

## Kommentar

# Fördern und fordern, sonst laufen die Talente davon

**Erfolgreiche Unternehmen sind ständig auf der Suche** nach den besten potenziellen Mitarbeitenden. Es werden im Recruiting Karrieren, Ausbildung, Saläre, Aufgaben und Fringe Benefits versprochen. Sobald aber der neue talentierte Führungsnachwuchs eingestellt ist, kommt oft die Realität: Ausbildung reduziert sich auf On-the-job-Training, Aufgaben verändern sich durch Reorganisationen und die zu Beginn so interessanten Karriereperspektiven verschwinden, weil durch Beförderungen und Reorganisationen ursprünglich erreichbare Stellen nicht mehr verfügbar sind. Frustration stellt sich ein und Mitarbeitende scheiden wieder aus.



Carsten Henkel  
Geschäftsführer Roland Berger  
Schweiz

Einzelfälle? Nein, normaler Alltag in grossen Unternehmen. Die Frage ist vielmehr, wie man damit umgeht. Unternehmen können von ihren potenziellen Nachwuchsführungskräften hohen Einsatz, Flexibilität und Lernbereitschaft fordern. Im Gegenzug sollten diese Mitarbeitenden besonders gefördert werden. Erfolgreiche Unternehmen mit einem etablierten System effektiver Führungskräfteentwicklung sind am besten positioniert, Talente anzuziehen und zu halten. Dazu gehören besonders Unternehmen der Konsumgüterindustrie wie Nestle, Procter & Gamble, Unilever, Industrieunternehmen wie beispielsweise Siemens, aber auch Unternehmensbera-

tungsfirmen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie von anderen Unternehmen als Talentpool betrachtet und zum Ziel für Abwerbung werden.

## 1. Institutionalisierte Führungskräfteentwicklung

Ohne klare Prozesse und Regeln zur Führungskräfteentwicklung können die zukünftigen Potenziale nicht identifiziert und gefördert werden. Es muss jedem klar sein, was es für Voraussetzungen in einem Unternehmen braucht, um Geschäftsbereichsleiter oder Vorstand zu werden. Führungskräfteentwicklung ist Aufgabe der Geschäftsleitung, nicht die der Personalabteilung, die jedoch eine wichtige unterstützende und organisierende Funktion wahrnimmt.

## 2. Talente rechtzeitig identifizieren

Die übliche jährliche Beurteilung am Ende des Jahres durch den Vorgesetzten reicht längst nicht mehr aus. Mehrfache Beurteilungen pro Jahr am besten von verschiedenen Führungskräften schaffen mehr Datenpunkte und kürzere Feedbackzyklen. Assessment Centers,

Führungsseminare und Potenzialbeurteilungen sollten eingesetzt werden, um das Bild über die Kandidaten abzurunden und ihnen weitere Orientierungshilfe geben. Es sollte einen besonderen Pool geben, in den diese Talente aufgenommen – und auch wieder daraus entlassen werden können.

## 3. Talente fordern

Zusätzlich zur Linienaufgabe exponiert die Mitarbeit an strategischen internen Projekten die potenziellen Führungskräfte bei mehreren Mitgliedern im Senior Management des Unternehmens. Meine Beobachtung: Talente sind in den meisten Unternehmen chronisch unterfordert. Talente, die unterfordert sind, resignieren und die Guten unter ihnen suchen sich einen anderen Arbeitgeber.

## 4. Entwicklungsplan aufstellen

Mit einem Mentor, der besser nicht der direkte Linienvorgesetzte ist, wird ein beidseitig verpflichtender Entwicklungsplan aufgestellt, der regelmässig reflektiert und angepasst wird. Unter anderem enthält ein solcher Plan das konsolidierte Feedback der bisherigen Arbeiten im Unternehmen, Stärken/Schwächen, Themen und Bereiche, an denen der Kandidat arbeiten muss (sowohl fachlich als auch an seiner Persönlichkeit sowie seinen Führungsfähigkeiten). Zudem enthält er die potenziellen Entwicklungsrichtungen, sei es funktional (beispielsweise Marketing, Finanzen, M&A) und/oder auch, in welchen Geschäftsfeldern und Ländern der Mitarbeitende arbeiten sollte. Dieser Plan enthält auch konkrete Massnahmen, die die identifizierten Lücken und Schwächen schliessen oder auch besondere Begabungen weiter ausbauen sollen.

## 5. Leistungsprinzip anwenden

Die Zugehörigkeit zu dem Talentpool, dem «Goldfischteich» eines Unternehmens, ist noch lange keine Garantie für eine ausserordentliche Karriere. Es ist vielmehr die Chance, sich in einem anspruchsvollen Entwicklungsprogramm beweisen und entwickeln zu dürfen, die Chance, seine Leistung zu zeigen, nach dieser Leistung beurteilt zu werden und entsprechend der Leistung neue, noch anspruchsvollere Aufgaben zu erhalten. Nur ein Teil der Mitglieder eines solchen Talentpools werden Topführungskräfte im Unternehmen. Bei den anderen ist das Potenzial vielleicht doch limitiert oder sie entscheiden sich vorher, das Unternehmen zu verlassen, um eine Chance ausserhalb wahrzunehmen.

Fazit: Das Potenzial in Schweizer Unternehmen ist heute immer noch riesig und nicht vollständig ausgeschöpft. Talent und Retention Management sind bedeutende Quellen von zukünftigem Wachstum und Profitabilität vieler Unternehmen und liegen damit eindeutig in der Verantwortung der Geschäftsleitung.