

# BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

#07

09.07.2019

**Wer bin ich?**

**Was kann ich?**

**Wo will ich hin?**

Talente erkennen und managen:  
Das Wissen um die eigenen Stärken,  
Fähigkeiten und Kompetenzen ist Basis  
für eine erfolgreiche Karriere.

**Ab Seite 8**



## » Themen. Autoren. Inhalte.

Foto: beige stellt



„Tatsächlich gibt es viele Menschen, die gerne mit dem Finger auf andere zeigen, die einmal beruflich oder generell im Leben gescheitert sind. Oft sind das genau die Menschen, die sich selbst noch nie etwas getraut haben“, schreibt **Stefan Dudas**. Dabei kann man aus Fehlern viel lernen, wenn man sie nicht vertuscht. Warum eine gekonnte Fehlerkultur zu mehr Erfolg führt, lesen Sie [ab Seite 3](#)

Foto: beige stellt



„Ob und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab – auch weil eine Führungskraft in einem Unternehmen stets zwei Funktionen erfüllen muss“, weiß **Joachim Simon**. Welche das sind, verrät der Führungskräfte-Coach in BILDUNGaktuell. Und: Wie junge potenzielle Führungskräfte ihre Karriere planen können. [Ab Seite 6](#)

Fotos: beige stellt



Wer beruflichen Erfolg sucht, muss mit Wandel umgehen können. Für Business-Coach **Gesa Weinand** ist eines sicher: Karriere lässt sich heute kaum noch planen, aber sie lässt sich gestalten. Mit ihrem Karriere-4.0-Workbook bietet sie gemeinsam mit AutorInnen wie z.B. **Torsten Bittlingmaier** konkrete Unterstützung. Einen Auszug aus dem Buch lesen Sie [ab Seite 8](#)

### IMPRESSUM

**Medieninhaber & Herausgeber:**  
Alexander Karp  
karp | communication company  
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien  
**Redaktion & Anzeigenverwaltung:**  
E-Mail: [redaktion@bildungaktuell.at](mailto:redaktion@bildungaktuell.at)  
Web: [www.bildungaktuell.at](http://www.bildungaktuell.at)

**Grundlegende Richtung:**  
Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

**Hinweis:** Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als Advertorial gekennzeichnet.

**COPYRIGHT:**  
Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

# TRAVELbusiness

Das Online-Portal für Geschäftsreisen und Travel-Profis



## Top-Informationen, Nachrichten, Trends und wichtige Tipps für Ihre Geschäftsreise!

### [www.TRAVELbusiness.at](http://www.TRAVELbusiness.at)

# Mut zum Fehler

© iStock.com

Unternehmen wollen oft innovativ sein. Das funktioniert aber nur, wenn sie bereit sind, Neues auszuprobieren, was wiederum für Fehleranfälligkeit sorgt. Daher ist der Umgang mit Fehlern entscheidend für eine erfolgreiche und innovative Zukunft. Es gilt, daraus zu lernen. Dumm nur, dass es in den meisten Unternehmen keine Fehlerkultur gibt. Von

**Stefan Dudas**





Wir haben es als Kinder alle gelernt: Fehler sind schlecht! Sie ziehen meist unmittelbar eine „Strafe“, vor allem aber negative Gefühle – oder sogar Konsequenzen – nach sich. In der Schule in Form von schlechten Noten und zuhause als Standpauke der Eltern. Diese Erfahrungen zum Thema Fehler nehmen wir in unser Leben mit – mit folgenschweren Auswirkungen: Wir glauben, wir müssten alles können und alles kennen. Sollten wir etwas nicht wissen oder noch schlimmer, einen Fehler begehen, ist dies „peinlich“.

### **Scheitern kann nur, wer sich etwas (zu)traut**

Tatsächlich gibt es viele Menschen, die gerne mit dem Finger auf andere zeigen, die einmal beruflich oder generell im Leben gescheitert sind. Oft sind das genau die Menschen, die sich selbst noch nie etwas getraut haben. Denn sich zuhause auf dem sicheren Sofa sitzend über andere Menschen lustig zu machen (im Fernsehen gibt es genügend Formate, die genau darauf anspielen), ist einfach und ungefährlich. Und jetzt sollte man plötzlich Fehler als Chance des Lernens erkennen? Diese tiefen Denkmuster zu verändern, ist alles andere als einfach, wie auch nachfolgendes Beispiel zeigt.

### **Einmal Fehlerkultur bitte!**

„Wir brauchen eine Fehlerkultur“, sagt die HR-Verantwortliche an einer Kadertagung. „Wir können nicht auf der einen Seite fordern, dass unsere Mitarbeiter kreativer und innovativer werden, aber auf der anderen Seite bei jedem Fehler schreiend durch die Abteilungen ziehen!“

„Sie wollen also mehr Fehler in unserem Unternehmen?“, fragt der Controller sarkastisch nach. „Nein! Aber ich wünsche mir einen sinnvolleren und vor allem menschlicheren Umgang mit Fehlern“, antwortet die HR-Verantwortliche. Dem Controller schwillt langsam die Halsschlagader an: „Jeder Fehler kostet Geld. Unser Geld. Und riesige Fehler kosten uns riesige Mengen an Geld! Dieses neumodische Management-Zeug bringt uns doch nicht weiter! Sogar wenn wir durch die Lancierung einer Fehlerkultur gleich viele Fehler machen wie heute, hat es sich ja nicht gelohnt. Geht durch Ihre Fehlerkultur die Fehlerquote etwa nach unten? Können Sie das garantieren?“ Stille im Raum.

Die HR-Verantwortliche lächelt den Controller an und kontert: „Die Fehlerquote heute ist bereits massiv höher als in Ihren hübschen Excel-Charts. Ja! Trotz ISO-Norm und Total-Quality-Management stimmen Ihre Auswertungen einfach nicht. Weil die Mitarbeiter Angst haben, Fehler zu melden, werden, wenn möglich, Fehler vertuscht und unter den Tisch gewischt. Und wenn man den Fehler nicht kennt

**„Vielleicht müssen wir eine Kultur etablieren, in der mutige Mitarbeiter, die in einem ambitionierten Projekt einen Fehler machen, gelobt werden.“** Stefan Dudas



und benennt, kann niemand aus diesem Fehler lernen. Und die Fehler wiederholen sich immer und immer wieder. Und kosten damit auch immer und immer wieder massiv Geld!“ Wieder Stille im Raum.

### **Aus Fehlern lernen (müssen)**

Gibt es in der Geschäftswelt Unternehmen, die dies erfolgreich gemeistert haben? Meist wird diese Frage mit der Vorzeigelösung des „Toyota Production Systems“ beantwortet. Hier hat man den Ansatz umgedreht: Natürlich will auch Toyota möglichst wenige Fehler in der Produktion, denn die kosten auch hier Geld. Aber sie kommunizieren den Mitarbeitern, dass, wenn schon Fehler passieren, das Unternehmen davon lernen muss – als kleiner Gegenwert für den Betrag, den der Fehler kostet. Also ist es hier schlimmer, einen Fehler zu vertuschen als einen Fehler zu machen. Aber auch diese Lösung ist nur so gut, wie sie von Führungskräften getragen und von Mitarbeitern umgesetzt wird. Deshalb sind auch hier Transparenz und Kommunikation entscheidend. Wenn niemand weiß, warum es wichtig ist, aus Fehlern zu lernen, wird weiter vertuscht. Wenn die interne Kultur von Missgunst und Ellbogenmentalität geprägt ist, hat keine Fehlerkultur eine Chance. Es lohnt sich also, generell darüber nachzudenken, welche Arten von Fehlern vorkommen können. Die „sinnlosen“ Fehler gilt es natürlich zu vermeiden. Durch Checklisten können diese Routinefehler weitestgehend eliminiert werden. Die „sinnvollen“ Fehler bringen das Unternehmen weiter, weil daraus wichtige Erkenntnisse gewonnen werden können.

## **„Diskutieren Sie also in Ihrem Unternehmen einmal, wie Ihr Unternehmen sein soll. Und wenn da auch nur ein Anschein von Innovation durchsickert, sollten Sie über Ihre Fehlerkultur sprechen.“**

**Stefan Dudas**

### **Eine Frage der Kultur**

Die Lösung: Setze das um, was in den meisten Unternehmen in den Leitbildern geschrieben steht.

» Setze den Mitarbeiter wirklich in den Mittelpunkt! Das bedeutet, dass man mit ihm sprechen darf. Nicht nur einmal im Jahr 20 Minuten in einem Jahresgespräch, sondern immer wieder.

» Vermittle die Werte, die im Leitbild stehen! Indem du als Führungskraft diese täglich vorlebst. Wenn da Werte wie Offenheit, Transparenz, Leidenschaft, Optimismus, Mut, Respekt oder Vertrauen stehen, sollte dies eine Verpflichtung sein.

Übrigens: Eine interne „Kultur“ baut man nicht während eines 2-Tages-Workshops auf. Man baut sie zwischen zwei Workshops im Abstand von Monaten oder gar Jahren auf. Dann entsteht Vertrauen. Und aus diesem Vertrauen heraus verändern sich auch eigene Denkmuster in Bezug auf Fehler. Und dies ist mehr als nötig.

### **Der Alleskönner ist ausgestorben**

Die Denkhaltung, alles zu können, bringt viele in der Arbeitswelt an den Rand eines Burnouts

– und darüber hinaus. Die eigene Verblendung, „perfekt“ funktionieren zu müssen, ist nicht nur extrem anstrengend, sie ist auch frustrierend. Weil kein Mensch „perfekt“ ist. Wir blenden uns weiter mit coolen Titeln und Berufsbezeichnungen, die keiner mehr versteht – und immer weniger Menschen trauen sich nachzufragen. Vielleicht müssen wir eine Kultur etablieren, in der mutige Mitarbeiter, die in einem ambitionierten Projekt einen Fehler machen, gelobt werden. Und im Gegenzug Mitarbeiter, die im Mittelmaß und in der Routine festsitzen – und aus Angst vor Fehlern lieber gar nichts machen – eher „bestraft“ werden.

Ohne verrückte Ideen, die logischerweise immer eine hohe Fehlerquote haben, wären wichtige Errungenschaften und Erfindungen nie möglich gewesen. Doch am Schluss lassen sich viele durch das perfekte Endresultat blenden. Den steinigen Weg dorthin können sich die wenigsten vorstellen. Auch der Weg zu einer guten Fehlerkultur ist steinig – es lohnt sich aber definitiv, ihn in Angriff zu nehmen.

### **Definieren Sie Fehler!**

Wenn in Geschäftsleitungssitzungen das erste

Mal über eine Fehlerkultur gesprochen wird, ist die Unsicherheit förmlich spürbar. Denn eigentlich gibt es ja eine klare Haltung: Fehler kosten Geld. Wir wollen kein Geld verlieren, also machen wir keine Fehler. Was aber, wenn das Unternehmen innovativ sein möchte? Neue Ideen, neue Produkte oder Zielgruppen angehen will? Braucht es dann nicht die „Verrückten“, die Träumer und Kreativen, die mit ihren Ideen vielleicht die eine zündende Idee hervorbringen können?

Jede innovative Firma begeht unglaublich viele Fehler. Der Vorteil: Diese Firmen lernen extrem viel. Diskutieren Sie also in Ihrem Unternehmen einmal, wie Ihr Unternehmen sein soll. Und wenn da auch nur ein Anschein von Innovation durchsickert, sollten Sie über Ihre Fehlerkultur sprechen. Oder fragen Sie alle Mitarbeiter, welche Innovation in Ihrer Branche die nächste sein könnte – und welche Gefahren lauern. Wenn Sie bei hundert Mitarbeitern nur wenige Rückmeldungen erhalten, sollten Sie unbedingt über die Fehlerkultur und den vermittelten Sinn der Arbeit nachdenken. Denn Mitdenken ist in innovativen Unternehmen nicht Kür, sondern Pflicht. Diese Kultur muss man allerdings zulassen. Ansonsten begeht man einen folgenschweren Fehler!

*Stefan Dudas ist Coach, Autor und Experte für Sinnggebung. Im Dezember 2017 ist sein Buch „VOLL SINN – Nur was Sinn macht, kann uns erfüllen“ im BusinessVillage Verlag erschienen.*

 **Klick! [www.stefandudas.com](http://www.stefandudas.com)**



# Starthilfe für junge Führungskräfte

„Früh übt sich, wer ein Meister werden will.“ Dieses Sprichwort gilt auch für Nachwuchskräfte. Deshalb sollten junge Frauen und Männer, die eine Führungsposition anstreben, rechtzeitig damit beginnen, die Fähigkeiten dafür zu trainieren.  
Von **Joachim Simon**

„Ich möchte eine Führungskraft werden, weil ich etwas gestalten und bewegen möchte.“ Das spüren manche jungen Frauen und Männer früh – zum Beispiel schon während ihres Studiums. Und dann ist dieses beendet, und sie bewerben sich um eine Stelle: mit einem überdurchschnittlichen Hochschulabschluss, weil sie leistungsbereit und -fähig sind. Deshalb erhalten sie auch einen Job in einem Top-Unternehmen – einen Job, von dem viele Ex-Kommilitonen nur träumen. Doch leider (oder vielleicht zum Glück) nicht unmittelbar als Führungskraft, sondern zum Beispiel als „Referent ...“ oder „Experte für ...“. Zwar gehören sie, wie ein Dutzend gleichaltriger Kollegen, einem Traineeprogramm an, das Nachwuchskräfte auf die eventuelle Übernahme einer Führungsposition vorbereiten soll, doch ob sie diese Position je erhalten, steht noch in den Sternen. Entsprechend ernüchtert sind sie nicht selten nach einiger Zeit.

### **Führungskräfte brauchen viele Kompetenzen**

Ob und wie schnell ein Unternehmen einer Nachwuchskraft eine Führungsposition anvertraut, hängt von vielen Faktoren ab – auch weil eine Führungskraft in einem Unternehmen stets zwei Funktionen erfüllen muss.

» Funktion 1: Sie muss im Arbeitsalltag den ihr anvertrauten Bereich so managen und führen, dass dieser seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die (Zusammen-)Arbeit ihrer Mitarbeiter ziel führend organisieren. Zudem muss sie im Betriebsalltag die richtigen Prioritäten setzen.

» Funktion 2: Sie muss durch ihr heutiges Han-

deln dafür sorgen, dass ihr Bereich auch künftig seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hierfür muss sie unter anderem die Zukunft gedanklich vorwegnehmen und die Folgen ihrer Entscheidungen abschätzen können. Zudem braucht sie gewisse Leadership-Eigenschaften. Sie muss zum Beispiel ihre Mitarbeiter als Mitstreiter für geplante Veränderungen gewinnen können.

### **Die richtige Vorbereitung**

Inwieweit Bewerber über das hierfür erforderliche Entwicklungspotenzial bzw. die nötigen Kompetenzen verfügen, das versuchen Unternehmen schon in ihren Einstellungsverfahren zu ermitteln – zum Beispiel in Assessment-Centern. Die erfreuliche Nachricht hierbei ist: Die dort untersuchten Kompetenzen kann man schulen. Hierfür gibt es inzwischen meist computer- bzw. netzgestützte Entwicklungsprogramme. Mit ihnen kann man sich das zum Führen von Bereichen und Menschen nötige Know-how aneignen. Die ausgereifteren Programme stellen den Teilnehmern zudem praktische Aufgaben, bei denen sie das erworbene Wissen anwenden können, und hierbei erhalten sie Feedback von einem (Online-)Coach. Dahinter steckt unter anderem die Erkenntnis: Das größte Know-how in Sachen Führung nutzt einer Person wenig, wenn sie dieses nicht anwenden und andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern kann.

Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb achten sie bereits im Auswahlprozess vor Neueinstellungen darauf: Zeigte der Bewerber in

der Vergangenheit in der Praxis schon mal Eigenschaften und Fähigkeiten, die unsere Führungskräfte künftig brauchen? Arbeitete er zum Beispiel während des Studiums in Projekten mit, bei denen neue zukunftsweisende Problemlösungen entworfen und realisiert wurden? Engagierte er sich ehrenamtlich in Funktionen, die gewisse Führungs- bzw. Leadership-Eigenschaften erfordern? Wenn ja, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen zum Entschluss gelangt „Ja, das könnte eine künftige Führungskraft von uns werden“ und den Neuen zum Beispiel in sein Traineeprogramm aufnimmt.

### **Die berufliche Karriere gezielt planen**

Doch damit hat der junge Mitarbeiter sein Ziel „Führungskraft werden“ noch nicht erreicht, und schon gar nicht ist sichergestellt, dass er als Führungskraft auch in die mittlere und obere Führungsebene aufsteigt. Denn faktisch bedeutet „Trainee sein“: Die Person steht unter verschärfter Beobachtung. Das Unternehmen überprüft im Betriebsalltag: Erfüllt der Kandidat unsere Erwartungen? Und: Inwieweit gelingt es ihm – verglichen mit den anderen Kandidaten für eine Führungsposition – sein Potenzial wirklich abzurufen und zu entfalten?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden letztlich darüber, ob eine Person real Führungskraft wird und eventuell sogar als Kandidat für mittlere und obere Führungspositionen gesehen und entsprechend gefördert wird. Deshalb sollten Nachwuchskräfte, die eine solche Position anstreben, an ihrer persönlichen Entwicklung

arbeiten. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie eine eigene Leadership-ID entwickeln und bei ihren Vorgesetzten das Gefühl entsteht: Dieser Person können wir mittelfristig auch komplexe Führungsaufgaben anvertrauen.

### **Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen**

Das erfordert auch einen adäquaten Auftritt. Hierzu sagte in meinem Beisein einmal der CEO eines Konzerns während einer Veranstaltung zu dessen „Goldfischen“ bzw. „High Potentials“: „Sie müssen selbst dafür sorgen, dass Sie von mir und meinen Kollegen gesehen werden. Wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen, nimmt Sie auch niemand wahr.“ Kurze Zeit später warnte er die Führungsnachwuchskräfte jedoch auch: Lehrjahre sind keine Herrenjahre – auch im Bereich Führung. Wer zu dominant agiert, dem wird rasch ein Mangel an Fingerspitzengefühl und Diplomatie und somit Teamfähigkeit unterstellt. Die richtige Balance zu finden, zwischen einem zwar selbstbewussten, jedoch nicht selbstherrlichen Auftritt, auch dies kann und muss man lernen. Also sollten die jungen Frauen und Männer, die davon träumen, eine (mittlere oder obere) Führungskraft zu werden, dies tun.

*Joachim Simon unterstützt Führungskräfte von Unternehmen dabei, ihre individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Zudem bietet er in seiner Online-Academy ein Entwicklungsprogramm für zukünftige Führungskräfte an.*

 **Klick! [www.joachimsimon.info](http://www.joachimsimon.info)**





# Haben Sie schon einen **Talent Manager?**

Im Profi-Sport und in der Musikbranche geht ohne Management nichts. Da ist es doch logisch, dass persönliche Talent Manager auch in der Arbeitswelt immer gefragter werden. Wie diese Sie unterstützen können, weiß **Torsten Bittlingmaier**



In einer von zunehmender Komplexität geprägten Welt ist „Vielfalt erzeugen“ eine mögliche Antwort auf die Frage nach der Beherrschbarkeit und Klarheit. Menschen mit anderen Erfahrungen und Talenten als den eigenen um sich zu versammeln, ist daher eine kluge Strategie. Ein persönlicher Talent Manager wird mit der nötigen Weitsicht an der Struktur des Netzwerkes seines Klienten arbeiten. Je diverser diese ist, desto höher der Nutzen als „Nervensystem“ zur Erkennung von Trends und Veränderungen. Sich mit Menschen zu umgeben, die genau das Gleiche denken, nützt dafür logischerweise wenig.

Auch im beruflichen Umfeld strukturieren weitsichtige Führungskräfte ihr eigenes Team möglichst vielseitig. Statt sich mit Ja-Sagern zu umgeben, holen sie sich kritische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das eigene Umfeld. Die sorgen nicht nur für eine Vielfalt an Meinungen und Blickwinkeln, sondern auch für die nötige kreative Unruhe, um innovativ zu bleiben und nicht der Gefahr zu erliegen, dass der aktuelle Erfolg von heute blind macht für die Frage, was notwendig wäre, um morgen weiterhin erfolgreich zu sein. Ein Talent Manager berät entsprechend und stellt wertvolle Kontakte her.

### **Rollen des Talent Managers**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der persönliche Talent Manager im Hinblick auf die berufliche Entwicklung seines Klienten verschiedene Rollen spielen kann:

#### **1. Frühwarnsystem**

Der persönliche Talent Manager dient sozusagen

**Im Idealfall begleitet der Talent Manager seinen Klienten über einen längeren Zeitraum und wird für ihn Sparringpartner in ganz vielen Situationen rund um die eigene Karriere.**

gen als Erweiterung des eigenen Nervensystems zur frühzeitigen Erkennung anstehender Veränderungen im beruflichen Umfeld (Branche, Unternehmen, Region ...). Sensibel nimmt er sich abzeichnende Tendenzen wahr, reflektiert die mögliche Bedeutung für einen Klienten, weist ihn darauf hin und diskutiert mit ihm individuelle Schlussfolgerungen daraus.

#### **2. Netzwerkverstärkung**

Zahlreiche Studien belegen, dass das persönliche Netzwerk eine überragende Rolle für das berufliche Fortkommen spielt. Eine professionelle Talent Managerin setzt hier auf zwei Arten an: Erstens stellt sie der Klientin ihr eigenes Netzwerk zur Verfügung, indem sie Kontakte herstellt, Treffen organisiert, Türen öffnet. Zweitens wird sie mit der Klientin an der gezielten Erweiterung von deren persönlichem Netzwerk arbeiten:

- » beginnend mit einer Analyse bereits vorhandener und beruflich hilfreicher Personen,
- » Herausarbeiten der Potenziale im Sinne aktivierbarer bzw. reaktivierbarer Kontakte,
- » Herausarbeiten der white spots
- » bis hin zum konkreten Handlungsplan.



Je strategischer der Ansatz, desto besser – denn Netzwerken braucht Zeit.

### 3. Diversity-ManagerIn

Beim Analysieren des Netzwerkes eines Klienten und der strategischen Ausrichtung achtet ein professioneller Talent Manager besonders darauf, eine Vielfalt unter den Kontakten des Klienten herzustellen – denn wem nutzt es schon, vielfach die gleiche Meinung zu hören. Vielfalt an (Ein-)Sichten erzeugt Vielfalt an Ideen und Vielfalt an Optionen für den Klienten. Es gilt also, diverse Kulturen, Branchen, Unternehmen, Hierarchieebenen usw. einzubeziehen.

### 4. StrategieberaterIn

Ein Kern der Arbeit mit einer Talent Managerin liegt in der Entwicklung der persönlichen wie beruflichen Strategie. Beginnend mit der Fra-

ge nach mittel- bis langfristigen Zielsetzungen werden denkbare Wege in Richtung dieser Ziele identifiziert: interessante Branchen, Unternehmen und Jobs, aber auch Menschen, die auf dem Weg behilflich sein können. Die persönliche und berufliche Strategiearbeit ist angesichts schnell wandelnder Rahmenbedingungen ein kontinuierlicher und iterativer Prozess, den die Talent Managerin inhaltlich, strukturell und steuernd begleitet.

### 5. SparringspartnerIn

Im Idealfall begleitet der Talent Manager seinen Klienten über einen längeren Zeitraum und wird für ihn Sparringspartner in ganz vielen Situationen rund um die eigene Karriere, aber auch das berufliche Tagesgeschäft. Ein kurzer telefonischer Austausch, ein persönliches Gespräch über eine akut kritische Situation – der Talent Manager bietet eine externe Sicht auf ein Thema, versetzt sich dabei in die Lage seines Klienten, ohne ein Eigeninteresse an der Situation zu haben. Er wird so zum gesuchten Sparringspartner seines Klienten.

### 6. Hofnarr

Wenn das Vertrauensverhältnis sehr gut entwickelt und die Beziehung zwischen Talent Manager und seinem Klienten eine belastbare geworden ist, dann kann der Talent Manager auch die Rolle des Hofnarren spielen. Gemeint ist dabei, dem Klienten gnadenlos „den Spiegel vorzuhalten“, sein Verhalten zu reflektieren, kritisches Feedback zu geben und permanent „die Störung im System zu sein“. Diese Rolle lässt beim Klienten eine betäubende Ruhe und

Selbstzufriedenheit gar nicht erst aufkommen und verkörpert so eine in höchstem Maße vertrauenswürdige Person, die frei, offen und ungefragt Feedback geben darf und weiß, dass das Verhältnis zwischen beiden dadurch nicht beschädigt wird.

### 7. Vertraute

Mit wem bespricht eigentlich eine Personalchefin ihre kritischen Führungssituationen? Probleme mit „ihrer“ Geschäftsführerin kann sie kaum mit einem ihrer MitarbeiterInnen erörtern. Und Probleme mit ihren MitarbeiterInnen der Geschäftsführerin auszubreiten, könnte als Zeichen von Schwäche interpretiert werden. Es braucht also die Vertraute: eine Beraterin, die die Klientin und ihr berufliches – vielleicht sogar privates – Umfeld gut kennt und einschätzen kann, die zuhört, als Coach die richtigen Fragen stellt und als Beraterin aus eigener Erfahrung Hinweise geben kann.

Zusammenfassend wird deutlich, warum das Bild des Lotsen ein so passendes ist – wenn auch der Talent Manager nach dem Durchqueren der schwierigen Passagen idealerweise an Bord bleibt und die kommenden Hindernisse früh erkennt und zu umschiffen hilft.

### Gibt es ja schon!

Das Konzept der Beraterin oder noch weitgehender des Managers bzw. Agenten ist in vielen Berufsfeldern längst etabliert: Im Profisport, wo die Themen Talentsuche (Scouting), Begleitung und Entwicklung von vielen Vereinen weit professioneller betrieben werden, als das aufseiten

vieler Unternehmen geschieht, hat sich sehr früh schon die Dienstleistung des Spielerberaters herausgeprägt – auch weit über den Bereich des professionellen Sports hinaus. In gleicher Weise bedienen sich SchauspielerInnen, MalerInnen oder KünstlerInnen jedweder Richtung ihrer Agentin oder ihres Managers.

So erscheint das Konzept des persönlichen Talent Managers für ArbeiterInnen und Angestellte aus zuvor beschriebenen Gründen als geradezu logische Entwicklung. Schaut man sich die Welt professioneller SportlerInnen an, so findet man auf den ersten Blick erstaunliche, bei genauerem Nachdenken aber fast zwangsläufige Parallelen zum Arbeitsmarkt: Wechsel werden häufiger, Bindung geht verloren, veränderte Erwerbsbiografien entwickeln sich zu ähnlichen Verhältnissen wie am Markt für ProfisportlerInnen (Fußball, Handball, Eishockey, Basketball ...), wo typischerweise mit hoher Frequenz personelle Wechsel (Transfers) stattfinden. So erscheint es naheliegend, dass bei einer strukturellen Annäherung der Märkte für SportlerInnen einerseits und ArbeitnehmerInnen andererseits sich auch die dahinterliegenden Abläufe und Dienstleistungen ähnlich ausprägen. Und genau das ist der Fall.

*Torsten Bittlingmaier ist Personal-Manager und Gründer von TalentManagers. Sein Beitrag ist im Buch „Agile Karrieregestaltung“ von Gesa Weinand (Haupe Verlag, 2019) erschienen.*

## >> BÜCHER ZU GEWINNEN!

Senden Sie eine E-Mail an [buch@bildungaktuell.at](mailto:buch@bildungaktuell.at) und gewinnen Sie ein eBook von „Agile Karrieregestaltung – Ein Workbook für die Karriere 4.0“ (Gesa Weinand, Haupe Verlag, 2019).

*Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Barablässe ist nicht möglich. Einsendeschluss ist der 30. Juli 2019*

