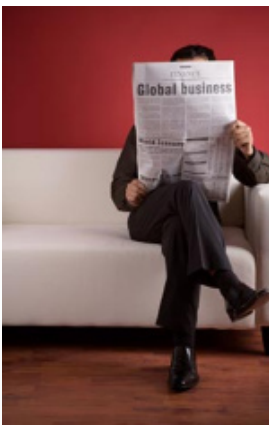


# High Potentials

## Hoffnungsträger oder Fehlinvestition?



In vielen Firmen gibt es keine Nachfolgeregelung für Führungspositionen. Das Management konzentriert sich gern allzu sehr auf die Gewinnoptimierung und das Alltagsgeschäft, anstatt aktiv Führungsnachwuchs heranzuziehen. Statt würdiger Nachfolger sieht man im eigenen Unternehmen lediglich

fähige Mitarbeiter, die jedoch nicht das Zeug zur Führungskraft haben – vielleicht noch nicht. Dieses Vakuum müssen dann oft Retter von außen füllen, ohne allerdings das Unternehmen mit seinen Eigenheiten besonders gut zu kennen. Langfristig erweist es sich darum als besser, eine Führungsposition intern zu besetzen: Im Idealfall haben auch die Internen genügend Abstand, um akute Probleme zu sehen und notwendige Veränderungen anzupacken. Wer die Besten will, muss sie allerdings langfristig und gezielt fördern und ihnen die Gelegenheit geben, sich angemessen zu entfalten.

Der Führungsnachwuchs sollte eine ganze Reihe von Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen. Ganz oben steht natürlich die fachliche Kompetenz; dazu kommen idealerweise methodische Kompetenzen wie die Fähigkeit zu moderieren, zu präsentieren oder Konflikte zu lösen. Soziale Kompetenzen, also Kommunikationsfähigkeit, Respekt, Motivation usw., kombiniert mit persönlichen Eigenschaften wie Lernbereitschaft, Offenheit

oder Belastbarkeit komplettieren das Profil. Um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu unterstützen, betreibt deshalb mittlerweile fast jedes größere Unternehmen eine eigene Führungsakademie, also Seminare, in denen (vermeintliche) Aufsteiger gezielt gefördert werden. Dort reifen die Führungskräfte von morgen heran, die sogenannten High Potentials. Zumindest sollen sie das. Die Sache hat nur einen Haken: Umfragen zufolge erweisen sich fast 40% der internen Stellenbesetzungen mit High Potentials im Nachhinein als Fehlbesetzung. Da kann auch schon fast der Zufall entscheiden... Allein aus wirtschaftlicher Sicht ist das ein Desaster für das Unternehmen, denn wenn die Hoffnungsträger von morgen sich, in die Pflicht genommen, als Blindgänger entpuppen, ist es bereits zu spät. Strategische Fehlentscheidungen verursachen bisweilen Kosten, die jene für die Weiterbildung noch weit übertreffen.

### Der frühe Vogel fängt den Wurm

Es mag wie eine Binsenweisheit klingen: Heranziehen von Führungskräften fängt schon bei der Einstellung von sachkundigen Mitarbeitern mit sehr guten Führungsqualitäten an. Je früher das Potenzial erkannt wird, desto besser also. Die ganzheitliche Entwicklung zur Führungskraft braucht Zeit und auch die eigentliche Position soll schließlich längerfristig bekleidet werden. Auch hier wieder eine einfache Rechnung: Je höher der vorgesehene Posten, desto früher müssen Sie als Chef das vielleicht verborgene Potenzial erkennen. Echte High Potentials sind eine langfristige Investition und sollten auch als

## High Potentials

Hoffnungsträger oder Fehlinvestition?

solche behandelt werden.

Der entscheidende Punkt ist nicht, ob ein Mitarbeiter in seiner aktuellen Position eine sehr gute Leistung abliefert, sondern vielmehr, ob er breitere Fähigkeiten und Eigenschaften für eine höhere Führungsebene mitbringt. Die direkten Vorgesetzten können das nicht immer beurteilen und haben manchmal großes Interesse daran, fähige Leute in ihren Reihen zu (be)halten, anstatt sie „nach oben durchzureichen“. Ambitionierte Nachwuchsführungskräfte zu erkennen und zu fördern gehört deshalb eher in den Aufgabenbereich des mittleren und oberen Managements. Je weiter oben der Förderer selbst sitzt, desto eher weiß er, worauf zu achten ist, wo die Schwächen seines Schützlings liegen und wie man diese Defizite ausmerzt.

„Junge Eichen wachsen nicht gut, wenn sie im Schatten der Großen stehen“

Sinnvoll ist es, wenn Sie den Potenzialträgern früh einen eigenen Bereich zuweisen, in dem sie sich entwickeln können. Im Idealfall wachsen dort sowohl die Komplexität der Aufgaben als auch die Verantwortung. Einerseits sollen sie lernen, die Verantwortung für die eigene Arbeit zu übernehmen, gleichzeitig müssen auch Freiräume für die Entwicklung neuer Ideen und Maßnahmen bleiben. Fördern durch Fordern heißt hier die Maxime! Unterschätzen Sie dabei nicht die Wichtigkeit unmittelbarer persönlicher Rückmeldungen von erfahrenen Managern und Führungskräften: Die Führungsakademien in allen Ehren, der Nachwuchs wünscht sich vor

allem Feedback und persönliche Beratung oder (externes) Coaching.

Daran lässt sich erkennen, dass es um mehr geht als die konkreten Leistungen und Fähigkeiten eines Führungskandidaten. Einer Untersuchung des Harvard Business Managers zufolge, bei der mehr als 20.000 „Talente“ weltweit analysiert wurden, hatten ca. 70 % der Leistungsträger bei mindestens einem der folgenden Punkte erhebliche Defizite:

1. besondere fachliche und persönliche Qualitäten,
2. die Bereitschaft, sich für das Unternehmen überdurchschnittlich einzusetzen, und
3. eigene Ambitionen, im Unternehmen aufzusteigen, Karriere zu machen bzw. sich weiter zu entwickeln.

Geld ist (nicht) alles

Gerade bei letztgenanntem Punkt wird zu oft um den sprichwörtlich heißen Brei herumgeredet. Dabei kann an dieser Stelle meistens schon ein gezieltes Gespräch zu den eigenen Zielen in Bezug auf Karriere und Geld im Unternehmen Klarheit schaffen. Es muss darum gehen, herauszufinden, was der Mitarbeiter in welcher Zeit im Unternehmen erreichen will. Und worauf er für diese Ziele möglicherweise verzichten würde. Stellen Sie Fragen wie „Was würde Sie dazu veranlassen, den Arbeitgeber zu wechseln?“, um einen Einblick zu bekommen, auf welche Dinge Ihr Führungsnachwuchs Wert legt, die ihm aktuell aber nicht zur Verfügung stehen. Die Aufsteiger wissen, dass sie gut sind

## High Potentials

Hoffnungsträger oder Fehlinvestition?

und wollen entsprechend behandelt werden. Nicht nur Geld ist eine Motivationshilfe, auch herausfordernde und spannende Aufgaben können Ihre Mitarbeiter entscheidend antreiben. Beispielsweise fördern Privilegien wie „auch mal von zu Hause arbeiten“ oder ein flexibleres Arbeitsmodell mindestens genauso die Motivation wie eine kleine Gehaltserhöhung. Die individuellen Ziele der Mitarbeiter müssen in regelmäßigen Abständen auf die Unternehmensziele abgestimmt werden, die Nachwuchsführungskräfte müssen mit den herrschenden Bedingungen zufrieden sein. Konzerne wie Shell beschäftigen darum eigens Karriere-Coachs, die regelmäßig die Einstellung der High Potentials einschätzen und jene bei der Karriereplanung beraten.

### Testen ohne Risiko

Überträgt man Verantwortung, besteht immer ein gewisses Risiko, vom Empfänger enttäuscht zu werden. Chefsein auf Probe ist ein Modell eines Hamburger Versicherungsunternehmens, das ohne Risiko auskommt. Zehn Teilnehmer, zehn Chefs – allerdings nur auf Zeit: Jeder Teilnehmer hat für drei Tage das Sagen über die anderen neun, mit allen Machtinsignien und Kompetenzen. Die Simulation dient dazu, dass potenzielle Führungskräfte anhand verschiedener Aufgaben und Situationen getestet werden und selbst testen können, ob sie das Zeug zum Chef haben. Dazu gehören schwierige Mitarbeitergespräche, Personalentscheidungen, Budgetverwaltung etc. In diesem Orientierungscenter werden die Stärken unter-

stützt, die Schwächen gnadenlos aufgezeigt. Erkenntnisreich ist die Simulation am Ende für alle, ob Chef oder Potenzialträger. Der Vorteil: Ohne (Gesichts)Verluste können aufstrebende Mitarbeiter richtig eingesetzt und gegebenenfalls ge- bzw. befördert werden.

In der freien Wirtschaft sind derart umfangreiche Simulationen eher die Ausnahme. Aus der Sicht der Unternehmensführung haben sie allerdings viele Vorteile: Man weiß, worauf man sich mit dem entsprechenden Mitarbeiter einlässt, welche Fähigkeiten er mitbringt und wo man ihn noch unterstützen kann und muss. Das Feedback schafft Klarheit darüber, wo der Weg in den nächsten Jahren hinführen kann – oder eben auch nicht.

Echte Führungskräfte müssen sich allerdings mit der Realität auseinandersetzen, mit dem harten Alltagsgeschäft. Statt das Risiko von Fehlern und Fehlentscheidungen durch beschnittene Kompetenzen auf ein Minimum zu reduzieren ist es sinnvoller, den Aufsteigern erfahrene Führungskräfte in beratender Funktion zur Seite zu stellen. Brachliegende Bereiche und Projekte bieten sich als Spielwiese und Probierfeld geradezu an. Hier werden alle Fähigkeiten benötigt, den Laden wieder in Schwung zu bringen. Gelingt das Experiment, darf sich das Unternehmen zu einer neuen Führungskraft beglückwünschen. Versagt der Kandidat, ist nicht viel verloren, sondern eine Erkenntnis gewonnen.

Consulting ■ Training ■ Coaching

## High Potentials

Hoffnungsträger oder Fehlinvestition?

Fazit: Potenziale erkennen – und sinnvoll fördern

Coachings und aussagekräftige Potenzialbeurteilungen helfen sowohl dem Nachwuchs als auch den Vorgesetzten. Die Heinrich Roth Unternehmensberatung bietet neben Potenzialdiagnoseverfahren Ihren Aufsteigern auch professionelles Coaching an, um gezielt die eigenen Stärken weiterzuentwickeln und das persönliche Potenzial zu ermitteln. Förderung zahlt sich aus, denn die Führungstalente von heute sind nicht mehr und nicht weniger als die Zukunft Ihres Unternehmens.

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.Heinrich-Roth.com](http://www.Heinrich-Roth.com)

© Copyright  
Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Gießen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.