

„Talente wollen keine starren Karrierepfade“



Im Gespräch mit ...

Prof. Dr. Dr. h. c.
Lutz von Rosenstiel

Der emeritierte Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München Lutz von Rosenstiel lehrt als Gastdozent an der Wirtschaftsuniversität Wien und der Universität Hohenheim. Wir sprachen mit ihm über die Wechselbereitschaft von Schlüsselkräften und was Unternehmen dagegen tun können.

Herr Prof. von Rosenstiel, angesichts einer boomenden Wirtschaft und der demografischen Entwicklung machen sich derzeit viele Unternehmen Sorgen um die Bindung von Talenten. Ist die Gefahr wirklich akut?

Die Bereitschaft einen Arbeitsplatz zu kündigen, hängt zwar wesentlich von der Wahrnehmung des Arbeitsmarktes und der Beschäftigungschancen ab – doch allein entscheidend ist die Marktlage bei Weitem nicht. Die Betriebszugehörigkeit spielt eine große Rolle: Je länger jemand in einem Unternehmen ist, desto unwahrscheinlicher ist die Kündigung. Die häufigsten Gründe für eine Kündigung sind der Wunsch, sich weiter zu entwickeln, das Verhalten der Vorgesetzten und mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten.

Ist das nicht auch Typsache, wie leicht sich jemand dafür entscheidet, das Unternehmen zu verlassen?

Es gibt hinsichtlich der Karriereziele drei Typen von Mitarbeitern: Karriereorientierte, die sich quasi mit jedem Unternehmen identifizieren, wenn sie dort Karriere machen können, alternativ Engagierte, die etwas verändern wollen in ihrem Umfeld, und Freizeitorientierte, die im Unternehmen eher eine Schonhaltung einnehmen und ihre Lebensinteressen in der Freizeit ausleben. Vor allem die alternativ Engagierten, die Querdenker also, wechseln besonders leicht das Unternehmen. Unabhängig von den speziellen beruflichen Vorstellungen ist die Kündigungsgefahr aber beim Nachwuchs vor allem dann groß, wenn Unternehmen ihre persönlichen beruflichen Ziele nicht berücksichtigen.

Was erwarten Talente in dieser Hinsicht von ihrem Arbeitgeber?

Gemäß meiner Studien an der LMU München ist ihnen die Erhaltung der Umwelt als Ziel für die Organisation besonders wichtig. Bei den persönlichen Zielen, die für die Mitarbeiterbindung entscheidend sind, dominieren jedoch andere Faktoren: Talente wollen an ihrem Arbeitsplatz vor allem eigenverantwortlich Projekte übernehmen und ihren Verantwortungsbereich erweitern. Sie erwarten zudem qualifizierte Fort- und Weiterbildung und legen Wert darauf, durch den Beruf eine gewisse Unabhängigkeit zu erreichen und Vorgesetzte von ihren Ideen überzeugen zu können.

Unternehmen können also vor allem mit einem großen Handlungsspielraum punkten?

Ja, das ist das eine. Bedeutsam ist außerdem eine sogenannte „realistische Tätigkeitsvorschau“, das heißt, dass Unternehmen ganz deutlich machen sollten, was den Nachwuchs in punkto Karriere erwartet. Persönliche berufliche Ziele erreichen junge Menschen leichter, wenn sie einen Mentor oder Paten zur Seite haben und die Möglichkeit besteht, sich mit Gleichgesinnten – etwa anderen Trainees – zu vernetzen.

Wie gut sind die Betriebe darin, diese Voraussetzungen zu erfüllen?

Leider oft mangelhaft. Je besser die Absolventen sind, desto mehr werden sie belogen. Da die Unternehmen diese Mitarbeiter unbedingt gewinnen wollen, erfinden sie das Blaue vom Himmel herunter. Doch diese Haltung ist kontraproduktiv: Die Enttäuschung bei den Talenten ist besonders groß, wenn Versprechungen nicht wahr werden.

Ein anderes Problem besteht darin, dass die Unternehmen häufig Führungskräfte als Mentoren einsetzen. In diesem Fall können aber die Nachwuchskräfte mit ihren Mentoren nicht über Schwächen oder persönliche Schwierigkeiten sprechen, die sie vielleicht gerade mit dem Vorgesetzten haben. Außerdem kann es für die Führungskräfte leicht zu Rollenkonflikten kommen.

Veranstaltungstipp

Keynote-Vortrag von Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel:

„Talente halten - nur wie?“

Messe Zukunft Personal,
Koelnmesse

Mittwoch, 21. September 2011,
14.00 – 15.00 Uhr

im Anschluss Public Interview

Weitere Informationen:

www.zukunft-personal.de

Wie kann so ein Konflikt aussehen?

Führungskräfte haben große Angst vor „Flaschenpost“ und „Heldenklau“: Sie fürchten, dass ihre besten Mitarbeiter wegbefördert werden. Andererseits würden sie gern die Schwachen wegloben, damit sie sie los sind. Dadurch sind weitere Enttäuschungen vorprogrammiert. Talente wollen keine starren Karrierepfade, die sie in einer Abteilung belassen, sondern möglichst viele Arbeitsbereiche kennenlernen – am besten auch im Ausland.

Gilt das für Männer und Frauen gleichermaßen?

Frauen haben oft geringere Erwartungen an ihre Karriere und sind generell pessimistischer. Wir haben in unseren Studien gefragt: „Was glauben Sie, werden Sie einen adäquaten Job finden und Karriere machen?“ Männliche Studenten schätzen das deutlich optimistischer ein als ihre weiblichen Kommilitonen, obwohl Frauen von den Noten her leicht besser sind als die Männer. Frauen übertragen den aktuellen Status quo auf ihre Erwartungen: Wo sie hinschauen sind die Vorgesetzten heute Männer. Das führt zu einem geringen Selbstbild – nach dem Motto, „Ich schaffe das eh nicht“.

Wie könnten Unternehmen da in der Praxis gegensteuern?

Mentoring-Programme helfen Frauen besonders gut, in der Karriere voranzukommen, wie etwa Professor Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, bewiesen hat. Außerdem sollten sie Vorbilder haben. Sie müssen sehen, dass es auch in höheren Ebenen Frauen gibt, die geschätzt werden – auch wenn es wenige sind. Es muss den Frauen klar werden, dass es für sie realistische Modelle gibt.

Talentmanagement müsste also im Sinne von Mitarbeiterbindung insgesamt individueller werden und stärker auf Mentoren setzen. Das erfordert eine größere Personaldecke bzw. ein größeres Budget in den Personalabteilungen. Halten Sie das für realistisch?

Jedes Unternehmen sagt, wir haben zu wenig Geld. Das Talentmanagement wird aber immer mehr zu einem strategischen Faktor. Talente gewinnen, wenn sie kündigen: Es bringt ihnen meistens eine Gehaltsverbesserung und in der neuen Position sind sie oft zufriedener. Die Unternehmen verlieren

dabei: Wenn Talente abwandern, kann das laut aktuellen Schätzungen bis zu drei Jahresgehälter kosten – abgesehen davon, dass Unternehmen vielleicht auf dem Arbeitsmarkt keine passenden Leute finden. Betriebe sparen also letztlich, indem sie in das Talentmanagement und insbesondere in die Personalentwicklung investieren.

Interview: Stefanie Hornung

