

## War for talents!?

*Wie begegnen Unternehmen dem Dilemma, dass es trotz vieler Arbeit Suchender immer schwieriger und aufwändiger wird, jene LeistungsträgerInnen zu finden und vor allem zu halten, die über die im Unternehmen benötigten Schlüsselkompetenzen verfügen? Welche Strategien können sie entwickeln, um dem Mangel an Top-PerformerInnen als kritischem Faktor in der Unternehmensentwicklung zu begegnen, auch wenn der Hype des New Economy-Booms schon abgeklungen ist?*

Wenn die Diagnose des Trendforschers Matthias Horx zutrifft – und vieles spricht dafür –, „dass sich die meisten Firmen in einem recht turbulenten Übergang befinden von den alten, industriellen Firmenorganisationen zu dem, was man Wissensorganisation nennen könnte“ (Horx-Strathern 2001), dann verwundert es auch nicht, dass Ende der 1990er Jahre erstmals der etwas martialische Begriff „war for talents“\* als Kürzel für den härter werdenden Kampf der Unternehmen um die vielbegehrten LeistungsträgerInnen die Runde machte.

Wenn Arbeit und Kapital als entscheidende Produktionsfaktoren von Wissen abgelöst werden, dann hat das eine in den Firmen bislang noch zu wenig gesehene radikale Konsequenz (Willke 1999): Anders als etwa Kapital oder Produktionsmittel entzieht sich Wissen meist dem direkten Zugriff des Unternehmens. Es befindet sich zum überwiegenden Teil in den Köpfen und damit in der Verfügungsgewalt der MitarbeiterInnen. Mit anderen Worten: Ein immer größerer Teil dessen, was heute die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ausmacht, verlässt jeden Abend die Firma und ist möglicherweise bereits am nächsten Tag für das Unternehmen verloren, falls sich der/die MitarbeiterIn entschließen sollte, die Firma zu verlassen.

---

\* Chambers et al. (1998) beschrieben im *McKinsey Quarterly* den „war for talent“ als „a critical business challenge and a fundamental driver of corporate performance“.

# Know-how-TrägerInnen sind ein flüchtiges Gut

Gerade bei den begehrtesten MitarbeiterInnen – also FachspezialistInnen und Führungskräften mit hoher sozialer Kompetenz und Change-Management-Know-how – ist die Mobilität auf Grund der vielfältigen Chancen und Abwerbungsversuche in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Jene MitarbeiterInnen, auf deren Wissen und Kompetenzen Unternehmen am meisten angewiesen sind, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu behaupten bzw. auszubauen, erweisen sich als ein immer flüchtigeres Gut, das nur schwer und mit viel Aufwand zu finden und noch schwerer im Unternehmen zu halten ist.

Diese wachsende Abhängigkeit der Unternehmen vom Qualitätsniveau und der Bindungswilligkeit ihrer MitarbeiterInnen sowie die hohen Kosten bei misslungenen Besetzungen haben wesentliche Konsequenzen für die Personal- und Führungsarbeit:

- Strategische Fragen werden damit auch für das Human Resources Management relevant: Haben wir klare Vorstellungen davon, wohin sich unser Unternehmen entwickelt, welchen Herausforderungen wir uns stellen müssen, um unsere Überlebensfähigkeit zu sichern, und welche Qualifikationen bei unseren Führungskräften und ExpertInnen wir brauchen werden, um diesen Kurs erfolgreich fahren zu können? Haben wir eine Einschätzung über den aktuellen Stand an Potenzialen in unserem Unternehmen? Wo müssen Ressourcen aufgebaut, wo umgeschichtet, wo weiterentwickelt werden? Ist das Zusammenspiel zwischen Personalbereich und Linie den derzeitigen Gegebenheiten im Unternehmen angemessen? Wird die HR-(Human Resources-)Dimension frühzeitig in die strategischen Überlegungen miteinbezogen, um vorausschauend und rechtzeitig die notwendigen personellen Ressourcen bereitstellen zu können?
- Im Sinn eines bestmöglichen (externen und internen) Personalmarketings gilt es für einen gezielten Markenaufbau des Unternehmens auch auf dem Arbeitsmarkt Sorge zu tragen: Wie werden wir wahrgenommen? Wofür stehen wir? Wie präsentieren wir uns derzeit und wie müssten wir uns präsentieren, um als sehr attraktiver Arbeitgeber zu gelten? Können wir tatsächlich jene MitarbeiterInnen und Führungskräfte anziehen, die wir benötigen? Kennen wir ihre Bedürfnisse und können wir ihnen diese Arbeitsbedingungen tatsächlich bieten? Wie viel wissen wir über die Zielsetzungen, Motive und persönlichen Karrierevorstellungen unserer Führungskräfte, MitarbeiterInnen und PotenzialträgerInnen im Haus? Fühlen sich diese in ihren Vorstellungen ausreichend wahrgenommen und unterstützt? Sorgen wir für eine gute Integration der neuen MitarbeiterInnen ins Unternehmen?
- Die Kosten eines missglückten Besetzungsprozesses sind enorm und werden häufig übersehen. Angefangen von genauen Überlegungen, welchen Nutzen diese Funktion stiftet und in Zukunft stiften soll, was die Anforderungen an diese Stelle sind und was eine Person idealerweise können oder entwickeln können sollte, um diesen Herausforderungen auch gewachsen zu sein, von der Anzeigenschaltung, dem ersten Screening der Bewerbungen und dem Auswahlprocedere bis zur fachlichen und sozialen Einarbeitungszeit sowie durchaus auch konstruktiven Irritationen durch jemand Neuen etc. dauert es eine ganze Weile, bis die zu besetzende Stelle und der davon betroffene Bereich wieder volle Fahrt aufgenommen haben. Zuallererst geht es um die Frage, welche Me-

thoden Unternehmen neben der Intuition der EntscheiderInnen einsetzen, um sowohl im Unternehmen als auch auf dem Arbeitsmarkt jene Personen zu identifizieren, die über die benötigten Kompetenzen verfügen bzw. das Potenzial dazu haben.

Auswahlprozesse sind praktisch Hochrechnungen von vermuteten Fähigkeiten und Potenzialen, die durch verschiedenste Verfahren und Instrumente (Hearings, Assessments bestehend z.B. aus Simulationen der Unternehmenswirklichkeit und deren Bewältigung, Umgang mit diversen schwierigen Kommunikationssituationen, Selbstpräsentationen, verschiedenen Potenzialdiagnoseinstrumenten etc.) verfeinert und in ihrer Prognosesicherheit erhöht werden sollen. Bei internen Besetzungen gibt es meist schon gemeinsame Erfahrungswerte, die „Kulturverträglichkeit“ hat sich bereits herausgestellt. Das erleichtert eine Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit. Gleichzeitig könnte diese Ausgangslage möglicherweise eine genauere Überprüfung der „Passung“ etwas zu kurz kommen lassen. („Wir kennen X schon eine Weile. Er/sie hat bisher die Aufgaben zu unserer vollsten Zufriedenheit erfüllt. Da wird er/sie sich auch in das neue Aufgabengebiet rasch einarbeiten.“) Bei externen Besetzungsentscheidungen radikalisiert sich diese Situation nochmals. Hier werden auf Grund von ein- oder mehrmaligen sozialen Situationen („BewerberInnengespräche“) Aussagen nötig, die aus dieser Situation heraus Prognosen treffen, ob diese/r BewerberIn an dieser Stelle – mit dem vorhandenen Umfeld, den Rahmenbedingungen, dem Entscheidungsspielraum, den handzuhabenden Widersprüchen, den kommunikativen Anforderungen – seine/ihre Fähigkeiten und Potenziale auch wirklich ausspielen und einsetzen kann. Unterschiedlich definierte und genutzte „Probezeiten“ können diese Momentaufnahme um einen „Realitätscheck“ erweitern.

- Der/die „ersehnte“ neue MitarbeiterIn/Führungskraft ist an Bord und schon erlahmt meist das Interesse, sich weiter um die Integration zu kümmern. Viele Unternehmen benutzen nach wie vor die Methode des Ins-kalte-Wasser-Werfens für neue Firmenangehörige als letztendliches Entscheidungskriterium, ob jemand passt. Dies geschieht teils aus Unwissen oder Achtlosigkeit gegenüber der Bedeutung dieser ersten Phase im Unternehmen, teils durchaus als Methode: „Nur die, die sich hier bewähren und trotzdem an Bord bleiben, sind wirklich für uns passende, genügend selbstmotivierte MitarbeiterInnen und Führungskräfte.“ In dieser Phase werden Standards geprägt sowie wechselseitige Einschätzungen geformt und verfestigt. Es findet die Überprüfung des Fittings sowohl von Organisations- wie auch von MitarbeiterInnenseite statt: Entspricht der/die Neue unseren Erwartungen? Treibt er/sie unsere Zielsetzungen kräftig voran oder ist die unterschwellige Botschaft „es muss etwas geschehen, aber es darf nichts passieren“ (zit. nach Lütgenbruch 2001). Wie könnten wir das möglicherweise zusätzlich gewonnene Potenzial sinnvoll einsetzen und nutzen? Kann ich als Neue/r hier meine persönlichen Interessen und Neigungen verwirklichen? Werden ich und meine Fähigkeiten hier tatsächlich abgerufen, geschätzt und genützt? Bin ich hier gefordert und kann ich meine Potenziale weiterentwickeln?

Es gilt viel aufmerksamer und kritischer darauf zu schauen, ob diese Schlüsselpersonen jene Bedingungen tatsächlich vorfinden, die sie zum Eintritt ins Unternehmen bewegen haben, um diese oft enorm teuer rekrutierten MitarbeiterInnen nicht nach kurzer Zeit wieder zu verlieren. Bei diesem ersten Abgleich spielen die zuständigen Führungskräfte (durchaus unterstützt durch vom HR-Bereich entwickelte und bereitgestellte Systeme der Intergrationsbegleitung) eine ganz zentrale Rolle. Klaus Behnsen, Geschäftsführer der Akademie für Führen und Verkauf, rechnet vor: „Zwischen 100.000 und 250.000

Mark, je nach Hierarchiestufe, kostet es ein Unternehmen, eine neue Führungskraft einzustellen und sie im Laufe der Probezeit wieder zu verlieren“ (zit. nach Lütgenbruch 2001). Damit verbunden ist der Druck auf die Unternehmen, ihre Systeme in Bezug auf Rahmenbedingungen der Arbeit wie Arbeitszeit, Entlohnung, Cafeteriasysteme, Karriere- und Entwicklungsperspektiven zunehmend zu flexibilisieren und zu erweitern.

- Wenn Führungskräfte in erster Linie für die Überlebenssicherung und Funktionstüchtigkeit des eigenen Bereichs und damit auch für die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen zuständig sind („Führung als Dienstleistung“ – vgl. Wimmer 1996), dann gilt es auch kontinuierlich die Passung der Organisationsanforderungen mit den MitarbeiterInnenpotenzialen zu überprüfen sowie geeignete Kommunikations- und Führungsinstrumente einzusetzen, „Räume zu schaffen“, wo dieser Abgleich stattfinden kann, um frühzeitig Demotivationsprozesse, Änderungen in den Zielsetzungen und Motivlagen aufzuspüren, „Qualifikationslücken“ zu orten und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten sowie ungenützte Potenziale zu identifizieren und zu fördern. Dabei muss die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen rascher erfolgen, punktgenau dem Bedarf entsprechen und näher am Arbeitsplatz stattfinden, um (Nachwuchs-)Potenziale schnell einsatzfähig zu haben und dann begleitend zu unterstützen. („Wir brauchen die Leute für diese Aufgabe nicht in einem oder gar zwei Jahren, sondern sofort“.)

## „New Deal“ zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen

Ein wesentlicher Grund für die „Volatilität dieser WissensarbeiterInnen“ liegt im Zerschlagen des bisherigen „psychologischen Vertrags“\*, der über Jahrzehnte die Beziehung zwischen Unternehmen und Belegschaft dominierte. Das lange gültige Versprechen – „Gib du mir deine Leistung, ich gebe dir dafür eine angemessene Bezahlung, einen sicheren Arbeitsplatz und die Perspektive, bei uns Karriere zu machen, somit ein Stück Heimat“ – ist in Zeiten ständiger Restrukturierungen, Mergers und Aufspaltungen, Chefwechsel und Kurskorrekturen von keinem Unternehmen mehr glaubwürdig erfüllbar. Wer als MitarbeiterIn innerlich auf diese „Vereinbarung“ (einmal MitarbeiterIn, immer MitarbeiterIn) vertraute, wurde in den vergangenen Jahren fast zwangsläufig enttäuscht; die Unternehmen wurden dadurch zunehmend als unfair, unloyal und vertragsbrüchig erlebt. An die Stelle von Angestelltenverhältnissen, mit denen in der Vergangenheit ein hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit verbunden war, treten mehr und mehr flexible Beschäftigungsformen, die es den ArbeitgeberInnen ermöglichen, ihre Zeitkapazitäten möglichst zeitgleich an die stark schwankende Nachfrage anzupassen. Es entspricht diesem Trend, dass die Zahl der „Normalar-

---

\* Der Begriff „psychological contract“ geht vermutlich in die 1920er Jahre zurück und meint nicht einen geschriebenen Vertrag, sondern eine wechselseitig existierende innere Erwartungshaltung im AuftraggeberInnen-AuftragnehmerInnen-Verhältnis.

beitsverhältnisse“ deutlich zurückgeht. Während sich 1970 noch 83,4% der Beschäftigten in einer ganztägigen, unbefristeten Arbeitsbeziehung befanden, waren es 1995 nur mehr 68% (Wimmer 1999; Reske 1998; Vater/Kötter 1998). Wenn aber immer mehr MitarbeiterInnen mit der ständigen Unsicherheit leben, selbst bei sehr guter Arbeitsleistung auf Grund einer plötzlich geänderten Unternehmensstrategie vielleicht schon morgen keinen Platz mehr im Unternehmen zu haben, ist eine deutliche Schwächung der Loyalität vieler ArbeitnehmerInnen ihrem Unternehmen gegenüber und der Identifikation mit diesem alles andere als überraschend.

Der Trend zu eher differenzierteren Formen der Zugehörigkeit verbunden mit einer starken Individualisierung der jeweiligen Arbeitsbeziehung stellt die lange geltenden Spielregeln zwischen Person und Organisation sehr in Frage: Wenn bisherige Gegenleistungen wie Sicherheit, lange Zugehörigkeit etc. nicht mehr garantiert werden können, Loyalität und Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen aber nach wie vor wichtige Faktoren sind (die MitarbeiterInnen sollen zwar flexibler werden, unternehmerisch denkend, selbstverantwortlich handelnd, aber doch loyal dem Unternehmen gegenüber) – was können Unternehmen dann stattdessen versprechen, was erstens glaubwürdig leistbar und zweitens für die MitarbeiterInnen ähnlich attraktiv ist? Gefragt ist eine Neudefinition des „psychologischen Vertrags“ sowie eine neue Art des Aushandlungsprozesses, die an beide Seiten, verantwortliche Führungskraft und MitarbeiterIn, große Anforderungen stellt.

Dabei kann das „Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument“ (Nagel/Oswald/Wimmer 2001) als *der* Ort fungieren, bei dem in regelmäßigen Abständen diese Überprüfung der Koppelung zwischen Unternehmen, Führungskraft und MitarbeiterInnen stattfindet.

Es geht um einen Abgleich des Zielerreichungsgrades der vergangenen Periode, der Einschätzung der Fähigkeiten und Potenziale der MitarbeiterInnen, der Auswertung des gemeinsamen Zusammenspiels, der Vereinbarungen über die Ziele für die nächste Periode und deren unterstützende Entwicklungsmaßnahmen.

Aus diesen Themenfeldern wird schon deutlich, dass dieses Gespräch an beide Seiten, besonders an die Führungskraft, hohe kommunikative Anforderungen stellt. Zuhören, nachfragen, offen bleiben, auch wenn es beim Führungsfeedback irritierende Rückmeldungen gibt, selbst Feedback zur Verfügung stellen, notwendige Kritik äußern, ohne dass der Kontakt abbricht („wertschätzend der Person gegenüber, klar und deutlich in der Sache“), sich über das heikle Gebiet der Fähigkeiten und Potenziale verständigen (Dinge benennen und beschreiben können, die wir normalerweise unserer „Intuition“ und damit dem Nichtverbalisierbaren zuordnen) sowie die Ziele für die nächste Periode verhandeln.

Stichwort „Employability“ – geboten wird Arbeitsmarktfähigkeit statt Arbeitsplatzsicherheit. Der/die einzelne MitarbeiterIn sieht sich hier mit der Anforderung konfrontiert, durch die „Aktualisierung seines/ihrer Kompetenzportfolios“ selbstverantwortlich die eigene Marktfähigkeit zu sichern, während Unternehmen die Aufgabe und Verantwortung übernehmen, die MitarbeiterInnen bei der Aufgabe, marktfähig zu werden und zu bleiben, bestmöglich zu unterstützen. Das soll helfen, die notwendige Identifikation und Bindung der MitarbeiterInnen zu gewährleisten, solange sie im Unternehmen tätig sind, sowie nach innen und nach außen hin zu signalisieren: „Wir tun etwas für unsere Leute, auch und besonders für den Fall, wenn wir uns einmal von ihnen verabschieden müssten. Indem wir sie bei der

Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und somit in ihrer Arbeitsmarktfähigkeit unterstützen, stellen wir sicher, dass sie, wenn wir ihnen keinen adäquaten Arbeitsplatz mehr bieten können, zumindest in einem anderen Unternehmen adäquate Jobs bekommen können.“

Was hier als generelles Thema auf die Unternehmen zukommt, ist in Bezug auf die begehrten Top-PerformerInnen und LeistungsträgerInnen noch einmal differenziert zu sehen. Gerade bei dieser Zielgruppe sind Flexibilität und Mobilität schon heute besonders stark, Loyalität zum Unternehmen hingegen ist potenziell schwächer ausgeprägt. Arbeitsmarktfähigkeit ist für diese Gruppe kein Thema, weshalb gerade sie es ist, die sich im Zuge von Umstrukturierungen oder Reorganisationen am schnellsten verabschiedet. Diese Gruppe fragt sich vorrangig: Habe ich hier die Herausforderungen, den Gestaltungsspielraum und die Entwicklungsmöglichkeiten, die ich suche, oder ist das Gras anderswo grüner? Hier stehen Unternehmen also vor der Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die so flexibel und attraktiv sind, dass die raren Schlüsselkräfte gehalten und neue angezogen werden können. Was nützt schließlich die schönste Strategie, wenn die Personen und das Know-how fehlen, sie in die Tat umzusetzen?

## Geteilte Arbeitsmärkte

Speziell diese Gleichzeitigkeit von schmerzhaften Engpässen in bestimmten Qualifikationsbereichen (die nur in den seltensten Fällen mit kurzfristigen Bildungsmaßnahmen behoben werden können) und einem massiven Überangebot in anderen Bereichen lässt die Chancen auf dem Arbeitsmarkt so weiter auseinander driften. Dieses Dilemma von Engpässen bei gleichzeitigem Überangebot zu handhaben – denn aufzulösen ist es nicht – ist für viele Führungskräfte und Personalabteilungen schon heute tägliches Brot. Ebenso wie die Führung eines Teams von MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Arbeitsverhältnissen und Bindungsformen: Die einen sind vielleicht pragmatisiert und gut bezahlt, andere sind Vertragsbedienstete, die den selben Job zu schlechteren Konditionen machen, wieder andere sind ZeitarbeiterInnen.

Seit Mitte der 1980er Jahre beschäftigen sich verschiedenste AutorInnen aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit dem Phänomen der differenzierten Zugehörigkeitsformen zu Organisationen. Einer der Ersten – und damit auch entsprechend irritierend und teils ungläubig als „Schwarzmaler“ oder als Vordenker etikettiert – war der britische Managementlehrer Charles Handy (1993). Er spricht in Bezug auf die künftige Zusammensetzung von Belegschaften von einem dreiblättrigen Kleeblatt: Einem „professionellen Kern“, bestehend aus Fachleuten, TechnikerInnen und ManagerInnen, deren Fertigkeiten die Kernkompetenzen des Unternehmens repräsentieren. Das zweite Blatt steht für externe VertragspartnerInnen, die Dienste anbieten, die bisher vom KundInnendienst und den Verwaltungsabteilungen erbracht wurden. Sie werden nach Ergebnis und nicht nach Zeit bezahlt. Die „KontingentarbeiterInnen“ (Zeit- und ZeitarbeiterInnen) stellen die Kapazitätsreserve dar, die immer dann eingesetzt wird, wenn man sie braucht. Sattelberger (1999) spricht fast einhalb

Jahrzehnte später von einer „elastischen oder fluiden Belegschaft“ oder dem „Söldnerheer“ – eine Begrifflichkeit, die an Kälte und Funktionalität nichts zu wünschen übrig lässt.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung und Differenzierung der Sichtweise dieses Problemfeldes und deren gesellschaftliche Relevanz lassen die Bedeutung für die Überlebensfähigkeit und Überlebenssicherung von Unternehmen sowie die Dringlichkeit der professionellen Handhabung erahnen.

Rudolf Wimmer (1999) unterscheidet in Anlehnung an J. Reske (1998) vier Gruppen von Beschäftigten, deren vorrangiges Unterscheidungskriterium im Wesentlichen die Verhandlungsmacht darstellt, über die der Leistungsanbieter gegenüber potenziellen Abnehmern (Unternehmen) verfügt:

- Eine neue Elite von WissensarbeiterInnen: Dazu zählen viele Selbstständige, etwa ExpertInnen und Führungskräfte, die als besondere Know-how-TrägerInnen unternehmensintern große Unabhängigkeit genießen.
- Die Kernbelegschaften von Organisationen, die an wichtigen Knotenpunkten von Organisationen sitzen, wo ein ganz bestimmtes Erfahrungswissen verlangt wird und wo Kontinuität besonders relevant ist.
- Die JobnomadInnen: Gemeint sind alle Formen der Leiharbeit, der befristeten Beschäftigung, SaisonarbeiterInnen etc. Hier beginnt sich eher die Frage des „war for talents“ zu stellen, also sich als potenzielle MitarbeiterInnen für Organisationen möglichst attraktiv und vielfach einsetzbar zu zeigen bzw. zeigen zu müssen.
- Die Arbeitslosen: Zwischen den JobnomadInnen und den Arbeitslosen wird es ein vielfaches Hin und Her geben. „Die aktuelle Eigendynamik unseres Wirtschaftssystems zeigt unverkennbar die Tendenz in sich, all jene Personen aus bezahlten Arbeitsverhältnissen konsequent auszugrenzen, deren Leistungsfähigkeit nicht, noch nicht oder nicht mehr gegeben ist“ (Wimmer 1999).

## Welches Angebot können Unternehmen nun machen?

Wenn die Zusicherung von dauerhafter Zugehörigkeit, von Sicherheit und von berechenbaren Karrierepfaden wegfällt, weil all das in turbulenten Umfeldern nicht mehr einlösbar ist, während die Organisationen gleichzeitig von – zumindest einem Teil – ihrer Humanressourcen immer abhängiger werden, was können Firmen ihren Schlüsselkräften dann Attraktives anbieten? Oder andersherum gefragt: Was sind jene Dinge, die Top-PerformerInnen (Know-how-TrägerInnen und Führungskräfte) anziehen und halten können?

- Geld? Natürlich muss die Bezahlung angemessen sein, doch für Führungskräfte und SpezialistInnen, die ihre Fähigkeiten bereits unter Beweis gestellt haben, spielt Geld, das zeigen Untersuchungen immer wieder, nicht die Hauptrolle. SpezialistInnen vergleichen sich mit ihresgleichen über die Unternehmensgrenzen hinweg; Führungskräfte sind eher am internen Ranking interessiert.

- Herausforderungen? Der Faktor, den Top-KandidatInnen zuallererst unter die Lupe nehmen, ist der mit der angebotenen Aufgabe verbundene Spielraum und die entsprechende Verantwortung. Sie wollen wissen, ob die Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume größer sind als in der bisherigen Stelle. Die hohe wahrgenommene Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen, das offene und peergruppenartige Klima, die Möglichkeit, bei der Umsetzung einer tollen Geschäftsidee mitgestalten zu können und Teil des Erfolgs zu sein, machte die über weite Strecken hohe Attraktivität von Start-ups auf dem Arbeitsmarkt aus.
- Perspektiven? High Performers und Nachwuchskräfte wollen sich beweisen, die eigenen Fähigkeiten und Potenziale erproben und ausbauen, Grenzen ausloten und an schwierigen Aufgaben wachsen. Das in sie gesetzte Vertrauen und die manchmal auch „experimentellen Freiräume“ stärken das eigene Selbstwertgefühl und mobilisieren weiteres Engagement. Sie wollen „weiterkommen“, sich weiterentwickeln.
- Unternehmensimage? Beinahe ebenso wichtig wie die persönlichen Spielräume und Herausforderungen sind das wahrgenommene Image, die Qualität und die Vision des Arbeitgebers: Gibt es Ziele, Anliegen, Werte, die mit den eigenen vereinbar sind und so meine eigenen Interessen, Absichten und Wertmaßstäbe verstärken? Somit sind Fragen der Strategie, der Marktposition, der Reputation und der Unternehmenskultur für die Attraktivität eines Unternehmens und dessen Bindungskraft von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Fragen des tieferen Sinns und Zwecks, die hinter Unternehmen und ihrer Strategie stehen, entscheiden wesentlich mit, ob man Leitbild und Philosophie des Unternehmens mittragen, gutheißen und gegebenenfalls gemeinschaftlich weiterentwickeln kann und will (Gues 1998).
- Rahmenbedingungen? Was nützen herausfordernde Aufgaben, wenn die konkreten Arbeitsbedingungen den ersten Schwung schnell wieder erlahmen lassen? Unter der Überschrift: „Schlummernde Potentiale wecken“ war im Juni 1999 in einer Management-Kolumne der *Süddeutschen Zeitung* der folgende Kommentar des Hamburger Bildungsberaters E. B. Freise zu lesen: „Wir würden gern wesentlich mehr leisten, wenn wir unter Bedingungen arbeiten dürften, die nicht unsere Fähigkeiten gering schätzen oder unterdrücken“ (Tenor der Antworten einer Meinungsumfrage unter 10.000 Beschäftigten in den USA, zit. in Lütgenbruch 2001). Je unflexibler Unternehmen bei ihren Systemen sind, sei es in Bezug auf Arbeitszeitregelungen, in Bezug auf Bezahlung, sei es in Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten, desto unattraktiver werden sie für Spitzenkräfte.
- Die Führungsbeziehung: Das Arbeitsklima, die Möglichkeit, wirklich einen sinnvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg und den eigenen Zielen leisten zu können, eigenverantwortlich in Abstimmung mit den vereinbarten Rahmenbedingungen handeln zu können, in wichtige Entscheidungen miteinbezogen zu sein, und nicht zuletzt die Qualität der Führungsbeziehung sind bei weitem nicht mehr die so genannten „Softfacts“, sondern meist bereits ausschlaggebend dafür, ob TopspielerInnen ein Angebot, an Bord zu kommen, annehmen oder sich, wenn sie schon im Unternehmen sind, mit der Aufgabe und/oder dem Unternehmen so identifizieren, dass sie gerne bleiben, Spaß daran haben und damit gegenüber Abwerbeversuchen von Headhuntern oder KonkurrentInnen einigermaßen resistent sind. Dazu benötigt es vor allem eine intensivere Form des Kontakts und der Kommunikation zwischen Top-Management und High Performers bzw. High Potentials. Heute gilt es mehr denn je kontinuierlich an den Leuten dranzubleiben, ein Auge darauf zu haben, ob die Arbeitsbedingungen dem entsprechen, was versprochen und vereinbart wurde, ob das, was die Organisation benötigt, und das, was der/die

Einzelne braucht, zusammenpasst, um rechtzeitig gegensteuern zu können und Abwanderungstendenzen vorzubeugen.

## Investieren und/oder verlieren

Das Dilemma, in das viele Firmen damit geraten, fasste ein Vorstand kürzlich in einer Klausur prägnant zusammen, als er meinte: „Je mehr wir in unsere guten Leute investieren und je besser sie dadurch werden, desto größer ist das Risiko, dass sie abgeworben werden und abwandern. Tun wir das aber nicht, wandern sie erst recht ab, weil sie unzufrieden sind. Setzen wir rechtzeitig Programme auf, um die benötigten Fach- und Führungskräfte bei Bedarf zur Verfügung zu haben, ist so eine längerfristige Personalplanung auf Grund der immer schneller wechselnden Unternehmensstrategien möglicherweise eine teure Verschwendung von Ressourcen. Tun wir es aber auf Grund des Kostendrucks nicht, fehlen uns diese Leute dann im Fall der Fälle enorm und müssen erst recht wieder in Blitzaktionen und zu immensen Kosten rekrutiert werden. Falls das überhaupt gelingt.“

## Beispiel *Erste Bank*

Die *Erste Bank* legte in den vergangenen Jahren ein unheimliches Wachstumstempo vor. Schon bei der Fusion mit der damaligen *Giro Credit* wurde die Frage akut: Wer sind eigentlich unsere LeistungsträgerInnen und wo sitzen die schlummernden Potenziale für die Zukunft, die wir weiterentwickeln können? Im Zuge der Übernahme von Banken in Tschechien, der Slowakei und Kroatien wurden diese Fragen um einige internationale Dimensionen größer.

Wenn auch dabei das Thema „war for talents“ nie explizit ausgesprochen wurde, schlugen sich die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt nach Aussagen von Ursula Kuntner-Schweickhardt, Leiterin der Personalentwicklung bei der *Erste Bank*, doch in den unterschiedlichsten Dimensionen des Personalmanagements nieder:

- Besonders benötigt wurden im Zuge der Zusammenführung IntegrationsmanagerInnen und SpezialistInnen zu bestimmten Fachthemen wie Treasury, Investmentbanking oder in Richtung Projektmanagement. Für jene Positionen und Schlüsselqualifikationen, bei denen man auf Grund der strategischen Planung wusste, dass hier in Zukunft Bedarf sein würde, begann man frühzeitig, sozusagen im Voraus, mit speziellen Qualifizierungsprogrammen. In jenen Fällen, in denen auf Grund der unheimlichen Wachstumsdynamik und der immer schnelleren Entscheidungen des Top-Managements diese Vor-

laufzeiten nicht zur Verfügung standen und in denen auch Headhunting-Aufträge nicht den gewünschten Erfolg brachten, ging man dazu über, SpezialistInnen mit guten Grundlagenfähigkeiten quasi parallel und begleitend „on the job“ für Spezialaufgaben zu schulen und begleitend zu unterstützen.

- Während das Personalmarketing bei Nachwuchskräften derzeit noch stark durch die Teilnahme an einschlägigen Studienmessen sowie durch Kooperation mit bestimmten Universitäten und Instituten geprägt ist, um vor allem frühzeitig Nachwuchs für die Ost-Töchter zu gewinnen und ihn an das Unternehmen zu binden, war die positive öffentliche Darstellung des Unternehmens in den Medien durchaus hilfreich bei einer Veränderung des Unternehmensimage – weg von einer eher traditionellen, bürgerlichen Großsparkasse hin zu einer dynamischen, erfolgreich expandierenden, mitteleuropäisch aufgestellten Großbank mit vielen Karrierechancen.
- Die Methoden und Vorgangsweisen in den Such- und Auswahlprozessen haben sich in den vergangenen Jahren zwar nicht wirklich stark verändert, jedoch gab es einen deutlichen Wandel bei den gesuchten Kompetenzen. Heute wird sozusagen mit einer anderen „Brille“ auf die MitarbeiterInnen geschaut. Schon bei der ersten Potenzialdiagnose durch die Führungskraft im MitarbeiterInnengespräch sowie in der Folge in verschiedenen Assessmentcenters und Entwicklungsprogrammen geraten andere Kompetenzen und Kompetenzbündel in den Blick als früher. Parallel dazu verschob sich der Fokus in der internen Aus- und Weiterbildung entlang der Frage, welche internen Schlüsselqualifikationen verstärkt ausgebaut und entwickelt werden sollten, hin zu einem eindeutigen Schwerpunkt auf soziale Kompetenzen, eine Reflexion der veränderten Anforderungen an Führung und die Gestaltung von Veränderungsprozessen.
- Die derzeit gerade beginnende Einführung von „LernpatInnen“ soll die Integration der neuen HoffnungsträgerInnen unterstützen und beschleunigen, nicht zuletzt deswegen, weil die Erfahrungen der ersten Monate darüber entscheiden, ob sie ins Unternehmen hineinwachsen oder zumeist nach eineinhalb bis zwei Jahren wieder abspringen.
- Der firmeninterne Jobmarkt bietet seit kurzem allen MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich anonym mit einer Beschreibung ihrer Kompetenzen und Vorstellungen im Netz zu platzieren. In Umkehrung bisheriger Gepflogenheiten können sich nun quasi Führungskräfte bei diesem/dieser MitarbeiterIn bewerben, im Sinn von „ich würde mich für Sie interessieren“. Der/die MitarbeiterIn hat dann die Möglichkeit, mit für ihn/sie interessanten ManagerInnen Gespräche zu führen. Der Sinn aus Unternehmenssicht: die MitarbeiterInnen möglichst im Unternehmen zu halten und etwaigen Abwanderungstendenzen zuvorzukommen.

Die wirksamste Methode, den vielfältigen Abwerbe-Versuchen gegenzusteuern, betont Ursula Kuntner-Schweickhardt, Leiterin der Personalentwicklung bei der *Erste Bank*, „ist das Bemühen, ein möglichst interessanter Arbeitgeber zu sein, indem eine Unternehmenskultur forciert wird, in der Faktoren wie viel Freiraum zum Gestalten, Selbstständigkeit, Vertrauen und Innovation gefordert und gefördert werden. Der einzige wirkliche Schutz davor, Top-Performer zu verlieren, ist, wenn sie gern in diesem Unternehmen arbeiten und hier bessere Chancen sehen als bei der Konkurrenz“.

Solche Rahmenbedingungen unternehmensintern zu schaffen ist vor allem dann ein schwieriger „Change-Prozess“, wenn Unternehmen aus einer anderen Führungskultur kommen. So legt etwa eine vor allem im Retailgeschäft beheimatete Großsparkasse viel Wert auf

standardisierte Prozesse, auf die Einhaltung zentral vorgegebener Regeln und Zielsetzungen. Die Umsteuerung auf unternehmerische Initiative und Eigenverantwortung impliziert einen weit reichenden Schwenk in der Gestaltung der alltäglichen Führungsbeziehungen. In einer Zeit des Übergangs ist sehr sorgfältig darauf zu achten, dass die Führungskräfte nicht in eine Glaubwürdigkeitskrise geraten und Neuzugängen nicht etwas versprochen wird, was sie im Alltag dann nicht erleben können.

## Literatur

- CHAMBERS, ELIZABETH G. ET AL. (1998): The War for Talent. In: The McKinsey Quarterly, 3/1998
- GUES, ARIE (1998): Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen. Stuttgart
- HANDY, CHARLES (1993): Im Bauch der Organisation. Frankfurt/M.
- HORX-STRATHERN, OONA (2001): War for Talents. Die neue Arbeitswelt und die Personalpolitik der Zukunft. Eine Studie des Zukunftsinstituts von Matthias Horx. Bonn
- LÜTGENBRUCH, UDO (2001): Kampf um Talente. Führungskräfte finden, fördern, binden. München
- NAGEL, REINHART/OSWALD, MARGIT/WIMMER, RUDOLF (2001): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. 2. Aufl. Stuttgart
- RESKE, J. (1998): Zukünftige Arbeitswelten. Gesellschaftliche und unternehmensbezogene Dimensionen zukünftiger Arbeit. Eine Veröffentlichung der DaimlerChrysler AG, Forschung, Gesellschaft und Technik (FT 4/G). Berlin
- SATTELBERGER, THOMAS (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner – Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden
- VATER, GUDRUN/KÖTTER, W. (1998): Von der definierten Laufbahn zum individuell gestalteten Karrieremuster. In: Krainz, Ewald E./Simsa, Ruth (Hrsg.): Die Zukunft kommt, wohin geht die Wirtschaft? Wiesbaden
- WILLKE, HELMUT (1999): Systemisches Wissensmanagement. Frankfurt/M.
- WIMMER, RUDOLF (1996): Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Organisationsentwicklung, 3/1996, S. 46-57
- WIMMER, RUDOLF (1999): Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung. Einige Thesen zum aktuellen Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft. In: Organisationsentwicklung, 3/1999, S. 26-41