



Systematische Personalauswahl und Personalentwicklung Ein global ausgerolltes, vernetztes und digitales „Talent Management“-Konzept

UNTERNEHMEN

E.ON ist ein internationales privates Energieunternehmen.

Rund 40.000 Mitarbeiter in 13 Ländern arbeiten täglich an technischen Innovationen und nutzerfreundlichen Kundenlösungen für die neue Energiewelt. Als erstes großes Energieunternehmen in Europa fokussiert E.ON sich mit den drei Geschäftsbereichen „Energienetze“, „Erneuerbare Energien“ und „Kundenlösungen“ konsequent auf die Energie der Zukunft. Die E.ON-Strategie richtet das Unternehmen gezielt auf die neue Energiewelt mit selbstständigen und aktiven Kunden, erneuerbarer und dezentraler Energieerzeugung, Energieeffizienz, zunehmender Elektrifizierung des Energieverbrauchs und digitalen Lösungen aus.

Hauptsitz der E.ON SE ist in Essen.

PROJEKTZIELE

E.ON plante 2014 vor dem Hintergrund neuer und wachsender Herausforderungen des Energiesektors eine Umstrukturierung und Neukonzeption seines „Talent Management“-Prozesses. Ziele waren zum einen ein transparenter und systematischer Auswahlprozess für die Besetzung verantwortungsvoller Positionen auf Executive-Ebene. Zum anderen wollte das Unternehmen seinen Mitarbeitern einen klar vom Auswahlprozess abgegrenzten Prozess anbieten, der die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt und fördert. Beiden Verfahren gemeinsam sollte das konzernweite Kompetenzmodell sein, das den Bewertungsrahmen für die Verfahren vorgibt.

RAHMENBEDINGUNGEN

- Alle Verfahren sollten global durchführbar sein und international angeboten werden.
- Der Auswahlprozess sollte individualisierbar und anpassbar an die jeweiligen konkreten Herausforderungen der zu besetzenden Stelle sein.
- Der Auswahlprozess sollte für verantwortungsvolle Positionen auf Executive-Ebene ausgelegt sein.
- Die Prozesse sollten zwischen verschiedenen Karrierepfaden differenzieren und auf die spezifischen Herausforderungen der Pfade abgestimmt sein.

LÖSUNG

Der „Talent Management“-Prozess wird neu strukturiert und Personalauswahl und Personalentwicklung werden klar voneinander abgegrenzt.

Personalauswahl

Für die Besetzung aller Executive-Positionen wird ein systematischer, halbtägiger Auswahlprozess obligatorisch. Nur nach Bestehen dieses Einzelverfahrens können solche Positionen besetzt werden, was ein durchgängig hohes und vergleichbares Kompetenzniveau auf gehobener Management-Ebene sicherstellt. Das Auswahlverfahren findet als halbtägiges Einzelverfahren statt mit internen Beobachtern sowie externer Unterstützung durch Profil M. Die Übungsbausteine können variabel an die Erfordernisse der Stelle angepasst werden, und der Kandidat wird spezifisch im Hinblick auf die Stellenanforderungen bewertet. Der Bewertungssystematik liegt das konzernweite Grow@E.ON-Kompetenzmodell zugrunde. Das Verfahren schließt mit einem ausführlichen mündlichen und schriftlichen Feedback für den Teilnehmer und einer Entscheidung im Hinblick auf die Stelle ab.

Personalentwicklung

Um den Mitarbeitern unabhängig von einer konkreten Stellen-besetzung die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung zu bieten, wurde ein von der Personalauswahl unabhängiger Personalentwicklungsprozess neu konzipiert. Hier können sich Mitarbeiter über einen internen Auswahlprozess für die Teilnahme an einem eintägigen Development-Center qualifizieren. Dieses Gruppenverfahren dient zum einen der persönlichen Entwicklung, indem jeder Teilnehmende verschiedene Übungen durchläuft, von mehreren unabhängigen internen und externen Assessoren beobachtet wird und am Ende des Tages ein ausführliches mündliches Feedback sowie im Nachgang einen differenzierten diagnostischen Bericht erhält.

Zum anderen dient das Verfahren der Organisation dazu, Potenziale sichtbar zu machen und auf diese Weise Kandidaten für Talent-Programme zu identifizieren, die dort wiederum über einen längeren Zeitraum besonders gefördert werden. Um die Herausforderungen des Development-Centers an das Kompetenzniveau sowie die Spezifika unterschiedlicher Karrierepfade anzupassen, wurden verschiedene Center-Varianten konzipiert:

Development-Center

- „Leadership“
- „Projektmanagement“
- „Experte“
- „Management“ (für verschiedene Ebenen)

DIGITALISIERUNG

Sowohl für die Auswahl- als auch für die Entwicklungsverfahren geht E.ON in der Personalarbeit dem digitalen Wandel voran und stellt den Verfahrensbeobachtern alle Unterlagen anstatt in Papierform digital auf iPad Pros zur Verfügung.

Jeder Beobachtende hat für das Verfahren sein personalisiertes Gerät, das er zum Durchsehen der Unterlagen, aber auch direkt für seine Mitschriften nutzen kann. Dadurch hat jeder Beobachtende seine Unterlagen handlich auf einem Gerät, alle Aufzeichnungen sind sofort digital gespeichert, und das Druckaufkommen wird reduziert. Zugriff auf das Gerät ist nur mit einem persönlichen Identifikationscode möglich, wodurch die persönlichen Daten sicherer werden und keine Dokumente von Dritten eingesehen werden können.

REALISIERUNG

Konzept-Meetings

Auf Basis einer ersten Anforderungs- und Bedarfsanalyse erstellte Profil M verschiedene mögliche Vorgehensmodelle zur Restrukturierung des „Talent Management“-Prozesses. Diese wurden intern vorgestellt, diskutiert und justiert, sodass final ein konkretes Vorgehensmodell mit den relevanten Stakeholdern abgestimmt werden konnte.

Entwicklung der Verfahren und Instrumente

Entsprechend der Spezifikation konzipierte Profil M in enger Abstimmung mit dem E.ON-Projektteam die Verfahren und Übungen samt aller zugehörigen Unterlagen (Zeitpläne, Übungen und Beobachtungssystematiken, Teilnehmer-instruktionen, Manuals für die Durchführung der Verfahren in verschiedenen Ländern, Briefing-Dokumente). Profil M übernahm auch die Koordination der Übersetzung der Unterlagen in 5 verschiedene Sprachen sowie die Schulung der Durchführenden in den entsprechenden Ländern.

Regelmäßige Projekt-Meetings

Während der Konzeptionsphase wurden immer wieder Projekt-Meetings einberufen, um offene Fragen zu klären und die Entwicklung der Instrumente eng auf die Bedarfe von E.ON abzustimmen.

Entwicklung der App

Für die digitale Durchführung der Verfahren entwickelten die Digital Experts von Profil M eine für E.ON individualisierte App, die für jedes Verfahren mit den spezifischen Unterlagen bespielt wird. Durch die App gewährleistet E.ON einen zeitgemäßen Auftritt, Flexibilität bei der Anpassung der Unterlagen, eine Verringerung des Druckaufkommens sowie eine Sicherstellung des Datenschutzes. Die Beobachter haben alle Unterlagen handlich auf einem Gerät.

ERGEBNISSE

- Das halbtägige Auswahlverfahren für Stellenbesetzungen auf Executive-Ebene ist mittlerweile integraler und obligatorischer Bestandteil des Recruiting-Prozesses und kommt international zum Einsatz. Dies sorgt für interne Vergleichbarkeit und für die Einhaltung hoher Qualitätsstandards.
- Mit jährlichen Entwicklungsverfahren auf verschiedenen Talent-Leveln in allen Ländern und Units fördert E.ON seine Mitarbeiter systematisch und bietet regelmäßig Möglichkeiten an, durch Feedback zu wachsen. Die kontinuierlich hohe Nachfrage nach den Verfahren belegt eine hohe Akzeptanz der Development-Center unter den Teilnehmenden und in der Organisation.
- Die Rückmeldungen von Teilnehmenden und Beobachtern nach den Entwicklungsverfahren wurden anhand von Feedback-Bögen quantifiziert und zeigten ein sehr positives Bild – sowohl im Hinblick auf den Lerneffekt und die Candidate Experience für die Teilnehmer als auch im Hinblick auf die Möglichkeit der Potenzialsichtung und den Erkenntnisgewinn für die Beobachter.
- Auf Basis der diagnostischen Berichte erfolgt E.ON-intern eine systematische Begleitung und Entwicklung der Teilnehmenden an Auswahl- und Entwicklungsverfahren und ein individuell angepasstes Entwicklungsangebot.



Michael Paschen
 Managing Director
 Michael.paschen@profil-m.de



Katja Karg
 Senior Consultant
 Katja.karg@profil-m.de