

TalentManagement

Das Onlinemagazin für Personaler und Führungskräfte

Schwerpunkt:
Talente ansprechen

Fokus:
Nachfolgeplanung

Blickwechsel:
Versteckte Talente

Editorial



Dr. Guido Birkner
Verantwortlicher
Redakteur
TalentManagement

Liebe Leser,

den ersten Schritt zu machen und auf andere Menschen zuzugehen ist der vielleicht schwierigste Schritt beim Aufbau einer Beziehung. Im Rahmen der Identifizierung und Gewinnung von talentierten Arbeitskräften, die noch nicht dem eigenen Unternehmen angehören, zählt dieser Schritt aber zu den Königsdisziplinen der zuständigen Fachabteilungen. Die Klaviatur, auf der die Kollegen spielen, verlängert sich praktisch parallel zur Zunahme der verfügbaren Kommunikationskanäle und Plattformen, die Nachwuchskräfte ebenso wie Fach- und Führungskräfte nutzen. Bei der Ansprache von Talenten kommt noch die Hürde hinzu, dass viele gar keine neue Aufgabe und keinen neuen Arbeitgeber suchen. Da hilft nur eines: rote Teppiche in alle Richtungen und über alle Kanäle ausrollen.

Wir wünschen Ihnen viel Gewinn beim Lesen.

Ihr

Dr. Guido Birkner

Schwerpunkt: Talente ansprechen

- 3 **Rote Teppiche für die Stars von morgen**
Talente werden immer häufiger über Active Sourcing angesprochen
Dr. Guido Birkner
- 5 **Wie die Digitalisierung Recruiting verändert**
Ob computergestützte Lösungen bei der Personalsuche erfolgreich sind, hängt stark von den gesuchten Profilen ab
Constantin von Rundstedt
- 7 **Authentisch die Karriereleiter erklimmen**
careers4engineers automotive spricht Absolventen und Studenten der Ingenieurwissenschaften an
Dr. Alexander Heintzel

- 9 **Kulturen vernetzen, Talente integrieren**
Gerade in globalen Konzernen ist es eine Herausforderung, internationale Talente harmonisch in Teams zu integrieren und Prozesse anzupassen
Dr. Guido Birkner
- 11 **Wem gehört ein Talent, und wie lässt es sich entwickeln?**
Kritische Überlegungen aus geistes- und wissenschaftsgeschichtlicher Sicht
Interview mit PD Dr. Martin Knauer
- 13 **Schutz vor dem Ziegelsteinfall?**
Unternehmen sollten sich bei der Nachfolgeplanung über ihren konkreten Bedarf im Klaren sein
Jörg Breiski

Talentmanagement visuell

- 17 **Warum Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeiter nicht durch Weiterbildung fördern**
- 18 **Versteckte Talente**
Wie sich Begabungen im Hobby für das spätere Berufsleben auszahlen können
Zusammengestellt von Lisa König und Daniel Schleidt

kurz und knapp

20

Publikationen

21

Strategische Partner

22

Impressum

23



Rote Teppiche für die Stars von morgen

Talente werden immer häufiger über Active Sourcing angesprochen

Von Dr. Guido Birkner

„Know-how ist wichtig, aber nicht alles, denn was jemand heute weiß, kann morgen schon wieder überholt sein.“ Christine Kirbach, Senior Vice President im Bereich People Development der ProSieben Sat.1 Media AG, weiß, wovon sie spricht (vgl. hier und im Folgenden: personalbericht2014.prosiebensat1.com). Schließlich entwickelt sich ihr Unternehmen im Zuge des digitalen Wandels ständig weiter. Und die Mitarbeiter müssen mit dem Tempo des Wandels Schritt halten. Deshalb ist beim Recruiting von neuem Personal wichtig, zu schauen, ob die Bewerber genügend Eigeninitiative und Unternehmergeist an den Tag legen und ob sie Veränderungen gegenüber aufgeschlossen sind: „Wer neugierig, flexibel und lernfähig ist, auf den wartet hier ein spannender und abwechslungsreicher Weg.“

HR als Dienstleister und Coach der Talente

Über einen Mangel an Bewerbern kann sich die Medienbranche nicht beklagen. Gerade Fernsehproduktionsgesellschaften stehen in der Gunst junger



© Digital Vision/Photodisc/Thinkstock/Getty Images

Talente fürs Fernsehen:
Der Umgang mit Stars will gekonnt sein.

Nachwuchskräfte ganz oben. Doch wie gelingt es Arbeitgebern, unter den zahlreichen Interessenten und Mitarbeitern die Talente zu entdecken, die das Unternehmen wesentlich voranbringen können? Um Talente zu identifizieren, nutzt ProSieben Sat.1 strukturierte Talent-Reviews. Dann geht es an die Aufgabe, individuelle Entwicklungspläne zu erstellen, die dabei helfen, die Stärken der Talente in Zukunft auszubauen. Hierbei arbeiten die ausgewählten Kollegen mit ihren Führungskräften zusammen.

Das HR-Management fungiert in dieser Phase als Berater und Dienstleister, hält sich aber ein Stückweit zurück. Schließlich sollen sich die Talente in ihren Funktionen bewähren. Doch wer will, kann sich von den HR-Kollegen auf seinem Karriereweg innerhalb der Unternehmensgruppe begleiten lassen. So kann der HR-Bereich geeignete Personen auf Möglichkeiten für eine persönliche Weiterentwicklung aufmerksam machen, wenn beispielsweise Positionen im Konzern neu zu besetzen sind oder neu eingerichtet werden. ▶

Aus Sicht des Talentmanagements ist es für den späteren Erfolg entscheidend, sich frühzeitig darüber Gedanken zu machen, welche Kandidaten ein Unternehmen benötigt und wie es sie ansprechen kann. „Wir denken schon über die Talente nach, bevor sie es selbst tun, also zum Beispiel dann, wenn wir an unserem Employer-Branding feilen.“ Christine Kirbach nennt im Interview die Marke des Arbeitgebers als ein Asset, mit dem das Unternehmen Talente anzieht. „Wir wollen genau jene potenziellen Bewerber begeistern, die uns mit ihrem Können und ihrer Persönlichkeit voranbringen und die sich umgekehrt auch bei uns wohlfühlen.“

ProSiebenSat.1 besitzt einen sehr hohen Bekanntheitsgrad, hat seinen Beschäftigten und neuen Interessenten aber neben Fernsehen noch viel mehr zu bieten. „Deswegen präsentieren wir uns in Kampagnen, Hochschulkooperationen und Messeauftritten gezielt als multimediales Powerhouse mit Geschäftsfeldern wie E-Commerce, Gaming, Video- und Musikplattformen und einem eigenen Venture-Arm“, zählt Frau Kirbach die verschiedenen Einstiegsfelder auf. Zudem hat die Unternehmensgruppe ein eigenes Talent-Acquisition-Team aufgebaut, das in der Lage ist, Talente noch aktiver identifizieren und ansprechen zu können.

Aufbau eines neuen Employer-Brandings

Auch der Kölner Spezialchemiehersteller LANXESS unternimmt einiges, um Talente anzusprechen und

zu gewinnen – und das weltweit. Das Unternehmen investiert getreu dem Prinzip nachhaltiger Unternehmenspolitik und vor dem Hintergrund des demographischen Wandels seit Jahren in gut ausgebildete Talente (hier und im Folgenden: LANXESS Geschäftsbericht 2013, „Talente weltweit gewinnen“). Es findet sie sowohl in der Gruppe der Auszubildenden als auch unter Hochschulabsolventen.

Eine zentrale Rolle spielt dabei wieder das Employer-Branding. LANXESS spricht die besten Köpfe und Talente mit vielfältigen Angeboten und über verschiedene Kanäle an mit dem Ziel, sie zu integrieren und an das Unternehmen zu binden. Ein Kernelement des Talentmanagements der Kölner ist die Arbeitgebermarke, die das Unternehmen insgesamt über zehn Jahre hinweg aufgebaut hat, nachdem die Chemiesparte und Teile der Polymersparte 2004 aus dem Bayer-Konzern herausgelöst worden waren. Ein authentisches Bild des Arbeitgebers LANXESS sollte nach außen transportiert werden.

Deshalb hat der Konzern seinen Markenauftritt zur Gewinnung zukünftiger Auszubildender und Fachkräfte 2013 grundlegend überarbeitet. Dabei bauten die Verantwortlichen vor allem auf elektronische Medien. Es entstanden neue interne und externe Onlineplattformen, die sich für die Kommunikation mit den verschiedenen Zielgruppen der HR-Strategie, vor allem mit Talenten, besser eignen.

Active Sourcing ist Standard beim Talentmanagement

Nicht jeder Arbeitgeber ist in einer so komfortablen Situation wie LANXESS oder ProSieben Sat.1 und kann bei Bewerbern und Talenten aus dem Vollen schöpfen. In Zeiten, in denen die Jahrgänge, die auf den Arbeitsmarkt drängen, schrumpfen, stehen die Interessenten eben nicht mehr bei den Unternehmen Schlange, in manchen Branchen verhält es sich sogar umgekehrt. An diesen Wandel müssen die Arbeitgeber ihre Recruitingmethoden anpassen.

Dabei spielt das Internet neben Veranstaltungen eine dominante Rolle. Im Rahmen von Active Sourcing suchen Unternehmen über Suchmaschinen und soziale Netzwerke gezielt nach vielversprechenden Mitarbeitern und Talenten. Sie bauen einen persönlichen Kontakt zu ihnen auf und entwickeln so eine dauerhafte Beziehung, die in ein Beschäftigungsverhältnis münden kann. Die Kontaktaufnahme soll Anwerbungsversuchen von Talenten durch andere Mitbewerber entgegenwirken – soweit das möglich ist. Berufliche Netzwerke wie XING oder LinkedIn eignen sich besonders gut für Active Sourcing. ◀

Dr. Guido Birkner

verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.talentmanagement-magazin.de

Wie die Digitalisierung Recruiting verändert

Ob computergestützte Lösungen bei der Personalsuche erfolgreich sind, hängt stark von den gesuchten Profilen ab

Von Constantin von Rundstedt

Automatisierung, Big Data und Social-Media-Recruiting krepeln Personalabteilungen und die HR-Beratung um. Neue Technologien entlasten Personalverantwortliche in Unternehmen. Das Bewerbermanagement und die gezielte Ansprache von Talenten scheinen heute so leicht wie nie zu sein. Die Bedeutung des Digital-Recruitings wird weiter zunehmen.

Mitarbeiter tragen mit ihren Stärken, Fähigkeiten und ihrem Know-how entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Die Verantwortung von Personalentscheidern bei der Suche und Auswahl von Talenten

ist entsprechend groß. Neue Technologien sichern die Entscheidungen im Talentmanagement ab, erleichtern die Arbeit und eröffnen neue Möglichkeiten im Recruiting. Doch die Erfahrung und den Sachverstand von HRlern können sie nicht ersetzen. Was übernimmt also zukünftig der Computer, was der Personalierer?

Digitale Trends im Recruiting angekommen

Die Entwicklung von HR-Technologien schreitet stetig voran. Im gleichen Maße wächst ihr Einfluss auf die Talentsuche und das Recruiting. Wurden die Ansprache von Talenten auf Onlineplattformen wie LinkedIn und Xing sowie die Onlinebewerbung auf offene Stellen zunächst als Ergänzung des klassischen Recruitings mit Stellenanzeige und Bewerbung auf Papier betrachtet, verläuft der Prozess heute nahezu vollständig digital. Recruiter verbreiten Stellenanzeigen über alle Onlinekanäle und sprechen Kandidaten in Online-Business-Netzwerken an. Nach der digitalen Bewerbung übernimmt eine Software anhand der Bewerberdaten die Vorauswahl. Ein Online-Assessment liefert zusätzliche Daten

zu den Stärken und Fähigkeiten des Bewerbers. Mit geeigneten Kandidaten führt der Recruiter schließlich immer häufiger ein erstes Gespräch via Webcam.

Zielsicher wechselwillige Kandidaten finden

Die Zeiten, in denen Unternehmen ein Stellenangebot inseriert und dann Hunderte Bewerbungen erhalten haben, sind vorbei. Einerseits gibt es aufgrund des demographischen Wandels immer weniger Bewerber, die sich auf vakante Stellen bewerben. Andererseits drängen die Digital Natives auf den Arbeitsmarkt. Hochqualifizierte Vertreter der Generationen Y und Z können zwischen mehreren Jobangeboten wählen. Sie sind in der digitalen Welt zu Hause und wollen sich nicht mehr auf klassische Ausschreibungen bewerben. Ihre Erwartungen an das Recruiting sind andere als die älterer Generationen. Aufgrund fehlender Talente und geänderter Erwartungen wird sich in den kommenden Jahren die aktive Ansprache von Potenzialträgern im Social Web als Bestandteil im Prozess der Mitarbeitergewinnung fest etablieren. ▶



*Personalrecruiting ausschließlich am Rechner?
Da droht manches Talent übersehen zu werden.*

Im Social Web sind vor allem die Businessportale für das Recruiting von Talenten erfolgversprechend. Auf Plattformen wie Xing, LinkedIn oder Experteer registrieren sich viele Berufstätige, die Karriere machen wollen und für Ansprachen durch Recruiter offen sind. Nach wie vor wachsen diese Netzwerke und bilden gefragte Kandidatenpools. Fast acht Millionen Berufstätige nutzen Xing im deutschsprachigen Raum. LinkedIn hat im vergangenen Jahr die Marke von fünf Millionen Mitgliedern in D-A-CH überschritten und wird voraussichtlich weiter wachsen.

Recruiter können auf diesen Plattformen mittels intelligenter Suchfilter nach Talenten Ausschau halten. Sie erreichen so sowohl aktive Kandidaten, die gerade eine Stelle suchen, als auch passive Kandidaten, die derzeit nicht aktiv auf Jobsuche sind, jedoch womöglich an der vakanten Position interessiert sind. IT-Lösungen und Big Data helfen dabei, zu ermitteln, wie hoch bei einem Kandidaten die Wahrscheinlichkeit für einen Jobwechsel ist. Auf der Plattform Experteer finden Headhunter und Personalvermittler beispielsweise Informationen darüber, wie lange Mitarbeiter im Vergleich zur Branche oder zu anderen Firmen in einem Unternehmen verweilen und bei wem die Fluktuation überdurchschnittlich hoch ist. Auf der Basis dieses Wissens können Recruiter wechselbereite Kandidaten besser identifizieren. Auch ohne vakante Positionen suchen Unternehmen immer häufiger online nach Potenzialträgern. Interessante Kandidaten nehmen sie dann in ihren internen Talentpool auf.

Digital Recruiting auf dem Prüfstand

Prozessautomation, Analysetools und Social Media entwickeln sich zu ständigen Begleitern der Personalgewinnung und machen das Recruiting effizienter. Die Entscheidung darüber, in welchem Maße Software bei der Personalsuche und -auswahl eingesetzt wird, sollte jedoch stets mit Blick auf die Zielgruppe getroffen werden. Zwar vermitteln Daten über Kandidaten einen detaillierten Eindruck von Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen. Algorithmen können jedoch die Persönlichkeit hinter dem Talent nicht erfassen. Dort, wo Soft Skills den Ausschlag geben, stoßen Softwarelösungen an ihre Grenzen.

Sucht ein Unternehmen beispielsweise Auszubildende, sind eine reguläre Ausschreibung und ein onlinegestütztes Auswahlverfahren sinnvoll, um die Vielzahl von Bewerbungen zu bearbeiten. Online-Assessments und die elektronische Eignungsdiagnostik helfen, das Potenzial von Kandidaten zu ermitteln, insbesondere dann, wenn diese noch über wenig oder gar keine Berufserfahrung verfügen. Software hilft auch dabei, die Kandidaten zu identifizieren und zu filtern, die über die erforderlichen Qualifikationen oder ein spezifisches Fachwissen verfügen, wie es häufig in der IT-Branche oder dem Ingenieurwesen der Fall ist. Doch die Herausforderungen eines Anforderungsprofils liegen in Kompetenzen, die neben der fachlichen Expertise erfüllt sein müssen. Über diese Persönlichkeitseigenschaften geben Onlineprofile und Datenbanken wenig Auskunft. Muss ein Kandidat zum Beispiel über

Kreativität, Führungs- oder Verhandlungskompetenz, diplomatisches Geschick oder Einfühlungsvermögen verfügen, braucht es die Erfahrung und Expertise eines HR-Spezialisten. Auch verhindern diese, dass Querdenker durch das Netz fallen.

Technologiebasiertes Recruiting stößt auch an Grenzen, wenn Kandidaten mit seltenen Profilen oder Topmanager gesucht werden. Diese sind Digital Sceptics, nutzen keine sozialen oder Businessnetzwerke und sind online kaum sichtbar. Hier empfiehlt sich eine Direktansprache. Die großen Netzwerke des Headhunters, persönliche Kontakte und das offline erworbene Wissen über geeignete Kandidaten und deren Fähigkeiten bilden die Basis für eine erfolgreiche Direktsuche.

Entscheidet der Computer bald über Einstellungen? Wohl nicht. Die Digitalisierung der Recruitingwelt wird voranschreiten. Innovative Technologien unterstützen Unternehmen dabei, Kandidaten zu identifizieren, zum richtigen Zeitpunkt anzusprechen und zu prognostizieren, ob sie zum Unternehmen und zu dessen Kultur passen. Wo Algorithmen an Grenzen stoßen – bei digitalen Sceptikern und Soft Skills –, sind Personal Experten mit ihrer Erfahrung, Sachkenntnis und Netzwerke für die Mitarbeitergewinnung unverzichtbar. ◀



Constantin von Rundstedt

Managing Director,
von Rundstedt Executive Search GmbH

cvrundstedt@rundstedt.de
www.rundstedt.de

Authentisch die Karriereleiter erklimmen

careers4engineers automotive spricht Absolventen und Studenten der Ingenieurwissenschaften an

Von Dr. Alexander Heintzel



Von der Hochschule in den Job – auch für angehende Ingenieure eine herausfordernde Stufe in ihrer beruflichen Karriere.

Konzentriert und erfolgsorientiert: Abiturienten, Ingenieurstudenten und Hochschulabsolventen sowie junge Berufstätige treffen auf dem Karriereevent careers4engineers automotive am 29. April 2015 in Stuttgart auf Vertreter der Automobilbranche.

Die Entscheidung für den Automobilbereich haben die angehenden Absolventen getroffen, oder der Fachabschluss steckt bereits in ihrer Tasche. Bekanntlich sind die Jobaussichten für Ingenieure weiterhin hervorragend. Jetzt heißt es, die Weichen richtig zu stellen und potenzielle Arbeitgeber persönlich kennenzulernen. Schließlich sind Jobmessen nach wie vor ein erfolgreicher und geeigneter Weg, um einen direkten Einblick in den Arbeitsmarkt zu bekommen und die eigenen Kompetenzen im Praxistest mit HR-Experten der Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen.

Auf das Gesamtpaket des künftigen Arbeitgebers kommt es an

Dabei geht es den jungen Besuchern nicht darum, irgendeine Arbeitsstelle zu bekommen. Vielmehr soll der künftige Job nicht nur fachlich passen, sondern alles muss stimmen: die Identifikation mit dem Produkt, die inhaltlichen Herausforderungen, die Betriebsatmosphäre, die finanziellen Aspekte, die Standortwahl

und die Aufstiegsmöglichkeiten. Wie aber bekommt man dies alles unter einen Hut? Wie präsentieren sich Nachwuchskräfte treffend?

Auf dem Karriereevent careers4engineers automotive in Stuttgart können sich Absolventen die individuellen Aspekte für Beratung, Austausch und Vernetzung in der Automotivebranche herauspicken. Zehn Stunden lang werden wesentliche Faktoren beleuchtet sowie individuelle Wünsche und Fähigkeiten berücksichtigt. Die vor Ort vertretenen Unternehmen, Praxisworkshops, Tipps zur Bewerbung und Informationen über spezielle oder ungewöhnliche Unternehmen können wertvolle Bausteine auf dem Weg zur Karriereentwicklung sein. Die Erfahrung der vergangenen Veranstaltungen zeigt, dass etwa ein Drittel der Besucher junge Berufstätige sind. Sie nutzen die Messe, um Kontakte für die Zukunft zu knüpfen.

Ganz gleich, ob ein Besucher schon Berufserfahrung besitzt oder nicht – eine Bewerbung verlangt stets viel Fingerspitzengefühl. Deshalb findet auf der careers4engineers automotive dafür eigens der ▶

Workshop „Erfolgreich zum Bewerbungsgespräch – verschiedene Kanäle und Methoden richtig nutzen“ statt. Darin wird unter Leitung von Dr. Bernhard Rosenberger, Geschäftsführer bei Rosenberger und Partner, alles von der klassischen Unterlagenmappe bis zu den diversen Formen der digitalen Kontaktaufnahme unter die Lupe genommen. Wie verhält man sich in Telefoninterviews? Wie macht man auf sich aufmerksam? Gibt es eine optimale Gesprächsvorbereitung? Wo liegen mögliche Stolpersteine?

Authentizität ist gefragt

Regen Besuch und große Aufmerksamkeit wird auch die Podiumsdiskussion finden. Personalchefs der Aussteller geben Einblick in die grundlegenden Verhaltensregeln bei der Bewerbung. Sie erläutern, wie sich der Einzelne bestmöglich vorbereitet und präsentiert, ohne steif zu wirken und sich unter Wert zu verkaufen.

Dies berührt einen Grundsatz auf dem Parkett der Berufsanfänger und all derjenigen, die sich weiterentwickeln wollen. „Authentisch sein!“ lautet die Devise. Das ist gar nicht so einfach, wenn selbstsicheres Auftreten mit Maß und Ziel gefragt ist. „Keinesfalls sich irgendwelche Geschichten ausdenken, wie man sein möchte“, mahnt Patrizia Eickhoff, Coachexpertin für Personalentwicklung. „Aber auch Einsilbigkeit ist verpönt, man sollte schon von sich aus etwas liefern; daran kann jeder feilen.“ Am besten natürlich direkt bei den Spezialisten vor Ort.

Der Tag auf dem Markt der Karrieremöglichkeiten ist gespickt mit konkreten Chancen. Selbstverständlich informieren sich nicht nur die Besucher über aktuelle Brancheninhalte und ihre greifbaren Aussichten, auch die Unternehmen sind auf der Suche nach Talenten und anderen Nachwuchskräften – somit entsteht die außergewöhnliche Gelegenheit, sich auf Augenhöhe zu begegnen, und dies gleich mehrfach.

Zusätzliche Skills und internationale Erfahrung bereiten den Einstieg in die Karriere

Ebenfalls aus der Praxis stammt der Vortrag des Entwicklungsdienstleisters EDAG Engineering „Welche Skills benötigt man wirklich für die Gesamtfahrzeugentwicklung von morgen?“ Sämtliche Erkenntnisse über die vorgestellten Kompetenzen lassen sich wörtlich nehmen und für die persönliche Bewerbung verwenden.

Erfahrungen in China, Japan oder USA sammeln? Heutzutage ist das kein Problem mehr. Gut zu wissen ist aber, worauf man sich in internationalen Teams einlässt. Auch zu diesem Thema findet ein Workshop statt. Zum einen geht es um die Arbeitsatmosphäre, Eigenheiten in Abläufen und Hierarchien, zum anderen spielt auch schlicht das Aufeinandertreffen der Kulturen eine große Rolle. Je besser man dies alles versteht, desto vorteilhafter ist das Arbeitsergebnis sowie die menschliche Zufriedenheit auf allen Seiten. Christoph Rust, Senior Manager European R&D and

Market Development Showa, übernimmt die Moderation und ist vertraut mit den Arbeitsbeziehungen auf internationaler Ebene. In der Hallenmitte geht es den ganzen Tag Schlag auf Schlag. In Kooperation mit Rosenberger & Partner finden Beratungsgespräche – wahlweise in Deutsch oder Englisch – mit erfahrenen Karriereberatern statt. Ob Lebenslaufcheck, persönliche Bewerbungstipps oder das ideale Bewerbungsbild, hier nimmt jeder Wissen mit.

Ein besonderer Leckerbissen und inzwischen beinahe selbstverständlich ist die Anwesenheit des Teams der Rennschmiede Pforzheim e. V. sowie des Rennteams der Uni Stuttgart. Sie gehen bei der Formula Student an den Start, einem Konstruktions-Motorsport-Wettbewerb europäischer Hochschulen, und werben für ihre engagierten Projekte. Man darf gespannt sein, welche Rennwagen in diesem Jahr das fachkundige Publikum erfreuen wird.

Intelligenz ist vorausschauende Planung: Wer sich bei seiner Karrierestrategie dessen bewusst ist, wird auf dem hochkarätigen Marktplatz der careers4engineers automotive erfolgreiche Ergebnisse erzielen – und mindestens jedes Gespräch als wertvolles Training für den Ernstfall verbuchen. ◀



Dr. Alexander Heintzel
Chefredakteur ATZ | MTZ
careers4engineers@springer.com

Kulturen vernetzen, Talente integrieren

Gerade in globalen Konzernen ist es eine Herausforderung, internationale Talente harmonisch in Teams zu integrieren und Prozesse anzupassen

Von Dr. Guido Birkner

Großunternehmen, die in vielen Staaten mit Tochtergesellschaften vertreten sind, sind darauf angewiesen, ihre Talente auch in den Regionen zu gewinnen, in denen sie aktiv sind. Das verlangt den Arbeitgebern und ihren internen Prozessen ein hohes Maß an Integrationsfähigkeit, an Flexibilität im Austausch und an Akzeptanz lokaler Besonderheiten ab. Für manchen Konzern sind diese Herausforderungen gelebte Unternehmenskultur, während andere Arbeitgeber noch am Anfang stehen. Das beweist die Expertendiskussion auf dem 5. Deutschen HR-Summit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und des F.A.Z.-Instituts.

„SAP ist längst kein deutscher oder europäischer Player mehr, sondern global aufgestellt.“ Stefan Ries, Leiter globales Personalwesen und Mitglied des Global Managing Boards beim Softwarekonzern SAP, sieht es als großen Vorteil für das eigene Talentmanagement an, dass die Beschäftigten über die ganze Welt verteilt arbeiten: „Wir können die Talente aus jeder Region für uns nutzen, denn sie sind durch die eigene Kultur und das eigene Herkunftsland geprägt wie auch unsere Kunden.“

Natürlich müssen alle Talente integriert und geführt werden. Wie das aussehen kann, erläutert Stefan Ries am Beispiel der Übernahme von Concur durch SAP. Das US-amerikanische Unternehmen stellt die größte Plattform und meistgenutzte Softwareanwendung für Reiseplanung und Reisekostenabrechnung bereit. Dieses Kompetenzfeld ergänzt jetzt die Produktpalette von SAP im Bereich Finanzbuchhaltung und HR-Systeme. In diesem Jahr steht die Integration von Concur mit seinen knapp 5.000 Mitarbeitern an. „Dabei dürfen wir die bestehende Unternehmenskultur und die Strukturen nicht mit der Dampfwalze plätten“, betont Ries, „sondern müssen schauen, was wir von den neuen Kollegen lernen können.“

Vor allem Gründergeist und technologische Innovationen hat SAP mit Concur dazugekauft. Weil der Konzern beides nach über 40 Jahren am Markt eingebüßt hat? Hier widerspricht Stefan Ries entschieden: „Bei uns herrscht immer noch ein Gründergeist, und wir pflegen und fördern unsere Mitarbeiter, die gemeinsam Innovationen entwickeln.“



© naddi/iStock/Thinkstock/Getty Images

Sich immer wieder neu erfinden

Dynamisch geht es auch bei der Großbank ING-DiBa zu. Sie hat das Bankwesen bereits in der Vergangenheit mehrfach revolutioniert. Ohne Filialnetz bedient sie mittlerweile über 8 Millionen Kunden. Derzeit treibt sie vor allem das Mobile-Banking-Angebot voran. „Wir erfinden uns alle paar Jahre neu“, beschreibt Roland Boekhout, Vorstandsvorsitzender ING-DiBa und Head of ING Germany, die permanente Häutung seines Unternehmens. „Gerade das Mobile Banking wächst in einer unheimlichen Geschwindigkeit, in Deutschland eher langsam, in anderen Ländern sehr schnell.“ ▶



v. l. n. r.: Sabine Machwürth, DIMA (DigiMod Alliance), Sven Astheimer, F.A.Z., Miriam Muehlhoff, LANXESS Deutschland GmbH, Roland Boekhout, ING-DiBa, Stefan Ries, SAP SE. © Dirk Beichert Businessphoto

Das erfordert neue Prozesse und neue Mitarbeiter. Vor allem junge Talente, die mit der neuen Technik umgehen können. Diese Fachleute bekommen einen größeren Einfluss und mehr Gestaltungsmöglichkeiten als ihre Altersgenossen in der Vergangenheit. Das bringt für Roland Boekhout eine neue Erfahrung mit sich: „Ich als Führungskraft muss unseren jungen Leute zuhören und vertrauen, denn sie verfügen über das nötige Spezialwissen. Die Verantwortung für die zu treffenden Entscheidungen verbleibt aber bei mir.“ Die ING-DiBa muss also eine Balance zwischen Freiheit für Experimente auf der einen Seite und Organisation und Disziplin auf der anderen Seite finden. „Wir eröffnen intern isolierte Freiräume für Experimente, um Innovationen auszutesten“, erläutert Roland Boekhout, „danach probieren wir sie innerhalb der internationalen ING-Group in Märkten aus, die dafür offen sind.“ Die zum Teil weltweit verstreuten Innovatorenteams

schließen sich dabei zu Communitys zusammen und tauschen sich regelmäßig aus. Doch Boekhout ist es wichtig, dass sich die verstreut sitzenden Kollegen auch einmal persönlich kennenlernen. „Dann funktioniert die Kooperation noch besser, und kulturelle Barrieren werden überwunden.“ Das gilt für etablierte Fach- und Führungskräfte ebenso wie für hochinnovative Talente, die das technische Know-how für das Bankgeschäft von morgen mitbringen.

Talentmanagement ist und bleibt ein Vorstandsthema

Für den Spezialchemiekonzern LANXESS bedeutet Innovation vor allem die anwendungsorientierte Weiterentwicklung von Produkten für und in Kooperation mit Kunden. Aktuell baut das Unternehmen auch den Innovationsbereich weltweit um und stellt dafür die globalen Teams neu zusammen. Miriam Muehlhoff, weltweit verantwortlich für Management Development bei LANXESS, berichtet, dass im Zuge des Konzernumbaus auch im Talentmanagement neue Wege eingeschlagen werden: „Mit unserem Team bauen wir gerade die Strukturen in den Regionen um. Da gilt es, den Kontakt zu den Kollegen vor Ort zu intensivieren, in die regionalen Teams hineinzuhören und gegenseitig Feedback einzuholen.“ In den vergangenen Jahren habe überwiegend das Headquarter Ideen eingebracht. „Jetzt entwickeln wir Strukturen und Prozesse zusammen mit den HR- und Talentmanagern vor Ort weiter und tragen sie dann in die Organisation.“

Beim Talentmanagement ist SAP schon einige Schritte weiter. Stefan Ries warnt aber davor, High Potentials aus dem Arbeitsalltag in eine komplett isolierte Gruppe herauszuziehen. „Es bringt nichts, die besten drei Prozent von 70.000 Mitarbeitern in einem geschlossenen Raum zu fördern. Um die nächste Schlacht im IT-Umfeld zu gewinnen, brauchen wir nicht nur diese drei Prozent, sondern alle 70.000 Mitarbeiter an der jeweils richtigen Stelle.“

Gerade deshalb erachtet es Stefan Ries als einen entscheidenden Vorteil, Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen in Communitys zusammenarbeiten zu lassen. „Es hat sich bei uns zudem für das Talentmanagement bewährt, regelmäßig zu prüfen, welche Einheiten und Bereiche besonders viele und starke Talente hervorbringen.“ Roland Boekhout mahnt an dieser Stelle, Talentmanagement ernst zu nehmen: „Das ist ein Vorstandsthema und taucht auf jeder Agenda von Meetings auf, aber leider immer an letzter Stelle, so dass es meistens zu kurz kommt.“

Dr. Guido Birkner

verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.talentmanagement-magazin.de

Wem gehört ein Talent, und wie lässt es sich entwickeln?

Kritische Überlegungen aus geistes- und wissenschaftsgeschichtlicher Sicht

Interview mit PD Dr. Martin Knauer

Herr Dr. Knauer, Sie als Historiker kennen vermutlich viele Beispiele, wann und aus welchem Grund neue Trends in einzelnen Bereichen entstanden und nach einer gewissen Zeit wieder vergingen. Wie ordnen Sie in diesem Zusammenhang den Begriff des Talentmanagements ein?

Martin Knauer: Dass individuelles Talent so etwas wie eine menschliche Ressource darstellt, die man bewirtschaften und entwickeln kann, ist natürlich ein moderner Gedanke. Aber schon zu Zeiten der Renaissance verband sich Talent im Sinne einer guten, aber eben auch adäquaten Ausbildung mit dem Wissen um die Bedeutung sozialer Kommunikation und ökonomischer Gesetzmäßigkeiten. Denken Sie etwa daran, dass Großkaufleute und Bankiers wie die Fugger oder Welser ihre Söhne in jungen Jahren an Handelsstützpunkte in ganz Europa schickten, damit diese nicht nur ihr Geschäft von der Pike auf lernten, also neben Handel speziell den Umgang mit Geld, sondern auch ihr Talent frühzeitig entwickeln konnten. Andererseits gibt es einen ideengeschichtlichen und sprachgeschichtlichen Zusammenhang zwischen Talent, Humankapital sowie der kritisch zu reflektie-

renden Vorstellung von menschlicher Genialität. Der Begriff des Genies umfasst in früheren Epochen ein viel weiteres Bedeutungsumfeld, das durch den nach 1800 einsetzenden Geniekult und Verwissenschaftlichungstendenzen im Wesentlichen auf Hirnleistung reduziert wurde.

Das ist ja auch heute noch so. Wenn Sie in die Geschichte blicken, finden Sie dort historische Annäherungen zwischen den Begriffen Genie und Talent? Wenn ja, was lässt sich daraus für den Talentbegriff im Jahr 2015 ableiten?

Martin Knauer: Beim Geniebegriff, der griechisch-mythologisch mit „erzeugender Kraft“ oder „Werden“ und „Entstehen“ übersetzt wird, geht es ursprünglich auch um die Frage des Angeborens von Talent, welches eher zu verstehen ist als eingeboren, als von verschiedenen Kräften beeinflusst. Im künstlerisch-ästhetischen Sinne dominierte im christlichen Europa über Jahrhunderte die Vorstellung, dass sich das in einem Werk niederschlagende menschliche Talent aus der Trias von Ingenium, der göttlichen Inspiration, von Ars, der



Talent oder Genie? Was suchte der eine im Gehirn des anderen?

© pialommel/iStock/Thinkstock/Getty Images

handwerklich-technischen Fähigkeit, und von Doctrina, dem gelehrten Wissen, zusammensetzt. Im 15. Jahrhundert verband der Humanist Marsilio Ficino das Konzept der Planetenkinder, demzufolge die unter einem bestimmten Planeten Geborenen dessen Eigenschaften erben würden, mit der Entstehung schöpferischer Genialität. Er hielt die im Zeichen des Saturns zur Welt Gekommenen für prädestiniert, Übertreffendes in Wissenschaft und Kunst zu leis- ▶

ten. Dazu gehörte aber auch die Kehrseite saturnischen Wesens, nämlich genialische Vereinzelung, Selbstzweifel und Melancholie.

Das sind also die einsamen Genies und Talente, die vor sich hinbrüten und die wir mehr oder weniger als die wahren Helden für Lösungen und Entdeckungen erkennen wollen?

Martin Knauer: Das kann man so sagen. Hatten schon Galen und die Anatomen der frühen Neuzeit den menschlichen Leib aufgeschnitten, um nach dem Sitz der Seele, aber eben auch nach dem Ursprung der Begabung zu suchen, entstand zu Anfang des 19. Jahrhunderts mit der Phrenologie eine pseudowissenschaftliche Suche nach dem Ort der Genialität. Das griechische Phrenos bedeutet Geist und Gemüt. Headhunter gruben die Leichen von Friedrich Schiller und anderen Geistesheroen aus, analysierten Schädelformen und versuchten, Hirnareale für Genialität zu lokalisieren. Ähnliche, aus heutiger Sicht absurde Praktiken begegnen uns noch im 20. Jahrhundert. Am Tag nach seinem Tod im Januar 1924 ließ Stalin Lenins Gehirn entnehmen. Insgesamt 30.000 Gehirnschnitte, die man in den folgenden Jahren vornahm, dienten dazu, die materielle Basis des unsterblichen Genies zu ermitteln.

Das klingt alles leicht und nachvollziehbar. Im Bereich Talentmanagement aber haben wir damit ein Problem. Wollen wir unterstellen, dass jeder ein Talent hat, sozusagen als demokratische Teilhabe, dann wird es sehr aufwendig, das zu managen. Alternativ gäbe

es den Geniekult. Haben Sie eine Idee für einen Weg dazwischen? Andernfalls wäre es nur eine Frage der Zeit, bis auch der Begriff des Talentmanagements wie eine Mode wieder verschwindet.

Martin Knauer: Als Historiker bin ich der Meinung, dass neben Ars als der Qualifikation, die über die berufliche Ausbildung zu erwerben ist, und Doctrina als flankierendes Wissen und Können das Ingenium als eine, wenn auch nicht mehr göttliche, so doch als die von jedem Einzelnen tatsächlich mitgebrachte Quelle der Inspiration am wichtigsten ist. Das Werden und Entstehen von Talent und dessen individuelle, freie Entwicklung sind die Quellen des Talentbegriffs. Ich halte nichts von Talentmanagement, wenn dieser Begriff nur für betriebliche Fremdbestimmung genutzt wird.

Sie behaupten demnach, dass Talentmanagement, wenn es nicht nur ein vorübergehender Trend bleiben will, mehr wollen muss. Neben der Erzeugung genialer Leistungen durch talentierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollte das betriebliche Talentmanagement viel tiefer den Impuls durch das Ingenium, also die individuelle Fähigkeit zur Inspiration, bei den Talenten im eigenen Unternehmen fördern?

Martin Knauer: Das kann man so sagen. Aus historischer Sicht wäre ich aber mit einer direkten Übertragung vorsichtig. Grundsätzlich sowie unter Berücksichtigung der Bedeutungsgeschichte des Begriffs Talent scheint mir momentan zweierlei zu fehlen. Das ist einerseits die geschichtliche Einordnung des

Begriffs in den Kontext des Geniediskurses. Und andererseits müsste es darum gehen, die Persönlichkeit und Individualität des Talents so zu entwickeln, dass Konflikte mit den jeweiligen wirtschaftlichen Gegebenheiten möglichst gering bleiben. Dabei kann der Blick in die Vergangenheit sicherlich helfen. ◀



Dr. Martin Knauer

Privatdozent am Fachbereich Geschichtswissenschaft/Philosophie der Universität Münster

martin.knauer@uni-muenster.de
www.uni-muenster.de

Schutz vor dem Ziegelsteinfall

Unternehmen sollten sich bei der Nachfolgeplanung über ihren konkreten Bedarf im Klaren sein

Von Jörg Breiski

Eine systematische Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen, also Funktionen mit hoher Bedeutung für das Geschäft eines Unternehmens, gehört zu den wichtigsten und bedeutungsvollsten Aufgaben für Vorstände und Aufsichtsräte. Doch wie gut sind Unternehmen wirklich aufgestellt, wenn es um die Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen geht?

Die meisten Unternehmen geben an, das Thema Nachfolgeplanung als strategisch immens wichtig erkannt zu haben. In einigen Unternehmen wird dem Nachfolgeplanung gar so hohe Priorität beigemessen, dass es direkt dem CEO zugeordnet ist. Spätestens seit Einführung von Sarbanes Oxley (2002) und der SEC-Richtlinie (Division of Corporate Finance, Securities & Exchange, 2009), mit der Unternehmen zur Erstellung eines robusten Nachfolgeplans für die CEO-Funktion und zu mehr Transparenz bei den zu treffenden Personalentscheidungen aufgefordert wurden, findet sich das Thema Nachfolgeplanung auch in den Geschäftsberichten des einen oder anderen deutschen Unternehmens wieder.



© Gudella/iStock/Thinkstock/Getty Images

Hinzu kommen die Marktentwicklungen der letzten Jahre, die dem Thema Nachfolgeplanung noch mehr Bedeutung geben. Zum einen war die Fluktuation in den Topetagen noch nie so hoch wie in den vergangenen fünf Jahren. Die Fehlerquote bei der Besetzung von Positionen auf C-Level liegt allerdings bei etwa 40 Prozent! Es ist also gar nicht so leicht, einen passenden Nachfolger zu finden. Zum anderen ist die Anzahl der Topführungskräfte im Alter zwischen 35 und 50 Jahren zum ersten Mal seit 40 Jahren gesunken. Gleichzeitig zeigt der demographische Faktor deutlich Wirkung, und die Zahl der Talente im sogenannten Goldfischteich nimmt stetig ab.

Der Nutzen eines systematischen Nachfolgeplanungsmanagements für Unternehmen liegt also auf der Hand. Das Nachfolgeplanung ist Teil des Risikomanagements für ein Unternehmen und sichert die Stabilität in der Unternehmensführung. Es schafft somit Vertrauen auf den Märkten und bei Kunden, bietet Kontinuität in der Umsetzung der Geschäftsstrategie und ist Grundlage für weiteres Wachstum. Ein sorgfältig geplanter Über- ▶

gang sichert zudem kritisches Wissen im Unternehmen. Ein gutes Nachfolgemanagement schafft ein Stückweit Unabhängigkeit von einem immer schmäler werdenden Kandidatenmarkt und relativ hohen Beratungskosten. Es minimiert auch das Risiko einer Fehlbesetzung. Die Nichterfolgsquote innerhalb der ersten 18 Monate bei externen Besetzungen von CEO-Funktionen liegt bei etwa 40 Prozent. Die Schäden für Unternehmen sind immens! Die für eine Fehlbesetzung veranschlagten Kosten liegen bei etwa zweieinhalb Jahresgehältern. Image-schäden und Vertrauensverluste im Markt und bei den Kunden sind da noch nicht mit eingerechnet. Die Chance auf einen Aufstieg innerhalb des Unternehmens motiviert und spornt die eigenen Mitarbeiter an und erhöht die Arbeitgeberattraktivität. Eine langfristige Nachfolgeplanung als Teil des Talentmanagements ist zudem ein wichtiges Vehikel zur Umsetzung von Strategien über Menschen.

Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Blickt man allerdings in die Unternehmenswirklichkeit, stellt man immer wieder fest, dass es trotz des offenkundigen Nutzens um ein systematisches und geordnetes Nachfolgemanagement nicht immer gut bestellt ist. Dies trifft sowohl auf Vorstands- und Geschäftsführungsfunktionen als auch auf alle weiteren Schlüsselfunktionen mit wichtigem Impact auf das Geschäft der Unternehmen zu. Die Verantwortlichen erkennen, dass es sich hierbei um eine sehr schwie-

rige, langwierige, mit viel Aufwand und Emotionen verbundene Aufgabe handelt, deren Notwendigkeit kurzfristig betrachtet nicht immer gesehen wird.

Im Rahmen einer Benchmarkstudie zum Thema Talentmanagement, die Mercuri Urval mit 140 teilnehmenden, meist mittelständischen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchführte, wurde unter anderem das Thema Nachfolgeplanung genauer untersucht. Die Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen kristallisierte sich neben der Motivation und Bindung von Talenten als eines der beiden kritischsten Handlungsfelder heraus, für die Unternehmen dringenden Handlungsbedarf sehen. Die eigene Kompetenz, diesem Thema erfolgreich begegnen zu können, wurde allerdings als sehr niedrig eingeschätzt. Weitere Nachfragen machten deutlich, dass nur rund ein Drittel der Unternehmen auf den sogenannten Ziegelsteinfall von Schlüsselpersonen vorbereitet wären.

Es stellt sich also die Frage, weshalb so viele Unternehmen dem strategisch so wichtigen Thema nicht die erforderliche Aufmerksamkeit schenken und oft erst dann agieren, wenn das Abtreten eines Vorstands bzw. des CEO bevorsteht oder unvorhersehbare Ereignisse dazu führen, dass eine Nachfolge-regelung schnell in Kraft treten muss. Diese Frage stellt sich um so mehr vor dem Hintergrund, dass ungeklärte Nachfolgefragen zu Rivalitäten im Vorstand führen können, die sich in deutlicher Verunsicherung in der Organisation, zurückgehenden Ergebnissen

sowie Imageverlusten im Markt und bei den Kunden niederschlagen können. Im schlimmsten Fall kommt es dann zur Wahl eines Nachfolgers, der keiner ist.

Delegieren ist keine Lösung

Ein erfolgreiches Nachfolgemanagement zu etablieren scheitert im Alltag an zahlreichen Hürden. Zum einen ist das Nachfolgemanagement eher eine langfristig angelegte Aufgabe, die man gerne an das Personalressort delegiert und deren Früchte man erst nach Jahren ernten kann. Damit tut sich so manches am Quartalsdenken orientierte Unternehmen schwer. Zum anderen sind der Aufsichtsrat und der Vorstand oft zu weit vom Geschäft entfernt. Die Kenntnisse über die eigene Unternehmenskultur, Themen in der Organisation, das Wissen über den Markt und seine zukünftigen Entwicklungen sowie Trends im zukünftigen Kunden- und Nutzerverhalten und Entwicklungen beim Wettbewerb reichen nicht aus. Vor allem die Frage, was überhaupt Schlüsselfunktionen im eigenen Unternehmen sind, ist höchst relevant, um die richtigen Potenzialträger zu identifizieren und zielgerichtet zu fördern. Oftmals wird Leistung auch mit Potenzial gleichgesetzt und von den heutigen Anforderungen an das Geschäft auf die zukünftigen Anforderungen geschlossen. Die Notwendigkeit, dem Thema die entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken, ist für die Verantwortlichen nicht immer zu spüren – sie ist eher ereignisgetrieben. ▶

Ein weiteres Minenfeld liegt in der Frage, wer letztlich die Entscheidung über den Nachfolger trifft. Ist es der Unternehmensgründer bzw. der aktuelle Inhaber oder der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit bzw. eine im Aufsichtsrat dominante Person? Welchen Einfluss hat der scheidende Vorstand, der in früheren Jahren durchaus beträchtlich war? In dieser Gemengelage verständigen sich die Beteiligten nicht selten aufgrund unterschiedlicher Interessen auf einen Kandidaten, der dann als Kompromisskandidat einen schweren Stand hat. Noch schwieriger wird die Situation für einen Nachfolger, wenn der scheidende CEO bzw. Vorstand im Anschluss in den Aufsichtsrat wechselt und von dort weiter in das operative Geschäft hineinwirkt.

Talente im Unternehmen entdecken und aufbauen

Erfolgreiches Nachfolgemangement bedeutet auch, rechtzeitig die Talente im eigenen Unternehmen zu entdecken oder von außen zu rekrutieren und aufzubauen. Doch Aufsichtsrat und Vorstände kennen die eigenen Talente meist nicht, weil sie nichts tun, um Toptalente im Unternehmen bereichsübergreifend sichtbar zu machen. Grundsätzlich sollte in diesen Gremien regelmäßig diskutiert und im Idealfall eine einheitliche Meinung zu Personen und deren Nachfolgepotenzial gebildet werden. Gegebenenfalls sind noch erforderliche Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten und möglicherweise vorhandenes Silodenken aufzubrechen.

Die erfolgreiche Integration von Nachfolgern braucht Zeit und Augenmaß, denn Nachfolger – ob intern oder extern – benötigen zwischen drei und neun Monaten, um eigene Netzwerke aufzubauen und die ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens und der Branche in der neuen Rolle zu verstehen. Daher haben viele Unternehmen einen sogenannten Executive-Onboarding-Prozess eingeführt. Dieser sollte in angepasster Form auch für interne Kandidaten Anwendung finden.

Der Aufbau eines Nachfolgers ist immer ein Balanceakt. Das zu rasche Initiieren von Veränderung und vorschnelles gestalterisches Handeln können schnell in die falsche Richtung führen und die Organisation verunsichern. Ist der Nachfolger jedoch in der Organisation zu wenig sichtbar und spürbar, könnte rasch die Frage aufkommen, ob er wirklich der geeignete Nachfolger ist. Deshalb benötigt jeder Nachfolger Zeit für sich und seine Mitarbeiter, um in die neue Rolle hineinzuwachsen. Es liegt an den Unternehmen, diese Zeit zur Verfügung zu stellen.

Stolpersteine nach der Besetzung vermeiden

Das Gefühl, es endlich geschafft zu haben, führt gelegentlich dazu, dass neue Vorstände bzw. CEOs glauben, nun qua Funktion den Fuß vom Gas nehmen zu können. Dabei erfordert die gestiegene Verantwortung erhöhte Aufmerksamkeit, um sich in die neue Rolle hineinzufinden. Die Bereitschaft, risikobehaftete Personalentscheidungen zu treffen, ist bei externen

Kandidaten ungleich höher als bei internen Kandidaten. Dabei haben Letztere den Vorzug, das Unternehmen bereits zu kennen.

Das Zusammenwirken zwischen dem Aufsichtsrat und einem neuen Vorstandskollegen birgt immer wieder Fallen in sich. Aus Höflichkeit oder aufgrund der Gefahr der Fehlinterpretation als Schwäche halten sich Aufsichtsräte und Vorstandskollegen mit regelmäßigem und konstruktiv-kritischem Feedback für den Neuen zurück. Dieses ist jedoch gerade in den ersten Monaten ein ganz wichtiges Element zur erfolgreichen Integration des Nachfolgers. Eine zu starke Einflussnahme oder Kontrolle durch den Aufsichtsrat könnte als Ausdruck mangelnden Vertrauens in die Kompetenz des Nachfolgers ausgelegt werden. Die Beziehung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat erfordert zwei gesunde Egos, die sich selbst bei größten Meinungsverschiedenheiten nicht die Basis für die weitere Zusammenarbeit nehmen.

Lehren aus der Praxis

Die Nachfolgeplanung ist kein isolierter Prozess und erst recht keine Trockenübung der Personalabteilung. Sie sollte vielmehr integraler Bestandteil einer jeden Führungsaufgabe sein. Die Personalabteilung übernimmt in der Regel mehr eine Steuerungs- und Governancerolle. Erfolgreiche Nachfolgeplanung richtet sich an den Besonderheiten eines Unternehmens aus. Dazu gehören die Entwicklung der Geschäfts- ▶

strategie sowie die Rollenverteilung und Strukturen im Vorstandsgremium, das im Idealfall komplementär besetzt ist. Die Diskussion über zukünftige Nachfolger lässt sich also sehr gut einbetten in die Diskussion über essenzielle Managementfähigkeiten, die künftig erforderlich sind. Dazu muss erst einmal ein gemeinsames Verständnis über die anstehenden Herausforderungen erzielt werden. Dazu gehören Veränderungen des Marktes, des Wettbewerbs sowie des zukünftigen Kunden- und Nutzerverhaltens. Auf dieser Grundlage kann dann nach Lösungen für die Probleme sowie nach Nachfolgern gesucht werden, deren Fähigkeiten zum Lösen der erwarteten Aufgaben beitragen können.

Ein gutes Nachfolgemanagement beginnt in der Regel drei bis fünf Jahre vor einem Wechsel. Üblich sind bisher allerdings eher ein bis zwei Jahre. Die Mehrheit der Unternehmen hat je Schlüsselfunktionen zwei potentielle Nachfolger im Plan. Um sich mehr Flexibilität zu verschaffen, sind manche Unternehmen je nach Geschäftsmodell auch dazu übergegangen, eine ebenspezifische Nachfolgeplanung aufzusetzen. Laut der Benchmarkstudie von Mercuri Urval zum Thema Talentmanagement liegt die Quote der Besetzungen von Schlüsselfunktionen mit Talenten aus dem eigenen Unternehmen im Schnitt bei etwa 56 Prozent, bei den Benchmarkunternehmen sogar bei knapp über 80 Prozent. Wichtige Elemente in der Nachfolgeplanung werden von den Benchmarkunternehmen wie folgt beschrieben:

- ▶ Erarbeiten eines klaren Verständnisses darüber, welche Kompetenzen und Personen wirklich in der konkreten Schlüsselfunktion gebraucht werden. Diese Anforderungen werden idealerweise aus der Geschäftsstrategie, aus zukünftigen Anforderungen an das Geschäft und das Führungshandeln, aus der Unternehmenskultur, aus Teamdynamiken etc. abgeleitet.
- ▶ Frühzeitige Verständigung zwischen Aufsichtsrat, Vorständen und Talentmanager über die Anforderungskriterien, die Assessmentmethoden, den Pool von Kandidaten, die Rollen, die Verantwortlichkeiten und Zeiträume.
- ▶ Mindestens einmal im Jahr Durchführung einer Toptalentkonferenz, um potentielle Nachfolger für Schlüsselfunktionen strukturiert und auf Basis objektiver Kriterien zu diskutieren und ein einheitliches Verständnis zu diesen Personen zu bilden.
- ▶ Das Identifizieren und das Entwickeln mehrerer Kandidaten sind weitere Schlüssel zum Erfolg und bieten Flexibilität. Den zu 100 Prozent perfekten Kandidaten gibt es allerdings nicht.
- ▶ Das Erstellen von Entwicklungsplänen für identifizierte Toptalente, angereichert mit Sonderaufgaben („Drucktest“) und der Beobachtung, wie diese und die Organisation darauf reagieren.
- ▶ Vorbereiten der Nachfolge durch den sukzessiven Ausbau von Verantwortung, das Schaffen von mehr Sichtbarkeit in Richtung Vorstand und Aufsichtsrat sowie ein Mentoring durch den aktuellen Stelleninhaber.
- ▶ Die enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist unerlässlich, um zur bestmöglichen Lösung zu kommen. Während in der Vergangenheit zumeist noch der scheidende CEO oder Vorstand seinen Nachfolger (mit-)bestimmt hat, ist spätestens seit Sarbanes Oxley (2002) und den Richtlinien der SEC (2009) der Einfluss der Kontrollgremien deutlich gestiegen. ◀



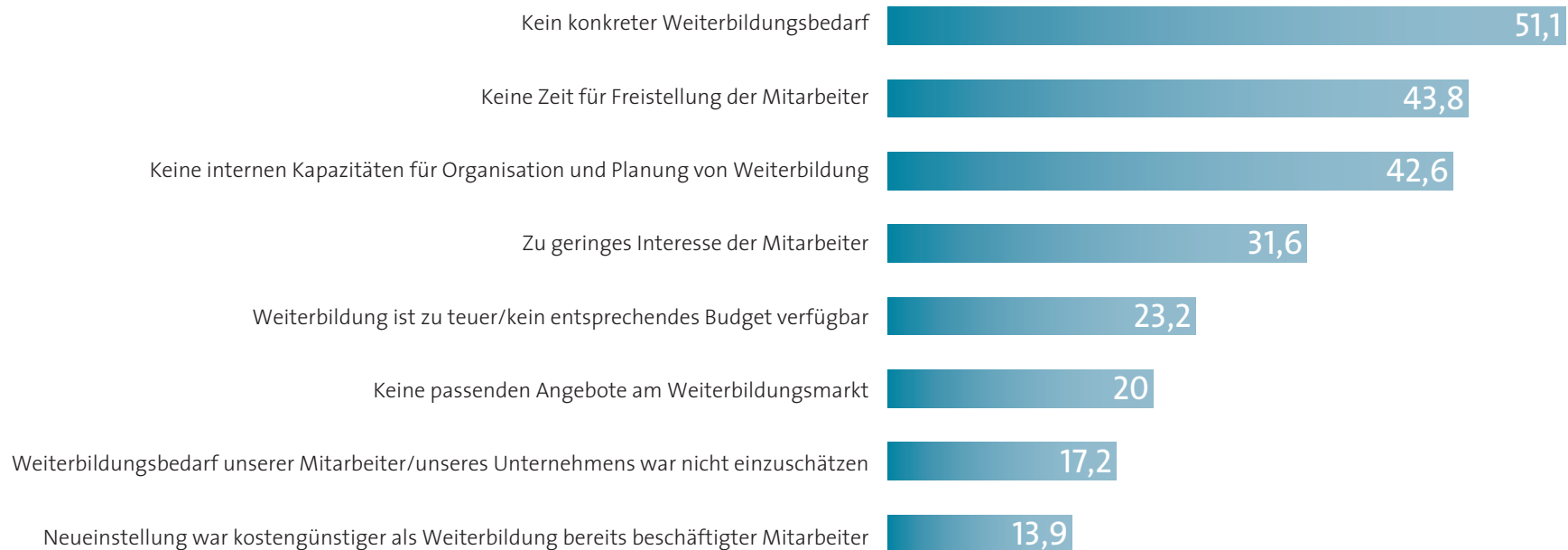
Jörg Breiski

Leiter Board & Executive Practice, Mitglied der deutschen Geschäftsleitung, Mercuri Urval

jorg.breiski@mercuriurval.com
www.mercuriurval.com

Warum Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeiter nicht durch Weiterbildung fördern

(Anteil der nicht weiterbildungsaktiven Unternehmen, die dieses Weiterbildungshemmnis nennen, Mehrfachantworten, in Prozent, n=200)



Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2014.

Versteckte Talente

Wie sich Begabungen im Hobby für das spätere Berufsleben auszahlen können

Zusammengestellt von Lisa König und Daniel Schleidt

Die Universität ist nicht alles im Leben der Studierenden. Viele von ihnen gehen nebenher ungewöhnlichen Hobbys nach, in denen sich ein erhebliches Maß an Begabung offenbart. Solche Talente abseits des Karrierewegs können Pluspunkte in späteren Bewerbungen einbringen. Gunther Olesch, Personalexperte und Geschäftsführer der Phoenix Contact, eines Dienstleisters auf dem Gebiet der elektrischen Verbindungs- und elektronischen Interfacetechnik, bewertet die Relevanz der Hobbys für den Einstieg ins Berufsleben.

Mountainbike-Slopestyle-Fahren

Yannick Lucien Romswinkel, Studienfach: Psychologie, Universität Mannheim: Meine Leidenschaft für das Mountainbike-Slopestyle-Fahren habe ich vor sieben Jahren entdeckt. Noch heute bin ich fasziniert von der Körperbeherrschung und dem, was auf und mit einem Fahrrad alles möglich ist. Anfangs hielt ich Saltos auf dem Rad für unmöglich, trainierte aber nach der Schule hart, um mit meinen Freunden unse-

ren Teil zur deutschen Dirt-Jump-Szene beizutragen. Sehr bald bekamen wir auch unser eigenes Grundstück, das wir bis heute noch befahren und pflegen. 2.000 Tonnen Erde und etwa 30 Sprünge bilden hier unseren gemeinsamen Stolz. Mit diesem Grundstück kamen die Tricks, die Sponsoren und die großen Wettkämpfe. Zusammen haben wir über gestandene Tricks gejubelt, gegenseitig erste Hilfe geleistet und die Welt mit dem Rad bereist. Das unbeschreibliche Gefühl, mit dem Fahrrad meterhoch über dem Erdboden zu schweben und sich im Beisein der besten Freunde an persönliche Grenzen und Ziele zu wagen, ist meine Motivation dafür, diese Extremsportart jedes Mal aufs Neue mit Leidenschaft auszuüben.

Bewertung von Gunter Olesch:

- ▶ Wer Saltos mit dem Rad schlägt, macht unmögliche Dinge möglich. Für Manager ist das eine hervorragende Ausbildung.
- ▶ Grenzen kann man besser in jungen Jahren als später kennenlernen, beim Skifahren oder eben auf dem Mountainbike. Das verleiht Selbstvertrauen.
- ▶ Sich gegenseitig erste Hilfe zu leisten finde ich



Bienenfleiß in der Nahaufnahme.

© Praweenar/Stock/Thinkstock/Getty Images

hervorragend. Wir suchen Mitarbeiter, die füreinander eintreten und sich im zunehmenden Projektgeschäft, in dem niemand mehr etwas alleine macht, helfen.

Imkerei

Philipp Truar, Studienfächer: Französisch und Geschichte, Westfälische Wilhelms-Universität Münster: ▶

Ich war ungefähr sieben Jahre alt, als ich zum ersten Mal mit Schleier über dem Kopf und Imkerpfeife im Mund ins Bienenvolk eines Freundes meines Vaters schaute. In der Pubertät ging das Interesse dann ein wenig verloren. Erst im Studium, seit 2011, hat mich die Imkerei schließlich wieder eingeholt. Jetzt habe ich sieben Völker, die auf dem Gelände der Universität Münster stehen. Mir gefällt an der Imkerei besonders gut, dass die Biene einerseits auf mich als Imker angewiesen ist, was beispielsweise Wohnraum oder Krankheiten angeht. Auf der anderen Seite ist sie dennoch ein wildes Tier, und der „Bienen“ besitzt seinen ganz eigenen Kopf. Um mit den Bienen erfolgreich zusammenzuarbeiten, bin ich gezwungen, mir Zeit zu nehmen, ruhig zu sein und den Charakter eines jeden Volkes kennenzulernen. Ich kann als Imker nicht einfach machen, worauf ich gerade Lust habe. „Der Biene“ hat seine eigene Art der Logik, die nicht weniger (un-)vollkommen als die des Menschen ist. Die Kraft und den Willen dieses Tieres finde ich absolut faszinierend.

Bewertung von Gunter Olesch:

- ▶ Ich finde es toll, wenn sich junge Menschen anderen Dingen, Andersartigem öffnen. Hier sind es Bienen. Aber auch Menschen können ganz unterschiedlich sein, auch hier hilft Offenheit dem Unbekannten gegenüber, etwa fremden Kulturen.
- ▶ Wer mit Bienen arbeitet, muss stets die Ruhe behalten – eine sehr gute Voraussetzung für stressige Situationen im Büro.
- ▶ Nicht nur Bienen besitzen ihren eigenen Kopf, haben einen besonderen Charakter. Auch Kollegen.

Wer es schafft, auch mal die Perspektive anderer einzunehmen, ist hier sicher im Vorteil.

Improvisationstheater

Sara Rehm, Studienfach: Crossmedia-Redaktion, Hochschule der Medien, Stuttgart: Seit zwei Jahren spiele ich Improvisationstheater. In unserer Gruppe „Kanonenfutter“ treffen wir uns einmal pro Woche an der Uni zum Proben. Zuerst habe ich „normales“ Theater gespielt, bis ich dann über Freunde zum Impro-Theater gekommen bin. Seither kann ich es nicht mehr bleiben lassen. Es macht süchtig. Jede Probe, jeder Auftritt ist anders, und man weiß nie, was auf der Bühne passieren wird. Impro ist mein Ausgleich, währenddessen heißt es: „Kopf aus und abpacken!“ Es ist einfach schön, sich gemeinsam mit anderen Verrückten in nie dagewesene Szenen zu stürzen. Auf der Bühne entstehen tolle Geschichten, solange man Ja zueinander sagt, seinen Mitspielern vertraut und sich an ein paar Regeln des Improvisationstheaters hält. Auch wenn ich natürlich vor jedem Auftritt wahnsinnig nervös bin und nicht stillsitzen kann – ich genieße jeden Moment auf der Bühne. Es fühlt sich so gut an, dem Publikum als Gruppe einen unterhaltsamen Abend voller Spontaneitäten zu bescheren.

Bewertung von Gunter Olesch:

- ▶ Im Berufsleben wird man ständig mit neuen Situationen wie beim Impro-Theater konfrontiert und

muss oft spontan darauf reagieren. Improvisation ist hier ein sehr hilfreiches Talent, denn viele Arbeiten im Alltag sind nicht planbar.

- ▶ Vertrauen ist nicht nur beim Impro-Theater wichtig, sondern auch im Berufsleben. Nur wer seinen Mitarbeitern und Kollegen vertraut, kann im Team erfolgreich sein.
- ▶ Machen wir uns nichts vor: Im Job muss man sich ständig neuen Herausforderungen stellen, und bei allem Neuen ist Nervosität normal. Deshalb ist es ein großer Vorteil zu wissen, wie man diese Nervosität beherrschen kann. ◀



Lisa König

Redakteurin
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH
lisa.koenig@frankfurt-bm.com



Daniel Schleidt

Redaktionsleiter
F.A.Z.-Hochschulanzeiger
daniel.schleidt@frankfurt-bm.com
www.hochschulanzeiger.de

Change Management ist die wichtigste HR-Aufgabe 2015

Die Personalführung 2015 wird sich wesentlich mehr am Mitarbeiter orientieren als bisher. Um diesen Anspruch durchzusetzen, wird Hauptaufgabe von HR das Management von Veränderungen werden. Dabei kommt auch das Talentmanagement auf den Prüfstand, so der HR-Report 2014/2015 von Hays. In einer schnelllebigen, vernetzten Arbeitswelt ist gute Führung der zentrale Erfolgsfaktor. Demzufolge erklärt die klare Mehrheit (72 Prozent) der Unternehmensscheider das Management von Veränderungen zum Top-HR-Thema für 2015. Zu dieser Kernaussage gelangt der HR-Report 2014/2015, den die Hays AG zum vierten Mal gemeinsam mit dem Institut für Beschäftigung und Employability unter 665 Entscheidern aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt hat. Damit die verstärkte Mitarbeiterorientierung erreicht werden kann, steht auch HR in der Pflicht. Die Studienautoren von Hays empfehlen, mit einem veränderten Führungsanspruch die Zusammenarbeit zwischen HR und Unternehmensleitung, das klassische Talentmanagement sowie bisherige Trainingsansätze auf den Prüfstand zu stellen.

http://www.haufe.de/personal/hr-management/change-management-als-hr-aufgabe-2015_80_289204.html

Wegen schlechter Führung entlassen?

Um erfolgreiches Talentmanagement zu betreiben, sind Faktoren wie Gehalt oder Statussymbole sekundär. Viel wichtiger ist es, ein positives Arbeitsklima aufzubauen, eine offene Fehlerkultur zu ermöglichen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern und in Weiterbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu investieren. Hier haben die HR-Manager noch Nachholbedarf. Viel zu oft regiert die Angst, Geld zu verschwenden, indem man in Mitarbeiter investiert, die dann doch zur Konkurrenz geht. Talentmanagement und HR ist eng mit dem Innovationspotenzial von Firmen verbunden. Nur wer die besten Köpfe für sich gewinnen kann, dem wird es auch gelingen, auf den schnell innovierenden Märkten langfristig gegenüber der Konkurrenz zu bestehen. Motivation und Aufbau von Talenten sind dafür unabdingbar. Moderne Personalführung muss auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Deshalb muss sie Spielräume aufzeigen, Flexibilität von Zeit und Ort der Arbeit garantieren, durch Investitionen in Weiterentwicklung motivieren, Talenten eine Zukunft im Unternehmen aufzeigen. Nur wenn sich die Personalführung modernisiert, hat das Talentmanagement eine Zukunft und lässt sich der Fachkräftemangel abschwächen.

<http://www.agitano.com/talentmanagement-wegen-schlechter-fuehrung-entlassen/82217>



IDENTIFYING
TALENT

Um Talent zu entdecken, muss man tiefer blicken. Mit wissenschaftlicher Expertise und bewährten Testverfahren zur Potenzial- und Leistungsanalyse helfen wir Ihnen, Bewerber und Mitarbeiter richtig einzuschätzen – und die richtigen Entscheidungen zu treffen. In Verbindung mit unserer Recruiting-Software JOBMATCHER gestalten wir integrierte Prozesse, um die Qualität und die Effizienz Ihrer Entscheidungen zu optimieren.

www.HR-Diagnostics.de



*Innovationsorientiertes
Personalmanagement.
Leitfaden für HR-Verantwortliche
und Führungskräfte*

Marcel Oertig, Peter Kels
1. Auflage 2014, 304 Seiten
ISBN: 978-3-472-08577-5
45,00 Euro

Dieses Grundlagenwerk richtet sich an HR-Verantwortliche und Führungskräfte, die die Innovationsfähigkeit ihrer Organisation stärken und ihrem Unternehmen den entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb sichern wollen. Dazu entwickeln die Autoren ein Rahmenmodell mit vier zentralen Gestaltungsfeldern und zeigen, welchen Innovationsbeitrag Personalmanager und Führungskräfte dort leisten:

- ▶ Innovationsstrategie und Innovation Governance,
- ▶ Innovationskultur und Transformation,
- ▶ Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln,
- ▶ Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit.

Das Buch verbindet anwendungsorientierte Wissenschaft und berufliche Praxis. Es durchleuchtet die Rolle und das Potenzial von HR im betrieblichen Innovationsmanagement und bietet zahlreiche Best Practices aus renommierten Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen.



*Kein Anschluss unter
diesem Kollegen
Ein Autist im Job*

Peter Schmidt
1. Auflage 2014, 246 Seiten
ISBN: 978-3-8436-0517-5
19,99 Euro

Karriere mit Autismus. Schon als Kind weiß Peter Schmidt alles über Planeten, Wüsten und Vulkane. Und das Geophysikstudium absolviert er mit links. Doch als er aus seiner Leidenschaft einen Beruf machen will, fangen die Probleme an. Er erkennt die Gesichter seiner Kollegen nicht wieder und zu seinen Kunden ist er so ehrlich, dass er die Marketingstrategie seines Chefs unterläuft. Denn Peter Schmidt ist Autist: fachlich hochbegabt, aber sozial gehandicapt. Doch er lässt sich nicht unterkriegen, macht Karriere in der IT-Branche und bringt mit seiner Querdenkerei dem Unternehmen immense Vorteile.

Peter Schmidts neues Buch ist der Bericht über den steinigen Weg eines Autisten in der Arbeitswelt. Und es ist die Erfolgsgeschichte eines Menschen, der trotz seiner Andersartigkeit sein berufliches Glück findet.



*Mythos Fachkräftemangel
Was auf Deutschlands
Arbeitsmarkt gewaltig
schiefläuft*

Martin Gaedt
1. Auflage 2014, 240 Seiten
ISBN: 978-3-527-50769-6
19,99 Euro

Fachkräftemangel auf der einen und hohe Arbeitslosenzahlen auf der anderen Seite – irgendetwas läuft gewaltig schief auf Deutschlands Arbeitsmarkt. Was, das zeigt Martin Gaedt in diesem Buch. Schonungslos bringt er die Arroganz der Unternehmen bei Bewerbungsverfahren ans Licht und spricht Klartext in Sachen Fachkräftemangel und BrainDrain. Gaedt offenbart an Beispielen, wie Arbeitsagenturen auf Versagen programmiert sind und wie hilflos die Politik wirklich ist. Wenn die Konjunktur den Arbeitsmarkt belebt, mag das vielleicht oberflächlich beruhigen – doch das verhindert nicht, dass Regionen endgültig ausbluten und hochqualifizierte Arbeiter zu Firmen im Ausland abwandern.

Mit seinem Buch nimmt Martin Gaedt das Grundproblem ins Visier: Arbeitsuchende und Arbeitgeber finden einfach nicht zusammen. Und Wirtschaft und Gesellschaft biegen auf die Verliererstraße. Ein Buch, das Unternehmen die Leviten liest und Politiker aus dem Dornröschenschlaf holt.



Brigitte Fritschle
Geschäftsführende
Gesellschafterin

BÖNING-CONSULT GmbH
Lyoner Straße 15
60528 Frankfurt am Main

brigitte.fritschle@boening-consult.com



Mario Stadelmann
Leiter

Cross Mentoring
Deutschland
Contrescarpe 45
D-28195 Bremen

info@crossmentoring-deutschland.de



Andreas Frintrup
Vorstand

HR Diagnostics AG
Königstraße 20
70173 Stuttgart

frintrup@hr-diagnostics.de



Rainer Bäcker
Partner und Leiter
Managementdiagnostik

ifp | Personalberatung
Managementdiagnostik
Brückenstraße 21
D-50667 Köln

Rainer.Baecker@ifp-online.de



Christian Kvech
Managing Partner/Founder

Maisberger Gesellschaft
für strategische Unterneh-
menskommunikation mbH
Claudius-Keller-Straße 3c
81669 München

christian.kvech@maisberger.com



Dr. Bernd Geier
Geschäftsführender
Gesellschafter

marenas GmbH
Herzog-Heinrich-Straße 5
D-80336 München

b.geier@marenas-consulting.com



Jörg Breiski
Vice President – Head of
Board & Executive Services
Germany

Mercuri Urval
Boschetsrieder Straße 69
81379 München

jorg.breiski@mercuriurval.com



Anja Beenen
Geschäftsführerin

Profil M Beratung für
Human Resources Manage-
ment GmbH und Co. KG
Berliner Straße 131
42929 Wermelskirchen

anja.beenen@profil-m.de



Dr. Bernhard Rosenberger
Geschäftsführender
Gesellschafter

Rosenberger & Partner –
Berater für Organisationsent-
wicklung, Parkstraße 44B
65191 Wiesbaden

bro@rosenberger-beratung.de



Oliver Barth
Managing Director

CEB | SHL Talent Measure-
ment Solutions
Speicherstraße 59
60327 Frankfurt

oliver.barth@shl.com



Andreas Schwarz
Director Development
und Mitglied der
Geschäftsleitung

Rundstedt & Partner GmbH
Bleichstraße 20
40211 Düsseldorf

schwarz@rundstedt.de

Strategische Partner:

BÖNING-CONSULT

 CEB | SHL Talent Measurement

 ifp | Personalberatung
Managementdiagnostik

Herausgeber und Redaktion:

Impressum

Verantwortlicher Redakteur: Dr. Guido Birkner
 Telefon: 069 7591-3251
 E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com
 Internet: www.talentmanagement-magazin.de

Verlag:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
 der F.A.Z.-Fachverlag,
 Frankenallee 68-72, 60327 Frankfurt am Main,
 Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Jürgen Kiehl
 HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
 Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

Marketing und Anzeigen:

Dorothee Groove, Objektleitung TalentManagement
 Telefon: 069 7591-32 17
 E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement: Bezug kostenlos, Erscheinungs-
 weise: sechsmal pro Jahr (Februar, April, Juni, August,
 Oktober, Dezember)

Layout: Sandra Reich

Strategische Partner:

Böning Consult, CEB / SHL Talent Measurement
 Solutions, Cross Mentoring Deutschland,
 HR Diagnostics AG, ifp / Personalberatung Manage-
 mentdiagnostik, Maisberger – Gesellschaft für
 strategische Unternehmenskommunikation GmbH,
 marenas GmbH, Mercuri Urval GmbH, Profil M,
 Rosenberger & Partner, Rundstedt & Partner GmbH

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und
 zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständig-
 keit des Inhalts übernehmen Verlag und Redaktion
 keine Gewähr.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publika-
 tion das generische Maskulinum verwendet. Das heißt,
 die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter,
 sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug
 genommen wird.