



# Entwurf eines Führungsnachwuchsprogramms

---

## Anspruch

Mittelfristige Auswahl und Vorbereitung geeigneter Mitarbeiter für Führungsfunktionen des mittleren Managements (Abteilungsleiter, Teamleiter) in separaten Qualifizierungsmaßnahmen entsprechend der absehbaren Übergänge in den Ruhestand sowie der Personalfluktuation.

## Ziele

- Identifizieren von Mitarbeitern mit Potenzial für kommende Führungsaufgaben.
- Dem Management und den Führungskräften werden (auch bereichsübergreifend) das Kennenlernen potenzieller zukünftiger Führungskräfte und damit verbesserte Entscheidungsgrundlagen ermöglicht.
- Schaffen eines überschaubaren Pools gezielt ausgebildeter und mit Regeln und Abläufen im Unternehmen vertrauter Führungsnachwuchskräfte.
- Frühzeitige und maßgeschneiderte Qualifizierung für Führungsaufgaben auf der Basis ermittelter Lernziele.
- Den Teilnehmern wird eine verbesserte Grundlage für ihre Entscheidung bezüglich einer zukünftigen Führungsfunktion im Unternehmen geschaffen.
- Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen, Bindung von Mitarbeitern mit Potenzial an das Unternehmen sowie Bildung von internen Netzwerken.

## Rahmenbedingungen

- Die Teilnahme an den Führungsnachwuchsprogrammen erhöht die Chance, eine Führungsposition im Unternehmen zu übernehmen. Eine verbindliche Zusage ist mit der Teilnahme jedoch nicht verbunden.
- Die Entscheidung über die Besetzung einer Stelle verbleibt beim Management beziehungsweise den Führungskräften.
- Die Führungsnachwuchsprogramme erfolgen im Rahmen von 2 Jahren und sind aufeinander aufbauend angelegt.
- Die Teilnehmer werden im Zeitrahmen des Programms für potentielle Abteilungsleiter regelmäßig unterstützt und betreut durch einen zu identifizierenden Paten als Vertrauensperson, der aber auch sehr wohl die kontinuierliche Weiterqualifizierung und persönliche Entwicklung einfordert.
- Die jeweiligen Teilnehmergruppen werden mit einem konkreten, für das Unternehmen relevanten Projektauftrag beauftragt. Diese Projekte werden betreut und regelmäßig ausgewertet.
- Die Organisation und Gestaltung der Maßnahmen erfolgt durch die Personalentwicklung in enger Abstimmung mit und unter Beteiligung der Personalabteilung.

## Identifizierung, Auswahl und Lernzielerfassung

- Finden von Kandidaten
  - Benennungen durch das Management, Führungskräfte und die Personalabteilung
  - Eigenbewerbungen.
- Entscheidung des Managements über die Kandidaten nach Rücksprache mit den Führungskräften.
- Vorgesetzte notieren Beobachtungen zu den Kandidaten (sowohl zu den geführten Mitarbeitern als auch auf Grundlage von Kenntnissen über weitere Kandidaten) anhand vereinbarter Kriterien.
- Moderierte Workshops in den Bereichen und mit dem Managementteam
  - Austausch der Beobachtungen in den Kriterien
  - Gemeinsame Bewertung anhand der Kriterien
  - Auswahl der Kandidaten
  - Ableiten erkannter Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe.
- Gespräch mit den Kandidaten
  - über die Auswahl
  - zu den Beobachtungen und der Bewertung
  - zu den abgeleiteten Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfen
  - zum vorgesehenen eintägigen Assessment Center -Option-.
- Assessment Center -Option-
  - Tests sowie Beobachtungen anhand von Übungen und Aufgaben
  - Beobachterkonferenz zur Erfassung von Qualifizierungsbedarf.
- Gespräch mit den Kandidaten
  - Information über und gemeinsame Ergänzung der bislang ermittelten Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe.

## Umsetzung und Konzeptentwicklung

- Gezielte Einzelmaßnahmen für die Mitarbeiter (Externe Seminare, Übernahme anderer/erweiterter Aufgaben, Praktika, ...).
- Zusammenführen der Paten und Teilnehmer des Abteilungsleiter- Führungsnachwuchsprogramms.
- Auswahl eines passenden Projektes.
- Maßgeschneiderte Auswahl von Qualifizierungsmodulen für die Führungsnachwuchsprogramme (unter Beachtung der ermittelten Lernziele und der Schwerpunktthemen in beiden Programmen).

---

## Module im Führungsnachwuchsprogramm

- Start durch einen Kick-off Workshop mit Vertretern des Managements sowie der Führungskräfte
  - Ziele, Ansprüche und Bedeutung des Führungsnachwuchsprogramms
  - Gestaltung und Spielregeln des Führungsnachwuchsprogramms
  - Anforderungen des Marktes an das Unternehmen und die Bereiche
  - Projektauftrag und Projektgestaltung
  - Outdoor- Aufgaben zur Teambildung und -entwicklung.
- Vier bis fünf gemeinsame Qualifizierungsmodule. Beispielsweise
  - Führungsleitbild, Führung und Führungsaufgaben
  - Vorstellen der Bereiche des Unternehmens
  - Kommunikation und Gesprächsführung
  - Projektmanagement
  - Betriebswirtschaftliche Grundlagen
  - Grundlagen des Arbeitsrechts
  - Selbstbewusst Auftreten und Präsentieren von Ergebnissen
  - Strategisches Denken und Handeln
  - Gestalten von Veränderungsprozessen
  - Selbstmanagement
  - Schwierige Gespräche und Konfliktgestaltung.
- Begleitend beziehungsweise fortlaufend
  - Bearbeitung der Projektaufgabe
  - Persönliches Feedback der Teilnehmer untereinander und durch den Trainer
  - Transferaufgaben zur Umsetzung in die Praxis
  - Auswertung der Transferaufgaben und Supervision.
- Abschlussworkshop mit Vertretern des Managements sowie der Führungskräfte
  - Präsentation des Projektergebnisses
  - Auswertung und Abschluss des Führungsnachwuchsprogramms.