



Statements

Karl-Heinz Reitz
SAP AG

» Wie wichtig ist Ihr Thema für (Ihr) Unternehmen?

„We must become as good at developing great people as we are at developing great software“. Das Zitat von unserem Vorstandsprecher Henning Kagermann zeigt die Bedeutung des Prozesses für unser Unternehmen. Ohne gezielte Mitarbeiterförderung können wir nicht erfolgreich am Markt operieren. Ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor der Zukunft wird daher sein, wie gut SAP in der Lage ist, die immer knapper werdenden Talente am Markt zu identifizieren, zu gewinnen, gezielt weiter zu entwickeln und damit langfristig an sich zu binden.

Der „Talent Review“ generiert sowohl für SAP als auch für unsere Mitarbeiter wichtige Vorteile. Aus organisatorischer Sicht werden Top Talente und High Potentials identifiziert, die mit gezielten Fördermaßnahmen auf künftige Aufgaben vorbereitet werden. Für unsere Mitarbeiter ergeben sich neue Herausforderungen, die die Karriere bei SAP und das persönliche Wachstum fördern.

» Welche Veränderungen haben sich in den letzten 3 Jahren auf Ihrem Themenfeld ergeben?

Im Jahr 2003 wurde der „Talent Review“ als globaler Management Prozess bei der SAP AG erstmals durchgeführt. Schon früh wurde die Identifizierung und gezielte Förderung durch den Aspekt der Nachfolgeplanung erweitert. Die Nachfolgeplanung und Identifikation von strategisch wichtigen Positionen im Unternehmen ermöglicht neben der gezielten Förderung eine Notfall Planung für Schlüsselfunktionen.

Seitdem wurden die Definitionen der Potenzialstufen kontinuierlich verbessert. Die Indikatoren wurden weiter spezifiziert und den aktuellen Anforderungen gemäß angepasst. Der Prozess einer durch HR Experten moderierten „kaskadierten Kalibrierung“ wurde in den Grundzügen nicht angetastet, allerdings durch technische Innovationen kontinuierlich verbessert. Insbesondere organisatorische Aufgaben wurden den moderierenden HR BP von internen Systemen abgenommen. Dies führte zu massiver Zeitersparnis und geringerer Fehleranfälligkeit. Sogenannte „fact sheets“ werden nun systemtechnisch abgebildet. Die Verteilung in einer „Performance-Potenzial-Matrix“ schafft größere Transparenz, insbesondere in großen, global verteilten Teams. Schließlich sind Reporting-Möglichkeiten deutlich verbessert worden.



Statements

» Worin besteht Ihre persönliche, individuelle Sicht auf das Thema?

In meiner Rolle bin ich einer der global verantwortlichen Leiter für das Thema bei der SAP. Sowohl der Selektionsprozess als auch die nachfolgenden Maßnahmen für den selektierten Talent Pool obliegen meiner Verantwortung. Aus dieser Verantwortung heraus ist es meine unternehmerische Pflicht, permanent die Lösung zu verbessern. Aber gleichzeitig müssen Kernelemente stabil bleiben. Unsere Manager können nicht durch marginale Verbesserungen permanent gezwungen werden, sich einer neuen Aufgabe zu stellen. Aus meiner persönlichen Sicht und unter den gegebenen Rahmenbedingungen wird dieses Thema grundsätzlich an Bedeutung gewinnen – bei SAP wie in auch allen anderen global agierenden Unternehmen. Das wird auch deutlich, wenn man sich die Bedeutung von Talent Management als Rahmenbegriff in den gängigen Studien zum Thema vor Augen hält. Meiner Meinung nach wird, hier, auf diesem Feld, der vielzitierte „war for talents“ gewonnen. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die gezielte Top Talent Förderung, die bestimmt wesentliche Bedeutung hat, nur im Rahmen einer breiter angelegten Talent Management Strategie des Unternehmens erfolgreich sein kann.

» Wo sehen Sie die derzeit größten Herausforderungen?

Für SAP sind die kommenden Herausforderungen und Prioritäten die folgenden:

- Kombination des Talent Review mit Performance Review. Wir werden daran arbeiten, die beiden Prozesse enger miteinander zu verbinden.
- Integration der Talent Erkennung und Entwicklung mit einem weiter gefassten Prozess des Weiterbildungsmanagement. Die gezielte Förderung von Mitarbeitern muss durch eine optimierte Planung des Weiterbildungsangebots unterstützt werden.
- Kontinuierliche Weiterbildung der Manager. Der Prozess selber kann nichts bewirken, wenn die handelnden Akteure nicht auf die Aufgabe ausreichend vorbereitet werden.
- Aus Prozess Perspektive kontinuierliche Verbesserung des User Interface. Der Prozess muss so einfach und klar sein, dass eine Schulung im tool sich erübrigt.

» Wie wird sich ein wirtschaftlicher Abschwung auswirken?

Nun, ich bin weder Wahrsager noch möchte ich die Situation verharmlosen. Trotzdem sei die Analogie zum Fußball erlaubt: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“. Der wirtschaftliche Abschwung wird Unternehmen unterschiedlich hart treffen. Kurzfristig werden natürlich Maßnahmen ergriffen, die Kosten für diesen und andere Prozesse zu senken. Aber es wird nach dem Abschwung ein Aufschwung folgen. Darüber hinaus: der „war for talents“ ist nicht erst zu Zeiten der globalen Finanzkrise entstanden, sondern schon vorher, in Zeiten wirtschaftlicher Stabilität. Daher ist das Thema der Talentförderung in meinen Augen krisensicher. In beiden Fällen werden die Talente gesucht, die ein Unternehmen vorwärtsbringen. Auch und gerade in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs müssen die Talente sich bewähren und zeigen, wie sie das Unternehmen weiter bringen.