

High Potentials erkennen und fördern

- Ein Projektbeispiel -

 **Dieter Strametz & Partner GmbH**
Human Resources Management · Beratung · Entwicklung · Systeme



Erste Fragen

- Welches Bild haben Sie bislang von einem High Potential Programm?
Persönliche Erfahrungen? Vorteile aus Ihrer Sicht? Etwaige Vorbehalte?
- Gab es bereits ähnliche Programme in der Vergangenheit?
- Bezieht sich die Thematik auf bestimmte Funktionen im Unternehmen oder gibt es diesbezüglich keine Einschränkungen?
- Gibt es Vorstellungen darüber, wie groß der High Potential Pool werden soll?
- Gibt es spezielle Erwartungen/Befürchtungen?
- Gibt es einen Projekt-Sponsor in der Geschäftsleitung?
- Wer muss intern überzeugt/einbezogen werden? Arbeitnehmervertretung?



Critical Success Factors im Prozess (1)

Mögliche "Stolpersteine"

Fehlende Integration in die Gesamt-
Personalstrategie

Beispiel: Bedarf und Angebot von Personal-
Entwicklungsmaßnahmen passen nicht zusammen.

Anforderungsprofile sind nicht ausreichend
konkretisiert

Beispiel: Eine Vertriebsfunktion wird in ihren
Hauptaufgaben zwar definiert bzw. beschrieben,
aber es geht nicht eindeutig daraus hervor, welche
fachlichen und überfachlichen Qualifikationen die
ideale Besetzung mitbringen sollte.

Wie kann DSP entgegenwirken?

⇒ Alle existierenden HR-Instrumente,
-Prozesse oder HR betreffende Aussagen
(z.B. Strategie) werden erfragt und bei der
Entwicklung ggf. mit berücksichtigt. Auf
vorhandene Lücken und/oder Optimierungspotentiale weisen wir hin.

⇒ DSP unterstützt bei der Erstellung der Profile.
Zu möglichen überfachlichen Qualifikationen
liefern wir Input aus langjähriger Erfahrung
bei der Besetzung unterschiedlichster
Funktionen in diversen Branchen.



Critical Success Factors im Prozess (2)

Mögliche "Stolpersteine"

Intransparenter Nominierungsprozess

Beispiel: Nicht jedem im Unternehmen ist klar, wie man sich für den Auswahlprozess/das Programm anmelden kann. Es gibt diesbezüglich häufige Anfragen an die Personalabteilung, oder erklärungsbedürftige Ablehnungen.



"Willkürlich" erscheinender Auswahlprozess

Beispiel: Teilnehmer und/oder Fachbereiche können nicht nachvollziehen, warum die Übung(en) "xy" durchgeführt werden.
Der Praxisbezug ist zu wenig erkennbar.



Wie kann DSP entgegenwirken?

Der Nominierungsprozess wird sauber definiert, dokumentiert und kommuniziert. DSP unterstützt, stellt mögliche Varianten vor, die allesamt praxiserprobt sind.

Wir entwickeln ein Verfahren, das die Firma und die Anforderungsprofile optimal repräsentiert. Damit ist für jeden erkennbar, welche Kriterien in welchen Übungen beobachtet werden und warum. Ein persönliches Feedbackgespräch und eine Dokumentation ergänzen das Bild.



Critical Success Factors im Prozess (3)

Mögliche "Stolpersteine"

Zu wenig Berücksichtigung bereichs-, ressort- und funktionspezifischer Besonderheiten

Beispiel: Manche Bereiche sehen das Programm als nicht geeignet für die Spezifika ihres Bereichs an.

Widersprüchliche Kommunikation

Beispiel: Gerüchte entstehen.

⇒

⇒

Wie kann DSP entgegenwirken?

Frühzeitige Einbindung aller potentiell am Programm teilnehmenden Bereiche/ Ressorts/Funktionen. DSP findet den gemeinsamen Nenner und führt spezielle Anforderungen - soweit möglich - in ein Gesamtprogramm zusammen.

Erstellen eines Kommunikationsplans mit klaren Daten und "Sprachregelungen".



Critical Success Factors im Prozess (4)

Mögliche "Stolpersteine"

Entscheidungen werden von Bereich zu Bereich,
von Vorgesetztem zu Vorgesetztem ⇒
unterschiedlich herbeigeführt

Beispiel: Glück scheint zu haben, wer im Bereich
"xy" tätig ist.

Fehlende Strategie für "erfolgreiche" Kandidaten
Beispiel: Es entwickelt sich ein Motivationsproblem ⇒
derjenigen, die im Nominierungs- oder im
Auswahlprozess abgelehnt wurden.

Wie kann DSP entgegenwirken?

DSP entwickelt gemeinsam mit dem Kunden
Eine Entscheidungsmatrix, die die Herleitung
einer Entscheidung transparent macht und
anschaulich visualisiert. Der Entscheidungs-
prozess ist damit standardisiert, subjektive
Einflüsse werden weitestgehend
ausgeschaltet.

Teil des Kommunikationsprozesses.
DSP wird darauf bestehen, dass vor Start
des Programms eine Lösung gefunden/
vereinbart werden muss.
Die Alternative zur Nicht-Aufnahme in das
Programm darf nicht Kündigung lauten!



Critical Success Factors im Prozess (5)

Mögliche "Stolpersteine"

Keine entsprechende Förderung und Ausbau der individuellen Potentiale

Beispiel: Es herrscht Unzufriedenheit bei den Mitgliedern des Pools, weil Erwartungen im Vorfeld nicht thematisiert bzw. korrigiert wurden.

Fehlen geeigneter Positionen für die High Potentials

Beispiel: Mehrere Kandidaten werden zu lange auf "Warteposition" gehalten. Gefahr der inneren Kündigung oder Abwanderung.

⇒

⇒

Wie kann DSP entgegenwirken?

Kritische Bestandsaufnahme der derzeit existierenden Möglichkeiten. Auf mögliche Lücken weisen wir hin. Zusätzlich achten wir darauf, dass die Erwartungen der Kandidaten aufgenommen bzw. korrigiert werden.

Unterstützung bei der Personalplanung. Basierend auf den Ergebnissen des Orientierungscenters werden Hinweise auf ideale wie auch alternative Zielfunktionen gegeben, soweit vorhanden.



Übersicht High Potential Programm

- Zielsetzung des High Potential Programms
- Erfolgsfaktoren des High Potential Programms
- Empfehlung zum Vorgehen: Nominierung, Kommunikationsbausteine, Orientierungs-Center (OC)
- Orientierungs-Center: Projektbeispiel
- Projektplan
- Vorteile von DSP als Partner
- Projekt-Referenzen



Zielsetzung des High Potential Programms

- Kurz- und mittelfristige Besetzung wichtiger Führungs- und Spezialistenpositionen durch ausgewählte „High Potentials“ aus den eigenen Reihen. Dadurch Kosteneinsparung durch weitestgehende Vermeidung der Besetzung von Top-Positionen über externe Kandidaten
- Rechtzeitige Information über ggf. notwendige Recruitingmaßnahmen
- Transparente, strukturierte und im Sinne des Unternehmens bestmögliche Nachfolgeplanung und -regelung
- Gezielte Förderung und systematischer Ausbau von individuellen (Führungs-)Potenzialen durch spezifische (Management-)Trainings und Projektarbeiten on the job
- Höhere Bindung der „High Potentials“ durch Aufzeigen klarer Karriere-Perspektiven (allerdings ohne Beförderungsgarantien)
- Systematische und fundierte Vorbereitung der „High Potentials“ auf zukünftige Führungs-/strategisch wichtige Positionen



Erfolgsfaktoren des High Potential Programms

- Einbettung in die Gesamt-Personalstrategie
- Saubere Definition der geforderten Kernkompetenzen sowie der daraus abgeleiteten Anforderungsprofile
- Transparenter Nominierungs- und Auswahlprozess, der die Anforderungsprofile optimal repräsentiert
- Berücksichtigung bereichs-, ressort- und funktionsspezifischer Besonderheiten
- Durchdachte und einheitliche interne Kommunikation
- Strategie für „erfolglose“ Kandidaten (gilt sowohl für den Nominierungs- als auch den Auswahlprozess)
- Tatsächliche Förderung und Ausbau der individuellen (Führungs-) potenziale/Entwicklungsbereiche
- Vorhandensein geeigneter Positionen für die „High Potentials“
- Saubere Entscheidungsprozesse



Empfehlung zum Vorgehen

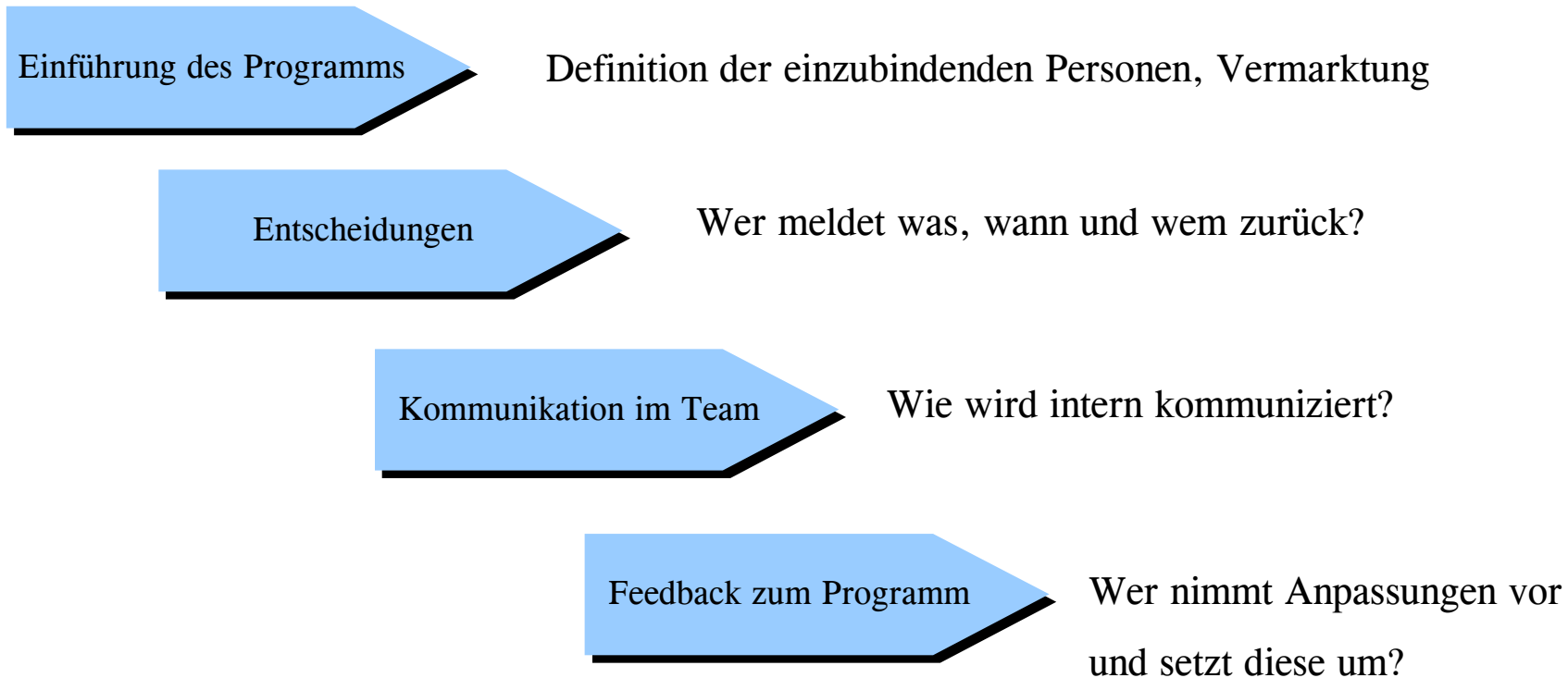
- Nominierungsprozess -

Vier-Phasen-Prozess:

- 1) Vor-Auswahl von Kandidaten durch HR-“Sponsoren“, Kommunikation durch den Vorgesetzten
- 2) Bestätigung der Entscheidung durch die Kandidaten selbst (Selbsteinschätzung der Kandidaten zu den eigenen beruflichen Zielen und Ambitionen)
- 3) Auswahl: Orientierungscenter durch externen Partner, um das Grundpotenzial zu verifizieren und individuelle Förder- und Entwicklungsbereiche zu definieren.
- 4) Entscheidung über Aufnahme in den Pool: Gemeinsame Entscheidung von Vorgesetztem und Personal auf Basis der vorliegenden Daten und Ergebnisse nach vorher festgelegten Kriterien (Entscheidungsmatrix)



Empfehlung zum Vorgehen - Kommunikationsbausteine -



Empfehlung zum Vorgehen - Orientierungscenter -

Anforderungsanalyse

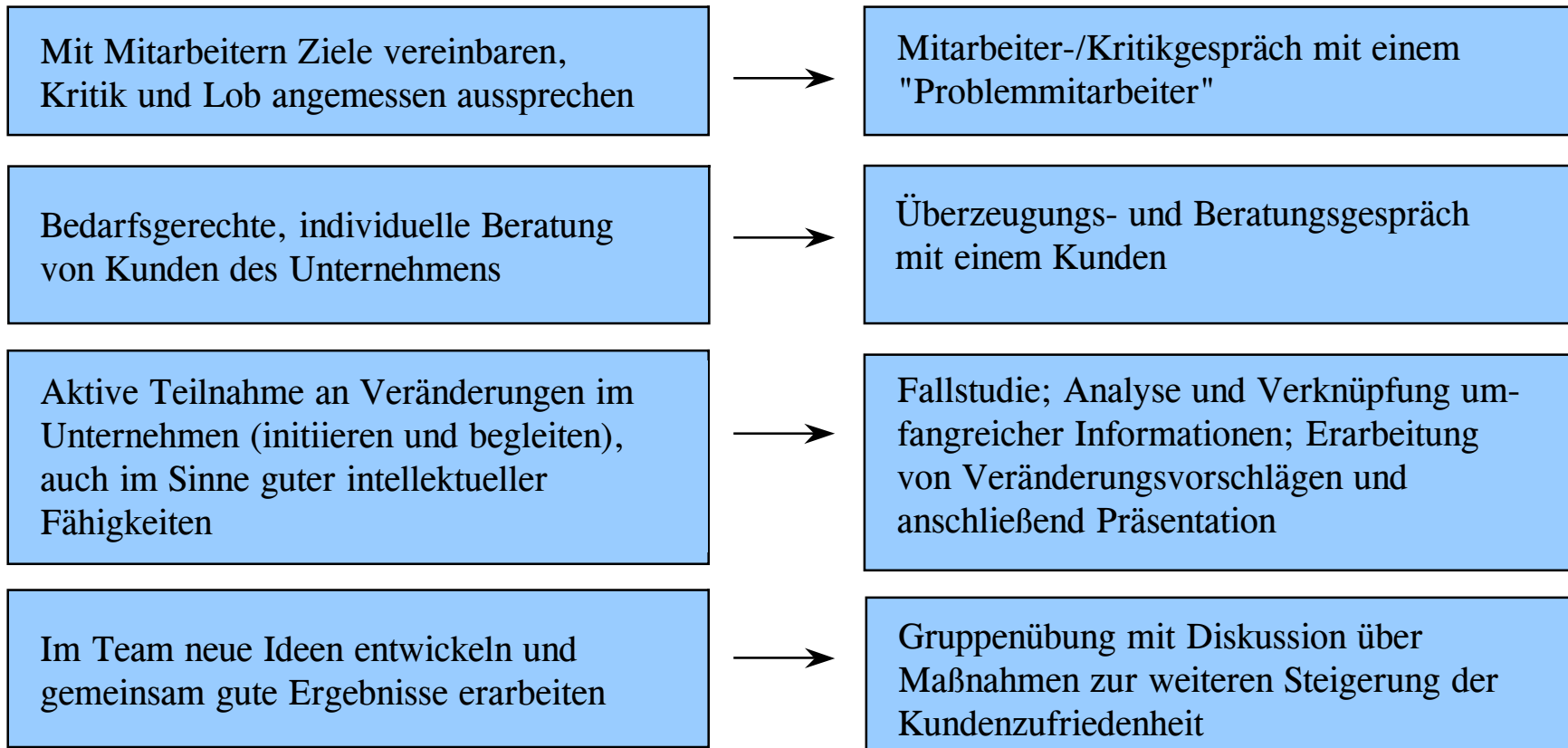
- Umsetzung der Anforderungsanalyse in beobachtbare Anforderungsdimensionen (z.B. Kundenorientierung)
 - Umsetzung der Anforderungsdimensionen in realitäts-/ unternehmensnahe Aufgaben und Übungen (z.B. Simulation Kundengespräch)
 - Entwicklung und Festlegung des Prozesses
 - Pilotierung und ggf. Anpassung
 - Implementierung



Beispiel zum Orientierungs-Center (1)

Anforderungsdimension

Simulation



Beispiel zum Orientierungs-Center (2)

Kriterium/Verfahren	Interview	Tests	Fallstudie mit Präsentation	Gruppenübung	Rollenspiele
Fachübergreifendes Wissen	X		X		
Strategisches, unternehmerisches Denken			X	X	
Logisches Denken		X	X		
Kundenorientierung	X		X	X	X
Überzeugungsvermögen			X	X	X
Qualitäts-/Leistungsorientierung	X		X	X	
Kommunikationsfähigkeit		X	X	X	X
Kooperation		X		X	X
Kreativität			X	X	



Projektplan

Was		Wer	Bis wann
Kick Off	Strategie	Kunde und DSP	
Anforderungsprofile	Dimensionen		
Nominierungs-/Kommunikationskonzept	Prozess, Botschaften, Ansprache- wege		
Entwicklung Orientierungscenter	Ablauf, Übungen, Soll-Profil	DSP	
Roll Out und Nominierungsprozess:	Definition des Kandidaten-Pools	Kunde	
Vorbereitung Orientierungscenter	Beobachter-schulung	DSP	
Durchführung Orientierungscenter	Soll/Ist-Abgleich	DSP	
Manager-Pool Experten-Pool	Definition Führungs- u. Experten- funktionen	Kunde	
Trainings- und sonstige PE Bausteine	z.B. Job Rotation, Mentorship, Projektarbeit	DSP	



Vorteile von DSP als Partner

- Management Development und Potenzial-Diagnostik als langjährige Kernkompetenzen der beteiligten Berater
- Hohe Kundenorientierung in Kooperation und Methodenanpassung
- Breite Erfahrung in HR-Prozessen, holistische Sicht- und Arbeitsweise
- Methoden und Tools auf Best-Practice-Standards
- Permanente Qualitätssicherung im laufenden Prozess
- Kurzfristiger Start des Programms möglich



Projekt-Referenzen (1)

Accenture, Kronberg

Entwicklung und Qualitätssicherung von Job Profiles für einen neuen Geschäftsbereich, Entwicklung und Durchführung von Assessment und Development Centern

Campina, Heilbronn

Entwicklung eines strukturierten Verfahrens zur Potenzialerkennung, Führungskräfteentwicklung und Stellenbesetzung mit allen Teilfunktionen und Bausteinen; Begleitung des Programms seit fünf Jahren

SAP AG, Walldorf

Begleitung eines Re-placement-Projekts: Kompetenzprofile für neue Rollen, Ableitung von Anforderungs-Beurteilungskriterien, Entwicklung und Durchführung von Development Centern, Beratung bei der Stellenbesetzung



Projekt-Referenzen (2)

T-Mobile CZ

Auditierung und Qualitätssicherung vorhandener Tools und Praxis zur Stellenbesetzung/Beförderung; Transfer Kompetenzmodell in Anforderungsprofile, Design Development Center

TÜV Nord

Design und Realisierung eines PE-Konzepts zur Entwicklung in höhere Führungsposition (“Goldfisch-Teich”): Beratung/Qualitätssicherung zu Anforderungsprofilen, Nominierungsverfahren, Kommunikationskonzept; Entwicklung und Durchführung ziel- und kundenspezifischer Orientierungs-Center.

Kundenspezifische Potenzialanalysen und Development Center haben wir für mehr als 50 Firmen entwickelt und durchgeführt.

