

Autoren: Anke Loose und Stephan Orths

Leading Talents

Talente durch intelligente Führung binden

Talent Management ist in aller Munde. Eine Entwicklung, die zunehmend an Dynamik gewinnt, je stärker der demografische Wandel in Deutschland ankommt. Schon in wenigen Jahren wird die Lücke zwischen zu besetzenden Stellen und wechselwilligen oder arbeitssuchenden Fach- und Führungskräften so groß sein, dass viele Stellen unbesetzt bleiben. In Schlüsselbranchen wie IT- oder Ingenieurberufen ist dies bereits heute spürbar: 70.000 offene Stellen konnten 2010 nicht besetzt werden – mit empfindlichen Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität der Unternehmen. Vor diesem Hintergrund lenken Anke Loose und Stephan Orths das Augenmerk auf ungenutzte Potenziale innerhalb und außerhalb von Unternehmen. Mit ihrem Ansatz der „Leading Talents“ zeigen die beiden Trainer und Berater neue Wege auf, wie Unternehmen Talente erkennen und zur Entfaltung bringen können. Dabei wird gleichermaßen die Anziehungskraft für den Nachwuchs erhöht.

Was wäre, wenn Talente gar nicht rar, sondern in jedem Unternehmen zu finden wären? – Diese etwas provokante Frage lädt ein, das Thema Talent Management einmal neu zu denken. Als Talent gilt, wer aufgrund von Fähigkeiten, Leistungsbereitschaft und konkreten Chancen im Arbeitsumfeld vielversprechende Ergebnisse liefert – und dies unabhängig von Alter oder Status. Eine Definition, die die Aufmerksamkeit vor allem auf das Gestaltungsumfeld lenkt, das Unternehmen ihren Talenten bieten. Talente finden, einsetzen und fördern heißt demnach vor allem, eine Umgebung zu schaffen, die das volle Potenzial von Fach- und Führungskräften zur Entfaltung bringt. Ein Beispiel aus der Beratungspraxis von Anke Loose und Stephan Orths veranschaulicht, wie das gelingen kann.

Aus der Praxis

Ein mittelständischer Familienbetrieb fertigt Maschinen für den in- und ausländischen Markt. Weltweit werden 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, davon 1.200 am Stammsitz auf der Schwäbischen Alb. Bereits heute zeigt sich, dass es schwierig ist, Ingenieure und Facharbeiter in die ländlich geprägte Region zu locken.

In Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Funktionen des Betriebs erfuhren die Berater, dass zwischen den Bereichen Entwicklung, Produktion und Vertrieb ein ausgeprägtes „Silodenken“ besteht. Dies bringt negative Auswirkungen auf die Motivation der Talente mit sich. Während die Bereichsführungen um Bedeutung konkurrieren, fühlen die Nachwuchskräfte sich unterfordert und signalisieren eine hohe Wechselbereitschaft.

In Abstimmung mit der Unternehmensführung wurde daraufhin gezielt in den Feldern Talentförderung, Führung und unmittelbarer Unternehmenserfolg interveniert. Die Maßnahmen umfassten beispielsweise:

1. die Verständigung darüber, was Talente sind und woran man sie erkennt;
2. die Initiierung eines Talentförderprogramms;
3. die Verankerung eines modernen Führungsverständnisses durch Workshops; Trainings und Coachings auf allen Führungsebenen;
4. regelmäßige Mitarbeitergespräche, die Feedback auf beiden Seiten zulassen – sowohl zum Führungsverhalten als auch zur Zielerreichung;
5. ein Pilotprojekt zur Entwicklung einer neuen Maschine durch ein heterogenes Team.

Während die ersten vier Maßnahmen vor allem dazu dienen, das Talent Management als kontinuierliche Führungsaufgabe zu etablieren, zielt Maßnahme Nummer fünf darauf ab,

Talenten einen – vom Tagesgeschäft unabhängigen – „Versuchsraum“ zu geben. Hier können sie ihr gesamtes Kompetenzspektrum einbringen und unter besonderen Bedingungen an einer herausfordernden Aufgabe arbeiten. Wesentlich dabei ist: Jeder kann Teil des Projektes werden, auch ältere Mitarbeiter oder Quereinsteiger anderer Disziplinen. Auf diese Art und Weise werden verborgene Potenziale entdeckt und Talente an das Unternehmen gebunden. Sie tragen so unmittelbar zur Steigerung der Innovationsfähigkeit bei.

Anziehend werden für neue Kräfte von außen

Ein weiterer Effekt ist die Erhöhung der Attraktivität für neue Kräfte von außen. Aktuelle Studien zeigen, dass Nachwuchskräfte bei der Wahl ihres Arbeitgebers zum einen individuelle Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und zum anderen die Unternehmenskultur und die Sinnhaftigkeit der Aufgabe und Rolle berücksichtigen. Viele Unternehmen – besonders im Mittelstand – bieten schon jetzt ein derartiges Umfeld bzw. arbeiten daran, dieses zu optimieren. Doch nur wenige von ihnen verstehen es, dieses Kapital auf dem „Markt der Talente“ auch einzusetzen. Immer noch versuchen 94 Prozent aller Unternehmen, ihre Attraktivität für Talente durch Geldanreize zu erhöhen. Um im Wettbewerb um die Talente erfolgreicher als der Mitbewerber zu sein, braucht es jedoch andere Differenzierungsmerkmale, die zu den Werten und Motivatoren der Kandidaten passen.

Der wirksamste Hebel ist daher die Entwicklung der Führungskultur. Denn „Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, sondern ihre Führungskräfte“, wie eine Gallup-Studie zeigt. Konkret gilt es, partnerschaftliche Arbeitsbeziehungen zu gestalten, die auf Geben und Nehmen basieren. Denn Führungskräfte haben Erwartungen an ihre Mitarbeiter, das gleiche gilt aber auch umgekehrt. Wird über diese Erwartungen klar kommuniziert und regelmäßig ein Abgleich des Erfüllungsgrades vorgenommen, profitieren alle Beteiligten. Zudem fühlen sich die Talente ernst genommen. Ein weiterer wichtiger Effekt: Selbst wenn die Erwartungen nicht mehr zusammenpassen sollten, kann rechtzeitig nachgesteuert werden. Solange die Arbeitsbeziehung für beide Seiten sinnvoll ist, wachsen auch Identifikation und Engagement. Auf diese Art und Weise etabliert sich im Unternehmen eine Entrepreneur-Haltung, die Führungskräfte wie Talente zu Hochleistung motiviert.

Führungskräfte und Talente auf Augenhöhe

Zur Gestaltung des Dialogs zwischen Management und Talenten gibt es vielfältige Möglichkeiten. Dazu gehören regelmäßige Potenzialentwicklungs-Gespräche, Erwartungskonferenzen, Erfüllungs-Check-ups oder der Talent-Austausch zwischen Bereichen. Hierzu ein weiterer Blick in die Beratungspraxis.

Ein Telekommunikationskonzern ist mit den Ergebnissen seines bisherigen Talent Managements unzufrieden. Bei den jungen Potenzialträgern gibt es eine signifikante Fluktuation. Derweil erscheinen ältere Talente demotiviert und in der innerlichen Kündigung. Die Folge: Zwischen den Generationen funktioniert die Zusammenarbeit nicht. Ein Lösungsansatz ist eine Großgruppenkonferenz, an der Mitglieder des Talentpools und erfahrene Know-how-Träger teilnehmen. Das Besondere: Die jungen Talente sind die Gastgeber. Thema ist die Verbesserung der Servicequalität. Auf der Konferenz werden verschiedene Service-Schwachstellen identifiziert und sofort Maßnahmen zur Abhilfe definiert. Gekoppelt an die Maßnahmen ist zudem das Pilotprojekt „Wissensarbeiter führen“. Dahinter verbirgt sich ein Trainingsangebot für Führungskräfte, das die besonderen Führungserwartungen von High Potentials in den Blick nimmt. Mit Aspekten wie Gewährung von Gestaltungsspielräumen, Vertrauensbildung, Delegation von Macht setzt es direkt an der Führungskultur an.

Die Erfahrungen mit dem Beratungsansatz „Leading Talents“ zeigen: Für manch ein Unternehmen kann die Herangehensweise bedeuten, das eigene Talent Management „neu zu erfinden“. Meist geht es jedoch darum, die Entwicklung der Talente unmittelbar an weitere strategische Unternehmensthemen – beispielsweise Innovationsfähigkeit, Zusammenarbeit und Führungskultur – anzubinden. Von diesem Vorgehen profitieren alle Beteiligten: Die Talente erhalten optimale Entwicklungs- und Vernetzungsmöglichkeiten. Führungskräfte hingegen schaffen es, Talente von Anfang an zu erkennen und zu motivieren. Das Unternehmen insgesamt setzt kreative Potenziale frei und erhöht seine Wettbewerbsfähigkeit – und dies mit Nachhaltigkeit.

Service und Quellen

Mehr lesen zu Leading Talents: <Link www.leading-talents.com> Dort befinden sich auch Links zu den zitierten Studien.

Nähere Informationen zum Angebot „Wissensarbeiter führen“ finden Sie hier: <Link www.wissensarbeiterfuehren.com>