



1 | 2016

Personal

Talentmanagement für Mittelständler – der Kampf um die besten Köpfe findet im eigenen Unternehmen statt

Gastbeitrag von Oliver Schulz-Oster, Berater für Talentmanagement und Vergütung

Die Führungsmannschaft der Zukunft formiert sich aus den besten Köpfen im eigenen Unternehmen. Werden diese Potenzialträger nicht systematisch rekrutiert, entwickelt und ihnen Perspektiven aufgezeigt, droht den mittelständischen Unternehmen angesichts der demografischen Entwicklung ein Fach- und Führungskräftemangel. Worauf ist zu achten? Und welche Ansätze sind für den Mittelstand geeignet?

Die Zeiten, als Unternehmen von Bewerbungen regelrecht geflutet wurden, sind vorbei. Mittelständlern stehen immer weniger Fach- und Führungskräfte zur Verfügung. Schon jetzt ist der Aufwand, gute Kandidaten zu finden, erheblich größer als noch vor einigen Jahren. Denn auch wenn ein scheinbar „idealer“ Kandidat gefunden wird, ist dadurch nicht immer der Richtige fürs Unternehmen gefunden: Hat er das nötige Potenzial? Füllt er die Lücken in der Nachfolgeplanung? Der systematische Aufbau einer Talent-Pipeline zählt zu den wirkungsvollsten Methoden, das Unternehmen nachhaltig fit für die Zukunft zu machen.

Potenzialträger extern rekrutieren?

Laut einer Studie der Unternehmensberatung ROC unter knapp 150 Betrieben des gehobenen Mittelstands brauchen Mittelständler mindestens ein Jahr, um Positionen in der Geschäftsleitung neu zu besetzen. Und auch die Suche nach Führungskräften des mittleren Managements gestaltet sich für rund jede vierte Firma als ein echtes Langzeitprojekt. Statt Fach- und Führungskräfte von außen zu rekrutieren, sind Mittelständler deshalb gut beraten, ihre Aufmerksamkeit auf Potenzialträger in den eigenen Reihen zu richten. Der „War for Talents“ wird im Unternehmen entschieden – nicht außerhalb.

Stets für einen Werdegang, nie für eine Stelle rekrutieren

Rekrutieren Unternehmen extern, sollten sie Kandidaten nicht für eine Stelle auswählen, sondern immer für eine Karriere – und so die interne „Talent-Pipeline“ auffüllen. Schlüsselpositionen können dadurch aus den eigenen Reihen besetzt werden, die mühsame externe Suche entfällt zukünftig. Gibt es beispielsweise keinen Potenzialträger in der Finanzabteilung, wäre es fahrlässig, nur einen guten Buchhalter einzustellen. Hier muss das Unternehmen einen Kandidaten wählen, der das Potenzial hat, sich zum kaufmännischen Leiter zu entwickeln.

Die Führungsmannschaft der Zukunft

Viele Mittelständler meinen, die Besetzung von Schlüsselpositionen ergibt sich von selbst. Schließlich steht, anders als bei Konzernen, nur eine überschaubare Zahl von Mitarbeitern zur Verfügung. Von diesen wenigen hängt allerdings der langfristige Erfolg des Unternehmens ab. Wer konkret bildet die Führungsmannschaft der Zukunft? Wem ist zuzutrauen, eine Abteilung, ein Team oder aber auch das Unternehmen zukünftig zu leiten? Dafür müssen jetzt Potenzialträger identifiziert und Entwicklungsschritte geplant werden.

1. Schlüsselpositionen definieren

Für mittelständische Unternehmen geht es nicht darum, möglichst viele Positionen zu benennen, sondern die wichtigen. Dazu gehören neben der Geschäftsleitung alle Positionen, die nicht durch Vertretungsregelungen ersetzt werden können. Zudem sind Stellen zu identifizieren, die nur mit erhöhtem Aufwand zu besetzen sind.

2. Talente intern identifizieren

Der nächste Schritt ist, sich zu überlegen, welche Mitarbeiter das Zeug dazu haben, die Zukunft des Unternehmens zu gestalten: Wer hat überdurchschnittliches Potenzial? Wer zeigt genügend Verantwortung, Urteilskraft und Engagement, um der Key Player von morgen zu werden? Wer kann in Zukunft welche Führungsrolle übernehmen? Wer kommt für die Geschäftsleitung infrage? Der Schwerpunkt sollte klar auf der Führungskompetenz liegen. Fachspezialisten, die nur aufgrund ihrer fachlichen Leistung befördert werden, schaden dem Unternehmen mehr als sie nutzen – Kamin-karrieren gehören der Vergangenheit an.

3. Entwicklungsziele für und mit Schlüsselpersonen festlegen

Menschen werden nicht entwickelt, sie entwickeln sich selbst. Unternehmen können nur Bedingungen für eine bestmögliche Entwicklung schaffen. Im Kern bedeutet das, Mitarbeitern genau die Herausforderungen zu geben, an denen sie wachsen können. Sie eigene Entscheidungen treffen zu lassen und ihnen den nötigen Freiraum zuzugestehen, Fehler selbst zu korrigieren. Nur so reifen echte Führungspersönlichkeiten.

4. Talente auch wirklich nutzen

Einer der häufigsten Fehler von Unternehmen ist es, mit Schlüsselpersonen nicht offen über deren berufliche Zukunft zu sprechen. Meist liegt der Fokus im Jahresgespräch auf den Maßnahmen der nächsten Monate. Eine Langzeitperspektive wird den Potenzialträgern selten vermittelt – und noch seltener wird die Frage gestellt, was sie sich selbst vorstellen und wünschen.

5. Risiken abbilden

Um Schlüsselpersonen zu halten, sollten sich Unternehmer auch fragen: Bei welchen Potenzialträgern besteht ein Abwerberisiko? Welcher High Potential könnte sich für neue Erfahrungen interessieren? Welche Schlüsselpersonen gehen in Rente? Denn verlieren Unternehmen Schlüsselpersonen, ist dies eine kostspielige Angelegenheit: Je nach Fall können Gesamtkosten in Höhe von eineinhalb Jahresgehältern anfallen.

6. Talentmanagement in der Praxis

Die Führungsmannschaft des Unternehmens aufzubauen, liegt in der Verantwortung der Geschäftsleitung – unterstützt durch die Personalabteilung. Delegiert werden sollte diese Aufgabe aber keinesfalls. Pragmatische Ansätze, schlanke Prozesse und klare Definitionen sind wichtig. In strukturierten Workshops identifizieren Geschäfts- und Personalleitung die Schlüsselpersonen, analysieren die Risiken und erarbeiten zielgerichtete Karriere- und Nachfolgepläne. So wird systematisch ein individuelles Talentmanagement aufgebaut, das langfristig den Erfolg des Unternehmens sichert.

Über den Autor:

Oliver Schulz-Oster ist selbständiger Berater mit dem Schwerpunkt Talentmanagement und Vergütung. Als Personaldirektor hat er für internationale Unternehmen jahrelang in verschiedenen Ländern wie Dubai, Neuseeland und Südafrika gearbeitet. Nun unterstützt er Mittelständler, ihre Führungsmannschaft der Zukunft aufzubauen. Weitere Informationen unter: www.schulz-oster.de