

*"Talent Management" ist in aller Munde, auch die aktuelle Krise kann diese Entwicklung nur kurzfristig in den Hintergrund drängen.*

## Führung inspiriert, Führung fasziniert!

# Was effektives Talent Management wirklich braucht!

„Talent Management“ ist in aller Munde. Führen doch der demographische Wandel, die Internationalisierung der Arbeitsmärkte und die erhöhte Wechselbereitschaft zu einer zunehmenden Verringerung der Zahl der Erwerbstätigen, zu einem zunehmenden Fach- und Führungskräftemangel sowie einer kontinuierlichen Abnahme der Zahl von Nachwuchskräften und Talenten.

Daher wächst im "War for Talents" die Bedeutung von effektiver Führung und erfolgreichem Management bei der Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Leistungsträgern und Talenten.

Doch noch immer bestehen versteckte Hindernisse, auf diesem Schauplatz zu gewinnen:

**1) Die andauernde mangelnde Anteilnahme der Führungskräfte bzw. des Managements an diesem Thema (siehe Grafik)**

**2) Die Sichtweise, die Einstellung und das Verhalten des Personalbereichs.**

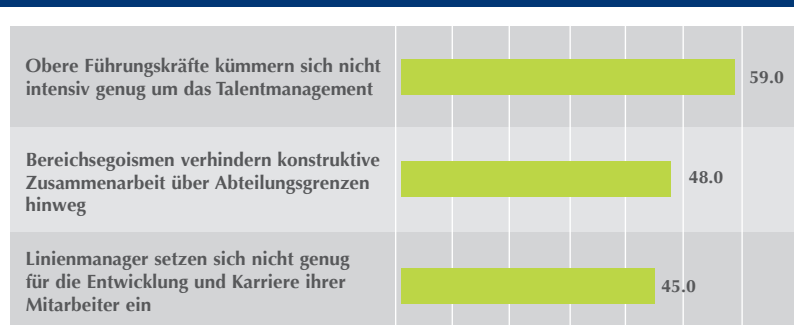
Denn nur wer reine ManagerInnen statt Führungskräfte einstellt, braucht ein Talent-Management-System:

- ManagerInnen legen den Fokus eher auf die Steuerung von Prozessen und deren Ergebnisse als auf die Führung von Personen und deren Entwicklung.
- ManagerInnen delegieren daher die Verantwortung für Talent Management an den Personalbereich/das HR Management.
- Der Personalbereich entwickelt als Ersatzführungskraft ein Talent-Management-System, das dann von Managern kritisiert wird, wenn eigene Aktivitäten erforderlich sind.

Würden dagegen Führungskräfte, die zusätzlich zu ihrer Managementkompetenz hohe Führungskompetenz haben, eingestellt werden, dann würde Talent Management auch ohne System funktionieren:

- Sie legen in ihrem Selbstverständnis den Fokus auf die Entwicklung und Führung von Personen.
- Sie empfinden Talent Management als Lust statt als Last.
- Sie führen Talententwicklung durch Delegation von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung an Talente selbst durch.

### Was sind die wichtigsten organisationsinternen Hindernisse für ein erfolgreiches Talentmanagement?



Quelle: McKinsey Studie 2007

Fortsetzung >>



## >> Fortsetzung THEMA

### 3) Der Begriff „Talent Management“ an sich:

Das Managen von Talenten suggeriert Planbarkeit, Steuerung und Kontrolle individueller Entwicklung. Doch Talente sind keine planbaren, technischen, sondern autonome, lebende Systeme, die durch „Eigen-Sinn“ motiviert werden und sich nicht managen, sondern nur durch „Führungs-Kraft“ länger von einem Unternehmen faszinieren lassen.

Talente benötigen daher „sinnvolle“ Herausforderungen, echte Verantwortung und differenziertes Feedback durch den sozialen Kontext. Echte Führungs-Kraft eines Unternehmens zeichnet sich daher aus durch:

- Inspiration, Anregungen und „Störungen“
- Fokus auf Mission, Vision und Strategie
- Erkennen von Eigen-Sinn sowie Stiften von Sinn
- Vertrauen, Loslassen und Selbstorganisation
- Orientierung und Feedback geben

Letztlich brauchen wir kein systematisches Talent Management, sondern ein effektives Talent Leadership durch verantwortungsbewusste, souveräne und sinnstiftende Führungskräfte auf allen Ebenen, die es als ihre oberste Führungsaufgabe ansehen, PersonalentwicklerInnen für ihre Talente zu sein und diese durch eine effektive Kontextsteuerung so zu inspirieren, dass diese eine geringere Wechselbereitschaft als andere entwickeln.

Zur Kontextsteuerung können Führungskräfte im Top, Middle und HR Management gemeinsam u.a. folgendes tun:

- 1) Diskussionsprozess aller Führungskräfte zur Entwicklung einer gemeinsamen Einstellung, wer wofür Verantwortung bei der Talententwicklung trägt
- 2) Integration von Talent Leadership und Talententwicklung in die Unternehmensstrategie und Unternehmensführung
- 3) Einstellung von Führungskräften mit sinnstiftender Führungskompetenz, die wirksam Menschen führen bzw. inspirieren können
- 4) Belohnung von Talent entwickelnden und abgebenden Führungskräften
- 5) Hohe Gewichtung von Vertrauen, Inspiration und Sinnggebung in Kompetenzmodellen zur Beurteilung von Führungskräften und Talenten
- 6) Aktive Beteiligung von Talenten und deren Führungskräften an strategischen Entscheidungsprozessen und Veränderungsprojekten

Mehr denn je wird also deutlich, dass die Qualität der Unternehmens- und Mitarbeiterführung der wesentliche Faktor für die Attraktivität und Bindung der LeistungsträgerInnen und Talente an das Unternehmen ist – „Führung inspiriert, fasziniert und markiert“ lautet das Credo erfolgreicher Unternehmen. Nur durch die Berücksichtigung effektiver Führung in der Strategie und der Kultur des Unternehmens sowie deren Umsetzung im konkreten Führungsverhalten entsteht eine attraktive Führungs-Kraft und eine glaubwürdige „Führungsmarke“, also „Leadership Branding“ für Talente, LeistungsträgerInnen und MitarbeiterInnen.

## | ARGO und die Krise



Auch an der ARGO geht die Krise nicht spurlos vorbei: Da das geplante Wachstum nicht realisiert werden kann und auch wir mit Umsatzrückgängen umgehen müssen, war die Geschäftsführung gezwungen, sich von zwei Kolleginnen zu trennen: Tatjana Steindl und Elisabeth Scattolin haben uns mit Anfang April verlassen. Wir wünschen ihnen auch auf diesem Weg viel Erfolg in ihren neuen Arbeitswelten!

## | Willkommen an Bord!



Einen Neuzugang gibt es an Bord aber trotzdem zu feiern: nach langer Planungsphase übernimmt ARGO ein HRD-Outsourcing-Projekt. In diesem Zusammenhang wird uns Mag. Christian Rumpler mit seiner langjährigen, internationalen Erfahrung als HR Manager in der Luftfahrtbranche und in der Industrie als Verantwortlicher für den Bereich HRD-Management verstärken. Wir freuen uns, ihn als Mensch und als Fachexperten an Bord begrüßen zu können.



## Petersberger Trainertage

ARGO münchen war Ende März auf den Petersberger Trainertagen vertreten. Der Leitartikel dieser Ausgabe der ARGO news ist ein Auszug aus dem gleichnamigen Vortrag "Führung inspiriert, Führung fasziniert - oder: Was effektives Talent Management wirklich braucht!" von Sascha Maurer, Geschäftsführer der ARGO münchen.



## CD Präsentation "Sound of your Heart"

ARGO Geschäftsführer Dieter Bernold feierte gemeinsam mit seiner Band „Connection“ die Präsentation ihrer neuen CD mit einem fulminanten Konzert im Wiener Reigen. Natürlich fand auch die Mannschaft der ARGO Platz im übervollen Jazzclub – und war berechtigt stolz auf „ihren“ Dieter!



## ARGO radar zum Krisenjahr 2009

Im März startete der erste ARGO radar. Für die vielen positiven Rückmeldungen zum Instrument und der regen Beteiligung möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken.

Mit ARGO radar möchten wir ein Produkt selber nutzen, das wir auch unseren Kunden anbieten: Ein einfaches und schnelles, webbasiertes Befragungstool, in dem kurzfristig Stimmungseindrücke zu aktuellen Fragestellungen erfasst werden können. Der extrem knappe Umfang macht eine präzise Frageformulierung nötig, steigert aber sowohl Rücklauf als auch den raschen Ergebniserfolg.

### Wir wollten im März-Radar vier Themenbereiche erfassen:

1. Erleben der Krise im privaten und beruflichen Kontext
2. Stimmung hinsichtlich des weiteren Verlaufs
3. Gestaltung persönliche Bewältigungsstrategien
4. Wahrnehmen positiver Auswirkungen

Stichprobe sind 411 Personen aus unterschiedlichen Branchen auf Mitarbeiter- und Managementlevel.

Die Ergebnisse:

1) Das Erleben der Auswirkungen der Krise als auch das aktive Ziehen von Konsequenzen ist im beruflichen Kontext deutlich stärker ausgeprägt als im privaten Umfeld: Geben 51,6% der Befragten an, dass sie innerhalb ihrer Firma sehr deutlich/deutlich Auswirkungen spüren und 63% bereits Konsequenzen erleben, so bemerken im privaten Umfeld nur 20,6% sehr deutlich/deutlich Auswirkungen, nur 38,9% haben bereits hier Konsequenzen gezogen.

2) Der weitere Verlauf der Krise wurde hinsichtlich zweier Dimensionen abgefragt: positiv vs. negativ und stabil vs. instabil. Ein erstes interessantes Ergebnis war, dass die überwiegende Mehrheit der Personen - 82,6% - spontan eine der instabilen Aussagen wählte, also eine Aussage, in der keine unveränderbar fixen Prognosen, sondern beeinflussbare „wenn-dann“ Verknüpfungen beschrieben wurden: 44% stimmten der positiv-instabilen Aussage „Wenn Firmen rechtzeitig begreifen, dass es ernst ist, aber nicht in Panik verfallen, sollten wir diese Krise in relativ absehbarer

Zeit überstanden haben.“ zu, 38,6% der negativ-instabilen Prognose „Ich fürchte, dass da noch einiges auf uns zukommt, es wird sehr auf Impulse und Reaktionen einiger EntscheiderInnen ankommen.“

Negativ-stabil („Ich bin überzeugt, dass es noch eine Reihe an Konkursen und Katastrophenmeldungen geben wird, das ist wie eine Lawine!“) fand die spontane Zustimmung von 12,3% der Befragten. Positiv-stabil („Die umfassenden Maßnahmenpakete, die weltweit gesetzt wurden, sind richtig und zeitgerecht passiert, Ende des Jahres wird deutliche Entspannung einsetzen!“) wählten dagegen nur 5,1%.

Die Stimmung hinsichtlich der Zukunft wird also ausgewogen positiv (insgesamt 49,1%) oder negativ (50,9%) gesehen, in jedem Fall scheint aber die Haltung besonders ausgeprägt, dass es sich dabei um kein bereits feststehendes, unbeeinflussbares Schicksal handelt, sondern um einen Balanceakt, der durchaus steuerbar ist.

3) Dem entspricht auch das nächste Ergebnis: 64,7% sehen die Möglichkeit, persönlich etwas zur Bewältigung der Situation beitragen zu können:

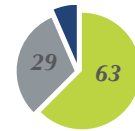
„Positiv denken statt Jammern“ bildet mit 23% der Nennungen einen Cluster, gefolgt von „Ruhe bewahren statt Panikstimmung“ mit 17%, „Umdenken, Neuorientieren, Verändern“ mit 14% und „Mut, Konsequenz, Aktivität“ mit 8%. Von 7% wird Führungsarbeit als entscheidender Beitrag gesehen, von 3% „Information & Kommunikation“. Interessantes Detail: den 8% der Nennungen, die „Sparen“ betreffen, stehen immerhin 5% „Investieren“ gegenüber.

4) Mögliche positive Auswirkungen wurden in erstaunlich großer Menge rückgemeldet: 47,2% der Nennungen verteilen sich in Bezug auf die Wirtschaft allgemein mit folgenden Schwerpunkten: „Rückbesinnung auf Grundwerte und Ethik“ (28%), „Rückkehr zur Realwirtschaft, Paradigmenwechsel des unbegrenzten Wachstums“ (22%), „steigende Veränderungsbereitschaft“ (10%), „Konzentration auf das Kerngeschäft“ (9%), „Reglementierung der Finanzwirtschaft“ (8%) „politisches Umdenken“ (5%), aber auch „Verfügbarkeit guter Leute am Arbeitsmarkt“ (4%)

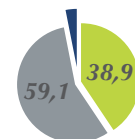
Auf die eigene Organisation (gesamt 34,2% der Nennungen) bezogen bedeutet das vor allem „Hinterfragen der Struk-

## Die Auswirkungen und Konsequenzen des Krisenjahres 2009

Es wurden bereits im Rahmen der Organisation aktiv Konsequenzen (Kaufentscheidungen, Investitionsaufschübe, Kündigungen, Einsparungen) gezogen ...



Es wurden bereits im privaten Bereich aktiv Konsequenzen gezogen ...



■ ja ■ nein ■ kann ich nicht sagen [www.argo.at](http://www.argo.at)

turen“ (27%), „Konzentration auf Kernkompetenzen, USPs“ (13%), „Kostenbewusstsein entwickeln, sparen“ (9%), aber auch „Marktbereinigung nutzen“ (16%), „langfristig denken“ (8%) und „neue Geschäftsfelder nutzen“ (9%).

Persönlicher positiver Nutzen der Krise (14,2% der Nennungen) ist die „Zeit zu haben für Rückbesinnung auf wahre Werte“ (32%) – das Wort „Privatinventur“ bringt diesen Cluster gut auf den Punkt – aber auch „Profitieren von besserer Servicequalität und guten Angeboten“ (14%) Nur 4,4% der Nennungen sprechen ausdrücklich an, dass keine positiven Auswirkungen gesehen werden.

Fazit: Die Stimmungslage nach dem 1. Quartal des Krisenjahrs hält sich die Waage. Das Erleben der Krise betrifft überwiegend das berufliche Leben, auch haben im privaten Bereich deutlich weniger Personen bereits Konsequenzen gezogen, als das im beruflichen Kontext der Fall ist. Positives Ergebnis ist das Empfinden einer Fülle an persönlichen Beeinflussungsmöglichkeiten, die Krise wird vom Großteil der Befragten auch generell nicht als bereits feststehendes Schicksal angesehen.

Eine hohe Zahl und Vielfalt an Reaktionen hinsichtlich möglicher positiver Effekte der Krise (521 Nennungen!) vermittelt den Eindruck der Beurteilung der Krise als einer längst fälligen Bereinigung nachdem „die wirtschaftliche Gier in den letzten Jahren das Gehirn aufgefressen“ hat.

## Ausblick

- Neue Informationen zum Krisenmanagement finden Sie auf der neuen Startseite unserer Webpage: von Coaching bis Restrukturierung, von Führung bis Vertrieb!
- ARGO talktime findet wie jedes Jahr Mitte September statt, Terminavisos, Themensammlung und Einladungen folgen.



## Impressum

Barbara Thoma  
ARGO Personalentwicklung GmbH  
Cobenzlgasse 32  
1190 Wien  
Tel +43-1-369 77 00  
mail [b.thoma@argo.at](mailto:b.thoma@argo.at)

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung!