

Nachfolge-Stellenbesetzung, Wissenserhalt bei Stellenübergabe und Talent-Management

Ausgangssituation: Schlüsselposition im Vertrieb mit intensiver langjähriger Kundenbindung und Außendienst-Montagebegleitung ist schwer zu besetzen.

Mangelndes Wissensmanagement zur Stellenübergabe im Vorfeld und Barrieren bei freizügiger, rechtzeitiger Wissensweitergabe.

Fehlender langfristiger Planungsprozess im Talentmanagement.

Projektziele: Anforderungsgerechte Stellenausschreibung und Identifikation möglicher Kandidaten sowie fähigkeitsgerechte Eignungsaussage und Stellenbesetzung.

Erhalt des Wissens und der Kundenkontakte bei Stellenübergabe.

Einführung eines unternehmensspezifischen Talent-Managements.

Lösung: Einsatz des Anforderungs-Kompetenz-Tools zur differenzierten Eignungsaussage, eine frühzeitige SharePoint Online-Dokumentation und weiche Standard-Methoden zum Wissenserhalt.

Arbeitspakete:

Phase 1: Nachfolge-Stellenbedarf im Anforderungsprofil erfassen und Stellenausschreibung formulieren

Mittels einer Arbeitsplatzbegehung und einem begleitenden Beobachtungsinterview wird das Anforderungsprofil erstellt. Sinnvoll ist dabei die Einbeziehung der aktuellen Stelleninhaber. Dadurch können wichtige Informationen direkt von der betroffenen Person gewonnen werden, sodass ein realitätsnahes Profil erstellt werden kann. Je mehr Vorab-Information Sie zur Schlüsselposition an den Berater mailen, umso effizienter wird der erste Beratertag ablaufen. Um für einen grundlegenden Struktur- und Strategiewandel zukunftsfähige Nachfolger zu planen eignet sich eine erneute Herleitung der Anforderungsprofile unter Berücksichtigung möglicher Entwicklungen und Veränderungen der Aufgabenstruktur und der Arbeitsbedingungen in den Folgejahren.

Das Anforderungsprofil wird in Stellenausschreibungen überführt die möglichst online in allen namhaften Jobbörsen ausgeschrieben werden (beispielsweise unter Nutzung der URL <http://www.stellenpakete.de>). Im nächsten Schritt werden zunächst betriebsinterne dann -externe Talente und Potenzialträger identifiziert und deren Einsetzbarkeit auf die gesuchten Schlüsselpositionen beurteilt.

Phase 2: Mitarbeiter-, Bewerbungsgespräche führen um Kompetenz und Potenzial zu erkennen

Das Kompetenzprofil zeigt das zukünftige Potenzial der Kandidaten in sechs Kategorien auf: Berufserfahrung (bisherige Karriere), Kompetenzen (Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Persönlichkeitskompetenz), Strapazierfähigkeit bzw. Standfestigkeit (Anpassungsfähigkeit, Flexibilität), Lernbereitschaft und -fähigkeit (Motivation, Ehrgeiz), persönlicher Einsatz für das Unternehmen und Zugehörigkeit bzw. Passform des Mitarbeiters zum Unternehmen. Aufgabe des Kompetenzprofils ist es, aktuell vorhandene, in der Vergangenheit erworbene und in der Zukunft entwickelbare Eignungsmerkmale für eine Stelle abzuschätzen.

Die Einstufung erfolgt für die Kompetenzen bzw. das Potenzial des Mitarbeiters auf der gleichen 5-stufigen Skala wie die Einstufung der Anforderungen der Stelle bzw. des Arbeitsplatzes:

Anforderungen der Stelle

[1]= keine Anforderung

[2] = geringe Anforderung

[3] = durchschnittliche, normale Anforderung

[4] = hohe, überdurchschnittliche Anforderung

[5] = überdurchschnittliche Erfahrung

Kompetenz & Potenzial des Mitarbeiters

[1]= Fähigkeit nicht vorhanden

[2] = unterdurchschnittliche Fähigkeit

[3] = durchschnittliche Fähigkeit

[4] = überdurchschnittliche Fähigkeit

[5] = voll ausgeprägte Fähigkeit mit Erfahrung

Phase 3: Auswahl des Nachfolgers, Vergleich der Eignungsaussagen im Anforderungs-Kompetenz-Tool

Die Eignungsaussage fällt positiv aus, wenn die Kompetenzen bzw. das zukünftige Potenzial des Kandidaten über den Anforderungen der Schlüsselfunktion liegen. Genügen die Kompetenzen den Anforderungen jedoch nicht, so fällt die Eignungsaussage negativ aus und es werden die konkreten Kompetenzlücken bzw. Entwicklungsbedarfe mit der am Rand vergebenen Ampelfarbe aufgezeigt. Zudem werden die Anforderungs-Kompetenz-Vergleiche graphisch aufbereitet ausgewiesen (siehe Kick-Off Präsentation).

Phase 4: Stellenübergabe und Austrittsprozess gestalten

Der Nachfolger sollte rechtzeitig intern benannt oder extern beschafft werden, um ausreichend Zeit für eine frühzeitige Dokumentation des angesammelten Wissens zu ermöglichen. Da es im Austrittsprozess vermehrt zu Barrieren kommt, die einer freizügigen Wissensverteilung an Kollegen im Wege stehen, sollte der Übergabeprozess mit Gesprächen zum Barrierenabbau bewusst eingeleitet und begleitet werden. Gleiches gilt für den anschließend stattfindenden Übergabe- und Onboarding-Prozess des Nachfolgers.

Phase 5: Langfristiges Nachfolge-, Talentmanagement vorbereiten

In der Regel wird es nicht bei der einen ausgewählten Schlüsselposition bleiben, da in den nächsten Jahren vermehrt Fachkräfte in den Ruhestand wechseln. Altersstrukturanalyse und frühzeitige Austrittsgespräche erleichtern die Planung der anstehenden Nachfolge Stellenbesetzungen. Mit der Zeit werden immer mehr Anforderungsprofile für vakante Schlüsselpositionen und immer mehr Kompetenzprofile für geeignete, bereits anvisierte Stellvertreter und betriebsinterne Nachfolger erstellt. Das Anforderungs-Kompetenz-Tool wächst in jedem Schritt mit.

Phase 6: Anreizsysteme und freiwillige Unternehmensangebote einrichten

Zur Verbesserung der Arbeitgeber-Attraktivität, zur langfristigen Personalbindung, denn die Generationen Y und Z sind Job-Hopper und nehmen gerne alles mit. Sie sind die kreativen und innovativen Köpfe für Ihr Design Thinking in der Zukunft, aber sie haben ausgeprägte Vorstellungen zu gewünschten persönlichkeitsfördernden Arbeitsbedingungen und zur Work-Life-Balance.



Kontakt

Steinbeis-Beratungszentrum Demografiegerechtes Personalmanagement
Dr. Regina Brauchler
Raichbrunnenweg 1/2 | 72415 Grosselfingen
Telefon: +49 7476 91163 | Fax: +49 7476 91164
E-Mail: regina.brauchler@stw.de
Web: www.steinbeis.de/su/1965

