

Führungskräfte finden und binden



VON THOMAS MÜLLER

Dr. Thomas Müller ist Geschäftsführer der contec GmbH Unternehmensberatung und Leiter der conQuaesso® Personalberatung.
www.contec.de
www.conquaesso.de

In Zeiten des anhaltenden Fach- und Führungskräftemangels ist die feste Verankerung eines professionellen Talentmanagementsystems in der Personalstrategie eines Unternehmens unumgänglich.

Der Aufbau eines professionellen Talentmanagements geht zwingend einher mit einer strategischen Nachfolgeplanung und dient dem Erhalt der unternehmerischen Kernkompetenzen, der passgenauen Besetzung von Schlüsselfunktionen, dem Wissenserhalt und Wissenstransfer, der frühzeitigen Identifikation von potenziellen Nachfolgekandidaten und schließlich der systematischen Stärkung und Entwicklung ihrer Führungskompetenzen.

Außerdem stellt ein professionelles Talentmanagement ein Instrument zur Mitarbeiterbindung dar: Durch die aktive Beobachtung des individuellen Potenzials und die dadurch aufgezeigten Entwicklungsmöglichkeiten gewinnt die Organisation an Attraktivität und Mitarbeitende bleiben dem Unternehmen länger erhalten.

Das Talentmanagement ist keine Ad-hoc-Maßnahme, mit der kurzfristig Lücken auf Führungsebene geschlossen werden können. Vielmehr bedarf es einer frühzeitigen Vorbereitung und der systematischen Etablierung von entsprechenden Strukturen im Unternehmen, um eine strategische Nachwuchssicherung zu ermöglichen.

So kann es funktionieren – Beispiel Pflege

Die Beratungserfahrung von contec zeigt, dass die verschärfte Wettbewerbssituation in der stationären Altenhilfe häufig deutlich hervortritt, wenn ein Träger eine Heimleitung oder Pflegedienstleitung nachbesetzen muss. Die leitende Tätigkeit in einer Pflegeeinrichtung erfordert umfassende Qualifikationen und in aller

Regel gibt es mehr vakante Stellen als Bewerberinnen und Bewerber. Potenzielle Kandidaten können sich daher ihren Arbeitgeber oft frei aussuchen.

Für einen Träger stationärer Einrichtungen ist es hingegen schwer, unter diesen Bedingungen auf dem externen Markt einen geeigneten Aspiranten für ihre Führungspositionen zu finden. In dieser Situation ist es notwendig auch intern nach Potenzialen zu schauen und eigene Mitarbeitende systematisch an neue Führungsaufgaben heranzuführen.

Einrichtungen, die schon frühzeitig den zukünftigen Personalengpass erkannt und ein langfristiges Talentmanagementsystem etabliert haben, sind eindeutig im Vorteil. Nachdem sie das Potenzial einzelner Mitarbeiter ermittelt haben, können sie diese beispielsweise in einem Traineeprogramm oder in einer Weiterbildung frühzeitig für die künftigen Aufgaben als Führungskraft vorbereiten und ihnen zugleich eine neue Karriereperspektive ermöglichen.

Potenziale erkennen, fördern und binden

Für viele Führungskräfte in der Sozialwirtschaft ist es unklar, wie sie überhaupt ein funktionierendes Talentmanagementsystem in ihren Betriebsalltag etablieren oder woran sie Potenzialträger innerhalb der eigenen Mitarbeiterschaft erkennen können.

Um in dieser Angelegenheit Klarheit zu schaffen, sollten die Einrichtungsleitungen in einem ersten Schritt rechtzeitig ihre Personalsituation analysieren und das bereits im Unternehmen vorhandene Know-how dokumentieren.

Auf diesem Fundament können personelle Maßnahmen geplant werden, die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind. In einem Kompetenzkatalog für Führungskräfte sollten die erforderlichen Fähigkeiten definiert werden, an denen mögliche Potenzialträger künftig erkannt und entwickelt werden können. Grundlage muss ein einheitliches Verständnis unter Führungskräften und Mitarbeitenden darüber sein, was eine gute Führungskraft ausmacht: Sucht der Potenzialträger den interdisziplinären Austausch und schaut über den Tellerrand seines Aufgabengebiets hinaus? Kennt sie oder er die aktuellen gesetzlichen Entwicklungen und löst Konflikte sachlich?

All dies können Anzeichen sein, an denen Potenzialträger aus der eigenen Mitarbeiterschaft erkannt werden können.

Das System Talentmanagement

Ein systematisches Vorgehen fängt bei der Planung an. Diese erfolgt quantitativ (z. B. der aus den Unternehmenszielen abgeleitete Bedarf an Schlüsselfunktionen in den nächsten fünf bis zehn Jahren unter Berücksichtigung personeller Veränderungen wie Verrentung und Fluktuation) sowie qualitativ (Konkretisierung zukünftig notwendiger Kompetenzen gegenüber dem aktuellen Qualifikationsportfolio). Im Controlling wird dies mit den Zielen und der Zielerreichung in der Nachfolgeplanung abgeglichen.

Ein wichtiges Instrument zur Potenzialerkennung und Potenzialeinschätzung kann das in regelmäßigem Turnus stattfindende Mitarbeitergespräch sein. Die Mitarbeiterentwicklung sollte dabei einen Teil des Gesprächs ausmachen.

Gemeinsam mit den Mitarbeitenden reflektiert der Vorgesetzte die Arbeitsergebnisse und das Arbeitsverhalten des oder der Mitarbeitenden und erörtert mögliche zukünftige Entwicklungsschritte. Mit Hilfe einer Potenzialmatrix kann die Leitungskraft jeden Einzelnen der Mitarbeitenden nach Ausprägung seines Führungspotenzials sowie seiner fachlicher Breite in eine 4-Felder-Tafel einsortieren und erhält somit einen Überblick über die gesamte Belegschaft (vgl. Grafik).

Das Instrument unterstützt dabei, Potenziale zu identifizieren und Mitarbeitende gemäß ihrer Potenziale einzusetzen und optimal zu entwickeln. Hierbei muss der Fokus nicht nur auf

Nachwuchs-Führungskräften liegen. Auch Nachwuchs-Fachexperten lassen sich mittels dieses Instruments identifizieren und entwickeln.

In Sozialunternehmen mit mehreren Einrichtungen fehlt es oft an einem systematischen Prozess zur Zusammenführung der Erkenntnisse über Potenzialträger aus den einzelnen Betrieben.

In diesem Fall bietet sich die Potenzialkonferenz an. Darunter werden regelmä-

»Möglich Führungskräfte sollten frühzeitig im eigenen Unternehmen entdeckt und gefördert werden«

ßige Treffen zum einrichtungsübergreifenden Austausch über Potenzialträger verstanden. Ein großer Vorteil der Potenzialkonferenz ist, dass hier zusätzlich das gemeinsame Verständnis, was ein Potenzial ausmacht und wie es erkannt werden kann, gefestigt wird.

Darüber hinaus können Mitarbeitende, denen innerhalb ihrer bisherigen Einrichtung im kommenden Jahr keine Entwicklungsmöglichkeit geboten werden kann, möglicherweise trägerintern in eine andere Einrichtung wechseln, die entsprechende Chancen bereithält. Damit gehen Potenzial und Mitarbeitende dem Träger nicht verloren – eine Win-Win-Situation.

Extern vs. Intern

Auch wenn Talentmanagement vornehmlich das vorhandene Personal betrifft, ist es ratsam, dass die Einrichtungsleitungen bei der Nachwuchssicherung von Führungskräften, trotz aller Widrigkeiten des externen Arbeitsmarktes, versuchen, eine Balance zwischen externen und internen Potenzialen herzustellen, um eine mögliche Betriebsblindheit zu vermeiden.

Talentmanagement in der Behindertenhilfe

Während in der stationären Altenhilfe in den letzten Jahren allmählich ein Bewusstsein für Nachwuchssicherung von Führungskräften und Talentmanagement entstanden ist, zeigt die Beratungs-

erfahrung von contec, dass diese Personalthemen in der Behindertenhilfe noch nicht vollends durchdringen.

Aktuell können Vakanzen zügig mit gut ausgebildeten Fach- und Hochschulabsolventen besetzt werden, die Notwendigkeit einer langfristigen Personalentwicklung wird noch nicht überall gesehen. Die Managementebene muss für die langfristigen Veränderungen in der Personalentwicklung sensibilisiert werden.

Insbesondere bei Vorständen von Komplexträgern, in deren Angebotsportfolio die Behindertenhilfe nur einen kleinen Teil ausmacht, wird das mitunter noch einige Überzeugungsarbeit erfordern.

Die Erfahrung zeigt: Talentmanagement ist selbst ein Multi-Talent – Nachfolgesicherung, Mitarbeiterbindung und eine passende Antwort auf den Führungskräfte-mangel in der Sozialwirtschaft. Und dabei ist Talentmanagement nur ein Teil der systematischen Nachfolgeplanung. ■

Eine detaillierte Arbeitshilfe zu dem Thema Nachfolgeplanung hat die contec im Jahr 2016 u. a. auf Basis eigener Studien veröffentlicht: Thomas Müller, Gabriele Moos, Silvia Breyer, André Katz, Florian Partner: Der Wechsel an der Spitze in Verbänden, Unternehmen und Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. 120 Seiten. 49,80 Euro. www.contec.de/shop.