

Branchentalk

Nicht auf die internen Talente vergessen



Astrid Heuzonter, Director of Global Human Resources Management, Greiner Bio-One International GmbH, Thomas Aringer, Geschäftsführer der 5P Consulting GmbH und Ulrike Baumgartner-Foisner, Senior Vice President Organizational Development & Human Resources, Wienerberger AG. (c) Günther Peroutka

04.10.2022 um 09:55

Expertenrunde. Viele Unternehmen lassen beim Recruiting Potenzial liegen, indem sie die Balance zwischen internem und externem Headhunting missachten oder potenzielle Talente in den eigenen Reihen übersehen.

Jedes Unternehmen, unabhängig von der Größe, ist auf der Suche nach Talenten. Im „Presse“-Branchengespräch diskutierte eine Expertenrunde, was es heutzutage braucht, um die richtigen Talente zu finden und weiterzuentwickeln. „Presse“-Redakteur Michael Kötttritsch begrüßte dazu Ulrike Baumgartner-Foisner, Senior Vice President Organizational Development & Human Resources der Wienerberger AG, Astrid Heuzonter, Director of Global Human Resources Management bei der Greiner Bio-One International GmbH und Thomas Aringer, Geschäftsführer der 5P Consulting GmbH.

Zuerst einmal ging es darum, den Begriff Talent zu definieren, denn prinzipiell verstehen Unternehmen darunter zwar etwas Ähnliches, allerdings mit anderem Fokus. „Wir gehen davon aus, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter Talente in bestimmten Bereichen hat“, sagte Astrid Heuzonter vom Medizintechnik-Unternehmen Greiner Bio-One, einem Familienunternehmen und Teil der Greiner AG mit Sitz in Kremsmünster. „Es geht bei uns in erster Linie darum, herauszufinden, wo wir die Stärken der Talente für unser Unternehmen optimal einsetzen können und wo Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben, bei Wunsch und entsprechender Leistung, sich bei uns weiterzuentwickeln.“ Die Personalchefin der Wienerberger Gruppe hat eine nicht ganz deckungsgleiche Definition. „Unser Talentbegriff impliziert einen hohen Potenzialgrad für zukünftige Rollen, plus einen guten Trackrecord bei der Performance“, so Ulrike Baumgartner-Foisner. „Wobei Eigenschaften wie Haltung, Arbeitsethik und Verhalten schwerer wiegen, weil Kompetenzen kann man erlernen.“

Thomas Aringer definiert den Begriff in Bezug auf Unternehmen nochmals etwas

anders. 5P Consulting GmbH ist eines der führenden Organisationsentwicklungsunternehmen für Leadership-Development und Talentmanagement in Wien und Budapest. „Talente sind Menschen, die über die jetzige Funktion hinaus Potenziale haben, zukünftig noch andere Funktionen ausüben, die für dieses Unternehmen wichtig sind.“ Klingt nach High Potentials, allerdings unterscheidet hier Aringer: „High Potentials sind vorrangig vorgesehen für die Besetzung von Führungs- oder Expertenpositionen.“ Hier machen übrigens viele Unternehmen den Fehler, nur Young High Potentials anzusprechen und damit einen Großteil der Belegschaft auszuschließen. Baumgartner hat bei Wienerberger veranlasst, dass das Talentportfolio breiter wird und auch bereits lang dienende Mitarbeiter in Unternehmen mitberücksichtigt werden. „Viele Mitarbeiter, die bereits Karriere gemacht haben, haben häufig das Bedürfnis, sich noch einmal neu zu erfinden.“

Talente anlocken

Die Herausforderungen sind vielschichtig und regional sehr unterschiedlich. „Wir haben viele Generationen an einem Arbeitsplatz zusammen. Uns beschäftigt stark, wie wir diese unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen gut unter einen Hut bekommen“, sagte Heuzonter. „Wir müssen uns durch Flexibilität in den Arbeitsformen, die wir anbieten von der Konkurrenz unterscheiden, weil wir in den Bereichen, wo es die meisten Mängel von Fachkräften gibt, wie etwa im IT-Bereich, mit den anderen im gleichen Pool fischen.“ Als Familienunternehmen mit Headquarter in Kremsmünster hat man es da teilweise schwerer als Unternehmen in großen Ballungsgebieten. Greiner Bio-One zeigt sich in der Tat sehr kreativ, bietet zunehmend Remote-Work-Arbeitsplätze und Sharing-Arbeitsplätze in Teilzeitstellen, um aus einem größeren Pool schöpfen zu können. „Teilweise ist die Kluft zwischen den Wünschen der Unternehmen und Mitarbeiter und den gesetzlichen Rahmenbedingungen groß“, so Heuzonter.

Als international bekanntes Unternehmen zieht die Wienerberger AG kontinuierlich generell genügend Personal an. Problematischer ist es im Umfeld der

Produktionswerke, die teilweise in ländlichen Regionen angesiedelt sind. Auch die Attraktivität von Arbeitsplätzen in einem Ziegelwerk ist auf den ersten Blick nicht mit bspw. einem Automotive-Arbeitsplatz vergleichbar. Um hier dennoch personell stets gut aufgestellt zu sein, befragt Wienerberger seine bestehenden Mitarbeiter, was ihnen am aktuellen Job gefällt. „In erster Linie ist es der Purpose“, sagte Baumgartner. „Unsere Mitarbeiter sind sehr stolz auf das sinnstiftende Produkt, das sie schaffen, sowie dessen Qualität. Aber auch die Karriereperspektiven wurden bei der Umfrage als motivierend angegeben.“ Klarerweise muss auch das Gehalt attraktiv sein. Wienerberger profitiert vor allem von den Nebenbenefits - allen voran dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm mit hoher Partizipationsrate in Österreich, bei dem jeder Wienerberger-Mitarbeiter Unternehmensmitemeigentümer werden kann. „Das schafft Identifikation“, ist Baumgartner überzeugt. „Wir müssen in den ländlichen Regionen die Local Heroes sein. Dazu genügt es nicht, nur Employer-Branding-Kampagnen zu fahren, sondern man muss nahbar sein.“ Etwa mit dem Tag der offenen Tür, Girlie-Days usw.

Um an Talente zu kommen, bespielt Greiner Bio-One die unterschiedlichsten Kanäle. Einerseits, um das Unternehmen lokal zu positionieren, aber auch, um einen Überblick über die Jobs zu geben. „Wir zeigen auf, welche Produkte wir herstellen, welche Jobs und Entwicklungsmöglichkeiten es bei uns gibt.“ Um bestehende Talente zu halten bietet das Familienunternehmen Weiterentwicklungsprogramme an. „Wir haben seit einigen Jahren einen strukturierten Talentmanagement-Prozess eingeführt, in dem es darum geht, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen und herauszufinden, wo die Mitarbeiter die Weiterentwicklungsmöglichkeiten sehen“, sagte Heuzonter. So lassen sich Pläne für Weiterentwicklungen und mögliche zukünftige Einsatzmöglichkeiten schmieden.

Im Unterschied zu den Ziegelwerken ist die Arbeitsumgebung bei Greiner Bio-One sehr clean. Hier sind die Herausforderungen andere: „Wir arbeiten bei 5- bis 7-Tage-Schichtbetrieb in unterschiedlichen Schichtmodellen, rund um die Uhr, mit hoch automatisierten Produktionslinien, die wirtschaftlich betrieben werden müssen. Es wird immer schwieriger, junge Menschen für Nacht- oder Wochenendschichten zu

begeistern.“ War das vor Jahren auch aufgrund der Gehaltsstruktur sehr beliebt, rückt für die neue Generation die Work-Life-Balance immer mehr in den Vordergrund. „Die jungen Familien möchten lieber mehr Zeit miteinander verbringen und verzichten dafür auch auf mehr Gehalt“, sagte Heuzonter. Um die Schichtbetriebe in Österreich zukünftig weiter betreiben zu können, wird es Anlagen mit höherem Automatisierungsgrad benötigen. „Aber wir forcieren auch alternative Schichtmodelle, in denen sich Mitarbeiter selbständiger in Arbeitsgruppen organisieren können.“

Rückt das Gehalt insgesamt als Motivationsgrund im Vergleich zu sinnstiftender Arbeit immer stärker in den Hintergrund? Aringer erteile diesem Glauben eine Absage: „Manche Unternehmen haben die Illusion, dass die Erwartungen beim Gehalt geringer werden, wenn sie jetzt den Sinn aktiv kommunizieren, aber das Gegenteil ist der Fall: Die Menschen erwarten sich ein attraktives Gehalt und sinnstiftende Arbeit.“ Also kein Entweder-oder, sondern ein UND.

Intern/Extern

Bei Greiner Bio-One ist der bevorzugte Weg, Talente zuerst intern zu fördern und Stellen intern zu besetzen. „Gelegentlich wollen wir uns aber auch gezielt mit Wissen am Markt verstärken und suchen Talente, die Erfahrung von Mitbewerbern mitbringen“, sagte Heuzonter. „Wichtig ist hier, transparent zu sein.“

Wienerberger ist beim Inhouse-Headhunting ein echtes Vorbild. Durch die globalen Niederlassungen kann man internationale Mitarbeiter aus den eigenen Reihen für Jobbesetzungen ansprechen. „Von 450 Mitarbeitern im Headquarter sind über 100 Expats aus anderen Ländern.“ Eine Quote, die selbst Talentmanagement-Experten Aringer überrascht. „Denn in Österreich haben viele Unternehmen das Talentmanagement in den letzten zwei Jahren - auch pandemiebedingt - vernachlässigt. Mittlerweile setzen die Organisationen wieder stärker auf interne Talente, weil sie extern weniger finden.“ Oft wird intern erst breit und aktiv gesucht, wenn man extern nicht fündig wird. Die verkehrte Reihenfolge, meint Aringer.

Je kleiner das Unternehmen, desto schwieriger wird es, in den eigenen Reihen zu suchen. Haben die kleine Unternehmen überhaupt noch Chancen, gute Talente an Land zu ziehen? „Prinzipiell ja“, meinte Aringer. „Ich beobachte ein zunehmendes Interesse an der Mitarbeit bei Start-up-Unternehmen, gleichzeitig eine hohe Skepsis an der Mitarbeit in Konzernen.“ Kleine Unternehmen haben es teilweise sogar leichter, etwa, weil sie flexibler sind bei den Vertragsformen. „Auch über Social Media und LinkedIn ist es für kleine Unternehmen möglich, zielgruppenorientiert sehr effektiv zu kommunizieren“, so Aringer.

„HR-Manager sind zu Personalentwicklern und Businesspartnern geworden“, erklärte Baumgartner. „Wir müssen Talente auch begleiten, jede Führungstätigkeit optimal auszuüben, sonst kann ich lange über interne Talente sprechen, werde sie aber nicht halten.“ Laut Baumgartner verlassen die meisten Talente ein Unternehmen, weil sie mit der Führungskraft nicht zufrieden sind. „Erfolgreiches Recruiting schafft man nur, wenn man auch in die Ausbildung und Weiterentwicklung investiert.“

Talente zu finden ist eben das eine, Talente zu halten das andere.

Tempo beim Recruiting

Ulrike Baumgartner-Foisner, Personalchefin der Wienerberger Gruppe nannte beim Branchentalk ein alarmierendes Studienergebnis: „In Österreich dauern die Bewerbungsprozesse noch immer so lange wie 1984 - also im vordigitalen Zeitalter. Das kann es nicht sein.“ Sie ortet darin einen großen Fehler, den man am gegenwärtigen Arbeitsmarkt nicht machen darf. „Hat man einen Kandidaten gefunden, muss man zupacken.“

Die große Herausforderung ist, schnell zu sein, ohne die Qualität aus dem Auge zu verlieren. Da sind sich die Diskutanten einig.

Astrid Heuzonter, zuständig für die HR-Aufgaben bei Greiner Bio-One, sieht nicht nur HR-Manager im Zugzwang, sondern auch Führungskräfte. „Beide müssen näher an den Personen sein und der Kommunikation einen höheren Stellenwert geben, um Chancen nicht zu verpassen.“ Mit Gesprächsrunden und Gehaltsverhandlungen, die sich über Monate ziehen, verliert jedes Unternehmen den Wettlauf um die besten Talente. Heuzonter bemängelte, dass es in Zentraleuropa noch zu viele klassische Personalbüros gibt, an denen der Zahn der Zeit nagt. „Hier muss sich die Führungskultur ändern. Ein Kultur-Change ist unausweichlich.“

Thomas Aringer, Geschäftsführer von 5P Consulting, betont „Eine Bindung schafft man nicht, wenn man sofort per WhatsApp zusagt, sondern wenn sich Bewerber und Unternehmen gegenseitig kennenlernen.“ Zu oberflächliches Recruiting erhöht die Mitarbeiter-Fluktuation. „Ein Kandidat, der blitzschnell zusagt, kann auch blitzschnell durch ein Angebot der Konkurrenz abwandern.“

Bei aller Flexibilität soll man beim Recruiting genau hinsehen, insbesondere auf das Potenzial über die aktuell ausgeschriebene Position hinaus.

Information

Der Talk fand auf Einladung der „Presse“ statt und wurde finanziell unterstützt von **Greiner Bio-One International GmbH** und **Wienerberger AG**.

