

REFANACHRICHTEN

Zeitschrift für Industrial Engineering

REFA Bundesverband e.V. – Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung – 64276 Darmstadt – www.refa.de

PROGNOSE
Ausführungszeiten
in Fabrikplanungs-
projekten

4

ENTSCHEIDUNG
Kosten senken
oder Geschwindig-
keit erhöhen?

16

EMPFEHLUNG
Anforderungen
an die Manager-
qualifikation

38



Talentmanagement in der Globalisierung

Ein Thema nicht nur für Großunternehmen

■ Von Wolfgang Feige

Die Wirtschaft globalisiert ständig mehr, selbst Klein- und Mittelständische Unternehmen kommen heute oft nicht mehr darum herum, international zu arbeiten. Sowohl beim Einkauf als auch beim Absatz, bei Waren ebenso wie bei Personal: Die Welt ist der Markt. – Dieser Beitrag geht der Frage nach, welche Auswirkungen die Globalisierung auf die Entwicklung und Rekrutierung von Talenten, also Personen mit einem hohen Potenzial für weitergehende Führungs-, Projekt- oder auch Expertenaufgaben, hat. Nicht nur Großunternehmen, sondern gerade kleinere und mittelständische Unternehmen müssen sich in diesem Bereich enorm anstrengen, sonst bekommen Sie keine Talente an Bord bzw. können eigene Talente nicht halten.



Wenn deutsche Unternehmen in der Globalisierung bestehen wollen, so müssen sie sich auf ihre Stärken und ihre „Schätze“ stützen. Es ist eben mal so, dass Deutschlands Schätze nicht Erdöl, Diamanten, Gold oder sonstige wertvolle Rohstoffe sind, sondern dass sich Deutschlands Schätze – PISA hin oder her – in den Köpfen der Menschen befinden. Wir zeichnen uns durch eine hochqualifizierte Mitarbeiterschaft und durch eine extrem hohe Effizienz aus. Diese zwei Faktoren sind sehr entscheidend daran beteiligt, dass wir nach wie vor Exportweltmeister sind, obwohl unser Lohnniveau höher ist als in anderen Ländern der Welt. Beide Faktoren sind Garant für Innovation und schnelle Implementierung und Umsetzung – schneller als der internationale Markt.

Da die Globalisierung auch den Markt für Talente global macht, besteht einerseits die Gefahr, dass viele unserer Talente in andere Länder abwandern und sich somit die Talentbasis verkleinert, andererseits könnte durch ein professionelles Talentmanagement in Deutschland auch ein erheblicher Zügeffekt auf ausländische Talente ausgeübt werden. Dann ginge es später nur noch um die Frage der Bindung dieser Talente.

Ein zweiter Faktor wird die demografische Entwicklung in Deutschland sein. Alle Untersuchungen belegen, dass sich die Alterspyramide in den nächsten Jahrzehnten enorm verschiebt. So werden wir nicht nur in den so oft beschriebenen Facharbeitermangel hineinrutschen, sondern ebenso in einen Talentmangel.

Die drei folgenden Ziele sind also sehr wichtig:

- Ausbilden von exzellenten Nachwuchskräften im eigenen Markt zur aktiven Gestaltung globaler Wirtschaftsbeziehungen
- Anziehen internationaler Talente in deutsche Unternehmen
- Binden nationaler und internationaler Talente für den deutschen Arbeitsmarkt.

Der Karrierebegriff als Grundlage

Der Karrierebegriff wird in Deutschland oft sehr eingengt diskutiert. Von Karriere wird meist nur gesprochen, wenn wir an vertikale Beförderungen/Aufstieg (Kaminkarriere) denken, d.h. wenn z.B. der Gruppenleiter im

Marketing zum Abteilungsleiter im Marketing wird.

Allerdings gibt es weit mehr Karrieremöglichkeiten, die Talenten zur Motivation aufgezeigt werden könnten. Diese müssen, um motivationswirksam zu werden, aber dann auch in Unternehmen gelebt werden, d.h. es muss ein offizielles System geben.

Über den rein *formalen Karrierebegriff* des vertikalen Aufstiegs hinaus gibt es auch noch den *inhaltlichen Karrierebegriff* und es gibt ebenfalls Kombinationen aus formaler und inhaltlicher Karriere. Auf diese Art und Weise eröffnen sich unweigerlich vier verschiedene Karrierewege in einem Unternehmen (Bild 1).

Neben der vertikalen Karriere gibt es die *diagonale Karriere*.

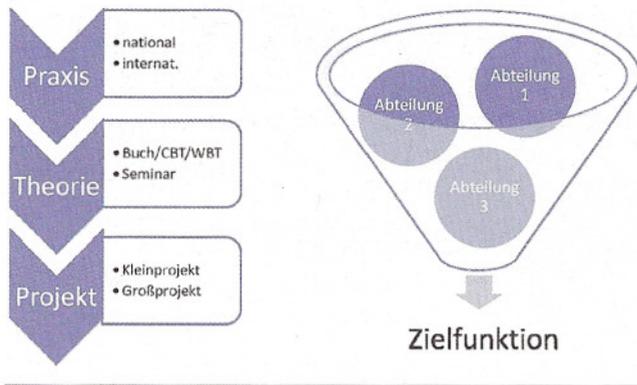


Bild 1: Aufbau eines Traineeprogramms

Das bedeutet, dass neben einem vertikalen Aufstieg gleichzeitig eine große inhaltliche Horzionterweiterung stattfindet. Das wäre der Fall, wenn z.B. der Gruppenleiter aus der Produktion zum Abteilungsleiter im Marketing ernannt werden würde.

Eine *horizontale Karriere* würde dann vollzogen, wenn z.B. ein Gruppenleiter aus der Produktion zum Gruppenleiter im Marketing avanciert. Die Herausforderung für diesen Mitarbeiter würde in der Erfüllung der neuen inhaltlichen Aufgabe bestehen. Allerdings müsste dieser Weg im Unternehmen auch als Karriere anerkannt werden, ansonsten verpufft die motivationale Wirkung.

Die vierte Karrieremöglichkeit wäre eine so genannte *fokale Karriere*. Diese wird durchlebt, wenn ein Mitarbeiter sich immer mehr zum Fachmann und Spezialisten entwickelt. Das bedeutet, dass das Unternehmen auch eine so genannte Fach- oder Expertenkarriereleiter einführen müsste.

Alle diese Karriereleitern sind dann natürlich mit entsprechenden Anreizsystemen wie Vergütungssystem und auch Qualifizierungssystem zu ver-

binden. Im Folgenden sollen vier verschiedene Modelle aufgezeigt werden, die ein professionelles Talentmanagement unterstützen. Diese Modelle können einzeln, gesamt oder auch stufenweise eingeführt werden – abhängig von den Zielen und den Budgets des Unternehmens.

Traineeprogramm

Traineeprogramme gehören in Großunternehmen zum Standard, in mittelständischen und kleinen Unternehmen sind sie weniger verbreitet. Wenn doch erweisen sie sich dort oft lediglich als ein „training on the job“, welches den Mitarbeiter

auf die Übernahme einer ganz bestimmten, sehr engen Aufgabe vorbereitet.

Traineeprogramme können aber im Sinne eines Talentmanagementsystems sehr viel weiter eingesetzt werden. Das entscheidende Moment ist die Frage der Ausgestaltung. Einsetzen kann man Traineeprogramme dann für neue Talente, die am externen Arbeitsmarkt angeworben werden, aber auch als Karrierezwischenstufe für interne Talente.

Bild 1 gibt eine Übersicht zu den Programmbestandteilen eines solchen Traineeprogramms: Praxis, Theorie und Projekt.

Bei der *Praxis* ist entscheidend, dass das Talent nicht nur in einem, sondern in mehreren Funktionsbereichen eingesetzt wird. Dadurch erhält es breites Wissen über die Zusammenarbeit im Unternehmen, die Informationsflüsse zwischen Funktionsbereichen, gesamtheitliche Abläufe und Strukturen. Die Praxisphasen könnte man wie in einem Trichtermodell anlegen.

Beispielsweise könnte ein Trainee, der später einmal Führungsaufgaben im Marketing übernehmen sollte, mit Abteilungen wie Einkauf, Controlling, Buchhaltung, Recht, Personal beginnen, d.h. mit Abteilungen, deren Dienstleistung eine Marketingführungskraft später in Anspruch nehmen muss. Danach könnten Abteilungen wie Marktforschung usw. an der Reihe sein, d.h. Abteilungen, die bereits im Funktionsbereich des späteren Einsatzes sind, aber dennoch Dienstleistungsfunktionen erfüllen. Erst dann sollte der Trainee Ausbildungsaufenthalte im Produktmanagement absolvieren.

Wichtig bei diesem Vorgehen ist, dass der Trainee in die ersten Abteilungen kommt, ohne bereits von den Marketinganforderungen geprägt zu sein. So ist er offen für alle Anregungen, die diese Dienstleistungsabteilungen für die Zusammenarbeit mit dem Marketing haben. Auf diese Art und Weise könnte gleichzeitig langfristig eine Prozessverbesserung in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen erzielt werden.

| Management-Ebene | Linie | Projektlaufbahn | Expertenlaufbahn |
|-------------------------------------|---------------------|--|---|
| TOP-Management | Vorstand | Diese Laufbahn gilt für core-Projekte der Unternehmung | Diese Laufbahn gilt für Spezialfunktionen |
| | Vice-president | Projectmanagement -vice-president | |
| Executives | Senior-director | Projectmanagement Senior-director (A, oder Programm) | Expert xy Senior-director |
| | Director | Projectmanagement -Director (A/B) | Expert xy Director |
| Middle-Management | Head of department | Projectmanagement -Head of (Projektleitung) (B/C) | Expert xy Head of |
| | Group-leader | Projectmanagement -Group-leader (Teilprojekte) | Expert xy Group-leader |
| Professionals/ Semiprofessionals | Mitarbeiter/Manager | | |

Bild 2: Laufbahnmodelle

Im Hinblick auf die Globalisierung ist auch angezeigt, den Trainee einen Auslandsaufenthalt absolvieren zu lassen. Wenn internationale Tochtergesellschaften bestehen, eignen sich diese hervorragend. Ansonsten empfiehlt sich ein Aufenthalt bei Partnern, internationalen Kunden oder Lieferanten.

Daneben sollte der Trainee auch *Theorieteile* absolvieren. Dies könnten fachliche Seminare sein, aber auch Seminare über Strategie, Prozessmanagement oder Führungs- und Managementmethoden sowie interkulturelle Kompetenz – Themen, die ihn auf spätere Führungsaufgaben vorbereiten und die er in einem normalen „training on the job“ nicht bekommt. Auch dieser Teil wirkt sehr Horizont erweiternd und unterstützt damit den inhaltlichen Karrierebegriff. Der Theorieteil bedeutet nicht nur eine Entsendung des Trainees auf externe Seminare, sondern ihm könnten auch Managementbücher oder Lern-CDs zur Verfügung gestellt werden, die für jegliche Themen am Markt erhältlich sind.

Über die Praxis- und Theorie-teile hinaus sollte der Trainee auch immer wieder in *Projekte* genommen werden oder selbst zum Projektleiter werden. Hier kann er zeigen, was er gelernt hat. Auch bietet sich ihm die Möglichkeit, mit hochrangigen Führungskräften und der Geschäftsführung in Verbindung zu kommen. Auch das ist ein erheblicher Leistungsanreiz.

Darüber hinaus könnte ihm ein Mentor aus dem höheren Führungskreis erhebliche Horizontenerweiterungseffekte bringen, gleichzeitig kann

dies auch eine hohe Anreiz- und damit Bindewirkung auf ein solches Talent ausüben.

Wichtig ist, dass Traineeprogramme ein Talent nicht nur auf eine vertikale Karriere in einem Bereich vorbereiten, sondern dass solche Leute ebenfalls alle anderen Karriereschritte (diagonal, horizontal, fokal) durchlaufen können. So eröffnet man dem Talent sehr flexible Möglichkeiten. Auch das Unternehmen selbst hat hohen Nutzen durch interne Talente, die sehr schnell fast jegliche Aufgabe übernehmen können.

Eine weitere Überlegung wäre, Trainee Stellen nicht nur im Marketing und Vertrieb anzubieten, was in Deutschland meist der Standard ist, sondern ebenfalls in allen anderen Funktionsbereichen.

Laufbahnmodelle

Eine weitere Möglichkeit im Repertoire eines professionellen Talentmanagements ist der Aufbau von Laufbahnmodellen oder Karrierepfaden. Dies ist nun bereits erheblich komplexer als die Einführung von Traineeprogrammen und erfordert einen erheblich größeren Aufwand. Allerdings werden damit auch wesentlich mehr Karrieremöglichkeiten im Sinne von formaler und inhaltlicher Karriere eröffnet.

Bild 2 zeigt einen rein modellhaft zu verstehenden Ansatz dazu auf. Je nach Zielen, Budgets und Komplexität des Unternehmens können mehr oder weniger Stufen von Hierarchien oder mehr oder weniger Karrierepfade nötig bzw. möglich sein.

Die im Bild gezeigte Linienhierarchie bietet „normale“

IPAS-Integrierte Planungs- u. Arbeitsstudien-Systeme

Innovative IT-Lösungen unter Windows

**IpasMobil - das erfolgreiche System
miniDat ist jetzt noch flexibler**

IpasMobil
Die neue Generation flexibler und mobiler Datenerfassungssoftware

Winner of the prize from Microsoft



- einfach, schnell, leicht und sicher bedienbar
- freie Maskengestaltung für alle Erfassungsarten (Funktions-, Steuerbutton, Tool-, Listboxen)
- leistungsfähige und schlanke Datenbank

**Zeitstudien - Qualitätsmanagement
Prozessanalysen - BDE/Selbstnotierung**

Flexible IT-Plattformen für IpasMobil



IpasMobil - für alle modernen Windows®-Plattformen:
Windows CE®, Windows Mobile®, Windows XP®, ...
Einsetzbar auf allen Handheldgeräten und Display-Größen

Flexible Planung und Analysen mit IPASWIN



Praxisbezogene Vorbereitung und Auswertung von Zeitstudien, Planzeiten (MW+Regression), Arbeits- /Taktplanung, Auftrags-generierung, Qualitätssicherung, BDE, SVZ (MTM) u.v.m.

Informieren Sie sich im Internet
www.mitterhauser.com

Ihre **Info-Mappe** liegt für Sie bereit

J. Mitterhauser GmbH
EDV-Systeme

Erlenstr. 19 - 86399 Bobingen
Tel.: 08234/959950 Fax: 08234/959955
Email: support@mitterhauser.com

vertikale Karrieremöglichkeiten, die in jedem Unternehmen mehr oder weniger ausgeprägt bereits bestehen. Darüber hinaus kann man jedoch auch an Projektkarrierelaufbahnen denken und auch an die Einführung einer Fach- bzw. Expertenlaufbahn.

Eine Projektlaufbahn setzt voraus, dass das Unternehmen klare core-Projekte hat und auch projektgetrieben ist. So ist z.B. in einem Unternehmen der pharmazeutischen Industrie die Entwicklung eines neuen Arzneimittels unternehmenstragend, in einem Unternehmen der Kraftwerks-

industrie das Bauen eines neuen Kraftwerkes usw. Es handelt sich also klar um Großprojekte, die über mehrere Jahre laufen und die auch in der Regel freigestellter Projektleiter bedürfen. Hier kann entsprechend der normalen Linienkarriere ebenfalls ein Hierarchybezug eingebaut werden, d.h. je nach Erfahrung und Qualifikation können Projektleiter aufsteigen und mehr Verantwortung bekommen und damit „Karriere“ machen.

Parallel sind Anreizsysteme bezüglich Vergütung und Qualifizierung aufzubauen.

Die Qualifizierungsmaßnahmen müssen aber von den Maßnahmen, die in der Linienlaufbahn existieren, unterschieden werden, da nur so die Einmaligkeit und Selbstständigkeit dieses Karrierepfades sichtbar wird.

Die Projektleiter in der Matrix haben z.B. Führung ohne Macht, d.h. sie führen durch Koordination und Überzeugung. Das braucht andere Kompetenzen als eine reine disziplinarische Führung in der Linienlaufbahn.

Eine weitere Karriereleiter könnte für Experten aufgebaut werden. Das sind ausgewiesene Spezialisten, die sich immer tiefer in ein für das Unternehmen sehr wichtiges Fachgebiet einarbeiten. Nicht jeder Mitarbeiter kann eine solche Karriere absolvieren, sondern um diesem Pfad eine Aufwertung zu geben, könnte man z.B. eine Regel aufstellen, dass maximal 10 Prozent der Mitarbeiter eines Bereiches in einem solchen Karrierepfad sein dürfen.

Auch hier kann man „hierarchische“ Abstufungen vornehmen wie in der Linienkarriere. Diese könnte man an Merkmalen wie Jahre an Erfahrung in einem gewissen Fachgebiet, Spezialausbildungen, Betreuung von speziellen Key-Kunden, erstellte Veröffentlichungen und Auftritte an Kongressen usw. festmachen. Auf alle Fälle muss ein abgestuftes und transparentes System vorliegen, anhand dessen eine Rechtfertigung für eine Beförderung sichtbar ist. Auch diese Laufbahn muss durch ein eigenes Anreizsystem angereichert sein, ansonsten wird sie von Mitarbeitern nicht als Karrierepfad angesehen, sondern nur als „Abstellgleis“.

Schließlich kann auch ein Wechsel zwischen den verschiedenen Karrierepfaden für Mitarbeiter sehr sinnvoll sein und deren Horizont erweitern.

Management-Development-Programme

Ein ganz unabhängiges Talentmanagementsystem kann der Aufbau von Management-Development-Programmen darstellen. Solche Programme – in der Praxis auch oft als „Goldfischteich“ bezeichnet – sollten aus mehreren Bestandteilen bestehen (Theorie/Praxis/Projekt/Mentoring). Durch solche Management-Development-Programme gehen ganze interne Talentgruppen gemeinsam. Die Programme laufen in der Regel 1,5 bis 2 Jahre.

Inhaltliche Schwerpunkte von Management-Development-Programmen sind wiederum

- Theorie (Strategie, Leadership, Change-Management, Finanzen)
- Praxis (Projekte, Auslandsaufenthalte)
- Mentoring (Betreuung durch hochrangige Führungskraft).

Besonders wichtig bei solchen Programmen ist der Einbau von Instrumenten, welche die Globalisierung unterstützen, wie z.B. Auslandsaufenthalte in Tochtergesellschaften, bei Partnern, Lieferanten oder Kunden oder auch interkulturelle Kurse und Workshops. Solche Programme dürfen keine reinen Seminarprogramme sein.

Das Besondere bei solchen Programmabläufen ist in der Regel ein Projekt, das speziell von der Geschäftsführung beauftragt und begleitet wird. Auch Mentoring durch die

Business-Management für Ingenieure

Beurteilen – Entscheiden – Gestalten



Herausgegeben von Rolf Grap

REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung

1. Auflage 2007, 424 Seiten, Preis: 34,90 € ISBN 978-3-446-41256-9, Hanser Bestell-Nr. 280059, REFA

Ingenieure befassen sich heute mehr oder minder intensiv auch mit kaufmännischen Fragestellungen. Nicht selten werden zum Beispiel Geschäftsführungsaufgaben übernommen, die auch die volle kaufmännische Verantwortung beinhalten. Technisches Fachwissen allein wird daher einem Ingenieur kaum mehr als berufliche Grundausstattung genügen.

Das vorliegende Buch gibt einen ersten Einstieg in die kaufmännische Denkwelt und die Grundlagen des Managements. Dabei werden Themengebiete wie Gründung, Entrepreneurship, Marketing, Produktion, Personalwirtschaft, Organisation, externes und internes Rechnungswesen, Controlling, Finanzierung und Unternehmenssteuern immer mit Blick auf die spezifischen Bedürfnisse eines mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben betrauten Ingenieurs dargelegt. Jedes Kapitel führt in die teilweise spezifische Sprache des Fachgebietes ein und gibt zahlreiche Verweise zur Vertiefung und Weiterführung. Ein im Internet hinterlegter Foliensatz rundet das Angebot ab.

REFA

REFA - MEDIEN FÜR DIE UNTERNEHMENS PRAXIS

Bestellungen an: REFA Bundesverband e.V., Lehrmittelzentrale, 64276 Darmstadt, Fon (0 61 51) 88 01-1 88, Fax (0 61 51) 88 01-1 77, E-Mail: medien@refa.de

Geschäftsführung oder Leitende Angestellte werden von den Programmteilnehmern sehr geschätzt.

Wie können Talente geortet werden?

Entscheidend ist, dass Talente auch wirklich Talente sind. Deshalb muss ein transparentes System entwickelt werden, welches Talente ortet. Zunächst muss sich das Unternehmen klar werden, ob es lediglich positionorientiert fördern will, d.h. Talente gleich für klar umschriebene Positionen (z.B. als Nachfolger) sucht, bei denen auch schon die Zeitpunkte der Beförderung feststehen, oder ob potenzialorientiert Talente gesucht werden sollen. Im letzten Fall werden die Mitarbeiter mit klarem Potenzial in Talentprogramme aufgenommen, ohne dass das Unternehmen zum Auswahlzeitpunkt genau weiß, ob und wann eine Position für diesen Kandidaten frei wird.

Ebenso ist eine Kombination beider Vorgehen möglich und eventuell sogar anzuraten, da dann auf der einen Seite klare Erfolge vorprogrammiert sind, weil jedes Talent, das in ein solches Programm kommt, klare Erwartungen an Beförderungen entwickelt, die erfüllt werden müssen. Auf der anderen Seite braucht jedoch auch jedes Unternehmen einen so genannten Pool an Talenten, aus dem sie kurzfristig auftretende Nachfolgen regeln kann.

Talentortung generell kann mit unterschiedlichem Aufwand erfolgen und ist von den Zielen und Budgets eines Unternehmens abhängig. Die einfachste Form ist die Benen-

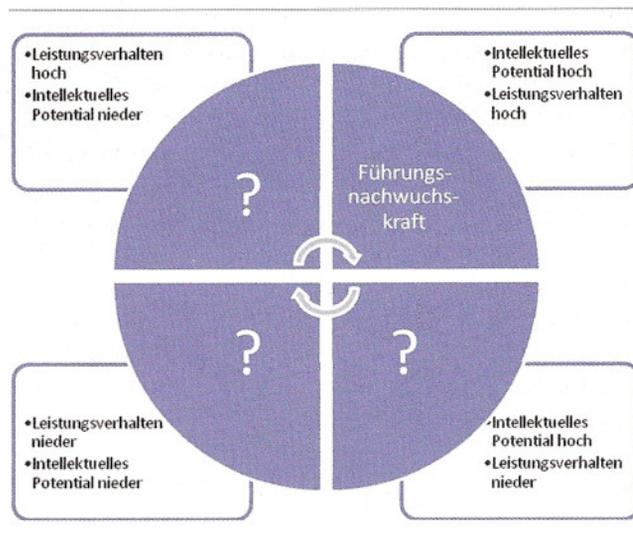


Bild 3: Wer ist eine Führungsnachwuchskraft?

nung „aus dem Bauch“ heraus. D.h., dass z.B. die obersten Führungskräfte einmal im Jahr in einem Talentreview zusammensitzen und darüber sprechen, wo Talente sitzen und wodurch sie sich ausgezeichnet haben.

Eine etwas systematischere Form wäre, auf die geführten Mitarbeitergespräche zurückzugreifen oder mit einem speziellen Fragebogen die potenziellen Talente über Potenzialkriterien beurteilen zu lassen. Dies könnte als Fremdbeurteilung durch die Vorgesetzten geschehen oder auch z.B. um

eine Selbsteinschätzung ergänzt werden.

Noch aufwändiger ist die Durchführung von professionellen Diagnostiktests oder sogar die Durchführung eines speziell entwickelten Assessment-Centers.

Im Ergebnis sollten durch all diese Verfahren die vorgeschlagenen Talente in so genannte Personalportfolios eingeordnet werden können. Je nach ausgewählten Kriterien kann dann entschieden werden, ob die vorgeschlagenen Personen überhaupt Talente

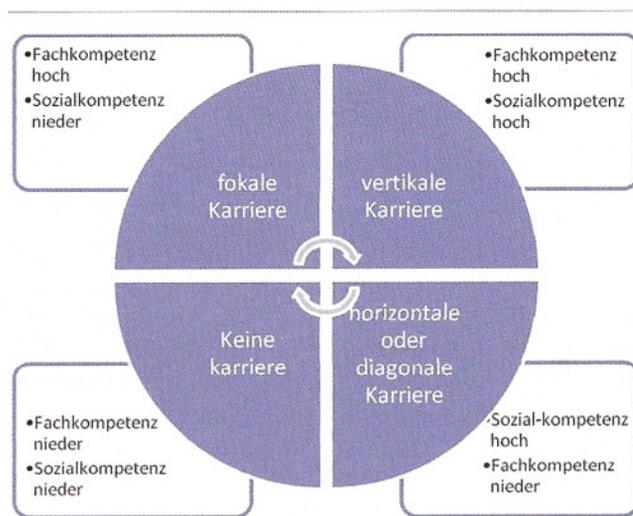


Bild 4: Wer ist prädestiniert für welche Karriere?

sind oder auch, in welche Laufbahn sie am besten gehen sollten. Die Bilder 3 und 4 zeigen Varianten solcher Portfolios auf.

Fazit

Im Ergebnis entsteht durch ein gutes Talentmanagement ein mehrfacher Nutzen:

- Unternehmen verfügen über einen klaren Talentpool
- Talente erhalten durch die Maßnahmen eine klare Horizontalerweiterung
- Die Talente verfügen über nationale und internationale Netzwerke/Beziehungsnetze, die für das Unternehmen genutzt werden können
- Bindung von nationalen und internationalen Talenten und Wissen
- Unterstützung des Personalmarketings und der Rekrutierungsbemühungen gerade bei dem uns bevorstehenden Talentmangel (demografische Entwicklung)
- Talente sind durch gute Perspektiven an das Unternehmen gebunden
- Positive Wirkung auf das gesamte Unternehmens-/Produktimage am Markt (innovativ).

VERFASSER



Dr. Wolfgang Feige
Inhaber von WFmanagementsolutions, Konstanz
Kontakt: www.WFmanagementsolutions.de