hkp /// group
performance · talent · compensation

SPOT ON

Leadership Types

Erfahrung als Asset – Der weiße Fleck im Talent Management
Mit geschäftsrelevanten Erfahrungen aktuelle Herausforderungen im Talent Management lösen

Geschäftsrelevante Erfahrungen von Individuen spielen im derzeitigen Talent Management, wenn überhaupt, nur eine untergeordnete Rolle. Stattdessen blicken HR-Experten und Manager überwiegend auf individuelles Verhalten, das häufig in Kompetenzmodellen abgebildet ist. Auch bei Besetzungsentscheidungen sucht man vergeblich nach geschäftsrelevanten Erfahrungen. Der vorliegende Spot On diskutiert diesen „weißen Fleck" im Talent Management und zeigt auf, welche Chancen sich bieten, wenn Unternehmen geschäftsrelevante Erfahrungen als sinnvolle Ergänzung zu klassischen Elementen des Talent Managements einsetzen. Anhand von ausgewählten Beispielen wird gezeigt, wie diese Erfahrungen in der Praxis eingesetzt werden können.

Seit einigen Jahren steht die Überarbeitung des Performance und Talent Managements ganz oben auf der HR-Agenda. Dieses ungebrochene Interesse hat sich nicht zuletzt dadurch potenziert, dass sich eine Reihe von Global Playern in unterschiedlichen Veröffentlichungen über ihre neuen Herangehensweisen an diese erfolgskritischen Prozesse geäußert haben. Seither steht der traditionelle Performance-Management-Ansatz in der Kritik, er sei zu starr, zu aufwendig und trage zu wenig zur organisationalen Leistungssteigerung bei.

Demzufolge setzen Unternehmen an den klassischen Elementen des Performance und Talent Managements an und entwickeln innovative Ansätze, um den oben genannten Kritikpunkten zu begegnen. So haben Unternehmen erkannt, dass es bei individuellen Zielen („Was") im Unterschied zu Zielen, die an den Kapitalmarkt kommuniziert werden, nicht ausreicht, diese zu definieren und zwölf Monate später zu bewerten. Denn üblicherweise überdauern individuelle Ziele in einer zunehmend dynamischeren Umwelt kein ganzes Jahr.

Dr. Harriet Sebald ist Senior Partner und Laura Hohmann ist Consultant bei der hkp/// group.

Vor diesem Hintergrund nutzen Unternehmen wie Google, Oracle, Intel oder LinkedIn sogenannte Objectives and Key Results (OKRs) – eine Methode bei der quartalsweise geprüft wird, ob die gesetzten Ziele angepasst werden müssen. In Ergänzung zum „Was" der Leistung bewerten Unternehmen im Rahmen der Leistungsbewertung nach wie vor auch das „Wie" der Leistung. Um dieses messbar zu machen, wurden bislang häufig komplexe Kompetenzmodelle zugrunde gelegt, die nun zunehmend durch einfachere, business-orientiertere Modelle abgelöst werden.

Neben der Überarbeitung der Performance-Elemente steht auch die häufig „verschulte" Potenzialbewertung im Fokus der Innovation-Bestrebungen. Um die Potenzialbewertung zu vereinfachen, setzen Unternehmen zunehmend auf eine Bewertung entlang von Leitfragen und verzichten auf umfassende Definitionen.

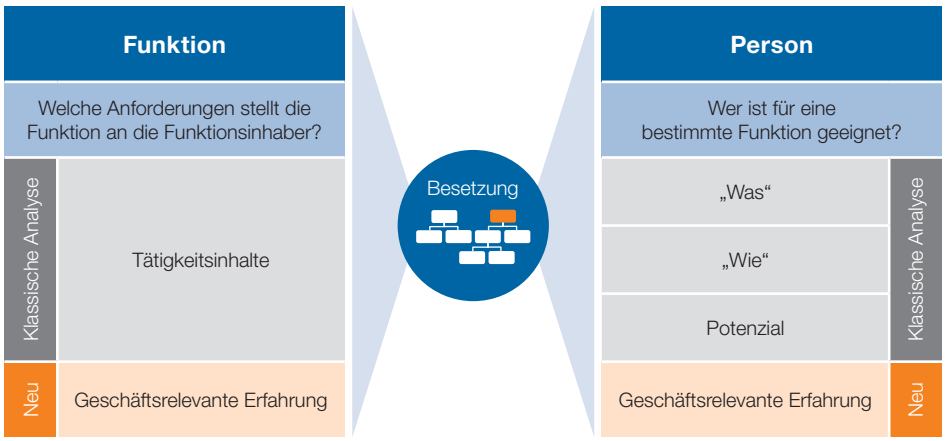

Abb. 1: Geschäftsrelevante Erfahrungen ergänzen die klassischen Kriterien im Besetzungsprozess

Doch die Überarbeitung der Prozesse des Talent Managements (z. B. Performance Management) sollte nicht zum Selbstzweck werden, sondern immer dem ultimativen Ziel des Talent Managements – der Besetzung von Stellen mit den richtigen Personen zur richtigen Zeit – dienen. Denn bedingt durch den demographischen Wandel, den War for Talents und die zunehmende Digitalisierung steht gerade der Besetzungsprozess als Königsdisziplin des Talent Managements vor neuen Herausforderungen: Die Anzahl geeigneter Bewerber[1] wird immer knapper, während sich mit den eingesetzten Bewertungskriterien nicht mehr die richtigen Bewerber identifizieren lassen.

Und so drängt sich eine fundamentale Frage auf: Reicht es für einen erfolgreichen Besetzungsprozess noch aus, Tätigkeitsinhalte, Leistungsbeurteilung anhand von „Was“ und „Wie“ sowie Potenzial zu analysieren? Oder müssten in Zeiten vielfältiger, individueller Lernangebote wie MOOCs[2], POOCs[3] & Co., deren Lernerfolge sich nicht unbedingt in formalen Qualifikationen oder der aktuellen Leistung spiegeln, nicht eigentlich geschäftsrelevante Erfahrungen im Zentrum der Analysen stehen (siehe Abbildung 1)?

Geschäftsrelevante Erfahrungen – Der weiße Fleck im Talent Management

Folgt man der These, dass das ultimative Ziel des Talent Managements die Besetzung von Stellen mit den richtigen Personen zur richtigen Zeit ist, dann ist der Besetzungsprozess die Königsdisziplin des Talent Managements und neben der Nachfolgeplanung einer der wenigen HR-Prozesse, bei dem Person und Funktion zusammenkommen.

Welche Informationen benötigt man aber für die richtige Besetzung? Auf der Funktionsseite stehen die Tätigkeitsinhalte an oberster Stelle der besetzungsrelevanten Informationen. Um diese zu dokumentieren, werden in der Regel Stellenbeschreibungen genutzt, die jedoch, kaum geschrieben, schon wieder veraltet und somit nur bedingt von Nutzen sind. Daher wird zunehmend auch analysiert, in welchem Reifegrad (Start-Up, Proven Product etc.) oder Business Cycle (Growth, Turnaround etc.) sich eine Funktion befindet. Doch ebenso wie die Tätigkeitsinhalte kann sich der Business Cycle über die Zeit ändern. Agierte beispielsweise ein CFO vor einigen Jahren noch in einem stark wachsenden Marktumfeld, kann es sein, dass er oder sie das Unternehmen morgen durch eine Rezession steuern muss.

Auf der Personenseite – also der Kandidatenseite – werden in der Regel Informationen des Performance Managements für die Besetzung verwendet: Leistung gemessen anhand von „Was“ und „Wie“ sowie Potenzial.

Doch für die richtige Besetzung von Positionen fehlt sowohl auf der Funktions- als auch auf der Kandidatenseite eine ganz entscheidende Information: die geschäftsrelevante Erfahrung. Da für den Begriff Erfahrung nicht die eine Definition existiert (ausgewählte Definitionen siehe Abbildung 2) soll diese hier als erfolgreich absolvierte Lernmöglichkeiten verstanden sein. Somit haben geschäftsrelevante Erfahrungen gegenüber Kompetenzen, die beschreiben, was erlernt wurde, einen eindeutigen Vorteil: Sie erlauben eine umfassendere, situativere Beschreibung und sind somit in der Praxis besser anwendbar.

Erfahrungen sind ...

… kognitive Strukturen, die die Handhabung neuer Informationen sowie die Ableitung von Schlussfolgerungen erleichtern.[4]

… die Entwicklung erfolgreicher Routinen, Gewohnheiten[5] oder stark automatisierten Verhaltens.[6]

… der Erwerb deklarativen Wissens, d. h. Wissen über Sachverhalte (z. B. Fakten).[7]

… erfolgreich absolvierte Lernmöglichkeiten[5], sodass sich Personen mit gleicher Erfahrung hinsichtlich des tatsächlich Gelernten unterscheiden.[8,9]

Abb. 2: Übersicht über ausgewählte Definitionen von Erfahrung

1 In dem vorliegenden Spot On wird durchgängig das generische Maskulinum verwendet. Obwohl die weibliche Form nicht explizit genannt wird, sind Frauen selbstverständlich immer inbegriffen.
2 MOOCs = Massive Open Online Courses
3 POOCs = Personalized Open Online Courses
4 Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition – Notes from a trip down memory lane. Organization Science, 6, 280–321.
5 Dokko, G., Wilk, S. L., & Rothbard, N. P. (2009). Unpacking prior experience: How career history affects job performance. Organization Science, 20, 51–68.
6 Fiedler, F. E. (1994). S. L. A. Marshall Chair: Leadership Experience and Leadership Performance.
7 McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. Journal of Applied Psychology, 79(4): 493–505. Schmidt, F., Hunter, J., & Outerbridge, A. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of performance. Journal of Applied Psychology, 73, 46-57.
8 Ford, J. K., Quiñiones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. Personnel Psychology, 45, 511-527.
9 Schmitt, N. & Cohen, S. (1989). Internal analyses of task ratings by job incumbents. Journal of Applied Psychology, 74, 96-104.

Abb. 3: Beispiel zur Anwendung geschäftsrelevanter Erfahrungen durch Leadership Types

Anwendung geschäftsrelevanter Erfahrungen – Leadership Types

Eine Möglichkeit, geschäftsrelevante Erfahrungen in der Praxis anzuwenden, stellen sogenannte Leadership Types dar. Hierbei handelt es sich um Kategorien, die die entsprechenden Erfahrungen pragmatisch und intuitiv verständlich beschreiben.

Um dies zu erreichen, werden in der Regel nur wenige Leadership Types beschrieben. Außerdem wird auf geschäftsrelevante Erfahrungen fokussiert. In einem globalen Industriekonzern wurden die Leadership Types, das heißt Wachstum, Optimierung, Restrukturierung oder Fachwissen, beispielsweise dazu verwendet, zu beschreiben, welche Erfahrungen für eine vakante CEO-Position (z. B. auf Länderebene) erforderlich sind und welche Person entsprechende Erfahrungen vorweisen kann (siehe Abbildung 3).

Leadership Types sind jedoch keineswegs nur auf (Top) Führungskräfte anwendbar oder auf die Beschreibung des Business Cycles begrenzt. Sie können auch auf andere Zielgruppen angewendet werden. Bei einem anderen Unternehmen wurden die Leadership Types beispielsweise für die Beschreibung von geschäftsrelevanten Erfahrungen von Experten (d. h. Erfinder, Stratege, Umsetzer oder Netzwerker) verwendet.

Durch diese breite Anwendbarkeit und die pragmatischen, business-orientierten und intuitiv verständlichen Beschreibungen sind Leadership Types gerade bei Führungskräften beliebt.

Und auch darüber hinaus punkten Leadership Types, da sie sowohl auf die Funktion als auch auf die Person anwendbar sind und Informationen liefern, die sich aus anderen personenbezogenen Daten (z. B. Performance Management) nicht ergeben. Mit Hilfe von Leadership Types kann also auf der Funktionsseite ermittelt werden, welche geschäftsrelevanten Erfahrungen für eine vakante Position erforderlich sind. Auf der Personenseite kann wiederum geprüft werden, welcher Kandidat die entsprechenden Anforderungen erfüllt.

Ein Match zwischen den beschriebenen Anforderungen der Funktion und den geschäftsrelevanten Erfahrungen der Personen erlaubt schließlich auf pragmatische Art und Weise die Identifikation des am besten geeigneten Kandidaten (siehe Abbildung 4).

	Wachstum	Optimierung	Restrukturierung	Fachwissen
Anforderung Vakanz CEO	X			X
Vanessa Hudgens		X	X	
Kandidat B	X	X		
Kandidat C		X	X	X

Abb. 4: Beispiel zum Match der Funktionsanforderungen und der Eignung der Kandidaten mittels Leadership Types

Neben dem Vergleich der Kandidaten in Bezug auf eine vakante Position, ermöglichen Leadership Types auch die Portfolioüberprüfung eines Teams. Über Leadership Types lässt sich somit identifizieren, welche Team-Mitglieder über welche geschäftsrelevanten Erfahrungen verfügen und ob die derzeit vorhandenen Erfahrungen das Team aktuell und auch zukünftig erfolgreich machen.

Als Follow-Up der Portfolioüberprüfung kann abgeleitet werden, welche geschäftsrelevanten Erfahrungen von welchen Team-Mitgliedern erworben werden sollten, um das Team erfolgreicher zu machen. Außerdem erlaubt die Portfolioüberprüfung im Falle einer Vakanz innerhalb des Teams eine Beschreibung der vakanten Funktion entlang der Leadership Types und erleichtert somit wieder die Suche nach einem geeigneten Kandidaten, der das Erfahrungsportfolio des Teams bestmöglich ergänzt.

Um den Personen im Anschluss an die Portfolioüberprüfung oder den Auswahlprozess für eine vakante Funktion nicht nur zurückzumelden, welche geschäftsrelevanten Erfahrungen erworben werden sollten, kann ein Kontext geschaffen werden, der Orientierung bietet, wie diese Erfahrungen erworben werden können.

Identifikation von geschäftsrelevanten Erfahrungen – Der Prozess

Um von den Vorteilen geschäftsrelevanter Erfahrungen in der Praxis profitieren zu können, müssen diese erst einmal für den definierten Anwendungsfall identifiziert werden. Dieser Entwicklungsprozess erfolgt typischerweise in zwei Schritten: Erstens Datensammlung und zweitens Validierung der identifizierten Erfahrungen (siehe Abbildung 5).

Im ersten Schritt wird mit Hilfe von Interviews der Input von relevanten Stakeholdern wie Linien-Managern, Vertretern der Strategieabteilung, HR Business Partner etc. zu den aktuellen geschäftlichen Herausforderungen eingeholt. Anschließend werden die geschäftsrelevanten Erfahrungen vom Projektteam abgeleitet.

Im zweiten Schritt wird dieser erste Entwurf mit den betreffenden Stakeholdern validiert. Im Nachgang passt das Projektteam diesen auf Basis der Empfehlungen von Business und HR an.

Je nach Anwendungsfall kann es zusätzlich hilfreich sein, die identifizierten Erfahrungen zu bündeln. Dazu empfiehlt es sich, eine Architektur für die Klassifizierung zugrunde zu legen. Neben der Möglichkeit, eine solche Architektur selbst zu entwickeln, können auch wissenschaftlich entwickelte Modelle eingesetzt werden, so zum Beispiel das in 2014 veröffentlichte Framework[10] von McCauley, DeRue, Yost, und Taylor. Es basiert auf vier unterschiedlichen Kategorien, mit deren Hilfe die relevanten Erfahrungen beschrieben werden können (siehe Abbildung 6).

Bedeutung geschäftsrelevanter Erfahrungen – Einsatz im Talent-Management-Prozess

Ist das Set der geschäftsrelevanten Erfahrungen erst einmal definiert, kann es die Besetzungsentscheidung deutlich verbessern und darüber hinaus zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Denn sein Einsatz ist nicht nur auf den Besetzungsprozess begrenzt. Gerade vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen können geschäftsrelevante Erfahrungen auch im Rahmen zahlreicher weiterer Talent-Management-Prozesse von Vorteil sein (siehe Abbildung 7) und somit dem ultimativen Ziel des Talent Managements dienen. Um diese Anwendungsvielfalt im Talent Management zu verdeutlichen, werden im Folgenden drei besonders vielversprechende Möglichkeiten vorgestellt.

Die erste besonders vielversprechende und gleichzeitig hoch aktuelle Anwendungsmöglichkeit stellt der Einsatz von geschäftsrelevanten Erfahrungen im Rahmen der Rekrutierung dar. So werden zum Beispiel in Zeiten der Digitalisierung gerade Software-Ingenieure gesucht. Anders als früher verfügen die relevanten Kandidaten jedoch häufig nicht über einen durchgängigen Lebenslauf. Damit wird es zunehmend schwieriger, mit typischen Suchkriterien wie Studienabschluss, weiteren Qualifikationen oder Zeugnissen die richtigen Kandidaten zu identifizieren. Hier ermöglicht die konkrete Berücksichtigung geschäftsrelevanter Erfahrungen, die Eignung der potenziellen Kandidaten auf Basis von Kriterien wie implementierten Prozessen, geleiteten Projekten, Nebentätigkeiten während des Studiums etc. zu ermitteln.

		Datensammlung & Identifikation	Validierung
		Identifizierung der geschäftsrelevanten Erfahrungen auf Basis des Inputs von Business und HR	Validierung der geschäftsrelevanten Erfahrungen mit Vertretern des Business
Verantwortlichkeit	Linien-Manager	▪ Bietet Einblicke in aktuelle Herausforderungen des Business	▪ Validiert die geschäftsrelevanten Erfahrungen ▪ Gibt Empfehlungen zur Überarbeitung
	Vertreter Strategieabteilung	▪ Bietet Einblicke in aktuelle Herausforderungen des Business aus strategischer Perspektive	▪ Validiert die geschäftsrelevanten Erfahrungen ▪ Gibt Empfehlungen zur Überarbeitung
	HR Business Partner	▪ Bietet Einblicke in aktuelle Herausforderungen des Business aus HR-Perspektive	▪ Validiert die geschäftsrelevanten Erfahrungen ▪ Gibt Empfehlungen zur Überarbeitung
	Projektteam	▪ Sammelt die Herausforderungen des Business ▪ Identifiziert geschäftsrelevante Erfahrungen	▪ Passt die geschäftsrelevanten Erfahrungen auf Basis der Empfehlungen aus Business-, Strategie- und HR-Sicht an

Abb. 5: Prozess zur Identifikation der geschäftsrelevanten Erfahrungen

10 McCauley, C. D., DeRue, D. S., Yost, P. R., Taylor, S. (2014). Experience-driven leader development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development. CA: Wiley.

Kategorien	Geschäftsrelevante Erfahrungen
Allgemeine Führungserfahrung	Strategieentwicklung, Projektmanagement, Implementierung, Geschäftsentwicklung, Geschäftswachstum, Produktentwicklung, Start-Up-Unternehmen, Finanzmanagement, externe Beziehungen etc.
Herausforderungen & Widrigkeiten	Angegangene Probleme und Herausforderungen, persönlich herausfordernde Situationen, Misserfolg, schwierige finanzielle Situationen, schwierige Besetzungen etc.
Risikoreiche oder kritische Erfahrungen	Sehr riskante Situationen, kritische Verhandlungen, Krisenmanagement, sehr kritische/sichtbare Aufgaben oder Initiativen etc.
Persönliche & karrierebezogene Erfahrungen	Selbstentwicklung, Entwicklung anderer, internationale/interkulturelle Aktivitäten, außerschulische Aktivitäten etc.

Abb. 6: Architektur zur Klassifizierung von geschäftsrelevanten Erfahrungen basierend auf McCauley et al. (2014)

Eine zweite besonders vielversprechende Anwendungsmöglichkeit ergibt sich im Rahmen von Entwicklungsprogrammen. In Ergänzung zu klassischen Elementen wie Leistungsbeurteilung anhand von „Was“ und „Wie“ sowie Potenzial komplettieren geschäftsrelevante Erfahrungen das Bild über die Person und zeigen auf praxisnahe Art und Weise, welche Stärken und Entwicklungsbedarfe bestehen. Dadurch wird die Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen erleichtert und die Chance, die richtigen Maßnahmen zu identifizieren, erhöht.

Gleiches gilt für die Nachfolgeplanung. Hier werden wie im Besetzungsprozess auf der Funktionsseite bislang häufig nur die Tätigkeitsinhalte analysiert, auf Personenseite die Leistungs- und Potenzialbeurteilung. Werden diese klassischen Elemente um die Analyse von geschäftsrelevanten Erfahrungen, zum Beispiel mit Hilfe von Leadership Types, ergänzt, resultiert ein holistisches Bild von Funktion und Person, das die Identifikation der richtigen Nachfolger deutlich verbessern kann.

Fazit

Die Relevanz geschäftsrelevanter Erfahrungen für das Talent Management wird aktuell noch unterschätzt. Nur wenige innovative Vorreiter haben diese in ihrem Nutzenpotenzial für das eigene Talent Management entdeckt. Dabei ist ihr Einsatz im Rahmen ausgewählter Talent-Management-Prozesse wie dem Besetzungsprozess, der Rekrutierung oder auch der Nachfolgeplanung vielversprechend, stellt er doch die Entscheidungen auf eine breitere Basis, macht sie praxisnäher und letztlich erfolgreicher.

Vor dem Hintergrund des steigenden Bedarfs an einfachen, praxisnahen Lösungen, die auch vom Business akzeptiert werden, ist es somit nur eine Frage der Zeit, bis sich geschäftsrelevante Erfahrungen durchsetzen und in Ergänzung zu den klassischen Elementen breite Anwendung finden.

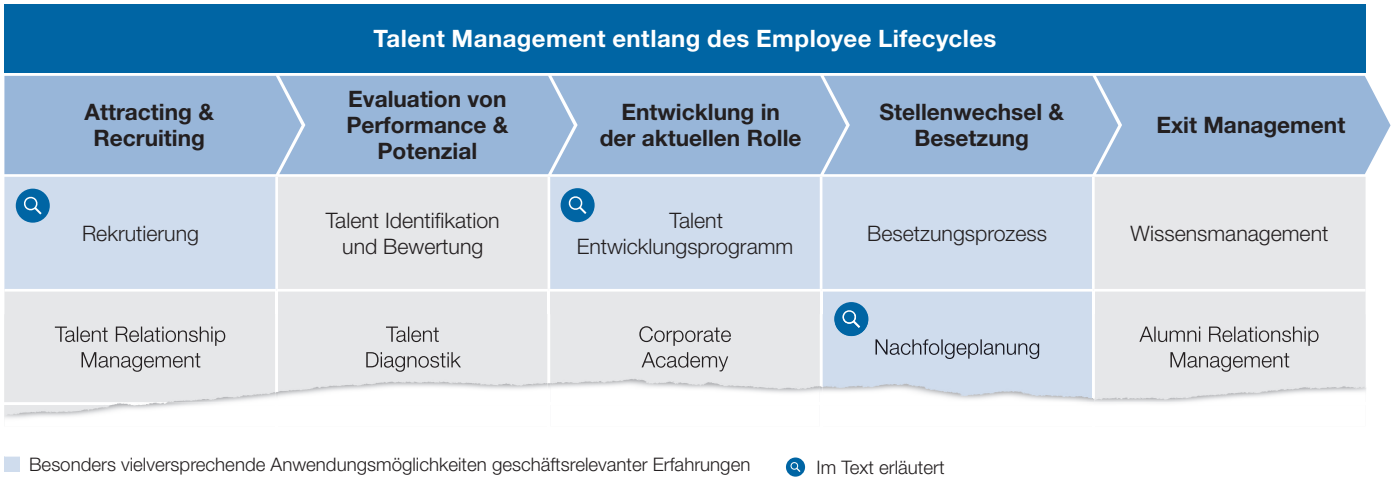

Abb. 7: Übersicht über Anwendungsmöglichkeiten von geschäftsrelevanten Erfahrungen

Hintergrundinformationen zu den Autoren

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

Laura Hohmann, Consultant, studierte Psychologie mit Fokus auf personal- und wirtschaftsnahe Anwendungsfelder an der Universität Münster. Im Rahmen ihrer Masterarbeit entwickelte sie das erste forschungsbasierte Modell für Erfolgsfaktoren webbasierter Talent Management Systeme. Vor ihrem Start bei der hkp/// group sammelte Laura Hohmann vielseitige praktische Erfahrungen in unterschiedlichen HR-Bereichen, insbesondere im Bereich Talent Management. Seit ihrem Einstieg bei hkp/// im Jahr 2015 ist Laura Hohmann in Projekte rund um die Themen Performance und Talent Management involviert und begleitet Unternehmen bei der Konzeption von HR-Systemen.

laura.hohmann@hkp.com

Hintergrundinformationen hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

Mit über 700.000 Vergütungsdaten aus mehr als 60 Ländern und allen Branchen zählt die hkp/// group zu den führenden Anbietern von Vergütungsvergleichen. Allein im Bereich Geschäftsleitungsvergütung bieten wir Zugriff auf Vergütungsdaten von 20.000 Personen in über 3.000 europäischen Unternehmen (boardpay.com). Die Übermittlung und Verarbeitung unserer Daten erfolgt nach höchsten Sicherheitsstandards ausschließlich in Deutschland und den Niederlanden.

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