



Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Fachbereich Sozialökonomie
Studiengang M.A. Human Resource Management

Projektbericht

Interne Talente effizient erkennen und managen –
inwiefern liefert die Potenzialanalyse
auf HR-Plattformen einen Mehrwert
für das Talent Management?

Lehrende: Prof. Dr. Florian Schramm und Dennis Heinrich
Kurs: 23-34.04.221 Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung 2

Verfasst von:
Miriam Adämmer,
Nadine Kaiser,
Nina-Marie Mönkeberg,
Julia Offermann,

Abgabe: Hamburg, 24.08.2022

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Anhangsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens.....	2
2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand.....	2
2.1.1 Talent Management im digitalen Wandel.....	2
2.1.2 Potenzialanalysen	5
2.1.3 Potenzialanalysen auf HR-Plattformen.....	8
2.2 Forschungsziel und Forschungsfrage.....	11
2.3 Anwendung und Praxisrelevanz.....	12
3 Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens.....	12
3.1 Forschungsfeld und Sampling.....	12
3.2 Feldzugang.....	13
3.3 Beschreibung der Erhebungsmethode	14
3.4 Beschreibung der Auswertungsmethode.....	16
4 Darstellung der Ergebnisse.....	17
4.1 Instrumente der Potenzialanalyse	17
4.2 HR-Plattformen	18
4.3 Erfasste Daten im Rahmen der Potenzialanalyse.....	19
4.4 Datenerfassungsart.....	20
4.5 Nutzung.....	21
4.6 Mehrwert der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen.....	22
4.7 Grenzen der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen.....	24
4.8 Optimierungsvorschläge.....	26

5	Diskussion der Ergebnisse.....	27
5.1	Potenzialanalyse auf HR-Plattformen.....	28
5.2	Erörterung des Mehrwerts für das interne Talent Management	28
5.3	Beantwortung der Forschungsfrage	30
5.4	Kritische Würdigung	31
6	Fazit und Ausblick	32
	Literaturverzeichnis	IV
	Quellenverzeichnis.....	VIII
	Anhang.....	X
	Ehrenwörtliche Erklärung.....	CIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Instrumente der Potenzialanalyse	18
---	----

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Leitfaden für die Experteninterviews	X
Anhang 2: Übersicht der Proband:innen	XIV
Anhang 3: Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten	XV
Anhang 4: Codebaum MAXQDA.....	XVII
Anhang 5: Transkripte der durchgeführten Experteninterviews.....	XVIII

1 Einleitung

Dynamik, Komplexität, Wandel – diese Faktoren prägen die Gestaltung der Arbeitssituation der modernen Wirtschaftswelt. Der Ursprung dieser Veränderungsvariablen liegt insbesondere in der Digitalisierung, Globalisierung und Flexibilisierung der Arbeit. Unternehmen streben zusehends danach, ihre wichtigste Ressource – die Belegschaft – bestmöglich einzusetzen und zu fördern. Denn vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels können Organisationen nur dann langfristig im internationalen Wettbewerb bestehen und wachsen, wenn sie das Potenzial ihrer Mitarbeitenden effizient erkennen, strategisch ausschöpfen und ausbauen.

Das Konzept des Talent Managements zielt auf den Ausbau dieses Wettbewerbsvorteils durch die langfristige Bindung und Entwicklung der Mitarbeitenden ab (Dewitz 2006: 3). Doch aus dem Blickwinkel der VUCA-Welt (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity-Welt) werden Aufgaben, Rollen und Positionen flüchtiger und langjährige Entwicklungen einzelner Potenziale weniger zielführend (Bartscher & Nissen 2019: 34; Jahn & Nolten 2017; Wiblen & Marler 2021: 2598). Krisen wie die Covid-19-Pandemie verschärfen durch veränderte Bedingungen von Arbeitszeit und -ort die Notwendigkeit, bei der Rekrutierung und Identifizierung von internen Talenten, Talent Management-Plattformen mit digitalen Potenzialanalysen einzusetzen, um breit gefächerte, schnell zugängliche Talentpools anzulegen (Aguinis & Burgi-Tian 2021). In der modernen Wirtschaftswelt ist die Bedeutung des Talent Managements weitgehend angekommen, jedoch wurden die klassischen Talent Management-Praktiken in Zeiten der Industrieproduktion entwickelt. Das Talent Management steht folglich vor der Herausforderung, sich an wissensbasierte Arbeit anzupassen sowie den Einfluss der Digitalisierung zu integrieren (Steinweg 2009: 9; Schreiber & Rietiker 2010: 314). Vor diesem Hintergrund soll in diesem Forschungsprojekt untersucht werden, inwieweit Organisationen einen Mehrwert durch Potenzialanalysen auf HR-Plattformen für ihr Talent Management erlangen können.

Der Aufbau des Projektberichts gliedert sich dabei folgendermaßen: Zunächst werden die theoretischen Aspekte für das Forschungsprojekt beleuchtet. Hierbei werden die für das Forschungsziel relevanten Themenbereiche im Hinblick auf den Forschungsstand erklärt: das Talent Management im digitalen Wandel, Potenzialanalysen sowie HR-Plattformen. Welcher Forschungsfrage das Projekt unterliegt und welche Relevanz diese für die Praxis besitzt, wird anschließend erläutert. In diesem Zuge wird im dritten Kapitel auf die methodischen Aspekte des Forschungsprojektes eingegangen. Neben der Erörterung des Forschungsfeldes und des gewählten Samplings, wird der vorgenommene Feldzugang begründet vorgestellt. In diesem Zusammenhang bildet die Beschreibung der Methodik einen weiteren Punkt, welcher unter anderem die verwendeten Erhebungs- und Auswertungsmethode präsentiert und durch die Vorstellung des Leitfadens

abgerundet wird. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Forschung beschrieben, in einer Diskussion voneinander abgegrenzt und kritisch beleuchtet. Den Abschluss bildet das sechste Kapitel, in welchem die vorgestellten Analysepunkte reflektiert, ein Schlusswort und ein Ausblick für die weitere Forschung in diesem Themengebiet gegeben werden.

2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

Zu Beginn werden in diesem Kapitel die theoretischen Hintergründe des Forschungsprojektes sowie der Stand der Forschung dargestellt. Anschließend wird die Forschungslücke, auf welcher das Forschungsziel basiert, aufgezeigt. Den Abschluss des Kapitels bildet die Darstellung der Relevanz der zu analysierenden Thematik im Zusammenhang mit der Anwendung in der Praxis.

2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand

Im Folgenden wird eine theoretische Einordnung der für die Forschungsfrage relevanten Fokus-themen vorgenommen. Der erste Teil widmet sich dem Themenbereich des Talent Managements im digitalen Wandel. Weiter erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Potenzialanalyse und ihren möglichen Gestaltungsformen. Im Anschluss daran wird die Potenzialanalyse im Hinblick auf die Integration auf HR-Plattformen dargestellt. Die dargestellte Empirie leitet in das Forschungsfeld des effizienten Erkennens und Managens interner Talente in Zeiten der Digitalisierung ein.

2.1.1 Talent Management im digitalen Wandel

Die Digitalisierung prägt zunehmend die Welt des Human Resource Managements, sodass auch Personaler:innen neue Wege finden müssen, um dem Wandel und der Komplexität der heutigen Wirtschaftswelt zu begegnen (Wiblen & Marler 2021: 2593). Hierbei steht das Talent Management als Instrument für das effiziente Erkennen und Managen von High Potentials im Fokus. Obwohl der Nutzen und die Relevanz des Talent Managements im HR-Management empirisch als belegt gelten (Dewitz 2006; Schreiber & Rietiker 2010; Wiblen & Marler 2021), gibt es kein einheitliches Verständnis der Begriffe „Talent“ und „Talent Management“ (Rüttinger 2006: 8).

Wodurch zeichnet sich ein Talent aus und wie werden diese im Talent Management integriert? Der aus dem Lateinischen stammende Begriff „talentum“ meint „Gabe“ (ebd.: 18), welcher die traditionelle Definition des Talents als eine Person, welche die Kombination von hoher Performance und hohem Potenzial verkörpert, prägte (Steinweg 2009: 4). Dewitz (2006: 238) weitet die traditionelle Definition der Talente aus: als Besitzer:innen wettbewerbsrelevanten Potenzials und überdurchschnittlichem Leistungswillens, wodurch eine höhere Produktivität im unternehmerischen Sinn prognostiziert werden kann.

Das klassische Modell des Human Resources Managements greift mit Dewitz (2006) ineinander, hierbei gelten als Talente junge Mitarbeitende, die Potenzial vermuten lassen, sich aber noch in einer erkennbaren Entwicklung befinden (Enaux & Henrich 2011: 18). Hier wird die direkte Messbarkeit von Performance und Potenzial zusammen als Kompetenzkriterium des Talents gekennzeichnet (Gutmann & Gatzke 2015: 26). Im modernen Modell geht es hingegen um das Kompetenz-Performance-Potenzial (Enaux & Henrich 2011: 19). Hier wird eine Person als Talent definiert, wenn eine hohe Existenz von Performance gegeben ist, aus welcher sich in dieser Perspektive die Kompetenzausprägung ableiten ließe (ebd.: 23). Ferner kann der Begriff des Talents auch aus dem „War for Talents“ abgeleitet werden, welcher übersetzt Fachkräftemangel bedeutet und somit ein Talent im Sinne einer Fachkraft mit überdurchschnittlichem Fachwissen und herausragenden Fähigkeiten meint (Ambler & Barrow 1996). Die reine Definition und Identifikation von Talenten reichen jedoch nicht aus, um für Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Um dem steigenden Wettbewerbsdruck gerecht zu werden, rät sich ein Ineinandergreifen von Unternehmens- und Personalstrategie (Dewitz 2006: 239). Erkennbares Talent unterliegt folglich einem Management, welches Strategien, Maßnahmen und Methodiken umfasst, die Schlüsselpositionen kontinuierlich ausbauen und besetzen soll (Gutmann & Gatzke 2015: 25).

Talent Management kann folglich als die Identifikation, Beurteilung und Weiterentwicklung von Talenten beschrieben werden (Enaux & Henrich 2011: 33f). Resultierend aus der wissenschaftlich uneinheitlichen Definition von Talent ergeben sich zwei Ansätze, die verschiedene Zielgruppen anvisieren. Einerseits gilt als Talent Management eine Methode, die von der grundlegenden Existenz von Talent bei allen Teilen der Belegschaft ausgeht. Hierbei wird die Aufgabe des Talent Managements als Förderung und idealer Einsatz von Mitarbeitenden gesehen (ebd.: 13). Andererseits gibt es das eher eng gefasste Konzept, welches von einigen wenigen hochtalentierten Mitarbeiter:innen ausgeht, die als High Potential, High Performer oder A-Performer bezeichnet werden (ebd.). Dieses teils in der Literatur als elitärer Ansatz geltendes Verständnis hat die explizite Entwicklung von Führungskräften zur Aufgabe (ebd.: 15). Parallel dazu wird in der Wissenschaft eine weitere Perspektive des Talent Managements betrachtet: intern vs. extern (Cappelli 2008: 79; Kahl 2011: 14; Ritz & Sinelli 2013; Rüttinger 2006: 14). Aufgrund der Fokussierung der internen Perspektive in dieser Forschungsarbeit, wird sich auf die interne Sichtweise limitiert. Im internen Talent Management wird sich auf die Identifikation und systematische Entwicklung hoch talentierter Potenzialträger:innen innerhalb der Organisation konzentriert (Kahl 2011: 7). Im Mittelpunkt steht hier zudem der Aufbau eines breit gefächerten internen Talentpools zur schnellen, effizienten Besetzung von Schlüsselpositionen (Cappelli 2008: 79). Hier wird die direkte Messbarkeit von Performance und Potenzial zusammen als Kriterium des Talents gekennzeichnet (Gutmann & Gatzke 2015: 26). Die zwei Kernfragen eines strategischen Talent Managements sind einerseits, wie Talente gefunden werden können und andererseits, wie Talente gebunden

werden können (Dewitz 2006: 241). Dabei haben sich vier Fokusfelder etabliert, die für die strategische Ausrichtung des Talent Managements unerlässlich sind (Enaux & Henrich 2011: 33). Das erste Feld umfasst die Arbeitgeberattraktivität, die nicht nur externe Talente anziehen, sondern auch interne Talente binden soll (Schreiber & Rietiker 2010: 311). Als zweites Kernfeld gilt die Weiterentwicklung von erkannten Talenten. Die dritte Perspektive greift eine Art Belohnungssystem auf: wie wird Performance erkannt und incentiviert? Zuletzt gibt es die Dimension der Stellenbesetzungen. Hierbei liegt der Fokus auf der tatsächlichen Umsetzung von Karriereplannungen (Enaux & Henrich 2011: 34). Anvisiert werden mit diesen Kernfragen und Kernfeldern des Talent Managements für die Organisation die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, Qualität sowie Kostenreduktion der Rekrutierung und strategieorientierte Kompetenzentwicklung (ebd.: 11). Darüber hinaus strebt das Talent Management das Etablieren einer Leistungskultur und Bindungssteigerung an. Ein relevantes Ziel liegt in der Transparenz über alle existierenden Talente, Potenziale und Kompetenzen in der Organisation im Zusammenhang mit der Gewährleistung der Schlüsselpositionen-Besetzung (ebd.). Der Unterschied zum klassischen Personalmanagement liegt in der engen Verknüpfung der Unternehmens- und Talentstrategie, welche das Talent Management auf die Ausrichtung der Unternehmensziele lenkt (Rüttinger 2006: 14).

*„What companies need isn't just a digital strategy; it's a people strategy for the digital age”
(PricewaterhouseCoopers 2015: 12).*

Das Talent Management steht folglich vor der Herausforderung, zunehmend höhere Datenmengen zu generieren, um die Steuerung, Erkennung und Besetzung von Talenten effizient voranzutreiben (Keuper & Hiebeler 2013: 14). Die Integration der digitalen Komponente ermöglicht beim Talent Management nicht nur die Speicherung von Daten wie Personaldaten und -fakten, sondern auch die Datenanalyse aus sozialen Netzwerken, Performance- und Potenzialbeurteilungen und Testergebnissen (Vollrath 2018: 175). Der digitale Wandel prägt das Talent Management von Organisationen zunehmend, er wirkt sich auf die Gewinnung von Talenten durch neue Kanäle des Recruitings und Sourcings aus, auf das Learning, die Leistungs- sowie Performancebeurteilung und die Karriereentwicklung (ebd.). Hierzu wird die Nutzung von HR-Plattformen empfohlen, die alle HR-Funktionen integrieren können (siehe Kapitel 2.1.3). Da das Talent Management den gesamten Employee Life Cycle umfasst, prägt die Digitalisierung sämtliche Phasen und eröffnet Möglichkeiten der Modernisierung des Talent Managements und daraus resultierender Wettbewerbsvorteil-Entwicklung (Bartscher & Nissen 2019: 25; Wiblen & Marler 2021: 2592). Der eher klassisch geprägte Prozess des Talent Managements kann durch den digitalen Einfluss aufgelöst und flexibler gestaltet werden, wobei unter anderem mobile, spielerische Weiterbildungsangebote zum Einsatz kommen können (Bartscher & Nissen 2019: 36). Eine weitere Chance liegt in der Vernetzung mit den Mitarbeiter:innen selbst, die durch digitale Technologien eigenständig in Entwicklungsangeboten partizipieren und so selbstständig ihr Talentpotenzial erhöhen können (Enaux & Henrich 2011: 86). Talentierte Mitarbeitende transformieren sich von Konsument:innen

zu Treiber:innen von Entwicklung und Wissenserweiterung. Einig ist sich die Wissenschaft dabei, dass der digitale Wandel das Talent Management auch überfordern kann, insbesondere wenn es um die Anwender:innen geht (Bartscher & Nissen 2019: 36). Daher müssen für eine Digitalisierungsstrategie nicht nur digitale Kompetenzen, sondern auch der übergreifende Reifegrad des Unternehmens und des Talent Managements berücksichtigt werden (Bartscher & Nissen 2019; Wiblen & Marler 2021). In der Literatur bedingt diese Prüfung das Erzielen eines Mehrwertes mit einer digitalen Talent Management-Strategie (Bartscher & Nissen 2019). Im aktuellen ethischen Diskurs der Digitalisierung wird vordringlich der Aspekt der Ersetzbarkeit menschlicher Arbeitskraft fokussiert: was kann der Mensch „noch“ besser und was kann die Technik „schon“ besser (Huchler 2018: 185f). Software sollte nach Huchler (2018: 185) menschliche Arbeit nicht generell substituieren, sondern vielmehr menschliches Handeln ergänzen, befähigen und komplementieren. Ferner legt das Datenschutzgrundrecht fest, „dass jedermann selbst darüber zu bestimmen hat, wer zu welchem Zweck und Zeitpunkt über welche Daten zur eigenen Person verfügt. Insbesondere im Berufsleben muss dieser prägende Gestaltungsansatz für den Schutz der Persönlichkeitsrechte heute mehr Bedeutung denn je haben“ (Jerchel 2015: 41). Doch nicht nur das Talent Management an sich unterliegt dem digitalen Wandel, der digitale Wandel erfordert auch eine Nachfrage an das Talent Management: das nachhaltige digitale Wachstum der Vernetzung von Strategien und Zielen in Organisationen erfordert mehr denn je hochqualifizierte und motivierte Talente (Bartscher & Nissen 2019; Vollrath 2018).

2.1.2 Potenzialanalysen

Die Potenzialanalyse gilt als ein Instrument des Talent Managements und gibt ganz allgemein Aufschluss darüber, welche Kandidat:innen für eine bestimmte Position geeignet sind. Dies erfolgt nicht nur im Zuge der Nachfolgeplanung in Hinblick auf Neueinstellungen oder Neu- beziehungsweise Umbesetzungen, sondern die Potenzialanalyse liefert auch detaillierte und strukturierte Informationen zu Eigenschaften und Fähigkeiten, die für die generelle und zukünftige Eignung der Mitarbeitenden relevant sind (Seidel 2011: 49) Um diese zu identifizieren, wird innerhalb der Potenzialanalyse ein Blick auf vergangene und aktuelle Erfolge, Leistungen und Fähigkeiten sowie ein Blick auf zukünftig zu erschließende Potenziale der Mitarbeiter:innen geworfen.

Für die Potenzialanalyse liegt eine wesentliche Betrachtungsperspektive im potenzial- und qualifikationsorientierten Talentverständnis, welches Teil des konzeptionellen, viergliedrigen Talentverständnisses ist. Hierbei wird der Idealtyp des Talents in das egalitäre, hierarchieorientierte, potenzialorientierte und qualifikationsorientierte Talentverständnis unterteilt (Becker 2012; Enaux & Henrich 2011; Ritz & Sinelli 2013; Steinweg 2009). Aus der egalitären Betrachtungsweise liegt das Talent in der gesamten Belegschaft eines Unternehmens, da sämtliche Mitarbeitende ihr Talent in den Wertschöpfungsprozess einbringen könnten (Becker 2012). Das egalitäre Talent ist

folglich eine Beschreibung für die Existenz von Kompetenzen aller Personen innerhalb einer Organisation (Enaux & Henrich 2011). Im hierarchieorientierten Talentverständnis geht es um die Anzahl an Hierarchiestufen, die eine Führungskraft durchlaufen hat, welche hier als Beleg für die Existenz von Talent gilt. Im potenzialorientierten Verständnis gilt die Produktion von Performance als Synonym für Talent (Ritz & Sinelli 2013). Die Perspektive der Qualifikationsorientierung definiert Talente als Mitarbeitende, die über spezialisierte Fachkenntnisse und -kompetenzen in für den Unternehmenserfolg elementaren Schlüsselpositionen verfügen. Die reine Definition von Talenten reicht jedoch nicht aus, um für Organisationen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Um dem steigenden Wettbewerbsdruck gerecht zu werden, müssen die Unternehmens- und Personalstrategie ineinandergreifen (Dewitz 2006: 239). Erkennbares Talent muss in der Konsequenz einem Management unterliegen, welches sämtliche Strategien, Maßnahmen und Methodiken zum kontinuierlichen Ausbau und Besetzen erfolgsrelevanter Schlüsselpositionen umfasst (Gutmann & Gatzke 2015: 25). Nach Ritz & Sinelli (2013) gilt im potenzialorientierten Verständnis die Produktion von Performance als Synonym für Talent. Aus der Qualifikationsorientierung werden Talente als Mitarbeitende mit spezialisierten Fachkenntnissen und -kompetenzen für elementare Schlüsselpositionen definiert. Wie bereits angeführt, wird die direkte Messbarkeit von Performance und Potenzial als Kriterium der zu fördernden Talente aufgeführt welche im Kontext der Potenzialanalyse auch als Potenzialträger:innen beschrieben werden (Gutmann & Gatzke 2015: 26). Aus dem bisherigen Leistungsergebnis der Mitarbeitenden lassen sich Rückschlüsse auf ihre Leistungsfähigkeit sowie auf ihren Leistungswillen ziehen. Laut Rohrschneider, Friedrichs & Lorenz (2010: 25) zeigt sich der Leistungswille der Mitarbeiter:innen in der gezeigten Initiative sowie der Einsatzbereitschaft in ihrem Einsatzbereichen. Die Leistungsfähigkeit beschreibt das „Können“ der Mitarbeitenden, die sich in ihrer Ausbildung, Erfahrungen, Kompetenzen, etc. äußern (ebd.).

Mithilfe der Potenzialanalyse gilt es zusätzlich herauszufinden, welche Leistungen zukünftig möglich sein werden sowie welche Entwicklungsmöglichkeiten in den Talenten stecken, um die richtigen Entscheidungen im Rahmen der Förderung des Personals und Positionsbesetzungen zu treffen. Für die Prognose von Leistung genügt es daher nicht, lediglich beobachtbare Faktoren wie das Leistungsergebnis in der aktuellen Position in die Analyse einzubinden. Vielmehr muss die Konfrontation mit den Anforderungen, die über das aktuell zu Leistende hinaus gehen und zukünftige Beanspruchungen abbilden, erfolgen (ebd.: 25). Eine Schwierigkeit der Potenzialanalyse liegt darin, Anforderungen, die in der Zukunft an die Organisation gestellt werden, zu erkennen. Das Verfahren der Potenzialanalyse geht folglich von der Möglichkeit der Weiterentwicklung und dynamischen Anpassung der Mitarbeitenden aus. Konträr zu dieser Perspektive der Potenzialanalyse ist jedoch die Realität: die Bedingungen innerhalb von Unternehmen, in denen sich die Personen bewegen, stellen sich als eine mit konstanten, weitestgehend statischen Bedingungen konfrontierte Größe dar. Nach Lang-von Wins et al. (2008: 47f) muss insbesondere in einer

sich stetig verändernden Arbeitsumwelt die Prognosefähigkeit, die Potenzialanalysen zugesprochen wird, unter Vorbehalt betrachtet werden. Im Fokus der Potenzialanalyse steht die Identifikation von Leistungsträger:innen und Ermittlung ihrer Stärken zur individuellen Förderung, um den Bedarf an High Potentials im Unternehmen zu decken. Im Gegensatz dazu erhalten Schwächen nur Beachtung, wenn diese ein gravierendes Hindernis für den Erfolg von Leistungsträger:innen darstellen (Rohrschneider, Friedrichs & Lorenz 2010: 26f). So liefern Potenzialanalysen „notwendige Basisinformationen über die grundsätzliche Förderbarkeit, über Stärken, die es auszubauen lohnt und über Schwächen, die für einen Erfolg reduziert werden müssen“ (ebd.: 27). Jedoch erfolgen „Besetzungsentscheidungen und Beförderungen [...] häufig spontan, unsystematisch und allzu oft operativ getrieben“ (ebd.: 23)“. Nach Nachtwei et al. (2013) vertraut eine Vielzahl von Personalmanager:innen bei der Definition von Anforderungen und der Auswahl geeigneter Führungskräfte nicht auf Daten hinsichtlich der Leistung von Personen, sondern auf ihre Intuition. Überdies hinterfragen einige Unternehmen die Eignung der von ihnen genutzten Instrumente für die Potenzialanalyse bezüglich der tatsächlichen Erfolgsprognose von beruflichen Laufbahnen nicht (Nachtwei et al. 2015). In diesem Fall ist eine objektive Beurteilung des Potenzials nicht gewährleistet und die Wahrscheinlichkeit von Messfehlern erhöht sich (Lang-von Wins et al. 2008: 22ff). Eine ungeeignete Besetzung von Führungspositionen kann sich dabei als eine teure Fehlentscheidung herausstellen, die innerhalb der ersten beiden Jahre nach Besetzung durch gesteigerte Fluktuationsraten sowie einer Minderung der Motivation und Leitungsfähigkeit unter den Mitarbeitenden zum Ausdruck kommt. Nach Rohrschneider, Friedrichs und Lorenz (2010: 23) vermeidet der Einsatz systematischer Kompetenz und Potenzialeinschätzungen kostenintensive Fehlentscheidungen. Die Basis für die Konstruktion einer Potenzialanalyse stellt die Anforderungsanalyse dar (ebd.: 53). Die Ergebnisse der Anforderungsanalyse werden im Anforderungsprofil dargestellt: eine Sammlung konkreter erforderlicher Anforderungen an die Kompetenzen und Potenziale, die sich für das erfolgreiche Handeln und Wirken in der zu besetzenden Position als essenziell darstellen (ebd.: 61). Sind die Anforderungen und Kompetenzen festgelegt, kann die Auswahl eines geeigneten Verfahrens für die Potenzialanalyse erfolgen. Weitergehend kann anhand des Anforderungsprofils die Vorauswahl von Kandidat:innen sowie die standardisierte Bewertung dieser innerhalb der Potenzialanalyse erfolgen (ebd.: 53).

Die Potenzialanalyse bedient sich der Instrumente der Personaldiagnostik. Jochmann (2006: 81) nennt diesbezüglich fünf Instrument-Gruppen: die Analyse der bisherigen beruflichen Erfahrungen und Erfolge, gesprächsgestützte Verfahren, Fragebögen und Testverfahren, Assessment-Center und Arbeitsproben sowie die Befragung von relevanten Kolleg:innen als Referenzpersonen. Das Instrument, welches im Zusammenhang mit der Potenzialanalyse in der Literatur am ausführlichsten beschrieben wird, ist das Assessment Center. Im Rahmen dieser findet oftmals eine Kombination der genannten Instrument-Gruppen statt (Rohrschneider, Friedrichs & Lorenz

2010: 73ff; Jochmann 2006: 88ff; Schuler 2007). Der Vorteil des Einsatzes von Assessment Centern liegt in der Gestaltungsvielfalt, die dadurch ermöglicht wird. Der Einsatz von Interviews oder Testverfahren, bietet „die Möglichkeit, Dimensionen zu erfassen, die in den verhaltensorientierten Situationssimulationen nur schwer zu beobachten sind“ (ebd.: 86). Rohrschneider, Friedrichs und Lorenz (2010: 71ff) beschreiben das Assessment Center als die klassische Methode, die sich im Zuge externer Personalauswahl wie interner Potenzialdiagnostik bewährt hat. Aus den gewonnenen Ergebnissen der Potenzialanalyse werden persönliche Ziele und Erwartungen wie auch kognitive und fachspezifische Kompetenzen abgeleitet (Rohrschneider, Friedrichs & Lorenz 2010: 86f). Sie werden festgehalten und bilden sowohl die Basis für weiterführende Förderungsmaßnahmen wie auch zukünftig mögliche Perspektiven (ebd.: 176).

2.1.3 Potenzialanalysen auf HR-Plattformen

Um dem bereits beschriebenen digitalen Wandel im Human Resources Management gerecht zu werden, ist eine Grundvoraussetzung die Implementierung von neuen innovativen Technologien. Besonders im Rahmen des internen Talent Managements gewinnt die digitale Unterstützung aufgrund der beschleunigten Prozesse im Rahmen des Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung (Haufe Online Redaktion 2022). Demnach verlagert sich auch die Potenzialanalyse von Mitarbeiter:innen, als Bestandteil des Talent Managements, zukünftig immer mehr auf sogenannte Human Resource (HR-)Systeme.

HR-Systeme sind Softwareanwendungen, die ganz allgemein „die Erfassung, Speicherung, Verarbeitung, Weitergabe und Ausgabe von Informationen, die zur Unterstützung administrativer und dispositiver personalwirtschaftlicher Aufgaben notwendig sind“ (Mülder 2000: 98), ermöglichen. Softwareanwendungen, die sich auf administrative Aufgaben konzentrieren, dienen hauptsächlich der Automatisierung von Routinearbeiten der Personalverwaltung. Liegt der Schwerpunkt auf dispositiven Aufgaben, so unterstützt das System vor allem bei der Aufbereitung von Datenmaterial, welches als Informationsgrundlage und Entscheidungshilfe für personalstrategische Themen eingesetzt wird (Mülder 1993: 375). Basierend auf dieser Unterscheidung lassen sich auf dem Anbietermarkt drei gängige Arten von HR-Systemen finden: Human Resource Information Systeme (HRIS), Human Resource Management Systeme (HRMS) und Human Capital Management Systeme (HCM) (z. B. Agenda 2022; Oracle 2022a; Rexx Systems 2022a; SAP SuccessFactors 2022a; SAP SuccessFactors 2022b; Workday 2022). Die Begriffe werden häufig synonym verwendet, allerdings lassen sich bei genauerer Betrachtung wesentliche Unterschiede feststellen, die sich vor allem auf den Zweck und die damit verbundenen Funktionen der Systeme beziehen. HRIS bilden das kleinste Bündel der HR-Softwareanwendungen. Sie bieten Unternehmen die elektronische Speicherung von Informationen in Form einer Datenbank und dienen somit

der Organisation, Pflege und Verwaltung von mitarbeiterbezogenen Daten sowie personalbezogenen Richtlinien und Verfahren. Damit unterstützen HRIS ausschließlich bei administrativen Aufgaben. Diesem Zweck dienen auch HRMS. HRMS stellen eine Weiterentwicklung der HRIS dar und bieten umfassendere und komplexere Werkzeuge für die Verwaltung interner HR-Funktionen. So können HRMS die gesammelten Informationen nicht nur verwalten, sondern auch denjenigen zur Verfügung stellen, die sie benötigen (Oracle 2022b). HCM-Systeme repräsentieren die aktuelle Generation von HR-Plattformen und dominieren den Markt. Sie konzentrieren sich zusätzlich zu den administrativen Teilen der Personalarbeit auf das wichtigste Kapital in Unternehmen: die Mitarbeitenden. Der Fokus ist daher auf die Maximierung der Mitarbeiterleistung im Einklang mit den strategischen Zielen der Organisationen gerichtet. Zu diesem Zweck umfassen HCM-Systeme Tools für den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus – von der Gewinnung über die Einstellung und Entwicklung bis zum Beschäftigungsende (Oracle 2022c). Folglich ist auch die Potenzialanalyse, als Bestandteil des Talent Managements, Gegenstand dieser Softwareanwendungen. HCM-Systeme decken also das gesamte Spektrum der HR-Funktionen ab, unabhängig davon, ob es sich um datenbasierte, transaktionale oder strategische Aufgaben handelt und dienen somit sowohl der Erledigung von administrativen als auch von dispositiven Aufgaben (Oracle 2022b). Allen HR-Systemen gemein, ist das Ziel einer automatisierten und damit effizienteren Gestaltung von täglichen (Routine-) Aufgaben durch digitale Prozesse (HR Heute 2019).

Bei der Auswahl einer HR-Software kann in diesem Zusammenhang außerdem zwischen spezialisierten Einzellösungen und Komplettlösungen entschieden werden. Bei Speziallösungen wird für jede Aufgabe eine eigene Software von verschiedenen Herstellern genutzt. Bei Bedarf können diese kompatibel sein und die Möglichkeit der Verknüpfung über Schnittstellen bieten. In der Informationstechnik wird dieser Ansatz als „Best-of-Breed“ bezeichnet, was bedeutet, für jeden Anwendungsbereich die jeweils beste Lösung zu finden (Personio 2020). Komplettlösungen decken hingegen alle Funktionen des HRM mit lediglich einer Software von einem einzigen Anbieter ab. Durch ein modulares Baukastensystem lassen sich diese Softwareanwendungen flexibel erweitern und auf die im Unternehmen benötigten Funktionen anpassen (Personio 2020). Das zuvor erwähnte HCM-System lässt sich demzufolge als eine Komplettlösung definieren, da es den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus mit einer Software abbilden kann und damit alle Softwaremodule als Suite in einem integriert.

Ein Blick auf den Anbietermarkt für HR-Softwareanwendungen, welche die Abbildung von Potenzialanalysen für interne Mitarbeitende ermöglichen, lässt erkennen, dass dies sowohl über spezialisierte Einzellösungen als auch im Rahmen von Komplettlösungen über HCM-Systeme möglich ist. Die ganzheitlichen Lösungen dominieren jedoch den Markt. Um einen gesamtheitlichen Überblick über die verschiedenen Varianten zu erhalten, werden im Folgenden beispielhaft einige dieser Softwarelösungen detaillierter betrachtet.

Zunächst wird der Fokus auf drei führende HCM-Systeme gerichtet: SAP SuccessFactors, Oracle und Rexx Systems (Witte 2021). Die Komplettlösungen weisen alle einen ähnlichen modularen Aufbau auf und dienen als ideales Beispiel dafür, wie die Potenzialanalyse in ein ganzheitliches System integriert werden kann. Bei allen Anbietern ist die Potenzialanalyse Bestandteil des Moduls Nachfolgeplanung, welches sich wiederum dem übergeordneten Modul Talent Management zuordnen lässt. Die Nachfolgeplanung hat zum Ziel, durch Bewertung des Potenzials der Mitarbeitenden, Talente für zukünftige Schlüsselpositionen zu identifizieren, deren Entwicklung zu fördern und diese langfristig an das Unternehmen zu binden (Oracle 2022d; Rexx Systems 2022b & SAP SuccessFactors 2022c). Die Umsetzung der Potenzialeinschätzung erfolgt einheitlich über eine Neun-Felder-Matrix, welche Mitarbeitende anhand von zwei Dimensionen bewertet und in eines der neun Felder einsortiert. Die X- und Y-Achsendimensionen sind auf allen Plattformen individuell konfigurierbar, jedoch kommt in der Regel eine Leistung-Potenzial-Matrix zum Einsatz. Auf welchen Bewertungskriterien die Kategorisierung in die Matrix-Felder basiert und welche Instrumente zur Ermittlung des Potenzials verwendet werden, wird jedoch von den jedem Unternehmen spezifisch festgelegt und ist nicht Teil dieser Softwareanwendungen. Rexx Systems (2022b) erweitert die Leistung-Potenzial-Matrix noch um zusätzliche Informationen wie dem Austrittsrisiko oder dem Ende einer Besetzung durch Ruhestand, Austritt oder anderweitigen Gründen, um ein vorausschauendes Nachfolgemanagement zu gewährleisten. Durch die Integration der Potenzialanalyse in ein System, welches den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus abbilden kann, können die Ergebnisse mit weiteren Daten und Modulen verknüpft und somit strategisch genutzt werden. So werden auf Grundlage der Kategorisierung beispielsweise Talentpools für verschiedene Positionen erstellt oder personalisierte und rollenbasierte Lernangeboten bereitgestellt. In Kombination mit anderen Tools der drei HCM-Systeme wie der Zielvereinbarung, dem Skills- und Kompetenzmanagement oder der Feedback-Funktion, kann außerdem ein detailliertes und umfassendes Mitarbeiterprofil angelegt werden, welches bei der Planung von passgenauen Entwicklungs- und Karriereplänen unterstützen kann. Auch eine Verknüpfung mit dem Recruiting-Modul der HCM-Systeme ist möglich. So nutzt Oracle (2022d) die erhobenen Daten unter anderem, um den Mitarbeitenden passende Stellen zu empfehlen.

Im Gegensatz zu diesen Komplettlösungen stehen Einzellösungen, die sich auf das Thema Potenzialanalysen beziehungsweise allgemein auf die Entwicklung von Mitarbeitenden spezialisiert haben. Ein Beispiel hierfür ist der Softwareanbieter KODE, welcher laut der Homepage mit den softwaregestützten sowie wissenschaftlich fundierten Verfahren KODE® und KODE®X die weltweit einzigartigen Analyseverfahren zur direkten Messung individueller Handlungsfähigkeiten bietet (KODE 2022). Mit der Softwarelösung von KODE können unter anderem Führungskräfte identifiziert und entwickelt werden, um erfolgsentscheidende Schlüsselpositionen mit den passenden Mitarbeitenden zu besetzen. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Führungskräfteentwicklung ist

die Potenzialanalyse. Diese erfolgt über einen digitalen Fragebogen zur Selbst- oder Fremdeinschätzung, welcher durch einen oder eine KODE-Berater:in computergestützt ausgewertet wird. Jede Auswertung liefert einen ca. 40-seitigen Bericht mit umfangreichen Hintergrundinformationen zu dem persönlichen Kompetenzprofil sowie einen Vergleich mit einem Soll-Profil für Führungskompetenz, welches von der Organisation festgelegt wird. Besprochen wird der Bericht in einem detaillierten Auswertungsgespräch. Hier können individuelle Fragestellungen geklärt und Anregungen zur Kompetenzverstärkung und -entwicklung vermittelt werden. Für jede einzelne der 64 Kompetenzen ist zusätzlich Übungsmaterial vorhanden, welches im Anschluss an das Gespräch übergeben wird, um die entsprechenden Entwicklungsfelder auszugleichen (Friedl 2015). Das heißt, KODE ist nicht nur auf die Kompetenzmessung, sondern auch auf die Kompetenzentwicklung ausgelegt und kann mit einem umfangreichen Verfahren die Potenziale von Mitarbeitenden offenlegen, analysieren und fördern. Damit ist die Speziallösung für Potenzialanalysen deutlich umfangreicher gestaltet als die Komplettlösung und ermöglicht demnach eine ausführlichere Potenzialbeurteilung.

2.2 Forschungsziel und Forschungsfrage

Aufgrund der enormen Bedeutung von Potenzialanalysen im Rahmen der Nachfolgeplanung zur Sicherung von Schlüsselpositionen ist es daher von hoher Relevanz, die digitale Umsetzung genauer zu betrachten. Insbesondere der Umgang mit digitalen Potenzialanalysen wurde in der bisherigen Forschung nur wenig beleuchtet und stellt eine Forschungslücke dar. Demnach soll im Zuge dieser Untersuchung aufgedeckt werden, wie sinnvoll Softwarelösungen für Potenzialanalysen wirklich sind und inwieweit dadurch das Talent Management beziehungsweise die Nachfolgeplanung optimiert werden kann. Um die Forschungslücke vollständig zu bearbeiten, ist die Betrachtung der konkreten Durchführung von Potenzialanalyse auf einer HR-Plattform notwendig. Ein Ziel liegt darin, mögliche Grenzen der Anwendung aufzuzeigen. Im Rahmen der Ausarbeitung wird daher ein besonderer Fokus auf die in der digitalen Potenzialanalyse verwendeten Instrumente sowie die Auswertung und Integration der produzierten Ergebnisse gelegt. Im diesem Kontext soll untersucht werden, ob und wie qualitative Daten erhoben werden bzw. wie diese generierten Ergebnisse innerhalb der Software ausgewertet und dargestellt werden. Gebündelt werden diese Forschungsziele in der folgenden explorativen Forschungsfrage:

Interne Talente effizient erkennen und managen – inwiefern liefert die Potenzialanalyse auf HR-Plattformen einen Mehrwert für das Talent Management?

2.3 Anwendung und Praxisrelevanz

Der demografische Wandel sowie der Fachkräftemangel stellen das Human Resource Management von Unternehmen vor immer größere Herausforderungen hinsichtlich der Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden für freie Vakanzen. Um die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern, gilt es, sich stärker auf die Identifizierung, Förderung und Bindung von internen Talenten zu fokussieren (Haufe Online Redaktion 2018). Ein vorausschauendes, strategisches und agiles Talent Management ist daher unerlässlich, um die Besetzung von Schlüsselpositionen sicherzustellen. In diesem Zusammenhang spielt die Potenzialanalyse von Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle, da diese als Grundlage für den gesamten Nachfolgeprozess dient. Während die Nachfolgeplanung in der Vergangenheit lediglich eine Vielzahl an Listen mit Namen potenzieller Nachfolger:innen umfasste und das Potenzial unsystematisch erfasst wurde, existieren heutzutage zahlreiche HR-Softwareanwendungen, die diesen Prozess digital abwickeln (Hrtool24 2022). Aufgrund der enormen Dynamik auf dem Arbeitsmarkt scheint es ausgeschlossen, dass sich Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, modernen, digitalen Softwarelösungen entziehen können. Vielmehr ist anzunehmen, dass der Einsatz von digitalen Tools im Bereich des Talent Managements zunehmen wird, womit auch die Relevanz steigt, die zuvor beschriebene Forschungslücke zu schließen. Die Ergebnisse der Untersuchung können somit einen wichtigen und vor allem wissenschaftlich fundierten Beitrag zur Beurteilung von Potenzialanalysen auf verschiedenen HR-Plattformen leisten und die Chancen und Herausforderungen dieser Tools aufdecken. Eine einschlägige Handlungsempfehlung für die Praxis kann zudem aus den Forschungsergebnissen abgeleitet werden und somit einen Optimierungsansatz für die Zukunft des Human Resource Managements darstellen.

3 Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens

Das folgende Kapitel widmet sich dem methodischen Vorgehen des Forschungsprojektes im Hinblick auf die zu beantwortende Forschungsfrage. Hierbei werden zunächst das Forschungsfeld, das Sampling sowie die Planung des Feldzugangs beleuchtet. Anschließend erfolgt die Beschreibung der Methode, in der sowohl die Erhebungsmethode in Form von Experteninterviews und der damit einhergehenden Leitfadenkonstruktion, als auch die geplante Auswertungsmethode mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2020), dargelegt werden.

3.1 Forschungsfeld und Sampling

Das Ziel des Forschungsprojektes liegt darin, die subjektiven Erfahrungen und das Insiderwissen hinsichtlich HR-softwarebasierten Potenzialanalysen zu erforschen, weswegen die Probandenauswahl mit Hilfe der Sampling-Strategie nach vorab definierten Kriterien und der Snowball-

Sampling-Strategie erfolgte (Przybroski & Wohlrab-Sahr 2014: 184). Ersteres hat sich im Hinblick auf die Forschungsfrage als besonders geeignet erwiesen, da die Untersuchungsgruppen hierbei auf Grundlage vorhandener Forschungsergebnisse und nach bestimmten Kriterien zusammengestellt werden (ebd.: 184). Bezugnehmend auf den zuvor dargestellten Forschungsstand wird deutlich, dass bereits Forschungsergebnisse zu Potenzialanalysen als Instrument des Talent Managements vorliegen, diese jedoch kaum im Zusammenhang mit HR-Plattformen betrachtet wurden. Um dieses Forschungsfeld näherliegend auf die Integration der Ergebnisse von Potenzialanalysen auf HR-Plattformen und dessen Mehrwert zu erforschen, wurde für die Probandenauswahl zunächst die Sampling-Strategie nach vorab definierten Kriterien angewendet.

Im Fokus der Erhebung standen demnach Mitarbeitende von Großunternehmen, die über eine hohe Expertise bezüglich der Durchführung von Potenzialanalysen auf HR-Plattformen verfügen sowie Erfahrung mit der entsprechenden Pflege und Verwaltung der Ergebnisse aufweisen konnten. Demnach setzten sich die zu erfüllenden Kriterien aus einem spezialisierten Wissen hinsichtlich HR-plattformbasierten Potenzialanalysen und die durch die Anwendung gesammelten Erfahrungen zusammen. Besonderes Interesse galt ebenso Mitarbeitenden aus Consulting Unternehmen, die ein umfassendes Wissen und Erfahrung im Bereich der Digitalisierung des Talent Managements aufweisen, über vielfältige Branchenkenntnisse verfügen sowie mit unterschiedlichen HR-Systemen vertraut waren. Um vor dem Hintergrund des explorativen Forschungsinteresses ein möglichst breites Spektrum an (Expert:innen-) Wissens zu erheben, wurde zusätzlich eine Person eines HR-Softwareanbieters zu technischen Möglichkeiten der Nutzung befragt. Inwieweit die Kriterien erfüllt wurden, zeigte sich in einem Vorgespräch, bei dem potenzielle Proband:innen zum Digitalisierungsfortschritt und den persönlichen Erfahrungen im Bereich des Talent Managements befragt wurden. Folglich gelang es den Forschenden ein breites Insiderwissen aus unterschiedlichen Organisationen bezüglich der Prozesse und Arbeitsweisen mit HR-plattformbasierten Potenzialanalysen zu erfassen. Hinsichtlich der HR-Softwareanbieter, Branchen oder der Positionsbezeichnung der Interviewpartner:innen, wurden keine Einschränkungen vorgenommen.

Insgesamt wurden im Rahmen des Forschungsprojekts acht leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt (siehe Kapitel 3.3). Eine Übersicht der Proband:innen befindet sich im Anhang dieses Berichts (siehe Anhang 2).

3.2 Feldzugang

Auf Basis der Sampling-Strategie nach vorab definierten Kriterien und dem damit einhergehenden stark begrenzten Forschungsfeldes, erfolgte die gezielte Ansprache der Proband:innen mit Hilfe der Snowball-Sampling-Strategie. Diese orientiert sich dabei an den vorhandenen Beziehungen im Feld, indem Interviewpartner:innen ihnen bekannte Personen als Proband:innen empfehlen (Przybroski & Wohlrab-Sahr 2014: 184). Für den Feldeinstieg erwies sich die Snowball-

Sampling-Strategie als besonders hilfreich, da die Fallzahl angesichts der Einschränkung auf Anwender:innen sowie Expert:innen im Bereich der HR-softwarebasierten Potenzialanalyse gering war und der Zugang zu zentralen Akteuren durch Empfehlungen somit schneller gelingen konnte. Aufgrund der damit einhergehenden Gefahren der Netzwerkeffekte (Homogenität) oder wechselseitigen Absprachen der Interviewpartner:innen, wurde das Snowball-Sampling lediglich für eine erste Erschließung des Feldes genutzt (ebd.: 185). Zusätzlich erfolgte die Ansprache von Bekannten aus dem privaten und beruflichen Umfeld der Forschenden, indem diese über E-Mail-Anfragen oder Social-Media-Seiten wie Xing, auf das Forschungsprojekt aufmerksam gemacht wurden.

Aufgrund der geringen Fallzahl und dem hohen zeitlichen Aufwand, der mit den Experteninterviews verbunden war, wurde frühzeitig mit der Akquise der Proband:innen begonnen (Misoch 2014: 187). Außerdem wurde besonderer Wert auf die Anonymisierung der Interviews gelegt, um die Interviewpartner:innen zu einer größtmöglichen Auskunftsbereitschaft bezüglich interner Talent Management Prozesse und Softwarelösungen anzuregen (siehe Anhang 3).

3.3 Beschreibung der Erhebungsmethode

Die im Rahmen des Forschungsprojekts durchgeführte empirische Untersuchung diene insbesondere der Exploration von weitestgehend unbekanntem Phänomenen und benötigte eine möglichst offene Herangehensweise, sodass die Verwendung von qualitativen Methoden gewählt wurde. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 dargestellten theoretischen Erkenntnisse und der daraus formulierten Forschungsfrage wurde deutlich, dass bisher keine Forschungsergebnisse zu der effizienzorientierten Nutzung der Ergebnisse von Potenzialanalysen auf HR-Plattformen vorliegen. Demnach handelt es sich um ein wenig erforschtes und thematisch eng umgrenztes Forschungsfeld, welches vor allem den gezielten Zugang zu spezifischen Wissensbereichen bedarf, sodass die Erhebung mittels leitfadengestützter Experteninterviews erfolgte (Kelle et al. 2017: 52).

Das Experteninterview zählt zu den teilstandardisierten (Leitfaden-)Interviews und „ist eines der häufigsten eingesetzten Verfahren in der empirischen Sozialforschung“ (Meuser & Nagel 2009: 465), welches sich insbesondere durch die zu interviewende Zielgruppe auszeichnet (Baur & Blasius 2014: 53). Als Expert:innen werden demnach Personen bezeichnet, die über spezialisiertes Wissen in Bezug auf institutionalisierte Zusammenhänge des jeweiligen Forschungsfeldes verfügen und von den Forschenden somit den Expert:innenstatus verliehen bekommen. Dabei fungieren die Expert:innen als Ratgeber:innen und Wissenvermittler:innen, indem diese einen guten Zugang zu den Wissensbereichen eröffnen, die für die Forschenden nicht zugänglich sind (Przybroski & Wohlrab-Sahr 2014: 121). Für das vorliegende Forschungsprojekt wurden demnach ausschließlich Personen als Expert:in befragt, welche die zuvor im Sampling definierten

Kriterien vollumfänglich erfüllen (siehe Kapitel 3.1). Da es sich jedoch um ein kaum erforschtes Forschungsfeld handelt, bestand darüber hinaus ein hohes exploratives Interesse an dem Fakten- und Erfahrungswissen der Interviewpartner:innen, sodass die Forschenden die Rolle des „wissbegierigen Unwissenden“ einnahmen, um unterschiedliche Deutungen, Handlungsmaxime sowie Vorstellungen der Proband:innen zu eruieren (Bogner & Menz 2005: 37; Helfferich 2014: 561). Hierbei waren vor allem zwei Formen des Expert:innenwissens interessant: Das Betriebswissen, welches die Abläufe und Mechanismen innerhalb institutionalisierter Zusammenhänge umfasst und das Deutungswissen, welches Behauptungen und Zuweisungen zum Ausdruck bringt (Przybroski & Wohlrab-Sahr 2014: 119; Meuser & Nagel 2005: 75). Demnach war einerseits das zu generierende Betriebswissen entscheidend, welches die Zusammenhänge sowie Abläufe des HR-plattformbezogenen Talent Managements innerhalb der jeweiligen Organisationen umfasst. Andererseits war ebenso das Deutungswissen der befragten Expert:innen relevant, um subjektive Erfahrungen sowie Sichtweisen hinsichtlich des Forschungsgegenstandes zu erfassen, wodurch die Beantwortung der Forschungsfrage nach dem Mehrwert der HR-plattformbasierten Potenzialanalyse erschlossen werden konnte.

Damit die in Kapitel 2 definierten Forschungslücken geschlossen werden konnten und eine bessere Vergleichbarkeit der Interviews gewährleistet wurde, erfolgte die Durchführung der Experteninterviews mit Hilfe eines teilstandardisierten sowie strukturierten Leitfadens, welcher auf Grundlage des zuvor beschriebenen Forschungsstandes entwickelt wurde (siehe Anhang 1). Die Verwendung eines Leitfadens erwies sich als hilfreich und diente insbesondere zur Strukturierung des Interviewablaufs (Przybroski & Wohlrab-Sahr 2014: 127). Um gleichzeitig das Prinzip der Offenheit von qualitativer Forschung zu wahren wurde der Leitfaden, „so offen wie möglich und so strukturiert wie nötig“ (Helfferich 2014: 566f) entwickelt, sodass die drei wesentlichen Anforderungen eines Leitfadens: „die Offenheit als Priorität“, „die Übersichtlichkeit des Leitfadens“ sowie „das Anschmiegen an den Erzählfluss“, erfüllt wurden (ebd.).

Mit Hilfe der SPSS-Methode nach Helfferich (2014: 567) wurde der Leitfaden in den folgenden vier Schritten entwickelt. Nach abgeschlossener Literaturrecherche wurden in einem Brainstorming-Prozess des Projektteams offene Fragen gesammelt („S“), die im Hinblick auf das Forschungsfeld relevant sein könnten. Im zweiten Schritt erfolgte die Prüfung („P“) der Fragen, indem diese auf Geeignetheit geprüft und auf das Wesentliche reduziert wurden (ebd.). Hierbei orientierte sich die Prüfung der Fragen, neben der Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage, ebenso an dem Grad der Offenheit, Eindeutigkeit, Einfachheit und Kürze (Renner & Jacob 2020: 47ff). Außerdem wurde im Hinblick auf die gewählte Methode der Experteninterviews das Ziel verfolgt, Fragen spezifisch enger zu fokussieren sowie konkret und prägnant beantwortbare Fragen zu entwickeln (Helfferich 2014: 572). Im dritten Schritt wurden die finalen Fragen, die überwiegend auf der „W-Fragetechnik“ basieren, nach inhaltlicher Zusammengehörigkeit sortiert („S“) und gebündelt, woraus sich die drei inhaltlichen Themenblöcke: „Potenzialanalyse“, „HR-

Plattformen“ und „Potenzialanalysen auf HR-Plattformen“ herausgestellt haben. Darüber hinaus wurden die Fragen hinsichtlich der Fragerichtung nach offenen Erzählaufforderungen/Leitfragen, Nachfassfragen und Aufrechterhaltungsfragen gegliedert. Während letztere dazu dienten, den Erzählfluss aufrechtzuerhalten, ohne ein neues Thema zu fokussieren, dienten die Nachfassfragen dazu, inhaltliche Aspekte nachzufragen, die in der Beantwortung der dazugehörigen Leitfrage nicht ausreichend beantwortet wurden. Im vierten und letzten Schritt wurden die geprüften und sortierten Fragen in den Leitfaden subsumiert („S“) (Helfferich 2014: 567f). Zur Überprüfung des Leitfadens wurde im Vorfeld ein Probeinterview durchgeführt, wo sich aufgrund von Antwortdoppungen ein Überarbeitungsbedarf weniger Leitfragen zeigte. Insgesamt gelang es, mit Hilfe des überarbeiteten Leitfadens die zuvor definierten Forschungslücken zu schließen.

3.4 Beschreibung der Auswertungsmethode

Die Experteninterviews wurden mit Zustimmung der Proband:innen mittels Audiogerät aufgezeichnet und anschließend unter Einhaltung der einfachen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2020: 847) transkribiert (siehe Anhang 5). Die entsprechend sprachlich geglätteten Transkripte, bildeten dabei die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2020), die als Auswertungsmethode für das Forschungsprojekt diente und eine systematische Reduktion sowie theoriegeleitete Analyse des Textmaterials ermöglichte. Das Ziel war es, das Textmaterial systematisch auf die wesentlichsten Aussagen zu reduzieren und in einem Kategoriensystem zusammenzufassen (ebd.: 497). Nach Mayring (2020) können die Kategorien sowohl deduktiv als auch induktiv gebildet werden. Während bei der deduktiven Kategorienanwendung bereits festgelegte Definitionen einzelner Kategorien aus der Literatur hervorgehen, ist die induktive Kategorienentwicklung ein offenes Verfahren, bei dem die Kategorien aus dem erhobenen Material abgeleitet werden (ebd.: 498). Für die vorliegende Untersuchung wurde eine Mischform aus der deduktiven und induktiven Vorgehensweise angewendet, wobei der Fokus, aufgrund des geringen Forschungsstandes und dem hohen explorativen Interesse der zu untersuchenden Fragestellung, primär auf der induktiven Kategorienbildung lag. Die Entwicklung der Kategorien erfolgte mittels MAXQDA, einer Software für qualitative Datenanalyse.

Für die Entwicklung der deduktiven Kategorien wurden die in Kapitel 2 dargelegten theoretischen Kenntnisse, welche bereits bei der Entwicklung des Interviewleitfadens berücksichtigt wurden, herangezogen. Dabei ergaben sich folgende acht (Ober-)Kategorien: „Instrumente der Potenzialanalyse“, „HR-Plattformen“, „Erfasste Daten im Rahmen der Potenzialanalyse“, „Datenerfassungsart“, „Nutzung für internes Talent Management“, „Mehrwert der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen“, „Grenzen der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen“ und „Optimierungsvorschläge“. Die Entwicklung des induktiven Kategoriensystems erfolgte dabei nach den folgenden regelge-

leiteten Schritten: Im ersten Schritt wurden alle inhaltlosen, ausschmückenden und sich wiederholenden Textbausteine aus den Transkripten gestrichen sowie inhaltstragende Textstellen paraphrasiert und auf eine grammatikalische Kurzform gebracht, um eine erste Datenreduktion zu erzielen. Im zweiten Schritt wurden die Paraphrasen generalisiert und auf ein einheitliches Abstraktionsniveau gebracht, woraufhin im ersten Reduktionsschritt die Streichung von bedeutungsgleichen oder wenig inhaltstragenden Paraphrasen erfolgte und im zweiten Reduktionsschritt, Paraphrasen mit gleichen oder ähnlichen Aussagen zu Kategorien gebündelt wurden. Während des Vorgangs wurden die gebildeten induktiven (Unter-)Kategorien in Rückkopplungsschleifen mit dem Ausgangsmaterial überprüft und letztendlich in das finale Kategoriensystem übernommen (Mayring 2010: 604ff). Der ausführliche Codebaum befindet sich im Anhang dieses Berichts (siehe Anhang 4).

4 Darstellung der Ergebnisse

Nachfolgend werden die explorativen Ergebnisse der acht geführten Experteninterviews anhand der im vorherigen Kapitel beschriebenen Kategorien gegliedert präsentiert, welche hinsichtlich der Forschungsfrage vor dem Hintergrund der theoretischen Einordnung erzielt wurden.

4.1 Instrumente der Potenzialanalyse

Im Hinblick auf die in der Praxis verwendeten Instrumente der Potenzialanalyse ließen sich die Untersuchungsergebnisse verschiedenen Instrumenten zuordnen (siehe Abbildung 1). Von allen befragten Expert:innen werden das Mitarbeitergespräch oder auch (Talent-)Interview als Instrument verwendet (IP1: 3, Z. 29ff; IP2: 1, Z. 22f; IP3: 1, Z. 21ff; IP4: 7, Z. 31; IP5: 5, Z. 16ff; IP6: 1, Z. 15ff; IP7: 1, Z. 11ff; IP8: 2, Z. 2f). Doch auch das 360-Grad-Feedback (IP1: 3, Z. 26f; IP2: 1, Z. 27ff; IP4: 2, Z. 20f), das Assessment Center (IP1: 2, Z. 13f; IP3: 1, Z. 10ff; IP4: 2, Z. 5ff), und die Leistungs-Potenzial-Matrix (IP5: 2, Z. 33ff; IP6: 1, Z. 34ff; IP7: 3, Z. 25ff; IP8: 1, Z. 29ff) kommen zum Einsatz. Darüber hinaus zählen der Mitarbeiterbogen (IP2: 1, Z. 16ff; IP3: 2, Z. 12f; IP4: 4, Z. 24ff; IP5: 3, Z. 17ff), die Potenzialkonferenz (IP1: 2, Z. 22ff; IP4: 9, Z. 6ff; IP5: 1, Z. 10ff; IP7: 1, Z. 11ff) sowie verschiedene Testverfahren (IP1: 3, Z. 27ff; IP8: 3, Z. 26f) zu den Instrumenten der Potenzialanalyse (siehe Abbildung 1). Besonders ist hierbei, dass das (Talent-)Interview von allen befragten Unternehmen als verwendetes Instrument der Potenzialanalyse genannt wurde.



Abbildung 1: Instrumente der Potenzialanalyse (Eigene Abbildung, 2022).

4.2 HR-Plattformen

Angelehnt an die auf dem Anbietermarkt vorhandenen HR-Softwareanwendungen, lassen sich die im Rahmen dieses Forschungsprojektes verwendeten HR-Plattformen in Komplettlösungen und spezialisierte Einzellösungen unterscheiden.

Komplettlösungen

Hinsichtlich der genutzten HR-Plattformen zur Durchführung der Potenzialanalyse zeigt die Auswertung, dass vor allem die befragten Großunternehmen mehrheitlich ganzheitliche HR-Lösungen der Anbieter SAP, Workday, Oracle und Rexx nutzen (IP1: 4, Z. 32f; IP3, 3, Z. 9ff; IP4: 5, Z. 21; IP6: 2, Z. 28; IP7: 3, Z. 1f; IP8: 2, Z. 11). In kleineren Organisationen kommt die ganzheitliche HR-Software Personio zum Einsatz (IP1: 4, Z. 34). Da es sich bei den genannten Softwareanwendungen um Komplettlösungen handelt, werden die Plattformen in diesen Unternehmen demnach nicht nur für die Potenzialanalyse verwendet, sondern beinhalten zusätzlich Module und somit Schnittstellen zu weiteren HR-Funktionen wie Learning, Karriere- und Nachfolgeplanung, Personalentwicklung, Recruiting oder ähnlichem (IP4: 5, Z. 26ff; IP6: 3, Z. 10ff).

Spezialisierte Einzellösungen

Lediglich zwei der befragten Organisationen verwenden Leapsome sowie eine auf Oracle basierte Plattform, die als spezialisierte Einzellösungen gelten und somit ausschließlich die Potenzialanalyse beziehungsweise das Performance Management abbilden können (IP2: 5, Z. 9ff; IP5: 4, Z. 21). Die Verbindung zu anderen HR-Funktionen erfolgt hier über künstlich hergestellte Schnittstellen (IP2: 7, Z. 26ff; IP5: 7, Z. 10ff).

4.3 Erfasste Daten im Rahmen der Potenzialanalyse

Auf den zuvor genannten HR-Plattformen werden verschiedene qualitative, quantitative und kompetenzbezogene Daten im Rahmen der Potenzialanalyse erfasst.

Kompetenzen

Mit Unterstützung von HR-Plattformen werden einerseits Kompetenzen ermittelt, die im Arbeitsalltag in Bezug zu Aktivitäten und Handlungen stehen. Hierzu zählen Commitment, Engagement und Flexibilität (IP2: 3, Z. 26ff). Doch auch lösungsorientiertes Denken, Umsetzungsfähigkeit, Motivation sowie thinking outside the box, als unkonventionelles Denkmuster, werden in der Praxis als elementar erachtet (IP2: 3, Z. 34ff; IP4: 4, Z. 8f; IP5: 3, Z. 22f; IP6: 5, Z. 7ff). *„Potenzial setzt sich aus drei Kriterien zusammen, [...] „müheloses und schnelles Lernen“, andere „nachhaltig gewinnen“ und [...] „Streben nach vertikaler Entwicklung“. Wenn jemand diese drei Kriterien vollends erfüllt, dann hat er auch vertikales Potenzial“* (IP4: 8, Z. 12ff). Im Bereich der Fachkompetenzen zur Identifikation außerordentlicher Talente ist das Spezialwissen im jeweiligen Fachgebiet von elementarer Bedeutung (IP3: 1, Z. 19f; IP4: 4, Z. 10ff). Selbstreflektion und Anpassungsfähigkeit sind die bedeutsamen Fähigkeiten im Rahmen personaler Kompetenzen (IP2: 3, Z. 37ff; IP3: 2, Z. 3; IP4: 4, Z. 9f). Ferner werden Teamfähigkeit, Vision, strategische Kompetenz sowie das Mindset von den Expert:innen hervorgehoben (IP4: 4, Z. 10ff; IP6: 6, Z. 6ff). Im Bereich sozialer und kommunikativer Kompetenzen zählen insbesondere Kommunikationsskills, Führungsfähigkeit sowie Empathie zum Kompetenzprofil (IP2: 4, Z. 18ff; IP4: 4, Z. 4ff; IP5: 3, Z. 12; IP6: 4, Z. 22ff).

Weitere Daten (quantitativ)

Zu den erfassten Daten mit Unterstützung von HR-Plattformen zählen noch weitere quantitative Informationen, beispielsweise Stammdaten wie Betriebszugehörigkeit, Alter, Vergütung, Vorgesetzte und Werdegang (IP1: 4, Z. 32ff; IP2: 6, Z. 7; IP4: 6, Z. 33f; IP6: 4, Z. 7ff; IP7: 3, Z. 12ff; IP8: 2, Z. 16f). Darüber hinaus können die Ergebnisse aus den Fragebögen sowie weitere Kennwerte zu zusammenfassenden Leistungsaussagen, Zielerreichungen und Qualifikationspotenzialen wiedergespiegelt werden (IP2: 6, Z. 15; IP6: 4, Z. 10ff; ebd.: 6, Z. 18f; IP8: 1, Z. 29ff; ebd. 2, Z. 23ff; ebd.: 3, Z. 16f). Auch Empfehlungseinschätzungen oder Bewertungen auf verschiedenen Skalen wie „rot, gelb und grün“ (IP4: 2, Z. 12ff), „horizontal, vertikal oder potenziell voll erfüllt“ (IP6: 5, Z. 3ff) oder „unzureichend, nicht ausreichend und erfolgreich“ (ebd.: 6, Z. 23ff) können vermerkt werden. Die Kompetenzbewertungen und Beurteilungen zur Performance und Leistung können über Potenzialmatrizen *„mit der klassischen Neun-Felder-Matrix und den entsprechenden Kriterien [...] auf einer ordinären Fünfer- oder Zehner-Skala“* (IP7: 3, Z. 25ff) ausgegeben werden (IP4: 6, Z. 37f; IP6: 2, Z. 18f; ebd.: 6, Z. 15). Zuletzt ist auch das Austrittsrisiko ein quantitativer Wert, der in der HR-Plattform im Rahmen der Potenzialanalyse erfasst wird (IP5: 6, Z. 21ff).

Weitere Daten (qualitativ)

Auch qualitative Daten können im Zuge der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen erfasst werden als „*der wertige Inhalt, wie die Motive des Mitarbeiters für die neue Position oder Beschreibungen zu der Erfahrung, die mit den Kollegen gesammelt worden sind. Das sind normalerweise qualitative Aussagen, die in dem Panel festgehalten werden*“ (IP1: 5, Z. 23ff). Qualitative Aussagen zu der Entwicklung, zu Erfahrungshintergründen sowie weitere besprochene Inhalte aus den (Talent-)Interviews oder Round Tables werden bei der Mehrheit der befragten Organisationen ebenfalls erhoben (IP1: 5, Z. 4f; ebd.: 5, Z. 33ff; IP3: 4, Z. 3ff; IP4: 9, Z. 5f; ebd.: 9, Z. 15f; IP6: 4, Z. 7ff; IP7: 3, Z. 15f). Subjektive Erläuterungen zu Einschätzungen und Bewertungen von Fachkenntnissen können über Freitext- und Notizfelder ebenso kompiliert werden (IP4: 5, Z. 4ff; IP5: 4, Z. 32ff; IP6: 6, Z. 15ff). Die Möglichkeit zur Erfassung diverser Informationen wie das Eigeninteresse an Führungspositionen oder anderen Bereichen besteht darüber hinaus für die Potenzialträger:innen (IP3: 4, Z. 25ff; ebd.: 8, Z. 14f).

4.4 Datenerfassungsart

Die im vorherigen Kapitel geschilderten Daten können auf zwei verschiedene Arten in der HR-Plattform erfasst werden: manuell oder automatisiert.

Manuelle Eingaben im System

Die identifizierten Potenzialträger:innen werden bei einigen HR-Plattformen händisch im System mit dem Potenzialattribut markiert (IP1: 5, Z. 5ff; ebd.: 5, Z. 14f). Manuelle Korrekturen automatisierter Einträge in der Potenzialmatrix durch veränderte Einschätzungen von Panels sowie flexible Anpassungen von Entwicklungsangaben sind ebenso möglich (IP6: 2, Z. 18ff; ebd.: 5, Z. 20ff). Die Nutzung der Protokoll- und Kommentarfunktion erfolgt auch manuell, insbesondere zur Ergänzung von Mitarbeiterbewertungen (IP4: 9, Z. 34ff). Ebenfalls erfolgt die Erfassung von Selbstbeurteilungen und qualitativen Informationen zum Eigeninteresse von den Potenzialträger:innen manuell (IP2: 6, Z. 27f; IP3: 8, Z. 13ff). Eine weitere manuelle Erfassung wird bei Nachträgen von Potenzialeinschätzungen und Verschiebungen in den Potenzialmatrizen vorgenommen (IP4: 9, Z. 29ff; IP6: 8, Z. 14ff). „*Die Software ist so aufgebaut, dass sie eben ganz stark individualisiert lehrbar ist. Das heißt, wir können letzten Endes jeden Mitarbeiter jede beliebige Art von Daten zuordnen*“ (IP8: 2, Z. 17ff). Potenzialkonferenzen werden teilweise auch händisch angelegt, ebenso wie die teilnehmenden potenziellen Talente und andere Teilnehmer:innen (IP4: 13, Z. 19ff; IP5: 2, Z. 21ff).

Automatisierte Erfassung

Die Markierung von identifizierten Potenzialträger:innen erfolgt bei einigen HR-Plattformen auch automatisch: „*Bei der Potenzialeinschätzung ist es aber so, dass es nur über dieses System geht.*“

Das heißt, da haben wir eigentlich automatisch die Daten drin" (IP6: 8, Z. 13f). Die Potenziale sowie die Ergebnisse aus den Interviews werden direkt automatisch bezogen, übertragen und abgebildet (IP6: 3, Z. 32ff). Automatische Statusübergänge erfolgen bei der weiteren Prozessabfolge ebenfalls (ebd.: 8, Z. 17f). Zudem ermöglicht die Plattform eine automatisierte Gruppenerfassung von Talenten, die zur Filterung und Prüfung verwendet werden kann (IP1: 5, Z. 5ff).

4.5 Nutzung

Die Forschungsergebnisse weisen verschiedene Gründe für die Nutzung von HR-Softwarebasierten Potenzialanalysen auf. Wofür Unternehmen die erhobenen Daten nutzen, wird im Folgenden anhand von drei Unterkategorien dargestellt.

Karriere- und Nachfolgeplanung

Die Steuerung der Karriere- und Nachfolgeplanung mittels HR-Softwarebasierten Potenzialanalysen zählt zur primären Nutzung und hat einen hohen Stellenwert in Unternehmen (IP4: 1, Z. 11f). Besonderer Fokus liegt dabei auf dem Stellenbesetzungsprozess im Sinne der Nachfolgeplanung (IP1: 6, Z. 7f). Mittels Talentpools (IP3: 3, Z. 2ff; IP5: 7, Z. 11f; IP6: 7, Z. 10ff) wird ein internes Stellenmatching durchgeführt, wobei Anforderungen einer Position mit den erhobenen Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeitenden gematcht werden (IP3: 6, Z. 3ff; IP5: 7, Z. 11f; IP8: 1, Z. 13f). Gleichzeitig wird in diesem Zusammenhang die Entwicklung von Karriereprogrammen vorangetrieben, die sowohl horizontale und vertikale Möglichkeiten als auch für verschiedene Fokusgruppen Karriereziele, wie Expertenlaufbahnen, aufzeigen (IP6: 7, Z. 18ff). Demnach besteht der Nutzen von HR-Softwarebasierten Potenzialanalysen hinsichtlich der Karriere- und Nachfolgeplanung darin, anhand der erhobenen Daten zu erkennen, wo sich Mitarbeitende aktuell in der Karriere befinden und zu entscheiden sowie transparent aufzuzeigen, welche Perspektiven den Mitarbeitenden geboten und wie Ziele in der Organisation verfolgt werden können (IP2: 7, Z. 18ff; IP4: 9, Z. 1f).

Identifikation von Entwicklungsmaßnahmen

Ein weiterer großer Nutzen von HR-Softwarebasierten Potenzialanalysen besteht für die Interviewpartner:innen in der Identifikation von konkreten Entwicklungsmaßnahmen (IP1: 6, Z. 29ff; IP2: 7, Z. 15ff; IP4: 7, Z. 4ff; IP5: 4, Z. 6ff; IP6: 5, Z. 5ff; IP8: 3, Z. 6ff): „Der Nutzen ist insbesondere in Follow-up Aktivitäten, wie Entwicklungsplänen [...] relevant“ (IP1: 6, Z. 28ff). Die erhobenen Daten der Potenzialanalyse dienen dabei als Entscheidungsgrundlage, um passende Maßnahmen für Entwicklungsfelder abzuleiten (IP4: 1, Z. 13ff; IP5: 5, Z. 16). Die festgelegten Maßnahmen können anschließend in dem Entwicklungsprofil der Mitarbeitenden hinterlegt werden (IP6: 5, Z. 5ff). Demnach werden interne Talente mit Hilfe der HR-Softwarebasierten Potenzialanalyse durch individuell abgestimmte Entwicklungsprogramme gezielt weiterentwickelt. „Bei gegenwärtig voll

erfüllt, können wir die aktuelle Position nochmal angucken, also was wir vielleicht noch verändern können oder ob wir noch ein zusätzliches Projekt oder zusätzliche Verantwortung geben können oder sieht man tatsächlich vertikale Entwicklungsmöglichkeiten in Richtung Führung“ (IP6: 4, Z. 27ff). Wird durch die Potenzialmatrix demnach deutlich, dass bestimmte Fähigkeiten bei Mitarbeitenden nicht ausreichend ausgeprägt sind, werden diesen automatisiert Veranstaltungen wie Trainings und Seminare vorgeschlagen, die besucht werden sollten (IP8: 3, Z. 6ff).

Organisationale Beratung

Neben der Karriere- und Nachfolgeplanung sowie der Identifikation von Entwicklungsmaßnahmen, hat sich in der Untersuchung ein weiterer Nutzen im Hinblick auf die organisationale Beratung gezeigt: *„Also diese Tools oder diese Möglichkeiten Potenziale zu analysieren, geben uns natürlich gute Möglichkeiten, aus vielerlei Perspektive Sachen zusammenzulegen und natürlich auch strategisch mitzudenken. Also wir verstehen uns tatsächlich als Beratung für unsere Führungskräfte und für den Vorstand“ (IP4: 12, Z. 13ff). Demnach befähigen die erhobenen Daten die Personalabteilung dazu, strategisch mitzudenken und Führungskräfte auf Grundlage der Datenbasis in personalstrategischen Themen zu beraten (ebd.; IP5: 5, Z. 29f; IP8: 4, Z. 29f). Darüber hinaus werden im Zuge der organisationalen Beratung vereinzelt weiterführende Analysen, wie Risk of loss Analysen (IP5: 5, Z. 29f), Kosten-Nutzen-Analysen oder Wirksamkeits-Analysen (IP8: 4, Z. 29ff), durchgeführt. Dadurch kann beispielsweise überprüft werden, ob Schulungsmaßnahmen des vergangenen Jahres den gewünschten Erfolg gebracht haben (ebd.)*

4.6 Mehrwert der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen

Der Mehrwert von HR-softwarebasierten Potenzialanalysen für das interne Talent Management äußert sich in dem Erkennen sowie Managen von Talenten und der technischen Prozess-Unterstützung.

Erkennen von Talenten

Da die Mitarbeitenden konsistent in allen Bereichen anhand der gleichen Kriterien bewertet werden, ermöglicht die HR-plattformbasierte Potenzialanalyse ein objektives, standardisiertes Erkennen sowie gezieltes Vergleichen hinsichtlich der Eignung von Mitarbeitenden als Talent (IP: 2, Z. 18ff; IP4: 11, Z. 16ff; ebd.: 11, Z. 29ff). Zudem wird die Transparenz und Übersichtlichkeit erhöht (IP1: 2, Z. 33f; IP5: 5, Z. 14f; IP7: 5, Z. 19ff), sodass Potenziale in der gesamten Organisation sichtbar werden (IP6: 8, Z. 8ff) und so die Identifikation von Leistungsträger:innen verbessert wird: *„Ich kann besser identifizieren. [...] Ich habe eine Transparenz über eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denen ich vertraue, eine bestimmte Funktion zukünftig im Unternehmen einzunehmen“ (IP7: 5, Z. 19ff).*

Managen von Talenten

Innerhalb des Matching-Prozesses bieten HR-plattformbasierte Potenzialanalysen die Möglichkeit der Ist-Analyse: *„Ich kann mir jederzeit ein extrem schnelles Bild verschaffen darüber: Wo sind meine Talente eigentlich? Wo habe ich vielleicht auch Abteilungen mit Defiziten?“* (IP8: 4, Z. 28f). Die HR-plattformbasierte Potenzialanalyse stellt ebenfalls beim Managen von Talenten Objektivität sicher (IP6: 8, Z. 23ff). IP1 (6, Z. 8ff) betont die Utilität der integrierten Potenzial-Aussage mit der Möglichkeit, Ergebnisse der Potenzialanalyse von Kandidat:innen jederzeit für die Talent-Wahl einer bestimmten (Führungs-)Position. In diesem Zuge kann die HR-Plattform durch die Katalogisierung vakanter Stellen automatisch die Eignung der hinterlegten Talente prüfen (IP3: 9, Z. 4ff). Der Abgleich zwischen den Stellenanforderungen und Kandidat:innen stellt besonders in der Schnittstellen-Arbeit eine Arbeitserleichterung dar (ebd.: 5, Z. 10ff). Die dadurch vereinfachte Nach- oder Neubesetzung führt zu einer Verkürzung von Rekrutierungs-Prozessen (ebd.: 6, Z. 3ff). Ein weiteres Feld eröffnet sich in der vorausschauenden Nachfolgeplanung im Sinne der (Weiter-)Entwicklung der Mitarbeitenden mittels HR-softwarebasierter Potenzialanalysen (IP7: 5, Z. 31ff): Talente, deren Entwicklungsfelder durch die Potenzialanalyse erschlossen wurden, lassen sich so Entwicklungsprogrammen zuordnen (IP4: 12, Z. 4ff; IP5: 4, Z. 6ff; IP5: 7, Z. 10ff). Zusätzlich besteht die Möglichkeit, das Ausbildungsmanagement für Auszubildende und Trainees abzubilden (IP8: 3, Z. 20ff). Die HR-Plattform erleichtert innerhalb der Personalentwicklung die Schnittstellen-Arbeit (IP3: 5, Z. 10ff; IP5: 5, Z. 4ff; 7, Z. 10ff). Weiterhin ermöglicht diese die Betreuung einer großen Zahl von Talenten (IP2: 8, Z. 32f). Zusammenfassend beschreibt IP1 (6, Z. 28ff) den Mehrwert von HR-Plattformen bei der Talentbetreuung in der Darstellung von Nachfolgeplanung, Entwicklungsprogrammen und Data Analytics, welchen IP8 auf eine ganzheitliche Talent-Betreuung mittels HR-Tools erweitert: *„Ob Nachfolgeplanung, Mitarbeitendenentwicklung oder Potenzial für die Organisationsentwicklung. [Die HR-Plattform] hilft, den Kreis zu schließen“* (IP8: 5, Z. 36ff).

Technische Prozess-Unterstützung

Die HR-Plattformen stellen eine ideale technisch unterstützende Funktion für die Potenzialanalyse dar (IP4: 13, Z. 5f; IP8: 2, Z. 26ff). Diese äußert sich unter anderem in der Dokumentationsmöglichkeit (IP2: 8, Z. 16ff; IP6: 3, Z. 25ff; IP8: 5, Z. 1ff). IP1 (6, Z. 36ff), IP5 (5, Z. 36ff), IP6 (3, Z. 34ff) und IP7 (5, Z. 6ff) nennen zudem den mehrwertstiftenden Nutzen der Übersichtlichkeit und Aufbereitung aller dokumentierten Daten, die sich zudem gut und übersichtlich teilen lassen (IP 5: 5, Z. 36ff). Ferner ermöglicht die Plattform das parallele Zusammenarbeiten an dort abgelegten Dokumenten (IP5: 7, Z. 22ff). IP7 (5, Z. 6ff) nennt als weitere Arbeitserleichterung die durch ein integriertes System mögliche Bündelung aller relevanten Daten, sodass Medienbrüche unterbunden werden. Die Verwendung einer HR-Plattform begünstigt die DSGVO-konforme Dokumentation personenbezogener Daten (IP3: 3, Z. 21ff). So können die Talente samt ihrer Daten in einem

Talentpool zusammengefasst werden (ebd.: 5, Z.10ff). Die bei der HR-Softwarebasierten Potenzialanalyse generierten Ergebnisse werden automatisch ins System eingetragen und kennzeichnen das ermittelte Talent als solches (IP3: 9, Z. 29ff). Weiter ermöglichen die in der HR-Plattform integrierten Definitionen von Kriterien zu Performance- und Potenzial-Einschätzungen ein einheitliches Prozess-Verständnis (IP7: 6, Z. 16ff). Die Bedeutung einer HR-Plattform für große Unternehmen stellen IP6 (8, Z. 32ff) und IP7 (6, Z. 17f) heraus, da eine händische Betreuung lediglich bis zu 1.000 Mitarbeitenden im Rahmen des Möglichen sei (IP8: 4, Z.2ff). IP2 sieht einen Vorteil in automatisierten Benachrichtigungen durch die Plattform (5, Z. 24ff). IP5 erhält eine solche, falls Mitarbeitende bei einer Maßnahme noch nicht bearbeitet worden sind, sodass jede:r Mitarbeitende bedacht werden kann (6, Z. 17ff). Insgesamt lassen sich durch eine Software Fehler minimieren (IP5: 5, Z. 36ff; IP8: 4, Z.6ff), da diesen im Vergleich zu menschlichen Entscheider:innen weniger Fehler bei Entscheidungen unterlaufen: *„Und das ist [...] der große Mehrwert solcher Tools, dass [...] durch einheitliche Prozess-Automatisierung keine Fehler passieren, keiner vergessen wird, alle gleich behandelt werden und vor allem jeder auch die gleiche Chance hat“* (IP8: 6, Z. 8ff).

4.7 Grenzen der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen

Die Grenzen HR-Softwarebasierter Potenzialanalysen äußern sich in arbeitsrechtlichen Grenzen, Grenzen der Plattform für Anwender:innen, organisationalen sowie technischen Grenzen.

Arbeitsrechtliche Grenzen

IP7 (8, Z. 12ff) verweist auf arbeitsrechtliche Grenzen, die bei der HR-Plattformbasierten Potenzialanalyse zu beachten seien, *„auch mit Blick auf den Datenschutz, der hier eine große Hürde darstellt“* (IP7: 8, Z. 15f). Von diesen berichten ebenfalls IP3 und IP4: Personenbezogene Daten in die Plattform *„1:1 zu übertragen, [...] ist gar nicht [...] möglich“* (IP3: 8, Z. 11), die Dokumentation der in der Potenzialkonferenz verwendeten Bögen ist nicht erlaubt (IP4: 9, Z. 20f). Zusätzlich berichtet IP6 (5, Z. 10ff) von der notwendigen Einwilligung der Teilnehmenden der Potenzialanalyse, um die Ergebnisse für divisionsübergreifende (Entwicklungs-) Maßnahmen weiterwenden zu können. Weitere Grenzen werden durch den Betriebsrat vorgegeben. Dieser entscheidet über die Durchführung der Potenzialanalyse und muss die vollumfängliche Nutzung einer HR-Plattform genehmigen (IP5: 2, Z. 15ff; ebd.: 8, Z. 26ff; ebd.: 4, Z. 14ff; IP7: 8, Z. 12ff).

Grenzen der Plattform für Anwender:innen

Da Mitarbeitende die *„im Schichtbetrieb sind, gar nicht die Möglichkeit haben, über elektronische Computer zu arbeiten“* (IP7: 4, Z. 7f), ist die HR-Softwarebasierte Potenzialanalyse nicht für alle Job-Familien praktikabel (IP7: 4, Z. 6ff). Weitere Einschränkungen ergeben sich aus der mangelnden Assimilierung von HR-Mitarbeitenden mit (HR-)Software (IP4: 12, Z. 36ff; IP6: 2, Z. 37f)

oder durch Abweichungen der Anwendung und des Prozessverständnisses der Potenzialanalyse (IP6: 9, Z. 12ff). Die Nutzung von HR-Software kann sich als kostspielig herausstellen: *„Wenn man eine Funktionalität für Talent Management Prozesse haben will, zahlt man [...] für jedes einzelne Modul [...] entsprechende Lizenzen. Das heißt, es wird relativ teuer, weil man [...] mitarbeiterabhängige Lizenz-Volumina hat“* (IP7: 6, Z. 26ff). Weiterhin führt die Möglichkeit der Individualisierung von HR-Software zu Abhängigkeiten, denn *„um so individualisierter es wird, desto weniger praktikabel wird es [...], sich von so einem System [...] zu lösen“* (IP3: 4, Z. 37ff).

Organisationale Grenzen

IP8 (1, Z. 14ff) äußert, dass eine Potenzialanalyse mittels HR-Plattform sich für kleine Unternehmen aufgrund der nicht notwendigen Übersichts- und Clusteringfunktion nicht lohne. Es mangelt zudem an einer Einführung der Anwender:innen in die HR-Plattform (IP2: 10, Z. 20ff). IP1 (8, Z. 1ff) und IP4 (10, Z. 25ff) berichten von mangelndem Vertrauen in die HR-Plattform, *„also [sie] könnte wahrscheinlich noch besser genutzt werden“* (IP4: 10, Z. 27f). Zudem *„gibt [es] kaum [...] Organisationen, die bei einer Plattform das vollständige Potenzial ausschöpfen“* (IP8: 5, Z. 31f). Oftmals wird die Potenzialeinschätzung bei Besetzungsprozessen vollkommen außer Acht gelassen (IP4: 8, Z. 1ff). IP6 (8, Z.10ff) gibt an, dass die Teilnehmenden der Potenzialanalyse die freie Wahl haben, ob die Ergebnisse dieser dokumentiert werden. Ferner äußert IP1 (7, Z. 36ff), dass auch in einem prozessorientierten System der Dialog weiterhin unabdingbar sei. Die Entwicklung von Mitarbeitenden ist nicht automatisierbar, kulturelle Aspekte nehmen eine wichtige Rolle in dieser ein (ebd.: 8, Z. 15ff).

Technische Grenzen

Eine gute User Experience sowie die selbsterklärende Nutzung wird bei manchen HR-Plattformen als kritisch erachtet (IP4: 10, Z. 3ff; ebd.: 12, Z. 26ff; ebd.: 13, Z. 2ff; IP5: 9, Z. 7ff; ebd.: 9, Z. 30f; IP6: 9, Z. 34ff). Konkret werden die langen Response-Zeiten (IP4: 13, Z. 2ff; IP5: 9, Z. 30f), die schwierige Bedienung (IP4: 12, Z. 26ff) oder das automatische Ausloggen der Benutzer:innen nach Inaktivität (ebd.: 10, Z. 3ff) genannt. IP3 (6, Z. 26ff) nennt zudem Bugs und mangelnde technische Ressourcen. Außerdem ist ein vollständiges Abbilden aller auf der HR-Plattform abgelegten Informationen nicht möglich (IP5: 8, Z. 9ff; ebd.: 8, Z.18ff). Die HR-Plattform kann zudem nicht alle Management-Probleme kompensieren (IP1: 8, Z. 21ff). Da es auf der HR-Plattform keinen voreingestellten Potenzialanalyse-Prozess gibt, muss dieser durch die Benutzer:innen in das System eingespielt werden (IP1: 4, Z. 19ff). Insgesamt ist die Potenzialanalyse nicht vollumfänglich auf dieser abzubilden (IP4: 13, Z. 27ff). Da eine automatisierte Erhebung von Arbeitsergebnissen mit der Plattform nicht möglich ist, ist es *„immer noch erforderlich, dass [...] der/die Mitarbeitende oder die Führungskraft oder idealerweise beide in Kombination sich über diese Bewertungen austauschen“* (IP8: 5, Z. 14ff). So stellt IP7 fest, dass *„Talent Management Prozesse per*

se [...] nie ein Selbstläufer [sind]. Es braucht immer jemanden, der Prozess-verantwortlich ist“ (IP7: 7, Z. 12ff).

4.8 Optimierungsvorschläge

Die aus den Interviews hervorgegangen Optimierungsvorschläge lassen sich auf die Anwender:innen der HR-Tools beziehen, auf die HR-Plattform sowie auf das Unternehmen.

Optimierungsvorschläge für die Anwender:innen

Ein Aspekt, der im Rahmen der Interviews genannt wurde, ist, dass grundsätzlich mehr Mitarbeitende erforderlich sind, um von der Arbeit mit HR-Plattformen profitieren zu können. Demnach fehlt es *„an einer Person, die dieses Active Talent Management betreibt“* (IP3: 7, Z. 25f) und den Talentpool unter anderem für offene Vakanzen jederzeit im Blick hat. Zusätzlich bedarf es vermehrt an Mitarbeitenden mit technischem Know-how, um spezielle Features in der Plattform zu implementieren und zu optimieren (IP3: 7, Z. 1ff). Bezogen auf die Anwender:innen der HR-Systeme wünschen sich die befragten Interviewpartner:innen, dass diese eine sorgfältige Einführung in die jeweilige Plattform erhalten, um den vollen Funktionsumfang zu kennen und diesen auch erfolgreich im Rahmen der Potenzialanalyse zu nutzen. *„Das kommt oft zu kurz, was dazu führen kann, dass die Potenzialanalyse nicht so valide ist oder nicht so erfolgreich genutzt werden kann“* (IP2: 11, Z. 17ff). In diesem Zusammenhang wird ein weiterer Optimierungsbedarf ganz allgemein in der bisher noch unzureichenden Datenerhebung durch die Anwender:innen gesehen. Dies bezieht sich vor allem auf Anwender:innen von Komplettlösungen, denn *„mit Einstellung eines Kandidaten oder einer Kandidatin könnten schon Informationen in die Plattform eingespeist werden, dadurch würde im Nachgang viel manueller Aufwand gespart und mehr über Kennzahlen und Algorithmen gearbeitet werden können“* (IP8: 6, Z. 6ff).

Optimierungsvorschläge für die HR-Plattformen

Auch in Bezug auf die HR-Softwareanwendungen an sich haben die befragten Expert:innen Optimierungsvorschläge. Hier gibt es grundsätzlich *„Luft nach oben im Sinne von, dass man mehr möchte, als man vielleicht dort abbilden kann“* (IP5: 8, Z. 5f). Zum einen würden die Interviewpartner:innen gerne die Attraktivität der Plattformen in Bezug auf *„Look and Feel“* (IP7: 10, Z. 3) optimieren. Denn trotz einiger Updates *„sieht das immer noch ein bisschen 90er aus und nicht so attraktiv, wie man es in der heutigen Zeit vielleicht erwarten würde“* (IP6: 10, Z. 7ff). Zusätzlich wird sich im Zuge dessen eine Verbesserung der Geschwindigkeit der Plattformen gewünscht sowie die Möglichkeit der Nutzung der Plattform über das Smartphone (IP5: 9, Z. 20; IP7: 10, Z. 8ff). Weitere Optimierungsvorschläge beziehen sich auf wünschenswerte Funktionen der HR-Systeme. Neben mehr Schnittstellen zu anderen HR-Funktionen, wurde ferner auch der

Wunsch nach zusätzlichen Reportfunktionen genannt (IP2: 10, Z. 34f). Auch eine Trainingsfunktion in Form von In-App Guidance wurde vorgeschlagen, um Hinweise und Erklärungen zur richtigen Anwendung der Potenzialanalyse im System zu erhalten. Diese solle vor allem für die Mitarbeitenden sein, *„die nicht die Zeit haben, an irgendwelchen Trainings teilzunehmen“* (IP2: 11, Z. 2ff). Um passende Talente besser und schneller im Tool zu finden, wünschen sich die befragten Expert:innen außerdem mehr Filterfunktionen (IP3: 7, Z. 36f). Auch die Einbettung der Historie wird benannt, um zu sehen, welche Entwicklungsprogramme ein Talent in der Vergangenheit bereits durchlaufen hat (IP5: 8, Z. 6ff). Um eine objektive Beurteilung sicherzustellen, soll darüber hinaus eine Normalverteilung im System gewährleistet werden, *„also so, dass diese Kalibrierung eigentlich schon im Tool stattfindet und am Ende nur noch validiert werden muss in diesen Kalibrierungsrunden. [...] Das würde ich gerne verändern“* (IP2: 10, Z. 30ff). Abschließend wurde erwähnt, dass ein Tool wünschenswert ist, *„was tatsächlich aktiv auch noch Arbeitsergebnisse misst. Dann wären wir zu 100% komplett“* (IP8: 5, Z. 3ff).

Optimierungsvorschläge für das Unternehmen

Weiter geht aus den geführten Interviews hervor, dass auch die Unternehmen selbst einen Beitrag dazu leisten können, die Potenzialanalyse auf HR-Plattformen zu optimieren, denn der Erfolg dieser Arbeit *„fängt bei den Organisationen an“* (IP1: 10, Z. 14). Es wird vorgeschlagen, dass *„die Geschäftsführung darauf achtet, dass das System wirklich auch etabliert wird“* (IP7: 8, Z. 35f). Des Weiteren wünschen sich die Interviewpartner:innen, dass zunächst den Organisationen bewusst wird, warum Potenzialanalysen überhaupt durchgeführt werden und was damit erreicht werden soll. Auch sollte seitens der Unternehmen ein gemeinsames Verständnis von Potenzial geschaffen werden (IP1: 10, Z. 14ff). Sind diese Grundbausteine gelegt, sehen die Interviewpartner:innen außerdem Handlungsbedarf in der weiteren Verwendung der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen. Denn *„eine Potenzialanalyse, die dann liegengelassen wird, bringt ja niemanden etwas, sondern die muss eingebettet werden in einen Plan oder in Maßnahmen, die daraus resultieren“* (IP2: 11, Z. 22ff). Auch hier ist die Organisation gefordert, einen einheitlichen Weg vorzugeben.

5 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden wird zunächst diskutiert, inwieweit sich die Ergebnisse dieser Forschungsstudie in den aktuellen Stand der Forschung einordnen lassen. Anschließend erfolgt eine Erörterung des Mehrwerts HR-plattformbasierter Potenzialanalysen für das interne Talent Management auf Basis der Experteninterviews zur Beantwortung der Forschungsfrage.

5.1 Potenzialanalyse auf HR-Plattformen

Die traditionelle Talentdefinition durch die Existenz von Performance und Potenzial wird von den Expert:innen bestätigt, doch auch die Erweiterung nach Dewitz (2006) durch den Leistungswillen findet Anwendung (siehe Kapitel 2.1.1). Ebenso wird das klassische HRM-Modell, welches sich in der Entwicklung befindende Talente mit hoher Performance und hohem Potenzial hervorhebt, in der Praxis angewandt. Zur Identifikation potenzieller Talente werden in der Literatur verschiedene Instrumente beleuchtet (siehe Kapitel 2.1.2). Übereinstimmend mit den Expert:innen und der Literatur werden in der Praxis am häufigsten gesprächsgestützte Verfahren wie das Mitarbeitergespräch oder auch (Talent-)Interview, Fragebögen und Testverfahren angewandt. Die Analyse des Werdegangs sowie die Befragung von Referenzpersonen werden von den Expert:innen nicht explizit genannt, jedoch im Zusammenhang mit den verwendeten Instrumenten der Leistungs-Potenzial-Matrix sowie der Potenzialkonferenz geschildert. Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt darin, dass in der Theorie das Assessment Center als bekanntestes Instrument erläutert wird, in der Praxis jedoch primär das (Talent-)Interview in allen Organisationen zum Einsatz kommt.

Gemäß des aktuellen Forschungsstands steht das Talent Management vor der Herausforderung, sich an wissensbasierte Arbeit anzupassen sowie den Einfluss der Digitalisierung im gesamten Employee Life Cycle zu integrieren. Ganzheitliche HCM-Lösungen großer Software-Anbieter wie SAP und Oracle dominieren laut Recherche den Markt für die Durchführung von Potenzialanalysen, was sich in der Auswertung widerspiegelt (siehe Kapitel 2.1.3). Insbesondere Großunternehmen investieren in ganzheitliche digitale Talent Management-Tools, lediglich vereinzelt werden spezialisierte Einzellösungen für die Potenzialanalyse angewandt. Dabei werden verschiedenste quantitative, qualitative und kompetenzbezogene Daten über automatisierte und manuelle Datenerfassungsarten in den Tools gespeichert und verwendet. Hierbei ist jedoch die Erfassung von qualitativen Daten wie individuellen Bewertungen mittels Freitextfeldern aufgrund des Datenschutzes kritisch zu betrachten. So zeigten die Interviews, dass die Möglichkeiten von HR-Softwarebasierten Potenzialanalysen in Unternehmen nicht immer vollumfänglich genutzt werden.

5.2 Erörterung des Mehrwerts für das interne Talent Management

Für Organisationen liegt der größte Mehrwert von HR-plattformbasierten Potenzialanalysen in der Abbildung des gesamten Talent Managements: der Karriere- und Nachfolgeplanung, der Unterstützung von Entwicklungsmaßnahmen sowie der organisationalen Beratung von Führungskräften im Hinblick auf personalstrategische Themen. Ebenso ist die technische Prozess-Unter-

stützung ein wesentlicher Mehrwert. Durch Standardisierung in allen Bereichen führt die Verwendung einer Software zu einer Steigerung der Objektivität. Insofern ist die Durchführung und Auswertung der Potenzialanalyse durch die HR-Plattform weniger fehleranfällig als durch menschliche Hand. Durch die vereinfachte Schnittstellen-Arbeit gelingt eine vorausschauende Nachfolgeplanung. Dies ist vor allem durch die Ist-Soll-Analyse des Systems möglich: Welche Stellen werden demnächst vakant? Welche Kompetenzen verbergen sich hinter den Stellen? Welche High Potentials eignen sich für diese? Welche Entwicklungsmaßnahmen sind durchzuführen, um vorhandene Talente für ihre Karriereplanung vorzubereiten? Matching-Prozesse, die sich zuvor als langwierig herausgestellt haben, werden nun automatisiert von der Plattform vorgenommen.

Ein weiterer Vorteil ist die Übersichtlichkeit, welche die HR-Software sowohl bei der Abbildung einer hohen Anzahl an Mitarbeiter:innen als auch bei der Durchführung von Potenzialanalysen ermöglicht. Konträr dazu ist der Einsatz bei kleinen und mittleren Unternehmen weniger sinnvoll, da die Notwendigkeit einer Übersichts- und Clusteringfunktion nicht entscheidend ist. Zudem ist die HR-plattformbasierte Potenzialanalyse nicht für alle Jobfamilien geeignet, insbesondere bei gewerblichen Mitarbeitenden und Mitarbeiter:innen ohne einen PC-Arbeitsplatz. Während jedoch andere Medien oftmals an die Grenzen des Datenschutzes stoßen, ermöglicht die Verwendung einer HR-Plattform die im Rahmen der Datenschutzgrundverordnung zulässige Dokumentation (personenbezogener) Daten. Zwar kann sich die HR-Software nicht gänzlich davon befreien, vereinfacht jedoch das Agieren im Rahmen des Datenschutzes. Dabei findet der Schutz der Persönlichkeitsrechte durch Einwilligungserklärungen zur Datensicherung oder durch Absprachen mit dem Betriebsrat statt. Diese Schutzmaßnahmen stellen zwar insgesamt eine Hürde für die Datenverarbeitung innerhalb des Talent Managements – unabhängig der Verwendung einer HR-Software – dar, der Schutz der Mitarbeitenden ist jedoch zu priorisieren.

Teilweise ist das Vertrauen der Anwender:innen in die HR-Plattformen zurückhaltend, sodass die Möglichkeiten, die die Plattform bereithält, nicht vollumfänglich ausgeschöpft werden. Gründe hierfür liegen einerseits in der Organisation, da es an Einführungen in die Software für Anwender:innen mangelt. Andererseits fehlt es der Plattform auf der technischen Seite an Benutzerfreundlichkeit, hinzukommen lange Response-Zeiten und Bugs. Kritik wird außerdem in der unvollständigen Informationsanzeige geäußert. Indessen stellt die bloße Möglichkeit sowohl quantitative wie auch qualitative Daten abzuspeichern einen enormen Mehrwert dar. So können sowohl Informationen zur Bewertung der Mitarbeitenden als auch zu Mobilitätspräferenzen hinsichtlich in- und ausländischer Standorte im Talentprofil festgehalten werden. Die Customizing-Optionen von HR-Software stellt sich für Unternehmen insgesamt als praktisch dar, führt jedoch dazu, dass sich eine Abhängigkeit zu der individualisierten Software herausbildet und so der Wechsel zu einem vermeintlich besseren Programm schwerfällt. Überdies ist der Einkauf einer HR-Software kostenintensiv. Hier sind jedoch Kosten und Nutzen abzuwiegen, da schnellere und effektivere Besetzungsprozesse und ein optimiertes Talent Management enorme Kosten einsparen.

Insgesamt ist der Prozess der Potenzialanalyse auf einer HR-Plattform nicht automatisierbar: Der Potenzialanalyse-Prozess muss zunächst in das System übertragen werden, die Durchführung der Potenzialanalyse bedarf weiterhin menschlicher Begleitung. Auch die im Anschluss stattfindende Bewertung der Mitarbeitenden findet zwar mithilfe der HR-Software statt, der menschliche Dialog ist aber weiterhin unabdingbar. So stellt dies zwar eine Grenze in der Automatisierung von Potenzialanalysen dar, zeigt aber auf, dass hier im Sinne des ethischen Diskurses zur Digitalisierung menschliche Arbeit nicht substituiert wird. Vielmehr wird die durch Menschen durchgeführte Potenzialanalyse mithilfe der HR-Plattform unterstützt, indem menschliches Handeln ergänzt, befähigt und komplementiert wird.

Die Interviews haben weiter ergeben, dass sich der zuvor erwähnte Nutzen von Potenzialanalysen auf HR-Plattformen durch diverse Optimierungen erhöhen und die Grenzen verringern würde. Hier lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Optimierungswünsche hinsichtlich der Softwareanwendungen eher als bescheiden bezeichnet werden können. Neben einem ansprechenderen Aussehen und einer verbesserten Geschwindigkeit, steht die Nutzung über das Smartphone sowie die Integration von Trainings-, Filter- und Reportfunktionen im Fokus der Verbesserungsmöglichkeiten. Auffällig ist allerdings, dass sich vor allem die Anwender:innen von spezialisierten Einzellösungen mehr integrierte Schnittstellen zu anderen HR-Funktionen wünschen, da die vorhandenen Schnittstellen eher künstlich eingerichtet sind und wenig genutzt werden. Dies unterstreicht die Problematik, Einzellösungen verschiedener Anbieter miteinander zu kombinieren und kann demnach als Bestätigung der Überlegenheit der Komplettlösungen gewertet werden, da diese mit einer Software alle Funktionen des HRM abdecken können. Des Weiteren geht aus den Interviews hervor, dass die verwendeten HR-Plattformen überwiegend als sehr praktikabel bewertet werden und es vielmehr an den Organisationen selbst liegt, dass es einige Defizite in der Arbeit mit Potenzialanalysen auf HR-Plattformen gibt. Viele Optimierungswünsche haben demnach nichts mit der Plattform an sich zu tun, sondern mit der mangelnden Einweisung in das Tool, den fehlenden Mitarbeitenden, dem unzureichenden technischen Know-how oder dem nicht vorhandenen Gesamtkonzept rund um die Potenzialanalyse. Insgesamt lässt sich also sagen, dass die HR-Plattformen überwiegend den Bedürfnissen und Anforderungen der Nutzer:innen entsprechen, es jedoch Handlungsbedarf bei den Organisationen gibt, der über die reine Implementierung der Softwareanwendung hinaus geht.

5.3 Beantwortung der Forschungsfrage

In Anbetracht der zu beantwortenden Forschungsfrage: „Interne Talente effizient erkennen und managen – inwiefern liefert die Potenzialanalyse auf HR-Plattformen einen Mehrwert für das Talent Management?“, haben die Studienergebnisse folgende Antwort ergeben. Der Mehrwert HR-plattformbasierter Potenzialanalysen liegt insbesondere in der Übersichtlichkeit von Daten sowie

in den Dokumentationsmöglichkeiten. Darüber hinaus ergeben sich durch die hohe Transparenz beim Erkennen von Talenten, die optimierte Ist-Soll-Analyse sowie die Objektivität des Matchings beim Managen von Talenten, zusätzlich Chancen für das Talent Management. Insbesondere die erhöhte Anzahl von zu betreuenden High Potentials und die verbesserte interdisziplinäre Betreuung werden durch HR-Plattformen ermöglicht. Besondere Relevanz erfährt das begünstigte Agieren im Rahmen des Datenschutzes sowie die deutlich bessere Kommunikation und Zusammenarbeit verschiedener Schnittstellen in Organisationen.

Doch die HR-Tools weisen bei der Potenzialanalyse durch arbeitsrechtliche Grenzen, menschliche Faktoren wie Zugriffsrechte und mangelnde Assimilierung sowie die kostenintensive Beschaffung und Implementierung auch Herausforderungen auf, wodurch die Möglichkeiten der Plattform oftmals nicht vollumfänglich genutzt werden. Ferner können Probleme der User Experience und begrenzte Darstellungsoptionen zu Schwierigkeiten in Organisationen führen. Entscheidend ist jedoch, dass die hohe Objektivität der Software in ihren Prozessen weniger fehleranfällig ist als der Mensch. Dennoch besteht teilweise mangelndes Vertrauen von Mitarbeitenden in die HR-Tools.

Aus der Gegenüberstellung des Mehrwerts und der Grenzen von HR-plattformbasierten Potenzialanalysen lässt sich zusammenfassend ein Überwiegen der genannten positiven Aspekte für das interne Talent Management erkennen. Dies wird ebenfalls durch die geringfügigen Optimierungsvorschläge der Anwender:innen bestärkt. Hieraus kann zusammenfassend geschlossen werden, dass ein Mehrwert für das Talent Management durch HR-toolbasierte Potenzialanalysen existiert. Ob sich die Nutzung und der Mehrwert durch eine Optimierung der Usability, der Software-Trainings sowie Funktionserweiterungen weiter erhöhen, muss in nachfolgenden Wirkungsstudien betrachtet werden.

5.4 Kritische Würdigung

Der Fokus des Forschungsprojektes bestand in der qualitativen Betrachtung von Erfahrungen und Expert:innenwissen hinsichtlich HR-softwarebasierten Potenzialanalysen. Anhand von acht leitfadengestützten Experteninterviews wurden Mitarbeitende von Großunternehmen befragt, deren hohe Expertise bezüglich der Durchführung von Potenzialanalysen auf HR-Plattformen sowie Erfahrung mit der entsprechenden Pflege und Verwaltung der Ergebnisse bestätigt werden konnte. Durch den explorativen Fokus dieser Untersuchung erwiesen sich die gewählten Sampling-Strategien nach vorab definierten Kriterien und dem Snowball-Sampling als sinnvoll, da ein breites Expert:innenwissen aus unterschiedlichen Unternehmen bezüglich der Prozesse und Arbeitsweisen hinsichtlich HR-plattformbasierten Potenzialanalysen erfasst und trotz geringer Fallzahlen ein schneller Feldzugang erlangt werden konnte. Die Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2020) erfolgte mit allen Mitgliedern der Forschungsgruppe, sodass

die größtmögliche Objektivität erzielt wurde. Das Ziel der möglichst breiten Auslegung der Nutzung und dem daraus entstehenden Mehrwert von HR-softwarebasierten Potenzialanalysen wurde erreicht, sodass die Forschungsfrage tiefergehend beantwortet werden konnte. Zudem führte der ausführliche Interviewleitfaden zu einem größeren Erkenntnisgewinn hinsichtlich der gestellten Forschungsfrage als vorab geplant, was dem explorativen Forschungsinteresse entspricht. Dies ermöglichte es, einen breiten und dennoch detaillierten Überblick über das bislang wenig beleuchtete Forschungsfeld zu erlangen.

Trotz der offenen Herangehensweise und einer breiten Befragung ohne Einschränkungen hinsichtlich der Branche, der Position der Proband:innen oder den genutzten HR-Plattformen, zeigten die Ergebnisse zahlreiche Übereinstimmungen hinsichtlich der angewandten Instrumente der Potenzialanalyse, der zu erfassenden Daten, dem Nutzen, Mehrwert und den Grenzen. Das bedeutet, dass die Unternehmen die HR-plattformbasierte Potenzialanalyse trotz unterschiedlicher interner Prozesse und Arbeitsweisen in einem ähnlich großen Umfang nutzten, ganz gleich, wie weit die HR-interne Digitalisierung vorangeschritten ist oder wie viele Daten auf der entsprechenden Plattform erfasst werden. Dies könnte daran liegen, dass der Großteil der befragten Organisationen einen ähnlichen Digitalisierungsstand aufweist, sodass sich die Erfahrungen überschneiden. Hierbei ist jedoch die Repräsentativität dieser Untersuchung kritisch zu betrachten, da aufgrund der geringen Probandenzahl lediglich eine limitierte Reichweite entstanden ist. Demnach hätte eine Erweiterung des Interviewsamplings dazu beigetragen, die Aussagekraft der Untersuchung zu erhöhen.

Ebenso wird durch die Studie deutlich, dass es weiterführender Forschung bedarf, um die Trennschärfe der Ergebnisse zu erhöhen. Durch die Einbindung weiterer empirischer Methoden, wie der teilnehmenden Beobachtung, hätte das komplexe Konstrukt, welches sich hinter verschiedenen Softwarelösungen versteckt, differenzierter erfasst und eine höhere Validität erreicht werden können. Darüber hinaus kann die Forschung als Ausgangspunkt für Zukunftsforschungen im Hinblick auf KI-gestützte HR-softwarebasierte Potenzialanalysen dienen.

6 Fazit und Ausblick

Digitalisierung, Globalisierung und Flexibilisierung sind die Schlüsselwörter des Wandels der modernen Arbeitswelt. Doch auch Vielfalt, Komplexität und der demographische Wandel prägen die aktuelle Wirtschaftslage internationaler Organisationen. Diese Phänomene verstärken den heute global bestehenden Wettbewerbsdruck besonders im Zusammenhang mit der geringen Verfügbarkeit an hochqualifizierten Arbeitskräften. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, nehmen viele Unternehmen ihr Talent Management verstärkt in den Fokus, wobei insbesondere die Nut-

zung HR-softwarebasierter Potenzialanalysen zur Identifizierung interner High Potentials an Relevanz zunimmt. Zur Erforschung des Mehrwerts für das Talent Management durch HR-toolbasierte Potenzialanalysen wurden acht leitfadengestützte Experten-interviews durchgeführt.

Die Studie konnte aufzeigen, dass die Existenz diverser Talentdefinitionen aus der Forschung und der Praxis zur besseren Weiterentwicklung von HR-Tools auf einen einheitlichen Stand gebracht werden muss. Im Gegensatz dazu bildeten sich zahlreiche Übereinstimmungen hinsichtlich der Instrumente, der Datenerfassung, dem Nutzen und den Grenzen der Potenzialanalyse innerhalb der Interviews. Zudem hat die Forschung verdeutlicht, dass zahlreiche HCM-Lösungen in der Praxis angewandt werden, die Möglichkeiten der HR-softwarebasierten Potenzialanalysen jedoch teilweise noch nicht vollumfänglich genutzt werden. Eine generelle Beantwortung hinsichtlich der Forschungsfrage, ob Potenzialanalysen auf HR-Plattformen einen Mehrwert für das Talent Management in Organisationen darstellen können, kann aufgrund des großen Nutzens gegenüber den Grenzen ausgesprochen werden. Langfristige Wirkungsanalysen aus wissenschaftlicher Perspektive wären hier zur nachhaltigen Bestätigung der Ergebnisse empfehlenswert. Für die Zukunft empfiehlt es sich folglich, die Potenzialanalyse zur Nutzung im Rahmen der Karriere- und Nachfolgeplanung, Unterstützung von Entwicklungsmaßnahmen und organisationaler Beratung von Führungskräften weiter auszubauen und den aktuell existierenden Mehrwert insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung und dem Fachkräftemangel bei Organisationen in den Fokus zu stellen. Hier könnte eine Perspektive im Rahmen eines möglichen Zukunftsausblickes in einer Weiterentwicklung von HCM-Systemen entstehen, die mit dem Einzug der künstlichen Intelligenz in HR zusammenhängt. Darauf basierend wäre die Entstehung eines Marktes für organisationsübergreifendes Recruiting und High Potential-Identifikation möglich, in welchem Mitarbeitende selbst ihr Potenzial beschreiben und Unternehmen bei kurz- und langfristigem Bedarf diese Talente zur Rekrutierung heranziehen können – einer Art HR-Ökosystem der New Work Welt könnte so der Weg frei gemacht werden.

Der Stand der Forschung im Gebiet des HR-softwarebasierten Talent Managements ist zum jetzigen Stand noch begrenzt, jedoch sind wissenschaftliche Beiträge zu Potenzialanalysen im Talent Management sehr umfangreich. Die Wissenschaft steht daher vor der Aufgabe, HR-Plattformen im Rahmen des Talent Managements näher zu betrachten, um die Implementierung und den Ausbau in Organisationen voranzutreiben. Eine interdisziplinäre Berücksichtigung branchen- und berufsspezifischer, regionaler und globaler, wie auch demografischer Faktoren sollte hierbei erfolgen, um eine höhere Akzeptanz und Bekanntheit bei Unternehmen zu kreieren.

Literaturverzeichnis

- Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2021) Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly* 24(3), pp. 233-240.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3), pp. 185-206.
- Bartscher, T. & Nissen, R. (2019) *Change Management für Personaler: Die digitale Arbeitswelt mitgestalten*. Freiburg: Haufe.
- Baur, N. & Blasius, J. (2014) Methoden der empirischen Sozialforschung. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 41-65). Wiesbaden: Springer.
- Becker, M. (2012) Die Entwicklung der Personalentwicklung. In: R. Steiner & A. Ritz (Hrsg.), *Personal führen und Organisation gestalten* (S. 227-247). Bern: Haupt Verlag.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005) Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33-70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Cappelli, P. (2008) *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dewitz, A. v. (2006) *Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch "Talent Relationship Management": Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*. Aachen: Shaker.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2020) Transkription. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (S. 835-851). Wiesbaden: Springer.
- Enaux, C. & Henrich, F. (2011) Grundlagen des Talent Managements. In: M. Meifert (Hrsg.), *Strategisches Talent Management – Talente systematisch finden, entdecken und binden* (S. 9-50). Freiburg: Haufe.
- Gutmann, J. & Gatzke, E. (2015) *Talentmanagement*. Freiburg: Haufe.
- Helfferrich, C. (2014) Leitfaden- und Experteninterviews. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-574). Wiesbaden: Springer.

- Huchler, N. (2018). Die Grenzen der Digitalisierung. In *Arbeit 4.0–Digitalisierung, IT und Arbeit* (pp. 143-162). Springer Vieweg, Wiesbaden.
- Jahn, R. & Nolten, A. (2017) „Social Natives“ gefragt – funktionale und dysfunktionale Folgen von Agile, Scrum & Co. In: T. Kretschmar & M. Senarclens de Grancy (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie: Psychoanalyse und Psychodynamik* (S. 182-196). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Jerchel, K. (2015). Datenschutz und Persönlichkeitsrechte für Beschäftigte in der digitalisierten Welt. ver.di (Hrsg.). *Gute Arbeit und Digitalisierung. Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt*. Berlin: ver.di.
- Jochmann, W. (2006) Mitarbeiter-Potenzialanalysen und Management-Audits. In: H. C. Riekhof (Hrsg.) *Strategien der Personalentwicklung* (S. 81-102). Wiesbaden: Gabler.
- Kahl, M. (2011) *Modernes Talent Management – Wegweiser zum Aufbau eines Talent-Management-Systems*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Kelle, U., Reith, F. & Metje, B. (2017) Empirische Forschungsmethoden. In: M. Schweer (Hrsg.) *Lehrer-Schüler-Interaktion* (S. 27-63). Wiesbaden: Springer VS.
- Keuper, F. & Hiebeler, M. M. (2013) Talent Management im Kontext der strategischen Aktionsparameter. In F. Keuper & M. M. Hiebeler (Hrsg.), *Leadership and talent management in a digital world* (S. 3-21). Berlin: Logos-Verlag.
- Lang-von Wins, T., Triebel, C., Buchner, U. G. & Sandor, A. (2008) *Potenzialbeurteilung: Diagnostische Kompetenz entwickeln – die Personalauswahl optimieren*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Mayring, P. (2020) Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (S. 496-510). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2010) Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601-611). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005) ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71-95). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Meuser, M. & Nagel, U. (2009) Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften* (S.465-479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Misoch, S. (2015) *Qualitative Interviews*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Nachtwei, J., von Bernstorff, C., Uedelhoven, S. & Liebenow, D. (2013) Segen oder Fluch – Intuition bei Personalauswahlentscheidungen. *Personalführung*, S. 34-41.
- Nachtwei, J., Meißner, M., Monett, D. & Hornung, S (2015) Wille stark, Personal schwach. *Personalmagazin*, S. 46-49.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014) *Qualitative Sozialforschung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Renner, K. & Jacoby N. (2020) *Das Interview. Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer.
- Ritz, A. & Sinelli, P. (2013) Talent Management und Nachfolgeplanung – Zwei Seiten derselben Medaille. In M. Zölch, U. Pekruhl, & R. Spaar (Hrsg.), *Human Resource Management – Jahrbuch 2013* (S. 177-208). Zürich: WEKA.
- Rohrschneider, U., Friedrichs, S. & Lorenz, M. (2010) *Erfolgsfaktor Potenzialanalyse – Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Rüttinger, R. (2006) *Talent-Management: Strategien für Mitarbeiter, Manager und Organisationen*. Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Schreiber, M. & Rietiker, J. (2010) Laufbahngestaltung und Talent-Management. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 295-320). Berlin: Springer.
- Steinweg, S. (2009) *Systematisches Talent-Management. Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schuler, H. (2007) *Assessment Center zur Potenzialanalyse*. Göttingen: Hogrefe.
- Seidel, B. (2011) Potenzialanalysen als Instrument eines strategischen Personalmanagements in Unternehmen und die Integrierbarkeit des PZA. *Gruppendyn Organisationsberat* (42), S. 47–54.

Vollrath, V. (2018) Talent Management in Zeiten der Digitalisierung. In: H. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wiblen, S. & Marler, J. H. (2021) Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management* 32(2), pp. 2592-2621.

Quellenverzeichnis

- Agenda (2022) *Betriebswirtschaftliche Software*. <https://www.agenda-software.de>
<https://www.agenda-software.de>. Zugegriffen: 20.02.2022.
- Friedl, M. A. (2015) *KODE* ® – *Potenzialanalyse: Information für InteressentInnen*.
https://www.martinafriedl.com/wp-content/uploads/KODE-Potenzialanalysen_Information-für-InteressentInnen.pdf. Zugegriffen: 16.02.2022.
- Haufe Online Redaktion (2018) *Was ist Nachfolgeplanung? Eine Definition*. <https://www.uman-tis.com/nachfolgeplanung/was-ist-nachfolgeplanung?akttyp=organische%20suche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672>. Zugegriffen: 13.02.2022.
- Haufe Online Redaktion (2022) *HR Software*. <https://www.haufe.de/thema/hr-software/>. Zugegriffen: 08.02.2022.
- HR Heute (2019) *HR-Software: Alles was Sie über „HR-Software“ wissen müssen*.
<https://www.hr-heute.com/glossar/hr-software>. Zugegriffen: 16.02.2022.
- Hrtool24 (2022) *Nachfolgeplanung*. <https://www.hrtool24.de/glossar/begriff/nachfolgeplanung/>.
Zugegriffen: 13.02.2022.
- KODE (2022) *Führungskräfteentwicklung*. <https://www.kodekonzept.com/loesungen/fuehrungskraefteentwicklung/>. Zugegriffen: 16.02.2022.
- Mülder, W. (1993) Personalinformationssysteme – Aktuelle Literatur zum EDV-Einsatz in der Personalwirtschaft. *Management Revue* 4(4), pp. 372-394,
<https://www.jstor.org/stable/41782520>. Zugegriffen: 06.02.2022.
- Mülder, W. (2000) Personalinformationssysteme – Entwicklungsstand, Funktionalität und Trends.
Wirtschaftsinformatik 42(1), pp. 98-106, <https://doi.org/10.1007/BF03250703>. Zugegriffen: 06.02.2022.
- Oracle (2022a) *Oracle Human Capital Management (HCM)*. <https://www.oracle.com/de/human-capital-management/>. Zugegriffen: 12.02.2022.
- Oracle (2022b) *HRIS vs. HRMS vs. HCM – what’s the difference?* <https://www.oracle.com/human-capital-management/hris-hrms-hcm/>. Zugegriffen: 08.02.2022.
- Oracle (2022c) *Was ist Personalmanagement (HCM)?* <https://www.oracle.com/de/human-capital-management/what-is-hcm/>. Zugegriffen: 08.02.2022.
- Oracle (2022d) *Oracle Talent Management*. <https://www.oracle.com/de/human-capital-management/talent-management/>. Zugegriffen: 12.02.2022.

- Personio (2020) *Was passt für Sie: Spezial-Tool oder HRIS?* <https://www.personio.de/blog/hr-software-eine-einheitliche-loesung-fuer-alle-aufgaben/>. Zugegriffen: 08.02.2022.
- PricewaterhouseCoopers (2015) *18th annual global CEO survey. People strategy for the digital age. A new take on talent.* <https://store.pwc.de/de/publications/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-people-strategy-for-the-digital-age-a-new-take-on-talent.kreise/>. Zugegriffen: 04.02.2022.
- Rexx Systems (2022a) *Ihre HR-Software – Die einzig richtige Entscheidung.* <https://www.rexx-systems.com>. Zugegriffen: 25.02.2022.
- Rexx Systems (2022b) *Nachfolgeplanung.* <https://www.rexx-systems.com/nachfolgeplanung-laufbahnplanung-karriereplanung/>. Zugegriffen: 11.02.2022.
- SAP SuccessFactors (2022a) *SAP SuccessFactors Employee Central.* <https://www.sap.com/germany/products/employee-central-hris.html>. Zugegriffen: 11.02.2022.
- SAP SuccessFactors (2022b) *HR-Software und Personalmanagement.* <https://www.sap.com/germany/products/human-resources-hcm.html>. Zugegriffen: 11.02.2022.
- SAP SuccessFactors (2022c) *SAP SuccessFactors Succession & Development.* <https://www.sap.com/germany/products/succession-development.html>. Zugegriffen: 11.02.2022.
- Witte, W. (2021) *Die 25 umsatzstärksten HR-Softwareanbieter 2020.* <https://www.hr-konjunktur.de/newsleser/die-25-umsatzstaerksten-hr-softwareanbieter-2020.html>. Zugegriffen: 06.02.2022.
- Workday (2022) *Human Capital Management.* <https://www.workday.com/de-de/products/human-capital-management/overview.html>. Zugegriffen: 25.02.2022.

Anhang

Anhang 1: Leitfaden für die Experteninterviews



Interne Talente effizient erkennen und managen – inwiefern liefert die Potenzialanalyse auf HR-Plattformen einen Mehrwert für das Talent Management?

Mitglieder der Kleingruppe “Die Talentmanager”:

Miriam Adämmer, 7440166; Nadine Kaiser, 7421692; Julia Offermann, 7476101; Nina-Marie Mönkeberg, 6998635



Warming-up (Einleitung ins Thema & Vorstellung)

Liebe Teilnehmenden,

vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit für unser Interview nehmen. Bevor wir beginnen, möchten wir uns gern einmal bei Ihnen vorstellen: Wir sind Miriam Adämmer, Nadine Kaiser, Julia Offermann und Nina-Marie Mönkeberg (*je nach Interview die Interviewerinnen vorstellen*) und studieren den Master Human Resource Management an der Universität Hamburg. Im Rahmen unseres Studiums führen wir ein “Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung” durch, welches sich mit der Thematik des Talent Managements beschäftigt.

Vielen Dank, dass Sie uns bereits vorab die Information gegeben haben, dass Sie mit einer HR-Plattform arbeiten.

In dem heutigen Interview interessieren wir uns dafür, welche Erfahrungen Sie mit Potenzialanalysen und HR-Plattformen in Ihrer Arbeit gemacht haben und welchen Mehrwert Sie in der Verbindung dieser zwei Thematiken sehen. Es gibt diesbezüglich keine “falschen” Antworten, denn Ihre Gedanken und Sichtweisen stehen im Fokus. Gern sind unterschiedliche Meinungsäußerungen gewünscht, um die Vor- und Nachteile von Potenzialanalysen in Verbindung mit HR-Plattformen aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können. Wie bereits vorab angekündigt, werden wir ungefähr 45 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen und das Interview per Tonbandaufnahme für die spätere Datenauswertung aufzeichnen. Ihre Aussagen werden im Zuge dessen anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind (*Unterzeichnung der Zusage der Anonymität der Aufzeichnungen und Datenschutzerklärung*).

Wir unterliegen der Schweigepflicht und sind auf das Datengeheimnis verpflichtet, Sie müssen sich folglich keine datenschutzrechtlichen Sorgen machen.

An dieser Stelle möchten wir uns nochmals herzlich bei Ihnen für Ihre Teilnahme bedanken und freuen uns auf ein angeregtes Gespräch.

(Start Tonbandaufnahme)

Leitfragen	Nachfassfragen	Aufrechterhaltungsfragen
Potenzialanalyse		
1. Welche Rolle spielt die Potenzialanalyse in Ihrem Talent Management?	Aus welchem Grund kommen Potenzialanalysen bei Ihnen zum Einsatz?	Können Sie dies noch etwas konkreter beschreiben?
	Wie intensiv nutzen Sie das Instrument der Potenzialanalyse?	Können Sie uns hierfür ein Beispiel nennen?
	Welche Vorteile sehen Sie bei dem Einsatz von Potenzialanalysen?	
2. Wie wird die Potenzialanalyse bei Ihnen durchgeführt?	In welchen Unternehmensbereichen kommen Potenzialanalysen zum Einsatz?	Können Sie dies noch etwas konkreter beschreiben?
	Wer führt die Potenzialanalyse durch?	Können Sie uns hierfür ein Beispiel nennen?
	Welche Daten erfassen Sie in Ihrer Potenzialanalyse?	
3. Welche Instrumente nutzen Sie im Rahmen der Potenzialanalyse?	Können Sie die einzelnen Instrumente näher beschreiben?	Können Sie dies noch etwas konkreter beschreiben?
	Welche Potenziale untersuchen Sie damit?	Können Sie uns hierfür ein Beispiel nennen?
	Welche Kompetenzen werden bei Ihrer Potenzialanalyse ermittelt?	
4. In welcher Verbindung steht die Potenzialanalyse zu Ihrer HR-Plattform?	In welchem Ausmaß ist die Potenzialanalyse in Ihre HR-Plattform eingebunden?	Können Sie dies noch etwas konkreter ausführen?
HR-Plattformen		
5. Auf welchen HR-Plattformen haben Sie bereits mit Potenzialanalysen gearbeitet?	<p>Wenn die interviewte Person mehrere HR-Plattformen genutzt hat in seiner bisherigen Karriere:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Welche HR-Plattform hat Sie am effektivsten in Ihrer Arbeit unterstützt? → Welche Vorteile bieten die einzelnen HR-Plattformen? <p>Welche Nachteile bringen die einzelnen HR-Plattformen mit sich?</p>	Können Sie dies noch etwas konkreter ausführen?

Leitfragen	Nachfassfragen	Aufrechterhaltungsfragen
Potenzialanalyse auf HR-Plattformen		
6. Wie empfinden Sie die Arbeit mit HR-Plattformen in Bezug auf Potenzialanalysen?	Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass die HR-Plattform Ihnen die Arbeit erleichtert oder erschwert?	Welches Beispiel können Sie uns dazu aus Ihrem Alltag erzählen?
7. Welche Ergebnisse der Potenzialanalyse werden in Ihrer HR-Plattform erfasst?	Inwieweit werden quantitative Daten erfasst?	Können Sie dies noch etwas konkreter beschreiben?
	Inwieweit werden qualitative Daten erfasst?	
	→ Wofür können die qualitativen Daten genutzt werden?	
	Inwieweit kann dadurch eine Vergleichbarkeit zwischen den Potenzialen der Mitarbeitenden dargestellt werden?	
8. Wie nutzen Sie in Ihrem Unternehmen die Ergebnisse der durchgeführten Potenzialanalyse?	Wie nutzen Sie die Ergebnisse für Förderungsmaßnahmen im Rahmen des Talent Managements?	Können Sie dies noch etwas konkreter beschreiben?
	Wie nutzen Sie die Ergebnisse für die Erkennung von Talenten?	Welche Fördermaßnahmen werden abgeleitet?
	Wenn Sie an offene interne Vakanzen denken, welcher Nutzen fällt Ihnen hierbei ein?	
	Bei keiner sichtbaren Nutzung: woran könnte das liegen?	
9. Welche Vorteile bringt die Potenzialanalyse auf HR-Plattformen für Ihr Talent Management?	Welche Möglichkeiten der Anwendung sehen Sie?	Können Sie dies noch etwas konkreter beschreiben?
	Welche Erleichterungen sehen Sie für die Personalarbeit?	
10. Wo liegen potenzielle Grenzen der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen für Ihr Talent Management?	Welche Hindernisse der Anwendung sehen Sie?	Können Sie dies noch etwas konkreter beschreiben?
	Welche Hindernisse sehen Sie für die Personalarbeit?	

11. Durch welche Verbesserungen könnte die Potenzialanalyse in Verbindung mit HR-Plattformen einen noch stärkeren Mehrwert für das Talent Management darstellen?	Wo sehen Sie Optimierungsbedarf bei der Einbindung von Potenzialanalysen auf HR-Plattformen?	Können Sie dies noch etwas konkreter beschreiben?
	Welche Funktionen würden Sie sich noch wünschen?	Können Sie uns hierfür ein Beispiel nennen?
	Wie könnte die Anwendung einfacher in der Handhabung sein?	
Schlussformel		
Gibt es zum Schluss noch etwas, was Sie gerne ergänzend noch sagen möchten?		
Haben Sie noch Fragen?		
Nochmals herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an unserem Interview!		

Quelle: Eigene Darstellung, 2022.

Anhang 2: Übersicht der Proband:innen

Interviewnummer	Datum der Erhebung	Branche des Unternehmens	Genutzte HR-Plattform
IP1	11.04.2022	Consulting	SAP SF, Personio, Haufe, Workday, Oracle
IP2	14.04.2022	E-Commerce	SAP SF, Leapsome
IP3	26.04.2022	E-Commerce	SAP SF
IP4	26.04.2022	Lebensmittelhandel	Primus, SAP SF
IP5	10.05.2022	Versicherungen	Oracle
IP6	12.05.2022	Telekommunikation	SAP SF
IP7	16.05.2022	Consulting	SAP SF
IP8	20.05.2022	IT	Rexx Systems

Quelle: Eigene Darstellung, 2022.

Anhang 3: Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

FAKULTÄT
FÜR WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN

Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten

Sie erklären sich dazu bereit, im Rahmen des Forschungsprojekts „Interne Talente effizient erkennen und managen – inwiefern liefert die Potenzialanalyse auf HR-Plattformen einen Mehrwert für das Talent Management“ von Frau Mönkeberg, Frau Offermann, Frau Adämmer und Frau Kaiser an einem Experteninterview teilzunehmen.

Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnung und Datenschutz

Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes. Die Interviewerinnen unterliegen der Schweigepflicht und sind bezüglich des Datengeheimnisses verpflichtet, mit niemandem außerhalb der o.g. Projektgruppe über die Inhalte der erhobenen Interviews zu sprechen.

Der Datenschutz verlangt, dass wir Sie über unser Vorgehen informieren und Ihre ausdrückliche Genehmigung einholen, um das Interview auswerten zu können. Wir möchten Sie ausdrücklich darauf hinweisen, dass aus einer Nichtteilnahme keine Nachteile entstehen. Sie können Antworten auch bei einzelnen Fragen ohne Angabe von Gründen verweigern.

Welche Daten werden in dem wissenschaftlichen Forschungsvorhaben erhoben?

Im Rahmen des wissenschaftlichen Forschungsvorhabens werden die folgenden Daten von Ihnen erhoben:

- Kontaktdaten (Name, Vorname, E-Mail-Adresse)
- Name des Arbeitgebers
- Positionsbezeichnung
- Projektdaten (Audioaufzeichnung des Interviews, Datum und Dauer des Interviews)

Wir sichern Ihnen folgendes Verfahren zu, damit Ihre Angaben nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden können:

Die Daten werden im Rahmen eines mündlichen Gesprächs mittels Audioaufzeichnung erhoben. Zum Zwecke der Datenanalyse werden die mündlich erhobenen Daten verschriftlicht (Transkription), wobei die Daten anonymisiert und lediglich in Ausschnitten zitiert werden, um sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang der Ergebnisse nicht zu einer Identifizierung Ihrer Person führen kann. Zusätzlich anonymisieren bzw. entfernen wir alle Personen-, Unternehmens-, Positions-, Orts-, Straßennamen und sonstige im Interview erwähnten sensiblen Informationen, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind.

Ihre erhobenen personenbezogenen Kontaktdaten (Name, Vorname, E-Mail) und der Name des Arbeitgebers werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert und vertraulich behandelt. Die Audioaufnahme wird sicher verwahrt, ist nur für die o.g. Projektmitglieder zugänglich und wird sofort nach der Transkription gelöscht. Die Abschrift wird nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich. **Alle erhobenen Daten werden spätestens am 31.08.2022 mit Projektabschluss gelöscht.**

Die von Ihnen unterschriebene Erklärung zur Einwilligung wird ebenfalls gesondert aufbewahrt. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch den/die Datenschutzbeauftragte/n nachweisen zu können, dass Sie mit der Auswertung einverstanden sind. Sie kann mit Ihrem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

Der Speicherung personenbezogener Daten zu Dokumentationszwecken können Sie jederzeit widersprechen. Folgende Rechte stehen Ihnen hierbei zu:

- **Recht auf Auskunft** über die von Ihnen verarbeiteten personenbezogenen Daten (Art. 15 DSGVO),
- **Recht auf Berichtigung** Sie betreffender unrichtiger personenbezogener Daten (Art. 16 DSGVO),
- **Recht auf Löschung** Sie betreffender personenbezogener Daten (Art. 17 DSGVO),
- **Recht auf Einschränkung der Verarbeitung** Sie betreffender personenbezogener Daten (Art. 18 DSGVO),
- **Recht auf Widerspruch** gegen die Verarbeitung Sie betreffender personenbezogener Daten (Art. 21 DSGVO),
- Sie haben zudem das Recht, sich bei einer **Datenschutz-Aufsichtsbehörde** über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten durch uns zu **beschweren** (Art. 77 DSGVO),
- Sofern Sie in die Verarbeitung Ihrer Daten eingewilligt haben, besteht die Möglichkeit diese jederzeit für die Zukunft zu **widerrufen** (Art. 7 Absatz 3 DSGVO). In diesem Fall müssen alle personenbezogenen Daten entweder gelöscht oder anonymisiert werden.

Ich bestätige, dass ich mit der Audioaufzeichnung der im Rahmen dieses Forschungsprojekts geführten Experteninterviews einverstanden bin. Ich bin mir bewusst, dass die Interviews verschriftlicht und ausschließlich im Rahmen des Forschungsprojekts und in anonymisierter Form verwendet werden. Die datenschutzrechtlichen Vorgaben werden strikt eingehalten.

Wir bedanken uns für Ihre Bereitschaft, uns für ein Interview zur Verfügung zu stehen! Bei Fragen nehmen Sie bitte Kontakt mit Ihren Interviewpartnerinnen auf.

Vorname, Nachname

Ort, Datum, Unterschrift

Anhang 4: Codebaum MAXQDA

Codesystem	284
Instrumente der Potenzialanalyse	0
Mitarbeiterbogen	6
Potenzialkonferenz	7
Leistungs-Potenzial-Matrix	4
Testverfahren	2
Assessment Center	3
360-Grad-Feedback/Peer-Feedback	5
Mitarbeitergespräch/ (Talent-)Interview	10
HR Plattformen	0
Komplettlösungen	15
Spezialisierte Einzellösungen	5
Erfasste Daten im Rahmen der Potenzialanalyse	0
Kompetenzen	29
Weitere Daten (quantitativ)	25
Weitere Daten (qualitativ)	14
Datenerfassungsart	0
Manuelle Eingaben im System	13
Automatisierte Erfassung	4
Nutzung für internes Talent Management	0
Karriere-/Nachfolgeplanung	14
Identifikation von Entwicklungsmaßnahmen	13
Organisationale Beratung	5
Mehrwert der Potenzialanalyse auf HR Plattformen	0
Erkennen interner Talente	12
Managen interner Talente	16
Technische Prozess-Unterstützung	25
Grenzen der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen	0
Arbeitsrechtliche Grenzen	7
Grenzen der Plattform für Anwender:innen	7
Organisationale Grenzen	8
Technische Grenzen	15
Optimierungsvorschläge	0
Optimierungsvorschläge für die Anwender:innen	4
Optimierungsvorschläge für die HR-Plattformen	12
Optimierungsvorschläge für das Unternehmen	4

Quelle: Eigene Darstellung, 2022.

Anhang 5: Transkripte der durchgeführten Experteninterviews

1	Experteninterview – IP 1			
2				
	Interviewerin:	Branche der Interviewpartner*innen:	Datum:	Dauer:
	Nina-Marie	Unternehmensberatung	11.04.2022	46:49 min.
	Mönkeberg			
3	<hr/>			
4				
5	Unternehmen 1 = Fluggesellschaft, international, circa 150.000 Mitarbeitende			
6	Unternehmen 2 = Automobilhersteller, international, circa 670.000 Mitarbeitende			
7	Unternehmen 3 = Chemiekonzern, international, circa 115.000 Mitarbeitende			
8	Unternehmen 4 = Automobilhersteller, international, circa 200.000 Mitarbeitende			
9	Unternehmen 5 = Halbleiterhersteller, international, circa 9.000 Mitarbeitende			
10	Unternehmen 6 = Versicherungsgesellschaft, international, circa 40.000 Mitarbeitende			
11	Unternehmen 7 = Software-Entwickler, international, circa 750 Mitarbeitende			
12	Unternehmen 8 = Software-Entwickler, national, circa 50 Mitarbeitende			
13				
14	<i>I:</i> Vielen Dank für die Einleitung in unser Interview, Nadine. Wir starten jetzt mit der ersten			
15	Frage: Wie sieht der Prozess der Potenzialanalyse in deinem Unternehmen aus?			
16				
17	<i>IP:</i> Ja, das ist eine schwierige Frage. Ich sage mal, es gibt einen klassischen Ansatz, den man			
18	in vielen Organisationen findet zur Potenzialanalyse oder sagen wir zur Potenzial-			
19	Identifikation. Also ich muss erstmal sagen, wovon sprechen wir eigentlich bei Potenzial. Denn			
20	in vielen Organisationen, sage ich immer, wird Potenzial verstanden als die Voraussetzung			
21	einer Person, sich über die Stelle hinaus zu entwickeln, um größer, höherwertiger zu sein oder			
22	auch in komplexere Rollen hinein sich zu entwickeln. So ähnliche Definitionen habe ich bei			
23	einigen Organisationen gehört. [Unternehmen 1] beispielsweise verwendet den klassischen			
24	Potenzialträger-Begriff, hier fragen sie sich also: „Wer bei uns hat Potenzial für eine			
25	weiterführende Position?“. Das wird über Grades und Ebenen festgelegt, an denen identifiziert			
26	wird, ob jemand da ist, der auf die nächste Führungsebene aufsteigen sollte und in welchem			
27	Zeitraum. Das ist also das eher klassisch traditionelle Vorgehen. [Unternehmen 2] hat			
28	demgegenüber gesagt "We don't put people into boxes". Das heißt, sie haben den klassischen			
29	Potenzialträger-Begriff abgeschafft und haben gesagt: „Wir müssen viel individueller mit den			
30	Kollegen umgehen. Es geht ausschließlich darum, zu überlegen, was der sinnvolle, nächste			
31	Schritt ist für die konkrete, nächste Position. Und lasst uns lieber darüber sprechen.			
32	Unabhängig davon, ob das eine komplexere Position ist, sollte es einfach für den einzelnen			
33	Kollegen der richtige weiterführende Schritt sein". Bei [Unternehmen 2] gibt es also keine			
34	Marker mehr für Potenzialträger, obwohl das ja sehr lange etabliert gewesen ist. Das nur als			
35	kleiner Exkurs.			
				1

1 Der klassische Prozess für den klassischen Potenzialträger im Talent Management ist, dass
2 es irgendwo immer so eine Nominierungsphase gibt, in der Mitarbeiter häufig von ihren
3 Vorgesetzten, manchmal auch von Peers des Vorgesetzten oder von der Organisation
4 nominiert werden. Den Personen wird vorab gesagt wird: "Da ist jemand, den sollte die
5 Organisation im Blick behalten, im Blick haben als Potenzialträger". Es kann aber auch sein,
6 dass die Mitarbeiter, das finden wir immer häufiger, sich selbst nominieren können, also
7 sozusagen selbst die Hand heben können, sagen können: "Seht mich bitte vor, ich bin ein
8 Kandidat in der Nachfolge-Planung für eine weiterführende Position oder ich sollte als
9 Potenzial identifiziert sein". Das ist inzwischen eigentlich der Standard geworden, in
10 irgendeiner Form so eine Selbst-Nominierung zuzulassen. Nach der Nominierung gibt es eine
11 Validierung. Das heißt, die nominierten Kollegen durchlaufen in irgendeiner Form einen Schritt,
12 in dem gesagt wird: "Sind wir als Organisation tatsächlich auch der Meinung und committed
13 zu sagen, das ist ein Potenzialträger?". Traditionell wird das über Assessment Center
14 gemacht. Jetzt, wenn man so 10 bis 15 Jahre zurückschaut, hatten viele Organisationen
15 Assessment Center dafür aufgelegt. Die sind weitgehend verschwunden. Noch nicht
16 vollständig, aber die sind sehr, sehr stark zurückgegangen. Zumindest die, in denen
17 tatsächlich alle nominierten Kandidaten ins AC gegangen sind, häufig ein- manchmal
18 zweitägige Assessments. Und am Schluss wurde dann gesagt: "Hat Potenzial, hat noch kein
19 Potenzial, hat kein Potenzial". Das wurde häufig als Development Center bezeichnet. Also es
20 wird dann verbunden mit dem Feedback und Entwicklungsplan, doch auch die sind
21 weitgehend verschwunden.

22 All diese sind häufig ersetzt worden durch sogenannte Panel Diskussionen, das heißt in
23 irgendeiner Form wurden Kreise an Führungskräften zusammengezogen, manchmal entlang
24 von Job Familien, manchmal entlang von Linien Strukturen, manchmal entlang von
25 Stakeholder Gruppen. In denen wird gefragt: "Was wissen wir eigentlich? Welche Erfahrungen
26 haben wir gesammelt? Was haben wir für einen Potenzial-Begriff? Und ist das ein Kollege,
27 den wir dann Potenzialträger bei uns validieren würden?" Das ist also der erste Schritt der
28 Validierung. Nach der Validierung ist man dann auf einmal ein qualifizierter Potenzialträger.
29 Dann gibt es die Frage: "Was passiert danach?". Da ist es dann zum einen häufig, dass viele
30 Organisationen Potenzialträger-Programme aufgebaut haben oder Maßnahmen, die entweder
31 hochindividuell sind oder in Gruppen-Interventionen aufgebaut sind. Bei Gruppen geht es um
32 zwei Ziele. Einerseits ist es vordergründig die Vorbereitung auf weiterführende Positionen. Ich
33 sage bewusst vordergründig, weil das nicht funktioniert. Aber was viel wichtiger ist, ist das
34 Thema, die Kollegen sichtbar zu machen und die Kollegen miteinander zu vernetzen. Das ist
35 der große Effekt bei diesem Projekt, bei diesem Programm. Andererseits sind es die
36 Maßnahmen selbst, die in den Gruppen stattfinden können.

1 Darüber hinaus ist das viel Wichtigere jedoch die Fragestellung: "Wie verzahnt man eigentlich
2 dann diese Potenzialträger-Indikation oder -validierung mit späteren Besetzungsprozessen?
3 Und das wird auch in Organisationen über eine Verzahnung über die Nachfolge-Planung
4 gemacht oder tatsächlich das Verzahnen mit Prozessen, die Organisationen sehr
5 unterschiedlich aufgelegt werden. Das heißt bei [Unternehmen 3] als Beispiel werden alle
6 Besetzungen auf den oberen rund 2000 Führungspositionen durch eine sogenannte
7 "Kommission P" durchgeführt und die greifen ausschließlich auf Potenzialträger zurück. Das
8 heißt, diese Kommission fragt: "Wen haben wir im Pool?" und führen die Besetzungs-Prozesse
9 aus diesem Potenzialträger-Pool durch. Bei anderen Organisationen werden manchmal so
10 Quoten gegeben, dass man sagt: "Wir möchten auf den Longlists, auf den Shortlists
11 mindestens eine gewisse Anzahl an Potenzialträgern haben". Was bei vielen Organisationen
12 gescheitert ist, ist zu sagen, Beförderungen finden ausschließlich durch Potenzialträger statt.
13 Das haben die Automobilbauer früher gemacht, also beispielsweise [Unternehmen 4]. Sie
14 haben versucht, durchzusetzen, dass man Potenzialträger sein muss zur Beförderung. Wenn
15 man keinen Potenzialträger-Status hat, wird man nicht befördert. Das ist so eine Art "Gate" an
16 der Stelle. Doch viele Unternehmen haben dieses "Gate" wieder aufgegeben, bei einigen
17 Unternehmen ist diese Art jedoch noch zu finden.

18

19 *I:* Ich fand die Antwort sehr spannend, habe dazu zur Sekunde auch keine Nachfrage. Dann
20 würde ich mal weitergehen. Du hast eben schon erwähnt, dass unter anderem Assessment
21 Center als Instrument verwendet wurden oder Panel Diskussionen. Und ich würde dennoch
22 trotzdem einmal näher darauf eingehen. Welche Instrumente sind dir denn bekannt im
23 Rahmen der Potenzialanalyse, die gerade aktuell viel verwendet werden?

24

25 *IP:* Das sind neben Assessment Centern seit einiger Zeit auch Panel-Durchsprachen in
26 unterschiedlich gemischten Konstellationen. Manche Organisationen nutzen 360-Grad-
27 Feedbacks oder auch Peer-Feedbacks. Manchmal wird das noch verzahnt mit Tests, viele
28 Leistungstests, ein ganz klein wenig mit Persönlichkeitstests, aber das ist relativ wenig
29 verbreitet. Daneben gibt es natürlich noch das Interview-Verfahren. Hierbei werden manchmal
30 externe Interviewer eingesetzt oder auch interne ausgebildete Interviewer aus dem
31 Personalbereich der Organisation. Das sind aus meiner Sicht so die großen Gruppen von
32 Instrumenten. Bei dem Weg hin in eine Selbst-Nominierung, da gibt es übrigens eine ganze
33 Reihe an Tests, die angeboten werden. Bei den großen Konzernen gibt es häufiger Angebote,
34 um sich zur Selbst-Nominierung Orientierung zu verschaffen. Das sind aus meiner Sicht so
35 die großen Gruppen von Instrumenten. Und diese Panels, die können sehr breit streuen. Das
36 können Führungskreis sein, das können spezielle Talent Boards sein, das können Personaler

1 sein, die sich kurzschließen und die sozusagen im Panel zusammenkommen. Also die
2 Konstellation macht da was aus.

3

4 *I:* Dann würde ich jetzt mal weitergehen auf unseren zweiten Block. Da haben wir noch ein
5 paar Fragen zu dem Themenbereich der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen. Auf welchen
6 HR-Plattform hast du bereits mit Potenzialanalysen gearbeitet?

7

8 *IP:* Kannst du einmal sagen, was Ihr mit Plattform meint? Sind das die "SuccessFactors" dieser
9 Welt?

10

11 *I:* Unter anderem, also unter einer HR-Plattform verstehen wir HR-Software-Anwendungen,
12 die HR-Prozesse digitalisieren, aber nicht nur Administratives. Da gibt es natürlich SAP als
13 sehr bekanntes und gängiges Tool oder auch Oracle oder Personio.

14

15 *IP:* Dankel Ja, also wenn wir auf den Prozess schauen, dann sind es SuccessFactors von
16 SAP, das ist workday und Oracle. Das sind die drei großen Plattformen. Daneben hast du
17 Personio genannt, das ist insbesondere für kleine Organisationen aufgebaut. Bei Haufe kenne
18 ich nur [Unternehmen 4], das damit arbeitet. Doch all das sind konfigurierbare Systeme, die
19 vor allem darauf angelegt sind, Prozesse abzubilden. Das heißt, es sind keine Tools an sich
20 angelegt, um zu sagen, wir machen hier eine Potenzialanalyse und drücken einen Knopf und
21 dann läuft die durch. Sondern eigentlich muss man dem Tool sagen, wie es bei uns läuft: "Die
22 Potenzialanalyse läuft folgendermaßen ab und bitte sei vorbereitet, die Inhalte aufzunehmen
23 und zu speichern". Das ist ja nicht nur sowas wie das 360-Grad-Feedback, bei dem die Inhalte
24 im Vordergrund stehen und man eher das Ergebnis nimmt und das als eine Potenzial-Aussage
25 nimmt. Also deswegen sind die Systeme, die ich genannt habe, denke ich die gängigen
26 Systeme, die in Organisationen auch verwendet werden, um den Prozess zu
27 Potenzialanalysen zu administrieren und zu speichern.

28

29 *I:* Darauf angelehnt kommt auch direkt unsere nächste Frage, und zwar: Welche Daten werden
30 im Rahmen der Potenzialanalyse dann auf den HR-Plattformen erfasst werden?

31

32 *IP:* Also, du hast in den HR-Plattformen ja die gesamten Stammdaten der Mitarbeiter liegen.
33 Das heißt, du hast die Position, vielleicht ein Bild, das Alter, die Betriebszugehörigkeit, die
34 Vergütung. Natürlich siehst du dort auch den Werdegang des Kollegen, was hier sehr relevant
35 ist. Enger beim Thema Potenzialanalyse oder Potential-Identifikation, kannst du natürlich die
36 Daten, die entlang des Prozesses entstehen, festhalten. Du kannst festhalten, wer sich selbst
37 nominiert hat, gegebenenfalls für welche Ebene, für welche Positionen. Zudem kann

1 identifiziert werden, von wem sonst ist eine Nominierung eingegangen ist konkret für welches
2 Potenzial. Ferner kann auch die Aussage: "Was kann sein Potenzial für die nächsthöheren
3 Führungspositionen oder für eine konkrete weiterführende Position, die im System angelegt
4 ist?". Bei der Validierung kann das System natürlich festhalten, was die Inhalte sind, die
5 besprochen worden sind. Und du hast natürlich alle Potenzialträger markiert, die kriegen also
6 das Attribut des Potenzialträgers. Das kann man dann jederzeit filtern und prüfen, wen man
7 zum Beispiel für eine Finance-Rolle auf Führungsebene alles an High Potentials hat. Dazu
8 befähigt das System in der Anwendung.

9

10 *I:* Ich würde da vielleicht noch einmal nachhaken. Die Markierungen der Potenzialträger,
11 werden diese manuell eingetragen oder ist das ein automatisierter Prozess?

12

13 *IP:* Nehmen wir mal das Beispiel [Unternehmen 5]. Hier wird einmal pro Jahr eine Panel-
14 Diskussion durchgeführt. Da wird gefragt, wer nominiert worden ist als Potenzialträger und das
15 wird dann besprochen und validiert. Den Eintrag im System macht der Kollege, der das Panel
16 administrativ operativ begleitet. Das kann der Business Partner sein oder jemand aus dem
17 Bereich Talent Management.

18

19 *I:* Und dann vielleicht da noch eine kleine Nachfrage. Werden denn neben diesen eher
20 quantitativen Daten auch qualitative Daten erfasst?

21

22 *IP:* Ich kann natürlich nicht für alle Organisationen sprechen und das muss vom Datenschutz
23 her natürlich immer sauber abgestimmt sein. Aber normalerweise werden auch qualitative
24 Daten, beispielsweise aus den Panel-Konferenzen, mit festgehalten. Und das ist dann der
25 wertige Inhalt, wie die Motive des Mitarbeiters für die neue Position oder Beschreibungen zu
26 der Erfahrung, die mit den Kollegen gesammelt worden sind. Das sind normalerweise
27 qualitative Aussagen, die in dem Panel festgehalten werden. Und diese Dinge können auch
28 systematisiert werden. Bei [Unternehmen 1] wird zum Beispiel entlang von Job Familien, von
29 Ebenen oder von konkreten Positionen qualitativ etwas erfasst. Man kann hier ein Raster der
30 Job Architektur aufbauen. Bei [Unternehmen 2] als Gegenpol wird beispielsweise eher erfasst,
31 was der potenzielle Potenzialträger fragt. Hier geht es also um sowas wie "Wo seht ihr mich
32 in der Zukunft?", "Ich möchte gerne von euch als Panel wissen, was würdet ihr empfehlen?".
33 Das steht in dem Panel. Und die Antwort, die dann dort im Panel gesammelt wird, wird auch
34 festgehalten. Und das sind qualitative Aussagen. Das heißt, die Kollegen ringen dann
35 tatsächlich darum, gute Empfehlung zu geben, wenn da eine Frage ist wie "Was sind gute
36 weiterführende Schritte für meine eigene Entwicklung? Sollte ich rotieren? Sollte ich bestimmte

1 Erfahrungshintergründe aufbauen? In welchen Zeiträumen sollte das passieren?". So was
2 halten die Kollegen im Panel fest, um es dann wiederum sozusagen dialogfähig aufzubereiten.

3

4 *I:* Okay, vielen Dank, dann werde ich mal weitergehen. Wie nutzen denn Unternehmen deiner
5 Erfahrung nach die erfassten Ergebnisse der Potenzialanalyse?

6

7 *IP:* Nun ja, das eine ist die unmittelbarste Verwendung und die wertvollste Anwendung. Hier
8 ist es tatsächlich im Rahmen vom Besetzungsprozess. Einmal gibt es hier den reinen
9 Informationspunkt, ob es Potenzialträger für bestimmte Führungspositionen gibt. Dann werden
10 die Daten zum einen dran gezogen, um die richtigen Kandidaten zu identifizieren. Aber es wird
11 auch häufig so sein, dass Organisationen sagen: "Wir schauen mal, wen sehen wir selbst bei
12 uns als sinnvolle Kandidaten". Dafür ist dann genau diese integrierte Potenzial-Aussage
13 relevant. Gleichzeitig ist es ein Thema für das Thema Risikomanagement. Denn Nachfolge-
14 Planung ist eigentlich Risikomanagement, das Organisationen betreiben, mit der Frage: "Was
15 haben wir für ein Risiko, das wir fahren?". Denn Fragestellungen rund um Potenzialträger
16 geben eben auch einen Hinweis, welches Risiko eine Organisation fährt, Stellen nicht
17 nachbesetzen zu können. Jetzt gehen wir so ein bisschen ganz kleines bisschen zu Data
18 Analytics, denn andersherum ist es auch eine Frage, ob möglicherweise zu viel Potenzialträger
19 in der Organisation sind. Es hat eine Reihe von Konsequenzen, wenn sehr viele Kollegen den
20 Marker des Potenzialträgers haben. Denn dann ist es auch ein Dialog, der stattfindet. Dann
21 erweckt man Erwartungshaltungen und man kann als Organisation zum einen sehen, ob man
22 da möglicherweise Gefahr läuft, sehr viele Potenzialträger sauer zu fahren oder auch
23 tatsächlich, ob man möglicherweise in so Kosten-Themen läuft, nur weil Potenzialträger häufig
24 auch Kollegen sind, die sich im Gehalt schneller weiterentwickeln. Das ist ja wertvoll,
25 zumindest anzuschauen und zu diskutieren, wie zum Beispiel die Folge-Maßnahmen, die
26 Entwicklungspläne oder die Verbesserungspotentiale ausgelegt worden sind. Ohne den
27 Marker "Potenzialträger" kann ich nicht die Kollegen in Führungskräfte Tagungen einladen
28 oder in Potenzialträger-Programme einspielen. Das sind so die unmittelbaren Themen. Ja,
29 vielleicht kann man zusammenfassen: der Nutzen ist insbesondere in Follow up Aktivitäten
30 wie Entwicklungspläne, in Besetzungsprozessen und im großen Thema Data Analytics
31 relevant.

32

33 *I:* Dann habe ich noch eine Frage, und zwar: Welchen Mehrwert bieten denn
34 Potenzialanalysen auf HR-Plattformen?

35

36 *IP:* Das ist für mich natürlich die Übersicht, die eine Plattform bietet. Wenn ich in großen
37 Organisationen bin, also Organisationen mit über 100.000 Mitarbeitern, dort gibt es niemand

1 Einzelnen, der eine gute Übersicht hat zu den Fragen: "Wen haben wir eigentlich in der
2 Organisation?", "Wer ist dabei, sich weiterzuentwickeln?", "Gibt es jemanden, für den wir
3 besondere Bildungsprogramme möglicherweise auflegen sollten?". Und die HR-Plattform
4 organisiert mir diese Informationen. Das ist sicherlich der wichtigste Grund, also
5 Organisations-Informationen so zu halten, auswertbar zu machen, einsatzfähig zu halten.
6 Möglicherweise muss man sich zukünftig auch überlegen, etwas davon für Mitarbeiter
7 transparent zu machen, dass auch der Mitarbeiter sieht: "Was ist zu mir eigentlich dort
8 gespeichert?".

9

10 *I:* Da vielleicht noch eine Frage, weil du ja auch einige HR-Plattformen kennst. Welche HR-
11 Plattformen sind denn deiner Meinung nach am effektivsten in der Kombination mit
12 Potenzialanalysen?

13

14 *IP:* Ich denke an workday, SuccessFactors und Oracle. Vielleicht Haufe mit dazu. Denn diese
15 sind sich sehr ähnlich in dem, was sie leisten und wie sie es leisten. Sie haben allesamt fast
16 die gleichen Reports. Also, sie haben voreingestellte Analysen oder Reports, die sind fast
17 deckungsgleich. Die sind an der Oberfläche unterschiedlich, sie unterscheiden sich natürlich
18 in der Anwender-Freundlichkeit und unterscheiden sie sich auch in der Genese, wie die
19 Systeme entstanden sind. Aber jetzt in Bezug auf die Fragestellung mit dem Attribut Potenzial,
20 würde ich etwas spitz behaupten, diese Plattformen sind nahezu ebenbürtig. Denn wenn
21 beispielsweise workday einen Fortschritt macht, ziehen die anderen relativ schnell nach. Das
22 heißt, die Plattformen haben sich in den letzten Jahren auch sehr deutlich entwickelt. Zum
23 Beispiel SuccessFactors, das war extrem eng definiert. Man hatte immer so ein paar
24 Konfigurationsmöglichkeiten, aber durch den Druck im Markt haben sie sich inzwischen auch
25 sehr, sehr weit ausdifferenziert. Da könnte ich jetzt gar nicht sagen, wer von den drei Großen
26 da irgendwie eine Nase vorne hätte beim Attribut der Potentialaussagen.

27

28 *I:* Okay, perfekt. Dann haben wir noch eine Frage: Wo liegen denn deiner Ansicht nach
29 Grenzen der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen?

30

31 *IP:* Das ist ganz interessant, weil das Ding ist, dass man sich hier immer fragen muss: "Warum
32 macht man das eigentlich? Wofür hat man eigentlich diese Potenzialanalyse? Was möchte
33 man damit eigentlich erreichen?". Wenn ich so einen Anfang des Gespräches sehe, werden
34 Ziele angestrebt wie das Verletzungsrisiko zu managen, vielleicht auch Mitarbeitern
35 signalisieren, dass es eine weiterführende Planung gibt oder Dialoge für die Entwicklung von
36 Mitarbeitern in Organisationen zur Unterstützung. Darum glaube ich, man muss achtgeben,
37 gerade bei diesen prozessorientierten Systemen, dass man nicht versucht, alles in einen

1 einzelnen Prozess zu fassen. Der Dialog ist viel, viel wichtiger. Übrigens wird auch die
2 Akzeptanz einer Potenzialaussage nicht deswegen besser, weil sie im IT-System steht. Und
3 das ist das, was letztlich entscheidet. Beim Besetzungsprozess ist nicht wichtig, ob jemand in
4 einem IT-System den Marker "Potenzialträger" hat. Das ändert im Zweifel gar nichts am
5 Besetzungsprozess, sondern da sind Themen wie: "Was sind Erfahrungshintergründe? Ist die
6 Person bekannt? Hat die eine Chance gehabt, sich selbst bekannt zu machen?" von
7 Bedeutung. Auch bei dem Thema: "Wie kann ich mich selbst eigentlich eigenverantwortlich
8 durch Organisationen bewegen?" ist ja der Wunsch, dass Mitarbeiter "Create your own
9 Career" leben. Das ist eine Aussage, die es seit mindestens 20 Jahren oder sogar solange ich
10 denken kann, in Organisationskontexten gibt. "Create your own Career" ist eine Aussage, die
11 fast alle Organisationen wie ein Mantra vor sich hertragen. Das heißt, jeder Mitarbeiter
12 bekommt gesagt: "Bei uns muss man sich selbst entwickeln". Und wenn ich dann versuche,
13 das in eine These zu packen, indem der Vorgesetzte und die Personaler sozusagen
14 ausschließlich den Zugriff auf Potenzialidentifikation haben, widerspricht das so einer Idee.
15 Das heißt, die Gefahr oder Grenze ist, dass man glaubt, man kann über einen Prozess die
16 Entwicklung von Mitarbeitern tatsächlich automatisieren. Und das wird nicht funktionieren. Das
17 ist ein kulturelles Thema. Da ist diese Hörigkeit oder dieses: "Wir sind auf dem Weg, weg
18 davon". Übrigens glaube ich, das hört langsam in Organisationen auf, diese Vermutung, dass
19 wir alles in Prozesse packen können und Mitarbeiter wie Werkstücke feilen, fertig machen und
20 dann in eine Position setzen können. Das funktioniert vorne und hinten nicht, weil wir von
21 lebenden Organisationen sprechen. Und wir sprechen von dem System. Und das ist eben die
22 Gefahr, dass man glaubt, über die Einführung eines IT-Systems seine Probleme im
23 Management lösen zu können. Das ist nicht der Fall. Das ist immer ein Support-System. Das
24 System, das für mich Information organisiert, das System, das Informationen systematisch
25 auswertbar macht oder ein Speichersystem ist. Vielleicht kann die Plattform auch einen
26 Prozess unterstützen, aber das löst nicht das Grundthema des Talent Managements auf.
27 Ich glaube auch vor dem Hintergrund dieser Grenzen hat [Unternehmen 4] sich zum Beispiel
28 abgewendet von dieser Idee, eine Potenzialaussage zu geben. Also die Überlegung, jeden zu
29 erfassen, der Potenzial hat für die nächste Führungsebene zum Beispiel. Und das halte ich im
30 System für kinderleicht, zu sagen, der hat ja Potenzial für die Ebene zwei in der Organisation.
31 Das schafft eine Scheingenaugigkeit, die einfach nicht möglich ist, weil Ebene zwei kann
32 bedeuten, ich bin Abteilungsleiter für Company A mit einem Team aus 3 Mitarbeitern oder ich
33 bin Country Head und verantworte die gesamte Operationen eines Landes wie Malaysia. Ja,
34 da sieht man das schon. Da einfach so einen Haken "Potenzialträger" zu setzen und dann zu
35 glauben, ich speichere das ab und damit kriege ich irgendwas automatisiert. Es ist ein
36 Irrglaube. Das [Unternehmen 6] hat genau wie [Unternehmen 4] die klassische
37 Potenzialaussage abgeschafft. Ich glaube, es gibt immer mehr Organisationen, die versuchen

1 auszuberechnen und die versuchen, tatsächlich Mitarbeiter sehr stark zu empowern und über
2 die Idee von eigenverantwortlichem Selbstmanagement der eigenen Karriere zu führen und
3 gleichzeitig auch mehr Dialog zu schaffen in Organisationen mit und über Mitarbeiter. Es geht
4 immer mehr darum, die Entwicklung von Mitarbeitern in einem lebendigen System zu
5 gestalten. Also, insgesamt, muss man bei den Grenzen achtgeben, dass man nicht "IT-hörig"
6 wird, weil das IT-System ist nur ein Tool, das wird die Tendenz oder die Probleme nicht lösen.

7

8 I: Das ist sehr, sehr spannend für uns.

9

10 IP: Ich hätte gleich noch ein cooles Beispiel. Also, es könnte sein, dass ich jetzt Verwirrung
11 stifte. Wir haben jetzt ganze Zeit von den HR-Plattformen gesprochen, von den großen Human
12 Capital Management Systemen, den SuccessFactors dieser Welt. Was ich persönlich total
13 spannend finde ist, dass da eine neue, aktuelle Dynamik bei den Human Capital Management
14 Systemen aufkommt seit einigen Jahren. Das hängt ein bisschen mit dem Einzug der KI in HR
15 zusammen, also künstlicher Intelligenz in HR. Es gibt nämlich eine ganze Reihe von Start-ups
16 inzwischen, die sagen: "Die HCM-Systeme haben ihre Berechtigung. Die HCM-Systeme
17 organisieren Informationen, organisieren Prozesse und wir bauen ein kleines System, das
18 oben drauf sitzt und das neue User-Interface praktisch ist". Sie sagen: "Wir schaffen eine völlig
19 neue User-Experience für die Mitarbeiter in der Organisation". Ich gebe euch mal ein Beispiel:
20 [Unternehmen 7] als Beispiel oder [Unternehmen 8]. Die Beispiele sind euch möglicherweise
21 noch nicht untergekommen in den anderen Gesprächen. Das ist gerade ein starkes
22 Trendthema. [Unternehmen 7] schafft einen Talent-Markt, in denen Mitarbeiter sich selbst
23 beschreiben können in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten. Und sie versuchen, das zu matchen
24 mit Anforderungen von konkreten Stellen oder Aufgaben, die wir in der Organisation haben.
25 Sie haben so eine Idee, dass man über die natürliche Sprache seine Kompetenzen gut
26 beschreiben kann und über eine Sprache von Stellenausschreibungen oder von Aufgaben, die
27 eingestellt sind, auch Führungskräfte konkrete Tasks beschreiben können. Und es gibt ein
28 automatisches Matching mit Angeboten und man nutzt das anfangs fürs Recruiting.
29 [Unternehmen 7] schafft eine neue Experience im Recruiting-Prozess, in dem der Mitarbeiter
30 beschreibt, was er für Fertigkeiten mitbringt. Und dann gibt es ein Matching zu einer konkreten
31 Position. Das zweite ist, dass sie es einsetzen in internen Stellenausschreibungen im internen
32 Recruiting. Was cool ist, sie sagen: "Warum sollten wir bei den Grenzen der Organisation halt
33 machen? Wir könnten doch eigentlich das gleiche System wie so ein Ecosystem nutzen und
34 könnten das über mehrere Organisationen ausbreiten". Und dann wird auf einmal die HR-
35 Arbeit verrückt, weil die neue Idee ist, dass Mitarbeiter die Hand heben können für konkrete
36 Aufgaben. Und das in einem Markt, in dem Personal nicht mehr so das Gate ist. Also nicht
37 mehr der Personaler, der Personal Business Partner ist es nicht mehr, der sagt: "Passt, passt

1 nicht". Sondern das ist etwas, was an Personal vorbeiläuft. Und der next Step der Zukunft
2 wäre: "Warum sollte es nicht ein Ökosystem über mehrere Organisationen hinweg gestaltet
3 werden?". Das finde ich ziemlich mindblowing, um ehrlich zu sein. Ich glaube, das gibt es so
4 heute noch nicht, aber das wäre eine witzige Entwicklung. Und hier bräuchte man keine
5 klassische Potenzialaussage, sondern den aktiven Mitarbeiter und eine hohe Bereitschaft der
6 Organisation, diesem Spiel der Kräfte da zuzuschauen.

7

8 *I:* Super spannend, vor allem, wenn wir in Richtung unserer Trends und Ausblicke für die
9 Zukunft gehen. Also vielen Dank für den Einschub. Super! Damit würde ich auch zu unserer
10 letzten Frage kommen. Was muss denn deiner Ansicht nach optimiert werden, um den
11 größtmöglichen Nutzen aus der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen zu ziehen?

12

13 *IP:* Ich weiß gar nicht, ob man an den IT-Plattformen da irgendwie großartig rumschrauben
14 muss. Ich glaube es fängt bei den Organisationen an, die sich klar werden müssen, als erster
15 Purpose: "Warum eigentlich? Warum sprechen wir über Potenzialanalysen? Was soll das
16 verändern? Was wollen wir erreichen?". Und auch das Verständnis von Potenzial, dass man
17 einen gemeinsamen Begriff hat, das ist wichtig. Den dieser kann sehr, sehr unterschiedlich
18 sein von Organisation zu Organisation. Und das Dritte ist dann die Frage: "Wie erheben und
19 identifizieren wir Potenzial und wie bilden wir es dann auf der HR-Plattform ab?". Ich glaube,
20 dass es das ist, das ist die Reihenfolge, um die es geht. Es ist wichtig, dass man nicht zu
21 mechanistisch denkt dabei.

22

23 *I:* Perfekt. Dann würde ich jetzt erst mal fragen: Gibt es noch etwas, was du ergänzen möchtest
24 nach der Zeit und den vielen Gedanken, die du uns preisgegeben hast? Etwas, bei dem du
25 jetzt sagst, das will ich unbedingt noch mitgeben, das ist spannend oder hier hat mir was
26 gefehlt?

27

28 *IP:* Ich glaube, meine Kernbotschaften habe ich mitgegeben. Vielleicht einen Gedanken noch:
29 ich habe ja diese Kritik an der Label-Diagnostik, dass man sagt: "Er hat Potenzial für eine
30 bestimmte Ebene". Das ist ja eine Kritik, die schon sehr lange währt. Und auch die Validitäts-
31 Studien, die ich zu diesen Potenzialaussagen kenne, sind gar nicht so beeindruckend. Es ist
32 nicht so, dass man da tatsächlich ein griffiges Konzept hat. Was ich witzig finde ist, dass auch
33 Organisationen, die sich aufgrund der Kritik an Potenzialanalysen und dem Festhalten von
34 Potenzialträgern, dafür entschieden haben, das Potenzialkonzept fallen zu lassen. Die haben
35 aber mindestens genauso große Probleme. Das ist das Witzige. Das heißt mit [Unternehmen
36 4] haben wir Interviews geführt, mit den Führungskräften und mit Personalern. Und zwar,
37 nachdem sie die Potenzialaussage abgeschafft haben und nicht mehr im System diese

1 "Potenzial-Marker" hatten. Und das, was witzig ist, ist, dass die Mitarbeiter sagen: "Ja, aber
2 ich möchte doch wissen: Was hat die Organisation eigentlich mit mir vor?". Das heißt, da gibt
3 es einen Bedarf nach Orientierung. Und die Führungskräfte haben so Aussagen gebracht wie:
4 "Ich bin jetzt blind, mit wem wir gehen, mit wem wir eine Schlacht gewinnen können, mit wem
5 wir in den Krieg ziehen können". Das waren so Aussagen, die sie gebracht haben. Das heißt,
6 die Abschaffung von diesen Potenzialmarkern hat sie blind gemacht. Also das scheint auch
7 nicht die richtige Lösung zu sein, sich sozusagen abzuwenden vom Potenzialträger-Konzept.
8 Denn letztlich ist es immer so, Kultur besiegt immer alles. Also letztlich geht es natürlich darum,
9 sich klar zu werden, was kulturell zur Organisation passt. Es mag Organisationen geben, bei
10 denen so eine Potenzialaussage in einem HCM-System tatsächlich der Schlüssel ist, um
11 Prozesse zu triggern. Beispielsweise [Unternehmen 3], die sich komplett auf HCM-Systemen
12 organisieren und für andere Organisationen geht es darum, ein organisches Spiel zu finden
13 und da völlig abseits von HR-Systemen unterwegs zu sein.

14

15 *I:* Spannend. Hast du denn noch Fragen an uns?

16

17 *IP:* Im Moment nicht. Ich bin gespannt, was Ihr rausfindet. Du musst mir dann mal Bescheid
18 sagen, Nina, wann ihr fertig seid mit der Arbeit.

19

20 *I:* Das wird nach meinem Praktikum sein. Aber das macht ja nichts. Das wird im Sommer sein
21 irgendwann. Dann würde ich da einfach noch mal auf dich zukommen, wenn du das möchtest.

22

23 *IP:* Okay. Sehr gut.

24

25 *I:* Nadine, hast du als aufmerksame ZuhörerIn noch irgendeine Nachfrage?

26

27 *I2:* Aktuell nicht. Ich glaube, wir haben das komplexe Konstrukt echt gut erfasst und es war
28 wirklich mega spannend, was du uns berichtet hast. Mal aus einer ganz anderen Perspektive
29 auf den Markt. Das ist ja für uns ein sehr, sehr großer Mehrwert.

30

31 *IP:* Ich danke euch!

32

33 *I:* Ja, danke dir, dass du dir so viel Zeit genommen hast.

Experteninterview – IP 2

Interviewerin: Julia Offermann
Branche der Interviewpartner*innen: E-Commerce (Mode)
Datum: 14.04.2022
Dauer: 41:09 min.

I: Danke Miriam für die Einleitung in das Interview. Als Einstieg möchten wir gerne wissen, wie denn so ganz allgemein der Prozess der Potenzialanalyse bei euch aussieht?

IP: Ich hatte ja vorhin schon einmal kurz angerissen, dass unsere Performance Analysen im Rahmen des Performance Managements angesiedelt sind bei uns. Wir haben einen jährlichen Performance Management Prozess, in dem die Mitarbeiter anhand vorher definierter Kriterien beurteilt werden beziehungsweise das Potenzial erhoben wird. Einerseits sind das Company Skills und andererseits sind das Department spezifische Skills. Die variieren dann je nach Department und werden immer mal wieder angepasst an die Rollen, an die Departments, wenn sich diese verändern. Und dort wird einmal im Jahr an den Mitarbeiter eine Request gestellt über ein Tool. Das läuft alles über das Tool Leapsome. Und in dieser Request wird er darum gebeten sich selbst einzuschätzen anhand dieser vorher definierten Kriterien, also eine Selbstbeurteilung zu machen auf einer Skala von 1 bis 5 und die dann zu einer bestimmten Deadline abzuschicken. Dann wird das parallel auch freigeschaltet für den Manager, für den Supervisor und diese Person, die dann dazu sozusagen beauftragt ist, würde dann genau das gleiche Rating nochmal durchführen, also die gleichen Kriterien beurteilen - natürlich auf Basis der eigenen Einschätzung - und könnte das dann freigeben vor diesem jährlichen Feedbackgespräch. Der Mitarbeiter erhält nach der Freischaltung dann auch Einsicht in die Beurteilung. Und dann werden in diesem jährlichen Gespräch die verschiedenen Sichten verglichen und man geht darauf ein, was sich deckt, was sich überschneidet und was sich vielleicht unterscheidet, um das noch zu unterfüttern mit bestimmten Beispielen oder ähnlichem. So würde das ganz grob funktionieren. Dann gibt es natürlich immer noch die Möglichkeit, sich über das Jahr hinweg Feedback einzuholen oder Feedback zu geben, um diese jährliche Beurteilung anzureichern.

I: Und wird dieser Prozess für jede Position bei euch und im Unternehmen durchgeführt?

IP: Ja, genau. Also dieser jährliche Prozess wird eigentlich für alle permanenten festgestellten Mitarbeiter durchgeführt. Nicht für Werkstudenten, Praktikanten, Aushilfen oder Minijobber. Die haben separate eher unstrukturierte Prozesse. Das wird dann eher Department für Department geregelt. Aber das ist bei uns zum Beispiel auch gerade im Gange, dass das

1 auch über ein Tool abgebildet werden soll. Allerdings ist es, würde ich sagen, eine Kosten-
2 frage, bei der wir uns dafür entschieden haben, uns erstmal auf die festangestellten Mitarbei-
3 ter zu fokussieren was das Tool angeht. Die Beurteilung der anderen genannten Positionen
4 soll dann langfristig über einen leicht abgespeckten Prozess erfolgen.

5

6 *I:* Jetzt hast du gerade davon gesprochen, dass der Mitarbeitende sich selber einschätzt und
7 die Führungskraft dann auch nochmal eine Einschätzung vornimmt. Wer ist denn noch in
8 diesen Prozess involviert?

9

10 *IP:* Aktuell ist da niemand anderes involviert. Wir haben noch einen HR Administrator, der
11 systemseitig Zugriff darauf hat, das einsehen kann, das eventuell dann irgendwie eintragen
12 kann für ein finales Rating. Aber da gibt es sozusagen niemanden, der das nochmal über-
13 prüft, sondern das ist wirklich zwischen dem Lead und zwischen dem Mitarbeiter. Das ist der
14 aktuelle Prozess. Langfristig soll sich der Prozess jedoch verändern, genauer gesagt ab Ju-
15 ni, weil wir gesagt haben, dass da vielleicht nochmal jemand mit einbezogen werden soll.
16 Geplant ist, dass diese erste Einschätzung durch eine Kalibrierungsrunde ergänzt wird, in
17 der sowohl vom HR ein Vertreter dabei sein wird als auch alle Leads. Achso, das habe ich
18 nämlich noch gar nicht gesagt. Also es werden alle Mitarbeiter eingeschätzt über dieses Tool
19 von Junior bis Medior Level. Ab dem Level Teamlead wird diese Beurteilung zwar dort noch
20 mit durchgeführt in diesem Tool, aber läuft eben über die Geschäftsführung, die dann Leute
21 benennt, die das durchführen. Da ist der Prozess nochmal ein bisschen anders und auch
22 das ganze Timing ist ein bisschen anders. Langfristig wollen wir aber für die Junior, Medior
23 und Senior Mitarbeiter standardmäßig eine Kalibrierungsrunde nach dieser ersten initialen
24 systemseitigen Erfassung der Performance oder des Potenzials, damit sichergestellt wird,
25 dass die Mitarbeiter auch verglichen werden können und eine Normalverteilung sichergestellt
26 wird. Für uns ist das Thema Normalverteilung relativ groß. Wir sehen viele subjektive team-
27 spezifische Einschätzungen. Zum einen besonders positive Teams. Und zum anderen auch
28 Teams, wo man sieht, dass da alle total schlecht beurteilt wurden, was eigentlich nicht sein
29 kann. Deswegen möchten wir sicherstellen, dass diese Normalverteilung im Unternehmen
30 eingehalten wird und haben uns dafür eine bestimmte Verteilung in vier verschiedene
31 Perzentile überlegt. Das heißt, 15 % der Mitarbeiter gehören sozusagen in den Bereich "Er-
32 füllen die Erwartungen", 35 % sind "Performer", 35 % sind dann "High Performer" und dann
33 haben wir wieder 15 % "Ausnahmetalente". Und das ist diese Einschätzung, die wir sicher-
34 stellen wollen, in dem dann in diesen Kalibrierungsrunden diese erste Einschätzung, diese
35 Zahlenwerte, einmal verglichen werden, miteinander in Relation gestellt werden und dann in
36 einer offenen Diskussion die Leistungen der Mitarbeiter abgewogen werden, um so dann in
37 die verschiedenen Perzentile eine gewisse Gruppe einordnen zu können. Darauf basieren

1 dann zum Beispiel Gehaltsentscheidungen, Promotionsereignisse, also sozusagen Karrie-
2 rentwicklungsprozesse.

3

4 *IP:* Jetzt hast du davon gesprochen, dass ihr die Potenzialanalyse quasi über einen Frage-
5 bogen durchführt mit einer Selbsteinschätzung und einer Fremdeinschätzung. Welche In-
6 strumente kommen denn noch zum Einsatz?

7

8 *IP:* Aktuell ist es dieser Fragebogen, der in dem System hinterlegt wird, mit diesen verschiede-
9 denen Kriterien oder Kompetenzen. Was für den neuen Feedbackprozess eine Ergänzung
10 sein soll ist ein Template oder ein Framework, um qualitatives Feedback besser zu geben.
11 Denn das ist natürlich sehr quantitativ aktuell auf dieser Skala. Da kann man zwar Stichpunk-
12 te machen, aber hat noch nicht die Möglichkeit, große Texte zu schreiben. Und dafür haben
13 wir uns ein Framework überlegt. Ich weiß nicht, ob euch Start-Stop-Continue was sagt. Das
14 ist relativ basic, aber wir wollten das gerne so schnell und einfach wie möglich halten, um
15 das sowohl langfristig zu benutzen für diese jährlichen Reviews als auch für Peer Reviews
16 und Ad hoc Feedback, was über das Jahr verteilt ist als Ergänzung. Und dabei wird abge-
17 fragt, welche Verhaltensweisen der Mitarbeiter in der Zukunft zeigen soll, mit welchen er auf-
18 hören soll und welche er beibehalten soll. Es ist wirklich sehr simpel, aber genau das ist
19 auch das Ziel unseres neuen Feedbackprozesses, dass wir so schnell wie möglich eben eine
20 quantitativ saubere, normalverteilte Datenbasis haben.

21

22 *I:* Wenn wir jetzt nochmal konkret auf den Fragebogen eingehen, hast du ja vorhin gesagt,
23 dass dort Company Skills und Department Skills abgefragt werden. Kannst du auf die Kom-
24 petenzen nochmal ein bisschen genauer eingehen?

25

26 *IP:* Die Company Skills leiten sich aus unseren Firmenwerten ab. Das wäre einmal commit-
27 ted. Bei uns ist es relativ wichtig, dass man sich engagiert. Wir haben sehr viele junge Mitar-
28 beiter, die eventuell noch nicht viel Erfahrung haben, die gerade aus dem aus dem Studium
29 kommen, aber Lust haben, eben viel zu schaffen. Deswegen ist dieses Commitment ein gro-
30 ßes Thema. Flexible ist ein weiterer Skill. Ich glaube, das ist relativ selbsterklärend. In einem
31 sehr dynamischen Umfeld muss man sich auch schnell anpassen können und muss eventuel-
32 ell auch mal Wege gehen, die vielleicht nicht so nach dem Lehrbuch sind und sich da ein
33 bisschen anpassen. Auch an sehr viele unterschiedliche Charaktere, unterschiedliche Anfor-
34 derungen. Thinking outside of the box ist eine weitere Kompetenz, die relativ wichtig ist. Das
35 Unternehmen ist jetzt vielleicht kein Startup mehr, aber hat sicherlich noch den Startup Spirit
36 und möchte sich den auch behalten und möchte eben vielleicht auch mal unkonventionelle
37 Wege gehen. Und deswegen ist out of the box thinking relativ wichtig. Self reflected, also

1 sich selbst einzuordnen, seine Handlungen zu reflektieren und eventuell dann auch flexibel,
2 dynamisch anzupassen, wird ebenfalls eingeschätzt. Smart ist so eine Kompetenz, die man
3 immer ganz gut erklären muss. Dabei geht es auch einfach darum, schnell logisch Lösungen
4 zu finden. Also besonders auf Schnelligkeit geht man da ein. Da geht es sozusagen nicht
5 darum, Schoolbook smart zu sein, sondern Street smart - so sagen wir das immer. Das
6 heißt, es geht nicht darum, eine Lösung aufgrund einer bestimmten Methode zu finden die
7 man erlernt hat, sondern weil man Erfahrung gemacht hat oder weil man da gerade eben
8 eine Idee hat. Ja, das sind die Company Skills und dann gibt es diese Department spezifi-
9 schen Skills. Das ist natürlich bei unserem Unternehmen sehr, sehr unterschiedlich, je nach
10 Bereich. Vor allem, weil wir drei verschiedene Unternehmen in einem Unternehmen haben.
11 Wir haben den Tech Bereich, wir haben den Marketing und Brand Bereich und wir haben
12 den Business und Fashion Bereich und jeder Bereich hängt auch unter einem anderen Ma-
13 naging Director und je nach Bereich sind natürlich andere Skills gefragt. Also gerade wenn
14 wir jetzt an Remote Working Developer denken, dann ist es sicherlich sehr viel wichtiger,
15 dass bestimmte Programmiersprachen beherrscht werden, bestimmte Techniken, bestimmte
16 Erfahrungen in irgendwelchen technischen Anforderungen da sind. Und soziale Anforderun-
17 gen sind eventuell nicht so hoch, gerade wenn man eben nicht viel mit dem Team zusam-
18 menarbeitet, sondern ein Experte in seinem bestimmten Teilbereich ist. Während wir dann
19 natürlich in dem Marketing Team oder auch in einem HR Team, in dem einfach extrem viel
20 Kommunikation mit Stakeholdern stattfindet, besonders so Kommunikation Skills extrem
21 wichtig sind. Und da haben die Departments eben sehr, sehr viele Kompetenzen schön ge-
22 sammelt und für den kommenden Prozess möchten wir das alles ein kleines bisschen ver-
23 kürzen. Wir möchten diese Department spezifischen Skills wirklich auf Team Level machen
24 und eben auf vier Skills reduzieren. Und wir möchten langfristig auch diese genannten Com-
25 pany Skills, die ich gerade einmal aufgeführt habe, auch noch mal runterbrechen in zwei Ski-
26 lls. Ich glaube, dass man das durchaus kritisch sehen kann und dass das durchaus auch viel
27 Risiken bergen kann für Mitarbeiter, dass sie sozusagen auf einmal auf Basis von zwei Wer-
28 ten eingeordnet werden. Aber diese Werte enthalten alles, was dahinter steht. Und zwar ha-
29 ben wir uns einmal dafür entschieden, Performance und zum anderen Potenzial zu beurtei-
30 len. Das heißt einerseits, wie sieht die die Performance gerade aktuell aus? Wie wird die
31 Leistung geliefert, wie ist die Qualität, wie ist das Zeitmanagement? Und inwieweit werden
32 die Rollenerwartungen erfüllt? Da zählt natürlich auch genau so was rein wie: Erfülle ich die-
33 se technischen Anforderungen? Erfülle ich die Kommunikation Skills? Aber bin ich auch
34 sozusagen in meiner Rolle smart und committed? Und auf der anderen Seite das Thema
35 Potenzial. Also es kann jemand eine supergute Leistung erbringen, aber trotzdem nicht das
36 mitbringen, um langfristig in eine größere Rolle zu wachsen. Und deswegen messen wir in

1 diesem Aspekt Potenzial, inwieweit der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zukünftig eben eine
2 Perspektive im Unternehmen hat und wie schnell dieses Potenzial entlockt werden kann.

3

4 *I:* Wir haben nun schon einiges über den Ablauf bei euch erfahren. Jetzt würde ich gerne den
5 Bezug zu den HR-Plattformen, also den HR-Softwareanwendungen, herzustellen. Sag mir
6 doch gerne mal, mit welchen Plattformen du bereits zusammengearbeitet hast in Bezug auf
7 die Potenzialanalyse?

8

9 *IP:* Dafür benutzen wir Leapsome. Das ist ein Tool, was diesen ganzen Performance Ma-
10 nagement Prozess begleitet. Also wirklich von jährlichen Feedback Cycles, die man automa-
11 tisiert einstellen kann über Instant Feedback Funktionen. Dann gibt es auch noch die Mög-
12 lichkeit Goals einzutragen, also Ziele zu definieren zur Verbesserung dieses Potenzials oder
13 der Leistung. Das nutzen wir hier aktuell. Und wir sind gerade auch noch in der Abwägung,
14 ob wir eventuell langfristig ein anderes Tool nutzen, nämlich Personio. Personio ist unser
15 allgemeines HR-Tool für alle möglichen Mitarbeiterdaten, Payroll-Informationen und für das
16 Time Tracking. Wir nutzen das wirklich für alles Mögliche. Und Personio hat jetzt gerade zum
17 31.03. ein neues Performance-Tool eingeführt und wir überlegen nächstes Jahr dann even-
18 tuell umzusteigen auf Personio. Wir sind da schon im Gespräch, haben uns dieses Modul
19 angeschaut und glauben, dass das eventuell noch besser zu unseren dann vereinfachten
20 und besseren Feedbackprozess passen wird. Und bei meinem alten Arbeitgeber waren wir
21 ein sehr viel größeres Unternehmen und haben extrem viel über SuccessFactors gemacht.
22 Auch das Performance Management haben wir erstmal über SuccessFactors abgebildet und
23 haben dann eine eigene Lösung dafür gebaut. Die hieß dann Rise, aber ich glaube, das ist
24 auch auf der Basis von SuccessFactors gewesen. Die Plattform war noch sehr viel umfang-
25 reicher und hatte auch sehr viel mehr automatisierte Benachrichtigungen, automatisierte Rol-
26 lenvergaben waren da noch besser geregelt. Es gab extrem viele unterschiedliche Lizenzen
27 und Einsichten und es war sehr viel kontrollierter - auch durch einen HR-Bereich, der das
28 eigentlich komplett kontrolliert hat, was da passiert ist. Also sehr, sehr viel mehr Instanzen,
29 die in diesen ganzen Prozess involviert waren und auch eine Bewertung von eben nicht nur
30 einem Manager, sondern man konnte so viele Bewertungen dort einfließen lassen, wie man
31 wollte. Das war somit eine sehr viel umfangreichere Bewertung.

32

33 *I:* Und die Software, die du jetzt aktuell nutzt, ist das dann quasi eine spezialisierte Einzellö-
34 sung, die lediglich den Performance Bereich abbildet?

1 *IP:* Genau, es ist aktuell nur auf den Performance Bereich ausgelegt. Allerdings sind sie ge-
2 rade in so einer Discovery Phase was ein weiteres Modul angeht, um das zu verknüpfen. Sie
3 wollen sich also vergrößern, aber aktuell sind sie spezialisiert auf Feedback.

4

5 *I:* Welche Daten werden denn auf der HR-Plattform erfasst?

6

7 *IP:* Tatsächlich sind das nur so persönliche Daten wie Name, Einstiegsdatum oder ähnliches.
8 Aber wirklich richtig Informationen zum Potenzial werden da nicht genutzt. Also höchstens
9 zur Erfassung oder zur Initiierung des richtigen Zeitraums für ein Review auf Basis des Ein-
10 stiegsdatum. Oder wenn eine Probezeit zu Ende ist oder ähnliches. Diese Daten kommen
11 aus dem Tool.

12

13 *I:* Das heißt, der Fragebogen ist da gar nicht hinterlegt?

14

15 *IP:* Der Fragebogen ist hinterlegt auf Leapsome und jeder Mitarbeiter hat Zugriff auf Leap-
16 some und unterschiedliche Lizenzen. Das heißt, wenn man als Manager hier hinterlegt ist,
17 als Supervisor für einen Mitarbeiter, hat man natürlich die Einsicht in diese ganzen Bewer-
18 tungen, hat eventuell auch viele verschiedene Feedbacks und Fragebögen, die man sich
19 dann anschauen kann, weil man einfach mehreren Mitarbeitern zugeordnet ist. Und die Mit-
20 arbeiter an sich können dann nur ihren eigenen Bereich einsehen. Es sind also verschiedene
21 Lizenzen verteilt mit verschiedenen Einsichten. Die Administratoren können natürlich alles
22 einsehen.

23

24 *I:* Das heißt aber, es passiert trotzdem alles digital. Also dieser Fragebogen wird nicht aus-
25 gedruckt, sondern auch das Ausfüllen geschieht über die Plattform?

26

27 *IP:* Ja, genau. Aktuell läuft wirklich alles digital. Es wird alles da reingezogen. Das heißt,
28 wenn man seine Selbstbeurteilung macht, trägt man alles da ein. Beim Werkstudenten-
29 Feedback oder so, wo wir jetzt nicht Leapsome nutzen, da werden dann Templates ausge-
30 druckt mit diesem Stat-Stop-Continue, aber das ist langfristig nicht mehr so geplant. Das ist
31 eigentlich eher so ein Zwischenzustand und langfristig wollen wir das auch eigentlich alles
32 digitalisieren, sodass man die historischen Daten auch immer einsehen kann. Auch gerade,
33 wenn Mitarbeiter zum Beispiel das Unternehmen verlassen oder wenn jemand gekündigt
34 wird oder ähnliches - für Gespräche, für Zeugnisse, für Ähnliches. Das sollte eigentlich im-
35 mer einsehbar sein.

1 I: Das heißt, dass eine vollumfängliche Durchführung der Potenzialanalyse über Leapsome
2 erfolgt?

3

4 IP: Ja, genau.

5

6 I: Ganz zu Beginn hast du schon mal gesagt, dass ihr die Ergebnisse, die aus der Potenzial-
7 analyse entstehen, für Gehaltsentscheidungen nutzt. Wofür werden die Ergebnisse noch
8 genutzt?

9

10 IP: Also einerseits natürlich für die Gehaltsentscheidungen oder für Beförderung, anderer-
11 seits auch einfach für die Mitarbeiter, um sich selbst einschätzen zu können, um sich selbst
12 Ziele setzen zu können und Leistungen verbessern zu können. Und auch einfach für den
13 Lead als Instrument, um Mitarbeiter ein Feedback zu geben oder um die Mitarbeiter in die
14 richtigen Bahnen zu lenken, um eventuell zu sehen, wo schon Potenziale da sind, die man
15 weiter ausschöpfen kann. Bei fehlenden Potenzialen werden gemeinsam gezielte Entwick-
16 lungsmaßnahmen abgeleitet. Das Ziel dieses Prozesses ist eine Art Career Development
17 Plan zu entwickeln, den wir nicht offiziell festschreiben, der nicht aufgeschrieben werden
18 muss. Aber damit der Mitarbeiter wirklich eine Idee hat davon, wie er sich entwickeln kann im
19 Unternehmen und wie er bestimmte Ziele erreichen kann und sich selbst und seine Leistung
20 dabei so ein bisschen transparenter zu machen.

21

22 I: Du hast vorhin gesagt, dass das Tool eher eine spezialisierte Lösung für das Performance
23 Management ist. Das heißt vermutlich, dass die Potenzialanalyse nicht mit anderen Tools
24 oder Bereichen verknüpft ist oder?

25

26 IP: Es gibt eine Schnittstelle, aber die wird aktuell so nicht genutzt. Die Schnittstelle läuft
27 wirklich nur, um das zu initiieren. Aber aktuell ist es nicht so, dass dann dieser Wert zurück-
28 gespiegelt und im HR-System hinterlegt wird oder ähnliches. Aber ich muss sagen, dass das
29 zu diesem Zeitpunkt auch gut so ist, da das Feedback oder diese Analysen noch sehr un-
30 strukturiert und subjektiv sind. Ab einem Zeitpunkt, an dem man sicherstellen kann, dass das
31 eine objektive Beurteilung ist, die Normalverteilung sichergestellt ist und die Leistung even-
32 tuell dann nach den Kalibrierungsrunden nochmal angepasst werden kann oder eine finale
33 Einordnung gemacht werden kann, ab dem Zeitpunkt kann man sich überlegen, diese Werte
34 offiziell zurückzuspielen, was technisch auf jeden Fall möglich sein sollte. Die Ergebnisse
35 werden bisher noch sehr wenig genutzt. Es wird einfach viel festgehalten, ohne es wirklich
36 zu verwenden. Und das ist natürlich auch gerade ein Punkt, warum wir diesen Prozess an-
37 passen und verändern wollen. Und auch ein Grund, warum wir natürlich große Fans davon

1 wären, dieses Modul in unsere HR-Software komplett zu integrieren, weil wir dann natürlich
2 eine viel engere Verbindung haben und eben viel besser auch mit diesen Werten arbeiten
3 können. Wir merken gerade ganz stark, dass zum Beispiel vom Recruiting ganz viele Anfra-
4 gen zum Thema Performance kommen, weil sie Werte haben wollen, um ihren Recruiting-
5 Erfolg zu messen. Und auch um vielleicht Verbindungen herzustellen, wenn Mitarbeiter rela-
6 tiv schnell das Unternehmen verlassen. Also um diesen Fit zu analysieren und langfristig
7 dann auch das Recruiting zu optimieren. Heißt, die Stellen vielleicht mit anderen Leuten zu
8 besetzen oder zu sehen, welche Kriterien sind das, die eine gute Performance ausmachen.
9 Welche denken wir das sie es sind, aber welche sind es dann wirklich zahlenmäßig. Für die-
10 se Analysen brauchen wir natürlich die Zahlen und die müssen dann aber erstmal sauber
11 sein, um sie wirklich verwenden zu können.

12

13 *I:* Dann würde mich jetzt an dieser Stelle mal interessieren, wo du deiner Ansicht nach den
14 Mehrwert siehst in der Nutzung einer HR-Plattform?

15

16 *IP:* Ich glaube ganz generell ist es immer gut, Zahlenwerte zu nutzen oder auch qualitatives
17 Feedback zu dokumentieren, das vernünftig ablegen zu können und das auch langfristig
18 verwerten zu können. Ich bin ein großer Fan von konkreten Zahlen und sich Analysen anzu-
19 schauen hinter seinen Vermutungen. Manchmal hat man eben bestimmte Gefühle oder
20 denkt, man hat eine bestimmte Vermutung, zum Beispiel was das Thema subjektive Bewer-
21 tung angeht oder ähnliches. Aber man kann wirklich nur nachweisen und sehen, ob signifi-
22 kante Einflüsse da sind, wenn man diese Analysen machen kann und wenn man Zahlenwer-
23 te hat, die langfristig da sind. Ich glaube auch, dass es eine unglaubliche Sicherheit für das
24 Unternehmen darstellt. Aber auch um zu schauen, ob vielleicht bestimmte Probleme in
25 Teams oder auch Erfolge in Teams sich widerspiegeln in dieser Performance. Und man
26 eben sieht, dass das Feedback auch genutzt wird und richtig gegeben wird oder, dass das
27 Potenzial richtig gemessen wird. Ich glaube, dass wenn man kein Tool verwendet, dass ge-
28 rade das Thema Objektivität schwierig ist. Ich glaube, je standardisierter und definierter man
29 Prozesse angeht, desto besser kann man im Endeffekt objektive Entscheidungen treffen und
30 sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden gleichbehandelt werden und die Potenzialanalyse im
31 Endeffekt auch valide ist. Also zum Beispiel, dass die gleichen Kriterien gemessen werden
32 und dass es irgendwie eine Konsistenz gibt. Also ich glaube, dass ist auf jeden Fall der
33 Mehrwert und auch, dass man einfach eine große Zahl von Leuten darüber betreuen kann.

34

35 *I:* Und jetzt nutze ich noch deine Erfahrungen, die du mit SAP beziehungsweise Rise ge-
36 macht hast. Welche Plattform gefällt dir besser in Bezug auf Potenzialanalysen und warum?

1 *IP:* Ich glaube, dass es bei Plattformen extrem stark davon abhängt, wie man herangeführt
2 wird und wie man sie nutzen kann. Ich glaube, je nach Kontext kann die eine oder die andere
3 besser sein. In meinem Fall muss ich sagen, dass ich die vorherige Plattform, also Rise,
4 besser fand. Aber vielleicht auch aus dem Grund, dass ich extrem viel Training, extrem viel
5 Einweisung und extrem viel Austausch dazu hatte. Ich habe das Gefühl, dort ein umfängli-
6 cheres Bild der Leistung zu bekommen, dadurch, dass viel mehr Leute in die Bewertung mit
7 einbezogen wurden und dadurch, dass es eine verwaltende Instanz gab, also das HR-Team,
8 das komplett die administrative Abwicklung übernommen hat. Es war eher ein 360 Grad
9 Feedback, aber dadurch haben wirklich verschiedene Instanzen Feedback gegeben. Bei-
10 spielweise gab es auch eine Unterscheidung zwischen Kundenarbeit und interner Arbeit.
11 Das war in einer Unternehmensberatung, deswegen gab es diese Unterscheidung. Und
12 dadurch gab es dann im Endeffekt ein sehr umfassendes Bild, was dann auch erst ab einer
13 Anzahl von fünf Reviews überhaupt veröffentlicht wurde, um sicherzustellen, dass die Ra-
14 tings, die eingeflossen sind, auch anonymisiert einfließen. Das ist natürlich ein ganz anderes
15 Level als das Tool, was wir jetzt nutzen. Das hat aber auch extrem viel Zeit gekostet und es
16 war mit extrem viel Nachfragen und Hinterherlaufen verbunden. Also es kam ganz, ganz oft
17 das Feedback, dass es einfach gar keine Zeit gab für dieses Rating, was natürlich dann auch
18 eventuell das Rating beeinflusst haben könnte. Deswegen glaube ich, dass es für das Unter-
19 nehmen zwar die bessere Lösung war, aber für das Unternehmen, in dem ich jetzt arbeite,
20 auf keinen Fall angemessen wäre, weil es einfach den Aufwand komplett sprengen würde
21 und wir ja jetzt mit unserem Prozess sogar gerade noch versuchen, das, was wir überhaupt
22 schon haben, noch zu vereinfachen und zu beschleunigen. Und deswegen glaube ich, dass
23 eben ein Vergleich der Tools objektiv gesehen zwar für das erste Tool spricht, aber immer im
24 Unternehmenskontext eingeordnet werden sollte.

25

26 *I:* Und wenn wir uns jetzt nochmal ganz konkret auf die aktuelle Plattform, also Leapsome
27 konzentrieren, was sind da deiner Ansicht nach die die Grenzen in Bezug auf die Potenzial-
28 analyse?

29

30 *IP:* Also für mich eben ganz klar das Thema Normalverteilung, was wir ja gerne sicherstellen
31 wollen. Das kann da aber nicht sichergestellt werden. Es ist immer noch einfach eine Beur-
32 teilung. Also wie gesagt, es sind einfach verschiedene Möglichkeiten, die man da hat, die
33 Performance zu bewerten, auf eine Skala einzustellen, eventuell Templates zu hinterlegen,
34 Ziele zu definieren. Aber es ist sozusagen sehr spezialisiert auf den Bereich. Und ihr hattet ja
35 zum Beispiel auch die Frage gestellt, ob das ein großes, sozusagen ein System ist, was eine
36 Komponente in einem größeren System ist. Und dadurch, dass das nicht der Fall ist und da
37 noch nicht viel mit Schnittstellen gearbeitet wird oder die einzeln initiiert werden müssen,

1 sehe ich das noch sehr reserviert. Ich glaube je eingepflegter das ist in ein großes Gesamt-
2 bild, desto besser können die Daten auch verwendet werden. Also einfach eine Potenzial-
3 analyse, die dann liegengelassen wird, bringt ja niemandem etwas. Sondern es muss eben
4 eingeordnet werden als Tool in eine Systemlandschaft und in die bestehenden Prozesse.

5

6 *I:* Aber nutzt ihr das Tool, so wie es jetzt ist, vollumfänglich? Oder sagst du, ihr nutzt gewisse
7 Funktionen gar nicht, die es eventuell aber noch bieten würde?

8

9 *IP:* Es ist auf jeden Fall mehr Potenzial da. Wir nutzen bestimmte Funktionen nicht. Instant
10 Feedback wird kaum verwendet oder Ziele werden nicht definiert. Wenn, dann so für sich
11 selbst optional, aber das wird nicht gemeinsam in diesem Gespräch getan, auch aufgrund
12 von Zeitmangel. Genau deswegen muss meiner Meinung nach ein Tool auch Hilfestellungen
13 geben, um so etwas schnell zu leisten. Also es muss nicht unbedingt eine separate Funktion
14 sein, so wie bei Leapsome. Bei der SAP-Lösung war es so, dass diese Goals, diese Zielset-
15 zung, erstmal eine Voraussetzung war, um überhaupt Feedback geben zu können. Die
16 mussten gemeinsam mit dem Lead definiert werden oder abgesegnet werden und diese
17 wurden dann auch verknüpft mit dem Rating. Das heißt, man konnte bei einem Rating ankli-
18 cken, ob das auf ein bestimmtes Ziel hinwirkt. Und das war natürlich eine Anforderung des
19 Systems, die dazu geführt hat, dass man auch Ziele definiert. Das ist jetzt gerade nicht der
20 Fall und deswegen wird es auch nicht richtig genutzt. Meiner Meinung nach liegt es auch viel
21 an dem Thema Training. Also das es einfach keine richtige Einführung in das Tool gab und
22 deswegen bestimmte Funktionen nicht bekannt sind.

23

24 *I:* Zum Abschluss noch die Frage, wo du denn Optimierungsbedarf siehst? Also welche
25 Funktionen würdest du dir noch wünschen, um die Potenzialanalyse noch ein bisschen bes-
26 ser einbinden zu können?

27

28 *IP:* Ich habe es ja gerade schon angesprochen, das mit der Normalverteilung. Heißt, dass wir
29 bestimmte Vorgaben einstellen können, sodass bestimmte Ratings nicht mehr aus verschie-
30 denen Gießkannen kommen, sondern aus einem gemeinsamen Topf. Also so, dass diese
31 Kalibrierung eigentlich schon im Tool stattfindet und am Ende nur noch validiert werden
32 muss in diesen Kalibrierungsrunden. Aber dieser Schritt, dass man theoretisch dann nach
33 den Kalibrierungsrunden wieder ins System gehen muss, um Anpassungen zu machen, ist
34 natürlich ein großer Zeitaufwand. Das würde ich gerne verändern. Und noch mehr Schnitt-
35 stellen oder mehr Reportfunktionen wären auch super. Um zum Beispiel bestimmte Auswer-
36 tungen direkt mit der Recruiting-Plattform zu verknüpfen oder um Talent Management-
37 Programme daraus abzuleiten. Vielleicht könnte man auch Newsletter an ausgeschiedene

1 High Performer senden oder ähnliches. Also ich glaube mit Schnittstellen kann man viel ar-
2 beiten. Außerdem würde ich mir noch eine Trainingsfunktion wünschen. Ich kenne das von
3 SAP, also vom normalen SAP, nicht von SAP SuccessFactors. Dort gibt es so Module für
4 zum Beispiel Supply Chain Management oder so, wo es In-App Guidance gibt. Dort kommt
5 dann wie bei Word eine Anweisung, eine Erklärung. Also dass man bestimmte Hinweise
6 sozusagen im System erhält, um das besser einordnen zu können und um eine richtige An-
7 wendung sicherzustellen. Vor allem für die Leute, die nicht die Zeit haben, an irgendwelchen
8 Trainings teilzunehmen. Vielleicht gibt es da eine systemseitige Möglichkeit, Erklärungen
9 einzubinden und auch Reminder zu versenden, sodass man die Reminder nicht mehr per E-
10 Mail kriegt, sondern über eine Chat-Funktion - einfach damit es schneller geht. Und das ist
11 alles möglich. Es ist nur noch nicht angebunden beziehungsweise liegt da nicht der größte
12 Fokus drauf bisher.

13

14 *I:* Super, danke. Dann habe ich jetzt noch ganz kurz zum Schluss die Frage, ob du uns noch
15 irgendwas sagen möchtest, was wir bisher nicht thematisiert haben?

16

17 *IP:* Das was mir aufgefallen ist in dem Gespräch ist, dass für mich extrem das Thema Trai-
18 ning relevant ist und die Einführung. Und ich glaube, dass es ein ganz zentraler Punkt ist,
19 auch bei so einer Potenzialanalyse, dass man einfach die Methode richtig anleitet und dass
20 man richtig durchführt. Das kommt oft zu kurz, was dazu führen kann, dass die Potenzialana-
21 lyse nicht so valide ist oder nicht so erfolgreich genutzt werden kann. Und eben dieses The-
22 ma, dass die Potenzialanalyse auch immer irgendwie eine Folge haben muss. Also dass die
23 Potenzialanalyse nicht einfach da steht, sondern die muss eingebettet werden in einen Plan
24 oder in Maßnahmen, die daraus resultieren. Das ist das, was mir noch eingefallen ist.

Experteninterview – IP 3

Interviewerin: **Branche der Interviewpartner*innen:** **Datum:** **Dauer:**
Miriam Adämmer E-Commerce 26.04.2022 35:34 min.

I: Starten wir mal mit dem ersten Block. Wie gesagt, dieser bezieht sich dieser erst einmal auf die Potenzialanalyse in deinem Unternehmen allgemein. Wie sieht die Potenzialanalyse bzw. der dazugehörige Prozess bei *[Unternehmen]* aus?

IP: Da gerne einmal auf zwei Prozesse geschaut. Der erste ist die Potenzialanalyse bei der Führungskräfteauswahl, wo mit dem Harrison Assessment geschaut wird: Ist das Potenzial für eine Führungskraftstelle da? Bei dem Harrison Assessment würde ich jetzt gar nicht auf die einzelnen Module eingehen. Aber das ist der eine Prozess, wo sozusagen verankert ist, eine Potenzialanalyse durchzuführen. Als zweites, und im weiteren Sinne gesprochen, ist das das, was wir im Talent Management machen: Wir haben einen Aufnahmeprozess bei uns. Das bedeutet, wir haben bei uns im Talent Management einen exklusiven Ansatz, dass wir nicht davon ausgehen, dass alle Mitarbeitenden Talente sind, sondern wirklich eine kleine Gruppe, die bestimmte Dinge erfüllen müssen, bestimmte Voraussetzungen haben muss, um ein Talent zu sein, also eine Definition, die dahintersteht. Und das ist aufgebaut in einer Pyramide, wo wir einmal das Potenzial haben, die Leistung und das Spezialwissen. Das sind so unsere drei Säulen, wo wir bei der Auswahl der Talente drauf schauen. Und insbesondere bei dem Talent-Interview, was wir führen, das ist gerade bei internen Talenten ein wichtiger Schritt in dem Aufnahmeprozess, schauen wir da auch noch mal ganz verstärkt auf das Potenzial. Das heißt, wir haben dort ein Talent-Interview, was strukturiert ist nach Kompetenzen und Erfahrungen, aber auch nach der Erwartungshaltung, was im Talent Pool passieren soll. Und auch mit der Haltung insgesamt: die Haltung gegenüber dem Unternehmen, die Haltung, was bewirkt werden möchte und was die Mission ist – um dort herauszufinden: Ist das Potenzial für ein Talent erfüllt oder nicht? Das sind die zwei wichtigsten Bereiche, wo wir eben diese Potenzialanalyse durchführen oder etwas, was in die Richtung Potenzialanalyse geht.

I: Du hast ja schon gesagt, dass ihr Kompetenzen damit erfasst. Welche Kompetenzen erfasst ihr denn?

IP: Also im Talent Management oder für ein Talent ist uns analytisches Denkvermögen ganz wichtig. Dann auch Eigeninitiative – selbst Dinge in die Hand zu nehmen, selbst Dinge

1 anzustoßen –, Kreativität und Innovationsfähigkeit. Nicht die Kreativität im künstlerischen
2 Sinne, sondern Kreativität in Form von: "Kreativ bin ich auch bei der Lösung von Problemen".
3 Und was uns auch wichtig ist, ist die Selbstreflexion. Das sind immer so die vier, die ich
4 nenne.

5

6 *I:* Und du hast einmal gesagt, ihr führt Interviews dafür durch, Talent-Interviews hast du die
7 genannt sowie das Harrison Assessment. Nutzt ihr noch weitere Instrumente?

8

9 *IP:* Im Aufnahmeprozess für die Talente nutzen wir das Talent-Interview. Da haben wir selbst
10 einen Leitfaden strukturiert und bei der Führungskräfte-Auswahl, das ist jetzt losgelöst vom
11 Talent Management, da wird das Harrison Assessment genutzt. Ich überlege gerade, ob es
12 noch weitere wichtige gibt, die wir hier erwähnen könnten. Wenn wir es klein
13 herunterbrechen, könnten wir da natürlich auch an die Motivationsfragen denken. Die wir
14 haben, wenn du dich bei uns bewirbst. Das ist eigentlich auch schon ein Tool, um das
15 Potenzial zu erkennen. Es fängt ja schon im Kleinen an.

16

17 *I:* Wer führt bei dir im Unternehmen die Potenzialanalyse durch?

18

19 *IP:* Einerseits, wenn man jetzt auf den Bewerbungsprozess geht, wird das Potenzial mit den
20 Motivationsfragen abgefragt und das erfolgt dann direkt am Computer der Bewerber:innen.
21 Das Talent Management ist ansonsten angesiedelt bei uns Recruitment. Unsere
22 Recruiter:innen sind geschult, das Harrison Assessment durchzuführen und sind auch
23 geschult darin, die Talent-Interviews zu führen. Wir schreiben unseren Recruiter:innen die
24 nötige diagnostische Kompetenz zu anhand dieser Tools das Potenzial zu erkennen.

25

26 *I:* Dann würden wir auf unsere Kernfrage im nächsten Block zurückkommen: Und zwar auf
27 die Potenzialanalyse in Verbindung mit einer HR-Plattform. Und da würde ich dich fragen:
28 Mit welchem HR-Plattformen hast du bereits gearbeitet?

29

30 *IP:* Kannst du noch einmal einfach so definieren, was ihr unter einer HR-Plattform versteht?

31

32 *I:* Wir verstehen darunter Software-Programme, die die Personalarbeit digitalisieren –
33 einerseits administrative Aufgaben oder das Abspeichern von Daten, aber auch
34 darüberhinausgehend, beispielsweise Recruiting-Maßnahmen.

35

36 *IP:* Ich kann ja immer euch so einen Einblick darin geben, wie dieser Aufnahmeprozess für
37 die Talente aussieht, weil wir da unterschiedliche Plattformen haben. Ich hatte nur gefragt,

1 weil es hätte ja auch so in die Richtung Xing oder LinkedIn gehen können. Ich spreche
2 einmal für die internen Talente – wir haben sowohl interne als auch externe Talente im Pool:
3 Bei den internen Talenten ist es so, dass sie sich ab Junior Level selbst nominieren können
4 oder von ihren Führungskräften oder Betreuer:innen beispielsweise nominiert werden. Und
5 das erfolgt über unsere SharePoint-Seite, das heißt über die Anwendung im Intranet. Da gibt
6 es Formulare über Forms, die abgebildet werden. Mit Forms arbeiten wir da als Umfrage.
7 Und dort wird dann erst diese Nominierung aufgenommen. Das ist auch in Verbindung mit
8 zwei Motivationsschreiben und den persönlichen Daten, die wir brauchen für die Erfassung.
9 Der nächste Schritt ist dann das Talent-Interview, dieses wird über Outlook koordiniert. Und
10 wenn wir dann aber ein Talent aufnehmen in den Talent-Pool, dann gibt es noch einmal eine
11 wichtige Schnittstelle, das ist dann zu SAP – unser BMS, das ist abgebildet über SAP. BMS
12 ist das Bewerber-Management-System, darüber erfassen wir die Talente, wenn sie den
13 Aufnahmeprozess bestanden haben. Das heißt, es gibt ein Interface, wo wir Talente anlegen
14 können, und das ist die eine Plattform und die andere ist dann eine Erweiterung. Also wenn
15 wir das Talent angelegt haben und sich das Talent im Team Pool dann auch anmelden
16 möchte, dann sprechen wir vom Talent-Pool-System und das ist gekoppelt an unsere Job-
17 Seite. Also ihr könnt euch vorstellen, wenn ihr ein Token generiert bekommt als Talent, dann
18 haben wir unsere [Unternehmen]-Jobs-Seite, wo ihr ja auch ganz normal ein Profil für euch
19 anlegen könnt, , die erweitert sich dann noch einmal ein wenig. Ihr bekommt dadurch dann
20 die Möglichkeit, euren CV dort direkt hochzuladen. Ihr könnt euch mit einer One-Click-
21 Bewerbung direkt auf Stellen bewerben und ihr habt auch die Möglichkeit, dass aus eurem
22 CV die Informationen herausgesucht werden und auf Stellen gematcht werden. Und das ist
23 im Interface, also im Frontend: Für die Talente ist es [Unternehmen]-Jobs als Erweiterung für
24 das Talentpool-System und im Hintergrund wieder SAP. Also das ist die Plattform, die wir da
25 im Wesentlichen gebrauchen. Und für das Harrison Assessment, dadurch, dass die
26 Führungskräfte-Auswahl intern erfolgt – wir haben auch externe Führungskräfte, die wir da in
27 Bewerbungsgespräche einladen – wird das über unseren Zugang zu Harrison gebildet. Da
28 gibt es keine weitere Plattform oder sonst sonst auch Bewerber Management System/SAP,
29 weil sie sich darüber bewerben.

30

31 /: Die Verfahren werden über eine andere Software durchgeführt, als die Ergebnisse dann
32 abgespeichert werden. Erfolgt die Ergebnis-Abspeicherung dann in SAP?

33

34 /P: Die Ergebnis-Abspeicherung, wenn wir jetzt vom Harrison Assessment sprechen, das
35 erfolgt dort, wo du auch das Assessment machst. Das ist von denen bereitgestellt, also ein
36 externer Anbieter. Aber das Ergebnis wäre dann: Bekommt die Person die Stelle "ja oder
37 nein", und das würden wir dann wieder im BMS pflegen.

1 I: Welche Art von Daten erhebt ihr bei der Potenzialanalyse?

2

3 IP: Bei dem Interview sind es rein qualitative Daten, die wir dort abfragen. Das ist mehr
4 aufgebaut wie ein strukturiertes Bewerbungsgespräch bzw. halb strukturiert. Und bei dem
5 Harrison Assessment sind es First Choice-Antwortmöglichkeiten, also ein Entweder Oder.
6 Da musst du eine klare Tendenz mit angeben.

7

8 I: Wie erfolgt die Datensicherung der Ergebnisse bei den Interviews?

9

10 IP: Ich würde das Ergebnis nicht festhalten. Das ist eher eine Struktur, mein Interview-
11 Leitfaden, an dem orientiere ich mich. Wir führen die Gespräche immer zu zweit, die Talent-
12 Interviews, weil wir gemeinsam feststellen wollen, mit einem Vier-Augen-Prinzip, ob es sich
13 um ein Talent handelt oder nicht. Und dann würden wir nach diesem Talent-Interview zu
14 zweit in den Austausch gehen und uns einmal beraten, ob es für den Talentpool reicht oder
15 nicht. Aber wir halten das in dem Sinne nicht einzeln fest. Wir machen uns Notizen, die
16 können wir auch ablegen.

17

18 I: Und die Ergebnisse nutzt ihr dann für die Entscheidung: "Wer ist ein Talent"?

19

20 IP: Ja

21

22 I: Wie werden die Ergebnisse weiter für die Potenzialanalyse verwendet, im Sinne von
23 Karriere- oder Nachfolge-Planung?

24

25 IP: Das halten wir dann auch wieder in der Talent-Stammkarte fest. Da halten wir dann
26 beispielsweise eine Information fest, wie: „Er ist daran interessiert, Führungskraft zu
27 werden.“, beispielsweise. Das können wir dann als Notiz dort festhalten.

28

29 I: Um noch einmal auf HR-Plattformen im Allgemeinen zu sprechen zu kommen. Welchen
30 Mehrwert bietet die HR-Plattform in Hinsicht auf die Potenzialanalyse oder auch auf das
31 Talent Management?

32

33 IP: Also bisher gibt es noch keine Plattform, die den ganzen Prozess abbilden kann. Was es
34 aus meiner Hinsicht aber auch nicht muss, weil es eben unterschiedliche Prozessschritte
35 sind. Also so wie wir es gerade machen, diese Mischung aus SharePoint und Forms, dann
36 aber auch eben das TPS zu nutzen, also das Talentpool-System über SAP, finde ich in der
37 Kombination am gelungensten. Bisher ist es aber auch so, dass unsere Anforderungen an

1 unser Bewerber-Management-System immer individualisierter werden für das Unternehmen.
2 Und um so individualisierter es wird, desto weniger praktikabel wird es irgendwann auch,
3 sich von so einem System, wenn es mal ein ganz neues beispielsweise gibt und wir nach
4 rechts und links am Markt schauen, uns von so etwas dann auch zu lösen. Aber ich finde es
5 ein riesen Mehrwert, erst einmal für die Talente die Möglichkeit zu haben, wenn das
6 Potenzial im Prozess festgestellt wurde, sich dort registrieren zu können, dort diese Benefits
7 zu haben. Also Benefits sind auch eine 1:1-Betreuung, beispielsweise mit genau einem
8 individuellen Ansprechpartner/-partnerinnen aus dem Recruitment, eine Messaging Funktion,
9 wo diese Personen direkt angeschrieben werden können. Sie können sich direkt auf die Jobs
10 bewerben. Also sobald dieses Potenzial eben erkannt wurde, profitieren wir, aber eben auch
11 die Talente, davon, weil wir im Hintergrund in SAP dann unseren Talent Pool haben mit allen
12 Talenten. Jetzt sind es so knapp 100 und dann können wir auch uns eine Stelle
13 beispielsweise raussuchen und diese Stelle gegen alle Talente matchen, weil wir alle
14 Kompetenzen und alle beruflichen Erfahrungen von den Talenten haben und können dann
15 auch die Person finden, die am passendsten für diesen Job ist aufgrund der Kompetenzen.
16 Das heißt auch für uns aus Recruiting-Sicht ein ganz entscheidendes Tool. Gerade was die
17 Schnittstellen-Arbeit ist es definitiv eine Arbeitserleichterung.

18

19 I: Fallen dir noch weitere Vorteile ein?

20

21 IP: Wenn wir jetzt konkret vom Talentpool-System sprechen, der größte Vorteil und auch
22 einer der Gründe, warum wir dieses System haben erstellen lassen – also das ist wirklich ein
23 Anforderungskatalog, nach dem wir es entwickelt haben – dieses System wurde ganz
24 speziell für uns entwickelt, ist, dass wir so auch mit Bewerber:innen, die einen Job nicht
25 bekommen haben, die wir aber trotzdem gut finden und die perspektivisch auch nochmal auf
26 eine Stelle bei [Unternehmen] passen könnten, dass wir die Möglichkeit haben, über den
27 Talent Pool datenschutzkonform mit ihnen in Kontakt zu bleiben. Und das ist ein riesen
28 Mehrwert, weil das können wir über keine andere Plattform, so darstellen. Also über Xing
29 und LinkedIn, klar, können wir uns vernetzen, aber auch diese Arbeit, diese Pflege, dieser
30 Pflegeaufwand ist enorm im Vergleich dazu, wenn wir diese Talente in den Talent Pool
31 einladen und wir genau sehen: Das sind Talente bei Recruiter/Recruiterin XY und wir können
32 direkt auf sie zugreifen, wir können sie direkt anschreiben, wir können mit ihnen Kontakt
33 bleiben, wir können sie zu Veranstaltungen am Campus einladen. Diese
34 Kommunikationsmöglichkeit mit den Talenten.

35

36 I: Ihr könnt also über das interne Talent Management hinausgreifen und auch extern noch
37 Talente in dem Pool sammeln?

1 *IP:* Genau richtig. Das datenschutzkonforme In-Kontakt-Bleiben, das dürfen wir sonst
2 nämlich eigentlich nicht. Wir dürfen keine Bewerber:innen- Daten speichern an irgendeiner
3 Stelle. Das ist ein Riesenvorteil. Und dann das Stellen-Matching. Das ist einer der Gründe,
4 warum Talent Management so erfolgreich ist in Unternehmen. Du hast einen tollen Pool, du
5 hast deine Stellen und du kannst eben genau schauen, welches Talent passt auf welche
6 Stelle. Das heißt, du hast jemanden, der auf die Stelle zum einen passt, aber zum anderen,
7 wird diese Stelle auch schnell besetzt. Also wir verkürzen damit auch die Rekrutierung.

8

9 *I:* Könnt ihr darüber hinaus aus den erhobenen Ergebnissen Entwicklungsmöglichkeiten
10 ableiten, um zu gucken „Das könnten wir machen, damit diese Potenziale vielleicht noch
11 weiter erschlossen werden könnten“?

12

13 *IP:* Das ist dann so eine kapazitäre Frage. Dadurch, dass ich am Ende beispielsweise
14 Projektmanagerin bin und nicht den Titel Talent Managerin trage, ist das ausbaufähig. Also
15 auch da haben wir die Möglichkeit, noch tiefer reinzugehen, mit dem Active Sourcing
16 beispielsweise immer zu schauen, was sind denn auch wirklich Stellen, die ständig schwer
17 zu besetzen sind, um auch das volle Potenzial des Pools dann auszuschöpfen.

18

19 *I:* Fällt dir ein, welche für Grenzen es auf solchen HR-Anwendungen in Bezug auf
20 Potenzialanalysen aufzeigen?

21

22 *IP:* Potenzialanalyse oder die Plattform?

23

24 *I:* Die Grenzen der HR-Plattformen innerhalb der Potenzialanalyse.

25

26 *IP:* Dadurch, dass wir dieses System ja speziell für uns entwickelt haben, kommt es da
27 natürlich auch immer wieder zu technischen Herausforderungen. Und das ist eine
28 Herausforderung. Ich möchte eigentlich gar nicht Nachteil sagen, aber eine
29 Herausforderung, der wir uns immer zu stellen haben. Das heißt technische Fehler, die
30 behoben werden müssten, Customizing-Anfragen, damit wir noch effizienter damit arbeiten
31 können, Feedback-Schleifen, die gedreht werden müssen. Ein Budget, über das wir
32 verantworten. Also das spielt da mit rein, dass wir auch nicht immer zufrieden mit der
33 Leistung von dem technischen Part sind.

34

35 *I:* Was meinst du, was da optimiert werden könnte, damit ihr vollumfänglich zufrieden sein
36 könntet?

1 *IP:* Wir sind schon dabei. Also es geht jetzt am Ende eigentlich um spezielle Features, die
2 nochmal optimiert werden. Und wenn das erfolgt ist, dann sind auch so schon zufrieden,
3 sonst hätten wir die Arbeit auch irgendwann aufgegeben und hätten nicht noch mehr Geld in
4 dieses Tool gesteckt. Das heißt, technische Ressourcen sind es, die uns dann da fehlen. Ja,
5 also Fachkräftemangel. Und ironischerweise suchen wir ja auch gerade Talente in den
6 technischen Bereichen und merken genau da, dass sie uns eben auch fehlen.

7

8 *I:* Würdest du sagen, dass ihr die Anwendung SAP in Bezug auf Potenzialanalysen bzw. das
9 Talent Management vollumfänglich nutzt oder, dass es da noch Ausbaubedarf gäbe bzw. ihr
10 die Angebote mehr in Anspruch nehmt?

11

12 *IP:* Das ist schon ausbaufähig, weil, wie ich schon erwähnt habe, ist SAP bei uns so
13 individualisiert aufgebaut, dass es auch immer wieder eine individuelle Prüfung gibt. Dadurch
14 haben wir weniger Grenzen. Allerdings ist das System dadurch auch immer fehleranfällig
15 und gefühlt nie fertig entwickelt.

16

17 *I:* Was muss deiner Ansicht nach optimiert werden, um den größtmöglichen Nutzen aus der
18 Potenzialanalyse auf HR-Plattformen zu ziehen?

19

20 *IP:* Also was für mich da entscheidend ist, ist vor allem bei *[Unternehmen]*, dass wir, das
21 Stellen besetzen mit den Talenten auch wirklich in das operative Tagesgeschäft der
22 Recruiter:innen mit einbinden. Das ist für mich die größte Herausforderung, weil sie schon
23 immer mit dem BMS arbeiten, also die Ankopplung, die Anbindung an SAP an der Stelle und
24 genau sehen, welche Bewerber:innen haben sie für welche Stelle, sie aber noch zu wenig
25 die Talente berücksichtigen. Und uns fehlt es am Ende an einer Person, die dieses Active
26 Talent Management betreibt. Also mehr aus Active Sourcing Sicht gesprochen, sich wirklich
27 diesen Talent Pool anzuschauen und gegen diese Vakanzen zu matchen. Das erfolgt gerade
28 noch zu selten, als dass wir so erfolgreich von diesem System schon profitieren können.

29

30 *I:* Würdest du in Bezug darauf sagen, dass das Matching auch von einem System
31 übernommen werden könnte? Oder wäre das für dich auch eine Person, die da ein Auge
32 darauf haben müsste?

33

34 *IP:* Insbesondere eine Person. Und dann können wir nämlich auch noch schauen, was
35 können wir an einem System noch weiterentwickeln. Worüber wir immer sprechen können,
36 sind so etwas wie Filter. Umso mehr Filter wir haben, desto schneller finden wir auch die
37 passende Person.

1 I: Um noch einmal bei dem Talent Pool-System nachzuhaken: Sind dort die Kompetenzen
2 von den Mitarbeitern, also von den Talenten hinterlegt, die in einem Talent-Interview ermittelt
3 werden?

4

5 IP: Man muss sich das so vorstellen: Wir führen dieses Talent-Interview und das erfolgt
6 bevor diese Person im Talent Pool ist. Das ist dieser Filter, das Aufnahmekriterium, und die
7 Notizen übertragen wir dann nicht 1:1 in diese Talent-Stammkarte. Wir können aber
8 schauen, dass wir, wenn da was ganz Wichtiges erwähnt wurde, wie "Ist interessiert an einer
9 Führungslaufbahn", dass wir so etwas mit hinterlegen. Aber auch da müssen wir natürlich
10 schauen, was wir für Informationen in der Talent Stammkarte hinterlegen, weil auch da sind
11 wir an datenschutzrechtliche Richtlinien gebunden. Datenschutz ist dort ein ganz großes
12 Thema. Also 1:1 das zu übertragen, das ist gar nicht in dem Sinne möglich oder auch gar
13 nicht sinnvoll. Wir schauen dann punktuell: Gibt es da etwas Wichtiges, was wir hinterlegen
14 möchten?. Aber die Talente haben auch die Möglichkeit, ihre persönlichen Interessen selbst
15 zu hinterlegen. Das heißt, auch sie können dort, nachdem sie sich registriert haben,
16 hinterlegen, dass Sie daran interessiert sind oder an was für Stellen Sie beispielsweise
17 interessiert sind: Sind es Junior Stellen, Senior Stellen? Es kann ja auch sein, dass es gar
18 keine disziplinarische Führungsrichtung sein soll, sondern eine fachliche Expert:innen-
19 Laufbahn, die eingeschlagen wird.

20

21 I: Da würde ich gerne noch einmal nachhaken. Ihr fertigt eine Talent-Karten an, wo
22 Informationen vermerkt werden. Du hattest eben gesagt, dass ihr Kompetenzen wie
23 analytisches Denkvermögen etc. pp. erhebt. Wird diese Einordnung dazu dann auf dieser
24 Karte vermerkt, bspw. innerhalb von einem Punktesystem?

25

26 IP: Nein, tatsächlich nicht. Also das ist wirklich nur etwas, was wir versuchen, im Talent-
27 Interview rauszuhören, ich würde danach aber keine Einwertung vornehmen. Also wenn es
28 wirklich um Einwertungen geht von Kompetenzen – das ist jetzt mal ganz weit weg von dem
29 Aufnahmeprozess der Talente – haben wir auch ein Tool, das nennt sich Feedback im
30 Dialog, FiD-Kompetenzen. Genau. Und da ist es nämlich so, dass das komplette
31 Kompetenz-Set, was wir für [Unternehmen] noch mal überarbeitet haben, hinterlegt ist. Und
32 diese Kompetenzen können dann auf einer, wir haben eine Vierer-Skala hinterlegt, dort
33 eingewertet werden, aber das hinterlegen wir nicht in der Talent-Stammkarte. Die Talent-
34 Stammkarte kann man sich vorstellen, wie ein Bewerber:innen-Profil. Also das heißt einfach
35 nur Stammkarte, das ist da so genau der spezifische Begriff.

1 I: Ja. Du bist jetzt häufiger von Matching gesprochen. Sind das automatische Prozesse über
2 Filter oder macht er das wirklich manuell?

3

4 IP: Hinter jeder Stelle sind bestimmte Schlagwörter hinterlegt, die wir dann in Talent-Profilen
5 suchen. Also das mache dann nicht ich, sondern das macht das System. Aber ich kann mir
6 aussuchen, beispielsweise Team Lead, Business Intelligence, und dann kann ich schauen,
7 welche Talente habe ich und dann kriege ich da, das ist eine Fünfer-Skala, 1 bis 5,
8 ausgespuckt, wie viele oder welche Talente, wie gut auf diese Stelle passen.

9

10 I: Und wenn du dann was über die Kompetenzen in dem Fall wissen möchtest, dann guckst
11 du dir das Feedback im Dialog an?

12

13 IP: Das Endergebnis, aber das ist noch mal losgelöst davon. Es ist auch ein internes Tool
14 und wir hinterlegen die Kompetenzen, die wir erkannt haben in den Talenten hinterlegen, die
15 hinterlegen wir gar nicht, weil, nur wenn wir sie erkannt haben, ist es ja ein Talent. Das heißt,
16 wir gehen davon aus, dass sie alle hoch ausgeprägt sind. Kompetenzen, die ich erwähnt
17 habe, die suchen wir dann auch wirklich in einer sehr starken Ausprägung. Also diese
18 Informationen zu den Kompetenzen, welche bei den FiDs erhoben werden, die werden zwar
19 erhoben, aber das wird dann nicht für das Talent Management weiter benutzt. Es gibt da
20 noch einen weiteren Aufnahmeprozess für die Future Talents. Das ist dann noch mal so ein
21 bisschen separiert bei uns von den internen und externen Talenten. Dort gibt es noch einmal
22 unterschiedliche Talent-Gruppen, die Future Talents. Das sind sehr gute Praktikant:innen,
23 Studierende, Dual Studierende und auch Auszubildende. Und bei denen ist es in dem
24 Aufnahmeprozess für den Talent Pool eine Voraussetzung, dass ein FiD stattgefunden hat.
25 Das heißt dann aber entweder Fit for Students oder Fit for Azubis. Und da ist es nämlich so,
26 wenn die Führungskraft, die bewertende Person, eine bestimmte Kombination ausgefüllt hat
27 bei den Azubis, dann kommt da der Hinweis "Hey, es kann sein, dass du da gerade ein
28 Talent identifiziert hast. Auf der folgenden Seite kannst du es für den internen Pool
29 nominieren." und bei den Students ist es so, dass es eine Potenzial-Skala gibt. Und wenn du
30 als Betreuer/Betreuerin anklickst "Absolute Potenzialträgerin/Absoluter Potenzialträger",
31 dann leuchtet auch automatisch der Hinweis auf, dass es sich hier um ein Talent handelt und
32 es normiert werden kann. Es gibt da also schon eine Schnittstelle. Das ist aber wirklich nur
33 bei dieser spezifischen Talent-Gruppe und da gucken wir uns das auch nicht noch einmal an,
34 sondern im System ist es ja schon automatisch hinterlegt.

1 I: Sehr spannend und damit sind wir schon am Ende des Interviews angekommen. Dann
2 würde ich an dich gerne noch einmal die Frage richten, ob es von deiner Seite noch Fragen
3 oder Anmerkungen gibt.

4

5 IP: Erst einmal vielen Dank für das Interview und ich wünsche euch viel Erfolg bei der
6 Auswertung. Ich glaube, ich habe soweit auch keine Ergänzungen mehr. Wenn ihr im
7 Nachgang noch Fragen habt, könnt ihr natürlich noch jederzeit auf mich zukommen, wenn
8 ich noch einmal etwas erklären soll. Ich glaube gerade bei diesem datenschutzrechtlichen
9 Punkten ist es eben wichtig, noch einmal genau zu schauen, dass wir nicht alles da
10 sozusagen hochladen, sondern, dass wir spezifisch etwas hinterlegen können. Ansonsten
11 kommt gerne noch einmal auf mich zu.

12

13 I: Dann bedanken wir uns ganz herzlich bei dir, dass du dir die Zeit genommen hast uns so
14 zu helfen, uns so zu unterstützen bei unserem Studienprojekt!

Experteninterview – IP 4

Interviewerin: Nadine Kaiser
Branche der Interviewpartner*innen: Lebensmittelhandel
Datum: 26.04.2022
Dauer: 41:49 min.

I: Vielen Dank Julia für die Einleitung und [Name] für deine Zeit. Ich würde sagen wir starten einfach mal mit der ersten Frage. Welche Rolle spielen Potenzialanalyse bei euch im Talent Management?

IP: Sehr gerne. Ich kann natürlich nur für meine Abteilung sprechen, dafür fehlt mir der Hintergrund in anderen Abteilungen. Da bin ich noch zu wenig in der [Unternehmen]-Welt unterwegs. Bei uns in der Abteilung hat das schon einen hohen Stellenwert, vor allem in der Karriere und Nachfolgeplanung. Da ist es so, dass Leistung in Potenzial eingestuft wird und diese Potenzialanalyse, also diese Einstufung bzw. die Kalibrierung des Mitarbeiters, natürlich genutzt wird, um zu prüfen was wir mit dem Mitarbeiter machen, wenn es jetzt, ich sage mal, Richtung Entwicklungsfelder geht. Also, was könnten unterstützende Maßnahmen sein damit der Mitarbeiter die Entwicklungsfelder weiter ausbauen kann. Es kann sein, dass das jemand ist, der in dieser Matrix "Leistung und Potenzial" sehr weit oben ist. Dann ist das auch jemand, der sich vielleicht für den nächsten Schritt auszeichnet. Auch jemand im Mittelfeld haben wir natürlich weiterhin im Auge, da kann man immer noch ableiten, ob man da die eine oder andere Maßnahme in Form eines Coachings oder ähnliches ansetzen kann. Das ist für uns tatsächlich grundlegend, um zu entscheiden, "Was machen wir mit welchen Mitarbeitern?", "Wo geht es hin?" und natürlich auch, wenn neue Positionen aufkommen, "Wen denken wir mit?". Also in dem Feld würde ich sagen, es hat schon eine sehr hohe Entscheidungskraft bei uns im Unternehmen. Nichtsdestotrotz, wird manches auch sehr politisch entschieden, aber die Grundlage muss immer da sein, dass jemand auch Potenzial mitbringt.

I: Und wie intensiv nutzt du Instrumente der Potenzialanalyse in deinem Arbeitsalltag?

IP: Das ist eine gute Frage. Ich tatsächlich weniger. Ich würde sagen, dass die Senior Consultants das deutlich mehr nutzen. Ich nutze das zu Stoßzeiten immer, wenn es um neue Suchen geht. Da achten wir dann natürlich immer noch mal auf Potenziale. Und dann ist halt die Frage, machen wir wirklich eine Potenzialanalyse. Ich würde das verneinen. Also bei uns findet das nicht so den Platz, den es vielleicht bei anderen Unternehmen findet, also wir führen jetzt keine Persönlichkeitstest durch.

1 I: Könntest du noch einmal genauer die konkreten Instrumente beschreiben die ihr nutzt?

2

3 IP: Also, wenn du jetzt auf alle Instrumente zielst, machen wir ja auch Assessment Center.
4 Durch ein 360 Grad Feedback kriegen wir auch noch was hinsichtlich Potenzialanalysen mit.
5 Da gibt es schon häufiger Tools. Ich gehe da jetzt einmal am besten durch. Assessment
6 Center: Jede Person die bei uns neu- oder nachbesetzt wird muss ein Assessment Center
7 machen. Das ist verpflichtend. Das kommt auch relativ häufig vor. Das führen wir aber nicht
8 selbst durch, das geht an einen externen Anbieter. Das heißt, an sich nehmen wir die
9 Ergebnisse zwar in die Entscheidung mit auf und ich würde sagen, da führen wir bestimmt so
10 1 bis 2 Assessment Center im Monat. Das ist ein Tagesverfahren bei uns und das wird bei
11 jeder externen und internen Positionen durchlaufen, wo es danach immer eine Einstufung gibt.
12 Wir orientieren uns da an einer Ampel. Keine Empfehlung wäre rot. Die gelbe Ampel ist eine
13 Empfehlung mit Einschränkungen. Die kann tatsächlich ausschlagen, in die: Wir würden es
14 eher nicht machen, weil Entwicklungsfelder da sind, versus das sind bekannte Themen an
15 denen noch gearbeitet werden müsste, es ist aber kein Veto. Und dann gibt es noch die grüne
16 Ampel die meint, dass es eine Empfehlung ohne Einschränkungen ist. Es wird aber auch
17 zurückgehalten. Also ihr könnt euch bestimmt vorstellen, dass es bei Führungskräften jetzt
18 keine 50.000 Bewerber sind, die es vielleicht bei irgendeiner Junior Berater Position etc. geben
19 würde. Das heißt, die Endkandidaten gehen ins AC und da sprechen wir von zwei bis vielleicht
20 mal drei Personen. Eventuell macht sogar nur einer das Verfahren. Dann noch das 360 Grad
21 Verfahren, das wird bei uns alle drei Jahre pro Einheit durchgeführt. Das ist immer ein stetiger
22 Prozess sozusagen. Wir wechseln uns in den Einheiten ab und es ist auch die Möglichkeit,
23 dass jemand unabhängig von diesem Prozess Zyklus ein 360 Einzelverfahren machen kann,
24 wenn er das möchte. Das sind unterschiedliche Hintergründe. Zum einen, wenn jemand das
25 individuell machen möchte, dann hat er einfach gerade ein Thema bei sich und möchte mal
26 um sich herumschauen und prüfen, was sind da so offene Punkte. Die wiederum führen in
27 Coaching hinein, wenn man beispielsweise sieht, da sind Kriterien rausgekommen die einen
28 überdurchschnittlich darstellen lassen versus, da sind Themen rausgekommen die wirklich
29 Entwicklungsfelder aufweisen. In dem dreijährlichen Zyklus nehmen wir die Analysen und
30 Ergebnisse auch mit und machen für die eine oder andere übergeordnete Einheit auch eine
31 Management Summary, so heißt das bei uns. Da kann auf anonymisierter Basis tatsächlich
32 Kennwerte rausfinden die für die Abteilung sprechen, wie zum Beispiel das Führungsverhalten
33 oder Fachkenntnisse, die besonders in diesem Bereich hervorzuheben sind.

34

35 I: Könntest du im Detail beschreiben, wie der Prozess der Potenzialanalyse bei euch im
36 Unternehmen aussieht?

1 *IP:* Also wir steuern den ganzen Suchprozess. Das heißt, dass zum Beispiel jemand auf uns
2 zukommt und sagt, er hat eine Neu- oder Nachbesetzung. Dann besprechen wir einmal das
3 Profil, was er sucht und überlegen dann, ob wir das intern oder extern lösen. Wenn wir es
4 intern lösen können und es auch intern gelöst werden soll, weil einfach ein guter Kandidat da
5 ist, dann steuern wir die interne Suche. Manchmal machen wir ein Active Sourcing. Es ist aber
6 eher selten. Meistens arbeiten wir auch mit Personalberatungen zusammen, wenn wir externe
7 suchen. Gerade dann lassen wir zwei Pitches und entscheiden uns für denjenigen, der uns
8 die besten Konditionen und den besten Markt zum aktuellen Zeitpunkt anbieten kann. Und
9 dann geht die Reise weiter, sodass diejenigen dann ein AC machen. Das ist dann im
10 Stellenbesetzungsprozess integriert. Zum Thema Coachings und 360 Grad Feedback ist es
11 so, dass es sehr vertraulich ist. Ein Coaching generell wird oder muss nicht mit uns geteilt
12 werden, da sind wir eher weniger eingebunden. Auch beim 360 Grad Feedback muss das
13 Ergebnis nicht mit uns geteilt werden. Wir bieten das immer an, im Sinne von "zusammen
14 können wir an der Entwicklung arbeiten". Viele teilen es auch nur mit ihrem Vorgesetzten. Und
15 was dann daraus gemacht wird, ist natürlich auch Personen abhängig. Es gibt Vorgesetzte,
16 die lassen sich das ganz gerne zeigen, bzw. die Mitarbeiter haben so eine offene Kultur mit
17 ihrem, mit ihrer Führungskraft, dass sie das gerne zeigen und dann daran arbeiten. Es gibt
18 auch welche, das gibt es überall, denen das jetzt nicht so wichtig ist. Das wird dann halt einfach
19 alle drei Jahre gemacht und man soll selbst schauen was ist. Oder der Mitarbeiter möchte es
20 auch gar nicht teilen, weil er vielleicht mit seinen Ergebnissen gar nicht so zufrieden ist. Das
21 ist tatsächlich eine Vertrauensbasis, das können wir nicht erzwingen, also wir erzwingen nicht,
22 dass das Ergebnis transparent gemacht wird. Wenn es transparent gemacht wird, dann nutzen
23 wir es natürlich auch. Dann sprechen wir mit dem Mitarbeiter darüber was rausgekommen ist
24 und schauen dann nach passenden Maßnahmen. Und das kann ganz unterschiedlich sein.
25 Wie gesagt, das kann aus dem 360 in ein Coaching rein resultieren, das kann in ein Team
26 Workshop resultieren, wenn man das Gefühl hat, dass das ganze Team Setting noch nicht
27 ganz ordentlich aufgebaut ist. Das kann sein das wir rausfinden, dass für den Job zum Beispiel
28 Englisch Sprachkenntnisse benötigt werden und dann macht man ein Englisch-Training. Also
29 das ist sehr schwierig jetzt runterzubrechen in dem Moment, weil die Konstellationen sehr,
30 sehr unterschiedlich sind. Beim Coaching gibt es tatsächlich keinen Prozess, das ist individuell
31 und wird nicht gesteuert. Das kommt bei Bedarf.

32

33 *I:* Okay, vielen Dank. Ich hätte noch eine Frage zu den Instrumenten. Welche Kompetenzen
34 erfasst ihr primär?

35

36 *IP:* Ja, ich kann euch die auch gerne einmal nennen. Ich habe sie mir nämlich schon
37 rausgesucht und ich dachte mir schon, dass es kommt. Also wir haben bei [Unternehmen1]

1 generell Kompetenzen nach denen alle Mitarbeiter bewertet werden. Für die Führungskräfte
2 der Leitungsebene eins und zwei ist das nochmal ein gesondertes Kompetenzmodell. Das
3 würde ich euch jetzt einmal transparent nennen. Vielleicht könntet ihr in der Auswertung dann
4 nur Auszüge nehmen, also nicht alle Kompetenzen nennen, weil das vertraulich ist. Es gibt die
5 Kompetenz „Führungsfähigkeit“ bei uns. Führungsverhalten prinzipiell natürlich sehr wichtig
6 ist. Es muss für die Abteilung gerecht sein. Es gibt Bereiche, die können schon agiler sein
7 versus, es gibt noch welche die sehr konservativ geführt werden. Daran wird das gemessen.
8 Dann [Kompetenz1] und [Kompetenz2], „Umsetzungsfähigkeit“, also wie schnell Strategien,
9 aber auch Ergebnisse einfach nach vorne getrieben werden können. „Selbstreflexion“ ist bei
10 uns ganz, ganz wichtig. Dann haben wir den Part [Kompetenz3], „Fachkompetenz und
11 funktionale Erfahrung“. Das heißt, wer bringt für die Erfüllung der Management Aufgaben
12 relativ Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten und Kenntnisse mit. Hinter dem Begriff
13 versteht man erst mal nichts. Deswegen die Erklärung: [Kompetenzanker1] und
14 [Kompetenzanker2]. „Unabhängigkeit“ und [Kompetenzanker3]. [Kompetenzanker4],
15 [Kompetenzanker5] und „Innovation“ und „Experimentierfreude“, „Zusammenarbeit“, „Vision“,
16 „strategische Kompetenz“, „Vielfalt“ und zuletzt Vielfalt. Ich glaube es sind acht Stück in
17 Summe. Also ihr merkt, da ist ein ganzes komplexes Konstrukt beisammen. Und wenn jetzt
18 die Frage kommt wie wir das nutzen, was bei euch bestimmt schon auf der Zunge liegt. Noch
19 nutzen wir das nicht so ideal. Also es ist zum einen in unserem 360-Fragebogen eingebunden,
20 da gibt es verschiedene. Also beim 360 hat man zum Beispiel den Vorgesetzten, also der
21 Vorgesetzte ist eigentlich Pflicht, dann Kunden, Mitarbeiter und die Kollegen. Und diese
22 Erfolgsfaktoren sind anhand der einzelnen vier Quadranten aufgeteilt, teilweise überdeckend.
23 So kann man schon valide Ergebnisse auch rausbekommen aber aus verschiedenen
24 Perspektiven. Das ist ja der Sinn des 360. Aber da haben wir es implementiert. Und was wir
25 letztens erfahren haben, dass unser [Abteilung1] daran arbeitet so ein Dashboard zu
26 entwickeln, weil auch im jährlichen Mitarbeiterbogen, diese Kompetenzen auch abgedeckt
27 sind. Der Mitarbeiter schätzt sich selbst ein und auch die Führungskraft schätzt den Mitarbeiter
28 ein. Die Ergebnisse werden übereinandergelegt und die Idee ist, dass wir in so einer Art
29 Dashboard auch tatsächlich die Verteilung sehen werden. Und ich glaube, das wird uns
30 tatsächlich auch nochmal einen richtigen Booster geben. Das hatte ich vorhin glaube ich noch
31 nicht erwähnt: Wir sind ja mehrere Abteilungen im Bereich [Abteilung] zum Beispiel auch der
32 Bereich [Abteilung1]. Die kümmern sich um das komplette Führungskräfte
33 Entwicklungsprogramm. Also die arbeiten Trainings aus, die für unsere Führungskräfte
34 speziell Kompetenzen und Skills mitbringen, die sie nach vorne bringen. Und da könnte man
35 natürlich auch ansetzen. Ich sage jetzt mal, wenn die Kategorie "Vielfalt" grottig schlecht
36 abschneiden würde, dann könnte man überlegen, "Hey, welches Training brauchen wir
37 eigentlich, um die Vielfalt zu fördern?" und da schließt sich dann an anderer Stelle der Kreis.

1 /: Du hattest ja gerade Fachkompetenzen aufgezählt die im 360 Grad Feedback abgefragt
2 werden. Kannst du da nochmal mehr drauf eingehen?

3

4 /P: Ja, wenn Fachkenntnisse bewertet werden, dann gibt es immer so offene Textfelder und
5 dann kann man zum Beispiel zum Thema Führungsverhalten noch mit reingeben: "Die
6 Führung finde ich gut, aber in der fachlichen Führung brauche ich noch mehr Unterstützung".
7 Also da kann der Mitarbeiter das auf individueller Ebene mitgeben. Wo es nochmal
8 Anwendung in der Bewertung findet, ist auch in diesem Bogen, dort werden nämlich die
9 Hauptaufgaben der Stellenbeschreibung in den Bogen überführt. Und dann kann das zum
10 Beispiel heißen „ist verantwortlich für die Versicherungsstruktur [Unternehmen] oder
11 ähnliches“ und das wird wiederum bewertet. Das werten wir aber nicht aus, das ist für uns
12 nicht essenziell. Das ist dann wieder auf Mitarbeiter-Führungskraft Ebene interessant. Wir
13 gucken uns das an, aber da gibt es keine Bewertung, weil wir das als [Position1] gar nicht
14 bewerten können, wie jemand jetzt wirklich im jeweiligen Bereich aufgestellt ist. Da haben wir
15 zu wenig Fachkenntnis von dem einzelnen Bereich.

16

17 /: Okay, vielen Dank. Dann Switchen wir einmal und beziehen uns jetzt auf die genutzten HR-
18 Plattformen. Und da zuerst einmal die Frage: Mit welchen HR-Plattformen, also die die
19 Potenzialanalysen auch erfassen können, hast du bereits gearbeitet?

20

21 /P: Tatsächlich bisher nur mit Primus. Das nutzen wir aktuell auch bei [Unternehmen1]. Vorher
22 hatte ich noch keine Berührungspunkte dahin.

23

24 /: Kannst du die Plattform etwas näher beschreiben?

25

26 /P: Ja. Angeschlossen ist sie an SuccessFactors also SAP SF. Ob das jetzt ein Eigengewächs
27 des [Unternehmen1] ist, weiß ich nicht. Hinter Primus verstecken sich verschiedene
28 Teilbereiche. Hinter Primus versteckt sich der Bereich Lernen, also Schulungen. Hinter Primus
29 versteckt sich dieser ganzen Karriere- und Nachfolgeplanung Part, über den wir schon
30 häufiger gesprochen haben. Dahinter versteckt sich auch unsere Stellenbörse, beispielsweise
31 intern. Wir haben ja so eine kleine Fachgruppe, das heißt Jam, wo man auch so ein bisschen
32 eine Art Community aufgebaut hat. Recruiting ist eingebunden, SF ist klar, die meisten kennen
33 das tatsächlich für den Recruiting Part. Also wenn wir Stellen nachbesetzen, kann ich da
34 darüber mit steuern, also wenn ich für die Stellen freigegeben worden bin. Und das ist das
35 Hauptsächliche, für was ich es nutze. Es gibt noch ein paar andere Tools. Wir haben noch das
36 Org.-Management eingebunden. Also ich kann darüber die hierarchischen Strukturen des
37 [Unternehmen1] einsehen. Und ganz neu das nutzt [Unternehmen1] in den Bereichen Handel,

1 der Holding und [Unternehmen1] -Systems. Das heißt "Feedback Me". Da können Kollegen
2 einander Feedback einholen und bewerten. Es könnte jetzt einfach eine Kollegin bei mir
3 anfragen "Hier, wir haben letzte Woche das Projekt abgeschlossen. Könntest du mir gerade
4 Feedback geben?" Und die Fragen sind auch individuell integrierbar, sodass man das sehr
5 spezifisch auch für den Moment anwenden kann. Das ist aber nicht verpflichtend. Man könnte
6 die Anfrage jetzt auch ablehnen. Die meisten machen das natürlich, was halt eine schöne
7 Sache ist, weil es oft sein kann, dass man auch crossfunktional miteinander zusammenarbeitet
8 und dann ist natürlich super spannend, wenn man mal Feedback aus anderen Bereichen
9 bekommt und nicht immer nur von seinen Kollegen oder vom Vorgesetzten. Zwar ist das bei
10 Handel-International nicht ganz so integriert ist, aber die meisten des [Unternehmen1] nutzen
11 dieses Primus. Da hat jeder Mitarbeiter Primus. Aber je nachdem welche Position du inne
12 hast, hast du verschiedene Sonderrechte. Also wir als HR, haben eben auch diesen Recruiting
13 Part. Den haben Führungskräfte nur, wenn sie bei sich im Team Stellen nachbesetzen oder
14 neubesetzen wollen. Ich bin jetzt [Position]-Admin für meinen Bereich, das heißt ich habe auch
15 so eine Art Dashboard das ich mir anzeigen lassen kann damit ich sehe, welche Bögen in
16 welchem Bereich sind und welche Bögen schon abgeschlossen sind. Es gibt irgendwann aber
17 System-Ende. Dann müssen die von den Mitarbeitern auch anerkannt werden. Und eine
18 Führungskraft hat dieses Dashboard beispielsweise gar nicht. Also da gibt es auch wieder
19 sehr viele Konstellationen und Feinheiten.

20

21 /: Habe ich es richtig verstanden, dass die Führungskraft ausschließlich Recruiting-
22 Informationen aufrufen beziehungsweise einsehen kann?

23

24 /P: Also zwei Punkte, die ich noch nicht genannt habe. Deswegen ist die Frage jetzt tatsächlich
25 ganz gut. Hauptsächlich ist auch diesen Karriere- und Nachfolgeprozess gesteuert, da findet
26 man im Bogen "interaktiv" die Möglichkeit, einen Entwicklungskatalog aufzurufen. Dann gibt
27 es verschiedene Trainings die einem angeboten werden und die man dort schon hinterlegen
28 kann, sei es zum Beispiel das jemand "beidhändig Führen" möchte. Sehr spannendes Training
29 oder neues Training unseres My-Campus. Da kann man das dann auswählen und in diesem
30 Mitarbeiterbogen schon hinterlegen. Oder auch das Thema Mobilität kann dort geprüft werden.
31 Und dann gibt es noch zusätzlich, das hatte ich auch vorhin nicht erwähnt, ein Mitarbeiterprofil
32 was du aufrufen kannst. Da sieht man einmal eine Übersicht von den wichtigsten Stammdaten.
33 Zum Beispiel den Vorgesetzten, Geburtsdatum, aktuelle Position und dann gibt es einen
34 Abschnitt, was hat die Person bisher gemacht. Das ist mal mehr, mal weniger gepflegt. Kommt
35 drauf an, ob jemand schon lange bei der [Unternehmen1] ist oder auch beim
36 Bewerbungsprozess einfach sehr viel von seinem ehemaligen Arbeitgeber mit angegeben hat.
37 Und dann gibt es auch noch mal den Part "Bewertung" für die Karriere und Nachfolge der

1 letzten Jahre, in Leistung und Potenzial. Und dann kann ich das auch einsehen. Und natürlich
2 können Führungskräfte, wenn sie sich das Mitarbeiterprofil aufrufen, daran natürlich auch noch
3 mal mit steuern, was die Entwicklung angeht. Das machen wir als HR weniger tatsächlich. Wir
4 gehen nach den Potenzialkonferenzen eher ins Gespräch und besprechen, was sind aktuelle
5 Felder, sei es jetzt Stärken oder auch Entwicklungsbereiche. Und was könnten potenzielle
6 Trainings sein. Und das besprechen wir im Nachgang dann auch noch mal mit den Kollegen
7 von My-Campus und gehen dann gezielt noch mal auf die Führungskraft oder den Mitarbeiter
8 zu. Also bei uns passiert sehr viel auf dieser verbalen Ebene in dem Moment.

9

10 /: Und wie kann man sich das Modul der Potenzialanalyse auf dieser Plattform vorstellen? Also
11 wie sieht da das Dashboard aus?

12

13 /P: Ja also SAP hat eine Lösung angeboten, das heißt SAP-Web, das sind so einzelne
14 Kacheln, wo man dann auch Gehaltsdaten von sich einsehen kann, seine Verdienst
15 Nachweise, man kann Arbeitszeiten buchen und unter anderem gibt es auch Lernen,
16 Entwicklung und Recruiting, heißt das glaube ich. Wenn ich auf diese Kachel klicke, dann
17 springe ich ins Primus ab und auch Primus hat eine Kachel-Ansicht. Hier sind verschiedene
18 Kacheln, wie ich vorhin erzählt habe, zum Beispiel "Karriere- und Nachfolgeplanung" heißt
19 eine Kachel. Eine Community heißt bei uns Jam. Dann heißt eine Kachel "Jam". Das
20 Organisationschart kann ich einsehen. Eine Kachel heißt „Org.-chart“. Also nach dieser Logik
21 geht es weiter. Und dann kann ich beispielsweise sagen, jetzt möchte ich in die Karriere und
22 Nachfolge-Kachel abspringen und sehe dann eigentlich nur meinen Bogen. Als Admin habe
23 ich natürlich andere Rechte. Ich kann mich auf andere Führungskräfte proxen. Proxen sagen
24 wir, dass ist so eine Vertreter-Regelung. Dann sehe ich auch deren Posteingang, mit den
25 jeweiligen Karrierebögen hinterlegt. Und so nutzen wir das an der Stelle. Diese Adminrechte
26 sind bei uns was ganz Spezielles, nicht jeder hat das. Die anderen HR-Bereiche proxen sich
27 nicht auf Führungskräfte, da wird das anders gesteuert. Also wir haben da den Service
28 Gedanken einfach noch dahinter. Also das wir den Prozess dadurch mit Steuern und schauen,
29 wo stehen die Bögen gerade. Es gibt so einen Status. Der Bogen rutscht zum Beispiel vom
30 ersten Schritt "Einschätzung Mitarbeiter" in den zweiten Schritt "Einschätzung Führungskraft",
31 in den dritten Schritt "Potenzialkonferenz", in den vierten Schritt "Entwicklungsgespräche",
32 in den fünften Schritt "Kenntnisnahme des Mitarbeiters" und sechster Schritt "abgeschlossen".
33 Also der geht da einmal durch und wir leiten die Reise bei den anderen Bereichen mit. Das
34 sind viel zu viele Mitarbeiter, die haben da so teilweise Funktionen, dass sie alle Bögen in
35 einer Summe in den nächsten Schritt mitziehen können, ohne sich auf den Mitarbeiter proxen
36 zu können.

1 /: Wenn du jetzt vom Bogen sprichst, was kann ich mir da drunter vorstellen?

2

3 /P: Der Bogen ist wie folgt aufgebaut: Es gibt ein Kopf, da sind nochmal die Mitarbeiter
4 Stammdaten drin. Und dann hatte ich vorhin schon erzählt, dass es einmal die Hauptaufgaben
5 aus der Stellenbeschreibung gibt, die in den Bogen mit eingehen und dann kommen die
6 Erfolgsfaktoren, die werden auch evaluiert. Und dann zuletzt, gibt es noch eine Einstufung in
7 "Leistung und Potenzial". Das heißt, dass sind eigentlich bei uns auch die wesentlichen
8 Entscheidungsträger, wie ein Mitarbeiter aktuell aufgebaut ist. Das heißt, es gibt bei
9 "Leistungen" die Einschätzung, dass jemand zum Beispiel eher im Bereich Entwicklung
10 einzuordnen ist versus. jemand übertrifft alle Anforderungen. Bei "Potenzial" gibt es oder ich
11 kann auch nochmal sagen aus was es sich zusammensetzt, das ist ein bisschen eindeutiger.
12 Potenzial setzt sich aus drei Kriterien zusammen, zum Beispiel sowas wie „müheleses und
13 schnelles Lernen“, andere „nachhaltig gewinnen“ und das Dritte ist „Streben nach vertikaler
14 Entwicklung“. Wenn jemand diese drei Kriterien vollends erfüllt, dann hat er auch vertikales
15 Potenzial. Und wenn jemand vertikales Potenzial hat und zum Beispiel seine Leistung auch
16 als "übertrifft" eingestuft worden ist, dann ist das so ein High-Leveler. Was nicht heißt, dass
17 jemand der im Entwicklungsbereich ist und aktuell kein vertikales Potenzial hat, weniger
18 schlecht aufgestellt ist. Er hat nur gerade andere Baustellen. Und da müssen wir ansetzen als
19 HR. Da müssen wir überlegen, was könnte jetzt die richtige Maßnahme für ihn sein, damit er
20 sich wirklich weiterentwickelt und nächstes Jahr auch weiter rutscht. Und ich sage mal, die
21 meisten Mitarbeiter sind eher in dem Bereich, dass sie aktuell kein vertikales Potenzial haben
22 und bei "entspricht den Anforderungen" oder "übertrifft die Anforderungen" sind, weil jemand
23 der vertikales Potenzial mitbringt, also ganz oben rechts eingestuft ist, ein High-Leveler ist, der
24 sollte in den nächsten paar Jahren oder bei dem sieht man in den nächsten paar Jahren auch
25 wirklich einen Karriereschritt. Und die meisten Mitarbeiter sind ja auch mit ihrer aktuellen
26 Position schon vollends zufrieden und brauchen das auch aktuell gar nicht. Und so ist der
27 Bogen aufgebaut. Also diese Kategorien werden eingestuft: Aufgaben, Erfolgsfaktoren,
28 Leistung und Potenzial. Und dann geht es in den nächsten Schritt der Potenzialkonferenz und
29 in die Entwicklungsgespräche auf dieser Grundlage.

30

31 /: Kannst du vielleicht nochmal genauer drauf eingehen, welche Daten also qualitative oder
32 quantitative Daten ihr auf der Plattform erfasst?

33

34 /P: Also rein theoretisch dürfen wir das gar nicht. Das ist eine sehr schwierige Frage. Es ist
35 eine Grauzone, weil das wirklich individuelle Einstufungen und Entwicklungen sind, die
36 eigentlich auf Beziehungsebene Mitarbeiter-Führungskraft stattfinden sollen. Natürlich nutzen
37 wir die Daten bzw. die Erkenntnisse aus dem ganzen Prozess Karriere- und

1 Nachfolgeplanung, um zu entscheiden, was wir aktuell mit dem Mitarbeiter machen. Für uns
2 analysieren wir, wie sich die Mitarbeiter in dieser Matrix verteilen. Also einmal in Potenzial und
3 in Leistung, dann gibt es diese verschiedenen Felder mit "Kategorien mit Entwicklung" bis hin
4 zu "Übertrifft". Und je nachdem wo die aufgestellt sind, summieren wir uns ein bisschen zu
5 schauen, wo sind die Bereiche eigentlich. Dann werten wir qualitativ auch die Erkenntnisse
6 aus der Potenzialkonferenz aus. Also ihr müsst euch das vorstellen: Bei einer
7 Potenzialkonferenz kommen alle Führungskräfte des Bereiches hin, nicht die Personen über
8 die gesprochen werden, die nennen wir die "Evaluanten". Dann werden die Evaluanten einzeln
9 durchgegangen vom Namen und dann wird eben über die Person gesprochen, im negativen
10 wie positiven. Einfach was es gerade zu berichten gibt. Wir tragen das zusammen und wenn
11 zum Beispiel als Randnotiz kommt, "ist aktuell super gut in der Abteilung aufgestellt, er könnte
12 sich noch verbessern, wenn er ein Training im Bereich XY wahrnimmt oder das könnte man
13 durch ein Coaching verstärken", kann es auch sein, dass sich die Person als Nachfolge von
14 XY kristalisiert oder es könnte sein, dass die Person in zwei Jahren in den Bereich International
15 XY wechselt. Also da werden wirklich qualitative Aussagen mitgenommen, die im Nachgang
16 auch mit der Abteilung vor allem My-Campus nachgesprochen werden. Die nehmen nämlich
17 nicht an der Potenzialkonferenz teil. Und quantitativ werten wir aus, "wie viele Mitarbeiter
18 haben sich jetzt wo und in welchem Bereich befunden?". Das machen wir aber wirklich auf
19 einer sehr High-Level Ebene, weil das wie gesagt, eigentlich gar nicht auf den Bereich runter
20 werten kannst. Du darfst die Bögen ja nicht abspeichern. Der Mitarbeiter muss es zur Kenntnis
21 nehmen, du darfst es selbst nicht zur Kenntnis nehmen. Also das ist ein ganz sensibler Bereich
22 an der Stelle.

23

24 *I:* Wenn es sich jetzt um qualitative Daten handelt, werden die dann händisch im Tool
25 eingegeben?

26

27 *JP:* An sich legst du Potenzialkonferenzen auch in Primus an und ziehst dann die einzelnen zu
28 besprechendem Mitarbeiter rein und auch diejenigen, die bei der Potenzialkonferenz be sitzen,
29 sei es HR oder die Führungskräfte. Und dann könnte sich jeder diese Potenzialkonferenz im
30 System aufrufen. Dann hast du ein Dashboard oder auch die Matrix abgebildet, wo die
31 einzelnen Bewertungen der Mitarbeiter erfolgt sind und kannst da auch Kommentare
32 reinlegen. Du kannst die Person dann direkt in den anderen Quadranten schieben, wenn du
33 besprochen hast, dass dieser falsch eingestuft worden ist. Das nennen wir dann Kalibrierung.
34 Das heißt, da könnte man an sich das Tool nutzen. Das hat auch wie gesagt diese
35 Protokollfunktion, dass du halt Kommentare anlegst, machen wir an der Stelle aber nicht.
36 Andere HR-Bereiche machen das, wir nicht. Wir sind da noch ein bisschen händischer
37 unterwegs. Also entweder nehmen wir tatsächlich ein ausgedrucktes Portfolio, schreiben es

1 auf und eine Kollegin ist dann tatsächlich einfach Protokollantin oder wir zeigen das Portfolio
2 einmal digital, unabhängig vom System. Also da könnten wir glaube ich, an der einen oder
3 anderen Stelle vom System profitieren. Jetzt hat Primus aber einen kleinen Nachteil. Primus
4 loggt sich nach 30 Minuten automatisch ab. Und wenn du dann mit Vorständen und Personen
5 dasitzt, dann ist das technisch nicht das Leichteste. Und ich glaube das es der hauptsächliche
6 Grund ist, warum Kolleginnen das nicht in Gänze nutzen, wie man es eigentlich nutzen könnte,
7 weil es einfach sehr viel Potenzial mitbringt, dass du dich vor dem Vorstand nicht professionell
8 zeigst.

9

10 /: Wie empfindest du es denn grundsätzlich mit Potenzialanalyse auf HR-Plattform zu
11 arbeiten?

12

13 /P: Prinzipiell ist das ein sehr, sehr wichtiges Tool und auch ein richtiges Tool. Es muss halt
14 gut eingesetzt und abgestimmt sein. Also es bringt nichts, wenn ich ganz viele
15 Potenzialanalyse haben oder nutze, die an sich nicht aufeinander abgestimmt sind. Deswegen
16 muss ich, wenn ich für meine Abteilung spreche sagen, dass wir die Erfolgsfaktoren
17 beispielsweise nutzen und zum Teil nicht eins zu eins, aber an sich spielen sie auch in das
18 Assessment Center mit hinein. Warum nicht eins zu eins liegt daran, dass wir mit einem
19 Anbieter zusammenarbeiten, der die [Unternehmen1] mittlerweile kennt, der weiß, was
20 Führungskräfte bei uns mitbringen sollen. Also der hat die Erfolgsfaktoren im Hinterkopf aber
21 wir gehen sie jetzt nicht systemisch oder prozessual einmal durch, aber die deckt er an der
22 Stelle mit ab. Also würde ich sagen, ist es da eigentlich ganz gut abgestimmt. Wir arbeiten
23 aber trotzdem noch sehr viel durch Gespräche. Wir nehmen praktisch den qualitativen Input
24 aus den Potenzialkonferenzen mit und besprechen das mit den Kolleginnen und denken durch,
25 was könnten die besten Maßnahmen sein. Wir verlassen uns da jetzt nicht richtig auf ein
26 System. Das System unterstützt hier nur. Und wenn ich das jetzt bewerten würde und wirklich
27 nur für [Abteilung1] -HR spreche, dann bräuchte man das auf der Basis nicht. Also es könnte
28 wahrscheinlich noch besser genutzt werden. Andere HR-Bereiche würden wahrscheinlich
29 sagen, dass es unser Tool ist, mit dem wir wissen können, gerade bei der Vielzahl an
30 Mitarbeitern, wer hat welche Baustellen gerade. Das heißt, dass wird so ein bisschen
31 schwammig gesehen bei uns.

32

33 /: Wie sieht das aus, wenn ihr intern Kandidaten vergleicht? Kannst du da nochmal drauf
34 eingehen?

35

36 /P: Bei uns zählt der Mensch ganz stark und die Vorerfahrungen. Also ich sag mal so, wenn
37 wir beispielsweise für [Unternehmensbereich1] einen neuen CEO suchen. Jetzt mal ganz ins

1 Wilde gedacht. CEO bedeutet, er hat zum Beispiel eine Länderverantwortung. Nehmen wir
2 mal [Tochtergesellschaft1] für Italien. Also wirklich jetzt ganz wild, die Stelle ist jetzt gerade
3 nicht vakant. Wen würden wir jetzt intern in Betracht ziehen, Wer könnte infrage kommen und
4 da denken wir wirklich einmal quer in unserem Kundenkreis hinein. Das könnte jemand sein,
5 der jetzt gerade bei der [Unternehmensbereich1] arbeitet, wäre wahrscheinlich eher
6 unwahrscheinlich, weil er diesen ganzen Einkaufspart nicht mitbekommt beziehungsweise mit
7 abdeckt. Aber das könnte aus dem Handel in [Unternehmensbereich1] oder dem Vertrieb
8 [Tochtergesellschaft1]. Und dann zählt in dem Moment nicht die Vergleichbarkeit. Wie willst
9 du jemanden vergleichen, der bei [Unternehmensbereich1] in Handel und in der
10 [Unternehmensbereich1] arbeitet und da gerade Geschäftsleiter für Preise ist versus, jemand
11 der in der [Abteilung1] arbeitet und im Fachdomänen-Leiter ist. Die kannst du nicht vergleichen
12 in den Aufgaben. Auch die Kompetenzen würden uns an der Stelle nicht wirklich weiterhelfen.
13 Da zählt wirklich, was hat die Person vorher gemacht, wie würde sie in der Organisation
14 andocken und wo bringt sie den Mehrwert mit. Also wir sprechen da sehr viel durch. Das kann
15 man nicht mit einem 0815 Schema bei uns machen. Ich kann mir vorstellen das es für andere
16 Bereiche zählt, wenn man zum Beispiel Positionen nachbesetzt, wo es mehrere auf der
17 gleichen Position gibt, die fachlich das Gleiche machen aber man den menschlichen Faktor
18 noch abdecken möchte, dann hat man eine bessere Vergleichbarkeit. Aber bei uns ist die
19 Aufgabenvielfalt dann zu stark differiert, als dass wir auf einen Prozess oder ein Tool
20 zurückgreifen würden.

21

22 /: Du hattest ja erzählt, dass jeder der bei euch startet ein AC durchlaufen muss. Wie nutzt ihr
23 die Ergebnisse im Hinblick auf die Vergleichbarkeit?

24

25 /P: Ja also da muss man ja irgendwie schauen, wer da jetzt besser abgeschnitten hat. Da
26 findet schon eine Vergleichbarkeit statt. Wir nutzen auch manchmal internen und externen
27 Benchmark im Vergleich. Ich muss mich hier ein bisschen revidieren. Ich habe gerade ein
28 bisschen mehr in die Karriere- und Nachfolgewelt reingeguckt als in die Stellenbesetzung.
29 Aber klar, natürlich. Man muss ja irgendwie ansetzen können. Also die bringen dann schon
30 einen ähnlichen Vergleichspunkt mit aber oft ist es auch tatsächlich eine politische
31 Entscheidung und eine menschliche Entscheidung. Also das ist ein extremer Blumenstrauß.
32 Ich würde jetzt nicht sagen, dass wir da ein Schema F rausholen, also einmal Mitarbeiter A
33 und Mitarbeiter B vergleichen, sondern es gilt dann vielleicht gezielte Punkte zu sagen, wer
34 bringt jetzt mehr Expertise im Bereich Digitales mit. Und dann schaut man nochmal genauer
35 rein. Aber so ein eins zu eins Abgleich erfolgt bei uns nicht.

1 /: Auch wenn du es vorhin kurz angesprochen hast, was sind denn die konkreten Vorteile die
2 du so in der Anwendung siehst?
3
4 /P: Also sowohl Coaching-360 als auch Karriere- und Nachfolgeplanung gibt uns eine
5 Möglichkeit die Entwicklungsfelder der Mitarbeiter aufzuweisen und zwar in einem
6 Zusammenhang. Das kann tatsächlich eine Reise sein. Jemand durchläuft den Karriere- und
7 Nachfolgeprozess, ein Mitarbeitergespräch oder in der Potenzialkonferenz kommt raus, dass
8 Entwicklungsfeld "Führung" aufkommt. Dann setzen wir ein Coaching an und in einem Jahr
9 machen wir nochmal ein 360 in dem gesamten Bereich und dann kann er noch mal prüfen, ist
10 die Führungsthematik noch da oder auch nicht. Es kann auch eine andere Reihenfolge haben.
11 Wir können auch sagen, wir haben das 360 zuerst gemacht, dann kommt der jährliche
12 Karriere- und Nachfolgezyklus und man sieht "ach Mensch, das deckt sich ja überein, jetzt
13 sollten wir auf jeden Fall mit einem Coaching abschließen". Also diese Tools oder diese
14 Möglichkeiten Potenziale zu analysieren geben uns natürlich gute Möglichkeiten, aus vielerlei
15 Perspektive Sachen zusammenzulegen und natürlich auch strategisch mitzudenken. Also wir
16 verstehen uns tatsächlich als Beratung für unsere Führungskräfte und für den Vorstand und
17 es kann schon sein, dass der Vorstand vielleicht eine neue Idee mitbringt, wie "wir müssen
18 den Bereich so und so aufstellen oder die Nachbesetzung wird keine Führungskraft der
19 Leitungsebene zwei mehr, sondern darunter. Und dann können wir im Sparring auch
20 mitentscheiden zu sagen, „naja die letzten Jahre haben gezeigt, dass die Abteilung genauso
21 eine Position braucht". Also das sind so wesentliche Vorteile wo ich sage, dass sollte man
22 auch beibehalten. Nachteile, wenn ich da jetzt rein Switche, ist etwas schwierig. Wir nutzen
23 tatsächlich gar nicht das Tool, wie es eigentlich genutzt werden könnte. Wir nehmen es aber
24 ergänzend mit. Das heißt, es ist jetzt wahrscheinlich nicht so fair über Nachteile zu sprechen,
25 wenn wir gar nicht das volle Soll von dem Tool ausschöpfen können. Aber ein Nachteil, ich
26 hatte es schon gesagt, das System loggt sich aus. Das ist auch manchmal ein bisschen
27 komplex. Wenn du eine Potenzialkonferenz anlegst, siehst du dann das Portfolio und wenn du
28 in einem Quadranten sehr viele Mitarbeiter hast dann schneidet es das auch ab. Also die
29 Ansicht ist so ein bisschen schwierig für jene, die gerne auch mal Sachen ausdrücken. Das ist
30 nicht dafür gedacht, dass du dir den Bogen immer ausdrückst und dann deine Kalibrierung
31 oder deine Einschätzung vornimmst, sondern wie ich vorhin auch meinte, man kann im Bogen
32 zum Beispiel auf Mobilität klicken und es öffnet sich im Hintergrund das Mitarbeiterportal. Dort
33 kann man angeben, dass sich meine Mobilität jetzt geändert hat, ich möchte jetzt auch
34 international eingesetzt werden. Im Hintergrund wird das sowohl im Bogen festgelegt als auch
35 im Mitarbeiterprofil, was natürlich auch ein Vorteil ist. Aber für jene die mit dem Tool nicht so
36 ganz warm werden, ist das auch oft lästig. Zudem oft auch die Einwahldaten vergessen
37 werden und dann gerne PDF-Version des Bogens angefragt werden. Das macht es dann

1 tatsächlich nicht sehr smart. Das ist sehr schade, denn das Tool könnte es. Das ist im
2 Anwenderkreis wirklich ein doing. Mit unseren Kunden klappt das nicht immer. Noch so ein
3 Nachteil ist das es auch manchmal sehr langsam ist. Also heute Nachmittag habe ich mich
4 damit beschäftigt, musste was machen und das zieht sich halt. Also es lädt ewig lang. Das
5 sind halt auch Zeitressourcen, die es frisst. Es ist so: Als unterstützendes Tool möchte ich es
6 nicht missen, weil es genau unseren Prozess mitbegleitet. Und ja, wir könnten es vielleicht
7 auch noch an der einen oder anderen Stelle mehr nutzen, aber so wirklich negativ kann ich da
8 jetzt nichts zusammenfassen.

9

10 /: Was meinst du denn damit, dass ihr das an der einen oder anderen Stelle mehr nutzen
11 könntet?

12

13 /P: Als Beispiel: Wenn ich in einer Potenzialkonferenz bin, könnte ich rein theoretisch auch
14 dort schon meine Kommentare festlegen. Die Führungskräfte würden das dann auch sehen
15 und ich hätte direkt das Protokoll hinterlegt. Wir machen das anders. Wir schreiben extern vom
16 Tool mit, machen eine Excel Tabelle, schreiben da alles rein und diese Excel Tabelle wird
17 dann mit den Führungskräften geteilt. Also da nutzen wir das nicht an der Stelle so smart oder
18 wie ich vorhin meinte, im Portfolio siehst du nicht alle direkt auf einen Blick. Also die Ansicht
19 ist dann einfach nicht so ideal, weswegen wir uns oft davon lösen. In dem Sinn ist es eine
20 Unterstützung, weil du technisch gesehen Potenzialkonferenzen anlegen musst. Du ziehst die
21 Mitarbeiter die besprochen werden, in diese Potenzialkonferenz rein und wenn du auf
22 "Abschließen" klickst, werden alle Bögen automatisch in den nächsten Prozess
23 weitergezogen. Wir brauchen das als technische Unterstützung für den gesamten Prozess.
24 Für die qualitative oder quantitative Unterstützung im Prozess oder das was wir daraus wirklich
25 mitnehmen, das machen wir auf persönlicher und fachlicher Ebene. Das ist einfach ein
26 bisschen besser, weil wir da nochmal mit Kolleginnen sprechen im Hintergrund von My-
27 Campus, weil wir Erfahrungen austauschen. My-Campus hat eine Schnittstelle mit dem
28 Mitarbeiter, wir haben eine Schnittstelle mit Mitarbeiter, wir sprechen miteinander was wir
29 beide erlebt haben, haben eventuell gemeinsame Erkenntnisse und können daraus das
30 abzählen. Das kann das Tool nicht. Also da müssen wir tatsächlich noch miteinander sprechen
31 und das ist auch ganz gut so, weil keiner würde in das Tool eintragen "Mein Entwicklungsfeld
32 ist, dass ich keine Mitarbeiter führen kann". Das ist dann etwas was wir einfach im Gespräch
33 raushören oder vielleicht auch aus der Mitarbeiterperspektive raushören. Das gibt uns
34 nochmal viel mehr mit, als das im Tool je eingegeben werden würde. Auch bei
35 Potenzialanalysen sprechen die Senior's hauptsächlich miteinander und teilen da ihre
36 Ergebnisse und denken es dann strategisch mit.

1 /: Gibt es denn noch irgendeine weitere spezielle Funktion, die du dir im Tool wünschst?

2

3 /P: Also wir denken mal so gerne ins Blaue hinein, das war auch was sehr Vertrauliches. Also
4 jetzt nicht vertraulich, weil ihr es nicht aufnehmen dürft, sondern vertraulich in der Art der
5 Sache. Es wäre eigentlich ganz cool, wenn man Nachfolgeplanung ein bisschen mehr tracken
6 könnte. Also wenn jetzt zum Beispiel rauskäme XY zeigt Fähigkeiten in zwei Jahren der CEO
7 von [Unternehmen] zu sein, das zu hinterlegen und direkt mit zu Monitoren und da eine
8 Verknüpfung mit zu bauen und Rochaden mitzudenken, das wäre richtig smart. Ich glaube
9 damit würde uns sehr viel strategische Planung wegfallen. Das sind so strategische Sachen
10 die wir immer gerne mitdenken, die wir gerne hätten. Wahrscheinlich eher umgesetzt in einer
11 Excel-Tabelle aber wenn es das Tool könnte, wäre es natürlich nochmal viel, viel smarter.

12

13 /: Vielen, vielen Dank. Ich bin jetzt tatsächlich auch am Ende. Wenn Julia keine weiteren
14 Fragen mehr hat, würde ich dich jetzt noch fragen, ob du gern noch irgendetwas loswerden
15 möchtest?

16

17 /P: Nein, also hätte ich tatsächlich nicht. Aber wenn ihr das Gefühl habt, dass beim
18 Zusammenschreiben noch das eine oder andere nicht verstanden wurde, dürft ihr gerne
19 jederzeit nochmal nachfragen.

14 Positionen beginnend – nochmal zwei weitere Führungsebenen haben, aufgrund von unter-
15 schiedlichen Functional Level, bei denen wir ebenfalls einmal im Jahr eine Potenzialkonfe-
16 renz durchführen. Und darüber hinaus setzt sich auch der Vorstand einmal zusammen und
17 macht da nochmal die Potenzialanalyse über seine Direct Reports. Also unterhalten wir uns
18 einmal im Jahr von nicht leitenden Positionen bis rauf zum Vorstand über unser Potenzial-
19 träger.

20

21 *I:* Jetzt hast du schon ein bisschen gesagt, für welche Positionen die Potenzialanalyse zum
22 Einsatz kommt. Kannst du dies vielleicht nochmal konkretisieren für jemanden, der nicht
23 weiß, was mit den Ebenen gemeint ist?

24

25 *IP:* Gerne. Also ich fange mal unten an. Mit den nicht leitenden Positionen sind ganz klar alle
26 Mitarbeiter gemeint, die keine Führungsfunktion haben im Bereich. Und darüber hinaus ha-
27 ben wir verschiedene Functional Level bei uns im Konzern. Das sind die Functional Level
28 eins, zwei, drei und vier. Wir fassen immer zwei Level zusammenfassen und in der Regel,
29 wenn das von der Führungsstruktur her passt, besprechen wir immer drei und vier zusam-
30 men und eins und zwei. Das passt aber nicht auf alle Ressorts. Aber grundsätzlich versu-
31 chen wir die Dreier und Vierer in einer Konferenz zu besprechen und die Einser und Zweier,
32 sofern das auf die Ressortstruktur passt. Und wie gesagt, die Vorstände nochmal dann sepa-
33 rat.

34

35 *I:* Und wer führt die Potenzialanalyse durch?

1 *IP:* Für den nicht leitenden und leitenden Bereich sind das die Business Partner für ihre Be-
2 treuungsbereiche. Wir sind so aufgestellt, dass die Business Partner ganz konkrete, ganz
3 strikte Zuordnungen haben, welche Bereiche sie betreuen und in diesen Bereichen führt der
4 jeweilige Business Partner die Potenzialkonferenz durch. Im nicht leitenden Bereich ist dann
5 der jeweilige Business Partner und alle leitenden Führungskräfte dabei. Und bei dem leiten-
6 den Bereich ist dann auch der Business Partner und dann die jeweils höhere Führungskraft
7 dabei. Die Runde mit dem Vorstand selber führt der Personalleiter durch. Also das sozusaa-
8 gen der CEO dann über seine Vorstände spricht. Und wenn die Vorstände über die Top Ta-
9 lente nochmal konsolidiert sprechen, dann führt das ebenfalls der Personalleiter durch in
10 Begleitung eines Business Partners.

11

12 *I:* Und welche Instrumente nutzt ihr im Rahmen dieser Potenzialkonferenz, um das Potenzial
13 zu erheben?

14

15 *IP:* Wir haben ein System, welches wir abgestimmt haben mit den Betriebsräten und was die
16 Gruppe vorgibt. Dieses Jahr waren wir nicht frei in der Wahl, sondern haben es vorgegeben
17 bekommen und versuchen das bestmöglich für unsere Bedarfe zu nutzen. Das ist eine
18 Oracle basierte Plattform, die auch mit unserem SAP korrespondiert, sodass wir nicht jeden,
19 den wir besprechen wollen, da rein tippen müssen oder ähnliches, sondern tatsächlich auf
20 unsere hinterlegten Mitarbeitenden zugreifen können und die in das Thema reinziehen kön-
21 nen. Also ich muss die Konferenz anlegen im System und wenn ich weiß, ich spreche mit
22 einem bestimmten Bereichsleiter, dann werden der Bereichsleiter plus seine Abteilungsleiter
23 als Beobachter hinterlegt, ich als Moderator und alle Mitarbeiter, die an dieser Gruppe von
24 Führungskräften hängt, die werden reingezogen in die Potenzialkonferenz. Laut Betriebsver-
25 einbarung dürfen wir aber tatsächlich nur die Potenzialträger daraus besprechen. Also wir
26 dürfen nicht über diejenigen sprechen, die unterdurchschnittlich leisten zum Beispiel. Das ist
27 nicht der Sinn und Zweck dieser Potenzialkonferenz und wir dürfen es auch gar nicht laut
28 Betriebsvereinbarung.

29

30 *I:* Und steckt hinter dieser ganzen Potenzialkonferenz ein bestimmtes Instrument? Also auf
31 welcher Grundlage basiert die Potenzialanalyse ganz grundsätzlich?

32

33 *IP:* Also es gibt zwei Dimensionen, die abgefragt werden. Das eine ist die Mitarbeiterbeurtei-
34 lung, also was man in dem Mitarbeitergespräch auch dem Mitarbeiter mitgeben würde. Also
35 Thema Leistung. Und auf der anderen Ebene wird abgefragt, ob derjenige das Potenzial hat
36 sich weiterzuentwickeln. Dort haben wir drei Stufen: Die erste Ebene wäre, dass es nur ei-
37 nen Lateral Move gibt. Also im Sinne von: Wir trauen demjenigen eine Vergrößerung oder

1 Verbreiterung zu, aber wir glauben nicht, dass er nochmal die Ebenen wechselt. Dann gibt
2 es noch den Fall, dass man jemanden Potenzial zutraut oder eben hohes Entwicklungspo-
3 tential zutraut. Also das sind immer so drei Stufen und diejenigen, die nur im Lateral Move
4 eingeordnet werden, die dürfen wir gar nicht besprechen, weil es geht nur um diejenigen, die
5 überdurchschnittlich performen, also durchschnittlich oder überdurchschnittlich performen
6 und dann entweder hohes oder sehr hohes Entwicklungspotenzial haben. Und nur die be-
7 trachten wir in der Potenzialkonferenz.

8

9 *I:* Okay, also halten wir fest, dass die Grundlage für die Potenzialkonferenz eine Leistung-
10 Potenzial-Matrix ist, in der die Mitarbeitenden einsortiert werden?

11

12 *IP:* Genau. Bei den Führungskräften kommt auf jeden Fall noch der Führungsaspekt dazu.
13 Also noch eine Facette mehr.

14

15 *I:* Und auf welcher Grundlage wird die Einsortierung in die Matrix vorgenommen?

16

17 *IP:* Man kann grundsätzlich einen Fragebogen im Tool hinterlegen. Wenn ich mir also unsi-
18 cher bin und ich nicht direkt vor Augen habe, ob jemand überdurchschnittliches leistet und ob
19 ich ihm noch den nächsten Schritt zutraue, also sozusagen Entwicklungspotential für hohes
20 Entwicklungspotential, wenn ich mir hier unsicher bin, habe ich die Möglichkeit als Führungs-
21 kraft den nicht direkt in dieses Grid reinzuziehen, sondern mich erst nochmal durch den Fra-
22 gebogen führen zu lassen. Und der hat dann die drei Facetten Mobility, Drive und Motivation
23 und darauf basiert der Potenzialbegriff. Da sind jeweils einige Fragen hinterlegt, die von ver-
24 schiedenen Seiten dann nochmal diese drei Facetten beleuchten, sodass die Führungskraft
25 auch die Möglichkeit hat, sich da nochmal eine second Opinion sozusagen einzuholen, was
26 das System vorschlägt. Die Führungskraft kann aber dann auch manuell korrigieren, wenn
27 man der Meinung ist, dass das aber nicht im Vergleich zu dem Mitarbeiter XY passt.

28

29 *I:* Dann würde ich jetzt einmal konkret den Bezug zu den HR-Plattformen herstellen. Du hast
30 bereits erwähnt, dass du aktuell mit einer Oracle basierten Plattform arbeitest. Hast du noch
31 weitere Plattformen in der Vergangenheit kennenlernen dürfen?

32

33 *IP:* Früher haben wir alles händisch gemacht. Von daher nein, das ist die einzige Plattform
34 die ich kenne.

1 I: Wenn ich dich richtig verstanden habe, handelt es sich bei eurer Oracle basierten Plattform
2 eher um eine Einzellösung, in der es nur um die Potenzialkonferenz geht. Gibt es demnach
3 auch keine Verknüpfung zu anderen Tools oder HR-Bereichen?

4

5 IP: Es ist im Wesentlichen so, wie du es beschreibst. Also es gibt keine fest integrierte Ver-
6 knüpfung. Wir haben die Plattform jedoch noch ein Stück weit erweitert, indem wir unsere
7 Entwicklungsprogramme dort hinterlegt haben. Also wir nutzen Potenzialkonferenz auch, um
8 zu gucken, wo sind unsere Potenzialträger, die in diese Entwicklungsprogramme gehören.
9 Das sind mindestens fünf Programmen die wir stufen. Wir überlegen uns aber auch noch
10 Pools für andere Zielgruppen wie zum Beispiel für die Aktuare etc., die auch für den Konzern
11 wichtig sind und wo man vielleicht noch was Spezielleres machen muss. Die anderen fünf
12 sind übergreifend. Und wir haben halt diese Pools angelegt, sodass wir die Möglichkeit ha-
13 ben, den Kandidaten aus der Konferenz heraus direkt in eins von diesen fünf Programmen
14 zuzuordnen. Das heißt, wir nutzen das Programm noch für andere Dinge, aber wir nutzen
15 keine Lösung, die Oracle noch zusätzlich anbietet. Zumindest nicht bisher nicht. Sowas wäre
16 auch mit den Betriebsräten abzuklären.

17

18 I: Also ihr habt eigentlich eher eine auf [Unternehmen] abgestimmte Version von Oracle, die
19 aber nicht das gesamte Talent Management abdeckt?

20

21 IP: Genau, unsere Oracle basierte Plattform wird nur für die Potenzialkonferenz genutzt. Und
22 das haben wir uns auch nicht selber ausgesucht, sondern von der Gruppe vorgegeben be-
23 kommen, sodass wir tatsächlich auch mit der Gruppe dort korrespondieren könnten. Wenn
24 das DSGVO konform ist, wenn es mit den Betriebsräten abgestimmt ist etc. Also sozusagen
25 technisch wäre das sicherlich möglich, aber da gibt es auch ganz strikte Vorschriften, was
26 wir wohin transportieren dürfen.

27

28 I: Dann würde ich jetzt noch mal ganz kurz auf die Daten zurückkommen, die ihr auf der
29 Plattform hinterlegen könnt. Könnt ihr neben der Einsortierung in die Leistung-Potenzial-
30 Matrix auch qualitative Daten einpflegen?

31

32 IP: Also wir können Notizfelder nutzen, aber nicht auswerten. Auch die Führungskraft kann,
33 während sie zum Beispiel die Mitarbeiterbeurteilungen eingibt, sich auch nochmal Notizen da
34 reinschreiben, aber die sind nicht für uns sichtbar und wir werten die auch nicht aus. Das
35 geht auch nicht, weil wir gar nicht wissen, wie wir komfortabel mit Notizen arbeiten könnten.
36 Also ich persönlich nutze diese Funktion nicht und ich wüsste auch keinen Kollegen, der das
37 tut. Ich weiß, dass die eine oder andere Führungskraft das macht.

1 I: Das heißt in Bezug auf die Potenzialanalyse findet sozusagen eine vollumfängliche Durch-
2 führung über dieses System statt?

3

4 IP: Ja, wobei wir aus dem Tool heraus Excel-Listen generieren, um sozusagen die Schwes-
5 ter-Abteilung mit den Kandidaten für die Entwicklungsprogramme zu versorgen. Also aus
6 dem System heraus generieren wir eine Liste, die wir dann verwenden oder auch noch dem
7 Business Partner geben zum Checken. Man kann sich ja auch mal verklickt haben und dann
8 landet der Mitarbeiter in dem falschen Pool. So haben wir das Vier-Augen-Prinzip bevor die
9 Liste dann an die Kollegen geht, die dann wiederum die Entwicklungsprogramme stufen.

10

11 I: Jetzt mal ganz allgemein die Frage, aus welchem Grund kommt die Potenzialanalyse bei
12 euch überhaupt zum Einsatz?

13

14 IP: Also zum einen um sich einmal im Jahr wirklich strukturiert über unsere Potenzialträger
15 auszutauschen und um diese sichtbar zu machen. Und auch um darauf aufbauend dann
16 direkt eine passende Maßnahme abzuleiten. Natürlich geht das in so einer Potenzialkonfe-
17 renz nur begrenzt, aber wir nehmen die Impulse mit und gehen dann in Einzelgesprächen
18 nochmal tiefer da rein, sollte sich das innerhalb der kurzen Zeit, die man da pro Talent zur
19 Verfügung hat, nicht vollumfänglich lösen lassen. Aber es lebt davon, dass wir alles visibel
20 machen, dass wir die Maßnahmen gemeinsam besprechen und dadurch mehr Impulse ge-
21 nerieren. Und natürlich nutzen wir das auch wiederum, wenn es um Nachfolgeplanungen
22 geht, wenn es um Stellenbesetzungen geht und können da direkt auf einen Pool von Poten-
23 zialträgern zuzugreifen, den wir gerade erst aktualisiert haben.

24

25 I: Super, Dankeschön. Du hast vorhin gesagt, dass du in der Vergangenheit viel manueller
26 gearbeitet hast. Was ist denn für dich der Mehrwert einer HR-Plattform?

27

28 IP: Im Grunde genommen hatten wir vorher die gleichen Grids, die wir jetzt auch benutzen.
29 Wir können bei den Führungskräften neben der Leistung-Potenzial-Analyse auch nochmal
30 weitergehen und noch eine Risk off loss Analyse machen. Wir hatten damals die gleichen
31 Grids in PowerPoint und haben dann lustig die Namen hin und hergezogen und dann ir-
32 gendwo uns noch auf den Zettel geschrieben, wer vielleicht für die Entwicklungsprogramme
33 in Frage kommt. Das war also eine große Zettelwirtschaft. Man hat das notiert, dann ist man
34 zurück zum PC, hat es dann irgendwo eingetippt. Also erstmal der Aufwand war ein ganz
35 anderer. Dann war natürlich auch die Fehlerhäufigkeit beziehungsweise die Anfälligkeit hö-
36 her, weil ich alles in PowerPoint eingetragen habe während jemand spricht. Also es ist ein-
37 fach von der Bedienbarkeit, von der Fehleranfälligkeit, vom Aufwand und von der Aufberei-

1 tung viel praktischer, weil man es gut teilen kann und es sieht auch noch einigermaßen ak-
2 zeptabel aus. Also diese drei Punkte sind auf jeden Fall der Vorteil.

3

4 I: Kannst du bitte nochmal ein bisschen konkreter darstellen, inwieweit die Plattform eine
5 Arbeitserleichterung für dich darstellt?

6

7 IP: Ich habe jetzt alle Namen sozusagen im Zugriff im Pool und ich kann sofort darauf zugrei-
8 fen. Kann auch sehen, wenn ich mit der Maus über den Namen fahre, wo derjenige zuge-
9 ordnet ist. Ich kann außerdem nicht alle 1100 Mitarbeitende in meinem Ressort per Name
10 kennen und wenn mir jemand einen Namen zuruft, habe ich immer direkt die Möglichkeit,
11 diesen kurz über die Suche einzugeben. Dann sehe ich direkt die Führungskraft, wo sitzt
12 derjenige, kann denjenigen in ein Grid einordnen, während ich wahrscheinlich im Gespräch
13 erstmal überlegt hätte, wie man denjenigen schreibt. Also es ist schon einfach eine ganz
14 andere Basis, mit der ich da arbeiten kann. Ich sehe zum Beispiel auch, ob alle im Risk of
15 Loss eingetragen sind und wie hoch das Risiko ist, dass jemand geht und wie groß die Lücke
16 ist, die jemand reißt. Das ist auch eine Facette, die wir uns dort betrachten können, wenn wir
17 wollen und das auch dieses Jahr gemacht haben. Und wenn ich dann sehe, dass jemand
18 fehlt, dann ploppt der mir im Pool auf. Die sind dann umrandet und dann weiß ich, dass wir
19 diese noch gar nicht eingeordnet haben und kann das schnell tun.

20

21 I: Also das mit dem Austrittsrisiko ist auch etwas, was ihr in dieser Plattform abbilden könnt?

22

23 IP: Genau richtig. Das haben wir dieses Jahr das erste Mal mitverhandelt bei den Betriebsrä-
24 ten und mit den Führungskräften machen wir sowieso das Risk of loss. Also wie groß ist das
25 Ausfallrisiko, dass jemand geht und wie groß ist die Lücke, die er reißt. Das ist zwar nicht der
26 ausschlaggebende Punkt und wenn es zeitlich knapp wird, ist das was, was wir runterfallen
27 lassen, aber es auch grundsätzlich etwas, was wir mit betrachten.

28

29 I: Wenn du nun ganz konkret an das Erkennen von internen Talente denkst, inwiefern stellt
30 da die Plattform einen Mehrwert für dich dar?

31

32 IP: Also dadurch, dass die Namen plötzlich hochgespült werden und auch intensiv bespro-
33 chen werden, im Sinne von was sind die Hauptpunkte, was sind die Stärken, was die Ent-
34 wicklungsfelder, wo müssen wir ran, wo ist derjenige einsetzbar, haben wir einfach einen
35 sehr detaillierten Pool an Mitarbeitern, auf den wir in den verschiedensten Situationen zu-
36 rückgreifen können. Es werden zum Beispiel Sachen von der Gruppe eingekippt, wo die
37 Teilnehmende suchen für bestimmte Programme, offene Vakanzen oder auch Projekte die

1 wir aufrollen sind auch ein Thema, wo wir direkt und konkret einen Pool an Leuten haben,
2 auf die wir zugehen können. Es gibt einfach sehr viele Aufschlagpunkte, wo es plötzlich Sinn
3 macht auf den Pool zuzugreifen.

4

5 *I:* Jetzt hast du uns ja gerade eben schon erzählt, dass die Plattform auch mit den Entwick-
6 lungsprogrammen in Kontakt steht und da eine Verknüpfung hergestellt werden kann.
7 Kannst du das nochmal ein bisschen detaillierter beschreiben, wie diese Verknüpfung aus-
8 sieht?

9

10 *IP:* Also Verknüpfung ist wahrscheinlich zu viel gesagt. Das ist eher so eine Schnittstelle, die
11 wir künstlich eingerichtet haben. Wir können auf der Plattform selber gewisse Pools anlegen,
12 die wir nach den Entwicklungsprogrammen benennen. Und sobald wir Potenzialträger ha-
13 ben, wo wir sagen das passt, ziehen wir die in diesen Pool. Und dann haben wir die Möglich-
14 keit, diesen Pool auszuwerten und bei Excel zu gucken, wie viele Namen sind es und passen
15 die Anzahl der Plätze zu der Anzahl der Teilnehmer. Und wenn nicht, müssen wir nochmal
16 repriorisieren. Aber sollte das passen, ist das sozusagen die Schnittstelle, dass wir daraus
17 eine Liste generieren, die wir an die Kollegen weitergeben und sagen, das sind die Talente
18 oder die Potenzialträger, die in diese Entwicklungsprogramme kommen für dieses Jahr.

19

20 *I:* Und ergeben sich Vorteile aus dieser Verknüpfung?

21

22 *IP:* Absolut, denn vorher war es so, dass wir alles manuell mit Paper Pencil festgehalten ha-
23 ben oder wer wollte hat es schon direkt in den Laptop rein getippt in PowerPoint, aber es hat
24 mit nichts korrespondiert. Dann hatten wir noch eine Excel-Liste, die hinterlegt war, auf die
25 alle Zugriff hatten, wo aber auch immer nur einer drin arbeiten konnte. Wenn sie gesperrt
26 war, war sie also gesperrt. Aber hier hat jeder seine Infos reingetippt. Heute in der Cloud ist
27 das ja ein wenig anders. Dann haben wir irgendwann mal da drauf geguckt, um zu schauen
28 passt das alles oder nicht. Wenn nicht, mussten wir repriorisieren. Dann hat sich jeder
29 nochmal angeguckt wen hatte ich denn da eigentlich drauf? Also es war schon wirklich viel,
30 viel manueller Aufwand. Und wenn ich mal vergessen habe, einen einzutragen, dann war der
31 weg. Also da hatte ich kein Vier-Augen-Prinzip so wie jetzt, wo alle nochmal drauf gucken, ist
32 er wirklich im Pool gelandet. Sondern dann war es das für die Runde beziehungsweise
33 musste ich irgendwie nachher noch versuchen das glatt zu ziehen. Also von daher ist es
34 wirklich sehr charmant, dass ich die ganzen Namen nun einfach in einen digitalen Pool habe
35 und gucken kann, ob das passt von der Anzahl her oder nicht.

1 I: Wir haben nun viel über den Mehrwert und über die Vorteile gesprochen. Jetzt würde mich
2 interessieren, wo für dich denn die Grenzen liegen bei der Nutzung von Potenzialanalysen
3 auf HR-Plattformen?

4

5 IP: Also sicherlich gibt es Luft nach oben im Sinne von, dass man mehr möchte, als man
6 vielleicht dort abbilden kann. Zum Beispiel, dass man auch die Historie vielleicht direkt sieht.
7 Wenn ich jetzt jemanden für ein Entwicklungsprogramm vorschlage, wäre es natürlich schön,
8 wenn ich sehe, hat der denn schon eins durchlaufen. Nicht, dass ich den jetzt schon wieder
9 in eins ziehe und der war zwei Jahre vorher auch schon drin. Aber es hat technisch irgendwo
10 momentan noch Grenzen, dass ich nicht alle Informationen, die wir mittlerweile versuchen
11 auch in SAP abzubilden, dort angezeigt bekomme. Und wenn, dann bedeutet es wieder eine
12 manuelle Pflege. Und die Rückkopplung, also das jemand in dem Pool ist für ein Entwick-
13 lungsprogramm bedeutet nicht, dass ich das nächstes Jahr dann sehe, dass er da drin war,
14 sondern ich müsste dann da wieder reingucken, ob er drin war und teilgenommen hat. Und
15 dann eventuell nochmal ein anderes System bedienen, um sicher zu gehen, ob derjenige
16 oder an welchem Programm er schon teilgenommen hat. Also das, was man alles auswerten
17 könnte, dran spielen könnte, weiß ich nicht, ob es technisch möglich ist, ist momentan auf
18 jeden Fall nicht so. Genauso wie konkrete Entwicklungsmaßnahmen. Die bespreche ich
19 dann bilateral oder vielleicht auch in einem größeren Kreis von Führungskräften, die bespre-
20 chen das dann wiederum mit den Mitarbeitern und gegebenenfalls wird es, wenn die das
21 möchten, nochmal in Yes dokumentiert im Zuge des Mitarbeitergesprächs. Aber auch dort
22 erfolgt keine Schleife. Bedeutet, wenn ich mir nicht irgendwo notiere, was ich mit denen be-
23 sprochen habe oder das im Kopf habe, müsste ich dann gucken, dass ich im Jahr drauf nicht
24 wieder was ähnliches vorschlage, falls sich da noch nicht so viel getan hat. Ich muss mir auf
25 jeden Fall nochmal irgendwo Notizen machen mit den Infos, was haben wir denn jetzt ganz
26 konkret zu welcher Person besprochen. Auch das wird nicht im System festgehalten. Und
27 durch die Betriebsvereinbarung haben wir natürlich auch ein Korsett, was wir dürfen, was wir
28 nicht dürfen und gegebenenfalls, wenn man auch über etwas anderes sprechen sollte, muss
29 es dort ausgeklammert werden oder nochmal neu mit den Betriebsräten verhandelt werden.

30

31 I: Jetzt möchte ich gerne nochmal auf den Funktionsumfang zu sprechen kommen. Die
32 Funktionen, die euch jetzt aktuell zur Verfügung stehen, die nutzt ihr auch vollumfänglich nur
33 du würdest dir noch mehr Funktionen wünschen. Habe ich das richtig verstanden?

34

35 IP: Also die Funktionen, die wir benutzen dürfen. Also die mit den Betriebsräten abgestimm-
36 ten Funktionen benutzen wir. Rein theoretisch könnten wir auch ein Low Performance Ma-
37 nagement draufsetzen und gucken, wo sind denn unsere Low Performer im Konzern, wenn

1 man das noch so sagen darf. Aber das ist natürlich nicht Sinn und Zweck des Systems und
2 auch nicht der Konferenz. Und deswegen ist das kein Thema, was wir in dem System abbil-
3 den.

4

5 *I:* Gibt es sonst noch Nachteile in Bezug auf die Verwendung einer HR-Plattformen?

6

7 *IP:* Als die Korrespondenz zu SAP ist auch nicht immer so tagesgenau. Also wenn ich jetzt
8 die Konferenz anlege im Monat X, wohlwissend, dass in vier Wochen dann die Konferenz ist
9 und ich alles im System haben muss und die Führungskräfte darauf berechtigt etc., kann es
10 immer mal sein, dass eine Führungskraft nicht reingezogen wurde, dass neue Mitarbeiter da
11 nicht reingezogen werden, wo ich das manuell korrigieren muss. Es ist nicht komplett hundertprozentig fehlerfrei, sondern man muss immer nochmal gucken, wie hat sich das Organigramm in der Zeit verändert, sodass man auch nicht einfach immer das vom letzten Jahr nochmal sozusagen reaktiviert und dann alles wieder auf null setzt und dann die gleiche Konferenz nochmal ins Rennen schickt, sondern man hat immer Anpassung.

16

17 *I:* Und wo siehst du jetzt deiner Ansicht nach Optimierungsbedarf in Bezug auf Potenzialanalysen auf HR-Plattformen?

19

20 *IP:* Also technisch ist da Luft nach oben. Was Geschwindigkeit angeht, was die Korrespondenz mit der SAP-Schnittstelle angeht. Es wäre natürlich schick, wenn ich einfach nur das Ressort angebe und zack habe ich die Struktur so da drin, wie ich die benötige und gegebenenfalls gucke ich nochmal drüber. Ich muss es wirklich jedes Jahr neu anlegen. Wenn ich viele Änderungen hatte und wir strukturieren gerne um, dann lege ich die jedes Jahr neu an. Ich kann die zwar vom Vorjahr nochmal benutzen, aber dann habe ich einfach die neuen Mitarbeiter nicht drin und Führungsveränderungen nicht drin. Also muss ich immer gucken, wie viel Veränderung hatte ich und lohnt es sich, den vom Vorjahr zu kopieren oder lege ich es komplett neu an. Da wäre es natürlich schön, wenn sie wirklich eins zu eins mit SAP korrespondiert. Auf Knopfdruck habe ich genau das abgebildet, was SAP abgebildet hat. Also technisch ist da sicherlich noch Luft nach oben. Teilweise gibt es auch sehr lange Response Zeiten. Das ist mittlerweile schon sehr viel besser geworden, wenn wir alle gleichzeitig drin arbeiten. Aber je nach dem, was ich mir da rausziehen möchte, ist auch da Luft nach oben. Und natürlich in dem, was ich alles hinterlegen könnte, wenn es technisch möglich wäre.

34

35 *I:* Gibt es da konkrete Funktionen, die du dir wünschen würdest?

1 *IP:* Also allein natürlich irgendwie clever dran spielen, was besprochen wurde. Die Maßnah-
2 men mal ganz kurz clever dran spielen. So, dass sie leicht zugänglich sind und auch ver-
3 ständlich ist, was da hinterlegt wurde. Vor allem auch für den Mitarbeiter, sodass er auch ein
4 gutes Verständnis dafür hat, was da gemeint ist, wenn er das liest. Es muss eine gewisse
5 Transparenz auch hergestellt werden. Also so, dass der Mitarbeiter nicht das Gefühl hat, da
6 werden Sachen für mich hinterlegt und ich weiß gar nicht so genau, was denn da steht. Die
7 perfekte Lösung habe ich nicht im Kopf, aber das noch zu hinterlegen, wäre sicherlich char-
8 mant. Und aktuell führen wir auch für die einzelnen Bereiche einzelne Konferenzen durch,
9 was wir machen müssen, weil die viel zu umfänglich sind. Heißt, wir können nicht fünf Berei-
10 che in eine Konferenz packen. Aber es wäre super, wenn vielleicht das Ergebnis aus den
11 Konferenzen zusammengezogen werden kann, sodass alle Personen, die ich vielleicht in
12 einem Ressort habe, plötzlich einem Grid abbilden kann, ohne das alles nochmal manuell
13 zusammenzusuchen. Also da gibt's noch viele Sachen die glaube ich charmant wären und
14 uns das Leben erleichtern würden.

15

16 *I:* Du hast uns nun schon sehr viele Infos mitgeteilt, die uns sehr weiterhelfen. Vielen Dank
17 dafür! Ich wäre daher an dieser Stelle durch mit meinen Fragen und habe alles, was ich wis-
18 sen wollte. Gibt es denn von deiner Seite noch etwas, das du erwähnen möchtest?

19

20 *IP:* Also vielleicht kann man noch dazu sagen, dass wir gerade erst zwei Runden damit
21 durch haben, also wir quasi noch mit diesem Tool am Anfang stehen und wir auch vom ers-
22 ten auf das zweite Jahr so viel gesehen haben, was besser oder anders laufen könnte oder
23 was wir noch machen können. Würdet ihr mich jetzt in zwei Jahren nochmal fragen, würde
24 ich nochmal ganz andere Antworten geben. Also das ist kein System ist, was wir seit zehn
25 Jahren benutzen, sondern wir stehen da noch relativ am Anfang. Genau, das muss man viel-
26 leicht noch dazu sagen.

Experteninterview – IP 6

Interviewerin: Nadine Kaiser
Branche der Interviewpartner*innen: Medien
Datum: 12.05.2022
Dauer: 34:10 min.

I: Vielen Dank Julia für die Einleitung und dir [Name] für deine Zeit. Dann fangen wir mal mit der ersten Frage an. Wie sieht der Prozess der Potenzialanalyse bei euch im Unternehmen aus?

IP: Ich hole mal ein bisschen aus, wenn das in Ordnung ist. Tatsächlich ist es so, dass es jetzt auf [Unternehmen1] Seite noch keinen Prozess dazu gibt. Das heißt, da nutzen wir es noch gar nicht. Auf der [Unternehmen2] Seite ist das allerdings so, also in dem Unternehmen zwei was jetzt immer mehr zu dem neuen Unternehmen zusammenwächst, dass wir es schon seit 2017 eingeführt haben und damit gearbeitet haben. Und da ist es in den gesamten Jahreszyklus mit eingebettet. Das heißt, wir starten immer im Januar mit den klassischen Mitarbeitendengesprächen die nennen sich bei uns Leistungs- und Entwicklungsdialog und an diese Mitarbeitendengespräche ist das Tool der Potenzialeinschätzung gekoppelt. Das heißt, in dem Mitarbeitendengespräch hat jeder Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, die Führungskraft nach einer Potenzialeinschätzung zu bitten. Das heißt, es ist ein bisschen freiwillig und auf Wunsch der Mitarbeiterinnen oder des Mitarbeiters das machen zu können, zu wollen. Das heißt, grundsätzlich steht das jedem zur Verfügung und wir setzen das nicht nur für Top-Seniors ein, sondern wirklich flächendeckend für das ganze Haus, damit wir überall unsere Talente entdecken können. Nichtsdestotrotz sind es dann die Führungskräfte, die diese Potenzialeinschätzung durchführen. Das heißt, die sind dann auch diejenigen, die entsprechend geschult sein müssen. Die müssen schauen, für wen macht das überhaupt Sinn, Erwartungsmanagement betreiben zu müssen oder dass da auch Frust entstehen kann, wenn eingeordnet wird, "bei dir sehe ich das aktuell noch nicht, da haben wir andere Entwicklungsmöglichkeiten". Genau dann wäre das sozusagen der Schritt nachdem Mitarbeitendengespräch zu schauen wo es passt, wo dann tatsächlich von Potenzial die Rede ist und eine Potenzialeinschätzung durchzuführen. Das ist dann ungefähr schon Ende April. Bis zu dem Zeitpunkt sollte es dann online dokumentiert werden, sodass wir in HR die Möglichkeit haben uns im Mai einmal eine Liste mit den Namen zu ziehen, die dann per se erstmal Potenzialträger bei uns sind und dann starten sozusagen der Kalibrierungsprozesse. Das heißt, mit diesen Listen erstellen wir wiederum Potenzialmatrixen mithilfe des Systems und nutzen diese dann für unsere Gesprächsgrundlage mit den einzelnen Bereichen, um das dann immer weiter hoch zu brechen. Natürlich schulen wir die Führungskräfte aber

1 nichtsdestotrotz, kann die Bewertung sehr unterschiedlich sein und indem das weiter hoch
2 kalibriert wird schauen wir, sind die das wirklich, fehlt da vielleicht noch jemand, der keine
3 Potenzialeinschätzung gemacht hat usw. All sowas abzugleichen passiert dann in diesen
4 Kalibrierungsrunden. Und nach diesen Runden haben wir dann die ganz finale Liste an
5 Potenzialträgern, mit der wir dann für die ganzen Folge-Prozesse die anstehen, weiterarbeiten.
6 Und das ist jetzt auch das, was wir flächendeckend für unser neues gemeinsames
7 Unternehmen ausrollen wollen und genau diese Prozesse nutzen wollen. Auch, weil das von
8 unserer Konzernmutter von oben vorgelebt wird und die Grundprozesse da sind, auch auf
9 divisionaler Ebene gesprochen. Und genau das wollen wir jetzt auch auf lokaler Ebene nutzen
10 und da unsere internen Prozesse mit andocken. Ich hoffe, dass beantwortet das jetzt schon
11 so ein bisschen.

12

13 *I:* Auf jeden Fall. Vielen Dank. Welche Instrumente nutzt ihr konkret im Rahmen eurer
14 Potenzialanalyse bzw. eurer Potenzialeinschätzung?

15

16 *IP:* Im Grunde ist es tatsächlich nur das Mitarbeitendengespräch vom Ergebnis was mit
17 einfließt, dann die eigentliche Potentialeinschätzung als solches, das Ergebnis was einfließt
18 und dann noch die Kalibrierungsrunde, die das noch erweitert. Und dann ist das Ergebnis am
19 Ende die Potenzialmatrix im System. Das heißt, dass die drei Sachen darein fließen und dann
20 kann man eben händisch noch ein bisschen verschieben, je nachdem was aus den
21 Gesprächsrunden noch mit rauskommt. Das heißt, dass wären im Grunde diese drei
22 Instrumente, die dann nachher zu dem Gesamtergebnis führen.

23

24 *I:* Ja, okay, danke. Dann würde ich jetzt einmal den Bezug zu den HA-Plattform herstellen
25 wollen und da lautet die erste Frage, auf welchen HR Plattform hast du bereits mit
26 Potenzialanalyse gearbeitet?

27

28 *IP:* Wir nutzen dafür Success Factors von SAP, das ist bestimmt so ein Klassiker, den ihr
29 bestimmt bei mehreren antreffen werdet. Das Tool ist tatsächlich von unserer Konzernmutter
30 so vorgegeben und deswegen werden wir das jetzt weiter für die [Unternehmen1] Seite
31 ausrollen und haben damit aber auch ganz gute Erfahrungen gemacht, weil man damit alles
32 ganz gut abdecken kann. Also das Talentmodul bietet da verschiedenste Möglichkeiten, vom
33 Mitarbeitendengespräch, zur Potenzialeinschätzung und bis zu den Kalibrierungsrunden, die
34 man ganz wunderbar technisch mit abdecken kann und dann gemeinsam mit den
35 Führungskräften anhand dieses Tools besprechen kann. Man hat da Möglichkeit zu schauen,
36 was daraus resultiert und Themen wie Nachfolgeplanung und so weiter drüber abzudecken.
37 Das heißt, es ist zwar SAP und so ein bisschen naja, nicht immer ganz benutzerfreundlich

1 aber im Grunde arbeiten wir als HR damit und nicht der End-User. Für die
2 Mitarbeitendengespräche ist das okay von der Nutzerfreundlichkeit und wir haben von A bis Z
3 eine ganz gute Bandbreite an den ganzen Themen die wir im Talentmanagement brauchen.
4 Und da unterstützt uns das Tool. Und es ist auch schön, dass wir nur ein Tool haben mit dem
5 wir alles irgendwie ganz gut abdecken können und das stellt dann eben Success Factors für
6 uns aktuell dar.

7

8 *I:* Ah okay. Kannst du nochmal genauer auf Success Factors als HR-Plattform eingehen?

9

10 *IP:* Ja, generell bei Success Factors gibt es verschiedene Module die man in einem
11 Unternehmen nutzen kann. Da gibt es das Recruiting-Modul, worüber dann sowas wie
12 Ausschreibung usw. läuft, wo man dann das ganze Bewerbermanagement machen kann. Es
13 gibt das Learning-Modul, worüber wir unser ganzes Trainingsmanagement,
14 Weiterentwicklungen, Weiterbildungen und sowas läuft darüber. E-Learnings kann man damit
15 koppeln. Also man kann das System generell auch mit anderen Dingen ganz gut verbinden.
16 Beispielsweise haben wir LinkedIn als E-Learning Anbieter eingekauft, das kann man dann
17 auch über dieses Tool als Mitarbeiter abrufen. Und dann gibt es eben noch das Talent-Modul
18 und da gibt es immer die Seite, die die Mitarbeiter bei uns im Haus nutzen und die Seite, die
19 wir in HR noch im Hintergrund bedienen. Also die Admin Seite. Gerade im Talent-Modul ist es
20 so, dass wir in HR ganz viel machen und tun. Was der eigentliche Mitarbeiter dann sieht, ist
21 aber im Grunde nur das Mitarbeitendengespräch und die Potenzialeinschätzung. Es gibt noch
22 andere Feedbackinstrumente die man über dieses Talent-Modul nutzen kann, die sind jetzt in
23 dem Kontext aber glaube ich gar nicht so relevant. Aber das heißt, man hat da auf jeden Fall
24 die verschiedenen Rollen, also bin ich Nutzer oder bin ich tatsächlich Admin in HR und arbeite
25 mit diesem Tool. Und da gibt es eben eine ganz gute Unterstützung. Und im Grunde
26 genommen kann man dadurch alles über dieses Tool abdecken, was man sonst vielleicht über
27 eine Excel oder PowerPoint machen würde, um alle Ergebnisse irgendwie einmal zu bündeln.
28 Und wir haben jetzt bald 7500 Mitarbeitende und da ist das natürlich nicht mehr gewährleistet,
29 dass über Excel-Listen zu pflegen und mit dem Tool kann man das ganz wunderbar machen.
30 Man hat dann zum Beispiel, wenn man diese Potenzialmatrix erstellt, sozusagen die
31 Einordnung und sieht bei wem vielleicht vertikal entwickelt werden soll, wo das Potenzial
32 gesehen wird oder horizontal. Dann wird das direkt grafisch abgebildet und die Ergebnisse
33 aus dem Mitarbeitendengespräch werden direkt automatisch bezogen, übertragen und
34 abgebildet. Das heißt, man hat direkt diese gute Verknüpfung aller Daten, die dann in diesem
35 System sind und man kann sich die dann wunderbar ausspielen lassen, je nachdem in
36 welchem Kontext man das gerade braucht und wie man damit arbeiten möchte. Und man hat
37 das dann einmal alles ganz gebündelt. Und für die Mitarbeitenden ist es natürlich praktisch,

1 weil der einmal seine Schulung über dieses Tool bucht, der macht dann Mitarbeitergespräche
2 über dieses Tool und hat auch da alles einmal gebündelt in einem Instrument.

3

4 I: Danke dir. Und welche Daten werden im Rahmen der Potenzialanalyse auf der Plattform
5 erfasst?

6

7 IP: Also natürlich neben dem was generell in dem Mitarbeitendenprofil hinterlegt ist, wie Name,
8 Bereich, Betriebszugehörigkeit, welche Führungskraft, welches Team und so weiter, sind das
9 die Daten aus dem Mitarbeitergespräch bzw. das Ergebnis, was beim Mitarbeitendengespräch
10 rauskommt. Da haben wir auch ein bisschen den Fokus auf Blick zurück und was wurde
11 eigentlich so gemacht aber eben auch eine zusammenfassende Leistungsaussage oder ein
12 Gesamtergebnis, was dann für uns wieder relevant ist, also wie wird jemand all over
13 wahrgenommen, ist das eher überdurchschnittlich oder ist das vielleicht genau richtig so, wie
14 derjenige in seiner aktuellen Position sein soll. Das heißt dann „erfolgreich“ bei uns. Das heißt
15 dann hat man einen hundertprozentigen Job-Fit. Sobald jemand aber im
16 Mitarbeitendengespräch überdurchschnittlich oder herausragend bewertet wird, heißt das
17 eigentlich, dass er in seiner aktuellen Position unterfordert ist und da eigentlich was passieren
18 müsste. Deswegen ist das Ergebnis für uns in der Potenzialanalyse ganz interessant, weil man
19 das dann noch mal ganz gut ins Verhältnis setzen kann, weil meistens in den
20 Mitarbeitendengespräche auch schon rauskommt "Mensch, irgendwas müssen wir da
21 machen" und die Potenzialeinschätzung geht da nochmal ein bisschen tiefer. Da werden
22 nochmal weitere Potenzialkriterien abgefragt. Das ist dann sowas wie Perspektiven, Breite,
23 Gespür für mich selber, Gespür für andere, also kann ich mich auch in andere Sichtweisen
24 usw. hineinversetzen, und streben nach Entwicklung. Also es wird sehr übergalaktisch
25 formuliert, damit das auf alle Bereiche ganz gut passt und wird dann immer weiter
26 runtergebrochen und geschaut, was heißt das konkret. Und da wird erst das Ergebnis auf
27 Basis dieser Kriterien getroffen. Bei "Potenzial gegenwärtig voll erfüllt" können wir die aktuelle
28 Position nochmal angucken, also was wir vielleicht noch verändern können oder ob wir noch
29 ein zusätzliches Projekt oder zusätzliche Verantwortung geben können oder sieht man
30 tatsächlich vertikale Entwicklungsmöglichkeiten in Richtung Führung. Aber was uns ganz,
31 ganz wichtig ist im Talentmanagement, ist horizontale Entwicklungen, weil Karriere,
32 Entwicklung, Talentmanagement sehr schnell immer in Richtung Führung gemünzt wird und
33 Richtung Führungsentwicklung. Uns ist deshalb ganz wichtig, dass es ein Weg ist aber definitiv
34 nicht ausschließlich, sondern dass auch horizontal absolut gleichwertig sein muss und man
35 auch sowas wie ExpertInnen-Laufbahnen und so weiter mehr unterstützt. Und jetzt habe ich
36 so ein bisschen die Ausgangsfrage vergessen.

1 I: Gar nicht schlimm. Es ging konkret um die Daten die erfasst werden.

2

3 IP: Stimmt, ja genau. Sorry. Wir haben die Ergebnisse vom Mitarbeitendengespräch, die
4 Ergebnisse aus der Potenzialeinschätzung also dieses horizontal, vertikal oder "Potenziell voll
5 erfüllt" was rauskommt. Dann kann man ganz konkret noch festhalten: Gibt es schon konkrete
6 Maßnahmen die man sich überlegt, dann kann man das in dem Entwicklungsprofil des
7 Mitarbeitenden hinterlegen. Dann gibt es bei uns noch die Angabe "Mobilität", weil wir natürlich
8 deutschlandweit Standorte haben, wir haben Schwesterdivision, also da kann man sich im
9 ganzen Konzern quasi entwickeln. Auch sowas wird abgefragt, ob da eine Bereitschaft für da
10 wäre. Dann gibt es noch eine Einwilligungserklärung die Mitarbeitende geben müssen, damit
11 wir mit den Daten auch was machen dürfen. Also Datenschutz ist natürlich gewährleistet und
12 nur wenn die auch gegeben ist, können wir zum Beispiel mit anderen Divisionen sprechen und
13 die Daten entsprechend weitergeben und teilen, um so vielleicht eine Bereichs übergreifende,
14 divisions übergreifende Entwicklung zu fördern. Das sind so die wichtigsten Daten die da drin
15 sind, um auch weiter damit arbeiten zu können.

16

17 I: Welche Daten werden denn in dem Mitarbeitendengespräch erfasst, was können wir uns
18 darunter vorstellen?

19

20 IP: Ja, noch eine kurze Ergänzung. Genau, dass Mitarbeitendengespräch wird zu
21 Jahresanfang einmal dokumentiert festgehalten aber die Entwicklungsangaben kann man das
22 ganze Jahr über noch bearbeiten und anpassen. Also diese Beurteilung vom
23 Mitarbeitendengespräch, die Potenzialanalyse tatsächlich nur einmal im Jahr aber alle Daten
24 zu Entwicklungsschritten kann man ganzjährig noch anpassen, um auch da die Flexibilität zu
25 haben und immer kontinuierlich dran zu arbeiten. Und grundsätzlich ist etwas wie
26 Fachkompetenz etwas, was wir eher ausklammern. Unser Fokus ist tatsächlich auf dem
27 Verhalten und wie Dinge erreicht werden. Das heißt, das Mitarbeitendengespräch hat zwar
28 schon einmal den Fokus zu sagen, was machst du eigentlich oder was hast du im letzten Jahr
29 gemacht? Was waren deine Projekte, Tätigkeiten? und das auch einmal zu bewerten. Aber
30 dann ist ziemlich schnell der Fokus auf verhaltensbezogene Kriterien gesetzt. Und das ist bei
31 uns auch wieder so formuliert, dass es auf verschiedensten Bereiche anwendbar ist und da
32 dann wiederum runtergebrochen werden muss. Also wir haben für Mitarbeitende vier Basis
33 Kompetenzen. Das ist Initiative ergreifen, Lösungen finden, Kooperation vorleben und im
34 Sinne der Organisation handeln. Und das hört sich ja schon sehr hypergalaktisch an. Das hat
35 den Hintergrund, dass die im gesamten Konzern eingesetzt werden. Und auch selbst wir bei
36 [Unternehmen1] haben natürlich ganz unterschiedliche Bereiche von Journalisten die sehr
37 kreativ arbeiten, bis hin zum Vertrieb, Controlling, HR und so weiter. Da kommt eben sehr,

1 sehr viel zusammen. Und für all die Bereiche brauchen wir etwas Übergeordnetes, was für alle
2 ganz gut passt. Deswegen sind die sehr allgemein formuliert. Unser Auftrag ist es dann, in die
3 einzelnen Bereichen reinzugehen und aufzuklären, was heißt das für euch, für euren Bereich,
4 wie legt ihr das jeweils aus? Aber das heißt, es ist wirklich eher verhaltensbezogen. Und die
5 Potenzialkriterien hatte ich euch auch schon erzählt, auch das geht eher in die Richtung, wie
6 tickt der Mitarbeitende eigentlich und wie ist er so drauf. Das Fachliche spielt da so gesehen
7 auch eine wichtige Rolle aber wir haben dann eher die Grundhaltung, dass es auf das Mindset
8 und die Haltung ankommt und die Fachkompetenz kann man erlernen oder die bringt derjenige
9 ohnehin mit. Also da haben wir ein bisschen die Trennung.

10

11 *I:* Könntest du noch etwas genauer auf die Daten eingehen? Also wenn wir jetzt nochmal
12 draufschaauen, inwieweit qualitative oder quantitative Daten auf der HR-Plattform erfasst
13 werden?

14

15 *IP:* Beispielsweise werden die Kompetenzen ganz klassisch auch mit einer Skala bewertet. Es
16 gibt aber immer ergänzend natürlich ein Freitextfeld, wo dann nochmal Erläuterungen oder
17 Beispiele, warum diese Einordnung bzw. Einschätzung erfolgte, eingetragen werden sollen.
18 Das heißt, im Idealfall ist es immer die Kombination aus beidem. Womit wir dann ehrlich gesagt
19 weiterarbeiten sind tatsächlich einfach nur die angekreuzten Antworten. Im Einzelfall guckt
20 man sich nochmal an, was da so gesagt wurde aber grundsätzlich sind die Gespräche eine
21 vertrauensvolle Sache zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Uns interessieren am Ende ja
22 nur die, die es auch möchten, die eine Potenzialeinschätzung gemacht haben und die ihre
23 Einwilligungserklärung gegeben haben, um uns die dann genauer anzuschauen. Die Skala ist
24 dann "unzureichend" oder "nicht ausreichend" als negativ Bewertung und "erfolgreich" ist dann
25 sozusagen die Mitte. Das ist auch immer ein bisschen fehlinterpretiert, weil sich das für viele
26 Führungskräfte immer so anfühlt, "oh, dann bewerte ich den als Durchschnitt". Aber
27 "erfolgreich" heißt bei uns, das ist genau das, was man eigentlich haben möchte und dann ist
28 jemand genau richtig auf seiner Position und erfüllt die Erwartungen zu 100 %. Und das ist
29 wirklich das Nonplusultra quasi. Und da geht es aber noch weiter nach rechts auf der Skala
30 mit "erfolgreich", "überdurchschnittlich erfolgreich" und "herausragend". Man kann bestimmte
31 Stärken damit deutlich machen aber wenn jetzt alle Kompetenzen so überdurchschnittlich
32 bewertet werden, dann müssen wir ganz gucken, wie wir denjenigen entwickelt bekommen,
33 weil das dann totale Unterforderung auf der aktuellen Position wäre.

34

35 *I:* Wie nutzt ihr konkret die erfassten Ergebnisse der Potenzialanalyse? Du hast es schon die
36 Karriere- und Nachfolgeplanung schon angesprochen, gibt es noch weitere Felder wo ihr die
37 Ergebnisse nutzt?

1 IP: Ab dem Moment spaltet sich das ein bisschen bei uns auf. Also wir sprechen einmal vom
2 divisionalen Talent Management und von unserem internen Talent Management. Division
3 meinte alles in Richtung Konzernmutter, also was dann übergreifend ist, weil auch da gibt es
4 natürlich Themen wie Nachfolgeplanung aber das bezieht sich dann nur auf Top Senior
5 Stellen, also wirklich High-Leveler würde ich jetzt mal sagen. Und auch von dort gibt es
6 verschiedene Nominierungsprogramme und Potenzial-Programme. Da gibt es aber nur sehr
7 begrenzte Plätze. Das ist immer sehr stark legitimiert und die haben natürlich einen starken
8 Fokus auf die Top Senior Zielgruppe und bestimmte Key Positions. Das ist aktuell zum Beispiel
9 Tech und Data, wo ein starker Fokus drauf liegt. Das heißt, dass ist eine kleine Einflugschneise
10 in die Richtung. Da gibt es dann auch noch entsprechende Pools, die wir im Senior
11 Management pflegen. Top Management ist dann aber eher so diese übergeordnete Zielgruppe
12 und die wird dann eben von unserer Konzernmutter sehr gut bespielt. Und auf Basis der
13 Potenzialeinschätzung der Matrix die wir erstellt haben, besprechen wir dann wer für welches
14 Nominierungsprogramm in Frage kommt, wer für welchen Pool und besprechen auch die
15 ganze Nachfolgeplanung. Das für uns spannendere oder wo wir mehr Möglichkeiten haben,
16 ist das interne Talent Management, das ist für uns ein bisschen die Zielgruppe below Top
17 Senior, also alle anderen im Haus sozusagen, was ja dann immer noch 7400 Mitarbeiter sind.
18 Da haben wir dann unser internes Talent Management-Programm und arbeiten an eigenen
19 Karriere-Programmen, die dann einmal auf horizontal-vertikal einzahlen und perspektivisch
20 auch auf verschiedene Fokusgruppen. Journalisten sind bei uns natürlich eine starke
21 Fokusgruppen aber auch Tech und Data. Das sind die zwei Gruppen die jetzt aktuell
22 strategisch hoch relevant sind, weshalb wir da auch nochmal was Eigenes anbieten werden.
23 Aber das sind dann tatsächlich ganz gezielte Programme, die sich an diese Zielgruppen
24 richten und die nochmal zusätzlich unterstützen sollen die eigene Selbstreflexion anzukurbeln.
25 Auch das Thema Vernetzung ist bei uns ganz stark, gerade im Kontext der Unternehmens-
26 Fusion liegt der Fokus dieses Jahr vom Talent Management darin, die richtigen Leute
27 zusammenzubringen. Also das wir gucken, wer sind unsere Potenzialträger auf der
28 [Unternehmen2] Seite, wer auf [Unternehmen1] Seite und die dann entsprechend miteinander
29 vernetzen, zusammenbringen, ins Gespräch bringen, damit die sich kennenlernen, vertrauen
30 stärken und das dadurch auch wieder in ihre Bereiche mitnehmen und teilen. Also insofern
31 Nachfolgeplanung, Nominierungsprogramme, Potenzial-Programme und langfristig natürlich
32 auch Jobwechsel, Weiterentwicklung, jemanden auf eine neue Rolle hin entwickeln und so
33 weiter.
34
35 I: Habe ich das richtig verstanden, dass alles mit dem Tool so verbunden ist, dass alle Abläufe
36 vollautomatisch stattfinden?

1 *IP*: Genau. Also grundsätzlich nutzen wir für unsere ganzen Stammdaten usw. auch SAP. Da
2 weiß ich nicht genau, wie das System heißt. Und Success Factors von SAP ist dann für dieses
3 ganze Talent Management, Learning also unsere ganze Personalentwicklung läuft drüber ab.
4 Die Stammdaten werden darüber gesendet, sodass per se jeder Mitarbeiter darin vertreten ist
5 und jeder Mitarbeiter angelegt ist. Was aber natürlich wichtig ist, dass diese Gespräche auch
6 online dokumentiert werden, dass die Entwicklungsschritte und so weiter online dokumentiert
7 werden. Da hängen wir dann ein Stückweit davon ab, dass das auch wirklich von den
8 Mitarbeitenden und den Führungskräften im Tool genutzt wird, damit wir das dann da sehen
9 können. Aber gerade dieses Tool der Potenzialeinschätzung geht nur über das Success
10 Faktors. Also das könnte man gar nicht manuell machen. Aber bei Mitarbeitendengesprächen
11 geben wir immer noch die Wahlmöglichkeit, wenn ich nicht in das System möchte, weil ich
12 digital nicht mag oder, weil seine Daten da hinterlegt sind und so weiter, hat jeder die
13 Wahlmöglichkeit. Bei der Potenzialeinschätzung ist es aber so, dass es nur über dieses
14 System geht. Das heißt, da haben wir eigentlich automatisch die Daten drin. Es kommt aber
15 trotzdem immer mal wieder vor, dass es doch jemanden gibt, wo nicht diese
16 Potenzialeinschätzung gemacht wurde. Dann kann man das in so einer Potenzialmatrix immer
17 noch manuell in das System einpflegen. Aber ansonsten sollten dann alle Daten tatsächlich
18 automatisch von der Potenzialeinschätzung in die nächste Runde weiterkommen. Genau.

19

20 *I*: Wo siehst du außerdem noch einen konkreten Mehrwert der Potenzialanalyse auf HR-
21 Plattform?

22

23 *IP*: Also ich glaube zum einen ist es eben ganz wichtig, dass man bei dem Thema Talent
24 Management eine gewisse Objektivität wahren kann. Und ich glaube, dass da ein Tool dem
25 guten Prozess Unterstützung bietet, um genauso eine Objektivität dann irgendwie auch mit
26 reinzubringen. Dadurch, dass es eben flächendeckend genutzt werden kann, dass es für alle
27 Bereiche das gleiche Tool gibt, das von allen genutzt wird, von allen gleich verstanden wird
28 und gleich geschult wird. Also in der perfekten Welt, zumindest ist das unser Ziel. Das heißt,
29 dass wir dadurch eine gewisse Fairness reinbringen wollen, dass das eben überall gleich ist
30 und nicht in dem Bereich oder durch den Bereichsleiter anders läuft. Durch dieses Tool können
31 wir das ganze halt viel objektiver machen und gerechter gestalten. Und deswegen ist das
32 glaube ich schon ein ganz, ganz großer wichtiger Schritt. Und gerade bei der Größe die wir
33 als Unternehmen haben, ist es eben auch wichtig ein Tool zu haben, weil man da auch gar
34 nicht so nah und intensiv in jedem einzelnen Bereich drin sein kann. Das mag anders sein,
35 wenn ich in einem kleinen Unternehmen bin, wo ich vielleicht generell nur 400 Leute habe, da
36 kenne ich vielleicht sogar jeden und kann wirklich mit jedem auch ins Gespräch gehen. Das
37 geht ab einer bestimmten Größe einfach nicht und da braucht es einfach so ein gewisses Tool,

1 wie man trotzdem Potenzial im ganzen Haus sichtbar machen kann, um da wiederum eine
2 gewisse Diversität zu fühlen. Ganz oft hat man so bestimmte Namen, die man immer wieder
3 hört, so bunte Hunde sozusagen die immer genannt werden, wenn es um Potenzial geht. Und
4 gerade so ein Tool hilft, dass man davon wegkommt und wirklich ganz objektiv draufgucken
5 kann, welche Namen haben wir denn und für welche Bereiche und so weiter. Also deswegen
6 ist das superwichtig für uns.

7

8 *I:* Und wo liegen deiner Ansicht nach die Grenzen einer Potenzialanalyse auf HR-Plattformen?

9

10 *IP:* Das ist dann eher so ein bisschen übergeordnet. Ich glaube, da hätte man generell das
11 Thema, dass es das gleiche Verständnis bei allen gibt also das, was man ja eigentlich gerade
12 damit möchte. Aber ich glaube, in der Praxis ist es eben doch immer sehr schwierig das
13 wirklich so hinzubekommen das es gleich wahrgenommen wird, gleich verstanden wird und
14 gleich angewendet wird. Deswegen auch noch die Kalibrierungsrunde, um genau sowas
15 nochmal zu Challenge, weil ich glaube, da wird man nicht hinkommen können das es wirklich
16 von allen komplett gleich eingesetzt wird. Deswegen hat man da immer noch die Unterschiede
17 die man dann über weitere Möglichkeiten versuchen muss, so gut es geht zu minimieren und
18 auszumerzen. Nichtsdestotrotz kriegt man das glaube ich nie ganz weg. Es gibt manchmal
19 auch die Ausnahme, dass jemand mit seiner Führungskraft nicht gut zurechtkommt oder
20 jemand das Gefühl hat die Führungskraft sieht ihn nicht richtig. Das ist dann natürlich
21 schwierig, wenn allein die Führungskraft dafür verantwortlich ist die Potenzialeinschätzung
22 durchzuführen. Da gibt es dann natürlich die Wege, dass man sich direkt bei uns melden kann
23 und mit uns in den Austausch gehen kann. Und wir wollen da auch zum Beispiel eine Runde
24 ins Leben rufen, Development Scouts, an die man sich dann auch wenden kann wenn man
25 sich Bereichsübergreifend entwickeln möchte. Aber deswegen muss man losgelöst vom Tool
26 wirklich schauen, was kann ich noch zusätzlich schaffen, um da wirklich für jeden die gleiche
27 Möglichkeit und die gleiche Chance bieten zu können. Da ist das Tool schon gut aber eben
28 auch nicht perfekt und das geht glaube ich auch gar nicht anders.

29

30 *I:* Okay, dann sind wir jetzt auch schon bei der letzten Frage, die so ein bisschen daran
31 anknüpft. Was muss deiner Ansicht nach optimiert werden, um den größtmöglichen Nutzen
32 aus der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen zu ziehen?

33

34 *IP:* Auch bei uns ist die Nutzerfreundlichkeit des Tools tatsächlich ein großes Thema. Wir
35 können nur damit arbeiten, wenn tatsächlich die Gespräche darüber geführt worden sind und
36 wenn die Daten entsprechend auf der Benutzerseite eingepflegt worden sind. Und das zeigt
37 sich eben, dass es nach wie vor nicht ganz attraktiv von der Benutzeroberfläche her ist und

1 wir dadurch immer wieder Hemmungen haben oder Schwierigkeiten haben, dass das Tool
2 wirklich vollumfänglich genutzt wird. Also zumindest war es in der Vergangenheit so. Wir
3 werden jetzt sehen, wie sich das jetzt auch auf [Unternehmen1] Seite zeigt. Wenn wir das jetzt
4 nochmal neu ausrollen, nochmal einen neuen Kommunikationsauftritt usw. haben, ist das
5 natürlich wieder eine tolle Chance für uns. Aber das Tool noch attraktiver für den Endnutzer
6 zu machen, wäre schön. Da gibt es auch immer wieder Updates seitens SAP. Da hat sich in
7 den vergangenen Jahren schon eine Menge getan. Nichtsdestotrotz sieht das immer noch ein
8 bisschen 90er aus und nicht so attraktiv, wie man es in der heutigen Zeit vielleicht erwarten
9 würde.

10

11 *I:* Was meinst du damit, dass ihr ein bisschen die Hemmungen habt das Tool vollumfänglich
12 zu nutzen?

13

14 *IP:* Das kommt dann eher darauf an, wie intensiv wird es vom Haus genutzt. Also beim
15 Trainingsmanagement werden wir nichts dran machen, da meldet sich der Mitarbeiter
16 entweder an oder nicht. Also wir haben interne Trainings die wir anbieten, worüber man sich
17 da anmelden kann. Das läuft ganz gut, weil die Leute eben zu den Trainings wollen. Aber alles
18 was an E-Learnings und so weiter existiert, wird leider sehr wenig genutzt. Und das ist immer
19 das Risiko. Wie bei [Unternehmen2] in der Vergangenheit, bestand die Wahl das
20 Mitarbeitendengespräch digital zu machen oder Paper Pencil und wir hatten tatsächlich immer
21 nur eine Quote von 25 % die es digital gemacht haben und das ist natürlich nicht sehr viel.
22 Diejenigen wiederum, die die Potenzialeinschätzung auch möchten, kommen in dieses Tool
23 und die machen das dann auch oder bitten die Führungskraft entsprechend. Aber für uns wäre
24 es natürlich noch schöner, wenn wir auf eine 80 % Quote kommen würden. Das heißt, es liegt
25 dann eher daran, dass wir noch mehr dafür tun müssen, dass der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin
26 in das Tool kommt. Dadurch, dass es ein Tool ist was von der Konzernmutter kommt, wurde
27 das per se skeptisch beäugt, weil es Zeiten gab, wo man der Konzernmutter auch sehr
28 skeptisch gegenüber war. Das hatte dann schon irgendwie einen Beigeschmack. Es gab auf
29 der [Unternehmen2] Seite auch auf der Betriebsrat Seite jemanden der sehr gegen dieses
30 Tool war, was es natürlich nicht gerade einfacher macht. Das sind jetzt alles Faktoren, die sich
31 nach und nach geändert haben und die jetzt auch in der neuen Welt anders sind. Das heißt,
32 da haben wir ganz gute Chancen und eine große Hoffnung das es in Zukunft anders und
33 besser sein wird. Also diese Akzeptanz überhaupt zu haben ist glaube ich jetzt durchaus
34 gegeben. Gerade, weil wir jetzt in manchen Bereichen merken, zum Beispiel im Vertrieb, dass
35 es sehr gerne und sehr gut genutzt wurde. Da wurden die Bereiche zusammengelegt und die
36 [Unternehmen2] Kollegen kennen das und fragen sich, warum das jetzt auf einmal nicht mehr
37 geht. Und die [Unternehmen1] Seite sieht jetzt schon "ach cool, das geht auch digital, wollen

- 1 wir auch". Und sowas hilft natürlich total, um das nochmal größer auszurollen, da schon die
- 2 Grundstimmung von Anfang an eine andere sein wird, als damals als wir es bei
- 3 [Unternehmen2] eingeführt haben.
- 4
- 5 /: Dann wären wir nun am Ende. Vielen Dank für deine Zeit und den wertvollen Input. Hast du
- 6 noch Fragen oder Ergänzungen?
- 7
- 8 /P: Sehr gern, nein ich glaube ich habe alles gesagt.

Experteninterview – IP 7

Interviewerin: **Branche der Interviewpartner*innen:** **Datum:** **Dauer:**
Miriam Adämmer Unternehmensberatung 16.05.2022 37:42 min.

Unternehmen 1 = IT-Branche, international, circa 220 Mitarbeitende

Unternehmen 2 = Medizin- und Sicherheitstechnik, international, ca. 15.000 Mitarbeitende

I: Unsere erste Frage an Sie wäre, wie der Prozess der Potenzialanalyse bei Ihnen im Unternehmen aussieht bzw. bei Ihnen in der Praxis.

IP: Nun bin ich Interims Manager, kann also nur für [Unternehmen 1] sprechen. Wir haben jährliche Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche, die die Grundlage sind für ein sogenanntes Round Table Gespräch, also wo die Führungskräfte die Mitarbeiter durchsprechen. Das Ganze ist auch mit Betriebsvereinbarungen entsprechend geregelt. Daraus werden dann Umgruppierung oder Gehaltserhöhung festgelegt und auch entsprechende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, sofern diese nicht schon in der in jährlichen Mitarbeiter Entwicklungsgesprächen definiert sind. Und dann geht das ganze wieder zurück in die Teams beziehungsweise zur Führungskraft und zum Mitarbeiter und dann obliegt es in ihrer Verantwortung.

I: Für welche Position kommt dieses Verfahren in Ihrem Unternehmen in Frage?

IP: Das ist zweigeteilt. Es gibt sieben Hierarchie-Level und die Round Tables sind für die unteren Hierarchien, dort gibt es drei und ab Level vier fängt der sogenannte Team Lead, also der Gruppenleiter an, wo sie die erste disziplinarische Führungsebene haben. Und da gibt es dann eine andere Runde, die Abläufe in zwei Runden.

I: Und diese Round Tables, die Potenzialanalyse, durch wen wird das durchgeführt?

IP: Das ist ein kombinierter Ansatz. Das sind die verantwortlichen Führungskräfte und die HR Business Partner.

I: Welche Instrumente nutzen Sie bei den Round Tables, um rauszufinden, wo das Potenzial liegt?

IP: Da gibt es die standardisierte Excel-Tabelle mit entsprechenden Kriterien und die werden

1 vorbereitet vom HR Controlling, werden befüllt mit relevanten Daten wie Gehaltsinformatio-
2 nen zum Beispiel. Und dann ist das die Grundlage zur Durchsprache.

3

4 *I:* Und welche Kompetenzen werden dort erfasst?

5

6 *IP:* Man guckt dort nicht so sehr auf einen Kompetenz-Katalog, sondern man schaut eher auf
7 Potenzial und Performance. Und das sind die beiden Kriterien. Also relativ frei und offen ge-
8 halten.

9

10 *I:* Wie würden Sie in dem Zusammenhang Potenzial definieren?

11

12 *IP:* Es ist eine Vereinbarung, die dann die Gruppe in der Round Table-Vereinbarung findet.
13 Das heißt, wenn die Gruppe gemeinsam der Meinung ist, dass es da eine Weiterentwicklung
14 in bestimmte Hierarchieebenen gibt oder dass man irgendwo Potenzial zur Weiterentwick-
15 lung sieht, findet das im Dialog und im Konsens statt. Es geht aber nicht, dass Sie sagen,
16 "das sind die Kriterien auf der Skalenausprägung".

17

18 *I:* Und als Grundlage dient die Exceltabelle, die während des Gesprächs ausgefüllt wird?

19

20 *IP:* Die Exceltabelle wird dann zur Dokumentation verwendet. Die ist dann die Grundlage.
21 Nein, die Grundlage ist eigentlich dann das Ergebnis aus dem jährlichen Mitarbeiterge-
22 spräch. Das heißt, die Führungskräfte, die in diesem Round Table reinkommen, haben ein
23 Vorgespräch geführt und da sind dann Dinge wie Beförderungswünsche, Gehaltserhö-
24 hungswünsche, Qualifikationswünsche hinterlegt, die dann die Grundlage für die Gesprä-
25 che sind.

26

27 *I:* Nun haben wir einmal die Potenzialanalyse grob umrissen und würden im nächsten Schritt
28 zur HR-Plattform kommen. Mit welcher HR-Plattform haben Sie in Bezug auf die Potenzial-
29 analyse schon Erfahrung gesammelt?

30

31 *IP:* Erfahrungen gemacht? Also Erfahrungen habe ich bereits mit SuccessFactors gemacht,
32 damit habe ich schon einmal gearbeitet.

33

34 *I:* Und um welche Art von HR-Plattform hat es sich da gehandelt? War dies eine spezialisier-
35 te Einzellösungen für das Talent Management oder eine Komplettlösung für HR-Prozesse?

1 *IP:* SuccessFactors ist ja ein Tool, was zu SAP gehört und basierte auch auf SAP. Das ist
2 dann relativ nah an dem SAP-System dran.

3

4 *I:* Die Daten, die Sie bei den Round Tables erheben und in einer Exceltabelle festhalten: Um
5 welche Art von Daten handelt es sich da – waren dies qualitative Daten oder quantitative
6 Daten?

7

8 *IP:* In der Vorbereitung, hat das jetzt nichts mehr mit dem Tool zu tun. Weil, es ist es nicht
9 so, dass wir diesen Prozess in SuccessFactors oder ähnlichem machen. Das ist bei uns
10 nicht der Fall, weil Ihre Frage lautet: "Welche Erfahrungen habe ich mit welchem Tool?". Das
11 Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch wird ganz klassisch in Papierform durchgeführt. Das ist
12 ein sehr altbackenes Verfahren. Und die Daten, die in der Exceltabelle vorbereitet sind, sind
13 im Wesentlichen Mitarbeiter-Daten, wie Name, Vorname, welches Level, welche Hierarchie-
14 ebene und die Gehaltsentwicklung, also Informationen zur Gehaltsentwicklung über die Jah-
15 re. Und dann gibt es diese freien Textfelder für bestimmte Festlegungen, die an dem Round
16 Table getroffen werden. Und noch mal ein Vergleich in Band, dass man also sagt: „Welches
17 Level hat jetzt welches Gehaltsband und in welchem Prozentwert liegt das im Vergleich zu
18 den Mittelwert des Gehalts – sind sie da darüber oder darunter?“. Damit man eine Orientie-
19 rung hat, um zu gucken, wie man vielleicht Gehalts-Anpassungen dann entsprechend vor-
20 nimmt.

21

22 *I:* Haben Sie innerhalb von SuccessFactors qualitative Daten erfasst, also beispielsweise
23 Potenzial-Aussagen oder Marker über die Potenzial-Träger:innen?

24

25 *IP:* Ja, es wurde mit einem Potenzial-Performance-Katalog gearbeitet. Das heißt also mit der
26 klassischen Neun-Felder-Matrix und den entsprechenden Kriterien, die hinterlegt sind, je
27 nachdem auf einer ordinären Fünfer- oder Zehner-Skala mit den Ausprägungen, mit den ent-
28 sprechend definierten Kriterien und den entsprechenden Ankerwerten, die auch den Skalen-
29 wert repräsentieren. Es wurde in dem System dann so gemacht, dass die Dokumentation der
30 Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche von der Führungskraft am Notebook durchgeführt wer-
31 den konnte. Die Dokumentation des Gespräches und dann auch die Skalenwerte wurden in
32 der Papier-Variante erfasst. Dann haben beide, Mitarbeiter und Vorgesetzte, ihr Commitment
33 dazu gegeben. Dann hat die Führungskraft die Aufgabe gehabt, das im System zu dokumen-
34 tieren. Damit war es dann elektronisch vorhanden und somit die Grundlagen für weitere
35 Maßnahmen.

1 I: War eine vollumfängliche Durchführung der Potenzialanalyse auf der HR-Plattform möglich
2 war oder nur ein gewisser Teil der Potenzialanalyse?

3

4 IP: Also bei den Unternehmen, wo ich mit so einem integrierten System auch gearbeitet ha-
5 be, war das tatsächlich durchaus integriert vollumfänglich möglich. Aber warum hat man das
6 nicht gemacht? Weil wir zum Beispiel im produzierenden Maschinenbau waren und wir Blue
7 Collar-Mitarbeiter hatten und die in der Regel, wenn sie im Schichtbetrieb sind, gar nicht die
8 Möglichkeit haben, über elektronische Computer zu arbeiten, sondern es über den Paper-
9 and-Pencil-Ansatz machen mussten. Zumal, wenn ein Schichtleiter 40 Leute führt, dann ist
10 das schon extrem schwierig, dass alle Gespräche auch in diesem Zeitfenster geführt wer-
11 den, sodass wir dann oft eine vereinfachte Variante für das Gespräch für bestimmte Job-
12 Familien entwickelt haben, damit es in der Handhabung einfacher wird. Trotzdem haben wir
13 darauf geachtet, dass Potenzial-Performance-Informationen erhalten bleiben.

14

15 I: Wie wurden erhobenen Ergebnisse dann genutzt?

16

17 IP: Wenn sie in Papierform dokumentiert sind?

18

19 I: Wenn das Potenzial ermittelt wurde und ein Potenzial festgestellt worden ist – wie wurden
20 die Ergebnisse genutzt, beispielsweise für Stellen-Matching oder für Weiterbildungsmaß-
21 nahmen der Potenzialträger*innen?

22

23 IP: Es wäre idealtypisch, wenn das so der Weg wäre. Das passiert meistens aber nicht, weil
24 viele Unternehmen, die ich jetzt schon gesehen habe, keine strategische Personalplanung
25 haben, nur ganz wenige. Also fragen Sie mal jemanden von Airbus, der wird Ihnen was an-
26 deres erzählen. Das ist auch nicht überraschend. Das mittelständische Unternehmen hat
27 keine strategische Personalplanung. Weltweit 500 Mitarbeiter, in Deutschland 200, also eine
28 verschwindend kleine Anzahl, da kann man alles noch relativ händisch machen. Bei den
29 größeren ist das dann schon so, dass man da einen Sollbruch hat, weil man die Potenzial-
30 Erhebung, die man feststellen möchte oder die Feststellung eines Potentials dazu führt, dass
31 jemand für eine Höhergruppierung vorgeschlagen wird. Und diese dann an dem Round Tab-
32 le, wenn es zum Beispiel von Level zwei zu drei der Fall ist, beschlossen wird. Wenn dies bei
33 Level drei auf Level vier, also zur nächsthöheren, ersten Führungsebene der Fall ist, dann
34 muss es in ein weiteres Entscheidungsgremium und das dann mit der Geschäftsführung ta-
35 gen. Da wird man dann für das nächste Gremium nominiert und dort wird dies innerhalb der
36 nächsthöheren Hierarchieebene entweder bestätigt oder abgelehnt.

1 I: Welche Rolle das die Potenzialanalyse für Ihr Talent Management?

2

3 IP: Eine ganz wichtige. Also Performance ist eigentlich ein Selbstläufer. Ob jemand in seiner
4 Rolle wunderbar arbeitet oder nicht, lässt sich relativ gut erheben. Potenzial ist dann schon
5 ein bisschen schwieriger, weil man da ein Gespür haben muss, was man den Menschen
6 zutraut. Und da ist oft das Problem, dass es eine Schere gibt zwischen Selbst- und
7 Fremdbild. Deswegen sind die Konferenzen so hilfreich, weil mehrere Menschen, die eine
8 Person kennen oder etwas dazu sagen können, in den Runden einen Konsens finden. Und
9 deswegen sind diese Konferenzen eigentlich sehr hilfreich, weil man dann sagt "Ich sehe das
10 anders und das, was du sagst, habe ich ganz anders wahrgenommen.". Das ist oft noch ein
11 Korrektiv, was da funktioniert und das ist dann auch ganz gut. Wichtig ist nur dabei, dass
12 man da die Gruppe, die Menschen, die da drin sind und über eine Potenzial-Entscheidung
13 miteinander sprechen, dass die sich klar sind, wie sie Potenzial beurteilen, dass sie also ein
14 gleiches Verständnis davon haben. Sie dürfen nicht Birnen mit Äpfeln vergleichen.

15

16 I: Darauf eingehend: Was würden Sie sagen, welcher Mehrwert bietet die Potenzialanalyse
17 durchgeführt auf einer HR-Plattform?

18

19 IP: Ich kann besser identifizieren. Es herrscht mehr Transparenz. Ich habe eine Transparenz
20 über eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denen ich zutraue, eine bestimmte
21 Funktion zukünftig im Unternehmen einzunehmen. Das heißt, diese Transparenz ist für mich
22 immer das Erste, dass man erst einmal wirklich Transparenz schafft. Wenn ich diese Trans-
23parenz habe, dann habe ich die Möglichkeit, daraus Maßnahmen abzuleiten. Das heißt, ich
24 kann überlegen, welche Person passt in welchen Bereich rein. Dann kann ich ein Matching
25 vornehmen, also zwischen vakanten Positionen und vielleicht den entsprechenden Men-
26schen mit dem jeweiligen Potenzial.

27

28 I: Und wenn Sie da auf die an die HR-Plattform denken, stellt das für Sie eine Arbeitserleiche-
29terung in dem Kontext dar?

30

31 IP: Ja, eine HR-Plattform stellt auf jeden Fall eine Arbeitserleichterung dar. Denn wenn die
32 Plattformen gut aufgesetzt sind und ich eine strategische Personalplanung haben, dann weiß
33 ich, wann ich welche Positionen wie nachbesetzen muss. Und wenn ich die Potenzialanalyse
34 habe, kann ich eine relativ gute Verbindung herstellen, in einer sauber integrierten Plattform
35 zu sagen: „Ich habe hier eine vakante Position in X Jahren und ich habe hier einen Potenzi-
36alträger, der in zwei Jahren so weit ist“. Dann könnte ich da zum Beispiel auch irgendwelche

1 Einarbeitungs-Programme oder Übergabe-Programme aufsetzen. Also das glaube ich
2 schon, dass das einen großen Mehrwert bietet. Wenn ein System so integriert ist.

3

4 I: Welchen Mehrwert bietet das für Sie?

5

6 IP: Es ist erstens eine Arbeitserleichterung, weil es keine Medienbrüche mehr hat zwischen
7 Papierformen. Es ist ein integriertes System, das heißt, ich habe alle relevanten Daten in
8 einem System. Ich habe keine unterschiedlichen Systeme, das gibt es ja auch des Öfteren.
9 Und ich habe ein einheitliches Prozess-Verständnis und ein einheitliches Verständnis über
10 die definierten Kriterien für Performance- und Potenzial-Einschätzungen. Und wenn ich das
11 habe in dem integrierten System, dann habe ich im Grunde alles, was ich brauche, um als
12 Personalentwickler, um auch als Geschäftsführung einen Prozess zum Talent Management
13 sauber im Unternehmen aufzusetzen. Viele Talent Management Prozesse scheitern daran,
14 dass es dieses integrierte System nicht gibt. Man kann auch ein Managementsystem mit
15 Papier und Pencil machen. Es geht auch. Nur der Prozess, das Verständnis und die Haltung
16 müssen allen bekannt sein. Dann geht das auch. Denn, je größer das Unternehmen wird,
17 irgendwann funktioniert das nicht mehr. Ich würde mal sagen, alles, was an die Grenze von
18 1.000 Mitarbeitern kommt, kann man nicht mehr händisch machen.

19

20 I: Können Sie einen Vergleich ziehen, welche HR-Plattform für sie bis jetzt am effektivsten
21 war?

22

23 IP: Also ich sage mal so, die eierlegende Wollmilchsau ist natürlich SuccessFactors. Erstens,
24 wegen der ganz engen Verbindung an die SAP-Systeme. Das heißt, man hat keine Schnitt-
25 stellen Problematik. Es ist sehr integriert und natürlich gibt es auch andere Systeme am
26 Markt. SuccessFactors ist in seinem Lizenz-Modell relativ vielfältig. Das heißt also, wenn
27 man, zum Beispiel, Funktionalität für Onboarding-Prozesse haben will, dann zahlt man dafür.
28 Wenn man eine Funktionalität für Talent Management Prozesse haben will, zahlt man dafür.
29 Wenn man die Funktionalität von Learning Management-Systemen haben will, kann man das
30 alles mit SuccessFactors vollumfänglich integriert machen. Aber man zahlt für jedes einzelne
31 Modul dann entsprechende Lizenzen. Das heißt, es wird relativ teuer, weil man auch je nach
32 Modalitäts-Modell, welches man verwendet, mitarbeiterabhängige Lizenz-Volumina hat und
33 dann wird das sehr, sehr teuer. Wir hatten, das kann ich auch erzählen, weil es nicht mehr
34 kritisch ist, ungefähr 2.000 Mitarbeiter in einem Unternehmen. Da hatten wir für die Lizenzen
35 für das Learning Material, Learning Management-Funktionalitäten, in SuccessFactors
36 120.000 € pro Jahr gezahlt. Nur um das zum Vergleich zu haben. Das war 2015. Ich weiß
37 nicht, ob die deshalb jetzt mittlerweile ihr Lizenz-Modell verändert hat, könnte ich mir durch-

1 aus vorstellen. Aber das System zu SuccessFactors hat meiner Meinung nach den großen
2 Vorteil, weil es eben ganz dicht an SAP dran ist. Natürlich kann man auch unabhängige Sys-
3 teme, die nicht mit SAP direkten Verbindung sind, nehmen. Dann braucht man aber immer
4 die Schnittstellen. Dann muss man auf jeden Fall Schnittstellenarbeit leisten, Schnittstellen
5 integrieren und dann hat man einen Bottleneck in der IT, weil man sicherstellen muss, dass
6 die IT-Abteilung oder eine Fachabteilung, die dafür eben Projekt-Verantwortlichkeit hat, das
7 auch gut bewältigen kann. Sonst dauert die Einführung zu lange und dann sind die Effekte,
8 die man sich mit so einem Prozess erhofft, nicht gegeben und verpuffen.

9

10 *I:* Wo liegt Ihrer Ansicht nach eine Grenze für die Potenzialanalyse auf HR Plattformen?

11

12 *IP:* Talent Management Prozesse per se sind meiner Meinung nach nie ein Selbstläufer. Es
13 braucht immer jemanden, der Prozess-verantwortlich ist und auch immer jemanden, der die-
14 sen Prozess ansteuert, also begleitet und sicherstellt, sodass der Prozess richtig läuft. Wenn
15 man mal mit [Unternehmen 2] spricht, was die schon alles gemacht haben. Die haben näm-
16 lich vor ein paar Jahren ihren alten Talent Management-Prozess neu überarbeitet, weil sie
17 festgestellt haben, dass die Durchführungsquoten immer geringer wurden. Das heißt, die
18 Leute haben dann nicht mehr gearbeitet, weil sie irgendwann totgelaufen waren. Und dann
19 haben sie das Neue aufgesetzt, weil sie gesagt haben, das Alte funktioniert nicht mehr. Dann
20 haben sie sich ein neues System überlegt. Ich habe festgestellt, als ich bei dem mittelständi-
21 schen Unternehmen war, dass, ab dem dritten Jahr nach Einführung, das Verfahren etabliert
22 ist. Im ersten Jahr ist alles neu. Im zweiten Jahr hat man sich zurecht geruckelt und im drit-
23 ten Jahr weiß jeder, wie es läuft. Und dann muss man am Ball bleiben. Dann hat man so ein
24 Plateau erreicht und dann muss man gucken, dass es permanent weiterläuft. Und dann
25 braucht man eine Idee, wie man das weiterentwickeln kann. Wir haben, zum Beispiel, aus
26 den Mitarbeiter-Entwicklungsgesprächen und der anschließenden Talent-Konferenz für die
27 Führungskräfte, die wir als Kandidaten identifiziert hatten, eine Eignungsdiagnostik durchge-
28 führt, mit dem BIP-System von der Ruhr-Universität Bochum. Wir haben also das Develop-
29 ment Center mit dem System gemacht, anschließend dann haben wir gesagt: Das sind Po-
30 tenzialträger. Da wollten wir wissen, wo, in welchen Feldern hat er denn noch Entwicklungs-
31 bedarf und wo hat er Stärken. Dann haben wir das genutzt, um daraus seinen Entwicklungs-
32 plan abzuleiten.

33

34 *I:* Fallen Ihnen noch weitere Nachteile für die Potenzialanalyse auf HR-Plattformen ein?

35

36 *IP:* Man braucht auf jeden Fall eine gute IT-Landschaft. Das sollte eine integrierte Landschaft
37 sein. Man braucht eine gute IT-Unterstützung seitens der IT-Abteilung. Man sollte sich damit

1 auskennen. Und man braucht einen verantwortlichen Projektleiter, der so etwas steuert,
2 wenn es neu eingeführt wird. Und man braucht Expertise in dem System. Das heißt, man
3 muss Fachexperten haben, die mit solchen Funktionalitäten, wie zum Beispiel, SuccessFac-
4 tors arbeiten können. Nicht jeder HR Business Partner oder jeder HR Referent weiß vollum-
5 fänglich wie die Funktionalitäten in SAP SuccessFactors aussehen. Muss man auch nicht,
6 meiner Meinung nach. Aber ich brauche einen Experten, der das System gut beherrscht und
7 das sollte zumindest jemand im HR-Bereich sein, nicht in der IT-Abteilung.

8

9 /: Fallen Ihnen noch weitere Nachteile ein?

10

11 Potenzialanalysen und dann auch Potenzialanalysen auf HR-Plattformen, solche Trends,
12 kommen oftmals aus dem angelsächsischen Raum. Da muss man schauen, wie sich das mit
13 unseren Arbeitsrechten verträgt. Wer weiß, was für Betriebsräte die in ihren Unternehmen
14 haben. Also so ganz einfach Plug and Play kann man das nicht in den Unternehmen hier
15 übernehmen. Manchmal auch zurecht. Man muss nicht alles 1:1 machen. Auch mit Blick auf
16 den Datenschutz, der hier eine große Hürde darstellt. Dabei ist das meistens aber auch oft
17 ein Vorwand, um einfach zu sagen, "Ne, wir wollen das nicht". Dann wird über den Daten-
18 schutz etwas konstruiert: die Wand des Datenschutzes. Die wird dann groß aufgebaut und
19 dabei ist diese Wand nur aus Pappkartons. Wenn man gegen diese tritt, dann stürzt sie ein.

20

21 /: Nach Ihrer Erfahrung, werden die Funktionen der HR-Plattformen vollumfänglich genutzt?

22

23 /P: Nein, überhaupt nicht. Die Systeme sind so komplex und können funktionsmäßig so viel.
24 Also wenn man sich mal näher mit SAP beschäftigt, dann wird man feststellen: Vieles kann
25 man von den Talent Management-Funktionalität schon mit dem Core-System von SAP ma-
26 chen. Man muss nur wissen wo und wie. Dafür muss man sich aber wirklich mal mit den Sys-
27 temen auseinandersetzen und viele haben im HR-Bereich keine Lust sich mit IT auseinan-
28 derzusetzen, sondern sagen: "Ich will etwas mit Menschen machen". Und ich sage aber im-
29 mer: IT ist ein Hilfsmittel. Und gerade jetzt in der Zeit der Digitalisierung und auch der fort-
30 schreitenden Veränderung ist es, meiner Meinung nach, unerlässlich, dass ein HR-
31 Mitarbeiter sich gut mit IT auskennt. Zumindest sollte er keine Angst davor haben

32

33 /: Was meinen Sie, was kann man machen, damit die Funktionen mehr genutzt werden?

34

35 /P: Indem die Geschäftsführung darauf achtet, dass das System wirklich auch etabliert wird.
36 Die Geschäftsführung muss wirklich dahinterstehen, dass man das will. Dass das jetzt nicht
37 nur ein Projekt von dem Personalleiter ist, sondern, dass mit der Benutzung wirklich ein

1 Mehrwert geschaffen wird. Das heißt also, ein Erfolgsfaktor meiner Meinung nach ist, dass
2 man solche Systeme immer pilotiert und dass man sich dann sukzessive Bereiche sucht, die
3 als Multiplikatoren und Fürsprecher für so einen Prozess fungieren. Das heißt also Stakehol-
4 der-Management ganz aktiv betreiben und die relevanten Führungskräfte in der Entschei-
5 dungsebene frühzeitig einbinden und informieren. Zum anderen auch eng und frühzeitig mit
6 dem Betriebsrat in Kooperation und Austausch gehen. Nicht nur informieren, sondern ein-
7 binden. Selbst bei der Auswahl der Prozess-Definition. So früh wie möglich den Betriebsrat
8 reinholen. Das hilft unheimlich.

9

10 *I:* Wir hatten eben schon darüber geredet, welche HR-Plattform Sie am effektivsten unter-
11 stützt hat. Daraufhin nun die Frage, welche HR-Plattform Sie am wenigsten bei Ihrer Arbeit
12 unterstützt hat und inwiefern das so war?

13

14 *IP:* Ich habe immer mit dem gearbeitet, was wir hatten. Wir sind gerade, wahrscheinlich hier
15 auf europäischer Ebene, dabei einen Requirements-Specification-Prozess für die Auswahl
16 von Talent Management Prozessen auszuarbeiten. Und da sind dann auch einige Systeme
17 angesetzt, die gerade in der Longlist sind und da gehört auch SuccessFactors drauf. Da gibt
18 es noch ein paar andere Systeme. Aber die anderen kenne ich nicht, habe auch noch keine
19 Erfahrungen mit diesen gesammelt.

20

21 *I:* Was muss Ihrer Ansicht nach optimiert werden, um den größtmöglichen Nutzen aus der
22 Potenzialanalyse auf der HR-Plattform ziehen zu können?

23

24 *IP:* Der Bedarf ist immer da, zu erkennen: Wenn ich etwas mit dem System mache, welche
25 Wirkung hat das und wo führt das hin. Also wenn ich jetzt die Potenzial-Einschätzung mache
26 oder die Performance-Einschätzung, was bedeutet das konkret? Was mache ich dann? Was
27 erreiche ich dadurch? Und diese Transparenz und dieses Bewusstsein muss geschaffen
28 werden. Was Führungskräften oftmals ganz schwer fällt, ist, dass sie immer aus Sicht der
29 Abteilung denken. Das heißt, ich will niemandem Potenzial zuschreiben, weil ich dann Angst
30 haben muss, dass das er aus meiner Abteilung rausgehen muss. Das heißt, ich will den hal-
31 ten. So aus Sicht der Mitarbeiter und aus Sicht der Mitarbeiterbindung ist es aber unheimlich
32 wichtig, dass ich den Mitarbeitern Potenzial zeige und sage: "Pass mal auf, diese Möglichkeit
33 hast du noch bei uns in diesem Maße, dich weiterzuentwickeln in Bezug auf interessante
34 Projekte, neue Arbeitstätigkeiten etc.". Diese Flexibilität. Das hat was mit Veränderung, der
35 Haltung und der Einstellung zu tun. Wenn das gut miteinander verzahnt ist, System und Hal-
36 tung, dann ist es ein ganz guter Mehrwert.

1 I: Fallen Ihnen noch weitere wünschenswerte Funktionen auf einer HR Plattform ein?

2

3 IP: Es muss vom Look and Feel und natürlich auch von der Usability her einfach sein. Wir
4 haben von einer anderen Landesgesellschaft uns den Mitarbeiter-Entwicklungsgesprächs-
5 Prozess angeschaut. Das war im Grunde genommen ein elektronisches, also automatisier-
6 tes, Papierformat mit einem fürchterlichen Layout, mit unendlich vielen Fragen und wo es
7 eine halbe Stunde gedauert hat, bis man das ausgefüllt hat. Das kann es nicht sein. Das
8 heißt, es muss einfach sein. Es muss auch, wenn man unterwegs ist, auf dem Handy mach-
9 bar sein. Da müssen beide zusammen in einem Call sein, und müssen sich dann über eine
10 App miteinander verbinden können. In so einer Session, wo man dann gemeinsam auf einer
11 integrierten Plattform diese relevanten Daten gemeinsam beantwortet mit Selbst- und
12 Fremdbild-Einschätzung. Also wenn man so etwas hat, dann schafft man auch diesen Bott-
13 leneck: Ich muss mich treffen, um in dem Büro an dem Schreibtisch mit meinem Mitarbeiter
14 oder meiner Mitarbeiterin zu sitzen, um dieses Papier auszufüllen.

15

16 I: Haben wir noch weitere Funktionen als Beispiel?

17

18 IP: Mehr fällt mir nicht mehr ein.

19

20 I: Dann würde ich nämlich sagen, sind wir mit unseren Fragen soweit durch und würde die
21 die Frage an Sie richten, ob Sie noch irgendetwas haben, was Sie uns gerne in Bezug auf
22 unser Thema, auf unsere Arbeit mitgeben möchten – irgendetwas Tipps, irgendetwas Er-
23 fahrungen, die Sie gerne mit uns teilen möchten, die wir bisher nicht in unserem Fragebogen
24 erfasst haben.

25

26 IP: Was ist denn Ihre Arbeitshypothese? Also, was soll denn das Ergebnis sein von Ihrer
27 Analyse sein? Worauf soll das denn hinführen, was wollen Sie denn bestätigen oder falsifi-
28 zieren?

29

30 I: Wir untersuchen einerseits, inwiefern HR Plattformen im Rahmen der Potenzialanalyse
31 tatsächlich in der Praxis genutzt werden. Und andererseits, untersuchen wir, inwiefern diese
32 Nutzung dann wirklich einen Mehrwert bietet, um dann herauszufinden, wie HR Plattformen
33 in der Zukunft eine tatsächliche Verbesserung für das Talent Management leisten können.

34

35 IP: Haben Sie schon einmal das Buch „Unter den Erwartungen“ von Professor Armin Trost
36 gelesen? Professor Trost sagt, wie das Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch, welches eine
37 wichtige Grundlage für das Talent Management bildet, anders gestaltet werden kann. Und er

1 schreibt auch noch mal andere, sehr interessante Bücher zum Thema Talent Management
2 Prozesse. Er sagt zum Beispiel, so wie viele Unternehmen die jährlichen Mitarbeiter-
3 Entwicklungsgespräche jetzt gestalten, in einem Zeitraum X mit allen Mitarbeitern mit den
4 dazugehörigen Verfahren, dass, das so was von 90er ist, das funktioniert nicht mehr. Und er
5 sagt in diesem Buch, er macht da Vorschläge, wie man das anders, moderner machen kann.
6 Das heißt also, im Grunde, wenn ich mal davon ausgehe, dass wir heute momentan einen
7 Arbeitnehmer- Markt haben, das heißt, es gibt bestimmte Job-Familien in bestimmten Profi-
8 len, dann habe ich einen totalen Engpass. Man findet kaum noch Finanzbuchhaltung. Man
9 findet kaum noch Recruiter am Markt. Aber man findet sowieso kaum noch Programmierer
10 am Markt. Wir haben hier Hiring-Ziele pro Jahr, da schlackern Sie mit den Ohren. Und wenn
11 man dann sieht, wie die Ratio zwischen Onboarding und die Retention-, Attrition-Rater aus-
12 schauen, was man da für eine Ratio hat, das ist unglaublich. Da steht dann, man hiret 1.000
13 Leute und 800 verlassen das Unternehmen wieder im selben Jahr. Das heißt, man kann sich
14 überlegen, wo das hinführt. Das heißt, im Grunde genommen ist es doch vollkommen hane-
15 büchen, so einen voll formalisierten Prozess zu machen. Man muss im Grunde alles tun,
16 damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen bleiben. Das heißt, man legt ihnen
17 keine Steine in den Weg, sondern man macht das Verfahren, den Prozess, so einfach wie
18 möglich. Wenn jemand sagt "Ich will mal in den Sales-Bereich gehen. Ich hätte gerne mal
19 5.000 € mehr.", dann muss man gucken, ob Sie das hinbekommt. Und die 5.000 € mehr, die
20 muss man dann halt mit der Geschäftsführung, in der Planung, in der Budgetierung einkalku-
21 lieren. Und da muss man dies durchrechnen und gegenrechnen: Was kostet es, diese Posi-
22 tion nachzubesetzen? Und das wird oft nicht gemacht. Deswegen fehlt diese System-Denke.
23 Das ist der große Knackpunkt. Bei vielen Geschäftsführern fehlt diese System-Denke. Und
24 das aufzuheben ist auch, meiner Meinung nach, die zentrale Aufgabe von HR in der Zukunft,
25 dieses System-Denken reinzubringen, um den Mitarbeitern dann Mehrwert zu schaffen und
26 Feedback-Prozesse. Wenn mir jemand sagt „[IP], ich will jetzt das und das machen“, dann
27 überlegen wir, wie das geht und versuchen das hinzukriegen. Da brauchen wir kein Mitarbei-
28 ter-Entwicklungsgespräch und auch kein Talent Management. Auf der anderen Seite verste-
29 he ich das schon. Man muss sich immer die Branche anschauen. Das Beratungsgeschäft ist
30 sehr flexibel auf Produkte und Services ausgerichtet. Man hat also kein Artefakt, also kein
31 fertiges Produkt. Wenn ich mir jetzt zum Beispiel Airbus anschau, dann ist das ganz anders.
32 Airbus ist eine Endmontage. Das heißt, die schrauben im Grunde genommen fertige Bauteile
33 zusammen. Die wissen ganz genau pro Woche oder Monat müssen so und so viele Flug-
34 zeuge vom Band rollen. Das heißt, man kann natürlich viel, viel besser strategische Perso-
35 nalplanung betreiben. Die können auch viel besser ihre Talent Management Prozesse orga-
36 nisieren. Das heißt die Luftfahrtbranche, weil sie eine absolute Null/Zero-Policy fahren muss,
37 also keine Fehler, ist hochgradig Prozess-getrieben und reglementiert. Und überall dort, wo

1 man Branchen hat, die hochgradig reglementiert sind, das ist auch für die Pharmabranche
2 oder Medizinbranche so, deswegen ist es bei [Unternehmen 2] ganz interessant, hat man im
3 Grunde einen sehr standardisierten und formalisierten Talent Management Prozess. In sol-
4 chen Branchen funktioniert das gut mit integrierten Systemen. Überall, wo man mehr Kreati-
5 vität, wo man mehr Flexibilität braucht, wo man wirklich durch die spontane Idee durch das
6 Zusammensetzen der Mitarbeiter etwas als Unique Selling Proposition definiert, da greifen
7 solche Prozesse meiner Meinung nach nicht so gut. Also das ist so der große Unterschied
8 und vielleicht auch ein bisschen so ein End-Statement von mir. Wenn ich einen Tipp geben
9 darf, gucken Sie gar nicht so sehr auf das, was ist, sondern schauen Sie wie das, was man
10 nutzen kann, also das System, wie das hilft, dieses Zielbild zu erreichen. Welche Experten
11 haben Sie gefragt?

12

13 *I:* Wir befragen sowohl Expert*innen direkt aus den Personalabteilungen wie auch Personen,
14 die eher übergreifende Positionen oder Blickwinkel einnehmen. Mit der Voraussetzung natür-
15 lich, dass diese bereits Erfahrungen mit Potenzialanalysen auf HR-Plattformen gesammelt
16 haben.

17

18 *IP:* Dieser Punkt ist vielleicht gar nicht ganz unerheblich ist. Die Moderation der Talent-
19 Konferenzen liegt schwerpunktmäßig in den betreuenden HR Business Partnern des Be-
20 reichs. Das heißt, da wird der HR Business Partner wirksam. Und wenn Sie diesen durch
21 eine KI ersetzen und sagen, "Das, was du machst, kann ich im Grunde auch durch die KI
22 machen", dann stürzen bestimmt Millionen von HR Business Partnern in dieser Welt in tiefes
23 Unglück und wissen gar nicht mehr, was sie tun sollen. Da muss man auch mal gucken, wa-
24 rum sagt jemand etwas und was für einen Vorteil hat er dadurch? Ja, das ist immer ganz
25 hilfreich, wenn man sich das manchmal fragt.

26

27 *I:* Wir sind auch sehr gespannt. Wenn Sie interessiert sind, können wir Ihnen auch gerne am
28 Ende unseren Forschungsbericht zukommen lassen.

29

30 *IP:* Klar, vielen Dank. Machen Sie das. Dann wünsche ich Ihnen viel Spaß bei den weiteren
31 Interviews und viel Erfolg!

32

33 *I:* Vielen Dank für Ihre Zeit!

Experteninterview – IP 8

Interviewerin: Nina-Marie Mönkeberg
Branche der Interviewpartner*innen: IT (HR-Software)
Datum: 20.05.2022
Dauer: 32:27 min.

I: Vielen Dank, Miriam, für die Einleitung in unser Interview heute. Wir starten jetzt mit der ersten Frage. Wie sieht der Prozess der Potenzialanalyse bei den dir bekannten Unternehmen in der Regel aus?

IP: In der Regel geht es bei den Unternehmen, die unsere Software rexx systems im Rahmen der Potenzialanalyse verwenden, immer um die Verbindung mit den Skills der Mitarbeitenden, ebenso mit den Job Descriptions. Und dann geht es ein bisschen auch drum, die Anforderungen der Stelle oder der Aufgaben mit den Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeitenden zu matchen. Wichtig ist hier zu erwähnen, dass der Prozess der Potenzialanalyse sich in der Regel erst dann lohnt, wenn wir nicht von einem kleinen 100-Personen-Unternehmen sprechen. Viel mehr werden solche Potenzial-Prozesse bei großen Konzernen angewandt, die auch entsprechend viele Mitarbeitende haben und dementsprechend auch das das Ganze dadurch überhaupt nur sinnvoll differenzieren und clustern können. Zu den tatsächlichen Prozessen, die durchgeführt werden, kann ich da aus meiner Sicht auf die Praxis nicht mehr zu sagen.

I: Okay, und kannst du uns etwas dazu erzählen, welche Instrumente dann im Rahmen der Potenzialanalyse genutzt werden?

IP: Wichtig ist hier erst einmal zu sagen: Die Instrumente werden mit unserer HR-Plattform teilweise sogar automatisiert. Wenn ich rexx systems nutze und zum Beispiel das Modul "Personalgespräche und Performance Management" habe, dann wird automatisch in den Gesprächsbögen immer mindestens eine Seite verwendet für die Beurteilung, also für die Potenzialbeurteilung. Und im Rahmen der Mitarbeitergespräche gibt es natürlich immer einen spezifischen Punkt, in dem auch der die Mitarbeitenden zugeordnet werden zu einem Feld unserer Matrix in unserer HR-Plattform rexx systems. Wobei ich dazu sagen muss, standardmäßig haben wir immer so eine drei Kreuz drei Matrix. Ich weiß nicht, ob [Name eines Kollegens] euch erzählt hat, dass das natürlich auch genauso fünf Kreuz fünf oder theoretisch sogar fünfzehn Kreuz fünfzehn Matrix sein kann. Und hier können die zu erfassenden Leistungen, Performances, Potenziale, also die Kriterien als quasi „Achsen-Beschriftungen“

1 frei definiert werden. Da richten wir uns natürlich immer nach den Bedürfnissen der Kundinnen
2 und Kunden. Aber das wird automatisiert mit Personalgesprächen und Zielvereinbarungen
3 verknüpft. Und daraus ergibt sich ja häufig auch sowohl die Potenzialanalyse als auch - ich
4 weiß gar nicht, ob das für euch auch relevant ist - eben dieses Austrittsrisiko, was ja auch
5 immer damit korrespondiert.

6

7 *I:* Dann würde ich jetzt mal weitergehen auf unseren zweiten Block. Da haben wir noch ein
8 paar Fragen zu dem Themenbereich der Potenzialanalyse auf HR-Plattformen. Zuerst:
9 welche HR-Plattformen kennst du, mit denen man auf Potenzialanalysen arbeiten kann?

10

11 *IP:* Hier würde ich als stärkste Software eigentlich nur rexx systems nennen.

12

13 *I:* Okay, darauf angelehnt kommt auch direkt unsere nächste Frage, und zwar: Welche Daten
14 werden im Rahmen der Potenzialanalyse dann auf eurer HR-Plattformen erfasst werden?

15

16 *IP:* Im Prinzip alle. Zuerst können natürlich biografische Daten und alle Informationen aus
17 dem Lebenslauf o. Ä. automatisiert ins System übertragen werden. Die Software ist so
18 aufgebaut, dass sie eben ganz stark individualisiert lehrbar ist. Das heißt, wir können letzten
19 Endes jeden Mitarbeiter jede beliebige Art von Daten zuordnen. Die Frage ist natürlich immer:
20 Wie werden diese Daten erhoben bzw. gemessen? Das passiert in der Regel nicht mit dem
21 HR-Tool, sondern da muss natürlich irgendwo vorher eine Leistungs- oder Erfolgsmessung
22 stattfinden. Also je qualitativer die Daten, die ich in rexx pflege, desto besser dann auch meine
23 Auswertung. Und wir sind da überhaupt nicht festgelegt, sondern können wirklich in der
24 Personalakte, in den Zielvereinbarungen, in den Mitarbeitergesprächen jegliche
25 Qualifikationspotenziale oder Leistungskennzahlen auf den verschiedenen Skalen messen
26 und auswerten und darüber dann eben die entsprechende Zuordnung treffen. Und ich würde
27 tatsächlich streng genommen sagen, dass rexx als eine sehr, sehr gute unterstützende
28 Funktion bzw. HR-Plattform für Potenzialanalysen fungiert, aber nicht prioritär zur
29 Durchführung dient. Ja, wir dokumentieren und werten aus, erheben aber die Daten nicht
30 automatisiert über die Software. Also, ich finde, das ist nicht so trennscharf an der Stelle. Also,
31 wenn ich ein Mitarbeitergespräch durchführe, wenn ich einen Fragebogen dem oder der
32 Mitarbeitenden zukommen lasse, wenn ich eine Datenauswertung im System hinterlege, dann
33 sind das natürlich auch schon Automatismen. Aber tatsächlich eine Leistungs-Datenerhebung,
34 dafür ist noch mindestens ein anderes Tool erforderlich. Wir haben hierfür unter anderem ein
35 Umfrage-Tool bei rexx systems, aber es gibt ja deutlich mehr Optionen, um qualitative und
36 quantitative Daten zu sammeln.

1 I: Okay, und wie können Unternehmen dann die erfassten Ergebnisse der Potenzialanalyse
2 nutzen?

3

4 IP: Hier können wir den Blick vor allem auf Themen wie Fortbildungen,
5 Weiterbildungsveranstaltungen, Nachfolgeplanung lenken. Also, darum geht es ja vor allem in
6 der Personalentwicklung. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vielleicht bestimmte Skills
7 nicht vollständig ausgeprägt haben laut Plattform, laut Matrix, dann kann ich automatisiert über
8 die Software Veranstaltungen vorschlagen lassen, die diese Mitarbeiterin oder dieser
9 Mitarbeiter besuchen sollte, um dann noch besser mit den Stellen-Anforderungen zu matchen.
10 Also das ist schon automatisiert. Natürlich muss ich diese Veranstaltung vorher irgendwann
11 mal angelegt haben und in der Veranstaltung definiert haben, dass dort diese Fähigkeiten,
12 Fertigkeiten, Qualifikationen auch vermittelt werden. Und ob die dann da wirklich vermittelt
13 werden, kann ich auch natürlich über den Test noch mal absichern: Wirksamkeitskontrolle,
14 bzw. Prüfung, das kann über das System im Nachgang ebenfalls erfolgen automatisiert. Aber
15 für mich geht es ja auch bei der Leistungserbringung häufig um tatsächlich erbrachte
16 Arbeitsleistung und nicht nur um „erreichte Ziele“. Ziele werden im rexx-Tool hinterlegt, wenn
17 ich die erreiche. Auf bestimmten Graden kann ich diese auch miteinander kombinieren, kann
18 auch irgendwie einen Wert rauswerfen und den kann ich auswerten, weil er oder sie
19 beispielsweise seine Projekte alle korrekt absolviert hat. Zumal wir noch ein Modul haben,
20 über das wir gar nicht gesprochen haben bisher. Das ist das ganze Thema
21 Ausbildungsmanagement, was noch mal ganz gezielt auch zur Fortbildung mit verschiedenen
22 Lernsituationen dienen kann. Nicht nur für Azubis, sondern auch zum Beispiel für Trainees
23 etc. Das heißt also, da habe ich dann noch mal wirklich explizit spezielle Förderprogramme
24 mit spezifischen Inhalten, Auswertungen usw. und auch über lange fest definierte Zeiträume
25 die Möglichkeit, solche Verknüpfungen im Unternehmen zu nutzen. Da, glaube ich, sind wir
26 schon ziemlich, ziemlich weit. Und eine weitere Möglichkeit liegt bei solchen Dingen wie
27 Intelligenztests oder Persönlichkeitstests, die in Unternehmen gemacht werden. Mit
28 verschiedenen Partner-Schnittstellen – hier ist rexx systems nicht originär Anbieter – können
29 aber durchaus im Rahmen des Prozesses Daten dieser Art in unserer Plattform abgebildet
30 werden und auch diese Daten können eben hier genutzt werden.

31

32 I: Und was ist daneben noch ein Mehrwert für dich, den Potenzialanalysen auf HR-Plattformen
33 bieten?

34

35 IP: Auf jeden Fall das eben Erwähnte im Bereich Weiterbildung, Förderung der Mitarbeitenden,
36 Events etc. Hier sind wir denke ich, gegenüber den anderen Lösungen, die ich so kenne, im
37 Bereich der Skill-Analyse in Verbindung mit der administrativen Seite solcher Veranstaltungen

1 im Förderungsbereich schon sehr weit. Das ist tatsächlich ein Schwerpunkt bei uns, was wir
2 sehr, sehr, sehr gut darstellen können. Und das ist absolut ein Mehrwert, weil ich in vielen
3 großen Unternehmen Menschen habe, die ausschließlich damit beschäftigt sind, eben solche
4 Mitarbeiterveranstaltungen zu planen, zu konzeptionieren, die richtigen Personen aus der
5 Belegschaft dazu einzuladen. Und hinterher dann die entsprechenden Zahlen, Fiktionen und
6 Tests und so weiter. Also all diese Dinge wären ohne HR-Plattform eben händisch zu regeln.
7 Und ich will nicht sagen, dass es eine Vollzeit-Tätigkeit ist, die durch diese Plattformen
8 kompensiert wird, aber das ist schon eine ganze Menge Arbeit, die natürlich auch immer
9 fehlerbehaftet sein würde. Und das ist ja sozusagen der große Mehrwert solcher Tools, dass
10 eben durch einheitliche Prozess-Automatisierung keine Fehler passieren, keiner vergessen
11 wird, alle gleich behandelt werden und vor allem jeder auch die gleiche Chance sozusagen
12 hat, für Veranstaltungen, für Weiterbildungen und auch für letzten Endes Qualifikation und
13 damit ja auch Aufstiegschancen und Karrierethemen im Unternehmen in Betracht gezogen zu
14 werden. Das würde ich auch im Zusammenhang beim Erkennen und Managen von internen
15 Talenten definitiv als Pluspunkt beurteilen. Auf jeden Fall. Also es ist dann in Kombination
16 natürlich noch zu sehen mit dem Management der Personalentwicklung bzw.
17 Nachfolgeplanung, wo es dann eben genau darum geht. Wenn ich weiß, nächstes Jahr wird
18 eine Schlüsselstelle vakant, die ich neu besetzen möchte, dann kann ich jetzt schon gucken,
19 wer in meiner Belegschaft am ehesten darauf passt und was eben zum Beispiel noch an Skills
20 oder sonstigen Fertigkeiten fehlt. Und ich kann das Personal dann ganz gezielt darauf hin
21 entwickeln, sodass ich dann gar nicht mehr extern Personal schaffen muss.

22

23 *IP:* Und was vielleicht für den Alltag von Personalern und Personalern vom Unternehmen
24 von Vorteil sein könnte: Na ja, also neben der ganzen Verknüpfung, Entwicklung, Schulung
25 und so weiter, geht es ja immer darum, eigentlich die tatsächlichen Werte meiner
26 Mitarbeitenden besser zu nutzen oder zu fördern oder zu optimieren. Ein großer Vorteil für die
27 HR ist glaube ich vor allem erstmal die Ist-Analyse, die über die Plattform extrem supportet
28 wird. Also ich kann mir jederzeit ein extrem schnelles Bild verschaffen darüber: Wo sind meine
29 Talente eigentlich? Wo habe ich vielleicht auch Abteilungen mit Defiziten? Und auch im
30 Bereich der Kosten-Nutzen-Analyse oder Wirksamkeits-Analyse. Wenn ich jetzt
31 beispielsweise frage: "Ich habe im letzten Jahr zehn Schulungsmaßnahmen durchgeführt, hat
32 das wirklich den gewünschten Erfolg gebracht?" Ich glaube, da ist rexx systems auch
33 besonders stark, insbesondere im Hinblick auf die Bereiche der Auswertung und der
34 Unterstützung beim Durchlaufen des Management-Kreislaufes. Bei den Schritten, also
35 Analyse, Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle, unterstützt rexx bei
36 der Potenzialanalyse vor allem den Step der Planung. Ob Nachfolgeplanung,
37 Mitarbeitendenentwicklung oder Potenzial für die Organisationsentwicklung. Rexx hilft, den

1 Kreis zu schließen. Das ist natürlich besonders komplex und gleichzeitig enorm wertvoll, weil
2 ich immer die vollständigen Datensätze habe, weil ich daraufhin auch ganz, ganz viel planen
3 kann. Also ich glaube tatsächlich, das Einzige, was uns noch fehlt, wäre jetzt irgendwie ein
4 Tool, was tatsächlich aktiv auch noch Arbeitsergebnisse misst. Dann wären wir zu 100%
5 komplett.

6

7 *I:* Du hast gerade schon eine Art „Grenze“ erwähnt. Was wäre denn deiner Ansicht nach noch
8 eine Grenze bei Potenzialanalysen auf eurer HR-Plattform?

9

10 *IP:* Die Grenze liegt einfach immer genau an der Stelle, wo es um die Datenerhebung geht.
11 Also: wenn Daten vorliegen, können wir die einspielen, auswerten, planen, nutzen, und so
12 weiter und so fort. Können wir das Ganze dann auch immer weitertreiben? Die größte
13 Schwierigkeit ist tatsächlich - und das ist auch immer wieder ein Thema im Gespräch mit
14 Kundinnen und Kunden - wie komme ich denn überhaupt an die Daten? Wir haben hierfür
15 unter anderem ein Umfrage-Tool bei rexx systems, wir haben das Thema des Performance
16 Managements und all diese Dinge, aber da ist es letzten Endes immer noch erforderlich, dass
17 mindestens entweder der/die Mitarbeitende oder die Führungskraft oder idealerweise beide in
18 Kombination sich über diese Bewertungen austauschen. Es folgt keine automatisierte
19 Erhebung von Arbeitsergebnissen. Das wüsste ich ehrlicherweise aber auch gar nicht, wie wie
20 man das bewerkstelligen sollte oder zumindest denke ich nicht, dass hier noch ein System
21 praktikabel ist. An dieser Stelle sollten Projekt-Tools oder Ähnliches zum Einsatz kommen, an
22 dieser Grenze oder auch Schnittstelle. Und was unsere Plattform hinsichtlich der Bereiche von
23 Leistung, Potenzial, Zielerreichung, Fortbildungs- und Weiterbildungsgeschichten angeht,
24 sehe ich ehrlicherweise keine Nachteile. Ich wüsste tatsächlich auch nicht, welches System
25 hier bessere Lösungen parat haben sollte.

26

27 *I:* Danke dir. Damit würde ich jetzt zu unserer letzten Frage kommen: Und was muss deiner
28 Ansicht nach optimiert werden, um den größtmöglichen Nutzen aus der Potenzialanalyse auf
29 HR-Plattformen zu ziehen?

30

31 *IP:* Meiner Meinung nach existiert hier einfach eine natürliche Grenze. Es gibt kaum, wirklich
32 kaum Organisationen, die bei einer Plattform das vollständige Potenzial ausschöpfen.
33 Unabhängig von der Art der Plattform, auch bei rexx systems. Digitale HR-Software ist nahezu
34 immer unglaublich umfangreich und breit gefächert und streut. Ich würde daher sagen, der
35 größte Optimierungspotenzial liegt tatsächlich erst mal darin, in den Unternehmen selber die
36 Prozesse zu optimieren durch das System. In spezifischem Bezug zum Potenzial ist meiner
37 Meinung nach vor allem das Thema der Datenerhebung kritisch und ausbaufähig. HR-

1 Plattformen können nur mit den Daten arbeiten, die auch wirklich erhoben wurden. Für mich
2 gibt es hier die größte Baustelle, dass da die meisten Firmen noch gar nicht so weit sind, sein
3 wollen, sein können. Um diese ganzen Dinge auch so zu nutzen, wie sie bei uns idealerweise
4 mal vielleicht geplant wurden oder wie wir das dann auch gerne in der Demo zeigen.
5 Unternehmen könnten sogar schon im Recruiting damit starten, rexx anzuwenden, Abläufe zu
6 automatisieren. Mit Einstellung eines Kandidaten oder einer Kandidatin könnten schon
7 Informationen in die Plattform eingespeist werden, dadurch würde im Nachgang viel manueller
8 Aufwand gespart und mehr über Kennzahlen und Algorithmen gearbeitet werden können. Das
9 kann "böse" klingen, aber am Ende geht es nur darum: Wir Menschen treffen oft
10 Entscheidungen und die Frage ist nur, ob sie das besser oder schneller können als eine
11 Software. Und ich glaube: genau das können wir Menschen eben nicht immer.

12

13 *I:* Vielen Dank, damit sind wir mit unseren Fragen an dich durch. Hast du denn noch Fragen
14 an uns?

15

16 *IP:* Nein, aber es hat echt Spaß gemacht, ich bin gespannt auf eure Ergebnisse.

Ehrenwörtliche Erklärung

Wir versichern hiermit ehrenwörtlich, dass wir den vorliegenden Projektbericht selbstständig verfasst haben und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt haben.

Die Arbeit wurde vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht und die eingereichte schriftliche Verfassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.