

Christian Polz

## Führungskräfte dringend gesucht!

**Demografischer Wandel, nachlassende Loyalität ans Unternehmen, Führungsprobleme, die zu innerer Kündigung und schließlich zur tatsächlichen Trennung führen: Für die Firmen wird es immer schwieriger, gute Führungskräfte zu gewinnen und zu binden. Eine Lösung: in der eigenen Abteilung unentdeckte Nachwuchsführungskräfte aufspüren und qualifizieren. Welche Möglichkeiten gibt es?**



© Stephanie Hofschlaeger – pixelo.de

### → Talentscouting im Unternehmen

Vielleicht sitzt das Wissensmanagement-Ass unerkannt im Controlling und wartet nur darauf, als potenzielle Nachwuchsführungskraft entdeckt zu werden. Eventuell ist der kreative Assistent im Marketing der geeignete Kandidat für die vakante Führungsposition. Allerdings: Wer sein Metier aus dem Effeff beherrscht und – zum Beispiel – ein guter Verkäufer ist, muss noch lange nicht zum Vertriebsleiter taugen. Trotzdem ist die Idee bestechend: Warum soll die Geschäftsleitung nicht den Vorteil nutzen, dass ein Mitarbeiter aus dem Wissensmanagement, Marketing oder Verkauf die abteilungs- und unternehmensinternen Abläufe des Unternehmens bereits gut kennt und sich mit diesem identifiziert!

Die Konsequenz lautet dann: Mit Hilfe einer gezielten Nachfolgeplanung werden potenzielle Führungskräfte für das Unternehmen aus den eigenen Reihen gesucht, rekrutiert und gefördert. Dies kann abteilungsintern geschehen: Der

Marketingfachmann wird zum Marketingleiter. Oder auch abteilungsübergreifend: Die Buchhalterin übernimmt Führungsverantwortung in einer anderen Abteilung, weil sie grundsätzlich über Führungstalent verfügt.

### → Talentscout oder Talent Task Force einsetzen

Im Rahmen der Nachfolgeplanung können vakante Stellen ausgeschrieben werden, auf die sich interessierte Mitarbeiter bewerben. Oder das Unternehmen bildet einen Talentscout aus und richtet eine Talent Task Force ein, die ständig auf der Suche nach möglichen Nachwuchsführungskräften sind, selbst wenn zurzeit keine Führungsposition vakant ist. Der Talentscout oder die Task Force geht auf unternehmensinterne Entdeckungstour, um nach Mitarbeitern Ausschau zu halten, die über die fachlichen und persönlichkeitsorientierten Qualifikationen verfügen, um Führungsverantwortung zu übernehmen.

Keine Firma kann es sich leisten, unerkannte Führungstalente auf Positionen verkümmern zu lassen, auf denen diese ihre Kompetenzen nicht aktualisieren können. Das käme einer fahrlässigen Potenzialvergeudung und Verschwendung brach liegender Fähigkeiten gleich.

Darum ist es zielführend, im unternehmensinternen Intranet einen Bereich einzurichten, in dem sich Mitarbeiter, die sich zu Führungsaufgaben berufen fühlen, bewerben können. Der Talentscout kann überdies Mitarbeiter befragen, ob diese Empfehlungen für ihn haben. Denn die Mitarbeiter kennen sich untereinander und eventuell heißt es: „In der Werbung sitzt eine Frau Müller, die präsentiert in der Mittagspause immer so innovative Ideen, wie sich die Mitarbeitermotivation verbessern lässt.“ Vielleicht handelt es sich um ein Führungstalent.

### → Verbesserungsvorschlagswesen als Talentschuppen

Eine effektive Möglichkeit, unentdeckten Führungstalenten auf die Spur zu kommen, ist das Verbesserungsvorschlagswesen. Denn bei einem Verbesserungsvorschlag handelt es sich um eine Sonderleistung, die über das Aufgabengebiet des Mitarbeiters und das durchschnittliche Engagement hinausgeht. Er hat sich intensiv Gedanken zu einem Thema gemacht und forscht nach kreativen Möglichkeiten, einen Ist-Zustand zu optimieren. Dies könnten Hinweise auf vorhandene Führungspotenziale sein. Wenn etwa ein Vertriebler Vorschläge erarbeitet, die Arbeitsabläufe zu vereinfachen, neue Arbeitsmethoden einzuführen, Besprechungen und Meetings sowie kommunikative Prozesse effektiver zu gestalten oder die Zusammenarbeit im Team zu verbessern, scheint die Befähigung vorzuliegen, sich in Führungsprozesse hinein denken zu können.

Hinzu kommt: Wer positiv auffällt, weil er kontinuierlich Verbesserungsvorschläge unterbreitet, scheint nicht von Willensbarrieren gehemmt zu sein, die Mitarbeiter zuweilen davon abhält, am Verbesserungsvorschlagswesen mitzuwirken. Gleichgültigkeit gegenüber Unternehmensabläufen, Widerstand gegen Veränderungen, unzureichende Bereit-

schaft zu aktiver Mitarbeit – wer solche Verhaltensweisen an den Tag legt, wird sich kaum am Verbesserungsvorschlagswesen beteiligen. Der Umkehrschluss: Wer Gedankenschmalz und Zeit investiert, um die Leistungsfähigkeit seiner Abteilung zu erhöhen, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein motivierter Mitarbeiter, der durchaus zu „Höherem“ berufen ist.

### → Kompetenzliste für Führungspositionen erstellen

Damit der Potenzialverschwendung zielgenau begegnet werden kann, ist es richtig, für alle Führungspositionen im Unternehmen – nicht nur für die vakanten – eine detaillierte Kompetenzbeschreibung zu erarbeiten. Die Verantwortlichen und insbesondere die Talentscouts können so rasch einschätzen oder entscheiden, ob ein interner Bewerber oder ein potenzieller Kandidat grundsätzlich geeignet ist, sich zur Führungskraft weiterzuentwickeln.

Dabei ist es nicht notwendig, dass die potenzielle Nachwuchsführungskraft bereits über alle Führungskompetenzen verfügt – das wäre ein Zufall. Aber der Talentscout kann so Position für Position beurteilen, welche Führungsqualifikationen vollkommen neu aufgebaut und welche lediglich optimiert werden müssen.

Die Vorgehensweise dabei: Es werden für die einzelnen Führungspositionen ausführliche Arbeitsplatzbeschreibungen und Anforderungsprofile verfasst und mit konkreten Kompetenzen hinterlegt. Der Talentscout kann die Ergebnisse mit dem Qualifikationsprofil eines Mitarbeiters abgleichen, mithin mit den Fähigkeiten in Beziehung setzen, die auf Mitarbeiterseite tatsächlich vorhanden sind. Der Abgleich erlaubt es festzustellen, wo die Qualifikationen eines Mitarbeiters den Anforderungen nicht entsprechen, um anschließend zu prüfen, mit welchen Weiterbildungsmaßnahmen Abhilfe geschaffen werden kann.

### → Talentcampus für Nachwuchsführungskräfte durchführen

Die Talentsuche lässt sich überdies – ggf. mit Hilfe externer Berater und

Dienstleister – institutionalisieren und in einem so genannten Talentcampus professionalisieren. Die allgemeine Talentsuche, die Besetzung vakanter Stellen und die Qualifizierung der Nachwuchsführungskräfte werden dabei kombiniert, die einzelnen Schritte aufeinander abgestimmt.

Nehmen wir als Beispiel einen Talentcampus, bei dem es darum geht, ohne Bezug zu vakanten Stellen potenzielle Nachwuchsführungskräfte zu identifizieren und zu fördern. Im Rahmen einer mehrtägigen Veranstaltung wird zunächst eine Art Ausschreibungs- und Bewerbungsphase durchgeführt, während der sich Mitarbeiter eigeninitiativ für die Campusteilnahme bewerben, aber zugleich von den Führungskräften oder Talentscouts direkt angesprochen werden können. Eine zuvor festgelegte Kompetenzliste mit einigen (ca. 10 bis 15) genau beschriebenen Führungskernkompetenzen dient dazu, Kompetenz- und Eignungs-Checks durchzuführen.

Der Prozess wird von einer Auswahlkommission gesteuert und von eigens dafür geschulten Beobachtern begleitet, die darauf spezialisiert sind, unentdeckte Führungspotenziale aufzuspüren. Die externe Begleitung gerade in dieser Phase ist zielführend, weil der objektive Blick von außen den unternehmensinternen Führungskräften naturgemäß schwerer fällt.

### → Führungskernkompetenzen im Fokus

Bei der Beurteilung werden so viele Personen wie möglich integriert, um – wie bei einem 360-Grad-Feedback – bei jedem Teilnehmer zu einer ganzheitlichen und weitgehend objektiven Einschätzung der Ausprägung jener Führungskernkompetenzen zu gelangen.

Der Talentcampus fordert die potenziellen Nachwuchsführungskräfte auf mehreren Ebenen: Sie verfassen ein Bewerbungs- und zudem ein Motivationsschreiben und können überdies ein Empfehlungsschreiben organisieren. Sie absolvieren Übungen, lösen Praxisfälle, reflektieren ihr Handeln, präsentieren sich und stellen sich kritischen Diskussionen sowie Einzelinterviews. Die Gesamtheit der Aktivitäten er-

möglicht es den Beobachtern, sich ein unabhängiges und differenziertes Bild zu den einzelnen Mitarbeitern zu verschaffen. Im Mittelpunkt steht dabei stets der jeweilige Ausprägungsgrad jener Führungskernkompetenzen.

Der Prozess kulminiert in einer Ergebniskonferenz, die Teilnehmer erhalten ein persönliches Feedback mit einer dezierten Begründung, warum sie keine Führungspotenzialbestätigung erhalten. Oder sie werden eingeladen, an Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, die den Kompetenzausbau zum Ziel haben.

### → Fazit

Der Vorteil insbesondere des Talentcampus für die Unternehmen liegt auf der Hand: Unentdeckte Führungstalente werden zielsicher erkannt und gefördert. Die Effektivität des Auswahlprozesses steigt. Dies trägt zur Mitarbeitermotivation und -bindung bei: Die Führungskräfte in spe fühlen sich wertgeschätzt und ernst genommen. Sie wissen, dass dem Unternehmen an ihrer Potenzialentfaltung sowie daran gelegen ist, sie für Führungsaufgaben zu qualifizieren. Und das stößt vor allem bei den Top-Mitarbeitern auf hohe Akzeptanz.

### → Der Autor



*Christian Polz ist Inhaber der 3P-Leadership in Weilerswist. Seit über zwölf Jahren coacht und trainiert er erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen. Zudem ist der 8-fache Deutsche Meister im Judo Experte für Outdoor-, Führungs-, Teambildungs- und Changemanagement-Trainings.*

✉ [polz@wissensmanagement.net](mailto:polz@wissensmanagement.net)