

Viel mehr als Geld

It's not just about money



Talentmanagement heißt, Leistungsträger zu identifizieren, weiterzuentwickeln und langfristig an den Betrieb zu binden.

Talent management means identifying and developing top performers and creating a strong bond between them and the company.

Wer gute und leistungsorientierte Mitarbeiter sucht, muss mehr bieten als Geld und Fringe Benefits. Firmen, die ihre Talente fördern und Entwicklungsprogramme an strategischen Zielen ausrichten, werden zukünftig Schlüsselkräfte leichter für sich gewinnen.

Jedes Unternehmen braucht Mitarbeiter, die über die nötigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen verfügen und gleichzeitig eine hohe Leistungsorientierung mitbringen. Diese Leistungsträger zu identifizieren, weiterzuentwickeln und langfristig an den Betrieb zu binden, ist die zentrale Herausforderung eines Talentmanagements. Immer mehr Firmen ersetzen daher Einzelmaßnahmen mittels Gießkannenprinzip durch strukturierte Prozesse, um die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz zu haben. Investitionen in die Entwicklung der Talente sind aber meist sehr kostenintensiv. Weil in der Krise Budgetkürzungen an der Tagesordnung standen, wurden entsprechende Programme gestoppt oder zumindest deutlich reduziert. Katja Teuchmann, Partnerin von Deloitte Human Capital: „Wir stellen fest, dass Unternehmen nicht mehr bereit sind, zum früheren Status zurückzukehren – sie schauen sich ganz genau an, ob zielgerichtet in strukturierte Weiterbildung investiert wird, die auch die Strategie unterstützt.“

»INVESTIERT WIRD IN ZIELGERICHTETE, STRUKTURIERTE WEITERBILDUNG ZUR UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE.«

»COMPANIES ARE INVESTING IN TARGET-ORIENTED, STRUCTURED TRAINING THAT ALSO SUPPORTS THEIR CORPORATE STRATEGY.«

Seit drei Jahren arbeitet die Vienna Insurance Group (VIG) an der Umsetzung eines konzernweiten Talentmanagementprogramms. Der mit 24.000 Mitarbeitern größte Versicherungsdienstleister in Zentral- und Osteuropa verfolgt dabei einen stark dezentralen Ansatz: Jede Landesorganisation hat ein eigenes Talentmanagementprogramm, das genau auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet ist. „In dynamischen Märkten, wie beispielsweise Polen, Rumänien oder der Ukraine geht es vor allem um die Qualifikation und Bindung der Führungskräfte“, erklärt Larysa Winter, die als Leiterin Konzern Human Resources mit der Einführung des konzernweiten Talentmanagements betraut wurde.

Talente finden

So hat die VIG eigene Talentpools für Führungskräfte, Experten, aber auch für die junge Generation an Talenten, die noch ganz am Beginn ihrer Karriere stehen, geschaffen. Um in den „Goldfischteich“ zu kommen, sind Fachwissen, Kompetenzen und Erfahrungen, aber auch das persönliche Leistungspotenzial ausschlaggebend. Wer tatsächlich aufgenommen wird, darüber entscheiden zunächst die direkten Vorgesetzten, die Talente nominieren müssen. In der Folge überprüft die HR-Abteilung die Qualität der Nominierung, mittels Auswertung der Ergebnisse aus dem Assessment-Center und dem Performance-Management-System. Außerdem wird von den Nominierten ein aussagekräftiges Motivationsschreiben erwartet.

Auch Raiffeisen International (RI), die bereits seit sechs Jahren einen konzernweiten, verpflichtenden Talentmanagementprozess hat, sucht sehr lokal in den Ländern nach ihren Talenten. Die Bank mit großem CEE-Netzwerk und mehr als 56.000 Mitarbeitern setzt dabei stark auf die lokalen Führungskräfte und HR. Thomas Leutgöb, Leiter Learning Development der RI: „Bei der Identifikation von Talenten schauen wir nicht nur auf die Leistung, sondern auch auf die Fähigkeit, schnell zu lernen. Ein Talent kann sich auch in einem neuen Job, in einer neuen Herausforderung schnell bewegen“. Zur Unterstützung setzen die Talent-Scouts hierfür internationale Testinstrumente ein. Nur wenn es um

Whoever is on the lookout for good, performance-oriented employees must offer them more than money and fringe benefits. Companies that foster their talents and organise their development programmes according to strategic objectives will have an easier time finding highly qualified workers in the future.

Every company needs employees who possess not only the necessary specialist, methodical and social skills, but also high performance orientation. Identifying and developing these top performers and creating a strong bond between them and the company is the main challenge of talent management. More and more companies are, therefore, replacing across-the-board individual measures with structured processes, in order to put the right workers in the right place at the right time. But investing in the development of talents is usually highly cost-intensive. Because budget cuts were on the agenda during the crisis, relevant programmes were either shut down or, at least, considerably reduced. Katja Teuchmann, Partner at Deloitte Human Capital, says: “We’ve discovered that companies are no longer willing to return to their previous status. They are evaluating whether they are investing in structured training that also supports their corporate strategy.”

For three years the Vienna Insurance Group (VIG) has been working on the implementation of a talent management programme across the whole Group. With a staff of 24,000, VIG is the largest insurance service provider in Central and Eastern Europe and has a decentralised approach: Each national organisation has its own talent management programme that is tailored to suit the needs of that specific company. “In dynamic markets such as Poland – the main emphasis lies on qualification and managers’ loyalty to the company,” explains Larysa Winter, Head of Human Resources, who was assigned the task of introducing the Group-wide talent management programme.

Finding talents

So VIG created its own talent pools for managers and specialists, but also for the young generation of talents that are just starting with

their careers. Specialist know-how, competences and experience – but also personal performance potential – are the requirements for making it into the ‘goldfish pond’. It is the direct superiors who have an initial say on who is accepted, as it is their task to nominate talents. Then the quality of the nomination is examined by the HR Department, which evaluates the results from the Assessment Centre and the Performance Management System. In addition, the nominees are expected to write a comprehensive letter of motivation.

Raiffeisen International (RI), which introduced its Group-wide compulsory talent management process six years ago, carries out its search for talents on a very local level. In doing so, the bank with a large CEE network and more than 56,000 employees relies heavily on its local managers and HR. Thomas Leutgöb, Head of Learning Development at RI: “When identifying talents, we look not only at their performance, but also at their ability to learn quickly. A talent can also move with ease in a new job, in a



Thomas Leutgöb, RI: „Nicht nur Leistung zählt, sondern auch auf die Fähigkeit, schnell zu lernen.“

Thomas Leutgöb, RI: “It’s not only performance that counts, but also the ability to learn quickly.”

Top-Management Potenziale geht, schreitet auch die HR-Abteilung der Konzernzentrale zum Einsatz.

Lernen in internationalen Programmen

Sind die Talente identifiziert, werden sie durch eigens entwickelte Programme geschleust. Speziell für internationale Nachwuchsführungskräfte hat die RI ein Action Learning Programm im Einsatz, das Manager unterstützen soll, ihre Erfahrungen mit den Kollegen zu reflektieren. Mit Hilfe eines bereits vor der Maßnahme durchgeführten 360-Grad-Feedbacks sowie der Arbeit an Echtfällen soll durch aktuelle Herausforderungen gelernt werden. „Die Lernmethode ermutigt die Führungskräfte, die richtigen Fragen zu stellen anstatt Lösungen, die in der Vergangenheit funktioniert haben, blind zu wiederholen. Während der Implementierung wird dann mit den Kollegen laufend reflektiert, ob die gewünschten Effekte erzielt werden und welche Feinsteuerungsmaßnahmen zu setzen sind“, ist Thomas Leutgöb von der Effektivität der Maßnahme überzeugt.

Ebenfalls sehr gut bewährt haben sich bei der VIG die Mobile-Mind-Programme und Knowledge-Trips. Während bei den Mobile-Mind-Programmen die Talente entweder innerhalb des eigenen Bereiches in ein anderes Land oder im Unternehmen in einen anderen Bereich wechseln, werden bei den Knowledge-Trips ein- bis zweiwöchige Aufenthalte zur Wissenserweiterung in anderen Ländern organisiert. Besonders wichtig ist es der Programmverantwortlichen, die internen, erfahrenen Experten in die Ausbildungsprogramme zu integrieren, meint Larysa Winter: „Durch die Einbindung der älteren Generation schaffen wir den Transfer des Wissens zu den Jungen“. Auch ein Mentoring ist vorgesehen, bei dem die Talente für einen Zeitraum von bis zu acht Monaten unterstützt werden. Ein fixer Karriereschritt wird mit der erfolgreichen Absolvierung aber nicht garantiert. „Das Programm ist nicht die Autobahn zu einer bestimmten Position“, betont Winter. Auch die RI gibt ihren Talenten keine Versprechungen ab. „Die Leute wissen, dass der Konzern auf sie

»BEIM TALENTE-MANAGEMENT BRAUCHT ES NICHT IMMER GLEICH DIE GANZ GROSSE LÖSUNG. MAN KANN AUCH KLEIN ANFANGEN.«

»IN TALENT MANAGEMENT YOU DON'T ALWAYS NEED THE ULTIMATE GRAND SOLUTION RIGHT AWAY. YOU CAN MAKE A SMALL START.«

new challenge.“ The talent scouts make use of international testing instruments as a supporting measure. The HR Department at head office gets involved only when top management jobs are to be filled.

Learning in international programmes

When the talents are identified, they go through specially developed programmes. RI has an Action Learning Programme specifically for young international executives, to aid them in reflecting on their experiences with their colleagues. The aim is to learn from recent challenges through a previously carried out 360° feedback as well as work on real cases. “This learning method encourages managers to ask the right questions instead of just repeating solutions that worked in the past. During implementation, they reflect together with colleagues on whether the desired effects were achieved and which fine-tuning measures are necessary,” says Thomas Leutgöb, who is certain of the effectiveness of these measures.

VIG's Mobile Mind programmes and the Knowledge Trips have also proved highly successful. While Mobile Mind facilitates changes either to other countries while remaining within one's area of expertise or to a different area inside the Group, the Knowledge Trips offer one- to two-week stays abroad with the aim of increasing know-how. For the organiser, Larysa Winter, it is essential to integrate experienced internal experts in the training programmes: “By involving the older generation, we can succeed in transferring knowledge to the young people.” Mentoring is also in the planning, which offers the talents support for a period of up to eight months. The successful completion, however, does not guarantee a career move. “The programme is not the fast lane to a certain position,” Winter stresses. Neither does RI make any promises. “These people know that the Group is interested in them and investing in them. If a decision regarding a new job is on the cards, we look to see who fits the ideal profile,” Thomas Leutgöb explains.

Money isn't everything

At any rate, the HR experts are aware of the fact that building employee loyalty is of central impor-

tance. In Eastern European markets, especially, it is customary to change employers often. Even though the financial crisis has had a calming effect on the labour market, it is necessary to introduce measures that offer talents attractive conditions beyond salary and bonus packages. “Raiffeisen is an attractive brand in the CEE region – which helps us to win over employees,” says HR manager Leutgöb. Opportunities to make a creative contribution and also a familiar atmosphere are important aspects of a culture that develops talents. “Talents in CEE appreciate the freedom to do things on their own initiative. They know that performance is demanded but also rewarded.” Larysa Winter has also noticed a change in attitude: “Security and a steady job are more important now than before the crisis. And opportunities for development and enjoyable tasks are gaining significance – also for young employees.”

It's worth the effort

VIG's Head of HR is convinced that it's worth the effort of implementing talent management: “We have created excellent networks, the atmosphere has become more open and there's much more confidence with regard to job applications inside the Group.” RI also sees its own measures as a success. “Our managers have realised that it is their primary objective to develop people and that they are also judged by their success in this context,” Thomas Leutgöb declares and adds: “In addition, we have defined quality levels that form a general framework for manager development programmes and apply in all the countries involved.”

Target-oriented talent management will gain significance in other firms in the future – of this Deloitte expert Katja Teuchmann is convinced: “Strategic manpower requirements planning is as yet relatively uncommon. But it is important for HR so as to be able to offer managers good arguments.” Often companies already have a number of individual building blocks, which just need to be joined up to form a practical master plan. Teuchmann concludes: “You don't always need the ultimate grand solution right away. You can also make a small start.”

ANDREA JINDRA □



Katja Teuchmann, Deloitte: „Nach sind strategische Personalbedarfsplanungen wenig verbreitet. Diese sind aber wichtig für HR, um den Führungskräften gute Argumente zu bieten.“

Katja Teuchmann, Deloitte: “Strategic manpower requirements planning is as yet relatively uncommon. But it is important for HR, so as to be able to offer managers good arguments.”

baut und in sie investiert. Wenn die Entscheidung für eine neue Position fällig ist, schauen wir uns an, wer dafür das ideale Profil mitbringt“, so Thomas Leutgöb.

Nicht nur Geld allein

Jedenfalls sind sich die HR-Experten bewusst, dass die Bindung der Talente eine zentrale Bedeutung hat. Gerade in den osteuropäischen Märkten ist es üblich, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln. Auch wenn die Wirtschaftskrise am CEE Arbeitsmarkt eine Beruhigung gebracht hat, sind Maßnahmen erforderlich, um den Talenten attraktive Bedingungen jenseits der Gehalts- und Bonuspakete zu bieten. „Im CEE-Raum ist Raiffeisen eine attraktive Marke. Damit können wir Mitarbeiter gewinnen“, erklärt HR-Manager Leutgöb. Aber auch Gestaltungsmöglichkeiten und eine familiäre Kultur sind wesentliche Aspekte einer talentförderlichen Kultur: „Die Talente in CEE schätzen den Freiraum für lokale Eigeninitiative. Sie wissen, dass Leistung gefordert aber auch belohnt wird.“ Auch Larysa Winter bemerkt eine veränderte Einstellung: „Sicherheit und ein stabiler Arbeitsplatz sind wichtiger als vor der Krise. Auch bei jungen Mitarbeitern erhalten Entwicklungsmöglichkeiten und eine Tätigkeit, die Freude macht, zunehmend Bedeutung.“

Der Aufwand lohnt sich

Dass sich der Aufwand für die Umsetzung des Talentmanagements lohnt, davon ist die HR-Verantwortliche der VIG überzeugt: „Wir haben tolle Netzwerke geschaffen, die Kultur ist viel offener geworden und es herrscht auch viel mehr Vertrauen, sich intern zu bewerben als vorher.“ Auch die RI verbucht die Maßnahmen als Erfolg. „Die Manager haben erkannt, dass es ihre Kernaufgabe ist, Menschen zu entwickeln und dass sie auch daran gemessen werden“, gibt Thomas Leutgöb zu bedenken. „Außerdem haben wir Qualitätslevels definiert, die nun als gemeinsamer Rahmen für Führungskräfteentwicklungsprogramme in den einzelnen Ländern gelten.“

Dass in Zukunft zielgerichtetes Talentmanagement auch in anderen Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden, davon ist Deloitte-Expertin Katja Teuchmann überzeugt: „Nach sind strategische Personalbedarfsplanungen wenig verbreitet. Diese sind aber wichtig für HR, um den Führungskräften gute Argumente zu bieten.“ Oft sind aber schon viele Bausteine in Unternehmen vorhanden, die nur zu einem sinnvollen Gesamtkonzept zusammengefügt werden sollten. Teuchmann: „Es braucht nicht immer gleich die ganz große Lösung. Man kann auch klein anfangen.“

ANDREA JINDRA □

TAX ADVICE

Jagd auf Steuersünder Hunting down tax evaders

Klaus Bauer-Mitterlehner,
Partner des Steuerbera-
tungsunternehmens
TPA Horwath.



Am 24. August 2010 passierte die Regierungsvorlage der Finanzstrafgesetz-Novelle 2010 den österreichischen Ministerrat und wird – wenn Sie diese Zeilen lesen – bereits Gesetz geworden sein. Verkauft wird das „Halali“ auf Steuersünder insbesondere mit folgenden Argumenten: Es wird zu mehr Steuergerechtigkeit, effizienterer Verfahrensdurchführung und zur Schließung von Sanktionsdefiziten kommen. Hinter diesen Schlagworten verbirgt sich aber jedenfalls eine **massive Verschärfung des Finanzstrafrechtes**.

Das zeigt sich unter anderem an folgenden Beispielen:

- als neuer Tatbestand wurde der Abgabebetrug eingeführt
- für bestimmte Delikte wurden primäre Freiheitsstrafen vorgesehen, wobei für diese Delikte auch zusätzlich noch Geldstrafen verhängt werden können
- die Durchführung einer Selbstanzeige, mit der grundsätzlich eine Straffreiheit erreicht werden kann, wurde erschwert.

Auch die Einführung eines Verkürzungszuschlages in Höhe von 10 % des verkürzten Betrages, durch dessen Entrichtung man Straffreiheit genießt, erweist sich nur auf den ersten Blick als Gewinn. Denn die Möglichkeit, die Straffreiheit in Anspruch zu nehmen, besteht nur dann, wenn der verkürzte Betrag für ein Jahr Euro 10.000 nicht übersteigt und der Verkürzungsbetrag in Summe nicht höher als Euro 33.000 ist. Somit kann diese Straffreiheit nur für geringe Steuerverkürzungen überhaupt theoretisch in Anspruch genommen werden. Wenn man aber bedenkt, dass bei geringen Beträgen bislang ohnedies höchst selten ein Finanzstrafverfahren eingeleitet wurde, reduziert sich der verwaltungsökonomische Vorteil bzw. der Vorteil für den Steuerpflichtigen auf ein Minimum. Im Gegenteil: Aus dieser Norm könnte im Umkehrschluss darauf geschlossen werden, dass nunmehr **Strafverfahren auch bei Bagatelldbeträgen** eingeleitet werden.

➤ On 24 August 2010 the bill amending the Austrian Tax Crime Act (Finanzstrafgesetz-Novelle 2010) passed the Austrian Council of Ministers and will already be in force by the time you read this.

The hunt for tax evaders is being justified in particular with the following arguments: increasing fairness in taxation, executing procedures more efficiently, making it possible to impose sanctions, where until now there had been loopholes. Behind these catchphrases lies a **massive strengthening of the laws on the prosecution of tax offences**, as the following examples illustrate:

- Duty fraud has been introduced as a new offence
- The law provides for prison sentences for certain offences, while fines for these offences may be levied in addition.
- Securing a fundamental exemption from punishment by reporting oneself to the tax authorities has been made more difficult.

Also, the introduction of a surcharge of 10 % on the amount evaded, the payment of which exempts the evader from punishment, is only an advantage at first sight. Because it is only possible to make use of exemption from punishment when the evaded amount does not exceed 10,000 euros per year, and if the total amount evaded is less than 33,000 euros. This means that the exemption from punishment can only be used for minor tax evasion – and only in theory. Considering that fiscal offences involving minor amounts have, until now, only rarely been prosecuted, both the advantage of easy administration for the government and for the person liable for the taxes is reduced to a minimum. In fact, the contrary is true: Reversing the argument can lead to the conclusion that based on this law more cases will be prosecuted, **even cases involving only minor amounts**.

www.tpa-horwath.com



Die Bindung der Talente hat zentrale Bedeutung. Gerade in den osteuropäischen Märkten ist es üblich, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln. Building employee loyalty is of central importance. In Eastern European markets, especially, it is customary to change employers often.