



Foto: Ornter

# editorial

Unternehmen sind daher gut beraten, auf ein langfristig angelegtes Talentmanagement zu setzen und ihre Führungskräfte selbst – entsprechend der Unternehmensstrategie – zu fördern. Anregungen dazu geben wir ab Seite 14 anhand von Praxisbeispielen. In diesem Schwerpunkt beschreiben wir unter anderem, wie die BAWAG ein neues Kompetenzprofil für Führungskräfte im Vertrieb aufbaute (S. 16). Außerdem zeigen wir, wie Siemens Enterprise Communications seinen Führungsnachwuchs mithilfe von Unternehmenssimulationen auswählt und entwickelt (S. 23). Warum Führungspositionen auf

Ebene des Topmanagements nach wie vor so selten in Frauenhänden sind, ist ein Thema des Interviews mit Petra Jenner, der neuen Geschäftsführerin von Microsoft Österreich (S. 10). Das IT-Unternehmen wurde heuer als bester Arbeitgeber für Frauen in Österreich ausgezeichnet.

Eine informative Lektüre wünscht

Ihre

Bettina Geuenich

## Liebe Leserinnen und Leser,

Sie kennen das: Ohne Frau X oder Herrn Y würde im Unternehmen nur wenig gehen. Denn sie gehören zu der Sorte Führungskräfte, die den Laden zusammenhalten. Sie verstehen, was das Management will, und setzen dessen Ideen konsequent um, erkennen aber auch selbstständig neue Marktchancen und bringen ihre Vorgesetzten dazu, diese zu nutzen. Gleichzeitig haben sie ein Ohr für ihre Belegschaft und erkennen deren Potenziale. Sie führen und fördern ihre Mitarbeiter und schaffen ganz nebenbei ein positives Arbeitsklima.

Führungskräfte wie diese sind schon heute sehr rar – und sie werden in Zukunft voraussichtlich noch schwerer zu finden sein. Denn angesichts der demografischen Veränderungen wird der Führungsnachwuchs knapp. Gut ausgebildete, sozial kompetente und erfahrene Kandidaten für leitende Positionen zu finden, könnte sich zu einer der größten Herausforderungen für das Personalmanagement der Zukunft entwickeln.

Das gilt übrigens nicht nur für Österreich oder den europäischen Raum. Nach Aussage von Personalvermittlern gehört das Recruiting von erfahrenen Führungskräften für die mittlere Managementebene im Boomland China mit einer Bevölkerung von 1,33 Milliarden zu einem der zentralen Probleme des HR-Managements. Auch in einigen osteuropäischen Ländern sind die Märkte für Führungskräfte, vor allem im technischen Bereich, wie leer gefegt. In der Wirtschaftskrise sind Engpässe in der Teppichetage nicht unbedingt leichter zu schließen, weil viele Kandidaten weniger wechselwillig sind als zuvor.

## DREI FRAGEN AN ...



Foto: Thurner

**Rudolf Thurner**, internationaler Präsident der European Association for People Management (EAPM)

### Herr Thurner, haben die Personalabteilungen aus vergangenen Krisen gelernt?

Die Antwort ergibt sich aus der Studie „Creating People Advantage in Times of Crisis“ der EAPM und der Boston Consulting Group (S. 7). Danach haben viele Unternehmen schon in der letzten Krise nach dem Platzen der Technologieblase auf kurzfristige Kostensenkungen gesetzt und beispielsweise an Firmenfeiern, Boni oder Weiterbildungen gespart. Obwohl die HR-Manager selbst angeben, dass diese Instrumente nicht den angestrebten Erfolg gezeigt haben, beabsichtigen sie jetzt wieder solche Kosteneinsparungen zu setzen.

### Was rät die EAPM?

Aus der Studie ergibt sich der Appell an die Personalmanager, ihre Strategien aus der letzten Krise zu evaluieren. Denn die Gefahr ist groß, dass sie mit kurzfristigen Kostensenkungen Schaden für Klima und Motivation im Unternehmen anrichten. Die Mitarbeiter werden in Erinnerung behalten, wie man jetzt mit ihnen umgeht. Und wenn die Wirtschaft wieder anspringt, steigt der Bedarf an qualifizierten und motivierten Mitarbeitern wieder sprunghaft an, verstärkt durch das Problem der Demografie.

### Wie kann HR die Führungskräfte in der Krise unterstützen?

Die meisten Führungskräfte haben eine Krise solchen Ausmaßes noch nicht erlebt – und es besteht die Gefahr, dass sie ihre Unsicherheit an die Mitarbeiter weitergeben. Wir haben Best-Practice-Beispiele und einen 12-Punkte-Plan zusammengestellt, der zeigt, welche HR-Instrumente helfen, Kosten zu sparen und Unternehmen fit für den Aufschwung zu machen. An erster Stelle steht die strategische Personalplanung. Wichtig sind aber zum Beispiel auch Instrumente wie ein Performance-Management, das sich an langfristigen Zielen orientiert, sowie ein professioneller Umgang mit Veränderungen, der auf einer intensiven internen und externen Kommunikation basiert.