Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**Angewandte
Psychologie**

www.psychologie.zhaw.ch

Bachelorarbeit

Talentmanagement, Karriere- und Nachfolgeplanung

Zwischen Ideal und Wirklichkeit

Barbara Rehder

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Sergio Jost, MSc Arbeits- und Organisationspsychologe SBAP

Niederhasli, Mai 2011

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 3

1.1 Ausgangslage 3

1.2 Fragestellung 3

1.3 Aufbau der Arbeit 4

1.4 Abgrenzung 4

2 Theoretischer Teil 5

2.1 Karriere- und Nachfolgeplanung 5

2.1.1 Begriffserklärung Karriere- und Nachfolgeplanung 5

2.1.2 Ziele der Karriere- und Nachfolgeplanung 5

2.1.3 Ausgewählte Karrieremodelle 6

2.1.4 Schlüsselpositionen 7

2.1.5 Ablauf und Durchführung der Karriere- und Nachfolgeplanung 8

2.1.6 Potenzialanalyse 9

2.2 Talent Management 12

2.2.1 Begriffserklärung Talent 12

2.2.2 Begriffserklärung Talent Management 13

2.2.3 Wandel im Talent Management 14

2.2.4 Einbettung in die Organisation 16

2.2.5 Aufbau und Funktion des Talent Managements 17

2.2.6 Ganzheitliches Talent Management Konzept 17

3 Nestlé Frisco-Findus 23

4 Empirischer Teil 24

4.1 Methodisches Vorgehen 24

4.2 Interviewleitfaden 25

4.3 Stichprobe 25

4.4 Durchführung der Interviews 26

4.5 Aufbereitung und Auswertung 26

5 Darstellung der Ergebnisse 27
6 Diskussion 45
6.1 Karriere- und Nachfolgeplanung 45
6.1.1 Theoretische Erkenntnisse 45
6.1.2 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse 46
6.2 Talent Management 50
6.2.1 Theoretische Erkenntnisse 50
6.2.2 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse 51
6.3 SWOT Analyse 53
6.4 Fazit und Beantwortung der Fragestellung 55
6.5 Methodenkritik 57
6.6 Weiterführende Gedanken 58
7 Abstract 60
8 Literaturverzeichnis 61
9 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 64
10 Anhang 65

„Die Zukunft kann man nicht im Rückspiegel sehen.“
Peter Lynch

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Talent Management – ein Begriff, der aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken ist. Wird diese Bezeichnung bei Google eingegeben, erscheinen 15‘500‘000 Einträge. Spezialausgaben von Personalzeitschriften widmen sich diesem Thema. Was ist der Hintergrund? Unternehmen sind gefordert, aufgrund der demographischen Entwicklung neue Strategien in Bezug auf das Talent Management und die Karriere- und Nachfolgeplanung zu entwickeln.
Während eines Teilpraktikums konnte die Autorin im Projekt „Nachfolgeplanung bei Nestlé Frisco-Findus“ mitarbeiten. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es bei Nestlé Frisco-Findus (NFF) keine geregelte Karriere- und Nachfolgeplanung und kein Talent Management. Schlüsselfunktionen wurden nicht identifiziert, und eine einheitliche Personalentwicklung war nicht eingeführt. Durch das Projekt wurden verschiedene quantitative Daten betreffend Altersstruktur, Ausbildung, Weiterbildung und Anforderungsprofilvergleiche erhoben. Im Rahmen dieser Arbeit sollen nun die Erwartungen und Bedenken der betroffenen Führungskräfte und Personalverantwortlichen bezüglich der Einführung einer gezielten Karriere- und Nachfolgeplanung und eines Talent Managements erfragt werden. Mithilfe von qualitativen Interviews sollen machbare Massnahmen ermittelt werden. Ziel ist, zwischen Ideal und Wirklichkeit ein realistisches Vorgehen herauszuarbeiten.

1.2 Fragestellung

Der Fokus dieser Arbeit basiert auf folgenden Fragestellungen:

- Welche konkreten und durchführbaren Massnahmen sehen die Führungskräfte und Personalverantwortlichen in Bezug auf Talent Management, Karriere- und Nachfolgeplanung innerhalb von Nestlé Frisco-Findus?

- Welche Erwartungen und Bedenken haben die Führungskräfte und Personalverantwortlichen bezüglich der Einführung einer Karriere- und Nachfolgeplanung und eines gezielten Talent Managements?

Das Ziel dieser Arbeit ist es, eine machbare Vorgehensweise aufzuzeigen, wie Talent Management, Karriere- und Nachfolgeplanung bei Nestlé Frisco-Findus aussehen könnte. Erwartungen und Bedenken der Führungskräfte und des Personalmanagements nehmen dabei einen wichtigen Platz in der Auswertung ein.

Dieser Arbeit liegen aufgrund des qualitativen und explorativen Charakters zu Beginn keine Hypothesen zugrunde.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im theoretischen Teil wird zuerst das Thema Karriere- und Nachfolgeplanung behandelt. Nach den Begriffsdefinitionen und Zielsetzungen werden ausgewählte Karrieremodelle vorgestellt. Im Weiteren wird auf den Ablauf und die Durchführung von Karriere- und Nachfolgeplanungen eingegangen sowie ein Modell der Potenzialanalyse vorgestellt.
Im nächsten theoretischen Abschnitt werden die wichtigsten Begriffe aus dem Talent Management definiert. Danach wird der Wandel im Talent Management aufgezeigt und die Einbettung innerhalb der Organisation beschrieben. Der Aufbau und die Funktionen des Talent Managements werden detailliert dargestellt.
Im Anschluss werden die Bedingungen beschrieben, welche für die Untersuchung bei Nestlé Frisco-Findus relevant sind. Es folgen Erläuterungen zum methodischen Vorgehen, zur Datenerhebung, zum Interviewleitfaden und zur Auswertung.
Danach werden die Ergebnisse der Interviews deskriptiv dargestellt. In der Diskussion werden nach einer Zusammenfassung die Ergebnisse der Gespräche interpretiert. Aufgrund der Erkenntnisse wird eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT Analyse) erstellt und daraus die Fragestellungen beantwortet. Das methodische Vorgehen wird kritisch untersucht. Den Abschluss bildet ein Ausblick mit weiterführenden Gedanken.

1.4 Abgrenzung

Diese Arbeit beschränkt sich auf Aussagen, die Nestlé Frisco-Findus betreffen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die meisten Mitarbeitenden und Führungskräfte als höchsten Ausbildungsstand eine Lehre abgeschlossen haben. Somit können die Ergebnisse auch nicht auf die Verhältnisse in anderen Nestlé Divisionen mit qualifizierteren Jobprofilen übertragen werden.
Um die Lesbarkeit der Arbeit zu erleichtern, wird auf eine durchgehend doppelte Benennung (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) verzichtet. Wo keine geschlechterneutrale Form (Mitarbeitende) benutzt und nur die weibliche oder die männliche Form verwendet wird, sind immer beide Geschlechter gemeint.

2 Theoretischer Teil

2.1 Karriere- und Nachfolgeplanung

2.1.1 Begriffserklärung Karriere- und Nachfolgeplanung

Der Begriff Karriere stammt vom französischen Wort carrière ab, das aus dem Pferdesport kommt. Damit ist die Laufbahn respektive der Renngalopp als schnellste Gangart des Pferdes gemeint. Friedli (2008, S. 250) legt dar, dass mit diesem Begriff vor allem die Schnelligkeit betont wird. Mitarbeiter machen im traditionellen Verständnis eine erfolgreiche Karriere, wenn sie verschiedene Hierarchiestufen möglichst schnell durchlaufen. Gemäss Becker (2009, S. 519 – 520) hat sich das Karriereverständnis mit der Zeit gewandelt:

1898	Carrière	Rennbahn in der Reitschule Der volle Lauf eines Pferdes Laufbahn
1975	Karriere	Abfolge der verschiedenen Situationen (Rollen) eines sozialen oder beruflichen Aufstiegs
1992	Karriere wissenschaftlich	Rasche Abfolge von Aufwärtsbewegungen in Organisationen Folge von objektiv wahrnehmbaren Positionen im Zeitablauf (einschliesslich Abwärts- und Seitwärtsbewegungen)

Tabelle 1: Karriereverständnis im Wandel der Zeit (Becker, 2009, S. 520)

Laut Becker (2009, S. 520) kann Karriere- und Nachfolgeplanung grundsätzlich der Personalentwicklung zugeordnet werden. Die Karriereplanung kann als gedankliche Vorwegnahme einer Stellenfolge aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht betrachtet werden. Demgegenüber befasst sich die Nachfolgeplanung mit der rechtzeitigen und anforderungsgerechten Wiederbesetzung freiwerdender Stellen. Aufgabe einer systematischen Karriere- und Nachfolgeplanung ist es, langfristig die quantitative und qualitative Bedarfsdeckung zu organisieren und dabei soweit wie möglich die Mitarbeiterwünsche zu berücksichtigen.

2.1.1 Ziele von Karriere- und Nachfolgeplanung

Gemäss Becker (2009, S. 520 – 521) kann das Ziel einer systematischen Karriere- und Nachfolgeplanung aus Unternehmens- oder Mitarbeitersicht betrachtet werden. Das Unternehmen erreicht dank einer konsequenten Karriere- und Nachfolgeplanung die

Sicherung des notwendigen Bestandes an Fach- und Führungskräften. Frei werdende Stellen können mit eigenen Fach- und Führungskräften besetzt werden. Mit leistungsstarken Mitarbeitern können Unternehmensziele erreicht werden. Mitarbeiter mit besonderem Potenzial werden gefördert und haben Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen. So werden Abgänge von wertvollen Angestellten vermindert. Aus Sicht der Mitarbeiter eröffnen sich aufgrund der Karriere- und Nachfolgeplanung Aufstiegs- und Umstiegschancen in attraktive Positionen. Sie haben die Möglichkeit, Fach-, Führungs- und Projektverantwortung zu übernehmen. Dies trägt dazu bei, Einfluss und Ansehen zu verbessern und ermöglicht ihnen ein höheres Einkommen. Durch das Wahrnehmen anspruchsvoller Aufgaben wird ein hoher Grad an Selbstverwirklichung erreicht.

2.1.3 Ausgewählte Karrieremodelle

Unternehmen unterscheiden grundsätzlich drei Karrieretypen: Führungskarrieren, Fachkarrieren und Projektkarrieren (Becker, 2009, S. 522).

Unter der **Führungskarriere** versteht man die Beförderung von Fach- und Führungskräften in höherwertige Führungsfunktionen. Damit wird die Möglichkeit geboten, mehr Entscheidungskompetenz, Verantwortung, Macht, Status und Einkommen zu erreichen. Friedli weist darauf hin, dass diese traditionellen Karrieremöglichkeiten geringer werden, bedingt durch die Verlangsamung des Wirtschaftswachstums und die Schaffung von flacheren Hierarchien (2008, S. 252). Als Konsequenz daraus müssen aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht andere Möglichkeiten der Karriere geschaffen werden.

Für Beck (2009, S. 522) bietet die **Fachkarriere** einen Ersatz für die aufgelösten Hierarchieebenen. Diese Laufbahn zeichnet sich durch das Wahrnehmen einer grösseren Verantwortung und durch die Übernahme wichtiger Sachbearbeitungen in den Bereichen Technik und Produktion aus. Die Mitarbeiter beziehen ihre Motivation aus den Sachaufgaben. Die Fachkarriere dient gemäss Friedli (2008, S. 252) der Heranbildung und Erhaltung von hochqualifizierten Fachkräften.

In vielen Unternehmensbereichen werden komplexe Aufgabenstellungen in Projekten bearbeitet. In der **Projektlaufbahn** können spezielle Aufgaben übernommen werden, die aus den Linienfunktionen herausgelöst und einer Projektgruppe übertragen werden (Friedli, 2008, S. 253). Die Projektorganisation ist zeitlich begrenzt und ermöglicht die Potenzialerkennung im Sinne eines realen Assessments. Die Projektlaufbahn hat ähnlich wie die Fachlaufbahn den Vorteil attraktiver Arbeitsinhalte und zusätzlicher Karrieremöglichkeiten. Sie dient oft als Sprungbrett zu höheren Stufen in der Linienkarriere.

Für Beck (2009, S. 523) eröffnen die drei Karrierewege unterschiedliche Schwerpunkte in der persönlichen Entwicklung. Die Anforderungen müssen transparent und die Karrierewege objektiv gleichwertig sein, sie müssen auch subjektiv als gleichwertig empfunden werden. Es muss sichergestellt werden, dass ein Wechsel zwischen den verschiedenen Laufbahnen möglich bleibt. In der Realität zeigt sich jedoch, dass Fach- und Projektkarrieren oft im mittleren Management enden. In traditionellen Unternehmen sind Top-Karrieren oft nur über die Führungskarriere möglich.

Neben den drei beschriebenen Karrieremodellen werden in der Praxis auch neuere Modelle eingesetzt. Laut Friedli (2008, S. 254) werden in Zukunft aufgrund von flacheren Hierarchien vermehrt Modelle greifen, die mittels Job-Rotation und Job-Enrichment einen Stellen- und Positionswechsel anstreben. Neu werden diese breiten Kompetenzflächen neben den traditionellen Karriereleitern stehen.
Ein weiterer Trend geht in Richtung internationale Karriere. Besonders in international tätigen Unternehmen besteht für Mitarbeiter die Möglichkeit, ihr Wissen im Ausland zu vertiefen und neue Kulturen kennen zu lernen. Oft ist ein Auslandsaufenthalt auch Bedingung für eine weitere Karriere.
Bedingt durch den strukturellen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich auch die Karrieremuster. Früher waren Mitarbeiter oftmals sehr lange Zeit für denselben Arbeitgeber tätig. Heute wechseln die meisten nicht nur ihr Arbeitsfeld in verschiedenen Unternehmen, sondern auch in unterschiedlichen Branchen.

2.1.4 Schlüsselpositionen

Schlüsselfunktionen werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und leisten einen spürbaren und unverzichtbaren Anteil zum Unternehmenserfolg. Bleiben sie vakant oder werden sie falsch besetzt, sind die Folgen auch kurzfristig ergebniswirksam. Eine echte Schlüsselfunktion zeichnet sich zudem dadurch aus, dass sie auf dem externen Rekrutierungsmarkt kaum oder gar nicht nachzubesetzen ist. Steinweg (2009, S. 45) hat die Kriterien zur Identifikation wie folgt zusammengefasst:

Kriterien	Entsprechende Fragen
Strategische Relevanz	Wird ein direkter Mehrwert für das Unternehmen geschaffen? Inwieweit würden bei Nichtbesetzung strategische Ziele beeinträchtigt?
Finanzielle Relevanz	Wie wichtig ist die Position zur Steigerung/Erhaltung finanzieller Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Profitabilität?

Kriterien	Entsprechende Fragen
Komplexität innerhalb des Unternehmens	Inwieweit ist der Positionsinhaber mit hoher Komplexität konfrontiert?
Vernetzung mit Stakeholdern	Inwieweit pflegt der Positionsinhaber Beziehungen zu Kunden, Lieferanten u.a.? Wie unersetzbar sind diese?
Schwierigkeit der Nachbesetzung	Sind mit der Positionsbesetzung hohe fachliche Anforderungen, Qualifikationen oder Spezialisierungen verbunden? Sind besonders selten ausgeprägte Kompetenzen erforderlich?

Tabelle 2: Schlüsselpositionskriterien (Steinweg, 2009, S. 45)

2.1.5 Ablauf und Durchführung der Karriere- und Nachfolgeplanung

Aus heutiger Sicht wird bei der Karriere- und Nachfolgeplanung nicht mehr von einzelnen, isolierten Instrumenten oder Methoden gesprochen, sondern von Prozessen, die in das gesamte Unternehmen eingebettet sind.

Beck (2009, S. 533 - 534) hat dazu eine mögliche Schrittfolge der Karriere- und Nachfolgeplanung entwickelt. Dabei werden zuerst Laufbahnmuster erarbeitet und typische Stellenprofile entwickelt. Um die geeigneten Mitarbeiter auszuwählen, werden auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmte Analyseinstrumente eingesetzt. Sind die potenziellen Kandidaten ausgewählt, werden im Anschluss individuelle Personalentwicklungsmassnahmen festgelegt.

1. **Erarbeitung von Laufbahnmustern für:**
   - Typische Führungskarrieren
   - Typische Fachkarrieren
   - Typische Projektkarrieren
2. **Erarbeitung typischer Stellenprofile auf Stellenbündelniveau für:**
   - Einstiegsstellen
   - Aufstiegs- und Umstiegsstellen
   - Endpositionen je Funktionsbereich und für das Gesamtunternehmen
3. **Erarbeitung und Einsatz von Analyseinstrumenten:**
   - Anforderungsanalyse (Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie, gesetzliche Anforderungen, Wettbewerberanalysen)
   - Adressatenanalyse (Fördergespräche, Assessment Center, Leistungsbeurteilung)
   - Potenzialanalyse und Potenzialmeldeverfahren und Benennung der Verantwortlichen für die Nachfolge- und Karriereplanung
   - Formulare für Potenzialmeldungen

4. Festlegung von Personalentwicklungsmassnahmen für Potenzialkandidaten:

- Traineeprogramme
- Fördergruppen
- Verpflichtende Seminare
- Projektarbeit

Abbildung 1: Schrittfolge der Karriere- und Nachfolgeplanung (Becker, 2009, S. 533)

Die strategische Unternehmensplanung ist die Grundlage für die qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung. Ausgehend von dieser Planung legen die Führungskräfte ihren Bedarf an Mitarbeitenden fest, um die strategischen und operativen Aufgaben aus ihren Bereichen erfolgreich erledigen zu können. Die Personalabteilung ist für die Entwicklung von Planungs-, Positionierungs-, Entwicklungs-, Entlohnungs- und Controllinginstrumenten zuständig.
Für Bednarczuk und Wendenburg (2008, S. 214 - 215) ist die Nachfolgeplanung keine Ersatzplanung, sondern umfasst:

- die Kandidatenidentifikation mit Hilfe von definierten Kriterien wie Performance, Potenzial, Werten etc.
- die Überwachung der eingeleiteten Massnahmen bezüglich der Nachhaltigkeit des Erfolgs
- die kritische Überprüfung der strategischen Kompetenzanforderungen

Dieser Prozess ist eng mit anderen Prozessen, wie zum Beispiel Performancemanagement verknüpft. Er sollte periodisch überprüft werden und ist fest in die Abläufe des Geschäftsjahres integriert.
So entsteht eine Transparenz über die einzelnen Unternehmensbereiche und Abteilungen hinweg. Führungskräfte werden motiviert, ihre potenziellen Mitarbeiter nicht im eigenen Bereich „zu horten“, sondern in den Talent Management Pool zu melden. Es soll auch verhindert werden, dass weniger geeignete Angestellte aus der eigenen Abteilung „weggelobt“ werden.

Da die Potenzialanalyse ein wichtiges Element in der Karriere- und Nachfolgeplanung ist, wird im folgenden Abschnitt speziell darauf eingegangen.

2.1.6 Potenzialanalyse

Potenzialanalysen sind prognostische Verfahren, die aufzeigen, welche Qualifikations- und Leistungsreserven in einzelnen Mitarbeitern stecken. Das Management sollte klare Vorstellungen darüber haben, welche Mitarbeiter in Zukunft für die Bewältigung der

anstehenden Aufgaben benötigt werden. Dazu leistet die Potenzialanalyse einen wertvollen Beitrag. Becker formuliert dazu einige wichtige Regeln (2009, S. 535):

- Potenzialanalysen sind nicht endgültig, sie sollen immer wieder überprüft werden.
- Ein Teil der Führungsaufgabe ist das Erkennen von potenziellen Mitarbeitern. Diese Aufgabe kann nicht ausschliesslich durch psychologische Diagnoseverfahren ersetzt werden.
- Potenzialanalysen sollen nur gemacht werden, wenn auch konkrete Pläne für Karriereschritte vorhanden sind.
- Potenzialanalyse ist immer an andere personalwirtschaftliche Instrumente gebunden (z.B. Zielvereinbarung, strukturierte Mitarbeitergespräche, Karriere- und Nachfolgeplanung und Entlohnungssysteme).
- Aussagen zu Potenzialen sollten immer einem Mehr-Augen-Prinzip folgen. Dabei arbeiten die Führungskräfte mit den Personalentwicklungsbeauftragten zusammen.

Im Personalportfolio werden die Analysen der erhobenen Mitarbeiterpotenziale eingetragen.

Personalportfolio

Im folgenden Personalportfolio werden in Anlehnung an Thom (2008, S. 10) die einzelnen Mitarbeiter qualifiziert. Dabei zeigt die horizontale Achse die Erfüllung der derzeitigen Stellenanforderungen (Kompetenz). Auf der senkrechten Achse wird das Potenzial für die Wahrnehmung komplexer Aufgaben gemessen. Kompetenz und Potenzial werden aufgrund ihrer Wichtigkeit im folgenden Abschnitt genauer definiert.

Kompetenz

Steinweg (2009, S. 204) versteht unter Kompetenzen Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten Handeln in neuen Situationen. Menschen verfügen über unterschiedliche Arten von Kompetenzen, die sie befähigen in verschiedenen Situationen geistig oder physisch erfolgreich zu sein. Gemäss Becker, Schwarz und Schwertner (2002, S. 176) dient Kompetenz der Bewältigung gegenwärtiger Probleme und ist als Potenzial Grundlage für die Performanz.

Potenzial

Potenzial bezieht sich Steinwegs Ansicht nach auf Tätigkeiten oder Anforderungen, die derzeit noch nicht ausgeübt werden. In der Mitarbeiterbeurteilung wird von Potenzial

gesprochen, wenn dem Mitarbeiter zugetraut wird, in kurzer Zeit eine verantwortungsvollere Arbeit auszuführen. Potenzial meint eine Lernfähigkeit bezüglich bestimmter Herausforderungen, die Führungskräfte Mitarbeitern zutrauen, damit diese anspruchsvollere Aufgaben in einer nächsthöheren Hierarchieebene erfüllen können (2009, S. 204). Becker, Schwarz und Schwertner (2002, S. 176) definieren Potenzial als „aktuell vorhandene Eigenschafts- und Verhaltensreserven des Mitarbeitenden, die in der Zukunft benötigt werden und durch Personalentwicklung entwickelt werden können“

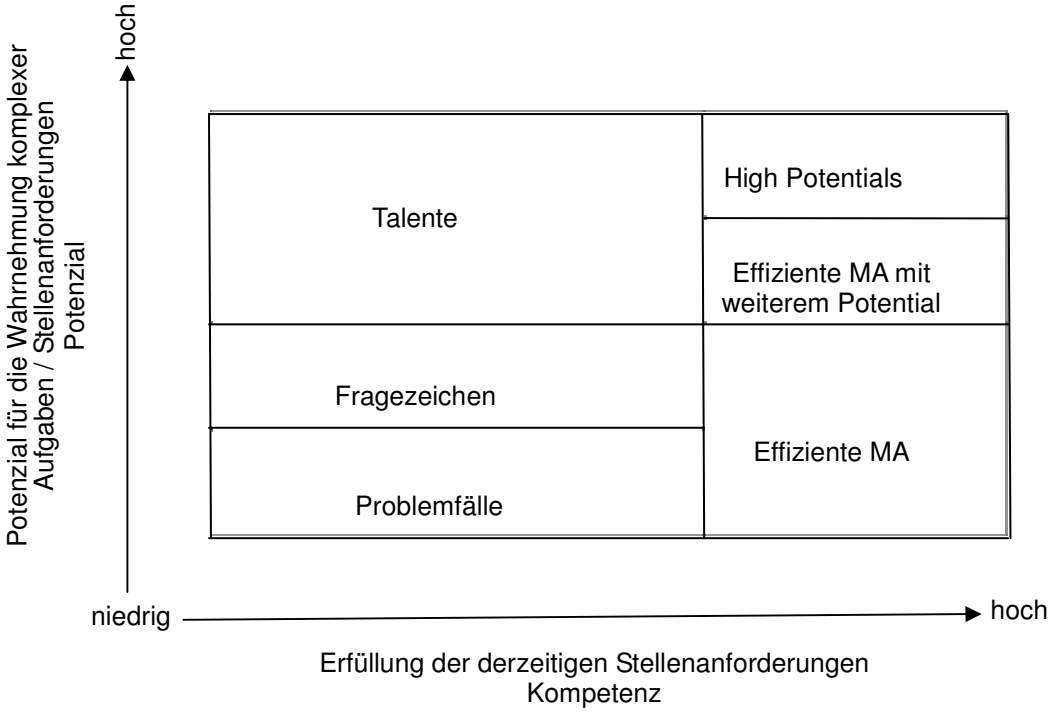


Abbildung 2: Personalportfolio (in Anlehnung an Thom, 2008, S. 10)

'High Potentials' und 'effiziente Mitarbeiter mit weiterem Potenzial' erbringen sehr gute Leistungen und entwickeln Neuerungen mit hohem Potenzial. Sie verfügen über hohe fachliche Kompetenz, Leistungsbereitschaft und Leistungspotenzial, sodass sie die Arbeitsanforderungen übertreffen. Sie zeigen ausgeprägte Eigeninitiative und überdurchschnittliche Motivation.

'Talente' haben ein hohes Entwicklungspotenzial sowohl in fachlichen wie auch in Führungsaufgaben. Ihre Leistungsmotivation ist gross, und ihr Karrierewille ist ausgeprägt.

Die 'effizienten Mitarbeiter' erbringen gute Leistung und liefern wertvolle Beiträge an den Unternehmenserfolg. Sie sind motiviert und für ihre Arbeit gut qualifiziert.

'Fragezeichen' und 'Problemfälle' werden den Anforderungen des Arbeitsplatzes nicht gerecht. Möglicherweise sind sie überfordert, oder sie sind am falschen Platz eingesetzt. Fachkompetenz und/oder Eigeninitiative sind schwach oder fehlen.
Leistungsschwache Mitarbeiter sollen mit gezielten Personalentwicklungsmassnahmen motiviert und qualifiziert werden. Die effizienten Mitarbeiter, Talente und High Potentials sollen Massnahmen der Bildung und Förderung erhalten, welche die Leistungsstärke stabilisieren und die Potenziale in konkrete Leistungsfähigkeit transformieren (Becker, 2009, S. 535).

2.2 Talent Management

Die demographische Entwicklung, knappe Personalressourcen, Wissen und Know-how als Treiber der Wertschöpfung in Unternehmen bewegen Jäger (2009, S. 5) zur Aussage, das Talent Management sei bereits zur Königsdisziplin des Personalmanagements aufgestiegen: „Talent Management ist kein Sprint, sondern Langstrecke."

2.2.1 Begriffserklärung Talent

Das „Talent" war eine babylonische Masseinheit, die zuerst für Gewichte und später auch als Währungseinheit genutzt wurde. In der Bibel ist eine zweite Interpretation zu finden. Hier gilt das Talent als eine Begabung, die ein von Gott anvertrautes Gut darstellt, das es zu nutzen und zu vermehren gilt. Heute wird der Begriff verwendet für überdurchschnittliche geistige und/oder körperliche Fähigkeiten oder besondere Leistungsvoraussetzungen, die oft als angeborene Begabungen betrachtet werden (Von Dewitz, 2006). In Organisationen löst der aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch kommende Begriff Talent die Bezeichnung des wertvollen oder potenziellen Mitarbeitenden ab. Talente sind gekennzeichnet durch eine gewisse Veranlagung, eine Mischung von Potenzial und Begabung, gekoppelt mit dem Willen, diese Eigenschaften zu vermehren und einzusetzen. Von Dewitz (2006) definiert Talente im betriebswissenschaftlichen Umfeld wie folgt:

> Talente besitzen wettbewerbsrelevantes Leistungspotential (wie unternehmerisches, kreatives bzw. innovatives und kooperatives Potential) sowie eine hohe Leistungsmotivation und damit das Leistungsvermögen und die (potentielle) Bereitschaft über die begrenzte Sicht auf ihre eigenen Aufgabe hinaus, einen wertvollen Beitrag für das betreffende Unternehmen zu leisten. Die Bezeichnung Talente definiert damit Menschen, die für das betreffende Unternehmen von Wert sind oder sein können und bezieht sich damit auch explizit auf talentierte Menschen, die (noch) nicht im Unternehmen tätig sind. (S. 238)

Bei Thom (2003, S. 237) zeichnen sich Talente, auch High Potentials genannt, durch Fähigkeiten aus, die nicht jeder besitzt. Sie haben eine hohe fachliche Ausbildung, eine starke Motivation, sie sind sozial kompetent im Umgang mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten. Zusätzlich zeichnen sie sich durch das stetige Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterbildung aus. McKinsey hat vor gut zehn Jahren den Schlachtruf „War for talents“ in die Fachöffentlichkeit gestellt. Gemäss Jäger (2009, S. 16) führte die geplatzte Internetblase und die Weltwirtschaftskrise zu einer vorübergehenden Abkühlung beim Wettbewerb um Talente. Ab ca. 2005 folgte mit dem Wirtschaftsaufschwung der „2. War for talents“. Bei 70% der weltweiten Unternehmen wurde diesem Thema die höchste Priorität eingeräumt. Die steigende Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern und die sich abzeichnenden Engpässe bei Fach- und Führungskräften zeigte die Notwendigkeit eines gezielten Talent Managements auf.

2.2.2 Begriffserklärung Talent Management

Gemäss Capelli (2008, S. 1) verstehen viele Organisationen unter Talent Management „Getting the right people with the right skills into the right jobs“. Doch dieser Ansatz greift zu kurz. Es gibt kein einheitliches Konzept, dass für alle Unternehmen übernommen werden kann. Wer langfristig Erfolg haben will, kommt nicht an der Entwicklung eines situationsadäquaten Konzepts vorbei. Rietiker (2010, S. 14) betrachtet Talent Management als einen Prozess, der mittels Leistungsträgern die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation verbessert. Talent Management ist bei Von Dewitz (2006) ein Arbeitsverhältnis, auf dessen Grundlage die Beziehung zu den Talenten aufgebaut, gefestigt und gestaltet wird. Diese Mitarbeitenden sollen in Funktionen und Positionen arbeiten können, in denen sie die individuell beste Leistung erbringen können. Die Organisation sichert die Identifizierung und Auswahl der Talente, was eine individuelle Förderung zu Höchstleistung ermöglicht. Im Unterschied zur Karriere- und Nachfolgeplanung geht es dabei nicht nur um die Sicherung der Stellenbesetzung und um persönliche Nachfolgeplanung. Für Weitz (2009, S. 17) beinhaltet der Talent Management Prozess folgende Funktionen: Talente gewinnen, identifizieren, motivieren, positionieren bzw. einsetzen, entwickeln, binden, entlohnen und Laufbahnen gestalten. Für Rietiker (2010, S. 14) ist Talent Management Personalentwicklung in einem breiter gefassten Kontext. Neben der klassischen Ausbildung und der Förderung der Mitarbeitenden stellt sie eine Form von Organisationsentwicklung dar. Einen anderen Blickwinkel zeigt Steinweg (2009, S. 5-6) in ihrem integrierten Ansatz des Talent Management Systems auf. Hier wird der Fokus nicht nur auf die wenigen Besten gelegt, sondern jeder Mitarbeiter wird berücksichtigt. Talent bezeichnet hier die Begabungen, die in zukünftigen geistigen oder physischen Handlungen zum Tragen kommen. Ein entsprechend positives Menschenbild sagt, dass jeder Mensch Talent hat. Es werden nicht mehr die wenigen Besten identifiziert,

sondern die Positionierung aller Mitarbeiter auf die für sie passenden Stellen steht im Fokus.

2.2.3 Wandel im Talent Management

Im Gegensatz zu früher sind heute die zentralen Produktionsfaktoren von aussen immer weniger sichtbar. Durch die Zunahme der wissensintensiven Dienstleistungsorganisationen ist der Wert eines Unternehmens nicht mehr anhand seiner Fabrikhallen erkennbar. Neu zählen Wissen, Kreativität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter zum wesentlichen Kapital einer Organisation. Das Know-how ist an eine konkrete Person gebunden und muss gefördert werden (Ritz & Sinelli, 2010, S. 4). Die alternden Gesellschaften beeinflussen in Zukunft die Talent Management Strategien massgeblich und stellen grosse Herausforderungen an die Unternehmen. Bednarczuk & Wendenburg (2008, S. 204) betonen, dass in den nächsten Jahren das „Talent-Angebot“ knapper wird. Unternehmen müssen die externen und internen Talentmärkte intensiver analysieren und bearbeiten, um potenzielle Lücken zu vermeiden.

Demographische Entwicklung

Für Calo (2008; zit. nach Ritz & Sinelli, 2010, S. 4) ist die demographische Entwicklung eine reale strategische und konkurrenzbetonte Bedrohung. Die Arbeitskräfte zwischen 35 – 44 Jahren nehmen in den meisten Industrieländern ab. Bevölkerungsprognosen treffen langfristig eher zu als Wirtschaftsprognosen. Im Jahr 2060 wird sich die Anzahl 65-Jährige und Ältere je 100 Erwerbspersonen im Alter von 20 – 64 Jahren beinahe verdoppeln. Das heisst, das rund 60 Personen auf 100 Berufstätige 65 Jahre und älter sein werden. (vgl. Bundesamt für Statistik, 2009).

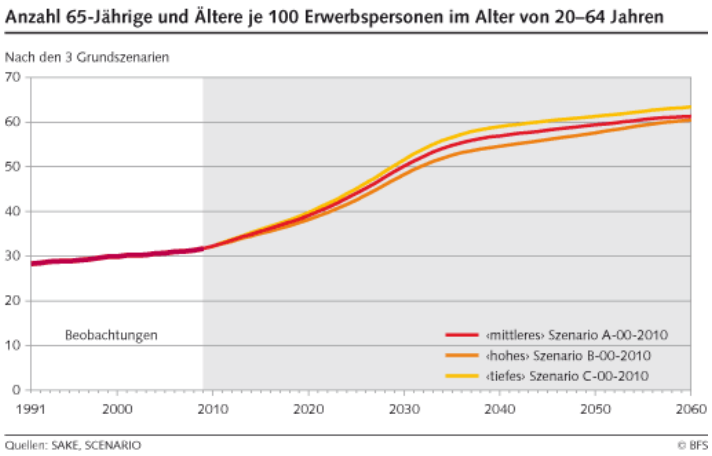


Abbildung 3: Vergleich Erwerbspersonen (Bundesamt für Statistik, 2009)

Die Baby-Boom Generation tritt in den nächsten Jahren in den Ruhestand. Oft sind es auch diese Mitarbeiter, die einer Restrukturierung zum Opfer fallen. Dadurch entsteht das Risiko eines hohen Wissensverlusts. Zudem wird „stilles Wissen“ nicht bereitwillig weitergegeben. Hier muss die Organisation Anreize schaffen, damit diese impliziten und oft auch informellen Kenntnisse und Erfahrungen genutzt werden können. Trotz positiver Zuwanderungsbilanz werden in Zukunft nicht genügend Talente vorhanden sein. Dies kann zu einer Wachstums- und Wohlstandbremse führen. Je seltener die Qualifikation einer Arbeitskraft ist, desto mehr müssen die Organisationen unternehmen, um diese Kraft für sich zu gewinnen (Calo, 2008; zit. nach Ritz & Sinelli, 2010, S. 5).

Wissensmigration

Für einige Länder stellt die Wissensmigration ein wichtiges Handlungsfeld dar. Ritz & Sinelli (2010, S. 6 – 7) zeigen auf, das zum Beispiel in Deutschland von 11‘000 Medizinstudenten rund 4‘000 ins Ausland emigrieren. Mit diesen Personen verlässt wichtiges Know-how das Land, und Ausbildungskosten werden für andere Staaten übernommen. Für die Schweiz zeigt sich aktuell ein anderes Bild. Sie profitiert von einer deutlich besseren Kosten-Nutzen-Bilanz bei der Zuwanderung von Hochqualifizierten und damit potentiellen Talenten.

International tätige Unternehmen rekrutieren ihre Führungskräfte oftmals aus dem Land, in dem sich ihr Hauptsitz befindet. Bednarczuk & Wendenburg (2008, S. 205) sehen eine Gefahr in diesem Verhalten. Organisationen sollten ihre globalen Talente besser nutzen, um über künftig notwendige Kompetenzen zu verfügen. Dazu ist ein effizientes System notwendig, das die Durchlässigkeit und Mobilität dieser Talente zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten ermöglicht.

Zentrale Begriffe in der Wissensmigration sind dabei „Brain Gain“, „Brain Drain“ und „Brain Exchange“. Unter „Brain Gain“ wird die Zuwanderung, unter „Brain Drain“ die Abwanderung von Talenten verstanden. Ein wechselseitiger personeller Wissensaustausch zwischen mehreren Ländern wird als „Brain Exchange“ bezeichnet und wirkt sich oft für alle Beteiligten positiv aus. Betriebliche Bildungspolitik beim Kampf um die Besten spielt meist eine zentrale Rolle. Hier kann eine aktive Personalentwicklung die Bindung der besten Mitarbeitenden an das Unternehmen aufgrund einer gestärkten Arbeitsmarktfähigkeit vorteilhaft beeinflussen.

Employability und Arbeitsmarkt

Lubitsh & Smith (2007; zit. nach Ritz & Sinelli, 2010, S. 7) haben ein weiteres Spannungsfeld in der Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber festgestellt. Früher galt der psychologische Vertrag als Grundlage der Arbeitsbeziehung. Der Mitarbeiter zeigte Loyalität und erhielt dafür eine Beschäftigungssicherheit. Heute steht die

Beschäftigungsfähigkeit im Vordergrund. Die Unternehmen delegieren die Entwicklungsverantwortung an die Mitarbeiter. Das hat zur Folge, dass die Loyalität der Arbeitnehmer neu in Relation zu den gebotenen Berufsaussichten und Aufstiegsmöglichkeiten steht. Junge talentierte Mitarbeiter bleiben einem Unternehmen so lange treu wie die Arbeit herausfordernd ist und einen Beitrag an die Arbeitsmarktfähigkeit und Karriereentwicklung leisten kann.

Weitere Einflussfaktoren

Durch die Globalisierung werden Organisationen gezwungen, ihre strategische Ausrichtung den ethnischen Diversitäten anzupassen (Calo, 2008; zit. nach Ritz & Sinelli, 2010, S. 7). Nur wenn talentierte Frauen in Zukunft wichtige Schlüsselpositionen übernehmen, können entstehende Lücken an Talenten einigermassen gefüllt werden.

2.2.4 Einbettung in der Organisation

Rüttinger (2006, S 20 – 22) betont, dass Talent Management immer ein Teil des Organisationssystems ist. Folgende Darstellung zeigt die Systemkomponenten, Einflussfaktoren und deren Vernetzung auf.

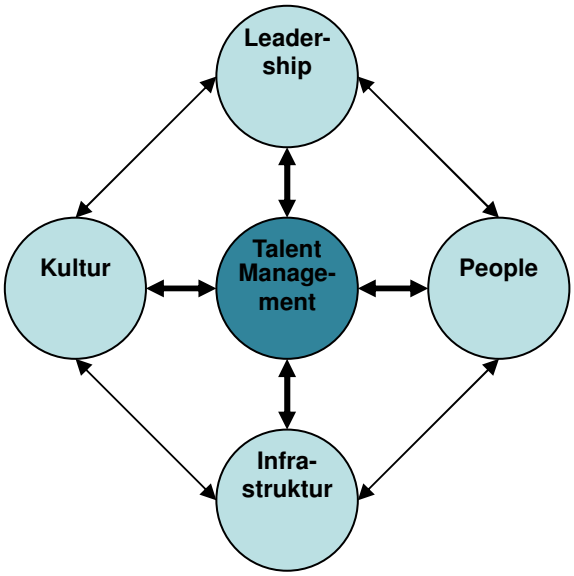


Abbildung 4: Talent Management und das System „Organisation“ (Rüttinger, 2006,S. 20)

Leadership
Dieser Kreis muss aktiv in das Projekt Talent Management eingebunden werden, Veränderungen, die von der Spitze des Unternehmens getragen werden, haben die grössten Erfolgschancen. Das Top Management hat immer eine Rollenmodellfunktion. Beteiligt sich die Unternehmensspitze aktiv an der Identifikation und Entwicklung von Talenten, wird damit ein starkes symbolisches Signal in die Organisation ausgesandt.

People
Talent Management kostet Zeit und Energie für alle Beteiligten. Darum ist das Engagement der direkten Vorgesetzten sehr wichtig. Sie sind zusammen mit der Personalabteilung für den Erfolg des Projektes mitverantwortlich.

Infrastruktur
Gemeint ist damit die Ablauforganisation innerhalb der Personalabteilung mit den Schnittstellen zur Personalentwicklung, zu HR Businesspartnern aber auch zu Teilen der Organisation.

Kultur
Innovative Organisationen können für die Einführung eines Talent Managements gewonnen werden, indem die Neuheit und Fortschrittlichkeit dieses Ansatzes betont wird. In wettbewerbsorientierten Unternehmen liegt der Fokus auf dem Vorsprung gegenüber der Konkurrenz. In einer analytischen und risikovermeidenden Kultur kann hervorgehoben werden, dass andere Unternehmen bereits gute Erfahrungen mit diesem Ansatz gemacht haben. So kann die gelebte Kultur der Organisation entscheidende Hinweise darüber geben, wie Talent Management eingeführt werden kann.

2.2.5 Aufbau und Funktion des Talent Managements

McKinsey hat in einer Studie 46 Grossunternehmen zum Thema Talent Management befragt. Das Ergebnis war ernüchternd, nicht ein einziges Unternehmen ist mit seinem Konzept zufrieden. Aus Sicht der Befragten sind die Ursachen vielfältig. Die Unternehmensleitung ist bei der Konzeption und Umsetzung des Talent Managements zu wenig eingebunden, viele Führungskräfte engagieren sich zu wenig. Zudem herrscht ein Bereichsegoismus, der die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen erschwert (Zu Putlitz, Komm & Putzer, 2009, S. 61). Die Strategie des Talent Managements sollte auf die Form der Organisation angepasst sein. Ein ganzheitliches Talent Management berücksichtigt die Kultur des Unternehmens, den Umgang mit dem Personal, die Management Kapazitäten und die strategischen Ziele der Organisation.

2.2.6 Ganzheitliches Talent Management Konzept

Ritz und Sinelli haben zusammen ein ganzheitliches Talent Management Konzept erarbeitet (2010, S. 10 – 19). In diesem Konzept werden die einzelnen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen systematisch aufeinander abgestimmt und in die übergeordnete Personalstrategie integriert. Es werden nicht verschiedene Einzelmassnahmen eingeleitet, sondern ein Prozesskreislauf wird in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Zu den einzelnen Funktionen dieses Prozesses gehören folgende Elemente: Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhaltung, Entwicklung, Abgang und Kontakterhaltung. Jedes Talent durchläuft im Normalfall diese Aktionsfelder. Der gesamte Prozess ist eingebettet zwischen den Aktivitäten der Personalabteilung und der Linienverantwortlichen. Im Gegensatz zu anderen Personalabgängen versucht das Talent Management, ausgetretene Talente wieder zurückzugewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

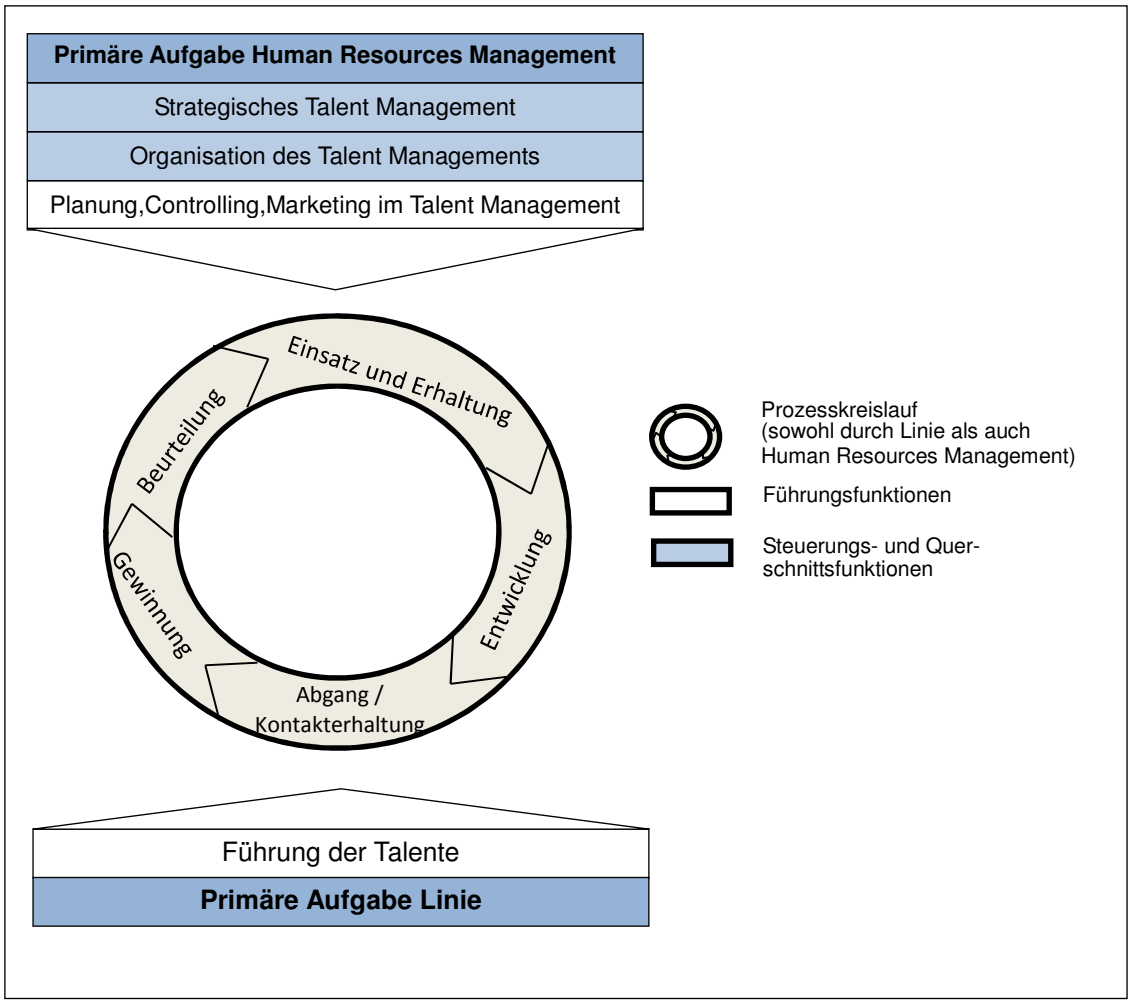


Abbildung 5: Ganzheitliches Talent Management Konzept (Ritz & Sinelli, 2010, S. 11)

Im folgenden Abschnitt werden die Aufgaben des Human Resources Management genauer beleuchtet.

Strategisches Talent Management
Das strategische Talent Management legt langfristige Ziele fest und ist eng mit der Organisationsstrategie verknüpft. Zudem koordiniert es die einzelnen Funktionen im Prozesskreislauf. In der Organisationsentwicklung sind die Suche nach Talenten und das Binden an die Firma als Priorität zu definieren. Talent Management und Organisationsentwicklung müssen auf strategischer Ebene eng miteinander verknüpft sein, damit die eingeleiteten Massnahmen nachhaltig erfolgreich sind. In der Personalstrategie wird proaktives, impulsgebendes Handeln festgelegt. Das strategische Talent Management verfolgt somit folgende Ziele:

- Das Verständnis von Talenten festlegen
- Verknüpfen von Organisationsstrategie und Talent Management
- Strategierelevante Anforderungen an Talente aufzeigen
- Ausreichende Ressourcen sicherstellen

Talent Management organisieren
Nachdem das Talent Management eine strategische Bedeutung erlangt hat, muss dies kommuniziert und koordiniert werden. Dabei ist es wichtig, dass Personal- und Fachabteilung gut kooperieren. Die Fachabteilung ist für den Einsatz der Talente verantwortlich, die Personalabteilung koordiniert den Talent Pool. Bei der Gewinnung von neuen Talenten sind beide Parteien beteiligt. Die Organisation des Talent Managements dient vor allem folgenden Zielen:

- Koordination der mit dem Talent Management verbundenen Aufgabenträger und deren Aufgabe
- Kommunikation der relevanten Anforderungen und Prozesse

Planung, Controlling, Marketing im Talent Management
Zur Planungsfunktion gehören die kurz-, mittel- und langfristigen Aktivitäten des Talent Managements in Relation zur strategischen Planung des Unternehmens.
Im Controlling werden die entscheidungsrelevanten Informationen erfasst und aufbereitet. Sie dienen der Steuerung und Kontrolle des Talent Managements.
Mit gezielten Marketingmassnahmen wird die Attraktivität des Unternehmens auf dem internen und externen Arbeitsmarkt erhöht. Durch massgeschneiderte Marketingaktionen werden potentielle Talente angesprochen und für die Organisation gewonnen. Zusätzlich wird die Arbeitgeberattraktivität beim angestammten Personal gesteigert.

Prozesskreislauf

Der Prozesskreislauf setzt sich aus folgenden Elementen zusammen: Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhaltung, Entwicklung sowie Abgang und Kontakterhaltung. Dieser Prozess wird sowohl von den Querschnittsaufgaben wie auch von der Führungsverantwortung der Linie beeinflusst.

Talente gewinnen

Die steigende Nachfrage nach Talenten und das rückläufige Angebot machen den Gewinnungsprozess in Zukunft noch entscheidender. Ritz und Sinelli unterteilen die Gewinnung in Beschaffung und Auswahl (2010, S. 15). Bei der Beschaffung spielt das Personalmarketing eine entscheidende Rolle. Eine attraktive Arbeitgebermarke, ein umfassendes „Employer Branding“, ist eine wichtige Voraussetzung, um Talente anzuziehen und zu behalten. Dabei ist es wichtig, zielgruppenorientiert zu agieren und das Organisationsimage auf die gesuchten Talente auszurichten. Damit entsteht die Gelegenheit, das Unternehmen optimal zu vermarkten und zukünftige Mitarbeiter zu gewinnen. In der Praxis geht das Personalmarketing unmittelbar in die Personalbeschaffung über. Hier gewinnt das E-Recruiting immer mehr an Bedeutung. So können auch Talente im Ausland erreicht werden. Weitere Rekrutierungsmöglichkeiten bieten sich bei Jobmessen und Auftritten an Fachmessen. Mit zunehmender Knappheit an guten Talenten steigt die Bedeutung des „Headhuntings“.

Das Auswahlverfahren ist Teil der Personalbeschaffung. Dabei wird das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes mit dem Fähigkeitsprofil des Bewerbers verglichen. Der daraus resultierende „Person-Organisation-Fit“ bzw. „Job-Person-Fit“ kennzeichnet jene Variable, welche in vielen Studien am stärksten mit der Leistungsbereitschaft und Motivation von Mitarbeitenden korreliert. Thom & Ritz (2008, S. 331) messen neben den klassischen Instrumenten der Personalauswahl in den Simulationsverfahren, wie z.B. Assessment Center, grosse Bedeutung zu. Positionen mit Talentcharakter sind meist auch Schlüsselfunktionen, deren Besetzung sowohl zeitlich als auch finanziell aufwändig ist. In Assessment Center Verfahren werden spezifische Personeneigenschaften (z.B. Antrieb) oder situatives Verhalten (z.B. gegenüber Führungspersonen) erfasst und beurteilt. Die Resultate weisen eine vergleichsweise sehr hohe prognostische Validität auf.

Talente beurteilen

Das Mitarbeitergespräch ist gemäss Thom und Ritz (2008, S. 339 – 341) das zentrale Beurteilungsinstrument. Die Mitarbeiterbeurteilungen beziehen sich auf die vereinbarten Ziele. Ein weiteres Instrument ist das 360°-Feedback. Hier geben Arbeitskollegen, interne und externe Kunden ihre Bewertungen ab. Viele Unternehmen führen auch gezielt Entwicklungsassessments durch. Oft sind die Beurteilungszeiträume für jüngere

Talente dichter gehalten, um ein zeitnahes Feedback zu garantieren. Dadurch soll der Entwicklungsdrang und Leistungswille dieser Mitarbeitergruppe beibehalten und weiter gefördert werden. In Talentpools werden vor allem jüngere Mitarbeiter nominiert. Das Unternehmen muss klar kommunizieren, dass die Zugehörigkeit zu einer Talentgruppe keine garantierte Laufbahnentwicklung zur Folge hat, sondern vielmehr als Sprungbrett genutzt werden kann.
Mit der Beurteilung von Talenten werden folgende Hauptziele angestrebt:

- Steigerung der Motivation („Wollen“) durch gezielte immaterielle und materielle Belohnung des positiven Leistungsverhaltens. Gleichzeitig sollen diese strategischen Massnahmen auf alle Anspruchsgruppen der Organisation ausgerichtet werden.
- Die Entwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten („Können“) ausschöpfen.
- Optimale Gestaltung der Lebens- und Arbeitssituation der Talente („Dürfen“).

Talente einsetzen und erhalten

Beim Einsatz von Talenten sprechen Ritz und Sinelli (2010, S. 18) von der konkreten Zuordnung der Mitarbeitenden zu den zu erfüllenden Aufgaben. Dabei sollen Arbeitsinhalte mit mehr Freiheiten in Fragen der Planung, Organisation und Kontrolle versehen werden. Zusätzlich soll die Verantwortung zur Umsetzung dispositiver Spielräume im Rahmen von Projekten voll übertragen werden. Talente sollen sich on the job entwickeln und bewähren können. Thom (2008, S. 10) betont, dass für Talente die Arbeit an sich besonders wichtig ist. Arbeitsinhalte, Verantwortung und Kompetenz sollen auf die Aufgabe abgestimmt sein.
Organisationen richten Talent Pools ein, damit sie bei Abgängen die Nachfolge möglichst rasch intern regeln können. Nachfolgeregelungen gewinnen angesichts der demographischen Veränderungen besonders an Bedeutung. Thom (2008, S. 10-11) weist darauf hin, dass bereits durch die Mitgliedschaft in einem Talent Pool ein Gefühl von Wichtigkeit entsteht, was die Fluktuation senken kann. Weitere wichtige Massnahmen sind regelmässige Entwicklungs- und Karrieregespräche. Diese fördern bei den Betroffenen die Konkretisierung ihrer Zukunftsvorstellungen in der Organisation.
Um Talente im Unternehmen zu halten, sind geeignete Anreizsysteme zu erarbeiten, die sowohl die intrinsische wie auch die extrinsische Motivation beeinflussen. Potenzielle Mitarbeiter lassen sich nicht mehr ausschliesslich durch finanzielle Angebote binden. Sie suchen immaterielle Motivationen, wie z.B. ein entsprechendes Karriereangebot, Kompetenzen und Verantwortungen, herausfordernde Arbeitsinhalte und nicht zu vergessen eine angemessene Work-Life-Balance.

Talente entwickeln

Die Halbwertzeit von Wissen ist in vielen Geschäftsbereichen oft schon nach wenigen Jahren erreicht. Ritz und Sinelli (2010, S. 19) weisen darauf hin, dass Anforderungsprofile immer spezialisierter werden. Um als Unternehmen im Wettbewerb bestehen zu können, ist Weiterbildung ein Muss geworden. Neben der Fach- und Führungskompetenz, die auch mit zunehmendem Alter noch leichter beeinflussbar sind, sollte der Ausbildungsschwerpunkt bei jungen Talenten vor allem auf die Sozial- und Selbstkompetenz gelegt werden. Um Kommunikation und Verhalten den zunehmend höheren Anforderungen anzupassen, bieten Talent Pools, Mentoringprogramme wie auch Coaching hervorragende Möglichkeiten. Talententwicklung in diesen Bereichen zahlt sich aus, da diese Kompetenzen in der Ausbildungszeit kaum gefördert werden. Um Investitionen in die Weiterbildungs- und Fördermassnahmen zu sichern, werden oft Verpflichtungsvereinbarungen mit den Mitarbeitern abgeschlossen.

Talente verlassen das Unternehmen / Kontakterhaltung

Arbeitgeber müssen sich angesichts der hohen Dynamik im Umfeld von Organisationen und der häufigen Restrukturierungsmassnahmen vermehrt mit Personalabbau befassen. Ritz und Sinelli (2010, S. 19) weisen darauf hin, dass die Freistellung im Rahmen des Talent Managements eine weniger bedeutende Rolle spielt als bei anderen Arbeitnehmern. Für ältere Talente wird in solchen Situationen oft ein Outplacement angeboten, welches die Folgen einer Kündigung etwas abschwächt. Gemäss Thom (2008, S. 10) ist es viel eher der Fall, dass Talente eine neue Herausforderung in einem anderen Unternehmen suchen. Dieser Abgang kann im Grundsatz nicht verhindert werden. Eine Personalerhaltungsstrategie kann nie das Ziel einer Fluktuation von Null haben. Das Unternehmen kann lediglich Anreize bieten, um Mitarbeiter zu binden, nach der Devise: „Able to go, but happy to stay!“. Verlässt ein Talent die Organisation, sollte der Kontakt aufrecht erhalten werden. So kann diese Person zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls wieder für das Unternehmen gewonnen werden. Zudem bietet sich so die Möglichkeit, talentierte Personen aus dem Bekanntenkreis als Interessenten für offene Stellen anzusprechen.

Talent Management, Karriere- und Nachfolgeplanung sind zentrale Themen der Unternehmensorganisation, die in Zukunft an Wichtigkeit gewinnen werden. Im folgenden Kapitel werden einige Fakten zu Nestlé vorgestellt, die für die empirische Untersuchung relevant sind.

3 Nestlé Frisco – Findus

Nestlé (www.nestle.ch) ist das weltweit führende Unternehmen im Lebensmittelbereich. Wie kann ein 100 Mia CHF starkes Unternehmen mit über 278‘000 Mitarbeitenden wirklich unternehmerisch handeln? Nestlé erreicht dies durch eine dezentralisierte Struktur mit Übertragung von Verantwortung, mit Rechenschaftspflichten, einer kohärenten strategischen Ausrichtung und einer straffen Finanzkontrolle, die den Unternehmergeist bei den Aktivitäten fördern. Der starke Zusammenhalt wird zusätzlich durch eine fest verankerte Unternehmenskultur, die auf gemeinsamen Werten beruht, gefestigt. Das Unternehmen legt wichtige Entscheidungen über lokale Innovation, Kommunikation und Produkteinführungen in die Hände der Mitarbeitenden, die diesen Märkten am nächsten sind.

Nestlé Frisco – Findus (NFF) mit seinen rund 800 Angestellten ist seit 1998 zu 100% in den Nestlé Konzern integriert. Der Hauptsitz befindet sich in Rorschach, wo in zwei Fabriken Glace und Tiefkühlprodukte hergestellt werden. Zehn Logistikzentren sind in der ganzen Schweiz verteilt und sorgen für die termingerechte Auslieferung an die Kunden.

Die Autorin hatte die Möglichkeit, während eines Teilpraktikums im Projekt „Nachfolgeplanung bei Nestlé Frisco-Findus“ mitzuarbeiten. Im Zuge der Datenerfassung wurden die Mitarbeiterstrukturen in den Logistikzentren analysiert. Im folgenden Abschnitt werden einige relevante Daten der Erhebung vorgestellt:

Gesamtauswertung der Altersstruktur (353 Datensätze)

Durchschnittsalter:	46.8 Jahre	(männlich: 45.9 weiblich: 48.0)
Dienstjahre:	12.7 Jahre	(männlich: 12.4 weiblich: 12.0)

67 Personen sind älter als 58 Jahre, davon sind sieben Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen tätig. Hier zeigt sich ein eindeutiger Handlungsbedarf betreffend einer aktiven Nachfolgeplanung.

Weiterbildung

Gemäss einer ersten Auswertung der Dossiers haben von 353 Mitarbeitenden 129 vor oder während der Anstellung bei Nestlé Frisco – Findus eine externe Weiterbildung absolviert. Darunter fallen Fremdsprachenkurse mit und ohne Diplomabschluss, Ausbildungen im EDV-Bereich, eidgenössisch anerkannte Ausbildungen wie Verkaufskoordinator, Direktionsassistentin und Personalfachfrau. Nicht berücksichtigt wurden

Weiterbildungen, die vom Unternehmen angeordnet wurden, wie zum Beispiel Verkaufsschulung, Einführung SAP etc.. Die Auswertung hat gezeigt, dass rund 60% aller Mitarbeitenden keine aktive Weiterbildung ausserhalb von Nestlé Frisco - Findus absolvieren.

Diese Erkenntnisse haben die Autorin bewogen, sich intensiver mit der Einführung des Talent Managements und der Karriere- und Nachfolgeplanung zu befassen. Mit einer qualitativen Untersuchung sollten Führungskräfte und Personalverantwortliche von Nestlé Frisco-Findus zu diesen Themen befragt werden.

4 Empirischer Teil

In den bisherigen Kapiteln wurde die für die Fragestellung relevante Literatur theoretisch erarbeitet. Im empirischen Teil wird die im Rahmen dieser Bachelorarbeit durchgeführte qualitative Untersuchung vorgestellt. In Kapitel 4 wird das methodische Vorgehen bei der Datenerhebung und Auswertung aufgezeigt. Die aus der Untersuchung hervorgegangenen Ergebnisse werden in Kapitel 5 dargestellt. In der Diskussion, Kapitel 6, werden diese mit der Theorie in Zusammenhang gebracht. Anschliessend werden die Fragestellungen diskutiert und kritisch hinterfragt.

4.1 Methodisches Vorgehen

Um die Fragestellungen dieser Arbeit beantworten zu können, wurde eine qualitative Untersuchungsmethode gewählt. Die subjektiven Sichtweisen der Führungskräfte und Personalfachleute, die bereits über grosse Erfahrungen in den Bereichen der Karriere- und Nachfolgeplanung sowie Talentmanagement bei Nestlé Frisco - Findus verfügen, sollen berücksichtigt werden. Gemäss Flick (2002, S. 117) kommen in der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation die Sichtweisen der befragten Personen besser zur Geltung als in standardisierten Interviews. Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2008, S. 11) weisen darauf hin, dass die qualitative Evaluationsforschung sich durch grössere Offenheit auszeichnet und somit die Perspektiven der Beteiligten mehr berücksichtigt werden. Ziel der Untersuchung war, die gemachten Aussagen sinngemäss mittels zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse wiederzugeben und auf diese Weise möglichst gegenstandsadäquate Daten zu erhalten.

4.2 Interviewleitfaden

Die Befragung wurde mittels eines fokussierten Einzelinterviews nach Hopf (1995, S. 177-179) durchgeführt. Für das Interview wurde ein Leitfaden mit sechs Themenblöcken konzipiert. Der Leitfaden wurde mit dem Referenten diskutiert und auf rund zwanzig Fragen gekürzt. Aufgrund der Erfahrung aus dem ersten Interview wurde der Leitfaden leicht modifiziert.

Nr.	Thema	Inhalt, Beispielfrage
1.	Einstieg in das Gespräch	Information über Anlass und Zielsetzung der Untersuchung
2.	Demographische Angaben	Alter, Dienstjahre, Anzahl Mitarbeitende, aktuelle Funktion und Aufgabengebiet
3.	Karriereplanung	Fragen zur Karriereplanung „Wie ist Ihre Karriere bei Nestlé Frisco - Findus verlaufen?“
4.	Nachfolgeplanung	Einstellungen zur Nachfolgeplanung „Was verstehen Sie unter Nachfolgeplanung?“
5.	Talent Management	Fragen zum Talent Management „Wie werden Talente im Unternehmen erkannt?“
6.	Zukunftsaussichten	Einschätzungen über künftige Entwicklungen, Chancen und Gefahren „Welche Kompetenzen werden in Zukunft bei Führungskräften gefragt sein?“

Tabelle 3: Themen des Interviewleitfadens mit Beispielfragen

Zu Beginn des Gesprächs wurden allgemeine Informationen über den Anlass und die Zielsetzung des Interviews gegeben. Über die demographischen Angaben wurden wichtige Informationen betreffend aktueller Funktion und Aufgabengebiet eingeholt. Um den Selbstbezug zum Thema herzustellen, wurde abgefragt, wie die eigene Karriere der Interviewten bei Nestlé Frisco - Findus abgelaufen ist. Im weiteren Verlauf wurden Themen der Nachfolgeplanung und des Talentmanagements besprochen. Den Schluss des Gesprächs bildeten Fragen zur Zukunft, zu Chancen und Gefahren aus Sicht der Interviewten.

4.3 Stichprobe

Die Auswahl der Befragten orientiert sich an der Organisationsstruktur von Nestlé Frisco – Findus und wurde von der Autorin vorgenommen. Dabei sollten möglichst viele involvierte Personen aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen berücksichtigt werden. So wurde eine heterogene Gruppe von sieben Informationsträgern gebildet. Sie setzt sich aus zwei Mitgliedern der Geschäftsleitung, einem Regionalleiter, einem Gruppenleiter und zwei Personalfachleuten zusammen. Die Auswahl ist insofern repräsentativ, dass keine Frau in der Geschäftsleitung ist und der Frauenanteil im Kader bei ca. 10% liegt.

	A	B	C	D	E	F
Aktuelle Funktion	Leiter VTO, Mitglied der Geschäftsleitung	Nationaler Verkaufsleiter, Mitglied der Geschäftsleitung	Regionalleiter	Gruppenleiter Verkauf	HR Manager	HR Businesspartner
Anzahl Mitarbeiter	420	78	70	7	5	1
Alter	44	54	52	34	44	26
Geschlecht	m	m	m	m	w	m
Dienstjahre NFF	18	35	28	1	4	2

Tabelle 4: Zusammensetzung Interviewpartner

4.4 Durchführung der Interviews

Die Interviews fanden zwischen dem 11. und 25. März 2011 entweder in den Büros der Befragten oder im Büro der Autorin statt. Die Dauer der Gespräche lag zwischen 25 und 90 Minuten. Alle Teilnehmer waren mit der digitalen Aufzeichnung einverstanden. Nach jedem Gespräch wurde ein kurzes Memo zu Atmosphäre und weiteren Besonderheiten verfasst.

4.5 Aufbereitung und Auswertung

Alle Gespräche wurden in Mundart geführt und konnten deshalb nicht wörtlich, aber wortgetreu in die deutsche Schriftsprache übersetzt werden. Die aufgezeichneten Interviews wurden ins Hochdeutsche übersetzt und vollständig transkribiert (Mayring, 2002, S. 114-121). Die Transkriptionen können bei der Autorin eingesehen werden. Um die Anonymität der Probanden zu wahren, wurden die Aufnahmen gelöscht.
Die Interviews wurden nach der Transkription mittels strukturierter, qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2008, S. 82 – 99) ausgewertet. Die Methode dient dazu, Inhalte, Themen und Aspekte aus dem Material zu extrahieren und zusammenzufassen. Die Kategorien wurden im Hinblick auf die Fragestellung definiert und an einem Teil des Materials erprobt. Wurde eine passende Stelle gefunden, konnte diese der entsprechenden Kategorie zugeteilt werden (Mayring, 2002, S. 114 – 121). Während des Materialdurchlaufs musste das Kategoriensystem teilweise ergänzt und erweitert werden. Die Fundstellen wurden bezeichnet, bearbeitet und extrahiert. Jeder Kategorie wurden mehrere Ankerbeispiele zugeteilt. Sie dienen als Prototypen, um Textstellen zu kategorisieren. Die Erkenntnisse wurden zusammengefasst und interpretiert.

5 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Teil der Arbeit werden die Resultate pro Kategorie in zusammenfassender Form dargestellt und mit Direktzitaten ergänzt. Das deduktiv entwickelte und induktiv erweiterte Kategoriensystem dieser Arbeit gliedert sich in vier Hauptkategorien mit insgesamt 32 Unterkategorien:

Kategorie I: Karriereplanung	
I.1	Ziel der Karriereplanung
I.2	Ablauf der Karriereplanung
I.3	Verschiedene Karrieremodelle
I.4	Verantwortung für die Karriereplanung
I.5	Potenzialanalyse
I.6.1	Stärken von NFF (intern) bezüglich Karriereplanung
I.6.2	Schwächen von NFF (intern) bezüglich Karriereplanung
I.6.3	Chancen von NFF (im Markt) bezüglich Karriereplanung
I.6.4	Gefahren von NFF (im Markt) bezüglich Karriereplanung
Kategorie II: Nachfolgeplanung	
II.1	Ziel der Nachfolgeplanung
II.2	Schlüsselpositionen
II.3	Ablauf der Nachfolgeplanung
II.4	Unterstützung bei der Nachfolgeplanung
II.5	Verantwortung für die Nachfolgeplanung
II.6.1	Stärken von NFF (intern) bezüglich Nachfolgeplanung
II.6.2	Schwächen von NFF (intern) bezüglich Nachfolgeplanung
II.6.3	Chancen von NFF (im Markt) bezüglich Nachfolgeplanung
II.6.4	Gefahren von NFF (im Markt) bezüglich Karriereplanung

Kategorie III: Umfeld / Strategische Ausrichtung	
III.1	Aufgaben und Verantwortung der Geschäftsleitung
III.2	Auftritt von NFF als Arbeitgeber am Markt
III.3	Zukünftige Kompetenzen von Führungskräften
III.4	Zukünftige Kompetenzen von Mitarbeitern
III.5	Wandel in der Arbeitswelt
Kategorie IV: Talent Management	
IV.1	Verantwortung für das Talent Management
IV.2	Talente erkennen
IV.3	Talente entwickeln
IV.4	Talente halten und engagieren
IV.5.1	Stärken von NFF (intern) bezüglich Talent Management
IV.5.2	Schwächen von NFF (intern) bezüglich Talent Management
IV.5.3	Chancen von NFF (im Markt) bezüglich Talent Management
IV.5.4	Gefahren von NFF (im Markt) bezüglich Talent Management

Bei der Darstellung der Ergebnisse in den einzelnen Kategorien werden zuerst die Hauptaussagen zusammengefasst und danach die Ausnahmen beschrieben. Zitate der Interviewpartner sollen die dargestellten Ergebnisse veranschaulichen. Die Kodierung (A, B … F) weisen auf die einzelnen Teilnehmer hin. Die Unternehmensbezeichnung Nestlé Frisco-Findus wird nachfolgend durch die Abkürzung NFF ersetzt.

Kategorie I: Karriereplanung

I.1 Ziele der Karriereplanung

Die Mehrheit ist der Meinung, dass mit der Karriereplanung eine Vorstellung einhergeht, wohin der Weg gehen soll. Die einzelnen Schritte sind, wenn möglich, zu planen. Das Unternehmen sollte aufzeigen können, mit welchen Massnahmen, zum Beispiel Schulung, das nächste Ziel zu erreichen ist. Dabei sind drei der Meinung, dass ein Netzwerk oder auch ein „Götti“ bei der Planung von grossem Nutzen ist.

„Karriereplanung: da muss sich jemand Gedanken machen, wohin er will. Dann macht man einen Plan, wie man dahin kommt. Für mich hat das viel mit Schulung neben dem Job zu tun.“ (D)

„Dann wäre es für mich wichtig, dass das Unternehmen aufzeigen kann, was meine Schritte sind, was ich erreichen kann.“ (E)

Eine Person äussert sich kritisch. Sie ist der Meinung, dass es keine aktive Karriereplanung bei NFF gibt. Es seien bereits verschiedene Konzepte erarbeitet und eingeführt, aber nicht nachhaltig gelebt worden.

„Es hat schon viele Anläufe gegeben, bei denen man versucht hat, systematisch etwas auf die Beine zu stellen. Aber diese Versuche sind nach dem ersten Papierhaufen auch wieder im Sand verlaufen.“ (B)

I.2 Ablauf der Karriereplanung

Die Hälfte der Befragten hat ihre Karriere bei NFF geplant. Diese Personen sind von extern erst kürzlich (zwischen einem und vier Jahren) in die Firma eingetreten. Zwei von ihnen sind innerhalb des ersten Jahres in die gewünschte Position befördert worden.

„Dabei hat es sich für mich relativ früh abgezeichnet, dass ich als HR Businesspartner arbeiten möchte. Dass es aber schlussendlich so schnell gehen würde, damit hatte ich nicht gerechnet.“ (F)

Die anderen, alles Mitglieder des oberen Kaders, die zwischen 18 und 35 Jahre bei NFF arbeiten, geben an, ihre Karriere nicht geplant zu haben. Die Stufenwechsel seien oft zufällig erfolgt. Immer wieder seien sie direkt für eine neue Herausforderung angesprochen worden und hätten so neue Verantwortungsgebiete übernehmen können. Alle sind überzeugt, dass sich immer wieder Möglichkeiten innerhalb von Nestlé bieten. Einzig die Auslandeinsätze waren von zwei Personen konkret geplant worden.

„Ich habe es nie geplant, aber ich habe immer gewusst, dass es Möglichkeiten gibt, etwas anderes zu machen und sich weiter zu entwickeln und neue Opportunitäten in allen Richtungen innerhalb von Nestlé zu ergreifen.“ (A)

„Sie sind immer auf mich zugekommen, ausser bei einer Stelle, die ich wollte. „Würdest du nicht, wir könnten dich brauchen…“ (B)

I.3 Verschiedene Karrieremodelle

Alle Befragten erwähnen die Führungs- und die Fachkarriere. Sie betonen, dass bei den meisten Angestellten immer noch die Führungskarriere begehrter ist. Eine höhere Hierarchiestufe ist immer noch sehr begehrt und wird nach Meinung der Befragten oft mit beruflichem Erfolg gleichgesetzt. Da die Hierarchien innerhalb von Nestlé tendenziell flacher werden, sind Führungskarrieren im Rückgang. Demgegenüber werden immer mehr Fachspezialisten gebraucht. Hier ist es nach Meinung der Interviewten wichtig, dass der Arbeitgeber Massnahmen ergreift, um diese Karrieren attraktiver zu gestalten.

„Karriere für mich kann durchaus sein, dass es nicht immer die Karriereleiter nach oben geht und immer grössere Verantwortung hat, und immer noch mehr Umsatzverantwortung und Verantwortung für Leute, sondern das kann durchaus quer verlaufen.“ (A)

„Der Arbeitgeber ist gefordert, die Fachkarrieren attraktiv zu gestalten.“ (F)

Fähige Mitarbeiter sollen gemäss drei Befragten in Projekte eingebunden werden. So können wertvolle Erfahrungen gesammelt und neue Kontakte geknüpft werden. Talentierte Mitarbeiter haben so die Möglichkeit, sich für höhere Positionen zu qualifizieren.

„Nachnehmen, in Projekte einbinden, Zusatzaufgaben geben, mehr Verantwortung geben.“ (B)

Da Nestlé ein Grossunternehmen ist, bieten sich national und international Chancen zu Rotationen. Viele heutige Kadermitarbeiter waren für ein bis fünf Jahre im Ausland tätig. Zwei Interviewte erklären, dass sie wertvolle Erfahrungen im Ausland sammeln konnten und nach der Rückkehr in die Schweiz weiter befördert wurden.

„Dann haben sie mir auch geholfen und ich konnte zu Nestlé Amerika gehen, zu der Fabrik in Stover in Cleveland Ohio.“ (B)

Um erste Führungserfahrungen zu sammeln, eignet sich gemäss zwei Aussagen der Einstieg als Stellvertreter. Vor allem im Logistikbereich bieten sich hier Aufstiegschancen.

I.4 Verantwortung für die Karriereplanung

Bei der Frage nach der Verantwortung für die Karriereplanung gehen die Meinungen auseinander. Bei zwei Befragten ist die Personalabteilung für den Prozess oder die Koordination verantwortlich.

„Koordinieren kann das zum Schluss nur HR. Die müssen das Zeug heraustragen.“ (B)

„Wenn wir das auf NFF beziehen, ist es das HR hier vor Ort.“ (E)

Zwei Interviewte betonen, dass der Mitarbeiter für seine Karriere selber verantwortlich ist. Er muss sich melden und sich aktiv verkaufen.

„Der Mitarbeiter selber. Er muss sich melden, wenn er Karriere machen will.“ (A)
„Man sollte sich auf niemanden ausser sich verlassen.“ (F)

Die anderen beiden Führungskräfte betonen, dass die Hauptverantwortung beim Vorgesetzten liegt. Sie sind der Meinung, dass Karriereplanung stark mit Mitarbeiterentwicklung zusammenhängt.

„Mitarbeiterentwicklung ist Chefsache und nicht Mitarbeitersache! Das kann man nicht delegieren. Macht man bei uns viel…“ (D)

I.5 Potenzialanalyse

Um Mitarbeiter zu qualifizieren und Potentiale abzuklären, werden verschiedene Instrumente eingesetzt. Sämtliche Gesprächspartner nannten die Tools, die von Nestlé definiert sind:

PE (Performance Evaluation)
Management der individuellen Leistung, Sicherstellung wettbewerbsfähiger und differenzierter Belohnung. Dabei geht es um Ziele und Kompetenzen, die direkte Auswirkung auf den Bonus und den Lohn haben.

PDG (Progress and Development Guide)
Ausschöpfung des vollen Potenzials der Organisation und der Mitarbeiter, Schulung und Entwicklung von Mitarbeitenden, Bindung der Mitarbeitenden. Hier geht es um Personalentwicklung, Karriere- und Nachfolgeplanung. Hat Auswirkung auf das Talent Management.

PIP (People Improvement Plan)
Ist ein Teil des Leistungsbeurteilungsprozesses. Das Instrument wird eingesetzt, wenn bedeutende Leistungsprobleme bestehen. Zielsetzungen und Erwartungen werden neu definiert.

„Heute steht das PE, Verhaltensweise und Zielerreichung, im Vordergrund.“ (C)

„Was wir jetzt neu haben, was wirklich sinnvoll ist, ist der Qualitätssicherungsschritt von einer Kalibrierung, mit der man Leute miteinander vergleicht und auf der Führungsebene bespricht.“ (A)

Das PIP hat anfänglich bei vielen ein ungutes Gefühl ausgelöst. Heute betonen alle, dass es sich um ein wertvolles Instrument handelt, um Mitarbeiter wieder auf Zielkurs zu bringen.

„Dann haben wir noch das PIP, wenn es nicht mehr gut läuft, dass mit dem Mitarbeiter ein Gespräch geführt werden kann. Am Anfang hatte ich Mühe damit, aber heute muss ich sagen, es ist wirklich ein gutes Mittel.“ (C)

Vor allem im Verkauf und in der Logistik sind viele Kennzahlen, wie zum Beispiel Leistungswerte, Umsatzzahlen und Besuchsstatistiken vorhanden. Diese werden ebenfalls zur Potenzialanalyse beigezogen.

I.6.1 Stärken von NFF (intern) bezüglich Karriereplanung

Mit Ausnahme von einer Person haben alle die Grösse von Nestlé als Stärke bewertet. Dadurch gibt es viele Möglichkeiten, innerhalb des Konzerns neue Herausforderungen

anzunehmen. Das gilt sowohl für die vertikale als auch für die horizontale Entwicklung. Es besteht die Möglichkeit, sich ein Netzwerk auf nationaler oder sogar internationaler Ebene aufzubauen. So ergeben sich immer wieder Möglichkeiten, dass man direkt für eine neue Stelle angesprochen wird.

„Dass es Möglichkeiten gibt, etwas anderes zu machen und sich weiter zu entwickeln und neue Opportunitäten in allen Richtungen innerhalb von Nestlé zu ergreifen." (A)
„Die Leute sind immer auf mich zugekommen." (C)

Zwei erwähnen, dass Nestlé fast nur Mitarbeiter aus den eigenen Reihen befördert. Führungskräfte werden selten von aussen rekrutiert. Da bei Fachspezialisten ein Mangel herrscht, werden diese öfter extern gesucht.

„Es ist ja eher selten, dass man für Führungsfunktionen Leute von aussen hineinnimmt. Das ist eher die Ausnahme. Ab 40 passiert das eher selten, da spricht man dann eher von Spezialisten, die wir suchen. Aber Führungskräfte 40 plus kommen selten von aussen zu Nestlé." (A)

I.6.2 Schwächen von NFF (intern) bezüglich Karriereplanung

Für zwei Interviewte erfolgen Beförderungen zu schnell. Sie konnten entweder ihre bisherigen Aufgaben und Ziele nicht sauber erfüllen, oder sie hatten das Gefühl, nicht gut auf die neue Herausforderung vorbereitet zu sein.

„Ich habe das gerade 1 Jahr lange gemacht, eigentlich zu wenig lang von meiner Vorstellung her, was ich alles erreichen wollte." (E)
„Also sagen wir bei der Karriereplanung: das ist eine Planung und nicht ein „hereinschubsen" in einen neuen Job." (C)

Eine Person erklärt, dass sie noch nie etwas von Karriereplanung bei Nestlé gehört hat. Ihrer Ansicht nach existiert das höchstens auf Papier, wird aber nicht gelebt.

„Ich könnte mir vorstellen, dass das auf dem Papier schon vorhanden ist, aber draussen umgesetzt, nein. Sonst müsste ich da etwas dichten." (D)

Zwei Befragte finden, dass es zu wenig Unterstützung gibt. Wer keinen „Götti" hat, ist oft auf sich selbst gestellt.

„Wenn du nicht einen „Götti" hast, der dir die Türen öffnet, dann schaut eigentlich niemand." (B)

Ein Betroffener glaubt, dass der Fokus bei Nestlé immer stärker auf die Leistung gerichtet wird. So besteht die Gefahr, dass jeder nur noch für sich oder für seine Abteilung arbeitet.

„Ich finde das einfach nicht gut, das fördert das „Gärtlidenken“. Jeder fokussiert nur noch auf seine Ziele, ob das dem Links schadet, egal, ich muss nur noch meine Ziele erreichen.“ (B)

I.6.3 Chancen von NFF (im Markt) bezüglich Karriereplanung

Alle Teilnehmer sehen die Internationalität und Grösse des Unternehmens als grosse Chance an. Mitarbeiter, die Karriere machen möchten, haben viele Möglichkeiten, sich bei Nestlé zu entwickeln. Die weltweiten Verbindungen können als Sprungbrett für die eigene Karriere genutzt werden.

„Für jemand, der vorwärts kommen möchte, für jemand, der Karriere machen möchte, ist Nestlé sicher ein ideales Sprungbrett, vor allem international.“ (B)

Dass Nestlé eine Schweizer Firma ist, bezeichnet ein Proband als grossen Wettbewerbsvorteil.

„Wir sind eine Schweizer Firma. Als eine gewisse Garantie, dass das bleibt.“ (B)

Die Mehrheit betont, dass Nestlé im Markt als sehr nachhaltig wahrgenommen wird. Das spricht viele potenzielle Mitarbeiter an und zeigt sich einerseits in den Unternehmensgrundsätzen, aber auch im täglichen Arbeitsleben. Das Unternehmen wird als sozial und familienfreundlich eingestuft.

„Auch dort werden wir positiv wahrgenommen, als nachhaltiges Unternehmen.“ (E)

„Die externe Sicht ist sehr gut, sehr familienfreundlich, sehr sozial, aber auch sehr klar mit dem Ziel Wachstum.“ (D)

I.6.4 Gefahren von NFF (im Markt) bezüglich Karriereplanung

Eine deutliche Gefahr sehen drei Interviewte in der Überalterung der Belegschaft. Sie sind der Meinung, dass langjährige Mitarbeiter, die sehr auf Sicherheit setzen, auch zu einem gewissen Beamtentum neigen können. Das behindert ein gesundes Wachstum.

„Wenn man das Team übernimmt, bei dem das Durchschnittsalter hoch ist, das kann einen behindern bei einer guten Karriereplanung.“ (C)

„Es gefällt mir auch, dass Nestlé grundsätzlich sagt: Mitarbeiter bleiben bei uns. Was auch gefährlich sein kann. Wenn alle Mitarbeiter bleiben, dann wird es vom Leistungsanreiz durchschnittlich, dann gibt es mehr Sicherheitsgefühl, mehr Beamtentum, diese Nuancen kann es natürlich auch geben.“ (A)

Ein Befragter ist der Meinung, dass es generell schwieriger wird, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Ein anderer sagt deutlich, dass die Konkurrenz aktiver handelt und eine professionellere Karriereplanung eingeführt hat.

„Leute, die einen guten Job machen, die weiter kommen wollen, die haben sie (Coca Cola) immer nachgenommen. Aber immer nur auf Grund von guter Leistung. Sonst geht gar nichts. Wenn du die Leistung einigermassen bringst, dann fördern sie dich mit Schulung und unterstützen dich enorm.“ (D)

Kategorie II: Nachfolgeplanung

II.1 Ziel der Nachfolgeplanung

Eine frühzeitige Planung der Nachfolge ist für alle Gesprächsteilnehmer sehr wichtig. Eine Person erwähnt dabei einen Zeithorizont von zwei bis fünf Jahren bei den Schlüsselpositionen.

„Darunter verstehe ich, dass wir auf die Key People schauen und dort eine saubere Nachfolgeplanung haben.“ (E)

Für zwei Personen ist der Stellvertreter automatisch auch der Nachfolger und muss dementsprechend entwickelt und gefördert werden. Ein Interviewpartner sieht das nicht so.

„Es ist auch hier die Pflicht eines Vorgesetzten, einen Mitarbeiter nachzuziehen, dass, wenn diese Stelle frei wird, er „in die Kränze“ kommen kann. Man soll den Stellvertreter nachnehmen, ihn briefen, um ihn dorthin zu bringen.“ (D)

„Ist meiner Meinung nach aber nicht gleichzustellen mit Stellvertretung. Das muss es nicht zwingend sein.“ (E)

Die Nachfolgeplanung sollte nicht nur eine Tabelle oder ein Stück Papier sein. Es ist wichtig, dass die Daten konsequent bearbeitet werden und auch ein Resultat sichtbar wird.

„Aber wenn du das nicht konsequent weiterverfolgst, und nicht mindestens alle Jahre nachfragst: stimmt das noch, oder müssen wir da etwas anpassen, dann nützt das nichts, dann war es wieder reine Papiertischarbeit, die nichts bringt.“ (B)

Ein Proband erwähnt die Kosten, die bei der Einführung einer Nachfolgeplanung entstehen.

„Dass man sie einführen kann, das ist sehr kostspielig für die Firma. Man sieht das leider nicht eins zu eins auf der Erfolgsrechnung, leider.“ (F)

II.2 Schlüsselpositionen

Für die Mehrheit der Befragten sind Schlüsselpositionen im operativen Bereich angesiedelt. Sie ermöglichen es, das tägliche Geschäft aufrecht zu erhalten. Die Stelleninhaber tragen oft grosse Verantwortung. Sollten sie ausfallen, könnten relevante Unternehmensziele nicht mehr erreicht werden.

„Die Schlüsselstellen sind natürlich die Operativen, die, die das tägliche Geschäft aufrechterhalten.“ (A)

„Wenn ich diese Person nicht mehr habe, dann kann ich unter Umständen meine Ziele nicht erreichen.“ (E)

„Nicht dass man dann in ein Loch fällt, wenn eine solche Person von heute auf morgen durch einen Todesfall oder was auch immer ausfällt.“ (F)

II.3 Ablauf der Nachfolgeplanung

Für alle ist klar, dass ein Zeitplan erstellt werden muss. Dabei sind die anstehenden Pensionierungen, Beförderungen und geplanten Austritte zu berücksichtigen.

„Dass man sich frühzeitig Gedanken macht, wer kann einen Job übernehmen, wenn diese Person befördert wird oder entlassen wird oder pensioniert.“ (C)

Im Interview wurde auch nach der eigenen Nachfolgeplanung gefragt. Eine Person hat einen Nachfolger vorgeschlagen, der aber von oben nicht akzeptiert wurde.

„Ich wollte sie eigentlich planen, meine Nachfolge. Die Person, die ich vorgeschlagen habe, wird von oben nicht akzeptiert, nicht mehr akzeptiert. Auf Grund von dem habe ich keine Nachfolgeplanung, muss ich ehrlich sagen.“ (D)

Ein Befragter erklärt, dass er regelmässig mit seinen Mitarbeitern spricht und so frühzeitig anstehende Veränderungen erfährt. In seinen Augen hat das viel mit einer offenen Kommunikationskultur zu tun.

„Wenn du als Chef es nicht schaffst, eine offene Kommunikationskultur zu haben, dass der andere dir auch sagt, was er beabsichtigt, dann läufst du jedes Mal ins Messer.“ (B)

II.4. Unterstützung

Alle ausser einer Person erleben, dass der Vorgesetzte sie bei der Nachfolgeplanung unterstützt. Ein Betroffener bespricht mit dem direkten Vorgesetzten seine Nachfolgeplanung und schlägt potenzielle Mitarbeiter vor. Die Nachfolgeplanung wird von der nächsthöheren Stelle nicht akzeptiert.

„Sicher mein direkter Vorgesetzter, mit dem ich das bespreche.“ (C)

„Vor allem bringt das nichts, wenn du merkst, dass die da oben nicht wollen.“ (D)

Die Befragten aus der Personalabteilung betonen, dass sie die Linienvorgesetzten tatkräftig unterstützen.

„Das ist unsere Verantwortung, dass wir das sauber machen, sauber tracken.“ (F)

Eine Person ist der Meinung, dass sie gar keine Unterstützung erhält, weder vom Vorgesetzten noch von der Personalabteilung. Es könnte sein, dass sich das in Zukunft

vielleicht ändern wird, wenn der erneute Versuch einer Nachfolgeplanung erfolgreich verläuft.

„Ich meine böse gesagt: niemand. Es beginnt vielleicht wieder. Es ist mindestens ein Versuch.“ (B)

II.5 Verantwortung

Jeder Vorgesetzte ist für die Nachfolgeplanung in seinem Bereich verantwortlich, da sind sich alle einig. Die Strategie wird durch die Geschäftsleitung festgelegt. Neue Stellenprofile werden zentral erstellt und vom obersten Verantwortlichen genehmigt. Mit diesen Vorgaben können die Führungskräfte vor Ort ihre Nachfolger selber bestimmen.

„Wer bei Nestlé selber Karriere machen möchte, ist auch selber verantwortlich, dass er seine Stelle nahtlos übergeben kann.“ (B)

„Am Schluss müssen diese miteinander leben. Ich genehmige das Stellenprofil, und die Verantwortung für die Stellenbesetzung liegt in der Region.“ (A)

Eine Person glaubt, dass sie und ihr Vorgesetzter die Verantwortung zu wenig wahrnehmen. Seiner Ansicht nach ist dies von NFF auch gar nicht gewünscht.

„Ich. Ich und mein Vorgesetzter. Das wäre unser Job, das wahrzunehmen. Das machen wir zu wenig. Aber die Firma wünscht das auch nicht.“ (D)

Ein Befragter ist der Meinung, dass der ganze Nachfolgeprozess durch die Personalabteilung gesteuert wird. Der Linienvorgesetzte wird aber klar mit einbezogen.

II.6.1 Stärken von NFF (intern) bezüglich Nachfolgeplanung

Nestlé wird von allen als sozialer Arbeitgeber wahrgenommen. Unternehmensgrundsätze unterstützen diese Botschaft. Bei NFF besteht eine interne Regelung, die besagt, dass sich das Unternehmen nicht von Mitarbeitern über 50 Jahren trennt, wenn diese ihre Arbeit korrekt erledigen.

„Zum Beispiel dass wir sagen, von Leuten über 50 trennen wir uns nicht mehr.“ (A)

Für eine Person ist klar, dass eine konsequente Nachfolgeplanung die Sicherheit des Unternehmens erhöht.

„Mit einer sauberen Nachfolgeplanung hat man für die Firma viel Sicherheit gewonnen.“ (F)

Bei der Evaluation der Mitarbeiterdaten hat sich gezeigt, dass ein NFF Mitarbeiter im Durchschnitt 45 Jahre alt ist und seit 12 Jahren im Unternehmen arbeitet. Diese Konstanz wird von drei Befragten als Stärke wahrgenommen.

„Zum Glück sind wir in einer Firma, in der es nicht sehr viele Wechsel gibt." (B)

Zwei Personen bezeichnen die Unternehmenskultur als Stärke. Für sie ist wichtig, dass eine offene Kommunikationskultur gelebt wird, die den Mitarbeiter auch emotional anspricht.

„Wenn wir als Organisation nicht fähig sind, die Leute nicht nur über den Verstand, sondern auch über den Bauch und das Herz anzusprechen, dann haben wir verloren." (A)

II.6.2 Schwächen von NFF (intern) bezüglich Nachfolgeplanung

Für alle stellt die demographische Entwicklung eine grosse Herausforderung dar. Das hohe Durchschnittsalter im Unternehmen erfordert Massnahmen auf allen Stufen.

„Die Überalterung, denke ich, ist in der ganzen Frisco - Findus ein Problem." (C)

In den letzten Jahren gab es diverse Veränderungen bei NFF. Es wurden immer wieder neue EDV-Programme eingeführt und Organisationseinheiten wurden neu strukturiert. Mit den veränderten Marktbedingungen sind weitere Anpassungen auch bei den Anforderungsprofilen der Mitarbeiter nötig. So sind zwei Befragte der Ansicht, dass hier Handlungsbedarf besteht.

„Bei mir kommt im Moment dazu, dass ich bestimmte Vorstellungen habe, wie die Organisation in Zukunft funktionieren soll. Das heisst nicht, wenn heute eine Person auf einer Position ist, dass das die richtige Person ist. Dass sie auch schon alles kann. Das ist an vielen Orten ein Problem." (A)

„Da waren zu viele Umbrüche und Projekte in dieser kurzen Zeit." (E)

Um Nachfolger aufzubauen, muss vom Unternehmen Zeit und Geld gesprochen werden. Zwei Personen finden, dass es teilweise schwierig ist, das nötige Budget für die Personalentwicklung zu erhalten.

„Wenn es vom Management dann heisst: diese Personen werden von extern geholt, wir sprechen kein Budget für Entwicklung, dann wird es schwierig und sie lassen uns sitzen." (F)

Ein Interviewter hat erlebt, dass einem Mitarbeiter zuerst Hoffnung als Nachfolger gemacht wurde und diese dann nicht erfüllt wurde.

„Du machst einer Person Hoffnung, du gibst ihr Kompetenz, du möchtest sie nachnehmen. Aber wenn es hart auf hart geht, wird sie abgesägt. Das kann sehr demotivierend sein, das bringt nichts." (D)

II.6.3 Chancen von NFF (im Markt) bezüglich Nachfolgeplanung

Sämtliche Befragte bezeichnen die Mitarbeiterbindung als grosse Chance am Markt. Diese Konstanz ermöglicht es, die Kundenbindung aufzubauen und so den Erfolg von NFF zu sichern und auszubauen. Die langjährige Betriebszugehörigkeit ist auf die Arbeitszufriedenheit zurückzuführen, die auch mit dem sozialen Engagement von Nestlé zu tun hat.

„Im Verkauf ist für mich Konstanz viel entscheidender für den Erfolg, als wenn du immer den Besten hast." (B)

„Das ist für mich eindeutig eine Sache der Kultur. Ich glaube, dass Leute bei Nestlé arbeiten, weil sie Sicherheit und Professionalität schätzen." (A)

II.6.4 Gefahren von NFF (im Markt) bezüglich Nachfolgeplanung

Die zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter werden weiter steigen. Da nicht alle Angestellten über die nötigen Kompetenzen verfügen und sich diese vielleicht auch nicht aneignen können, besteht eine Gefahr für NFF. Mehrere Personen glauben, dass das Unternehmen nicht über genügend qualifizierte Mitarbeiter für die neuen Herausforderungen verfügt.

„Ich schreibe Positionen und Verantwortungsbereiche neu. Dann muss ich feststellen, dass wenn diese Position so ist, dann hat der heutige Stelleninhaber nicht das geforderter Profil." (A)

„Diese Personen werden von extern geholt…" (F)

Kategorie III: Umfeld / Strategische Ausrichtung

III.1. Aufgaben und Verantwortung der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist für die Entwicklung von Strategien in der Karriere- und Nachfolgeplanung sowie für die Ausrichtung im Talent Management zuständig. Mehrere Befragte sagen, dass sie sich wünschen, dass diese Strategien auch von der Geschäftsleitung getragen und gelebt werden.

„Dass das PDG gelebt wird. Das musst du pflegen. Drei – vier Mal im Jahr. Dass das einmal gelebt wird. Dass es von oben herab vorgelebt wird." (B)

„Dass die Strategie von der Geschäftsleitung getragen wird." (C)

Ein Interviewpartner ist der Meinung, dass Prozesse und Konzepte, zum Beispiel im Talent Management zuerst implementiert sein müssen, bevor sich die Geschäftsleitung involvieren kann.

„Sagen wir es so, da wir die ganzen Prozesse des Talent Managements noch nicht „comme il faut“ implementiert haben, sind sie auch noch nicht so gross involviert.“ (E)

Für eine Person ist die Geschäftsleitung für die Qualitätssicherung verantwortlich.

„Die Geschäftsleitung ist für die Qualität des Prozesses verantwortlich. Die Geschäftsleitung sollte ein gesamtheitliches Angebot machen können.“ (B)

III.2. Auftritt von NFF als Arbeitgeber am Markt

Bei der Frage, wie Nestlé als Arbeitgeber am Markt auftritt, sind drei Personen der Meinung, dass der Auftritt sehr professionell wirkt. Dabei wird immer wieder die Nachhaltigkeit betont, die ein positives Bild als Arbeitgeber zeichnet.

„Extrem gut, indem sie sich an den richtigen Orten professionell und gut präsentieren.“ (B)

Für eine Person wirken Nestlé und NFF als Arbeitgeber am Markt verschieden. Nestlé wird als Weltkonzern wahrgenommen. NFF hingegen hat eher das traditionellere Image.

„Als Arbeitgeber empfinde ich Nestlé und Nestlé Frisco - Findus als zwei verschiedene Arbeitgeber. Wenn man dann hinunter geht zu Frisco – Findus, ist es aus meiner Sicht noch etwas familiärer. Es ist „hemdsärmeliger“.“ (C)

III.3 Zukünftige Kompetenzen von Führungskräften

Sämtliche Befragten sind sich einig, dass vernetztes und vorausschauendes Denken und Kommunikationsfähigkeit in Zukunft bei Führungskräften zu den wichtigsten Kompetenzen gehören. Sich in den Mitarbeiter einfühlen können und ihn verstehen, ist für die Mehrheit eine weitere Kernkompetenz.

„Darum gibt es für mich zwei Hauptsachen, nein eigentlich drei: Zusammenhänge erkennen, voraus denken und den zwischenmenschlichen Kontakt halten, weil er damit die grösste Motivation auslösen kann.“ (B)

Für zwei Personen ist es wichtig, dass die Führungspersonen sich so verhalten, wie sie es auch von den eigenen Mitarbeitern verlangen. Zudem ist die aktive Kooperation, wie sie in den Leitsätzen von Nestlé verankert ist, eine wichtige Führungskompetenz der Zukunft.

„Die wichtigste Kompetenz ist: „practice what you preach!“ und aktive Kooperation. Ich denke, im Einzelfall kann es noch etwas darauf ankommen, wo die Person eingesetzt wird. Aber wenn wir vom Ganzen sprechen, sind diese zwei Kompetenzen die Wichtigsten.“ (E)

III.4 Zukünftige Kompetenzen von Mitarbeitern

Gefragt nach den zukünftigen Kompetenzen der Mitarbeiter wird von allen das immer fundiertere Fachwissen erwähnt. Daneben spielt die Leistungsbereitschaft jedes Einzelnen eine wichtige Rolle. Da sich Prozesse immer schneller ändern, wird von drei Interviewten Flexibilität als Kernkompetenz von den Mitarbeitern verlangt.

„Es ist wichtig, dass die Leute wissen „wie", dass sie wissen, wie sie Sachen anpacken sollen an ihrem Job." (F)

„Sie müssen Eigenschaften mitbringen, die helfen, Veränderungen schneller zu bewältigen. Sagen wir auch Gelassenheit. Es bläst ein anderer Wind als früher." (A)

Für eine Person ist es wichtig, dass sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren.

„Identifikation mit dem Unternehmen, nach wie vor." (D)

III.5 Wandel in der Arbeitswelt

Welche Faktoren verändern die Arbeitswelt? Bei der Beantwortung dieser Frage wurde mehrfach das Wort Demographie erwähnt. Die Befragten sind sich einig, dass die Altersstruktur von NFF und die generelle Altersentwicklung die Arbeitswelt massgeblich beeinflussen werden.

„Die Überalterung, denke ich, ist in der ganzen Frisco - Findus ein Problem." (C)

Der schnelle Wandel in der Technologie verändert die Arbeitsprozesse laufend. Drei Personen sehen hier eine grosse Herausforderung für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Fortlaufende Veränderungen machen die Arbeit komplexer und anspruchsvoller.

„Es wird komplexer. Wir werden mehr Spezialisten in verschiedenen Funktionen haben. Auch da werden Informationen schneller fliessen, die muss man verarbeiten können." (A)

Einer Person ist es wichtig, in all diesen Veränderungen und Rationalisierungen den einzelnen Mitarbeiter nicht zu vergessen.

„Ich habe einen Spruch bei mir im Büro: Ein Unternehmen ohne Wirtschaftlichkeit kann nicht existieren, aber ein Unternehmen ohne Menschlichkeit, da kannst du nicht existieren." (B)

Kategorie IV: Talent Management

IV.1 Verantwortung für das Talent Management

Sämtliche Befragten erklären, dass der Linienvorgesetzte eine Mitverantwortung im Talent Management trägt. Dabei wird er durch die Personalabteilung unterstützt.

Zwei Interviewte finden, dass auch der nächsthöhere Vorgesetzte in die Verantwortung mit eingebunden werden soll.

„Eigentlich sollte meiner Meinung nach der direkte Vorgesetzte die Verantwortung tragen. Aber der übergeordnete Vorgesetzte muss das im Auge behalten.“ (C)

Eine Person weiss, dass es bei Nestlé in Vevey einen Pool gibt, in dem die High Potentials erfasst sind, die für eine internationale Karriere vorgesehen sind. Die Verantwortung für diese Ausnahmetalente wird direkt im Hauptsitz wahrgenommen.

IV.2 Talente erkennen

Mehrere Interviewte sagen, dass bis anhin Talente durch Netzwerke und Mund-zu-Mund Propaganda erkannt und weiterempfohlen werden. Talente werden auch eher am Hauptsitz erkannt. In den Regionen ist ein potenzieller Mitarbeiter darauf angewiesen, dass sein Vorgesetzter ihn weiterempfiehlt. Durch das neu eingeführte PDG werden die Mitarbeiter kalibriert, und mögliche Talente können so erkannt werden.

„Durch aufmerksame Chefs und sonst durch Zufall. Wir haben keinen Scanner, mit dem wir regelmässig sondieren.“ (B)

„Heute: Netzwerk und Mund-zu-Mund-Propaganda. In die Zukunft geschaut denke ich, dass wir durch den Kalibrierungsprozess und über die Mancom innerhalb der Organisation ein breiteres Bild erhalten und auch viel mehr Vergleichbarkeit.“ (A)

Zwei Personen verfügen über Informationen, dass innerhalb der nächsten sechs Monate ein Mitarbeiter eingestellt wird, der sich nur um das Talent Management kümmern wird. Durch diese neu geschaffene Stelle versprechen sie sich ein professionelles Talent Management. So sollen auch in den einzelnen Regionen die potenziellen Mitarbeiter erkannt und gefördert werden.

„Da kommt jemand, der nur für das zuständig ist. Der wird sich um die Talente kümmern und die Succes-Profiles, die hinterlegt sind, tracken und entscheiden, ob das etwas ist oder nicht.“ (E)

IV.3 Talente entwickeln

Nestlé bietet exzellente Seminare am Rive-Reine in Vevey und an der London Business School an. Für zwei der Interviewten sind das wertvolle Möglichkeiten, das theoretische Wissen zu erweitern und gleichzeitig Kontakte zu Teilnehmern aus der ganzen Welt zu knüpfen. So kann die Möglichkeit genutzt werden, Netzwerke über alle Kontinente aufzubauen.

„Wenn ich auch an das Rive-Reine Angebot denke, an das Programm von dort. Das sind sensationelle Seminare, die du dort besuchen kannst. Auf der einen Seite rein die Theorien, die sie dir vermitteln, aber auch von den Kontakten, die du knüpfen kannst, auch

über deine Nasenspitze hinaus. Das sind 25 Teilnehmer aus 15 verschiedenen Ländern, rund um den Erdball." (B)

Vier Befragte fördern ihre potenziellen Mitarbeiter on the job, durch Rotationen oder Mitarbeit in Projekten. Schon die Grösse von NFF (über 800 Angestellte) ermöglicht diverse Einsätze. Wenn ein Talent auch geographisch mobil ist, bietet sich innerhalb von Nestlé Schweiz oder gar weltweit immer wieder eine Chance für eine Rotation.

„Wenn ein Mitarbeiter flexibel ist, hat er sehr viele Möglichkeiten, wenn er das Potenzial mitbringt, steht ihm eigentlich nichts im Weg." (F)

IV.4 Talente halten und engagieren

Alle ausser einer Person erwähnen das vielfältige Aus- und Weiterbildungsangebot von Nestlé. Mit attraktiven Schulungsangeboten können Talente ans Unternehmen gebunden werden. Daneben wird das interessante und herausfordernde Arbeitsgebiet erwähnt. Talente haben die Möglichkeit viele Erfahrungen, auch international, zu sammeln. Noch wichtiger erscheint den Befragten das Arbeitsklima und das Zusammengehörigkeitsgefühl. Dabei spielt für sie der direkte Vorgesetzte eine wichtige Rolle. Er hat die Aufgabe, Talente zu fördern und sie aktiv zu begleiten.

„Wenn man wirklich jemanden hat, den muss man fördern, so dass er auch spürt, die wollen mich, die setzen in Zukunft auf mich." (C)

„Das Finanzielle muss stimmen, aber das Zwischenmenschliche ist noch viel wichtiger." (B)

Zwei Befragte betonen, dass die Unternehmenskultur für die Mitarbeiterbindung eine zentrale Rolle einnimmt. Dabei ist es wichtig, dass diese Kultur auch gelebt wird.

„Aber ich glaube, zum Schluss lassen wir die Leute atmen. Wir haben einen sehr hohen Grad an Toleranz. Das ist auch wieder eine Kultursache." (A)

IV.5.1 Stärken von NFF (intern) bezüglich Talent Management

Die Mehrheit bezeichnet die Internationalität von Nestlé als grosse Stärke im Talent Management. Ambitionierte Mitarbeiter können von Netzwerken rund um die Welt profitieren. Mobile Mitarbeiter haben die Chance, im Ausland ihre Berufserfahrungen zu erweitern. Sie erhalten die Möglichkeit, wertvolle Einblicke in andere Kulturen zu sammeln.

„Ich würde das gerne einmal für Kaffee machen im Kongo, für Schokolade in Indonesien, und vielleicht möchte ich dann irgendwann wieder in Richtung Marketing oder wieder in ein Projekt." (A)

Die hervorragenden Seminare von Rive-Reine werden von drei Befragten als Stärken von Nestlé bezeichnet. Talente können ihr Wissen erweitern und ein internationales Netzwerk ausbauen.

„Bei Rive-Reine schon, das ist immer auf Nestlé zugeschnitten. Das wird mit Externen erarbeitet, aber auf Nestlé Customized. Das ist immer international. Dort kannst du dein Netzwerk erweitern." (E)

Flache Hierarchien erhöhen gemäss zwei Befragten die Flexibilität. Die Kommunikationswege sind kürzer und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, einfach Kontakte über die einzelnen Stufen hinweg zu knüpfen. Die Organisationsformen sind nicht starr, sie werden laufend den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst. Das ergibt immer wieder Chancen für talentierte Nachwuchskräfte.

„…hat es eine ganz neue Organisationsform gegeben. Wir haben den konsequent ausgebildet. Zuerst hat er Verkauf gemacht, dann Führung und dann kam Logistik dazu. Er hat immer noch etwas dazu gelernt. Am Schluss wurde er ein perfekter Regionalleiter." (B)

IV.5.2 Schwächen von NFF (intern) bezüglich Talent Management

Für drei Befragte gibt es grosse Unterschiede im Talent Management zwischen Nestlé und NFF. Nestlé führt bereits seit längerem ein professionelles Talent Management, vor allem auf internationaler Ebene. NFF hat bis heute kein einheitliches Konzept. Verschiedene Einzelmassnahmen wurden bereits durchgeführt, waren aber nicht nachhaltig. Es ist geplant, einen Talent Manager zu engagieren, der den ganzen Prozess erarbeitet und koordiniert.

„Es wäre schön, wenn so etwas aufgegleist würde, das regelmässig gemacht würde. High Potential oder Young Lions das sollte man einfach durchziehen. Es sind immer Anläufe im Unternehmen, aber dann pfff, dann ist die Luft draussen." (B)

„Wir sind hier etwas im Rückstand, weil wir noch keinen Talentmanager vor Ort haben." (E)

Das Erreichen der Leistungswerte ist bonusrelevant und hat einen Einfluss auf allfällige Lohnerhöhungen. Zwei Interviewte sehen hier eine Gefahr. Die Talentförderung kostet Ressourcen, der „Ertrag" ist erst später sichtbar.

„Dass der Vorgesetzte nur noch auf den Leistungswerten „herumhacken" würde, man hätte immer im Hinterkopf: oh, wenn ich den fördere, investiere ich in die Zukunft der Firma, aber im Moment erbringe ich die Leistung nicht." (C)

Für zwei Personen ist es wichtig, dass NFF baldmöglichst ein professionelles Talent Management einführt. Heute ist es für den Unternehmenserfolg wichtig, Talente zu halten und zu fördern. Die Konkurrenz ist in diesem Bereich oft besser positioniert.

„Wenn du das dann als Firma nicht anbieten kannst, dann musst du einfach damit rechnen, dass diese Person irgendwann abspringt.“ (E)

„Es ist wichtig, dass wir auf diesen Zug aufspringen. Vielleicht sind wir schon etwas zu spät…“ (F)

IV.5.3 Chancen von NFF (im Markt) bezüglich Talent Management

Sämtliche Befragte sehen es als grosse Chance, dass Nestlé ein Weltkonzern mit Hauptsitz in der Schweiz ist. Studienabgänger stufen bei Umfragen Nestlé als den bevorzugsten Arbeitgeber ein. So hat das Unternehmen die Möglichkeit, Talente zu rekrutieren. Das Unternehmen wurde vor 150 Jahren gegründet und hat dadurch eine grosse Tradition. Durch konstantes Wachstum, aber auch Nachhaltigkeit wird Nestlé als vertrauenswürdige Firma wahrgenommen.

„Wir haben vermutlich den grossen Vorteil, dass wir A in einer relativ krisensicheren Branche sind, Banken haben uns ja vorher immer Rang 1 und 2 weggenommen. B wir haben den grossen Vorteil: wir sind eine Schweizer Firma.“ (B)

„Nestlé gilt als Favorit, und so bekommen wir gute Mitarbeiter.“ (F)

Zwei der Befragten, die selber für Nestlé im Ausland gearbeitet haben, betonen, dass die Werte von Nestlé weltweit gelebt werden. In jedem Unternehmen sei spürbar, dass es zum gleichen Konzern gehört.

„Man spricht die gleiche Sprache. Die Identifikation, die Prioritäten, das geht alles in die gleiche Richtung. Ob schwarz, gelb oder rot, überall bist du bei Nestlé. Die Werte sind die gleichen.“ (A)

Jeder kennt Lebensmittel und hat eigene Erfahrungen damit gesammelt. Die weltbekannten Markten von Nestlé sind darum für einen Interviewten eine grosse Chance, Talente zu gewinnen und zu halten.

„Bei Lebensmitteln spricht man auch nicht von hoch technologisierten Produkten wie in der Pharmaindustrie. Das ist etwas sehr einfaches, es kann jeder mitsprechen. Es gibt eine Identität, das ist eine Kultur, die ist in den Genen.“ (A)

IV.5.4 Gefahren von NFF (im Markt) bezüglich Talent Management

Talente, die von Nestlé gefördert werden, wechseln im Schnitt alle drei Jahre ihren Arbeitsplatz. Sie übernehmen immer wieder neue Funktionen und müssen sich beweisen. Für zwei Interviewte besteht hier die Gefahr, dass diese Talente gar keine Wurzeln schlagen können. Sie werden befördert und an ihren Leistungen gemessen. Da zählen oft nur kurzfristige Erfolge, die Nachhaltigkeit wird zu wenig berücksichtigt.

„Wo ich manchmal etwas Angst habe, bei denen die zu fest karrieresüchtig sind, dass sie das Menschliche vernachlässigen. Aber es ist vermutlich normal, wenn du weisst, du hast einen Dreijahrestakt, dann beginnst du erst gar keine wirklichen Freundschaften,

weil du weisst, in drei Jahren bin ich wieder weg. Du bekommst eigentlich nie richtige Wurzeln.“ (B)

Das Lohnniveau in der Lebensmittelbranche ist deutlich tiefer als in der Finanz- oder Pharmabranche. Ein Befragter glaubt, dass talentierte Mitarbeiter zu Arbeitgebern wechseln, die höhere Löhne zahlen.

„Solche Positionen, wie wir sie haben, gibt es auch in 1000 anderen Unternehmen, und die zahlen unter Umständen noch besser.“ (A)

Eine Person glaubt, dass die Grösse des Unternehmens schnelle Innovationen und Anpassungen erschwert. Kleinere Unternehmen sind flexibler und schneller. Das ist für Talente attraktiv, da immer wieder neue Herausforderungen geboten werden.

„Es muss den Leuten aber auch klar sein, dass wir nicht riesige Innovationssprünge machen wie kleinere Unternehmen.“ (E)

6 Diskussion

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung verknüpft. Dabei sind die eingangs beschriebenen Fragestellungen für die Interpretation der erhobenen Ergebnisse leitend. Aus dieser Interpretation wird ein Fazit gezogen. Das methodische Vorgehen wird kritisch überprüft. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einem Ausblick.

6.1 Karriere- und Nachfolgeplanung

6.1.1 Theoretische Erkenntnisse

Die Karriere- und Nachfolgeplanung sind Teile der Personalentwicklung. Bei der Karriereplanung spricht man von der Vorwegnahme der Stellenfolge. Demgegenüber befasst sich die Nachfolgeplanung mit der rechtzeitigen und anforderungsgerechten Wiederbesetzung einer freiwerdenden Stelle. Das Ziel der systematischen Karriere- und Nachfolgeplanung kann aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht betrachtet werden. Das Unternehmen erreicht dank einer konsequenten Planung die Sicherheit, über genügend Fach- und Führungskräften zu verfügen. Aus Sicht der Mitarbeiter eröffnen sich Auf- und Umstiegschancen. Potenzielle Mitarbeiter werden gefördert und die Fluktuation von wertvollen Angestellten wird vermindert. In Unternehmen gibt es grundsätzlich drei Karrieretypen. Unter der Führungskarriere wird die Beförderung in hierarchisch höhergestellte Funktionen verstanden. Als Konsequenz aus den immer flacher werdenden

Hierarchien müssen die Unternehmen andere Möglichkeiten der Karriere eröffnen. Hier bietet die Fachkarriere einen Ersatz. Diese Laufbahn zeichnet sich durch eine grössere Verantwortung durch die Übernahme von wichtigen Sachbearbeitungen aus. Sie dient der Heranbildung und Erhaltung von hochqualifizierten Fachkräften. In der Projektlaufbahn können spezielle Aufgaben übernommen werden, die aus der Linienfunktion herausgelöst werden. Aufgrund der zeitlichen Beschränkung bietet sich hier die Möglichkeit der Potenzialerkennung im Sinne eines realen Assessments. In international tätigen Unternehmen besteht für potenzielle Mitarbeiter die Möglichkeit, ihr Wissen im Ausland zu vertiefen und neue Kulturen kennen zu lernen.
Schlüsselpositionen haben eine strategische und finanzielle Relevanz im Unternehmen. Sie sind auf dem externen Rekrutierungsmarkt kaum oder gar nicht nachzubesetzen.
Aus heutiger Sicht wird bei der Karriere- und Nachfolgeplanung nicht mehr von einzelnen isolierten Instrumenten gesprochen, sondern von Prozessen, die im Unternehmen eingebettet sind. Zuerst wird dabei ein Laufbahnmuster erarbeitet und typische Stellenprofile entwickelt. Um die geeigneten Mitarbeiter auszuwählen, werden auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmte Analyseinstrumente eingesetzt. Dabei spielt die Potenzialanalyse eine wichtige Rolle. Als prognostisches Verfahren zeigt sie auf, welche Qualifikations- und Leistungsreserven im einzelnen Mitarbeiter stecken. Im sogenannten Personalportfolio werden die Analysen der erhobenen Mitarbeiterpotenziale eingetragen. Sind die potenziellen Kandidaten ausgewählt, werden individuelle Personalentwicklungsmassnahmen festgelegt. Dabei ist die strategische Unternehmensplanung die Grundlage für die qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung.

6.1.2 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Ziele der Karriere- und Nachfolgeplanung

Im Gegensatz zur Literatur (vgl. Kap. 2.1.2) wird von den Befragten nur die Sicht des Mitarbeiters erwähnt. Dabei geht es um die Planung der Aufstiegs- und Umstiegschancen. Das Unternehmen zeigt den Mitarbeitern mögliche Karrierewege auf. Dazu gehören die Entwicklungsmassnahmen, die nötig sind, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Alle sind der Meinung, dass ein Netzwerk oder ein „Götti“ bei der Planung von grossem Nutzen ist. Eine Person ist der Meinung, dass es keine aktive Karriereplanung bei NFF gibt. Verschiedene Konzepte wurden eingeführt, aber nicht nachhaltig gelebt. Für diese Person ist kein einheitliches Ziel sichtbar.
Die Sicherung des notwendigen Bestandes an Fach- und Führungskräften wird bei den Befragten nicht erwähnt. Das wäre aus Sicht des Unternehmens ein wichtiges Ziel der Karriereplanung. Erst bei der Frage nach dem Ziel der Nachfolgeplanung erwähnen alle Gesprächspartner die frühzeitige Planung, eine Person erwähnt dabei einen Zeithorizont

von zwei bis fünf Jahren (vgl. 2.1.1). Oft wird der Stellvertreter automatisch als Nachfolger vorgesehen. Hier ist es das Ziel, diesen Mitarbeiter entsprechend zu fördern und zu entwickeln, so dass er die zukünftige Aufgabe erfüllen kann. Die Befragten äussern immer wieder Bedenken, dass die Nachfolgeplanung nur auf dem Papier existiert und nicht wirklich gelebt wird.

Ablauf Karriere- und Nachfolgeplanung

In der Literatur wird die Karriere- und Nachfolgeplanung als Prozess dargestellt, der in das gesamte Unternehmen eingebettet ist (vgl. Kap. 2.1.5). Die empirische Erhebung zeigt ein anderes Bild. Die Mehrheit der Befragten sagen im Interview, dass sie ihre Karriere nicht geplant haben. Die Beförderungen seien oft zufällig erfolgt, oder sie seien zur rechten Zeit am rechten Ort gewesen. NFF hat in ihren Augen keine aktive Karriereplanung implementiert. Einzig die Auslandeinsätze seien aktiv geplant worden, einerseits vom Mitarbeiter selber, andererseits wurden sie aktiv von Nestlé unterstützt. Wenn die Karriereplanung als Prozess verstanden wird, sind zwei Interviewte der Meinung, dass ihre Beförderung zu schnell erfolgte (innerhalb eines Jahres). Alle sind überzeugt, dass sich innerhalb von Nestlé immer wieder Chancen bieten, Karriereschritte zu machen. Dies ist vor allem durch die Grösse und internationale Vertretung des Unternehmens möglich.

Bei der Nachfolgeplanung kann grundsätzlich gesagt werden, dass die Zeitplanung eine wichtige Rolle spielt. Anstehende Pensionierungen, Beförderungen und geplante Austritte werden, wie in der Theorie beschrieben, frühzeitig geplant und die Nachfolger entsprechend entwickelt. Im Interview wurde auch nach der eigenen Nachfolgeplanung gefragt. Eine Person hat erzählt, dass sie sich einen Nachfolger ausgesucht hat, dieser aber von den Vorgesetzten nicht akzeptiert wurde. Das empfand der Befragte als belastend.

Verschiedene Karrieremodelle

Im Theorieteil wird beschrieben, dass Unternehmen grundsätzlich drei Karrieretypen unterscheiden: die Führungs-, Fach- und Projektkarriere (vgl. Kap. 2.1.3). Diese Erkenntnis ergibt sich auch aus den Befragungen. Die Führungskarriere ist noch immer sehr begehrt, obwohl sich die Hierarchiestufen auch bei Nestlé immer mehr verflachen. Dass die Wichtigkeit der Fachkarriere steigen wird, ist allen bewusst. Hier besteht nach ihrer Meinung ein grosser Handlungsbedarf seitens von Nestlé. Die Fachkarrieren sollten attraktiver gestaltet werden, da immer mehr hochqualifizierte Mitarbeiter gesucht werden und der Bedarf schwer zu decken ist. In Projekten können wertvolle Erfahrungen in verschiedenen Arbeitsgebieten gemacht werden, und fähige Mitarbeiter können sich für höhere Positionen qualifizieren. Nestlé als Grossunternehmen bietet Chancen zu

Auslandeinsätzen und internationalen Rotationen. In der Literatur werden internationale Einsätze oftmals als Bedingung für eine weitere Beförderung vorausgesetzt. Dies bestätigen auch die Interviewergebnisse. Zwei Befragte haben einige Zeit für Nestlé im Ausland gearbeitet und sind heute Mitglieder der Geschäftsleitung. Eine Person schliesst nicht aus, dass sie in einigen Jahren wieder im Ausland, voraussichtlich in einem Entwicklungsland, arbeiten wird.

Verantwortung Karriere- und Nachfolgeplanung

Bei der Frage nach der Verantwortung in der Karriereplanung gehen die Meinungen der Befragten auseinander. Gemäss der Theorie (vgl. Kap. 2.1.5) ist die strategische Unternehmensplanung die Grundlage, auf der die Führungskräfte ihren Mitarbeiterbedarf festlegen. Die Personalabteilung ist für die Entwicklungsmassnahmen zuständig. Zwei Interviewte betonen, dass jeder Mitarbeiter für seine Karriere selber verantwortlich ist. Jeder einzelne muss aktiv werden und seine Karriere gestalten. Demgegenüber sind andere der Meinung, dass die Hauptverantwortung beim direkten Vorgesetzten liegt. Die beiden Befragten, die selber in der Personalabteilung arbeiten, betonen, dass die Personalabteilung für den Prozess und die Koordination verantwortlich ist. Diese Aussagen zeigen, dass keine einheitliche Karriereplanung bei NFF eingeführt ist. Je nach Hierarchiestufe oder Abteilung werden die Verantwortungen anders wahrgenommen.
In der Nachfolgeplanung wird die Theorie bestätigt. Alle sind sich einig, dass die Strategie durch die Geschäftsleitung festgelegt wird und der Vorgesetzte für die Nachfolgeplanung verantwortlich ist. Die Führungskräfte bestimmen vor Ort ihre Nachfolger selber. Die Personalabteilung gibt den Prozess vor, und der Linienvorgesetzte wird miteinbezogen. Diese Aussagen zeigen, dass sich alle bewusst sind, wie wichtig der Nachfolgeprozess ist. Bis heute ist bei NFF keine geregelte Nachfolgeplanung eingeführt. Jeder hat seinen eigenen Ablauf, der nicht zentral koordiniert wird. Das Bedürfnis nach einheitlichen Prozessen ist deutlich spürbar. Für eine Person ist gar keine Unterstützung spürbar. Ihre Hoffnung geht dahin, dass in Zukunft eine professionelle Nachfolgeplanung implementiert wird.

Schlüsselpositionen

Inhaber von Schlüsselfunktionen tragen oft grosse Verantwortung im Unternehmen. Sollten diese Positionen nicht besetzt sein, könnten relevante Unternehmensziele nicht mehr erreicht werden. Diese Aussagen bestätigen auch die Erkenntnisse aus der Theorie (vgl. Kap. 2.1.4). Die Mehrheit der Befragten siedelt die Schlüsselfunktionen im operativen Bereich an. Diese Aussage wurde in der Literatur so nicht bestätigt. Da die meisten Interviewten im operativen Bereich tätig sind, ist diese Angabe verständlich, da sie den Alltag widerspiegeln.

Potenzialanalyse

In der Literatur (vgl. Kap. 2.1.6) wird die Potenzialanalyse als prognostisches Verfahren beschrieben, das aufzeigen soll, über welche Qualifikationen und Leistungsreserven einzelne Mitarbeiter verfügen. Diese Erkenntnisse spiegeln sich auch in den Aussagen der Befragten wider. Nestlé hat eigene Instrumente entwickelt, die zur Qualifikation der Mitarbeiter eingesetzt werden. Mit der PE (Performance Evaluation) werden die Ziele jedes einzelnen Mitarbeiters definiert und laufend überwacht. Dieses Instrument hat eine direkte Auswirkung auf den Lohn und einen allfälligen Bonus. Im PDG (Progress and Development Guide) sind die individuellen Entwicklungs- und Karrierepläne hinterlegt.

Jeder Mitarbeiter ist in einer 9-Felder Matrix erfasst. Dabei wird auf einer Achse das Potenzial und auf der anderen Achse die Kompetenz qualifiziert. Mit Hilfe dieser Matrix werden auch Talente erkannt und einem Talentpool zugeführt. Dieser Talentpool existiert erst bei Nestlé International, bei NFF werden die High Potentials noch nicht erfasst. Diese Matrix wird in der Theorie oft Personalportfolio genannt. Nestlé führt zusätzlich das PIP (People Improvement Plan), das ebenfalls ein Teil des Leistungsbeurteilungsprozesses ist. Dieses Instrument wird eingesetzt, wenn offensichtliche Leistungsprobleme bestehen. Dabei werden Zielsetzungen und Erwartungen neu definiert und eng überwacht.

Umfeld / Strategische Ausrichtung

Aufgrund der demographischen Entwicklung wird es für Unternehmen immer anspruchsvoller, potenzielle Mitarbeiter zu rekrutieren. Erkenntnisse aus dem Literaturteil zeigen, dass eine attraktive Arbeitgebermarke, auch „Employer Branding“ genannt, eine wichtige Voraussetzung für die Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung ist (vgl. Kap. 2.2.3 und 2.2.5). Zu diesem Punkt sind die Antworten ziemlich einheitlich. Nestlé tritt am Markt sehr professionell auf. Einerseits sind Produktemarken in allen Medien omnipräsent. Daneben positioniert sich Nestlé als nachhaltiges Unternehmen und kommuniziert seine Werte und Kulturen offen. Zukünftige Mitarbeiter können verschiedene Unternehmensgrundsätze und Philosophien im Internet aufrufen. Nestlé ist auch an allen wichtigen Absolventenmessen präsent und bietet interessante Einstiegsjobs für verschiedene Studienrichtungen an. In offiziellen Studienabgängerbefragungen hat Nestlé die Banken als attraktivsten Arbeitgeber abgelöst. Hier kann gesagt werden, dass Nestlé ein professionelles „Employer Branding“ betreibt. Für eine Person haben Nestlé und NFF als Arbeitgeber ein unterschiedliches Auftreten. Nestlé wird als internationales Grossunternehmen wahrgenommen, NFF hat ein traditionelles, mittelständisches Image. Die demographische Entwicklung ist bei NFF stark spürbar. Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter liegt bei 46.8 Jahren, was von allen Befragten als grosse Herausforderung

dargestellt wird. Diese Tatsachen decken sich mit der Literatur (vgl. Kap. 2.2.3). Das Management von NFF hat in sozialer Hinsicht positive Zeichen gesetzt. So trennen sie sich grundsätzlich nicht von Mitarbeitern über 50 Jahren. So wird auch Wissen im Unternehmen gehalten und an die nächste Generation weitergegeben. Ein Befragter macht deutlich, dass langjährige Mitarbeiter wichtige Kundenbeziehungen aufgebaut haben und so aktiv Kundenbindung betreiben, was den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Die Loyalität der NFF-Angestellten steht teilweise im Widerspruch zur Literatur. Hier wird beschrieben, dass der psychologische Vertrag als Grundlage der Arbeitsbeziehung immer weniger wichtig wird. Früher zeigte der Mitarbeiter Loyalität und erhielt dafür eine Beschäftigungssicherheit. Heute bleiben talentierte Mitarbeiter so lange in einem Unternehmen, wie die Arbeit herausfordernd ist und einen Beitrag an die Karriereentwicklung leisten kann.
In der Theorie wird beschrieben, dass Wissen, Kreativität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter zum wesentlichen Kapital einer Organisation zählen (vgl. Kap. 2.2.3). Die Halbwertzeit von Wissen ist in vielen Geschäftsbereichen oft schon nach wenigen Jahren erreicht (vgl. Kap. 2.2.5). Die Ergebnisse aus den Interviews decken sich mehrheitlich mit den theoretischen Erkenntnissen. Sämtliche Befragte sind sich einig, dass vernetztes, vorausschauendes Denken und Kommunikationsfähigkeit zu den wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften gehören. Daneben gehört die aktive Kooperation, wie sie in den Nestlé Grundsätzen festgehalten ist, zu den wichtigen Eigenschaften von Vorgesetzten. Bei Mitarbeitern wird immer das fundierte Fachwissen erwähnt. Daneben wird Leistungsbereitschaft und Flexibilität erwartet. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist für eine Person zentral.

6.2 Talent Management

6.2.1 Theoretische Erkenntnisse

Heute zählen Wissen, Lernfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiter zum wesentlichen Kapital eines Unternehmens. Dabei sind Talente besonders wichtig. Sie zeichnen sich durch hohes fachliches Wissen, einer starken Motivation, einem sozial kompetenten Umgang mit anderen und einem grossen Leistungswillen aus. Wer langfristig Erfolg haben will, kommt um die Entwicklung eines Talent Managements nicht herum. Die alternden Gesellschaften stellen grosse Herausforderungen an die Organisation. Die Baby-Boom Generation tritt in den nächsten Jahren in den Ruhestand. Dadurch entsteht das Risiko eines hohen Wissensverlustes. Trotz positiven Zuwanderungen werden in Zukunft nicht genügend Talente vorhanden sein. McKinsey hat 46 Grossunternehmen zum Thema Talent Management befragt. Das Ergebnis war ernüchternd: kein einziges

Unternehmen ist mit seinem Konzept zufrieden. Die Unternehmensleitung ist bei der Konzeption und Umsetzung unzureichend eingebunden, die Führungskräfte engagieren sich zu wenig. Daneben herrscht oft ein Bereichsegoismus, der eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erschwert. Ziel wäre ein ganzheitliches Talent Management, dass die Kultur des Unternehmens, die Personalpraktiken und die strategischen Ziele der Organisation berücksichtigt. In einem ganzheitlichen Konzept werden die einzelnen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen aufeinander abgestimmt und in die übergeordnete Personalstrategie integriert. Das Ganze ist ein Prozesskreislauf, der in die Aktivitäten der Personalabteilung und der Linienverantwortlichen eingebettet ist. Die primäre Aufgabe der Linie ist die direkte Führung des Talentes. Die Personalabteilung ist für das strategische Talent Management zuständig. Dazu gehören auch die organisatorischen Massnahmen wie die Koordination des Talent Pools. Die steigende Nachfrage nach Talenten macht den Gewinnungsprozess in Zukunft noch entscheidender. Eine attraktive Arbeitgebermarke, das „Employer Branding“, ist eine wichtige Voraussetzung, um Talente anzuziehen und sie zu halten. Talente sollen sich on the job entwickeln und bewähren können. Sie sollen Arbeitsinhalte mit mehr Freiheiten in Fragen der Planung, Organisation und Kontrolle erhalten. Bei jungen Talenten sollte der Ausbildungsschwerpunkt vor allem auf die Sozial- und Selbstkompetenz gelegt werden. Mentoringprogramme, Coaching und Talent Pools bieten gute Möglichkeiten, Talente zu entwickeln und zu fördern. Verlässt ein Talent das Unternehmen, sollte der Kontakt aufrechterhalten werden. So besteht die Möglichkeit, diese Person zu einem späteren Zeitpunkt wieder für die Organisation zu gewinnen.

6.2.2 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Verantwortung für das Talent Management

Die Linienvorgesetzten tragen eine Mitverantwortung im Talent Management. Dabei werden sie durch die Personalabteilung unterstützt. Hier decken sich die Aussagen der Befragten mit den Erkenntnissen aus der Literatur (vgl. Kap. 2.2.4 und 2.2.4). Die Fachabteilung ist für den Einsatz der Talente verantwortlich, die Personalabteilung koordiniert den Talent Pool. Das Engagement des Vorgesetzten wird als sehr wichtig eingestuft. Die interviewten Führungskräfte sind sich dieser Verantwortung durchaus bewusst und nehmen sie auch aktiv in ihren Bereichen wahr. Zwei Befragte betonen, dass auch der nächsthöhere Vorgesetzte mit in die Pflicht eingebunden werden soll. High Potentials, die für eine internationale Karriere vorgesehen sind, werden in einem zentralen Pool im Hauptsitz von Nestlé gemanagt. In der Literatur wird zudem beschrieben, dass die Geschäftsleitung aktiv in den Prozess des Talent Managements involviert sein

soll, um die Erfolgschancen zu erhöhen. Die Einbindung des Managements in die Verantwortung wurde bei der Untersuchung nicht erwähnt.

Talente erkennen

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die meisten Interviewten glauben, dass Talente durch ein entsprechendes Netzwerk oder durch Mund-zu-Mund-Propaganda erkannt und weiterempfohlen werden. Da bis heute bei NFF kein strukturiertes Talent Management existiert, sind fähige Mitarbeiter oft auf die Empfehlung ihrer direkten Vorgesetzten angewiesen. Zudem ist es am Hauptsitz einfacher, als Talent entdeckt zu werden als in den Verteilzentren. Hier werden potenzielle Nachwuchskräfte bis heute nicht aktiv evaluiert. In der Literatur (vgl. Kap. 2.2.2 und 2.2.3) wird beschrieben, dass kein einheitliches Talent Management Konzept besteht, sondern dass jedes Unternehmen ein situationsadäquates Konzept erarbeiten soll. Um in Zukunft Erfolg zu haben, kommen Organisationen nicht mehr um die Einführung eines Talent Managements herum. Hier zeigt sich der grosse Handlungsbedarf bei NFF. Da kein Konzept besteht, ist es schwierig, Talente im Betrieb zu erkennen. Das soll sich in Zukunft ändern, da ein Talent Manager bei NFF eingestellt wird. Im Theorieteil wird deutlich gemacht, dass Talente auch mit verschiedenen Auswahlverfahren identifiziert werden. Dazu gehören neben den klassischen Instrumenten wie Mitarbeiterbeurteilungen auch Simultationsverfahren wie das Assessment Center. Bei NFF werden potenzielle Talente mit der neueingeführten Kalibrierungsmatrix identifiziert. Assessment oder Development Center werden heute noch nicht standardisiert eingesetzt.

Talente entwickeln

Nestlé bietet exzellente Seminare am Weiterbildungszentrum Rive-Reine in Vevey und an der London Business School an. Einige Befragte haben bereits selber an solchen Kursen teilgenommen. Sie betonen, dass das wertvolle Möglichkeiten sind, das theoretische Wissen zu erweitern und gleichzeitig Kontakte zu Teilnehmern aus der ganzen Welt zu knüpfen. So können Netzwerke über alle Kontinente aufgebaut werden. Talente werden auch durch Job Rotationen und Mitarbeit in Projekten gefördert. Wer geographisch mobil ist, hat die Möglichkeit, weltweit eingesetzt zu werden und so zusätzliche Erfahrungen zu sammeln. Diese Aussagen bestätigen die Erkenntnisse aus dem Literaturteil (vgl. Kap. 2.2.5). „Weiterbildungen sind daher ein Muss geworden, wenn die Organisation im globalen Wettbewerb bestehen will“ (Ritz und Sinelli, 2010, S. 19). Neben den Fach- und Führungskompetenzen sollen bei jungen Talenten vor allem auch die Sozial- und Selbstkompetenzen gefördert werden. Die Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz wurde im Interview nicht explizit erwähnt. Doch haben mehrere

Befragte betont, dass Kommunikationsfähigkeit und Empathie zu den Kernkompetenzen bei zukünftigen Führungskräften gehören.

Talente halten und engagieren

Erkenntnisse aus dem Literaturteil zeigen auf, dass Talente unter anderem mit herausfordernden Arbeitsinhalten, Verantwortung und den entsprechenden Kompetenzen an das Unternehmen gebunden werden (vgl. Kap. 2.2.5). Talente sollen sich on the job entwickeln und bewähren können. Diese Erfahrung haben auch die Interviewten gemacht. Zusätzlich erwähnen sie die vielfältigen Aus- und Weiterbildungsmassnahmen und die Möglichkeit, international Erfahrungen zu sammeln als Mittel, Talente zu engagieren und halten. Zwei Befragte betonen, dass die Unternehmenskultur für die Mitarbeiterbindung eine zentrale Rolle spielt. Als noch wichtiger wird das Arbeitsklima und das Zusammengehörigkeitsgefühl gewertet. Diese Erkenntnisse werden in der Theorie nicht erwähnt. Hingegen zählt eine angemessene Work-Life-Balance gemäss der Literatur zu den Forderungen junger Talente. Potenzielle Mitarbeiter lassen sich nicht mehr ausschliesslich durch finanzielle Angebote binden, immaterielle Angebote erhöhen hingegen die Bindung an das Unternehmen. Die befragten Führungskräfte betonen, dass die persönliche Wertschätzung der Talente für sie wichtig ist. Das wird auch in der Theorie bestätigt. Zusätzlich löst bereits die Mitgliedschaft in einem Talent Pool ein Gefühl von Wichtigkeit aus, was die Fluktuation senken kann.

6.3 SWOT Analyse

Aufgrund der Antworten aus den Interviews wurde eine SWOT Analyse erstellt. Mit dieser Darstellungsform lassen sich die Erkenntnisse aus den Befragungen in Stärken und Schwächen aus Sicht von NFF und Chancen und Gefahren aus der Sicht des Marktes aufteilen. Die Erwartungen bilden sich aus den Stärken und Chancen, die Bedenken aus den Schwächen und Gefahren. So können in einer komplexen Tabelle alle Ergebnisse zusammengefasst werden.

SWOT Analyse **S** = Strengths / Stärken **W** = Weaknesses / Schwächen **O** = Opportunities / Chancen **T** = Treats / Gefahren **Stärken + Chancen = Erwartungen** aus der Sicht der Befragten **Schwächen + Gefahren = Bedenken** aus der Sicht der Befragten NFF = Nestlé Frisco-Findus	**Stärken (NFF intern) – S** Weltweite Netzwerke bestehen. Nestlé = sozialer Arbeitgeber, solider Weltkonzern. Leistung wird honoriert. Flache Hierarchien – schnelle Entscheidungswege. Alle Arten von Karriere möglich. Führungskräfte werden meist intern rekrutiert – Aufstiegsmöglichkeiten. Hohe Mitarbeiterbindung und Stabilität im Management. Weiterbildung wird gefördert - eigenes Weiterbildungszentrum Rive-Reine.	**Schwächen (NFF intern) – W** Demographie: hohes Durchschnittsalter, besonders bei Schlüsselstellen. Wenig Wechsel bei Schlüsselstellen – weniger Aufstiegschancen für Nachfolger. Lange Betriebszugehörigkeit kann zu Betriebsblindheit, Trägheit oder Beamtentum führen. Teilweise wenig Mobilität bei den Mitarbeitern – Einsatzmöglichkeiten sind eingeschränkt. Im HR von NFF wenig Konstanz. Teilweise bürokratische Abläufe bei Anträgen. Druck auf Leistungswerte wird laufend erhöht – Mitarbeiterförderung leidet darunter, Wenig neue Ideen, noch keine Karriere- und Nachfolgplanung, kein Talent Management.
Chancen (Markt extern) – O Nestlé wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen – Vorteil bei der Rekrutierung. Traditionelles Schweizer Unternehmen, das international vertreten ist – Weltkonzern. Weltbekannte Marken – starkes Markenmanagement. Mitarbeiter identifizieren sich mit den Marken und dem Konzern. Einheitliche Werte und Kulturen in allen Nestlé Unternehmen. Langjährige Mitarbeiter – hohe Kundenbindung. Stabilität im Management - Nachhaltigkeit. Grosse Finanzkraft – Geld für Innovationen und Weiterbildung vorhanden.	**Erwartungen - SO** - Ein einheitliches Konzept wird eingeführt. Das Konzept wird von allen getragen und im Alltag gelebt. - Die bestehenden Netzwerke werden ausgebaut und aktiv genutzt. - Budgets werden gesprochen, um die Mitarbeiter gezielt zu fördern und zu entwickeln. - Die Marke Nestlé wird aktiv genutzt, um qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. - Talente bevorzugen Nestlé als Arbeitgeber und nutzen das internationale Umfeld für ihre Entwicklung. Sie tragen massgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei.	**Bedenken – WO** - Ein einheitliches Konzept wird eingeführt, aber nicht gelebt. Das Konzept verstaubt in der Schublade. - Der immer höhere Druck auf die Leistungswerte hemmt die Karriere- und Nachfolgeplanung sowie das Talentmanagement. Massnahmen werden nicht eingeführt, um Kosten zu sparen. - Mitarbeiter sind unflexibel und stehen neuen Abläufen und Technologien skeptisch gegenüber. Sie sind nicht mobil und schränken so ihre Einsatzmöglichkeiten ein. Durch die Altersstruktur hat NFF zu wenig Nachwuchs.
Gefahren (Markt extern) – T Führungskräfte werden hauptsächlich intern rekrutiert – weniger neue Impulse. Langjährige Betriebszugehörigkeit macht träge und betriebsblind – Abläufe werden weniger hinterfragt – Erneuerungen stossen eher auf Ablehnung. Stellen sind nicht optimal besetzt – Mitarbeiter teilweise zu wenig qualifiziert. Nestlé zahlt nicht so hohe Gehälter und Boni wie Banken, Versicherungen und Pharma – Talente wechseln die Branche. Andere haben Talent Management schon eingeführt, NFF ist zu spät.	**Erwartungen – ST** - Die Konkurrenz hat bereits Karriere- und Nachfolgeplanung sowie Talent Management implementiert. NFF ist im Zugzwang. Was Nestlé mit seinen High Potentials praktiziert, kann nicht 1:1 bei NFF übernommen werden, da weniger qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Das System muss den Gegebenheiten angepasst werden. Grosse Erwartungen werden in den Talent Manager gesetzt.	**Bedenken - WT** - Extern rekrutierte Führungskräfte wollen den schnellen Erfolg, das ist nicht immer nachhaltig, der Druck auf die Mitarbeiter wird grösser. - Langjährige Mitarbeiter werden weiter beschäftigt, obwohl sie den Anforderungen nicht mehr entsprechen. Die Mitarbeiter sind nur unter Druck bereit, sich weiterzubilden. Veränderungen werden negativ bewertet.

6.4 Fazit und Beantwortung der Fragestellung

Aufgrund der demographischen Entwicklung und dem schon heute hohen Durchschnittsalter der Mitarbeiter, sind sich alle einig, dass ein dringender Handlungsbedarf hinsichtlich der Einführung einer Karriere- und Nachfolgeplanung bei NFF besteht. Der Wunsch nach einem einheitlichen Konzept wird deutlich geäussert. Bezüglich Talent Management zeigen die Interviews auf, dass hier die Konkurrenz schon viel weiter ist und NFF in Zugzwang kommt.

Zu Beginn der Arbeit wurden zwei Fragestellungen formuliert, die in diesem Abschnitt beantwortet werden.

Fragestellung 1

Welche konkreten und durchführbaren Massnahmen sehen die Führungskräfte und Personalverantwortlichen in Bezug auf Talent Management, Karriere- und Nachfolgeplanung innerhalb von Nestlé Frisco-Findus?

Aus den Interviews wurden folgende konkreten Massnahmen evaluiert:

- Aufgrund der im Herbst 2010 erhobenen quantitativen Daten (Alter, Ausbildung, Weiterbildung etc.) soll ein einheitliches Konzept erarbeitet werden, dass die Bedürfnisse von NFF abdeckt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der neue Ablauf so einfach wie möglich definiert wird. Im Projektteam sind Linienvorgesetzte und die Personalabteilung vertreten. Die Geschäftsleitung ist von Beginn an mit einzubeziehen, damit das Projekt von oben getragen wird. Die Karriere- und Nachfolgeplanung soll schweizweit bei NFF eingeführt werden. Es ist zu berücksichtigen, dass in den Verteilzentren andere Mitarbeiterqualifikationen gefragt sind als in der Verwaltung in Rorschach.
- Die bestehenden Instrumente (PE, PDG, PIP und Kalibrierungsmatrix) helfen bei der Evaluation der potenziellen Nachfolger. Die Vorgesetzten werden nochmals intensiv geschult, damit alle die Qualifikationen einheitlich vornehmen. Ein Komitee (Personalleiter, Leiter Verteilorganisation, Regionalleiter, Verkaufsleiter) treffen sich jährlich, um die Kalibrierung jedes Gruppenleiters gemeinsam festzulegen.
- Neue Stellenprofile werden für alle Positionen erstellt. Ab Stufe Gruppenleiter und Stellvertreter werden die Stellenanforderungen mit den Qualifikationen verglichen. Aufgrund des festgestellten Handlungsbedarfs werden Personalentwicklungsmassnahmen festgelegt. Dabei wird besonderer Wert auf das „training on the job“ gelegt. Rotationen innerhalb von NFF sollen das Verständnis für die Zusammenhänge fördern. Kommunikationsfähigkeiten sollen speziell gefördert

werden. Daneben soll in die Führungsentwicklung investiert werden. Der Einsatz von Mentoren soll einheitlich eingeführt werden.

- Wichtig ist die jährliche Überprüfung der Massnahmen und die personelle Situation. Die Personalabteilung überwacht die Massnahmen, der direkte Vorgesetzte ist für seine Mitarbeiter verantwortlich.
- Um das Talent Management aufzubauen, wird eine neue Person rekrutiert. Sie wird für die flächendeckende Identifikation von Talenten zuständig sein. Ein Talent Pool soll aufgebaut werden. Diese Mitarbeiter sollen gezielt in Projekten eingesetzt werden, damit sie neue Erfahrungen sammeln können und sich ein Netzwerk aufbauen können. Durch den Einsatz in verschiedenen Abteilungen erhalten sie die Möglichkeit, Zusammenhänge zu erkennen und ihr Wissen zu erweitern. Der Talent Manager koordiniert die Aus- und Weiterbildung der Talente und hält Kontakt zu den anderen Nestlé Unternehmen, um die identifizierten Mitarbeiter bestmöglich zu fördern.

Fragestellung 2

Welche Erwartungen und Bedenken haben die Führungskräfte und Personalverantwortlichen bezüglich der Einführung einer Karriere- und Nachfolgeplanung und eines gezielten Talent Managements?

Aufgrund der Erkenntnisse aus der SWOT Analyse haben die Führungskräfte und Personalverantwortlichen folgende Erwartungen:

- Ein einheitliches Konzept wird eingeführt, das im Alltag auch gelebt wird.
- Die heutigen Beziehungsnetzwerke werden weiter ausgebaut und aktiv genutzt.
- Um die Mitarbeiter gezielt fördern zu können, wird durch die Geschäftsleitung ein entsprechendes Budget gesprochen.
- Dank der Marke Nestlé (Employer Brand) können qualifizierte Mitarbeiter rekrutiert werden.
- Die Angestellten identifizieren sich mit dem Unternehmen und den Werten von Nestlé. Die hohe Mitarbeiterbindung wirkt sich positiv auf die Kundenbindung aus und sichert so den Unternehmenserfolg.
- Talente wählen Nestlé als Arbeitgeber, da sie sich in einem internationalen Umfeld entwickeln können. Sie tragen massgeblich zum langfristigen Erfolg des Unternehmens bei.
- Um das Talent Management aufzubauen und voranzutreiben wird ein Talent Manager eingesetzt.

Mit der SWOT Analyse wurden folgende Bedenken der Führungskräfte und Personalverantwortlichen herausgearbeitet:

- Es wird ein neues Konzept eingeführt, das aber nicht gelebt wird. Die Geschäftsleitung ist zu wenig involviert, die Führungskräfte glauben nicht an den Erfolg. Das Konzept ist zum Scheitern verurteilt.
- Extern rekrutierte Führungskräfte suchen aus Sicht der Befragten oft nur den schnellen Erfolg. Sie sind nicht an einer langfristigen und nachhaltigen Entwicklung interessiert. Dadurch wird der Druck auf die Mitarbeiter erhöht.
- Der Druck auf die Leistungswerte wird kontinuierlich erhöht. So werden geplante Massnahmen zur Karriere- und Nachfolgeplanung hinausgeschoben oder gestrichen.
- Notwendige Massnahmen aus der Karriere- und Nachfolgplanung werden aus Kostengründen nicht durchgeführt.
- Mitarbeiter sind teilweise unflexibel und stehen neuen Abläufen und Technologien skeptisch gegenüber. Dieses Verhalten erschwert die Einführung neuer Konzepte.
- NFF hat heute viele langjährige Mitarbeiter (Durchschnittsalter 46.8 Jahre) und zu wenig Nachwuchs. Ältere Angestellte werden weiter beschäftigt, obwohl sie den heutigen Anforderungen teilweise nicht mehr entsprechen. Die Mitarbeiter sind oft nur unter Druck bereit, sich weiterzubilden. Dieses Verhalten erschwert eine sinnvolle Karriere- und Nachfolgeplanung.

6.5 Methodenkritik

Die Untersuchung hat einen explorativen Charakter und bezieht sich auf Einzelinterviews, die mit zwei Geschäftsleitungsmitgliedern, zwei Personalfachleuten und zwei Führungskräften aus einem regionalen Verteilzentrum geführt wurden. Die Ergebnisse dürfen von der Zahl der Befragten her nicht einfach auf die Gesamtheit übertragen werden. Die Stichprobe war sehr heterogen, einerseits was die Positionen im Unternehmen betrifft, andererseits auch was die Länge der Betriebszugehörigkeit angeht. Es wurden nur Personen befragt, die entweder in der Verwaltung im Hauptsitz Rorschach oder im Verteilzentrum Rümlang arbeiten. NFF ist mit zehn Logistikzentren in der ganzen Schweiz vertreten. Die Meinungen aus den anderen geographischen Gebieten, vor allem auch aus den anderen Sprachregionen, wurden nicht abgefragt. Hier wären möglicherweise noch andere Ansichten und Aspekte zur Sprache gekommen.

Die Auswertung wurde durch die Heterogenität erschwert. Die Ergebnisse lassen sich dadurch weniger gut gewichten und miteinander in Beziehung setzen als mit einer

homogenen Stichprobe. Bei einer weiteren Untersuchung könnte überlegt werden, ob zum Beispiel nur Regionalleiter zu einem Thema befragt werden.

Die Autorin arbeitet seit zehn Jahren bei NFF und war im Projekt „Einführung einer Karriere- und Nachfolgplanung“ involviert. Dadurch hat sie bereits viel Wissen zu diesem Thema aufgebaut und quantitative Daten ausgewertet. So bestand bei den Interviews immer wieder die Gefahr, die eigene Meinung mit einzubringen oder gewisse Aussagen zu unterstützen oder abzulehnen. Da die Autorin alle Befragten seit längerem kennt, war es wichtig, sich neutral zu verhalten und bewusst die Rolle der Interviewerin zu übernehmen. Nach jedem Interview wurde eine Reflexion über das Gespräch notiert. Diese Bewertung des Gesprächs wurde als sehr wertvoll empfunden.

Das Thema der Karriere- und Nachfolgeplanung ist bereits sehr umfassend. Zusätzlich wurde das Talent Management miteinbezogen. Es hat sich im Laufe der Untersuchung gezeigt, dass diese drei Bereiche fast zu breit sind. Die Arbeit wäre möglicherweise ergiebiger, wenn nur ein Thema bearbeitet wird. Es könnten detailliertere Erkenntnisse gewonnen werden.

6.6 Weiterführende Gedanken

Mit der ersten Fragestellung wurden bei den Führungskräften und Personalfachleuten konkrete Massnahmen betreffend der Einführung einer Karriere- und Nachfolgeplanung und eines Talent Managements erfasst. Interessant wäre es, nach der Einführung der Projekte eine Nachfolgestudie zu lancieren. Dabei könnte abgeklärt werden, inwieweit die vorgeschlagenen Massnahmen berücksichtigt wurden und wie die Interviewten das Ergebnis bewerten.
Mit der zweiten Fragestellung wurden die Erwartungen und Bedenken der Gesprächspartner erfragt. Es würde sich somit anbieten, nach der Einführung der Projekte die geäusserten Aussagen zu überprüfen.

In dieser qualitativen Untersuchung wurde der Fokus der Fragestellung auf die Erwartungen und Bedenken von Führungskräften und Personalfachleuten von NFF gerichtet. Spannend wäre es, die Sichtweise der betroffenen Mitarbeiter zu evaluieren. Mit den gleichen Fragen könnten ihre Erwartungen und Bedenken erfragt werden. Ein spezielles Augenmerk könnte auf potenzielle Talente gelegt werden. Sie gehören zu den besonders begehrten Mitarbeitern der Zukunft. Was macht es aus, dass ein Unternehmen als attraktiv wahrgenommen wird und was wird erwartet, damit Talente an die Organisation gebunden werden können.

Diese Arbeit gibt die Sichtweise von NFF-Angestellten wieder. Diese Untersuchung könnte in anderen Nestlé Unternehmen in der Schweiz wiederholt werden. Dabei wäre es interessant zu überprüfen, ob Erwartungen und Bedenken in Produktionsbetrieben (z.B. Leisi oder Nespresso) oder am Hauptsitz (vielfach international hochqualifiziertes Personal) von den evaluierten Ergebnissen abweichen.

„Die Zukunft kann man nicht im Rückspiegel sehen." Bei Nestlé Frisco – Findus ist klar, dass der Fokus in die Zukunft gerichtet ist. Die Einführung der Karriere- und Nachfolgeplanung ist im Gange. Der Talent Manager wird gesucht. Vielleicht wechselt das Unternehmen sogar auf die Überholspur. Die Voraussetzungen dazu sind vorhanden.

7 Abstract

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit der Einführung einer Karriere- und Nachfolgeplanung sowie dem Talent Management bei Nestlé Frisco-Findus. Die Arbeit evaluiert machbare Massnahmen, Erwartungen und Bedenken der Befragten bezüglich der Einführung neuer Abläufe.

Im Rahmen dieser qualitativen Untersuchung wurden sechs Personen (zwei Geschäftsleitungsmitglieder, zwei Personalfachleute und zwei Führungspersonen) mittels fokussierten Einzelinterviews befragt. Fachliteratur und Modelle dienten als Grundlage für den Interviewleitfaden. Die Auswertung erfolgte gemäss der strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen deutlich auf, dass aufgrund der demographischen Entwicklung und dem hohen Durchschnittsalter der Mitarbeiter ein dringender Handlungsbedarf besteht. Für die Regelung der Karriere- und Nachfolgeplanung soll ein einheitliches Konzept eingeführt werden, dass im Alltag auch gelebt wird. Ein Talent Manager soll eingestellt werden, um ein professionelles Talent Management aufzubauen. Dank der Marke Nestlé (Employer Brand) können qualifizierte Mitarbeiter rekrutiert werden. Die Angestellten identifizieren sich mit den Werten des Unternehmens. Die hohe Mitarbeiterbindung wirkt sich positiv auf die Kundenbindung aus und sichert so den Unternehmenserfolg. Die finanzielle Stabilität des Unternehmens erlaubt es, aktive Personalentwicklung zu betreiben. Der Druck auf die Leistungswerte wird kontinuierlich erhöht. So werden geplante Massnahmen zur Karriere- und Nachfolgeplanung hinausgeschoben oder gestrichen. Langjährige Mitarbeiter sind oftmals unflexibel, was neue Abläufe und Technologien betrifft, fehlende Mobilität schränkt ihre Einsatzmöglichkeiten ein.

8 Literaturverzeichnis

Becker, M. (2002). Vom Wissenshamster zum Kompetenzwiesel. Reformansätze in der Personalentwicklung. In M. Becker, V. Schwarz & A. Schwertner (Hrsg.), *Theorie und Praxis in der Personalentwicklung* (2. Aufl.). München: Hampp.

Becker, M. (2009). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (5. aktual. und überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäfer-Pöschel.

Bednarczuk, P. & Wendenburg, A. (2008). Talentmanagement. In M.T. Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen* (S. 199 - 218). Heidelberg: Springer.

Bundesamt für Statistik (2009): Zukünftige Bevölkerungsentwicklung – Daten, Indikatoren - Schweiz Szenarien. [Online] URL: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/09.html

Calo, T.J. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management, 37*, S. 403 – 417.

Capelli, P. (2008). *Talent on demand*. Boston: Harvard Business Press.

Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung*. (6. vollständig überarb. und erw. Neuausgabe). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Friedli, V. (2008). Betriebliche Karriereplanung. In N. Thom & J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. aktual. Aufl.), (S. 248 – 263). Wiesbaden: Gabler.

Hopf, C. (1995). Befragungsverfahren. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitativer Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Jäger, W. (2009). Talent Management ist Personalmanagement. In W. Jäger & A. Lukasczyk (Hrsg.), *Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (S. 15 – 23). Köln: Luchterhand.

Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lubitsh, G. & Smith, I. (2007). Talent Management: A Strategic Imperative. *360° The Ashridge Journal, 1,* S. 6-11.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2008). *Qualitative Datenanalyse*. Weinheim: Beltz.

Rietiker, J. (2010). Laufbahngestaltung und Talent-Management. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 295 – 320). Heidelberg: Springer.

Ritz, A. & Sinelli, P. (2010). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3 – 23). Wiesbaden: Gabler.

Rüttinger, R. (2006). Talent Management. Strategien für Mitarbeiter, Manager und Organisationen. In E. Cirsand & G. Raab (Hrsg.), *Arbeitshefte Führungspsychologie, 58*. Frankfurt am Main: Recht und Wirtschaft.

Steinweg, S. (2009). Systematisches Talentmanagement. Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Thom, N. (2003). Retention Management für High Potentials. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung – Praxis und Perspektiven*. München: Gerling Akademie-Verlag.

Thom, N. (2008). Trends in der Personalentwicklung. In N. Thom & J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. aktual. Aufl.), (S. 3 – 18). Wiesbaden: Gabler.

Thom, N. & Ritz, A. (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Von Dewitz, A. (2006). *Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch „Talent-Relationship-Management“: ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*. Aachen: Shaker.

Weitz, A. (Hrsg.). (2009). *Talentmanagement im Mittelstand*. Lengerich: Pabst Science Publisher.

Zu Putlitz, J., Komm, A. & Putzer, L. (2009). Führungskräfte als Talent-Manager. In W. Jäger & A. Lukasczyk (Hrsg.), *Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (S. 61 – 67). Köln: Luchterhand.

9 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Schrittfolge der Karriere- und Nachfolgeplanung 9

Abbildung 2: Personalportfolio 11

Abbildung 3: Vergleich Erwerbspersonen (Bundesamt für Statistik, 2009) 14

Abbildung 4: Talent Management und das System „Organisation“ 16

Abbildung 5: Ganzheitliches Talent Management Konzept 18

Tabelle 1: Karriereverständnis im Wandel der Zeit 5

Tabelle 2: Schlüsselpositionskriterien 8

Tabelle 3: Themen des Interviewleitfadens mit Beispielfragen 25

Tabelle 4: Zusammensetzung Interviewpartner 26

10 Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Fragebogen Bachelorarbeit Talent Management / Karriere- und Nachfolgeplanung

Einstieg
Begrüssung und Dank an Teilnehmerin / Teilnehmer
Vorstellung der Interviewerin, ungefähre Dauer des Interviews
Anonyme Datenverwendung
Tonbandaufnahme erklären, Einverständnis abfragen.

Fragen zur Person
Name / Vorname:
Alter:
Geschlecht:
Nationalität:
Dienstjahre bei NFF:
Aktuelle Funktion bei NFF:
Führungsverantwortung für wie viele Mitarbeiter / Führungsstufe
(Geschäftsleitung, Regionalleiter, Teamleiter):
Kurze Schilderung des Aufgabengebietes:

Thema 1: Karriereplanung
- Wie ist Ihre Karriere bei NFF verlaufen?
- Was verstehen Sie unter Karriereplanung?
    - Welche Arten von Karriere sind definiert?
    - Wer ist dafür verantwortlich?

Thema 2: Nachfolgeplanung
- Was verstehen Sie unter Nachfolgeplanung?
    - Wie planen Sie konkret die Nachfolge in Ihrem Bereich? Wer unterstützt Sie dabei?
    - Wer ist dafür verantwortlich?
- Was verstehen Sie unter Schlüsselstellen? Welches sind die kritischen Positionen bei NFF?
    - Was passiert, wenn eine Person in einer Schlüsselstelle per sofort aus fällt?

Thema 3: TM-Strategie entwickeln

- Welche Aufgaben nimmt die Geschäftsleitung in diesem Prozess ein?
- Woran merken Sie, wie die Geschäftsleitung hinter diesem Projekt steht?

Thema 4: Talente ansprechen - identifizieren / Prozesse und Instrumente

- Beschreiben Sie mir bitte, wie NFF als Arbeitgeber am Markt auftritt (employer brand).
- Welche Instrumente zur Beurteilung von Mitarbeitenden sind vorhanden?
- Wie werden Talente im Unternehmen erkannt? Gibt es ein einheitliches Vorgehen?

Thema 5: Talente entwickeln

- Welche Entwicklungsmassnahmen sind heute schon vorhanden „On-the-job“ und „Near-the-job“?
- Gibt es individualisierte Entwicklungspläne oder Pläne ab der Stange?
- Was steht an Ressourcen zur Verfügung? (wo und in welcher Form)

Thema 6: Talente halten und engagieren

- Wie werden Talente an das Unternehmen gebunden?

Thema 7: Verschiedene Fragen

- Wie sollen die Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte in Zukunft aussehen?
- Was müsste passieren, dass das Talentmanagement / die Nachfolgeplanung nicht funktionieren würde?
- Was für Wünsche haben Sie an das Talent Management / die Nachfolgeplanung von NFF?

Schluss

Wir sind am Ende des Gesprächs. Gibt es noch weitere Gesichtspunkte, die Ihnen wichtig erscheinen und die Sie ergänzen möchten?

Vielen Dank für das Gespräch.

Anhang B: Kategoriensystem

Kategorien (deduktiv)	Unterkategorien (induktiv)	Definition	Ankerbeispiel
K I Karriereplanung Überkategorie (deduktiv)			
K I.1 Ziel der Karriereplanung	Planung Netzwerke Schulung	Was wird unter Karriereplanung verstanden und welche Ziele werden verfolgt	„Karriereplanung: da muss sich jemand Gedanken machen, wohin er will. Dann macht man einen Plan, wie man dahin kommt. Für mich hat das viel mit Schulung neben dem Job zu tun.“
K I.2 Ablauf der Karriereplanung	Karriere geplant Karriere nicht geplant Zur richtigen Zeit am richtigen Ort	Konkrete Karriereverläufe aufzeigen	„Ich habe es nie geplant, aber ich habe immer gewusst, dass es Möglichkeiten gibt, etwas anderes zu machen und sich weiter zu entwickeln und neue Opportunitäten in allen Richtungen innerhalb von Nestlé zu ergreifen.“
K I.3 Arten von Karriere / Karrieremodelle	Führungskarriere Fachkarriere Projektkarriere Rotationen Stellvertreter	Aussagen zu Karrieremodelle, die im Unternehmen existieren	„Karriere für mich kann durchaus sein, dass es nicht immer die Karriereleiter nach oben geht und immer grössere Verantwortung hat, und immer noch mehr Umsatzverantwortung und Verantwortung für Leute, sondern das kann durchaus quer verlaufen.“
K I.4 Verantwortung für die Karriereplanung	HR Mitarbeiter Vorgesetzter	Aufzeigen, wer für die Karriereplanung verantwortlich ist	„Aus meiner Sicht ganz klar der Mitarbeiter.“
K I.5 Potenzialanalyse	PE / PDG / PIP Kalibrierung / Matrix Mitarbeitergespräch Diverse Kennzahlen	Angewendete Instrumente zur Mitarbeiterbeurteilung und Potenzialanalyse	„Was wir jetzt neu haben, was wirklich sinnvoll ist, ist der Qualitätssicherungsschritt von einer Kalibrierung, mit der man Leute miteinander vergleicht und auf der Führungsebene bespricht.“
K I.6.1 Stärken (NFF intern)	Netzwerke weltweit Viele Möglichkeiten	Aussagen zur Stärke von NFF bezüglich Karriereplanung	„Um andere Erfahrungen zu machen, muss ich die Firma nicht verlassen.

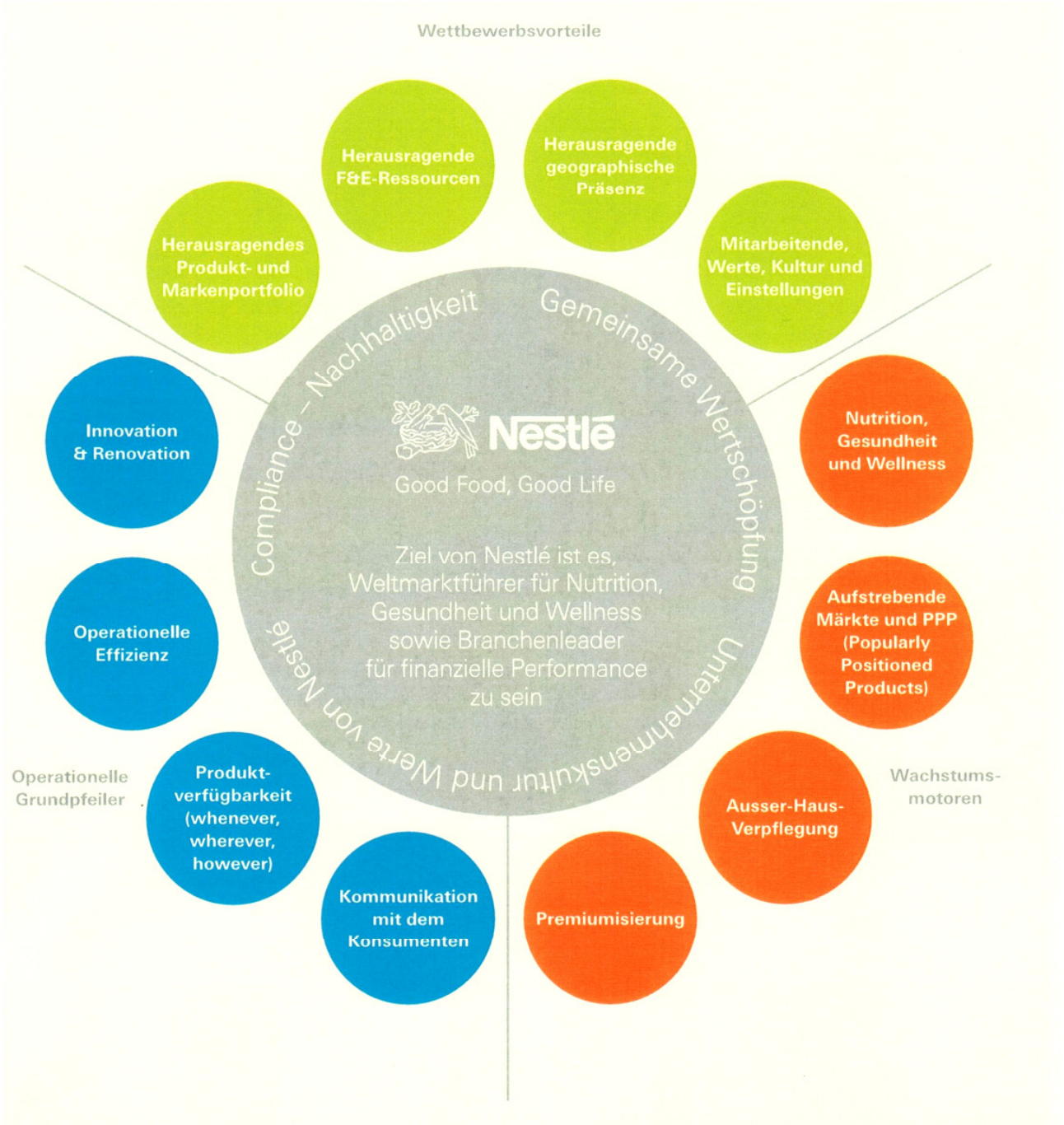
	Gute Leute werden erkannt		Wir haben alles, also alles was mich interessiert.“
K I.6.2 Schwächen (NFF intern)	Zu schnelle Beförderungen Abteilungsdenken Auf sich selbst angewiesen	Aussagen zu Schwächen von NFF bezüglich Karriereplanung	„Also sagen wir bei der Karriereplanung: das ist eine Planung und nicht ein „hereinschupsen“ in einen neuen Job.“
K 1.6.3 Chancen (Markt extern)	International Grösse Schweizer Firma Nachhaltigkeit	Aussagen zu Chancen im Markt bezüglich Karriereplanung	„Für jemand, der vorwärts kommen möchte, für jemand, der Karriere machen möchte, ist Nestlé sicher ein ideales Sprungbrett, vor allem international.“
K I.6.4 Gefahren (Markt extern)	Weniger qualifizierte Mitarbeiter Überalterung Konkurrenz ist aktiver	Aussagen zu Gefahren im Markt bezüglich Karriereplanung	„Ich denke es wird je länger je wichtiger, wenn man etwas in den Markt hinaus schaut, in den Arbeitsmarkt, ist es ja relativ schwierig, qualifiziertes Personal zu erhalten.“
K II Nachfolgeplanung Überkategorien (deduktiv)			
K II.1 Ziel der Nachfolgeplanung	Frühzeitige Planung Schlüsselpositionen Stellvertreter Kosten	Was wird unter Nachfolgeplanung verstanden, welche Ziele werden verfolgt	„Darunter verstehe ich, dass wir auf die Key People schauen und dort eine saubere Nachfolgeplanung haben.“
K II.2 Schlüsselpositionen	Verantwortung Operativ Ergebnisrelevant	Was zeichnet eine Schlüsselstelle aus	„Schlüsselstellen sind Personen, die eine grosse Verantwortung haben, die auch eine strategische Verantwortung in einem Unternehmen haben.“
K II.3 Ablauf der Nachfolgeplanung	Zeitplan Pensionierung Standortgespräche	Ablauf, wie die Nachfolge geplant wird	„Dass man sich frühzeitig Gedanken macht, wer kann einen Job übernehmen, wenn diese Person befördert wird oder entlassen wird oder pensioniert.“
K II.4 Unterstützung	Niemand Vorgesetzter HR	Wer unterstützt die die Beteiligten	„Ich meine böse gesagt: niemand. Es beginnt vielleicht wieder. Es ist mindestens ein Versuch.“

K II.5 Verantwortung für die Nachfolgeplanung	Geschäftsleitung Vorgesetzter HR Niemand	Wer ist für die Nachfolgeplanung verantwortlich	„Der Prozess wird durch HR gesteuert. Aber der Linienmanager wird ganz klar einbezogen.“
K II.6.1 Stärken (NFF intern)	Soziale Aspekte Kultur Sicherheit	Aussagen zur Stärke von NFF bezüglich Nachfolgeplanung	„Mit einer sauberen Nachfolgeplanung hat man für die Firma viel Sicherheit gewonnen.“
K II.6.2 Schwächen (NFF intern)	Zukunft Demographie Budget / Kosten Veränderungen	Aussagen zu Schwächen von NFF bezüglich Nachfolgeplanung	„Ich bin nicht überzeugt, ob Nestlé oder HR weiss, was ein Wechsel kostet. Ich höre hin und wieder so Sprüche wie: Dann soll er doch gehen, dann suchen wir einen neuen, wenn es ihm nicht passt, dann soll er es sagen.“
K II.6.3 Chancen (Markt extern)	Sozialer Arbeitgeber Konstanz Kundenbindung	Aussagen zu Chancen im Markt bezüglich Nachfolgeplanung	„Zum Beispiel dass wir sagen, von Leuten über 50 trennen wir uns nicht mehr.“
K II.6.4 Gefahren (Markt extern)	Qualifiziertes Personal Veränderungen Keine Planung	Aussagen zu Gefahren im Markt bezüglich Nachfolgeplanung	„Wenn das nicht der aktuelle Stelleninhaber selber macht, der schaut, ob jemand da ist, der das übernehmen könnte, dann passiert das bei uns auch nicht systematisch.“
K III Umfeld / Strategische Ausrichtung		**Uberkategorie (deduktiv)**	
K III.1 Aufgaben der Geschäftsleitung	Qualitätssicherung Konzepte Strategien	Aufgaben der Geschäftsleitung im Karriere-, Nachfolge- und Talent Management Prozess	„Die Geschäftsleitung ist für die Qualität des Prozesses verantwortlich. Die Geschäftsleitung sollte ein gesamtheitliches Angebot machen können.“
K III.2 Auftritt als Arbeitgeber am Markt (Employer Brand)	Fairer Arbeitgeber Weltkonzern Nachhaltig	Wie wird Nestlé am Markt als Arbeitgeber wahrgenommen	„Extrem gut, in dem sie sich an den richtigen Orten professionell und gut präsentieren. Wir haben vermutlich den grossen Vorteil, dass wir in einer relativ krisensicheren Branche sind.“
K III.3 Zukünftige Kompetenzen von Führungskräften	Vernetztes Denken Kooperation Empathie	Welche Kompetenzen sind in Zukunft bei Führungskräften gefordert	„Darum gibt es für mich zwei Hauptsachen, nein eigentlich drei: Zusammenhänge erkennen, voraus denken und den

	Motivator Kommunikation		zwischenmenschlichen Kontakt halten, weil er damit die grösste Motivation auslösen kann.“
K III.4 Zukünftige Kompetenzen von Mitarbeitern	Leistungsbereitschaft Loyalität Teamplayer Flexibilität	Welche Kompetenzen sind in Zukunft bei Mitarbeitern gefordert	„Sie müssen Eigenschaften mitbringen, die helfen, Veränderungen schneller zu bewältigen. Sagen wir auch Gelassenheit. Es bläst ein anderer Wind als früher.“
K III.5 Wandel / Zukunft Demographie - Employability	Technologie Demographie Veränderungen Spezialistentum	Faktoren, die den Wandel in der Arbeitswelt beeinflussen	„Es wird komplexer. Wir werden mehr Spezialisten in verschiedenen Funktionen haben. Auch da werden Informationen schneller fliessen, die muss man verarbeiten können.“
K IV Talent Management Uberkategorie (deduktiv)			
K IV.1 Verantwortung	Management Vorgesetzter HR Mitarbeiter	Wer trägt die Verantwortung im Talent Management	„Eigentlich sollte meiner Meinung nach der direkte Vorgesetzte die Verantwortung tragen. Aber der übergeordnete Vorgesetzte muss das im Auge behalten.“
K IV.2 Talente erkennen	Netzwerk Kalibrierung Management Vorgesetzter	Wie werden Talente im Unternehmen erkannt	„Heute: Netzwerk und Mund-zu-Mund-Propaganda. In die Zukunft geschaut denke ich, dass wir durch den Kalibrierungsprozess und über die Mancom innerhalb der Organisation ein breiteres Bild erhalten und auch viel mehr Vergleichbarkeit.“
K IV.3 Talente entwickeln	Ausbildungskonzept Rotationen On the Job Projekte Aus- und Weiterbildung	Instrumente die eingesetzt werden, um Talente zu entwickeln	„Dass die Schulungen auch nachhaltig zu der nächsten Stufe führen. Die heutigen Positionen um einen Halbton in die Höhe schieben. Die Anforderungen und Verantwortungen erhöhen.“
K IV.4 Talente halten und engagieren	Kultur Zugehörigkeit Konkurrenzverbot Arbeitsklima	Massnahmen, die Mitarbeiter / Talente an das Unternehmen binden	„Wenn man wirklich jemanden hat, den muss man fördern, so dass er auch spürt, die wollen mich, die setzen in Zukunft auf mich.“

K IV.5.1 Stärken (NFF intern)	Flache Hierarchie Netzwerk Internationalität Weiterbildung	Aussagen zur Stärke von NFF bezüglich Talent Management	„Das sind 25 Teilnehmer aus 15 verschiedenen Ländern, rund um den Erdball. Du bist der einzige Schweizer, das ist schon „lässig“.“
K IV.5.2 Schwächen (NFF intern)	Ausbildungstransfer Strategiewechsel Leistungswerte Bürokratie Professionalität	Aussagen zu Schwächen von NFF bezüglich Talent Management	„Dass der Vorgesetzte nur noch auf den Leistungswerten „herum hacken“ würde, man hätte immer im Hinterkopf: oh, wenn ich den fördere, investiere ich in die Zukunft der Firma, aber im Moment erbringe ich die Leistung nicht.“
K IV.5.3 Chancen (Markt extern)	Kultur Werte Tradition Internationalität	Aussagen zu Chancen im Markt bezüglich Talent Management	„Man spricht die gleiche Sprache. Die Identifikation, die Prioritäten, das geht alles in die gleiche Richtung. Ob schwarz, gelb oder rot, überall bist du bei Nestlé. Die Werte sind die gleichen.“
K IV.5.4 Gefahren (Markt extern)	Lohnniveau Grossunternehmen Führungswechsel	Aussagen zu Gefahren im Markt bezüglich Talent Management	„Es muss den Leuten aber auch klar sein, dass wir nicht riesige Innovationssprünge machen wie kleinere Unternehmen.“

Anhang C: Nestlé Corporate Business Principles / Nestlé Roadmap (Konzernpräsentation 2010)



Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: