

Talent-Pipeline: Wo sind die ganzen Rohdiamanten?

Von Dr. Steffi Burkhart

Erfolg und Misserfolg von Unternehmen werden in unserer neuen VUKA-Welt immer stärker von Führungstalenten abhängig sein. Das heißt: Wir können uns bald keine Unternehmen mehr leisten, die mit mittelmäßigen Führungskräften ausgestattet sind. Es ist eine zentrale Aufgabe aller Unternehmen, **Führungstalente zu finden, zu fördern und zu halten** – um die Führungskräfte-Pipeline gut zu befüllen. Und das muss anders erfolgen als in der Vergangenheit üblich. Denn die Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die Führungskräfte in der Vergangenheit entwickelt und angewandt haben, reichen nicht mehr länger für eine weiterhin erfolgreiche Zukunft aus.

Warum das so ist? Weil sich aufgrund der Globalisierung und Digitalisierung die Ansprüche der Konsumenten, ganze Märkte und Geschäftsmodelle radikal verändern, weil das Internet neue Kommunikations- und Vertriebswege eröffnet, weil sich die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verändern, weil der Wettbewerbsdruck deutlich steigt, die Veränderungsdynamik zugenommen hat und und und. Experten gehen davon aus, dass wir uns heute in einer neuen Ära der Talentsuche befinden.

Inhalte

- I. Die 4. Ära der Talentsuche
 - II. Talent erkennen
 - III. Fehleinschätzungen von Potenzial
 - IV. Die neue Basis des Talentmanagements
 - V. Die Talente binden
-

Nicht mehr die erlernten Kompetenzen entscheiden über Talent, sondern das **Potenzial** – die Fähigkeit, sich immer wieder in komplexe Aufgabengebiete und Unternehmensumfelder einarbeiten zu können,

weil sich Anforderungen an eine Position und ganze Unternehmen schnell ändern können. Und zwar unabhängig davon, auf welcher Hierarchiestufe sich die Führungskraft befindet – vom Führungsnachwuchs bis hin zum Vorstand.

Die 4. Ära der Talentsuche

So wie wir uns aktuell in der 4. Industriellen Revolution befinden, steht uns eine neue Ära der Talentsuche bevor. Egon Zehnder differenziert zwischen 4. Ären.

1. Ära: Physische Fähigkeiten

Entscheidungen werden mit den physischen Fähigkeiten getroffen: Kriege gewinnen, Ernte einfahren, Hütten bauen, Handwerksberufe. Diese Ära ist immer noch tief in uns verankert. Schlanke, muskulöse Menschen werden gegenüber anderen Menschen bevorzugt, weil wir unbewusst der Meinung sind, jene seien leistungsfähiger. Bspw. sind die CEOs auf der „Fortune“-500-Liste im Schnitt gute sechs Zentimeter größer als der Durchschnittsamerikaner. Und ähnliche Ergebnisse konnte bei Führungskräften aus dem Militär und bei Regierungschefs beobachtet werden.

2. Ära: Intelligenz, Erfahrung und bisherige Leistungen (IQ)

Das erinnert an den Homo Oeconomicus und seine verbale, analytische, mathematische und logische Intelligenz. Um den IQ von Kandidaten zu messen, haben sich Personalabteilungen auf Ergebnisse von Prüfungen und Tests gestützt.

Auch das beobachten wir noch häufig in HR-Abteilungen. Die Bewerbungen werden häufig von Praktikanten hinsichtlich der Schulnoten sortiert.

Die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen.

3. Ära: Kompetenz

In der dritten Ära der Talentsuche konzentrierte man sich stark auf die Kompetenzen von Kandidaten. Die Welt hat an Komplexität dazugewonnen, deshalb wird es immer schwieriger, Talent nur anhand der Ad-hoc Leistungsfähigkeit einzuschätzen. Das ist aktuell aber noch State-of-the-Art in HR-Abteilungen.

4. Ära: Potenzial

In einem volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Umfeld ist es nicht mehr möglich, Talent anhand vorhandener Kompetenzen zu beschreiben. Es geht vielmehr um die Frage, ob Mitarbeiter über das Potenzial verfügen, neue Fähigkeiten zu erlernen.

Auf einen Blick

DAS PROBLEM

- Bei der Suche nach Talenten richten sich HR-Abteilungen nach früheren Leistungen und der Leistungsfähigkeit der Bewerber - das passt nicht zu dem sich ständig verändernden Umfeld der Arbeitswelt.
- In Unternehmen werden oft Mitarbeiter in die Führungsetagen befördert, die ihren Job zwar gut gemacht haben, aber nicht führen können, während andere Talente demotiviert das Unternehmen verlassen.

DIE LÖSUNG

- Den Lebenslauf der Bewerber als Ganzes im Blick behalten.
- Mit einer Potenzialanalyse Talente entdecken, die entwickelt werden können, anstatt den Schwerpunkt auf bestehende Kompetenzen zu legen.
- Auch **innerhalb** des Unternehmens regelmäßig nach Talenten suchen.
- Talente durch Wertschätzung ihrer Arbeit an das Unternehmen binden.

Das Potenzial setzt eine Stufe tiefer an, als Kompetenzen. Es beschreibt die psychologische Basis, quasi die persönlichkeitsimmanenten Treiber der Kompetenzen

Das heißt: Eine fundierte Aussage über das Potenzial von Menschen ist auch schon in den frühen Stadien einer Führungskarriere möglich. Jüngere Führungskräfte haben vielleicht die gesuchten Persönlichkeitsmerkmale, hatten bisher aber noch keine Gelegenheit, ihre Kompetenzen vollumfänglich zu entwickeln. **Potenziale sind also existent, unabhängig vom Alter. Das bedeutet, dass die Legitimation der Führung unabhängig vom Alter ist.**

Talent erkennen

Um Talent im 21. Jahrhundert zu erkennen, bedarf es einen genauen Blick auf drei Schlüsselemente:

1. die **Leistung in der Vergangenheit**
2. die **heute demonstrierten Kompetenzen** und
3. das **noch nicht ausgeschöpfte Potenzial** für die Zukunft

Egon Zehnder hat hierzu ein Tool zur Potenzialanalyse entwickelt, das seine Validität im Praxiseinsatz inzwischen bewiesen hat. In diesem Tool werden vier Persönlichkeitsmerkmale gemessen:

- **Neugier:** Das Streben nach neuen Erfahrungen, Wissen und ehrlichem Feedback, Offenheit für Lernen und Veränderungen

Tipp für das Bewerbungsgespräch

Fragen Sie nicht nur, ob der Kandidat ein neugieriger Mensch ist, sondern suchen Sie nach Anzeichen dafür, dass er gerne lernt, sich weiterentwickeln will und sich nach Ausrutschern schnell wieder fängt. Zum Beispiel mit diesen Fragen: „Wie reagieren Sie, wenn Sie jemand in Frage stellt oder kritisiert?“, „Wie holen Sie sich Input von anderen Mitgliedern Ihres Teams?“, „Was tun Sie, um Ihren Denk- und Erfolgshorizont zu erweitern?“

- **Ganzheitliches Denken:** Die Fähigkeit, diejenigen Informationen zu sammeln und zu interpretieren, die auf neue Chancen hindeuten
- **Überzeugungskraft:** Die Gabe, mithilfe von Emotionen und Logik eine überzeugende Vision zu vermitteln und guten Kontakt zu anderen Menschen aufzubauen
- **Entschlossenheit:** Die Eignung, trotz auftretender Probleme für das Erreichen schwieriger Ziele zu kämpfen und sich durch Misserfolge und Rückschläge nicht unterkriegen zu lassen

Daraus lässt sich für **Bewerbungsgespräche** ableiten:

- Beschäftigen Sie sich **intensiv mit dem persönlichen und beruflichen Werdegang des Kandidaten**, führen Sie ausführliche Gespräche oder Karrierediskussionen und prüfen Sie auch die Referenzen, um herauszufinden, ob der Bewerber die vier Eigenschaften denn auch wirklich besitzt.
- Entwickeln Sie einen **standardisierten Bewerber- und Mitarbeiterbewertungsbogen** (ja, Sie können auch Talente innerhalb Ihres Unternehmens neu entdecken), damit Sie Führungskräften die Macht nehmen, schlechte Kandidaten zu unterstützen und gute abzuwürgen. Amazon beispielsweise verfügt über Hunderte passionierte interne Recruiter. Außerdem gibt es dort Schulungsprogramme zur Bewerberauswahl und eine Heerschar zertifizierter „Bar-Raisers“ (= „die-Messlatte-höher-Leger“).
- Fordern Sie Führungskräfte auf, **motivierten, neugierigen Kandidaten mit Scharfblick, Engagement und Entschlossenheit den Vorzug zu geben.**

Fehleinschätzungen von Potenzial

Egon Zehnder hat in der Praxis **Fehleinschätzungen** beobachtet, die dazu führen, dass die wirklichen Potenziale nicht erkannt werden. Sie nennen sie die Fehler erster Art und zweiter Art. **Fehler der ersten Art** heißt: Potenziale werden nicht oder nicht frühzeitig erkannt, wodurch

„ungeschliffene Diamanten“ übersehen werden.

Fehler der zweiten Art heißt: Eine Führungskraft bekommt fälschlicherweise Potenzial zugesprochen oder ihr Potenzial wird total überschätzt. Das kann dazu führen, dass die falschen Leute ge- und befördert werden, während die wirklichen Talente das Unternehmen vielleicht bereits verlassen haben. Auch das kommt uns in der Praxis bekannt vor...

Mit einer Potenzialanalyse zeigt sich, wer zu den wirklichen Talenten gehört und nicht nur zu High Performern – wodurch personelle Fehlinvestitionen vermieden werden können. Das ist aktuell noch häufig der Fall – also das mit den Fehlinvestitionen: Eine Studie vom Corporate Leadership Council, an der Personalchefs aus über 150 Konzernen weltweit beteiligt waren, kam zum Ergebnis, dass 93 Prozent der wirklichen Talente gleichzeitig auch High Performer waren. Aber nur 29 Prozent der High Performer auch wirkliche Führungskräfte-Talente. Ups...

Die neue Basis des Talentmanagements

Sobald Unternehmen sich auch der 4. Ära der Talenterkennung annehmen, können sie ihr Talentmanagement neu ausrichten.

1. Potenzial **früh identifizieren**
2. Individuelle **Karrierechancen früh entwickeln**
3. Personelle **Fehlinvestitionen vermeiden**
4. **Risiken** für die Organisation **minimieren**

Die Talente binden

Die meisten Menschen, vor allem die Wissensarbeiter, beziehen ihre Energie aus drei Grundbedürfnissen:

1. **Autonomie** – die Freiheit, ihr Leben selbst zu gestalten. Wieviel Flexibilisierungsmöglichkeiten (Arbeitszeit, Aufgaben, Technik, Team) haben Ihre wirklichen Talente?
2. **Meisterschaft** – das Streben nach Exzellenz. Sind Ihre Talente nur damit beschäftigt, Feuerwehr für mittelmäßige oder schlechte Mitarbeiter zu spielen? Oder haben Sie auch Kontakt zur obersten Führungsetage, um mit dem Vorstand, dem Inhaber oder CEO über

zukünftige strategische Ausrichtungen zu diskutieren? Fordern Sie Ihre Talente!

3. **Sinn** – die Sehnsucht danach, ihre Arbeit in den Dienst eines übergeordneten Zwecks zu stellen. Sorgen Sie dafür, dass die Unternehmensziele gut in Einklang gebracht werden mit den persönlichen Zielen Ihrer Talente? Werden Ihre Talente auch gerecht entlohnt? Möglicherweise auch über eine Unternehmensbeteiligung?

Irrtümer der Talententwicklung und –bindung werde ich in einem späteren Beitrag aufzeigen.

Literatur

GERHARDT, T.; RIEDEL, J.: Auf der Suche nach verborgenen Schätzen. Wie sich die Leistungsträger von morgen schon heute erkennen lassen. http://www.egonzehnder.com/files/focus_potenzial_intern_i.pdf

BLAISE, L. (2013): Look past performance to see potential. Diversity Executive, March/April 2013. http://www.egonzehnder.com/files/look_past_performance_to_see_potential.pdf

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C. (2014): Talentmanagement im 21. Jahrhundert, Harvard Business Manager, August 2014. <http://www.egonzehnder.com/de/leadership-insights/die-bedeutung-von-potenzial-fuer-das-talentmanagement-im-21-jahrhundert.html>

GROYSBERG, B; CONOLLY, K. (2016): Zurich Insurance: Talent Pipeline. Case Study.

Die Autorin

DR. STEFFI BURKHART, Jahrgang 1985, ist Top-Speakerin, Trainerin, Buchautorin, Hochschuldozentin und Expertin zur Generation Y, zu der sie auch selbst gehört. Sie zeigt auf, wie junge Menschen ticken, wie das ihre Sichtweise auf die Arbeitswelt beeinflusst und

was Unternehmen tun können, um junge Talente zu halten und zu fördern.

www.steffiburkhart.de

hallo@steffiburkhart.de

Was ich Ihnen anbieten kann

IMPULSVORTRAG ODER KEYNOTE

Egal ob Sie Wissen zur Generation Y oder zur Zukunft unserer Arbeit kurzweilig, informativ und überzeugend vermitteln wollen.

Ich helfe Ihnen gezielt zu kommunizieren. [Infos](#) oder [Buchungsanfrage](#).

WORKSHOP-ANGEBOT

Kultur, Struktur und Führung vieler Unternehmen müssen erneuert werden. Eine herausfordernde Aufgabe, bei der ich Sie gemeinsam mit meiner Businesspartnerin Dr. Jessica Di Bella gerne unterstützen – mit State-of-the-Art-Methoden. [Infos](#) oder [Buchungsanfrage](#).