung. Welche Rolle spielen aber Standortqualitäten wie etwa Lifestyle, Qualität der Umwelt oder Zugang zu vielfältigen urbanen Annehmlichkeiten in der Wahl von Arbeitsplätzen oder Wohnorten? Und wie beeinflusst diese Wahl letztendlich die ökonomische Entwicklung der Region? Die folgenden Kapitel versuchen aus den entsprechenden Perspektiven des Talents, der Unternehmen und der Region Antworten zu geben.



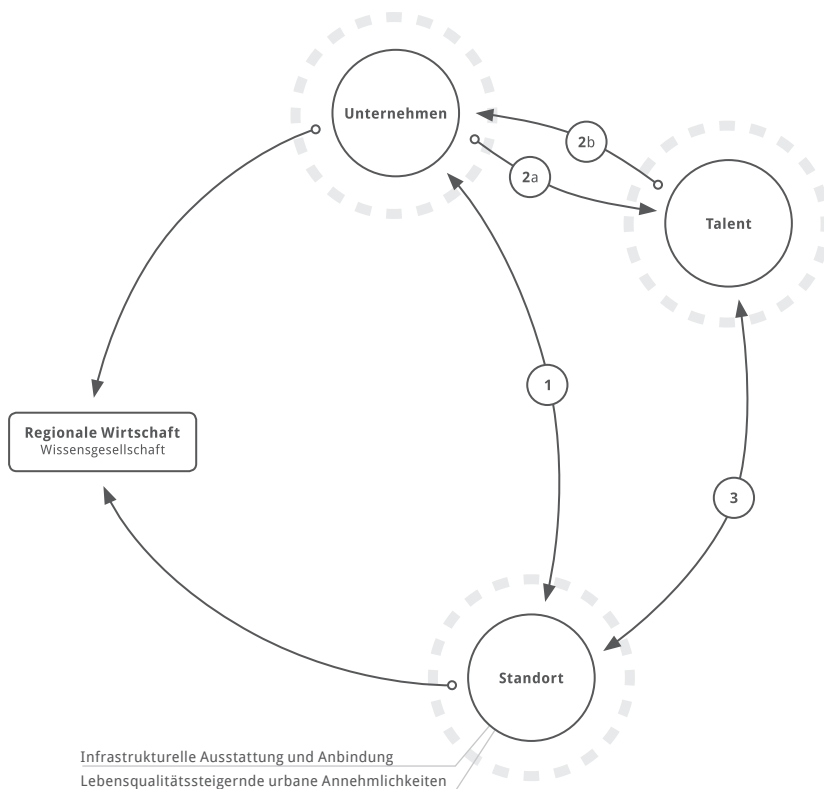
1 Standortentscheidungen abhängig von örtlichen Ressourcen

2a Aufnahme von Arbeitskräften abhängig von Person-Job-Fit (Übereinstimmung des Kompetenzprofils mit Tätigkeitsfeld)

2b Wahl des Arbeitgebers abhängig von örtlichen Stellenangeboten und Finanz- oder Karriereanreizen

### [2.2] Wirtschaftliche Entwicklung von Regionen in Industriegesellschaften

Das wirtschaftliche Wachstum von Regionen gründete sich auf der Fähigkeit von Unternehmen, einen Wettbewerbsvorteil aus den standortbedingten Gegebenheiten zu ziehen.



- 1 Standortentscheidungen abhängig von Humankapital und infrastruktureller Ausstattung
- 2a Aufnahme von Arbeitskräften abhängig von Person-Organisation-Fit (Übereinstimmung des Persönlichkeitsprofils mit Unternehmenskulturen)
- 2b Wahl des Arbeitgebers abhängig von Möglichkeiten die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln & Person-Organisation-Fit gesteigerte Mobilitätsbereitschaft
- 3 Eine hohe Qualität von infrastruktureller Ausstattung und urbanen Annehmlichkeiten ist attraktiv für Talente und führt zu einem hohen Wachstum an Humankapital.

### [2.3] Wirtschaftliche Entwicklung von Regionen in Wissensgesellschaften

Regionen und Unternehmen generieren ihren Wettbewerbsvorteil vor allem durch ihre Fähigkeit Talente zu mobilisieren und langfristig zu binden. Neuere Ideen und bessere Technologien führen zu einer Steigerung der Produktivität und damit zu wirtschaftlichem Wachstum.