

Hilfestellungen zur Potenzialerkennung für die Nachfolgeplanung

Durch den Abgleich des Bedarfs an (Fach- und) Führungskräften auf Verwaltungen mit den Stärken bzw. Potenziale der Beschäftigten kann es gelingen, das Personal so einzusetzen, dass die künftigen Anforderungen an die Verwaltung erfolgreich bewältigt werden können. Eine gute Einschätzung der Stärken und Potenziale der Beschäftigten ist daher von grosser Bedeutung.

Ermittlung der Potenziale von Mitarbeitenden

Zur Erfassung der Potenziale können in einem ersten Schritt Stärkenprofile der Mitarbeitenden erstellt werden. Die dazu vorzunehmende Leistungs- und Potenzialeinschätzung sollte möglichst durch die jeweiligen Vorgesetzten vorgenommen werden, wobei pro Person folgende Aspekte/Faktoren zusammengetragen werden sollten:

- Aussergewöhnliche Leistungen und Erfolge
- Langfristig benötigte Fähigkeiten und Kompetenzen
- Erfolgsversprechende Verhaltensweisen wie z.B. gute Führungseigenschaften
- Erfolgsrelevante Persönlichkeitseigenschaften wie z.B. Teamfähigkeit
- Bisher unerschlossene Fähigkeiten und Stärken

Als Informationszugang können Dokumente wie Funktionsbeschriebe, Informationen aus Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsgesprächen, (dokumentierte) Rückmeldungen verschiedener Anspruchsgruppen wie z.B. dem Gemeinderat, Bürger*innen, Auftragnehmer oder Kolleg*innen sowie auch allgemeine Beobachtungen genutzt werden.

Darüber hinaus kann es Sinn machen, bei den Mitarbeitenden auf Indikatoren zu achten, welche im Talentmanagement zur Erkennung von Talenten genutzt werden. Häufig wird hierbei auf eine Kombination von hoher Leistung und Potenzial geachtet.

Indikatoren für Leistung und Potenzial (In Anlehnung an Viswesvaran et al., 1996)

Indikatoren für hohe Leistung	Indikatoren für hohes Potenzial
Zeigt eine hohe Arbeitsleistung nach internen Leistungskriterien	Sucht aktiv nach neuen Aufgaben und Herausforderungen
Arbeitet sich schnell in neue Aufgaben oder Positionen ein	Hinterfragt komplexe Gegebenheiten und Prozesse und versucht diese zu optimieren
Steckt sich selbst hohe Ziele und erreicht diese weitestgehend	Hat ein ausgeprägtes Verständnis für komplexe Zusammenhänge
Hat ein gutes Fachwissen und kann dies gezielt nutzen	Zeigt hohes Engagement und hohe Eigenmotivation in verschiedenen Aufgaben
Arbeitet sehr produktiv	Sieht Veränderungen als Chance
Ist gewissenhaft und hat ein hohes Qualitätsbewusstsein bzw. strebt nach hoher Qualität	Kann Fehlschläge gut verarbeiten
Nutzt das eigene Beziehungsnetzwerk, um Ziele zu erreichen	Verfügt über ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten

Allgemeine Erschliessung und Nutzung der Potenziale von Mitarbeitenden

Es liegt auf der Hand, dass sich die Indikatoren für gute Leistung bei Mitarbeitenden erst im Laufe der Zeit entwickeln. Daher gilt es insbesondere bei Mitarbeitenden, bei denen die Indikatoren des Potenzials hoch ausgeprägt sind, zu prüfen, ob es passende Entwicklungsmassnahmen gibt. Damit sind nicht nur

- «**off the job**» Entwicklungsmassnahmen wie z.B. externe Schulungen und Weiterbildungen gemeint, sondern auch
- «**on the job**» Massnahmen wie z.B. die Erweiterung der Aufgabenpalette (job enrichment, job enlargement) oder die Übernahme von Führungsaufgaben,
- «**near the job**» Massnahmen wie z.B. **Mentoring** oder
- «**along the job**» Massnahmen wie z.B. eine Stellvertretungsfunktion.

Generell brauchen Mitarbeitende, welche grosse Potenziale mitbringen, interessante Aufgaben und spannende neue Herausforderungen, damit sie motiviert bleiben und langfristig gebunden werden können. In Absprache mit den entsprechenden Mitarbeitenden kann bestimmt werden, wie die interne oder externe Weiterentwicklung stattfinden soll.

Abgleich der Potenziale mit den Anforderungen in der Verwaltung

Die zusammengetragenen Stärken und Potenziale können in einem weiteren Schritt den (künftigen) Anforderungen in der Verwaltung gegenübergestellt werden. Für eine zielführende Nachfolgeplanung ist es zu empfehlen, diejenigen (Führungs- und Fach-) Stellen in den Fokus zu nehmen, in welchen es zeitnah Nachfolgen braucht. Die **Leitlinien Defizit- und Risikoanalyse für die Nachfolgeplanung**

können helfen, die entsprechenden Stellen bzw. Funktionen ausfindig zu machen und eine Priorisierung für die Nachfolge- und Entwicklungsplanung vorzunehmen.

Die Bestimmung der Personen, welche als Nachfolge in Frage kommen, sollte wenn möglich mit Personalverantwortlichen bzw. dem HR sowie mit aktuellen Stelleninhaber*innen erfolgen. Seitens der Mitarbeitenden gilt es frühestmöglich in Erfahrung zu bringen, welche Wünsche und Motive hinsichtlich der Entwicklung bestehen. Hierbei können die **Fragen zur Erfassung von Motiven und Bedürfnissen hinsichtlich Personalentwicklung** als Hilfe dienen. Die Erfassung der Entwicklungsziele kann auch im Rahmen der Mitarbeitendengespräche oder in extra dafür vorgesehenen Gesprächen erfolgen.

Bereits bei der genaueren Festlegung der Entwicklungsziele sollten die ausgewählten Mitarbeitenden miteinbezogen werden. Damit kann sichergestellt werden, dass bestmöglich auf die Interessen sowie das Privatleben der künftigen Stelleninhaber*innen geachtet wird. Sofern bei den Mitarbeitenden Interesse besteht oder geweckt werden kann, sollten diese Personen auf die Funktionen hin vorbereitet und entsprechend gefördert werden. Sehr wichtig ist hierbei eine klare und verbindliche – wenn möglich schriftliche – Kommunikation seitens der Verwaltung bzw. der Vorgesetzten, dass die Mitarbeitenden für entsprechende Stellen vorgesehen sind.

Sofern keine Mitarbeitende für die entsprechenden Funktionen aufgebaut werden können und extern rekrutiert werden muss, können die **Leitfragen zur Erfassung der Arbeitgeberstärken und Zielgruppenpräferenzen** sowie der **Workshop Nachfolgeplanung (Begleitung)** von Nutzen sein.

Quellen

Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 557–574.