

Internes Talent Management: Langfristig investieren lohnt sich

Das Finden und Binden von jüngeren Talenten wird immer wichtiger. Der Pharmakonzern Novartis verfügt mit einem spezifischen Programm für künftige Führungskräfte sowie einem vorgelagerten systematischen Auswahlprozess bereits über ein etabliertes und hochwertiges Instrument – und stellt so sicher, dass Führungstalente nicht knapp werden.

Talent Management heisst für Novartis, nahezu 70 Prozent der Positionen mit erster Führungsverantwortung intern zu besetzen. Karrieren wie die von Matthias M. sind daher an der Tagesordnung: Dieser steht vor dem grossen Sprung. Schon bald wird er in Basel seine erste Führungsposition im Global Marketing antreten. An den Hauptsitz von Novartis holte man ihn zwar aufgrund seiner fachlichen Kompetenzen, doch für seine neue Aufgabe stehen Führungsaspekte im Vordergrund.

Um diese zu entwickeln, nimmt er in Nürnberg, dem Hauptstandort in Deutsch-

Fachlich	Akzeptanz
Systematischer, globaler Talent-Management-Prozess	Unterstützung durch Geschäftsführung
Orientierung an Qualitätsstandards – Objektivität und Reliabilität des Verfahrens	Beteiligung des Managements als Beobachter
Vielfältige unternehmensspezifische Übungen (Präsentationen, Einzel- und Gruppenübungen, Gesprächssimulationen)	Externe Beobachter und Rollenspieler
Kontinuierliche Verbesserung des Auswahlverfahrens	Vermeidung von Winner-Loser-Situationen durch die Möglichkeit, wiederholt am DC teilzunehmen
Wissenschaftliche Konzeption und Evaluation durch externe Berater	Entwicklungsberatung für alle Teilnehmer am DC unabhängig vom Ergebnis

Erfolgsfaktoren des Development Centers

land, am Programm «Fit für Führung» teil. Nachdem er sich während Monaten mit dem Thema Leadership auseinandergesetzt hat, ist sowohl die Firma als auch er überzeugt von seinem Karrieresprung und dem Start als Führungskraft.

Das Talentprogramm für zukünftige Führungskräfte «Fit für Führung» wird von Novartis Deutschland seit vier Jahren in Zusammenarbeit mit dem IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation erfolgreich durchgeführt. Und die Bilanz kann sich sehen lassen: 75 Prozent jedes Absolventenjahrgangs übernehmen im Schnitt bereits während des Programms oder kurz danach ihre erste Führungsposition.

Phase 1: Potenzialträger finden

Vor dem Start des Talentprogramms suchen Personalentwicklung und Management im Rahmen des Novartis Global Talent Management System die wichtigsten Potenzialträger und nominieren diese für das zentrale Auswahlverfahren, das Development Center (DC). Nominiert werden die Leistungsträger, die in der Vergangenheit durch gute bis sehr gute Leistungen auf sich aufmerksam gemacht haben. Die-

se Fachexperten streben nun den nächsten Schritt in ihrer Karriere an. Unternehmensvertreter und der Kandidat selber haben im DC die Gelegenheit zu prüfen, ob in den nächsten ein bis zwei Jahren eine Führungslaufbahn in Frage kommt.

Um valide diagnostische Informationen für spätere Besetzungsentscheidungen (Führungsfunktionen) zu erhalten, wurde das DC unternehmensspezifisch entwickelt und konzipiert. Hierdurch wird die diagnostische Qualität sowie die Akzeptanz bei den Teilnehmern und den involvierten Managern sichergestellt. Zudem beteiligt sich das Topmanagement regelmässig als Beobachter in den Development Centers und sorgt so für die notwendige Perspektive aus Führungssicht.

Im Folgenden sind die Erfolgsfaktoren des Auswahlverfahrens und des Development Center dargestellt (siehe Tabelle oben).

Phase 2: «Fit für Führung» – ein ganzheitlicher Ansatz

Das Programm besteht aus einem aufbauenden System mit verschiedenen Modulen und Lernangeboten. In unterschiedlichen Lernsettings, wie Trainings, Teamcoaching,



Die Autorinnen

Ursula Vranken, IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation, Institutsleiterin

Dr. **Johanna Dahm**, Novartis Pharma GmbH, Head Talent Management & Organizational Development

Einzelcoaching, Projektarbeiten, Entwicklungstagen oder Kaminabenden mit dem Topmanagement, haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich mit Führung und Führern auseinanderzusetzen und dabei ein eigenes Profil zu entwickeln. Als global aufgestelltes Unternehmen geht es Novartis vor allem darum, den Teilnehmern die Vielfalt der Führungsmodelle vorzustellen und sie zur kritischen Reflexion und Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten aufzufordern. Eine Projektarbeit rundet das Programm ab. Hierbei haben die Teilnehmer die Gelegenheit, Führungssituationen frühzeitig auszuprobieren und Gelerntes umzusetzen.

Neben der «Werkzeugvermittlung» geht es in dem Programm inhaltlich besonders um das Erleben und Ausprobieren von Führung und Gefühlen im Business-alltag. Denn nur Mitarbeiter mit einer ausgereiften emotionalen Intelligenz werden zu erfolgreichen Führungskräften. Durch die methodische Vielfalt entstehen immer wieder Situationen, in denen Nähe, Vertrautheit, Stärken, Schwächen und Feedback eine zentrale Rolle spielen. Erst wer sich selbst gut kennt und keine Angst vor

Gefühlen hat, nicht wegläuft, wenn es «zu emotional» wird, der wird sich später mit Konflikten und Problemen seiner Mitarbeiter erfolgreich auseinandersetzen.

Phase 3: Nachhaltigkeit und Learning on the Job

Die Teilnehmergruppe bleibt für rund 9 bis 12 Monate zusammen und entwickelt auf diese Weise ein unternehmensweites Netzwerk, das auch über das Programm hinweg wirkt. Nicht selten sprechen sich die Teilnehmer aus ihrem regulären Arbeitsalltag heraus gegenseitig an und bitten um kollegiales Feedback oder auch einfachen Rat, gerade wenn es um die ersten Schritte in Richtung Führung geht. Denn häufig konfrontieren Vorgesetzte die Programmteilnehmer schon früh mit ersten Aufgaben, beispielsweise einer Projekt- oder auch Teamleitung, um Gelerntes schnell anwenden zu können. Ein IPA-Trainer-Team steht zudem für persönliche und fachliche Kontinuität.

Zum Programmabschluss finden ausführliche Karrieregespräche zwischen den Teilnehmern, ihren Führungskräften und

Erfolgsmethoden für den Entwicklungsprozess

- Systemisches Coaching
- Lösungsorientierte Beratung
- Feedback
- Bearbeitung von Praxisfällen
- Rollenspiele mit und ohne Videotraining

Erfolgsfaktoren für die Programmgestaltung

- Systematisches aufeinander aufbauen des System
- Theorie und Praxis sind eng verzahnt (z. B. Projektarbeit)
- Schaffen von Lern- und Reflexionsräumen (der Weg ist das Ziel)
- Konstante Lerngruppe mit festem Trainerteam

Human Resources statt, um die nächsten Laufbahnschritte zu vereinbaren. Die jährlich stattfindenden Alumni-Treffen, in denen weitere kollegiale Beratungen und auch der persönliche Austausch über Führungssituationen auf der Agenda stehen, runden das Programm ab.

Ursula Vranken und Johanna Dahm