

TalentManagement

Das Onlinemagazin für Personaler und Führungskräfte



*Sorgt für eine gefüllte
Nachwuchskräfte-
pipeline im Baugewerbe:
Ingo Zwermann, Implenia
Construction GmbH*

Talente vergüten und motivieren:
Das Gehalt allein ist für Talente
im Job nicht ausschlaggebend.

Aus der Betriebspraxis:
Rotes Kreuz, Implenia
Construction

Durch die Expertenbrille:
Unternehmen brauchen das
Talent, Talente zu entdecken

Editorial



Dr. Guido Birkner
Verantwortlicher
Redakteur
Human Resources

Liebe Leser,

Talentmanagement sei ein sehr wichtiges Thema für die Zukunft des eigenen Unternehmens, sagen die meisten Top-Manager. Doch in der Praxis mangelt es häufig an der Motivation, Talentmanagement als systemisches Thema zu entwickeln, zu implementieren und zu „leben“. In der Folge kennen viele Firmen zwar die diversen Instrumente und Teilprozesse des Talentmanagements, aber eine vollständige Umsetzung fehlt. Im „Blickwechsel“ dieser Ausgabe fasst Dr. Bernhard Rosenberger, strategischer Partner des „TalentManagements“, auf der Basis von Expertenstatements zusammen, wo die Hauptfehler und der größte Nachholbedarf in vielen Unternehmen liegen. Ein enttäuschendes Fazit: Viele Potenzialträger müssen sich erst ein Unternehmen suchen, in dem sie gefördert werden und Karriere machen können, denn sie erfahren längst nicht überall Wertschätzung.

Wir wünschen Ihnen viel Gewinn beim Lesen.

Ihr

Dr. Guido Birkner

Talente vergüten und motivieren

- 3 **Welchen Wert Vergütung für angehende Führungskräfte hat**
Die Vergütung gibt für junge Potenzialträger nicht allein den Ausschlag bei der Arbeitgeberwahl
Dr. Guido Birkner
- 5 **Mit Big Data und Vergütung Talente finden, gewinnen und binden**
Interview mit Christian Vetter, Managing Director HRForecast, Annette Rudolph und Kai Zacharides, beide Hoyck Management Consultants
- 8 **Learning macht Millionen Freiwillige zu Führungskräften von morgen**
Die IFRC schult ihre Volunteers mit Talentmanagement-Software
Sascha Grosskopf

Talentmanagement in der Praxis

- 10 **Talentmanagement für nachhaltiges Bauen**
Implenia kann mit einer gut gefüllten Nachwuchspipeline Vakanzen auf Führungs- und Expertenebene intern schließen
Dr. Guido Birkner
- 12 **Rollenveränderungen – Trends in der Führungskräfteentwicklung**
Neue Geschäftsmodelle und die Digitalisierung verändern die Unternehmen
Astrid Habeder-Preuß
- 13 **Social und Mobile Recruiting – zwischen Hype und realen Ansätzen**
Unternehmen sollten bei neuen Recruitingkanälen ihre Hausaufgaben machen
Frank Schabel
- 14 **Das Talent, Talente zu entdecken**
Das Top-Management muss das Talentmanagement und seine Standards vorleben
Dr. Bernhard Rosenberger

kurz und knapp

16

Veranstaltungskalender: Seminare und Events von Dezember 2015 bis März 2016

17

Strategische Partner

18

Impressum

19



Welchen Wert Vergütung für angehende Führungskräfte hat

Die Vergütung gibt für junge Potenzialträger nicht allein den Ausschlag bei der Arbeitgeberwahl

Von Dr. Guido Birkner

Zwar rangiert die Vergütung in Arbeitnehmerbefragungen meist unter „ferner liefen“ bei den Motiven für die Arbeitsplatzwahl. Doch machen wir uns nichts vor: Die Entlohnung ist einer der wichtigsten Antriebe für die Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit. Somit übt die Vergütung eine starke Wirkung auch auf Talente und Nachwuchskräfte aus, wenn sie vor der Entscheidung stehen, einen Arbeitgeber zu wählen oder bei ihm zu verbleiben.

Mit der Vergütung sollte das Unternehmen nicht nur die Arbeit des Beschäftigten entgelten, sondern auch seine Wertschätzung ausdrücken. Dafür eignen sich auch nichtmonetäre Leistungen. Zudem ist für den Verbleib eines etablierten Mitarbeiters wie auch eines jungen Talents wichtig, dass die Arbeit sinnstiftend ist und dass eine Perspektive auf eine Karriere besteht. Die Art und der Inhalt der Tätigkeit besitzen für Beschäftigte laut verschiedener Untersuchungen einen ähnlich hohen Stellenwert wie eine attraktive Vergütung oder eine intakte Work-Life-Balance. Gerade der Mittelstand legt bei Incentives den Fokus auf Qualifizierungs- und Weiterbildungsaktivitäten. Ob solche Investitionen des Arbeitgebers dessen Ziele



Diverse Positionen und Hierarchieebenen, doch alle sind Teile eines Vergütungssystems.

erreichen, lässt sich in der Regel an der Fluktuationsrate ablesen.

Durch Vergütungsanreize Ziele ansteuern

Zu den Grundsätzen der Vergütung gehört, fair, transparent und gerecht zu entlohnen. Das impliziert, dass die Vergütung für eine erbrachte Arbeitsleistung gezahlt wird und sich nicht allein an einer Position orientiert. Deshalb sollten Unternehmen auch für Nachwuchskräfte ein flexibles Vergütungssystem aufbauen, das Anreize setzt. Dadurch können sie über die Vergütung ihre Mitarbeiter – und damit auch Talente – lenken und Ziele anvisieren. Dabei setzt sich Vergütung zumeist aus einem Grundgehalt, einer variablen Vergütung bzw. einer Bonuszahlung, Benefits wie einer betrieblichen Altersversorgung und Incentives wie beispielsweise Mitarbeiteraktien zusammen.

Auch wenn die These in den vergangenen Jahren kontrovers diskutiert wurde und bis heute umstritten ist: Eine anreizorientierte Vergütung motiviert die Mitarbeiter und kann Leistungen steigern. Das gilt gerade für eine variable Vergütung, auch wenn hier genau geschaut werden muss, wer wie zur Erreichung welcher Ziele motiviert werden soll. Trotzdem eröffnet variable Vergütung für Mitarbeiter Spielräume, um individuelle Ziele oder Prioritäten zu realisieren. Das gilt beispielsweise für Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen, die verschiedene Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle in Anspruch nehmen.

Grundsätzlich hat ein Top-Management die Möglichkeit, mit einem Vergütungssystem eigene Strategien und Ziele anzusteuern sowie Mitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen. Dadurch kann es gelingen, die Beschäftigten zu motivieren, gemeinsam den Unternehmenserfolg zu steigern. Der Arbeitgeber kann seinen Mitarbeitern beispielsweise ein Grundgehalt zahlen, das über dem Niveau des für die jeweilige Branche geltenden Tarifvertrags liegt. Alternativ hat er die Option, über eine variable Vergütungskomponente attraktive Verdienstmöglichkeiten bei einer entsprechenden Performance in Aussicht zu stellen.

Zu den leistungsbezogenen Komponenten der Vergütung zählen neben der variablen Vergütung Bonuszahlungen, Leistungs- oder Ergebnisprämien sowie freiwillige Benefits und Incentives. Mehrere dieser Vergütungskomponenten sind steuervergünstigt und lösen geringere oder gar keine Sozialabgaben aus. Häufig kommen alle Beschäftigten eines Unternehmens in den Genuss bestimmter Benefits und Incentives. Anders sehen die Zielvorgaben bei Bonuszahlungen aus. Hier schreiben Vergütungssysteme oft eine Differenzierung in individuelle Ziele, Ziele des Geschäftsbereichs und Unternehmensziele vor.

Durch Vergütungsanreize Ziele ansteuern

Nach den Erfahrungen rund um die globale Banken- und Wirtschaftskrise der Jahre 2007 bis 2009 stellen viele Unternehmen Sinn und Unsinn von Bonussyste-

men mit starken individuellen Zielen in Frage. Während fokussierte variable Vergütungssysteme gerade im Vertrieb nach wie vor ihre Berechtigung haben, kommen Vergütungsexperten zunehmend zu der Erkenntnis, dass eine Motivierung über individuelle Performanceziele und daran geknüpfte Vergütungen kontraproduktiv wirken. Wichtiger als persönliche Leistungen, die vielleicht sogar im Wettbewerb zu Kollegen oder anderen Bereichen des eigenen Unternehmens erzielt wurden, ist es für Arbeitgeber, Teamergebnisse finanziell zu honorieren.

Existiert ein installiertes Bonussystem auf der Basis der individuellen Performance, dann handeln die Mitarbeiter auch entsprechend. Gerade für Talente und Nachwuchsführungskräfte birgt das bei einer starken individuellen Ausrichtung das Risiko, von Anfang an auf Egoismus und damit einen Gegensatz zu Kollegen gepolt zu werden. Deshalb sollten Unternehmen ein homogenes und in sich schlüssiges Vergütungssystem im gesamten Unternehmen installieren. Das darf vor jungen Beschäftigten und angehenden Führungskräften nicht Halt machen. Vergütung ist eine wichtige HR-Disziplin, in der sich die Strategie und die Ziele des Unternehmens widerspiegeln sollen. ◀

Dr. Guido Birkner

Verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag
guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.talentmanagement-magazin.de

Mit Big Data und Vergütung Talente finden, gewinnen und binden

Interview mit Christian Vetter, Managing Director HRForecast, Annette Rudolph und Kai Zacharides, beide Hoyck Management Consultants

Viele Unternehmen stehen heute vor existenziellen Herausforderungen. Auf den demographischen Wandel, die Digitalisierung, die globalisierte Arbeitswelt, Fach- und Führungskräftemangel, abnehmende Mitarbeiterloyalität und individuelle Mitarbeiterbedürfnisse müssen Unternehmen professionell reagieren. Arbeitgeber fragen sich, wie sie die Ressource Mensch gewinnen, fördern, entwickeln und binden können. Allein das Gehaltspaket entscheidet immer weniger darüber, für welchen Arbeitgeber sich Talente entscheiden und mit wem sie ihren Karriereweg verwirklichen wollen. Big Data liefert für das Talentmanagement wertvolle Erkenntnisse.

Herr Vetter, was bedeutet Big Data für die Herausforderungen des Talentmanagements? Welche Möglichkeiten eröffnen sich dadurch?

Christian Vetter: Zunächst stellt sich die Frage, welche Zielgruppen ein unternehmensspezifisches Talentmanagement hat. Sind es die Mitarbeiter, ▶



Big Data lässt sich für das Talentmanagement nutzen.

die eine Schlüsselfunktion besetzen? Fallen junge Hochschulabsolventen unter den Talentbegriff? Oder umfasst dieser die Summe aller Mitarbeiter mit einer Qualifikation, die am Markt stark nachgefragt ist und mit einem erhöhten Abwanderungsrisiko verbunden ist? Wann benötigt das Unternehmen die skizzierten Qualifikationen und in welcher Menge? Für Antworten stehen einem Arbeitgeber interne Daten wie Mitarbeiter-, Finanz- und Performancedaten zur Verfügung. Zudem liegen externe Daten über demographische Entwicklungen, Arbeitsmärkte und Bildungseinrichtungen vor. Diese Daten werden meistens akkurat erhoben, aber noch nicht ausreichend genutzt. Darin liegt die große Chance von Big Data.

Herr Vetter, wie muss ich mir die Arbeit Ihres Unternehmens HRForcecast, einer HR-Managementberatung, dabei konkret vorstellen?

Christian Vetter: Durch Algorithmen und neue Technologien können wir interne und externe Daten auswerten und verknüpfen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich passgenaue Handlungsfelder für eine Talentmanagementstrategie erarbeiten. Durch die Auswertung externer Daten lassen sich Talente auch dort finden, wo sie auf den ersten Blick nicht vermutet werden. Aus einer Datenanalyse erfahren Unternehmen, wie knapp einzelne Qualifikationen oder einzelne Zielgruppen von Mitarbeitern am Markt vorhanden sind. So können

sie überlegen, ob es alternative Zielgruppen gibt oder ob die gesuchte Qualifikation intern aufgebaut werden kann.

Frau Rudolph, welche Rolle spielt die Vergütung für ein Unternehmen im Rahmen seiner Talentmanagementstrategie?

Annette Rudolph: Vergütung und Nebenleistungen müssen zukünftig aufgrund einer höheren Markttransparenz und einer abnehmenden Arbeitgeberloyalität marktgerecht und angesichts unterschiedlicher Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen flexibel sein. Ein Hochschulabsolvent mit Ende 20 und ein 40-jähriger IT-Fachspezialist mit drei Kindern



„Vergütung und Nebenleistungen müssen eine Leistungsdifferenzierung ermöglichen und flexibel gestaltbar sein.“

Annette Rudolph, Hoyck Management Consultants

und Eigenheim gelten im Unternehmen vielleicht als Talente, ihre Bedürfnisse sind aber vollkommen unterschiedlich. Hier ein Leistungspaket anzubieten, das den richtigen Mix enthält und ausreichend Flexibilität und Wahlmöglichkeiten bietet, ist die Kunst. Vergütungssysteme sollten in ihrer Struktur und Gestaltung nachvollziehbar und transparent sein,

eine klare Leistungsdifferenzierung ermöglichen und in ihrer Anwendung so einfach wie möglich gestaltet sein. Viele der am Markt vorhandenen variablen Vergütungssysteme, die mit der Zielsetzung der Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg und der Honorierung individueller Leistung eingeführt wurden, kranken daran, dass nicht der Dialog über die Performance und Entwicklung des Mitarbeiters, sondern die Abarbeitung von vordefinierten und längst überholten Zielen oder Kriterien im Vordergrund des Prozesses steht. Vergütungsinstrumente können clever und gut konzipiert sein, doch wenn sie von Führungskräften nicht mit Konsequenz und menschlichem Gespür angewendet werden, entfalten sie für den einzelnen Mitarbeiter keine positive Wirkung.

Herr Zacharides, welche harten und welche weichen Faktoren entscheiden für Talente, die einen Job suchen, die Wahl ihres nächsten Arbeitgebers?

Kai Zacharides: Leider versuchen immer noch viele Unternehmen, ihre Attraktivität für Talente durch Geld oder Sachanreize zu erhöhen. Um im Wettbewerb um Talente erfolgreich zu sein, braucht es Differenzierungsmerkmale, die zu den Werten und Motivatoren der Kandidaten passen. Talente finden, einsetzen und fördern heißt vor allem, eine Umgebung zu schaffen, in der die Mitarbeiter ihr volles Potenzial zur Entfaltung bringen können. Für viele Mitarbei- ▶

ter spielen die Führungs- und Arbeitskultur eine zunehmend zentrale Rolle bei der Arbeitgeberwahl. Mitarbeiter wollen ihren Führungskräften auf Augenhöhe begegnen, partnerschaftliche Arbeitsbeziehungen sollten auf Geben und Nehmen basieren. Darüber hinaus ist es vielen Mitarbeitern wichtig, früh



„Mitarbeiter wollen ihren Führungskräften auf Augenhöhe begegnen.“

Kai Zacharides, Hoyck Management Consultants

Verantwortung zu übernehmen, im Job zu wachsen und zu lernen sowie an der Entwicklung des Unternehmens unmittelbar beteiligt zu werden. Dieses Vorgehen ist für alle Beteiligten vorteilhaft, setzt kreative Potenziale frei und ist für Mitarbeiter sinnstiftend. Sie möchten nicht nur Rollenträger sein, sondern auch ihre Arbeitswelt prägen. Mit sinnhaften Aufgaben wachsen Identifikation und Engagement. Ein weiterer Attraktivitätsfaktor für Unternehmen sind souveränitätseinräumende Arbeitszeit- und Arbeitsortkonzepte. Mitarbeiter wünschen sich zunehmend Freiräume und die Flexibilität für eine eigenverantwortliche Arbeitseinteilung, Ausgleich und Abwechslung.

Herr Vetter, welche Erfahrungen machen Sie in Ihrem Start-up-Unternehmen mit den bevorzugten Motivationsfaktoren?

Christian Vetter: Unsere Belegschaft besteht zu über 80 Prozent aus Mitarbeitern der Generation Y mit einem akademischen Hintergrund, der derzeit von fast allen Unternehmen abgefragt wird, nämlich Mathematikern, Informatikern und Datenexperten. Also müssen wir Wege finden, die besten Talente vor anderen Wettbewerbern im War for Talents zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten. Wir versuchen daher, durch Self-Empowerment eine Kultur der Motivation und Verantwortung im Unternehmen zu schaffen und Mitarbeitern bereits sehr früh, beispielsweise als Praktikanten oder Werkstudenten, den Weg in das Unternehmen zu ermöglichen. So kann man frühzeitig feststellen, ob der charakterli-



„Wir versuchen, durch Self-Empowerment eine Kultur der Motivation und Verantwortung im Unternehmen zu schaffen.“

Christian Vetter, Managing Director HRForecast

che Fit in die Unternehmenskultur passt, die benötigten Qualifikationen und Kompetenzen vorhanden sind und ob der Mitarbeiter die benötigte Motivation und Zielstrebigkeit mitbringt, die für eigenverantwortliches Arbeiten und höchste Qualitätsanfor-

derungen benötigt werden. Die Bezahlung ist natürlich nach wie vor ein wichtiges Thema, aber nicht mehr das ausschlaggebende Kriterium für die Arbeitgeberwahl. Nicht umsonst zieht es immer mehr gute Leute zu kleineren Start-ups oder Unternehmen, die Eigenverantwortung und Abwechslungsreichtum bieten, anstatt Sicherheit und Geld als Kompensation für einen oft unzufrieden machenden Arbeitsalltag bereitzustellen. ◀

Learning macht Millionen Freiwillige zu Führungskräften von morgen

Die IFRC schult ihre Volunteers mit Talentmanagement-Software

Von Sascha Grosskopf

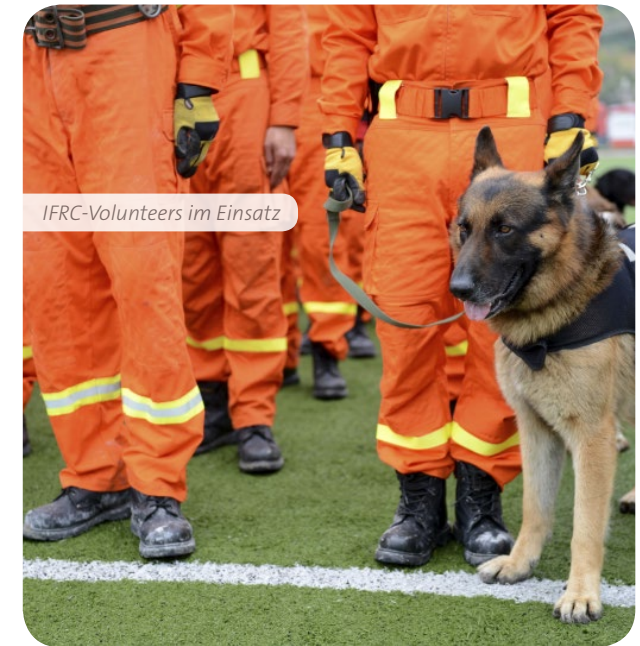
Die Internationale Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmond-Gesellschaften (IFRC) ermöglicht und fördert humanitäre Maßnahmen und hat die Mission, menschliches Leiden zu verhindern und zu lindern. Die IFRC wurde 1919 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Genf. Mit 2.500 Mitarbeitern in 75 Ländern und weltweit mehr als 16 Millionen Freiwilligen steht die IFRC vor erheblichen Herausforderungen beim Talentmanagement, und hier insbesondere bei Learning und Weiterbildung.

Bisher vermittelte die Organisation das notwendige Wissen für Rettungsaktionen und andere humanitäre Einsätze hauptsächlich durch Live-Seminare. Doch dieser Ansatz stellte sich weder als effizient noch als kostengünstig heraus. „Da unsere Schulungen ortsgebunden waren, schossen die Kosten schnell in die Höhe. Außerdem erreichten wir immer nur 20 bis 30 Personen pro Seminar“, erklärte Jean-François Goulay, Leiter der Personalentwicklung bei der IFRC. „Uns war bewusst, dass sich der Schulungsaufwand in anderen Organisationen des Roten Kreuzes schneller vervielfältigte. Dem Schulungsprogramm fehlte die Konsis-

tenz, und es segmentierte unsere Geschäftsfelder sehr deutlich.“

Die IFRC nahm sich zum Ziel, ihr Schulungsprogramm zu erweitern, und führte zu diesem Zweck Ende 2008 eine Marktstudie durch, um eine geeignete Learning Management System (LMS)-Lösung zu finden. Cornerstone OnDemand war zwar die erste Wahl der Organisation, doch die technischen IFRC-Mitarbeiter standen der Bereitstellungsmethode Software-as-a-Service (SaaS) am Anfang eher skeptisch gegenüber. „Unser IT-Team hatte noch keine Erfahrung mit SaaS. Wir sind Partner von Cornerstone, um unsere Mitarbeiter beim Lernen zu unterstützen“, erläuterte Goulay. „Mit den Softwarelösungen haben wir nicht nur ein effizientes Tool für das Talentmanagement hinzugewonnen, sondern auch die Möglichkeit, SaaS in der gesamten Organisation einzuführen.“

Zuvor standen den Millionen Freiwilligen der IFRC nur begrenzt Schulungen auf Abruf zur Verfügung. Heute können die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Organisation eine Abschlussquote von fast 60 Pro-



IFRC-Volunteers im Einsatz

© hxdzxy/iStock/Thinkstock/Getty Images

zent vorweisen. „Unsere freiwilligen Mitarbeiter sind sehr lernhungrig, denn sie nutzen die Learninglösung mit unglaublichem Enthusiasmus“, erklärt Goulay.

Die IFRC rechnete bislang damit, 10 Prozent ihrer Freiwilligen bis 2020 mit Schulungen erreicht zu haben. Doch die Fortschritte haben sich seit der Implementierung der Softwarelösung bereits vervielfacht. „Für 2013 hatten wir 40.000 Nutzer anvisiert. Doch letztlich waren es zum Jahresende bereits 100.000 Nutzer“, resümiert Ariel Kestens, Global Head of Learning and Research bei IFRC. „Wir erwarten, bis 2020 die fünf Millionen zu erreichen.“ ▶

Die IFRC muss dafür sorgen, dass Freiwillige schnellstmöglich in den Katastrophengebieten der Welt bereitstehen. Dazu werden Informationen zu Verfügbarkeit, Fähigkeiten und Sprachkenntnissen der Freiwilligen benötigt. Die IFRC zentralisiert und aktualisiert diese wichtigen Informationen mit dem Nachfolgemanagement der Softwarelösung.

In der IFRC werden die Führungskräfte aus den eigenen Reihen entwickelt. Mit der Learning Cloud kann die IFRC ihren Freiwilligen, die sich für Führungsrollen interessieren, einfach und effizient Entwicklungsmöglichkeiten bereitstellen. „Der Großteil unserer auf der Plattform verfügbaren Schulungen soll unseren Freiwilligen dabei helfen, sich auf künftige Führungsaufgaben vorzubereiten“, erläutert Kestens. Der IFRC gelingt es nun, Mitarbeiter der Millenium-Generation zu gewinnen, für die ein Arbeitsplatz mehr als nur ein Ort ist, an dem sie Aufgaben erledigen. „Mitarbeiter der Millenium-Generation haben höhere Ansprüche an Organisationen und Arbeitgeber als die Generationen vor ihnen“, so Kestens. „Wir können ihnen ab der ersten Woche geeignete Schulungen anbieten.“ ◀



Sascha Grosskopf

EMEA Demand Generation Manager,
Cornerstone OnDemand

sgrosskopf@csod.com
www.cornerstoneondemand.de

ANZEIGE

Deutscher AnwaltSpiegel

Online | **Roundtable** | Spezial | Panel

Veranstaltungstermine im 4. Quartal 2015:

Redaktionsgebäude der F.A.Z., Frankfurt am Main, 16:00 – 19:00 Uhr

1. Dezember 2015:

Unternehmenskauf in Krise und Insolvenz

Information und Anmeldung unter
www.deutscheranwaltspiegel.de/roundtable

Kooperationspartner: **C/M/S**
Law.Tax

3. Dezember 2015:

Auf die Schnittstellen kommt es an: Kollaboration und IT – wie Kanzleien und Rechts- abteilungen erfolgreich zusammenarbeiten sollten

Information und Anmeldung unter
www.deutscheranwaltspiegel.de/veranstaltungen/panel

Kooperationspartner: **STP**
Software für Kanzleien

Talentmanagement für nachhaltiges Bauen

Implenia kann mit einer gut gefüllten Nachwuchspipeline Vakanzen auf Führungs- und Expertenebene intern schließen

Von Dr. Guido Birkner

Neubauten sollen ewig stehen, doch Bauunternehmen müssen bei ihrer Personalplanung äußerst flexibel vorgehen. Ein implementiertes Talentmanagement hilft dabei, eine gut gefüllte Pipeline an Nachwuchskräften für Fach- und Führungsfunktionen permanent zu bedienen. So, wie es das Schweizer Bauunternehmen Implenia praktiziert.

Im März 2015 wurde es offiziell: Implenia schloss die Übernahme der Bilfinger Construction GmbH, des Ingenieurbaus des Bilfinger-Konzerns, ab. Damit integrierte der Schweizer Baukonzern die Bilfinger-Einheit, die eine Produktionsleistung von rund 650 Millionen Euro und 1.850 Mitarbeiter einbrachte. Die neue Implenia Construction GmbH mit Sitz in Wiesbaden ist in der D-A-CH-Region und in Skandinavien im Infrastrukturbau tätig. Wie gut die Übernahme bei den bisherigen Bilfinger-Beschäftigten ankam, belegt die Tatsache, dass keine Führungskraft aus den drei obersten Führungsebenen in diesem Jahr die neue Gesellschaft verlassen hat.

Mit dem großen Schritt auf den deutschen Markt hat Implenia eine Aufgabe zu lösen: die eigene Marke hierzulande bekanntzumachen, gerade unter poten-

ziellen Nachwuchskräften. „Deshalb setzen wir schon bei den Schulen und Hochschulen an und gehen dort auf Kandidaten zu“, beschreibt Ingo Zwermann, Personalleiter bei der deutschen Implenia-Gesellschaft, die externe Talentgewinnung. Das Bauunternehmen nutzt für die Ansprache und Gewinnung junger Nachwuchskräfte verschiedene Kanäle. Die Ansprache erfolgt online über die eigene Homepage und über Social Media, aber auch über Jobmessen und Azubitage sowie Praktika. „Auf diesen Wegen konnten wir rund 80 Prozent unserer Nachwuchskräfte gewinnen“, bilanziert Zwermann. „Unsere Belegschaft wächst, so dass wir eine permanente Bewegung auf der Bewerberschiene haben müssen.“

Gesucht werden in erster Linie Azubis und Studenten mit einer technischen oder einer kaufmännischen Ausrichtung. Verließ das vorgelagerte Assessment aus Sicht des Unternehmens erfolgreich und sind sich



U5 in Berlin – ein Assessment für Praktikanten bei Implenia.

© Implenia Construction GmbH

beide Seiten einig, können die Nachwuchskräfte ein Programm für Werkstudenten oder Praktikanten beginnen. Den Absolventen dieser Programme bietet sich ein Einstieg als Trainee oder ein Direkteinstieg an.

Potenzial für höhere Leistungen erkennen

Neben dem externen Talentmanagement hat Ingo Zwermann mit seinen Kollegen auch ein internes Programm aufgesetzt, das darauf abzielt, Mitarbeiter ▶

mit Potenzial auf künftige Führungs- oder Expertenaufgaben vorzubereiten. „Dabei geht es für uns darum, abzuschätzen, welcher Kandidat welche Perspektive eröffnet“, erklärt der sportbegeisterte Personalleiter das Auswahlverfahren. „Aus unserer Sicht eignet sich jemand, der heute vielleicht 1,50 Meter



„Aus unserer Sicht eignet sich jemand, der heute vielleicht 1,50 Meter hoch springt, aber das Zeug für zwei Meter besitzt, als Nachwuchsführungskraft.“

*Ingo Zwermann, Personalleiter,
Implenia Construction GmbH.*

hoch springt, aber das Zeug für zwei Meter besitzt.“ Weitere Kriterien für Talente sind Teamfähigkeit, Gewandtheit auf internationalem Parkett und Flexibilität hinsichtlich der Projekteinsätze. Die Talentförderung zielt wieder auf die technische und die kaufmännische Laufbahn ab. Die Personalentwicklung bei Implenia erstellt regelmäßige Reviews, in denen die einzelnen Führungskräfte hinsichtlich ihrer Arbeitsleistung in den Bauprojekten und hinsichtlich ihres Potenzials bewertet werden. „Dadurch werden die Kandidaten für uns transparent“, führt Ingo Zwermann aus. „Nach einem persönlichen Interview können wir endgültig ableiten, wen wir in unser einjähriges Programm „Winning Potential“ oder in ein anderes Training schicken.“

Im Führungskräfteprogramm bereiten Coaches die Teilnehmer auf ihre künftigen Führungsaufgaben, auf

Projekt- und Managementaufgaben vor. Die Absolventen übernehmen danach in der Regel rasch Führungspositionen, doch der Selektionsprozess endet auch an dieser Stelle noch nicht. „Manchmal stellt sich für einzelne Mitarbeiter erst spät heraus, dass ihr Potenzial nicht für höhere Aufgaben reicht“, bedauert Zwermann.

Die persönlichen Bewertungsberichte der angehenden Führungskräfte bilden dann die Basis für die Nachfolgeplanung des Unternehmens. Da sie bereichsübergreifend angelegt ist, behält das Management von Implenia immer den Überblick darüber, wie viele Stellen sich aus den eigenen Reihen besetzen lassen und wie viele Positionen extern zu besetzen sind. Neun von zehn Vakanzstellen auf den Führungsebenen werden intern besetzt.

Silodenken? Nein danke!

Für Zwermann reicht das Talentmanagement noch weiter. „Nicht jede mittlere Führungskraft ist gut beraten, immer weiter aufsteigen zu wollen“, mahnt er an. „Doch wir wollen sie natürlich langfristig bei uns behalten und bieten ihr deshalb andere Weiterbildungen an.“ Kopfzerbrechen bereitet dem Personalleiter vor allem die Generation Y. „Viele jüngere Kollegen sind nicht mehr bereit, für ein Projekt monatelang im Ausland zu arbeiten.“ Während viele Kollegen im mittleren und höheren Alter ihre Karriere fast nur auf Baustellen in anderen Ländern verbracht haben, bevorzugen jüngere Kollegen den Heimatstandort.

„Da müssen wir uns als Arbeitgeber mehr einfallen lassen“, betont Zwermann. Hier sollten Kompromisslösungen gefunden und muss den Wünschen der Generation Y besser Rechnung getragen werden.

Wichtig ist dem Personalleiter, dass das Talentmanagement in die Köpfe aller Führungskräfte kommt. Dies funktioniert auch dank der Unterstützung des oberen Managements. „HR ist hier in alle wichtigen Unternehmensentscheidungen eingebunden und kann somit frühzeitig die entsprechende HR-Strategie und Maßnahmen parallel aufsetzen.“ Auch sorgt sie dafür, dass sich die Ingenieure untereinander vernetzen. Dadurch lernen sich Mitarbeiter aus unterschiedlichen Einheiten besser kennen und arbeiten in späteren gemeinsamen Projekten besser zusammen. So zerschlägt Zwermann jegliche Ansätze von Silodenken mancher Führungskräfte. „Wir müssen einen HR-Bereich im Unternehmen etablieren, der bereichsübergreifend arbeitet, die Bereiche vernetzt und als Business-Partner mit den Einheiten Maßnahmen diskutiert und umsetzt.“ Dadurch fördert das Talentmanagement auch permanent genau die Nachwuchskräfte zutage, die Implenia braucht. ◀

Dr. Guido Birkner

Verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag
guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.talentmanagement-magazin.de

Rollenveränderungen – Trends in der Führungskräfteentwicklung

Neue Geschäftsmodelle und die Digitalisierung verändern die Unternehmen

Von Astrid Habeder-Preuss



Jan Brecke, ehemaliger Global Head Human Resources Development der Beiersdorf AG, auf dem 6. Deutschen Human Resources Summit in Frankfurt am Main.

© Dirk Beichert BusinessPhoto.

Der Veränderungsdruck in Unternehmen ist hoch: Treiber sind neue Geschäftsmodelle und digitale Transformation. Das erfordert hohe Flexibilität aller Beteiligten.

„Führung ist ein Kultur- und DNA-Thema. Die Führungskraft muss die Mitarbeiter motivational packen“, sagt Jan Brecke, der lange Zeit das Global HR Development bei Beiersdorf geleitet hat, auf dem 6. Deutschen Human Resources Summit in Frankfurt am Main. Matrixorganisationen, mehr crossfunktionale Projektaufgaben, der Einsatz von Medien und die

Internationalität von Teams über Zeitzonen und Landesgrenzen hinweg, all diese Formen beeinflussen den Arbeitsalltag. „Die traditionelle Führungskräfteentwicklung funktioniert nicht mehr, weil wir die Hierarchien abbauen wollen“, meint Marcus Drün, Executive Coach bei Impact & Insight. Vor allem hätten sich Selbstverständnis und die Wünsche der Führungskräfte an die Firmenkultur verändert. Zugleich spielten Frauen in Führungspositionen eine zunehmende Rolle, und unterschiedlichste Generationen von Babyboomern bis XYZ arbeiteten miteinander.

Eine Studie aus dem vergangenen Jahr besagt, dass nur 12 Prozent der deutschen Unternehmen den Bedarf an Führungskräften über den eigenen Nachwuchs decken. Eine Erklärung ist: Nur drei von zehn Arbeitgebern setzen die Führungskräfteentwicklung oben auf die Agenda des Talentmanagements. Multinationale Unternehmen sind hier meist weiter. „Der Feedback-Dialog mit Führungskräften ist entscheidend für das angewandte Lernen“, hebt Brecke hervor. Denn der Zweck der Führungskräfteentwicklung ist, die Leistung der strategisch besonders wichtigen Führungskräfte zu verbessern. Nur dann können sie die strategischen Unternehmensziele unterstützen.

Führungskräfteentwicklung muss immer stärker in der Unternehmensstrategie ankern. Die talentiertesten Executives als Moderatoren oder Experten einzu beziehen gibt die für den Erfolg wichtige Autorität und Glaubwürdigkeit. „Feedback von den Führungskräften und untereinander ist entscheidend – diesen Dialog müssen wir stärker abrufen“, so Brecke. Anstelle verschiedener Programme für abgegrenzte Hierarchiestufen empfehlen sich solche, die ganze Einheiten, sogenannte Kohorten, abbilden. So gibt es direktes Feedback in verschiedene Richtungen. Zudem werden diese Kohorten, die sich intensiv kennenlernen und coachen, zu interessanten Job- und Karriereplattformen. Die besten Führungskräfteprogramme basieren auf konkreten Arbeitssituationen. Der Erfolg moderner Führungskräfteentwicklung basiert darauf, den Fokus aller Führungskräfte nachhaltig auf das Thema Development zu richten. ◀



Astrid Habeder-Preuß
geschäftsführende Gesellschafterin
Dr. Heimeier & Partner
habeder-preuss@heimeier.de
www.heimeier.de

Social und Mobile Recruiting – zwischen Hype und realen Ansätzen

Unternehmen sollten bei neuen Recruitingkanälen ihre Hausaufgaben machen

Von Frank Schabel

Aus dem Privatleben sind Social Media und Smartphones nicht mehr wegzudenken. Auch in der Arbeitswelt beeinflussen sie die Art, wie wir kommunizieren. Aber gilt dies auch für die Rekrutierung?

Bei allem Hype rund um Social Media und die digitalen Disruptionen, in denen wir uns bewegen: In der Gegenwart rekrutieren Unternehmen meist noch auf klassische Art und Weise. Nach wie vor stellen, wie auch aktuelle empirische Erhebungen von Hays für den HR-Report zeigen, die Online-Jobportale und die eigene Website die wichtigsten Kanäle dar. Trotzdem gewinnen die neuen Rekrutierungswege Social Media und mobile Apps mehr und mehr an Gewicht. Aber ein flächendeckender Durchbruch steht noch aus. Um mehr auf soziale Kanäle und mobile Rekrutierungsansätze zu setzen, müssten in vielen Unternehmen zuerst einige fundamentale Hausaufgaben gerade in Sachen IT-Infrastruktur erledigt werden, so der Tenor in einer Diskussion auf dem 6. Deutschen Human Resources Summit in Frankfurt. Dazu gehöre es, beide nahtlos in die bereits bestehende Rekrutierungslandschaft einzubetten und dabei für integrierte Prozesse von A bis Z zu sorgen. Wichtig sei es zudem, jenseits des Kanals, über den sich Bewerber melden, für einen



© Dirk Beichert BusinessPhoto.

einfachen und nachvollziehbaren Prozess zu sorgen. Vieles sei derzeit noch zu kompliziert und aufwendig für Bewerber, geschweige denn transparent. In einer „Candidate Journey“ müssten alle Prozesse, die in der Bewerbung anfallen, aus Sicht des Bewerbers analysiert und danach entsprechend verbessert werden.

Derzeit werde noch viel zu viel aus der Binnenperspektive und unter der Frage betrachtet, was für das suchende Unternehmen intern am besten funktioniert. Und bei aller Diskussion um die Nutzung neuer Rekrutierungslösungen: Entscheidend bleibe, dass

sich Unternehmen darüber im Klaren seien, welche Ziele sie in der Rekrutierung verfolgen. Hierzu gehöre vor allem die Entscheidung, welche Zielgruppen als mögliche neue Mitarbeiter angesprochen werden sollen. Erst wenn dies strategisch festgelegt sei, stehe die Frage an, über welchen Kanal diese Zielgruppe am besten erreicht werde.

Natürlich stünden gerade junge Bewerber aus den Generationen Y und Z diesen neuen Wegen und Tools sehr viel aufgeschlossener gegenüber. Sie erwarteten geradezu, dass Unternehmen Bewerbungen direkt über das Smartphone ermöglichen und über Social-Media-Plattformen einen tieferen Einblick in das soziale Geschehen des Unternehmens gewähren. Daher dürften Unternehmen nicht den anfahrenen Zug verschlafen, gerade wenn sie neue Mitarbeiter aus den jungen Generationen gewinnen möchten. ◀



Frank Schabel

Head of Marketing/Corporate Communications
Hays AG
frank.schabel@hays.de
www.hays.de

Das Talent, Talente zu entdecken

Das Top-Management muss das Talentmanagement und seine Standards vorleben

Von Dr. Bernhard Rosenberger

Marktschätzungen zufolge betreibt nur jeder dritte DAX-Konzern Talentmanagement im Sinne eines systematischen, durchgehenden und wiederkehrenden Prozesses zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Im Mittelstand ist der Vergleichswert wohl noch deutlich geringer. Zwar sehen Unternehmen Talentmanagement als sehr wichtiges Thema für die eigene Zukunft an, doch sie schätzen die internen Fähigkeiten hierfür laut Umfragen als eher gering ein. Warum kommen die Firmen nicht in Bewegung?

Oft fehlt die Motivation im Top-Management. Dabei ist Talentmanagement ein systemisches Thema. Deshalb müssen die Geschäftsführung und die anderen Führungskräfte die damit verbundenen Standards vorleben. Allerdings lassen sich Führungskräfte oft nicht auf einen konsequenten Talentmanagementprozess ein oder nehmen sich nicht die Zeit dafür. In der Folge kennen viele Firmen zwar die diversen Instrumente und Teilprozesse des Talentmanagements, aber eine vollständige Umsetzung fehlt.

Im Beirat des vorliegenden Onlinemagazins „Talent-Management“ haben Experten zusammengetragen,



Talentmanagement erfordert aufmerksames Hinschauen.

© Natalia Karol/iStock/Thinkstock/Getty Images

womit Firmen erfolgreich sind und an welchen Stellen es hapert. Optimistisch stimmt, dass sich inzwischen viele Vertreter der Führungsetage der Notwendigkeit einer systematischen Talentsuche und Talententwicklung bewusst sind, auch im Mittelstand. Die Unternehmen spüren den Fachkräftemangel und die Alterung der Gesellschaft, doch meistens muss ein Missstand erst richtig wehtun, bevor die Suche nach

einer Lösung beginnt. Die Expertengruppe sieht es positiv, dass immer mehr Unternehmen ein Kompetenzmodell erarbeiten – eine Art Anforderungskatalog für künftige Fähigkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften. Außerdem sind in Firmen neben der Führungskarriere jetzt häufiger Alternativen wie Fach- und Projektkarrieren vorhanden.

Woran hakt das Talentmanagement? Oft wird nicht sauber definiert, was ein Talent ist. Nach Ansicht der Experten ist die Personalabteilung zu stark mit Administration und zu wenig mit Strategie befasst. Noch größer sind die Lücken in Bezug auf das Talentmanagement bei den Führungskräften in den Fachbereichen. Sie können oft nicht zwischen Leistung und Kompetenz einerseits und Kompetenz und Potenzial andererseits unterscheiden. Stehen Auswahlverfahren oder Beförderungen an, dann machen sich Führungskräfte häufig kaum Gedanken über die „Verlierer“ solcher Entscheidungen. Das beginnt mit der richtigen Kommunikation.

Überhaupt fehlen oft Regeln, Standards und Prozesse im Talentmanagement. Bewerbungsgespräche werden eher nach Gutsherrenart geführt und zu wenig

mit Fragen, die sich konkret am Anforderungsprofil orientieren. Häufig leben die Unternehmen intern nicht das, was sie in Imageanzeigen predigen. Für viele Potenzialträger wird eine Karriere erst dann möglich, wenn sie das bisherige Unternehmen verlassen, da sie dort weder entdeckt noch gefördert werden.

Diese Bilanz lässt auf eine Vielzahl irritierter Personal-, ratloser Führungskräfte und frustrierter Talente schließen. Da hilft es, sich positive Beispiele anzuschauen. Solche Firmen tun vor allem eines: Sie machen ihre Führungskräfte fit für das Talentmanagement. Denn gute Leute ziehen gute Leute an. Inspirierende Führungskräfte coachen Talente, bieten Aufgaben, Spielräume und Feedback. Sie binden ihre Mitarbeiter, indem sie ihnen ein Gefühl von Heimat am Arbeitsplatz vermitteln. Das Fazit dazu liefert der Österreicher Karl Pils: „Das wichtigste Talent der Zukunft wird sein: das Talent, Talente zu entdecken.“



Dr. Bernhard Rosenberger

Geschäftsführender Gesellschafter,
Rosenberger & Partner, Wiesbaden
bro@rosenberger-beratung.de
www.rosenberger-beratung.de

ANZEIGE

Deutscher Human Resources Summit



ROLLENWECHSEL

Wir danken allen Mitveranstaltern, Partnern, Förderern, Referenten und Teilnehmern und freuen uns auf ein Wiedersehen 2016!

Auf dem 6. Deutschen Human Resources Summit am 22. und 23. Oktober 2015 in Frankfurt diskutierten mehr als 200 Unternehmensleiter und Personalverantwortliche über das Leitthema „Rollenwechsel“. Der Deutsche Human Resources Summit hat sich als exklusives Forum für Vorstände, Geschäftsführer und HR-Verantwortliche etabliert.



„Rollenwechsel bedeutet für mich, Veränderungen im Marktumfeld aktiv vorzudenken und die Rollen im Unternehmen immer wieder entsprechend neu auszurichten. Der Wandel um uns herum gibt die Geschwindigkeit vor. Was wir daraus machen, haben wir selbst in der Hand. Flexibel, agil und mit Leidenschaft und Begeisterung für die eigenen Aufgaben gelingen uns die notwendigen Rollenwechsel.“

Dr. Bettina Volkens, Vorstand und Arbeitsdirektorin Ressort Personal und Recht, Lufthansa Group

<p>Veranstalter</p> <p>Frankfurter Allgemeine <small>ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND</small></p> <p>FRANKFURT BUSINESS MEDIA <small>DER FAZ-FACHVERLAG</small></p>	<p>Initiator</p> <p>E.A.Z.-INSTITUT</p>	
<p>Mitveranstalter</p> <p>BEITEN BURKHARDT cornerstone HAYS <small>Recruiting experts worldwide</small> DR. HEIMEIER & PARTNER MERCER <small>MAKE TOMORROW. TODAY</small> CEB <small>SHL Talent Measurement</small></p>		
<p>Partner für das interaktive Voting</p> <p>DIMA</p>	<p>Förderer</p> <p>Frankfurter Allgemeine MEDIA SOLUTIONS Stellenmarkt AnwaltSpiegel COMP & BEN</p>	<p>Medienpartner</p> <p>Frankfurter Allgemeine F.A.Z.-PERSONAJOURNAL GesundheitsManager Markt <small>WIRTSCHAFTSZEITUNG</small> TalentManagement</p>

Informationen:
Cornelia Klaas | Telefon: (069) 75 91-32 09 | E-Mail: cornelia.klaas@frankfurt-bm.com

www.deutscher-hr-summit.de

Schwaches Employer-Branding kostet Unternehmen Millionen

Fast ein Drittel der deutschen Arbeitnehmer würde bei einem Jobwechsel auf eine Gehaltserhöhung verzichten, wenn das neue Unternehmen eine starke Arbeitgebermarke ist. Umgekehrt schließen 52 Prozent den Wechsel zu einer schwachen Arbeitgebermarke aus, weitere 21 Prozent würden sich diesen mit einem Gehaltsaufschlag von mindestens 10 Prozent kompensieren lassen. Das sind Ergebnisse einer repräsentativen Studie des Online-Business-Netzwerks LinkedIn zum Thema „ROI einer Arbeitgebermarke“, in der mehr als 1.000 deutsche Vollzeitbeschäftigte befragt wurden. Die Kompensation, die schwache Arbeitgebermarken leisten müssen, errechnen die Studienautoren aus der Fluktuation im Unternehmen und dem Aufschlag auf das Gehalt der neuen Arbeitskräfte. Sie beträgt jährlich rund 7,3 Millionen Euro pro Unternehmen ab 10.000 Mitarbeitern.

Das Businessnetzwerk zeigt in der Studie auf, warum Unternehmen schwache Arbeitgebermarken mit Millionenbeträgen kompensieren müssen. Der Aufbau einer positiven Arbeitgebermarke steht für deutsche Personaler an erster Stelle, wenn es um die Personalbeschaffung geht: 43 Prozent erklären diese Disziplin zur Top-Priorität in ihrem Unternehmen.

www.linkedin.com

Was macht Unternehmen attraktiv für Kandidaten?

Laut der Studie „Bewerbungspraxis 2015“ des Stellenportals monster.de, an der über 7.000 Stellensuchende und Karriereinteressierte teilgenommen haben, gibt fast jeder Befragte an, dass ein gutes Arbeitsklima ein wichtiges Kriterium für einen attraktiven Arbeitgeber ist (94,3 Prozent). Ebenfalls legen Stellensuchende und Karriereinteressierte Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle (85,9 Prozent), gute Karrieremöglichkeiten (84,5 Prozent), Weiterbildung und Wissensaustausch (83,7 Prozent) und Work-Life-Balance (81,7 Prozent). Ebenso wichtig ist den Studienteilnehmern, dass Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen (67,9 Prozent). Weniger wichtig sind den Studienteilnehmern Kriterien wie das Sponsoring von Vereinen (16,2 Prozent), das Arbeiten in virtuellen Teams (38,2 Prozent) oder die angebotenen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens (39,2 Prozent). Das Gehalt ist nur für die Hälfte der Studienteilnehmer ein wichtiges Kriterium.

In der Befragung vor zehn Jahren legten Stellensuchende und Karriereinteressierte noch den größten Wert auf den Inhalt der Tätigkeit, das Gehalt, das Betriebsklima und die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

www.monster.de

Nichts bleibt auf der Führungsetage so, wie es ist

Unternehmen sind gefordert, sich ständig neu zu überdenken, alte Geschäftsmodelle anzupassen, innovative Prozesse zu entwickeln, ineffiziente Prozesse zu optimieren und neue Technologien einzuführen. Und sie müssen weiter ihren Mitarbeitern Sinn vermitteln und vor allem ehrlich, offen und stetig kommunizieren. Das sind einige der Erkenntnisse aus der aktuellen Studie „Herausforderung. Führung. 2020“ der österreichischen Business School LIMAK aus Linz. Die rasante Marktentwicklung macht es notwendig, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. 65 Prozent der Vorstände und 57 Prozent der Führungskräfte nannten diese Herausforderung. 65 Prozent der Vorstände und 23 Prozent der Führungskräfte nennen die technologische Entwicklung und Digitalisierung – Industrie 4.0 – als kommende Aufgaben. Der Fachkräftemangel und die Bindung von High Potentials an das Unternehmen werden die Unternehmen stark fordern, glauben 53 Prozent der Vorstände und 31 Prozent der Führungskräfte. Der unter anderem mit dem Generationenwechsel verbundene Wertewandel und die damit verbundene Veränderung der Führungsstrukturen nennen immerhin 41 Prozent der Vorstände und 35 Prozent der Führungskräfte.

www.limak.at

Mitarbeitermotivation entscheidet über Unternehmenserfolg

Die Studie „Simply Talent“ von Oracle zeigt, dass nicht Vorgesetzte, sondern direkte Kollegen vorrangig für das Engagement von Angestellten am Arbeitsplatz entscheidend sind. Für die Studie wurden über 1.500 Mitarbeiter großer europäischer Unternehmen befragt. Für gut 40 Prozent aller Angestellten (41 Prozent in Deutschland, 42 Prozent in Europa insgesamt) haben direkte Kollegen den größten Einfluss auf ihr Engagement am Arbeitsplatz. Sie sind damit entscheidender für den Einsatz am Arbeitsplatz als Vorgesetzte, nur etwa halb so viele Befragte lassen sich vorrangig aus dem Chefbüro zu höherem Engagement motivieren (21 Prozent in Europa insgesamt). In Deutschland ist der Anteil sogar noch geringer, nur 18 Prozent schreiben ihren Chefs besonders positiven Einfluss zu.

HR-Verantwortliche spielen nahezu keine Rolle: Nur 3 Prozent aller Befragten sehen ihre Motivation aus der Personalabteilung positiv beeinflusst, in Deutschland sind es immerhin 5 Prozent. Laut der Untersuchung fühlt sich nur etwa ein Drittel (35 Prozent) aller Befragten am Arbeitsplatz meistens motiviert, in Deutschland sogar nur jeder Vierte (25 Prozent)..

www.oracle.com

Seminare und Events von Dezember 2015 bis März 2016

Talentmanagement im Klein- und Mittelstand

Veranstalter: IHK für München und Oberbayern
Zeit und Ort: 10.12.2015, Ingolstadt
Kontakt: Daniela Schneewind
Telefon: +49 841 93871 25
E-Mail: Schneewind@muenchen.ihk.de

Die Geschäftsführung erhält durch das Seminar einen Überblick über die aktuell vorhandenen sowie künftig benötigten Kompetenzen im Unternehmen. Damit ist das Talentmanagement eine wichtige Grundlage für Entscheidungen in der Personalgewinnung, Einsatzplanung und Personalentwicklung. Die Zielgruppe sind Geschäftsführung, Führungskräfte und Personalverantwortliche.

Talentmanagement

Veranstalter: IFM Institut für Managementberatung
Zeit und Ort: Frankfurt am Main
Kontakt: IFM Institut für Managementberatung
Telefon: +49 69 40 15 85-13
Internet: www.ifm-business.de

In diesem Seminar lernen Sie Methoden und Verfahren kennen, um menschliche Potenziale erfassen und beurteilen zu können. Wir vermitteln Ihnen die notwendigen Grundlagen zur Identifikation von richtigen Bedarfs- und Anforderungsprofilen. Sie erfahren, wie Sie Ihre High-Potentials und Leistungsträger durch Talentmanagement-Konzepte identifizieren, gewinnen, entwickeln und an sich binden können. Nach dem Seminar sind Sie in der Lage, in Ihrem Unternehmen ein System für ein integriertes Talentmanagement-System einzuführen, bzw. die vorhandenen Prozessstrukturen zu optimieren.

16th Annual Talent Management Strategies Conference

Veranstalter: The Conference Board
Zeit und Ort: 2.-3.2.2016, New York
Kontakt: Michael Felden
Telefon: +1 212.339 0345
E-Mail: michael.felden@conferenceboard.org

While economic and demographic shifts are changing the nature of the workforce, technological advancements are changing the workplace. Amidst these changes and disruptions, talent management professionals are increasingly challenged to find the best ways to attract, develop and retain their current and future talent pools. At the 2016 Talent Management Strategies Conference, participants will learn how leading organizations are doing this. From leveraging technology for workforce insights to eliminating performance ratings, this conference will include current best practices as well as emerging trends.

Führungsseminar für Juniors

Veranstalter: Boston Business School
Zeit und Ort: 7.-10.3.2016, Zürich
Kontakt: Boston Business School
Telefon: +41 43 499 40 20
E-Mail: projects@bostonprograms.com

Sie führen seit kurzem Mitarbeiter oder werden dies zukünftig tun. Dann wissen Sie sicher auch mit der Übernahme einer Führungsposition verändern sich Ihre Rollenanforderungen grundlegend. Neu führen Sie Mitarbeiter, die vor kurzem noch ihre Kollegen waren. Neu sind Sie auch für die Motivation und Leistung anderer verantwortlich. Ihre Vorgesetzten vertrauen Ihnen. Sie wollen die in Sie gesetzten Erwartungen auf keinen Fall enttäuschen. Mit der neuen Funktion entstehen Ihnen neue Herausforderungen. Um diese zu meistern, brauchen Sie neues Wissen. Das viertägige Seminar bietet Ihnen dies zusammen mit der Möglichkeit des Trainings neuer Kompetenzen im Bereich der Team- und Mitarbeiterführung.



Oliver Barth
Managing Director

CEB
Speicherstraße 59
60327 Frankfurt

obarth@cebglobal.com



Mario Stadelmann
Leiter

Cross Mentoring
Deutschland
Contrescarpe 45
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
50667 Köln

Rainer.Baecker@ifp-online.de



Dr. Bernd Geier
Geschäftsführender
Gesellschafter

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

b.geier@marenas-consulting.com



Andreas Frische
Vice President – Head of
Board & Executive Services
Germany

Mercuri Urval
Boschetsrieder Straße 69
81379 München

andreas.frische@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



Caterine Schwier
Chief Operating Officer

v. Rundstedt & Partner GmbH
Bleichstraße 20
40211 Düsseldorf

schwierz@rundstedt.de

Strategische Partner:



Herausgeber und Redaktion:



Impressum

Verantwortlicher Redakteur: Dr. Guido Birkner
Telefon: 0 69 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:
Torsten Bardohn, Dr. André Hülsbömer
Vorsitzender der Geschäftsleitung: Bastian Frien
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: 0 69 75 91-32 17
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro
Jahr (Januar, März, Mai, Juli, September, November)

Layout: Christine Lambert

Strategische Partner:
CEB, Cross Mentoring Deutschland, HR Diagnostics AG,
ifp/Personalberatung Managementdiagnostik,
marenas GmbH, Mercuri Urval GmbH, Profil M,
Rosenberger & Partner, v. 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
Publikation das generische Maskulinum verwendet.
Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide
Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein
Geschlecht Bezug genommen wird.