

# Den Kampf um Talente gewinnen, ohne ihn zu führen

Viele Firmen kümmern sich zu wenig um die brachliegenden Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Dabei bilden Interne den nachhaltigeren und günstigeren Talentpool als Externe.

— VON ANDREA MUTZNER

**In Kürze** Grossunternehmen und KMU wännen sich in einem unerbittlichen Krieg um vielversprechende Talente. Es werden grosse Anstrengungen unternommen, um mit einem im Vergleich zur Gesamtzahl der Mitarbeitenden unverhältnismässigen Aufwand eine Elite zu gewinnen und zu pflegen. Ein weit grösserer und nachhaltiger einsetzbarer Talentpool wird links liegengelassen: das Potenzial der bestehenden Mitarbeitenden. Der Autor zeigt auf, wie dieser brachliegende interne Talentpool aktiviert werden kann.



ANDREA MUTZNER ist Senior Berater und Partner bei Grass & Partner AG in Zürich und verantwortlich für Bestplacement®-Programme bei Grass Consulting AG mit Sitz in Zug. [andrea.mutzner@grassgroup.ch](mailto:andrea.mutzner@grassgroup.ch)

Grossfirmen buhlen um Talente und geben Unsummen für deren Rekrutierung sowie für Headhunter-Mandate aus. Sind die Mitarbeiter erst einmal im Unternehmen, durchlaufen ausgewählte High Potentials aufwendige Förderungsprogramme. Böse Zungen behaupten, dass die Teilnahme an solchen Programmen nicht zu empfehlen sei, weil längst nicht alle hoffnungsvollen «Talente» erfolgreich aus diesen hervorgehen. Dass sich vor allem in Grossunternehmen überdurchschnittlich viele Talente verabschieden, ohne Spitzenleistungen vollbracht zu haben, ist eine bekannte Tatsache, die aufhorchen lassen muss.

Auf der anderen Seite klagen KMU, dass sie ihre talentiertesten Mitarbeiter nicht halten können, weil sie abgeworben werden. Der Grund: Sie können mit den von Grossunternehmen angebotenen Konditionen nicht mithalten. Aber wer oder was sind eigentlich diese Talente, die so intensiv gesucht werden – und was ist mit dem Wort Talente genau gemeint? Wie zeigt sich Talent? Und vor allem – was passiert mit all diesen Talenten?

## Der Begriff

Der Begriff Talent hat genauso zwei gegensätzliche Bedeutungen wie es zwei gegensätzliche Unternehmenskulturen gibt: den kurzfristigen, auf schnellen Erfolg und einzelne vermeintliche Top-

shots fokussierten High-Potential-Kult sowie eine breit abgestützte, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete unternehmerische Grundhaltung und Führungskultur.

## Das Wort

Mit dem Wort Talente sind nicht nur Personen gemeint. Talente sind auch Eigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale, spezifische Stärken und herausragende Eigenheiten, die Individuen voneinander unterscheiden und aus dem Mittelmass herausheben. Solche Einzigartigkeiten besitzen alle Mitarbeitenden. Alle sind irgendwo gut oder besonders geschickt. Und genau, weil sie solche Eigenschaften besitzen, sind sie auch eingestellt worden. Die Krux ist nur, dass diese Eigenschaften oft nicht wirklich erkannt oder nicht genutzt werden. Häufig ist der Job in der Zwischenzeit längst nicht mehr der gleiche wie noch bei der Einstellung, und die Teamzusammensetzung oder die vorge setzte Führungskraft hat gewechselt.

Im Rekrutierungsprozess werden Talente ins Unternehmen gebracht, Menschen werden gemäss Profilabgleich im Organigramm positioniert. Und doch klappt es nicht immer. «Er bringt die Kraft nicht auf die Strasse», «Sie fährt mit angezogener Handbremse», «Talent wird nicht umgesetzt», «Könnte mehr leisten». Es gibt eine ganze Reihe gängiger Sprüche, die das Scheitern der strukturierten Perso-

nalarbeit auf Ebene Individuum beschreiben. Denn zwischen Potenzial und Performance steht das persönliche Engagement, das von schwierig fassbaren Faktoren abhängt. Diese sind zwar messbar, aber nicht einfach auf andere übertragbar.

Das persönliche Engagement basiert auf einer optimalen Positionierung im Unternehmen. Und von einer optimalen Positionierung kann man dann sprechen, wenn die individuellen Talente erkannt, anerkannt und nachhaltig gefördert werden. Hier stossen Personalentwicklung und Performance Management als unternehmensweite standardisierte Prozesse an Grenzen. Denn wo die sauber definierten, fein abgestimmten und über das ganze Unter-

nehmen standardisierten Prozesse und Tools enden, da beginnt individuelle Personalarbeit, Kommunikation, Führungsqualität und die Umsetzung in die berufsalldagtaugliche Praxis. Das alles liegt in der Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeitenden und in der Führungsverantwortung der Linie.

### **Mitarbeiter sind verantwortlich für den (Miss)Erfolg**

Firmen erbringen keine Leistung. Es sind die Menschen, die das tun. Firmen sind komplexe Systeme, vergleichbar mit einem Organismus, dessen Organe in komplizierter Art und mit ausgeklügelten Steuerungsmechanismen, Messsystemen und Rückkoppelungs-Regel-

kreisen eine Leistung erbringen. Es sind nicht Abteilungen oder Divisionen, die die Arbeit machen, und ein Team kann nicht für mangelnde Leistung zur Rechenschaft gezogen werden. Es sind die Individuen, die für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich sind.

Daher ist es von entscheidender Bedeutung, einem nachhaltig hohen Engagement der Mitarbeitenden Sorge zu tragen. Es geht darum, dass die Mitarbeitenden das vorhandene Wissen und Können, für das sie rekrutiert worden sind, einsetzen wollen und dürfen. Für das Wollen sind die Mitarbeitenden verantwortlich, für das Dürfen die Führungskräfte.

Verschiedene, jedes Jahr neu aufgelegte Untersuchungen auf nationaler Ebene zeigen mit Regelmässigkeit, dass Salär und Benefits längst nicht an erster Stelle verantwortlich sind, ob jemand am Arbeitsplatz bleibt oder zufrieden und motiviert ist. Eine im Jahr 2004 durchgeführte internationale Studie (Corporate Leadership Council) hat die Einflussfaktoren auf das Mitarbeiter-Engagement und die Auswirkungen von sehr engagierten Mitarbeitenden auf Performance und Retention erhoben. Die wesentlichen Aussagen der Studie sind:

- ▶ Hoch engagierte Mitarbeitende zeigen eine um 87 Prozent höhere Bereitschaft, im Unternehmen zu bleiben (intent to stay). Die Beeinflussung des Mitarbeiter-Engagements sorgt dafür, dass die richtigen Mitarbeitenden länger bleiben und massgeblich zum Erfolg am Arbeitsplatz beitragen.
- ▶ Hohes Engagement kann die Performance von Mitarbeitenden um bis zu 20 Prozent steigern. Das heisst, je höher der Anteil hoch motivierter und engagierter Mitarbeiter ist, desto mehr wirkt sich dies auf die Unternehmensleistung aus – ohne dass dazu eine einzige neue Stelle geschaffen werden muss.

**Ziel muss sein, die Mitarbeiter dort einzusetzen, wo sie sich optimal entfalten können.**



Bild: istockphoto.com/Rich Legg

- ▶ Auf der anderen Seite zeigt die Studie auf, dass im Durchschnitt nur 11 Prozent aller Befragten in die Kategorie der sehr Engagierten gehören. Dieser Wert schwankt bei den erfassten Firmen zwischen 3 und 24 Prozent. 10 Prozent sind am anderen Ende der Skala und befinden sich im Stadium der inneren Kündigung.
- ▶ Ein unglaubliches Potenzial von 76 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass sie in der Lage wären, mehr zu leisten. Rund 74 Prozent der Mitarbeitenden könnten bis zu 20 Prozent messbar höhere Performance erbringen – wenn die Bedingungen anders wären (siehe Abbildung auf dieser Seite).
- ▶ Die stärksten Treiber für Engagement liegen im Bereich der weichen Faktoren sowie insbesondere im Kommunikations- und Leadership-Bereich.

### Engagierte Mitarbeiter: ein zweigleisiges Schwert

Engagierte Mitarbeiter kennen sich und ihre Talente sehr genau und wissen diese sowohl mitzuteilen als auch einzusetzen

– wenn man sie lässt. Wenn nicht, ist das Engagement bald weg. Engagierte Mitarbeitende können jedoch auch unbequem sein: Sie haben klare Vorstellungen und Erwartungen. Sie machen Vorschläge, sind fordernd, agieren proaktiv, übernehmen Verantwortung und treffen Entschiede. Damit gehen sie den entscheidenden Schritt weiter («going the extra mile»). Engagierte Mitarbeitende in komplementären Teams kreieren produktive Stimmung, es wird hart gearbeitet, aber auch viel gelacht. Antrieb ist die Begeisterung für die Sache und den persönlichen Erfolg.

Nachhaltig erfolgreiche Teams haben Führungskräfte, die es verstehen, mit aktiven und erfolgreichen Menschen umzugehen, die Stärken jedes Einzelnen einzusetzen und die Kräfte in

die richtige Richtung zu lenken. Doch ist Leadership lernbar? Führen ist kein gottgegebenes Talent, das man hat oder nicht. Sicherlich gibt es sie – die charismatischen Leader. Doch mit Blick auf die vielen tausend Chefs im Land sind es vergleichsweise wenige, die diesem Optimum nahekommen.

Führen ist ein Handwerk mit spezifischen Werkzeugen, deren Gebrauch erlernt werden kann. Entscheidend aber ist eine Leadership-Grundhaltung, die Erfolgsmaximierung nur auf der Basis der individuellen Topleistungen sieht. Diese sind nur möglich, wenn alle Beteiligten ihre individuellen Stärken kennen, maximal nutzen und Schwächen meiden können.

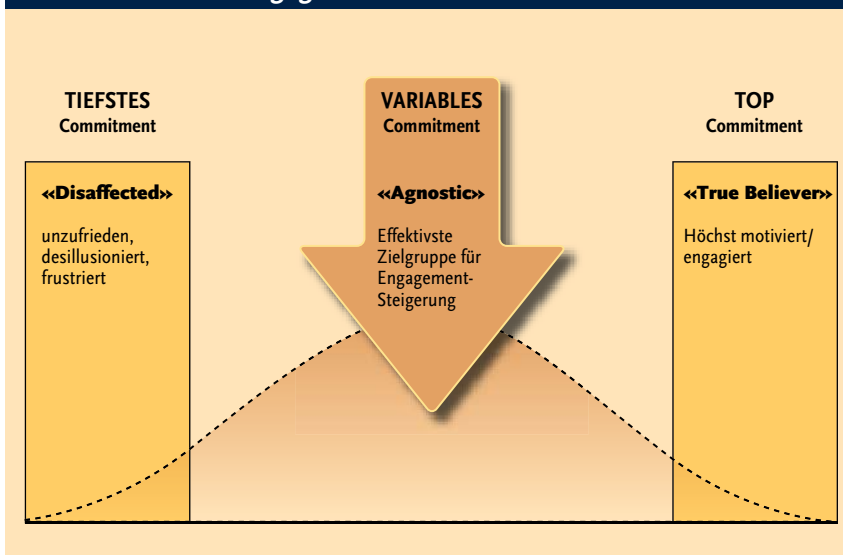
Kann man Führen in Workshops und Führungsseminaren lernen? Kann die Begeisterung und das Engagement aus einem Outdoor-Teambuildingevent ins Tagesgeschäft übernommen werden? Muss auch «sich führen lassen» gelernt werden – oder müsste es heißen: «Wie führe ich meinen Chef?» Die Antwort lautet: Ja, von allem ein wenig.

### Der Bestplacement®-Ansatz

Der Bestplacement®-Ansatz geht davon aus, dass die Energie aller Mitarbeitenden nur dann voll zum Tragen kommt, wenn jedes einzelne Individuum die optimalen Bedingungen für die Entfaltung der eigenen Stärken antrifft und so allfällige Schwächen weitgehend vernachlässigen kann. Deshalb muss dort ange-setzt werden, wo die meisten Massnah-

*Erfolg ist ansteckend und wirkt über die Unternehmensgrenzen hinaus anziehend.*

Abb.: Mitarbeiter-Engagement



Enormes Potenzial liegt brach: Drei Viertel der Mitarbeiter könnten bessere Arbeit leisten.

men aufhören. Und wo auch die Kapazität der Personalentwicklung an Grenzen stösst. Dort nämlich, wo die guten Beratungsansätze, die Konzepte und Programme am Ende der Kette gelebt, umgesetzt, produktiv gemacht werden müssen. Dort, wo Vision, Mission und Strategien leben sollen, bzw. leben müssen: beim Einzelnen, bei jedem Teammitglied und bei jeder einzelnen Führungskraft.

- ▶ Die Unternehmenswerte mögen für alle die gleichen sein – die Umsetzung geschieht jedoch individuell.
- ▶ Die Unternehmensziele sind für alle die gleichen – die Art und Weise, sie zu erreichen, ist von den unterschiedlichen Konstellationen abhängig und somit individuell verschieden.
- ▶ Ob mein aktueller Job (noch) zu mir passt, ob ich bereit bin, mein volles Engagement zu geben, hängt stark von der individuellen Positionierung im Team und im Job ab.

Bestplacement® bedeutet: die Mitarbeitenden zu befähigen, ihre eigenen Stärken zu erkennen, anzuerkennen und insbesondere zu kommunizieren. Das heisst auch: stimmige, optimale Positionierung durch individuelle Interpretation der Stellenbeschreibung und Feinjustierung aufgrund der individuellen Stärken. Es bedeutet, fähig zu sein,

Unstimmigkeiten zu benennen und aktiv Veränderungen anzustreben und vorzuschlagen. Entwicklungsperspektiven und Performancestrategien sind zu entwickeln, Mitarbeitende und Führungskräfte müssen konstruktiv mit den eigenen Erwartungen umgehen, diese aktiv an die Hand nehmen und damit eine Grundlage für Begeisterung und Engagement und zu höchster individueller Performance legen.

Der Ansatz hat weiter zum Ziel, Führungskräfte zu befähigen, engagierte Mitarbeitende zu führen und Engagement nachhaltig sicherzustellen. Also mit hohen Erwartungen umzugehen, individuell die Voraussetzungen für Topperformance zu schaffen, aber auch anzuerkennen, dass sie nur mit Mitarbeitenden, die in bestimmten Teilgebieten besser sind und somit im Team komplementär wirken, Topresultate zu erzielen in der Lage sind.

### **In der mittleren Führungsstufe ansetzen**

Höchste Effektivität lässt sich nicht mit dem klassischen Top-down-Ansatz erreichen. Ziele müssen zwar von der Unternehmensführung erarbeitet und kommuniziert werden. Resultate und Unternehmenserfolg entstehen aber Bottom-up. Entsprechend muss man dort ansetzen, wo die höchste Wirkung

zu erzielen ist – durch Begleitung/Coaching auf individueller Ebene und idealerweise auf der mittleren Führungsstufe. Auf dieser Stufe herrscht der höchste Bedarf, weil sich der Fokus von fachlicher Führungskompetenz zu mitarbeiterorientierter Leadership verschiebt. Auf dieser Stufe erfolgt eine Beförderung am häufigsten aufgrund fachlicher Expertise und inhaltlicher Spezialisierung. Mit dem Effekt, dass die betroffene Person sich weniger auf ihre ausgewiesenen Stärken konzentrieren kann und sich stattdessen mit Management- und Führungsfragen auseinandersetzt.

### **Employer of choice werden**

Eine klar erkennbare und spürbare Führungs- und Förderungskultur, fähige (befähigte) Führungskräfte, fokussierte, engagierte Mitarbeitende sowie alle individuell stimmigen Positionen sind die Garanten für Engagement, Begeisterung und aufbauende Stimmung im Unternehmen. Erfolg ist ansteckend und wirkt über die Unternehmensgrenzen hinaus anziehend. Und damit hat eine Firma den War for Talents schon gewonnen, denn sie ist automatisch eine attraktive Arbeitgeberin. Ohne spezielle Programme werden solche Unternehmen zu Employers of choice – und die Talente melden sich von alleine.