

LEADERSHIP

Wirtschaftsforum der Führungskräfte

Das Magazin für Österreichs Führungskräfte

7/8 • 2010



Prof. Stephan Laske über Österreichs schwache Personalentwicklung Seite 4-5

Schwerpunkt

8 Potential-Analysen: Was Sie im Recruiting bringen
von Mag. Evelyn Poms

9 Warnsignale entschlüsselt: Ist Ihr Job etwa in Gefahr?
von Dipl.-Kfm. Hans Rainer Vogel und Dr. Daniel Detambel

WdF-Intern

13 Dr. Herbert Stepic sorgt für Teilnehmer-Rekord in Graz

17 Schallaburg: Zeitreise in die „Swinging Sixties“

Service

24 Kraft tanken im Urlaub mit den WdF-Büchertipps

Mitarbeiter-Suche

„Österreich vernachlässigt leider seine Talente“

Wie der Nachwuchs für die Führungsetagen rekrutiert, motiviert und gefördert wird, erhob die Transformation Management AG aus St. Gallen gemeinsam mit dem Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck. Die Personalverantwortlichen von knapp 40 Prozent der Firmen aus den Leitindizes DAX30, ATX und SMI gaben Auskunft über ihre Strategie. Über die Ergebnisse sprach „Leadership“ mit **Prof. Stephan Laske**, einem der beiden Studienleiter.



© Kelly Young / Fotolia.com

Wie sah das Setting der Drei-Länder-Studie für Deutschland, Österreich und die Schweiz genau aus?

Laske: „Lauter erste Adressen der Börsenparketts in Frankfurt, Wien und Zürich finden sich in der Untersuchung. Die Lufthansa ist beispielsweise darunter, VW, die Credit Suisse, SAP, die Deutsche Telekom, die OMV, Wienerberger, Zumtobel oder die RWE, um nur ein paar Namen zu nennen. Insgesamt vereinen die beteiligten Unternehmen rund 500 Mrd. Euro Gesamtumsatz und beschäftigen 1,6 Millionen Mitarbeiter. Neu an der Studie des deutschschweizerischen Beratungsunternehmens ist die Entwicklung einer Messlatte quer über die größten börsennotierten Unternehmen der drei Länder. Damit kann künftig für jede einzelne Firma auf der Welt individuell deren Position bestimmt werden. Ebenso werden Unterschiede zwischen Branchen und Ländern deutlich.“

Wie lag Österreich mit seinem Talentmanagement hier im Vergleich zu den anderen deutschsprachigen Ländern?

Laske: „Für Österreich gab es eher erschreckende Ergebnisse! Das gesamte untere Viertel mit den schlechtesten Werten auf der Skala wird ausschließlich von Unternehmen aus Österreich besetzt! Offenbar besteht dort noch erheblicher Nachholbedarf an professionellem Talentmanagement. Bedenkt man, dass Talente in der Regel besonders volatil sind und relativ schnell zwischen Unternehmen wechseln können, dann sollte dieses Ergebnis die Verantwortlichen aufrütteln.“

Keine guten Nachrichten, wie sieht es bei den Branchen aus? Wer konnte hier überzeugende Nachwuchsarbeit leisten?

Laske: „Banken, Beratungsunternehmen sowie die chemische Industrie kümmern sich am intensivsten um den Nachwuchs und hier erzielen die Schweizer die besten Ergebnisse. Dagegen hat das Talentmanagement im Baugewerbe und in der Elektroindustrie den geringsten Entwicklungsgrad. Es wurde auch untersucht, wie eng die gesamte Talentearbeit langfristig und systematisch an den Zielen des Unternehmens und dem immer enger werdenden Arbeitsmarkt für Führungskräfte ausgerichtet ist. Das ist eines der wichtigsten Erfolgskriterien im internationalen Wettbewerb. Schon heute gehen mehr Mitarbeiter in den Ruhestand, als Absolventen von den Hochschulen nachrücken. Und die Situation wird sich dramatisch verschärfen. Das Zauberwort zur Rettung heißt: Talente zutage fördern. Allerdings mussten die Experten bei ihrer Studie feststellen, dass viele Firmen gar nicht so recht wissen, wo sie den Hebel ansetzen sollen.“

Ist den Unternehmen dies nicht bewusst oder liegt das nur an einer mangelnden Sicht der kommenden Anforderungen?

Laske: „Schlimmer noch: Manche Organisationen praktizieren im Hinblick auf die qualifizierte Nachfolge in Schlüsselpositionen geradezu einen personalpolitischen Blindflug. Oft herrscht noch die Methode „Goldfischteich“: Talente werden auf Zuruf ernannt, man schleust sie durch ein paar Programme und fischt sich bei Bedarf jemanden heraus. Der Rest der Fischlein versauert. Management by Bauchgefühl. Es geht aber auch ganz anders: Strategische Ausrichtung, langfristige Planung und aussagefähige Kennzahlen sind dabei unabdingbar.“

Wenn ich Ihr Reifegrad-Modell richtig verstehe, dann misst dieser Talent-Kompass die Bemühungen der Unternehmen auf dem Weg zum strategisch fundierten Talentmanagement. Was machen die Top-Firmen hier anders?

Laske: „Bei den Benchmarks zu allen Fragestellungen des Talentmanagements kann man in unserem Modell bis zu acht Punkte erzielen. Die besten Firmen aus der Untersuchung erreichen zwischen sechs und sieben Punkte auf der Reifeskala. Das sind Werte, wie sie beispielsweise die Lufthansa oder die Credit Suisse geschafft haben. Und damit besitzen sie einen erheblichen Vorsprung vor dem letzten Viertel, das im Schnitt bei nur zwei Punkten liegt. Während die Top-Unternehmen sich seit rund zwölf Jahren systematisch um ihre Talente kümmern und dazu Extraprogramme auflegen, haben die anderen erst vor etwa vier Jahren damit begonnen. Auch sind die Investitionen mit etwa 12.000 € pro Jahr und Mitarbeiter bei den einen wesentlich höher als bei den anderen (6.000 €). Unternehmen, die ein professionelles Talentmanagement betreiben, arbeiten offenbar auch in anderen Bereichen sehr erfolgreich. Im Umsatz je Mitarbeiter liegen sie ganze 33 Prozent besser als die Firmen auf der unteren Bewertungsskala.“

Jetzt sind das ja Ihre eigenen Bewertungskriterien, was bringt das in der täglichen HR-Arbeit, die ja nicht nach Punkteskalen vorgeht?

Laske: „Diese Zahlen sind ein deutlicher Hinweis, wie intensiv und breit angelegt in Top-Unternehmen das Talentmanagement betrieben wird. Das messbare Ergebnis: Die besten Unternehmen können aus der ständig fließenden Talent-Pipe-

line für jede Stelle unter vier Kandidaten auswählen. Unternehmen vom anderen Ende der Rangfolge haben nur drei Mitarbeiter zur Auswahl. Dabei ist der passgenaue Einsatz von leistungsfähigen Mitarbeitern besonders in Führungspositionen eine strategische Aufgabe. Die vorhandenen Personalressourcen werden kleiner und man muss immer sorgfältiger mit ihnen umgehen. Sonst handelt man unwirtschaftlich, grob fahrlässig bis sträflich.“

Was können Förderprogramme beitragen, um die Rohdiamanten aus ihren Mitarbeiterreihen zu wertvollen Edelsteinen zu schleifen?

Laske: „Dafür gibt es unterschiedliche Wege. Wichtig ist die langfristige Beobachtung und Beurteilung nach klaren Kriterien. ‚Wir akzeptieren und wertschätzen Querdenker. Anderssein muss mit Erfolg gepaart sein, aber bei Zumtobel darf man auch mal ein bisschen spinnen‘, schilderte z. B. Andrea Schröter, HR-Verantwortliche des österreichischen Industrieunternehmens. Für sie ist das Tracking der Talente auf Leistungsfähigkeit und Entwicklung ausschlaggebend. Die zugehörigen Zahlenwerte müssen nachvollziehbar sein. Und wenn ein Mitarbeiter nicht mehr den Anforderungen entspricht, werde das mit ihm besprochen. Transparente Verhältnisse sind die wichtigste Voraussetzung für ein akzeptiertes Talentmanagement. Aber häufig ist die Aus-

wahl der Teilnehmer nur zufällig und eine kontinuierliche, strukturierte Fortbildung findet nicht statt. Oft stellt eine systematische Talentpolitik für viele Unternehmen vor allem eine ‚personalpolitische Krisenbewältigung‘ dar. Nur wenige sehen darin ein strategisches Vorgehen zum optimalen Einsatz wichtiger Personalressourcen. Andere ignorieren die Probleme einfach und üben sich in Zweckoptimismus. Für sehr viel mehr als normale Mitarbeitergespräche nimmt man sich dort nicht die Zeit.“

Können Sie noch ins Detail gehen bei einem Beispiel, wo das Fördern bestehender Mitarbeiter vorbildlich abläuft?

Laske: „Bei den strategisch denkenden Unternehmen wird das Potential der Mitarbeiter genau analysiert. Sie werden in Development-Center geschickt, ihnen wird beispielsweise ein Mentor an-

die Seite gestellt und die Talente verwenden eigene Plattformen, um sich in Communities auszutauschen. Alle Methoden werden aufeinander abgestimmt, um zu einem optimalen Ergebnis zu kommen: „Talentmanagement ist hartes Business, keine Räucherstäbchen-Diskussion. Für mich ist das Steuern von Kompetenzen vergleichbar mit Asset Management – nur mit einem anderen Charakter“, hat Dr. Michael Christ, Leiter der Führungskräfteentwicklung bei der Lufthansa, dies formuliert. Seit über zehn Jahren betreiben die Kranich-Flieger ein intensives Talentmanagement.“

Sein konkreter Erfolg: Vier von fünf Abteilungsleitern oder Standortchefs stammen aus den eigenen Reihen. Und eine hohe Bindung der Mitarbeiter an ihre Firma ist ein immenser wirtschaftlicher Vorteil.“ <<

Zur Person

Stephan Laske, Professor für Betriebswirtschaftslehre i.R. an der Universität Innsbruck. Arbeitsschwerpunkte Personalführung und -entwicklung, Hochschulmanagement, Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb. Seit 2009 Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der Transformation Management AG. Die Aktiengesellschaft mit Sitz in St. Gallen, Schweiz, wurde im Jahr 2010 von der deutschschweizerischen Transformation Consulting Group GmbH gegründet. Sie berät Unternehmen im Umgang mit hochkomplexen und schwierigen Veränderungsprozessen, zum Beispiel bei der Professionalisierung des Talentmanagements.
www.tmag.ch



KICK OFF ●●●

**BORDERLESS DEVELOPMENT
INTERCULTURAL COMMUNICATION**

- Kulturen erfolgreich verstehen
- Manager und Teams kulturspezifisch trainieren
- Zielcoaching für kultur-übergreifende Projekte
- Konfliktmanagement im interkulturellen Umfeld

**NUTZEN SIE DAS KNOW-HOW UNSERES
EXPERTEN TEAMS.**

**i INTERCULTURAL
MANAGEMENT**

KICK OFF Management Consulting GmbH | A-1120 Wien | Gaßmannstraße 25 | Telefon: +43 1 710 78 54-14 | E-Mail: eva.fuchs@kick-off.at | www.kick-off.at