

Talent Management – mehr Breiten- statt Eliteförderung

Personalentwicklung ist nicht primär eine Aufgabe der Personalabteilung, sondern der Vorgesetzten. Diese sollten ihre Mitarbeitenden fördern und fordern, um das Unternehmen als Ganzes weiterzubringen. — VON PASCAL SCHEIWILLER

In Kürze In den vergangenen Jahren wurde unter Talent Management immer öfter die Förderung und Entwicklung einzelner Superstars verstanden. Dies führte dazu, dass diese einzelnen Privilegierten in den Unternehmen zu viele Ressourcen und zu viel Aufmerksamkeit erhielten. Eine fatale Entwicklung. Der Autor plädiert deshalb für eine Rückkehr zur Breitenförderung in der Personalentwicklung und für Leadership statt Incentives. Denn nicht einzelne Personen bringen Unternehmen oder die Gesellschaft weiter, sondern ein starkes Kollektiv und eine starke Mittelschicht.



DR. OEC. HSG
PASCAL SCHEIWILLER
ist Managing Director von Lee
Hecht Harrison Schweiz.
pascal.scheiwiller@lhh.ch

Eine Krise oder eine kurzzeitige zyklische Rezession realwirtschaftlicher Korrektur, wie die vergangenen Monate deklariert werden können, ist immer ein Momentum, das zum Nachdenken anregen sollte. Innehalten, Verändern und Lernen ist angesagt. Professor Ernst Mohr, Rektor der Universität St.Gallen, verwendete dafür einmal die Metapher eines zu Boden geschlagenen Boxkämpfers: Wer sofort wieder aufsteht und weiterkämpft, wird kaum etwas an den Ursachen seines Falles ändern, da er sich derer gar nicht bewusst wird. Wer sich aber ganze zehn Sekunden Zeit nimmt und am Boden über Ursachen und alternative Strategien zum Weiterkämpfen reflektiert, hat mit Gewissheit die grössere Chance, nicht mehr so schnell ins Taumeln zu geraten und den Ring als Sieger zu verlassen.

Leider ist dieser kritische Reflexionsprozess in den vergangenen Monaten sowohl weltweit als auch in der Schweiz nicht gemacht worden und die wirtschaftlichen wie auch die politischen und gesellschaftlichen Exponenten sind allzu schnell wieder zum Alltag übergegangen – und zwar mit den gleichen Werten, Konzepten und Ideen. Nichts wird sich ändern und über die nächste Krise wird bereits wieder spekuliert.

Vor diesem Hintergrund geht dieser Artikel der Frage nach, inwieweit die Praktiken im Talent Management vieler Unternehmen zu den Fehlentwick-

lungen, die für die Krise verantwortlich gemacht werden, beigetragen haben. Entscheidungsträgern und Managern wird allgemein vorgeworfen, erfolgsversprechende Schweizer Werte wie Nachhaltigkeit, Umsicht, Bodenhaftung, Bescheidenheit und Verantwortungsbewusstsein verloren zu haben. Dieser Wertewandel wird vor allem mit Menschen in Verbindung gebracht, die zu schnell an die Macht gelangen und zu rasch in hohe Positionen gehievt werden. Das sind häufig Menschen, die nie mit existenziellen Problemen konfrontiert worden sind, nie Probleme bis zum Ende durchstehen und Rückschläge einstecken mussten. Durch die hohe Beförderungskadenz und den hohen Rhythmus im Funktionsspringen müssen Jungtalente und Schlüsselpersonen die Auswirkungen ihres eigenen Handelns seit Längerem nicht mehr selbst verantworten. Verantwortung haben heisst nur noch Impulse geben und Veränderungen initiieren. Bevor die mittelfristigen Konsequenzen sichtbar werden, ist der Verantwortliche häufig schon weiterbefördert worden und der designierte Nachfolger kann nicht zur Rechenschaft gezogen werden.

Führungspositionen werden nur noch kurz besetzt und bei jeder Neubesetzung wird zur Profilierung das Rad neu erfunden. Das führt dazu, dass Unternehmen konstant Change Management betreiben, wertvolle Energie verlorenght und am Schluss niemand da-

für die Verantwortung übernehmen muss. Das Resultat: Ein Zustand vollständiger Verantwortungslosigkeit.

Für diese Entwicklung ist das Verständnis und die Praxis des Talent Management massgeblich mitverantwortlich. Dieses hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Lange bezeichnete man mit Talent vorwiegend die besonderen Fähigkeiten eines Mitarbeiters. Talent Management wurde demnach als allgemeine Förderung der besonderen Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters verstanden und die Investitionen in der Personalentwicklung richteten sich an alle Mitarbeiter.

Heute dient Talent immer mehr als Bezeichnung für wenige Personen, welche ein besonders grosses Potenzial in sich tragen. Talente sind nicht mehr Fähigkeiten, sondern privilegierte Mitarbeiter, die speziell gefördert werden. Im demografisch und wirtschaftsstrukturell bedingten War for Talents hat dabei das Talent eine immer grössere Marktmacht, sodass die Erwartungs- und Förderungshaltung dieser Ausnahmeköner die Förderungsspirale ins Unermessliche treibt. Es entsteht eine für die Schweiz untypische Elitebildung, während die Breitenförderung zunehmend auf der Strecke bleibt.

Breitenförderung für die Entwicklung von Spitzenleistung

Was im Sport schon lange erkannt wurde, muss die Wirtschaft offenbar zuerst noch lernen: Eine konsequente Breitenförderung ist der beste Nährboden und Garant für eine nachhaltige Entwicklung der Spitzenleistung.

Heute schenken Unternehmen den Supertalenten zu viele Ressourcen und Aufmerksamkeit. Häufig wird das Geschehen sogar durch diese selber diktiert. Ihre Verhandlungsmacht ist gross, denn alle Mitbewerber empfangen sie mit offenen Armen. Die Drohung, das



Fabrikarbeitsplätze in der Schweiz unterliegen strengen Vorschriften. Trotzdem bleiben die Bedingungen hart für die Mitarbeitenden.

Unternehmen zu verlassen, steht oftmals unausgesprochen im Raum und überforderte Vorgesetzte greifen zu allen Mitteln, um diese Supertalente zu halten. So kommt es zu voreiligen Beförderungen, unverhältnismässigen Lohnsummen und unhaltbaren Privilegien. Dass dieses Gebaren nicht nachhaltig ist, liegt auf der Hand. So kann es kein Zufall sein, dass gerade in der Finanzbranche, wo die höchsten Löhne bezahlt werden, die Fluktuation am höchsten ist. Wer heute mit Geld gebunden werden kann, der wird in Zukunft von einem Mitbewerber auch leicht mit Geld abgeworben.

Diese Machtverschiebung auf dem Arbeitsmarkt hin zu wenigen Superta-

lenten kann zu sehr gefährlichen Entwicklungen führen. Die Folgen sind Schnelllebigkeit, mangelnde Nachhaltigkeit, Fesseln aus Seilschaften und Abhängigkeiten, Verantwortungslosigkeit und Opportunismus. Der eigentliche Zweck des Talent Management wird weit verfehlt. Kompetenz und Fähigkeiten werden kaum mehr effektiv gefördert und im unternehmerischen Interesse zum Tragen gebracht. Anstatt Verantwortungsbewusstsein und Führungskompetenz auf breiter Ebene zu fördern, werden kleine Eliten gebildet und kurzfristiges Handeln belohnt. Dies führt zwingend in eine Sackgasse.

Daher ist ein Paradigmenwechsel notwendig und das Talent Management

muss sich unbedingt wieder auf seine ursprüngliche Mission zurückbesinnen: Die Förderung und Entwicklung eines breiten Publikums sowie die wert- und kompetenzorientierte Mitarbeiterentwicklung. Nur so kann diese Fehlentwicklung gestoppt werden.

Es bleibt nun die Frage, welche Auswirkungen dieses neue Paradigma des Talent Management auf die Arbeit und die Ausrichtung des HR Management eines Unternehmens haben kann. Was wird sich dadurch konkret verändern? Was kann sich verbessern? Grundsätzlich sind vier Bereiche der klassischen Personalarbeit betroffen: Personalentwicklung, Karriere- und Nachfolgeplanung, Retention Management und die Lohnpolitik.

1. Personalentwicklung: neu definieren

Es stehen nicht mehr zentral aufgesetzte und geführte Royal-Programme oder privilegierte Talent Pools im Vordergrund. Vielmehr wird Personalentwicklung vermehrt als dezentrale Führungsaufgabe verstanden. Die Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter liegt bei jedem einzelnen Vorgesetzten und ist somit Teil der Führungsverantwortung. Leadership und Mentoring sind Schlüssel für eine breite und nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen und Persönlichkeit der Nachwuchskräfte. Jede Führungskraft muss dafür in die Pflicht genommen werden. Ausserdem werden sich die inhaltlichen Prioritäten in der Personalentwicklung verändern. Während sich die herkömmlichen Talent-Programme vorwiegend auf Strategie, Corporate Governance, Marktconzepte und Organisationsentwicklung konzentrierten, liegt der Fokus der breiten und dezentralen Personalentwicklung auf unternehmensrelevanten Werten wie Persönlichkeit, Integration, Verantwor-

tung und Führung. Vor allem die Führungsentwicklung wird zu einem zentralen Anliegen.

2. Karriere- und Nachfolgeplanung: ausweiten

In vielen Unternehmen ist die Führungslaufbahn bis heute die einzige valable und attraktive Entwicklungsperspektive für Mitarbeiter. Dies schränkt das Zielpublikum der Karriereentwicklung stark ein. Vielversprechende Fachkräfte bleiben entweder auf der Strecke oder sie lassen sich in eine Führungslaufbahn drängen. Dies ist allerdings nicht optimal und führt häufig zu Fehlbesetzungen. In der Breitenförderung erhält die Fachlaufbahn eine zentrale Bedeutung. In der Vergangenheit brüsteten sich viele Unternehmen mit Fachkarrieren, dahinter standen aber häufig nur die Verleihung schöner Titel (Senior Expert, Advisor, etc.) oder andere Lippenbekenntnisse. Entscheidend ist, dass die Fachlaufbahn der Führungslaufbahn wirklich gleichgestellt wird und adäquate Möglichkeiten bietet.

3. Retention Management: neue Akzente und Prioritäten

Die Bindung von Mitarbeitern in der Breite findet nicht mehr über individuelle Anreizprogramme oder besondere Privilegien, sondern über Führungsarbeit statt – Leadership statt Incentives. Verschiedene Untersuchungen haben ergeben, dass die Person und die Führungsqualität des unmittelbaren Vorgesetzten zu 80 bis 90 Prozent für die erfolgreiche Bindung eines Mitarbeiters verantwortlich sind. Wirkungsvolles Leadership stellt also alle anderen Bindungsfaktoren in den Schatten. Ein Mitarbeiter entscheidet sich für ein Unternehmen, er verlässt aber seinen Vorgesetzten. Als Folge

dessen muss in Unternehmen mehr in die Führungsentwicklung investiert werden, statt teure Anreizprogramme zu finanzieren.

4. Lohnpolitik: anpassen

Die Ausrichtung der Förderungsmassnahmen auf alle Mitarbeiter verhindert, dass der Lohn als entscheidender Anreizfaktor eingesetzt wird, da dies schwierig zu finanzieren wäre. Ein Unternehmen hat dafür zu sorgen, dass es vernünftige und faire Löhne bezahlt, welche sich im Marktmittelfeld befinden. Neben der externen wird aber die interne Lohngerechtigkeit immer wichtiger. Konsistenz und Fairness, System und Nachvollziehbarkeit, Mass und Leistungsbezug stehen dabei im Mittelpunkt.

Das neue Paradigma des Talent Management führt zurück zu alten und bewährten Tugenden. Was politisch schon lange verstanden wurde, ging in einigen Unternehmen in der vergangenen Zeit vergessen. Nicht einzelne Personen bringen Unternehmen oder die Gesellschaft weiter, es ist ein starkes Kollektiv und eine starke Mittelschicht.

Talent Management wurde lange als Disziplin und Aufgabe des HR Management verstanden. Dies führte dazu, dass Konzepte und Prozesse aus Stabsfunktionen heraus entwickelt wurden, die den eigentlichen Bedürfnissen der Linie nicht mehr entsprechen. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Entwicklung, Motivierung und Bindung der Mitarbeiter primär eine Führungsaufgabe ist und in der Verantwortung der Führungskräfte zu stehen hat. Der Vorgesetzte hat die nötige Nähe zum Mitarbeiter, kennt dessen Bedürfnisse und Möglichkeiten, hat den persönlichen Zugang und er ist unmittelbar an der Zufriedenheit seiner Mitarbeiter interessiert, da sein persönlicher Erfolg davon abhängt. Talent Management ist also Führungssache. ■