

hernsteiner 01/08

management
information

Talent-Management
LUDGER FELDMANN

Führt Talent-Management zu Weltklassemitarbeitern?
THOMAS ROOST

Talentförderung – Werkzeug für dynamikrobuste Höchstleistung
DR. GERHARD WOHLAND, IRIS WETTEBORN

Talent-Management als neue Herausforderung für Unternehmen
MAG. KATJA TEUCHMANN

»Talente kann man nur im Tun erkennen«
IM GESPRÄCH MIT ANDREAS KRONBERGER

Talent-Management bei der T-Systems Austria GesmbH
WOLFGANG MAX WIRTH, MAG. PHILIPP HUBER

Talent- Management



Talent- Management hernsteiner 01/08



© Foto Weinwurm GmbH

Mehr denn je sind Unternehmen darauf angewiesen, gute MitarbeiterInnen zu binden. Denn auf dem Arbeitsmarkt können sich gut Qualifizierte ihren Arbeitgeber inzwischen oft aussuchen. »Talent-Management« ist für viele Unternehmen daher ein Gebot der Stunde. Die vorliegende Ausgabe des »Hernsteiners« beleuchtet dieses brisante Thema aus verschiedenen Blickwinkeln.

Wie können Unternehmen die strategisch wichtigen »Talente« erkennen und finden? Wie schafft man den »Nährboden« im Unternehmen, auf dem die Talente »gedeihen« können, und was sind Grundlagen einer »talentbasierten Organisation«? Diesen Fragen widmet sich Ludger Feldmann, Partner und strategischer Berater bei der Gallup Deutschland GmbH (Seite 03).



© Foto Weinwurm GmbH

Thomas Roost, Talent-Scout für die Nordamerikanische Eishockey-Profiliga (NHL) und gleichzeitig Mitglied der Konzernleitung Personal bei Hapimag, geht der Frage nach, wie »Weltklassetalente« für eine Firma zu finden sind. Er erörtert auch Parallelen zum Spitzensport und wie hier Lernen voneinander möglich wäre (Seite 06).

Gezielte Talentförderung ist eine Kernaufgabe für jedes innovative Unternehmen, sind Dr. Gerhard Wohland und Iris Wetteborn überzeugt. Ausgehend von einer Studie zeigen sie ihren Ansatz der Talentförderung als Werkzeug für dynamikrobuste Höchstleistung (Seite 08). Die Frage, ob Talent-Management nur »Alter Wein in neuen Schläuchen« sei, untersucht Katja Teuchmann, Leiterin des Bereichs Personalentwicklung und Talent-Management bei Wentner-Havranek, Deloitte (Seite 10).

»Talente kann man nur im Tun erkennen«, ist Andreas Kronberger, Geschäftsführer der Baxter Vertriebs GmbH, überzeugt. Er ortet die Gefahr, dass Talente sich durch zu enge Handlungsrahmen und schlechte Führung nicht entfalten könnten (Seite 12).

Gute Ergebnisse im Talent-Management werden in der Praxis dort erzielt, wo diese Aufgabe von Führungskräften und HR-Verantwortlichen gemeinsam wahrgenommen wird. Förderung von Talenten erfolgt oft durch Zuweisung besonders herausfordernder Aufgaben oder durch Entsendungen ins Ausland. Aber auch spezifische Trainingsangebote tragen zur Talententwicklung bei. Lesen Sie über ein potenzialorientiertes Entwicklungsprogramm für talentierte »Young Professionals«, das T-Systems Austria GesmbH gemeinsam mit dem Hernstein Institut entwickelt und 2007 erstmalig durchgeführt hat (Seite 14).

Dr. Katharina Fischer-Ledenice
Leitung Hernstein Institut

Wolfgang Max Wirth
Schwerpunktautor
Hernsteiner 01/08

Für die Gesamtreaktion:
Mag. Peter Wagner

verzeichnis

03

Talent-Management LUDGER FELDMANN

»Wenn es etwas gibt, das man unbedingt über sich selbst wissen muss, sind es die eigenen Stärken und die ihnen zu Grunde liegenden Talente. Erfolgreiche Unternehmen wissen genau, dass Talente reichlich vorhanden sind und nur angezapft werden müssen.«

06

Führt Talent-Management zu Weltklassemitarbeitern? THOMAS ROOST

Wie findet man Weltklassetalente für die Firma? Gibt es Parallelen zum Spitzensport?

08

Talentförderung – Werkzeug für dynamikrobuste Höchstleistung DR. GERHARD WOHLAND, IRIS WETTEBORN

Der ausgeweitete Bedarf an Talenten ist ein Effekt globaler Dynamik. Wir nennen die Unternehmen, die diese neue Dynamik in Gebrauch nehmen und keinen Mangel an Talenten kennen, »Höchstleister«. Wer also das Talentproblem lösen will, sollte diesen Höchstleistern über die Schulter schauen.

10

Talent-Management als neue Herausforderung für Unternehmen MAG. KATJA TEUCHMANN

Auslöser und Hintergründe für Talent-Management: Was passiert, wenn sich Unternehmen dem Thema und der dahinterstehenden strategischen Aufgabe des HR-Risikomanagements stellen? Was sind die Konsequenzen für die Organisation und die Führungskräfte?

12

INTERVIEW

»Talente kann man nur im Tun erkennen«

Andreas Kronberger, Geschäftsführer der Baxter Vertriebs GmbH, im Gespräch über das Erkennen von Begabungen, die eingeschränkten Möglichkeiten kleinerer Firmen, Mitarbeiter verschiedene Tätigkeiten »ausprobieren zu lassen«, und den starken Druck, Talent möglichst sofort in Performance umzusetzen.

14

Talent-Management bei der T-Systems Austria GesmbH WOLFGANG MAX WIRTH, MAG. PHILIPP HUBER

Potential Development Program for Young Professionals – FUTURE 2007

18

Hernstein Praxisforschung

»Wie lernen Führungskräfte?«

Literaturtipps

Management Book Service

20

SERVICE

Hernstein Angebot

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadershipthemen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien Stubenring 8-10, A-1010 Wien
T: +43/1/514 50-6600
F: +43/1/514 50-6617
E: hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION

Mag. Peter Wagner,
Bäckerstraße 14/13, 1010 Wien
T: +43/1/513 47 97-0
E: office@leaders-circle.at

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Helmut Rabel team too, Wien

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl, Wien

HERSTELLER

Holzhausen Wien

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISSE NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien Stubenring 8-10, A-1010 Wien

Der Hernsteiner erscheint
3 x pro Jahr.

Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitlichkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.



Talent- Management

»Wenn es etwas gibt, das man unbedingt über sich selbst wissen muss, sind es die eigenen Stärken und die ihnen zu Grunde liegenden Talente. Erfolgreiche Unternehmen wissen genau, dass Talente reichlich vorhanden sind und nur angezapft werden müssen.«¹

Vor einigen Tagen traf ich einen mir gut bekannten internationalen Human-Resources-Manager wieder. An seiner Funktion habe sich nichts geändert, erzählte er freimütig, allerdings stehe jetzt auf seiner Visitenkarte »Talent-Manager« – das sei zeitgemäßer. Mit ähnlicher Begründung bekomme ich immer mehr solcher Visitenkarten. Der Begriff ist in aller Munde, und wie so häufig, wenn »eine neue Sau durchs Personalere-Dorf getrieben wird«, ist das Schlagwort-Getöse groß. Es dominieren tautologische Erklärungsversuche: Weil Talente knapp würden, sei Talent-Management wichtig und umfasse alles, was sicherstelle, dass im Unternehmen die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort zur richtigen Zeit die richtigen Ergebnisse produzieren und gebunden werden². Merkwürdig unkonkret bleibt bei den vielen Beiträgen der Begriff Talent. Ein DAX 30-Unternehmen, das nicht genannt werden möchte, definiert ihn so: »Ein Talent ist ein Mitarbeiter, der konstant hohe Leistung in der aktuellen Position und hohes Potenzial für zukünftige Positionen auf dem nächsthöheren Hierarchielevel zeigt.« Ist Talent also lediglich Hülle für »High Performance« und »High Potential«? Leider sind die Begriffe wie auch das dahinterstehende Denken offensichtlich ungenau. Es ist also sinnvoll, zunächst den Begriff Talent zu präzisieren.

Was ist Talent?

Viele halten Talent für eine äußerst seltene und wertvolle Gabe, die nur wenigen Glücklichen in die Wiege gelegt wird – etwa dem Ausnahmefußballer oder dem musikalischen Genie. Gallup hat auf der Grundlage langjähriger Forschung eine breitere Sichtweise entwickelt und definiert Talent als »wiederkehrendes Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, das sich produktiv einsetzen lässt«. Begabungen liegen demzufolge in dem, was man gerne und häufig tut. Diese Definition von Talent erscheint wenig aufregend. Doch sie weist den Führungskräften den Weg zu einer wesentlichen Entdeckung: Für jede hervorragend ausgeführte Rolle braucht es Talent, weil damit zwangsläufig bestimmte wiederkehrende Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster verbunden sind. So besitzen gute Krankenschwestern Talent,

ebenso gute Lkw-Fahrer oder gute Lehrer. Guten Managern ist klar, dass hervorragende Leistungen – seien sie gefeiert und bewundert oder im Stillen gedeihend – ohne Talent überhaupt nicht denkbar wären. Talent ist also viel mehr – und kommt viel häufiger vor als gemeinhin angenommen. Jeder besitzt Talente – natürliche Veranlagungen, denen es zu verdanken ist, dass manche Dinge besonders gut gelingen.

Wie entwickeln sich individuelle Muster?

Woher stammen diese Muster – diese Talente? Wie entwickeln sie sich? Können wir sie ändern? Ein kurzer Ausflug in die Funktionsweise des Gehirns: Ein Neugeborenes besitzt etwa 100 Milliarden Gehirnzellen oder Neuronen. Das Gehirn speichert und verarbeitet Informationen, indem es Verbindungen zwischen den Gehirnzellen herstellt. Jede Gehirnzelle kann etwa 15.000 Verbindungen erschaffen. Sie beeinflussen die Art und Weise, wie wir auf Situationen reagieren. Die Herstellung dieser synaptischen Bahnen beginnt noch vor der Geburt und setzt sich bis zum Alter von drei Jahren in hoher Geschwindigkeit fort. Dann scheint der Prozess abgeschlossen zu sein. In den nächsten zwölf bis 15 Jahren verkümmern die kaum benutzten Bahnen, während die regelmäßig frequentierten weiter ausgebaut werden. Die Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster sind also im Alter von 15 bis 18 Jahren vollständig ausgebildet und werden uns ein ganzes Leben lang begleiten.

Wenn die Eigenschaften der Disziplin, des Einfühlungsvermögens oder der Wettbewerbsorientierung bei einem Menschen stark ausgeprägt sind, wird sich dies zu diesem Zeitpunkt schon mit hoher Wahrscheinlichkeit zeigen. Die Muster haben sich als Reaktion auf Abermillionen von Reizen, Erfahrungen und Informationen gebildet, die wir wahrgenommen und katalogisiert haben. Da kein Mensch denselben Reizen und Erfahrungen ausgesetzt ist wie ein anderer, ist jeder Mensch anders verschaltet. Diese Muster bleiben ein Leben lang erhalten und machen jeden Menschen zu einem einzigartigen Individuum. Der entscheidende Punkt ist, dass die Verschaltung unseres Gehirns >>>

LUDGER FELDMANN
ist Partner und strategischer
Berater der Gallup Deutschland GmbH.

¹ M. Buckingham:
Erfolgreiche Führung
gegen alle Regeln,
Frankfurt/Main 2002.

² J. Kayser, H. Sebald,
J. H. Stolzenburg:
»Corporate Values und
strategisches Kompe-
tenzmanagement in
der unternehmerischen
Umsetzung«, in:
W. Jochmann, S. Gechter
(Hrsg.): Strategisches
Kompetenzmanagement,
Berlin – Heidelberg
2007, S. 139–168.

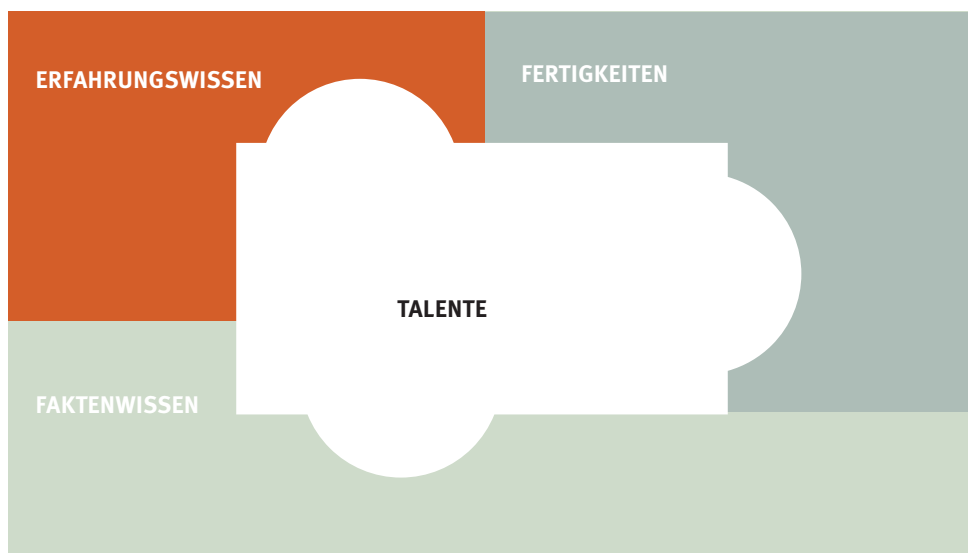


ABB. 1
Unterscheidung zwischen
Wissen, Fertigkeiten und
Talent

» irgendwann abgeschlossen ist. Sind wir erst einmal erwachsen, müssen wir mit dem Ergebnis der Verschaltungsprozesse leben. Wenn Sie sehr kontaktfreudig sind, wird Sie dieses Muster Ihr ganzes Leben hindurch begleiten. Sind Sie dagegen überhaupt nicht wettbewerbsorientiert, werden Sie auch später in Ihrem Leben kaum Spaß daran haben, sich mit anderen zu messen. Aus diesem Grund sind so viele Veränderungsbemühungen oft erfolglos und frustrierend. Auch nach einem dreitägigen Seminar zum Thema Sensibilität wird kein Teilnehmer sein Einfühlungsvermögen wirklich gesteigert haben.

Welche Aspekte der Persönlichkeit lassen sich verändern?

Um zu zeigen, was angeboren ist und was in der Praxis erlernt werden kann, bietet sich die einfache Unterscheidung zwischen Wissen, Fertigkeiten und Talenten an (ABB. 1):

- Wissen lässt sich als das bezeichnen, was einem bewusst ist. Dabei gibt es zwei Arten von Wissen: Faktenwissen und Erfahrungswissen. Faktenwissen umfasst das, was aktiv gelernt wurde – beim Buchhalter wären das etwa die Regeln der doppelten Buchführung, beim Verkäufer die Produktmerkmale und der damit verbundene Kundennutzen. Faktenwissen kann und muss vermittelt werden. Das Erfahrungswissen ist weniger fassbar und folglich schwerer zu vermitteln. Seine Aneignung ist Aufgabe des Einzelnen. Häufig ist dies praktischer Natur. Ein Finanzbuchhalter z. B. wird mit zunehmender Berufserfahrung in der Bilanzerstellung immer besser, der Einzelhändler gewinnt im Laufe der Zeit Einblick in das Kaufverhalten seiner Kundschaft und lernt, seine Produkte saisonal besser zu platzieren.
- Fertigkeiten betreffen das Wie, die Durchführungstechnik. Es handelt sich dabei um interpersonell übertragbare Fähigkeiten. Beim Buchhalter etwa ist das Rechnen eine solche Fähigkeit. Angenommen, ein Neuling bringt diese Fertigkeit aus irgendeinem Grund nicht mit, so kann er sie immer noch erwerben. Beim Verwaltungsangestellten ist der versierte Umgang mit Microsoft Office gefragt. Eine Krankenschwester muss eine Injektion patientensicher verabreichen können. Beim Erwerb dieser Techniken macht die Übung letztlich den Meister.
- Bei den individuellen Talenten ist das völlig anders. Sie sind die breiten Schnellstraßen des Gehirns, welche die wiederkehrenden Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster überhaupt erst ermöglichen. Bei den Gallup-Studien zeigte sich z. B., dass eine der wichtigsten Begabungen eines guten Buchhalters in seinem ausgeprägten Genauigkeitssinn besteht. Fragen Sie einmal einen guten Buchhalter, was ihn besonders froh macht, und Sie werden vielleicht hören: »Wenn die Bücher stimmen.« Dann ist seine Welt in Ordnung. Vielleicht zeigt er es nicht, aber innerlich ist ihm warm ums Herz. Er hat den Wunsch, das immer wieder tun und erleben zu dürfen. Für einen Nicht-Zahlen-Menschen mag dies komisch klingen. Doch bei genauem Hinsehen muss die Buchhalterei für exakte, penible Menschen in der Tat eine wunderbare Tätigkeit sein. Jedes Mal, wenn die Rechnung hundertprozentig aufgeht, hat der Buchhalter ein Glücksgefühl, weil er bei der Arbeit absolute Perfektion erlebt. Wer kann so etwas schon von sich sagen?

Wissen, Fertigkeiten und Talent bilden zusammengenommen die Stärke des Buchhalters, regelmäßig Spitzenleistungen abzurufen. Dabei sind es ganz verschiedene

Dinge, die in klar unterscheidbarer Weise zur individuellen Leistung beitragen. Der Unterschied besteht im Kern darin, dass Wissen und Fertigkeiten vermittelbar sind, Talente hingegen nicht. Der Genauigkeitssinn – der Spaß am Exakten – ist weder eine Fertigkeit noch erworbenes Wissen. Er ist eine Begabung. Wer ihn nicht hat, wird nie ein erstklassiger Buchhalter sein. Wo dieses Talent also nicht bereits Teil des individuellen Filters ist, wird der Vorgesetzte wenig ausrichten können, echte Stärken zu erzeugen.

Verschwendung von Talenten und Stärken

In der zentralen Datenbank von Gallup haben wir die Frage »Haben Sie bei Ihrer Arbeit die Gelegenheit, jeden Tag das zu tun, was Sie am besten können?« an mehr als 1,7 Millionen Mitarbeiter in 101 Unternehmen aus 63 Ländern gestellt. Die Antworten waren ernüchternd. Nur jeder fünfte Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen hat das Gefühl, seine Stärken jeden Tag einsetzen zu können. Dies ist vergleichbar mit einer Handelskette, die nur 20 ihrer 100 Filialen öffnet, oder mit einem Autohersteller, bei dem nur jedes fünfte Fahrzeug richtig gelenkt werden kann. Merkwürdig ist auch, dass, je länger ein Mitarbeiter bei einem Unternehmen bleibt und je höher er die Karriereleiter hinaufsteigt, die Wahrscheinlichkeit abnimmt, dass er entschieden zustimmt, seine Stärken jeden Tag nutzen zu können. Aus den Gallup-Engagement-Studien ist bekannt, dass in den meisten Unternehmen nur ca. 20 Prozent der Mitarbeiter sehr gute Arbeit leisten. Je deutlicher jemand die obige Frage bejaht, desto besser ist seine Leistung. Beim Versuch, auch die restlichen 80 Prozent zu besseren Leistungen zu bringen, begeben sich diese Unternehmen auf einen Umweg, der sie in ihrer Mittelmäßigkeit belässt.

Spitzenleistungen kann man nicht lehren

In vielen Unternehmen herrscht die Auffassung, dass jeder Mitarbeiter jede Aufgabe exzellent erledigen kann, wenn er nur richtig geschult wird und den festen Willen dazu hat. Viele Vorgesetzte halten die Stärken ihrer Mitarbeiter für selbstverständlich und richten ihre ganze Energie auf die Behebung der an Kompetenzprofilen abgelesenen Schwächen. Wie gut gemeint, geplant und durchgeführt dies im Einzelfall auch sein mag, dieses Kompetenzkonzept stellt eine riesige Verschwendung von Energie und Zeit dar. Der Grund dafür ist einfach: Es basiert auf problematischen Annahmen:

- Alle Mitarbeiter, die in ein und derselben Rolle Spitzenleistungen erbringen, legen dieselben Verhaltensweisen an den Tag.
- Jede dieser Verhaltensweisen kann erlernt werden.
- Die Arbeit an den eigenen Schwächen führt zum Erfolg.

Wenn Sie prüfen möchten, ob Ihr Unternehmen auf diesen Annahmen basiert oder nicht, achten Sie auf folgende Merkmale:

- Ihr Unternehmen gibt mehr Geld für die Ausbildung von Mitarbeitern nach der Einstellung aus als für die von Anfang an konsequente Auswahl.
- Ihr Unternehmen bündelt die Leistung der Mitarbeiter durch die Regulierung des Arbeitsstils. Der Schwerpunkt liegt auf Arbeitsregeln, Politik, Verfahren und Verhaltenskompetenzen.
- Ihr Unternehmen wendet den größten Teil der Ausbildungszeit und -ausgaben für den Versuch auf, die Lücken in den Fähigkeiten oder Kompetenzen der Mitarbeiter zu schließen. Diese Lücken werden »Entwicklungsfelder« genannt. Individuelle Entwicklungspläne sind – wenn es sie gibt – um die Schwächen der Mitarbeiter herum aufgebaut.
- Ihr Unternehmen befördert Mitarbeiter auf der Grundlage der von ihnen erworbenen Fähigkeiten oder Erfahrungen. Wenn jedermann lernen kann, in fast allem kompetent zu sein, müssen schließlich diejenigen Personen, die am meisten gelernt haben, die wertvollsten sein. Und so lässt Ihr Unternehmen absichtlich das größte Prestige, den größten Respekt und die höchsten Gehälter den am meisten erfahrenen und am besten ausgebildeten Leuten zuteilwerden.

Eine Organisation zu finden, die diese Merkmale nicht aufweist, ist schwieriger, als eine zu finden, die sie hat. Die meisten Organisationen setzen die Stärken ihrer Mitarbeiter als gegeben voraus und konzentrieren sich darauf, die Schwächen zu minimieren. Sie kennen sich dann sehr gut auf den Gebieten aus, auf denen die Mitarbeiter sich abkämpfen, nennen diese taktvoll »Entwicklungsfelder« und schicken ihre Mitarbeiter dann zu Ausbildungen, damit die Schwächen behoben werden. Diese Methode ist gelegentlich erforderlich und sinnvoll, aber dies ist keine Förderung,

es ist Schadensbegrenzung. Für sich selbst genommen ist Schadensbegrenzung eine schlechte Strategie, um den Mitarbeiter und das Unternehmen auf Weltklassenniveau anzuheben.

Der Stärken-Ansatz

Solange ein Unternehmen mit diesen Prämissen arbeitet, wird es niemals Kapital aus den Talenten und Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters schlagen. Um aus dieser Schwächspirale auszubrechen gilt es, die Annahmen bezüglich der Menschen und ihrer Talente zu ändern. Die Annahmen für eine Organisation, die darauf abstellt, die Talente und Stärken jedes Mitarbeiters zu entdecken und auszuschöpfen, lauten:

- Die Talente jedes einzelnen Menschen sind dauerhaft und einzigartig. Manche Verhaltensweisen sind erlernbar. Bei vielen ist dies jedoch fast unmöglich.
- Diejenigen, die in einer Rolle am besten sind, erreichen zwar die gleichen Ergebnisse, jedoch mit unterschiedlichem Verhalten.
- Durch die Behebung von Schwächen werden Misserfolge vermieden. Der größte Spielraum für Leistungssteigerung liegt bei jedem Menschen jedoch in den Bereichen seiner größten Stärken.

Wenn wir diese Prämissen verfolgen, führen sie uns zu den Eckpfeilern wirksamen Talent-Managements, dem Aufbau einer auf Talenten und Stärken basierenden Organisation:

- Da die Talente jedes Menschen dauerhaft sind, sollte der Auswahl mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.
- Da Talente Spitzenleistungen mit unterschiedlichem Verhalten ergeben, sollte mehr Wert auf die sorgfältige Bemessung der richtigen Ergebnisse und weniger Wert auf Vorgehensweisen, Verfahren und Kompetenzen gelegt werden.
- Da der größte Spielraum für das Wachstum jedes Menschen in seinen größten Stärken liegt, sollte eine Ausbildung so angelegt werden, dass sie ihn in seinen Stärken schult und Wege herausfindet, auf diesen Stärken aufzubauen, statt zu versuchen, Wissenslücken zu stopfen.
- Da sich Menschen am stärksten in dem weiterentwickeln können, was ihnen liegt, sollten Wege angeboten werden, jeden Mitarbeiter in seiner Karriere zu fördern, ohne ihn zwangsläufig auf der Unternehmensleiter hinauf- und aus den Gebieten seiner Stärken hinauszubefördern.

Talentbasierte Organisation: eine kleine Anleitung für die Praxis

BAUSTEIN A: EIN AUSWAHLSYSTEM, DAS AUF TALENTEN UND STÄRKEN BASIERT

Wenn Sie wissen wollen, wie sich die Talente Ihrer Mitarbeiter auf relevante Ergebnisse Ihres Unternehmens auswirken, benötigen Sie als Basis Ihres Auswahlsystems ein Instrument zur Bestimmung des Talents. Es muss zwei strenge Normen erfüllen: Es muss psychometrisch vernünftig sein, d. h. messen, was es vorgibt, zu messen, und es muss auf objektiven Maßstäben aufgebaut sein. Um zu ermitteln, welche Talente höhere Kundenzufriedenheit, bessere Sicherheitsergebnisse oder einen niedrigeren Umsatz pro Mitarbeiter bewirken, brauchen Sie zuverlässige Daten.

Im zweiten Schritt gilt es, das Instrument anhand der Analyse der besten Fachkräfte in jeder Schlüsselposition zu eichen, am besten anhand einer Validitätsstudie. Der dritte Schritt besteht darin, eine Sprache im Unternehmen zu etablieren, die sich an den Talenten orientiert. Dies wird den Führungskräften, die die endgültige Einstellungsentscheidung treffen sollen, helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Um ihre volle Leistungsfähigkeit und ihr Potenzial zu erreichen, brauchen auch neue Mitarbeiter eine Führungskraft, der sie vertrauen, die das Beste von ihnen erwartet und die sich Zeit nimmt, sich mit ihren Eigenheiten zu befassen. Kurz gesagt, sie brauchen eine Beziehung. Und diese Beziehung beginnt bei der Einstellung – oder sie wird bei der Einstellung abgewürgt. Die Talentsprache ist auch bei Ihren Stellenausschreibungen sehr hilfreich. Ein an Talenten und Stärken interessiertes Unternehmen muss anstreben, in den Anzeigen Bewerber herauszufordern, die die beschriebenen Talente für sich beanspruchen.

Der vierte Schritt beim Aufbau des Auswahlsystems ist es, ein Talentprofil des gesamten Unternehmens aufzustellen: ein Talentinventar. Es verschafft Ihnen eine Momentaufnahme des Charakters Ihres Unternehmens und erlaubt Ihnen praktisch, Ihre Personalstrategie an Ihrer Geschäftsstrategie auszurichten.

Der letzte Schritt beim Aufbau des Auswahlsystems ist es, die Relationen zwischen den ermittelten Talenten und der späteren Leistung genau zu betrachten. Die meisten Unternehmen wissen, dass die Qualität der Mitarbeiter irgendwie ihre Geschäftsergebnisse beeinflusst, aber sie erwarten zu Recht detaillierte Erklärungen auf Fragen wie:

- Wie gut sind unsere Einstellungsmaßnahmen?
- Heben wir das Talentniveau unserer Führungskräfte bei jedem beförderten Mitarbeiter? Wie finden wir das heraus?
- Investieren wir unser Ausbildungsbudget in unsere talentiertesten Mitarbeiter? Wie finden wir das heraus?
- Welcher Typ Mensch bekommt gute Beurteilungen von unseren Managern, aber schlechte von unseren Kunden? Wie finden wir das heraus? ...

Angesichts des Fehlens objektiv gemessener Talentdaten wird selbst der erfahrenste Personalleiter um Antworten verlegen sein. Aber mit Daten gewappnet, kann er den Zusammenhang zwischen gemessenem Talent und späterer Leistung detailliert beschreiben.

BAUSTEIN B: EIN LEISTUNGSMANAGEMENT-SYSTEM, DAS AUF TALENTEN UND STÄRKEN BASIERT

Machen Sie jeden Mitarbeiter für seine Leistung an seinem Arbeitsplatz verantwortlich. Reglementieren Sie nicht den Prozess der Leistung, sondern konzentrieren Sie sich auf die Maßstäbe für die richtigen Ergebnisse in drei Schritten:

1. Bestimmen Sie die gewünschte Leistung. Bei Geschäftsergebnissen ist dies recht einfach. Mit einer simplen Frage wie »Wofür werden die Mitarbeiter in dieser Funktion bezahlt?« können Sie das richtige Messsystem für die jeweilige Aufgabe finden.
2. Der zweite Schritt besteht darin, dem Mitarbeiter zu vermitteln, wie sein Erfolg bestimmt wird. Erstaunlicherweise ergibt sich aus der Gallup-Datenbank von 1,7 Millionen Mitarbeitern, dass volle 67 Prozent nicht der Aussage zustimmen können: »Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.«
3. Der dritte Schritt ist, sicherzustellen, dass jeder Manager mit jedem seiner Mitarbeiter ein Gespräch über seine Talente und Stärken führt. Viele Unternehmen ignorieren einfach die einzigartigen Talente jedes Mitarbeiters und nehmen an, dass Mitarbeiter bei derselben Aufgabe dieselbe Art des Managements brauchen.

BAUSTEIN C: EIN SYSTEM ZUR KARRIEREFÖRDERUNG, DAS AUF TALENTEN UND STÄRKEN BASIERT

Ein Unternehmen, das auf den Talenten und Stärken der Mitarbeiter basiert, muss den Fehler, Mitarbeiter auf Posten zu befördern, die nicht zu ihren Stärken passen, konsequent vermeiden. Die Menschen können lernen, ihre Karrieren aufzubauen und Lob für gute Arbeit zu erhalten, ohne befördert zu werden. Das Unternehmen muss unterstützend dafür verschiedene Arten sinnvoller, allgemein verfügbaren Prestiges entwickeln. Im Kern sind dies zwei Schritte:

1. Das Unternehmen sollte mehr Leitern bauen. Dazu nehmen Sie jede Schlüsselaufgabe und definieren drei Sprossen auf der Leiter, z. B. gut, großartig und erstklassig. Stellen Sie sicher, dass Sie detaillierte Leistungskriterien und nicht schlicht Titel festlegen, die der Mitarbeiter erreichen muss, wenn er von einer auf die nächste Sprosse steigen will.
2. Sinnvollerweise werden Sie Ihre Vergütungsstruktur ändern müssen, um diese Veränderungen des Prestiges abzubilden. Dafür ist eine große Bandbreite am wirksamsten. Dies muss keineswegs die Lohnkosten in die Höhe treiben, da sich die Margen überschneiden können. Wenn Sie zu dem Konzept gelangen, dass ein guter und erfahrener Kundendienstmann mehr verdienen sollte als ein junger Manager, dann können Sie das Gehalt des Kundendienstlers anheben und das des Managers nicht.

Wenn Sie ein produktives Unternehmen, ein höheres Niveau der Kundentreue schaffen, Ihre talentiertesten Mitarbeiter halten wollen, spielen Sie die Talente und Stärken jedes Mitarbeiters aus. Ebenso wichtig ist es für die Sicherheit und Gesundheit Ihrer Mitarbeiter, ihre Stärken auszuspielen und ihnen das Prestige zuteilwerden zu lassen, das sie verdienen.

Führt Talent-Management zu Weltklassemitarbeitern?

THOMAS ROOST

ist Personalleiter des Hapimag-Konzerns in Baar/Schweiz und einziger Schweizer bzw. deutscher Talent-Scout für die nordamerikanische Eishockey-Profiliga (NHL).

Laufend sind wir auf der Suche nach den bestmöglichen Mitarbeitern. Zudem mache ich Jagd auf die weltbesten Eishockey-Talente. Wie findet man Weltklassetalente für die Firma? Gibt es Parallelen zum Spitzensport?

Überdurchschnittliche Leistungsnachweise, beispielsweise bei Studienabschlüssen, Arbeitszeugnissen, Sporttrophäen etc., bringen erfahrene Talent-Scouts dazu, etwas genauer hinzuschauen. Hier könnten Talente zu finden sein. Stellen Menschen mit außergewöhnlichen Fähigkeiten Talente dar? Ein bedingtes Ja ist meine Antwort. Falls wir aber die Weltklasse als Maßstab nehmen, besteht die Antwort aus einem klaren Nein. Eine oder mehrere herausragende Fähigkeiten allein genügen nicht. Es muss noch eine Prognose hinzukommen, die besagt, dass sich dieses Talent mit zunehmender Erfahrung zum »Weltklasse-Performer« entwickelt. Für das Attribut Weltklassetalent muss zwingend eine herausragende Lernfähigkeit hinzukommen. Diesbezüglich ist eine Werdeganganalyse unabdingbar. Wo stand dieser Kandidat, dieser Athlet im Konkurrenzvergleich vor fünf Jahren, vor drei Jahren, und wo steht er heute? Falls wir Antworten auf diese Frage finden, sind wir bereits ein großes Stück weiter bei unserer Suche nach »Gold«. Aufgepasst: Das Aufspüren von Weltklasse ist nicht wenigen »Top-Recruitern« von Weltkonzernen vorbehalten.

Weltklasse findet man hin und wieder auch bei Kandidaten für »normale« Jobs in unscheinbaren Firmen. Im Gegensatz zum Spitzensport werden diese aber eher selten rekrutiert bzw. gefördert. Womöglich fehlt es an den finanziellen Möglichkeiten oder dem passenden Stellenprofil. Viel eher sind aber andere Gründe dafür verantwortlich: Eruiieren wir beispielsweise mal, wer von unseren Führungskräften in den letzten zehn Jahren Mitarbeiter rekrutiert hat, die ihn oder sie in der Karriere mittlerweile überholt haben. Das »Schmidt-sucht-Schmidtchen«-Syndrom ist mehr Realität als die Phrase aus vielen Leitbildern: »Wir wollen nur die Besten.« Wir müssen anerkennen, dass wir, die Entscheidungsträger bei der Personalauswahl, die Aufgabe haben, intelligentere, leistungsfähigere, talentiertere Menschen zu finden, als wir es selbst sind. Wir, die Top-Manager, die Firmenvorstände, nehmen uns oft zu wichtig. Vergessen wir nicht: Verstand ist etwas gänzlich anderes als Vorstand ... Zurück zum Aufspüren von Weltklassetalenten:

Parallelen Spitzensport/Wirtschaft?

Selbstverständlich suche ich nach Parallelen im Persönlichkeitsprofil von erfolgreichen Menschen. Das Resultat ist: Es gibt nur wenige Gemeinsamkeiten. Hunderte Profile habe ich verglichen und es gibt sehr viele unterschiedliche Persönlichkeitsbilder, die zu herausragenden Leistungen führen können. Trotzdem glaube ich, immerhin einige Auffälligkeiten festzustellen: Sehr viele Superstars im Sport wie in der Wirtschaft sind überdurchschnittlich individualistisch/egoistisch. Nicht der immer wieder geforderte Team-Player erbringt in der Regel außergewöhnliche Sonderleistungen, sondern eher der egoistische Individualist. Wasser auf die Mühle dieser These sind die Beispiele von Meisterwerken. Die Neunte Symphonie von Ludwig van Beethoven etwa wurde nicht im Team komponiert, sondern ist das Meisterwerk eines Einzelnen. Schlussfolgerung für mich bei der Jagd nach Weltklassetalenten im Eishockey: Ein Spieler mit einem tendenziell individualistischen Persönlichkeitsprofil hat eher Chancen, den Durchbruch zur Weltspitze zu schaffen.

Eine weitere These, für die ich Indizien gefunden zu haben meine: Entscheidende Leute, die im Leben und im Spitzensport einen echten Unterschied gemacht haben, sind NICHT charismatisch. Schlussfolgerung für mich bei der Suche nach Weltklassetalenten: Ich suche keine charismatischen Blender. Ich suche außergewöhnliche Menschen mit außergewöhnlichen Talenten, mit außergewöhnlichen »Assets«. Menschen, die den Rahmen sprengen, die »out of the box« denken und handeln können, Menschen, die überraschen. Dies im guten Wissen, dass diese Kandidaten im normalen Berufsalltag bei der Endauswahl (zu) oft auf der Strecke bleiben. Noch einmal: Wie viele von den Führungskräften haben in den letzten zehn Jahren Mitarbeiter rekrutiert, von denen sie in der Karriere mittlerweile überholt wurden? »The puck stops here.«

Weiters bevorzuge ich Einzigartigkeit, Unikate, herausragendes Talent in einem oder zwei Bereichen gegenüber »ausgeglichen gut in allen Aspekten«. Diese Menschen werden aber nur Weltklasseleistungen abliefern, wenn sie richtig eingesetzt werden. Wenn ich einem kreativen Stürmer im Eishockey den Auftrag gebe, sich vorwiegend Defensivaufgaben zu widmen, wird er mich enttäuschen. Wenn ich von einem chaotischen und administrativ unzuverlässigen, aber kreativ genialen Werbetexter eine ordentlich aufgestellte Spesenabrechnung erwarte und ihn womöglich noch daran messe, dann führt das zum Desaster. Der österreichische Eishockey-Superstar Thomas Vanek bzw. sein Umfeld hat sein außergewöhnliches Talent schnell erkannt und das Verbleiben in den heimischen Verbandsstrukturen als nicht förderlich für seine Weiterentwicklung beurteilt. Er hat seine Zelte bereits in sehr jungen Jahren in Nordamerika aufgeschlagen. Dieses Ausbrechen aus den vorgegebenen Strukturen wurde ihm in der Heimat zuerst übel genommen. Vermutlich hat er aber exakt wegen dieses ungewöhnlichen Weges Weltklasseniveau erreicht. Der Schweizer Tennis-Superstar Roger Federer hat sich ähnlich unbeliebt gemacht und ist bereits in jungen Jahren seinen eigenen Weg gegangen, sehr zum Missfallen der Schweizer Tennisverband-Funktionäre. Einzigartigkeit soll anerkannt, gefördert und nicht mit dem Hinweis auf vorgegebene Strukturen bekämpft werden.

Das vielleicht entscheidendste Kriterium für das Erreichen von Weltklasse ist die Lernfähigkeit. Die schulische Lernfähigkeit ist dabei leider nur ein Indiz für großes Potenzial, aber immerhin, ein Indiz ist es auch. Bei Menschen mit Weltklassopotenzial zeigt sich die Lernfähigkeit aber vor allem in der Lebenspraxis, d. h. ich will wissen: Wo stand dieser Kandidat vor zehn Jahren, vor fünf Jahren, und wo steht er heute? Diesbezüglich interessieren mich vertikale Hierarchieverbesserungen nur am Rande. Wesentlicher sind Entwicklungen im Bereich der Aufgaben, Projekte, Verantwortlichkeiten, Zielerreichung, Persönlichkeitsentwicklung, Initiative, Demut, Gelassenheit und Selbstkritik. Im Eishockey und im Spitzensport stellt die Lernfähigkeit ebenfalls eines der wichtigsten Kriterien für die Karrierevorhersage

dar. Welcher Spieler hat das größere Potenzial? Ist es Spieler X, der mit 14 Jahren auf einer Leistungskurve bei 55 Punkten steht und sich in den nächsten vier Jahren auf 65 verbessert, oder ist es Spieler Y, der sich in derselben Zeitspanne von 35 auf 60 verbessert hat? Die Wahrheit ist: Wir wissen es nicht. Die Wahrheit ist auch in diesem Fall sehr kontextabhängig. Trotzdem sagt mir meine Erfahrung, dass Y wahrscheinlich die erfolgreichere Karriere machen wird. X ist zwar aktuell noch um fünf Punkte besser, es ist aber absehbar, dass er sehr bald überholt wird. Y hat sich in den letzten vier Jahren wesentlich besser entwickelt als sein Konkurrent, er war lernfähiger. Eine derartige Schlussfolgerung lässt sich teilweise auch auf Kandidaten im »normalen« Berufsleben übertragen.

Wie erkennt man was?

Ich verwende für Spitzensportler und für »normale« Berufstätige teilweise dieselben Instrumente: Arbeitsproben sind sehr wertvoll – schwierig zu erhalten, was Sachbearbeiter und Führungskräfte betrifft, wesentlich einfacher bei Eishockey-Spielern: Ich verfolge Wettkämpfe und beurteile bis zu 50 verschiedene Kriterien. Betreffend Lernfähigkeit empfehle ich eine detaillierte Lebenslaufanalyse und entsprechende Fragestellungen im strukturierten Interview sowie auch das Einholen von länger zurückliegenden Referenzen. Im Bereich Persönlichkeitsprofilanalyse ist es im HR-Alltag einfacher: Analyseinstrumente eignen sich für 17- oder 18-jährige Sporttalente nur sehr bedingt. Hingegen ist die Aussagekraft für Erwachsene bedeutend höher. Für beide Bereiche gilt: Ein Diagnoseinstrument allein taugt sehr wenig. Nur das Zusammenspiel von verschiedenen Instrumenten macht aus Hypothesen einigermaßen seriöse Vorhersagen. Wichtig ist auch zu wissen, dass es die Wahrheit bei der Talenterkennung nicht »entweder oder« gibt, sondern »mehr oder weniger«, falls überhaupt.

Was taugen High-Potential-Programme oder Talent-Management?

Talent-Management ist alter Wein in neuen Schläuchen. Früher hieß das Personalentwicklung, dann kamen die sogenannten »High-Potential-Programme« hinzu und die neueste »Sau«, die durch die Manager-Wandelhallen getrieben wird, nennt sich Talent-Management. Personalentwicklungs- und High-Potential-Programme sind bald einmal am Wort »Programm« gescheitert. Heute dreht sich das Rad der Zeit derart schnell, dass selbst auf Hochglanzpapier gedruckte Programme schnell zur Makulatur verkommen. Nichts ist aber schlimmer für ein Talent oder ein »High Potential« als ein nicht eingehaltenes Versprechen betreffend seine berufliche Weiterentwicklung.

Schlussfolgerung

Meine Schlussfolgerung ist ein Plädoyer für mehr Mut in der Personalauswahl. Diejenigen Firmen, die mit dem Ziel »Wir wollen die Besten« ernst machen, müssen herkömmliche Schemata im Personalauswahlverfahren sprengen. Außergewöhnliche Menschen mit außergewöhnlichen CVs und außergewöhnlichen Talenten entsprechen oft nicht dem Anforderungsprofil. Wenn wir aber Weltklasse rekrutieren wollen, dann müssen wir auch mal eine Stelle um die Person herum bauen – und nicht immer nur umgekehrt. Andernfalls laufen wir der Weltklasse ständig hinterher und verstecken uns hinter Plänen, Prozessen und Profilen. Das führt zwar zu soliden Resultaten, nicht aber zu Weltklasse. Ehren wir die Besonderheit des Einzelnen. Lassen wir möglichst viel Individualität zu! Menschen sollen sich in ihrer Besonderheit entwickeln, denn nur ein Individuum kann kreativ sein. Denken wir daran: Richtig Geld wird nur mit einem Unikat verdient!



Talentförderung – Werkzeug für dynamikrobuste

DR. GERHARD WOHLAND

leitet seit Oktober 2006 das Institut für dynamikrobuste Höchstleistung (IdH) an der Benmark Universität.

IRIS WETTEBORN

ist Associate Consultant im Bereich Management Consulting bei der Benmark GmbH.

An unserem Institut für dynamikrobuste Höchstleistung (IdH) folgen wir der These, dass der erhöhte Bedarf an Talenten ein Effekt globaler Dynamik ist.

Wir nennen die Unternehmen, die diese neue Dynamik in Gebrauch nehmen und keinen Mangel an Talenten kennen, »Höchstleister«.

Wer also das Talentproblem lösen will, sollte diesen Höchstleistern über die Schulter schauen.



Höchstleistung

Es ist noch nicht lange her, da wurde der Begriff »Talent« lediglich mit Kunst, Sport oder Wissenschaft in Verbindung gebracht. Unternehmen der Wirtschaft benötigten Talente höchstens für ihre Forschung und Entwicklung, manchmal fürs Management, aber nicht für die Produktion. Hier waren Fleiß und Disziplin ausreichend. Aber das hat sich offensichtlich geändert. Marktdruck wird heute von Unternehmen erzeugt, die auch in ihre Produktion Talente integrieren.¹

Globale Dynamik

Nahezu alle Probleme moderner Wertschöpfung haben eine gemeinsame Ursache: Dynamik. Wir verstehen darunter das Maß für Überraschungen, die ein Unternehmen aushalten bzw. erzeugen muss, um erfolgreich zu sein. Überraschungen können zwei Ursachen haben. Erstens: mangelndes Wissen. Dagegen helfen Methoden oder Berater; sie machen das vorhandene Wissen verfügbar. Zweitens: die Idee eines Konkurrenten. Hier hilft Wissen wenig, seine Nutzung ist zu langsam; hier helfen nur talentbasierte Köpfe und ihre Ideen. Wenn die Überraschung zwei Ursachen haben kann, dann auch die Dynamik. Allerdings nennen wir »Dynamik«, die aus Unwissenheit oder Überforderung erwächst, lieber Chaos. Die moderne Dynamik, um die es hier geht, entsteht aus globaler Enge. Märkte globalisieren sich durch Wachstum in der Fläche. Ist ein Markt schließlich global, kann er sich nicht mehr weiter ausbreiten. Es wird eng. Regionen, in denen unbehelligt Produkte abgesetzt werden können, werden rar. Eigenes Wachstum ist nur noch zulasten anderer Marktteilnehmer möglich. Diese wehren sich natürlich. Besonders erfolgreich sind überraschende Aktionen. Wer seinen Wettbewerber auf dem falschen Fuß erwischt, kann ihm Marktanteile abnehmen.

Manche Unternehmen nutzen Überraschung als taktische Waffe und sind selbst beweglich genug, um durch überraschende Manöver ihrer Wettbewerber nicht aus dem Tritt zu geraten. Wir nennen diese Unternehmen »dynamikrobuste Höchstleister«.

Dynamik braucht Talente

Wir sehen also folgende Kausalkette: Mehr Dynamik bedeutet mehr Überraschungen. Um Überraschungen zu erzeugen bzw. zu parieren, braucht es Ideen. Menschen, die passende Ideen haben, nennen wir Köpfe. Das Potenzial, aus dem Können erwachsen kann, nennen wir Talent. Kurz: Mehr Dynamik braucht mehr Talente, weniger Dynamik braucht weniger. Der Bedarf an Talenten verändert sich mit der Dynamik der Märkte.

In der folgenden Abbildung haben wir dargestellt, wie sich Dynamik und Talentbedarf seit 1900 verändert haben. Daraus ergibt sich, dass der heute hohe Talentbedarf relativ neu ist. Fast alle Unternehmen spüren inzwischen, dass sie Talente brauchen, aber erst wenige wissen, wie man diese beschafft.

Talentbedarf

Der Bedarf an Talenten in Industrieunternehmen ist historisch nicht konstant. Wir unterscheiden drei Phasen:

1. Vor und um 1900 dominierte die Manufaktur. Eine auf handwerklichem Können basierende Wertschöpfung.
2. Das Zeitalter der industriellen Wertschöpfung auf Basis tayloristischer Arbeitsorganisation. Hier war und ist der Bedarf an Talenten zumindest in der Wertschöpfung sehr gering. Disziplin, Fleiß und Wissen reichen aus.
3. Heute geht der Marktdruck von Unternehmen aus, die ihre industrielle Wertschöpfung durch talentbasierte Dynamik ergänzen.

Wir beginnen um 1900. Damals war die Dynamik in den führenden Nationalökonomien etwa so hoch wie heute. Wegen der relativ hohen Transportkosten waren fast alle Märkte klein und eng und damit dynamisch – ähnlich wie die alten Dorfmärkte. Die dominierende Form der Wertschöpfung war die Manufaktur, ein dynamikrobuster Unternehmenstyp. Für das zugrunde liegende Handwerk war der Umgang mit Talent und Können so selbstverständlich, dass Dynamik nicht als Problem empfunden wurde. Die ersten Automobile zum Beispiel wurden in Manufakturen hergestellt. Für jeden Käufer ein individuelles Exemplar herzustellen, war kein Problem und damit selbstverständlich. Durch imperialen Machtgebrauch und gesunkene Transportkosten entwickelten sich um diese Zeit die ersten großen, kaufkräftigen Massenmärkte. Diese neuen Märkte waren nicht mehr dynamisch, sondern relativ träge. Die dynamikrobusten Merkmale der Manufaktur wurden nicht mehr benötigt und verursachten nur noch unnötige Kosten. Die Manufaktur hatte sich überlebt und wurde abgelöst.

Zur neuen Basis von Höchstleistung entwickelte sich der heute noch immer weit verbreitete »Taylorismus«. In der Produktion wurden die talentbasierten Köpfe der Manufaktur durch angelernte Landarbeiter ersetzt. Die Kraft der Wertschöpfung steckte nun im wissensbasierten Prozess. Der Siegeszug tayloristischer Massenproduktion begann. Für diesen Produktionstyp waren nur noch wenige Talente nötig. Fleiß, Willigkeit und Disziplin genühten.

Um 1980 stieg die Dynamik erneut an. Dies wurde zehn Jahre später durch die sogenannte »Womack-Studie«² allgemein sichtbar. Die Ursache war jetzt die Enge globalisierter Märkte. Nicht die alte Manufaktur, sondern eine als »Lean Production« bezeichnete neue Form der Wertschöpfung setzte den bewährten Taylorismus unter Druck. Der Marktdruck in den neuen Märkten stammte jetzt von Unternehmen wie Toyota, dem ersten dynamikrobusten Höchstleister. Viele haben inzwischen versucht, dem Pionier Toyota und seinem Toyota Production System (TPS) zu folgen. Die meisten sind bis heute gescheitert. Den Kern der Lean Production bildet ihre Robustheit gegenüber Dynamik. Themen wie Kaizen, Kanban, Just-in-Time (JiT) und Total Quality Management (TQM) sind Aspekte dieser Kompetenz. Weil aber die nötige Talentbasis fehlte, blieben sie ohne nennenswerten Effekt. >>>

Die Tücke der Talentförderung

Warum gelingt es nur wenigen Unternehmen, diese Talentbasis für dynamikrobuste Höchstleistung zu schaffen? Die Höchstleister selber verstehen dies am wenigsten. Für sie ist dieses Thema mit keinen besonderen Anstrengungen verbunden. Unser Verdacht: Es liegt nicht am falschen Tun, sondern am falschen Denken oder, anders gesagt, am veralteten Menschenbild.

Wichtiges Element des tayloristischen Personalwesens ist die sogenannte »Stelle«. Das sind die Positionen in den Abläufen eines Unternehmens, wo ein Mitarbeiter benötigt wird. Die Anforderungen, die diese Stelle an einen Mitarbeiter stellt, sind bekannt und – wenn Ordnung herrscht – in einer Stellenbeschreibung angeführt. Die Personalabteilung hat die Aufgabe, Mitarbeiter zu finden, deren Leistungsprofile den Anforderungsprofilen der Stellen entsprechen. Das Leistungsprofil eines Mitarbeiters kann durch vielfältige Verfahren vorher festgestellt, vermessen und beschrieben werden. Wenn sein Profil zur unbesetzten Stelle passt, kann er mit kleinem Risiko eingestellt werden. Danach wird sein Profil durch Fortbildung an immer wieder neue Anforderungen angepasst. Gelingt dies nicht, muss er wieder gehen.

In dynamischem Umfeld funktioniert diese bewährte Denkweise nicht mehr. Menschen unterscheiden sich jetzt weniger durch das, was sie schon sind, sondern vielmehr durch das, was aus ihnen werden könnte, also durch ihr Talent. Besonders bei unbekanntem, überraschenden Aufgaben ist zunächst offen, wem sie leichtfallen werden und wer scheitern wird.

Natürlich kann sich jeder durch fleißiges Üben überall verbessern. Höchste Leistung entsteht aber nur auf Basis von Talent. Ein Beispiel: Jeder kann durch Fleiß irgendwann auf einem Klavier spielen. Fehlt ihm das Talent, wird ihm aber nie ein Konzertpublikum applaudieren. Talent ist also ein zunächst verborgenes Potenzial. Erst wenn durch tätiges Üben höchstes Können erreicht ist, wird es als Hintergrund sichtbar. Können stellt die Basis von Ideen dar – und damit die wichtigste Waffe dynamikrobuster Unternehmen. Talente werden benötigt, um Können zu erzeugen. Nicht das Talent selbst, erst das Können, welches daraus erwachsen kann, ist wirtschaftlich relevant. Wer also Können benötigt, muss Talente fördern.

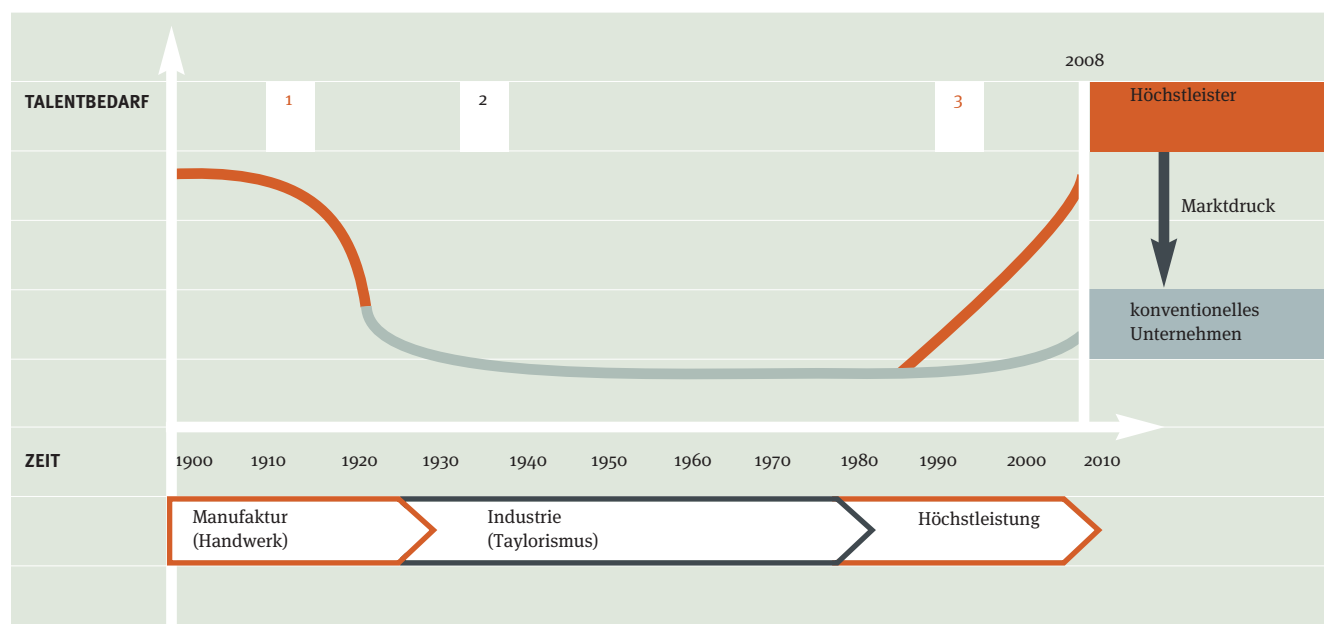
ABB. 1

Talentbedarf

Der Bedarf an Talenten in Industrieunternehmen ist historisch nicht konstant.

¹ Für Hintergründe und weiterführende Erläuterungen sei dem interessierten Leser folgendes Buch empfohlen: G. Wohland, M. Wiemeyer: Denkwerkzeuge der Höchstleister – Wie dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen, Murmann Verlag, Hamburg 2007.

² J.-P. Womack et al.: The Mashine That Changed the World, Rawson Associates, New York 1990.



Talentförderung

fortsetzung

»» Diese sind aber erst sichtbar, wenn das Können erzeugt ist. Wegen dieser Tücke des Talents tun sich die Personalabteilungen dynamikgeplagter Unternehmen so schwer. Talente sind keine besonderen Skill-Profile und können deshalb nicht wie gewohnt »beschafft« werden. Sie werden erst bei der Arbeit im Unternehmen sichtbar. Im Einstellungsgespräch oder im Assessment-Center bleiben sie verborgen.

Talentwerkzeuge der Höchstleister

Wenn Dynamik dominiert, passieren an vielen entscheidenden Punkten im Unternehmen ständig Überraschungen. Aus diesem Grund kann es dort weder feste Prozesse noch Stellenbeschreibungen geben. Ob ein Mitarbeiter dort erfolgreich arbeiten wird, ergibt sich nicht aus seinem Profil. Entscheidend ist, ob ihm in dieser überraschenden Situation genügend oft eine passende Lösung einfällt oder nicht. Höchstleister haben eine Reihe von Techniken entwickelt, um Talente sichtbar zu machen und so zu fördern, dass sie sich zu Könnern entwickeln können. Der gewachsene Bedarf an Talenten ist ein sogenanntes Dynamikproblem. Wir beobachten, dass Höchstleister zur Lösung von Dynamikproblemen sogenannte Denkwerkzeuge benutzen. Anders als Methoden beschreiben diese Werkzeuge nicht Regeln für das Handeln, sondern Prinzipien für das Denken.

Im Folgenden einige Beispiele:

An Talenten herrscht kein Mangel: Obwohl fast alle Unternehmen darüber klagen, ist der Mangel an Talenten eine Täuschung. Sie kommt zustande, weil Talente ohne passende Provokation unsichtbar sind, auch für den, der das Talent besitzt. Da Taylorismus keine Talente benötigt, blieben diese im Unternehmen unsichtbar. Nur in der Freizeit konnte man sie immer schon sehen.

Talente erkennen sich nur gegenseitig: Weil Talente zunächst unsichtbar sind, stellt Talentförderung ein Risiko dar. Zur Arbeit unter Risiko werden ebenfalls Talente benötigt. Auch die Personalabteilung benötigt Talente, um Talente zu finden. Diese Bedingung ist vergleichbar mit der Talentförderung in der Kunst.

Das »widerständige Nest«: Eigenes Talent herauszufordern bedeutet ein hohes Risiko. Gerade bezüglich eigener Talente kann sich jeder überschätzen und dann scheitern. Wenn man Glück hat, wird man nur ausgelacht. Wenn man Pech hat, entsteht Schaden. Um den Talenten Mut zu machen, müssen sie »beschützt« werden. Einen solchen kulturellen Schutzraum für Talente nennen wir ein »Nest«. Andererseits darf ein Scheitern vom Talent nicht unbemerkt bleiben, das wäre Verwöhnung, die schnelles Lernen behindern würde. Je einfacher und direkter die Bewertung mit dem Erfolg im Markt verknüpft wird, desto schneller kann das wirtschaftlich Richtige gelernt werden. Wir nennen diese Nutzung der sogenannten Widerständigkeit des Marktes »externe Referenz«. Komplizierte Messverfahren, Entscheidungsgremien oder gar Incentives sind immer interne Referenzen. Sie orientieren ein Unternehmen nach innen und machen es unaufmerksam für äußere Reize. Die beiden Aspekte ergeben als Ganzes das sogenannte »widerständige Nest«. Bei Höchstleistern ist das die unternehmensinterne Umgebung, in der sich Talente zu Könnern entwickeln. Dieses Prinzip ist immer dann besonders nützlich, wenn extern referenzierte Höchstleistung benötigt wird.

Recht auf Karriere: Ob und zu welcher Höchstleistung ein Mitarbeiter imstande ist, kann vorher nicht festgestellt werden. Erst am Ende

einer Aktivität ist klar, ob jemand Talent hat oder nicht. Beispiel: Ein Mitarbeiter möchte zum ersten Mal die Verantwortung für ein schwieriges Projekt übernehmen. Wenn sein Vorgesetzter den Eindruck hat, dass er die negativen Konsequenzen eines eventuellen Scheiterns kennt, dann hat der Mitarbeiter das »Recht«, dieses Projekt zu leiten. Auch hier ist wichtig, dass Erfolg und Niederlage extern referenziert sind. Zum Beispiel ist die Entwicklung eines Produkts, welches interne Qualitätsstandards erfüllt, sich aber nicht verkauft, eine Niederlage – und umgekehrt.

Meisterloge: Meister nennen wir Mitarbeiter, die sich auf Basis ihres Talents zu anerkannten Könnern entwickelt haben. Ab einem bestimmten Niveau kann die Kommunikation unter diesen Meistern nur noch von diesen selbst betrieben werden. Alle anderen, besonders das Personalmanagement, sind mangels Kompetenz inhaltlich ausgeschlossen. Den entsprechenden Kommunikationsraum nennen wir Meisterloge. Auf Basis ihrer erarbeiteten Kompetenz bieten diese Logen Leistungen an. Beim Logenthema Projektmanagement könnte dies von der Strukturierung beim Projektstart bis zur Sanierung von Havarien reichen. Diese Leistungen sind Angebote an Mitarbeiter in bedrängten Lagen. Die Meisterloge existiert nur so lange, wie diese Angebote freiwillig und mit Gegenleistung genutzt werden. So »messen« Höchstleister die Qualität ihrer Logen.

Meister-Schüler-Verhältnis: Die benannten Meister eines Unternehmens haben Recht und Pflicht, »Schüler« um sich zu sammeln und zu fördern. Auch diese Meister-Schüler-Verhältnisse erfordern unbedingte Freiwilligkeit. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sie sich in eine Lehrer-Schüler-Beziehung verwandeln.

Ein Lehrer hat die Aufgabe, Wissen auf seine Schüler zu »übertragen«. Bei Erfolg besitzt der Schüler das ihm angebotene Wissen. Das Wichtige am Meister ist nicht sein Wissen, sondern sein Können. Können klebt am Könner. Ein Meister kann sein Können nicht übertragen, er kann es nur zeigen. Wenn ein Schüler Talent hat, provoziert ihn das Können des Meisters, und er wird so lange üben, bis er eigenes Können erreicht hat.

Bemerkung: Die Unterscheidung von Wissen und Können ist keine Unterscheidung von Menschen, sondern nur ihrer jeweiligen Funktion. Meister, Lehrer und Schüler sind mehr oder weniger dominierende Aspekte einer Person.

Beispiel Nokia Networks³

Die Talentsuche der Personalabteilung bei Nokia Networks stellt ein gutes Beispiel für Höchstleistung dar. In der Studie »Vom Wissen zum Können«⁴ wird die Einstellungsprozedur wie folgt beschrieben (von den Autoren leicht verändert): Bei hoher Dynamik entstehen ständig Probleme, für die es noch keine Lösungsidee gibt. Ein Anforderungsprofil des Problemlösers kann nicht formuliert werden. Nicht Träger von Skill-Profilen werden benötigt, sondern Personen, deren Talent zum aktuellen Problem passt. Nur für einen begabten Bergsteiger ist ein unbekannter Gipfel eine Provokation zur Leistung. Nokia Networks wählt seine Führungskräfte auf Basis dieser Überlegungen aus. Im Vorstellungsgespräch werden dem Bewerber einige der aktuellen Probleme des Unternehmens präsentiert. Fällt es ihm leicht, beeindruckende Ideen für eine Lösung zu nennen, ist er in der engeren Wahl. Ausbildung und bisherige Karriere werden nur am Rande in die Auswahl einbezogen. Dieses Prinzip bestimmt auch die Karriere im Unternehmen. Noch während ein Talent ein Problem bearbeitet, wird das nächste für ihn ausgewählt. Nur wenn Talent und Problem gut zusammenpassen, entsteht die Höchstleistung, die Zeit spart und Konkurrenzkraft erzeugt. Folglich ist der Karriereweg eines Mitarbeiters eine Kette von gelösten Problemen. Für uns macht dieses Beispiel deutlich, dass die Lösung des Talentproblems keine neuen EDV-gestützten Methoden erfordert, sondern ein von tayloristischer Einschränkung entstaubtes Menschenbild.

³ Der Status der Höchstleistung ist unabhängig vom aktuellen öffentlichen Ansehen und der zugehörigen Presse.

⁴ G. Wohland et al.: Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung, Deteccon GmbH, Bonn 2004.

Talent-Heraus

MAG. KATJA TEUCHMANN

leitet den Bereich Personalentwicklung und Talent-Management bei Wentner-Havranek, Deloitte.

Talent-Management ist keine neue Management-by-Methode, es ist keine Revolution des Human-Resources-Managements, es ist auch kein neuer Name für High-Potential-Programme. Talent-Management ist wesentlich aus der Erkenntnis entstanden, dass wirtschaftlicher Erfolg und das Bestehen auf kompetitiven Märkten in hohem Maße davon abhängig sind, dass Strategien und Veränderungen in Unternehmen umgesetzt werden. Dafür braucht es Menschen mit Ehrgeiz und Zielvorstellungen, die in wirtschaftlichen Zusammenhängen denken können, neugierig und offen für neue Märkte, Themen oder Produkte sind und die über die soziale Kompetenz verfügen, andere zu überzeugen und einen gemeinsamen Weg zu finden.

Diese Attribute sind nicht nur Beschreibungen für Führungskräfte, sondern für all jene Rollen, in denen Leadership-Qualitäten gefragt sind – Leadership in Projekten, gegenüber Kunden, beim Aufbau neuer Märkte und bei Restrukturierungen, um nur einige Beispiele anzuführen. Mary Beth Mongillo hat diesen Ansatz in ihrem Artikel über Talent Leaders herausgestrichen: »... no matter what strategy companies pursue to meet the increasingly complex demands of the global marketplace, customers and employees, organizations that invest in developing high-quality leadership are more effective at executing their business strategies and achieving business results.«¹

Talent-Management ist selektiv, aber kein Elitenkonzept

Ein breiter und damit unhierarchischer Zugang zu Talenten und deren Entwicklung in Unternehmen ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Unternehmen ihren Talent-Pool effektiv nutzen. Im Rahmen des Conference Boards zu »Talent Management Value Imperatives« 2006 wurde festgehalten, dass »the organizations that view »talent« broadly – as individuals with near- and long-term ability and organizational »value« – seem to be the ones that achieve the most organizational success. They are most easily able to balance the development of performance and potential and embed the talent mindset in the organization.«² Weiters wird darin Jeremy Birkett, Senior HR-Manager bei Lloyds TSB Bank plc, zitiert: »If you don't focus on talent at lower levels, too, you won't understand – or develop – your pipeline of future leaders, which puts at risk the infrastructure at the top.«²

Management als neue forderung für Unternehmen

In der Praxis zeigt sich, dass die Selektion des Talent-Pools aufgrund wirtschaftlicher Argumente erfolgt. Unternehmen richten ihre Talent-Management-Aktivitäten auf die strategischen Schwerpunkte im Unternehmen aus. Die Selektion findet also unter dem Titel »Talente wofür?« statt. Bei Deloitte arbeiten wir im Talent-Management daher mit erfolgskritischen Berufsbildern, die sich einerseits aus einer Betrachtung der Wertschöpfungskette und andererseits aus strategischen Schwerpunkten, wie z.B. typischerweise die Erschließung neuer Märkte, ableiten lassen. Im Unternehmen muss über Prozesse sichergestellt werden, dass erfolgskritische Berufsbilder in einem Zusammenspiel von HR und dem Business laufend evaluiert werden und die Talent-Programme samt Investitionen dorthin fokussiert werden.

Talente fordern innovativere Angebote

Eine andere Quelle für Talent-Management ist die Notwendigkeit, die Bedürfnisse und Erwartungen der einzelnen Talente in einem Markt, in dem es um knappe Qualifikationen und Skills geht, in Systeme und Prozesse des Unternehmens zu integrieren. Vermehrt zeigt sich auch der Anspruch potenzieller Talente, zu wissen, wie Unternehmen mit ihren eigenen Talenten umgehen, welche Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven für sie da sind oder vielleicht sogar geschaffen werden. Talent-Management könnte als eine Art strategischer Rahmen verstanden werden, in dem sich Unternehmen auf dem Talentmarkt positionieren. Die demografische Entwicklung ist in diesem Zusammenhang als Verstärker bzw. Katalysator für diese Notwendigkeit zu sehen. In diesem Artikel kann die sozialpolitische Dimension nicht weiter besprochen werden, aber es liegt auf der Hand, dass der Zugang zum Bildungssystem und eine breite Förderung von unterschiedlichsten Talenten unabhängig von sozialer Herkunft, Migrationshintergrund, Geschlecht und anderen Merkmalen eine zentrale Quelle für diese Entwicklungen und einen theoretisch verfügbaren Talent-Pool darstellen.

Veränderte Bedürfnisse und Erwartungen von Talenten stellen Unternehmen vor die Aufgabe, neue, gezielte Angebote für ihre MitarbeiterInnen zu entwickeln. Dazu müssen sie Antworten auf wichtige Fragen wie »Welche Talente brauchen wir?«, »Was können wir ihnen anbieten?«, »Kennen wir die Talente in unserem Unternehmen?«, »Würden wir sie überhaupt erkennen?«, »Ermöglichen wir Talente und deren Entwicklung in unserer Organisation?« finden. Das sind keine trivialen Fragen, sondern sie bedeuten eine Auseinandersetzung mit persönlichen Bedürfnissen und Erwartungen von Menschen, die nicht nur über Systeme abgedeckt werden können, sondern einen persönlichen Zugang und eine Offenheit für soziale und psychologische Dimensionen voraussetzen.

Das Conference Board hat in der Zusammenfassung zu den »Talent Management Value Imperatives« Folgendes festgehalten: »Integrated Talent Management is truly a merging of the hearts and minds around the power of talent and the importance of connecting the talent mindset to all aspects of the business. It has its own value imperatives and is becoming a business imperative.«² Konkret sichtbar werden diese Ansätze dadurch, dass sich Unternehmen mit Engagement, dem psychologischen Kontrakt zwischen Mitarbeiter/-innen und dem Unternehmen und einer Individualisierung der Karrierepläne auseinandersetzen und diese zu Programmen machen. Cathleen Benko und Anne Weisberg haben das in ihrem Buch über »Mass Career Customization«³, die sie in Analogie zur »Mass Product Customization« definiert haben, detailliert beschrieben. Individuelle Karrierepläne, spezifische Programme für MitarbeiterInnen in bestimmten Berufsbildern, Netzwerke und Mentorensysteme sind bereits Antworten auf zuletzt nicht befriedigte Erwartungen an einen individualisierten Zugang zu Talenten und einer wertschätzenden Grundhaltung gegenüber Mitarbeitern/-innen.

Herausforderung für die Organisation und die Führungskräfte

Wie kann eine Organisation sicherstellen, dass Talent-Management ein gesamthafter Zugang auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses wird? Und welche Konsequenzen hat das für die Organisation? Phil Sleeman von Pfizer hat dies gegenüber dem Conference Board so ausgedrückt: »The biggest challenge is the mindset shift from a series of disparate programs to a systemic or holistic view.«² In erster Linie heißt das, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, Talente in Form von Personen ausfindig und sichtbar zu machen und entsprechend zu fördern. Die organisatorischen Lösungen dafür sind unterschiedlich und hängen unter anderem vom organisatorischen Reifegrad des Unternehmens und der Branche ab. Mary Beth Mongillo¹ hat in ihrem Artikel beschrieben, dass über eine Talent-Strategy folgende vier Kernprozesse in reifen Organisationen implementiert sein müssen: die Planung von Talenten und eine gezielte Vorschau, im Sinne einer strategischen Bedarfsplanung, der Prozess der Talentakquisition sowie die Prozesse der Talentidentifikation und der Talententwicklung.

Aus meiner Sicht liegt eine große Herausforderung darin, mögliche interne Widerstände aus dem Weg zu räumen und die Kräfte so zu mobilisieren, dass einerseits die Talente selbst Ambitionen und Ehrgeiz entwickeln und andererseits die Führungskräfte Talente erkennen und es als ihre Aufgabe sehen, diese zu fördern, und zwar im Unternehmensinteresse auch für andere Bereiche. Hier schließt sich der Kreis mit der Verantwortung der Führungskräfte auf allen Ebenen für Talent-Management. Talent-Management braucht als Initialzündung die Vision und klare Unterstützung der Vorstands- oder Geschäftsführungsebene, um die entsprechende Priorität bei den Führungskräften zu erhalten. Die Verantwortung für die Umsetzung von Talent-Management kann nur bei den Führungskräften liegen, da diese an erster Stelle Talente erkennen, befördern, entwickeln und coachen. Damit Führungskräfte diese Aufgaben ernsthaft wahrnehmen, brauchen sie die Unterstützung der Personalabteilung mit Instrumenten, geeignete Prozesse und Prozesstreiber, im Idealfall in Person eines/einer Talent-Managers/-in auf einem Senior-Level. Ein Knackpunkt für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung der Talent-Prozesse sind ausreichend verfügbare und vor allem qualifizierte HR-MitarbeiterInnen, die das Kerngeschäft verstehen müssen, damit sie als strategischer Partner in der Planung ernst genommen werden und den Führungskräften die entsprechende Unterstützung geben können.

Die strategische Funktion

Die beschriebenen Ansatzpunkte sollten deutlich machen, dass es bei Talent-Management nicht um einzelne HR-Maßnahmen geht, sondern um eine Vernetzung von unternehmensnahen Talent-Aktivitäten, die von einer Talent-Management-Strategie ausgehen. Dadurch wird das Unternehmen als Arbeitgeber für externe und für interne Talente einschätzbar und attraktiv und erhält mehr Sicherheit, seine Talentressourcen effektiv zu nutzen. Mary Beth Mongillo¹ beschreibt dies als Notwendigkeit für eine »Integrated Talent Management Strategy«, die mit vielfältigen, abgestimmten Aktivitäten sicherstellt, dass für die Zukunft im Unternehmen die richtigen MitarbeiterInnen in ausreichender Anzahl aufgebaut werden. Talent-Management erfüllt dadurch auch die Funktion des Human-Resources-Risikomanagements, die für das Top-Management als strategische Aufgabe immer wichtiger wird.

Der Artikel beleuchtet einige der Auslöser und Hintergründe für Talent-Management.

Was passiert, wenn sich Unternehmen dem Thema und der dahinterstehenden strategischen Aufgabe des HR-Risikomanagements stellen?

Was sind die Konsequenzen für die Organisation und die Führungskräfte?

¹ M. B. Mongillo: Becoming a Talent Leader – Individual and Organizational Perspectives. The Human Resources Revolution. Elsevier. Oxford, 2006

² L. Morton: Talent Management Value Imperatives. The Conference Board

³ C. Benko/A. Weisberg: Mass Career Customization. Deloitte Development LLC. USA, 2007

»Talente kann man

ANDREAS KRONBERGER, Geschäftsführer der Baxter Vertriebs GmbH, im Gespräch über das Erkennen von Begabungen, die eingeschränkten Möglichkeiten kleinerer Firmen, Mitarbeiter verschiedene Tätigkeiten »ausprobieren zu lassen«, und den starken Druck, Talent möglichst sofort in Performance umzusetzen.



Herr Kronberger, welche Rolle spielt die Vertriebs GmbH innerhalb des Baxter-Konzerns?

Der Produktions- und Forschungsteil in Österreich umfasst in Summe etwa 3200 Mitarbeiter. Die Vertriebsgesellschaft mit aktuell ca. 80 Mitarbeitern ist sozusagen die Nahtstelle zum Markt, wobei wir nicht nur die Produkte vertreiben, die in Österreich produziert werden, sondern auch jene aus anderen Produktionsstätten, d.h. wir vertreiben das gesamte Produkt-Portfolio.

Was verstehen Sie unter Talent?

Talent ist für mich mit einem Rohdiamanten vergleichbar. Jeder Mitarbeiter bringt Anlagen mit, die für verschiedene Geschäftsabläufe, Tätigkeiten, Positionen einen Wert darstellen. Diese Talente können auf den unterschiedlichsten Ebenen liegen und werden, wenn ich etwa in der Finanzabteilung arbeite, wahrscheinlich etwas anders gelagert sein als im Marketing.

Wie erkennen Sie nun, ob jemand Talent hat oder nicht?

Eine gute Frage. Im Recruiting gibt es immer die Herausforderung, verschiedenste Skills abzuklopfen. Hier in der Vertriebsgesellschaft machen wir keine ACs, sondern wir lassen die Kandidaten verschiedene Interviews durchlaufen, wo wir bei jedem Gespräch unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Allerdings glaube ich, dass es in Aufnahmeprozessen fast nicht möglich ist, das Talent zu checken. Ob jemand wirklich eine spezielle Begabung in einem Bereich hat, ersieht man erst in den ersten Wochen und Monaten aus der tatsächlichen Arbeit.

Um den Begriff Talent zu klären, gibt es einerseits den Ansatz von Buckingham und Coffmann von Gallup, die zwischen Talent, Wissen und Fertigkeiten unterscheiden. Talent wäre die Grundbegabung, Wissen das fachliche Know-how und die Fertigkeiten das Können aufgrund von Übung. Eine wahre Stärke wäre dann ein mittels Lernen und Üben realisiertes Talent. Man kann zwar vieles lernen, ohne Talent zu haben, aber in diesen Bereichen wird man nie außergewöhnlich gut. Einen anderen Ansatz beschreibt eine Detecon-Studie, die die Auffassung vertritt, dass man Talent nur im Tun erkennen kann, was nahelegen würde, dass Firmen Mitarbeitern den Raum zum Ausprobieren geben, um die eigenen Talente zu entdecken, denn viele wissen gar nicht, wo ihre wahren Talente schlummern.

Wenn ich jetzt von unserem Vertriebsbereich spreche, sind wir sicher nicht so weit, dass wir die Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen verschiedene Tätigkeiten ausprobieren lassen, denn dazu haben wir nicht die nötigen Ressourcen und die kritische Größe. Als ich in meinen beruflichen Anfängen bei Hoechst begonnen habe, heute heißt die Firma Sanofi Aventis, gab es so etwas, aber da waren auch in Österreich allein im Vertrieb 500 Mitarbeiter tätig. Das war so eine Art »Goldfischteich«, wo man jungen Mitarbeitern, in die man große Hoffnungen gesetzt hat, die Möglichkeit gegeben hat, ins Ausland zu gehen bzw. andere Bereiche kennenzulernen. Am ehesten bieten wohl die diversen Trainee-Programme der Konzerne die Möglichkeit, verschiedene Tätigkeiten und Funktionsbereiche auszuprobieren, in der Hoffnung, den eigenen Talenten und Interessen auf die Spur zu kommen.

Wobei immer auch die Frage ist, ob man annimmt, dass es einige wenige Talentierte gibt, die es zu finden gilt, Stichwort High Potentials, Goldfischteich etc., oder ob man annimmt, dass jeder Mensch gewisse Talente hat, die Frage ist nur, welche? Kennt er sie und wird er den Talenten entsprechend eingesetzt? Elitäres Konzept versus eher breiter Ansatz.

Ich glaube, dass im Prinzip jeder Talente hat. Wenn wir von High Potentials reden, denke ich, dass da auf verschiedenen Ebenen Talente zusammenspielen, die auch sehr stark in den Persönlichkeitsbereich hineingehen. Bei uns in der Vertriebsgesellschaft ist es konkret so, dass Talent allein insofern nicht reicht, weil wir nicht die Zeit oder die Möglichkeit haben, die Leute in ihr Können hineinzuentwickeln. Das kann ich vereinzelt machen, z. B. im Marketing-Bereich. Wenn ich dort zehn erfahrene Personen habe und mir ein oder zwei Junge hinzuhole, bei denen ich Talent vermute, und dann schaue, ob sich das mit Unterstützung der anderen auch schrittweise in Können und Performance umsetzen lässt. Aber ich kann niemanden ins Unternehmen holen, den ich quasi von einer Abteilung zur anderen wandern lasse, in der Hoffnung, dass wir auf diesem Weg irgendwo seine Talente entdecken werden. Dazu sind auch unsere Einzelbereiche zu klein. Wir haben im Marketing/Sales mehrere Verkaufsteams mit jeweils drei bis vier Mitarbeitern. Wenn ich dort versuche, einer möglicherweise talentierten Person Entwicklungshilfe zu geben, habe ich sofort 25 Prozent der Kapazität dieses Verkaufsteams in Talententwicklung gebunden, das kann ich mir heutzutage schlichtweg nicht leisten.

Wenn man Talent erst im Tun sieht und wirkliches Talent nur von anderen talentierten Personen erkannt werden kann, weil nur die wissen, worauf sie schauen sollen – Gerhard Wohland spricht hier von der »Meisterloge« –, dann widerspricht das doch eigentlich den klassischen Personalmanagement-Systemen, wo zuerst Berater und Recruiter die Vorauswahl treffen. So wie beispielsweise ein Malermeister sich schwertun würde, zu beurteilen, ob die Person ein begabter Tischler wäre.

Das sehe ich nicht ganz so. Nehmen wir als Beispiel diese »Starmania«-Sendungen. Auch wenn ich wirklich kein Musikprofi bin, merke ich trotzdem, bei welchen Kandidaten etwas rüberkommt, bei wem der Funke aufs Publikum überspringt, welche Leute eine gute Performance zeigen und welche nicht. Ich weiß also nicht, ob man in allem selbst ein Meister sein muss, um Talent beurteilen zu können.

nur im Tun erkennen«

Ich maße mir also ebenso in Bereichen, in denen ich nicht unbedingt Spezialist bin, an, einzuschätzen, ob jemand dort hinpassen könnte oder nicht. Vielleicht verlasse ich mich auch zu viel aufs Gefühl, das ist gleichfalls möglich.

Was sind nun Ihre konkreten Beobachtungskriterien? Geht es hier um die Suche nach Talent oder eher darum, ob die Person zur Unternehmenskultur passt, ob sie vom Auftreten her gut rüberkommt, also eher um Wertvorstellungen und soziale Kompetenz? Da gibt es ja ganz viele Kriterien und Raster. Natürlich ist die Auswahl dadurch gefärbt, dass wir eine marketing- und salesgetriebene Firma sind, daher ist für mich ein starkes Thema die Persönlichkeit, das Auftreten, wie komme ich im Team rüber? Beispielsweise schaue ich darauf, ob der Kandidat, wenn ich mich im Gespräch zurückziehe, in der Lage ist, das Gespräch am Laufen zu halten. Das ist für mich ein Kriterium, weil das im Verkauf ganz wichtig ist. Ein anderer Punkt ist: Wenn jemand z.B. beim Gespräch sehr nervös ist, kann es durchaus sein, dass er beim zweiten Gespräch schon viel ruhiger wäre, aber in unserem Job hat man es nun einmal mit zahlreichen wichtigen Erstgesprächen zu tun. Ein bedeutendes Kriterium im Vertrieb ist eben: Wie rasch kann ich einen guten Kundenkontakt aufbauen und eine vertrauensvolle Beziehung etablieren? Das wäre für mich ein Indikator, wo ich, wenn jemand einen unsicheren Eindruck macht, annehmen würde, dass diese Person wahrscheinlich ein paar Besuche brauchen würde, bis sie eine gute Ebene gefunden und etabliert hat. Für gewisse Jobs kann das sehr gut und hilfreich sein, aber wenn es wie in unserem Fall z.B. um den Kontakt mit Professoren geht, birgt es die Gefahr, aufgrund dieser anfänglichen Unsicherheit nie als vollwertiger Partner angesehen und akzeptiert zu werden. Gerade weil sich bei uns viel um Kontaktfähigkeit, Gesprächsführung etc. dreht, braucht es einen Pool an Augen, weil die Leute bei unterschiedlichen Gesprächspartnern unterschiedlich ankommen. Daher auch mehrere Interviews bei der Personalauswahl.

Worauf schauen Sie im Marketing und Produktmanagement? Man kann einerseits vorhandenes Marketing-Wissen abfragen, was aber noch nichts mit Talent zu tun hat. Im Marketing-Bereich bin ich, wenn ich es mit dem Sales-Bereich vergleiche, mehr aufs Gefühl angewiesen, nämlich ob die Person die nötigen strategischen Fähigkeiten und die Begabung hat, ein Produkt zu analysieren, Marktpotenziale zu analysieren etc. Man kann zwar vorgegebene Szenarien testen und beobachten, wie der Kandidat an die Aufgaben herangeht, aber auch das ist nur der Versuch einer Annäherung.

Wenn jemand für eine Tätigkeit Talent besitzt, dieses Talent weiterentwickelt und dann wirklich tolle Leistungen erbringt, läuft er doch sofort Gefahr, befördert zu werden. Zudem schaut man in der Unternehmenspraxis trotz allem Gerade von den Stärken bei der Mitarbeiterentwicklung immer darauf, wo jemand noch Schwächen hat, und setzt genau dort mit der Weiterbildung an. Eigentlich nicht sehr effizient.

Das erlebe ich ebenfalls so, wobei auch Ausnahmen vorkommen. Gerade im Verkauf gibt es einige Mitarbeiter, die klar sagen: Da bin ich gut, das gefällt mir, das ist okay für mich, und die dann auch 20 Jahre rein im Vertrieb tätig sind und bewusst nicht Team- oder Verkaufsleiter werden wollen.

Im Verkauf wird das auch noch am ehesten finanziell honoriert, sonst verdienen die Top-Performer meist nicht viel mehr als die Durchschnittsleister, weil sich alle Führungskräfte zusammenkrampfen, wenn die Gehaltsunterschiede zu groß werden und die Personaler Druck machen, sich an die vorgegebenen Bandbreiten zu halten.

Ja. Wobei ich sagen muss, dass ich kaum Produktmanager kenne, die unbedingt Produktmanager bleiben wollen, sondern da ist eigentlich der normale Drang, Marketingleiter zu werden. Ich hänge aber ebenso der These an, dass man versuchen sollte, seine Stärken zu kennen und diese bestmöglich zu nutzen. Ich glaube, man kann nur da gut sein, wo man seine Stärken hat, und nur dann macht einem der Beruf auch Spaß.

Vielen Leuten springen die eigenen Talente nicht unbedingt ins Auge.

Die Frage ist ja: Wie definieren wir Talente in unserer Gesellschaft? Es gibt vieles, was eine Stärke oder ein Talent sein kann; die Frage ist, ob wir es so wahrnehmen. Sei es die Fähigkeit eines Kindes, andere für bestimmte Spiele zu motivieren, die Fähigkeit, schnell Freunde zu finden oder später dann Freundschaften zu pflegen und am Leben zu erhalten. Da gibt es zahlreiche Talente.

Wie entdeckt man seine Talente? Man kann ja nicht erst 200 Jobs ausprobieren, um dahinterzukommen?

Bei meinen Kindern nehme ich im Vergleich zu meiner Jugend schon wahr, dass die Frage der Orientierung heute schwieriger ist als damals. Ich bin da gegenüber den Wünschen meiner Kinder sehr offen. Ich halte auch nichts davon, bestimmte Studienrichtungen als »brotlos« abzutun, da man mit diesen Studien genauso eine Menge machen kann. Wichtig ist vor allem, dass das Interesse aus einem selbst heraus kommt und einem die Richtung selbst entspricht, dann werden sich auch Möglichkeiten auftun, an die man zuerst vielleicht gar nicht gedacht hat.

Weil Sie vorher gefragt haben, wie man seine Talente findet: Ich glaube, das ist ein multifaktorielles Geschehen. Das hat mit dem Umfeld zu tun, mit der Erziehung, damit, ob man die Kinder beobachtet und bestärkt, Interessen aufzugreifen, und sie fördert, ohne Druck zu machen. Mein jüngster Sohn hat z.B. einen Zugang zu Mathematik und Physik, den ich mir nicht mit der Umwelt erklären kann. Das ist wirklich erstaunlich, ich habe keine Ahnung, wo er das herhat. Er hat auf diesen Gebieten eben eine besondere Begabung, dafür muss er sich bei Sprachen sehr anstrengen.

Eines der Indizien für Talente ist ja auch, zu schauen, was einem besonders leichtfällt und einem genau deshalb oft gar nicht auffällt. Insofern kann es gut sein, einmal gezielt andere zu fragen, was sie an einem als besondere Fähigkeit wahrnehmen. Gegencheck: Was macht mir Spaß? Was interessiert und fesselt mich?

Wenn einem etwas leichtfällt, wäre das für mich ein klassisches Indiz für eine gewisse Begabung. Aber, wie Sie schon gesagt haben, da das aus der Innensicht »eh normal« wirkt, ist gerade das oft besonders schwer zu erkennen. Daher ist es auch so wichtig, aus dem Umfeld Feedback zu bekommen, damit man selbst erkennt, dass man besondere Stärken hat. Wenn ich merke, dass meine Talente auf einer ganz anderen Ebene liegen, als ich sie im Beruf auslebe, weiß ich zumindest, dass ich hier nicht am richtigen Platz bin. Ich denke allerdings schon, dass ein Großteil der Mitarbeiter eine gewisse Deckung aufweist zwischen ihren Talenten und dem, was sie tun. Man kann es nur im Tun feststellen und erleben. Aber natürlich gibt es ebenso einen gewissen Umweltzwang, sich im Berufsleben möglichst früh in eine Richtung zu begeben. Wenn jemand ständig den Beruf wechselt, um Neues auszuprobieren, schaut das auch komisch aus, selbst wenn das für den Einzelnen durchaus eine spannende und lehrreiche Sache sein kann.

Wie leicht oder schwer ist es für Ihr Unternehmen, Talente zu finden?

Ich würde nicht sagen, dass es schwieriger geworden ist. Ich war immer in der Medizintechnik- und Pharmabranche tätig, und wenn ich da zurückblicke, hat sich in den letzten 20 Jahren insofern wenig geändert, als in den Aufnahmeprozessen immer schon maximal zwei bis drei Leute übrig geblieben sind, wo man gesagt hat: Die könnten es sein. Oft war auch gar keiner dabei. Das empfinde ich heute als nicht wesentlich anders als vor 20 Jahren. Was sich vielleicht geändert hat, ist, dass ich heute nicht mehr die fertigen Talente suche, sondern die fertigen Mitarbeiter, d.h. Mitarbeiter mit Talent, Know-how und bereits gewisser Erfahrung. Der Kampf der Unternehmen um diese Personen wird sicher noch stärker werden. Als ich damals im Sales-Bereich begann, habe ich am Beginn 3,5 Monate lang eine Ausbildung bekommen, nur um einmal die basisnaturwissenschaftlichen Dinge zu lernen. Das ist heute unvorstellbar. Natürlich werden neue Mitarbeiter heute auch hinsichtlich der Produkte trainiert, aber das passiert viel schneller. Da gab es sicher einen massiven Wandel.

Talent-Management

HERNSTEIN PRAXISBEISPIEL



bei T-Systems Austria

Potential Development Program for Young Professionals – FUTURE 2007

Die Herausforderung der T-Systems Austria GesmbH im Zuge ihrer zukunftsgerichteten Personalplanung besteht darin, möglichst viele Kernpositionen in der Organisation aus den eigenen Reihen zu besetzen. Im Rahmen eines im Herbst 2006 durchgeführten Screening-Verfahrens wurden zu diesem Zweck talentierte, junge Mitarbeiter mit hohem Entwicklungspotenzial identifiziert. Für diesen für T-Systems Austria GesmbH strategisch wichtigen Personenkreis, die Young Professionals, wurde – zusammen mit dem Hernstein Institut für Management und Leadership – »FUTURE 2007«, ein potenzialorientiertes Entwicklungsprogramm, entwickelt, um diese in ihrer Persönlichkeit systematisch weiter zu fördern und auf nächste Entwicklungsschritte im Unternehmen vorzubereiten.

Die Herausforderung für eine zukunftsgerichtete Personalplanung

Für die Entwicklung der Young Professionals – zum Teil akademisch ausgebildete Fachkräfte, zwischen 25 und 29 Jahre alt, mit durchschnittlich zwei bis vier Jahren Berufserfahrung – ist es von enormer Bedeutung, dass sie neben einer guten Einarbeitung und verantwortungsbewussten Vorgesetzten gleichzeitig Kollegen finden, mit denen sie herausfordernde Aufgaben bewältigen können. Doch letztendlich müssen sie auch attraktive Entwicklungsmöglichkeiten angeboten bekommen.

Die systematische Förderung von Potenzialträgern aus der eigenen Organisation ist ein wichtiges Signal für alle Mitarbeiter: Es wird damit sichtbar gemacht, dass eine strategische Personalentwicklung nicht nur ein Lippenbekenntnis darstellt. Den potenzialstarken Mitarbeitern in der T-Systems Austria GesmbH wird außerdem vor Augen geführt, dass sich kontinuierliche Leistung und beharrliche Qualifizierung auszahlen. Sie erkennen, dass bei der Besetzung von Schlüsselpositionen gerade Kandidaten aus den eigenen Reihen berücksichtigt und mit erweiterter Verantwortung betraut werden. Dies fördert zugleich die Motivation und konsequente Leistungsorientierung.

Wie jedes Unternehmen, so wünscht sich auch die T-Systems Austria GesmbH hoch motivierte und talentierte Mitarbeiter. Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und das dafür notwendige Engagement sind gerade bei jungen Mitarbeitern wichtige Erfolgsfaktoren. Denn Engagement ist der Auslöser – der Kraftstoff –, bereits vorhandenes Wissen umzusetzen. Dabei enthält Engagement über die individuelle intrinsische Motivation hinaus gerade bei jungen Mitarbeitern eine sportlich-kompetitive Komponente – nach dem Motto »Wir wollen es wissen!«. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass die Young Professionals in ihrer Entwicklung auch die Erkenntnis gewinnen, dass sie als Einzelne nur durch die Hilfe ihres Teams erfolgreich sein können.

In einer komplexen Organisation wie der T-Systems Austria GesmbH mit kundenorientiertem Dienstleistungsauftrag sind vor allem die Young Professionals gefordert, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten in der engen Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kollegen im Team zu erbringen. Dies bedeutet beispielsweise, vorhandenes Wissen offen weiterzugeben und im Hinblick auf die angestrebten Bereichsziele effektiv mit den anderen Team- und Projektmitgliedern zu kommunizieren. Daher war es von Anfang an wichtig, die Young Professionals nicht in eine »Sonderrolle« mit elitärem Anspruch zu drängen. Die Gefahr bestand darin, den Teamgeist zu stören und eine wirkungsvolle Zusammenarbeit in der Organisation sogar zu behindern.

Aktivieren und Mobilisieren

Die Zielsetzung des Potential Development Program for Young Professionals bestand darin, für die jungen, talentierten Leistungsträger einen Lernraum mit einem hohen Maß an Gestaltungsfreiheit zu schaffen, der vielfältige Lernmöglichkeiten zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit bietet.

Key Learnings hierzu waren:

- eine eigene Rollenklarheit im Unternehmen zu finden und bewusst wahrzunehmen;
- Unterschiedlichkeit als Ressource erkennen und schätzen zu lernen;
- die proaktive Kommunikation zu verbessern, d.h. Fragen zu stellen, Feedback zu geben und Ideen auszutauschen;
- einen Teamgeist zu entwickeln und die eigene Konfliktfähigkeit zu stärken;
- die eigenen Ressourcen zielgerichtet einsetzen zu lernen und
- letztendlich die Innovationskraft in den eigenen Projekten zu steigern.

Das Potential Development Program for Young Professionals setzte somit primär auf den Ausbau der sozialen Kompetenzen und die Vermittlung von Management-Fähigkeiten. Der Auf- und Ausbau dieser Fähigkeiten benötigte eine entsprechende Entwicklungszeit, daher wurde der Gesamtprozess über einen Zeitraum von zwölf Monaten geplant.

Der Praxistransfer

Der Erfolg des Potential Development Program for Young Professionals ließ sich letztendlich nur daran messen, was die Young Professionals in ihrem Arbeitsalltag konkret umsetzten. Ziel des Transferkonzepts war es, die Eigenaktivität und -verantwortung der Teilnehmer für das Programm kontinuierlich zu fördern und auch Feedback-Schleifen zu installieren. Vor diesem Hintergrund wurde jeder Young Professional aufgefordert, aus dem Führungskreis einen Mentor zu suchen und mit diesem vor Beginn und nach Abschluss des Programms ein verpflichtendes Transfergespräch durchzuführen.

Zwischen den Trainingsmodulen – in den sogenannten Praxisphasen – mussten die Young Professionals das Gelernte durch individuelle Aktionspläne und Treffen in Peer-Groups (Lernpartnergruppen) in den eigenen Unternehmensalltag integrieren und anpassen. Zusätzliche Mentorengespräche unterstützten die Young Professionals im Sinne einer kontextspezifischen Beratung bei der Umsetzung ihrer Aktionspläne in die Praxis.

Die Evaluierung: Zielerreichung und Erfolg des Praxistransfers

Eine kontinuierliche Erfolgskontrolle während und nach jeder Trainingseinheit machte die erzielten Veränderungen bewusst. Innerhalb des Potential Development Program for Young Professionals übernahm eine Steuergruppe aufseiten des Auftraggebers zentrale Funktionen wie Reflexion, Adressat, Monitor und internes Projektmarketing. Die Rückmeldungen der Teilnehmer aus dem Training wurden regelmäßig gebündelt ausgewertet und in Steuerungsmeetings gemeinsam zwischen Auftraggeber und Hernstein Institut besprochen. Optimierungsschritte wurden dort beschlossen.

Potenzialanalyse als Voraussetzung für eine gezielte Talententwicklung

Der Einsatz eines webgestützten Tools zur Potenzialevaluierung ermöglichte eine Standortbestimmung zu Beginn des Entwicklungsprogramms und das Fokussieren auf individuelle Entwicklungsziele. Gleichzeitig war durch die Möglichkeit von Gruppenauswertungen ein maßgeschneidertes Design der Trainingsinhalte im Sinne eines Bildungscontrollings zielführend. Dadurch konnten die Lerninhalte optimal auf die Teilnehmerbedingungen abgestimmt werden. Eine abschließende Evaluierung, vor dem fünften Modul des Entwicklungsprogramms mit dem gleichen Instrument, machte die Lernfortschritte messbar. >>>

WOLFGANG MAX WIRTH

Trainer am Hernstein Institut für Management und Leadership

MAG. PHILIPP HUBER

HR-Unit-Manager Human Resources der T-Systems Austria GesmbH

T-Systems ist ein weltweit operierender Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT).

Das Unternehmen gehört zu den vier Hauptgesellschaften der Deutschen Telekom AG (DTAG) und hat in Frankfurt am Main seine Firmenzentrale.

T-Systems beschäftigt in gut 20 Ländern rund 56.000 Mitarbeiter (Stand 2006). Die hundertprozentige Telekom-Tochter erwirtschaftete 2006 einen Umsatz von 12,6 Milliarden Euro.

In Österreich ist die T-Systems Austria GesmbH einer der führenden Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechnologie.

Der Branchenschwerpunkt liegt auf den fünf Kernsegmenten Fertigungsindustrie, öffentliche Verwaltung, Gesundheit, Finanzdienstleistung sowie Telekommunikation. Im Gesundheitsbereich fungiert T-Systems Austria als internationales Kompetenzzentrum im Gesamtkonzern.

In Österreich beschäftigt der Konzern rund 600 Mitarbeiter (Stand 2006).

T-Systems Austria

HERNSTEIN PRAXISBEISPIEL



»Das Wesentliche am Programm war die Auseinandersetzung der Teilnehmer mit der eigenen Persönlichkeit. Durch die Trainings und Reflexionen wurde den Teilnehmern die Möglichkeit geboten, sich aktiv auf diese Auseinandersetzung einzulassen.

Das sehen wir als Grundlage für zukünftige Karriereschritte, denn eine gefestigte Persönlichkeit ist – gerade in der IT-Branche – Grundstock für erfolgreiches Management.«

Mag. Philipp Huber

»» Jeder Teilnehmer erhielt die Auswertung der Ergebnisse als persönliches Teilgutachten (schriftlich) vor jedem Trainingsmodul. Die Ergebnisse blieben auf individueller Ebene anonym. Die Entwicklungsbereiche der Trainingsgruppe (Gruppenauswertung) wurden im jeweiligen Trainingsmodul, in Übungen, aufgegriffen. Zusätzliche Fragen wurden für jeden Teilnehmer in einem persönlichen einstündigen Feedback-Gespräch im Laufe des Trainings behandelt.

Im Rahmen der Vorbereitung wurde ein spezifisches Anforderungsprofil für die Zielgruppe der Young Professionals bezogen auf die notwendigen Fach- und Sozialkompetenzen erstellt. Dabei wurden unternehmensspezifische Gewichtungen in den Management-Kompetenzen mitberücksichtigt.

Lernarchitektur für die Entwicklung von Talenten

TRAINING VON SOZIALEN KOMPETENZEN UND GESTALTUNG VON SOZIALEN PROZESSEN

Bei der Konzeption des modular gestalteten Potential Development Program for Young Professional wurde der didaktische Schwerpunkt verstärkt auf die Gewinnung neuer Erfahrung und Erkenntnisse durch »Learning by Doing« gelegt. Somit wurde das Training als intensiver Lerndialog angelegt. Dies erforderte in vielen Übungseinheiten, dass die Teilnehmer eigenständig Problemstellungen strukturieren mussten und nur bei Bedarf den Trainer hinzuziehen durften. Um primär die handlungsregulierenden Schlüsselqualifikationen, wie Eigenständigkeit, Initiative, Prioritätensetzung und Zielorientierung, verstärkt weiterzuentwickeln.

Die größte Herausforderung für Trainer und Teilnehmer bestand darin, die dabei aufkommenden Schwierigkeiten, die meist unausweichlich waren, zeitnah zu meistern und sie als Lernerfahrung und ständige Verbesserung zu begreifen. Von daher wurden bereits ab dem ersten Modul Einzelfeedback-Gespräche zwischen Trainer und Teilnehmer geführt.

KICK-OFF

Die Ouvertüre

Das Kick-off diente den Young Professionals und den Mentoren zum Kennenlernen des Potential Development Program und der Trainer. Die Young Professionals konnten hier bereits ihre ersten Erwartungen an das Programm formulieren und gleichzeitig erhielten die Mentoren die Gelegenheit, die Erwartungen und Anforderungen an ihre Mentorenrolle zu klären.

MODUL I: ROLLENVERSTÄNDNIS

Vom »Sachbearbeiter« zum Problemlöser!

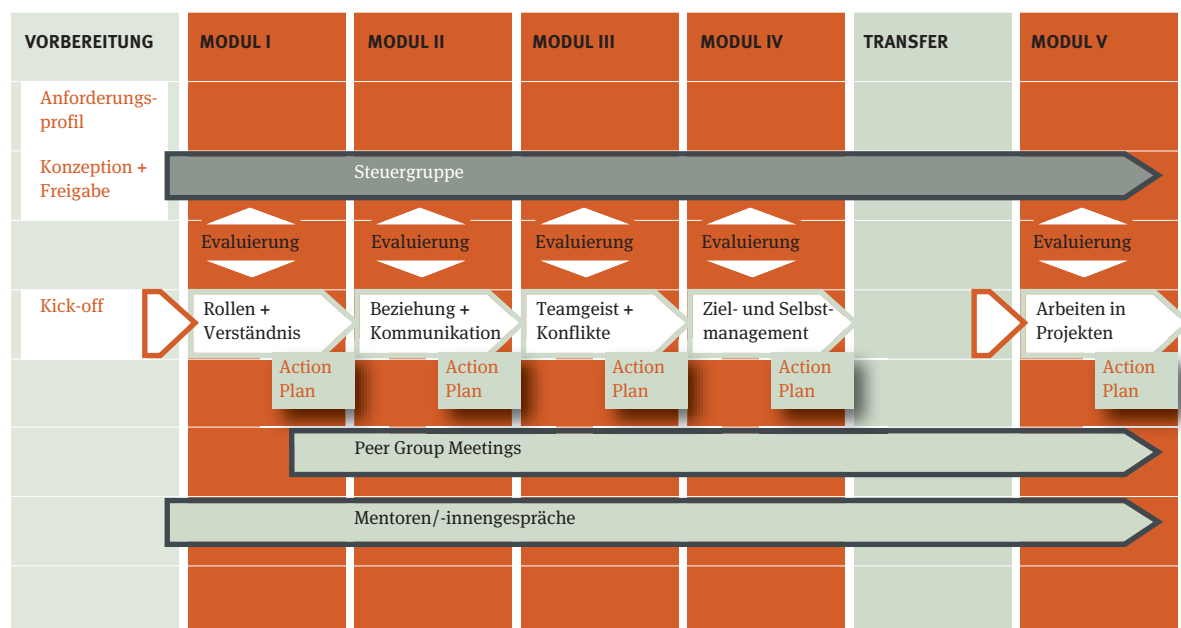
Im Modul I beschäftigten sich die Young Professionals mit Rollenkonzepten und mit der Frage, wie Rollen entstehen und wie sie diese gestalten können. Denn in ihrem privaten und beruflichen Umfeld werden sie tagtäglich mit einem Bündel an Erwartungen konfrontiert: neue Projekte, Veränderungen im Arbeitsumfeld, neue People-Manager, Auslandsaufenthalte u. v. a. m. Auf Basis der Potenzialeinschätzung analysierten die Young Professionals ihre persönliche »Rollenlandkarte« und reflektierten ihre persönlichen Stärken und Schwächen. Durch das Setzen von ersten individuellen Verhaltenszielen galt es, diese in smarten Handlungsschritten zu konkretisieren. Um zu verschiedenen Wirklichkeiten zu gelangen, galt es im nächsten Schritt, im Rahmen von Rollenklärungsgesprächen unterschiedliche Sichtweisen bewusst einzunehmen. Um letztendlich den eigenen Handlungsspielraum bei Veränderungen zu erweitern und das persönliche Verhalten zu optimieren. Der Mythos »Motivation« und die Bildung von Peer-Groups rundeten das erste Modul ab.

MODUL II: BEZIEHUNG UND KOMMUNIKATION

Miteinander arbeiten – miteinander reden!

Im Modul II lernten die Young Professionals überzeugend zu kommunizieren. Anhand von konkreten Situationen aus ihrem Unternehmensalltag trainierten sie, wie sie ihre Informationen so formulieren, dass sie auch ankommen,

ABB. 1
Lernarchitektur des Potential Development Program for Young Professionals





durch Fragen zu führen und durch aktives Zuhören den anderen im Gespräch zu begleiten. Auf Basis der konkreten Erfahrungen mit dem anderen im Training wurde Feedback-Geben bzw. Feedback-Nehmen geübt. Durch positives, aber auch kritisches Feedback wurden sich die Young Professionals ihrer Verhaltensweisen bewusst, lernten einzuschätzen, wie ihr Verhalten auf andere wirkt, und sahen, was sie bei anderen auslösen.

Anhand ihrer Potenzialeinschätzung lernten die Teilnehmer ihre persönlichen Stärken und Schwächen bezüglich Management-Kompetenzen kennen und führten in Entwicklungsgruppen eine kollegiale Beratung durch.

MODUL III: TEAMGEIST UND KONFLIKTE

Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile!

Im Modul III setzten sich die Young Professionals auf Basis ihrer Potenzialeinschätzung mit ihrem ganz persönlichen Teamverhalten auseinander und lernten die kritischen Faktoren für den Teamerfolg kennen. Stadien der Teambildung und die eigene Rolle im Team dienten zur Entwicklung der zentralen Kriterien der Teamarbeit. Im weiteren Verlauf ging es um das Erkennen der eigenen Einstellung gegenüber anderen Menschen und im Speziellen um das Erkennen der individuellen Konfliktstilpräferenzen. Das Erkennen von Konflikten im Rahmen der praktischen Konfliktanalyse als Prozess sowie Formen der Konfliktbewältigung im Sinne einer proaktiven Problemlösung bildeten den Trainingsschwerpunkt. Dabei gingen die Young Professionals verstärkt in Rollenübungen ihren Praxisproblemen auf den Grund und probierten neue Lösungswege aus. Über die erlebte Veränderung reflektierten sie in der Kleingruppe.

MODUL IV: ZIEL- UND ZEITMANAGEMENT

Zulassen – Überlassen – Weglassen – Loslassen

Im Modul IV erhielten die Young Professionals eine fundierte Standortbestimmung bezüglich ihres Umgangs mit Belastung und Stress sowie Anregungen für ihre Berufs- und Lebensplanung. Auf Basis ihrer Potenzialeinschätzung arbeiteten die Teilnehmer an den Stärken und Schwächen ihres Arbeitsstils und lernten konkrete Techniken für den Umgang mit der eigenen Energie für ihre tägliche Praxis kennen. In Reflexionsrunden wurden der eigene Umgang mit der Zeit sowie die Auswirkungen auf den anderen und schwierige Situationen, wie und wann auch ein »Nein« angebracht ist, geübt.

Vor der Kamera wurden Präsentationen gehalten und anhand des konstruktiven Feedbacks durch Teilnehmer je nach Wahl, aber auch durch Video-Feedback der eigene Stil verbessert und entwickelt.

MODUL V: ARBEITEN IN PROJEKTEN

Wenn wir zuerst wüssten, wo wir sind und wohin wir streben, könnten wir besser beurteilen, was wir tun und wie wir es tun (Abraham Lincoln)

Im Modul V setzten sich die Teilnehmer auf Basis ihrer zweiten Potenzialeinschätzung mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen und kritischen Erfolgsfaktoren von unternehmerisch denkenden und handelnden Personen auseinander. Mithilfe eines Planspiels loteten sie verschiedene Klippen in der Projektarbeit aus: unklare Aufträge, Konflikte im Projektteam usw. Besonderes Augenmerk lag dabei auf dem Zusammenspiel der sogenannten »weichen Faktoren« in der Projektarbeit. Kern für die Teilnehmer bildete ein einstündiges Standortgespräch mit einem der Trainer, in dem Veränderung, Stärken und nach dem Motto »permanentes Lernen« auch individuelle Entwicklungsmöglichkeiten nach dem Programm erörtert wurden.

DIE HERNSTEIN ARBEITSMETHODIK:

Act – Reflect – Transfer – Evaluate

Die Arbeitsmethode im Training basierte auf aktiv erfahrungsbasiertem Lernen und beinhaltet die Zyklen »Erleben, reflektieren und theoretisch fundieren«, wobei durch eine starke Teilnehmerorientierung und -einbeziehung der Transfer des Erlernten in die Praxis sichergestellt wurde. Die Methodenvielfalt – Rollenübungen, kollegiale Fallberatung, Feedback-Übungen, Reflexionsrunden, Theorie-Inputs, Erfahrungsaustausch, Einzelfeedback-Gespräche – ermöglichte nachhaltiges Lernen.

PROJEKTLEITUNG

Mag. Philipp Huber
T +43 (0) 57057-8486
philipp.huber@t-systems.at

Wolfgang Max Wirth
T +43 (0)1 51450-6637
wolfgang.wirth@hernstein.at

TRAINER/INNEN DES POTENTIAL DEVELOPMENT PROGRAM FOR YOUNG PROFESSIONALS – FUTURE 2007

MAG. BARBARA WINDISCH, MBA

Studium/Ausbildung
Betriebsinformatik an der Universität Wien, Schwerpunkt Datenbanken;
Master of Business Administration an der University of Chicago, Chicago/IL, Degrees in Marketing und Strategie, Ausbildungen in Moderation, systemischem Management und Gruppendynamik, systemische Beraterausbildung bei Beratergruppe Neuwaldegg.

Berufserfahrung

8 Jahre als Beraterin für Prozessanalysen und IT-Strategien bei Ernst & Young sowie in Führungspositionen im internationalen Handel in New Jersey (Toys'R'Us), als Leiterin PE und Change in Düsseldorf (Voest Alpine MCE) und als Leiterin Führungskräfteentwicklung (RHI AG). Seit 1998 selbstständige Beraterin für Unternehmensentwicklung.

Arbeitsschwerpunkte

Management, Leadership, Teams, Change Management Workshops: Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung, Konzeption und Begleitung internationaler Führungskräfteprogramme mit Schwerpunkt CEE- & SEE-Länder in Deutsch und Englisch.

WOLFGANG MAX WIRTH

Studium/Ausbildung

Industriekaufmann bei Semperit AG, fachspezifische Weiterbildungen zum Personalfachkaufmann (IHK), Diplom-Wirtschaftscoach und -trainer, Qualitätsmanagement, Gruppendynamik und Potenzialeinschätzung.

Berufserfahrung

Trainer und Berater – Hernstein Institut (seit 2005); selbstständiger Trainer und Coach im Bereich Team- und Führungskräfteentwicklung (2002–2004); Senior Consultant und Projektleiter für Organizational Change – Siemens AG (1999–2001); Senior Consultant und Projektleiter für Human Resources Management – Plaut AG (1997–1999); Leiter Personalverwaltung – Deutsche Bank AG (1993–1997); Personalreferent – Deutsche Bank AG (1987–1992).

Arbeitsschwerpunkte

Trainer und Berater für die Konzeption, Implementierung und Durchführung von Führungskräfte- und Organisationsentwicklungsprogrammen; Lehrgangleiter für das Hernstein High Potential Program.

»Wie lernen Führungskräfte?«

In der Wissensgesellschaft ist Weiterbildung der Garant für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensentwicklung. Jene Unternehmen, die in die Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen investieren, haben in Zeiten der Globalisierung einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Der Weiterbildung von Führungskräften kommt dabei eine spezielle Bedeutung zu, sind sie doch die tragenden Säulen eines Unternehmens.

Das Hernstein Institut widmet sich mit dem Praxisforschungsprojekt »Wie lernen Führungskräfte?« zentralen Fragestellungen:

- Wie muss Lernen im Unternehmen organisiert sein, damit ein nachhaltiger Erfolg eintritt?
- Wann entsteht bei Führungskräften der Wunsch nach Weiterbildung?
- Welche Lernmethoden sind »State of the Art«?

Eine kritische Würdigung des 40-jährigen Hernstein Lernansatzes aus verschiedenen Perspektiven (Neurowissenschaften, Weiterbildungsforschung, Wirtschaftspsychologie) soll Anregungen für eine zukunftsorientierte Gestaltung des Angebots geben.

Unsere KooperationspartnerInnen sind:

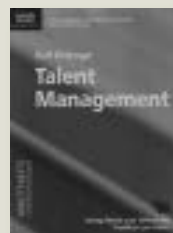
- ZNL (Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen, Uni Ulm, Prof. Spitzer): Michael Fritz, Petra Evanschitzky: Lernen und Überprüfung des Hernstein Lernansatzes aus neurowissenschaftlicher Sicht
- HIW – Institut für angewandte Wirtschaftspsychologie, FH Heidelberg, Prof. Dr. Ralf Brinkmann: Lernen aus organisationspsychologischer Sicht
- Donau-Universität Krems: Prof. Dr. Ada Pellert, Prof. Dr. Wolfgang Jütte (Weiterbildungsforschung): Europäische Trends in der Weiterbildung von Führungskräften
- Institut für Transferwissenschaften (SCIL), Universität St. Gallen, Prof. Dr. Sabine Seufert und Hernstein Institut: Quantitative und qualitative Empirie: Motive für das Lernen von Führungskräften

Die Ergebnisse dieses spannenden interdisziplinären Praxisforschungsprojektes werden im Sommer 2008 vorliegen, danach beginnt die Integration der Erkenntnisse in unsere Lernangebote. Für Kunden soll das Hernstein Institut damit weiterhin ein attraktiver Partner im Bereich der Entwicklung von Management- und Leadership-Kompetenzen sein.

ERGEBNISPRÄSENTATION

Ein Ausschnitt der Ergebnisse wird natürlich auch im »Hernsteiner« veröffentlicht. Sollten Sie Interesse an der Präsentation der Forschungsergebnisse in Ihrem Unternehmen haben, bitten wir Sie, uns eine kurze E-Mail zu schicken: lisa.kivalo@hernstein.at

hernsteiner_{01/08}



RÜTTINGER, ROLF

Talent Management

Strategien für Mitarbeiter, Manager und Organisationen

Verlag für Recht und Wirtschaft 2006,
92 Seiten, kartoniert
15,50 EUR

Talent Management geht davon aus, dass Menschen ihr Wissen und ihre Kompetenzen gezielt einsetzen und mit Engagement zur Sache gehen. Talente suchen sich dabei ihren Weg. Betriebliches Talent Management hat zwei Stoßrichtungen: rechtzeitiges Aufspüren von Talenten und deren Bindung an das Unternehmen sowie Umsetzen von Talenten in Leistung. Talente tragen also wesentlich dazu bei, die Business Strategie zu realisieren. Das Buch beschäftigt sich eingehend mit den kritischen Fragen, die auftauchen, wenn die Talent Strategie eines Unternehmens und seine Business Strategie konsequent miteinander verzahnt werden sollen. Es zeigt detailliert Instrumente auf, wie die Führungskraft auf operativer Ebene das Engagement ihrer Mitstreiter ansprechen kann, und bietet Ideen und Werkzeuge (Gesprächsleitfäden, Fragebogen, Checklisten), um Talente zu erkennen, zu engagieren und zu binden. Entstanden ist ein praktischer Leitfaden für Geschäftsführer, Führungskräfte im Personalbereich und Recruitment.

VON DER OELSNITZ, DIETRICH/
STEIN, VOLKER/HAHMANN, MARTIN

Der Talente-Krieg

Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte

Haupt Verlag 2007,
290 Seiten, kartoniert
30,80 EUR

Im Zeichen des globalen Wettbewerbs um Marktanteile und Spitzentechnologie werden hochqualifizierte Wissensarbeiter zum alles entscheidenden Faktor. Doch der deutschsprachige Raum droht mit rasanter Geschwindigkeit seine traditionell gute Position zu verlieren: Gesellschaftliche Alterung, die anhaltende Abwanderung von Spitzenkräften und eine verfehlte Bildungspolitik erodieren die Wettbewerbskraft. Hinzu kommen in vielen Unternehmen eine unprofessionelle Personalarbeit und schlichte Problemignoranz. Es ist höchste Zeit, umzusteuern! Soll unser heutiges Wohlstandsniveau angesichts des rasanten Aufstiegs Asiens erhalten werden, dann müssen Wirtschaft wie Politik entschlossen neue Wege gehen. In diesem engagierten Buch werden die wesentlichen Handlungsfelder der Debatte erstmals im Gesamtzusammenhang analysiert. Die Autoren argumentieren dabei betont lösungsorientiert und zeigen klar: Der weltweite Kampf um die besten Köpfe hat längst begonnen!

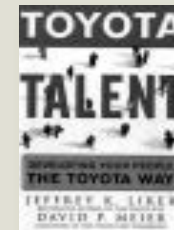
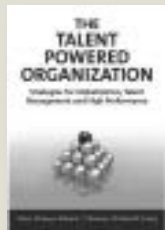
KNOBLAUCH JÖRG / KURZ, JÜRGEN

Die besten Mitarbeiter finden und halten

Die ABC-Strategie nutzen

Campus Verlag 2007
212 Seiten, gebunden
30,80 EUR

Gute Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Das Expertenteam Jörg Knoblauch und Jürgen Kurz erläutert fundiert und praxisnah, wie man die besten Mitarbeiter findet und an das Unternehmen bindet. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt heute nicht mehr primär von seinen Produkten ab, sondern von seinem Personal. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wer kein gutes Team hat, wird mit seinen Produkten kaum konkurrenzfähig sein. Wettbewerbsvorteile entstehen nicht mehr mit dem Kauf neuer Produktionsanlagen oder durch ein Jointventure in China, sondern über die Auswahl des Personals. Begeisterte Mitarbeiter sorgen für begeisterte Kunden und eine konstruktive Unternehmenskultur. Und hinter besonderen Erfolgen stehen immer außerordentlich begabte und engagierte Menschen. In ihrem Buch beantworten Jörg Knoblauch und Jürgen Kurz die



beiden Schlüsselfragen erfolgreicher Unternehmensführung: Wie findet man die besten Mitarbeiter? Und wie hält man sie? Im ersten Teil zeigen die Autoren in sieben Schritten, wie man die besten Mitarbeiter erkennt, auf sich aufmerksam macht und für sich begeistert. Dazu gehört unter anderem die Integration von Personalfragen in die strategische Tagesordnung, die Unterscheidung in A-, B- und C-Mitarbeiter, die Kunst des erfolgreichen Bewerbungsgesprächs sowie das Vermeiden von Fehlbesetzungen. Im zweiten Teil erläutern die Autoren anhand eines Sieben-Stufen-Modells, wie man Spitzen-Mitarbeiter hält und fördert, indem man immaterielle und materielle Anreize optimal verbindet. Als zentrales Instrument geben die Autoren den Lesern einen tausendfach bewährten Beurteilungsbogen an die Hand, der eine zuverlässige Einstufung von Mitarbeitern ermöglicht.

WASZAK, ANIKE

Bindung von Führungsnachwuchskräften an Organisationen durch Fairness in der Personalentwicklung

Verlag Dr. Kovac 2007,
264 Seiten, kartoniert
87,40 EUR

Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen wie der internationale Wettbewerb und der demografische Wandel lassen den »War for Talent« wieder aufleben. Vor diesem Hintergrund wird es zunehmend wichtiger für Unternehmen, ihren internen Führungsnachwuchs an sich zu binden. Die Qualität dieser Bindung sollte affektiver Natur, also wirklich vom Führungsnachwuchs gewollt sein. Die Studie widmet sich der Frage, ob Fairness in der Personalentwicklung, und hierbei insbesondere erlebte Fairness bei Potenzialanalysen, einen Beitrag zur affektiven organisationalen Bindung von Führungsnachwuchskräften leisten kann. Potenzialanalysen sind Verfahren, an denen ausgewählte Nachwuchskräfte teilnehmen, deren Potenzial für weiterführende Aufgaben beurteilt wird. Aus Sicht der Personalentwicklung werden Potenzialanalysen v. a. genutzt, um Entwicklungsbedarfe festzustellen. Darüber hinaus dienen die Ergebnisse i. d. R. auch als Grundlage für die Entscheidung, welche Mitarbeiter tatsächlich zu Führungskräften befördert werden. Potenzialanalysen können daher als gemeinsames Instrument von Personalentwicklung und interner Personalauswahl angesehen werden. Für Führungsnachwuchskräfte handelt es sich entsprechend um ein wichtiges Verfahren – ihre Weiterentwicklung und ihre Karriere hängen schließlich von ihrer Leistung bei der Potenzialanalyse ab. Überraschenderweise wurden Konsequenzen wahrgenommener (Un-)Fairness bei Potenzialanalysen empirisch bislang kaum untersucht. In der Studie wurde nun erforscht, ob und warum Fairness bei Potenzialanalysen zu affektiver organisationaler Bindung beitragen könnte. Die Basis der Untersuchung bilden Befragungen von insgesamt 182 Führungsnachwuchskräften aus drei Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen sowohl den erwarteten positiven Zusammenhang verschiedener Fairnessfaktoren mit affektiver Bindung, als auch Hinweise auf die vermittelnden psychologischen Prozesse dieser Beziehung. Die Studie schließt mit praktischen Implikationen und Empfehlungen für die Gestaltung von Potenzialanalyseverfahren.

CHEESE PETER / THOMAS, ROBERT J. / CRAIG, ELIZABETH

The Talent Powered Organization

Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance

Verlag Kogan Page 2007,
288 Seiten, kartoniert
30,00 EUR

Every day, workforce talent is becoming harder to gain and easier to lose. A potentially lethal mix of changing workforce demographics, reduced workforce engagement and alignment, and the need for new skills are forcing organizations to look anew at their recruitment and retention strategies. Crucially, organizations that neglect to manage and grow their talent are destined to suffer a dramatic decline in business performance. The »Talent Powered Organization« combines a strategic and robust analysis of the dominant issues with a practical approach to reveal the best ways for you to recruit, manage, engage and retain people in your organization. The authors, leading experts on talent management within global consultancy Accenture, draw on a rich pool of international research and analysis to reveal key trends affecting recruitment and retention. Their findings provide you with the insight you need to ensure your organization doesn't lose out in the fight to attract and retain the right people. With the help of the information provided in this book, you will be able to: place talent at the heart of your business strategy; make leaders and line managers accountable for engaging employees; build organizational capabilities in learning and skills development; establish diversity as a key strategic asset for success; and enlist your entire organization in identifying and nurturing talent. Containing case studies, international research findings, and practical tools, this book provides you with an objective platform for reviewing talent in your company. It will empower you to understand the forces affecting recruitment and retention and harness them for the long term good of your organization and customers.

SIMS, DORIS / GAY, MATTHEW

Building Tomorrow's Talent

A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning

Verlag AuthorHouse 2007,
236 Seiten, kartoniert
45,00 EUR

You've heard the human resource buzz words – talent management, talent assessment, high potentials, succession planning – but what does it all really mean? What steps and decisions are involved in the creation and implementation of these programs? How will you be able to measure these programs to ensure positive business results are achieved? Written by two human resource practitioners who have implemented these programs in Fortune 100 and Fortune 500 companies and lived to tell the tale, Building Tomorrow's Talent provides practical ideas and tools to help others create and enhance these programs in their own organizations. This user-friendly workbook provides the reader with step-by-step instruction for starting a Talent Management program from scratch, or taking an existing program to the next level. As a company that cherishes its unique culture, we particularly appreciate the emphasis on customizing the program to reflect the company's personality.

LIKER, JEFFREY K. / MEIER, DAVID P.

Toyota Talent

Developing Your People the Toyota Way

Verlag McGraw-Hill Professional 2007,
224 Seiten, kartoniert
27,30 EUR

Toyota doesn't just produce cars; it produces talented people. In the international best-seller, »The Toyota Way«, Jeffrey Liker explained Toyota's remarkable success through a 4P model for excellence – Philosophy, People, Problem Solving, and Process. Liker, with coauthor David Meier, provided deeper insight into the practical application of the principles in »The Toyota Way Fieldbook.« Now, these authorities on Toyota reveal how you can develop talented people and achieve incredible results in your company. »Toyota Talent« walks you through the rigorous methodology used by this global powerhouse to grow high-performing individuals from within. Beginning with a review of Toyota's landmark approach to developing people, the authors illustrate the critical importance of creating a learning and teaching culture in your organization. They provide specific examples necessary to train employees in all areas – from the shop floor to engineering to staff members in service organizations – and show you how to support and encourage every individual to reach his or her top potential. »Toyota Talent« provides you with the inside knowledge you need to: identify your development needs and create a training plan; understand the various types of work and how to break complicated jobs into teachable skills; set behavioral expectations by properly preparing your workplace; recognize and develop potential trainers within your workforce; effectively educate non manufacturing employees and members of the staff; develop internal Lean Manufacturing experts. Guiding you with expert tips and training aids, as well as real-world examples drawn from the authors' two decades of research and field work, Liker and Meier show you how to get the most out of people who live and breathe your company's philosophy – and who work together toward a common goal.

ANMELDUNGEN UND NÄHERE INFORMATIONEN

ZU DEN EINZELNEN SEMINAREN:

Edith Radakovits
T +43/1/514 50-6611
anmeldung@hernstein.at
www.hernstein.at

ENTWICKLUNGSPROGRAMM

Hernstein High Potentials Program

(Entwicklungsprogramm für
Nachwuchsführungskräfte)

Das Entwicklungsprogramm hilft jungen Potenzialträgern/-innen, sich in ihrem Unternehmen auf ihre zukünftige Führungsfunktion optimal vorzubereiten. Erfahrene Hernstein TrainerInnen helfen ihnen dabei, in einer professionellen Lernumgebung die dafür nötigen Fähigkeiten aufzubauen. Neben ihrer fachlichen Weiterbildung erhalten die TeilnehmerInnen Unterstützung in ihrer persönlichen Entwicklung zur Führungskraft. Sie lernen ihre eigenen Fähigkeiten besser einzuschätzen und einzusetzen.

Das neu konzipierte Entwicklungsprogramm startet am **24. September 2008**.

Nähere Details zu diesem Entwicklungsprogramm finden Sie unter

http://www.hernstein.at/Entwicklungsprogramme/High_Potentials_Program/

Ihre Ansprechpartnerin
Mag. Michaela Frischauf

T +43/1/514 50-6627
michaela.frischauf@hernstein.at

SEMINAR

Grundlagen von Führung und Management

In diesem Seminar beschäftigen Sie sich mit Themen wie Teamentwicklung, Mitarbeitergespräch, Motivation und Beziehungsgestaltung, Konfliktmanagement und gehen Fragen der Zielvereinbarung, Delegation, Entscheidung, Planung und Kontrolle nach. Sie setzen sich mit den Herausforderungen konstruktiven Feedbacks auseinander und tauschen sich darüber aus, was die neuen Anforderungen für Sie persönlich bedeuten und wie Sie die ersten Schritte in die Praxis umsetzen können. Ebenso gewinnen Sie einen tieferen Einblick in Ihr eigenes Management-Potenzial.

TRAINER

Mag. Stefan Doblhofer, MBA
Mag. Werner Zatorski

NÄCHSTE TERMINE

14. 04. 2008 – 17. 04. 2008
09. 06. 2008 – 12. 06. 2008

SEMINAR

Erfolgreich kommunizieren

In diesem Seminar lernen Sie überzeugend zu kommunizieren. Anhand von konkreten Situationen aus Ihrem Unternehmensalltag trainieren Sie, wie Sie Ihre Informationen so formulieren, dass Sie ankommen, wie Sie konkret nachfragen und Botschaften interpretieren. Sie lernen die Stärken und Schwächen Ihres Kommunikationsverhaltens kennen. Anhand erprobter Instrumente und Techniken üben Sie, sich in herausfordernden Gesprächssituationen bestmöglich auf den/die GesprächspartnerIn einzustellen. Durch bewährte Modelle der Kommunikation lernen Sie die Faktoren, die in Gesprächen eine wesentliche Rolle spielen, kennen und erhalten wertvolle Hinweise bei deren Anwendung in der Praxis.

TRAINER/IN

Mag. Christa Felderer-Edobor
Mag. Werner Zatorski

NÄCHSTE TERMINE

21. 04. 2008 – 24. 04. 2008
8. 9. 2008 – 11. 9. 2008

SEMINAR

Lösungsorientiertes Konfliktmanagement

Es gibt kein Unternehmen ohne Konflikte. In diesem Seminar erkennen Sie, wie Konflikte mit Entwicklungen des Unternehmens verbunden sind und welche wichtigen Signale zur Veränderung Sie geben können. Es geht darum, die Funktion jedes Konflikts zu ergründen sowie zu sehen, welchen Nutzen und welche Kosten die Auseinandersetzung für die Beteiligten hat. Auf dieser Basis lassen sich effektive Lösungsschritte entwickeln. Sie lernen Spannungsfelder als konstruktives Potenzial für die Zusammenarbeit von Menschen zu verstehen und entwickeln Verständnis für die Standpunkte der Konfliktparteien. Sie setzen sich mit den unterschiedlichen Konfliktarten und Methoden der Konfliktlösung auseinander und erweitern Ihre Konfliktlösungskompetenz.

TRAINER/INNEN

Cornelia Binder
Mag. Dr. Martin Carmann
Mag. Nina Schüssel
Dr. Waltraud Sedounik

NÄCHSTE TERMINE

16. 04. 2008 – 18. 04. 2008
18. 06. 2008 – 20. 06. 2008

SEMINAR

Gruppendynamik I

Gruppendynamische Prozesse sind in allen Teams wirksam und behindern oft deren Leistungsfähigkeit. Mit diesem Seminar können Sie Ihre Führungskompetenzen in und gegenüber Teams erhöhen. Sie bekommen im Führungsalltag selten unmittelbar und direkt Rückmeldung, wie Ihr Verhalten auf andere Personen wirkt. Durch das Feedback, das Sie im Seminar zu Ihrem eigenen Verhalten und Ihrer Position in der Gruppe bekommen, können Sie Ihre Verhaltensweisen und Muster überprüfen und neue Möglichkeiten ausprobieren.

TRAINER/INNEN

Christa Berger
Dr. Georg Fodor
Dr. Roswita Königswieser
Univ.-Prof. Dr. Jürgen Pelikan
Dr. Dorothea von Ritter-Röhr
Univ.-Ass. Dr. Hellmut Santer
Univ.-Prof. Dr. Rudolf Wimmer

u. a. (Die Auswahl der TrainerInnen ist vom Termin abhängig)

NÄCHSTE TERMINE

21. 04. 2008 – 26. 04. 2008
9. 6. 2008 – 14. 6. 2008

SEMINAR

Meetings effizient leiten

In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie Besprechungen professionell und erfolgreich gestalten und konkrete Ergebnisse sicherstellen. Sie gewinnen Sicherheit in der Rolle des/der Meeting-Leiters/-in und steigern Ihre Leitungskompetenz. Sie lernen Instrumente wirksamer Gruppensteuerung kennen und erfahren, welche Methoden und Tools es für das gemeinsame Erarbeiten gibt. Techniken effizienten Informationstransfers sowie hilfreiche Fragestellungen unterstützen Sie dabei, eine förderliche Meeting-Kultur zu schaffen. Somit hilft Ihnen dieses Seminar, Zeit, Geld und vor allem Nerven zu sparen.

TRAINER/INNEN

Mag. Herta Fischer
Mag. Werner Zatorski

NÄCHSTE TERMINE

05. 05. 2008 – 07. 05. 2008
26. 11. 2008 – 28. 11. 2008