

Selbstnominierung bei der Deutschen Bahn

Im klassischen Talent Management werden Mitarbeiter von anderen entdeckt und gefördert. Die Deutsche Bahn bricht mit dieser Tradition. Seit 2012 können sich Mitarbeiter eigeninitiativ auf Karriereprogramme bewerben.



Talent Management ist traditionell tief mit Performance- und Potenzialmanagement und Nachfolge- und Karriereplanung im Unternehmen verknüpft – und das heißt typischerweise Fremd-Management. Führungskräfte und Personal identifizieren Talente und versuchen deren berufliche Weiterentwicklung zu planen. Das Talent selbst ist mehr Objekt des Talent Managements als aktiver Gestalter seiner eigenen Karriere. Die Identifikation als Talent und die Einladung zur Teilnahme am Talent Management trifft den Mitarbeiter als „Angebot, zu dem man nicht nein sagen kann.“

Seit 2012 bricht die Deutsche Bahn mit dieser traditionellen Herangehensweise. Alle Mitarbeiter haben seitdem die Möglichkeit, sich auf Talentprogramme zu bewerben. Eine Bewerbung ist natürlich kein Freifahrtschein und eine Auswahl findet weiterhin statt, aber die Türen stehen allen offen – mit guten Ergebnissen. Anhand dieses Praxisbeispiels wird im Folgenden gezeigt, welche Chancen Talent-Selbst-Management für Unternehmen bieten kann.

Nicht selten tauchen beim Blick in die Talentpools, auf Nachfolgelisten und Shortlists für Besetzungen immer wieder die gleichen Namen auf. Die Vielfalt der mit Standard-HR-Instrumenten identifizierten Potenzialträger ist eher gering. Es hängt praktisch alles von den Präferenzen der aktuellen Führungskraft eines Talents ab. Führungskräfte fördern dabei oft eher diejenigen, die ihnen ähnlich sind, und trauen denen weniger zu, die ganz anders sind als sie – das ist ein gut erforschter Beurteilungsfehler, der einfach menschlich ist. Die durch die Führungskraft identifizierten Talente sind in einer passiven Rolle. Im besten Fall freuen sie sich, dass sie zu den Auserkorenen gehören, im schlechtesten Fall würden sie selbst viel lieber weiter in ihrem derzeitigen Job arbeiten und sehen den Talentstatus als Bürde.

Die Deutsche Bahn steht vor einem grundlegenden Umbruch, nicht nur, aber wesentlich bedingt durch den Megatrend der Digitalisierung und die Infragestellung bisheriger Geschäftsmodelle. Die Qualität und die Vielfältigkeit der Füh-

rungsmannschaft ist in so einem Prozess entscheidend – und damit auch das Talent Management, das auf die Identifizierung und Entwicklung der Führungsmannschaft von morgen zielt.

Selbstnominierung als neues Prinzip

Selbstnominierung verabschiedet sich von dem Prinzip, dass Talente von Vorgesetzten und HR entdeckt oder gefördert werden müssen. Sie stellt somit eine Alternative zum traditionellen Zugangsweg zu Talentprogrammen dar.

Die Stärke des traditionellen Ansatzes im Talent Management ist die wichtige Rolle des Vorgesetzten, dessen Commitment ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Talententwicklung ist. Die Stärke von Selbstnominierung ist, auf die eigene Motivation und den Entwicklungswillen der Mitarbeiter zu setzen, auch wenn die Führungskraft kein Potenzial sieht. Dieses Vorgehen löst für die Deutsche Bahn das traditionelle Talent Management aber nicht gänzlich ab, sondern ist als weiterer Zugangsweg zu Talentprogrammen definiert.

Mit einem Vorstandsbeschluss zur Einführung eines systematischen Talent Managements für Führungskräfte fiel 2012 bei der Deutschen Bahn der Startschuss. Eine wesentliche Innovation stellte dabei die Möglichkeit der Selbstbewerbung für die Teilnahme am Talent Management dar. Ergänzt wurde der Beschluss dadurch, dass Führungskräftestellen bis ins obere Management hinein in der Regel offen im Unternehmen ausgeschrieben werden.

Die Einführung dieses Systems startete an der besonders bedeutsamen Karriereschwelle zwischen mittlerem und oberem Management, weil sich gerade an diesem Karrierepunkt Anforderungen an Führungskräfte grundlegend ändern. Hier sind 25 Prozent der Plätze in Talentprogrammen für Selbstbewerber vorgesehen, während 75 Prozent der Teilnehmer am Talent Management nach dem traditionellen Identifikationsverfahren ausgewählt werden.

Inzwischen stehen auch der Schritt in eine erste Führungsrolle und der Schritt vom oberen Management in das Topmanagement im Fokus des Talent Managements des Konzerns. Während an der Schwelle zur ersten Führungsfunktion mit geschäftsfeldspezifischen Ansätzen mit oder ohne Selbstnominierungsverfahren gearbeitet wird, gab es an der Schwelle zum Topmanagement bisher nicht die Möglichkeit, sich zu bewerben. Aufgrund der positiven Erfahrungen wird die Deutsche Bahn 2015/2016 die Möglichkeit zur Selbstbewerbung nun auch für Talentprogramme, die in das Topmanagement führen sollen, anbieten.

Übliche Bedenken

Ein Einwand gegen Selbstnominierungen ist die Befürchtung, dass die Personalabteilung sich vor Bewerbungen nicht mehr retten kann. Die Erfahrungen bei der DB können dies jedoch nicht bestätigen. Die Erstellung der Bewerbungsunterlagen bestehend aus Motivations schreiben, Lebenslauf und Referenzen von anderen Mitarbeitern (Kollegen, Projekt-

mitarbeitern oder Vorgesetzten) fordert Mitarbeiter explizit zur Selbstreflexion und -selektion auf. Sie müssen sich somit selbstkritisch die Frage stellen: „Habe ich wirklich das Potenzial, und warum bin ich für den nächsten Karriereschritt geeignet?“. Im Durchschnitt bewerben sich bei der DB etwa doppelt so viele Mitarbeiter als Plätze im Talent Management zur Verfügung stehen.

Konflikte mit den Führungskräften der Selbstbewerber sind bisher nicht aufgetreten. Oft unterstützen sogar Führungskräfte ihre Mitarbeiter, die sich selbst bewerben, weil sie deren Initiative begrüßen. Zudem ist eine Bewerbung kein Freifahrtschein. Die Auswahl der Bewerber erfolgt in einem standardisierten Verfahren auf Basis der schriftlichen Bewerbungsunterlagen sowie eines persönlichen Interviews, das durch das zentrale Talent Management des Konzerns geführt wird.

Warum Selbstnominierung funktioniert

Innerhalb des Talentprogrammes wird nicht mehr zwischen Teilnehmern mit unterschiedlichen Zugangswegen differenziert. Alle Kandidaten durchlaufen ein Entwicklungszentrum mit Beobachtern aus dem Topmanagement oder externen Diagnostikern. Dabei rätseln die Beobachter häufig, welche Kandidaten über den Weg der Selbstnominierung in das Programm gekommen sind. Tatsächlich aber zeigt eine Auswertung, dass es keinen signifikanten Unterschied hinsichtlich der Ergebnisse der Teilnehmer gibt, die sich auf den Zugangsweg zurückführen lässt. Selbstbewerber sind aber – vermutlich aufgrund ihrer hohen Motivation, die durch die Selbstbewerbung zum Ausdruck kommt – eher bereit und erfolgreicher, im Laufe des Talentmanagements tatsächlich eine neue Stelle anzutreten, gerade auch dann, wenn es sich zunächst um einen Querwechsel ohne Aufstieg in der Hierarchie handelt. Das Experiment „Selbstnominierung“ scheint geglückt. Zu diesem Erfolg hat

Selbstnominierung im Talent Management der Deutschen Bahn

Abbildung



beitragen, dass die Möglichkeit der Bewerbung bis hin zu Positionen im oberen Management eingeführt wurde. Genau wie bei der Aufnahme in Talentprogramme setzt somit auch der Besetzungsprozess stärker auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter und Führungskräfte als in der Vergangenheit.

Bekräftigt von den positiven Erfahrungen arbeitet die Deutsche Bahn derzeit daran, die Möglichkeiten für Selbstnominierung weiter auszubauen. Erwogen werden Möglichkeiten, auch von traditionell nominierten Kandidaten für Talentprogramme ein Motivationsschreiben zu erfragen, um auch hier die Selbstreflexion und Selbstselektion zu stärken.

Win-win-Situation

Richtig umgesetzt führt die Möglichkeit zur Selbstnominierung zu einer Win-win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter. Durch diesen relativ neuen Zugangsweg im Talent Management erhöht sich insgesamt die Dynamik innerhalb der Führungsmannschaft. Talente wandeln sich vom fremdgesteuerten Humankapital zu selbstgesteuerten Wertschöpfern, die beides schaffen: ihre Karriere aktiv zu gestalten und gleichzeitig

für das Unternehmen einen Mehrwert zu schaffen.

Die Nutzung von Selbstnominierung im Talent Management bietet drei große Chancen: die bessere Erschließung des vorhandenen Potenzials, die Nutzung von Eigeninitiative und Gestaltungswillen und die Belegung des internen Arbeitsmarkts für Führungsfunktionen. Beim klassischen Talent Management besteht eine hohe Abhängigkeit von der Fähigkeit der Führungskräfte, Potenzial zu entdecken und zu fördern. Hier fällt es Führungskräften aber oft schwer, Kandidaten mit unkonventionellen Profilen für zukünftige Positionen zu identifizieren und zu entwickeln. Außerdem hängt viel von dem Engagement der Führungskräfte für „ihre“ Talente ab. Selbstnominierung ergänzt diesen Prozess: Statt andere zu fragen, ob jemand Potenzial besitzt und wofür, überlässt man diese Aufgabe den Mitarbeitern selbst. Zusätzlich wird so ein Feedback-Kanal eröffnet, der es Mitarbeitern ermöglicht, ihre Marktfähigkeit innerhalb des eigenen Unternehmens zu erproben.

Die Nutzung von Selbstnominierungen bewirkt eine Veränderung bei den Auswahlkriterien für Talente. Die klassische

Potenzialeinschätzung fragt in erster Linie nach der künftigen Leistungsfähigkeit: „Was kann er oder sie in Zukunft leisten?“ Die Frage nach dem Wollen – „Was will er oder sie leisten?“ – kommt oftmals zu kurz. Mitarbeiter, die sich aus eigenem Antrieb heraus bewerben, bringen Gestaltungswillen mit, sind motiviert und oftmals mobiler bzw. flexibler. Über Selbstnominierung werden somit Talente gefunden, die nicht auf neue Herausforderungen warten, sondern selbst nach ihnen suchen.

Schließlich belebt das Prinzip der Selbstnominierung auch den internen Wettbewerb unter Führungskräften und Talenten. Sowohl im Talentprogramm als auch bei der Besetzung der Traumstelle stehen Talente, die nach klassischen Verfahren ausgewählt wurden, stets im Austausch und produktiven Wettbewerb mit Kandidaten, die sich selbst nominiert haben. Dadurch müssen alle Mitarbeiter mehr Verantwortung für die eigene Karriere übernehmen – unabhängig davon, wie groß der Anteil der Selbstbewerber tatsächlich ist.

Fazit: Die Nutzung von Selbstnominierung stellt eine einfache aber wirksame Maßnahme dar, Mitarbeitern mehr Verantwortung für ihre Karriere zu übertragen und gleichzeitig neue Quellen für Talente zu erschließen. Mitarbeiter und Unternehmen profitieren gleichermaßen. Das Beispiel der Deutschen Bahn zeigt, dass die Erfolgsquote von Talentprogrammen, gemessen an der Übernahme einer neuen Rolle durch die Programmteilnehmer, durch die Nutzung von Selbstnominierung deutlich gesteigert werden kann.

Autoren
Nils Stegemann,
 Leiter Talent Management und
 International Assignments,
 DB Mobility Logistics AG, Frankfurt

Frank Gierschmann,
 Senior Manager, hkp Deutschland GmbH,
 Frankfurt, frank.gierschmann@hkp.com

Leon Jacob,
 Senior Consultant, hkp Deutschland GmbH,
 Frankfurt, leon.jacob@hkp.com