

MARKT

Potenziale erkennen – Talente fördern

Die Nachfolge strategisch sichern

Der Aufbau eines professionellen Talent-Managements geht zwingend mit einer strategischen Nachfolgeplanung einher. Sinn und Zweck dabei ist, für die personellen Herausforderungen der Sozialwirtschaft gewappnet zu sein.

Von Silvia Breyer

Bochum // Unternehmen haben schwer damit zu kämpfen, ihre Vakanzen in Schlüsselpositionen adäquat und zeitnah zu besetzen. Erschwerend kommt hinzu, dass spätestens ab 2020 ein Großteil der Führungskräfte in die Rente eintreten wird und damit eine Lücke auf Führungsebene geschlossen werden muss.

Eine strategische Nachfolgeplanung ermöglicht es nicht nur, diesen Herausforderungen zu begegnen, sondern erleichtert darüber hinaus auch den Umgang mit bestehenden Problemen. Dennoch haben laut einer Studie von der Bank für Sozialwirtschaft und der conQuaesso® Personalberatung nur ein Drittel der Unternehmen ein solches System implementiert. Dabei dient die Nachfolgeplanung dem Erhalt der unternehmerischen Kernkompetenzen, der Sicherstellung der Besetzung von Schlüsselfunktionen, dem Wissenserhalt und -transfer, der frühzeitigen Identifikation von potenziellen Nachfolgekandidaten und der systematischen Stärkung und Entwicklung von Führungskompetenzen.

Bei Jan Winkler (2009) heißt es: „Talentmanagement ist ein vom Top Management initiiertes und geför-

derter ganzheitlicher, pro-aktiver und durch die Unternehmensstrategie getriebener Ansatz, der sicherstellen soll, dass jederzeit die für das Unternehmen ‚richtigen‘ Mitarbeitenden mit den ‚richtigen‘ Fähigkeiten verfügbar sind und auf den ‚richtigen‘ Positionen die ‚richtigen‘ Ergebnisse liefern, um die strategischen Ziele des Unternehmens bestmöglich zu realisieren.“

Kernprozesse: Planung, Beschaffung, Entwicklung

Am Anfang dieses Prozesses steht die Übersetzung der Unternehmensstrategie in die Nachfolgeplanung. Dazu zählt die Frage nach den Kompetenzen: Welche werden zukünftig in welchem Maße benötigt werden, wenn das Unternehmen sich gemäß seiner Strategie weiterentwickelt? Es gilt, Schlüsselpositionen, -personen und Kompetenzprofile zu identifizieren. Daneben ist die Unternehmensstrategie maßgeblich für die Definition, wer eigentlich zum Unternehmen passt.

Nachfolgeplanung lässt sich in die drei Kernprozesse Planung/Controlling, Beschaffung und Entwicklung gliedern. Diese drei bilden auch den Kreislauf des Talent-Managements, wengleich der Entwicklung bei der



Nachfolgeplanung dient unter anderem dazu, unternehmerische Kernkompetenzen zu erhalten sowie den Wissenserhalt und -transfer sicherzustellen. Foto: Fotolia/Minerva Studio

Förderung des bereits bestehenden Personals ein sehr hoher Stellenwert zukommt. Ein systematisches Vorgehen fängt bei der Planung an.

Planung erfolgt quantitativ und qualitativ

Diese erfolgt quantitativ – Bedarf an Schlüsselfunktionen, Ableitung aus Unternehmenszielen, Aufgaben, Wachstum, Reduzierung, personelle Veränderungen wie Verrentung, Fluktuation – wie qualitativ: Konkretisierung notwendiger Kompetenzen z.B. Know-how aus zwei Arbeitsfeldern, Führungspotential gegenüber aktuellem Qualifikationsportfolio. Im Controlling wird dies mit den Zielen und der Zielerreichung in der Nachfolgeplanung abgeglichen.

Die Personalbeschaffung kann sowohl intern, also über interne Ausschreibungen, Direktansprachen, Funktionswechsel im Rahmen der Laufbahnplanung, als auch extern erfolgen. Bei Letzterem ist es wichtig, die Beschaffungsmärkte gezielt zu wählen, auf aktive Kommunikation und gezielte Personalmarketinginstrumente zu setzen.

Der Kernprozess der Entwicklung betrifft vornehmlich das vorhandene Personal und wirkt darüber hinaus als Attraktivitätsfaktor für potenzielle Mitarbeitende. Hier geht es um eine systematische Potenzialein-

schätzung der Mitarbeitenden. Eines der wichtigsten Tools hierfür ist das jährliche Mitarbeitergespräch. Teil des Gesprächs sollte die Bewertung der Arbeitsergebnisse hinsichtlich Qualität wie Quantität sowie das Arbeitsverhalten sein, weil sich hier ggf. bereits erste Potenziale finden lassen. Auf dieser Basis setzt die Potenzialeinschätzung an.

Hier gilt es, das Führungspotenzial sowie die fachliche Breite des oder der Mitarbeitenden einzuschätzen und in eine Potenzialmatrix einzuordnen. Kann man die Person als Führung aufbauen und an sich binden? Ist sie zu fachübergreifendem Denken und Handeln fähig? Anschließend Förderung und Qualifikation von Potenzialträgern können sowohl durch Förderung auf Individualebene (z. B. der Kompetenzerweiterung) erfolgen als auch durch zielgruppenbezogene Entwicklungsmaßnahmen.

Das A & O beim Talent-Management ist es, es als Schnittstellenfunktion im Unternehmen zu verstehen und dementsprechend die Ziele stringent an der Unternehmensstrategie abzuleiten. Dabei ist ein rechtzeitiger Start Garant für eine systematische Nachfolgeplanung.

■ **Silvia Breyer, Leiterin Personalmanagement und -entwicklung, contec GmbH, Bochum. Infos: contec.de**

CHECKLISTE: WAS SIE TUN SOLLTEN

- Verschaffen Sie sich einen Überblick: Welche Kompetenzen brauchen wir heute und morgen auf Fach- und Führungskräfteebene?
- Bringen Sie System rein: Denken Sie in Rollen, nicht in Stellenbeschreibungen.
- Mal ganz grundsätzlich: Was zeichnet Ihre Unternehmenskultur aus? Übersetzen Sie Ihre Kultur in eine Unternehmensstrategie: Hier stehen wir heute, und wo wollen wir hin? Und wen brauchen wir dafür?
- Führen Sie ein jährliches Mitarbeitergespräch mit allen Angestellten: So identifizieren Sie Potentiale und Ambitionen.
- Entwickeln Sie Ihre Mitarbeitenden gezielt.