

# Selbst-Überschätzung und Talent-Management

## Die PoP 08 lud zu Fachinput, launigen Vorträgen und informellen Gesprächen

Die 5. PoP-Veranstaltung (Power of People) stand unter dem Titel „Talent-Management“ und bot 140 Teilnehmern Workshops, Vorträge und Podiumsdiskussionen. **Eva Selan** war dabei.

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz (fachlicher Leiter der PoP 08) zitiert in seinem launigen Einstieg eine Studie, in der Personalisten gebeten wurden, ihre Personalabteilung mit der durchschnittlichen Leistung von Personalabteilungen zu vergleichen. Das Ergebnis: 91 % der Personalabteilungen sehen sich selbst besser als den Mittelwert. Das geht sich schon mal rein rechnerisch nicht aus.

Selbst- und Fremdbild der HR-Abteilung wird am Rande immer wieder gestreift, doch der Hauptfokus der PoP 08 lautet „Talent-Management“, denn „War for Talents“ ist und bleibt ein zentrales Anliegen. Zusätzlich zu Vorträgen und Diskussionen vor dem Plenum beschäftigen sich parallele Workshops jeweils mit Inhalten zu den Streams Personalentwicklung, Compensation, Controlling und Arbeitsrecht. Die

Fachtagung lädt ein, zwischen den Streams zu wechseln. Und genau das mache ich und liefere daher stichprobenartig einen Querzug durch die Tagung.

### Momentaufnahmen

#### Realismus & Erfolg

BMW entwickelte für die Personalabteilung ein eigenes Mission Statement, wie Günter Wollny (Leiter Konzernpersonal und -sozialwesen, BMW AG) ausführt: „Die Menschen machen den Unterschied – Erfolg durch exzellente Personalarbeit.“ Wobei „exzellente“ hier bedeutet: gewöhnliche Dinge außergewöhnlich zu

tun. Derzeit, meint Wollny realistisch und bezieht sich auf die erwähnte Studie, ist die Personalarbeit bei BMW noch Durchschnitt. Als eine der zentralen Herausforderungen für BMW sieht er die Bevölkerungsalterung und den einhergehenden Fachkräftemangel. Klar kontern möchte er dieser Entwicklung mit der Eigenschaft, ein attraktiver Arbeitgeber mit gezielter Work/Life-Balance zu sein. Ein Konzept, das erfolgreich ist.

#### Die vernetzten Arbeitsmärkte in CEE

„Hätte ich die richtigen Leute, könnte der Umsatz weit mehr gesteigert werden“, das Limit ist die Humanressource. Mit dieser Grundaussage sieht sich Mladen Kasagic (Partner, Neumann International) in CEE vor allem konfrontiert. Länder wie Polen, Rumänien etc.

**91 % der Personalabteilungen denken, sie arbeiten überdurchschnittlich gut.**

leiden noch stärker als Westeuropa unter dem War for Talents, da die Fachkräfte in großer Zahl abwandern. „Das Problem in CEE ist größer als es in Österreich und Deutschland den Anschein hat“, sagt Kasagic. Zusätzlich ist der Markt gezeichnet durch eine starke Einkommenssteigerung. Das reale Einkommenswachstum ist in CEE durchschnittlich 20 %, die am stärksten wachsenden Länder sind Russland (40 %) und Rumänien (60 %). „Für Headquarters im Westen ist es oft schwer verständlich, dass sie sich jedes Jahr mit Gehaltserhöhungen von riesigen Prozentsätzen in CEE auseinandersetzen müssen“, sagt Dr. Conrad Pramböck (Head of Compensation Consulting Europe, Neumann International). Die Einkommensunterschiede zwischen den Ländern und auch innerhalb der Länder variieren stark und durchschnittliche Gehaltsdaten sind nur ein relativer Anhaltspunkt, da sich jedes Unternehmen überlegen muss,



wo es sich innerhalb der Gehaltsstruktur positionieren möchte. Loyalität ist in CEE meist klein geschrieben, Abwerben hingegen groß. Mit entsprechenden Gehältern kann gegengesteuert werden, doch wo ist das Plateau? Und immer noch ist die Kernfrage: Wie bekommt man ausreichend gute Mitarbeiter in ausreichender Anzahl? Pramböck: „Ich erlebe zwei Gruppen von Mitarbeitern in diesen Ländern:

- sehr qualifizierte mit guten Englisch-/Fremdsprachenkenntnissen und PC-Know-how und
- schlecht qualifizierte ohne Fremdsprachen- und PC-Kenntnisse. Diese erkennt man daran, dass auf dem Monitor ein gehäkelttes Spitzendeckchen mit Blumentopf steht. Diese zweite Gruppe möchte ich nicht im Unternehmen haben.“

Die Schwierigkeit ist, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu halten.

**Talente suchen, fördern, fordern**

Geht es ausschließlich um Talente und High Performers oder auch – oder vor allem – darum, gute Mitarbeiter im Unternehmen zu haben, fragt Mag. Andreas Berger (Konzernleitung Personal, RHI). Für Alexander Hahnefeld (Leiter Personalbe-

reich, Microsoft) sind Talente auf jeden Fall die idealen Mitarbeiter, denn nur potenzielle Talente sind später die – wahrscheinlich – erfolgreichen Mitarbeiter. Wirklich wichtig ist allerdings die Frage, ob ein Mitarbeiter ins Unternehmen passt. Talent muss als gute Basisvoraussetzung vorhanden sein. Florens Eblinger (Geschäftsführer, StepStone Österreich) ist mit StepStone für das Finden von Talenten zuständig. Er streicht die Wichtigkeit der Arbeitgebermarke, des Employer Brandings, heraus. Das allerdings ist eine

mittel- bis langfristige Strategie. Nützlich für eine gute Arbeitgebermarke ist laut Eblinger „ein tolles Trainee-Programm, eine außergewöhnliche HR-Strategie etc.“. Und auch der interne Ablauf des Talent Managements. Florens Eblinger fügt – mit einem Blick zu Alexander Hahnefeld von Microsoft – hinzu, dass die mit Abstand meist verwendete Software für Talent Management Excel ist. Sinnvoller ist ein geeignetes Talent Management System, das Recruiting, On-Boarding, Performance, Laufbahnplanung etc. vereint.

**Mitarbeiter mit Spitzendeckchen auf dem Monitor möchte ich nicht im Unternehmen haben.**

Andreas Berger schätzt es wenig, wenn junge Leute bereits drei Studien abgeschlossen haben, dann stellt er sich die Frage, wann diese Personen endlich zu arbeiten beginnen. Und genau diese Zielgruppe sitzt ebenfalls in der Diskussionsrunde am Podium: Zwei ca. 23-jährige Studenten/Absolventen mit durchaus passabler Vorbildung – also „typische Talente“ – zeichnen beide ein

ähnliches Bild, wenn sie nach ihren beruflichen Vorstellungen befragt werden: Internationalität, Möglichkeit zu Lernen, Work/Life-Balance und ein Jahresbruttogehalt von 50.000,- €. Breites Schmunzeln im Publikum. Darauf Berger von RHI: Viele „Talente“ möchten mobil sein, doch wenn es konkret darum geht, drei Jahre nach China, Indien oder Brasilien zu gehen, bekommen sie kalte Füße. Er sagt auch trocken, er sehe sich nicht für die persönliche Balance junger aufstrebender Mitarbeiter verantwortlich. Daher sind für ihn Absolventen, die im Vorstellungsgespräch von Work/Life-Balance sprechen, von vornherein nicht geeignet. Die Leistung muss erbracht werden. Wie und wann



Ja, hallo, ich habe endlich die perfekte Location gefunden.


Außerdem solltest du dir einmal dieses „Design-Catering“ anschauen. Toll.



- Insgesamt 1.200 m<sup>2</sup> Eventfläche auf 3 Ebenen.
- Alle Räume mit Tageslicht und absoluter Ruhe!
- Tagungspauschalen, Events mit Fixpreisgarantie.
- Perfekt ausgestattete Business-Zimmer.
- Ein eigenes Business Service Center, das jede Veranstaltung von A bis Z betreut
- Eine große Tiefgarage
- High tech
- exquisite, leichte Seminar-Küche

Rufen Sie an und sagen Sie, was wir sonst noch für Sie tun können: (01) 47660 - 116.

[www.hotelmodul.at](http://www.hotelmodul.at)

★★★★ Event hotel  
**modul**  
 PETER-JORDAN-STRASSE 78, 1190 WIEN 

ist nebensächlich. Ein Unternehmen kann Work/Life-Balance unterstützen, doch nicht dafür verantwortlich sein. Und: Gehaltswünsche sollten Fähigkeiten und Erfolge gegenüberstehen, um gerechtfertigt zu sein.

**Musikalisches Hochleistungsteam**

Was sucht der Geschäftsführer eines deutschen Orchesters bei einer Personal-Fachtagung? Die klare Antwort: Talente vereint in einem Hochleistungsteam. So die Parallele zu Talent-Management. Hochleistungsmerkmale zeigt Albert Schmitt anhand der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen auf: die intrinsische Motivation mit hoher Einsatzbereitschaft, hoher Einzelverantwortung und ebenso hoher Flexibilität gepaart. Dieses Orchester ist nicht – wie üblich – Top-Down organisiert, denn die Musiker sind alle selbst Gesellschafter und spielen ohne Dirigenten. Schmitt meint mit einem Lächeln: „Wir mussten leider erkennen, dass das Känguruh-Prinzip schlecht funktioniert: große Sprünge mit einem leeren Beutel“, denn finanzielle Schwierigkeiten waren Teil der Geschichte. Dieses Orchester arbeitet mit Prof. Christian Scholz zusammen, um zu eruieren, ob und warum es sich hier um ein Hochleistungsteam handelt. Eine spannende Parallele zwischen einem Orchester und jedem beliebigen Team, das funktioniert!

**Expats**

Die Hypo-Alpe-Adria Group hat ständig etwa 50 Expats (Mitarbeiter im Ausland), erzählt Mag. Monika Leonhard, MAS, MSc (Konzernpersonalleiterin). Die Internationalität wird gelebt und befruchtet die Unternehmenskultur. Um die positiven Auswirkungen ernten zu können, ist ein behutsames Vorgehen vonnöten. Behutsam in Bezug auf den Expat, das Zielland und – vor allem – die Sinnhaftigkeit für das Unternehmen. Bernd Allmer (Human Resources Manager) erzählt von dem Programm „Move“, das bei der Firma Frauenthal Holding AG ins Leben gerufen wurde. Die Mitarbeiter werden hier für 3 bis 12 Monate ins Ausland gesandt. Diese kurze Dauer ist für einen größeren Anteil der Mitarbeiter attraktiv und das Unternehmen kann potenzielle Expats früher identifizieren und langfristige Auslandseinsätze vorbereiten.

**Talent-Management & Profiling**

Erfolgskriterien für erfolgreiche Mitarbeiter sind so vielfältig wie es Forscher gibt. Und diese sind zahlreich. Eine mögliche und sehr gebräuchliche Methode stellt Mag. Andrea Jindra (Sales & Marketing, Dr. Pendl & Dr. Piswanger) im Zusammenhang mit Profiling vor: Benchmarking. Der Vergleich von Eigenschaften (Entscheidungsstärke, Unabhängigkeit, Objektivität, soziale Skills, unternehmerisches Denken, ...)

**Excel ist die mit Abstand gängigste Talent-Management-Software.**

eines Kandidaten mit den Werten von erfolgreichen Mitarbeitern der selben Zielgruppe. Zielgruppenspezifisch deshalb, weil erfolgreiche Verkäufer beispielsweise ein völlig anderes ideales Profil haben können als Manager, Finanzexperten etc.

**Talent-Management in Österreich**

Zum Abschluss präsentiert Christian Scholz die Ergebnisse einer Studie über Trends im Talent-Management für Österreich:

- Bad News: Es gibt einen War for Talents!
- Good News: Der Krieg um Talente ist nicht verloren!
- Bad News: Unternehmen haben zu lange die Hände in den Schoß gelegt!
- Good News: Es gibt professionelle Konzepte, die helfen, das Problem zu lösen!
- Talent-Management wird in Österreich immer wichtiger!

**Fazit**

Schade eigentlich, dass man sich durch das „Stream aussuchen dürfen“ auch gegen Workshops entscheiden muss. So entgegen dem Teilnehmer unweigerlich einige spannende Inhalte. Positiv zu erwähnen ist, dass Business Circle beweist, dass es seine Kernkompetenz professionell umsetzen kann: das Organisieren und Durchführen von Konferenzen und Seminaren. Der Ablauf ist erfrischend reibungslos.

Ergänzend zu erwähnen sei noch, dass in den Pausen, beim Abendessen und – noch ungezwungener – bei der PoP-Party Erfahrungsaustausch und informelle Gespräche im Mittelpunkt stehen. Das Publikum setzt sich durchwegs aus Personalisten und Personaldienstleistern zusammen. Für manchen Teilnehmer ist dieser Aspekt der Veranstaltung der wichtigste. Es wird viel diskutiert und ebenso viel gelacht. **T**

[www.businesscircle.at](http://www.businesscircle.at)

SE  
R  
V  
I  
C  
E  
-  
T  
A  
L  
E  
N  
T  
M  
A  
N  
A  
G  
E  
M  
E  
N  
T



**SEITE 70:** Aktuelle Termine im Überblick

**SEITE 78:** Seminarhotels

**SEITE 82:** Buchtipps und Vorschau