

HR Swiss Congress 2008  
Putting the H into HR



Parallel-Workshop 4b

**Talente entdecken, fördern und halten**

Erkenntnisse aus Theorie und Praxis

Die Präsenz von rund 150 TeilnehmerInnen des Kongresses an diesem Workshop bestätigt die Ergebnisse einer Umfrage von Vicario Consulting SA bei den 100 grössten Unternehmen in der Schweiz: Die Potenzial-Entwicklung und Nachwuchs-Sicherung ist eine der zentralsten und angesichts der demographischen Entwicklung drängendsten Herausforderungen, nicht nur für die Schweizer Wirtschaft, sondern für den ganzen europäischen Raum. Herr Professor Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern, und Herr Dr. Max Kaufmann, nach einer 35jährigen internationalen Karriere, zuletzt als Sekretär der Geschäftsleitung von Novartis, teilten ihre Erkenntnisse aus Forschung und Praxis in einem Panelgespräch unter der Leitung von Frau Ursula Gut-Sulzer, Managing Partner bei Vicario Consulting SA.

***Warum ist das Thema der Potenzial-Entwicklung und Nachwuchs-Förderung so wichtig?***

Der Mangel an Nachwuchs an Spezialisten und Kaderleuten in ganz Europa wird sich in den nächsten Jahren auf Grund der demografischen Entwicklung noch stärker akzentuieren. Die Wirtschafts-Entwicklung in ganz Europa und die damit verbundene höhere Lebensqualität lässt der Schweiz diesbezüglich kaum noch Wettbewerbsvorteile. Um ihren Nachwuchs zu sichern, müssen Schweizer Unternehmen daher gezielte Anstrengungen unternehmen; nur so werden sie sich auch künftig auf ihren Märkten erfolgreich behaupten können.

Unternehmen brauchen immer häufiger spezifische Kompetenzen, um im Markt zu bestehen und sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Diese Fähigkeiten müssen nicht nur aufgebaut, sondern auch bewahrt und weiter entwickelt werden. Im Übrigen macht eine aktive Förderung der Mitarbeitenden das Unternehmen nicht nur intern attraktiv, es ist auch gegen aussen von grosser Bedeutung und ein ernst zu nehmender Wettbewerbsvorteil beim Kampf um Talente. Für einen Drittel der Unternehmen ist es schlicht auch eine soziale Verantwortung, MitarbeiterInnen zu entwickeln und damit ihre Arbeitsmarktfähigkeit aufrecht zu erhalten.

La dimension humaine dans l'entreprise

*Wenn wir Talente entdecken wollen, müssen wir ja zuerst einmal wissen, was wir genau suchen. Rund um die Potenzial-Entwicklung zirkulieren Anglizismen wie „Talents“, „High Potentials“, „High Performers“. Wovon reden wir genau?*

Bei „Talents“ reden wir von Menschen, die offensichtlich Potenzial haben, die aktuellen Stellenanforderungen aber noch nicht erfüllen, z.B. weil ihnen internes Wissen oder spezifische Erfahrungen fehlen. „High Performers“ sind hocheffiziente Mitarbeitende, die ihre Stellenanforderungen optimal erfüllen. „High Potentials“ sind hocheffiziente Mitarbeitende, die Potenzial für einen weiteren Karriereschritt haben. Das heisst, es gibt idealerweise einen natürlichen Kreislauf vom Talent zum High Potential und vom High Potential zum High Performer. Niemand bleibt lebenslanglich ein High Potential; irgendwann ist jeder auf der Höhe seines Potenzials angekommen und sollte nicht bis zur Unfähigkeit weiterbefördert, sondern als Leistungsträger anerkannt werden und auf seiner Stufe eine optimale Tätigkeit ausüben können.

*Jede Firma hat ihre eigenen spezifischen Anforderungen; Es gibt aber auch Qualifikationen, die praktisch überall zum Anforderungsprofil des zu fördernden Nachwuchses gehören. Welche sind das?*

Aus diversen Untersuchungen geht hervor, dass sich High Potentials hauptsächlich durch vier Kompetenzen auszeichnen: Ihre soziale Kompetenz, d.h. die Fähigkeit, soziale Prozesse zu verstehen und zu steuern; ihr systematisches Denken und Handeln; ihren starken Antrieb und ihre Energie sowie ihre Fähigkeit, andere durch das Wort zu steuern. Im internationalen Kontext sind zudem interkulturelle Kompetenz und grosse Mobilität unabdingbar.

In der Praxis zeigt sich auch, dass der Wille zur Leistung und zu überdurchschnittlichem Einsatz gefragt ist. Denn High Potentials sollen sich ja durch herausfordernde Aufgaben entwickeln und beweisen. Das ist motivierend, aber auch anstrengend. Hier ist auch das Unternehmen gefragt, sorgfältig mit seinen Talenten umzugehen und sie nicht zu verheizen. Nach jedem Entwicklungsschritt sollte sich das High Potential eine gewisse Zeit auf sicherem Boden bewegen dürfen, sein Wissen und seine Erfahrung festigen, bevor es den nächsten Gipfel erklimmt.

Und dann gibt es je nach Unternehmen auch spezifische Anforderungen. Jemand kann in einem Unternehmen als High Potential gelten, in einem anderen aber nicht. Die Übereinstimmung zwischen der Person und dem Unternehmen bzw. zwischen den entsprechenden Wertvorstellungen spielt hier eine wesentliche Rolle. Vielleicht will das Unternehmen auch spezifische Kompetenzen oder Gruppen (bezüglich Alter, Geschlecht, Nationalität etc.) fördern und hat dafür entsprechende Bedingungen geschaffen.

La dimension humaine dans l'entreprise

*Wenn wir einmal davon ausgehen, dass ein Unternehmen für sich geklärt hat, wie es sich seinen Nachwuchs vorstellt und vielleicht auch ein Kompetenz-Modell erarbeitet hat, wer ist dann für die Entdeckung von Potenzialen zuständig?*

Da die Nachwuchssicherung für das Unternehmen von strategischer Bedeutung ist, muss die Entdeckung von Talenten Chefsache sein. Auf Unternehmensebene sollten daher entsprechende Ziele gesetzt werden, wie zum Beispiel ein hoher Prozentsatz an Nachwuchs aus den eigenen Reihen. Vorgesetzte sollten daran gemessen werden, wie viele Nachwuchskräfte sie aus ihren Teams hervorbringen. Deren Entdeckung und Förderung sollte im Pflichtenheft der Führungskräfte aufgeführt und in deren Zielen festgehalten werden. Zu den natürlichen Motivationsfaktoren, sich für den Nachwuchs einzusetzen, gehört etwa der Umstand, dass eine eigene Beförderung erleichtert wird, wenn man seine Nachfolge sichergestellt hat. Dadurch wird der Nachwuchs zur Chance für den eigenen Aufstieg statt zur gefährlichen Konkurrenz. Wichtig ist auch, dass die Nachwuchsförderung das ganze Unternehmen umfasst, es also nicht immer dieselben Bereiche sind, die den ganzen Förderungsaufwand auf sich nehmen und anschliessend ihre besten Leute an andere Bereiche abtreten müssen.

Einige Unternehmen überlassen es der Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden, sich bei der Personalabteilung zu melden und sich für ein Förderprogramm zu bewerben. Dass sich Mitarbeitende selber bewerben können, hat sich durchaus bewährt, denn nicht jeder Chef sieht das Potenzial seiner Mitarbeitenden. Auch ist es sicher von Vorteil, an die Verantwortung der Mitarbeitenden zu appellieren, denn am Ende müssen sie ja auch bereit sein, sich der Herausforderung mit all ihren Konsequenzen zu stellen. Wenn es allerdings nur der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden überlassen wird, besteht das Risiko, dass sich aus Selbstüberschätzung die falschen Personen melden oder aber aus zu grosser Bescheidenheit wirkliche Potenziale nicht gefördert werden.

Viele Unternehmen versuchen auch, eigentliche Entdeckungsgefässe zu schaffen, um Potenziale aufzudecken. Das können beispielsweise Projekte sein oder Stellvertretungen. Diese bieten Gelegenheiten, die Mitarbeitenden mit neuen Herausforderungen zu konfrontieren und ihre Fähigkeiten zu testen.

Die meisten Unternehmen ziehen auch externe Experten bei, so etwa für Assessments. Das hat den Vorteil einer neutralen und unabhängigen Beurteilung und ermöglicht ein gewisses Benchmarking mit anderen Firmen. Damit wird verhindert, dass Führungskräfte nur Personen fördern, die ihnen ähnlich sind oder dass politische Kriterien überhand nehmen.

La dimension humaine dans l'entreprise

***Wenn die Verantwortlichen der Human Resources gezielte Nachwuchsförderung betreiben wollen, stossen sie nicht immer nur auf Begeisterung.***

Verschiedene Bedenken können die Bestrebungen bremsen. Zum Beispiel die Angst, Potenzialen keine entsprechenden Stellen bieten zu können. Doch selbst wenn vorübergehend keine höheren Positionen für Potenziale vorhanden sind, so kann das Unternehmen interessante, sinnvolle Aufgaben, grössere Handlungsspielräume und Job-Enrichment anbieten. Hier müssen die Unternehmen noch kreativer werden. In der Tat zeigt sich, dass Potenziale das Unternehmen verlassen, wenn sie nicht anerkannt und gefördert werden. Die Augen davor zu verschliessen, hilft nicht. Im Gegenteil, die Firma riskiert, dass das Potenzial in seinem meist gut funktionierenden Netzwerk davon abraten wird, sich von dieser Firma anstellen zu lassen.

Auch kennt man die Angst von Kadern, sie könnten sich durch eine geeignete Nachwuchsförderung ihre eigenen Rivalen heranziehen. Oder aber sie müssten transparenter kommunizieren und allenfalls einer Person erklären, warum sie nicht in die Liste der Potenziale aufgenommen worden ist. Ohne Zweifel ist die Frage der Kommunikation heikel. Beide Referenten raten von irgendwelchen Formen öffentlicher Hitparaden ab, weil diese mehr Verlierer als Gewinner kreieren und Misstimmung im Unternehmen schaffen können. Dass das Unternehmen Programme zur Potenzial-Entwicklung hat und welche Kriterien es anwendet, sollte hingegen transparent gemacht werden.

Dass es heute immer noch Unternehmen gibt, die es nicht für nötig halten, eine gezielte Nachwuchsförderung zu betreiben, finden beide Referenten angesichts deren strategischen Bedeutung für die Firmen bedenklich. Was die Kostenfrage betrifft, so gilt es vor Augen zu halten, dass Rekrutieren durchschnittlich 30-40 Prozent eines Jahressalärs kostet und immer auch risikobehaftet ist. Kommt es zu einer Fehlbesetzung auf Führungsebene, ist schnell mit einem Schaden von 100 000 bis 250 000 Franken zu rechnen.

Der Angst der Mitarbeitenden, die Instrumente könnten gegen sie verwendet werden, kann zum Teil mit transparenter Kommunikation und guter Schulung der Führungskräfte, welche diese Instrumente nutzen (wie etwa die Mitarbeiterbeurteilung), begegnet werden.

***Welche Instrumente haben sich in der Potenzial-Entwicklung und der Nachwuchsförderung bewährt?***

Die Umfrage von Vicario Consulting SA hat gezeigt, dass die meisten grösseren Unternehmen mit Mitarbeiterbeurteilungen arbeiten, rund die Hälfte mit Assessments, ein Viertel mit Development Centers, immer mehr mit Führungsfeedbacks. Rund jedes vierte Unternehmen bietet Karrierebilanzen an und ebenfalls jedes vierte Unternehmen setzt auf Mentoring. Eingesetzt werden auch gezielte Weiterbildungen für Führungskräfte, 360°-Feedback und immer häufiger Coaching.

Bewährt haben sich zudem verschiedene Formen von „training on the job“ wie Job-Rotation, Einbezug in anspruchsvolle Projekte oder das Co-Piloten-Modell. Beim Co-Piloten-Modell arbeitet das Potential mit einem erfahrenen Vertreter der Zielfunktion zusammen. Wichtig ist dabei, dass der Co-Pilot immer auch in der Verantwortung steht und nicht nur zuschaut. Es muss auch von Anfang an klar sein, dass der Co-Pilot nicht die Stelle seines Piloten übernehmen wird, sondern die Zielfunktion voraussichtlich in einem anderen Bereich antreten wird, es sei denn, es ist für alle Beteiligten klar, dass der Pilot in absehbarer Zeit das Unternehmen verlässt oder weiterbefördert wird. Damit ist sichergestellt, dass keine Rivalität den optimalen Knowhow-Transfer auch von implizitem Wissen belastet.

***Worauf ist zu achten, damit Potenzial-Entwicklung nicht mehr Frust statt Lust kreiert?***

Das Unternehmen braucht eine klare Vision. Strategie und Werte müssen klar kommuniziert und Förderprogramme in die Firmenkultur eingebettet werden. „Walk the talk“, d.h. Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung im Bereich der Nachwuchsförderung ist gefragt; dazu gehören auch regelmässige Kontakte mit den High Potentials.

Die Kriterien für eine Aufnahme in die Talentförderung müssen klar definiert und kommuniziert werden. Chancen und Grenzen solcher Programme müssen allen verständlich sein. Es soll eine Karriereplanung aufgezeigt werden, es dürfen aber keine Versprechen abgegeben werden, die allenfalls nicht eingehalten werden können; ein Entwicklungsprogramm ist noch keine Garantie für eine künftige Schlüsselstelle. Regelmässige Standortbestimmungen sind wichtig, sowohl auf Niveau Geschäftsleitung als auch mit den High Potentials.

Die Vorgesetzten müssen in die Entwicklungspläne einbezogen werden und Führungskräfte als Mentoren, Coaches und Assessoren eingesetzt werden. Vorgesetzte müssen von einer Nachwuchsförderungspolitik ebenso Nutzen ziehen können wie die High Potentials („Give and take“).

Es darf nicht zu einer Politik des „Für die High Potentials alles, für die übrigen nichts“ führen. Insbesondere die High Performer verdienen eine angemessene Förderung, zum Beispiel durch den Einbezug in anspruchsvolle Projekte, damit deren „employability“ gesichert bleibt. High Performer können auch für Mentoring- und Coaching-Aufgaben im Unternehmen eingesetzt werden. Damit erhalten sie Anerkennung und zusätzlichen Sinn in ihrer Arbeit.

Die Schaffung einer Parallel-Hierarchie erlaubt es, neben der Führungslaufbahn auch alternative Karrieren zu ermöglichen (Fach- und Projekt-Karrieren). Dafür müssen diese Laufbahnen jedoch aufgewertet werden, auch verbal durch geeignete Titelwahl, z.B. „leading scientist, distinguished specialist“...

Eine besondere Bedeutung kommt der Anzahl der einzustellenden Potentiale zu. Es ist kontraproduktiv, zu viele Talente aufs Mal einzustellen und diese dann nicht angemessen betreuen zu können. Diese Leute verlassen das Unternehmen schnell wieder, bringen keinen „return on investment“ und reden negativ über die Firma.

### **Und wie hält man Talente?**

Das Institut für Organisation und Personal der Universität Bern hat eine interessante Studie zu diesem Thema durchgeführt (siehe [www.hrswiss-congress.ch](http://www.hrswiss-congress.ch)).

High Potentials suchen herausfordernde, abwechslungsreiche und sinnvolle Aufgaben, die ihnen genügend Eigenständigkeit beim Setzen der Ziele und Handlungsspielraum bei der Zielerreichung ermöglichen. Sie möchten in einem bedeutsamen Unternehmen arbeiten, dessen Kultur ihnen entspricht. Wichtig ist ihnen auch ein positiver und konstruktiver Umgang mit Vorgesetzten und KollegInnen.

Das Gehalt ist kein nachhaltig differenzierender Faktor im Gegensatz zu den erwähnten sozialen und immateriellen Anreizen. Selbstverständlich muss der Lohn branchen-, funktions- und standortüblich sein. Wichtig ist vor allem, dass die intrinsische Motivation hoch ist, die durch die Tätigkeit selbst entsteht.

Je transparenter die Kommunikation auf dem internen Arbeitsmarkt ist, desto grösser ist die Chance, Talente halten zu können, wobei die Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Karrieren ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellen kann.

Das heute vermehrt auftretende Söldnertum ist das Resultat eines veränderten Verhältnisses zwischen ArbeitgeberIn und Arbeitnehmenden und als Zeichen unserer Zeit zu akzeptieren. Die früher gelebte und gelobte Loyalität macht immer mehr einem kurzfristigen, vielleicht sogar projektbezogenen Einsatz Platz, bei dem die maximale Nutzung des Know-hows im Vordergrund steht. Diese Entwicklung hat auch einen kulturellen Hintergrund: So hat sich im angelsächsischen Raum schon früh eine „Hire and fire“-Politik etabliert, die kulturell akzeptiert ist. Für das Unternehmen kann diese Taktik kurzfristig zwar interessant sein, doch ist das Risiko eines Verlustes an Wissen und Erfahrung und auch an Unternehmenskultur nicht zu unterschätzen. Nichts gegen einen gelegentlichen raschen Kompetenzkauf von aussen, doch sollte das Unternehmen in der Lage sein, eine kontinuierliche interne Nachwuchspolitik aufzubauen und zu sichern.

Auch aus Sicht der ArbeitnehmerInnen macht das Söldnertum langfristig wenig Sinn: Jobhopper finden selten berufliche Befriedigung, da ihnen der tiefere Bezug zu einem Unternehmen fehlt.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Dominique Lötscher

Vicario consulting SA  
Dominique Lötscher  
Kommunikation & Marketing  
Falkenplatz 11  
3012 Bern  
Tel. direkt: 078 759 47 44  
Fax 031 302 67 02  
[dominique.loetscher@vicario.ch](mailto:dominique.loetscher@vicario.ch)  
[www.vicario.ch](http://www.vicario.ch)

La dimension humaine dans l'entreprise

## REFERENTEN



**Prof. Dr. Norbert Thom**  
Direktor Institut für  
Organisation und Personal (IOP)

Universität Bern



**Dr. Max Kaufmann**  
Senior Management Advisor  
Corseaux

## MODERATION



**Ursula Gut-Sulzer**  
Managing Partner  
Vicario Consulting SA  
Lausanne - Bern - Lugano

*La dimension humaine dans l'entreprise*