

# Wie wichtig sind Talente?

Muss ein angehender Manager über spezielle Talente verfügen? Sind gute Manager genetisch bevorzugt, oder haben sie einfach hart an sich gearbeitet und eine fördernde Familie oder Unternehmensumwelt gehabt? Fest steht: Die Entwicklung jedes Einzelnen ist von der Qualität des Dialoges abhängig, dem er sich täglich aussetzt – und von der sich daraus ergebenden Wertebildung.



Gerhard Zapke-Schauer

berät seit 17 Jahren hochrangige Führungskräfte von Global Playern zum Thema Leadership. Zuvor war er 13 Jahre im Management des Bank- und Investmentwesens, von Katastrophenschutzorganisationen und der Medizintechnologie in Deutschland und in den USA tätig. Er ist Präsident des Verwaltungsrats der EuRatio Akademie Zürich, studierte Betriebswirtschaft und Recht in Deutschland, Österreich und den USA und erwarb seine Managementkenntnisse vor allem in Postgraduate-Studien der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Studienjahre in Philosophie, Psychologie und Pädagogik an den Universitäten München und Salzburg haben ihn in die Geheimnisse der Mitarbeiterführung eingeweiht. Wie man Sitzungen von Management Boards effektiver leitet, hat er sich an der Harvard Business School in den USA beibringen lassen.

«Von Begabung oder Talent wird gesprochen, wenn eine Person über eine besondere Leistungsvoraussetzung verfügt. Meist ist das eine oder mehrere überdurchschnittliche Fähigkeit/en. Wenn man auch davon ausgehen kann, dass fast alle Menschen mehr oder minder begabt sind, so ist die Verwendung des Begriffs Begabung doch meist auf überdurchschnittliche Leistungsvoraussetzungen bezogen. Nicht selten spricht man auch von Hochbegabung oder Spitztalent, um das Ausserordentliche noch zu betonen. Begabungen setzen zweifellos eine günstige Kombination der Erbanlagen (siehe auch Genetik) voraus, insbesondere hinsichtlich der allgemeinen Intelligenz bei hoher geistiger Begabung. Unerlässlich sind aber auch Elternhaus, Schule und alle anderen Faktoren der Ausbildung und Umwelt, ohne die keine Hochleistung denkbar ist.»

## Alles eine Frage der Selektion?

Diese Definition findet man in der freien Enzyklopädie Wikipedia. Muss man also davon ausgehen, dass man zum Manager mehr oder weniger geboren wird? Ist dies vielleicht sogar das Erfolgsgeheimnis aller bekannten Business Schools, indem man dort nicht besonders gut ausbildet, sondern besonders gut durch die Aufnahme-prozedur selektiert?

Harvard University, 1636 von General Court der Massachusetts Bay Colony gegründet, trägt ihren Namen vom Theologen John Harvard, der 1638 sein gesamtes Vermögen an die Universität vermachte, die bis anhin sieben amerikanische Präsidenten und 40 Nobelpreisträger hervorbrachte.

Auch viele Personalmanager global agierender Unternehmen setzen mehr auf Selektion als auf Edukation. Dies alles nährt den

Verdacht, dass eine geeignete Kombination von Elternhaus, Ausbildung und Unternehmenskultur dafür verantwortlich ist, ob wir einen bestimmten Manager als gut oder schlecht einstufen.

## Das Selektionsmerkmal

Das Merkmal, also die Referenzadresse, die es uns gestattet, ein Güteurteil abzugeben, ist keinesfalls so einfach zu finden. In der aktuellen Finanzpresse ist dieses Merkmal schnell ausgemacht: die Gewinnsituation des Unternehmens. Unter diesem Aspekt versteht man sofort die Diskussion im Jahre 2005 um den Chef der Deutschen Bank Ackermann. Im Unternehmensalltag begegnet man dem Satz: «Ergebnis macht frei.» und es scheint tatsächlich so, als ob die Befähigung zum Management bereits dadurch bewiesen ist, ein Unternehmen rentabel zu führen.

Viele Stimmen tauchen auf, die diesen Reduktionismus auf die Unternehmensergebnisse scharf verurteilen. Aus St. Gallen meldet sich Prof. Fredmund Malik und weist auf die Irrwege der Überbetonung des Shareholder-Value-Ansatzes hin.

Offensichtlich werden die Selektionsmerkmale für einen guten Manager mit dem Auftauchen der Stakeholder erweitert. Mitarbeiter melden ebenso Interessen an wie Kunden, Lieferanten und die politische Gemeinschaft, in der das Unternehmen und damit der Manager tätig ist. Globalisierung wird verteufelt, weil darin aktuelle Stakeholder zum Vorteil neuer – weit entfernter – Stakeholder in den Hintergrund treten.

Daher ist schnell die Rede von der Gesamtverantwortung eines Managers, und Prof. Hans Hinterhuber formuliert dann die Befähigung des Managers als eine Balance der

# Werte

## statt Talente!

Interessen aller am Unternehmen Beteiligter und vom Unternehmen Betroffener. Zudem ist Hinterhuber der Auffassung, man sollte sich nicht nur von den Führungskräften trennen, die Ziele ebenso nicht erreichen, wie die Unternehmenswerte unberücksichtigt lassen, sondern auch jene aus ihren Positionen entfernen, die Unternehmensziele zwar erreichen, jedoch die Unternehmenskultur nicht berücksichtigen.

### Werte statt Talente

Wir müssen die alte Diskussion um Behaviorismus nicht erneut ausgraben, um zu entscheiden, ob nun gute Manager genetisch bevorzugt sind oder einfach hart an sich gearbeitet und eine fördernde Familie oder Unternehmensumwelt gehabt haben. Die Entwicklung jedes Einzelnen ist von der Qualität des Dialoges abhängig, dem er sich täglich aussetzt. Platon hatte bereits bemerkt: «... wo aus häufiger familiärer Unterredung gerade über diesen Gegenstand, sowie aus innigem Zusammenleben plötzlich jene Idee in der Seele entspringt, wie aus einem Feuerfunken das angezündete Licht.» (7. Brief, 341 c), in der Isolation eines individuellen Elfenbeinturms ist nicht besonders viel für die eigene Entwicklung zu gewinnen.

Daher sind Familien, in denen viel mit Kindern gesprochen wird, eine wichtige Basis für die Entwicklung der Werte, die im Managementalltag unerlässlich sind. Dies kann in jeder Familie geschehen, egal welcher sozialen Gruppierung man diese Familie zuordnet. Jack Welch spricht noch heute von der Werte stiftenden Kraft seiner Mutter.

Es gibt Werte, die – nicht nur als Manager – beachtet werden sollten, damit ein Scheitern des eigenen Lebenskonzeptes nicht in Kauf genommen werden muss. Als Manager ist man nicht nur für das eigene Scheitern, sondern auch das vieler Anderer mitverantwortlich.

Genau deshalb heissen diese Inhalte «Werte», weil sie unverzichtbar sind, wenn unser eigenes Leben gelingen soll. Aristoteles fand für diesen Zusammenhang den Begriff Ethik, also die Lehre vom Gelingen des Lebens.

Wirtschaften gehört zu den Elementen, die ein Gelingen des Lebens ermöglichen. Fehlerhaftes Wirtschaften ist daher ein Beitrag zum Nichtgelingen. Das wirtschaftliche Scheitern eines Unternehmens ist nicht nur Vermögensschaden, es ist auch konzeptioneller Schaden für das Leben vieler Menschen, die an diesem Unternehmen als Stakeholder Interesse hatten.

### Wichtige Aspekte

Manager sind meist dann gute Manager, wenn sie folgende Aspekte berücksichtigen:

- Sie arbeiten mit dem wertvollen Vermögen anderer Personen, dem Vermögen Ihrer Aktionäre. Diese – niemand sonst – legitimieren Sie zu Ihrer Führungsposition.
- Ihr Auftrag lautet, dieses Vermögen zu erhalten und auszubauen.
- Als wirkungsvoller Weg zur Erfüllung dieses Auftrags bietet sich eine konsequente Zuwendung zu Ihren Kunden an.
- Fokussieren Sie Ihre Mitarbeiter auf diesen Customer Value.
- Customer Value zeigt sich nicht in Ihren Produkten oder Leistungen, sondern erst

durch Anwendung dieser im Umfeld Ihrer Kunden.

- Lassen Sie sich nicht einreden, es ginge um das Besiegen Ihres Wettbewerbs. Es geht um die Förderung der Interessen Ihrer Kunden – und dies sollten Sie besser können als Ihr Wettbewerb.
- Ziele, die andere vernichten, lassen sich schwerer umsetzen als Ziele, die andere fördern.
- Ihre Mitarbeiter wollen etwas Wertvolles leisten und nicht wirtschaftliche oder soziale Werte vernichten.
- Bringen Sie die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter zum Nutzen Ihrer Kunden voll zur Geltung, indem Sie den Dialog mit der Basis suchen. Ihr Unternehmen weiss mehr, als Ihr Unternehmen den Kunden derzeit präsentiert.
- Werden Sie der gesellschaftlichen Verantwortung durch Einsatz der Mittel, die Ihnen möglich sind, gerecht. Dies zeigt sich am besten durch hohe Profitabilität Ihres Unternehmens über den Weg des innovativen Kundennutzens.



Die Entwicklung jedes Einzelnen ist von der Qualität des Dialoges abhängig, dem er sich täglich aussetzt.