



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Sind Sie gut gerüstet für die Zukunft? – Nachfolgeplanung als Führungsaufgabe

In die Zukunft blicken heißt, auch für die eigene Nachfolge zu sorgen. Wenige Führungskräfte haben im Blick, dass sie über ihr eignes Wirken hinaus denken müssen. Sie stehen vor der herausfordernden Aufgabe, ausreichend Potenziale zu erkennen, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden, um auch in Zukunft die anstehenden Aufgaben bewältigen zu können. Doch all zu oft fehlt dann leider die Zeit, sich ausreichend um die Mitarbeiter zu kümmern. Zudem sind die Erwartungen der Mitarbeiter groß: Sie wünschen Transparenz über die Erwartungen, die an sie gestellt werden, sie suchen Orientierung auf ihrem Weg sowie Motivation und Unterstützung in ihrer Entwicklung. Zu oft wird dabei der Fokus auf eigene Stärken und Persönlichkeit gelenkt, ohne darüber nachzudenken, dass das Unternehmen anderen Herausforderungen standhalten muss als in der Vergangenheit und Gegenwart. Es reicht nicht mehr, sich selbst zu duplizieren!



Was sind grundsätzliche Fragestellungen, um die Nachfolge zu sichern?

1. Blick auf das Unternehmen

- Welche Szenarien lassen sich für das Unternehmen skizzieren?
- Welche Kriterien sind die wichtigsten, um auf dem Markt erfolgreich zu sein?
- Welche Anforderungen sind es konkret?
- Was heißt das für das Unternehmen und die Aufbau-Struktur?
- Sind Sie flexibel genug, um auf Veränderungen schnell zu reagieren?

2. Blick auf das Personal

- Welche Kompetenzen sind bereits ausgeprägt, um den Zukunftsanforderungen zu begegnen?
- Welche Kompetenzen müssen noch entwickelt oder eingekauft werden?
- Wer hat heute schon das Potenzial, um eine Schlüsselfigur der Zukunft zu sein?

Einführung eines Potenzialeinschätzungsverfahrens: Drahtseilakt zwischen Systematik und Flexibilität

Gute Potenzialeinschätzungsverfahren sind einerseits systematisch, um transparent und nachvollziehbar zu sein und andererseits flexibel, um auf Veränderungen schnell und spontan reagieren zu können.

Ziel ist das unternehmensweite Erkennen von Potenzial für die Übernahme von weiterführenden Aufgaben zur strategischen Zukunftssicherung des gesamten

Unternehmens! Die Potenzialeinschätzung dient dabei der Unterstützung von Vorgesetzten bei der Identifizierung und gezielten Entwicklung von Potenzialkandidaten. Sie ist eine Basis für eine objektiviertere Besetzung von Schlüsselpositionen im Unternehmen. An dieser Stelle sei betont, dass es darum geht, die hohe Subjektivität („Nasenfaktor“) durch ein transparentes Verfahren zu relativieren. Neben der Erkennung spielt auch die Bindung von Potenzialträgern an das Unternehmen durch eine gezielte Karriereplanung eine große Rolle. Maßgeschneiderte Weiterentwicklungsmaßnahmen für identifizierte Potenzialträger geben dem Mitarbeiter Orientierung für seine Karriere. In einem festgelegten Zeitrahmen von 2-3 Jahren sollten Meilensteingespräche zur Reflexion und möglichen Veränderungen der Kursrichtung fester Bestandteil sein.

Praxistipp:

Sorgen Sie für eine klare Kommunikation! Nutzen Sie dafür mehrere Wege, um das Verfahren für die Mitarbeiter transparent zu machen. Dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung fällt dabei eine Schlüsselrolle zu: Steht die oberste Spitze hinter dem Verfahren? Wird kaskadenförmig nach unten weiter kommuniziert?

Weitere Kommunikation sollte im Intranet oder in Mitarbeiterzeitschriften erfolgen. Denkbar ist auch, eine Broschüre zum Potenzialeinschätzungsverfahren zu erstellen, um sie bei Schulungen der Führungskräfte oder Informationsveranstaltungen zu verteilen.

Die Führungskraft als Mentor

Gefordert ist die Rolle des Mentors, der sich aktiv um Talente kümmert!

Im Fokus stehen sowohl Entfaltungsmöglichkeiten durch gezielte Aufgaben- und Verantwortungsdelegation als auch das Aufzeigen von Wegen und Hilfestellung beim Aufbau eines Netzwerkes. Ebenso gehört laufendes Feedback als „Lernhilfe“ dazu.

Die Entwicklungsarbeit muss als ein wesentlicher Bestandteil der eigenen Arbeit als Führungskraft verstanden sein.

Praxistipp:

Sprechen Sie gezielt Führungskräfte an, die die Rolle des Mentors vorbildlich ausführen können. Achten Sie darauf, dass die Mentorenschaft ein Gewinn für beide Seiten ist: die erfahrene Führungskraft darf dabei Zuhörer, Unterstützer, Türöffner und Vertrauensperson sein – der Potenzialkandidat darf durch (kritisches) Hinterfragen von bestehenden Prozessen Impulse geben und aktiv durch Organisations- und Fachfragen die Treffen mitgestalten.

Unternehmensweite Spielregeln

Wichtig ist eine einheitliche und transparente Nachfolgeplanung durch einen gezielten Austausch und Einsatz von Potenzialträgern. Das Verfahren sollte auf einem unternehmensweiten Kompetenzmodell basieren, das allen Mitarbeitern als Orientierung dient.

Bei einer Potenzialeinschätzung sind vor allem die Stärken des Mitarbeiters im Fokus: es geht um Aussicht auf berufliche Perspektive sowie die Bindung von Potenzialträgern an das Unternehmen durch eine gezielte Entwicklungsplanung und individuell maßgeschneiderte Führungs- und Personalentwicklung.

Praxistipp: Achten Sie auf die Einhaltung der Spielregeln! Jede Ausnahmeregelung wird kritisch von allen Mitarbeitern im Unternehmen beobachtet. Beispielsweise wenn die Nachfolge durch interne Kandidaten, die nicht aus der Gruppe der Potenzialkandidaten stammen oder durch externe Bewerber erfolgt. Es geht hier um die Glaubwürdigkeit und das Image dieses Führungsinstruments.

Informationen sind wesentliche Grundlage für eine fundierte Potenzialeinschätzung.

Was weiß ich als Führungskraft über:

- den Aus-/Aufbau neuer Geschäftsbereiche/Umstrukturierungen?
- mögliche neue zusätzliche Funktionen/Positionen und deren Kompetenzenanforderungen?
- notwendige Nachfolgeplanungen der eigenen Abteilung?
- die Wünsche und Vorstellungen des Potenzialkandidaten?
- die Entwicklungsrichtung des Potenzialkandidaten?

- strategisch wichtige Entwicklungen des Unternehmens, des Geschäftsbereichs, der Abteilung?

Praxistipp:

Nutzen Sie einerseits bestehende Unterlagen wie Strategiepapiere oder Informationen der Personalabteilung über ausscheidende Kandidaten (Alter, Auslandsentsendung, Job-Rotation, etc.) und andererseits Gespräche mit Nachwuchskräften über Wünsche und Karriereideen.

Grundüberlegungen zur Identifizierung von Potenzialkandidaten

Eine gute Leistung in der Vergangenheit muss nicht zwingend ein Garant für Leistung der Zukunft oder darüber hinaus gehende Herausforderungen sein. Vielleicht hilft Ihnen der Vergleich aus dem Sport, es gibt Sportler, denen gelingt es leicht und ohne viel Anstrengung die nächste Weite oder Höhe zu überwinden, andere hingegen sind mit viel Mühe bereits an Ihrer Leistungsgrenze angelangt. Daher ist es wichtig, *alle* Kompetenzausprägungen seiner Mitarbeiter zu kennen.

Neben dem „Können“, das letztendlich das Kompetenzprofil erfasst, ist insbesondere das „Wollen“ von entscheidender Bedeutung, um einen Potenzialkandidaten zu fördern. Weitere entscheidende Fähigkeiten sind, aus Erfahrungen zu lernen, mit komplexen Problemen umzugehen, andere zu beeinflussen und unsichere Situationen zu bewältigen.

Praxistipp:

Beobachten und beschreiben Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter auch auf dem Hintergrund folgender Überlegung:

Angenommen, einer Ihrer Mitarbeiter müsste aufgrund eines Ausfalls für 6 Wochen Ihre Tätigkeit als Leiter des Bereichs übernehmen. Welche Aufgaben würde wer mühelos bewältigen können, welche Dinge wären schwer und im Augenblick Ihrer Einschätzung nach noch nicht zu leisten?

Denken Sie nun weiter:

Aus welchen Beobachtungen in der Vergangenheit schließen Sie Ihre Einschätzung?

Prozess der Identifizierung von Kandidaten

Wenn die Führungskraft nach Beantwortung der Fragen sicher ist, einen Potenzialkandidaten entdeckt und identifiziert zu haben, sollte er diese Potenzialaussage mit seinem direktem Vorgesetzten und ggf. Kollegen abstimmen. Es geht dabei um den Abgleich der Beurteilungsmaßstäbe, um die Verständigung auf mögliche Funktion bzw. Position und auf deren Anforderungen. Weitere Abstimmungsrunden können bis zum Vorstand erfolgen.

Diese sog. „Management-Runden“ sind dabei von hoher Wichtigkeit, bei denen ein Führungsteam gemeinsam auf alle Nachwuchskräfte schaut. Erst im Dialog werden Möglichkeiten und Ideen für gute Kandidaten generiert und gemeinschaftlich getragen.

Erst nach der gemeinschaftlichen Abstimmung sammelt die Führungskraft Ideen für den Entwicklungsplan des Mitarbeiters und lädt ihn zum Potenzialgespräch ein. Dort wird die Potenzialeinschätzung und -aussage erörtert und der Entwicklungsplan gemeinsam mit dem Mitarbeiter erstellt.

Gegebenenfalls kann durch eine externe Beratung eine weitere Standortbestimmung (z.B. Assessment-Center oder Experteninterview) vorgenommen werden, um noch weitere Entwicklungshinweise zu erhalten.

Abschließend ist der Entwicklungsplan mit der Führungskräfte-/Personalentwicklung abzustimmen und die Erfüllung des Entwicklungsplans zu monitoren.

Praxistipp:

Belassen Sie die Prozessverantwortung in den Händen der Personalentwicklung! Die Abstimmung in der Geschäftsführung über die Gesamtgruppe der Potenzialkandidaten sollte ein Termin, mit höchster Priorität sein – denn hier entscheidet das Management über seine Zukunft! Dieser Termin sollte mit Unterstützung einer professionellen Moderation (Personalentwicklung bzw. externe Beratung) erfolgen. Hier gilt es „Farbe zu bekennen“, welche Kandidaten warum benannt werden. Geht es hintergründig vielleicht auch um politische Entscheidungen oder strategische Überlegungen? Sind es „echte“ Potenzialkandidaten oder ist es ein „Trostpflaster“, um eine versprochene Beförderung (aus unterschiedlichen Beweggründen) vorerst nicht einlösen zu müssen. Die Konferenz über die Abstimmung der Kandidaten ist ein entscheidendes Kriterium für die Qualität des Instrumentes und der Kandidaten. Soll Potenzialeinschätzung glaubhaft und zielführend betrieben werden oder ist es ein Beruhigungsmittel für Gremien und Mitarbeiter, die solange wirken, bis die Führungsspitze wechselt oder ein neues Instrument eingeführt wird?!

Erwartungen der Potenzialkandidaten

Auch hier ist Fingerspitzengefühl gefragt: viele Nachwuchskräfte verbinden mit der Identifikation auch eine Beförderungsgarantie. Die können sie in den wenigsten Fällen geben, so dass klar kommuniziert werden muss, dass man sich nicht auf „seinen Lorbeeren ausruhen kann“. Der Potentialkandidat behält die Verantwortung, dieser Heraushebung dauerhaft gerecht zu werden.

Andererseits kann es nicht sein, dass ein Mitarbeiter ein Berufsleben lang Potenzialkandidat bleibt. Hier sollte in einem überschaubaren Zeitkorridor Veränderung sichtbar werden.

Praxistipp:

Nutzen Sie das Netzwerk der Potenzialkandidaten! Einerseits gilt es, Veränderungen bei den Kandidaten (z.B. Beförderungen, Auslandseinsätze, Projektleitungen, etc.) als „Meilensteinbericht“ durch die Personalentwicklung/Geschäftsleitung zu kommunizieren und damit Erfolge zu unterstreichen, andererseits können Potenzialkandidaten auch in verschiedenen Treffen (z.B. Abteilungsbesprechungen) über das Potenzialeinschätzungsverfahren berichten und damit eigene (Erfolgs-)geschichten erzählen. Die Kandidaten sollen gefördert werden, aber auch gefordert sein!

Zusammenfassend ergeben sich bei der Einführung eines Potenzialeinschätzungsverfahrens folgende Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
Nachfolgemangement <ul style="list-style-type: none"> - kritische Positionen sind durch eine Nachfolge gesichert (Zukunftsorientierung) - Besetzung aus eigenen Reihen statt von außen - Gruppenweiter Fokus (auch international) 	Nachfolgemangement <ul style="list-style-type: none"> - bei „mehreren“ Nachfolgekandidaten geht einer leer aus - „frisches Blut“ von außen fehlt - „Heldenklau“
Potenzialeinschätzungsverfahren <ul style="list-style-type: none"> - frühzeitig Identifizierung von Talenten - Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen (Gruppe) - Motivation der Potenzialkandidaten - Besetzung aus eigenen Reihen 	Potenzialeinschätzungsverfahren <ul style="list-style-type: none"> - Prozess der Identifikation kostet Ressourcen (Zeit und Geld) - „Heldenklau“ und „Wegloben“ - Demotivation bei späterem Stillstand der eigenen Entwicklung - Frustration bei nicht als Potenzialträgern identifizierten Mitarbeitern - Die Anzahl der identifizierten Potenzialträger übersteigt die Anzahl der zukünftigen offenen Stellen.

Resumee

Was soll der Aufwand - mögen sich manche Leser fragen? Bisher haben wir immer noch so gute Leute gefunden ohne viel Papier zu produzieren.

Ja, es geht auch so – Sie nutzen jedoch eine wertvolle Ressource nicht! Sie gehen das Risiko ein, gute Leute, mit denen Sie die Zukunft sichern wollen, zu übersehen, nicht halten zu können oder Leistungsreserven zu verschenken. Nachwuchskräfte werden weiterhin eine hart umkämpfte Zielgruppe sein und es geht nicht darum, „die Besten“ zu bekommen, sondern diejenigen zu identifizieren, die am besten zu Ihrem Unternehmen passen. Sie treffen eine gute Entscheidung, wenn Sie Mitarbeiter, die bereits Ihr Unternehmen wertschätzen und noch mehr leisten können als in der jetzigen Funktion, weiterentwickeln und fördern. Talente und Potenzialkandidaten zu entdecken und zu entwickeln, ist und bleibt dabei ureigenste Führungsaufgabe. Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte mit einem System, das für alle Mitarbeiter transparent ist und Orientierung für eigene Zukunftsschritte gibt. So sind auch Sie für die Zukunft gut aufgestellt.

Kordula Schulte