

Nachwuchsförderprogramm für hochqualifizierte junge Mitarbeiter

1. Das Unternehmen

Talentprogramm für hoch qualifizierte junge Mitarbeiter in einem mittelständischen Industrieunternehmen mit internationaler Ausrichtung

Die *Zodiac Premium Galleys* (Sell GmbH), ein Tochterunternehmen der französischen Zodiac Aerospace Gruppe, ist ein Flugzeugzulieferer von Flugzeugküchen und Flugzeugküchengeräten. Als Weltmarktführer im Bereich Flugzeugküchen für Langstreckenflugzeuge, beschäftigt Zodiac Premium Galleys ca. 1.600 Mitarbeiter im hessischen Herborn

2. Die Ausgangssituation

Angefragt wurden wir, um ein Nachwuchsförderprogramm zu konzipieren und anschließend in der Umsetzung zu begleiten. Das Programm sollte sich an Mitarbeiter richten, die bisher keine oder nur kleine Führungsaufgaben wahrnehmen. In der Vergangenheit hat das Unternehmen halbherzige Versuche unternommen, Mitarbeiter mit Potenzial zu fördern. Dazu wurden sie auf externe Führungsveranstaltungen geschickt, die aber in der Praxis keine Verankerung fanden und somit verpufften. Da das Unternehmen im ländlichen Bereich angesiedelt ist und deshalb erhebliche Schwierigkeiten hat, hochqualifizierte junge Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden, beschloss die Geschäftsführung, eine systematische Förderung dieser Zielgruppe im Unternehmen zu etablieren. Hiermit wollte das Unternehmen den Auswirkungen des demographischen Wandels begegnen und sich als attraktiver Arbeitgeber darstellen.

3. Die Ziele

Mit der Einführung eines Nachwuchsförderprogramms waren folgende Ziele verbunden:

- deutliche Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation.
- Besetzung vakanter Führungspositionen aus dem Mitarbeiterbestand.
- Mitarbeiter fördern, die bereit und in der Lage sind, zukünftig mehr Verantwortung zu übernehmen.
- Identifizierung von Potenzialträgern für eine Führungs-, Projekt- oder Expertenlaufbahn
- Binden von Potenzialträgern.
- Fordern und Fördern von Potenzialträgern.
- interne Besetzung von mittleren Management- und Schlüsselpositionen durch hoch qualifizierte junge Mitarbeiter.

4. Das Vorgehen

Zusammen mit der Geschäftsführung und der ersten Führungsebene analysierten wir in einem ersten Workshop die Ist-Situation. Das bisherige Wertesystem wurde kritisch hinterfragt. Überholte Wertvorstellungen wurden über Bord geworfen, neue zukunftsweisende Werte wurden im Unternehmensleitbild aufgenommen. Dieses neu definierte Wertesystem sollte mittelfristig im inneren und äußeren Erscheinungsbild als Unternehmenskultur erkennbar werden und im Nachwuchsförderprogramm integriert werden.

Auf dieser Grundlage erarbeitete eine Projektgruppe die notwendigen Kompetenzanforderungen und deren genaue Definition für Nachwuchskräfte. Das Kompetenzprofil mündete in einen Potenzialerhebungsbogen, der Vorschläge zur Aufnahme in das Nachwuchsförderprogramm unterstützte, indem er dokumentierte in welcher Form der Mitarbeiter in der Vergangenheit sein Potenzial gezeigt hat. Vorschläge zur Aufnahme in das Nachwuchsförderprogramm wurden an die Personalabteilung gerichtet mit dem entsprechend ausgefüllten Potenzialerhebungsbogen. Nach Eingang aller Vorschläge wurden Auswahlinterviews geführt und im Anschluss daran die Kandidaten benannt.

Das Assessment-Center

Der interne Auswahlprozess wurde durch ein Förder-Assessment als zusätzlicher Baustein weiter abgesichert.

Wir konzipierten das Assessment-Center aufgrund der vorher definierten Kompetenzfelder. Nach Festlegung der Übungen nahm die erste Führungsebene an einem Beobachtertraining teil und führten einige Übungen selbst durch, um ein Gefühl für den Ablauf des AC's zu bekommen und sich in die Lage der Kandidaten zu versetzen.

Die potenziellen Teilnehmer durchliefen ein 1-tägiges Assessment-Center und wurden im Anschluss daran benannt.

Ziele des Assessment-Centers:

- Optimierung des Auswahlprozesses durch ein Potenzialauswahlverfahren.
- Objektivere Auswahl der Kandidaten durch "Mehraugen-Prinzip", Transparenz schaffen.
- Früherkennung von Fehlbenennungen

Im Anschluss wurde für jeden Kandidaten ein persönlicher Entwicklungsplan aus den Beobachtungs- und Beurteilungsperspektiven erarbeitet. Der persönliche Entwicklungsplan diente dem Vorgesetzten und dem Kandidaten zur genauen Definition der Lernziele, der zu einer

Nachwuchsförderprogramm für hochqualifizierte junge Mitarbeiter

verbesserten Funktionserfüllung und zu einem Entwicklungs-sprung des Mitarbeiters beitragen sollte.

Das Nachwuchsförderprogramm

Wir entwickelten ein Nachwuchsförderprogramm, das einen systematischen Qualifikationsprozess mit gezielten Maßnahmen und Aktionen vor, zwischen und nach den Trainingsmodulen vorsah. Durch das Einbeziehen der Vorgesetzten der Teilnehmer (Auseinandersetzung mit den Inhalten des Nachwuchsförderprogramms, Lernen on the job aktiv unterstützen, Lernergebnisse durch Fördergespräche nachhalten) und zusätzliche Aktivitäten (Lerngruppen, Hospitationen...) zwischen den Modulen konnte der Praxistransfer erhöht werden. Das Programm wurde in vier Bausteinen à 2 bis 2,5 Tage, einer Kick-off Veranstaltung und einem Abschlussstag über 18 Monate konzipiert.

Folgende Inhalte wurden vermittelt:

- Selbstorganisation, Eigen- und Fremdbild, Führungsverständnis
- Teamentwicklung und Kommunikation
- Präsentationstechnik und Moderation
- Konflikt- und Changemanagement

Die Qualifizierungsinhalte bauten aufeinander auf und das Gelernte wurde in jeder Veranstaltung weiter vertieft.

Das Programm endete mit einer Abschlussveranstaltung, in der die Teilnehmer ihren persönlichen Nutzen aus dem Förderprogramm an konkreten Beispielen herausstellten, offene Handlungsfelder benannten und die Begleitung ihrer weiteren Entwicklung durch ihre Führungskräfte thematisierten.

Der Erfolg des Programms wurde sichergestellt durch die...

- Vermittlung theoretischer Grundlagen zum Führungswissen.
- Verknüpfung der Ausbildungsinhalte mit dem Unternehmensalltag.
- kontinuierliche Rückkoppelung mit der direkten Führungskraft (Transferbogen).
- systematische Rückmeldung durch den Trainer.
- Reflexion der persönlichen Entwicklung.

5. Flankierende Maßnahmen (Erfolgsfaktoren)

Vorbereitungs- und Transferaufgaben

Begleitet wurde das Programm durch Vorbereitungs- und Transferaufgaben. Die Teilnehmer eigneten sich wichtige kognitive Inhalte vor den einzelnen Seminaren an und vertieften das Gelernte nach jedem Modul in der Praxis.

Bilden von Lerngruppen

In Lerngruppen besprochen und bearbeiteten die Teilnehmer Themen aus der Praxis. Sie vertieften das Gelernte aus den Modulen und stellten einen erweiterten Praxisbezug durch den kollegialen Austausch her.

Kamingespräch

Hochrangige Führungskräfte wurden zu Kamingesprächen eingeladen, um Themen aus dem Unternehmensalltag zu besprechen und den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, Führungskräfte besser kennenzulernen. Die Kamingespräche luden in einer persönlichen Atmosphäre zu einem entspannten Nachdenken und fruchtbaren Dialogen ein.

Lernen in der Praxis - Projektarbeit

Um den Praxistransfer zu erhöhen, wurden parallel zu den Seminarmodulen Projekte vergeben, die im Team bearbeitet wurden. Hierdurch profitierten zum einen die Teilnehmer, indem sie ihr erlerntes Wissen sofort in die Praxis umsetzen und erproben konnten, zum anderen wurden Sonderaufgaben und Fragestellungen gelöst, wovon die Organisation gleichermaßen profitierte.

6. Fazit

Da die Vorgesetzten Zeit in ihre Mitarbeiter investierten, diese konkret forderten und förderten, regelmäßiges und wertschätzendes Feedback gaben, steigerten sie die Wirksamkeit des Programms.

Die Teilnehmer gaben folgende Rückmeldungen: "Das Nachwuchsförderprogramm war für meine persönliche Entwicklung sehr positiv."

„Im zwischenmenschlichen Umgang kann ich viel des Erlernten umsetzen.“

„Der fachliche Austausch auf Kollegenebene ist besser geworden.“

„Die Module helfen mir bei schwierigen Personalthemen in der Praxis.“