

Vorwort

Talent Management, ein ganzheitlicher Ansatz, um die Business-Strategie eines Unternehmens konsequent mit dem »Personalgeschäft« zu verzahnen, wird langsam aber sicher zum Dauerthema – und das nicht nur bei »global players«. Die Weltwirtschaftskrise, die unterschiedliche Teile der Welt unterschiedlich hart trifft, führt eher dazu, dass Talent Management im Augenblick zwar nicht an oberster Stelle auf der Agenda steht. Doch gleichzeitig kann die Frage gestellt werden, was sich tatsächlich geändert bzw. nicht geändert hat:

- Der qualitative Fachkräftemangel bleibt; dass in Deutschland z. B. via Kurzarbeit mit fast allen Mitteln versucht wird, Entlassungen zu vermeiden, ist ein Beleg dafür.
- Nicht überraschend: Der globale »Krieg um Talente« geht weiter (z. B. der Boom in China).
- Der Veränderungs- und Innovationsdruck – und das nicht nur in der Hochtechnologie – bleibt konstant hoch.
- Die Schere zwischen »thinking« – und »labor-intensive jobs« geht weiter auf.
- Ohne Rekrutierungs- und Einarbeitungsdruck durch neue Mitarbeiter entstehen Spielräume für Konsolidierung und Vorbereitung auf den nächsten Aufschwung.
- Im Moment haben wir ein ideales Timing, um sich mit Talent einzudecken.

Im Gegensatz zu anderen Veröffentlichungen (vergl. Rolf Rüttinger: Organizing Talent, Windmühle, 2008) befasst sich das vorliegende kleine Buch mit Talent Management auf der operativen, ausführenden Ebene. D. h., der Linienvorgesetzte wird Motor und Hauptakteur beim

- Identifizieren und
- Engagieren von Talent, d. h. dem Unterstützen der aktiven Einsatzbereitschaft bei den Mitarbeitern.

Was immer im Talent Management praktisch unternommen wird, ein Ausklammern bzw. Übergehen der direkten Vorgesetzten vor Ort dürfte sich als problematisch herausstellen.

Ein Einbinden dieser entscheidenden Katalysatoren wird erleichtert durch den Einsatz von Tools, deren Handhabung nicht ein akademisches Human-Resources-Studium voraussetzt.

»Talent Management« bietet eine Reihe von Gesprächsleitfäden, die quasi als »Bordmittel« leicht an die spezifischen Gegebenheiten im Unternehmen angepasst werden können. Im Hintergrund spielt auch die Überlegung eine Rolle, dass da, wo Talent Management auf dieser Ebene ein Novum darstellt, die direkten Vorgesetzten methodisch nicht »überrollt« werden sollten.

Insgesamt hat »Talent Management« zum Ziel, Talent – und nicht nur Kompetenzen – hierzulande bewusster zu erkennen und effektiver in Leistung umzusetzen.

Pullach im Isartal, Februar 2010

Rolf Rüttinger

1 Talent als Mythos

Der Pianist Frantisek Maria Hrdla wird uns wohl allen immer in Erinnerung bleiben. Ein Titan am Flügel, in den Konzertsälen der Welt zu Hause, wird niemand sein mitreißendes Temperament, seine Virtuosität und seinen ungeheuren Ausdruck jemals vergessen können, selbst wenn er das möchte. Kritiker schwärmten: »Schließt man die Augen, so vermeint man Liszt zu lauschen.«

Hrdla, in ein musikalisches Haus geboren, Vater Musikpädagoge und die Mutter Harfenistin, wurde, kaum den Windeln entwachsen, auf den Klavierschemel gesetzt. Mit vier Jahren hatte er den »Fröhlichen Landmann« bereits hinter sich. Sein Weg als Wunderkind war damit vorgezeichnet.

Der Zufall wollte es, dass er als Heranwachsender mit einem Versicherungsagenten zusammentraf, der in ihm ein tiefes Interesse am Versicherungswesen zu wecken verstand. Geradezu magisch angezogen wurde er durch das »Schreiben von Produktion«, wie der Verkauf von Policen intern auch gern genannt wird.

Dem gestrengen Vater war das nicht recht. Er untersagte den weiteren Umgang mit Vertretern der Assekuranz. Aber Klein-Frantisek ließ sich nur bedingt aufhalten. Wohl zu den glücklichsten Phasen seines Lebens zählte die Zeit, als er nachts unter der Bettdecke Baumgartners »Gerichtspraxis in Versicherungssachen« verschlang.

Als reifer Solist, von Triumph zu Triumph eilend, kam es nicht selten vor, dass Besucher seine Künstlergarderobe wieder verließen, versehen mit einer Unfallversicherung oder doch wenigstens mit einer Versicherung gegen Hagel. In diesen glücklichen Momenten hatte sein Gesicht einen Ausdruck, der nur als Grinsen gedeutet werden kann.

Wer noch nie etwas von Hrdla gehört hat, braucht sich deswegen keine Sorgen zu machen. Hrdla ist Protagonist einer erfundenen »lieblosen Legende« von Wolfgang Hildesheimer.

Warum ist diese Geschichte über eine Koryphäe des Musiklebens, die eigentlich Versicherungsvertreter werden möchte, es aber nicht darf, so schön schräg?

Sie ironisiert einigermaßen feinsinnig weitverbreitete, völlig überzogene, irrealen und verkitschte Annahmen darüber, was als Talent gelten darf: Weltweit absolut einmalig, von niemandem je erreicht, völlig un-

erklärlich und damit eine Gabe der Götter, möglichst früh vollendet, was, um das Maß voll zu machen, dann auch noch für gewöhnlich einen vorzeitigen Tod nach sich zieht.

Die Folgen eines idealistisch überhöhten Talentbegriffs sind persönlich und auch wirtschaftlich dramatisch:

- Talente bleiben mangels Gelegenheit und aufgrund schematischer Ausbildungs- und Qualifizierungsschienen verschüttet und werden nie entdeckt.
- Nach dem Motto »Eigenlob stinkt« nehmen Betroffene selbst ihre Talente nicht wahr und ernst.
- In einer Gesellschaft, die in vielen Bereichen von einer »Diktatur der Mittelmäßigkeit« beherrscht wird, ist man auf herausragende Talente nicht eingerichtet. Wie internationale Vergleiche zeigen, geht diese Tendenz auch an deutschen Betrieben nicht spurlos vorbei. In den USA ist die Bereitschaft des Top-Managements, sich für die Erkennung und Entwicklung von Talenten aktiv zu engagieren, fast doppelt so hoch wie auf deutschen Vorstandsetagen.
- Gemeinhin werden Kindern und jungen Menschen Talente zugebilligt. Ältere haben keine Talente mehr zu haben. Die demografische Entwicklung wird zeigen, wie lange man sich diese Verschwendung und Überheblichkeit noch leisten kann.

2 Talent Management

Talent Management ist im Kommen. Alter Wein in neuen Schläuchen oder etwas substanziiell Anderes und Neues? Es gibt die ersten Unternehmen, die die Schilder »Personalentwicklung« oder »HRD Human Resources Development« aus der Auslage genommen und durch »Talent Management« ersetzt haben. An dem Programm, das seit 10 bis 15 Jahren gefahren wird, ändert sich nur wegen eines neuen Etiketts natürlich nichts.

Talent Management wird weltweit durch das Phänomen getrieben, dass der Erfolgsdruck auf Mitarbeiter, Manager und Organisationen beständig wächst. Hauptkriterium dabei ist die Frage, inwieweit es gelingt, Strategien nicht nur zu entwickeln und zu formulieren, sondern sie tatsächlich umzusetzen. Fehlende Realisierung ist längst zum eigentlichen Hauptgrund dafür geworden, sich von Führungskräften zu trennen.

Obwohl nicht neu, setzt sich allmählich wieder die Erkenntnis durch, dass sich Großartiges und nicht nur Gutes oder Durchschnittliches nur mit talentierten Leuten schaffen lässt. Natürlich sind diese Mitmenschen, ob Spezialist oder Manager, kompetent. Aber etwas spitzfindig argumentiert, sind Kompetenzen nur Fähigkeiten, ähnlich einem Menschen, der einen sagenhaften Intelligenzquotienten von 156 hat, aber als Sozialfall endet. Aber er ist nach wie vor weit überdurchschnittlich intelligent.

Ob Kompetenzen bei einer konkreten Aufgabenstellung ein- und umgesetzt werden, ist nicht unbedingt sicher. Was fehlt, ist das nötige Quäntchen Feuer im Bauch, Lust, Enthusiasmus und Engagement, was auch gern als intrinsische Motivation bezeichnet wird, die nicht von außen, und seien es noch so ausgeklügelte Anreizsysteme, aktiviert werden kann. Andererseits wird sehr viel unternommen, dass die Kombination aus Wissen und Engagement nie zum Tragen kommt.

Dieses neue Denken lässt sich, stark verkürzt, auf die einfache Formel

Strategie + Talent Management → Umsetzung

bringen. Welche Talente treiben die Umsetzung, sind sie im Haus tatsächlich identifiziert, was wird für sie getan, arbeiten sie an den richtigen Stellen oder verkümmern sie?

Strategisch und operativ setzt dieser Ansatz eine enge, konsequente und weitgehend widerspruchsfreie Verzahnung von Business- und Talent-