

# Talent Management: Das Potenzial der Mitarbeiter bestmöglich nutzen

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs um gute Fachkräfte ist das so genannte Talent Management heutzutage die wichtigste Aufgabe in der Personalführung.

Genau wie beim Sport zeigt sich auch im Unternehmen: Ein gut zusammenarbeitendes Team ist wichtiger als ein hervorragendes, jedoch schwer in die Mannschaft integrierbares Talent.

**K**ostenreduzierung und Innovationsfähigkeit entwickelten sich in den letzten Jahren zu den entscheidenden Faktoren für Unternehmen, dem wachsenden Renditedruck zu begegnen. Damit eng verknüpft ist der Bedarf an leistungswilligem und innovationsbereitem Personal – an neuen, motivierten Talenten, die effektiv mit den bestehenden Belegschaften zusammenarbeiten.

Außerdem gibt es den allgemeinen Trend, dass die Loyalität qualifizierter Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber sinkt und im Informationszeitalter die Transparenz der Arbeitsmärkte dramatisch wächst, wodurch der Wettbewerb um qualifizierte und talentierte Mitarbeiter an Schärfe zugenommen hat. Das Buch „The War for Talent“ von Ed Michaels, Helen Handfield-Jones und Beth Axelrod, in dem erste Ansätze des Talent Managements skizziert wurden, hat diesen Wettbewerb drastisch betitelt.

Allerdings ist dies schon fast 20 Jahre her und man kann zu Recht fragen, warum in der Immobilienbranche erst heute ernsthaft darüber debattiert wird, wie

wichtig die Mitarbeiter und deren Talente für die Unternehmen sind. Denn nicht nur das Finden der besten Köpfe im Markt macht erfolgreich, wichtig ist auch der richtige Einsatz des Nachwuchses. Beim Talent Management soll deshalb der viel zitierte Dreiklang – Talente finden, fördern und binden – erreicht werden. Das Ziel ist die Steigerung der Produktivität des Unternehmens und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

## **DIE PERSÖNLICHKEIT WEITERENTWICKELN**

Adrian Zellner, Geschäftsführer der Realogis Immobilien Deutschland GmbH, ist einer der Ersten in der Branche, der das darin schlummernde Potenzial heben möchte: „Beim Talent Management geht es uns darum, Nachwuchskräfte und Consultants auszubilden und in ihrer Persönlichkeit weiterzuentwickeln, damit sie später kontinuierlich überdurchschnittliche Leistungen erbringen und erfolgskritische Führungspositionen ausfüllen können.“ Talent Management geht über Personalbeschaffung, -entwicklung und -bindung hinaus. Zu diesen drei Eckpunkten kommt ein vierter hinzu: Personaleinsatz.

Es ist absolut notwendig und richtig, wenn ein gutes Talent im Unternehmen gehegt und umsorgt wird.

**MANNschaften STATT SUPERSTARS** Die deutlich überwiegende Zeit in der Firma verbringt ein Mitarbeiter aber sinnvollerweise mit Arbeit. In diesem Alltag werden dann auch die meisten Fehler in der Personalarbeit gemacht, mit umständlichen Geschäftsprozessen, intransparenten Aufgabenstellungen oder anstrengenden Führungskräften. Diese grundlegenden Unzulänglichkeiten können auch durch noch so aufwändige Personalentwicklung ein paar Mal im Jahr nicht kompensiert werden.

Oft wird im Talent Management die faktische Wirkung des Einsatzes von Spitzenkräften deutlich überschätzt. Beim



**SUMMARY** » Nicht nur das Finden der **besten Köpfe im Markt** macht Unternehmen erfolgreich, wichtig ist auch der richtige Einsatz des Nachwuchses. » **Talent Management** geht über Personalbeschaffung, -entwicklung und -bindung hinaus. Zu diesen drei Eckpunkten kommt ein vierter hinzu: Personaleinsatz. » Oft wird im Talent Management die Wirkung von Spitzenkräften deutlich überschätzt. Deshalb ist es richtiger, von Anfang an den Fokus auf die **Zusammensetzung des Teams** zu legen, selbst unter Verzicht auf manches hervorragende, jedoch schwer integrierbare Talent.

Sport kann man oft beobachten, dass vermeintlich über jeden Zweifel erhabene Superstars von eingeschworenen Mannschaften und gut eingespielten Teams mittelmäßig talentierter Akteure in den Schatten gestellt werden. So ist es auch in Unternehmen häufig schwierig, leistungsstarke, aber sehr selbstbewusste Charaktere zu einem gemeinsamen Vorgehen und pfleglichen Miteinander zu bewegen. Deshalb ist es richtiger, von Anfang an den Fokus auf die Zusammensetzung des Teams zu legen, selbst unter Verzicht auf manches hervorragende, jedoch schwer integrierbare Talent.

Ein weiterer Faktor, der ein Team erfolgreich macht, ist, dass jeder mit jedem redet. Nur so ziehen wirklich alle am selben Strang. Die Rolle des Chefs dabei ist es, den Meinungs austausch zu verfolgen, zu moderieren und einzugreifen, wenn etwas schief läuft, oder dafür zu sorgen, dass niemand die Debatte dominiert und dass jeder etwas beiträgt. Eine gute Führung muss Einigkeit herstellen. Allenfalls im Notfall ist der starke Chef gefragt. Auch ohne Begeisterung für das Ziel kann es kein Team zu Höchstleistungen bringen.

**ANERKENNUNG ALS BELOHNUNG** Ein weiterer wichtiger Hebel, die Leistung von Arbeitsgruppen zu fördern, ist die gleichmäßige Beteiligung an Entscheidungen. Dadurch sind die Teammitglieder stärker betroffen und somit motivierter. Einzelne sehr dominante Mitglieder im Team behindern die Entfaltung der kollektiven Intelligenz.

Teamarbeit bietet auch viele nicht-monetäre Belohnungsmöglichkeiten: Stellt man ein Projektteam aus Mitarbeitern mit guter Erfahrung oder hoher Leistungsfähigkeit zusammen, möchten oft auch andere Mitarbeiter gern zu diesem Spezialistenteam gehören, um Anerkennung zu erleben. Außerdem können die erfahrenen Führungsaufgaben übernehmen,

was dem Machtbedürfnis einiger Mitarbeiter entgegenkommt. Das alles unterstreicht die Wertschätzungskultur eines Unternehmens und lässt die Motivation der Mitarbeiter steigen, Höchstleistungen zu erbringen.

#### **FÜHRUNGSKRÄFTE ALS TALENTMANAGER**

Auch wenn das einfach klingt, scheinen es viele Führungskräfte nicht richtig umzusetzen. Jede Führungskraft sollte sich als Talentmanager verstehen – nur so lassen sich wertvolle Potenziale im Unternehmen nutzbar machen. Nicht neue Schlagworte und Methoden sind von Bedeutung, sondern vielmehr ein Umdenken, das die Umsetzung des erklärten Anspruchs von anerkennender, achtender und damit wertschöpfender Führung in die Realität ermöglicht.

Wie eine Studie der Hay Group zeigt, erzeugt fast die Hälfte der deutschen Chefs eine demotivierende Arbeitsatmosphäre, und nur jeder dritte ist in der Lage, für ein leistungsförderndes oder motivierendes Klima zu sorgen. Dabei hängt der Erfolg von Führungskräften in der Regel stark davon ab, wie gut es ihnen gelingt, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Stattdessen wird allzu oft auf Überwachung gesetzt. Aber das erzeugt tendenziell ein Unsicherheitsklima, und ohnehin ist der wirtschaftliche Nutzen der Überwachung von Leistung und Verhalten der Angestellten mehr als zweifelhaft.

Menschliche Bedürfnisse der Mitarbeiter sind der Motor ihres Handelns. Um auf deren Bedürfnisse reagieren zu können, sollten Führungskräfte das Verhalten ihrer Teammitglieder bewusst beobachten und analysieren. Die Erkenntnis, welche Aufgaben ein Mitarbeiter gern und welche ungern erledigt und was für individuelle Bedürfnisse mit den bevorzugten Tätigkeiten befriedigt oder mit den ungeliebten Arbeiten verletzt werden, ist meist der Schlüssel zu enormer Motivationsförderung und dauerhafter Leistungs-

„Beim Talent Management geht es darum, Nachwuchskräfte in ihrer Persönlichkeit weiterzuentwickeln, damit sie überdurchschnittliche Leistungen erbringen.“

steigerung. So kann mit sozialer Kompetenz schon bei der Aufgabenverteilung Zufriedenheit gestärkt und Frustration vermieden werden. Denn in aller Regel haben Mitglieder eines Teams individuell so unterschiedliche Präferenzen, dass alle notwendigen Arbeiten ihren „Liebhaber“ finden werden.

**OBJEKTIVES FEEDBACK GEBEN** Wichtig für die Performance-Steigerung in den Mannschaften ist auch eine effiziente und individuelle Feedback-Kultur. Viele Unternehmen versuchen mehr und mehr, ihren Mitarbeitern häufigeres und sehr objektives Feedback zu geben. Diejenigen, die gut sind, wollen immer besser werden – und dafür benötigen sie eine qualifizierte Beurteilung ihrer Arbeit.

Und schließlich geht es natürlich auch und nicht zuletzt ums Geld, die Entlohnung der Mitarbeiter. „Zahlen Sie ungerecht“, schreibt Lazlo Bock in seinem Buch „Work Rules“, in dem er beschreibt, wie Google mit dem Thema umgeht. Wenn gute Angestellte zweimal, fünfmal oder zehnmal mehr leisten als der Durchschnitt der Mannschaft, macht es kaum Sinn, ihnen lediglich wenige Prozente mehr zu bezahlen als den anderen. «