

Talentmanagement – Auswahl ohne Verlierer

Bei der Neugestaltung des Auswahlverfahrens für das interne Talentprogramm legte der Fotovoltaik-Anbieter SMA Solar Technology Wert darauf, dass auch die nicht berücksichtigten Mitarbeiter ihre Motivation nicht verlieren.

Sicherzustellen, dass für ein Talentprogramm wirklich diejenigen Mitarbeiter gefunden und ausgewählt werden, die für ein Unternehmen zukünftig eine herausgehobene Bedeutung haben, ist an sich schon herausfordernd. Zugleich Sorge dafür zu tragen, dass die im Rahmen des Auswahlprozesses nicht berücksichtigten Mitarbeiter weiter motiviert arbeiten, ist noch herausfordernder.

Talentprogramme dienen häufig der strategisch gesteuerten Entwicklung von Mitarbeitern, die für den zukünftigen Geschäftserfolg als besonders wertvoll angesehen werden und perspektivisch mehr Verantwortung übernehmen sollen. Die Aufnahme in ein solches Programm und die damit verbundene offizielle Benennung als „Talent“ eröffnen dem Einzelnen neue (Karriere-)Möglichkeiten und wirken sich positiv auf die Sichtbarkeit und Anerkennung des Mitarbeiters im Unternehmen aus. Umgekehrt kann es für diejenigen sein, die sich aufgrund ihrer eigenen Einschätzung und der ihrer Führungskraft Hoffnungen auf die Aufnahme gemacht hatten, nach dem Durchlaufen des Auswahlprozesses jedoch nicht aufgenommen wurden. Dennoch handelt es sich bei diesen Mitarbeitern zu meist um wichtige Leistungsträger, die unverzichtbar sind und im Unternehmen gehalten werden sollen. Somit ist es beim Aufsetzen eines Talentprogramms nicht nur wichtig, geeignete Kandidaten auszuwählen – es muss auch Sorge dafür getragen werden, dass Nicht-Aufgenommene ihre Motivation nicht verlieren.

Das Unternehmen

Die Firma SMA Solar Technology ist ein global führender Spezialist für Fotovoltaik-Systemtechnik. Mit Schwerpunkt und Hauptsitz in Kassel widmen sich über 3 000 Mitarbeiter in 20 Ländern der Erstellung und dem Vertrieb von Lösungen der dezentralen und erneuerbaren Energieversorgung. Als Technologie-Unternehmen ist SMA durch eine starke Ingenieur-Kultur geprägt. Politische Entscheidungen wie beispielsweise eine Reduzierung der Förderung erneuerbarer Energien oder die Neufestlegung von Ausbauzielen beeinflussen das Geschäft

ebenso wie der harte Wettbewerb, vor allem mit chinesischen Konkurrenten.

Um unter diesen Bedingungen erfolgreich zu bestehen, hat SMA seinem Talentmanagement einen besonderen Stellenwert eingeräumt. Grundlage bildet ein Job Level Model, das gleichwertige Karrierewege für die drei Laufbahnen Führung, Projektmanagement und Expertentum bis zur Ebene unterhalb des Topmanagements definiert. Talente für alle drei Laufbahnen sollen systematisch und nach höchsten Qualitätsstandards identifiziert und gefördert werden. 2016 fiel der Startschuss für die Einführung eines Talentprogramms mit dem Ziel, einen Pool von Talenten aufzubauen, der für die Besetzung von Schlüsselpositionen zur Verfügung steht. Über eine Pilotierung in Deutschland mit 20 Teilnehmern sollte das Konzept zunächst erprobt und dann weltweit ausgerollt werden.

*Mark Enters,
M.A. in Soziologie,
Referent für strategische Personal-
entwicklung bei
SMA Solar Technology in Niestetal,
Mark.Enters@sma.de*



*Michel Gastreich,
Diplom-Personalreferent,
Seniorberater für strategische
Personal- und Organisationsent-
wicklung bei der Beratung meta five
in Köln,
m.gastreich@meta-five.com*



*Janneke Thomas,
M.Sc. Organisations- und Sozial-
psychologie, Seniorberaterin für
Personaldiagnostik und -entwicklung
bei der Beratung meta five in Köln,
j.thomas@meta-five.com*



Talente finden und fördern

Talentidentifikation mit neuem Talentverständnis

Mit dem Anspruch an faire Bedingungen und größtmögliche Transparenz entwickelte SMA einen dedizierten Prozess zur internen Talentidentifikation. Zunächst musste ein bereichsübergreifend einheitliches Verständnis von „Talent“ und „Potenzial“ geschaffen werden. Hierzu erarbeitete die Personalabteilung auf Basis intensiver Recherchen eine Talentdefinition mit konkreten Kriterien. So heißt es zum Beispiel bei Kreativität und Innovation: Der Mitarbeiter produziert neue Ideen, Vorgehensweisen oder Einsichten. Er kreiert innovative Produkte oder Prozesse und entwirft mehrere Lösungsvarianten für Probleme.

Anhand von sieben derart beschriebenen Potenzialkriterien sowie der Leistungsbeurteilung nominierten die Führungskräfte in einem ersten Schritt Mitarbeiter für das Talentprogramm. Diese wurden über die Nominierung informiert und gebeten, bei Interesse ein Motivationsschreiben einzureichen, in dem sie erläutern, warum sie ins Programm aufgenommen werden sollten und was sie dort lernen möchten. Gleichzeitig dokumentierten die Führungskräfte anhand vorgegebener Leitfragen ihre Einschätzung schriftlich. In ausführlichen bereichsinternen Talentrunden diskutierten die Führungskräfte des Bereichs die Profile der Nominierten sowie die Erfüllung der Kriterien kontrovers und in der Tiefe. Hauptergebnis jeder Talentkonferenz war zum einen eine an der Bereichsgröße orientierte Maximalzahl an Talenten, die für eine anschließende Potenzialvalidierung zugelassen wurden. Nebeneffekt der Veranstaltungen war eine interne Vereinheitlichung des Verständnisses von Talent.

Die Nagelprobe

Die Überprüfung der Einstufung als Talent, intern „Potenzialvalidierung“ genannt, sollte objektiviert und mit zusätzlicher externer Expertise erfolgen. SMA beschloss

daher, zu diesem Zweck mit der Assessment-Center-Methode und einem erfahrenen Anbieter zu arbeiten. Dabei wurden verschiedene Ansprüche an das Verfahren formuliert. So sollten zum einen – geprägt durch die starke Ingenieur-Kultur – präzise und belastbare quantitative Ergebnisse erzielt werden. Zum anderen sollten darüber hinaus eindeutige Empfehlungen für Karrierewege gemäß dem Job Level Model ausgesprochen und mit aussagekräftigen Profilen die Grundlage für die anschließende Entwicklung der Talente gelegt werden.

Erfolgskritische Situationen

Im Rahmen eines Ausschreibungsprozesses entschied sich SMA für das systemische Vorgehen und Konzept des Beratungsunternehmens meta five. Im ersten Schritt wurde zusammen ein Kick-off-Meeting mit Führungskräften unterschiedlicher Fachbereiche sowie Vertretern der Personalentwicklung und des Betriebsrats organisiert. Ziel war es, unternehmensinternes Wissen zu den notwendigen Kompetenzen erfolgreicher Kandidaten in den jeweiligen Laufbahnen zu nutzen. Dafür wurden jeweils erfolgskritische Situationen identifiziert sowie das darin geforderte Verhalten definiert. Daraus konnten beobachtbare Beurteilungskriterien abgeleitet werden, die anschließend für die drei Laufbahnen gewichtet

wurden. Die Ergebnisse dieses Workshops flossen anschließend in die Auswahl der im Assessment Center zu simulierenden Situationen sowie in die Konzeption der Beurteilungs- und Auswertungsunterlagen ein. Gleichzeitig wurde hier durch die Einbindung von Führungskräften ein weiterer Grundstein für die allgemeine Akzeptanz des Verfahrens im Unternehmen gelegt (siehe Kasten unten).

Zur Steigerung der prognostischen Validität des Assessment Centers entschied das Projektteam, das Verfahren um einen Persönlichkeits-, einen Motivationsfragebogen sowie um (kognitive) Leistungstests multimethodal zu ergänzen. Daher wurden die teilstrukturierten Interviews, die im Rahmen der Assessment Center mit den Kandidaten geführt werden sollten, um eine Reflexion der Ergebnisse erweitert. Das Erreichen eines fixen Mindestwerts in der quantitativen Beurteilung war entscheidend für die Aufnahme der einzelnen Teilnehmer in das Programm. Dieser Mindestwert wurde empirisch nach Vorliegen aller Ergebnisse final festgelegt.

Um sicherzustellen, dass die Teilnehmer nach dem Assessment Center in jedem Fall zielgerichtet weiterentwickelt werden können, konzipierte meta five das Assessment Center so, dass in einer Beobachterkonferenz neben der

Erfolgsfaktoren zur Sicherstellung der Akzeptanz der Ergebnisse bei den Linien-Vorgesetzten

- Valide Messmethodik
- Einbeziehung von Unternehmensvertretern bei Konzeption und Durchführung
- Transparenz über Funktionsweise der Methodik
- Ernstnehmen von Einwänden und Bedenken
- Darlegung des individuellen Stärken-Schwächen-Profiles und Abgleich mit Einschätzung der Führungskräfte
- Benchmarking des individuellen Ergebnisses mit anonymisierten Ergebnissen aller Teilnehmer
- Angebot zur weiteren Entwicklung des Teilnehmers über einen strukturierten Prozess mit Beteiligung von HR

Auswahlentscheidung auch Zeit in eine ausführliche qualitative Diskussion der individuellen Stärken-Schwächen-Profile der Teilnehmer investiert werden konnte. Diese Profile dienten als Basis für ein fundiertes Feedback im unmittelbaren Anschluss an das Verfahren sowie als Grundlage für die Erstellung ausführlicher Ergebnisberichte im Nachgang.

Unerwartet hohe Ausfallquote

Nach Durchführung der ersten Verfahren zur Potenzialvalidierung stellte sich heraus, dass die Quote derjenigen, die den definierten Grenzwert nicht erreichten, deutlich höher lag als zu Projektbeginn mit Blick auf den ressourcenintensiven und planvollen Prozess der Talentidentifikation erwartet. Eine professionelle Verfahrensdurchführung, eine transparente und objektive Beurteilung nach klar definierten Kriterien sowie eine ausführliche Nachbetrachtung der Ergebnisse im Rahmen individueller Feedbackgespräche machten die Ergebnisfindung und die resultierende Entscheidung zwar grundsätzlich nachvollziehbar. Dennoch war die Unzufriedenheit spürbar und verständlich – nicht nur bei den direkt betroffenen Mitarbeitern, sondern auch bei deren Führungskräften sowie bei den jeweiligen Bereichsverantwortlichen, den Executive Vice Presidents. Darüber hinaus blieb durch die unerwartet hohe Ausfallquote eine Vielzahl der verfügbaren Plätze im Talentprogramm unbesetzt und der Pool potenzieller Kandidaten für die Besetzung von Schlüsselfunktionen entsprechend deutlich kleiner als geplant.

Um allen Ebenen der Herausforderung gerecht zu werden, entwickelte SMA gemeinsam mit meta five Lösungsansätze zum Umgang mit der Situation, die alle drei betroffenen Perspektiven berücksichtigten: Führungskräfte, Mitarbeiter und Organisation. Ziel war es dabei nicht nur, die Akzeptanz für den Gesamtprozess zu sichern, sondern diesen vor allem auch für die nicht ins Programm aufgenommenen

Mitarbeiter zu einem insgesamt positiven Erlebnis mit persönlichem Mehrwert zu machen.

Führungskräfte

Ausführliche Gespräche mit dem für den jeweiligen Teilnehmer verantwortlichen Executive Vice President und mit der direkten Führungskraft des Teilnehmers schafften Transparenz über das Ergebnis. Dazu stellte der externe Experte von meta five die methodische Grundlage der Messung mit den Grundpfeilern der Assessment-Center-Methode wie der Simulation erfolgskritischer Situationen, der kriteriengeleiteten Beobachtung, der Multiperspektivität und der Multimethodalität dar. Danach ging er detailliert auf die Erarbeitung des Konzepts in diesem Projekt ein. Er stellte dar, wie auf dem Kick-off-Workshop mit der intensiven Beteiligung interner Know-how-Träger der Personalabteilung und von Führungskräften SMA-typische Situationen und Beobachtungskriterien erarbeitet wurden. Darauf basierend stellte er das relative Stärken-Schwächen-Profil des Teilnehmers vor und fragte explizit, ob die beiden Führungskräfte in diesem Profil ihren Kandidaten wiedererkennen.

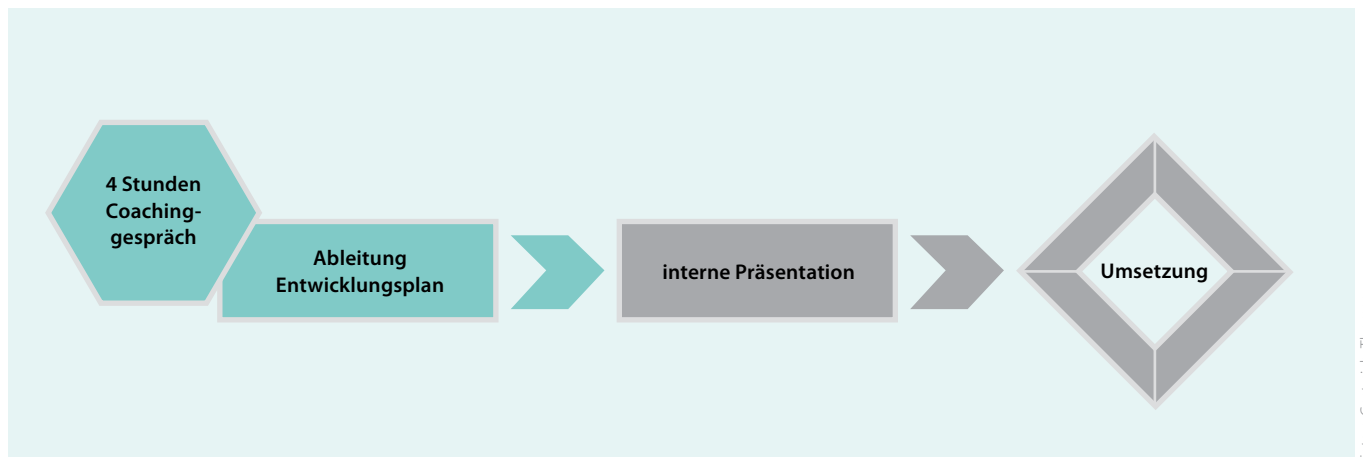
Dies war in aller Regel der Fall, sodass daraufhin der Boden bereitet war, um die individuellen Ergebnisse ins Verhältnis zum Maßstab für das Talentprogramm zu setzen. Dazu wurde mit einer anonymisierten Gesamtübersicht aller Teilnehmer gearbeitet, aus der das Ergebnis des Teilnehmers im Verhältnis zu dem der anderen hervorging. Danach wurde einer anschließenden Diskussion Raum gegeben, der allerdings meistens nicht genutzt wurde. Vielmehr sprach der interne Personalentwickler das weitere Vorgehen an und betonte noch einmal, dass auch die nicht aufgenommenen Kandidaten Förderung erfahren werden, beispielsweise durch ein Intensiv-Coaching. Außerdem ging er besonders auf die vorgesehene Verteilung von Verantwortlichkeiten der Beteiligten ein.

Mitarbeiter

Aus dieser Perspektive stand das Übereinbringen von Karriereambitionen und Entwicklungswünschen des Kandidaten mit den Vorstellungen der Organisation im Fokus. Viele der abgelehnten Kandidaten hatten innerhalb der Organisation jahrelang ausschließlich positives Feedback erhalten, weshalb eine Nicht-Aufnahme ins Talentprogramm einen bitteren und vielfach unerwarteten Rückschlag bedeutete. Um sowohl den konstruktiven Umgang mit dem Ergebnis als auch die Reflexion individueller Karriere Wünsche und Alternativen zum Talentprogramm zu fördern, bot SMA jedem nicht aufgenommenen Mitarbeiter ein halbtägiges Intensiv-Coaching mit meta five an. Dieses individuelle Format bot den Mitarbeitern die Möglichkeit, die Rückmeldungen aus dem Assessment Center, unterstützt durch den Coach, für sich selbst einzuordnen, mit vorausgegangenem Feedback aus der Organisation abzugleichen und sich gezielt mit den eigenen Karrierepräferenzen und -optionen auseinanderzusetzen. Gleichzeitig ermöglichte das Coaching den Mitarbeitern einen Austausch über persönliche Wertvorstellungen, die eigene Arbeitseinstellung oder auch die private Situation und damit über Aspekte, die in der Arbeitsbeziehung mit der Führungskraft häufig nicht thematisiert werden können.

Diese umfassende gemeinsame Betrachtung der Situation führte für die Mitarbeiter nicht nur zu mehr Klarheit über ihre Karriereziele, sondern auch zu einem klaren Bild darüber, für welche Fragestellungen die Führungskraft eine Unterstützung sein kann und an welchen Themen sie ausschließlich selbst arbeiten können. Auf Basis dieses Coachings waren die Mitarbeiter aufgerufen, einen Vorschlag für ihren Entwicklungsplan auszuarbeiten und diesen anschließend mit ihrer Führungskraft und der Personalentwicklung abzustimmen. Dazu stellten die Mitarbeiter ihre Entwicklungsambitionen und

Talente finden und fördern



Der Ablauf vom Coaching bis zur Umsetzung

-themen sowie den Bedarf an Unterstützung durch ihre Führungskraft vor. Beide diskutierten dann gemeinsam diese Vorstellungen aus ihrer jeweiligen Perspektive, bis es eine Version gab, der alle Seiten zustimmten.

Die Umsetzung des Entwicklungsplans lag in der Verantwortung von Führungskraft und Mitarbeiter, die dabei auf die Beratung der Personalentwicklung zur Auswahl geeigneter Lernformate und -anbieter zurückgreifen konnten. Die Erarbeitung und Umsetzung eines Entwicklungsplans förderte auf diesem Wege nicht nur eine tiefere Auseinandersetzung des Mitarbeiters mit den eigenen Stärken, Entwicklungsfeldern und Karriereambitionen – sie zeigte ihm zugleich auch die Unterstützungsbereitschaft der Organisation und stärkte die Kultur der Verantwortungsübernahme für die eigene Entwicklung (siehe Grafik oben).

Organisation

Auf organisationaler Ebene waren zwei Aspekte zu berücksichtigen. Einerseits war aufgrund der Ergebnisse der ersten Potenzialvalidierungen ein großer Teil der Plätze im Talentprogramm unbesetzt. Dies stand im Widerspruch zu der Zielsetzung, einen möglichst großen Pool interner Potenzialträger für die Übernahme verantwortungsvoller Schlüsselpositionen aufzubauen. Zum anderen

galt es, die Akzeptanz des Prozesses zur Talentidentifikation zu sichern. Um beiden Herausforderungen zu begegnen, wurde deshalb eine Nachnominierung über einen angepassten Auswahlprozess vorgenommen. In diesem Fall erfolgte die Nominierung von Mitarbeitern für das Talentmanagementprogramm durch die Executive Vice Presidents direkt und ohne vorgeschalteten formalen Prozess. Dieses Vorgehen war nicht nur effizient, sondern ermöglichte eine erneute Einschätzung der eigenen Mitarbeiter, diesmal unter Berücksichtigung der Ergebnisse und des Feedbacks der vorausgegangenen Potenzialanalysen. So gelang es, dass auch die oberen Führungsebenen noch einmal bewusst einen aktiven Beitrag zur Talentidentifikation leisteten und sich mit den Anforderungen an Talente bei SMA in der Tiefe auseinandersetzten. Gleichzeitig ließ sich so auch ein Teil der verbleibenden Plätze im Talentprogramm nachbesetzen.

Wenngleich der Nachnominierungsprozess mit Blick auf die Quote der Aufnahmen ins Programm weniger erfolgreich als der aufwendige Nominierungsprozess der ersten Runde war, hatte er auf übergeordneter Ebene Vorteile für die Organisation als Ganzes. Einerseits bestätigte sich durch dieses Vorgehen, dass ein aufwendiger Talentidentifikationsprozess für ein unternehmensweites Talentmanagement bessere Ergebnisse erzielt als eine Nomi-

nierung nach individuellen Maßstäben einer Führungskraft – und somit trotz des großen Ressourcenaufwands seine Berechtigung hat. Gleichzeitig setzte das konsequente Vorgehen mit eindeutigen Grenzwerten in der bestehenden Kultur ein klares Zeichen von fairer und transparenter Bewertung und damit der Gleichbehandlung aller am Auswahlverfahren Teilnehmenden.

Ein Prozess ohne Verlierer

Sowohl auf das Assessment Center als auch auf die Intensiv-Coachings folgte eine standardisierte Kurzbefragung der Teilnehmer – mit positiven Ergebnissen und dem Fazit, dass Methode und eingesetzte Instrumente bei den beteiligten Mitarbeitern Akzeptanz gefunden haben. Auch die Resonanz aller mitwirkenden Führungskräfte – sei es in der Rolle als Vorgesetzte der benannten Talente oder als Beobachter im Assessment Center – war positiv. In der Nachbereitung des Coachings zeigte sich zudem, dass der Bedarf der nicht ins Programm aufgenommenen Mitarbeiter an Folgegesprächen mit Führungskraft und Personalentwicklung fast gar nicht gegeben war. So hatten sie bereits im Rahmen des Coachings für sich eine realistische Perspektive jenseits des Talentprogramms erarbeitet und fühlten sich für die damit verbundenen nächsten Schritte der persönlichen Entwicklung gut vorbereitet.