

Coca-Cola

Warum investiert Coca-Cola HBC Schweiz AG in die Modernisierung der eigenen Development-Landschaft?

Ein Interview mit Ilsa Zulji (Talent Development Specialist Coca-Cola HBC Schweiz)

Zwischen Januar und April hat die Coca-Cola HBC Schweiz AG in Zusammenarbeit mit Strametz & Associates ein Projekt zur Überarbeitung und Modernisierung der vorhandenen Assessment und Development Center (AC bzw. DC) durchgeführt. Ab April 2016 wurden die Neuversionen dieser Instrumente für die unterschiedlichen Zielgruppen im Unternehmen eingeführt. Warum investierte Coca-Cola in diese Entwicklung? – Ein Interview geführt von Strametz mit Ilsa Zulji, Talent Development Expert bei Coca-Cola HBC Schweiz AG:

Frau Zulji, welche Herausforderungen kommen Ihrer Ansicht nach auf die Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen zu und was müssen Führungskräfte können, um mit diesen Herausforderungen umzugehen?

Ilsa Zulji: „Coca-Cola HBC Schweiz AG agiert in einem dynamischen Marktumfeld, welches von stetigen Veränderungen geprägt ist. Um diesen Marktanforderungen begegnen zu können, müssen unsere Führungskräfte in der Lage sein, diese Änderungen mitzutragen und Komplexität zu managen, nicht zuletzt für ihre Mitarbeiter. Wichtig ist es, den Mitarbeitern in einem sich permanent ändernden Marktumfeld aufzeigen zu können, was die Ziele sind, wohin es geht und was der Mitarbeiter selbst tun kann, um diese Veränderungen mitzutragen und sich zu entwickeln. Unsere Mitarbeiter müssen dementsprechend flexibel und auch bereit sein, Veränderungen zu unterstützen.

ILSA ZULJI

arbeitet seit über fünf Jahren bei der Coca-Cola HBC Schweiz AG im Bereich Learning & Development. Heute ist sie als Talent Development Expert für die Entwicklung der Talente im Unternehmen zuständig und betreut Line Manager sowie Mitarbeiter bei jeglichen Anfragen zum Thema Mitarbeiterentwicklung.



Nur so können wir in Zeiten eines stetigen Wandels kompetitiv und erfolgreich sein. Zielorientiert vorwärts gerichtet. Nicht an Altem festhalten. Auch mal Ziele neu ausrichten. Das sind die größten Herausforderungen, die wir täglich erleben und denen wir uns stellen müssen.“

Welche Rolle spielt das Thema Development bei der Coca-Cola HBC Schweiz AG und wie gestalten Sie die Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften, um sie auf diese Herausforderungen vorzubereiten?

Ilsa Zulji: „Development spielt eine sehr große Rolle bei Coca-Cola. Das zeigt sich nicht zuletzt daran, dass sich ein ganzes Team dieser Aufgabe widmet. Bei der Auswahl zukünftiger

Weiterentwicklung sowie eine gewisse Flexibilität mitbringen, um auf die Veränderungen reagieren zu können. Dies wird in Interviews mittels verschiedener Fragestellungen oder auch mithilfe von Testverfahren eingeholt. Für bestehende Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen tätig sind, arbeiten wir mit verschiedenen Talent- und Leadership-Programmen, um sie optimal auf die Herausforderungen vorzubereiten.

Sei es durch Training, Mentoring oder Coaching auf den verschiedenen Mitarbeiter-Stufen. Wir sind auch stetig darum bemüht, unsere Prozesse und Programme zu verbessern. Aus diesem Grund haben wir unsere komplette Assessment- und Development-Center-Landschaft überarbeitet und optimiert.

„Bei der Auswahl zukünftiger Mitarbeitender wird das Potenzial immer wichtiger, genauer gesagt die Potenzialerkennung.“

Ilsa Zulji, Talent Development Expert Coca-Cola HBC Schweiz AG

ger Mitarbeitender wird das Potenzial immer wichtiger, genauer gesagt die Potenzialerkennung. Der Kandidat muss grundsätzlich das Potenzial zur

Welche Entwicklungsprogramme laufen im Moment in Ihrem Unternehmen, welche Berufsgruppen werden umfasst? Beschreiben Sie diese. Welche

„Ständig am Ball bleiben und nicht sagen: Du hast jetzt das Potenzial und gut ist.“

Ilsa Zulji, Talent Development Expert Coca-Cola HBC Schweiz AG

Erfahrungen haben Sie bis jetzt damit gemacht?

Ilsa Zulji: „Bei Coca-Cola HBC Schweiz AG gibt es fünf Entwicklungsprogramme:

1. Management-Trainee-Programm

Wir bieten speziell für Hochschulabsolventen ein 18-monatiges Programm an, um sie optimal auf eine Festanstellung vorzubereiten.

Für dieses Management-Programm haben wir ein AC zur Auswahl der Trainee-Kandidaten, das wir auch neu aufgearbeitet haben. Nach zwölf Monaten im Programm findet ein Development Center mit folgendem Fokus statt: ‚Wo möchten die Management Trainees hin? Wo sehen wir sie in Zukunft und in welcher Position können sie ihre Stärken optimal ein-

setzen?’

Dieses Entwicklungsprogramm hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen, da wir eine finanzielle und zeitliche Investition tätigen, die sich am Ende des Tages auszahlen muss.

90 % der Management Trainees bleiben im Unternehmen und werden eines Tages auch zur Führungskraft.

2. Business Developer Fast Forward

Dieses zweite Programm ist speziell für Außendienstmitarbeiter ausgelegt. Wir erkennen die Potenziale derer, die in näherer Zukunft eine Führungsposition übernehmen können und entwickeln diese dann entsprechend weiter.

3. Fast Forward I

Dieses Programm ist ausgerichtet auf Personen, die bislang noch nicht ge-

führt haben, aber in eine Führungsposition entwickelt werden sollen. Es ist ähnlich aufgebaut wie das vorherige Programm, nur nicht spezifisch ausgerichtet für den Verkauf, sondern bereichsübergreifend.

Das Development Center steht am Anfang, um anhand von wichtigen Kompetenzen, die in einer zukünftigen Führungsposition elementar sind, die Stärken und Entwicklungsfelder eines jeden einzelnen zu ermitteln. Auf diese Entwicklungsfelder konzentrieren wir uns während des gesamten Programms.

4. Fast Forward II

Das Programm ist für Führungskräfte, die bereits Führungskräfte sind und nun Führungskräfte führen sollen. Diese ‚Manager of Managers‘ sollen ganze Abteilungen leiten.

„Zielorientiert
vorwärts ge-
richtet. Nicht
an Altem fest-
halten. Auch
mal Ziele neu
ausrichten.“

Ilsa Zulji, Talent Development Expert Coca-Cola HBC Schweiz AG



DAS DEVELOPMENT CENTER

Das DC ist ein multimodales Entwicklungsinstrument und dient als Navigator für die weitere Förderung von Mitarbeitern.



Zu Beginn des 12-monatigen Programms steht erneut das DC. Anhand von benötigten Kompetenzen auf der nächsten Führungsebene werden die Stärken und Entwicklungsfelder der Teilnehmer ermittelt.

5. Fast Forward III

Der ‚Manager of Managers‘ wechselt in die Geschäftsführung. Das Programm dauert anderthalb Jahre und wird auf Konzernebene durchgeführt. Hier erfolgt kein DC zu Beginn. Die Teilnehmer bestimmen selbst ihre Stärken und Schwächen. Dazu sind sie in der Lage. Sie werden Manager einer ganzen Organisation.“

Warum investiert Coca-Cola in ein Development Center auf allen Ebenen?

Welche Erfahrungen haben Sie bis jetzt damit gemacht?

Ilsa Zulji: „Es ist eine hervorragende Grundlage mit sehr guten Erfolgen. Und wir führen bereits seit einigen Jahren DCs durch. DCs – allgemein oder in ein Talentprogramm eingebaut – dienen dazu, die Stärken und Entwicklungsfelder der Mitarbeiter zu ermitteln und dementsprechend gezielt und effektiv zu entwickeln. Die Programme dienen auch zur Po-

tenzialanalyse. Wir können daran arbeiten, woran wir wirklich arbeiten müssen, ganz konkret und zielorientiert ausgerichtet. Dies hilft bei der individuellen Entwicklung einzelner Mitarbeiter.

Des Weiteren dienen sie als Grundstein für eine Nachfolge-Planung, was ein wichtiges Thema bei uns ist, da wir möglichst viel intern regeln möchten – die richtige Person ermitteln und auf die Position vorbereiten.

Wir haben bislang nur gute Erfahrungen damit gemacht und es funktioniert gut und zuverlässig.“

Was wünschen Sie sich für ein zukünftiges Programm und welche Aspekte sind Ihnen im Hinblick auf ein solches Programm besonders wichtig?

Ilsa Zulji: „Die Potenzialanalyse steht im Vordergrund mit dem Schwerpunkt, dass wir die richtige Person im richtigen Programm haben.

Es ist auch wichtig, stetig über diese Talente zu sprechen und wieder zu validieren – vor und nach dem Programm. Was können wir der Person anbieten? Möglichkeiten ausloten, nicht nur mit den Führungskräften, sondern auch mit den Stakeholdern im Umfeld der Person. Ständig am

Ball bleiben und nicht sagen: ‚Du hast jetzt das Potenzial und gut ist‘.

Das heißt, regelmäßiges Anschauen der Talente, nicht nur einmal im Jahr, sondern auch im Hinblick auf die Fragestellung ‚Ist die Beförderung schon möglich?‘. Ebenso geht es um kontinuierliches Feedback durch die Führungskräfte – am besten quartalsweise, aber spätestens halbjährlich in der großen Runde. Einfach um die Entwicklung der Mitarbeiter zu ‚verfolgen‘, im Auge zu behalten.

Auch die Personalabteilung ist immer involviert, um zu steuern und sich die Frage zu stellen ‚Wohin geht denn die Reise?‘

Gute Vorbereitung auf stetige Veränderung sowie dynamische und komplexe Umgebung. Das ist das Fundament einer zukunftsorientierten Personalauswahl und Entwicklung. Das Unternehmen Coca Cola HBC Schweiz AG investiert so nicht nur in die Modernisierung von Auswahl und Entwicklungsverfahren für den Leader von heute. Es ist eine Investition in die Führungskraft von morgen. Eine Reise, die sich lohnt.