

Talentmanagement

3 Regeln für die Besetzung von Schlüsselpositionen

Die Auswahl und das Fördern von Talenten verlangt, dass Unternehmen ihre Talente kennen. Sie müssen zielgerichtet auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet werden.

Der Kampf um die besten Köpfe wird immer häufiger im eigenen Unternehmen entschieden. So wird Talentmanagement zum strategischen Instrument: Um das Unternehmen weiterzuentwickeln und um langfristig erfolgreich zu sein. Das gilt im Kontext von Fachkräftemangel und demografischem Wandel besonders auch für den Mittelstand.

Es ist jedoch erstaunlich, wie wenig systematisch die meisten Unternehmen Talentmanagement angehen. Womöglich gerät allzu leicht das Ziel aus dem Blick, denn im Talentmanagement geht es darum, Nachwuchskräfte heranzuziehen, die später die erfolgskritischen Führungspositionen ausfüllen – und somit den Fortbestand und Erfolg des Unternehmens sicherstellen. Aufgabe ist, diese Talente zunächst zu identifizieren, dann zu binden und schließlich so zu entwickeln, dass sie in diese Positionen hineinwachsen können. Dazu gehören die folgenden drei Schritte.

Talente der Gegenwart kennen

Zunächst einmal braucht Talentmanagement Weitblick, und zwar ausschließlich auf die Führungsmannschaft der Zukunft. Wem ist zuzutrauen, das Unternehmen zukünftig zu führen? Auch wenn das erst in fünf oder zehn Jahren relevant werden sollte, orientieren sich daran die weiteren Maßnahmen. Werdegänge und Entwicklungsschritte müssen diesbezüglich geplant, eine mögliche Weiterentwicklung von Kandidaten berücksichtigt und so die langfristige Perspektive bedacht werden.

Das bedeutet auch, die Talent-Pipeline der Gegenwart zu kennen und vorhandenes Talent bei Nachwuchskräften einzuschätzen. Doch das trauen sich viele Unternehmen nicht zu. Sie befürchten, zu subjektiv zu urteilen und sich angreifbar zu machen. Ein pragmatischer Ansatz dazu könnte so aussehen: Mitglieder der Geschäftsleitung und der Personalabteilung gleichen ihre persönlichen Einschätzungen untereinander ab. Schließlich können diese Führungskräfte langjährige Erfahrungen und enormes Wissen vorweisen. So entsteht ein ausreichend vielseitiger Eindruck, der für diesen Zweck auch objektiv genug ist. Schulungen helfen, differenzierter zu urteilen beziehungsweise belastbare Kategorien für eine Beurteilung zu finden.

Zielgerichteten Entwicklungsplan aufstellen

Für die identifizierten Potenzialträger sollten dann ein Entwicklungsplan aufgestellt und folgende Fragen beantwortet werden:

- Wer kommt für welche Rolle in Zukunft in Frage?
- Wer hat das Potenzial, die Geschäftsleitung in Zukunft zu übernehmen?
- Wer kann die wenigen Schlüsselpositionen mit Vision und Umsetzungskraft ausfüllen?
- Welche Erfahrungen braucht er bis dahin und welche Kompetenzen?

Nicht vergessen werden darf auch, die Risiken abzubilden. Wer sieht sich womöglich bei der Konkurrenz um? Wer geht in den Ruhestand? Welche Stellen werden sonst noch frei? Sind diese Pläne konsequent durchdacht und aktuell gehalten, beispielsweise im Halbjahresrhythmus, werden auch die Lücken sichtbar und können vorausschauend gefüllt werden.

Für die Entwicklung der Talente zählt vor allem, ihnen Erfahrung auch außerhalb ihrer gewohnten Funktion zu ermöglichen. In vielen Unternehmen verläuft die klassische Karriere immer noch innerhalb eines Bereichs: einmal Finanzen, immer Finanzen etwa. Doch für die übergeordneten Anforderungen in der Geschäftsleitung ist eine solche Kaminkarriere zu einseitig.

Internen Talenten Vorrang bei der Stellenbesetzung gewähren

Den Entwicklungsplan brauchen die Verantwortlichen dann nur noch konsequent umzusetzen. Das bedeutet: Wird eine Stelle frei, haben die internen Potenzialträger Vorrang, etwa für die Stelle des Abteilungsleiters im Vertrieb. Zunächst wird intern geprüft, wer in der Talent-Pipeline eine solche Erfahrung mit Kundenkontakt braucht. Vielleicht ist dieser aktuell nicht der beste Kandidat für die Stelle – langfristig aber dennoch die beste Investition in die zukünftige Mannschaft der Unternehmensleitung. Wer solche Positionen der Einfachheit halber einem Headhunter übergibt oder seinen besten Verkäufer auf die Position befördert, verpasst die Chance, seine eigenen Nachwuchskräfte weiterzuentwickeln und damit auch zu motivieren.

Manchmal kommt tatsächlich niemand aus dem eigenen Unternehmen für eine vakante Leitungsposition in Frage. Doch auch dann hat die beste Besetzung dieser Position nicht oberste Priorität, sondern es muss vielmehr mit dem neuen Kandidaten auch eine Lücke in der Talent-Pipeline gefüllt werden. Nicht jemanden für eine Position einstellen, sondern für einen Karriereweg, der eine Weiterentwicklung mit einbezieht. Der beste Kandidat für die Stelle ist also nicht unbedingt der richtige Kandidat fürs Unternehmen.

Fazit

Im Hinblick auf die zukünftige Besetzung von Schlüsselpositionen wird klar: Talentmanagement liegt in der Verantwortung der Geschäftsleitung. HR liefert Prozesse, hilfreiche Instrumente und unterstützt das systematische Planen und Vorgehen. Doch HR alleine kann die Verantwortung für das strategische Talentmanagement nicht übernehmen. Dies ist womöglich auch eines der Missverständnisse in vielen Unternehmen, die im Talentmanagement noch nicht konsequent und weitsichtig genug vorgehen.

VERÖFFENTLICHT AM

12. Januar 2016

AUTOR



Oliver Schulz-Oster

Internationales Talentmanagement & Vergütung

● *business-wissen.de*