

Vorwort

Die Talente eines Unternehmens, also seine Mitarbeiter, sind eine der wichtigsten Ressourcen, in vielen Fällen die wichtigste, die Unternehmen zur Verfügung stehen, um sich erfolgreich vom Wettbewerb abzusetzen. Das von McKinsey geprägte und inzwischen zum geflügelten Wort gewordene Konzept des *War for Talents* verdeutlicht dies. Talent-Management ist folglich eine der wichtigsten Aufgaben von Unternehmen. Als Talent-Manager kommt den Führungskräften dabei die Schlüsselrolle zu. Denn insbesondere die Führungskraft hat es in der Hand, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter gern Leistung erbringen, sie ist verantwortlich für den passgenauen Einsatz und die Entwicklung vorhandener Talente ebenso wie für die entsprechende Anerkennung von Leistung. Zu diesem Schluss kommt auch eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey, die durch die Befragung von Managern aus Großunternehmen herausgefunden hat: Zu den größten Hürden eines erfolgreichen Talent-Managements gehört, dass sich die Top- und Linienmanager nicht genug für die Entwicklung und Karriere ihrer Mitarbeiter einsetzen und dem Thema zu wenig Bedeutung beimessen (Harvard Business Manager, Juni 2007).

Das alles ist nicht neu, werden Sie vielleicht einwenden. Nichtsdestotrotz werden diese Erkenntnisse fast täglich in Zeitungen und den einschlägigen Fachzeitschriften verkündet, als handele es sich um Nobelpreisverdächtiges Gedankengut. Und das aus gutem Grund, denn ganz offensichtlich scheint es an der Umsetzung im Alltag noch zu hapern. Genau an dieser Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis setzt dieses Buch an: In meiner mehr als zehnjährigen Coaching-Praxis habe ich mit meinen Klienten praxisnahe Lösungen erarbeitet, die eine pragmatische Umsetzung der oben genannten Erkenntnisse erleichtern. *Die Besten managen* macht Ihnen als Führungskraft dieses Erfahrungswissen zugänglich. Das Buch eröffnet in einfach nachvollziehbaren Schritten Denkansätze und

6 Vorwort

Handlungsoptionen, die es schon vielen meiner Klienten erleichtert haben, ihrer Verantwortung als Talent-Manager noch besser gerecht zu werden.

Und der Einsatz lohnt sich. Denn im *War for Talents* haben engagierte Talent-Manager die Nase vorn, indem sie attraktive Unternehmenskulturen schaffen, die Leistungsträger an das Unternehmen binden und exzellente neue Mitarbeiter anziehen. Je mehr sich der Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt und Bewerber unter vielen guten Angeboten das Beste auswählen können, desto mehr wird eine attraktive Unternehmenskultur zum Erfolgsfaktor. Wenn Mitarbeiter sagen: „Für diesen Chef arbeite ich gern“, ist diese Aufgabe erfolgreich gelöst. Schafft es ein ganzes Unternehmen, dass seine Mitarbeiter gern dort arbeiten, wird es zum so genannten *Employer of Choice* und hat sich somit einen unschätzbaren Wettbewerbsvorteil verschafft.

Aus einem zweiten, ebenso wichtigen Grund lohnt sich der Einsatz als Talent-Manager: Durch eine motivierte Mannschaft, die mitdenkt und mit Engagement bei der Sache ist, steigt das Leistungsvermögen, Ergebnisse werden in besserer Qualität und oft auch mit weniger Aufwand erzielt. Dass es mit der Mitarbeitermotivation nicht zum Besten bestellt ist, dokumentiert genauso eindrucksvoll wie wenig erfreulich zum x-ten Male die jährliche Motivationsstudie des Gallup Instituts: Jeder fünfte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt, nur 13 Prozent der deutschen Arbeitnehmer verspüren eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen und arbeiten sehr engagiert (Süddeutsche Zeitung, 15.01.2009). Die Führungskraft als Talent-Manger hat es in der Hand, diese seit Jahren beklagenswerten Daten zu optimieren, sodass ihre Mitarbeiter verstärkt von sich aus die Initiative ergreifen und sich Aufgabstellungen in größerem Umfang zu eigen machen. Das ist umso wichtiger, da der Grad an Komplexität ebenso wie die Geschwindigkeit in Unternehmen in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben und es schwierig bis fast unmöglich ist, alle aktuellen, geschweige denn zukünftigen Aufgaben persönlich zu steuern und im Detail zu überwachen. Ein hohes Maß an gespürter Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber ist mithin die *Conditio sine qua non* erfolgreicher Leistungserbringung.

Ich freue mich, wenn Sie in diesem Buch nützliche Denkanstöße und pragmatische Handlungsoptionen für Ihre Aufgabe als Talent-Manager finden. Bei deren Umsetzung wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

Frankfurt am Main im November 2009

Jochen Gabrisch