

SKF IN STEYR. Der Spezialist für Wälzlager beschäftigt in Österreich rund 900 Mitarbeiter.



Talente schmieden

Angesichts der absehbaren Talentknappheit wird strategische Personal-**FORMAT** präsentiert Expertenmeinungen, Fallbeispiele sowie einen On-

entwicklung zum entscheidenden Erfolgsfaktor. line-Check zu diesem Zukunftsthema.

Personalentwicklung ist ein sehr umfassendes Gebiet. Unternehmensweit ausgerollte, flächendeckende Schulungsmaßnahmen fallen selbstverständlich darunter – etwa wenn demnächst gleich 400 Mitarbeiter des NÖ Hilfswerks landesweit in den regionalen WIFI-Zweigstellen mit dem neuen Office-Paket vertraut gemacht werden. Personalentwicklung umfasst aber auch das Wahrnehmen ganz individueller Chancen und einmaliger Gelegenheiten. Eine solche bot sich drei Produktionsmitarbeitern des Wälzlagerherstellers SKF in Steyr vor wenigen Monaten: Weil im Konzern alle Positionen weltweit ausgeschrieben werden, ergab sich für sie die Chance, für ein halbes Jahr nach China zu gehen, um dort ihr Fachwissen beim Aufbau eines neuen Werks und der Einschulung der lokalen Mitarbeiter einzubringen.

So wurde das, was sich viele ambitionierte High Potentials und Aufstiegswil-

lige aus dem mittleren Management erträumen – ein Auslandseinsatz für einen Konzern im weltweit dynamischsten Wirtschaftsraum –, bei SKF für Mitarbeiter aus dem Produktionsbereich Realität. „Internationale Entwicklungsperspektiven durch die Konzernanbindung stehen nicht nur Führungskräften offen, sondern auch Fachkräften aus der Produktion“, sagt Elisabeth Krennhuber, die Verantwortliche für Personal- und Organisationsentwicklung bei SKF Österreich in Steyr.

Schlüsselfaktor Talentmanagement. Personalentwicklung ist aber nicht nur ein sehr breites Gebiet – sondern auch jenes Feld, auf dem die Entscheidung über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen fallen wird. Durch die demografische Entwicklung – das Nachrücken geburtenstarker Jahrgänge ins erwerbsfähige Alter, verbunden mit dem Pensionsantritt der zahlenmäßig starken Babyboomer – werden allein in Europa bis 2030 mehr als



Rainer Strack
Boston Consulting Group

„Unternehmen sollten Talentepool langfristig in Abhängigkeit von ihrer Strategie planen.“

„Es gibt eine Professionalisierung der Personalentwicklung – auch bei kleineren Betrieben.“

Michael Landertshammer
WIFI Österreich



fallbeispiel 1

Ausbildung muss Organisation stärken

Elisabeth Krennhuber betont die enge Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung bei SKF.

Ausbildung allein greift zu kurz. Sie muss in eine Unternehmens- und Führungskultur eingebunden sein, die sicherstellt, dass dadurch die Organisation insgesamt gestärkt wird“, sagt Elisabeth Krennhuber (Bild u.), verantwortlich für Personal- und Organisationsentwicklung bei SKF Österreich. Diese Bereiche sind bei dem Wälzlagerspezialisten daher sehr eng verzahnt. Werte wie Offenheit, Teamorientierung und Involvement haben bei SKF einen hohen Stellenwert. Sich daran zu orientieren gilt vom Lehrling bis zum Manager.

Flexible Ausbildung. Flexibilität wird bei SKF aber nicht nur gefordert, sondern auch geboten – so gibt es durchlässige Karrierepfade: Talentierte Lehrlinge werden bei Ambitionen auf Matura oder Fachhochschule unterstützt. „Natürlich auch, weil wir solche Talente in unserem Unternehmen

halten wollen“, so Krennhuber. Eine aktuelle Kooperation mit dem WIFI OÖ sorgt dafür, dass ab Jänner die Werkmeisterausbildung für rund 15 Mitarbeiter, die in der Produktion im Dreischichtbetrieb tätig sind, voll in deren Arbeitszeitmodell integriert ist. Für solche formale Abschlüsse und Soft Skills arbeitet SKF mit externen Anbietern. In Fachbereichen wie Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit oder Produktentwicklung sind die jeweiligen Experten des Unternehmens zugleich Trainer bei Mitarbeiter-schulungen. Krennhuber: „Das ist Teil Ihrer Aufgabe.“



Online-Check mit Gewinnspiel

www.format.at/WIFI. Hier können Sie Ihre Kompetenz im Bereich Personalentwicklung schnell und praxisorientiert testen.

Auswertung und Empfehlung. Sie erhalten sofort die Ergebnisse des Schnelltests und dazu Empfehlungen, wie Sie in diesem Bereich noch erfolgreicher agieren können.

Gewinnspiel. Unter den Teilnehmern des Online-Kompetenzchecks werden wertvolle Preise verlost: WIFI-Bildungsgutscheine sowie Tickets zur Teilnahme am Businessmanagement-Kongress im Gesamtwert von über 20.000 Euro.



NÖ-HILFSWERK-GESCHÄFTS-FÜHRER GUNTHER HAMPTEL: „Personalentwicklungsstrategie umfasst drei Elemente – die besten Leute bekommen, ihre Qualifizierung vorantreiben und die Mitarbeiterbindung erhöhen.“



fallbeispiel 2

Hilfswerk braucht auch Manager

Das NÖ Hilfswerk ist eine Non-Profit-Organisation mit professioneller Personalentwicklungsstrategie.

Als größte Sozialorganisation des Landes beschäftigt das NÖ Hilfswerk nicht weniger als 4.500 Mitarbeiter und bietet soziale Dienstleistungen von der Hauskrankenpflege über Kinder- und Altenbetreuung bis zur Hilfe bei familiären Krisen. „Dafür brauchen wir nicht nur fachlich qualifizierte Kräfte wie Diplomkrankenschwestern, sondern müssen auch Managementfähigkeiten entwickeln, die dazu befähigen, Leute zu führen“, sagt Geschäftsführer Günther Hampel. Schon vor zehn Jahren wurde daher Personalentwicklung professionalisiert und die Hilfswerk-Akademie zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern installiert.

Führungskompetenz lernen. Bei der Ausbildung setzt das Hilfs-

werk auf die Expertise des WIFI NÖ, das mit seinen regionalen Zweigstellen ein idealer Partner für das ebenfalls sehr dezentral organisierte Hilfswerk ist. Bei der Ausbildung von Teamleitern, bei der es um das Erlernen von Führungskompetenz geht, kommen etwa Case Studies zum Einsatz, auch das Führen von Bewerbungsgesprächen wird geschult. Dazu kommen IT-Schulungen auf breiter Front, etwa demnächst eine für das neue Office-System, die 400 Mitarbeiter betrifft.

Rund 250 Bewerber und Mitarbeiter in Schlüsselpositionen wurden im Zuge von Assessments durchleuchtet. Hampel: „Uns ist wichtig, nicht über einen Kamm zu scheren, sondern jeden Mitarbeiter gemäß seinen individuellen Talenten und Vorlieben einzusetzen.“

>> BCG. Derzeit konzentrieren sich die meisten Talentprogramme hauptsächlich auf erfahrene Führungskräfte, lediglich 35 Prozent der Unternehmen fördern bereits systematisch junge Talente. Dabei zeigt die Erhebung schon heute einen eindeutigen Zusammenhang zwischen professioneller Personalstrategie und Unternehmenserfolg: Während die gemessen an Umsatz und Wachstum der letzten Jahre erfolgreichsten der untersuchten Unternehmen zu 53 Prozent über eine integrierte Strategie verfügen, sind es bei den weniger erfolgreichen nur 27 Prozent.

Worauf es am meisten ankommt, wenn es gilt, entwicklungsfähige Zukunftshoffnungen langfristig ans Unternehmen zu binden, erklärt Armand Kaáli-Nagy, Ge-

neralsekretär des Forum Personal im ÖPWZ und Mitglied im Executive Committee der EAPM: „Interne Entwicklungsmöglichkeiten binden Talente langfristiger als etwa das aktuelle Monatseinkommen und Boni.“

Professionalisierung in Österreich. Im Hinblick auf Personalstrategien sieht Michael Landertshammer, Institutsleiter des WIFI Österreich, heimischer Marktführer bei betrieblicher Weiterbildung, die Lage nicht unbedingt so alarmierend, wie sie von den BCG-Experten dargestellt wird. „Die österreichischen Betriebe sind im internationalen Vergleich sehr weiterbildungsaffin. Es gibt große Anstrengungen, die Mitarbeiter nicht nur zu halten, sondern auch weiterzuentwickeln“, weiß der Experte aus der Praxis.

Sehr wohl ortet aber auch er eine Verknappung bei qualifizierten Mitarbeitern: „Der Fachkräftebedarf ist steigend. In manchen Branchen und Regionen ist es schon ein Problem, geeignete Mitarbeiter zu finden.“ Doch darauf werde von den heimischen Betrieben bereits reagiert: „Wir stellen eine Professionalisierung der Personalentwicklung fest – besonders bei den Großbetrieben, aber auch bei kleineren Unternehmen.“ Speziell für diejenigen

Betriebe und Unternehmer, die noch wenig Erfahrung mit Personalentwicklung haben, hat das WIFI einen kostenlosen Online-Check entwickelt und stellt diesen Interessenten über die [FORMAT-Homepage](http://www.format.at/WIFI/) zur Verfügung (www.format.at/WIFI/; siehe auch Kasten S. 73).

Managementnachwuchs zu gewinnen ist nicht nur Unternehmen ein Anliegen, sondern auch Non-Profit-Organisationen wie dem NÖ Hilfswerk. Geschäftsführer Günther Hampel: „Wir haben ein Traineeship für junge Führungskräfte ins Leben gerufen, um für junge Uni- und FH- Absolventen aus Bereichen wie Gesundheitsmanagement und Betriebswirtschaft attraktiv zu sein.“

Eine andere aktuelle Herausforderung beschreibt SKF-Expertin Krennhuber: „Wir müssen uns im Lehrlingsrecruiting auf längere Vorlaufzeiten einstellen.“ Lehrlingsausbildung ist bei SKF eine wichtige Schiene der Facharbeiterrekrutierung und wird aktuell von rund 50 Lehrlingen durchlaufen, 20 Prozent davon junge Frauen. „Frauen in Technikberufen werden bei uns nicht nur aus demografischen Gründen forciert“, sagt Krennhuber, „Mädchen, die sich für einen technischen Beruf entscheiden, sind im Job auch wirklich gut.“

– MICHAEL SCHMID



„Entwicklungsmöglichkeiten binden Talente langfristiger als Einkommen und Boni.“

Armand Kaáli-Nagy
Forum Personal / ÖPWZ