

Pressemitteilung, Langfassung

Österreich vernachlässigt seine Talente

Top-Unternehmen aus Österreich landen auf den hintersten Plätzen in internationaler Studie der Transformation Management AG zum Talentmanagement

Loyale Führungskräfte wachsen nicht auf den Bäumen

Neue Studie bei Top-Unternehmen beweist Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg und professionellem Talentmanagement

Erfolgreiche Unternehmen betreiben professionelles Talentmanagement

Studie der Transformation Management AG bei Top-Unternehmen liefert Benchmarks für professionellen Umgang mit künftigen Führungskräften

St. Gallen / Innsbruck, 10. Mai 2010

Nur Unternehmen, die sich ausreichend um die Talente im eigenen Haus kümmern, werden in den nächsten Jahren am Markt erfolgreich sein. Dabei ist ausschlaggebend, wie sie ihren Nachwuchs rekrutieren, ob sie ihn motivieren und fördern können und ob die Firmen es schaffen, die guten Leute an sich zu binden. Wie es bei börsennotierten Top-Unternehmen der D/A/CH-Region aussieht, darüber liegt jetzt eine Studie der Transformation Management AG aus St. Gallen vor. Gemeinsam mit dem Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck hat sie die Personalverantwortlichen von knapp 40 Prozent der Firmen aus den Leitindizes DAX30, ATX und SMI interviewt.

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 deutsch-schweizerischen 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. Für Österreich mit erschreckenden Ergebnissen: 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“, resümiert der

Vorstandsvorsitzende Gerhard Graf, dessen Unternehmen sich auf strategische Transformationsprozesse in Unternehmen spezialisiert hat.

Aussagen lassen sich auch für ganze Branchen treffen. 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 Erfolg.

Es wurde untersucht, wie eng die gesamte Talentarbeit 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 Spaten ansetzen sollen.

Schlimmer noch: „Manche Organisationen praktizieren im Hinblick auf die qualifizierte Nachfolge in Schlüsselpositionen geradezu einen personalpolitischen Blindflug“, resümiert Projektleiter Professor Stephan Laske von der Uni Innsbruck. 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. Laske und sein Projektpartner Professor Graf aus St. Gallen haben ein Reifegradmodell mit Benchmarks zu allen Fragestellungen des Talentmanagements entwickelt. Sie nennen das den „Talentkompass“. Er zeigt, wie weit ein Unternehmen mit seinen Bemühungen auf dem Weg zum strategisch fundierten Talentmanagement bereits vorangekommen ist. Bis zu acht Punkte kann ein Unternehmen in dem Modell 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.

33 Prozent mehr Umsatz je Mitarbeiter

Die Unterschiede sind beträchtlich. 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 Bewertungsskala unten.

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-Pipeline 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“, beschreibt es Laske. Landauf, landab ist er auf viele Förderprogramme gestoßen, mit denen Firmen versuchen, die Rohdiamanten aus ihren Mitarbeiterreihen zu wertvollen Edelsteinen zu schleifen. 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“, schildert es Andrea Schröter, Human Resources 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“, sagt Schröter.

Aber häufig ist die Auswahl 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.

Größere Auswahl für Schlüsselpositionen

Bei den strategisch denkenden Unternehmen wird dagegen 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 Birkenstock- oder Räucherstäbchen-Diskussion. Für mich ist das Steuern von Kompetenzen vergleichbar mit Asset Management – nur mit einem anderen Charakter“, benennt Dr. Michael Christ, Leiter der Führungskräfteentwicklung bei der Lufthansa, diese Aufgabe. Seit über zehn Jahren betreiben die Kranich-Flieger ein intensives Talentmanagement. Sein Erfolg: Vier von fünf Abteilungsleiter oder Standortchefs stammen aus den eigenen Reihen. Und eine hohe Bindung der Mitarbeiter an ihre Firma ist ein immenser wirtschaftlicher Vorteil.

Die jetzt vorliegende Arbeit ist nur der Anfang. In einer weiteren Phase der Studie sollen die bisherigen Resultate mit der Talentarbeit anderer erfolgreicher Institutionen aus den Bereichen Sport und Kultur sowie von Top-Unternehmen des Mittelstands verglichen werden. Auf Wunsch zahlreicher Unternehmen ist der Aufbau einer „Talentmanagement Community“ zum Austausch von Erfahrungen und zur Weiterentwicklung der komplexen Thematik geplant. Die demographische Entwicklung schafft überall Probleme bei der Rekrutierung von Leistungsträgern und stellt alle Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Hier muss jedes seine eigenen Antworten bereit halten.

(etwa 8.440 Zeichen)

Über die Transformation Management AG

Die Aktiengesellschaft mit Sitz in St. Gallen, Schweiz, wurde im Jahr 2010 von der deutsch-schweizerischen Transformation Consulting Group GmbH gegründet. Sie berät Unternehmen im Umgang mit hochkomplexen und schwierigen Veränderungsprozessen, zum Beispiel bei der Professionalisierung des Talentmanagements. Eine weitere Tätigkeit sind themenzentrierte Publikationen und wissenschaftliche Arbeiten. So untersuchte die Transformation Management AG in ihrer neuesten Studie zur Talentpolitik („PACE“) Methoden und Erfolge professionellen Talentmanagements bei 40 Prozent der DAX30, ATX und SMI gelisteten Börsenunternehmen.

Vorsitzender des Vorstandes der TMAG ist Dr. Gerhard Graf. Zu den Kunden zählen Top-Unternehmen aus Energieversorgung, Transport, IT & Telekommunikation, Chemie, Handel, Bildung, Gesundheit/Medizin, Dienstleistung sowie öffentliche Auftraggeber.

Kundenkontakt:

Transformation Management AG
Hüttenwiesstraße 39
CH-9016 St. Gallen
Telefon: +41 (0) 71 / 280 17 77
Fax: +41 (0) 71 / 288 24 57
E-Mail: office@tmag.ch
www.tmag.ch

Pressekontakt:

MPA Marketing & PR Agentur GmbH
Hans-Peter Meier
Liebherrstr. 5/Rgb
D-80538 München
Telefon: +49 (0) 89/ 89 26 76 0
Fax: +49 (0) 89/ 89 26 76 13
Home Office: +49 (0) 89/ 69 39 39 42
E-Mail: hm@mpagmbh.de
www.mpagmbh.de