

Veröffentlicht am 1. September 2016

in der Kategorie [Management & People Skills](#) von [Albrecht von Bonin](#)

Themen: [fortbildung](#), [leistung](#), [mitarbeiterführung](#)

Talentmanagement: Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Könnern



Es ist noch nicht lange her, da wurde der Begriff „**Talent**“ lediglich in Kunst, Sport und Wissenschaft verwendet. Unternehmen brauchten Talente höchstens für ihre Forschung, manchmal fürs Management, aber nicht bei den operativen Mitarbeitern. Hier waren handwerkliches Können, Fleiß und Disziplin ausreichend. Aber das hat sich geändert.

Fast alle Probleme der modernen Wirtschaft haben eine Ursache: **Dynamik**. Gemeint ist das Maß an Überraschungen, die ein Unternehmen täglich aushalten muss, um erfolgreich zu sein. Fragt man Maschinenbauer, Architekten, Hoteliers nach ihrer Begeisterung für ihren Beruf, hört man allzu oft die gleiche Antwort:

„Jeder Tag ist anders, überraschend - das ist spannend.“

Gehen wir der Sache auf den Grund, so haben Überraschungen i.d.R. zwei Ursachen.

- Erstens: **mangelndes Wissen**. Dagegen helfen Methoden, Technologien oder Berater. Sie machen das fehlende Wissen verfügbar.
- Zweitens: **die Idee eines Konkurrenten**. Peinlich. Jemand anderes war schneller. Hier hilft Wissen wenig, seine Nutzung ist einfach zu langsam, um den Anschluss nicht zu verlieren. Hier helfen nur talentierte Köpfe mit ihren Ideen.

Einigen wir uns also lieber darauf, dass „Dynamik“, die aus **Unwissenheit und Überforderung** besteht, eher als Chaos bezeichnet werden sollte.

Talent wird dringend benötigt im raschen Wandel

Wenn mehr Dynamik mehr Überraschungen erzeugt, braucht es mehr Köpfe, die Ideen und Lösungen haben, um der Dynamik paroli bieten zu können. Dieses Potenzial nennen wir dann „Talent“.

In den letzten fünf Jahren gab es mehr neue **Technologien, Produkte, Vertriebsstrategien, Marketingkonzepte, Serviceinnovationen** als je zuvor. Nie entstanden so viele neue Trends und Konzepte wie heute. Führungskräfte stöhnen immer häufiger: „Wir machen alles nur noch im Dauerlauf.“

Die **Dynamik ihrer Märkte** hat dramatisch an Tempo zugenommen. Die gesamte Wirtschaft spürt derzeit nicht ohne Grund, dass sie mehr Talente braucht, nicht nur reine Handwerker. Aber die wenigsten Unternehmen wissen, wie man sie **entdeckt, beschafft und langfristig an sich bindet**.

Warum gelingt es nur so wenigen von ihnen, die **Basis für Talententwicklung** zu schaffen? Vielleicht sollten wir alte Denkmuster überprüfen? Wichtigstes Element der „alten“ Personalarbeit ist die sogenannte „Stelle“. Gemeint ist die Position, die mit einem Mitarbeiter besetzt werden soll. Nehmen wir z.B. den Bauleiter, Hoteldirektor oder Laborleiter. Die Anforderungen an diese Stellen sind bekannt und – wenn Ordnung in der Personalabteilung herrscht – in einer Stellenbeschreibung definiert.

Der Personaler hat nun die Aufgabe, einen Mitarbeiter zu finden, dessen **Qualifikation dem Anforderungsprofil optimal entspricht**. Dies kann durch verschiedenste Verfahren festgestellt werden. Wenn das Profil des Kandidaten zur Stelle passt, erfolgt die Einstellung. Danach wird – wenn er Glück hat und beim richtigen Arbeitgeber gelandet ist – das Profil permanent **durch Fortbildung an neue Anforderungen angepasst**.

Gelingt dies nicht, muss er wieder gehen. Dass diese Vorgehensweise in einem dynamischen Umfeld nicht funktionieren kann, erkennen wir deutlich an **steigenden Fluktuationsraten innerhalb der Probezeit**.

Höchstleistung entsteht nur mit Talent

Es reift die Erkenntnis: Mit zunehmender Dynamik im Business sollte man nicht allein darauf achten, was Menschen schon sind oder schon können, sondern vielmehr auf das, **was aus ihnen werden könnte, welches Potential sie mitbringen** – eben auf ihr Talent. Natürlich kann sich jeder durch

fleißiges Üben überall verbessern - der Vorarbeiter sein handwerkliches Können, der Controller sein Zahlenverständnis, der Architekt seinen Umgang mit dem Planungssystem usw. Höchstleistung entsteht aber nur auf der Basis von Talent. Ein Beispiel: Jeder kann durch Fleiß irgendwann auf dem Klavier spielen. Fehlt ihm aber das Talent, wird ihm nie ein Konzertpublikum mit „Standing Ovation“ applaudieren. Talent ist also **ein zunächst verborgenes Potenzial**. Erst wenn durch das Tun, das tägliche Üben höchstes Können erreicht ist, wird Talent im Hintergrund sichtbar.

Wenn Dynamik in einem Betrieb dominiert, passieren in vielen Situationen ständig Überraschungen. Deshalb sind dort weder **festbetonierte Prozesse noch Stellenbeschreibungen die Lösung**. Ob ein Mitarbeiter hier erfolgreich wirken wird, ergibt sich nicht aus seinem Profil. Entscheidend ist vielmehr, ob ihm **genügend Freiraum zur Verfügung steht**, in dieser oder jener überraschenden Situation eine passende Idee oder Lösung zu finden.

Eine Lanze für die Personaler

Nach altem Denkmuster tun sich Personaler dynamikgetriebener Unternehmen zwangsläufig schwer bei der Suche nach Talenten. Talente sind keine **besonderen Skill-Profile** und können deshalb nicht wie gewohnt „beschafft“ werden. Sie werden oft erst bei der Arbeit im Unternehmen sichtbar. Im [Einstellungsgespräch oder im Assessment Center](#) bleiben sie in der Regel verborgen.

Talente erkennen sich nur gegenseitig. Also braucht auch die Personalabteilung echte Talente, **um Talente finden zu können**. Das ist vergleichbar mit der Talentförderung in der Kunst. Erfolgreiche innovative Unternehmen haben daher Techniken entwickelt, um Talente sichtbar zu machen und so zu fördern, dass sie sich zu Spitzenkräften entwickeln.

Hier ist zu beobachten, dass diese Betriebe – egal ob kleiner Mittelständler oder großer Konzern - häufig **von außergewöhnlichen High Performern geleitet werden**. Was machen die anders? Sie schwören nicht auf Methoden. Sie pochen nicht auf Regeln, sondern **schaffen ein neuartiges Denken im Unternehmen**. Sie betreiben in der Regel ein **aktives Talentmanagement**. Vergleicht man sie miteinander, so kristallisieren sich einige Wege als optimale Voraussetzungen für das Suchen, Finden, Fördern und Binden von Talenten heraus.

Der Talent Pool

Weltklasseunternehmen haben erkannt, dass sie ihren Talenten Mut machen müssen, sich auszuprobieren. Eigenes Talent herauszufordern und auszuleben bedeutet ja ein hohes Risiko. Hier kann man sich überschätzen und dann scheitern. Wenn man Glück hat, wird man nur ausgelacht. Wenn man Pech hat, entsteht wirtschaftlicher Schaden, ja vielleicht erhält man sogar die Kündigung. Daher müssen Talente „beschützt“ werden.

Ein solcher kultureller Raum des Vertrauens wird oft „**Pool**“ oder „**Club**“, manchmal sogar „**Nest**“ genannt. Hier bleibt das Scheitern von Talent nicht unbemerkt – das hieße sonst Verwöhnung - **schnelles Lernen aus Fehlern ohne Gesichtsverlust** wird hier gefördert.

„Du darfst jeden Fehler machen – aber bitte nur einmal“.

Bei Wiederholung des gleichen Fehlers ist erkennbar, dass es **offenbar an Lernfähigkeit mangelt**. Talente können sich auf diese Weise zu echten Könnern entwickeln.

Das Recht auf praktische Umsetzung

Ob und zu welcher Höchstleistung ein Mitarbeiter imstande ist, lässt sich vorher leider nie definitiv bestimmen. Die selbst erkorenen „Menschenkenner“ überschätzen sich, wenn sie das Gegenteil behaupten. Nein, erst am Ende seiner Aktivität wird deutlich, ob jemand das Talent dafür hat oder nicht.

Ein Beispiel: Ein Elektrogerätehersteller feiert 50-jähriges Bestehen. Ein Mitarbeiter möchte zum ersten Mal die Verantwortung für die Organisation der Jubiläumsfeier übernehmen. Ein schwieriges und komplexes Projekt. Wenn sein Vorgesetzter den Eindruck hat, dass sein Mitarbeiter die **negativen Konsequenzen eines eventuellen Scheiterns (worst case)** kennt, dann hat dieser auch das „Recht“, das Projekt zu übernehmen.

Hier liegt die größte Herausforderung (Risiko) an die Talentförderer, dem Mitarbeiter zum ersten Mal die große Aufgabe anzuvertrauen, ohne zu wissen, ob er reüssieren wird. Vergleichbar ist dies mit dem ersten alleinigen Schulweg des Kindes ohne die Aufsicht der Eltern. Wer Kinder hat, weiß, welche Höllenqualen Mama und Papa dabei zuhause erleiden. Aber ohne das geht es nicht.

Der projektverantwortliche Mitarbeiter braucht für seine **Entwicklung auf dem Weg zum Spitzenkönner** die Erfahrung von Innen – und die Außenwirkung:

- Hat (intern) alles Organisatorische perfekt geklappt?
- Hat die Veranstaltung den Gästen (extern) gefallen?
- War sie rundum ein Erfolg?

Bei echten Talenten könnte man sich eigentlich die **nachträgliche Manöverkritik** sparen. Echte Talente spüren sehr wohl, was gut lief und was nicht. Der Talentförderer hat hier eher die Rolle des „Spiegels“ und Coachs, um die **Außensicht auf die Leistung** zu reflektieren. Dabei spielt Anerkennung eine wichtige Rolle.

Nichts geht ohne die Könner

Der Begriff „Könner“ steht hier für diejenigen, die sich auf Basis ihres Talents **zu anerkannten Experten im Unternehmen entwickelt haben**. Sie kommunizieren unter einander und bieten ihre Hilfe, ihr Know-how auf Basis ihrer Kompetenzen jüngeren Talenten im Unternehmen an. Dies kann z.B. von der Unterstützung bei der Strukturierung eines Projekts vom Start bis zur Vermeidung oder Sanierung von „Havarien“ reichen.

Diese Leistungen sind Angebote an talentierte Mitarbeiter in bedrängten Situationen. Sie werden nicht aufgezwungen, sondern **können freiwillig genutzt werden**. In digitalisierten Unternehmen kann das schnell und sogar länderübergreifend geschehen. Die „Könner“ haben sich verpflichtet, junge Talente im Unternehmen um sich zu sammeln und zu fördern. Alles dies geschieht auf freiwilliger Basis.

Der Könner „verordnet“ dem **Young Professional** nicht sein Knowhow, er bietet es an, zeigt, macht vor. Wenn der „Junior“ Talent hat, übt er solange daran, bis er zum Könner geworden ist.

Aktivieren und Mobilisieren

Die Zielsetzung von Talentmanagement sehen erfolgreiche Unternehmen darin, für talentierte Leistungsträger einen **Lernraum mit einem hohen Maß an Gestaltungsfreiheit** zu schaffen, der vielfältige Möglichkeiten zur **Entwicklung ihrer Persönlichkeit** bietet. Dabei tauchen auf der Lern-Agenda immer wieder die gleichen Punkte auf:

- Finden, definieren, wahrnehmen, verinnerlichen der eigenen Rolle im Unternehmen
- Kennenlernen und schätzen der zur Verfügung stehenden Ressourcen in der Organisation
- Verbessern der proaktiven Kommunikation – Fragen stellen, Feedback geben und erhalten, Ideen austauschen
- Entwickeln von Teamgeist und Konfliktfähigkeit
- Zielgerichteter Einsatz eigener Ressourcen: Zeitmanagement, Prioritäten setzen, „Nein“ sagen können
- Denken, planen, handeln in Strukturen und Systemen
- Regelmäßige Analyse, Kontrolle, Bewertung der eigenen Leistung
- letztendlich: Steigern der Innovationskraft eigener Projekte bzw. eigenen Handelns

Das bedeutet: **Talentmanagement** setzt nicht nur auf das Entwickeln des fachlichen Könnens, sondern vor allem auf den **Aufbau der sozialen Kompetenzen**.

Zweifler sagen: Das kann gar nicht funktionieren!

Die Gegner des Talentmanagements haben viele Argumente: Der **Unternehmensalltag lasse es einfach nicht zu**, sich so intensiv um Talentförderung zu kümmern. Alle Leistungsträger (Köner) seien schließlich im Tagesgeschäft gebunden. Außerdem sei das Risiko, ein Talent nach entsprechender Förderung an den Wettbewerb zu verlieren, zu groß.

Und weiter: Wenn denn die Talente so rar seien, dann hieße das, der Großteil der Mitarbeiter zähle nicht zu den Talenten. Zum einen, weil nicht jeder die **intellektuellen Voraussetzungen** mitbringt, zum anderen, weil auch nicht jeder Mitarbeiter die **entsprechende Einsatzbereitschaft** an den Tag legen mag. Deshalb sei ein Karriereverweigerer ja noch lange kein schlechter Kandidat.

Schließlich seien all die „Häuptlinge“ nichts wert ohne ihre guten „Indianer“. Die Mehrheit der Mitarbeiter verfüge über genau diese durchschnittlichen Voraussetzungen und stimme ihr Lebenskonzept eben nicht allein auf den Betrieb ab. Talentmanagement konzentriere sich allein auf die **wenigen High Potentials**. Dies sei ungerecht, praxisfremd und unwirtschaftlich.

Jeder mag sich sein eigenes Urteil über diese Thesen bilden. Erfolgreiche Unternehmen bauen dagegen in ihrem Talentmanagement eher auf das **Pareto-Prinzip**.

Ihre Erfahrung: 20% (das sind die geförderten Talente und High Performer) der Mitarbeiter erwirtschaften 80% des Ergebnisses.

Und dieses Resultat sei es wert, sich als **Talentschmiede** zu engagieren.

Dort wo die Förderung von Talenten wirklich ernst genommen und gezielt betrieben wird, fehlt es nicht an einer konsequenten Erfolgskontrolle. Sie wird dokumentiert und dient gleichzeitig als **Instrument der internen Nachfolgeplanung**. Positive wie negative Veränderungen bei den Geförderten werden messbar gemacht. In der Regel übernimmt diese Evaluation entweder die Personalabteilung, in großen Konzernen sogar ein externer Berater, im kleinen Betrieb dagegen ist dies „Chefsache“.

Fazit: Egal wie groß die Organisationen sind – sie erreichen mit Talentmanagement ihr Ziel, **produktiver und innovativer** zu sein als andere, ein **höheres Niveau an Qualität und Kundentreue** zu schaffen und ihre talentiertesten Mitarbeiter längerfristig zu halten.

(Bildquelle: unternehmer.de)



[Albrecht von Bonin](#)

Albrecht v. Bonin ist Gründer und Gesellschafter der [VON BONIN Personalberatung](#), Gelnhausen. Nach Ausbildung zum Werbekaufmann und BWL Studium folgten Führungspositionen in Vertrieb und Marketing bei internationalen Markenunternehmen. 1978 gründete er das Consultingunternehmen mit dem Schwerpunkt Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten, Management Coaching, Unternehmensnachfolgeberatung. Albrecht v. Bonin ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen - u.a. des Buches „Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden“ – mit Themen wie Talent Management, Führung, Karriere und Personal Management. Der Branchenschwerpunkt seines Unternehmens liegt in den Bereichen Hotellerie, Touristik und deren Partnerbranchen der Industrie.