



## Talent Management – Etablierung eines Prozesses zur Potenzialsichtung

### UNTERNEHMEN

Die Techniker Krankenkasse (TK) ist mit 10,6 Mio. Versicherten, einem Etat von 33 Mrd. Euro für 2017 und mehr als 13.500 Mitarbeitern die größte gesetzliche Krankenkasse in Deutschland.

### PROJEKTZIELE

Die Techniker Krankenkasse befindet sich in einer Phase, die durch starkes Wachstum gekennzeichnet ist. Eine Folge dieses Wachstums ist der gestiegene Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern für Schlüsselpositionen (Experten und Führungskräfte). Die Techniker Krankenkasse verfügt bereits über effektive und gut etablierte Instrumente zur Führungskräfte- & Personal- sowie Talententwicklung als auch der Personalauswahl. Ein flächendeckender Prozess zur gezielten Sichtung von Mitarbeitern mit Potenzial für weiterführende Aufgaben besteht jedoch noch nicht. Entsprechend sind mit der Einführung eines unternehmensweiten Prozesses zur Talentsichtung u.a. folgende Ziele verbunden:

- Frühzeitige Identifizierung und Förderung von Mitarbeitern mit Potenzial für die Übernahme weiterführender Aufgaben und Besetzung entsprechender Rollen vor allem mit Mitarbeitern aus den eigenen Reihen
- Bereitstellung einer differenzierten Rückmeldung zu individuellen Stärken und Lernfeldern für Potenzialträger
- Schaffung einer Transparenz im Hinblick auf Karrierewege in der TK
- Verankerung des Potenzialgedankens bei allen Führungskräften der TK
- Förderung einer unternehmensweiten Feedbackkultur

## **RAHMENBEDINGUNGEN**

- „Keine Lösung von der Stange“, sondern die Entwicklung eines spezifischen und auf die dezentrale Unternehmensstruktur, die internen Prozesse und die Unternehmenskultur der Techniker Krankenkasse abgestimmten
- Der gesamte Prozess soll neben zentral gesteuerten Maßnahmen vor allem die Rolle der Führungskräfte als „Personalentwickler vor Ort“ stärken
- Der Prozess der Talentsichtung soll an die bereits bestehenden und gut etablierten Instrumente und Prozesse zur Personalauswahl und Personalentwicklung der TK angebunden werden
- Frühzeitige Einbindung des Personalrates und des Top Managements in den Prozess der Entwicklung des Talent Managements
- Etablierung eines möglichst einfachen und benutzerfreundlichen Prozesses zur Potenzialsichtung
- Berücksichtigung der zukünftigen Anbindung des Prozesses an das SAP System

## **LÖSUNG**

Profil M unterstützte die Techniker Krankenkasse in allen Phasen des Projekts: Von der Klärung des konkreten Bedarfs an einen Prozess der Potenzialsichtung, über die Entwicklung eines konkreten Vorgehensmodells, der Konzeption der Instrumente, der Unterstützung der internen Kommunikation bis hin zur Durchführung der Schulungen für Führungskräfte und der Moderation erster Talentkonferenzen.

## **REALISIERUNG**

### **Kick-off & Konzeptmeetings**

Im Kick-Off-Meeting mit dem Projektteam wurden alle ersten inhaltlichen und organisatorischen Fragestellungen geklärt. Weiterhin fanden regelmäßige Projektmeetings statt, um einen engen Austausch zu ermöglichen und eine stringente Vorgehensweise im Projekt zu ermöglichen als auch das Konzept der TK optimal auf die Erfordernisse des Unternehmens abzustimmen.

### **Spezifizierung des TK spezifischen Prozesses zur Talentsichtung**

Auf Basis einer ersten Anforderungs- & Bedarfsanalyse erstellte Profil M verschiedene mögliche Vorgehensmodelle zum TK Talentsichtungsprozess. Diese wurden intern vorgestellt, diskutiert und justiert, so dass final ein konkretes Vorgehensmodell abgestimmt wurde.

## Konzeption der Instrumente und der Prozessmaterialien

Entsprechend der Spezifikation konzipierte Profil M in enger Abstimmung mit dem Projektteam die entsprechenden Potenzialbeurteilungsinstrumente (wie z. B. Potenzialeinschätzung durch die Führungskraft, Systematik für eine Talentkonferenz) als auch Prozessmaterialien (wie z. B. Potenzial-Portfolio, Potenzial-Dokumentation, Entwicklungsplan).

## Kommunikationskonzept

Des Weiteren unterstützte Profil M den Prozess der internen Kommunikation, u.a. durch die Erstellung der entsprechenden Kommunikationsmaterialien (wie z. B. Argumentationspräsentation, Teilnehmerinformationen, Führungskräfte-Briefing).

## Schulung der Führungskräfte

In Vorbereitung der Implementierungsphase erstellte Profil M ein Trainingskonzept für ein eintägiges Training zum Thema Potenzialsichtung für die Führungskräfte. In der Pilotphase mit zehn Dienststellen führte ein Profil M-Team die entsprechenden Trainings vor Ort in den dezentralen Bereichen durch.

## Moderation von Talentkonferenzen

Darüber hinaus erstellte Profil M gemeinsam mit dem Projektteam der TK eine Systematik zur Durchführung von Talentkonferenzen. Im Rahmen der Pilotphase moderierte das Beraterteam von Profil M die Talentkonferenzen. Ziel der Talentkonferenzen ist vor allem die Validierung der individuellen Potenzialeinschätzung und die finale Planung weiterer Entwicklungsaktivitäten mit den jeweiligen Potenzialträgern.

## Schulung der Mitarbeiter aus dem Bereich Personal

Im Rahmen eines zweitägigen Trainings zur zukünftigen Moderation der Talentkonferenzen als auch zur Durchführung der Führungskräftetrainings wurden interne Moderatoren aus dem Personalbereich der TK ausgebildet.

## KONZEPT POTENZIALSICHTUNG

Im Rahmen des TK spezifischen Prozesses zur Talentsichtung wird zwischen Potenzial für weitergehende Expertenaufgaben und Potenzial für Führungsaufgaben (erste und weitergehende) unterschieden. Der mehrstufige Potenzialbeurteilungsprozess ist so aufgebaut, dass

- alle Mitarbeiter eine **Selbsteinschätzung** vornehmen und ihre Entwicklungs- und Veränderungsmotivation darstellen,
- eine **standardisierte Potenzialbeurteilung** in Bezug auf verschiedene Potenzialkriterien durch die jeweilige Führungskraft erfolgt,
- eine **mehrfache Validierung** (u.a. in einer Talentkonferenz) der Einschätzung erfolgt, um einen möglichst hohen Grad an Objektivität zu erlangen,
- die Mitarbeiter den Prozess als **Standortbestimmung** auch selbst initiieren können und
- teilnehmende Mitarbeiter ein **abschließendes Feedback** durch ihre Führungskraft erhalten

## Potenzialentwicklung und Nachhaltigkeit

Die Entwicklung der Potenzialträger findet sowohl „vor Ort“ als auch zentralgesteuert, in den bereits etablierten Entwicklungsprogrammen der TK statt. Zur nachhaltigen Verankerung des Themas Mitarbeiterentwicklung in der TK und zur weiteren Förderung einer Talent Management Kultur haben sich folgende Aspekte als zielführend erwiesen:

- Das Thema Mitarbeiterentwicklung ist als Wert und wichtige Führungsaufgabe in den Führungsleitlinien der TK verankert
- Verzahnung des Talent Managements mit anderen Führungsinstrumenten der TK (z. B. dem TK Kompetenzmodell oder den internen Entwicklungsprogrammen)
- Integration des Potenzialsichtungsprozesses in den PE-Zyklus bzw. Anbindung an das jährliche Mitarbeitergespräch
- Potenzialsichtung und Mitarbeiterentwicklung ist in den Führungskräfte trainings der TK inhaltlicher Bestandteil und somit Teil der Führungskräfteausbildung
- Die Führungskräfte haben als „Personalentwickler vor Ort“ eine zentrale Bedeutung im Talent Management und fungieren darüber hinaus als Mentoren für Potenzialträger aus anderen Bereichen
- Jeder Mitarbeiter kann den Prozess der Potenzialeinschätzung als Standortbestimmung selbst anstoßen
- Die Führungskräfte und der Vorstand fungieren als Beobachter in den etablierten Auswahlverfahren für den Führungsnachwuchs der verschiedenen Führungsebenen
- Eine regelmäßige Evaluation und Anpassung des Prozesses stellt einen bedarfsgerechten Prozess sicher

## ERGEBNISSE

- Das Ziel der Besetzung von Vakanzen vor allem aus internen Reihen ist erreicht und die Rolle als Führungskraft und Personalentwickler vor Ort ist akzeptiert und gelebt
- Der Prozess der Potenzialsichtung wird in den dezentralen Einheiten regelmäßig durchgeführt
- Alle Führungskräfte wurden auf ihre Rolle Personalentwickler vor Ort vorbereitet und im Umgang mit den Instrumenten geschult
- Rückmeldungen aus der Pilotphase zeigen, dass durch den Prozess u.a. die Anforderungen an Experten- und Führungspositionen in der TK transparenter geworden sind, dass Potenziale, die noch nicht im Fokus waren, sichtbar werden und dass der Prozess eine systematische Identifizierung und Förderung sicherstellt
- Die Ergebnisse der Auswahlverfahren und die Rückmeldungen der Führungskräfte zeigen auch, dass Potenzialträger auf zukünftige Aufgaben besser vorbereitet werden



**Florian vom Hagen**

Partner der Profil M GmbH & CO. KG

florian.vomhagen@profil-m.de