



Fallbeispiel 4

Auswahl und Integration eines Führungskräfte-Nachwuchspools

In dem betroffenen Unternehmen (dezentral organisiert in einem Flächenland; ca. 850 Mitarbeiter) herrscht seit Jahren die Schwierigkeit, frei werdende Führungspositionen mit entsprechendem Führungsnachwuchs zu besetzen. Auf ausgeschriebene Stellen bewerben sich nur wenige Interessierte (Ursachen: fehlende Mobilität; keine bis geringe Vorbereitung auf Führungsaufgaben; wenig attraktive Gehaltsstruktur).

Auf der Basis dieser Ausgangssituation und einem jährlichen Personalbedarf von 6-8 nachrückenden Führungskräften auf der untersten Führungsebene, wurde von der Personalentwicklung ein Konzept "**Führungskräfte-Nachwuchspool**" entwickelt, mit den verschiedenen zu beteiligenden Gremien (Vorstand, Führungskreise, Personalrat) abgestimmt und in die Umsetzungsphase eingeleitet.

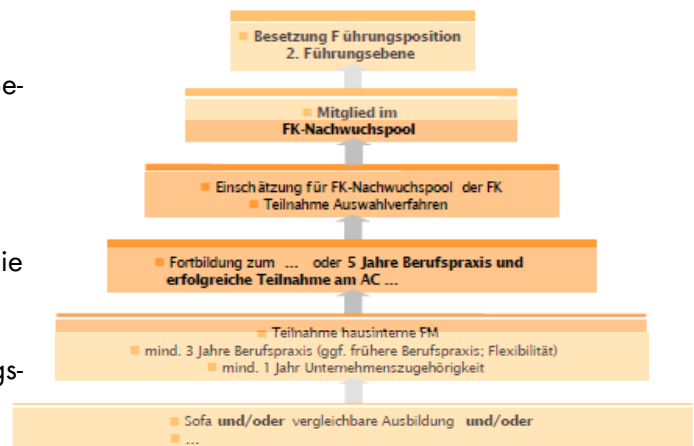
Die zentralen Kernziele des Konzepts sind

- Führungs-Know-how rechtzeitig und gezielt entwickeln
- Schnelles Agieren mit geeigneten Personen bei anstehenden Stellenbesetzungen ermöglichen
- Mitarbeitern des Hauses Perspektiven bieten

Ausgehend von diesen Zielen wurden gemeinsam in einem Projektteam die zentralen Grundsätze des Konzepts sowie die einzelnen inhaltlichen Bestandteile entwickelt.

Hierfür wurden im ersten Schritt die **Grundvoraussetzungen für eine Teilnahme** am Nachwuchspool definiert:

- Welche Ausbildungsvoraussetzungen müssen die Bewerber mitbringen?
- Wie lang müssen sie im Unternehmen sein?
- An welchen internen Förderprogrammen müssen sie bereits teilgenommen haben?
- Wie fallen die Ergebnisse des jährlichen Beurteilungs- und Förderwesens aus?



Bei diesen Festlegungen wurde besonderer Wert auf einen **engen Zusammenhang** mit den anderen **Instrumenten der Personalentwicklung** im Haus gelegt.

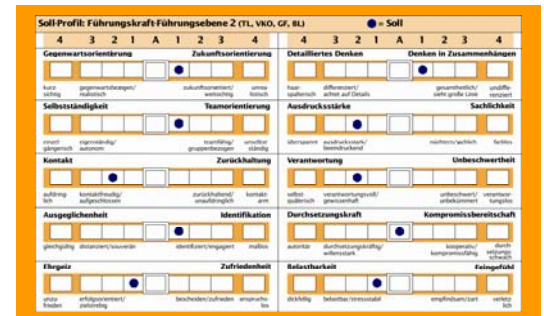
Nächstes zentrales Thema war die **Definition eines Anforderungsprofils** für die zu besetzende Führungsebene. Welche **fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen** sollen die zukünftigen Führungskräfte auf dieser Führungsebene erfüllen?



Während sich die Fachkompetenz aus berufs- und branchenbezogenen Fachkenntnissen zusammensetzt und relativ einfach beschreiben und messen lässt, bedarf es bei der Sozial- und Methodenkompetenz einer genauen Beschreibung der gewünschten Fähigkeiten bzw. Verhaltensweisen.

Um diesen zweiten Kompetenzbereich für alle Beteiligte transparent, nachvollziehbar und verständlich zu machen, welche genauen Eigenschaften und Verhaltensspektren gefordert sind, wurde das **"System der komplementären Persönlichkeitslinien"** herangezogen.

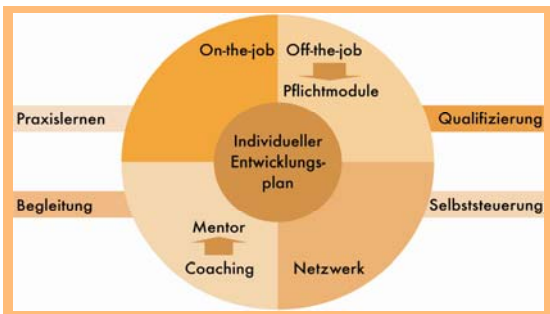
Für **10 ausgewählte Verhaltenslinien** ist genau definiert, welche Ausprägung des Verhaltens erwünscht ist und anhand welcher konkreten Beobachtungen im Arbeitsalltag feststellbar ist, ob ein Mitarbeiter das gewünschte Verhalten zeigt bzw. inne hat.



Im Rahmen der Bewerbung musste jeder Pool-Interessierte in einem individuellen Bewerbungsschreiben begründen, warum er an dem Führungskräfte-Nachwuchspool teilnehmen möchte. Eine Einschätzung zu diesem Mitarbeiter von der momentan zuständigen Führungskraft ergänzte die Unterlagen. Diese schriftliche Bewerbung war die Basis für einen **gemeinsamen Bewerbungsgespräch**.

Hier musste jeder Bewerber sich dem anwesenden Gremium präsentieren und sein Interesse begründen und anschließend in einem ca.30-minütigen strukturierten Interview Rede und Antwort stehen.

Aus dem Gesamtprozess der schriftlichen und mündlichen Bewerbung wurde ein Abgleich mit dem gewünschten Soll-Anforderungsprofil vorgenommen und eine Entscheidung bzgl. der Pool-Teilnahme getroffen.



In einem 2-jährigen Programm haben nun die Teilnehmer verschiedene **Kernelemente** des Programms zu absolvieren. Die vier **Hauptbestandteile "Qualifizierung - Praxislernen - Coaching - Netzwerk"** finden in einem regelmäßigen zeitlichen Wechsel, verteilt auf die zwei Jahre statt.

Während die Qualifizierung rund 22 Seminartage in den zwei Jahren zu einzelnen zentralen Führungsthemen umfasst, ist besonderes Kernstück des Programms das **Praxislernen "on the job"**. Insgesamt 4 Mal hospitieren die Pool-Teilnehmer in fremden Einheiten, wobei die erste Woche ausschließlich der Hospitation vorbehalten ist und in der zweiten Woche bereits erste Stellvertreter-Führungsaufgaben übernommen werden (mit Betreuung der zuständigen Führungskraft).

Zusätzlich müssen die Pool-Teilnehmer eine konzeptionelle **Sonderaufgabe** bewältigen (Ziel: Stärkung der konzeptionellen Kompetenz und Förderung des selbstständigen Handelns und der Problemlösungskompetenz) und zum Abschluss der Pool-Zeit eine umfassender **Projektaufgabe** bewältigen.



Alle Qualifikationsbausteine, die Hospitationen sowie die zu lösenden Sonder- und Projektaufgaben sind eingebettet in ein umfassendes **Feedback- und Fördersystem**. Der Pool-Teilnehmer erhält sofort in jedem Abschnitt von den beteiligten Personen ein persönliches Feedback, welches wieder in seinen individuellen Förderplan für die zwei Jahre mit einfließt.

In einem die ganzen zwei Jahre begleitenden Koordinierungsteam fließen halbjährlich alle Ergebnisse zusammen und werden gemeinsam in einem Abschlusskolloquium abschließend aufbereitet.

Regelmäßige Angebote des **Gruppen-** als auch des **Einzelcoachings** sowie ein zwischen den Teilnehmern selbstständig organisiertes **Netzwerk** begleiten zusätzlich die Pool-Teilnehmer.

Zu **Beginn** des Programms gab es noch ein **besonderes Angebot** für alle Interessierte, aber **noch Unentschlossene!** Nach einer umfangreichen Informationskampagne im ganzen Unternehmen zum Gesamtkonzept gab es die Gelegenheit, an einem **Orientierungsseminar** teilzunehmen.

Dieses 1,5-tägige Seminar hatte zum Ziel, potenzielle Kandidaten in ihrem Entscheidungsprozess "Führungslaufbahn ja oder nein" zu unterstützen. Losgelöst von der Entscheidung einer tatsächlichen Bewerbung, konnte jeder Interessierte an diesem Seminar teilnehmen und sich in Ruhe mit dieser Zukunftfrage auseinandersetzen.

Der Wechsel zwischen theoretischen Inputs zum Konzept und **individuellen Reflektionsphasen** zu einzelnen Führungsthemen, wurde von den Teilnehmern als sehr hilfreich für die eigene Entscheidungsfindung beurteilt.

Eine Podiumsdiskussion mit heutigen Führungskräften, die in großer Offenheit von ihren eigenen Erfahrungen berichtet haben, rundete die Diskussion sehr erfolgreich ab. Alle Teilnehmer bekundeten, dass dieses Seminar enorm geholfen hat, ihre Entscheidung **"Führung ja oder nein"** insgesamt abzurunden bzw. endgültig zu fällen. Eine wesentliche Voraussetzung ein gute Führungskraft zu werden.

Am Ende der zweijährigen Pool-Zeit werden die Teilnehmer bevorzugt auf die freien bzw. freiwerdenden Führungspositionen eingesetzt und vorrangig berücksichtigt. Eine entsprechende Regelung einhergehend mit einer **neuen Vergütungsstruktur** wurde als Nebenprodukt des Konzepts mit dem Personalrat vereinbart.