



Talentmanagement in der Produktion

Best Practice für die Identifizierung
von Führungsnachwuchs

Januar 2016

SUMMARY

Ein potenzialorientiertes Developmentcenter bietet die Grundlage für einen transparenten und fairen Talentmanagement-Prozess, um Kandidaten für Führungspositionen in der Produktion zu identifizieren und zu entwickeln.

Talentmanagement in der Produktion

Best Practice für die Identifizierung von Führungsnachwuchs

Wir brauchen eine Potenzialanalyse bzw. ein Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte in der Produktion“. Nicht gerade die häufigste Anforderung eines Kunden, wenn es um Personaldiagnostik geht. Werden doch aufwendigere Diagnostikverfahren eher im Bereich des Managements oder zumindest in höheren Gehaltsbereichen eingesetzt. In der Produktion gilt vielfach noch der alte Grundsatz „Gute und zuverlässige Fachkraft = Führungskraft“. So wird der bewährte Maschinenführer schnell zum „Menschenführer“ ohne Potenzial-Check, ohne Vorbereitung, ohne Qualifizierung. „Der Sprung ins kalte Wasser“ oder vornehmer ausgedrückt „learning by doing“ heißt das Prinzip dahinter. Nicht selten hat das Unternehmen damit eine gute Fachkraft weniger und eine überforderte Führungskraft mehr.

Die Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG, kurz Coroplast, ein weltweit führender Hersteller von technischen Klebebändern, Kabeln und Leitungen sowie Leitungssatzsystemen, hat das genauso gemacht, erfahren und umgedacht. Zu den Kunden zählen neben der Automobilindustrie Branchen wie die Elektroindustrie, das Bauge-

werbe sowie die Automatisierungstechnik. Weltweit beschäftigt das Unternehmen über 6.200 Mitarbeiter und produziert an seinen Standorten in Deutschland, Polen, Tunesien, China, Mexiko und den USA. Der Stammsitz ist Wuppertal – der Ort, an dem Fritz Müller 1928 das Familienunter-

„Gute Führung auf dem Shop-Floor ist heute unerlässlich.“

nehmen gründete. „Bei Führungsspannen im Schichtleiterbereich von teilweise bis zu 30 Personen oder in der Produktionsbereichsleitung von bis zu 100 Mitarbeitern ist eine falsch platzierte oder überforderte Führungskraft heute ökonomisch nicht mehr vertretbar“, findet Jan Dirzus, Leiter der Personalentwicklung bei Coroplast. „Unzufriedenheit der Mitarbeiter, steigende Krankheitstage, Fehler oder sogar Produktionsstillstände wirken sich direkt in der Wertschöpfungskette aus. Und ursächlich ist nicht selten mangelhafte Führung“, stellt Dirzus fest. Folgen dann die notwendigen Personalgespräche

Jan Dirzus, Leiter Personalentwicklung

mit den betroffenen Mitarbeitern, lautet die Antwort überraschend häufig in dem Sinn: „Naja, ich bin ja nicht so richtig gefragt worden, aber mehr Verantwortung und ein bisschen mehr Geld haben mich eben auch gereizt. Aber eigentlich ist mir mein Platz an der Maschine lieber als am Schreib-

Transparenter und fairer Talentmanagement-Prozess

„Wir haben gemerkt, dass wir in diesem Vorgehen der Ernennung und Vorbereitung, sowohl uns als Firma als auch dem Mitarbeiter, der überfordert wird, keinen Gefallen tun“, benennt Dirzus den Entschluss, auch für potenzielle Führungskräfte in der Produktion (Schichtleiter und Teamleiter) eine vernünftige Auswahl und Entwicklungsentscheidung, unterstützt durch eine professionelle Potenzial- ▶

analyse, im Rahmen eines Development Centers zu treffen.

Dabei hat Coroplast einen transparenten und fairen Talentmanagement-Prozess gestaltet, der es sowohl den höheren Führungskräften in der Produktion erlaubt, in ihren Augen geeignete Potenzialträger für das Verfahren zu benennen als auch den Mitarbeitern die Gelegenheit gibt, sich selbst zu nominieren, wenn sie sich die Entwicklung zur Führungskraft zutrauen. Das war der Ausgangspunkt, mit uns von Strametz & Associates ein geeignetes Development Center (DC) zu entwickeln.

Im ersten Schritt wurden dazu die Anforderungen und Kompetenzen der Zielpositionen eingegrenzt. Es geht schließlich um die Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Führung in der Produktion. Für eine fundierte Entwicklungsentscheidung sind wenige, aber entscheidende Kompetenzen besser als ein zu großer Kompetenzkatalog. So wurden neun Schlüsselkompetenzen von Gesprächsführung bis Zielorientierung ausgewählt und im zweiten Schritt mit beobachtbaren Verhaltensankern belegt. Nachdem mit den Fachleuten aus dem Personalbereich die Beobachtungskriterien und Dokumentationsbögen abgestimmt wurden, einigte man sich auf Basis unserer Vorschläge auf 5 Verfahren/Übungen mit denen das Führungspotenzial ermittelt und konkrete Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden sollten.

Gestartet wurde im Vorfeld des eigentlichen DC-Tages mit einem Persönlichkeitstest, für den von verschiedenen Führungskräften im Unternehmen ein Anforderungsprofil mit Hilfe eines Positionsanalysetools erstellt wurde. Dieses individuelle Profiling ermöglicht Aussagen zur sozialen Kompetenz, aber auch zur Motivation, soziale Probleme zu lösen, zur Problemlösefähigkeit, strukturiertem



Arbeiten, Erfolgs-, Ziel- und Entscheidungsorientierung und zu weiteren Potenzialfaktoren.

4 Übungen – 4 Stunden

An dem Präsenztage, der für jeden Kandidaten ein Zeitfenster von ca. 4 Stunden vorsieht, geht es um beobachtbares Verhalten in neuen Führungssituationen, das durch interne Beobachter von Coroplast unterstützt wird. „Die Einbindung von Fachleuten aus dem Personalbereich und Führungskräften aus der Produktion hat die Akzeptanz im Umfeld der Produktion und bis zur Geschäftsführung erheblich beschleunigt.“ Bei den Teilnehmern wurden einerseits versteckte und überraschende Führungspotenziale entdeckt, auf der anderen Seite wurden Top-Fachkräfte vor dem Scheitern in zu großen „Führungsschuhen“ bewahrt.

Mit einem strukturierten Interview startete der Tag, in dem vor allem Motive zum Führen, Erfahrungen und gedankliche Führungs-Szenarien abgefragt wurden. In einer Fallstudie, mit einem komplexen Teamkonflikt wurden eine systematische Problemanalyse und Lösungsstrategieentwicklung gefordert, deren Umsetzung ebenso zu skizzieren war. Ein Gespräch mit einem Mitarbeiter mit Leistungsabfall sollte Potenziale zur Gesprächsführung, zum Zuhören und die richtige Mischung aus Fördern und Fordern sichtbar machen.

Mit einer abschließenden schriftli-

chen Führungsstilanalyse mit 26 typischen Führungssituationen in der Produktion wurde zuletzt die Führungsstilflexibilität sowie -wirksamkeit gemessen.

Bis zu vier Kandidaten/interne Bewerber führten im Rahmen eines Dreivierteltages parallel diese Potenzialanalyse durch. Aufgrund zeitversetzter Übungen, Vorbereitungszeiten und dem schriftlichen Test gab es keinen Leerlauf und die Teilnehmer konnten nach vier Stunden wieder an die Arbeit oder den restlichen Tag im Rahmen der Gleitzeit genießen.

Ein Berater von Strametz & Associates führte durch das Potential-DC, stand als Interviewer und Rollengesprächspartner zur Verfügung und leitete die Beobachterkonferenz, die durch den Einsatz einer Assistentkraft sehr gut vorbereitet wurde, so dass auch die Beobachter zeitlich nicht zu stark beansprucht wurden.

Akzeptanz durch Feedback

Auf Basis einer schriftlichen Ergebniszusammenfassung der Beobachterkonferenz wurden dann bei Coroplast die Feedbackgespräche mit den Teilnehmern geführt. „Einigen Kandidaten mussten wir natürlich sagen, dass das Potenzial für einen Führungsjob nicht ausreicht, aber dass wir sie als Fachkraft weiter schätzen und fördern werden. Erstaunlich war, dass auch diese Personen das Verfahren als transparent und fair gelobt haben“, merkt Jan Dirzus an, „denn ▶

vorher hatte man sich unter Kollegen immer mal wieder gefragt, warum jemand Führungskraft geworden ist oder auch nicht.“

„Wichtig ist natürlich, dass die Mitarbeiter mit Potenzial auf dem Weg zur Führungskraft begleitet und mit Qualifizierungsmaßnahmen gefördert werden, um das Führungshandwerk

erlernen und anwenden zu können“, weist Dirzus auf die Folgemaßnahmen nach der Potenzialanalyse hin. Insgesamt haben das Verfahren, das seit gut einem Jahr eingesetzt wird, bisher 22 Mitarbeiter durchlaufen und es werden weitere folgen, da das Unternehmen wächst und weiterhin gute Führungskräfte benötigt werden.

Fazit

Unser Fazit lautet, dass Führung in der Produktion ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Die Herausforderungen, die sich auch in der Gesellschaft durch eine steigende Anzahl verschiedener Nationalitäten, Migrationshintergründen und kulturellen Verhaltensmustern bemerkbar machen, spiegeln sich am ehesten in den Produktionsbereichen wieder. Das macht gute Führung insbesondere in diesen unmittelbaren Wertschöpfungsprozessen so notwendig und wertvoll, so dass Investitionen in eine gründliche Auswahl, aber auch in die Entwicklung und Begleitung nicht umsonst sind, sondern beste Amortisationseffekte erzielen, wenn man die Kosten von Fluktuation, innerer Kündigung, Performancelücken etc. dagegen stellt. ◀



Weitere Artikel



Laufbahnentscheidungen durch Development Center unterstützen

Karriereplanung und Talentmanagement werden vielschichtiger und verlangen vertikale, horizontale und projektorientierte Perspektiven. Wie wird der richtige Karriereweg in Ihrem Unternehmen bestimmt? Unser Best Practice zeigt ein modernes Verfahren zur Unterstützung einer gemeinsamen Entscheidung.

► Weiterlesen www.strametz.de/best-practice-dc



10 Erfolgsfaktoren für Ihr Assessment Center

Woran können Sie erkennen ob Ihr Assessment Center (AC) erfolgreich ist? Vor allem sicher daran, wie viele eingestellte Bewerber später Leistungsträger geworden sind. Doch nicht immer lässt sich dieser Zusammenhang sauber nachvollziehen und so werden trotz verbreiteter Anwendung dieses Verfahrens immer wieder Zweifel an der Aussagekraft von ACs geäußert.

► Weiterlesen www.strametz.de/assessment-center

