

Guten Tag,

vielen Dank für Ihre Artikelbestellung. Sie haben folgende Artikel ausgewählt:


7. Oktober 2005

Inhalt


1. Ohne frische Talente sehen Sie ziemlich alt aus Führungsnachwuchs: Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital jedes Unternehmens. Das wissen Sie. Aber ist Ihnen klar, wie unerbittlich der Kampf um die Besten mittlerweile geworden ist? Haben Sie sich schon mal überlegt, was Sie heute tun müssen, um auch morgen noch zu den attraktivsten Arbeitgebern zu gehören? Wie Sie die Toptalente finden und sie halten - ein mm-Report: Wundern Sie sich, dass Ihre Methoden nicht funktionieren? vom 01.10.2001 - 9323 Zeichen
manager magazin

Kurz-Anleitung

• PDF speichern:

Sie können dieses PDF auf Ihrer Festplatte speichern. Bitte benutzen Sie das Speichern-Menü oder klicken Sie auf den  Speichern-Button Ihres Browsers.

• PDF drucken:

Zum Drucken benutzen Sie bitte das Drucken-Menü oder klicken Sie auf den  Drucken-Button Ihres Browsers.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an unseren Service:
Telefon +49/40/30 07-48 48
Fax +49/40/30 07-30 70
onlineabo@manager-magazin.de

Dieses PDF-Dokument ist ausschließlich für Ihren privaten Gebrauch bestimmt. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken bedarf der schriftlichen Zustimmung. Wenn Sie Artikel aus Objekten der SPIEGEL-Gruppe für andere als private Zwecke lizenzieren wollen (Intranets, Websites, Archivierung für gewerbliche Zwecke), wenden Sie sich bitte an: syndication@manager-magazin.de
www.manager-magazin.de/agb/

manager-update: Der kostenlose E-Mail-Newsletter von manager-magazin.de. Jetzt ansehen und bestellen.
<http://www.manager-magazin.de/newsletter/>

Ohne frisch
sehen Sie zie

Inhalt

- ◆ *Analyse: Die drängendsten Probleme der Personalarbeit.* **Seite 264**
- ◆ *Suchstrategien: Neue Wege zu den High Potentials.* **Seite 268**
- ◆ *Einblicke: Was der Nachwuchs von den Unternehmen und ihren Chefs erwartet.* **Seite 272**
- ◆ *Check: Die 12 wichtigsten Fragen, die Vorgesetzte ihren Mitarbeitern stellen müssen.* **Seite 275**
- ◆ *Haltestrategien: Die besten Methoden, um Toptalente dauerhaft ans Unternehmen zu binden.* **Seite 276**
- ◆ *Bücher: Berichte aus der Praxis.* **Seite 282**

he Talente mlich alt aus

Führungsnachwuchs: Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital jedes Unternehmens. Das wissen Sie. Aber ist Ihnen klar, wie unerbittlich der Kampf um die Besten mittlerweile geworden ist? Haben Sie sich schon mal überlegt, was Sie heute tun müssen, um auch morgen noch zu den attraktivsten Arbeitgebern zu gehören? Wie Sie die Toptalente finden und sie halten – ein mm-Report.

Von Michael Leitl, Holger Rust und Claus G. Schmalholz

Viele haben den Kampf um die Besten heute schon verloren

Das Problem: Gewinnen können Sie nur, wenn Sie wissen, was auf Sie zukommt: Die Zahl der Erwerbstätigen sinkt weiter. Es gibt immer weniger Uniabsolventen. Und die globale Konkurrenz auf dem Bewerbermarkt wird immer härter.

Ein toller Begriff war das schon, den McKinseys amerikanischer Direktor Ed Michaels da 1998 ausgeheckt hatte: War for Talents. Wie ein geölter Blitz fuhr er in Köpfe und Konzepte der Personaler und verursachte dort geradezu paranoide Zustände.

Viele Unternehmen reagierten mit ausgesprochen originellen Ideen, um die mutmaßlich hochmögenden Einserabsolventen von Eliteunis anzulocken: Trüffelessen im Piemont, Iglu-Bau im kalten Finnland, Segeltörn im Mittelmeer.

Um die Mitte des vergangenen Jahres, da war plötzlich alles wieder ganz anders. Breites Grinsen derer, die irgendwo im Mittelstand oder in Konzernen verblieben waren: Die Dot-com-Euphorie zerstob. Jetzt säbeln die Jungstars ihre Pizzecken nicht mehr aus dem Pappkarton, weil das so cool rüberkommt. Sie können sich

nichts anderes mehr leisten, ha. Nun ist der Bewerbermarkt wieder in der Hand der etablierten Unternehmen.

War for Talents, das war's.

War's das wirklich?

In Wahrheit ließ sich die Hektik bis vor einem Jahr ebenso wenig begründen wie die Ruhe jetzt. Denn der wichtigste Punkt wurde im Trubel um Talente nicht ausreichend pointiert: Wo es demnächst wirklich kneift, ist oben, beim Nachwuchs für Führungspositionen.

Demografische Engpässe

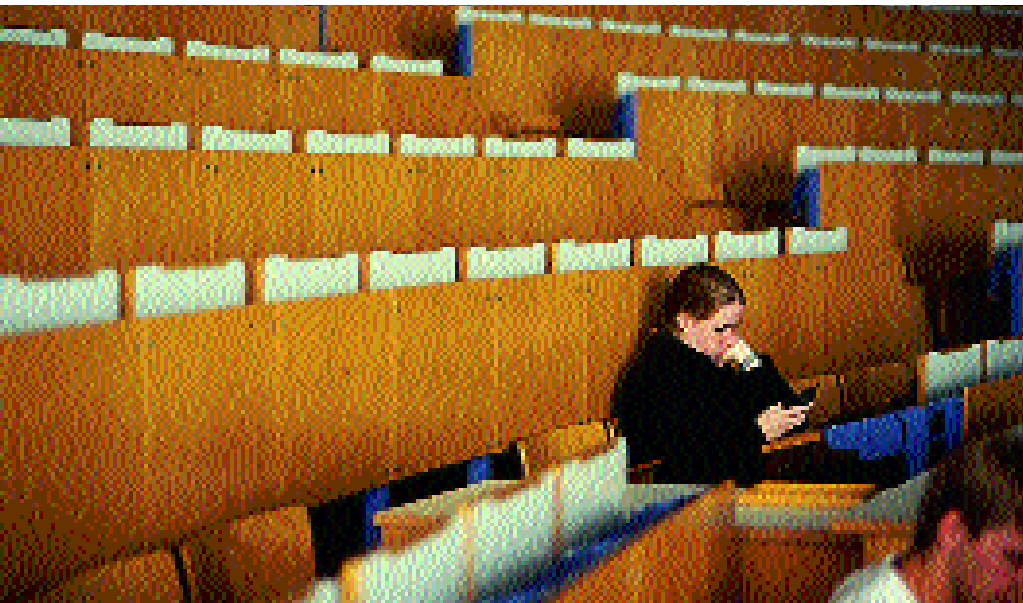
Ab 2004, warnen Experten, wird es wirklich eng. Dann kommen saftige Probleme auf die Unternehmen zu – auf alle.

Die Zahl der Erwerbstätigen wird in den nächsten zehn Jahren stark zurückgehen. Dabei interessiert vor allem der demografische Korridor,

aus dem sich die neuen Führungskräfte rekrutieren sollen. Der sieht so aus: Die Zahl der 30- bis 39-jährigen deutschen Erwerbstätigen sinkt von heute 12,5 Millionen auf 9 Millionen im Jahr 2010 (siehe Grafik Seite 266).

Nach Ansicht von Allianz-Personalchef Ihno Schneevoigt hat sich deshalb der Kampf um die Besten in den vergangenen Jahren dramatisch verschärft. Erschwerend kommt hinzu: Viele Manager stehen kurz vor dem Ruhestand. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Akademikern und auch der Anspruch an das künftige Führungspersonal. Neben hervorragenden Noten legen die Personaler immer mehr Wert auf fundierte Auslandserfahrung und soziale Kompetenz.

Neun Millionen, das hört sich eigentlich so schlecht nicht an. Doch ein wesentlicher Faktor wird oft vergessen, und das sind die Studienentscheidungen der Vergangenheit. Vor



Bildungsdefizit: Die Studentenzahl in technischen Zukunftsfächern reicht nicht aus. Ab 2004 droht ein Engpass an Führungsnachwuchs.

fünf bis zehn Jahren, als zum Beispiel der Maschinenbau in Deutschland brach lag, war es in den Augen eines Abiturienten sinnlos, sich für das Fach Maschinenbau einzuschreiben. Fünf Jahre später stellt sich die Situation völlig anders dar: Maschinenbauer, Elektrotechniker, Ingenieure werden händeringend gesucht, allerdings für neue Technologien.

Eklatantes Spezialistendefizit

In den nächsten Jahren, so Gustav Greve, Chef des Prognos Instituts in Basel, müssen 200 000 Ingenieure und Elektroniker ersetzt werden, erhöhter Bedarf durch eventuelles Wirtschaftswachstum einmal außen vor gelassen. Dieser Nachfrage werden nicht einmal 100 000 Absolventen gegenüberstehen. Von denen könnten mehr als zwei Drittel gleich wieder aussortiert werden, meint Peter Domschke, Personalchef bei Towers Perrin. Warum? Weil die spezielle Qualifikation fehlt oder der Bewerber nicht in die Unternehmenskultur passt.

Wenn nichts getan werde, setzen andere wie Linde-Personalchef Lutz Klingelhöfer noch eins drauf, gerate Deutschland in Gefahr, technologisch zurückzufallen.

Deshalb schaltet sich nun sogar die Politik ein. Die Berliner Regierung plant, mit einer Novellierung des Zuwanderungsgesetzes Hochqualifizierte und Führungskräfte ins Land zu holen.

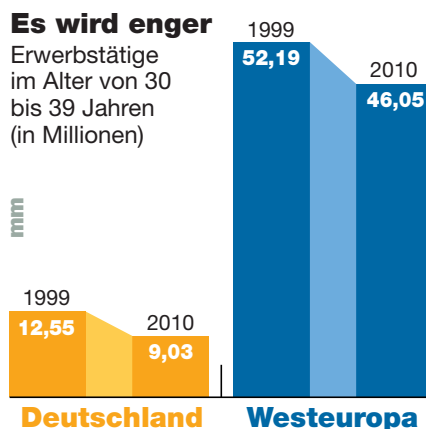
Globale Konkurrenz

Aber woher kommen die? Aus der EU? Kaum.

In der EU zeichnen sich dieselben demografischen Entwicklungslinien ab wie in Deutschland: Rückgang der Zahl der Erwerbstätigen, vor allem im Alter zwischen 30 und 39. So verfallen die Politiker auf eine ganz pfiffige Idee: Führungskräfte und Spezialisten aus Indien, China oder osteu-

Es wird enger

Erwerbstätige im Alter von 30 bis 39 Jahren (in Millionen)



Quelle: Prognos World Report 2001

ropäischen Ländern sollen künftig Niederlassungsfreiheit haben und Verantwortung übernehmen.

Nur, wer hätte es gedacht, die Amerikaner sind auf diese Idee auch schon gekommen. Weltweit akquirierende Personalunternehmen sind unterwegs.

Und was die Amis machen, das machen sie richtig. Die Headhunter von Brain Market Professional Services zum Beispiel durchkämmen weltweit Hochschulen und Unternehmen nach Top Talenten. Lästige Kleinigkeiten wie Visum, Arbeitserlaubnis oder Einbürgerung erledigen eigene Juristen für die Kandidaten gleich mit. Über Klienten redet Brain-Market-Chef Michael Walker natürlich nicht. Nur eines gibt er zu: „Wir rekrutieren für ausländische Unternehmen auch in Deutschland.“

Die allgemeine Verknappung an passendem Toppersonal zeitigt einen weiteren Effekt: Die Personalbeschaffung ist viel teurer geworden. „Die Kosten pro Kandidat haben sich auf bis zu 40 000 Mark vervierfacht“, rechnet Allianz-Personalchef Schneevoigt vor.

Dabei hat er noch nicht mal jene zusätzlichen Posten einkalkuliert, die zum Beispiel die internationale Suche nach Spitzenkräften mit sich bringt. So erwarten etwa US-Kandidaten häufig, dass ihr künftiger Arbeitgeber einen Teil der Studiengebühren übernimmt.

Der Bewerbermarkt hat sich drastisch verschlechtert – das merkt Schneevoigt auch daran, dass klassische Methoden immer weniger Erfolg bringen. Früher, so erinnert sich der Personalchef, habe er mit einer Stellenanzeige 20 Leute bekommen. Heute sei er froh, auf diesem Weg fünf zu finden.

Unfähige Führungskräfte

Die Lösung? Die Topmanager der Zukunft müssen aus dem Unternehmen kommen. Sie müssen im Alltag wachsen und gedeihen.

Genau da träfen wir auf ein Kernproblem im Wettbewerb um Füh-

FOTO: FRANK PETERSCHÖDER/BILDERBERG

Strategien

Kongress für Personalchefs

Die Personalarbeit steht vor großen Herausforderungen, der Kampf um die besten Talente verschärft sich zunehmend. Wie die richtigen Strategien aussehen und wie Unternehmens- und Personalchefs sie am wirkungsvollsten einsetzen, ist Thema eines Expertenkongresses am 18. und 19. Oktober in Rottach-Egern.

manager-lounge, ein online-gestützter Vermittlungsservice für Führungskräfte, und **manager magazin** bringen am Tegernsee hochkarätige Experten mit Personalfachleuten, Beratern und Wissenschaftlern zusammen. Sie werden in Vorträgen und Workshops die richtigen Wege für eine erfolgreiche Personalarbeit diskutieren. Eingeladen sind Manager und Personalverantwortliche, die sich über Trends und Best Practices im Human Resources Management informieren möchten.

Weitere Informationen zum Kongress „Siegerstrategien im War for Talents“ finden Sie unter:

www.manager-lounge.com/

rungskräfte, klagt ein Headhunter, der auf die Suche und Vermittlung junger Führungskräfte spezialisiert ist: „Meistens locken die Unternehmen mit Schalmeienklängen, es werden süß klingende Versprechungen formuliert, und wenn die Leute dann kommen, überlässt man sie den Schakalen.“

Damit sind wir bei einem gravierenden Problem, das im War for Talents geflissentlich ausgeblendet wird: die mangelnde Fähigkeit oder fehlende Bereitschaft der Vorgesetzten, Menschen so zu führen, dass diese eines Tages besser sind als sie selbst.

Und doch ist das die wichtigste Erkenntnis der mm-Recherche: Wenn es wirklich einen Krieg um Talente gibt, dann beginnt er hier: im Büro gleich nebenan und nicht im Piemont beim Trüffelhobeln.

Wundern Sie sich, dass Ihre Methoden nicht funktionieren?

Die Suche: Mit Stellenanzeigen allein lassen sich Nachwuchskräfte nicht locken. Da müssen Sie sich schon etwas Originelles einfallen lassen. Vorbilder sind rar, aber es gibt sie – zum Beispiel die ungewöhnlichen Initiativen von Unilever und McKinsey.

Der Trick mit der Zigarette ist gar nicht so schwer. Nur das Geräusch ist wirklich eklig. „Fffrräätsch“ tönt es immer wieder durch den Raum, als ein Dutzend 30-Jähriger versucht, sich durch heftiges Schnauben eine Zigarette ins linke Nasenloch zu ziehen. Zauberlehrer Thomas Fraps macht seine Sache gut. Die Truppe hat einen Heidenspaß beim Erlernen des kleinen Kunststücks.

Nebenan führt Tanzlehrer Marc León sechs junge Paare in die Kunst des Salsa ein. Danach geht's zum Zeichenkurs, später vielleicht noch zum Improvisationstheater.

Ein Tag der offenen Tür bei der Volkshochschule? Ein Wochenendseminar „Beziehungskrisen spielerisch meistern“? Nein: Audi und Oracle suchen Nachwuchsmanager. Und weil diese Spezies inzwischen sehr rar geworden ist, begeben sich die beiden Konzerne zusammen auf die Pirsch.

Zwei Tage lang können Kandidaten und Konzernmanager einander zwischen Fachaufgaben und Spaßkursen kennen lernen. Neu an diesem Konzept ist, dass Audi und Oracle auch die Lebenspartner der Bewerber ins Audi Forum nach Ingolstadt einladen. Das kostet kaum mehr, bringt aber viel mehr. So sind die Kandidaten eher bereit, ein Wochenende zu opfern.

Was auf den ersten Blick wie der mittlerweile übliche Zirkus um die ebenso seltenen wie begehrten Talente aussieht, ist in Wahrheit harte Arbeit und ein Symptom für eine Personalarbeit, die vor gewaltigen Herausforderungen steht.

Einerseits wachsen die Ansprüche der Unternehmen, was die Qualifikation, die Erfahrung, die Teamfähigkeit, kurz: die gesamte Persönlichkeit ihrer Nachwuchsmanager anbelangt.

Andererseits stellen auch die Gesuchten immer höhere Forderungen.

Die wenigen geeigneten Kandidaten kennen ihren Wert sehr gut. Sie wissen, dass sie sich aussuchen können, wo und für wen sie arbeiten wollen. Sie erwarten, dass ein Job nach ihren Wünschen maßgeschneidert wird.

Diese Entwicklung bedeutet für die Unternehmen: Sie müssen innovative Wege bei der Personalrekrutierung beschreiten. Riesige Stellenanzeigen, teure Aufträge an Headhunter, eine schicke Website für die Online-Bewerbung – alles gut und schön, aber es reicht nicht aus.

Selbst mit einem hübsch herausgeputzten Stand auf einer der vielen Absolventenmessen sticht eine Firma nicht mehr aus der Masse heraus. Der Segeltörn im Mittelmeer für frisch Diplomierte – auch nichts Neues mehr.

Was also tun? Gibt es überhaupt noch Ideen, die nicht schon dutzende von Unternehmen kopiert haben?

Mutige Allianzen

Es gibt sie, wie der Verbund von Audi und Oracle zeigt. Audi ziehe durch die Kooperation mit Oracle dringend gesuchte IT-Experten an, so Ingo Stöwe, Leiter des Personalmarketings. Oracle wiederum profitiert laut Personalchef Thomas Heyn vom Image des Autoherstellers: „Audi hilft uns, Betriebswirtschaftler für Oracle zu interessieren.“

Vorteil für die Kandidaten: Sie können beide Firmenkulturen kennen lernen – und überraschende Erkenntnisse gewinnen.

So hatte einer der Teilnehmer erwartet, dass sich Oracle progressiver präsentiere. Audi und seine Mitarbeiter hingegen, so sein Eindruck nach zwei Tagen mit Fallstudien und lockeren Gesprächen an der Hotelbar, sei gar nicht so träge, wie er gedacht habe.

Der Workshop von Audi und Oracle vermittelt den Bewerbern ein realistisches Bild der Unternehmen und seiner Mitarbeiter. Er bündelt die Kräfte zweier Konzerne, er verknüpft die Anziehungskraft zweier Markennamen.

Natürlich ist diese Methode nicht auf jedes andere Unternehmen zu übertragen. Sie verdeutlicht jedoch den Zwang, unkonventionelle Wege bei der Talentsuche einzuschlagen.

Frühe Kontakte

Manchmal, so scheint es, kommt die Verknappung an viel versprechenden Nachwuchsmanagern den Personalern gerade recht. Nun haben sie endlich ein schlagkräftiges Argument, um den Ausbau ihrer Abteilung und die Erhöhung des Budgets begründen zu können.

Dabei gibt es allerhand Initiativen, die belegen, dass gar nicht viel Geld ausgegeben werden muss, um an interessante Kandidaten heranzukommen. Zum Beispiel die Erfindung von Klaus Behrenbeck.

Der Leiter des Kölner McKinsey-Büros entwickelte mit dem „e-felows.net“ eine clevere Suchstrategie

zu geringsten Kosten. Es handelt sich um ein Online-Stipendium, das potenzielle Bewerber frühzeitig an das Unternehmen heranzuführen soll. McKinsey vergibt mit Partnerunternehmen sachleistungsorientierte Stipendien an rund 6000 Studenten. Die Auserwählten bekommen unter anderem einen Internet-Zugang und

Chefsache:
Horst Schönhoff,
Leiter Personal und
Management-
entwicklung bei der
Allianz, begibt
sich persönlich auf
die Suche nach
den High Potentials,
die der Konzern
dringend braucht.
Der Chief Scout
geht an die
Universitäten, weil
er Wert auf den
direkten Kontakt zu
viel versprechenden
Kandidaten legt.
Zweimal pro Jahr
besucht er
US-Business Schools,
um ausländische
Toptalente
zu engagieren oder
für ein Praktikum
nach München zu
holen.



können gratis über 500 Datenbanken nutzen.

Vor kurzem ging Behrenbeck noch einen Schritt weiter und kürte zusätzlich rund 1000 Abiturienten zu Stipendiaten. Behrenbecks Kalkül: Je eher die Kandidaten McKinsey kennen lernen, desto leichter sind sie später für ein Vorstellungsgespräch zu gewinnen.

Warum kümmert sich Behrenbeck derart intensiv um den Nachwuchs? Seine Erklärung: „Rekrutierung ist Chefsache.“ Beim Beratungsunternehmen McKinsey, wo die Mitarbeiter zwangsläufig das wichtigste Kapital sind, wird dieser Grundsatz konsequent umgesetzt. Von jedem

Topmanager wird erwartet, dass er sich um die Nachwuchsrekrutierung kümmert, zusätzlich zum normalen Job.

Dieses Prinzip empfiehlt Behrenbeck auch anderen Unternehmen. Die Fachleute in den Personalabteilungen sollen interne Dienstleister sein, die Bewerber vorsortieren. Die

endgültige Auswahl müssten jedoch die Fachbereichsleiter selbst vornehmen.

Der Ansatz des McKinsey-Mannes bedeutet mehr Arbeit für jene Topmanager, die glauben, die Suche und Identifizierung von Nachwuchstalente ließe sich einfach delegieren.

Authentische Einblicke

Der Gedanke war immer falsch – heutzutage ist er regelrecht gefährlich: Wer sich nicht selbst darum kümmert, die Besten der Besten ins Unternehmen zu holen, muss sich in Zeiten, da die Zahl der Bewerber sinkt, mit dem Mittelmaß begnügen.

FOTO: ARMIN BROSCHE

Das Reservoir an verfügbaren Talenten schrumpft von Tag zu Tag, selbst bei Unternehmen, die zu den attraktivsten Arbeitgebern gehören. Beispiel Unilever: Alexandra Hahn, Leiterin der Abteilung Führungsnachwuchs beim Markenartikelkonzern, bekam im vergangenen Jahr 2000 Bewerbungen auf den Tisch, vor einigen Jahren waren es doppelt so viele.

Alarmiert von diesem Abwärtstrend, legte Hahn den Topmanagern von Unilever ans Herz, persönlich an die Unis zu gehen, um sich und das Unternehmen zu präsentieren. Die Herren zeigten nicht immer Begeisterung, aber sie fügten sich.

Einigen Unilever-Oberen fordert der Bewerbermangel freilich noch weit größere Belastungsproben ab. So bietet der Konzern viel versprechenden Kandidaten neuerdings an, einen hochrangigen Mitarbeiter einen Tag lang zu begleiten. Der gemeinsame Streifzug durch den Konzern soll den jungen Leuten Einblick in den Alltag eines Unilever-Managers gewähren, Flugreisen und Kundenbesuche inklusive.

Systematische Nabelschau

Spitzenkräfte möchten individuell angesprochen werden. Daher versuchen Konzerne wie Unilever schon beim ersten Kontakt eine persönliche Beziehung zu den künftigen Führungskräften aufzubauen.

Dieses Prinzip gilt erst recht innerhalb des Unternehmens: Bei der Förderung von Talenten unter den eigenen Mitarbeitern ist der direkte Draht ausschlaggebend. Das erfordert zunächst einmal eine vorausschauende Personalplanung.

Für die meisten Konzerne eine Selbstverständlichkeit. Sie legen Programme auf, in denen der Nachwuchs für die Spitze herangezogen wird. In mittelgroßen Firmen hingegen, sei es mit ein paar hundert oder gar ein paar tausend Mitarbeitern, ist eine weitsichtige Personalarbeit oft nur selten auszumachen.

Ein Mangel, mit dem auch Klaus Galinski beim Anlagenbauer SMS

Demag zu kämpfen hatte. Als Galinski vor zehn Jahren das Personalressort übernahm, hatte das Unternehmen ein Nachwuchsproblem: „Wir mussten zu viele externe Manager einstellen, weil wir zu wenig eigene Führungskräfte aufgebaut hatten.“

Der Personalchef sann auf Abhilfe und entwickelte ein so genanntes Orientierungscenter, das die systematische Suche nach Managementtalenten unter den 10 000 Mitarbeitern des Unternehmens ermöglicht.

In einem drei Tage dauernden Seminar analysieren rund zehn High Potentials mit Hilfe von Psychologen ihre Stärken und Schwächen. Abgerundet wird das Bild durch die gegenseitige Beurteilung der Kollegen.

Am Ende der Prozedur wissen sowohl die SMS-Mitarbeiter als auch ihre Vorgesetzten, wer tatsächlich das Zeug zur Führungsfigur hat.

Noch immer gehören findige Personaler wie Klaus Galinski zur Minderheit. Viele Manager verlassen sich bei der Suche nach den Stars von morgen allein auf ihre Menschenkenntnis; leistungsstarke Hoffnungsträger, so die weit verbreitete Meinung, würden bei der täglichen Arbeit ohnehin auffallen und könnten dann zielgerichtet aufgebaut werden.

Ein verhängnisvoller Irrtum. Dass die Mitarbeiter das wertvollste Kapital eines Unternehmens sind, hat sich mittlerweile herumgesprochen. Oft mangelt es jedoch am Mut, die nötigen Konsequenzen zu ziehen. Das Vertrauen aufs Zufallsprinzip könnte in vielen Unternehmen schon bald gefährliche Lücken reißen.

Gute Führungskräfte zählen mehr als finanzielle oder technische Ressourcen. Das Managementpotenzial ist der einzige weltweit knappe Rohstoff. Er gilt als die bedeutendste Wachstumsbremse.

Hinzu kommt: Die Nachwuchstalente sind ungeduldiger, illoyaler und auch teurer geworden. Wer sie kriegen will, muss sich etwas einfallen lassen. Oder zusehen, wie sie bei der Konkurrenz einsteigen.