

Potenziale erfassen, erkennen,



entwickeln

Persönlichkeitsorientierte Talentförderung am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens

Die Talentförderung von Fach- und Führungskräften ist in Zeiten des Fachkräftemangels und demografischen Wandels heute wichtiger denn je. Die auf Transporttechnologien spezialisierte BPW Bergische Achsen KG, Innovationsführer in den Bereichen Digitalisierung und Elektromobilität für den Straßengüterverkehr, hat das erkannt und das BPW-Talentprogramm konzipiert. Das Programm setzt sich aus sechs inhaltlichen Strängen zusammen, wobei das Institut für Persönlichkeit die BPW bei dem Strang „Persönlichkeitsentwicklung“ unterstützt. Die Hauptziele des Konzepts: Talente identifizieren, High Potentials fördern und langfristig an das Unternehmen binden.

Der Bedarf an einem Entwicklungsprogramm für talentierte Nachwuchskräfte ergab sich bei der BPW unter anderem aus der Personalsituation im Unternehmen. In einzelnen Unternehmensbereichen werden in den Jahren 2020 bis 2025 viele Mitarbeiter gleichzeitig in den Ruhestand gehen. Daher galt es, ein Konzept zu entwickeln, das Know-how-Verlusten vorbeugt sowie Nachwuchskräfte mit Potential rechtzeitig erkennt. Darüber hinaus wollte man im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung die Kooperation mit Tochterunternehmen an verschiedenen Standorten der Unternehmensgruppe intensivieren. Diese sind weltweit verteilt und sehr heterogen, was Größe, Kultur und Struktur angeht. Die Nachwuchskräfte sollen hier mit viel Eigenverantwortung zur Vernetzung beitragen und die neue, strategische Vision und Mission des Unternehmens unterstützen.

All diesen Anforderungen musste das Entwicklungsprogramm also Rechnung tragen. Eine spannende Herausforderung für die Personalentwicklung von BPW, weiß Simone Grimm, zuständig für die Konzeption, Implementierung und Betreuung des Talentprogramms: „Das Talentprogramm von BPW unterscheidet sich von anderen Programmen dadurch, dass die Teilnehmer für sich lernen, selbst zu erkennen, welcher Karriereweg am besten zu ihnen passt: egal ob Fach-, Führungs- oder Projektablaufbahn.“

Und noch ein weiterer Aspekt ist besonders: die individuelle, ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung der Talente in Zusammenarbeit mit dem Institut für Persönlichkeit. Neben dem fachlichen und überfachlichen Wissensaufbau erfahren die Teilnehmer anhand von Persönlichkeitstools, wo ihre Stärken liegen, und können diese Erkenntnisse in der Praxis zum Beispiel durch ein Führungsplanspiel oder in der Projektleiterrolle direkt umsetzen. Der BPW ist es wichtig, dass es kein Führungskräfteentwicklungsprogramm ist, das den Teilnehmern eine bestimmte Rolle überstülpt. Das Programm ist so konzipiert, die Teilnehmer selbst erkennen zu lassen, in welchen Bereich und in welche Aufgaben sie mit ihrer individuellen Persönlichkeit am besten passen.

KERNKOMPETENZEN FÖRDERN

Im Frühjahr 2016 wurden erstmals zwölf junge Talente mit herausragendem Potenzial in einem Assessment-Center ausgewählt, um zwei Jahre lang gefordert und gefördert zu werden. Die Bewerber mussten verschiedene Gesprächssituationen lösen, durch Präsentationen überzeugen und ihr analytisches Gespür unter Beweis stellen. Hierbei bewiesen sich nicht nur junge Akademiker, sondern ebenso Meister, Techniker oder Betriebswirte mit mindestens zwei Jahren Betriebszugehörigkeit. Im Assessment-Center definiert sich der „Talentbegriff“ darüber, wie gut die Kompetenzen der Teilnehmer mit den vier Unternehmenskernkompetenzen übereinstimmen.

Kompetenz „Kundenorientierung“

Im Fokus dieses Lernziels steht die Fähigkeit, Lösungsvorschläge in komplexen Situationen im Sinne des internen oder externen Kunden zu finden. Zwischenmenschliche Soft Skills, interkulturelles Verständnis für die Zusammenarbeit über Landesgrenzen hinaus sowie eine vertrauensvolle, partnerschaftliche Beziehung sind hierfür

sieren, wo und wodurch Reibungsverluste und Verschwendungen im Unternehmen entstehen. Die Talente lernen, konstruktiv zu denken, proaktiv Gegenmaßnahmen zu entwickeln sowie kosten- und nutzenorientiert zu handeln. Zur weiteren inhaltlichen Unterfütterung erhalten die Talente nicht nur Literatur zum Thema, sondern auch gezielte Strategieschulungen, die das unternehmerische Denken und Handeln fördern.

den Auftrag, mit einem selbst entwickelten Evaluierungsbogen die Einführung und Umsetzung der aktuellen Unternehmensstrategie zu erfragen und eigenständig auszuwerten. Dafür führten sie länderübergreifend Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Tochterunternehmen der BPW-Gruppe, trugen die Ergebnisse zusammen, werteten sie aus und präsentierten sie samt Handlungsempfehlungen vor der Geschäftsleitung. Von einigen Ergebnissen im ersten Talentprogramm war die Geschäftsleitung so überzeugt, dass sie die jeweiligen Talente mit der Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen beauftragt hat.

DIE AUTOREN



DIPL.-PSYCH. MARKUS BRAND ▶
Geschäftsführer und
Inhaber des Instituts
für Persönlichkeit, Köln
▶ brand@institut-fuer-
persoenlichkeit.de



SIMONE GRIMM ▶
Personalentwicklerin
der BPW Bergische
Achsen KG, Wiehl
▶ grimms@bpw.de

Kompetenz „Veränderungsfähigkeit“

Hierbei erlernen die Talente, die nötige Flexibilität, um Prozesse und Abläufe ungeplant bedarfsorientiert zu verändern, neue Perspektiven zu entwickeln und Ideen in konkrete, strukturelle Veränderungen zu überführen. Warum Change-Prozesse und Organisationsentwicklung untrennbar sind und welche Rolle die individuellen und kollektiven Werte in diesem Kontext spielen, erfahren die Teilnehmer beispielsweise in einem Workshop auf Basis der „9 Levels of Value Systems“ von Markus Brand vom Institut für Persönlichkeit.

PERSÖNLICHKEITSANALYSEN UND COACHINGS

Neben der Vernetzung ist auch die Förderung der Selbstreflexion ein wichtiges Ziel des Talentprogramms. Die Teilnehmer sollen eigenständig im Laufe des Talentprogramms herausfinden, in welcher Rolle sie sich mittel- bis langfristig sehen: ob als Spezialist, im Projektumfeld oder als disziplinarische Führungskraft. „Wir sind der Überzeugung, dass Mitarbeiter ihren Aufgaben nur dann dauerhaft motiviert nachkommen können, wenn eine möglichst hohe Passung zwischen den Anforderungen der jeweiligen Funktion und der eigenen Persönlichkeit besteht. Persönlichkeitsanalysen bieten hier eine sehr gute Möglichkeit, sich und seine Stärken besser zu verstehen und durch individuelle Persönlichkeitsentwicklung gezielt auf die entsprechenden Ziele hinzuarbeiten“, sagt BPW-Personalentwicklerin Grimm.

essenziell. Auch das Wissen über die unterschiedlichen Facetten der menschlichen Persönlichkeit, das in diagnostikbasierten Workshops vermittelt wird, hilft den Talenten, die Verhaltenspräferenzen, Bedürfnisse und Werte ihres Kunden wahrzunehmen und sich individuell auf ihn einzustellen.

Sarah Lehmann ist Teilnehmerin des aktuellen Talentprogramms und hat schon nach den ersten Monaten eine konkrete Vorstellung davon, wie das Programm sie unterstützen soll: „Ich wollte Klarheit über meine persönliche Eignung für eine mögliche Fach-, Projekt- oder Führungslaufbahn gewinnen. Mir war nach dem Studium bewusst, dass ich meine Karriere voranbringen möchte und da war das Talentprogramm einfach wie gemacht für mich, um genau das herauszufinden.“

Kompetenz „Ergebnisorientierung“

Durch die eigenverantwortliche Leitung von Strategieprojekten entwickeln die Teilnehmer unter anderem ein Bewusstsein für die Priorisierung wichtiger und dringender Aufgaben sowie für die effiziente und effektive Gestaltung von Arbeitsprozessen. Die Teilnehmer lernen, die eigenen Fähigkeiten und Kapazitäten optimal einzuschätzen.

GEMEINSAM MARKT- UND PRODUKTSTRATEGIEN ENTWICKELN

Viele Elemente des Talentprogramms setzen auf eine hohe Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Die Teilnehmer erhalten zum Beispiel die Gelegenheit, Reisen zu europäischen Tochtergesellschaften zu unternehmen. In der letzten Runde des Talentprogramms hatten die Nachwuchskräfte

Demzufolge bekommen die Talente die Möglichkeit, sich in Coachings und Trainings auf Basis unterschiedlicher Persönlichkeitsanalysen intensiv mit ihren individuellen Verhaltenspräferenzen, Werten, Motiven und Wirkungskompetenzen auseinanderzusetzen. „Die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit zu fördern, ist ein wichtiger Schritt. Daher ist ein Groß-

Kompetenz „Unternehmerisches Denken und Handeln“

Lernziel innerhalb dieses Kernkompetenzbereichs ist es, zu erkennen und zu analy-

teil der Entwicklungsmaßnahmen diagnostikbasiert“, erklärt Diplom-Psychologe Markus Brand, Gründer des Instituts für Persönlichkeit. „Die Talente sind sehr dankbar für die Möglichkeit, diese wissenschaftlich fundierten Tools nutzen zu dürfen. Die Erkenntnisse daraus haben bei vielen ein größeres Verständnis für sich, aber auch für ihre Kollegen ausgelöst.“

Die Teilnehmer empfinden das Talentprogramm insgesamt als große Wertschätzung seitens des Unternehmens und als Chance, mehr über sich und ihre individuellen Stärken und Potenziale herauszufinden. Katja Boecker, Teilnehmerin des Talentprogramms 2016 bis 2018, erklärt: „Durch die Maßnahmen verstehe ich mich heute viel besser. Ich weiß, wie sich meine Persönlichkeit zusammensetzt, warum ich so bin, wie ich bin, und dass das auch gut so ist. Ich habe reflektiert, welche Stärken ich daraus ziehen kann, anstatt Verhaltensweisen zu entwickeln, die eigentlich gar nicht zu mir passen.“

Den Talenten stehen als zusätzliches Incentive jeweils fünf Coachingsessions zur Verfügung. Der BPW-Coachingpool beinhaltet ausgewählte Coaches zu bestimmten fachlichen und überfachlichen Themenbereichen, über welche die Talente „Face to Face“ mit einem Business Coach sprechen können. „Jeder Teilnehmer kann hier noch einmal seine ganz persönlichen Fragestellungen einbringen. Wir schauen uns zum Beispiel in den Coachingsessions die unterschiedlichen Persönlichkeitsprofile genau an und gleichen sie mit den individuellen Karrierezielen der Talente ab“, erklären Sonja Wittig und Frauke Ion, beide Mitgesellschafterinnen des Instituts für Persönlichkeit und Business Coaches aus dem Coachingpool der BPW.

TEAMWORKSHOPS SORGEN FÜR FREUNDSCHAFTEN

Die jungen Nachwuchskräfte sind begeistert von den Chancen, die ihnen das Talentprogramm von BPW bietet. Durch ge-

meinsame Erlebnisse und Veranstaltungen sowie das Verständnis der Andersartigkeit der anderen und der eigenen Persönlichkeitsstruktur profitieren die Teilnehmer in ihrer Zusammenarbeit: „Das Talentprogramm hat mein Wissen auf Managementebene erweitert und wichtige Erkenntnisse über mich selbst, aber auch über den Nutzen verschiedener Stärken von Menschen und deren Auswirkungen in verschiedenen Gruppenzusammensetzungen ermöglicht“, so das Fazit von Matthias Stoof, einem Teilnehmer des ersten Programms. „Der Mix an Teilnehmern aus verschiedenen Abteilungen und mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund war spannend. Wir konnten uns abteilungsübergreifend miteinander vernetzen und profitieren davon auch im Nachgang der Qualifizierungsmaßnahme.“

Ähnlich sieht es die Teilnehmerin Katja Boecker: „Die Stimmung unter den Talenten war und ist schon etwas Besonderes. Man hat die Kollegen während der Events, Workshops und Projekte nicht nur näher kennengelernt, es sind auch echte Freundschaften entstanden, die bis heute Bestand haben.“

NÄHE ZUR GESCHÄFTSFÜHRUNG SCHAFFT PERSPEKTIVEN

Im Laufe des Programms haben die Teilnehmer viel über das Unternehmen, seine Strategie und Vision, aber auch über ihre individuelle Persönlichkeit gelernt. Und auch die Geschäftsleitung kann sich durch die enge, zweijährige Zusammenarbeit ein detailliertes Bild von der Entwicklung der Teilnehmer machen. Es finden regelmäßige Gespräche mit der Personalentwicklung statt, und zum Abschluss des Programms gibt es ein Gespräch mit der Geschäftsleitung über die gewonnenen Erkenntnisse und mögliche Entwicklungsperspektiven. Für einige der Talente ergaben sich aus diesen Gesprächen spannende neue berufliche Herausforderungen oder die Möglichkeit, bei Geschäftsleitungsprojekten mitzuwirken.

Am Ende des Programms erhielten die ersten zwölf Talente bei einer feierlichen Abschlussveranstaltung ihre Zertifikate und einen „Pokal“ durch den persönlich haftenden geschäftsführenden Gesellschafter und die Personalleitung. Ganz vorbei ist das Programm für sie aber nicht: Sie übernehmen derzeit eine Mentorenfunktion für die kommenden Talente und agieren bereits in der Bewerbungsphase als informelle „Berater“ der Interessenten. „Ich habe einen Mentor, mit dem ich mich regelmäßig treffe und austausche – nicht unbedingt über das, was noch kommt, sondern eher über das, was schon hinter uns liegt. Diese Reflexion ist einfach sehr hilfreich“, erzählt Hendrik Meyn, Talent des aktuellen Programms.

Ab der nächsten Talentrunde ist eine Internationalisierung des Programms geplant: Sie soll in englischer Sprache durchgeführt werden, um die Vernetzung innerhalb der Unternehmensgruppe weiter zu fördern. Insgesamt also ein gelungenes Konzept, resümiert Grimm: „Am Anfang war man im Unternehmen natürlich skeptisch: Was ist das und was machen die da? Und kostet das nicht einfach nur Geld? Das hat sich aber ziemlich schnell relativiert und eine sehr positive Wirkung nach außen gehabt. Jeder Einzelne hat eine große Entwicklung vollzogen – sowohl fachlich als auch persönlich. Die Talente können jetzt für sich viel besser einschätzen, wo ihre Stärken liegen. Sie haben einfach ein viel runderes Bild für sich bekommen und erkannt, was der richtige Karriereweg für sie ist. Und davon profitiert das Unternehmen natürlich auch.“

Im Herbst 2018 ging die BPW Bergische Achsen KG mit ihrem Talentprogramm als großer Sieger hervor, als sie unterstützt durch das Institut für Persönlichkeit den ersten Platz des Europäischen Preises für Training, Beratung und Coaching gewann und sich damit eine der begehrten „Goldenen Eulen“ des BDVT sicherte. ●