

[Home](#) > [Meinungen](#)<http://www.harvardbusinessmanager.de/meinungen/artikel/a-833801.html>

zuletzt aktualisiert: 01. Juni 2012, 08:35 Uhr

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)

Blog

Vergesst die Leistungsträger nicht!

Von Gudrun Happich

Viele Unternehmen halten große Stücke auf ihre Entwicklungs- und Förderprogramme für Führungskräfte. Oft haben sie allerdings einen Haken: die Besten im Unternehmen werden vergessen. Das kann fatale Folgen haben.

Der so genannte "War for Talents" ist in vollem Gange. Viele Unternehmen rühmen sich wegen ihrer angeblich so guten Förderprogramme. In der "[High Potentials Studie 2011/2012](#)" der Managementberatung Kienbaum gab eine Mehrzahl der Unternehmen an, dass sie High Potentials mit einer attraktiven Unternehmenskultur, Weiterbildungsmöglichkeiten, einer Erweiterung des Aufgaben- und Entscheidungsspielraums binden. Das alles ist sicher wunderbar geeignet, um Talente für das Unternehmen zu gewinnen und sie einige Jahre zu halten. Oder um aus Low-Performern High-Performer zu machen. Aber was ist eigentlich mit den Leistungsträgern innerhalb des Unternehmens? Bei ihnen greifen solche Programme oft zu kurz.

Wer sind überhaupt die Leistungsträger? Damit meine ich die hoch qualifizierten und zugleich überdurchschnittlich engagierten Mitarbeiter, die hervorragende Ergebnisse abliefern, ein hohes Maß an Sozialkompetenz beweisen und bereit sind Verantwortung zu übernehmen. Sie machen in der Personalstruktur eines Unternehmens etwa drei bis fünf Prozent der Mitarbeiter aus. Laut dem verstorbenen Apple-Gründer Steve Jobs leisten sie etwa 30 Prozent mehr als der Durchschnitt. Wenn diese Säulen wegbrechen, kann das für das Unternehmen desaströs sein - wie im Fall von Herrn F. Der Geschäftsbereichsleiter eines mittelständischen Unternehmens hatte immer wieder seine Unzufriedenheit geäußert. Seit Jahren mit großem Einsatz für das Unternehmen tätig und bei seinen Mitarbeitern wegen seiner Führungsqualitäten sehr beliebt, wurde er immer wieder vertröstet. F. fühlte sich zu wenig beachtet, das Unternehmen versuchte ihn mit materiellen Belohnungssystemen "ruhig zu stellen". Geholfen hat alles nichts. Er hat schließlich das attraktive Angebot eines Mitbewerbers angenommen. In den nächsten Monaten folgten ihm 40(!) Leute aus der Abteilung zur Konkurrenz. Sie können sich vorstellen, was der Massen-Exodus an Wissen und Know-how für die IT-Firma bedeutet hat. Tatsächlich gibt es das Unternehmen heute nicht mehr.

Haben Sie auch so ein ähnliches Beispiel in Ihrem Unternehmen erlebt? In vielen Branchen ist die Wechselbereitschaft in den Führungsetagen aktuell sehr hoch. Der Weggang eines Leistungsträgers ist für Unternehmen immer ein Desaster, er kostet nach Aussage verschiedener Personalverantwortlicher im Schnitt etwa das Dreifache seines Jahresgehalts.

Was tun mit Individualisten?

Wie lässt sich so ein Szenario verhindern? Ich denke, wir müssen uns zunächst eines Widerspruchs bewusst werden. Unternehmen wollen Persönlichkeiten, die innovative Ideen und Individualität mit einbringen. Und wenn sie diese Charakterköpfe dann gewonnen haben, speisen die Unternehmen sie mit 08/15 Programmen ab und scheren so alle Mitarbeiter über einen Kamm. Eigentlich absurd, oder?

Bei den Leistungsträgern wirken meiner Erfahrung nach langfristig nur maßgeschneiderte Lösungen. Der Personalleiter eines sehr bekannten, sehr großen IT-Unternehmens entgegnete auf meine Kritik an den Standardprogrammen: "Wir können nicht für drei bis fünf Prozent der Mitarbeiter Individualprogramme starten, das ist nicht machbar."

Wirklich nicht? Wie wäre es denn, mit den echten Spitzenkräften zu beginnen? Anfangs nur für ein Prozent - oder auch nur drei Leute. Es geht darum zu starten!

Unternehmen müssen sich dafür zunächst klarmachen, wie ihre besten Köpfe eigentlich ticken. Leistungsträger wollen etwas bewegen, etwas verändern, Spuren hinterlassen. Sie sind es gewohnt zu leisten, zu funktionieren. Oft muten sie sich zu große Aufgaben zu, sind innerlich unsicher. Nach außen wirken sie aber souverän und selbstbewusst.

Als "Gegenleistung" für ihre Anstrengungen wollen sie Wertschätzung. Die Standardprogramme reichen meist für einen Zeitraum von rund zwei Jahren aus, die Leistungsträger klettern die Karriereleiter hinauf. Ganz allmählich schleicht sich dann oft, wie bei dem Geschäftsbereichsleiter im Beispiel, eine diffuse Unzufriedenheit ein. Meist wissen die Leistungsträger selbst nicht so genau, woher sie kommt. Sind es die Aufgaben? Der Vorgesetzte, oder das Gehalt? In solchen Momenten kommen Abwerbeangebote von der Konkurrenz gerade recht.

Meiner Erfahrung nach geht es aber in den meisten Fällen um etwas ganz anderes. Das ist allerdings den wenigsten bewusst. Die Leistungsträger wollen um ihrer selbst willen anerkannt werden, als Mensch und nicht bloß als funktionierendes Rädchen im Getriebe. In all den hochwertigen Programmen, mögen sie auch noch so viele individuelle Anteile und ein noch so hohes Niveau haben, werden die Leistungsträger doch wieder über einen Kamm geschert. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Auch Leistungsträger sind abhängig vom richtigen Umfeld

Manchmal kümmern sich Unternehmen auch gar nicht (mehr) um ihre Leistungsträger. Frau C. war viele Jahre in einem renommierten Versicherungskonzern als Führungskraft tätig, in letzter Zeit war sie oft frustriert. Sie ist eine hervorragende Verkäuferin, hat beste Kontakte. Doch das zahlte sich weder für das Unternehmen noch für sie persönlich finanziell aus, da Großprojekte anderer Abteilungen immer wieder scheiterten. Als Gerüchte umgingen, dass das Tochterunternehmen, für das sie tätig ist, verkauft werden sollte, sah sie den Zeitpunkt für den Absprung gekommen. Der Konzern war so mit sich und dem potentiellen Verkauf beschäftigt, dass es sich um die Mitarbeiter überhaupt nicht kümmerte. Frau C. suchte aus eigener Initiative einen Coach auf. Ursprünglich war ihre Fragestellung: "Wie finde ich woanders eine neue Aufgabe?" Der Entschluss zu gehen, stand quasi schon fest. Erst im Prozess der Beratung erkannte Frau C., dass sie eigentlich im Unternehmen bleiben wollte, welche Aufgabe sie reizen würde und wo diese Position im Unternehmen angesiedelt sein müsste.

Frau C. wollte nicht mehr führen. Ihre größte Stärke bestand in ihrem unglaublich guten Netzwerk, sie hatte beste Kontakte zu Verbänden und diese bereits in der Vergangenheit mehrfach für das Unternehmen gewinnbringend eingesetzt. Dank dieses Inputs von außen und der Nähe zum Marktgeschehen erkannte Frau C. auch die Gründe für das Scheitern der Großprojekte. In ihrer idealen Position würde sie also die Kontaktpflege professionalisieren und weiter ausbauen, Innovationen für die Produktentwicklung ins Unternehmen holen, Trends mitgestalten. Eine solche Stelle war allerdings im Organigramm nicht vorgesehen. Nun - dann musste dies eben geändert werden! Wir überlegten, wer im Unternehmen den größten Nutzen von der beschriebenen Leistung haben würde: Es war der Vorstand. Also entwickelten wir eine Strategie und es folgten diverse Gespräche. Schließlich schuf das Unternehmen eine Vorstandsstabstelle für Frau C.

Viele denken, Stellenwechsel seien ein Muss für die Karriere. Die Folge: Sie bewerben sich auf Ausschreibungen, die gar nicht wirklich dem eigenen Profil entsprechen. So passen sie sich immer mehr an, werden austauschbar, verwässern ihre Einzigartigkeit. Versuchen Sie es andersherum: Machen Sie ihr unverwechselbares Profil und Ihre Idealposition zur Grundlage für Karriereentscheidungen.

Aber ist das nicht völlig weltfremd? Werden Unternehmen nicht dankend auf solche "Querulanten" verzichten und schon gar nicht einen solchen Aufwand für sie betreiben?

Nein. Tatsächlich ist das die Zukunft. Kluge Unternehmen handeln schon heute so.

Wünsch Dir was!

Ein Beispiel: Der Konzern-Vorstand eines familiengeführten internationalen Dax -Unternehmens sagte: "Herr Dr. B. ist von Anfang an in unserem Unternehmen, hat eine steile Karriere gemacht. Er ist einer unserer stärksten Leistungsträger, einer der wichtigsten Mitarbeiter im Unternehmen

überhaupt. Bitte stellen Sie - und zwar komplett offen und losgelöst von unserem Unternehmen - in der Arbeit mit Dr. B. die Frage in den Mittelpunkt: Was will Herr Dr. B wirklich? Was ist seine Identität? Seine Kernkompetenz? Wo will er in den nächsten 15 Jahren hin?"

Das Unternehmen hat also ein bewusst ungünstiges Ergebnis in Kauf genommen. Wenn der Leistungsträger zum Konkurrenten wechseln oder vielleicht schon lange den Traum hegt, Bienenzüchter zu werden - auch ok, allerdings unwahrscheinlich. Denn die Praxis zeigt: Am Anfang des Prozesses wollen nahezu 100 Prozent gehen, weil sie glauben im Unternehmen keine Perspektive mehr zu haben. Im Verlauf wird dann der ganz großen Mehrheit bewusst: Sie können das, was sie wirklich machen wollen, sehr gut im bisherigen Unternehmen verwirklichen.

Unternehmen müssen rechtzeitig aktiv werden, um ihre Leistungsträger nicht zu verlieren.

Wenn sich bei den Führungskräften erst mal Unzufriedenheit breit gemacht hat, ist es oft schwer, sie noch zu halten. Haben sie bereits Konkurrenzangebote eingeholt, bleibt nach meiner Erfahrung so gut wie niemand langfristig im Unternehmen. Unternehmen sollten also mit ihren besten Leistungsträgern regelmäßig, bevor sich Unzufriedenheit breit macht, einen solchen Prozess durchlaufen. Wie im Beispiel von Dr. B.

Er war ganz überrascht über die Großzügigkeit seines Chefs. Natürlich hat so ein Vorgehen weniger mit Altruismus zu tun. Vielmehr geht es um knallharte Kalkulation und das Verlangen planbare Größen zu haben. Es wirkt aber auch noch sehr "sozial". Und es ist im doppelten Sinne schlau, hat es doch auch Sogeffekte für weitere Leistungsträger.

Herr Dr. B. hat sich intensiv mit seinen Werten, seiner Identität und seinen Stärken auseinandergesetzt. Das Ergebnis war: Er identifiziert sich mit "seinem" Unternehmen" und sitzt auf der richtigen Position. Sein Vorgesetzter weiß nun genau, woran er ist, und kann - langfristig - mit der 100-prozentigen Loyalität seines stärksten Leistungsträgers rechnen. Er weiß nun, in welchem Umfeld Dr. B sein gesamtes Potential abrufen kann. Das heißt, weitere Fördermaßnahmen verpuffen nicht, sondern setzen genau an der richtigen Stelle an. Kreativität, Engagement, Innovationsfreude, Leidenschaft und eine Unternehmenskultur, die auf Miteinander, Mitdenken, Vertrauen und Selbstverantwortung basiert, sind die logische Schlussfolgerung. Die Burn-out-Gefahr reduziert sich auf ein Minimum. Und die Kosten für einen Entwicklungsbeschleunigungsprozess sind verschwindend gering im Vergleich zu dem Nutzen, den das Ergebnis für den Leistungsträger, den Vorgesetzten und auch das Unternehmen hat.

Unternehmen befürchten oft, dass ihre Leistungsträger massenweise kündigen, wenn sie sich zu sehr mit dem beschäftigen, was sie wirklich wollen. Meine Erfahrung ist genau gegenteilig: Wenn Unternehmen diesen Prozess zum richtigen Zeitpunkt bewusst anschieben, können sie nur gewinnen.

Was halten Sie von der Idee? Und wie sind Ihre Erfahrungen in Ihrem Unternehmen. Diskutieren Sie

mit!

© 2012 Harvard Business Publishing

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)