



Gudrun Happich zu Talentförderung
Chancen statt mehr Geld bieten

von Andrea König



Foto: alphaspirit - Fotolia.com

Inhalt

Nein zur Weiterentwicklung lässt Mitarbeiter an sich zweifeln	4
Nur Wertschätzung hält Führungskräfte.....	4

Gudrun Happich zu Talentförderung Chancen statt mehr Geld bieten

von Andrea König

Leistungsträger wollen in die Pläne für ihre Weiterentwicklung eingebunden werden. Wer das als Chef vernachlässigt, droht sie an die Konkurrenz zu verlieren.



"Konzepte zur Bindung der wirklichen Leistungsträger gibt es in vielen Unternehmen nicht", sagt Gudrun Happich.

Foto: Gudrun Happich

Zu den Leistungsträgern zählt Executive Coach Gudrun Happich rund drei bis fünf Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens. Diese Angestellten leisten durchschnittlich 30 Prozent mehr als der Durchschnittsmitarbeiter, rechnet Happich vor. Es sollte den Arbeitgebern also durchaus daran liegen, sie im Unternehmen zu halten. Doch dem ist nicht so: "Konzepte zur Bindung der wirklichen Leistungsträger gibt es in vielen Unternehmen nicht", so Happich. Es werde viel getan, damit Low-Performer zu High-Performern werden, viel in Konzepte investiert, um gute Leute für das Unternehmen zu gewinnen, aber: Die Besten im Unternehmen werden vergessen. Wenn überhaupt werde meist materiell entlohnt, zum Beispiel mit einem **Firmenwagen**¹ oder einer **Gehaltserhöhung**². Und das, obwohl man mittlerweile wisse, dass solche Boni nur oberflächlich und kurzzeitig wirken und daher ineffizient sind.

"Das ist für mich einer der fatalsten Fehler in der Unternehmensführung, der die Wirtschaft sehr teuer zu stehen kommt", beklagt Coach Gudrun Happich. Dieser Fehler lässt sich in harten Zahlen aufrechnen. Denn der Wechsel eines Top-Mitarbeiters an ein externes Unternehmen koste etwa drei Jahresgehälter.

¹ <http://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/2299065/>

² <http://www.cio.de/karriere/2309423/>

Nein zur Weiterentwicklung lässt Mitarbeiter an sich zweifeln

Wie schnell Unternehmen Top-Manager verlieren können, zeigt das folgende Beispiel aus Happichs Coaching-Alltag: Ein Angestellter in der IT eines Konzerns sprach seinen Chef darauf an, dass er sich gern weiterentwickeln würde. Der Vorgesetzte lehnt ab und der Mitarbeiter beginnt an sich zu zweifeln. Er fragt noch einmal beim Chef nach, ob er nicht gut genug sei oder ob ihm etwas fehle. Dieser jedoch wird wieder nicht konkret. Genau zu dieser Zeit erhält der Mitarbeiter das Angebot eines Headhunters und sieht es sich genauer an. Der Kontakt zum Headhunter sickert ins Unternehmen durch und plötzlich kommt der Chef auf seinen Mitarbeiter zu und bietet ihm Entwicklungsmöglichkeiten und Boni an. "Der betroffene Mitarbeiter hat entsetzt und enttäuscht reagiert", erinnert sich Gudrun Happich. Er hatte das Gefühl, sein Vorgesetzter halte ihn für käuflich und entschied sich letztendlich für den Wechsel.

Einige Zeit später hörte Happich die Ereignisse auch aus der Sicht des Chefs. Der hatte seinen Mitarbeiter für einen seiner Top-Angestellten gehalten. Neue Perspektiven wollte er ihm erst aufzeigen, wenn er ihm ein richtig gutes Angebot unterbreiten konnte. Nachdem er von der Headhunterofferte gehört hatte, wollte er alles richtig machen und schlug Entwicklungsmöglichkeiten und Vergütungen vor. "Der Vorgesetzte hätte von Anfang an offen kommunizieren müssen", erläutert Gudrun Happich. "Es wäre wichtig gewesen, dem Mitarbeiter zu sagen, dass man ihn für einen guten Mitarbeiter hält, Pläne mit ihm hat, und ihn transparent in diese Planungen einzubinden."

Gerade Leistungsträger bindet man nicht mit Boni und Gehaltserhöhungen, sondern in erster Linie mit Wertschätzung. Die außergewöhnlichen Talente wollen von ihren Vorgesetzten als wertvolle und leistende Mitarbeiter gesehen werden. "Unternehmen sollten mit ihren besten Leistungsträgern regelmäßig - lange bevor sich Unzufriedenheit breit macht - Entwicklungsbeschleunigungsprozesse durchlaufen, um deren wahre Leidenschaften, Kompetenzen und Bedürfnisse zu identifizieren", rät Happich. Dabei sollten die Grundfragen sein, ob der Leistungsträger sich auf seiner Traumposition befindet und wohin er sich die nächsten 15 Jahre entwickeln möchte. Im Idealfall spielen in diesem Prozess Firmeninteressen keine Rolle. Kommt bei Abschluss des Prozesses heraus, dass der Top-Manager Bienenzüchter werden möchte, müsste der Arbeitgeber das in Kauf nehmen.

Nur Wertschätzung hält Führungskräfte

Doch in der Regel kommt es anders, weiß Happich aus ihrer persönlichen Coachingerfahrung: "99,8 Prozent der Führungskräfte wollen letztendlich im Unternehmen bleiben", sagt sie. Von mehr als 800 betreuten Klienten hätten gerade einmal drei das Unternehmen gewechselt. Bei den anderen stiegen durch die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung die Motivation und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.

Führungskräfte-Coach Gudrun Happich rechnet damit, dass HR-Bereiche zur Bindung von Leistungsträgern zukünftig frühzeitig und genau überlegen werden, wie man die Kernkompetenzen der Top-Talente ideal einbinden kann. Diese Vorgehensweise findet auch deshalb immer mehr Interessenten, weil in einigen Bereichen der Markt bereits jetzt ausgedünnt ist. "Auch wenn HR-Bereiche aktuell noch am Anfang stehen, geht die Entwicklung eindeutig in diese Richtung", so Happich.

Executive Coach Gudrun Happich beschleunigt nach eigener Aussage mit ihrem "Galileo. Institut für Human Excellence" die Entwicklung von Leistungsträgern zu modernen Führungspersönlichkeiten, die "natürlich besser führen". Die Buchautorin ist ehemalige Führungskraft (u.a. als Mitglied

der Geschäftsleitung), Diplom-Biologin und arbeitet seit 15 Jahren als systemischer Führungskräftecoach. Sie schöpft aus den Erfahrungen aus mehr als 15.000 Coaching-Stunden und hat weit mehr als 800 Leistungsträger begleitet.

*Ihr Buch **Ärmel hoch! Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken** ist im Frühjahr 2011 im Orell Füssli Verlag erschienen und wurde als eines der vier besten deutschsprachigen Wirtschaftsbücher ausgezeichnet. Weitere Infos unter: www.galileo-institut.de⁴*

30.08.2012

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in CIO unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von CIO aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.



<http://www.cio.de/karriere/2889578/>

⁴ <http://www.galileo-institut.de/>