

SPOT ON

Talent Management und Stellenbesetzung

Erfolgreich besetzen: Maßstab von Talent Management –
Performance- und Talent-Management-Prozesse zielgerichtet nutzen

Die Besetzung von Führungspositionen mit den bestmöglichen Kandidaten¹ gehört zu den wichtigsten Personalthemen in Unternehmen. Mit Besetzungen steht und fällt der Erfolg des Talent Managements: Nur wenn Talente in wichtigen Funktionen platziert werden können und dort erfolgreich sind, wird Talent Management sichtbar und glaubwürdig. Mit zunehmendem Umfang einer Funktion wachsen dabei nicht nur die Anforderungen an den Stelleninhaber, sondern auch das Risiko einer Fehlbesetzung. Auf den folgenden Seiten wird anhand von sieben Erfolgsfaktoren aufgezeigt, wie HR-Manager Besetzungsprozesse erfolgreich gestalten und Vakanzen als Chance für das Unternehmen nutzen können.

Die Besetzung von Stellen ist eine dauerhafte Aufgabe. Erfahrungsgemäß werden Top-Funktionen der ersten beiden Führungsebenen in großen internationalen Konzernen alle drei bis fünf Jahre neu besetzt. Die Nachbesetzung von 25 % der oberen Führungspositionen pro Jahr ist damit kein unüblicher Wert. Bei ca. 1.000 Führungskräften bedeutet dies rund eine Neubesetzung pro Arbeitstag.

Was für zusätzliche Arbeit sorgt, ist der Kaskadeneffekt bei Besetzungen im oberen Führungskreis: Durch die Nachbesetzung mit internen Kandidaten entsteht wiederum eine neue Vakanz. Da sich dieser Effekt mitunter mehrfach wiederholt, resultiert eine Vakanz häufig in zwei bis vier weiteren Besetzungen auf derselben und den darunter liegenden Hierarchieebenen.



Dr. Harriet Sebold ist Senior Partner, Frank Gierschmann ist Senior Manager, Carsten Schlichting ist Partner und Leon Jacob Manager bei der hkp/// group.

Doch nicht nur die Nachfrage nach geeigneten Kandidaten für Top-Funktionen gilt es zu befriedigen. Unternehmen stehen gleichzeitig vor der Aufgabe, interne Talente zu fördern und Mitarbeiter, die nach anspruchsvolleren Aufgaben streben, in neue Jobs zu bringen. Vakanzen stellen somit eine Gelegenheit dar, guten Mitarbeitern neue Aufgaben anbieten zu können.

Als Personaler im Konzern ist es wichtig, beide Seiten zu kennen: die Nachfrageseite, also (potenzielle) Vakanzen, sowie das Angebot an internen Talenten und weiteren verfügbaren Mitarbeitern. Wer beide Seiten berücksichtigt, kann den internen Besetzungsprozess auch als Instrument zur Bindung von Leistungs- und Potentialträgern nutzen. Generell gilt: Eine neue, attraktive Aufgabe erhöht Motivation und Bindung von Mitarbeitern mehr als eine üppige Bonuszahlung.

1 Wo immer wir in diesem Artikel der Einfachheit halber nur die männliche Form verwenden (z.B. Kandidat, Vorgesetzter, ...), ist selbstverständlich die weibliche Form mit eingeschlossen.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Besetzung von Führungspositionen im oberen und mittleren Management. Einige Beobachtungen und Erfolgsfaktoren sind auch auf die darunter liegenden Unternehmensebenen übertragbar.

Interne Besetzungen lohnen sich

Bei jeder Vakanz stellt sich früher oder später die Frage, ob ein interner oder externer Kandidat besser für die Funktion geeignet ist. Beide Optionen haben unterschiedliche Implikationen und nicht immer ist ein interner Kandidat die bessere Wahl. Dennoch bieten interne Kandidaten bei gleicher Qualifikation entscheidende Vorteile für das Unternehmen:

Interne Kandidaten sind durch ihre bisherige Karriere innerhalb des Unternehmens geprägt, sie kennen und verkörpern die Kultur und können auf ihr bestehendes internes Netzwerk zurückgreifen. Sowohl das Unternehmen als auch die Kandidaten sind gut übereinander informiert: Wer konsequentes Performance Management betreibt, kennt Performance- und Kompetenzeinschätzungen des Kandidaten. Zudem hat der interne Kandidat oftmals einen realistischen Blick auf das Anforderungsprofil und Arbeitsumfeld der zu besetzenden Stelle.

Externe Kandidaten sind durch ihre bisherigen Arbeitgeber und Aufgaben geprägt und in der neuen Organisation bislang nicht vernetzt. Über die gegenseitigen Erwartungen herrscht weniger Klarheit, zudem ist die Informationslage auf beiden Seiten lückenhaft und weniger belastbar als bei internen Kandidaten.

Dafür bringen externe Kandidaten häufig andere Kompetenzen und Stärken mit, die ggf. intern nicht vorhanden sind, weisen keine „Betriebsblindheit“ auf und verfügen damit über die Fähigkeit, Bestehendes zu hinterfragen und Innovationen voranzutreiben.

Mit repräsentativen wissenschaftlichen Studien lassen sich diese Punkte recht gut belegen. So konnte gezeigt werden, dass interne Kandidaten ...

- nach Beförderungen in den ersten beiden Jahren eine höhere Produktivität im Vergleich zu extern gewonnen Mitarbeitern aufweisen. Dieser Effekt ließ sich sowohl im produzierenden Gewerbe (Martins & Lima, 2006), als auch im Investment Banking (Bidwell, 2011) zeigen.

- eine um 40 % höhere „Job Survival Rate“ besitzen. Zottoli und Wanous (2000) konnten diesen Zusammenhang in einer der wenigen vergleichenden Metastudien von internen und externen Rekrutierungswegen über unterschiedliche Mitarbeitergruppen hinweg zeigen.
- mit ihrer neuen Stelle häufig zufriedener sind als externe Kandidaten. Moser (2005) konnte dies anhand von einer breit angelegten Befragung von Mitarbeitern verschiedener Führungsebenen in der Elektroindustrie darstellen.
- im Durchschnitt 15 % niedrigere Vergütungskosten mit sich bringen (Bidwell, 2011). Erfahrungsgemäß fällt der Unterschied in den Vergütungskosten im Einzelfall sogar noch deutlich größer aus (30-40 %).

Bidwell (2011) ist auch dem Fall von Versetzungen auf der gleichen Führungsebene (laterale/horizontale Wechsel) nachgegangen. Da solche Wechsel insbesondere bei internen Kandidaten stattfinden, ist diese Beobachtung für die Praxis besonders relevant. Es konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter sich nach einem Seitwärtsschritt in vielen Fällen schnell wieder als Beförderungskandidaten für einen vertikalen Aufwärtsschritt anbieten.

Die von Bidwell gefundene Differenz in den Vergütungskosten dürfte dabei für die Gruppe der oberen Führungskräfte eher eine konservative Schätzung sein, wie sich anhand des untenstehenden Beispiels nachvollziehen lässt.

Eine hohe Quote von externen Rekrutierungen wird mittelfristig zu einer Verschiebung der Gehaltsbänder führen, zumal auch die „Internen“ nachgezogen werden müssen.

Bei allen Vorzügen sind interne Kandidaten nicht immer verfügbar, geschweige denn am besten geeignet für die jeweilige Stelle. Auch ist es üblicherweise nicht das Ziel von Konzernen, alle Führungspositionen zu 100 % intern zu besetzen. Angestrebt wird vielmehr ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Besetzungen mit internen und externen Kandidaten. Im Einzelfall wird auf Grundlage der konkreten Anforderungen der einzelnen Stelle entschieden. Ein für alle Organisationen gleiches Zielverhältnis für Besetzungen mit internen zu Besetzungen mit externen Kandidaten gibt es jedoch nicht.

Kosten interner und externer Besetzungen

Ausgangssituation ist eine zu besetzende Position, die derzeit mit 200 TEUR vergütet wird, eine Vergütungshöhe, mit der das Unternehmen am Marktmedian liegt. Bei Entscheidung für einen Potenzialträger aus der eigenen Organisation, für den der Wechsel eine Beförderung darstellt, wird das Angebot üblicherweise im Bereich des Medians von 200 TEUR oder ein wenig darunter liegen und somit nicht zu Mehrkosten führen.

Entscheidet sich das Unternehmen jedoch für einen externen Kandidaten, der bereits auf einer solchen Stelle erfolgreich gearbeitet hat und dessen Einkommen gegenwärtig bereits am Marktmedian liegt (jene 200 TEUR), dann wird der Kandidat für den Wechsel einen Aufschlag auf sein aktuelles Gehalt verlangen. Da man in solchen Fällen erfahrungsgemäß mit einem Plus von ca. 30 % rechnen kann (insbesondere, wenn kein Wechseldruck vorliegt), ergibt sich eine neue Vergütung von 260 TEUR.

Unterstellt man, dass je zur Hälfte „Erfahrene“ und Potenziale von extern eingestellt werden, dann lägen die Mehrkosten bei 15-20%. Hinzu kommen die Beschaffungskosten durch die Executive-Search-Firma (ca. 25-35 % der Zielvergütung). Selbst wenn diese Einmalkosten über fünf bis sechs Jahre abgeschrieben werden, lägen die Mehrkosten im Bereich von 20-25 %.



Abbildung 1: Sieben Erfolgsfaktoren für interne Besetzungsprozesse

Viele Unternehmen arbeiten mit einer Zielmarke von 80:20 zugunsten interner Kandidaten. Bei einigen Unternehmen mit lange etablierten Talent- und gut gemanagten Besetzungsprozessen finden sich in der Praxis auch Verhältnisse von 90:10 zugunsten interner Kandidaten.

Umgekehrt finden sich in weniger spezialisierten Unternehmen und hoch dynamischen Industrien auch Verhältnisse von 50:50. Teilweise liegt der Grund für geringere Anteile interner Besetzungen jedoch auch in weniger ausgeprägtem und leistungsfähigem Talent Management. Ein noch höherer Anteil externer Kandidaten findet sich meist nur in besonderen Unternehmenssituationen wie strategischen Neuausrichtungen oder dem Aufbau neuer Bereiche mit andersartigen Anforderungsprofilen.

Planung statt Aktionismus: Es gibt keine Patentlösung

Entsteht eine neue Vakanz, wird von HR-Verantwortlichen sofortiges Handeln erwartet. Andere Arbeiten sollen im Zweifel unterbrochen werden, die bestehende Vakanz bzw. ihre Besetzung hat Priorität. Vor Aufnahme der Arbeit lohnt es sich fast immer, einen Moment inne zu halten und folgende Fragen zu klären:

- Ist die Stelle bereits vakant bzw. bedarf es eines unmittelbaren Ersatzes?
- Muss die Stelle zum jetzigen Zeitpunkt nachbesetzt werden?
- Handelt es sich um eine einzelne Besetzung oder ist ein Kaskadeneffekt zu erwarten?
- Was ist die Rolle von HR und welche weiteren Stakeholder sind beteiligt?

Je nachdem, wie die Antworten auf diese Fragen ausfallen, kann der weitergehende Besetzungsprozess organisiert und darauf abgestimmt werden.

International tätige Konzerne praktizieren unterschiedliche Varianten von Besetzungsprozessen, die sich aber im grundsätzlichen Verlauf sehr ähnlich sind. An kritischen Punkten sollte jede Organisation das Prozess-Design auf die eigene Kultur, Historie, Strategie und konzerninterne Organisation abstimmen.

Erfolgsfaktoren für interne Besetzungsprozesse

Die Besetzung einer Vakanz ist Aufgabe von HR, der Vorgesetzte der offenen Stelle ist der unmittelbare Auftraggeber/Kunde. Ebenso wichtig wie die Orientierung am Auftraggeber ist jedoch auch die Zufriedenheit der Kandidaten (angenommene, abgelehnte und nicht berücksichtigte) mit dem Besetzungsprozess.

Abbildung 1 zeigt sieben zentrale Erfolgsfaktoren entlang der verschiedenen Phasen des Besetzungsprozesses:

1. Überraschungen vermeiden

Häufig werden Vorgesetzte und HR-Abteilungen von Vakanz „kalt“ erwischt – obwohl sich viele Vakanz bei genauerer Betrachtung vorhersehen und damit auch – eingeschränkt – planen lassen. Hierzu gehören beispielsweise:

- Pensionierungen mit bekanntem Zeitpunkt des Renteneintritts
- Inpats², die ihre Stelle nach der Entsendung freigeben
- High Potentials, die Stellen temporär als „Entwicklungsschritt“ ausfüllen
- Ablösungen bzw. Kündigungen, die bekannt sind
- Abwanderungsgefährdete Mitarbeiter, denen man keine Perspektive bieten kann
- Einrichtungen neuer Stellen im Rahmen von Restrukturierungen, Akquisitionen etc.
- Monitoring der Fluktuationen, differenziert je nach Jobfamilie, Land etc.

Pensionierungen sind ebenso wie zurückkehrende Expatriates offensichtliche Beispiele. Gleichwohl lassen sich noch immer viele Unternehmen davon überraschen und dokumentieren solche Fälle nicht hinreichend sorgfältig und frühzeitig, um für künftige Vakanz planen zu können. Eine Möglichkeit zum Umgang mit Inpats ist beispielsweise das Führen einer „Rückkehrerliste“, in die alle Inpats aufgenommen werden, deren Assignment in den kommenden sechs Monaten ausläuft, um eine frühzeitige Suche nach geeigneten Nachfolgern zu ermöglichen.

Andere Vakanz lassen sich zumindest volumenmäßig antizipieren, z.B. durch Beobachtung spezifischer Fluktuationsraten (Ebenen, Länder, Jobfamilien). Auch Kündigungen von Mitarbeitern sind in manchen Fällen vorhersehbar (vielleicht sogar vermeidbar).

2 Der Begriff „Inpats“ bezeichnet Mitarbeiter, die als Expatriates im Ausland tätig sind und aus Sicht der aufnehmenden Landesgesellschaft eine Stelle ausfüllen, die nach Rückkehr des Stelleninhabers wieder frei wird und zu besetzen ist.

Geplante firmenseitige Kündigungen oder Ablösungen und die Einrichtung neuer Stellen müssen HR frühzeitig bekannt sein, damit proaktiv Lösungen gesucht werden können. Wichtig sind eine valide Datengrundlage, ein reibungsloser Informationsfluss, die Dokumentation aller verfügbaren Informationen durch HR und die Verarbeitung dieser Informationen in einem geeigneten Planungstool.

Solche Planungstools können je nach Umfang und Ebene zentral oder dezentral, einfach (Excel-Liste) oder komplex (umfassendes IT-Tool) gestaltet werden. Teilweise besteht die Möglichkeit, ein Planungstool in gängigen HR-IT-Systemen umzusetzen. Im Zweifel ist jedoch auch eine separate, durch den HR-Business-Partner verwaltete Lösung besser als gar keine Planung.

2. Anforderungen und Erwartungen klären

Der zweite Erfolgsfaktor und entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Kandidatensuche ist die Klarheit über Anforderungen und Erwartungen des Auftraggebers/Kunden. Als Auftraggeber muss in der Regel der Vorgesetzte beschreiben, welcher „Kandidatentyp“ gesucht wird. Fachliche und persönliche Anforderungen müssen HR bekannt sein, bevor die Kandidatensuche beginnen kann. Auch sollte geklärt werden, welche Wertigkeit die Stelle zukünftig besitzt und welche Vergütung angemessen erscheint.

So trivial diese Aussage erscheint – in der Praxis lässt sich immer wieder beobachten, dass die Klärung von Anforderungen und Erwartungen an Kandidaten mit zunehmender Hierarchieebene des Auftraggebers immer schwieriger einzuhalten ist. Zu häufig gibt HR sich mit der Aussage „Sie kennen die Stelle ja“ zufrieden – eine Aussage, auf die sich ein guter Personalberater niemals einlassen würde. Wer diesen Fehler begeht, begibt sich auf die Suche, ohne zu wissen, wonach eigentlich gesucht wird – ein ineffizientes und wahrscheinlich von wenig Erfolg gekröntes Vorgehen.

Um diese Falle zu vermeiden, sind folgende Punkte zu beachten:

- Ein persönliches Gespräch mit dem Vorgesetzten ist für die Kandidatensuche unerlässlich. Um sich ein umfassendes Bild der Stelle zu machen, muss HR dem Auftraggeber vor allem Fragen stellen und sich nicht mit Standardantworten zufrieden geben.
- Wenn eine Nachbesetzung erforderlich ist, erfolgt dies in der Regel mit einem neuen „Auftrag“ an den zukünftigen Stelleninhaber bzw. einer veränderten Stellenbeschreibung. Eine „name-to-box“-Nachfolgeplanung, die auf der alten Stellenbeschreibung basiert, ist damit unter Umständen hinfällig.
- Erwartungen an die Person und ihre Arbeitsweise (die „Persönlichkeit“) sind häufig wichtiger als die fachlichen Anforderungen und meist schwieriger zu klären. Dazu gehört auch die „Passung“ mit dem zukünftigen Team.
- Widerstand bei der Bitte um ein intensives Gespräch zur Klärung von Anforderungen und Erwartungen lohnt sich auch für den Auftraggeber nicht: wiederholte Vorstellungsschleifen und lange Bearbeitungszeiten sind häufig die Folge.

Sofern die Abstimmung der Anforderungen und Erwartungen bislang nicht Teil des Besetzungsprozesses ist, sollte dies unbedingt nachgeholt werden. Ein klar umrissener Prozess hilft HR, als Partner auf Augenhöhe akzeptiert zu werden und den bestmöglichen Kandidaten zu „liefern“.

Kritische Fragen für die Klärung von Anforderungen und Erwartungen an den „Hiring Manager“

- Auf welche Arbeitsweise legen Sie besonderen Wert?
- Welche Art von Vorgesetzten sind die Mitarbeiter in dem Bereich gewohnt?
- Was soll der „Neue“ anders machen als die bisherige Führungskraft?
- Was sollte er/sie vermeiden, um nicht zu scheitern?
- Welche Persönlichkeitsmerkmale sind Ihnen bei einer Führungskraft besonders wichtig?
- Mit welchem „Typ“ von Mitarbeiter kommen Sie nur schwer zurecht?

3. Die Kandidaten kennen

Über interne Kandidaten sollte ein möglichst aktuelles und umfassendes Bild vorliegen. Was weiß HR zu den Kollegen? Sind sie persönlich bekannt? Wie sieht ihre Motivstruktur aus? Sind die Potentialträger der Organisation bekannt und wird regelmäßig mit ihnen gesprochen? Um belastbare Informationen zu den individuellen Karriereerwartungen, der tatsächlichen Mobilität etc. zu erhalten, empfiehlt es sich, in die bestehenden Talent- und Performance-Management-Prozesse eine „Selbstauskunft“ der Beurteilten einzubauen.

Im Rahmen dieser Selbstauskunft kann der Mitarbeiter eigene Karrierepräferenzen angeben (dies muss nicht automatisch ein Schritt auf die nächste Ebene sein) sowie Angaben über die eigene Mobilität und bereits gesammelte Erfahrungen machen. Die Qualität und Aktualität des Wissens über Kandidaten ist entscheidend für den Erfolg und die Geschwindigkeit der Besetzung

Dabei gilt für die Long List zunächst die Devise „niemanden übersehen“ – zum Beispiel in Form einer breiten Datenbank-Suche mit vorwiegend objektiven, fachlichen Kriterien. Zudem sollte sich die Suche nach potentiellen Kandidaten nicht auf lokale High Potentials beschränken, sondern konzernweit verschiedene Quellen für potentielle Kandidaten umfassen (siehe Abbildung 2).

Erst bei der Einschränkung der Kandidaten für die Short List sollte man zu feineren Filtern übergehen, die sich meist aus der persönlichen Kenntnis der Kandidaten ergeben (z. B. Persönlichkeit, private Situation, Präferenzen).

Das Wissen über potentielle Kandidaten beinhaltet idealerweise neben Informationen über den bisherigen Werdegang (Ausbildung, Erfahrungen, berufliche Stationen) auch vorhandene Performance- und Kompetenzeinschätzungen. Überwiegende Marktpraxis ist derzeit, dass Performance-Beurteilungen/Zielerreichungen („Was?“) eher in Richtung Vergütungskonsequenzen (z. B. Bonusermittlung) genutzt werden, Kompetenzbeurteilungen („Wie?“) in Richtung Entwicklungskonsequenzen (z. B. Talentpool, Karriereplanung). Erst die „Zusammenschau“ beider Faktoren ermöglicht es jedoch, ein „Gesamtbild“ des Mitarbeiters zu bekommen und damit konsistente Entscheidungen in beide Richtungen zu treffen.

Intern			Extern
Designierte Nachfolger	Potentialträger / Talente	Leistungsträger / High Performer	Alumni
Expats (6 Monate vor Rückkehr)	„Rückkehrer“ aus Elternzeit, etc.	Bewerber auf Ausschreibung	Externe Watchlist
„Online“-Marktplatz für Stellen + Personen	Vorschläge des „Hiring Managers“	„Selbstmelder“	Vorschläge des Executive Searchers

Abbildung 2: Kandidatenquellen für Besetzungsprozesse

Die klassische „name-to-box“-Nachfolgeplanung, als vermeintliche Antwort auf alle Besetzungs-Probleme, bewährt sich in der Praxis nur für einen überschaubaren Kreis von Top-Führungspositionen, die auch unternehmensweit von einem HR-Bereich betreut werden. Darunter stellen Talent Pools für Job Familien die bessere Lösung dar.

Zudem geht ein Trend auch für mittlere Führungspositionen in Richtung offener Modelle („Open Sourcing“). In vielen Unternehmen werden aktuell Modelle erprobt, in denen Mitarbeiter sich selbst vorstellen und ihre Entwicklungsvorstellungen artikulieren können. Dies verhindert möglicherweise, dass Mitarbeiter direkt die Grenze nach Außen überschreiten und ihre Wechselwilligkeit z.B. über ihr LinkedIn-Profil auch gegenüber Wettbewerbern und Executive Search Firmen offenlegen.

4. Den Prozess führen

Besetzungsprozesse laufen typischerweise wie folgt ab:

Die ersten Schritte nach Entstehung der Vakanz sind die Klärung des Anforderungsprofils und Aufstellung der Long List durch HR. Nach spätestens zwei Wochen sollte dem Auftraggeber eine Long List vorliegen, die gemeinsam mit HR zur Short List verdichtet wird. Erst dann werden die Kandidaten auf der Short List angesprochen und ggf. ihr Vorgesetzter informiert, sofern die Mitarbeiter Interesse an der Stelle signalisieren.

Mit allen interessierten Kandidaten folgen im Anschluss daran ausführliche Interviews, um den bestmöglichen Kandidaten für die Funktion zu finden, mitunter ergänzt durch psychometrische Tests. Diese Tests bergen jedoch etliche Probleme: Manipulierbarkeit durch Kandidaten, „Bias“ gegenüber älteren Kandidaten, „Bias“ ge-

genüber biometrischen Charakteristika (z. B. Geschlecht oder Ethnien) etc. In einigen Unternehmen werden statt Einzelinterviews durch HR Gruppeninterviews oder Interviews mit Externen durchgeführt. Bei der Wahl der geeigneten Instrumente im Rahmen eines konkreten Besetzungsprozesses (Interviews, Tests, o. Ä.) ist die Anerkennung durch alle Stakeholder entscheidend: sowohl der Kandidat, als auch der Auftraggeber und HR sollten die Verwendung des Instruments für sinnvoll halten.

Nach der Entscheidung für den Wunschkandidat erfolgt die Zusage an den Kandidaten, die Erstellung des Angebots und – nach Ablauf der Haltefrist – die Übernahme der neuen Stelle. Insgesamt dauert ein Besetzungsprozess bis zur Übernahme der neuen Stelle damit typischerweise vier bis sechs Monate.

Potentielle „Zeitfresser“ sind insbesondere die Interviews mit den Kandidaten der Short List. Ein weiterer unternehmenspolitisch bedingter „Zeitfresser“ sind Haltefristen bzw. Freigabefristen nach der Entscheidung für einen Kandidaten. In der Praxis führen auch vermeidbare „Liegezeiten“ zu Zeitverlusten, wenn beispielsweise HR-Business-Partner die Besetzung neben ihren sonstigen Aufgaben managen und konkurrierende Prioritäten erhalten.

Unabhängig davon, wie genau der Besetzungsprozess aussieht, ist es Aufgabe von HR, den Prozess zu managen und zu moderieren. Ein gutes Prozessmanagement ist daher Erfolgsfaktor Nummer vier im Besetzungsprozess.

Wichtig ist hierbei auch das Thema IT. Bestehende IT-Lösungen („Talent Management Suites“) werden zunehmend „mächtiger“ und decken heute fast alle gängigen HR-Prozesse ab. Ein typischer Besetzungsprozess im oberen Management wird durch die gängigen IT-Lösungen derzeit jedoch noch nicht unterstützt. Der übliche Ausschreibungs- und Besetzungsprozess im Bereich der nichtleitenden Mitarbeiter und der ersten Führungsebenen ist hierfür nicht geeignet.

HR muss derzeit mit eigenen Lösungen den hier beschriebenen Prozess effizient gestalten. An einer grundsätzlichen IT-Unterstützung führt aber in internationalen Konzernen kaum ein Weg vorbei. Beispiele für solche Toolunterstützung gibt es jedoch inzwischen für unterschiedliche Ausprägungen von Besetzungsprozessen.

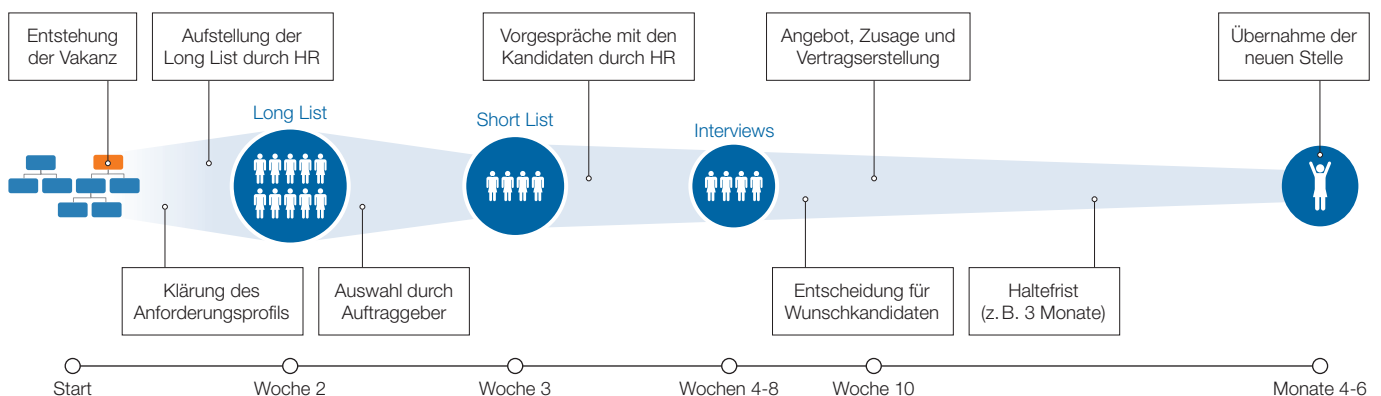


Abbildung 3: Ablauf eines typischen Besetzungsprozesses im Konzern

5. HR-Kompetenz bündeln

Um einen breiteren Kandidatenkreis zu sichten und bereichsübergreifende Besetzungen zu fördern, wird eine neutrale Perspektive über das eigene „Silo“ hinaus benötigt. Wichtig ist es daher, HR-Kompetenz nicht nur bei der Zusammenstellung der Long List, sondern auch in die Evaluation der Kandidaten für die Besetzung einzubringen.

Um Besetzungsprozesse besser (z. B. unter konzernweiter Berücksichtigung von Talenten) und effizienter zu gestalten und HR-Kompetenz zu bündeln, haben sich drei Organisationsformen herauskristallisiert: Klassisch, Talent Broker und Komitee (siehe Abbildung 4).

Organisationsformen, die HR-Kompetenz bündeln – insbesondere Talent Broker – werden zunehmend genutzt. Als eigenständige HR-Funktion sind Talent Broker zentrale Ansprechpartner für alle Beteiligten im Besetzungsprozess für eine vordefinierte Zielgruppe. Ein umfangreiches Wissen über interne Kandidaten aus verschiedensten Quellen und ein hoher Vernetzungsgrad macht Broker hierbei besonders wertvoll. Broker übernehmen im Besetzungsprozess Funktionen wie „Talent Intelligence“ und „Vendor Management“ und bieten damit einen Mehrwert gegenüber einer traditionellen Personalplanung, ohne dabei dem Line-Management die Letzt-Entscheidung über Besetzungen streitig zu machen.

6. Spielregeln einhalten

Besetzungsprozesse funktionieren dann gut, wenn die Verantwortlichkeiten klar geregelt sind, respektiert und eingehalten werden. Spielregeln beziehen sich hierbei auf alle Schritte des Besetzungsprozesses und gelten sowohl für HR selbst, als auch für alle weiteren Stakeholder. Typische Bereiche, die im Rahmen einer Policy geregelt sein sollten, sind unter anderem:

- Informations- und Berechtigungskonzept (Wer hat Zugriff auf Mitarbeiterdaten?)
- Ansprachen (Wer spricht Kandidaten an: HR? Vorgesetzte?)
- Kommunikation und Absprachen (Wann erfährt der aktuelle Vorgesetzte von einer „Kandidatur“ seines Mitarbeiters?)
- Entscheidungshoheit (Hat der Vorgesetzte ein Vetorecht in kritischen Fällen?)

- Absagen (Wann, wie und durch wen werden abgelehnte Kandidaten informiert?)
- Haltefristen (typischerweise 3 Monate, orientiert an externen Kündigungsfristen)
- Kostenfragen (z. B. Reisekosten für Interviewtermine)
- Diversity-Aspekte (z. B. Quotenregelungen)

Ein oft unterschätzter Punkt ist der Umgang mit abgelehnten Kandidaten: Für den zukünftigen Erfolg des Talent Managements ist es hochkritisch, dass auch diese Mitarbeiter (Potentials, Top Performer) den gesamten Prozess als transparent und fair empfinden und damit künftigen Besetzungsprozessen offen gegenüber stehen.

Diversity-Aspekte stehen gerade bei Besetzungsprozessen besonders im Fokus. Unternehmensweit angestrebte Quoten in den oberen Führungsebenen – insbesondere für den Frauenanteil – können nur erreicht werden, wenn entsprechende Kandidaten auch auf den jeweiligen Short Lists auftauchen. Quotenregelungen können hierbei helfen, sind aber kein Patentrezept. Insbesondere wenn es darum geht, dass z. B. weibliche Kandidaten ernst genommen werden, sind die Unternehmenskultur und das Commitment des Auftraggebers entscheidend.

7. Erfolge mess- und sichtbar machen

Der letzte Erfolgsfaktor liegt im Monitoring/Controlling von Besetzungsprozessen. Erfolge messbar und damit sichtbar zu machen ermöglicht es HR, seine Rolle zu untermauern und auf den Wertbeitrag von HR „einzuzahlen“. Dabei sollten prozess- und ergebnisbezogene KPIs zur Anwendung kommen. Abbildung 5 stellt typische KPIs dar.

Darüber hinaus bedeutet Monitoring unter Umständen auch, dem Vorstand regelmäßig „personenbezogene“ Updates zukommen zu lassen. Wenn HR es schafft, potentielle Kandidaten zum richtigen Zeitpunkt ins Gespräch zu bringen, lassen sich somit insbesondere Retention-Probleme bei Leistungs- und Potentialträgern vermeiden. Ein Beispiel für solche „Watchlists“ zeigt Abbildung 6.

Klassisch	Talent Broker	Komitee
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorgesetzter entscheidet ▪ HR-Business-Partner berät und setzt um 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezielle HR-Funktion – typischerweise konzernweit für Top-Management ▪ Kernprozesse: Staffing, Talent Intelligence, Vendor Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besetzungs-Komitee (Line Management) gibt Empfehlung an Hiring-Manager ▪ Kernprozesse: Staffing, Talent Intelligence, Vendor Management ▪ HR bereitet vor und moderiert
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zügige Lösung ▪ eingeschränkter Kandidatenkreis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ breite Kandidatensuche ▪ erfordert sehr gute Personenkenntnis, IT-Support und Seniorität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ erfordert Termine alle 2-3 Monate ▪ hohes Commitment für Besetzungsentscheidungen

Aufwand und Output nehmen zu

Abbildung 4: Organisationsformen von HR bei Besetzungsprozessen

Key Performance Indicator (KPIs)	typische Zielvorgabe	zählt ein auf...
Anteil interner Besetzungen	80 % aller Besetzungen	Wertbeitrag von HR
Kandidaten aus Talent-Pools	50 % aller internen Besetzungen	internes Talent Management
Zeitbedarf bis zum Vertragsangebot	< 40 AT	Schnelligkeit von HR
Kandidaten pro Long List	> 10 Kandidaten	breites Angebot von Kandidaten
Kandidaten pro Short List	> 3 Kandidaten	Potentielle Alternativ-Kandidaten
Diversity-Anteil von Kandidatinnen	mind. eine Frau auf jeder Short List	Erhöhung des Frauenanteils
Zufriedenheit des Auftraggebers sowie der Kandidaten	Strategisches Ziel	Bewertung HR-Arbeit

Abbildung 5: typische KPIs für das Monitoring von Besetzungsprozessen im Konzern

Fazit

Vakanzen sind zunächst immer ein Problem. Sie verursachen für alle Beteiligten Arbeit, beanspruchen Zeit und Energie. Doch diese Arbeit lohnt sich! Ist doch die naheliegende und schnelle Lösung

häufig nicht die beste. Eine aufwändige Suche und Sichtung von internen Kandidaten und bereichsübergreifende Nachbesetzungen lassen zwar unter Umständen weitere Vakanzen entstehen, sie sind aber trotzdem der „Königsweg“ für ein erfolgreiches Talent-Management. Kein anderes Instrument hat eine solch direkte Wirkung auf die Bindung von Talenten wie die Aussicht auf neue Entwicklungschancen und Aufgaben.

Ein breiter Überblick und eine differenzierte Kenntnis der vorhandenen Potenziale stellt die Basis für eine erfolgreiche Besetzung dar. Doch Achtung: Auch die beste Personalplanung löst nicht alle Probleme.

Nachfolgelisten sind oft Makulatur, weil sich Organisationen heute sehr schnell wandeln. Flexible Reaktionsmöglichkeiten und multiple Optionen bieten höhere Erfolgchancen. Insbesondere Talent Broker bieten die Möglichkeit, HR-Kompetenz zu bündeln und einen Mehrwert zu bieten, der über herkömmliche Personalplanung und Auszüge aus Personaldatenbanken hinausgeht.

Gleichgültig, wie sich HR im Einzelfall aufstellt und wer die Entscheidung über eine konkrete Besetzung trifft: Ein guter Besetzungsprozess sollte im Bedarfsfall schnell und zuverlässig sein unter Wahrung hoher Transparenz gegenüber allen Stakeholdern. Aufgabe von HR ist es, die Funktionsweise des Prozesses auf einem Niveau sicherzustellen, das es bei Besetzungen unattraktiv macht, daran vorbei zu handeln. Die Verpflichtung sollte stets gegenüber der zu besetzenden Stelle sowie der Organisation bestehen, unter Sicherstellung eines respektvollen Umgangs mit allen beteiligten Personen.

Wer die zuvor beschriebenen Erfolgsfaktoren konsequent verfolgt und auf die konzernspezifischen Rahmenbedingungen abstimmt, kann sich hierbei das Leben leichter machen.

Lateral Moves	Ready Now Potentials	Returning Expats	Young Potentials
Top Performer, die (zu) lange in einer Position sind und eine breitere Aufgabe/neue Herausforderung brauchen (risk of loss, lack of motivation)	Bestätigte Potentialträger, die innerhalb der nächsten 6 Monate in eine höherwertige Stelle wechseln sollten (ready now).	Expatriates, deren Entsendungsvertrag innerhalb der nächsten 9-12 Monate endet.	Talente, die mittelfristig für TopEx-Positionen in Frage kommen (fast track).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ John Taylor ▪ Sandra Preuss ▪ Dr. Yasmin Gönczöl ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dr. Manfred Geier ▪ Bettina Froehlich ▪ Marc Stevens ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stephanie Bauer ▪ Dr. Hans Droll ▪ Bernadette Laval ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elisa Serrano ▪ Jan Nguyen ▪ Sergej Orlov ▪ ...

Abbildung 6: Personenbezogene Watchlists

Literaturverzeichnis:

Bidwell, Matthew (2011): Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. In: Administrative Science Quarterly, Volume 56, Nummer 3. S. 369-407.

Martins, Pedro; Lima, Francisco (2006): External recruitments and firm performance. In: Applied Economic Letters. Volume 13. S. 911-915.

Moser, Klaus (2005): Recruitment sources and post-hire outcomes: The mediating role of unmet expectations. In: International Journal of Selection and Assessment. Volume 13, Nummer 3. S. 188-197.

Zottoli, Michael A.; Wanous, John P. (2000): Recruitment source research: Current status and future directions. In: Human Resource Management Review, Volume 10, Nummer 4. S. 353-382.

Hintergrundinformationen zu den Autoren



Frank Gierschmann, Senior Manager, berät seit 2013 für die hkp/// group Konzerne und Mittelständler zu allen Aspekten des Talent- und Performance Managements. Er begann seine berufliche Laufbahn in der Konzernzentrale des weltweit größten Logistikdienstleisters. Innerhalb von 11 Jahren durchlief er hier verschiedene Experten- und Führungsfunktionen im Bereich der Führungskräfte- und Personalentwicklung, zuletzt in der Rolle als Vice President Corporate Executives Staffing. 2011 folgte der Wechsel in die Schweiz, wo er bei einem börsennotierten Logistikkonzern als Global Head of Talent Management das unternehmensweite Talent Management verantwortete.

frank.gierschmann@hkp.com



Leon Jacob, Manager, studierte Philosophie, Psychologie und Wirtschaft an den Universitäten Bayreuth, Stellenbosch und Nottingham. Er ist Autor des Buches „Die Kunst Talente talentgerecht zu entwickeln“ und damit stets auf der Suche nach innovativen Ansätzen für die klassischen Herausforderungen im Talent Management: Identifikation, Entwicklung, Nutzung und Bindung von Talenten. Gepaart mit umfassender Projekterfahrung im Vergütungsmanagement ist er Experte für die Entwicklung integrierter HR Lösungen entlang des Employee Lifecycles und begleitet Unternehmen bei strategischen Fragestellungen bis hin zum operativen Rollout.

leon.jacob@hkp.com



Carsten Schlichting, Partner, begann seine berufliche Laufbahn 1977 bei einer Behörde der Freien und Hansestadt Hamburg. 1980 wechselte er zum Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), anschließend war er einige Jahre bei der Consuelectra Unternehmensberatung für Projekte in den Bereichen Performance Management, Stellenbewertung und Vergütung verantwortlich. 1986 erfolgte der Wechsel zu Robert Bosch. Dort war er in operativen Personalfunktionen auf Standortebene und in der Zentrale tätig, hatte Verantwortung für die Führungskräfteentwicklung und war bis zu seinem Vertragsende 2012 insgesamt 10 Jahre für die konzernweite Führungskräfteentwicklung und Vergütung zuständig.

carsten.schlichting@hkp.com



Dr. Harriet Sebald, Senior Partner, ist gefragte Ansprechpartnerin für Vorstände und HR Executives in Fragen rund um die Entwicklung und Implementierung von Prozessen und Systemen zur Gewinnung, Bindung, Entwicklung und Motivation von Fach- und Führungskräften. Sie verfügt über umfangreiche internationale Projekterfahrung in den Bereichen Werte- und Competency Management, Performance Management, Nachfolgeplanung und Besetzungsprozesse. Ihr besonderes Interesse gilt der effizienten und effektiven Verknüpfung des Talent Management mit weiteren HR-Prozessen wie der Vergütung oder Stellenbewertung.

harriet.sebald@hkp.com

Hintergrundinformationen hkp/// group

Die hkp/// group ist eine unabhängige und partnergeführte, internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Performance Management, Talent Management und Vergütung.

Der hkp/// Ansatz zum Performance Management integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet die Anforderungen an Performance Management auf Unternehmensebene mit denen auf Mitarbeiterebene. Basierend auf einer konsequent wert- und werteorientierten Umsetzung erreichen hkp/// Klienten dadurch nachhaltigen und langfristigen Unternehmenserfolg.

Die hkp/// Partner verfügen über langjährige internationale Beratungserfahrung und sind im Markt anerkannte Fachexperten für Vergütungs-, Talent-, Finanz- und Risiko-Management. Sie werden von Verwaltungs- und Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie Top-Managern und Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Leiter Marketing & Communication International

hkp Deutschland GmbH

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

thomas.mueller@hkp.com

Amsterdam

Vondelstraat 89A

1054 GM Amsterdam

Niederlande

Phone +31 20 737 0687

amsterdam@hkp.com

Dordrecht

Singel 380

3311 HM Dordrecht

Niederlande

Phone +31 78 613 72 76

dordrecht@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37

60327 Frankfurt am Main

Deutschland

Phone +49 69 175 363 30

frankfurt@hkp.com

Zürich

General-Guisan-Quai 36

8002 Zürich

Schweiz

Phone +41 44 542 81 60

zurich@hkp.com