

---

# Auf der Suche nach den verborgenen Schätzen

---

## Wie sich die Leistungsträger von morgen schon heute erkennen lassen

Von Tilman Gerhardt und Jens Riedel

Selbst Unternehmen, die bislang zu den Vorreitern erfolgreicher Talentförderung gehörten, zweifeln heute gelegentlich an ihrer Fähigkeit, Führungstalente von morgen treffsicher zu identifizieren. Angesichts wachsender Komplexität und Unsicherheit in einem sich schnell wandelnden Unternehmensumfeld reichen die herkömmlichen Methoden offenbar nicht mehr aus, um Potenzial sicher zu erkennen. Doch Führungstalent ist die Währung, die über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen künftig immer stärker entscheiden wird. Das Assessment von vier Persönlichkeitsmerkmalen verspricht nun eine deutlich höhere Prognosegenauigkeit. Warum die High Performer von heute nicht zwingend die High Potentials von morgen sind und wie sich Letztere finden, fördern und halten lassen, beschreibt der nachfolgende Beitrag.

In der Liste zunächst unterschätzter und verkannter Genies finden sich zahlreiche prominente Namen. Albert Einstein beispielsweise gehört dazu oder der britische Staatsmann Winston Churchill. Ihre Lehrer prophezeiten beiden eine düstere, zumindest aber glanzlose Zukunft. Sie sollten sich irren. Auch in der Unternehmenslandschaft gelangen mitunter Manager, die niemand auf der Rechnung hatte, auf den Chefessel und führen ihre Unternehmen in aller Stille zu Spitzenleistungen. Umgekehrt erfüllen manche einst hochgelobte „Wunderkinder“ als CEOs die in sie gesetzten Erwartungen nicht – mit teilweise dramatischen Folgen für die Organisationen, die sie leiten.

Dabei verwenden Unternehmen gerade auf die Auswahl ihrer Führungskräfte inzwischen in der Regel große Sorgfalt. Schon bei der Einstellung von potenziellem Führungsnachwuchs scheuen sie meist keine Kosten und Mühen, um mit Hilfe etwa von Assessment-Centern und anderen ausgefeilten Methoden die besten Bewerber für sich herauszufiltern. Die Nachwuchskräfte werden dann oft über Jahre umfassend bewertet und ihren Stärken und Schwächen entsprechend ge- und befördert. Bei Neubesetzungen von Toppositionen vergleichen die Personalverantwortlichen in den Firmen die Leistungen von internen und externen Kandidaten. Aufsichtsrat und Vorstand nehmen Aspiranten für die wichtigsten Führungsaufgaben persönlich genau unter die Lupe. Wie also kann es trotz aller Sorgfalt und Mühe zu gelegentlich gravierenden personellen Fehlentscheidungen kommen? Was haben die betroffenen Unternehmen bei der Auswahl möglicherweise übersehen oder falsch eingeschätzt? Und vor allem: Wie lassen sich solche Fehler künftig vermeiden?

In der Tat zweifelt inzwischen manches Unternehmen trotz seiner oft langjährigen, fundierten Erfahrungen in der Personalentwicklung gelegentlich an seiner Fähigkeit, Talent richtig zu identifizieren und zu fördern. In einigen Unternehmen liegt dies womöglich am zu direkten

(Kurz-)Schluss von bisherigen und aktuellen Leistungen und Kompetenzen auf das weitere Potenzial. Auch dort, wo man sich des Unterschieds sehr wohl bewusst ist, tut man sich teilweise mit der Diagnose von Potenzial schwer: Welche Führungskraft hat die Grenzen ihrer Leistungskraft schon erreicht und bei wem geht noch was?

Eine Studie des renommierten amerikanischen Corporate Leadership Council, an der sich die Personalchefs von rund 150 Konzernen weltweit beteiligten, ergab beispielsweise, dass in den befragten Unternehmen 93 Prozent der High Potentials zugleich High Performer waren, aber nur 29 Prozent der aktuellen High Performer auch High Potentials. Das heißt, dass vergangene und gegenwärtige Leistungsfähigkeit durchaus wichtige Hinweise auf die Talente im Unternehmen liefern und auch anzeigen, bei wem es sich lohnt, genauer hinzuschauen – aber eben nicht mehr. Als alleinige Indikatoren und vor allem als Entscheidungsgrundlage reichen sie nicht aus.

### *Freie Valenzen*

#### **Schlüsselemente**

Für die umfassende Beurteilung einer Führungskraft muss sich der Blick auf drei Elemente richten: die Leistungen in der Vergangenheit, die heute demonstrierten Kompetenzen und das noch nicht ausgeschöpfte Potenzial für die Zukunft.

Die umfassende Beurteilung einer Führungskraft erfordert also den genauen Blick auf drei **Schlüsselemente**: die Leistungen in der Vergangenheit, die heute demonstrierten Kompetenzen und das noch nicht ausgeschöpfte Potenzial für die Zukunft. Alle drei Elemente sind bei einer umfassenden Evaluierung wichtig, doch sie müssen getrennt voneinander betrachtet und bewertet werden. Erst die fundierte Analyse des Potenzials ermöglicht dabei mehr als nur eine kurzfristige Aussage über den nächsten Karriereschritt. Sie erlaubt – und das ist der entscheidende Unterschied zu den bisher mehrheitlich angewandten Bewertungsmethoden – einen recht sicheren Blick auf die freien Valenzen eines Managers, auf sein mittel- und langfristiges Potenzial, deutlich größere und komplexere Aufgaben zu übernehmen, und auf das Tempo, mit dem ihm das gelingen könnte – als Bereichsleiter, Vorstand oder Vorstandsvorsitzender.

Die in der Praxis gelegentlich anzutreffende methodische Vermischung des Potenzials mit anderen Karrierefaktoren kann dagegen zu unterschiedlichen Fehleinschätzungen führen. Fehler erster Art wären, Potenzial nicht oder nicht frühzeitig genug zu erkennen und „ungeschliffene Diamanten“ zu übersehen. Die betroffenen Talente werden nicht entsprechend gefördert, verkümmern oder gehen.

Fehler zweiter Art wären, dass einer Führungskraft Potenzial fälschlich zugesprochen oder ihr Potenzial entscheidend überschätzt wird. Das kann ebenfalls gravierende Folgen für die Organisation haben: Es werden die falschen High Potentials ge- und befördert, während vielleicht verkannte Talente das Unternehmen bereits verlassen haben. Beides kann die Organisation auf Dauer teuer zu stehen kommen; nicht nur in Form nicht punktgenau eingesetzter Mittel in der Personalentwicklung und im Talentmanagement. Schwerer wiegt, dass darunter auf lange Sicht die Wettbewerbsfähigkeit des ganzen Unternehmens leiden kann: operativ und strategisch unter einer schwachen Führung und/oder im Kampf um Talente unter einem schlechten Ruf als Employer.

### *Ein neues Führungsparadigma*

#### **VUCA**

Die Abkürzung kennzeichnet ein Umfeld, das von *Volatility, Uncertainty, Complexity* und *Ambiguity* geprägt wird. Ursprünglich von amerikanischen Militärs in Entscheidungsfindungsprozessen genutzt, hat das Konzept inzwischen Eingang in den wirtschaftlichen Diskurs gefunden.

**Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität** kennzeichnen die neue Normalität, in der Unternehmen heute agieren. Diese Faktoren beeinflussen nicht nur Geschäftsmodelle und Abläufe in den Organisationen, sondern ganz gravierend auch die Art, wie Unternehmen geführt werden müssen. Die Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die Führungskräfte in der Vergangenheit entwickelt haben, um ihre Unternehmen erfolgreich zu lenken, reichen nicht länger für eine weiterhin erfolgreiche Zukunft. Märkte, das Wettbewerbsumfeld und Geschäftsmodelle verändern sich in immer kürzeren Zyklen.

Neue Märkte, von deren Spielregeln viele etablierte Unternehmen wenig bis gar nichts verstehen, überholen mit ihrem Entwicklungstempo jeden Geschäftsplan. Kundenbedürfnisse verändern sich von Grund auf. Das Internet eröffnet neue Kommunikations- und Vertriebswege und lässt tradierte veröden. Die etablierten Muster der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften unterschiedlicher Seniorität, aber auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern haben sich grundlegend geändert und sind weiter im Wandel. Führungskräfte müssen sich darauf nicht nur einstellen, sondern die Implikationen von Nachhaltigkeit, Vielfalt und etwa des völlig veränderten Kommunikationsverhaltens nachwachsender Generationen für ihr Unternehmen verstehen und nutzen können – mit Lernbereitschaft, Phantasie, strategischem Denken, klaren Zielsetzungen und Handlungsfähigkeit.

Aufgrund dieser vielfältigen Veränderungen und neuen Anforderungen haben wir uns bei Egon Zehnder die Frage gestellt, über welche Fähigkeiten Führungskräfte künftig verfügen müssen und wie diese möglichst frühzeitig identifiziert werden könnten. Ergebnis ist ein Tool zur Potenzialanalyse, das seine Validität im Praxiseinsatz inzwischen bewiesen hat. In dieses Tool sind neben unseren langjährigen Praxiserfahrungen aus Executive Search, Management Appraisal, Talent Management und Board Consulting die Erkenntnisse renommierter Wissenschaftler unterschiedlicher Fakultäten – von der Psychologie über die Personalwirtschaft bis hin zur Erziehungswissenschaft – eingeflossen. Wir haben die Potenzialanalyse in ausgewählten Unternehmen praktisch erprobt und mit hohem Erkenntniswert für die Unternehmen wie für die beteiligten Manager angewandt.

Im Wesentlichen untersuchen wir mit dem Analysetool die Ausprägung von vier **Persönlichkeitsmerkmalen** bei den zu bewertenden Führungskräften.

– **Persönlichkeitsmerkmale** bezeichnen eine relativ dauerhafte Disposition, die bestimmte Aspekte des Verhaltens eines Menschen in bestimmten Situationen beschreiben und vorhersagen soll.

- **Neugier:** Eine neugierige Persönlichkeit sucht proaktiv nach neuen Erfahrungen, Ideen und Wissen, ist stets offen für Lernprozesse und Veränderungen. Sie hat Spaß am Experimentieren und liebt ständige intellektuelle und persönliche Herausforderungen.
- **Ganzheitliches Denken:** Diese Eigenschaft beschreibt die Fähigkeit, aus einer Vielzahl von teilweise auch widersprüchlichen Informationen ein sinnvolles Ergebnis zu destillieren, einen intelligenten Zusammenhang zwischen Einzeldaten und -ereignissen etwa in der eigenen Organisation und dem großen Ganzen herzustellen und daraus Handlungsalternativen abzuleiten. Ganzheitlich denkende Persönlichkeiten überwinden tradierte Raster und Muster, verändern mit ihren Einsichten überkommene Sichtweisen und geben neue Richtungen vor.
- **Überzeugungskraft:** Eine überzeugende Persönlichkeit versteht es, sowohl auf emotionaler als auch auf rationaler Ebene engen Kontakt mit anderen Menschen aufzunehmen; nicht nur im Vieraugengespräch, sondern auch mit Gruppen. Er oder sie kann andere von seinen/ihren Visionen überzeugen oder sie dafür begeistern, schafft ein enges Gefühl der Verbundenheit zum Team oder zu einer ganzen Organisation. Die überzeugende Führungskraft ist zugleich achtsam, empathisch, inspirierend und anfeuernd.
- **Entschlossenheit:** Diese Eigenschaft umfasst eine Kombination verschiedener Attribute – den Mut und die Bereitschaft, intelligente Risiken einzugehen, Durchhaltevermögen bei Schwierigkeiten und die Fähigkeit, sich von Rückschlägen schnell zu erholen und sich nicht entmutigen zu lassen. Sie meint aber auch die Bereitschaft, die eigenen Ziele selbstgesteuert ständig zu überprüfen und, wenn nötig, zu korrigieren.

#### *Karrieretreiber Neugier*

Diese Persönlichkeitsmerkmale kommen durchaus bereits in den Kompetenzen zum Ausdruck, die ein Executive für seine gegenwärtige Aufgabe braucht. So haben strategische Orientierung und Change Leadership ganz klar einen Bezug zum ganzheitlichen Denken. Team Leadership, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Inclusiveness sind ohne Überzeugungskraft schwerlich denkbar und Ergebnisorientierung setzt Entschlossenheit voraus. Der entscheidende Unterschied ist aber, dass mit der Bewertung der Kompetenzen nur die Ad-hoc-Leistungsfähigkeit einer Führungskraft festgestellt wird. Die Analyse des Potenzials setzt tiefer an. Sie untersucht die psychologische Basis, quasi die persönlichkeitsimmanenten Treiber der Kompetenzen.

Eine fundierte Aussage über das Potenzial ist somit auch schon in den frühen Stadien einer Führungskarriere möglich. Jüngere Führungskräfte haben vielleicht die gesuchten Persönlichkeitsmerkmale, hatten bisher aber noch keine Gelegenheit, ihre Kompetenzen vollumfänglich zu entwickeln. Wenn eine Potenzialanalyse diese frühzeitig zu Tage fördert, können Vorgesetzte und HR-Verantwortliche mit entsprechenden Entwicklungsprogrammen und Aufgaben zunehmender Komplexität darauf reagieren. Bei einem Senior Executive ergibt der Abgleich zwischen seinen Kompetenzen und Potenzialmerkmalen möglicherweise, dass er mit seiner aktuellen Aufgabe optimal ausgelastet ist und jede weitere Beförderung in Aufgaben größerer Komplexität eine Überforderung darstellen würde.

Eines der interessantesten Ergebnisse bei der Entwicklung unseres Potenzialmodells ist die wesentliche Rolle der Neugier. Zeitgenössische Business-Ikonen wie Bill Gates oder der Brite Richard Branson zum Beispiel fanden in ihren frühen Jahren mit ihrer Experimentierfreude sicher nicht immer den Beifall des Mainstreams. Aber sie haben mit ihrem Mut, Neuland zu betreten, milliarden schwere Unternehmen, neue Industrien und Märkte begründet.

Neugier ist ein psychologisches Konstrukt. Psychologen beschreiben damit die Reaktion eines Individuums auf Veränderungen in seinem Umfeld. In der wissenschaftlichen Literatur wird häufig der kanadische Psychologe Daniel E. Berlyne zitiert, der in den 1960er Jahren als einer der ersten in (tier-)experimentellen Studien untersuchte, welche Bedingungen seine kleinen Probanden neugierig machten. Berlyne fand dafür vier Aspekte: Neuartigkeit, Komplexität, Ungewissheit und Konflikte; Faktoren, mit denen nicht nur Berlynes Labormäuse konfrontiert waren, sondern die, wie bereits beschrieben, auch die heutige Situation in der Unternehmenswelt entscheidend bestimmen. Aktuell hat deshalb der Wirtschaftspsychologe Patrick Mussel, Wissenschaftler an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg, erforscht, ob und wie Neugier als Indikator für die künftige berufliche Performance taugt. Mussels Fazit: Neugier sei eine entscheidende, womöglich gar die wichtigste Variable für die Vorhersage und Erklärung von beruflichen Leistungen. Angesichts der dramatischen Veränderungen in der Arbeits- und Unternehmenswelt spiele die Neugier eines Menschen auch bei seiner Eignung als Führungskraft eine entscheidende Rolle.

Die beschriebenen vier Persönlichkeitsdimensionen in unserem Potenzialmodell sind deshalb so aussagekräftig, weil ihnen die – oft unbewussten – Motive persönlichen Verhaltens, die emotionalen Antriebskräfte eines Menschen zugrunde liegen. Sie sind im Gegensatz etwa zu Wissen und Können nur schwer zu ändern, da sie schon sehr früh in der Sozialisation einer Persönlichkeit festgelegt werden und neurophysiologisch verankert sind. Da oft unbewusst, sind sie aber nur schwer greifbar. Um ihnen dennoch auf die Spur zu kommen und ihre Ausprägung zu erfassen, verwenden wir ausführliche, nach wissenschaftlichen Erkenntnissen strukturierte Interviews bzw. psychometrische Testverfahren.

Auch wenn Motive – im Sinne einer Triebfeder – schwer zu ändern sind, kann eine Führungskraft lernen, bewusst mit ihnen umzugehen, und verstehen, wie sie ihre Stärken optimal für ihre persönliche Weiterentwicklung und die des Unternehmens nutzen kann. Das Gegenteil gilt natürlich auch: Wohl dem, der den Rahmen seiner Möglichkeiten erkennt und sich darin zufrieden bewegt.



**Dr. Tilman Gerhardt**

ist seit 1995 Berater im Münchener Büro von Egon Zehnder. Er ist Co-Leader der deutschen Aktivitäten der Leadership Strategy Services Practice und ist Mitglied der Technology and Communications Practice.

[tilman.gerhardt@egonzehnder.com](mailto:tilman.gerhardt@egonzehnder.com)

### *Talentmanagement auf neuer Basis*

Wenn Potenzial klar definiert ist und seine Einzelmerkmale dementsprechend erfasst und bewertet werden, kann das Unternehmen sein Talentmanagement neu ausrichten.

*Potenzial früh identifizieren.* Die Persönlichkeitsmerkmale und individuellen Motivationsstrukturen, die Rückschlüsse auf das Potenzial zulassen, können schon früh in einer Führungslaufbahn erfasst und bewertet werden. Zwar sind, wie gesagt, die den Merkmalen des Potenzials zugrunde liegenden Motive nur schwer zu ändern. Aber wer sie kennt, kann bewusster Positionen wählen, die zu seiner Motivstruktur passen, oder gezielter Energie in den Bereichen investieren, die ihm aufgrund seiner Motivstruktur schwerere fallen.

*Individuelle Karrierechancen entwickeln.* Umgekehrt kann das Unternehmen mit passenderen beruflichen Aufgaben reagieren, die das anfangs nur in Ansätzen erkennbare Potenzial herausfordern und fördern. Eine Karriere und berufliche Aufgaben, die dem jeweiligen Potenzialträger optimal entsprechen, verhindern, dass er unterfordert oder falsch eingesetzt vor sich hin kümmeret oder das Unternehmen verlässt.

*Personelle Fehlinvestitionen vermeiden.* Mit einer Potenzialanalyse zeigt sich früh, wer zu den High Potentials gehört und wer „nur“ High Performer ist. Damit wird ein zielgerichtetes und individuell angepasstes Talentmanagement möglich. Das Unternehmen kann von Anfang an die Entwicklung seiner vielversprechendsten Führungstalente vorantreiben. Fehlinvestitionen in die falschen Kandidaten werden vermieden.

*Risiken für die Organisation minimieren.* Wenn also die Potenzialanalyse ein fester Bestandteil des Talentmanagements der Führungskräfte in der gesamten Organisation wird – bei der Einstellung externer Talente ebenso wie bei internen Beförderungen auf allen Ebenen und bei der Nachfolgeplanung für die Toppositionen –, dann profitieren davon nicht nur die High Potentials, sondern das Unternehmen insgesamt.

Auch Organisationen haben ihre Stärken und Schwächen. Wer genau weiß, welche Führungstalente wo im Unternehmen tätig sind und wo sie möglicherweise fehlen, kann umfassende Strategien entwickeln, um seine personellen Stärken optimal zu nutzen. Wo es Schwachstellen gibt, können gezielt High Potentials mit den gesuchten Eigenschaften rekrutiert werden. Oder das Unternehmen könnte sich entsprechend seinem Talentpool neu ausrichten. Denn die richtige Besetzung aller Führungspositionen wird in Zukunft noch weit stärker als bisher darüber entscheiden, ob ein Unternehmen zu den Siegern im globalen Wettbewerb gehört – oder zu den Verlierern.



**Dr. Jens Riedel**

ist seit 2005 Berater im Berliner Büro von Egon Zehnder. Er ist Mitglied der Financial Services, Leadership Strategy Services, Public and Social Sector und CEO Succession Practices.

[jens.riedel@egonzehnder.com](mailto:jens.riedel@egonzehnder.com)