

Sehr schnell groß geworden

TIPPS. HR sieht sich in schnell wachsenden Unternehmen großen Herausforderungen im Talent Management gegenüber. Welche dies sind und wie sie sich lösen lassen.

Von **Regina Bergdolt**

Egal, wie ein Unternehmen wächst: organisch über Kunden und Aufträge, über einen Investor oder über die Akquisition anderer Unternehmen – eine steile Wachstumsphase bedeutet eine große Herausforderung für Führung und HR. Der Weg vom Start-up zum „Grown-up“ ist nur bedingt planbar und entwickelt Eigendynamik mit überraschenden Wendungen.

Denn viele Themen sind neu – für Gründer, für Mitarbeiter und auch für HR-Profis: „Wie viel Struktur brauchen wir, damit wir uns gut organisieren – und wo lassen wir genau die Freiräume, die uns so innovativ machen?“, so fragte mich neulich ein IT-Gründer in einer raketartigen Wachstumsphase. Ein anderer Unternehmer in der Medizintechnik stellte fest: „Wir haben eine Technologie, die viel besser ankommt als die unserer Mitbewerber. Das beschert uns so viele Anfragen, dass wir nicht alle bedienen können – nicht einmal unser Vertrieb schafft das.“ Und sein Mitgründer ergänzte: „Umso mehr beschäftigt mich die innere Stabilität des Unternehmens: Wie halten wir das Unternehmen zusammen – wo wir als Gründer doch viel Zeit mit Schlüsselkunden und mit den neuen Investoren verbringen?“

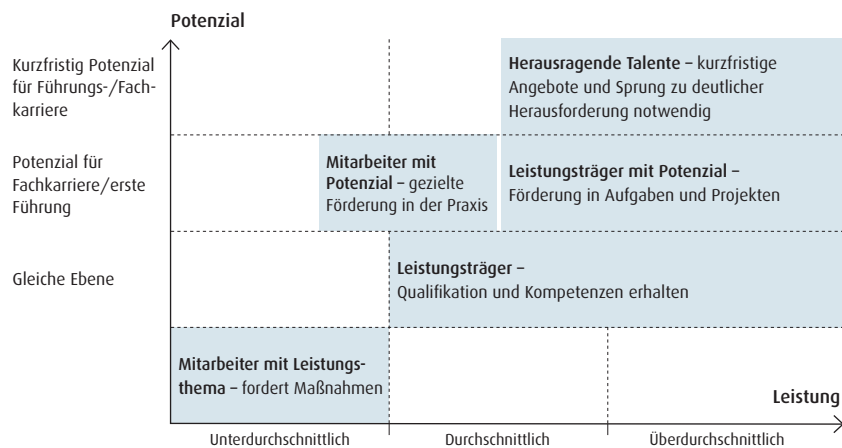
Typische Fragen, die sich dem Management in wachsenden Unternehmen stellen, sind die folgenden:

- Wie viel Struktur und Wissenstransfer sind notwendig, damit nicht jeder das Rad neu erfindet?



Plötzlich größer: Wenn ein Unternehmen schnell wächst, gilt es Schwerpunkte im Talent Management zu setzen.

TALENTE MANAGEN



An diesem Mitarbeiterportfolio sollten sich auch schnell wachsende Unternehmen orientieren, um das Talent Management systematisch aufzubauen.

QUELLE: BERGDOLT, IN ANLEHNUNG AN MEIFERT, 2011

- Wie viel Standardisierung braucht das Unternehmen, um ökonomische Skaleneffekte zu erzielen?
- Wo brauchen Mitarbeiter den Entscheidungsspielraum, den sie von einem jungen Unternehmen nun einmal erwarten?
- Wie gelingt es den Gründern, die Unternehmensidentität zu stärken, wenn sie im Unternehmensalltag nicht mehr so präsent sein können?

Diese Fragen landen auch früher oder später bei HR – egal, welche Themen die HR-Profis sonst bearbeiten müssen oder wollen; Gründer und HR sind dazu als Team gefragt. Dabei gilt es, klug zu steuern – gerade in der Euphorie des Wachstums. Denn ein vollständig glattes Wachstum ist selten; immer wieder gebe es Krisen, die durch zu viel oder zu wenig Struktur entstünden, so der US-amerikanische Ökonom Larry E. Greiner.

Die häufigsten Wachstumsfallen

Häufig tappen Führungskräfte und Personaler in schnell wachsenden Unternehmen in klassische Wachstumsfallen. Dies beginnt schon an der Stelle, an der die Aufgaben im Talent Management definiert werden. Aus der Notwendigkeit heraus beschränkt sich Talent Management oft nur auf das Recruiting: „Wir haben eben schnell gute Leute gebraucht, denn die Kunden standen mit noch mehr Aufträgen vor der Tür“, so die HR-Leiterin eines Fintec-Unternehmens. Doch wie geht es internen Leistungsträgern, die Tag für Tag das Unternehmen mit aufbauen? Irgendwann fühlen sie sich zu wenig gesehen. Auch sie wünschen sich regelmäßiges Feedback und passende Entwicklungspfade.

Doch Recruiting ist nicht alles; Mitarbeiter sollen auch bleiben wollen. Der Begriff „Talent Management“ beschreibt – nach dem Gabler Wirtschaftslexikon online – „... intern und extern gerichtete Strategien, Methoden und Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen sicherstellt, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Schlüsselpositionen mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind“. Im

Talent Management ist nur ein Talent, wer neben herausragenden Leistungen auch überdurchschnittliches Potenzial hat. Entscheidend ist dabei, dass Potenzial nach klar definierten Potenzialkriterien mit systematischen Methoden bestimmt wird. Die Grafik „Talent management“ zeigt ein Mitarbeiterportfolio mit passenden Maßnahmen nach Leistung und Potenzial.

Eine weitere klassische Falle bei Unternehmen im Wachstum: Die (neuen) Führungskräfte, aber auch die Gründer führen im hausgemachten Stil – ohne Instrumente und Prozesse oder ohne gemeinsames Führungsverständnis. Und ein weiteres häufiges Manko: Strukturen und Prozesse erscheinen den Gründern und Mitarbeitern un kreativ oder uncool. „Wir haben erst spät und erst mithilfe einer HR-Software professionelle Prozesse etabliert – das war dann viel aufwendiger und hat uns mehr Nerven gekostet, als gleich Orientierung zu schaffen“, so eine HR-Mitarbeiterin. „Dabei sind wir doch selbst ein IT-Unternehmen!“

Des Weiteren scheuen viele Unternehmer klare Rollenkonzepte, in denen Verantwortung, Aufgaben und erforderliche Kompetenzen eindeutig beschrieben sind. Grundprinzip ist dann eher: Alle machen alles, was sie fachlich können. Doch auch agile Führungskonzepte arbeiten mit Rollen – sie sind die Grundla-

ge der Selbstorganisation von Teams und Mitarbeitern. Der Leitgedanke dabei: Agilität schafft, wer Selbstorganisation professionell unterstützt.

Häufig übernimmt HR Aufgaben, denen sich sonst keiner annimmt und die irgendwie zu HR zu gehören scheinen. Doch anstatt so generalistisch unterwegs zu sein, braucht HR Prioritäten, die zur Wachstumsphase passen. Nicht jeder HR-Profi kann gleichzeitig administrativen Aufbau, konzeptionelle Arbeit und strategische Programme liefern und dabei noch einen guten Draht zu Führungskräften und zu Mitarbeitern halten. Es braucht immer wieder einen klaren HR-Auftrag, den die Gründer mit HR verhandeln und der für alle Führungskräfte und Mitarbeiter transparent ist.

Systematik in HR – ab Tag eins

Hartnäckig hält sich auch die Idee, man müsse Fehler machen, um zu lernen – doch das kann sich HR nicht leisten; die hohen Anforderungen im Wachstum erfordern Best Practice von Anfang an. Gründergeist, Struktur und Konsequenz in den Zielen sind kein Widerspruch, sondern Erfolgstreiber im Wachstum. Mangelnde Professionalität oder fehlende Investitionen in das HR-Know-how kommen ein wachsendes Unternehmen teuer zu stehen. Fehlbesetzungen durch unstrukturierte Auswahl und Schleifen

in Prozessen sind viel teurer, als es professionelles Talent Management je sein könnte; Versuch und Irrtum sind keine Option für schnell wachsende Unternehmen. Ein gut aufgestelltes Unternehmen im Wachstum plant mit Szenarien – diese helfen nicht nur bei der Finanzierung, sondern auch bei der Steuerung. Szenarien bereiten Sie vor auf sehr unterschiedliche Entwicklungen im Wachstum. Das macht handlungsfähig, auch im Krisenfall.

Der Auftrag von HR

Zur Gesamtsteuerung in schnell wachsenden Unternehmen gehört auch ein klarer HR-Auftrag. HR hat ein breites Aufgabenspektrum im Talent Management: Prozesse von Einstellung bis Zielvereinbarung wollen definiert und gemanagt sein, Führungskräfte suchen Unterstützung. Früher oder später sind auch strategische Projekte erforderlich, wie die Schärfung der Arbeitgebermarke und die Einführung treffsicherer Personalauswahlverfahren. Oft hinkt der

Häufig tappen Personaler in schnell wachsenden Unternehmen in klassische Wachstumsfallen. So beschränkt sich Talent Management oft nur auf Recruiting.

Aufbau von HR anderen Funktionen im Unternehmen hinterher, und HR-Profis werden zu spät eingestellt, da sie nicht als wertschöpfend gelten. Doch erfolgreiche Unternehmen handeln anders.

Auch HR in wachsenden Unternehmen braucht Steuerung. Wer im Aufbau alles annimmt, ohne Prioritäten und klare Ziele, erlebt oft wenig Erfolge, im Ge-

genteil: HR ist nie gut genug, weil immer irgendein Anspruch unbefriedigt bleibt. Ein Auftrag hilft, Ansprüche und Verantwortlichkeiten zu klären.

HR-Schwerpunkte laufend anpassen

Hilfreich für das Wachstum ist daher ein klarer Auftrag, verbunden mit passenden Schwerpunkten für HR und Talent Management. Diese Schwerpunkte gilt es im Wachstum immer wieder zu klären. Denn erst mit klarer Stoßrichtung kann sich HR als echter Business Partner für das Gründerteam und als Rückgrat des Wachstums positionieren.

Liegt zum Beispiel ein Schwerpunkt auf dem Recruiting, braucht es Rollenkonzepte für die Personalauswahl. Sie helfen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und notwendige Kompetenzen für „Job Families“ sauber zu definieren und die Personalauswahl zu strukturieren. Generell empfiehlt sich früh eine Bewerbersoftware, die es HR wie auch den Führungskräften erlaubt, sich jederzeit den Überblick zu verschaffen.

Wenn das Unternehmen noch eher unbekannt ist, gilt es, Netzwerke zu aktivieren und das Alleinstellungsmerkmal auf dem Bewerbermarkt klar herauszuarbeiten. Warum sollten die besten Köpfe für Sie arbeiten? Die clevere Antwort bietet ein verständliches wie ehrliches Wertversprechen am Arbeitsmarkt; „Startup-Fieber“ reicht nicht aus, das bieten inzwischen (zu) viele.

Gilt es, eine Prozessinfrastruktur einzurichten? Onboarding-Prozesse, Gehaltsabrechnung, die Dokumentati-on von Zielvereinbarungen und andere Verwaltungsfunktionen benötigt jedes Unternehmen; möglicherweise sind arbeitsrechtliche Themen zu beachten. Hier ist es wichtig zu klären, wer die HR-Infrastruktur schafft.

Verspricht das Unternehmen Personalentwicklung statt älterer Weiterbildungsangebote, dann benötigen Führungskräfte Unterstützung, wie sie auch überfachliche Kompetenzen systematisch entwickeln können. HR sollte

HR braucht einen klaren Auftrag. Erst dann kann sich HR als echter Business Partner für das Gründerteam und als Rückgrat des Wachstums positionieren.

entlang der strategischen Businessplanung Entwicklungspfade für Talente erarbeiten und umsetzen. Dabei ist es auch wichtig, auf die systematische Auswahl zu achten, damit die Richtigen in Führungspositionen kommen.

Steht die Mitarbeiterbindung im Vordergrund, dann braucht es dynamische HR-Expertise im Talent Management, in der Potenzialbeurteilung und für interne Nachfolgeprozesse. Hier können wachsende Unternehmen wirklich punkten, denn sie bieten besondere Entwicklungsmöglichkeiten.

Ein weiterer Punkt, der ab der ersten Wachstumsphase zählt: Gibt es Inhouse-Kompetenz oder externe Ansprechpartner für die weniger erfreulichen Seiten der Personalarbeit? Kritik-, Abmahnungs- oder Trennungsgespräche braucht keiner, und doch sind sie früher oder später Realität in jedem Unternehmen, genauso wie böse Kommentare auf Arbeitgeberbewertungsplattformen. Es muss klar sein, wie HR mit solchen Themen umgeht.

Und „last but not least“: Hat HR ein Selbstverständnis, gibt es eine Personalpolitik im Unternehmen, die den Auftrag von HR stützt? Ist klar, wie HR Unternehmensinteressen vertritt und wie sich HR-Mitarbeiter im Konfliktfall zwischen Mitarbeitern und Führungskräften verhalten? Wenn dem nicht so ist, wird HR schnell zu einer Funktion, bei der alles aufläuft und wo doch nichts passiert. ■



REGINA BERGDOLT ist selbstständige Unternehmensberaterin für wachsende Unternehmen und Talent Management.

