

Sonderdruck aus dem Juni-Heft 2007

# **SO FUNKTIONIERT FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG**

Von Asmus Komm, Lars Putzer und Nils Cornelissen

Hier könnte Ihr Logo stehen

---

# So funktioniert

# FÜHRUNGSKRÄFTE ENTWICKLUNG

**A**uf den ersten Blick erscheint der Plan perfekt: Ein europäischer Hightech-Konzern will nach Asien expandieren. Die Strategie ist ausgeklügelt, die Produktpalette überzeugend, das Absatzpotenzial enorm. Stark genug für das Investment fühlen sich die Europäer allemal. Nach erfolgreicher Restrukturierung sind die Umsätze in den vergangenen zwei Jahren um jeweils 30 Prozent gewachsen. Auch die Gewinne fließen reichlich.

Doch aus dem Plan wird wahrscheinlich nichts. Es fehlt die wichtigste Ressource: der Mensch. Der Konzern braucht dringend motivierte Führungskräfte, die bereit sind, sich auf fremde Kulturen einzulassen, Erfahrungen beim Aufbau neuer Geschäfte mitbringen und den Konzern glaubhaft in Asien vertreten können.

Schlimmer noch: Talentierte Mitarbeiter, die solchen Herausforderungen gewachsen sind, gibt es im Unternehmen vermutlich genug – nur weiß niemand davon. Obwohl die Personalabteilung regelmäßig die Potenziale vielversprechender Talente bewertet, schafft sie es nicht, die Unterschiede zwischen leistungsstarken Mitarbeitern und grauen Mäusen offenzulegen. Die wirklichen

**NACHWUCHS:** Eine internationale Umfrage deckt die größten Hindernisse für effektives Talentmanagement auf. Drei wichtige Empfehlungen helfen Topmanagern, vielversprechende Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu entdecken und zu fördern.

Von Asmus Komm,  
Lars Putzer und Nils Cornelissen

## Was die Talententwicklung erschwert

Wir haben Manager aus Großunternehmen in der ganzen Welt gefragt, was die größten Hürden für ein erfolgreiches Talentmanagement in ihren Organisationen sind. Geantwortet haben 98 Führungskräfte aus 46 Konzernen in 14 Ländern.

Hindernisse für das Talentmanagement	Nennungen in Prozent
1. Obere Führungskräfte kümmern sich nicht intensiv genug um das Talentmanagement.	59
2. Bereichsegoismen verhindern konstruktive Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg.	48
3. Linienmanager setzen sich nicht genug für die Entwicklung und Karriere ihrer Mitarbeiter ein.	45
4. Linienmanager sind nicht bereit, ihre Mitarbeiter differenziert nach Leistung in Gruppen einzuteilen.	40
5. CEO/(Top-)Manager sind nicht genügend in Konzeption und Umsetzung des Talentmanagements eingebunden.	39
6. (Top-)Manager stimmen das Talentmanagement nicht ausreichend mit der Unternehmensstrategie ab.	37
7. Linienmanager gehen nicht konsequent genug mit (chronisch) schwacher Leistung um.	37
8. Trotz Nachfolgeplanung gelingt es nicht, die richtigen Leute auf die besten Plätze zu bringen.	36
9. Mitarbeiter erhalten nicht genug Coaching und Hilfe, um die richtigen Fähigkeiten zu entwickeln.	33
10. Es existieren keine angemessenen Kenngrößen, um die Wirksamkeit des Talentmanagements zu messen.	33

Hoffnungsträger bleiben so unentdeckt. Zudem wird der Personalbedarf nicht systematisch erfasst. Abteilungs- und funktionsübergreifende Nachfolgeplanung? Mangelware. Stattdessen besetzt das Unternehmen jede zweite Führungsposition mit externen Bewerbern – und nimmt dabei das Risiko in Kauf, sich teure Fehleinkäufe zu leisten, die eigene Mannschaft zu demotivieren und die Unternehmenskultur zu schädigen.

Der europäische Hightech-Konzern ist kein Einzelfall. Weltweit, in fast allen Branchen und Regionen, gelingt es Unternehmen nicht, ein effektives Talentmanagement zu etablieren. Zwar bezeichnen Topmanager in Umfragen den Mangel an Fachleuten gern als Wachstumshindernis. Doch viele scheuen die Konsequenzen: eine wirkungsvolle Strategie zu entwickeln und umzusetzen, eigene Talente zu erkennen und zu fördern.

Wir wollten mit einer internationalen Studie herausfinden, was die wichtigsten – organisations-internen – Hindernisse sind, die einem effektiven Talentmanagement im Wege stehen. Wir haben dazu rund 100 Manager aus 46 Großunternehmen in 14 Ländern befragt; etwa die Hälfte stammt aus Personalabteilungen. Die Firmen repräsentieren die wichtigsten Branchen, darunter Finanzen, Auto, Telekommunikation, Pharma und Energie. Gut 90 Prozent von ihnen erzielen Umsätze von mehr als 800 Millionen US-Dollar.

Was jeden Manager alarmieren sollte: Personalentwicklung und Profitabilität sind untrennbar miteinander verbunden, wie die Studie zeigt. Denn dort, wo die befragten Führungskräfte weniger als zehn Hindernisse für ein erfolgreiches Talentmanagement aufzählten, erzielte das jeweilige Unternehmen deutlich mehr Gewinn als der Durchschnitt der untersuchten Firmen. Nannten sie mehr als zehn Hindernisse, rutschten die Profite unter den Durchschnitt.

## Hindernisse im Talentmanagement

Für die oft enttäuschend mangelhafte Förderung interner Nachwuchskräfte gibt es aus Sicht der Befragten vor allem einen Grund: Das (Top-)Management sieht das Thema nicht als wesentliche Führungsaufgabe – die entscheidend ist für den Erfolg des Unternehmens. „Für unsere Führungskräfte“, so ein US-amerikanischer Personalleiter, „ist Talentmanagement ein weißer Fleck auf der Landkarte. Sie erkennen die Bedeutung des Themas nicht.“ Stattdessen wird die Aufgabe oft an die Personalabteilung delegiert. Umfrageteilnehmer sehen weitere Defizite. Zum einen setzen sich Linienmanager nicht entschieden genug für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter ein und tun sich schwer damit, sie differenziert zu bewerten. Zum anderen kommen die einzelnen Abteilungen aus ihrem Kästchendenken nicht heraus; die Verantwortlichen verstecken ihre vielversprechenden

### ASMUS KOMM

*ist Principal im Hamburger Büro und einer der Leiter der Human-Ressources-Initiative von McKinsey & Company.*

### LARS PUTZER

*ist Associate Principal im Frankfurter Büro und führendes Mitglied der Human-Ressources-Initiative von McKinsey & Company.*

### NILS CORNELISSEN

*ist Expert im Berliner Büro und Mitglied der Mindsets & Capabilities Practice von McKinsey & Company.*

Talente aus Furcht, sie könnten diese wertvollen Mitarbeiter an andere Bereiche verlieren (siehe auch Kasten links).

Diese Hindernisse sind beileibe kein nationales, sondern ein globales Problem. Doch es gibt auch regionale Unterschiede. So existieren in Europa zwar sogenannte Karrierepfade, mit denen das Talentmanagement typische Aufgaben beschreibt, die ein Manager auf dem Weg in Toppositionen übernommen haben sollte. In der Realität sehen aber die Karrieren ganz anders aus. In den USA wiederum mangelt es den Führungskräften und Personalern häufig an Kompetenz und Durchsetzungsvermögen, das Talentmanagement an den Erfordernissen der Geschäftsstrategie auszurichten. Zudem erhalten die Mitarbeiter nicht genügend Hilfe und Coaching bei ihrer täglichen Arbeit, etwa – je nach den schon vorhandenen Kompetenzen – Schulungen in Verhandlungsführung oder Präsentationstechniken. In Asien schließlich sind Linienmanager oft nicht ausreichend am Thema Talentmanagement interessiert. Vielversprechende Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen bleiben meist unentdeckt.

Die Befragten klagten aber nicht nur. Sie schilderten auch, wie sie sich ein besseres Talentmanagement vorstellen. Die eine entscheidende Maßnahme kristallisierte sich dabei nicht heraus. Erfolg versprechend ist ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem das Talentmanagement auf Faktoren wie Größe, Branche, Markt und Strategie des Unternehmens zugeschnitten ist. Dabei müssen sämtliche Stationen einer Managerkarriere vom Rekrutieren bis zum Ausscheiden berücksichtigt und miteinander verknüpft werden.

## Drei Erfolgsfaktoren

Die Umfrageergebnisse und die eingehende Analyse von Best-Practice-Fällen aus unserer Beratungspraxis münden in drei Empfehlungen:

### 1. Unternehmen brauchen eine klare Talentstrategie

Eine Strategie kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie die im Unternehmen verfügbaren Talente berücksichtigt, die dieses Konzept auch umsetzen können. Hätte das Topmanagement des eingangs beschriebenen Hightech-Unternehmens frühzeitig erkannt, welchen Typ von Führungskräften es für seine Expansionspläne brauchte, hätte es Bewertung und Entwicklung der Talente auf genau diese Kompetenzen ausrichten können. Idealerweise geschieht das so, wie es ein Umfrageteilnehmer aus einem vorbildlichen Unternehmen beschrieb: „Unser Vorstand

## In fünf Schritten Talente fördern

**1. Talente gewinnen:** Zunächst gilt es zu entscheiden, wie das Unternehmen seine Stellen vorrangig besetzen will – durch interne Beförderung oder externe Rekrutierung.

**2. Talente rotieren lassen:** Vielversprechende Mitarbeiter sollten in verschiedenen Bereichen arbeiten. Einige Firmen bevorzugen stark strukturierte Modelle der Personalrotation, andere einen „offenen Markt“ mit fließenden Übergängen und nur kurzfristig geplanten Transfers.

**3. Talente beurteilen und anerkennen:** Das Management entscheidet, was es belohnen will (etwa Eigeninitiative oder Gruppenleistung), wie zwischen Leistungsniveaus differenziert wird (egalitäres oder leistungsorientiertes Vergütungssystem) und wo die Grenzen für unzureichende Leistung liegen (die geforderte Leistung bringen oder das Unternehmen verlassen versus aufsteigen oder gehen).

**4. Talente entwickeln:** Hier sind ganz unterschiedliche Optionen denkbar. Einige Unternehmen setzen voll auf Eigenverantwortung der Talente, andere auf eine umfassende Beratung und Führung.

**5. Talente einbinden und vernetzen:** Mitarbeiter machen sich die Unternehmensziele nur zu eigen und entfalten ihr Potenzial nur dann, wenn sie konsequent in verantwortungsvolle Aufgaben eingebunden werden. Intensiver Austausch – beispielsweise in bereichsübergreifend besetzten Projekten – fördert den persönlichen Kontakt und die gegenseitige Hilfsbereitschaft und wirkt Bereichsegoismen entgegen.

gibt den Rahmen für unser Talentmanagement vor, indem er die Unternehmensstrategie in klare Vorgaben auf der Talentseite übersetzt.“ Soll etwa der Vertrieb gestärkt werden, sollte das Talentmanagement Fähigkeiten wie „Verständnis für die Kundenperspektive“ oder „Identifikation mit dem Unternehmen“ fördern.

Darüber hinaus ist eine quantitative und qualitative Analyse von Angebot und Nachfrage erforderlich – heute und in Zukunft. Voraussetzung: eine klare Definition der Schlüsselpositionen im Unternehmen und der jeweiligen Fähigkeiten, die Kandidaten dafür mitbringen müssen. Das Management eines Energiekonzerns etwa verglich den künftigen Bedarf an Personal und den Vorrat an Talenten und erkannte danach schnell, dass spätestens drei Jahre später mit einem Engpass an fähigen Mitarbeitern zu rechnen sei. Die Warnung

## Aufgaben des Topmanagements

**Investieren Sie in die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter.** Viele erfolgreiche Führungskräfte wenden mindestens 20 Prozent ihrer Zeit für das Talentmanagement auf. Denn auf Dauer können Sie nur so gut sein wie Ihre Mitarbeiter.

**Delegieren Sie Verantwortung – nicht Aufgaben.** Höchstens kurzfristig geht alles schneller, wenn Sie es selbst tun. Mitarbeiter sind mehr als Erfüllungsgehilfen. Übertragen Sie ihnen schrittweise Verantwortung und coachen Sie sie bei der Zielerreichung.

**Zeigen Sie deutlich, was Sie erwarten und bieten.** Geben Sie klare, messbare und realisierbare Ziele vor. Geben Sie offen Feedback; fordern Sie auch Feedback ein.

**Geben Sie Ihren Mitarbeitern Gelegenheit, an Stärken und Schwächen zu arbeiten.** Besonders durch anspruchsvolle Aufgaben und Jobrotation können Führungskräfte ihren Erfahrungshorizont nachhaltig erweitern.

kam gerade noch rechtzeitig. Der Energieversorger startete spezielle Förderprogramme für die Mitarbeiter und stellte zusätzliches Personal ein.

### 2. Beim Talentmanagement kommt es auf fünf Elemente an

Zwar verfügen mehr als die Hälfte der in der McKinsey-Studie befragten Unternehmen zumindest teilweise über die wichtigsten Instrumente und Prozesse für die erfolgreiche Entwicklung neuer Führungskräfte. Aber oft tun sie sich schwer, die fünf entscheidenden Elemente miteinander zu verbinden und die Prozesse in Gang zu setzen (siehe Kasten Seite 41). So klagte ein Vorstand aus Nordamerika: „Wir stellen schlechte Leistung fest, finden es aber schwierig, damit umzugehen. Offene und ehrliche Gespräche sind selten.“

In den einzelnen Abteilungen der Unternehmen ist noch immer ein dezentrales Bewertungssystem vorherrschend. So war es etwa in einem Medienhaus. Dies behinderte die notwendige bereichsübergreifende Rotation vielversprechender Mitarbeiter im Konzern. Erfolgreiche Unternehmen dagegen verwenden ein organisationsübergreifendes Kompetenzmodell, das einheitliche Maßstäbe sicherstellt und Potenziale von Talenten transparent und vergleichbar macht. Der Medienkonzern entwickelte daher ein Führungsmodell, an dem sich die Manager im gesamten

Unternehmen orientieren sollen und an dem sich auch das Talentmanagement ausrichtet.

### 3. Talentmanagement ist Führungsaufgabe

Im Zentrum der Talententwicklung stehen der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter. Sie ist – entgegen weitläufiger Ansicht – keine zentrale Aufgabe der Personalabteilung, die eine unterstützende Funktion hat. Um das notwendige Engagement für das Talentmanagement in allen Köpfen zu verankern und so das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig zu ändern, formulieren vorbildliche Topmanager permanent ihre Erwartungen an die Führungskräfte. Führend sind dabei häufig globale Konzerne aus der Informationstechnik. Je höher die Funktion, desto mehr Zeit investieren Führungskräfte in Coaching und Entwicklung ihrer Mitarbeiter.

Talentmanagement als Führungsaufgabe zu begreifen bedeutet auch, in Managertrainings über die eigene Rolle bei der Nachwuchsentwicklung zu reflektieren sowie Führen und Coachen in praxisnahen Situationen einzuüben. Konkret: Feedback- und Entwicklungsgespräche wollen gelernt sein. In diesen Dialogen helfen dann Kompetenzprofile, Zielvereinbarungen und Beurteilungen (siehe auch Kasten oben).

Dabei kommt der Vorbildfunktion der Topmanager eine überragende Bedeutung zu: Nur dann wird auch die nächsttiefere Hierarchieebene ähnlich konsequent handeln. Diesen Anspruch bringt der Personalmanager eines europäischen Energieunternehmens in der Umfrage auf den Punkt: „Auf Dauer bin ich nur so erfolgreich wie meine Mitarbeiter. Je früher ich mehr investiere, desto früher zahlt es sich aus. Dies ist der Unterschied zwischen einem altmodischen Manager und einer modernen Führungskraft.“ ■

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

## SERVICE

### LITERATUR

Weiterführende Informationen finden Sie auf Seite 68.

### KONTAKT

[Asmus\\_Komm@mckinsey.com](mailto:Asmus_Komm@mckinsey.com)

[Lars\\_Putzer@mckinsey.com](mailto:Lars_Putzer@mckinsey.com)

[Nils\\_Cornelissen@mckinsey.com](mailto:Nils_Cornelissen@mckinsey.com)

© 2007 Harvard Businessmanager

Hier könnte Ihre Firmendarstellung stehen