

# Einführung eines Talententwicklungsprogramms

## 1. Die Unternehmen

Die Lebenshilfe Dillenburg e.V. und die Lebenshilfe Gießen e.V. sind Träger von zwei Einrichtungen der Behindertenhilfe. Dazu zählen Werkstätten, Angebote im stationären und ambulanten Wohnbereich, Kinderzentren mit Interdisziplinärer Frühförderstelle und Integrativer Kindertagesstätte sowie familienentlastende Dienste. Die Lebenshilfe Dillenburg e.V. beschäftigt ca. 400 Mitarbeiter, die Lebenshilfe Gießen e.V. ca. 700 Mitarbeiter. Ziel beider Lebenshilfen ist es, Menschen mit Behinderung ein Leben zu ermöglichen, das sie so normal wie möglich und mit so viel Unterstützung wie nötig führen können.

## 2. Ausgangssituation

Die Lebenshilfe Dillenburg e.V. und die Lebenshilfe Gießen e.V. stehen vor großen Herausforderungen sowohl durch die Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen als auch durch die Auswirkungen des demographischen Wandels. Um für Schlüssel- und Führungspositionen in der Zukunft die richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort zur Verfügung zu haben und um als attraktiver Arbeitgeber in der Region wahrgenommen zu werden, beabsichtigen die beiden Unternehmen, gemeinsam ein strategisches Talentmanagementprogramm zu implementieren. Dabei soll darauf geachtet werden, dass einerseits Synergieeffekte aus der Zusammenarbeit genutzt werden und andererseits die eigenständige Kultur des jeweiligen Unternehmens gewahrt bleibt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Kooperation war die Erkenntnis, dass eine Mindestzahl an Teilnehmern nötig ist, um ein professionelles und umfassendes Talentmanagementprogramm zu implementieren, das für jedes der beiden Unternehmen kostengünstig tragbar ist.

Beiden Lebenshilfen waren folgende Punkte bei der Projektdurchführung besonders wichtig:

- Der Prozess muss zur Unternehmenskultur passen.
- Die Steuerung des Talentmanagementprogramms durch den jeweiligen Vorstand.
- regelmäßige Überprüfung des Prozesses.
- Die Teilnehmer sollen das Programm aktiv durch Projektarbeit gestalten.

*Die Entfaltung vorhandener sowie die Entwicklung neuer Kompetenzen ist eine der dringlichsten Aufgaben fortschrittlichen Personalmanagements und wirkungsvoller Führung.*

- Bei der Auswahl der Talente darf der „Nasenfaktor“ keine Rolle spielen.
- Führungskräfte sollen nicht auf Halde entwickelt werden, sondern im Anschluss eine anspruchsvolle Einsatzmöglichkeit erhalten.
- Volle Transparenz des Prozesses und des Programms im Unternehmen.

### Folgende Ziele sollen aus Sicht der Lebenshilfen verfolgt werden:

- Identifizierung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern, die das Potenzial haben, Schlüsselpositionen im Unternehmen zu besetzen (sowohl als Führungskräfte wie auch als Spezialisten)
- qualitativ gute Besetzung vakanter Stellen
- Mitarbeiter sind fit für Veränderungsprozesse
- Schaffen von „Karrieremöglichkeiten“
- Stärkung der Mitarbeitermotivation durch die neuen Entwicklungsmöglichkeiten
- Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für externe Bewerber

## 3. Vorgehen

### Kompetenzen und Anforderungsprofil erarbeiten

Die Lebenshilfe Gießen e.V. und Lebenshilfe Dillenburg e.V. gingen in der Erarbeitung des Anforderungsprofils für zukünftige Talente getrennte Wege.

Die **Lebenshilfe Dillenburg** entschied sich für den Einsatz des onlinebasierten KODE-Verfahrens zur Kompetenzermittlung, da es mit diesem Verfahren schon sehr positive Erfahrungen bei

der Besetzung von Führungspositionen gemacht hatte.

Die Ableitung der Führungskompetenzen aus den Anforderungen der Unternehmensstrategie bildete die Grundlage für die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung und für das Anforderungsprofil der Talente.

Die **Lebenshilfe Gießen** entschied sich für den Weg der Nominierung über die Führungskräfte und die Möglichkeit der Selbstnominierung seitens der Mitarbeiter.

## Einführung eines Talententwicklungsprogramms

### Identifizierung, Nominierung und Auswahl der Kandidaten bei der Lebenshilfe Dillenburg e.V.

Die direkten Führungskräfte der Lebenshilfe Dillenburg e.V. schätzten potenzielle Kandidaten anhand des erarbeiteten Anforderungsprofils ein.

Danach besprach die direkte Führungskraft den ausgefüllten Potenzialeinschätzungsbogen mit seinem Vorgesetzten. Beide einigten sich auf den/die vorgeschlagenen Kandidaten. Eine Kopie des Bogens ging in die Personalabteilung.

Anschließend besprach die direkte Führungskraft das Anforderungsprofil mit dem/den Kandidaten und nominierte diese. Eine Meldung der nominierten Kandidaten erfolgte bei der Personalabteilung.

Ergänzend konnten Mitarbeiter in Dillenburg sich auch selbst als Kandidaten vorschlagen.

### Mini-AC für die nominierten Kandidaten

Der Auswahlprozess wurde durch ein Mini-AC als zusätzlicher Baustein unterstützt. Die Lebenshilfe Dillenburg wollte durch ein "Mehraugen-Prinzip" Transparenz schaffen für eine objektivere Auswahl der Kandidaten und Fehlbenennungen frühzeitig erkennen.

Kandidaten, die das Mini-AC nicht bestanden oder zu einem späteren Zeitpunkt am Talentprogramm teilnehmen sollten, erhielten durch die direkte Führungskraft und den Vorstand ein Feedback- und Begründungsgespräch, um die Motivation und Leistungsbereitschaft zu erhalten. Mit jedem Teilnehmer wurde anschließend ein persönlicher Entwicklungsplan erarbeitet.

## 4. Rahmenmaßnahmen

### Projektkommunikation und Steuerung des Projektes

Die Kommunikation des Programms ins Unternehmen erfolgte über eine Infoveranstaltung für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Über die gesamte Projektlaufzeit arbeiteten Schumann DIE TALENTENTWICKLER und die PE-Verantwortlichen der beiden Lebenshilfen eng zusammen, um die Ergebnisse und den Prozess kontinuierlich zu evaluieren und zu steuern.

### Workshop: Rolle und Verantwortung der Führungskräfte in der Begleitung der Talente

Die direkten Führungskräfte der nominierten Kandidaten wurden mit ihrer Rolle und Verantwortung während des Talentprogramms vertraut gemacht. Ziel des Workshops war es, die Wichtigkeit und Notwendigkeit eines solchen Entwicklungsprozesses zu verinnerlichen und sich mit dem Prozess zu identifizieren. Allen war am Ende bewusst, dass sie Zeit zur Verfügung stellen müssen und sich selbst Zeit für Kick-off und die weitere Begleitung durch regelmäßige Feedbackgespräche und Reviews nehmen müssen. Darüber hinaus wurde der Teambildungs- und Netzwerkprozess innerhalb des Führungskreises gestärkt.

### Kick-off Veranstaltung

Im Rahmen der gemeinsamen Kick-off Veranstaltung lernten sich die Teilnehmer beider Lebenshilfen kennen. Gegenseitige Wünsche und Erwartungen an das Talentprogramm und an die direkten Führungskräfte wurden formuliert, Spielregeln für die Zusammenarbeit wurden abgestimmt. Motivation und Vorfreude auf das Talentprogramm wurden geweckt.

### Lernarchitektur

Es wurde eine klar erkennbare begleitende Lern- und Entwicklungsarchitektur installiert: Lerngruppen, festgelegte Zwischenfeedbacks durch die Trainerin und die direkten Führungskräfte, praxisrelevante Projektarbeit und gegenseitige Hospitationen, die Raum und Zeit für Reflexion und gemeinsames Lernen ermöglichte. Teile der Seminare wurden von unternehmensinternen Mitarbeitern vermittelt, um einen noch höheren Grad an Identifikation und Integration mit dem Talentprogramm zu erreichen.

### Kamingespräche

Die Vorstände beider Lebenshilfen stellten sich an zwei Abenden während des Programms zum einen den Fragen der Teilnehmer und zum anderen berichteten sie über aktuelle und zukünftige Themen. In einer persönlichen Atmosphäre entstand ein fruchtbarer Dialog, den alle sehr schätzten.

*Eine ganzheitliche Lern- und Entwicklungsarchitektur steigert die Wirksamkeit des Talentprogramms.*

## Einführung eines Talententwicklungsprogramms

### **Abschlussveranstaltung**

Auf der Abschlussveranstaltung wurde Vergangenes sowie Zukünftiges reflektiert. Durch die Kurzvorstellung der Projektergebnisse und die Präsentationen über den Verlauf während der Zusammenarbeit der Teilnehmer erhielt das geladene Publikum einen Eindruck über das Geleistete. Zusätzlich wurden auf Basis der gemachten Erfahrungen Empfehlungen für die weitere Durchführung des Talentprogramms ausgetauscht.

### **Vor- und Nachbereitung der Trainingsmodule durch Selbstlernmaterialien und Transferaufgaben**

Vor jedem Modul bereiteten sich die Teilnehmer auf das Training in Form von Lehrbriefen, Hörbüchern, Aufgaben, Diagnoseinstrumente zum Persönlichkeitsprofil, Führungsstil und Teamthemen vor.

### **Durchführung der Module**

Die 5 Module, die zwischen 2 und 2,5 Tagen dauerten, vermittelten die relevanten Werkzeuge, um sich für eine Führungs-, Projekt-, oder Expertenlaufbahn zu entscheiden. Die Rahmenmaßnahmen boten die zentralen Plattformen und Räume, um alle Erfahrungen, Erkenntnisse, "AHA-Erlebnisse", Emotionen, Einstellungen und alles Wissen bewusst zu machen und zu ergänzen. Damit bauten sich die aktiv zur Verfügung stehenden Kompetenzen stetig auf und konnten im Alltag transformiert werden.