

MENSCHEN / Unter den besten 40 Personalexperten

# Armin Trost, der Talentmanager

Schwenninger Wirtschaftsprofessor ausgezeichnet

Der Mann ist die „Geheimwaffe“ im „War for Talents“, im „Krieg um die besten Stellenbewerber“: Armin Trost, Wirtschaftsprofessor am Schwenninger Campus und einer der besten 40 deutschen Personalexperten.

VON RALF TRAUTWEIN

**SCHWENNINGEN** ■ Als solchen zumindest weist ihn das Branchenblatt „Personalmagazin“ aus – neben Promis wie Bert Rürup oder Bahn-Personalchefin Margret Suckale, die momentan damit beschäftigt ist, im Eisenbahnerstreik die Weichen zu stellen.

Die Liste der „40 führenden Köpfe im Personalwesen“ ist etabliert. Die Zusammenstellung hat schon im Vorfeld für Aufsehen gesorgt – das Fachmagazin bekam eine Fülle von Vorschlägen aus der Personalszene. Doch die Auswahl der Besten haben sich die Fachjournalisten dann doch nicht leicht gemacht und wochenlang recherchiert. Ergebnis: Etablierte

„Köpfe“ kullerten aus der Personaler-Hitparade, damit dort neue Gesichter strahlen durften.

Eines davon gehört, wie gesagt, Professor Dr. Armin Trost, einem Schwenninger. Seit 2004 lehrt er an der Fakultät Wirtschaft der Hochschule Furtwangen (HFU) sein Fachgebiet International Human Resource Management. In Tübingen und Mannheim hat der 41-Jährige Psychologie und Betriebswirtschaft studiert, anschließend arbeitete er für drei Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie. Fünf Jahre lang war Trost anschließend beim Walldorfer Software-Riesen SAP, 2002 promovierte er nebenbei.

Die Macher der „Top-40-Liste“ des Personalwesens haben den Gekürten griffige Titel verpasst wie „Der Analytiker“, „Der Kapitän“ oder „Die Dynamische“. Armin Trost bekam das Prädikat „Der Talentmanager“ verpasst. Zufrieden damit? – „Durchaus“, lächelt er. „Das passt schon zu mir.“ tatsächlich gilt der HFU-Dozent als Wegbereiter und Vordenker im Bereich Talentmanagement – der Konzeption langfristiger Unternehmens-



Professor Dr. Armin Trost: Der Schwenninger Dozent ist einer der 40 besten seines Metiers. BILD: RALF TRAUTWEIN

aufgaben zur Besetzung langfristiger Schlüsselpositionen.

Das bedeutet, dass Trost über Know-how verfügt, das Firmen hilft, wettbewerbsfähig zu bleiben, indem es ihnen gelingt, für die wichtigen Jobs die richtigen Leute zu gewinnen. Und das ist heutzutage nicht mehr so einfach, wie man meinen möchte. Tatsächlich, sagt Trost, fehle es Fir-

men mit einem großen Namen meist nicht an Bewerbungen, wohl aber an der Qualität von Bewerbern. Und was nützen 1000 Arbeitswillige, wenn sie nicht das Zeug haben, um die Anforderungen zu meistern?

Trost wird gefragt, wenn die Personalisten nicht daneben greifen sollen. Als Mitgesellschafter der Frankfurter Unternehmensberatung Promerit befasst

er sich aktuell mit der praxistauglichen Weiterentwicklung von Talentmanagement-Konzepten. „Praxis“ – das ist für den Professor enorm wichtig. „Ein Wissenschaftler“, meint er, „sollte nicht nur hinter seinem Schreibtisch sitzen.“ Frische berufliche Erfahrungen seien auch in seinem Metier notwendig, um den Studenten in ein paar Jahren nicht nur noch alte Geschichten erzählen zu können. An der Schnittstelle von Wirtschaft und Wissenschaft fühlt sich der Personalexperte am richtigen Fleck. Denn wo ließe sich die Generation der 20-Jährigen auch besser beobachten als an einer Hochschule? Für jemanden wie Trost ist es elementar stets zu wissen, wie junge Leute „ticken“: welche Ziele sie haben, welche Träume, welche Ansprüche.

Denn genau darauf müssen die Unternehmen, die er berät, eingehen, um auch die Leute zu bekommen, die sie haben wollen. Gutes Geld setzen „High Potentials“ heute voraus, wie die Gesuchten im Personaldeutsch heißen. Doch Geld wird ihnen mittlerweile überall geboten; gerade junge Ingenieure haben derzeit wie nie zuvor die freudige Qual der Wahl. Da darf nicht nur die Kohle stimmen. „Firmen müssen, um ihr Recruiting heute effizient zu gestalten, systematisch Beziehungen zu interessanten Jobkandidaten aufbauen und pflegen“, sagt Armin Trost. Da könne eine kleine Geste schon eine ganz große Wirkung haben, wie etwa – bei mittelständischen Firmen – ein kurzer Anruf des Geschäftsführers beim Jobkandidaten. „Das sind fünf Telefonminuten, die sich auf jeden Fall lohnen, wenn man den richtigen Interessenten im Blick hat.“

## DAS AKTUELLE INTERVIEW

### Um Talente kämpfen, nicht jammern

Ob Firmen im weltweiten Wettbewerb auch künftig bestehen können, hängt nicht zuletzt von ihrer Fähigkeit ab, gute, junge Mitarbeiter zu gewinnen. Personalexperte Armin Trost weiß, worauf es hierbei ankommt. Mit ihm hat sich NECKARQUELLE-Redakteur Ralf Trautwein unterhalten.

**Armin Trost:** Erst gestern war ich auf dem Unternehmertag der Sparkasse Köln-Bonn, einer Veranstaltung für mittelständische Unternehmen. Was meinen Sie, welches Thema dort behandelt wurde? – Fach- und Führungskräfteemangel.

■ Klar, deutsche Unternehmen suchen ja händeringend nach Ingenieuren. Haben wir jetzt auch schon Engpässe im Management?

**Armin Trost:** Massiv. Das betrifft freilich nicht nur die Unternehmen dort. Auch die Firmen in unserer Region leiden Mangel. Selbst namhafte, große Unternehmen kriegen die Leute nicht, die sie gerne hätten ... Die sagen: „Der Markt ist leergefegt“. Das merken sie immer dann, wenn sie einen ITler wollen, oder natürlich einen Ingenieur. In vielen Branchen mangelt es an Spezialisten. Gute Leute zu bekommen – das ist momentan schon eine große Herausforderung.

■ In welcher Form ist ein „Talentmanager“ wie Sie Firmen dabei behilflich, diese Herausforderung zu meistern?

**Armin Trost:** Ich helfe ihnen Maßnahmen zu konzipieren, die es am Ende leichter machen, eben diese guten Leute zu gewinnen oder Mitarbeiter zu entwickeln, sodass sie im Unternehmen Schlüsselpositionen besetzen können.

■ Wie sieht diese Hilfe aus?

**Armin Trost:** Sie setzt schon früh an. Man muss sich nur mal die Karrierewebsites von Unternehmen anschauen: Was man da so zu sehen kriegt ... Wir haben jetzt ein Studentenprojekt gemacht, in dessen Zuge 250 solcher Karrierewebsites analysiert wurden. Fazit: Die sind oft beliebig. Völlig langweilig. Da steht vielmals das Gleiche drauf. Überall die gleichen langweiligen Bilder. Es kommt nichts rüber, das den Besu-

cher der Website denken lässt: „Oh wow! – Das ist ja was ganz anderes! Das muss ja ein cooler Laden sein!“

■ Cool? Reicht es heutzutage nicht mehr, wenn ein Firmen- oder Markenname einen guten Klang besitzt? – Das hat doch eigentlich schon immer Eindruck gemacht!

**Armin Trost:** Das reicht heute nicht aus. An Bewerbungen mangelt es renommierten Unternehmen in aller Regel ja nicht. Was ihnen aber fehlt, ist die Qualität der Bewerber. Darüber jammern alle. Vom kleinen Mittelständler bis zu Giganten wie Siemens.

■ Qualität? Was genau verstehen Personalexperten darunter?

**Armin Trost:** Gute Noten. Internationale Erfahrungen natürlich. Zunehmend aber auch die sozialen Kompetenzen. Es ist nicht mehr ausreichend, wenn ein Ingenieur sehr kreativ ist. Das muss er natürlich sein. Er muss aber auch in der Lage sein, seine Ideen in einem globalen Kontext rüberzubringen.

■ Im Managerdeutsch spricht man da von Softskills ...

**Armin Trost:** Softskills, genau! Der Ingenieur muss womöglich auch beraten können. Und verkaufen. Es ist schon einiges, was heute von den Leuten verlangt wird.

■ Mehr als früher?

**Armin Trost:** Ich glaube schon.

■ Und woran liegt das? Daran, dass die Berufsbilder und die Arbeitswelt an Komplexität gewonnen haben? Dass Wirtschaft global geworden ist?

**Armin Trost:** Daran, dass das Geschäft internationaler geworden ist, aber auch daran, dass es schneller geworden ist. Weil wir nicht mehr über den Preis konkurrieren können, zählt in Deutschland Innovation immer mehr.

■ Somit hat sich das Anforderungsprofil der Unternehmen an ihre Bewerber gewandelt. Aber auch das der Bewerber an die Unternehmen. Eine Firma muss „cool“ sein, haben Sie gesagt ...

**Armin Trost:** Wenn sich ein Bewerber orientiert, ist ein Unternehmen zunächst mal eine „Black Box“ für ihn.

Woher soll er auch wissen, wie es dort zugeht? Als Interessent fährt er vielleicht täglich an einer Firma vorbei und macht sich seine Gedanken, aber wie es sich anfühlt, dort zu arbeiten, das kann er nicht wissen. Obwohl es für ihn ein wichtiges Entscheidungskriterium für oder gegen die Firma als Arbeitgeber wäre. Unternehmen, die gute Leute letztendlich auch bekommen, sind deshalb in der Lage, relativ schnell eine persönliche Beziehung zu interessanten Kandidaten aufzubauen.

■ Das geht aber erst im Bewerbungsgespräch ...

**Armin Trost:** Wo sich mittlerweile auch die Frage stellt, wie das Unternehmen auftritt, wieviel Respekt ich als Personaler dem Bewerber zolle. Wo es darauf ankommt, dass ich ihm deutlich mache, dass ich ihn gewinnen möchte. Womöglich gebe ich ihm als Interviewer meinen Lebenslauf. Ich habe ja schließlich auch seinen.

■ Firma und Bewerber begegnen sich auf Augenhöhe ...

**Armin Trost:** Das Machtgefälle hinab zum kleinen Bewerber, der da etwas will, müssen Unternehmen einebnen. So entwickeln sie ein persönliches, emotionales Verhältnis zu potenziellen Mitarbeitern, die für sie attraktiv und wichtig sind. Sie müssen rüberbringen: „Bei uns kannst du dich wohlfühlen. Wir kümmern uns um dich. Wir haben gute Leute hier, und nach einiger Zeit wirst du viele Freunde bei uns haben.“

■ Wie darf man sich dieses „Kümmern“ konkret vorstellen?

**Armin Trost:** Stellen Sie sich vor: Ein Unternehmen hat einen Praktikanten oder einen Azubi, der nach der Lehre studieren geht. Der Kandidat passt, man würde ihn später gerne engagieren beziehungsweise wieder einstellen. Nun kann die Firma natürlich abwarten, ob er sich wieder meldet. Sie kann aber auch systematisch vorgehen. Es fängt an damit, dass man in Verbindung bleibt und auf diese Weise eine Beziehung pflegt. Diese Beziehungspflege fängt schon damit an, dass ich mal zum Geburtstag anrufe. Oder dass ich als Unternehmen meine Unterstützung im Studium anbiete. Manche Firmen

haben dafür ja eigens Förderprogramme aufgelegt. Aber im Grunde sind es schon ganz einfache Dinge, die sehr, sehr wirksam sind.

■ Die in der Summe aber auch sehr aufwendig sein können und deshalb auch nicht überall praktiziert werden.

**Armin Trost:** Klar. Da herrscht Nachholbedarf. Wir reden immer vom „War for talents“, vom „Kampf um Talente“. Ich erlebe aber mehr „Jammern um Talente“. Kampf sehe ich nicht. Die Frage muss doch sein: Wie kümmere ich mich um Bewerber besser als es meine Wettbewerber tun? Sie haben vollkommen Recht: Das ist aufwendig. Aber es ist halt eine Managementaufgabe, um die ein Unternehmen nicht herum kommt. Beispiel Microsoft: Bill Gates größte Stärke war es schon immer, gute Leute zu gewinnen. Gates und Co. haben schon immer 30 bis 40 Prozent ihrer Zeit ins Recruiting investiert. Eine Möglichkeit, hier konzentriert vorzugehen, ist sicherlich, sich auf eine bestimmte Zielgruppe zu fokussieren. Und zwar auf diejenige Berufsgruppe, die am dringendsten gebraucht wird. Hier geb` ich Gas!

■ Viele Firmen bieten nur noch die Möglichkeit, sich online zu bewerben. Das ist dann wohl nicht so ganz das Richtige?

**Armin Trost:** Wenn es bei der Online-Bewerbung nur darum geht, Prozesse zu rationalisieren, dann ist das prinzipiell gefährlich. Bei großen Unternehmen besteht allerdings die Notwendigkeit, aus wahren Bewerbermassen gute Bewerber herauszufiltern. Umfangreiche Formulare online zu stellen, die den Anwender beim Ausfüllen mindestens eine Stunde Zeit kosten, ist im Recruiting sicherlich der falsche Weg. Für den ersten Schritt reichen eigentlich Kontaktdaten und ganz wenige Angaben. Wenn eine solche Bewerbung dann gut aussieht, kann man ja nachhaken. Wichtig ist bei Online-Bewerbungen auf jeden Fall, dass man es guten Leuten einfach macht!

■ Noch einfacher wird es für gute Leute, wenn sie nicht zur Firma müssen, sondern die Firma zu ihnen kommt. Wie es etwa beim Schwenninger Indusrietag der Hochschule Furt-

wangen der Fall ist.

**Armin Trost:** So ist es. Der Markt hat sich gewandelt. Der Bewerber entscheidet, ob er zu einer Firma geht. Nicht mehr die Firma. Unternehmen, die nicht darauf warten, bis Studenten zu ihnen kommen, machen es prinzipiell richtig. Bleibt nur die Frage, ob sie ihre Kontakte auch verwerten, die sie bei solchen Anlässen knüpfen. Sie müssen eben an bestimmten Leuten, die sie haben wollen, auch dranbleiben. Meine Befürchtung ist, dass hinter der Akquise oft keine systematischen Prozesse stehen. Von meinen vielversprechendsten Kontakten mache ich mir ein Excel-Sheet. Da stehen meine Top-Ten drin. Wenn ich mich um diese Kandidaten im Nachgang bemühe, werden sie es honorieren. Durch solch ein Vorgehen kann ich mich auch als Mittelständler abheben. Und das mit geringstem Aufwand. Zusätzlich Eindruck macht es, wenn dieses Bemühen um den Bewerber von der höchsten Management-Ebene ausgeht ...

■ Wenn der Chef das Recruiting also wie Bill Gates zur Chefsache macht?

**Armin Trost:** Ja natürlich. Wenn sich der Geschäftsführer nach einer Hochschulkontaktbörse nur 20 Minuten Zeit nimmt, um die zehn Kandidaten, die er im Visier hat, noch mal kurz anzurufen – das ist ein Zeichen!

■ Mag sein. Aber das ist schon – wie gesagt – aufwendig für den Mann ...

**Armin Trost:** Natürlich ist das aufwendig! Aber wie aufwendig ist es am Ende, gute Leute zu gewinnen? Die „Costs per hire“ – also die Summe, die es letztlich kostet, einen Spezialisten zu verpflichten, gehen ja locker in den fünfstelligen Bereich. Firmen mit entsprechendem Personalbedarf zahlen so eine Summe ganz selbstverständlich an ihre Personalberater. Bei Führungskräften wird oft ein Drittel des Jahreszielsgehalts fällig.

■ Abgesehen davon, dass vielleicht nicht nachgesetzt wird, wie Sie es anraten – machen unsere Firmen in ihrem Recruiting weitere Fehler?

**Armin Trost:** Hier habe ich keine Einblicke. Allenfalls eine Hypothese. Im Mittelstand konzentriert man sich oft zu stark auf das Produkt, das man hat. Das Thema Personal läuft währenddessen nebenher. Das Gewinnen talentierter Mitarbeiter ist wohl oft noch zu wenig als Führungsaufgabe definiert.