

#### UNTERNEHMEN

ALTANA entwickelt, produziert und vertreibt hochwertige, innovative Produkte im Bereich Spezialchemie. Das Unternehmen bietet innovative, umweltverträgliche Problemlösungen für Lackhersteller, Lack- und Kunststoffverarbeiter, Druck- und Kosmetikindustrie sowie die Elektroindustrie an. Diese werden von ca. 5.000 international tätigen Mitarbeitern entwickelt und produziert und in über 100 Ländern vertrieben.

#### PROJEKTZIELE

Im Rahmen des neu installierten TEP (Talent Evaluation Process) will die ALTANA durch eine gezielte Talentförderung und den Einsatz von Potenzialträgern über Grenzen von Funktionsbereichen, Gesellschaften und Standorten hinweg sicherstellen, dass

- Potenzialträger ein fundiertes Feedback zu ihren Entwicklungsmöglichkeiten erhalten und gezielt gefördert werden
- Führungskräfte die Stärken und Entwicklungsfelder ihrer Mitarbeiter sicher bestimmen und größere Transparenz in Personalentscheidungen herstellen können
- Stellenbesetzungen verstärkt intern vorgenommen werden können

#### RAHMENBEDINGUNGEN

- Im ersten Schritt wird TEP an den deutschen Standorten etabliert (2.900 Mitarbeiter).

- Der TEP-Prozess wurde ALTANA-intern von einer Projektgruppe - bestehend aus Vertretern von HR & Betriebsrat - entwickelt.
- Die Potenzialeinschätzung soll durch die Führungskräfte auf Grundlage der Beobachtungen im Arbeitsalltag erfolgen.
- Hierdurch ergibt sich der Bedarf nach einer umfassenden Qualifizierung von ca. 500 Führungskräften für die Anwendung von TEP.

- Im Rahmen von TEP werden Sichtungsrunden (TEP-Konferenzen) zur Objektivierung der individuellen Einschätzungen der Führungskräfte vorgenommen, die zielführend moderiert werden sollen.

- Sind sich Mitarbeiter und Vorgesetzter bzgl. der Potenzialeinschätzung nicht einig, so soll für den Mitarbeiter dennoch eine Möglichkeit bestehen in einer TEP-Konferenz eingeschätzt zu werden.

#### LÖSUNG

- Begleitung der Projektgruppenarbeit als Sparringspartner.
- Effiziente eintägige Trainings für Führungskräfte durch Vorabversand einer animierten Präsentationsdatei zur Erläuterung von TEP.
- Standardisierte Trainings, ein kleines Trainerteam und permanente Rückkopplung mit der Projektgruppe bzgl. offener

Fragen stellen eine einheitliche Kommunikation von TEP im Unternehmen sicher.

- Sowohl Moderation von TEP-Konferenzen durch Berater im ersten Jahr als auch Schulung zukünftiger interner Moderatoren.
- Entwicklung und Durchführung von externen TEP-Verfahren als ergänzende Einschätzung, falls Mitarbeiter und Vorgesetzter in der Potenzialeinschätzung nicht übereinstimmen.

#### REALISIERUNG

##### Konzeptionsphase

In der Phase der Konzeption finden regelmäßig Meetings mit Projektverantwortlichen aus dem HR-Bereich statt. Die Meetings werden genutzt, um Fragen der Projektgruppe zu klären und das TEP-Konzept kritisch zu reflektieren. Profil M liefert darüber hinaus Beispiele und Ideen aus ähnlichen Projekten.

##### Kommunikation

Profil M erarbeitet gemeinsam mit der ALTANA Projektleitung einen Kommunikationsplan für alle relevanten Zielgruppen in Deutschland. Des Weiteren unterstützt das Profil M-Team in der Erstellung einer TEP-Informationsbroschüre für alle Mitarbeiter und Führungskräfte sowie verschiedener Präsentationen für die interne Darstellung von TEP vor verschiedenen Gremien und Zielgruppen.

### Vorbereitung der Trainings

Profil M erstellt eine animierte Präsentationsdatei, die gemeinsam mit der Einladung zum Training an die Führungskräfte versandt wird. Die Datei informiert im Detail über TEP, sodass der Prozess und die Instrumente im Rahmen des Trainings nicht mehr vorgestellt werden müssen. Auf diese Art und Weise ist eine eintägige Schulung ausreichend.

Darüber hinaus erstellt Profil M einen detaillierten Ablaufplan, der eine einheitliche Vorgehensweise im Trainerteam und vor allem eine identische Kommunikation aller wichtigen Informationen zu TEP sicherstellt.

Gemeinsam mit dem Projektteam werden alle Trainingsmaterialien und Teilnehmerhandouts im Detail abgestimmt.

### Ablauf der Trainings

Das Training beginnt mit der Beantwortung offener Fragen auf Grundlage der zuvor bearbeiteten Präsentationsdatei.

Im Anschluss kann somit der Fokus auf das Einüben des Umgangs mit den TEP-Instrumenten (Anwendung der Einschätzungsskala etc.) stehen. Methoden zur Gesprächsführung in Mitarbeitergesprächen werden aufgefrischt.

Auf gedruckten Merkkarten werden die zentralen Inhalte des TEP-Trainings festgehalten und können somit für die jährliche TEP-Durchführung zur Auffrischung genutzt werden.

### Moderation der TEP-Konferenzen

Profil M erstellt einen Leitfaden für die Moderation von TEP-Konferenzen. In einer eintägigen Schulung für interne Moderatoren werden diese mit der Anwendung des Leitfadens vertraut gemacht und der Umgang mit schwierigen Situationen eingeübt.

Im ersten Jahr werden die TEP-Konferenzen auf Wunsch der ALTANA von Profil M-Beratern moderiert. Dabei übernimmt der Moderator zum einen die Rolle des Prozesssteuerers, zum anderen ist er verantwortlich für die richtige Anwendung von TEP und hinterfragt z. B. die Einschätzungen der Anwesenden.

### Externe TEP-Verfahren

Für den Fall der Uneinigkeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem hinsichtlich der Potenzialeinschätzung konzipiert Profil M Einzel-Assessments für verschiedene Zielgruppen im Unternehmen. Die halb- bis eintägigen Verfahren werden ausschließlich von einem Profil M-Berater als Beobachter durchgeführt, um eine unabhängige externe Einschätzung zu erzielen.

Bestätigt der Berater die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters, so nimmt er an der darauf folgenden TEP-Konferenz teil und stellt seine Erkenntnisse über den Mitarbeiter dar.

### ERGEBNISSE

- Im Zeitraum von 4 Monaten sind insgesamt ca. 500 Führungskräfte erfolgreich und mit ausgesprochen positivem Feedback der Teilnehmer geschult worden.
- Die Vorbereitung auf die Trainings ist von einem hohen Anteil der Führungskräfte (ca. 80-90%) sehr gewissenhaft vorgenommen worden.
- Die Einschätzungen, die in den TEP-Konferenzen vorliegen, spiegeln ein sehr gutes Verständnis des Prozesses und der Einschätzungssystematik wider.
- Im Rahmen des ersten TEP-Durchgangs sind 25 Mitarbeiter und 5 Führungskräfte als Potenzialträger nominiert worden. Eine mögliche „Inflation“ des Potenzialbegriffs hat demnach nicht stattgefunden.
- Im Rahmen der TEP-Konferenz wurden mehrfach die ursprünglichen Einschätzungen durch die Führungskraft abgeändert. Die Konferenz fördert somit eine zusätzliche kritische und objektivierte Beurteilung.