

# War of Talents – der Krieg um die Talente

"Angesichts der demografischen Entwicklung stehen in Zukunft immer weniger gut ausgebildete, hochtalentierete junge Mitarbeiter und Nachwuchs-Führungskräfte zur Verfügung."

„In Grossunternehmen und KMU herrscht ein unerbittlicher Krieg um vielversprechende Talente.“

Dass man in Zeiten der Globalisierung und der Austauschbarkeit von Produkten den Erfolg nur über gute Mitarbeitende sicherstellen kann und deshalb jeder die Besten will, ist ja an sich verständlich. Dass aber das Wort Talent dabei erodiert und mit Krieg in Beziehung gebracht wird, ist schade.

Wer sind sie denn, die vielgesuchten und umworbenen Talente? Wie definiert man in den Unternehmen „Talent“? Niemand weiss es so richtig, jeder will einfach die Besten. Und weil erfolgsrelevante Faktoren schwierig zu umschreiben und noch schwieriger zu messen sind, stützt man sich auf Universitätsabschlüsse, weitere Diplome von prestigeträchtigen Bildungsinstitutionen und vielleicht noch die Anzahl gelernter Sprachen.

Talent zu haben bedeutet, dass jemand ausgesprochen überdurchschnittliche Fähigkeiten in einem bestimmten Gebiet hat, zum Beispiel in der Musik, oder im oder im Sport, in der Mathematik oder im Erkennen von Markttrends. Ein Talent zeigt sich, ein Talent setzt sich in der Regel durch. Ein Talent wird erkannt, kann dann ausgebaut und gefördert werden. Aber Talent lernt man nicht an einer Universität, in einer Management- oder in einer Labor. In der Sprache der Management-Strategiepapiere erodiert das Talent zu einer technokratischen Worthölse mit unbestimmtem Inhalt. Dazu ein Auszug aus einem Talent-Identifikationsprozess einer grösseren Unternehmensberatung für Personalfragen:

- .....der Talent-Bedarf leitet sich aus dem Personalbedarf der Organisation und der Unternehmensstrategie ab und berücksichtigt dabei: Wie viele Talente braucht es mittelfristig?
- ..... in der Implementierungsphase werden Prozesse mit Instrumenten eingesetzt, die leicht anwendbar, idealerweise IT-gestützt sind und eine qualitativ hochwertige Prognose erlauben.

Hätte man mit dieser Grundhaltung erkannt, dass Gottlieb Duttweiler das Talent hat, eine Migros aufzubauen. Hätte man Didier Cuche als Skifahrer gefördert? Wohl kaum.

Mit technokratischen Ansätzen und IT-gestützten Instrumenten wird man die wirklichen Talente nicht „identifizieren“. Das Talent beinhaltet ja grade, dass es einzigartige Fähigkeiten hat. Was führte dazu, dass Gottlieb Duttweiler Erfolg hatte? Eine individuelle Kombination von Kompetenzen, Mut und ein gutes Gefühl dafür, was Menschen brauchen. Vielleicht hatte er auch etwas Kanti-ges, Sperriges. Attribute also, die man nicht vorausschauend auf eine Anforderungsliste setzen und sie dann mit den Qualifikationen aller Bewerber IT-gestützt abgleichen kann. Es ist gut vorstellbar,

dass Duttweiler durch alle Talentidentifikationsassessments durchgefallen wäre und man ihm geraten hätte, einen Tante-Emma-Laden zu eröffnen. Vielleicht wäre trotzdem eine Migros daraus geworden.

Um der Diskussion über Talente ein bisschen Tiefe zu verschaffen, müsste zuerst darüber nachgedacht werden, was ein Talent im unternehmerischen Kontext ausmacht. Sicher eine überdurchschnittliche Begabung in einem bestimmten Unternehmens-Bereich. Dann aber auch der Wille und die Fähigkeit, diese Begabung zu nutzen. Im Weiteren braucht es ein Umfeld, das diesem Talent Rechnung trägt. Rahmenbedingungen, welche die Entwicklung fördern. Nicht nur im Sinne der Bereitstellung idealer Voraussetzung, es müssen auch Herausforderungen anstehen, an dem das Talent sich erproben kann. Ein Talent entwickelt sich, wenn es an Hindernisse gerät, wenn die Leichtigkeit der harten Arbeit weichen muss, wenn Widerstände überwunden werden müssen.

Es genügt also nicht, nur die Besten anzustellen. Zuerst muss definiert werden, was die Besten in Einzelfall auszeichnet. Jeder Arbeitgeber muss als den Talentbegriff für (fast) jede Funktion neu definieren. Und sich gut überlegen, wie er diese Fähigkeiten bei einem Menschen aufdeckt oder sogar erst entwickelt. Darüber hinaus braucht es eine Unternehmenskultur, welche die Potentiale aufnimmt, es braucht Vorgesetzte, die mit Mitarbeitenden umgehen können, die extrem leistungswillig und –fähig sind. Und Vorgesetzte, die demütig hinnehmen, dass die Talente sie vielleicht eines Tages überholen und zu ihren zukünftigen Chefs werden könnten.

Anstatt kampfeslustig in den Krieg um die Talente zu ziehen, könnte man sich zuerst überlegen, welche Schlachten man gewinnen will und ob nicht eine friedlichere Strategie ebenso gut zum Sieg führen könnte.

Regula Hunziker 2013