

Potenzialkonferenzen zur Förderung der Feedbackkultur

Bei der Stuttgarter Versicherung wurde die Einführung von Potenzialkonferenzen gleichzeitig auch als Instrument der Organisationsentwicklung genutzt, um ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln. Ein Praxisbericht.

Nach dem Motto Alfred Herrhausens „Ein Unternehmen, das sich entwickelt, braucht alle 15 bis 20 Jahre so etwas wie eine kleine Kulturrevolution“ wurde bei der Stuttgarter Versicherung nach dem Wechsel des Vorstandsvorsitzenden 2010 eine Kulturanalyse durchgeführt. Die Stuttgarter Lebensversicherung a.G., Muttergesellschaft der Stuttgarter Versicherungsgruppe, ist mit über hundert Jahren Tradition als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) allein den Interessen ihrer Versicherten verpflichtet. Ihr Schwerpunkt liegt auf Vorsorgelösungen in der Lebens- und Unfallversicherung. Bei der Kulturanalyse wurde die aktuelle Situation mit den Anforderungen der Zukunft abgeglichen. Daraus ergab sich als wichtiges Handlungsfeld die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses. Dazu gehören die gemeinsame Verantwortung der Führungskräfte für die Nachwuchssicherung und eine Stärkung der Feedbackkultur. Als eine Maßnahme, die das Unternehmen diesen Zielen näherbringen sollte, wurden Potenzialkonferenzen eingeführt, die von der Personalentwicklung zusammen mit dem Kölner Institut für Managementberatung entwickelt worden waren und die einige Besonderheiten aufweisen:

Multi-Perspektivenansatz bei der Einschätzung

Während bei Potenzialkonferenzen sonst häufig jeder Vorgesetzte seine Mitarbeiter vorstellt und „bestmöglich verkauft“, werden hier mehrere – mindestens zwei – Führungskräfte zu jedem Kandidaten befragt. So werden die Diskussion zwischen den Führungskräften und der Austausch über das Erwartungsniveau und eine angemessenen Bewertung gefördert.

Fokussierung auf Zukunftskompetenzen

Bei der Frage, was konkret gemessen oder eingeschätzt werden soll, entschied sich die Stuttgarter Versicherung bewusst dafür, hier wenige wesentliche Kompetenzen zu wählen, die künftig für den Erfolg des Unternehmens

besondere Relevanz haben. Dazu zählten etwa Eigeninitiative, Kommunikations- und Informationsmanagement sowie Konfliktfähigkeit. Diese Voraussetzungen soll eine Führungskraft mitbringen, um substantiell zum künftigen Erfolg beizutragen. So wird die Abgrenzung zur vergangenheitsbezogenen Leistungsbeurteilung offensichtlich, die nur durch den Vorgesetzten vorgenommen wird.

Ausweitung der Zielgruppe auf alle Ebenen

Der Prozess der Bewertung der Mitarbeiterpotenziale begann zwar auf der oberen Führungsebene, wurde jedoch über die mittlere Führungsebene bis zur Gesamtheit der Mitarbeiter heruntergebrochen. Für diesen letzten Schritt wurde der Prozess effizient umgestaltet, ohne den Anspruch aufzugeben, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter in der Potenzialeinschätzung berücksichtigt wird.

Prozess der Einführung

Schritt 1: Workshop zur Definition der Zukunftskompetenzen

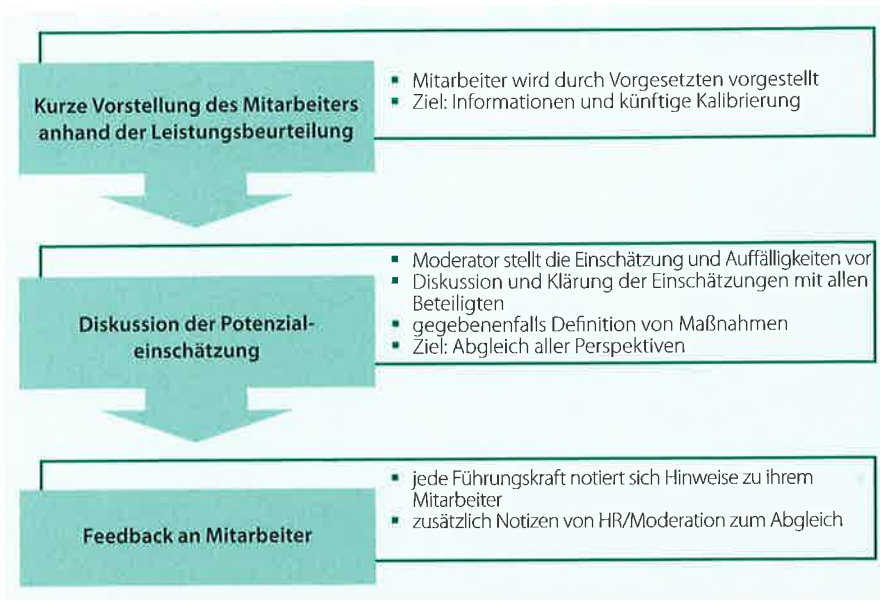
Im Herbst 2011 wurde gemeinsam mit dem Kölner Institut für Managementberatung ein Konzept zur Einführung

*Dr. Franziska Dietz,
Diplom-Psychologin, Mitglied des
Managementboards, Kölner Institut
für Managementberatung,
f.dietz@ki-management.com*



*Karin Pendzialek,
Diplom-Betriebswirtin (FH), Personal-
referentin und -entwicklerin,
Stuttgarter Versicherung,
Karin.Pendzialek@stuttgarter.de*





Dieltz & Perndorfer

Ablauf der Potenzialkonferenzen

der Potenzialkonferenz auf der Ebene der Hauptabteilungsleiter (obere Führungsebene) entwickelt. Dazu wurde zunächst ein Workshop mit allen Vorständen durchgeführt, bei dem die Zukunftskompetenzen für die obere Führungsebene erarbeitet wurden. Die identifizierten Kompetenzen wurden mit Definitionen hinterlegt, um ein einheitliches Verständnis sicherzustellen. Konfliktfähigkeit wurde beispielsweise wie folgt definiert:

- Konflikten nicht aus dem Weg gehen;
- konstruktiven Meinungs austausch fördern;
- kritisches, sachliches Feedback geben;
- Widersprüche und Konflikte respektvoll und lösungsorientiert auflösen;
- bereit sein, sich Kritik zu stellen und Kritik anzunehmen.

Schritt 2: Potenzialkonferenz für die obere Führungsebene

Nach dem Workshop schätzten die Vorstände, soweit möglich, alle oberen Führungskräfte bezüglich der Zukunftskompetenzen (Eigeninitiative, Vorbildfunktion, Kommunikations- und Informationsmanagement, Intelligenz, Konfliktfähigkeit und Kundenorientierung) auf einem Beurteilungsbogen ein. Die Ergebnisse wurden vom Kölner Institut für Management-

beratung aggregiert, aufbereitet und anschließend in der Potenzialkonferenz dargestellt und diskutiert. Im moderierten Prozess erläuterten die Vorstände ihre Einschätzung, analysierten die Hintergründe von Diskrepanzen und stellten ein Feedback für jeden der Hauptabteilungsleiter zusammen. Für einige der Führungskräfte wurden konkrete Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet.

Bei der Diskussion unterschiedlicher Beurteilungen zeigte sich ein interessanter Aspekt: Während einige Führungskräfte von allen Vorstandsmitgliedern problemlos beurteilt worden waren, gab es andere, bei denen sich außer dem Vorgesetzten kaum jemand eine Einschätzung zutraute. Hintergrund für diese unterschiedliche „Beurteiler-Breite“ ist sicher zum einen die Funktion der jeweiligen Führungskraft, die mit mehr oder weniger Schnittstellen einhergeht. Darüber hinaus deutet die Anzahl der Einschätzungen aber auch darauf hin, wie sichtbar oder vernetzt ein Kandidat im Unternehmen ist. Entsprechend wurde für den einen oder anderen Hauptabteilungsleiter als Maßnahme festgelegt, seine Sichtbarkeit zu erhöhen beziehungsweise sich stärker zu vernetzen. Die gesammelten Rückmeldungen aus der Potenzialkonferenz wur-

den im Nachgang in einem persönlichen Feedbackgespräch zwischen dem jeweiligen Vorgesetzten und der Führungskraft besprochen.

Schritt 3: Potenzialkonferenz für die untere Führungsebene

Im folgenden Jahr sollte die Potenzialkonferenz für die Zielgruppe der Gruppenleiter (untere Führungsebene) durchgeführt werden. Um die Akzeptanz für das Instrument bei den Hauptabteilungsleitern zu stärken, wurden sie in die Ausgestaltung der Potenzialeinschätzung einbezogen: Auf der Führungskräfte tagung definierten sie in einem eigenen Workshop die Zukunftskompetenzen der ihnen unterstellten Gruppenleiter. Bei einem Abgleich der Arbeitsergebnisse mit denen der oberen Führungsebene zeigten sich große Übereinstimmungen. Somit arbeitete jede Ebene mit ihren selbst definierten Kompetenzen – aber in die gleiche Richtung.

Die Potenzialkonferenz wurde dann pro Ressort mit dem jeweiligen Vorstand durchgeführt. Um die Wichtigkeit des Themas zu unterstreichen, war bei allen Konferenzen zusätzlich der Personalleiter oder der Vorstandsvorsitzende anwesend. Auch hier waren wieder alle Gruppenleiter von möglichst vielen Führungskräften eingeschätzt worden. Zusätzlich wurden Hauptabteilungsleiter aus anderen Ressorts einbezogen, die Berührungspunkte mit den Gruppenleitern haben. Die moderierten Konferenzen verliefen konstruktiv. Gerade bei unterschiedlichen Einschätzungen einzelner Kandidaten ergaben sich interessante Diskussionen. So zeigte sich bei manchen Gruppenleitern, dass diese von ihrem jeweiligen Vorgesetzten durchaus kritischer eingeschätzt wurden als von anderen Hauptabteilungsleitern, mit denen sie im Rahmen einer Kundenbeziehung oder in Projekten zusammenarbeiteten. Trotz anfänglicher Skepsis erlebten die Führungskräfte die Potenzialkonferenzen als hilfreich für ihre eigene Führungsarbeit. Sie begrüßten vor allem die Möglichkeit, in kompakter Form

eine differenzierte Einschätzung der eigenen Mitarbeiter zu erhalten. Auch die Gruppenleiter erhielten in einem persönlichen Gespräch von ihren Vorgesetzten ein Feedback zur Potenzialkonferenz.

Schritt 4: Ausweitung auf Mitarbeiter-ebene

Im Jahr 2013 sollte die Potenzialkonferenz auf die Ebene der Mitarbeiter ausgeweitet werden. Das Zahlengerüst von rund 500 Mitarbeitern und 80 Führungskräften, die die Einschätzung vornehmen sollten, stellte eine besondere Herausforderung dar. Um die Idee der Verbreiterung der Beurteiler-Perspektive aufrechtzuerhalten und gleichzeitig einen handhabbaren Prozess zu definieren, musste das Vorgehen angepasst werden.

Die Lösung war ein zweistufiger Prozess: Im ersten Schritt schätzten die Vorgesetzten das Potenzial aller Mitarbeiter der Hauptabteilung ein. Unter anderem wurde abgefragt, wer grundsätzlich aus Sicht des Vorgesetzten Potenzial für eine weitere Entwicklung im Unternehmen habe. Sobald ein Kandidat von mindestens einem Beurteiler Potenzial bestätigt bekam, wurden in einem weiteren Schritt passende Beurteiler (zum Beispiel relevante Schnittstellen zu anderen Gruppen/Abteilungen) für den Mitarbeiter definiert und die Potenzialeinschätzung von den Führungskräften anhand der sechs Zukunfts-kompetenzen durchgeführt. Lag von keinem der Beurteiler eine positive Ersteinschätzung vor, wurde keine Erweiterung der Einschätzung vorgenommen.

In der folgenden Konferenz wurden alle Mitarbeiter besprochen. Dabei wurden Stärken und Entwicklungsfelder sowie Maßnahmen der Personalentwicklung abgeleitet und im Feedbackgespräch, bei dem auch der zuständige Personalreferent beziehungsweise -entwickler dabei war, durch den Vorgesetzten rückgemeldet. Nach den Konferenzen erhielt der jeweils zuständige Hauptabteilungsleiter eine Zusammenfassung mit den Ergeb-

nissen und den vereinbarten Maßnahmen seiner Abteilung. Um die Umsetzung der Entwicklungsthemen sicherzustellen, wurde vonseiten der Personalentwicklung nach sechs Monaten eine Analyse des Status quo durchgeführt.

Die Potenzialkonferenzen werden in einem Zweijahresrhythmus durchgeführt. Im Januar 2014 fand die zweite Runde der Potenzialkonferenz der oberen Führungsebene – diesmal ohne externe Unterstützung – statt.

Erfolgsfaktoren bei der Einführung

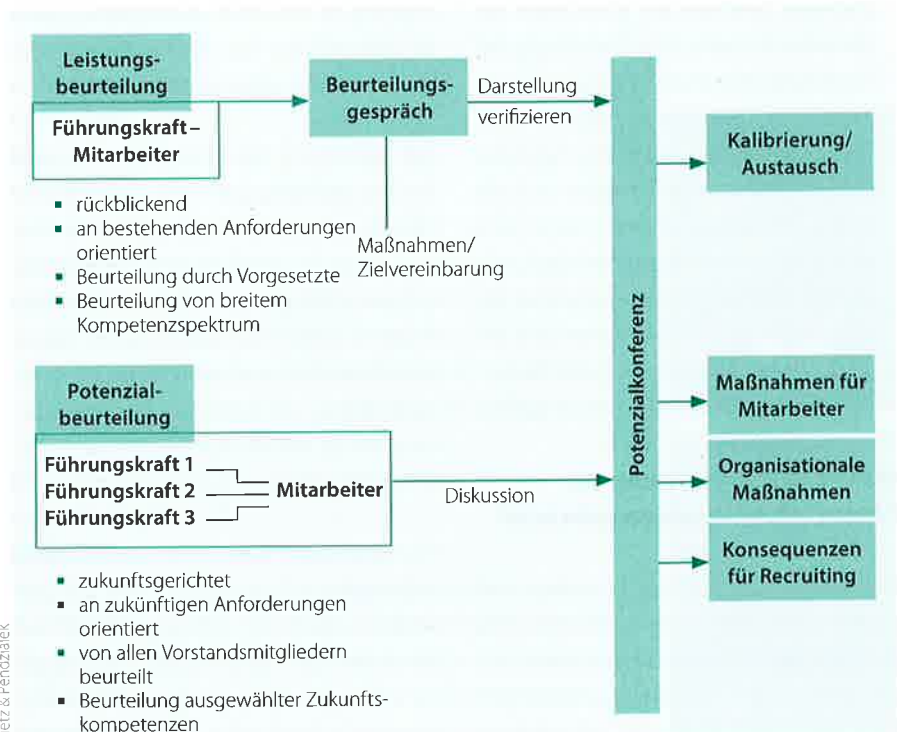
Folgende sieben Faktoren machen die Einführung von Potenzialkonferenzen erfolgreich:

- Der Vorstand/die Geschäftsführung sollte klar hinter dem Instrument stehen und dessen Sinnhaftigkeit und den Nutzen für das Unternehmen immer wieder öffentlich kommunizieren beziehungsweise durch seine/ihre Präsenz bei den Konferenzen unterstreichen.
- Führungskräfte und Betriebsrat soll-

ten durch Workshops am Prozess und an der Definition der zu bewertenden Kompetenzen beteiligt sein, um das Instrument auf die Besonderheiten des Unternehmens und gegebenenfalls einzelner Bereiche/Ebenen anzupassen.

- Die Einführung sollte von einem durchdachten Kommunikationskonzept begleitet werden, sodass vor jedem Schritt allen direkt und indirekt Beteiligten transparent aufgezeigt wird, wie der Prozess gestaltet ist und wer welche Rolle und welche Aufgaben hat.
- Der Aufwand für die Einschätzung der Kandidaten sollte möglichst gering gehalten werden, um eine breite Beteiligung der Führungskräfte und eine vernünftige Qualität der Einschätzungen zu gewährleisten. Die Grundidee der multiplen Einschätzungsperspektiven kann nur durch wenige Einschätzungsdimensionen und ein einfach zu handhabendes Instrument gewährleistet werden.
- Der Prozess bei der Einführung sollte, wo möglich, flexibel gehandhabt werden. Bei Bedarf sollten lieber eine zusätzliche Schleife gedreht und bei-

Darstellung des Gesamtprozesses



Dietz & Pendzialek



Sohl/stockphoto

Der Beurteilungsmaßstab für Führungskräfte ist jetzt besser vergleichbar

spielsweise einzelne Aspekte an die Bedürfnisse der jeweiligen Ebene angepasst werden, statt das Risiko einzugehen, einen Teil der Führungskräfte zu verlieren.

- Die Nachhaltigkeit der Entwicklungsmaßnahmen, die aus den jeweiligen Potenzialkonferenzen abgeleitet werden, sollte durch die verstärkte Einbindung der Personalreferenten sichergestellt werden.
- Die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats zahlt sich aus. In unserem Fall stand der Betriebsrat der Einführung der Potenzialkonferenzen anfangs kritisch gegenüber. Er wurde zu Beginn in den Prozess involviert und nahm teilweise an den Potenzialkonferenzen auf der Mitarbeiterebene teil. Trotz Bedenken, weil nicht jeder Mitarbeiter gleichermaßen gefördert wird, bewertete er die wertschätzenden Diskussionen und die grundsätzliche Möglichkeit der Weiterentwicklung für die Mitarbeiter positiv.

Was hat die Einführung der Potenzialkonferenzen gebracht?

Drei Jahre nach Start des Prozesses und somit nach Abschluss eines Gesamtzyklus lässt sich folgendes Resümee ziehen: Das Instrument der Potenzialeinschätzungen zeigt auf individueller und organisatori-

scher Ebene Wirkung. Das Feedback der Führungskräfte nach den Potenzialkonferenzen war trotz anfänglicher Skepsis durchweg positiv. Die Erweiterung durch die Einschätzung der Kollegen und die wertschätzenden Diskussionen werden als Bereicherung gesehen.

Der Vorstand war mit der Ausführung ebenfalls zufrieden und sieht die Potenzialkonferenzen als wichtigen Beitrag für die Positionierung der Stuttgarter Versicherung als attraktiven Arbeitgeber sowie als Hilfestellung bei der Besetzung von Stellen mit den eigenen Mitarbeitern.

Auf der Ebene des Unternehmens und der Hauptabteilungen gibt es jetzt mithilfe der Potenzial-Matrix eine Orientierung über die Kompetenzverteilung des Gesamtunternehmens und der einzelnen Bereiche. Diese Übersichten helfen dabei, sowohl die Personalentwicklung passend auszurichten als auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter gezielt nach bestimmten Kompetenzen zu suchen.

Die Kandidaten bekommen ein breiteres Feedback zur Einschätzung ihrer Kompetenzen – auch von Führungskräften aus benachbarten Abteilungen und Gruppen. Das hat dazu geführt, dass Besetzungsentscheidungen offener diskutiert

werden und ergänzende Stimmen neben den Vorgesetzten stärker Berücksichtigung finden. Durch die offenen Diskussionen und die Nutzung einheitlicher Instrumente gibt es jetzt einen besser vergleichbaren Beurteilungsmaßstab für die Führungskräfte.

Zudem wächst das gruppen- und abteilungsübergreifende Denken. Beispielsweise wurde eine Spezialisten-Position aufgrund der Potenzialkonferenz mit einem Mitarbeiter aus einem anderen Bereich besetzt. Insgesamt steigt die Bereitschaft der Führungskräfte, ihre Potenzialträger auch in andere Bereiche „ziehen zu lassen“, um ihnen dadurch attraktive Möglichkeiten zu bieten. Im Gegenzug fragen die Führungskräfte bei offenen Stellen in ihrem Bereich in der Personalentwicklung direkt an, wer – auf Basis der Einschätzung der Potenzialkonferenz – passen könnte. Und aus Sicht der Personalentwicklung verbessert der Austausch in den Potenzialkonferenzen die Möglichkeit, eine passende Förderung der Mitarbeiter zu unterstützen und Talente durch gezielte Maßnahmen an das Unternehmen zu binden.

Weiterführende Literatur

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B.** (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. & Ketchen Jr, D. J.** (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 443–456.
- Lang-von Wins, T., Triebel, C., Buchner, U. G., Sandor, A.** (2008). *Potenzialbeurteilung: Diagnostische Kompetenz entwickeln, die Personalauswahl optimieren*. Heidelberg: Springer.
- von Rosenstiel, L. & Lang-von Wins, T.** (2000). *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe.