



Brillante Eigengewächse

Talentschmiede | Sie sind für ein Unternehmen so wertvoll wie die Kronjuwelen für die Queen: Top-Talente und Potenzialträger, die als Experten oder Führungskräfte Schlüsselfunktionen in der Organisation bekleiden. Wegen ihrer erfolgskritischen Bedeutung treibt Unternehmen oft die Frage um, was zu tun ist, wenn diese Personen das Unternehmen irgendwann doch verlassen sollten.

Steht „irgendwann“ für den kurzfristig eintretenden Ernstfall der arbeitnehmerseitigen Kündigung einer Schlüsselperson, bleibt oft nur der Weg über einen klassischen Recruitingprozess. Zeichnet sich eine Veränderung aber langfristig ab, weil die Werkstattleitung in wenigen Jahren in den wohlverdienten Ruhestand gehen wird, dann bleibt etwas mehr Zeit für die Planung und Suche der Nachfolge. Noch besser ist aber, wenn die Organisation bereits so aufgestellt ist, dass man mögliche Veränderung ganz unabhängig von Zeitfragen stetig im Blick hat und daher gut, frühzeitig und effizient reagieren kann. Der Schlüssel zum Glück liegt oft in der eigenen Belegschaft. Es gilt, die Talente und Nachwuchskräfte von morgen rechtzeitig zu identifizieren und aufzubauen.

Basis des Erfolgs

Grundlage des Erfolgs ist eine langfristig ausgerichtete, strategische Personalplanung. Viele Unternehmen befassen sich, wenn überhaupt nur alle ein bis zwei Jahre im Voraus mit der Planung und betrachten damit nur einen vergleichsweise kurzen Zeitraum. Wer Talente im eigenen Unternehmen identifizieren und aufbauen will und ihnen Raum zum Wachsen und eine Perspektive bieten will, muss langfristiger denken und planen.

Das Finden, Entwickeln und Lernen braucht einfach Zeit. Wenn etwa der erfahrene Vertriebsleiter mittelfristig in Rente gehen wird und im Vertriebsteam schon eine Person als mögliche Nachfolge identifiziert wurde, kann man die Zeit bis zum Austritt des Stelleninhabers nutzen. Dabei geht es

nicht nur darum, sich fachlich vorzubereiten und sein Produktwissen weiter zu schärfen. Es gilt vielmehr auch darum vom Wissen und der Erfahrung des scheidenden Vertriebsleiters zu lernen und sukzessive in die Verantwortung hineinwachsen zu können.

Das Thema Altersnachfolge ist die eine Sache. Personalverantwortlich müssen aber auch Fluktuation im Blick behalten, die auf andere Ursachen beruht, um rechtzeitig Lösungen entwickeln zu können. Deshalb ist es wichtig, Schlüsselpersonen im Unternehmen genauer im Blick zu behalten. Wie zufrieden ist die Führungskraft oder der Mitarbeitende in einer Spezialistenfunktion? Gibt es Anzeichen dafür, dass die Person sich vom Unternehmen lösen könnte? Solche Anzeichen können sich etwa in Mitarbeitergesprächen oder bei unterjährigen Gehaltsverhand-

ISABEL PURNHAGEN



- Jahrgang 1976, wohnhaft in Cloppenburg
- Volljuristin
- geprüfte Human Resources Managerin
- Berufseinstieg als Vermittlerin im Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit in Lübeck
- Seit rund 13 Jahren in der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG in Emstek
- Seit 2010 als Head of Research / Teamleiterin Research & Projektmanagement im Unternehmen aktiv
- seit 2019 außerdem Gastdozentin im Fachgebiet Human Resources Management an der PHWT Private Hochschule für Wirtschaft und Technik Vechta/Diepholz

lungen zeigen. Indizwirkung kann aber auch eine sich verändernde Leistung haben. Manchmal thematisieren Mitarbeitende ihren Veränderungswunsch auch ganz offen im Unternehmen, wenn sie dort für sich z.B. keine Entwicklungsperspektiven sehen. Sind solche Entwicklungen erkennbar, müssen die Personalverantwortlichen aktiv werden. Und da lohnt sich der der Blick auf die eigene Belegschaft. Oft schlummern dort wahre Rohdiamanten mit großem Entwicklungspotenzial. Die Kunst ist, zu erkennen, unter welchem auf den ersten Blick vielleicht etwas unscheinbaren Gesteinsbrocken, sich ein wertvoller Edelstein verbirgt, der mit etwas Schliff seine ganze Brillanz entfalten und zur perfekten Nachfolge reifen kann.

Die Identifikation von Talenten und Potenzialträgern nimmt man auf verschiedenen Wegen in Angriff. Ein wichtiger Faktor sind die Führungskräfte. Sie kennen ihre Mitarbeitenden am besten, sehen und erleben in der täglichen Zusammenarbeit, wo die Stärken und besonderen Kompetenzen in ihren Teams und Abteilungen liegen und



Hinter vielen Mitarbeitern verbergen sich unerkannte Talente, Fähigkeiten und Potenzial. Es lohnt sich, in der eigenen Firma nach „Perlen zu tauchen“ und Schätze zu heben.

wer Leistungsträger ist. Mitunter sind sie selbst sogar unbewusst schon damit befasst, diese Leistungsträger zu fördern und aufzubauen, um die Leistung des Teams insgesamt zu steigern und ihre eigenen Ziele besser erreichen zu können. Schließlich will der Leiter einer gut organisierten und eingespielten Landtechnikwerkstatt, nach der Rückkehr aus dem Sommerurlaub kein Schlachtfeld oder einen wilden Hühnerhaufen vorfinden, nur weil sein Stellvertreter seiner Aufgabe nicht gewachsen war.

Es hilft, wenn die Personalabteilung im Austausch mit den Führungskräften regelmäßig abklopft, wer die Leistungsträger sind bzw. welche Personen sich durch besondere Kompetenzen ganz gleich ob fachlicher, methodischer oder persönlicher Natur, auszeichnen. Wichtig ist auch zu wissen, wer welche Rolle im Team einnimmt. Mitnichten ist nämlich derjenige, der bei der Vergabe eines Projektes als erster und am lautesten schreit, auch die bestmögliche Besetzung. Das gilt insbesondere in gemischten Teams. Vielen Frauen liegt dieses „Platzhirschgehab“ nicht und sie nehmen sich, obwohl bestens für die Leitung qualifiziert, in dieser Situation eher zurück. Sie brauchen einen Moment, um sich für eine

Herausforderung zu melden. Ihnen und auch den männlichen Kollegen, die anders als der „Platzhirsch“ unterwegs sind, öffnet man die Tür, wenn man die Projektleitung nicht schon im ersten Termin vergibt, sondern eine Art „Bewerbungsfrist“ setzt, bis zu der man Interesse an der Aufgabe bekunden kann. Wenn Forschung nicht siegt, haben auch die „Stillen“ die Chance, sich positionieren und auf sich aufmerksam machen zu können. Häufig finden Unternehmen genau so die Rohdiamanten in ihren eigenen Reihen. „Nur weil jemand weniger lautstark auftritt, bedeutet das nicht, dass er oder sie nicht als Führungskraft geeignet ist. Diese Menschen führen ihre Teams in der Regel einfach nur anders und sind nicht minder erfolgreich“, so Isabel Purnhagen, Head of Research in der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung. „Es lohnt sich für Unternehmen, sich die Zeit zu nehmen und hier etwas genauer hinzuschauen, wenn man nach potenziellen Leistungsträgern in den eigenen Reihen Ausschau hält“.

Interne Ausschreibung

Eine andere Option der Identifikation ist die interne Ausschreibung. Dabei kann man entweder eine spezielle Position oder

Anzeige

17802647_SIP Strojna
(id #47120980)
90.0 mm x 67.0 mm

Funktion ausschreiben oder das Ganze allgemeiner halten und mit einer breiteren Ansprache eine Art Nachwuchsförderungsprogramm angehen. Dies kann man auf das gesamte Unternehmen beziehen oder sich auf einen bestimmten Bereich konzentrieren, z.B. den Vertrieb oder die Entwicklung.

Strukturierte Nachwuchsförderprogramme bieten talentierten Mitarbeitenden die Chance, sich auf breiter Linie für weiterführende Aufgaben qualifizieren zu können. Aber Vorsicht! Nachwuchsförderung sollte nicht heißen, dass man sich nur um jene kümmert, die Personalverantwortung übernehmen sollen, sondern auch jenen eine Chance gibt, die in einer Expertenrolle für ein Unternehmen zu wertvollen Schlüsselpersonen werden können.

Diese Programme sind in vielen Konzernen in der Landtechnikbranche bereits ganz normaler Alltag. Dabei ist die Größe eines Unternehmens nicht ausschlaggebend für den Erfolg solcher Instrumente. Auch in kleineren Organisationen kann man sie erfolgreich einsetzen, wenn sie gut gemacht sind. Elementar für den Erfolg ist, das Programm so transparent wie möglich zu gestalten, damit es nicht zu Missstimmung im Unternehmen oder Neid auf die Ausgewählten kommt. Offen und klar kommunizierte Auswahlkriterien, eine insgesamt transparente Kommunikation während des gesamten Prozesses und auch das Signal, dass man offen für Kritik ist, sollten seitens des Unternehmens eine Selbstverständlichkeit sein. Im Entscheidungsprozess, kann übrigens auch das Feedback der Führungskraft ein nicht zu unterschätzender Baustein sein.

Immer mehr Unternehmen nutzen Instrumente der Eignungs- und Management-Diagnostik, wie z.B. Potenzialanalyse-Verfahren, nicht nur bei der Suche nach den passenden, neuen Mitarbeitern, sondern auch im Rahmen der Weiterentwicklung der bereits beschäftigten Mitar-

CAROLINE TIMMERMANN



- Jahrgang 1967, zwei Töchter, wohnhaft in Cloppenburg
- Diplom-Kauffrau
- Berufseinstieg als Personalreferentin bei einem Automobilhersteller
- Sieben Jahre Erfahrung als Personalleiterin in einem internationalen Luftfahrtunternehmen
- Seit 18 Jahren selbständig als Business Coach im Bereich Kommunikations- und Führungskräftetrainings sowohl in mittelständischen als auch Konzernunternehmen
- seit 9 Jahren Karrierecoach an der ISM International School of Management in Dortmund
- Kooperationspartnerin der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG im Bereich Eignungsdiagnostik und Management Audits
- Zertifizierter systemischer Coach und Prozessbegleiter
- Zertifiziert als Master Insights MDI® Potenzialerkennung

beitenden und Führungskräfte. „Wir erleben aktuell eine deutlich verstärkte Nachfrage in Sachen Eignungsdiagnostik. Unternehmen wünschen sich ein Instrument, das ihnen einen etwas genaueren Blick auf das Leistungspotenzial oder die Verhaltenstendenzen ihrer Mitarbeitenden ermöglicht,“ erklärt Isabel Purnhagen. Nur wenn die passende Person in der richtigen Funktion eingesetzt wird, können alle Seiten miteinander tatsächlich und nachhaltig erfolgreich werden.

„Wenn man die objektivierenden Informationen über Schlüsselkompetenzen und Führungsqualitäten, die man über den Einsatz von Diagnostikinstrumenten ermitteln kann, mit persönlichen Gesprächen kombiniert, kann man die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Mitarbeitenden in einer bestimmten Position mit großer Sicherheit vorhersehen“, weiß Caroline Timmermann, Business Profiler, Führungskräfte-Coach und Kooperationspartnerin der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung. „In der Wirklichkeit gibt es häufig Abweichungen zwischen dem Idealprofil und den vorhandenen Fähigkeiten und Talenten. Hier können Führungskräfte und Personalentwickler die Effizienz der Eignungsdiagnostik als einen besonderen Mosaikstein im Verfahren nutzen, um individuell passende Entwicklungsmaßnahmen zu identifizieren und zu realisieren. Im Ergebnis trägt dies dazu bei, diese Leistungsträger und High Potentials stärker an das Unternehmen zu binden“, erläutert Timmermann weiter.

Klare Ziele definieren

An die Identifikation und Auswahl der Nachwuchskräfte muss sich ein Entwicklungsprozess anschließen und es muss ein Ziel definiert werden, auf das der Mitarbeitende mit Unterstützung des Unternehmens hinarbeiten kann. Die Förderung sollte ganzheitlich ausgerichtet sein und alle Kompetenzfelder berücksichtigen. Das können Mentoring- oder Coachingprogramme sein, Lernveranstaltungen wie Seminare, der Austausch in Projektgruppen oder andere Maßnahmen, die auf die betreffende Person und ihren persönlichen Entwicklungsbedarf genau zugeschnitten werden. Gestaltung und Umsetzung sind organisatorisch Aufgabe der Personalentwicklung.

Hilfreich ist auch, wenn die Nachwuchsführungskraft sukzessive bereits Verantwortung übertragen bekommt und so ihr Arbeits- und Verantwortungsbereich langsam wächst. Das gibt ihr die Chance, das Erlernte in der Praxis erproben, ohne Angst auch mal Fehler machen, aber auch Erfolge erleben zu können. Das Unternehmen kann



Wer junge und vielversprechende Mitarbeiter im Blick behält, sie mit Perspektive fördert und positiv an sich bindet, der kann sich oft die Kosten für externes Recruiting sparen.



DIE EXPERTINNEN ISABEL PURNHAGEN UND CAROLINE TIMMERMANN RATEN

- Nutzen Sie die Chancen einer strukturierten Nachwuchsplanung für den Erfolg und die Sicherung der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.
- Binden Sie die Führungskräfte bei der Identifikation und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften und anderen Potenzialträgern aktiv ein.
- Objektivieren Sie das Thema Nachwuchsförderung durch größtmögliche Transparenz und gute Kommunikation, um Motivation und die Bindung an das Unternehmen, statt Neid, Missgunst und Unzufriedenheit zu fördern.
- Betrachten Sie alle Altersschichten und schließen Sie keine Zielgruppen per se aus. Gerade in mittleren Altersgruppen schlummert häufig wertvolles Erfahrungswissen, Kompetenz, Talent und Potenzial – echte Diamanten, die gefunden werden wollen. In höheren Altersgruppen gibt es oft viele, die ihr Wissen und ihre Erfahrung gerne mit Jüngeren teilen wollen. Verschenken Sie dieses Potenzial nicht leichtfertig, indem Sie diese Personengruppen ausschließen.
- Nutzen Sie aktiv Netzwerke und den professionellen Austausch mit Experten, um sich Impulse für die erfolgreiche Nachwuchsarbeit in Ihrem Unternehmen zu holen.

Es lohnt sich für Unternehmen, in den eigenen Reihen nach potenziellen Leistungsträgern zu suchen.

Isabel Purnhagen
Head of Research,
Dr. Schwerdtfeger Personalberatung

parallel dazu für sich prüfen, ob die Entwicklung der Nachwuchskraft in die gewünschte Richtung läuft oder ob gegebenenfalls nachgesteuert werden muss.

Für die Motivation der Nachwuchskraft ist zudem wichtig, dass alle Seiten das zu Beginn gesetzte Ziel nicht aus den Augen verlieren und der anvisierte Karriereschritt im gesteckten zeitlichen Rahmen auch realisiert wird. Unternehmen, die diesen letzten Schritt nicht umsetzen und die Nachwuchskraft vertrusten oder finale Entscheidungen immer wieder verzögert, riskieren den Erfolg all ihren Handelns. Wenn die Nachwuchskraft merkt, dass ihr Engagement nicht zielführend ist, wird sich schnell Unzufriedenheit breit machen und es steigt die Gefahr, dass die Person das Unternehmen verlässt. Damit wäre die ganze Arbeit, Zeit und auch das mit der Förderung verbundene finanzielle Investment verloren. Man stünde wieder ganz

am Anfang. Dieses Szenario gilt es zu vermeiden.

Unternehmen, die regelmäßig einen wachen Blick auf die Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeitenden werfen, haben die Chance, in ihren eigenen Reihen genau die Impulsgeber, Leistungsträger, Führungsverantwortlichen und Experten entdecken zu können, die ihnen helfen, den Unternehmenserfolg nachhaltig erfolgreich beeinflussen und ihr Unternehmen zukunftsfähig aufstellen zu können.

Von elementarer Bedeutung sind die Führungskräfte. Sie sind dicht dran an den Mitarbeitenden und erleben sie und ihre Arbeit im Tagesgeschäft. Ihnen sollte daher der Raum gegeben werden, bei der Identifikation und Entwicklung des Nachwuchses mitwirken zu können. Flankierend können strukturierte Nachwuchsförderungsprogramme, denen ein transparenter Auswahlprozess vorausgeht, und/oder der Einsatz von eignungsdiagnostischen Instrumenten weitere Werkzeuge sein, die beim Finden und Entwickeln der Schlüsselpersonen von morgen hilfreich sein.

Langfristige Personalplanung

Das basiert auf einer langfristig ausgerichteten Personalplanung, die zeigt, in welchen Bereichen ein Unternehmen genau hinschauen und aktiv werden muss, um nicht in Gefahr zu geraten, dass wichtige Positionen im Unternehmen unbesetzt sind.

Die Identifikation und strukturierte Entwicklung des Nachwuchses sichert die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen. ■

alexander.bohnsack@dlv.de

IHR SYSTEMPARTNER FÜR HYDRAULIK.

HOHE VERFÜGBARKEIT
ÜBER
70.000 ARTIKEL
AUF LAGER

BREITES SORTIMENT
HYDRAULIK-KOMPONENTEN
UND VERBINDUNGSTECHNIK

SCHNELLIGKEIT
EUROPAWEITE LIEFERUNG
ÜBER NACHT

