

Human Capital Economy

# Talentmanagement im Wachstum

Sie haben eine gute Geschäftsidee? Sie verfügen über das Kapital, um die Idee umzusetzen? Gute Voraussetzungen! Aber wie steht es mit den passend qualifizierten Mitarbeitern für die Wachstumspläne? Verstärkt durch die demographische Entwicklung ist die Gewinnung neuer Talente inzwischen zum kritischen Erfolgsfaktor geworden, insbesondere für junge Unternehmen. Die Kräfte haben sich verschoben: Der qualifizierte und gleichzeitig für jedes Jobangebot dankbare Bewerber ist passé. Talentierte Absolventen und erfahrene Mitarbeiter haben heute die Wahl. Und das bedeutet: Nicht nur die Firmen stellen ein Anforderungsprofil an die Bewerber, sondern auch Absolventen an ihren künftigen Arbeitgeber.

Eine Brücke schlagen zwischen Old und New Economy – mit diesem Satz lässt sich die Strategie am besten beschreiben, mit der junge Talente gewonnen und gemanagt werden können, denn nur Start-up sein, reicht längst nicht mehr aus. Klarheit und Professionalität in den Zie-

len, der Strategie und in den Prozessen, eingerahmt von einer Kultur des gegenseitigen Respekts, freier Entfaltungsmöglichkeit, der Exzellenz des Einzelnen und des entspannten Miteinanders – dies schafft Bedingungen, die die Erwartungen hochqualifizierter Bewerber treffen.

Ob Old oder New Economy – interessante und anspruchsvolle Inhalte sind nach wie vor sehr bedeutsam für junge Talente bei der Auswahl eines Jobs. Mit einem besonderen Geschäftsmodell, qualitativ anspruchsvollen Beratungsleistungen und innovativen Produkten gelingt es,



Foto: 4flow AG

High Potentials anzusprechen. Dazu gehört auch die Arbeit mit modernen Technologien und innovativen Arbeitsmethoden, was junge Unternehmen ohne historisch gewachsene Strukturen und Prozesse besonders kennzeichnet.

**Klare Strukturen, Prozessverantwortlichkeiten – und Hierarchien!**

In Abgrenzung zur oftmals umständlichen Bürokratie der Old Economy, die Entscheidungen lähmt und junge, motivierte Einsteiger ausbremst, aber auch in Abgrenzung zu basisdemokratischen Endlosdiskussionen und dem Mythos der Hierarchielosigkeit der New Economy gilt es, sinnvolle, professionelle Strukturen und Prozesse zu etablieren. Dies bedeutet auch ein Ja zu Führungshierarchien, allerdings so flach wie möglich und nicht um ihrer selbst oder des Images willen, als vielmehr um Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit sicherzustellen. Hochschulabsolventen bietet sich damit von Anfang an ein eigener Gestaltungsspielraum und sehr schnell die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig wird dadurch, dass jedem Berufsanfänger eine Führungskraft zur Seite gestellt wird, dem Bedürfnis nach Orientierung und Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung sehr bewusst nachgekommen.

**Wertschätzung, Respekt und Spaß ja – Funfactory nein!**

Eine angenehme und positive Arbeitsatmosphäre ist ein wichtiger Faktor und im Anforderungsprofil, das junge Talente an den Arbeitgeber stellen, hoch gewichtet. Das heißt nicht Fun unter allen Umständen, es geht vielmehr um Vertrauen und gegenseitigen Respekt als Basis für ein konstruktives Miteinander – auch oder gerade in Konfliktsituationen. Denn in einem interdisziplinären Unternehmen, in dem Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen zusammenarbeiten, ist die konstruktive Auseinandersetzung entscheidend für die Unternehmensentwicklung – und für den Spaß in der Zusammenarbeit. Dieser Anspruch an eine Kultur des gegenseitigen Respekts kann durch verschiedenste Maßnahmen gelebt werden: vom eher informellen gemeinsamen Frühstück am Freitag über den alltäglichen Kommunikationsstil in Besprechun-

gen bis hin zu Entscheidungsfindungen im Team.

**Gezielte Integration und Weiterentwicklung von Anfang an**

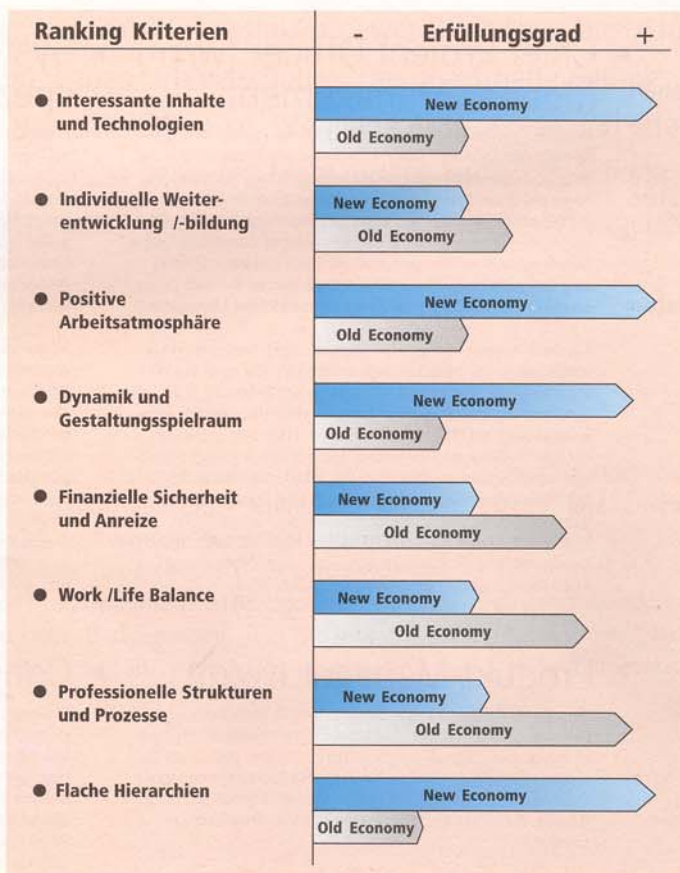
Die Wachstumsdynamik der New Economy hat häufig zu einer Integration neuer Mitarbeiter auf dem Niveau von "Schön, dass Du da bist, hier ist dein Laptop" geführt. Integration und Weiterbildung sind ein entscheidender und für Berufseinsteiger besonders sensibler Aspekt. Natürlich können junge Unter-

bildungskonto schafft dafür den finanziellen Rahmen. Karrierepfade nicht nur klassisch vertikal, sondern auch horizontal, beispielsweise in Form einer Fachkarriere, stellen die Möglichkeiten innerhalb der Organisation dar.

**Weder starre Arbeitszeitmodelle noch der Schlafsack im Büro als Standard-Arbeitsausstattung**

Der Kicker in der Küche, das Projektmeeting, das dann in die Party übergeht – die Grenzen zwischen Arbeit und Privat-

leben sind in der New Economy häufig fließend. Insbesondere junge, hoch motivierte Mitarbeiter verlieren sich schnell in diesem Sog und laufen Gefahr, auch ihr soziales Netzwerk aufzugeben. Nicht nur dramatisch für jedes Individuum, sondern auch ein gefährlicher Bumerang für die Vitalität eines Unternehmens. Vertrauensarbeitszeit und verschiedenste Modelle, die den individuellen Situationen der Mitarbeiter gerecht werden, haben sich bewährt. Von Halbtagsstellen für Eltern bis Zweidrittelstellen für Diplomanden finden sich individuelle Lösungen. Das Wissen um



Die acht wichtigsten Anforderungen junger Talente an Unternehmen

nehmen nicht ein 150 Seiten starkes Weiterbildungsprogramm eines Großkonzerns bieten. Dafür stehen gezielte, individuelle Maßnahmen im Mittelpunkt. In regelmäßig stattfindenden Personalgesprächen diskutieren Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam über Leistung und persönliche Weiterentwicklung. Diese Gespräche geben Anregungen für Mitarbeiter und Führungskraft, Feedback zu erhalten und zu geben und auf dieser Basis individuelle Perspektiven und Entwicklungsmaßnahmen zu definieren. Ein für jeden Mitarbeiter bestehendes Weiter-

das hohe Engagement der Mitarbeiter und die Überzeugung, dass sie eigenverantwortlich ihre Zeit einteilen und dabei die Ergebnisziele im Blick haben, erleichtern den Umgang mit dieser Thematik. Ein wichtiger Aspekt, um die Work-Life-Balance der Mitarbeiter zu unterstützen, ist dabei das Verhalten der Führungskräfte: Je klarer und selbstverständlicher die Abgrenzung zwischen Privat- und Arbeitszeit vorgelebt wird, desto einfacher ist es auch für die Mitarbeiter.

**Sichere und gleichzeitig erfolgsorientierte Vergütung**

„Zahlen Sie denn auch die Reisekosten für das Bewerbungsgespräch?“, fragen Bewerber bisweilen nach. Der Einbruch der neuen Märkte hat seine Spuren hinterlassen, und der Traum vom hohen Einstiegsgehalt plus Stock Options ist wie eine Seifenblase zerplatzt. Was bleibt, ist das Bedürfnis nach einer grundlegenden, finanziellen Sicherheit. Das Gehalt sollte für Bewerber weder der Grund für eine Zusage noch für eine Absage sein. Ein Gehaltsmodell, das neben einem – insbesondere bei Einstiegsgehältern – hohen und sicheren Fixum aus einem variablen, erfolgsorientierten Anteil besteht, kommt diesem Anspruch nach.

Susanne Moosdorf ist seit Januar 2001 Human Resource Managerin bei der 4flow AG. Nach ihrem Studium der Psychologie arbeitete



Susanne Moosdorf

sie zunächst drei Jahre als Trainerin und Beraterin für Personalrecruiting und Personalentwicklung in Dienstleistungsunternehmen. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind Recruiting und die Gestaltung eines ganzheitlichen Human-Resource-Konzeptes.



Recruitingmaßnahmen bei der Talentsuche

**Qualifizierte und verantwortungsbewusste Führungskräfte**

In allen Maßnahmen spielen die Führungskräfte eine zentrale Rolle, denn sie sind für die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategien, für das erfolgreiche Management der jungen Talente verantwortlich. Junge Unternehmen haben zum größten Teil eher junge und wenig führungserfahrene Mitarbeiter, die ungewöhnlich schnell in die Situation kommen, Führungsverantwortung übernehmen zu müssen. Und Führung ist keine Gabe, die ein junges Managementteam automatisch mitbringt. Daraus entsteht die Notwendigkeit der besonderen Förderung und Forderung junger Führungskräfte. Dies bedeutet: Qualifizierung für die verschiedenen Führungssituationen, im Umgang mit Führungsinstrumenten und kontinuierlich kritische Reflexion des eigenen Verhaltens. Workshops, Trainings und Coachings bieten dafür den Rahmen.

**Das Profil und die Qualitäten nach außen kommunizieren**

Insbesondere als Start-up-Unternehmen ist es notwendig, auf sich aufmerksam zu machen und die eigenen Qualitäten überzeugend nach außen zu kommunizieren. Dabei rücken im gesamten Spektrum der Personalmarketingmaßnahmen die klassischen Printanzeigen neben dem Internet mit seiner Dynamik und seinen vielfältigen Möglichkeiten immer mehr in den Hintergrund. Aktivitäten, die darauf abzielen, möglichst frühzeitig in die Interaktion mit interessanten Kandidaten zu treten, sei es über Chats, E-Mails oder Face-to-Face-Kontakt, sind dabei besonders wirkungsvoll. Denn die Überzeugungskraft und Darstellung von Anzeigen ist begrenzt, und es ist immer noch am einfachsten und überzeugendsten, Bewerber die eigene Kultur erleben zu lassen. Der Profilcheck der jungen Talente vor Ort – ein spannendes Unterfangen!

Foto: 4flow AG

Dr. Stefan Wolff ist CEO der 4flow AG, Berlin, die er im Mai 2000 mit vier Partnern gegründet hat. Von 1994 bis 2000 war er im Zentrum



Dr. Stefan Wolff

für Logistik und Unternehmensplanung, Berlin/Boston/São Paulo tätig, zuletzt als stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung und Partner.

Nach Abschluss seines Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit dem Schwerpunkt Logistik an der Technischen Universität Berlin promovierte er 1994 zum Dr.-Ing. über Lieferzeitmanagement, ausgezeichnet mit dem Deutschen Wissenschaftspreis Logistik der BVL 1994 und mit dem Konrad-Mellero-wicz-Preis 1995.

Erfolgreiches Wachstum bedeutet Talentmanagement. Das heißt vor allem, das Ohr am Markt der Absolventen zu haben, Bedürfnisse und Ideen aufzugreifen und diese ganzheitlich im eigenen Unternehmen umzusetzen. Dies bringt hohe Anforderungen an die Lernfähigkeit eines Unternehmens mit sich, insbesondere für das Management und die Führungskräfte. Denn nur, wenn das Unternehmen diese Herausforderung bewältigt, werden die bereits gewonnenen Talente bleiben und können neue angezogen werden. ■

Die Herausforderung des Talentmanagements ist in der heutigen Zeit von zentraler Bedeutung. Die Unternehmen müssen sich auf die Suche nach qualifizierten Nachwuchskräften machen, die nicht nur über die notwendigen Fachkenntnisse verfügen, sondern auch über die richtigen Werte und Einstellungen. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens, um die besten Talente zu identifizieren und zu gewinnen.

**i Kontakt**

**4flow AG**  
 Hallerstraße 1  
 10587 Berlin  
 Tel.: 0 30/39 74 0-1 20  
 Fax: 0 30/39 74 0-1 00  
 E-Mail: j.akkas@4flow.de  
 Internet: [www.4flow.de](http://www.4flow.de)

## Welche Führungsstrategien verlangt die Human Capital Economy?



Die Human Capital Economy ist eine neue Wirtschaftsform, die sich aus der Digitalisierung und der Globalisierung ergibt. Sie ist gekennzeichnet durch die hohe Bedeutung von Wissen und Talenten. In dieser Wirtschaft sind Führungskräfte gefragt, die in der Lage sind, Talente zu gewinnen, zu entwickeln und zu motivieren. Dies erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, die die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und ihnen die Möglichkeit bietet, ihre Fähigkeiten zu erweitern und zu vertiefen. Führungskräfte müssen auch in der Lage sein, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen zu fördern und die Kommunikation zu verbessern. Nur so können Unternehmen in der Human Capital Economy erfolgreich sein.



Die Human Capital Economy ist eine neue Wirtschaftsform, die sich aus der Digitalisierung und der Globalisierung ergibt. Sie ist gekennzeichnet durch die hohe Bedeutung von Wissen und Talenten. In dieser Wirtschaft sind Führungskräfte gefragt, die in der Lage sind, Talente zu gewinnen, zu entwickeln und zu motivieren. Dies erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, die die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und ihnen die Möglichkeit bietet, ihre Fähigkeiten zu erweitern und zu vertiefen. Führungskräfte müssen auch in der Lage sein, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen zu fördern und die Kommunikation zu verbessern. Nur so können Unternehmen in der Human Capital Economy erfolgreich sein.



Die Human Capital Economy ist eine neue Wirtschaftsform, die sich aus der Digitalisierung und der Globalisierung ergibt. Sie ist gekennzeichnet durch die hohe Bedeutung von Wissen und Talenten. In dieser Wirtschaft sind Führungskräfte gefragt, die in der Lage sind, Talente zu gewinnen, zu entwickeln und zu motivieren. Dies erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, die die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und ihnen die Möglichkeit bietet, ihre Fähigkeiten zu erweitern und zu vertiefen. Führungskräfte müssen auch in der Lage sein, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen zu fördern und die Kommunikation zu verbessern. Nur so können Unternehmen in der Human Capital Economy erfolgreich sein.