

# Zukunftsorientierte Besetzung

## Warum Talent-Management von zentraler Bedeutung ist

Seit 50 Jahren beschäftigen wir uns bei Rochus Mummert mit den vielen Facetten von Führung. Die Erfahrung lehrt: Unternehmen rekrutieren ihr Management kaum aus den eigenen Reihen. Warum scheitert die nachhaltige und systematische Talententwicklung so häufig? Oft ist die Befürchtung zu groß, dass Mitarbeitende die gezielte Förderung auch als willkommenes Karriere-sprungbrett wahrnehmen und am Ende opportunistisch abwandern. Ein Denkfehler, durch den viele Chancen ungenutzt bleiben oder erst gar nicht entstehen. Es ist endlich an der Zeit umzudenken.

Die Entwicklung von Mitarbeitenden wird vor allem in mittelständischen Unternehmen, speziell Familienunternehmen, aber auch größeren Organisationen sehr unterschiedlich gehandhabt. Zwei Pole lassen sich dabei identifizieren: zum einen jene Unternehmen, die Spezialisten und Führungskräfte aus der eigenen Organisation heraus mit Leidenschaft und Vertrauen in die Personen und die eigene Arbeitgeberattraktivität entwickeln; zum anderen Unternehmen, die auf ein durchgängiges systematisches Talent-Management verzichten und eher situativ agieren. Gründe hierfür sind etwa die Angst vor hohen Kosten und mangelnder Effektivität der Maßnahmen, fehlende Betreuungskapazitäten oder unzureichende attraktive Entwicklungsmöglichkeiten.

### Essenzieller Fehler der Unternehmensführung

In diesem Spannungsfeld fallen viele Unternehmen zurück – aus Mangel an einer klaren Strategie – aus meiner Sicht ein essenzieller Fehler der Unternehmensführung. Talent-Management ist von zentraler, zunehmender Bedeutung für Unternehmen jeder Größe, Branche und Eigentumsform. Für alle Organisationen gilt: Die zukunftsorientierte Besetzung von Schlüsselpositionen ist eine der wichtigsten Aufgaben in der Verantwortung von Top-Management und Gesellschafter.

Ein mit Augenmaß betriebenes „Sowohl-als-auch“, also eine Mischung aus intern entwickelten und extern rekrutierten sowie erfolgreich integrierten Persönlichkeiten, kann als



aristotelischer Weg der goldenen Mitte funktionieren. Allein im eigenen Biotop entwickelte Persönlichkeiten werden langfristig ebenso wenig optimale Besetzungen darstellen wie nur situativ rekrutierte Spezialisten und Führungskräfte.

Systematisches Talent-Management ist übrigens nicht nur eine Frage der monetären Investitionsbereitschaft. Kreativität und Ernsthaftigkeit entscheiden schließlich über den Erfolg genauso mit, nicht nur der finanzieller Aufwand. In der Praxis zeigt sich, dass es ab einer Unternehmensgröße von etwa 50 qualifizierten Beschäftigten schon viel Sinn ergibt, eigene Talente systematisch zu identifizieren, aufzubauen und zu begleiten.

Erfolgreiches Talent-Management benötigt nämlich kein voll ausgestattetes HR-Ressort, was eine weitverbreitete Sorge von Unternehmensführungen zu sein scheint. Die personelle Basis für erfolgreiches Talent-Management kann eine engagierte und inspirierende Führungspersönlichkeit sein, die unternehmerisches Verständnis mitbringt.

### Aus Investition entwickelt sich ein dauerhafter Ertrag

Mit authentischer Führung und systematischem Talent-Management lässt sich ein guter Teil der benötigten Führungskräfte und Spezialisten aus den eigenen Reihen entwickeln und auch langfristig ans Unternehmen binden. Aus der anfangs überschaubaren Investition wird so schrittweise ein dauerhafter Ertrag, der insbesondere für Familienunternehmen auf die Langfristorientierung, die partnerschaftlichen Werte sowie auch auf den generationenverbindenden Treuhandgedanken nachhaltig einzahlt.

Dr. Hans Schlipat führt als Managing Partner und Gesellschafter die Rochus-Mummert-Gruppe, den Bereich Executive Consultants und den Standort München. Er berät den gehobenen Mittelstand insbesondere in der Unternehmensnachfolge und konzentriert sich auf Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau, in der Fahrzeugindustrie, mit technischen Gebrauchsgütern sowie industriellen Dienstleistungen.