

Star Wars

TALENTMANAGEMENT | Selbst namhafte Unternehmen müssen inzwischen um hoch qualifizierte Nachwuchskräfte kämpfen. Und selbst wenn diese anheuern, heißt das noch lange nicht, dass sie auch bleiben. Personaler setzen daher wieder auf ein breit angelegtes Talentmanagement, das Top-Leute intern identifiziert, fördert und bindet.

Von der Praktikantin zum weltweit präsenten Markengesicht: Für diese steile Karriere braucht Tina Wätzig gerade einmal neun Jahre. 2002 startete die damals 23-Jährige beim Konsumgüterkonzern Henkel – als Praktikantin in der Schweiz. Die Kollegen dort werden auf den talentierten Neuzugang aufmerksam, bieten ihr an, gleich auch die Diplomarbeit beim Düsseldorfer Konzern zu schreiben. „Ein Jahr später saß ich dann tatsächlich in der Zentrale und bin seitdem dabei“, sagt die 32-Jährige heute.

„Dabei“ ist pures Understatement. Dank ihres Könnens und gezielter Förderung hat Wätzig innerhalb des Konzerns eine rasanten Laufbahn hingelegt: 2004 beginnt sie als Assistant Brand Managerin bei Schwarzkopf, inzwischen verantwortet sie sämtliche Markenaktivitäten der Haarpflegesparte von Henkel – und ziert nebenbei auch noch die neue Plakatserie des Unternehmens. Rund um den Globus soll ihr Gesicht talentierte Hochschulabsolventen anlocken, die Subbotschaft: Henkel ist ein attraktiver Arbeitgeber, der seine Mitarbeiter auf alle erdenklichen Arten fördert.

Gewiss, derartige Blitzkarrieren waren schon immer möglich. Auch dass besonders talentierte Mitarbeiter gezielt gefördert werden, gab und gibt es längst. Neu ist allerdings, dass dies viel strategischer auf konkrete Führungspositionen ausgerichtet wird und bei zunehmend mehr Unternehmen geschieht. Talentmanagement – wie das Prinzip dahinter im Fachjargon genannt wird – ist wieder en vogue.

Dabei werden die Kompetenzen der Mitarbeiter systematisch analysiert und aufge-

Viele Köder, kaum Goldfische

Qualifizierte Mitarbeiter zu finden wird immer schwieriger.

Einer Umfrage der Jobbörse Stepstone zufolge erhält schon jedes zweite Unternehmen nicht mehr genug Bewerbungen. Und selbst wenn genug Kandidaten zum Vorstellungsgespräch erscheinen, hagelt es Absagen – von den Bewerbern: Mehr als zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland können bis zu 25 Prozent ihrer Wunschkandidaten nicht für sich gewinnen, ergab eine Kienbaum-Studie. Besonders begehrt sind Spezialisten für die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie IT. Aber auch in Marketing und Vertrieb, im Controlling und in der strategischen Unternehmensführung sind Nachwuchskräfte gefragt denn je. Drei Viertel der Unternehmen suchen Leute in Marketing und Vertrieb.

MIT KUSSHAND

Wer einen Mastertitel der Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften bieten kann, darf damit rechnen, dass er mit Kussband genommen wird – ein gutes Einstiegsgehalt inklusive. Um die Besten zu bekommen, bieten 71 Prozent der Unternehmen interne Weiterbildungsmöglichkeiten, 68 Prozent ködern Talente zusätzlich mit Fachtrainings.

baut, immer mit Blick auf den künftigen Bedarf des Unternehmens, um so dem drohenden Fachkräftemangel zu entgegen.

Und der drückt neben konjunkturellen Entwicklungen derzeit gewaltig auf die Wachstumsbremse. Inzwischen hätten schon 70 Prozent der deutschen Unternehmen Probleme damit, offene Stellen mit passenden Kräften zu besetzen, klagt etwa der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK).

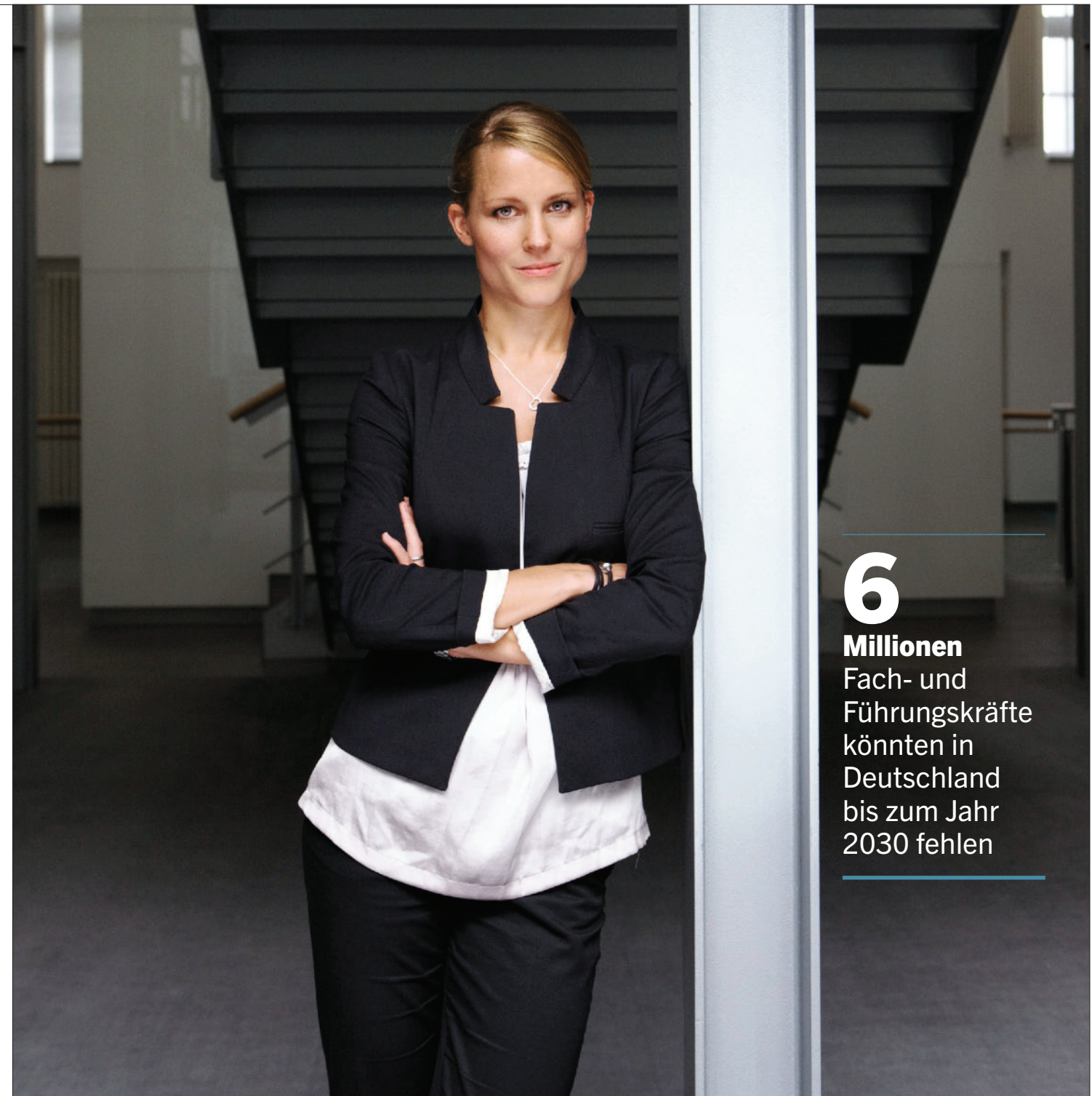
JEDE ZEHNTE STELLE UNBESETZT

Vor allem Schlüsselpositionen drohen vakant zu bleiben: Jedes zweite Unternehmen fürchtet, in den kommenden fünf Jahren nicht genug qualifizierte Mitarbeiter einstellen zu können. Besonders dramatisch sieht die Situation bei den Absolventen von technisch-naturwissenschaftlichen Fächern aus.

Erste Branchen spüren die Lücke bereits: Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) meldet zum Beispiel aktuell 76 000 offene Stellen für Ingenieure – ein historischer Höchststand. Noch schlechter sieht es bei den IT-Spezialisten aus. Ändert sich nichts an der Misere, wird hierzulande 2020 jede zehnte Stelle für Fachkräfte und Spezialisten unbesetzt bleiben, so das Ergebnis einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) und des World Economic Forum.

Der Fachkräftemangel erreicht demnach selbst die Unternehmensspitzen. Weltweit konstatiert jedes zweite Unternehmen einen kritischen Mangel an Nachfolgern für das Top-Management.

Laut der BCG-Studie schneidet Deutschland sogar schlechter ab als andere europäische Nationen. „Deutschland treffen



6 Millionen Fach- und Führungskräfte könnten in Deutschland bis zum Jahr 2030 fehlen

die Folgen des demografischen Wandels stärker als andere Länder“, erklärt Senior-Partner Rainer Strack. „Wegen unserer hoch entwickelten Wirtschaft werden wir die größten Versorgungslücken im Bereich der Führungskräfte, Experten und Facharbeiter haben.“

Heißt: Nur wer sich jetzt die Leistungsträger sichert, kann in Zukunft in gewohnter Manier mitspielen. In vielen Unternehmen wird die Suche nach den Top-Leuten von morgen deshalb schon heute zur Chefsache. Priorität: dringend.



Markengesicht Tina Wätzig leitet Henkels Haarpflegesparte und macht Werbung

Allein im HR-Barometer der Beratung Capgemini wählten Personaler das Gewinnen, Halten und Entwickeln von Talenten auf die Plätze zwei, vier und fünf der strategisch wichtigsten Personalthemen. „Wie es scheint, hat Talentmanagement derzeit eine Alleinstellung mit granitharter Prominenz und Dominanz“, kommentieren die Verfasser ihre Studie.

Doch kritisieren Experten wie Armin Trost, Professor für Personalmanagement an der Hochschule Furtwangen: Bei der Personalsuche, dem sogenannten Re- >>



»Ich habe großen Respekt, aber keine Angst vor der neuen Aufgabe«

Verena Kaiser, Vorstandsassistentin bei Allianz

»cruiting, agierten die Unternehmen viel zu langweilig, behäbig und brav. Die meisten Unternehmen seien noch in einer Zeit verhaftet, in denen gute Leute einfach so an ihre Tür klopfen. Doch das habe sich grundlegend geändert.

Heute müssen Firmen werben, tricksen und auch aggressiv auftreten, wenn sie die raren Goldkragen auf sich aufmerksam machen wollen. „Den sogenannten War for Talent gewinnt man nicht mit einer Stellenanzeige und einem Stand auf der Absolventenmesse samt bunter Luftballons“, so Trost.

Findige Unternehmen fischen die Besten deshalb direkt aus dem Uniteich. Die Wirtschaftsprüfer PricewaterhouseCoopers (PwC) etwa nehmen besonders begabte Praktikanten in ihren „Talent Pool“ auf und ernennen die klügsten Köpfe zu studentischen Botschaftern, die an den Hochschulen für PwC werben. Als Dankeschön wurden die Botschafter dieses Jahr für zwei Wochen auf einen Segeltörn geladen – freilich auch, um an Bord wichtige Entscheider der Prüfungsgesellschaft kennenzulernen.

Vor allem in Großunternehmen bemühen sich inzwischen ganze Abteilungen darum, Top-Leute zu identifizieren und zu halten. Sie setzen auf Employer Branding, also den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke, um externe Kandidaten zu rekrutieren. Und sie entwerfen gemeinsam mit Vorgesetzten individuelle Entwicklungspläne, moderieren Feedbackrunden, laden zu internen Assessment-Centern und informieren über Weiterbildungsangebote, um interne Talente zu (be)fördern. Und um ihnen das Gefühl zu geben, geschätzt zu werden und sich jederzeit entwickeln zu können.

Dieses Engagement globalisiert sich zudem zunehmend: Spezielle Softwareprogramme durchsieben heute selbst Zweigstellen am anderen Ende der Welt nach interessanten Mitarbeitern. Und vollkom-

men selbstverständlich coachen heute auch Vorstände den begabten Nachwuchs.

Es ist die Rückkehr der Kaminkarriere. Nachdem jahrelang das häufige Jobhoppens als Aufstiegsfad par excellence propagiert wurde, kehren nun die linientreuen, loyalen Laufbahnen zurück.

FINDEN UND FÖRDERN

Auch, um aus der Not eine Tugend zu machen. Denn an den Schlüsselpositionen sollen künftig erst gar keine personellen Engpässe entstehen.

Bei Henkel setzt man schon früh in der Vita an. Bereits bei den Praktikanten analysieren Vorgesetzte individuelle Kompetenzen. Sogenannte High Potentials wie Tina Wätzig werden dann in eigens dafür geschaffene Förderprogramme aufgenommen. Noch während des Studiums können diese dann an Workshops, Trainings und Seminaren teilnehmen. Experten des Unternehmens beraten sie außerdem bei Karrierefragen.

Doch wie erkennt man überhaupt geeignete Talente?

„Top-Leute zu identifizieren ist schwer“, sagt Psychologe Trost. Letztlich seien die Bewertungsmaßstäbe so schwammig wie einfach: Es zählen Leistung, Ehrgeiz und Motivation. Kompetenzmodelle sollen beim Goldschürfen helfen. In ihnen ist detailliert festgelegt, welche Fähigkeiten ein

Unternehmen für seinen Erfolg künftig braucht. Wie sicher ist das Urteilsvermögen eines Kandidaten? Wie überzeugend das Auftreten? Treibt er Veränderungen an, ist er risikobereit?

Die daraus entstehenden Profile werden auf divisionsübergreifenden Talent Reviews diskutiert – das ist wichtig, denn so wird die Gefahr minimiert, dass die besten Leute von ihren Chefs geheim gehalten werden.

Immer wieder entdecke er bei Management Audits verborgene Juwelen, berichtet etwa Magnus Graf Lambsdorff von Egon Zehnder. Der Experte für die Bewertung von Führungskräften meint unentdeckte Talente, die irgendwo auf den Hinterbänken ihres Unternehmens dahindümpeln, weil über ihnen oft ein unfähiger Chef sitzt, der ihre Begabungen weder erkennt noch entwickelt. Oder weil er seine besten Leute nicht verlieren und die eigenen Mängel verstecken will.

Gerade erst traf er in einer osteuropäischen Niederlassung eines Dax-Unternehmens eine exzellente Personalchefin. Die rackerte, entwickelte neue Ideen, wollte sich in der Zentrale vorstellen – doch der Geschäftsführer blockte ab. Wäre das so weitergegangen, hätte sie aufgegeben oder den Arbeitgeber gewechselt.

Erst die externe Bewertung durch Zehnder machte das Talent sichtbar. Nun steht die junge Frau kurz vor dem Sprung nach Deutschland. „Der CEO sollte seine wichtigsten Talente immer im Blick haben“, sagt Graf Lambsdorff. Auf den Ebenen darunter werden sie gerne wie Asse im Ärmel versteckt – und so wird womöglich verhindert, dass es für die wichtigsten Positionen genug Nachschub gibt.

Gegen derlei Risiken sichert sich auch die Allianz ab. Die Versicherungsgruppe muss sich auf einen Generationenwechsel im Top-Management vorbereiten. Vor drei Jahren hat sie deshalb ein internationales Talentmanagement-System eingeführt, das sowohl Schlüsselpositionen als auch

dafür geeignete Kandidaten identifiziert. Der entsprechende Talentpool umfasst weltweit derzeit 3000 Personen.

Deren Entwicklung wird jährlich in 60 Karrierekonferenzen begutachtet. Wenn nötig erhalten die Manager von morgen Coachings oder Trainings – ganze 130 Millionen Euro investierte die Versicherung allein im Jahr 2010 in derartige Maßnahmen.

„Die Konkurrenz schläft nicht, wir brauchen gut ausgebildete und im Unternehmen verwurzelte Leute“, sagt Wolfgang Brezina, Personalvorstand der Allianz Deutschland.

Er selbst fördert persönlich den Nachwuchs im obersten Segment, dem sogenannten Vorstandsassistentenprogramm: High Potentials können hier binnen sechs bis acht Jahren ins Top-Management aufsteigen. Sie starten als rechte Hand eines Vorstandsmitglieds, wechseln dann ins mittlere und später ins Senior Management. Ziel: Die künftigen Führungskräfte sollen möglichst „viel vom Unternehmen gesehen haben und sich so einen Erfahrungs- und Wissensschatz aufbauen“.

Gerade erst hat Brezina ein solches Talent ziehen lassen: Nach anderthalb Jahren hat ihn gerade seine Vorstandsassistentin Verena Kaiser verlassen. Jedoch in seinem Auftrag. Fortan wird sie eigenverantwortlich an einem Sonderprojekt zur fachlichen Qualifizierung des Innendienstes arbeiten. Sie habe zwar „großen Respekt, aber keine Angst“ vor der Aufgabe, sagt die 32-Jährige.

MENTOREN DRINGEND GESUCHT

Derartige Mentorenprogramme sind oft der Schlüssel, um Top-Talente frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Und damit ist es zugleich und vor allem ein Führungsthema: „Die Rolle der Vorgesetzten beim Talentmanagement ist entscheidend“, bestätigt Simone Ontyd, verantwortlich für

das Thema Talentmanagement beim Energiekonzern E.On.

Schließlich ist es er, der die Leistung und das Potenzial eines Mitarbeiters bewertet, ihn fordert und entwickelt. Er berichtet über den Kandidaten an die Führungsebene, tauscht sich mit Kollegen über deren Eindrücke aus, empfiehlt ihn an eine andere Abteilung – und kann so im Idealfall sogar Fehlbesetzungen vorbeugen.

Richtig angewandt kann Talentmanagement mehr sein als ein Karriereprogramm für Leistungsträger. Im Idealfall motiviert es auch langjährige Mitarbeiter dazu, noch einmal Gas zu geben oder sich neue Ziele zu stecken.

Im besonderen Fokus stehen dabei zurzeit Frauen und ältere Mitarbeiter. Audi zum Beispiel setzt gezielt auf die Erfahrung seiner langjährigen Kollegen und lässt seinen Sportwagen R8 bevorzugt von älteren Mitarbeitern fertigen – das Projekt trägt den Titel Silver Line. SAP setzt auf ein spezielles Job-Rotationsprogramm für Mitarbeiter ab 45 Jahren, in dem sie motiviert werden, sich weiterhin Karriereziele zu setzen. Und E.On hat sein bisheriges Engagement im Talentmanagement vor vier Jahren durch ein Programm für Frauen ergänzt, um deren Anteil in Führungspositionen zu verdoppeln.

Derzeit sind erst rund zwölf Prozent der Top-Positionen von Frauen besetzt. „Wir wollen weibliche Talente frühzeitig identifizieren und auf die Aufgaben im oberen Management vorbereiten“, sagt Ontyd. Das Fundament dazu aber müsse der Konzern „jetzt auf mittlerer Führungsebene legen“.

Eine, die es dank Talentmanagement schon weit gebracht hat, ist Diana Kolb. Die 52-Jährige verantwortet derzeit als Bereichsleiterin die Themen Unternehmensentwicklung und Energiewirtschaft.

Vor 21 Jahren startete sie als Trainee – auch wenn es diese Bezeichnung damals im Konzern noch gar nicht gab. Dennoch wurde sie immer wieder individuell gefördert und dient den Talentmanagern heute zugleich als Vorbild: „Die Trainings und Workshops haben meine Führungskompetenz eindeutig weiterentwickelt“, sagt Diana Kolb.

Sie selbst betreut heute zwei Mentees, beides Frauen. Anfangs habe sie gezweifelt, ob sie diese Aufgabe übernehmen solle – mittlerweile ist sie davon überzeugt. Den entscheidenden Biss aber müsse man trotzdem selber mitbringen. Trotz Talentmanagement: einen Karrierefahrstuhl bekommt keiner geboten. ■

jenny niederstadt | erfolg@wiwo.de

KMU

Neue Chancen im Netz

Jeder dritte Mittelständler nutzt Social Networks, um neue Mitarbeiter für sich zu gewinnen.

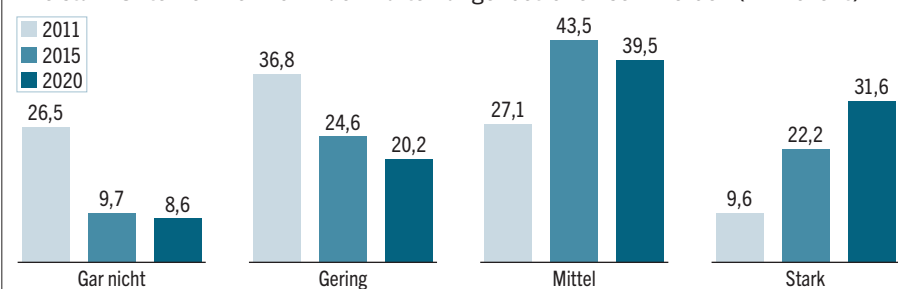
Inzwischen klagen drei Viertel der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), dass sie kaum ausreichend qualifizierte Mitarbeiter finden, so das Ergebnis einer Umfrage von Ernst & Young. Laut der Beratungsgesellschaft müssen die Unternehmen deshalb schon Umsatzeinbußen in Höhe von rund 30 Milliarden Euro verkraften. Das Problem der Mittelständler: Kaum einem gelingt es, sich als attraktive Arbeitgebermarke zu etablieren. Viele sind schlicht zu unbekannt oder haben ihren Firmensitz in irgendeinem Kaff, in das der Nachwuchs nicht ziehen will. Zudem sind die Budgets für die Suche nach geeignetem Personal und für Imagekampagnen zu klein. Nur jeder dritte Mittelständler kann überdies mit einem Talentmanagement-Programm punkten, haben die Personalvermittler von New Placement herausgefunden. Zum Vergleich: Bei großen Unternehmen und Konzernen sind es 80 Prozent.

KAMPF UM KÖPFE

Doch geben sich die KMU im Kampf um die besten Köpfe nicht geschlagen. Vor allem via Internet und Social Media können Arbeitgeber eine zugkräftige Marke entwickeln. Laut einer Umfrage der Personalagentur von Rundstedt HR Partners nutzt bereits jedes dritte mittelständische Unternehmen soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter sowie Blogs zum sogenannten Employer Branding – höher ist diese Quote bei den Konzernen auch nicht. Der Münchner Automobilzulieferer In-Tech etwa liefert via Facebook und Firmenblog Einblicke in den Büroalltag und Hinweise, wie das Haus Talente fördert: Die In-Tech Akademie bietet Kurse für Einsteiger und Profis, neue Kollegen können in eine Firmenwohnung ziehen, Auszeiten für die Familie sind selbstverständlich. Ergebnis: 15 Prozent aller Bewerbungen gehen mittlerweile online ein.

Mangelwirtschaft

Wie stark Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen sein werden (in Prozent)



Quelle: ifo Institut

Manche Talente bleiben unentdeckt, weil Chefs ihre Top-Leute nicht verlieren oder eigene Schwächen verbergen wollen