



## «Es fehlt an vielen Ecken und Enden an Leadership»

Für Carsten Henkel, Partner und Geschäftsführer von Roland Berger Strategy Consultants in der Schweiz, ist klar: Nur wer sein Talent Management direkt aus der Unternehmensstrategie ableitet und die Führungskräfte damit betraut, wird im Kampf um die heissbegehrten Talente künftig die Nase vorn haben.

Herr Henkel, wie definieren Sie Talent Management?

Carsten Henkel: Talent Management heisst, die besten Leute für eine Firma zu begeistern, diese ins Unternehmen zu holen und dann auch zu halten.

Nun behaupten ja alle Firmen, dass sie toll sind und Berufseinsteigern super Karrierechancen und andere Retentionsmass-

nahmen bieten. Warum schaffen es noch immer nur wenige Firmen, ein effektives Talent Management aufzubauen?

Weil ihnen oft zwei Dinge fehlen: eine Talent-Management-Strategie, die direkt aus der Firmenstrategie abgeleitet ist, und ein Managementsystem, das definiert, wie gutes Talent Management gelebt wird.

Können Sie dieses Managementsystem etwas genauer beschreiben?

Ein Unternehmen darf nicht einfach einen Talentpool besitzen, in dem ganz wie in einem Goldfischteich ein paar HR-Leute prozessorientiert Talente fischen.

Talent Management muss zwingend zu 90 Prozent von der Linie kommen. Jeder Vorgesetzte ist ein Talent Manager, es ist seine Aufgabe, die Talente in seinem Team zu identifizieren, zu fordern und zu fördern. Dazu muss er mit seinen unterstell-

ten Mitarbeitern zusammenarbeiten, ihnen zuhören, sie ernst nehmen und sie dafür begeistern, ihre Stärken zu leben und an ihren Schwächen zu arbeiten.

In globalen Matrixorganisationen können sich Führungskräfte leicht vor dieser Arbeit drücken, da sie ihren Arbeitsplatz ganz woanders haben als ihre unterstellten Mitarbeiter. Ist ein effektives Talent Management in globalen Grossfirmen überhaupt möglich?

Um es vorneweg zu nehmen: Es ist auch in Grossfirmen möglich, ein stringentes Talent Management zu haben. Leider ist das Thema einfach noch zu oft ein aufgeblähter Papiertiger. Die in den Papieren beschriebenen Prozesse werden zwar eingeführt, doch es gibt zu wenige Führungskräfte, die talentierte Nachwuchskräfte entdecken und sich für sie

Zeit nehmen. Zudem mangelt es vielen Führungskräften ganz einfach an den dafür erforderlichen Fähigkeiten.

Was meinen Sie damit?

Damit meine ich zum einen menschliche Eigenschaften, wie Egoismus, mangelnde Selbstreflexion, zu wenig charakterliche Reife und fehlende Freude am Umgang mit Menschen. Zum andern aber auch das Verständnis, mit welcher Art von Mitarbeitern und mit welchen Fähigkeiten die Unternehmensstrategie umgekehrt werden kann. Kurz: Es fehlt an vielen Ecken und Enden an Leadership.

Also haben viele Firmen die falschen Chefs für ein effektives Talent Management?

Ja, viele Vorgesetzte sind heute nach wie vor an ihrer Position, weil sie fachlich sehr gut sind. Was ihnen aber oft fehlt, sind Leadership-Qualitäten. Noch immer wird zu oft vergessen, diese Leute auf ihre Führungsaufgaben vorzubereiten. Es reicht nicht aus, sie kurz vor der Beförderung noch in ein Executive MBA oder andere Kurse an Business Schools zu schicken. Führungsfehler lassen sich dadurch nicht vermeiden.

Wie lassen sich Führungsfehler denn vermeiden? Oder anders gefragt: Was ist gutes Talent Management für Chefs?

Wenn ein Chef kein Führungstalent ist, braucht es auch kein Talent Management für Chefs. Es braucht in den Unternehmen einfach eine stringente und gelebte Talent-Management-Kultur, vorgelebt vom Verwaltungsrat und von der Geschäftsleitung. Eine solche Kultur führt beinahe automatisch dazu, dass die Top-talente auch die Topführungskräfte sind und werden.

Können Sie diese Talent-Management-Kultur etwas genauer beschreiben?

Eine Talent-Management-Kultur hat ein klar definiertes Set von Kriterien, nach denen Führungskräfte ausgewählt und befördert werden – und dieses Set wird konsequent auf allen Ebenen angewandt. Dazu gehören Fachkenntnisse, Führungsfähigkeiten, Werte, charakterliche Eigenschaften und meist auch bestimmte berufliche Erfahrungen. Zusätzlich gibt es ein Beurteilungssystem, das von zentraler



Stelle aus geführt wird, einen Talentpool, oder auch Goldfischteich, in dem die Talente geführt, gefordert und gefördert werden. Ein solches System hilft den Karrierepfad der Talente zu ebnet und ihnen zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Verantwortungen und Aufgaben in einer Organisation zu übertragen.

Durch welche Eigenschaften zeichnen sich die von Ihnen beschriebenen Topführungskräfte aus?

Gute Chefs scharen starke und begabte Leute um sich herum und sie ertragen es, dass es Mitarbeitende gibt, die sogar besser sind als sie. Dazu verfügen sie über eine grosse Portion an Eigenverantwortung, sind kritikfähig, betreiben Selbstreflexion, leben konsequent nach Werten und arbeiten gerne mit Menschen. Wer über diese Eigenschaften verfügt, schafft es, die besten Leute ins Unternehmen zu holen und das Unternehmen zusammen mit diesen zum Erfolg zu führen.

Gibt es Beispiele von Firmen, denen es gelingt, eine erfolgreiche Talent-Management-Kultur zu leben?

Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie wie Nestlé oder Procter & Gamble sind in dieser Hinsicht sehr stark. Aber auch in der Beratungsindustrie ist ein anspruchsvolles und stringentes Talent Management schon lange Programm.

Warum gerade in diesen Branchen?

Der Haupttreiber dahinter ist der intensive Wettbewerb, dem die beiden Branchen schon lange ausgesetzt sind. Sie sind darauf angewiesen, die besten Leute für

Gute Chefs scharen starke und begabte Leute um sich herum und sie ertragen es, dass es Mitarbeiter gibt, die sogar besser sind als sie

ihre Unternehmen zu gewinnen und zu halten.

Heisst das, in den anderen Branchen herrscht zu wenig Wettbewerb für ein erfolgreiches Talent Management?

Ja, die Qualität der Führungskräfte ist in diesen Branchen oft tiefer. Das ist eindeutig.

Vor allem die obersten Führungskräfte sind meistens nicht sehr lange an ihren Positionen. Sie denken in Quartalen und nicht in Jahrzehnten. Verträgt sich das von Ihnen beschriebene Talent Management mit dem kurzfristigen Quartalsdenken?

Ja, ich denke sogar sehr gut: Ein gutes Talent Management sorgt dafür, dass die Besten nach oben kommen. Die Besten werden sich auch auf den Toppositionen länger halten und dem Druck, quartalsmässige Leistungsausweise zu präsentieren, besser standhalten.

Interview: Sandra Escher Clauss