

In seiner sonntäglichen Kolumne «Böse Worte» spiesst der Organisationspsychologe Felix Frei mit spitzer Feder und manchmal böser Zunge zeitgeistige Begriffe aus der Managersprache auf.

Böse Worte · 27. Mai 2018

Talente

Welch löbliche Idee! Talente im Unternehmen sollen gefördert werden. Nicht nur im Spitzensport gilt es, frühzeitig zu erkennen, aus wem etwas werden kann. Auch in der beruflichen Karriere lohnt es sich bei den einen mehr als bei den anderen, sie rechtzeitig zu unterstützen, sie zu fordern und zu fördern.

Natürlich haben sich auch früher gute Vorgesetzte darum bemüht, ihre Leute richtig einzuschätzen, Talente zu erkennen und entsprechend zu fördern. Doch heutzutage überlässt man dies nicht mehr dem glücklichen Händchen eines gestandenen Chefs. Vielmehr professionalisiert man die Sache und organisiert sie als veritables Talent Management. Zwar gibt es keine anerkannte Definition davon, was ein Talent ist. Ist das jemand, der schon viel mehr weiss und kann, als man erwarten würde? Oder ist es umgekehrt jemand, dem man zutraut, sich künftig noch viel Wissen und Können anzueignen? Egal, im Normalfall ist ein Talent jung und kann noch etwas werden.

In grösseren Unternehmen wird dieser Glaube empirisch untermauert, durch Assessments etwa oder durch ein People Board, in dem die Oberen kritisch über ihr Jungvolk reden. Die Methoden sind vielfältig. Das Ergebnis ist eine Liste. Die Liste mit den «Talents» ist geheim. Sonst würde es den Erkokorenen in den Kopf steigen, und sie würden freche Ansprüche stellen. Nicht geheim ist, dass es eine solche Liste gibt.

Aber wie das mit Geheimnissen nun mal so geht – jeder kennt sie. Als Einziger, selbstverständlich, und ganz im Vertrauen. Und es geht nicht lange, bis die Talents wissen, dass man sie als Talents sieht. Und alle anderen entnehmen der Tatsache, dass sie nichts dergleichen von sich wissen, zu Recht, dass man sie nicht als Talents sieht.

Die Nicht-Talents sind begreiflicherweise frustriert und gehen in die innere Kündigung, bis sie die Chance auf eine neue Stelle in einem anderen Unternehmen packen. Die Talents handkehrum sind anfänglich erfreut, begreiflicherweise aber wenig später ebenso frustriert, weil sie ja trotz ihrer Talente keineswegs vom Teamleiter direkt zum CEO befördert wurden. Sie erleben gar, dass man bei ihnen viel schneller enttäuscht ist, wenn sie nicht Wunder vollbringen – was sie tatsächlich auch nur äusserst selten tun. In der Folge schmollen sie, was ihre Chancen massiv erhöht, vom People Board im nächsten Jahr von der Liste der Talents gestrichen zu werden.

Talent Management ruiniert somit nur jene Jungen nicht, deren Selbstbewusstsein davon unabhängig ist, was irgendwelche Oberen von ihnen halten.