15 Talent Management SBB - ein Blick in die Human Resources-Werkstatt

Schweizerische Bundesbahnen SBB

Markus Jordi und Peter Th. Senn

15.1 Einleitung

15.1.1 Ziele

Der vorliegende Beitrag soll einerseits anerkannte Erfolgsfaktoren des Talent Managements aufzeigen und andererseits Stärken und Entwicklungsfelder des heutigen Talent Managements SBB beschreiben, um damit einen Einblick in die Human Resources-Werkstatt der SBB zu ermöglichen.

15.1.2 Das Unternehmen SBB AG

Die SBB sind eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft mit dem Bund als Eigner und ist die grösste Reise- und Transportfirma der Schweiz – ein 24-h Betrieb mit einem Schienennetz von 3'000 km Länge. Pro Tag fahren 8'000-9'000 Züge mit total 860'000 Reisenden. Zudem werden pro Tag rund 150'000 Tonnen Güter transportiert.

Der SBB Konzern ist in Divisionen organisiert: Personenverkehr, Infrastruktur, Immobilien und Cargo. Zudem sind Managementfunktionen (Personal, Finanzen, Kommunikation etc.) auf Konzernebene angesiedelt. Die SBB beschäftigt rund 27'500 Mitarbeitende, davon über 3'000 Führungskräfte. Der Personalaufwand beträgt jährlich insgesamt 3 Mia. CHF. Die Mitarbeitenden der SBB stammen aus rund 80 Nationen und arbeiten in ca. 150 Berufen. Viele dieser Berufe sind bahnspezifisch wie beispielsweise Lokomotivführer/in oder Rangierer/in. Die rund 3'000 Führungskräfte der SBB sind auf drei Führungsebenen tätig: rund 100 im Topkader, 500 im mittleren Kader und 2'400 im Basiskader.

15.1.3 Talente und Talent Management

Unter „Talente“ verstehen wir Mitarbeitende und Führungskräfte mit besonderem Potenzial für eine Führungsfunktion im Topkader, im mittleren Kader oder im Basiskader der SBB. Talente heben sich damit von den übrigen Mitarbeitenden durch ihr Aufwärtspotenzial für Führungsfunktionen und nicht durch ihre aktuelle Position ab.

Das Talent Management SBB zielt darauf ab, den jährlichen Bedarf an internen Führungskräften mit geeigneten internen Kandidatinnen und Kandidaten zu decken. Ziel ist es – je nach Bereich – zwischen 50 bis 80% der Führungsfunktionen mit internen Talenten zu besetzen. Die Personalentwicklung steuert die Identifikation, Selektion und Entwicklung von Talenten und macht diese für die Konzernleitung und das Topkader sichtbar. Bei der Identifikation und Selektion von Talenten stehen sogenannte Meta-Kompetenzen im Vordergrund wie Lernagilität, Führungsanspruch, Einsatzbereitschaft und Werteorientierung (vgl. Lichtsteiner 2008).

15.2 Erfolgsfaktoren von Talent Management in Top-Unternehmen

Im September 2007 erschien im Fortune Magazine der Online-Artikel „How top companies breed stars“. Dieser zeigt die Ergebnisse einer Studie des Magazins zu den Erfolgsfaktoren von Talent Management (vgl. Fortune 2007):

- Zeit und Geld Investieren
„The biggest investment involved may be the time of the CEO and other executives.“
- Führungstalente erkennen und sichtbar machen
„Spotting leaders early means working on their development early. That's a big change at most companies, where programs were long reserved for an elite group several years into their careers.“
- Führungstalente on the job entwickeln
„One technique: short-term work assignments. Managers don't leave their jobs, but they take on an additional assignment outside their field of expertise or interest.“
- Feedbackkultur fördern
„The companies on our list combine frequent, honest assessment with plenty of mentoring and support. So when people are told what skills they need to improve, they're also offered programs or coaching for doing it.“
- Management Development als Teil der Unternehmenskultur leben
„Though executives at these companies talk about their leadership-development programs, they realize the term isn't quite right. Developing leaders isn't a program; it's a way of living. For example, honest feedback has to be culturally okay.“

15.3 Stärken des heutigen Talent Managements SBB

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie diese Erfolgsfaktoren im heutigen Talent Management SBB berücksichtigt werden.

15.3.1 Commitment der Konzernleitung und des Topkaders

Das Talent Management SBB ist in der Human Resources Strategie verankert. Die „Management Development Policy“ der SBB (vgl. SBB AG 2008) definiert folgende Prozesse innerhalb des Talent Managements (vgl. Abbildung 15.1):

Abbildung 15.1 Prozesse des Talent Managements SBB

Eine Stärke des heutigen Talent Management bildet das grosse Engagement der Konzernleitung und des Topkaders der SBB. Diese Führungskräfte engagieren sich als Assessorinnen und Assessoren, als Referierende oder als Projektspensoren. Sie haben hohe Erwartungen an die Führungskräfte der SBB.

Erwartungen der Konzernleitung an das Führungsverhalten

Die Konzernleitung SBB erwartet von ihren Führungskräften spezifische Einstellungen und darauf basierende Verhaltensweisen. Diese SBB Führungswerte sind:

1. Erfolgs-/Leistungsorientierung:

- Sinn und Hintergrund, Ziele und Beiträge zur Zielerreichung suchen, vermitteln, vereinbaren und einfordern
- Dosieren, priorisieren und fokussieren

2. Konstruktiv-kritische Auseinandersetzung (Streitkultur):

- Feedback
- Kontinuierliches Verbesserungsprozess
- Bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Nur integrierte Top-Leistung zählt.)

3. Verlässlichkeit:

- Selbststeuerung zur Zielerreichung
- Möglichst tragfähige Entwicklungsplanungen kommunizieren

Das daraus abgeleitete **Kompetenzmodell Topkader** bildet eine verbindliche Grundlage für das Management Development und damit auch für das Talent Management. Die folgende Tabelle 15.1 zeigt den Aufbau des Kompetenzmodells Topkader (1. Spalte) mit Hilfe von zwei Beispielen (2. und 3. Spalte): Jedem Führungswert der SBB (z. B. Erfolgs- und Leistungsorientierung) sind Kompetenzbereiche zugeordnet (z. B. Wandel gestalten). Jeder

Kompetenzbereich besteht aus spezifischen Kompetenzen (z. B. Mut zu Veränderung) und jede Kompetenz ist durch bestimmte Verhaltensindikatoren charakterisiert (z. B. Die Führungsperson sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.).

Tabelle 15.1 Kompetenzmodell Topkader - Aufbau und Beispiele

Beispiele zu Führungswerten ↓	Erfolgs- und Leistungsorientierung	Konstruktiv-kritische Auseinandersetzung
Beispiele zu Kompetenzbereichen ↓	Wandel gestalten	Anschlussfähig kommunizieren
Beispiele zu Kompetenzen ↓	Mut zur Veränderung	Feedback nutzen
Beispiele zu Führungsverhalten (Indikator für Beurteilung)	Die Führungsperson sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.	Die Führungsperson sucht/gibt Feedback und leitet daraus neue persönliche Verhaltensweisen ab.

15.3.2 Bewährte Prozesse nutzen

Nachfolgend wird mit Hilfe ausgewählter Beispiele beschrieben, wie sich die bisherigen Prozesse bewährt haben (in Anlehnung an Abbildung 15.1).

Potenzialträger identifizieren: Es besteht ein etablierter Personalbeurteilungsprozess, mit welchem die Vorgesetzten die Potenziale der Mitarbeitenden einschätzen. Zudem wird in Management Development Konferenzen auf mehreren Führungsstufen über die Potenzialträger, Talente und deren Entwicklung diskutiert.

Potenzialträger beurteilen: Potenzialträger durchlaufen ein Einzel- oder Gruppen-Assessment. Mitglieder der Konzernleitung und des Topkaders werden als Linien-Assessoren einbezogen. Damit wird sichergestellt, dass sich die Assessments an den führungspraktischen Anforderungen ausrichten. Aussagekräftige Assessmentberichte bilden die Grundlage für die Erarbeitung individueller Entwicklungspläne.

Talente entwickeln: Es bestehen bewährte Kadernachwuchsprogramme auf Stufe Topkader, mittleres Kader und Basiskader. Die Programme sind durch drei Elemente charakterisiert:

- Individuelle Entwicklungsmassnahmen
- Erweiterung des SBB Know-how's
- Führungsmodule

Zudem sind in einzelnen Geschäftsbereichen sogenannte Radarprogramme installiert. Diese Entwicklungsmassnahmen sind transferorientiert konzipiert, d. h. die Talente lernen im Prozess der Arbeit in Divisionsprojekten unter Einbezug des Topkaders. Dies führt dazu, dass das Topkader seine Talente kennt – es hat sie auf dem „Radar“ im Hinblick auf die Kaderselektion.

Talente positionieren: Die Teilnehmenden der Kadernachwuchsprogramme werden in den Prozess der Kaderselektion einbezogen. Es besteht aber keine Job-Garantie.

15.4 Entwicklungsfelder des heutigen Talent Managements SBB

In Bezug auf das Gesamtsystem und bezüglich gewisser Prozesse hat die SBB Entwicklungsfelder erkannt. Diese werden nachfolgend aufgezeigt.

15.4.1 Gesamtsystem

Momentan sind neue Kompetenzmodelle in Erarbeitung. Das Talent Management muss in Zukunft noch konsequenter auf die entsprechenden Anforderungen und Kompetenzen der verschiedenen Kaderstufen ausgerichtet werden. Zudem sind die Radarprogramme noch nicht unternehmensweit etabliert. Es wird grundsätzlich ein Parallelprozess zwischen bereichsspezifischen Radar- und konzernweiten Kadernachwuchsprogrammen angestrebt. Wir gehen davon aus, dass damit auch Synergien genutzt werden können.

15.4.2 Prozesse mit Entwicklungspotenzial

Bedarf bestimmen: Bisher wurden die verfügbaren Talente entwickelt. Eine erste Bedarfserhebung liefert nun eine zahlenmässige Planungs- und Entscheidungsgrundlage: Aufgrund der Fluktuationsquoten und der internen Besetzungsquoten konnten die notwendigen internen Führungskräfte pro Jahr ermittelt werden. Die Bedarfsdaten müssen nun über mehrere Jahre verfolgt werden, um die Zuverlässigkeit der Prognosen zu sichern.

Potenzialträger identifizieren: Die Talente sind der Konzernleitung und dem Topkader oft nur in den eigenen Bereichen bekannt. Konzernweit sind die Talente zu wenig sichtbar. Wir planen so genannte Talent Pools zu installieren. In diesen können sich die identifizierten Talente gegenüber der Konzernleitung und dem Topkader für die Aufnahme in ein Kadernachwuchsprogramm empfehlen. Es sind verschiedene Profilierungsfenster vorgesehen (z. B. Mitarbeit in Beratungsprojekten der SBB). (Angehende) Führungskräfte sollen sich auch selbst – unabhängig vom Personalbeurteilungsprozess – für einen Talent Pool anmelden können.

Talente positionieren: Ein Grosskonzern wie die SBB bietet den Talenten die Chance, ihre vielfältigen Potenziale in verschiedensten Aufgabenbereichen zu nutzen und weiterzuentwickeln. Die Planung von Job Assignments wird noch zu wenig langfristig angegangen. In Zukunft sollen die Einsätze der Führungskräfte in anderen Bereichen gefördert werden, damit eine individuell ausgerichtete Entwicklungsplanung umgesetzt werden kann.

15.5 Fazit und Ausblick

Die einleitend dargestellten Erfolgsfaktoren sind im heutigen Talent Management SBB schon weitgehend berücksichtigt. Die Stärken und Entwicklungsfelder des Talent Managements SBB zeigen, dass viele bewährte Konzepte und Instrumente bestehen.

Nun gilt es, ein integriertes Gesamtsystem zu entwickeln, mit dem die SBB ihre heutigen Stärken weiterhin gezielt nutzen und die erkannten Entwicklungsfelder speditiv angehen kann. Die Konzernleitung hat am 23. Juni 2009 beschlossen, folgende Schwerpunkte zu setzen:

- Gestaltung eines Talent Pools
- Installierung von Radar-Programmen in allen Bereichen
- Modularisierung der Kadernachwuchsprogramme
- Mittelfristige Ausweitung des Talent Managements auf Fachkader und Projektleitende

Der SBB ist es ein grosses Anliegen, dass Talente in verschiedensten Aufgaben- und Verantwortungsbereichen ihre vielfältigen Potenziale nutzen und weiterentwickeln können. Das Talent Management SBB zeigt, dass dabei auch die Interessen des Unternehmens SBB optimal berücksichtigt werden können.

Quellenverzeichnis

FORTUNE MAGAZINE (2007): How Top Companies breed Stars. [Online] URL: <http://money.cnn.com/magazines/fortune>, 20. 04. 2009.

LICHTSTEINER, RENÉ (2008): Unveröffentlichte Arbeitsmaterialien, Zürich 2008.

SBB AG (2008): Human Resources Strategie. Unveröffentlichtes Strategiepapier Human Resources-Konzern SBB, Bern 2008.