

# Schwerpunkt: Management-Development

Nordzucker positioniert sich noch stärker als bisher durch Service, Dienstleistung und Qualität am Markt. Dazu bereitet der Vorstand mit verschiedenen Programmen Führungs- und Nachwuchskräfte auf die neuen Anforderungen vor. Das Entwicklungsprogramm wird in diesem Bericht detailliert präsentiert.



Das Lösen von Fallstudien soll die Teilnehmer auf künftige Aufgaben vorbereiten.

## Individuelle Förderung der Managementkompetenz

Die Nordzucker AG, der zweitgrößte europäische Zuckerproduzent, bereitet sich seit drei Jahren gezielt auf die neuen Herausforderungen des Marktes vor: Zunehmende Kundenanforderungen und kritischere Verbrauchermärkte. Auf Seiten der Führungskräfteentwicklung wird dieser Prozess unter anderem durch ein Kompetenzmodell mit unternehmerisch definierten Schlüsselkompetenzen unterstützt. Das Modell ist aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und wurde im Rahmen eines Vorstandsworkshops erarbeitet. Es bildet die Ausgangsbasis für die gesamte Personalentwicklung der Führungskräfte. Seine konkrete Umsetzung findet dieses Modell in verschiedenen Management-Entwicklungsprogrammen, die die Führungsmannschaft bei ihren unternehmerischen Aufgaben unterstützen, aber auch Potenzialträger gezielt identifizieren und fördern.

Die Nordzucker AG hat (auch im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen) in den letzten Jahren sehr viel Zeit und Ressourcen

in eine gezielte und umfassende Führungskräfteentwicklung investiert. Ziel hierbei ist, einen Pool an unternehmerisch denkenden Führungs- und Nachwuchsführungskräften zur Verfügung zu haben, um für die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen bestens aufgestellt zu sein. Eines dieser Programme, das Kompetenz-Entwicklungsprogramm für Manager, wird in diesem Artikel vorgestellt, da es einige Aspekte gibt, die sich in der Herangehensweise von vergleichbaren Programmen anderer Unternehmen unterscheiden.

### Kompetenz-Entwicklungsprogramm für Manager

Das Kompetenz-Entwicklungsprogramm ist ein Förderprogramm für Manager und Nachwuchskräfte mit und ohne Führungsverantwortung (der Begriff Manager wird bei der Nordzucker AG auch für Führungskräfte ohne disziplinarische Führungsverantwortung verwendet). Die hierarchische Zuordnung im Unternehmen spielt dabei zu-

nächst keine unmittelbare Rolle. Im Mittelpunkt des Programms steht eine sehr individuell definierte Förderung der teilnehmenden Manager, um so den Aufbau einer Lern- und Feedbackkultur zu unterstützen. Es wird bewusst davon Abstand genommen, die aus diesem Programm abgeleiteten Unterstützungsangebote in ein gemeinsames Standardprogramm zu integrieren, da dies dem individuellen Gedanken des Programms nicht Rechnung tragen würde. Eine Teilunterscheidung in Leistungsgruppen käme darüber hinaus einem Auswahlprozess gleich, der vermieden werden soll. Zudem führt es als Nebeneffekt oftmals zu einem gewissen Elitedenken des so etablierten Förderkreises und weckt oft auch Erwartungen, die nicht immer in der gewünschten Geschwindigkeit vom Unternehmen befriedigt werden können.

### Vermeidung des Elitedenkens

Aus diesem Grunde verzichtet die Nordzucker AG in diesem Programm darauf, die

#### Kompakt

- Es ist das Ziel der Nordzucker AG, einen Pool an sehr unternehmerisch denkenden Führungskräften und Nachwuchsführungskräften zur Verfügung zu haben.
- Dazu wurde das Kompetenz-Entwicklungsprogramm, ein Förderprogramm für Manager und Nachwuchskräfte mit und ohne Führungsverantwortung, etabliert.
- Im Mittelpunkt des Programms steht eine sehr individuell definierte Förderung der teilnehmenden Manager, um so den Aufbau einer Lern- und Feedbackkultur zu unterstützen.

Mitarbeiter in einem Förderkreis zusammenzufassen, dessen Mitglieder gemeinsam bestimmte Aktivitäten durchlaufen. Die Teilnehmer des Programms erhalten stattdessen eine sehr gezielte und auf die individuellen Lernbedarfe abgestimmte Förderung. Orientierungsbasis hierfür sind die Nordzucker-Schlüsselkompetenzen: Dies sind zum Beispiel kundenorientiertes Handeln, bereichsübergreifendes Denken, Lernbereitschaft und Projektmanagement-Kompetenz. Um die individuelle Förderung bedarfsgerecht definieren zu können, ist eine Kompetenzanalyse im Vorfeld wichtig, die ein möglichst umfassendes Bild über die teilnehmenden Mitarbeiter liefert und ihre Stärken und Schwächen so differenziert wie nur möglich beschreibt. Eine Besonderheit des Programms besteht darin, dass jeder Mitarbeiter der entsprechenden Zielebenen sich bei Vorliegen formaler Kriterien für eine Teilnahme bewerben kann. Eine weitere Vorselektion erfolgt nicht. Jeder Manager, der von sich aus signalisiert, an seiner Weiterentwicklung interessiert zu sein, eigene zeitliche Ressourcen einbringt (zum Beispiel Seminare an Samstagen oder Urlaubstagen) und Interesse an einem Engagement für Zusatzaufgaben hat, wird in Absprache mit der direkten Führungskraft zur Teilnahme an dem Programm eingeladen. Da pro Jahr nur eine begrenzte Anzahl an Plätzen vorhanden ist, werden zunächst Mitarbeiter in das Programm aufgenommen, die eine möglichst hohe Anzahl an Formalkriterien erfüllen.

### Konzeption des Programms

Die Konzeption und Durchführung des Programms erfolgte gemeinsam mit der FokusM Beratung für Human Resources Management GmbH & Co.KG als externem Partner. Der Prozess des Programms ist nun wie folgt definiert:

**1. Selbstbewerbung der Mitarbeiter:** Das neue Kompetenz-Entwicklungsprogramm wird bei Nordzucker ausführlich kommuniziert und beworben (zum Beispiel durch eine Informationsbroschüre für alle Mitarbeiter und Informationsveranstaltungen

für die Manager). Die an einer Teilnahme an dem Programm interessierten Mitarbeiter können sich dann in der Personalentwicklung bewerben.

**2. Selbsteinschätzung der Mitarbeiter vor dem Hintergrund der Nordzucker-Schlüsselkompetenzen:** Zur Vorbereitung auf die weiteren Schritte nehmen die Mitarbeiter eine Selbstbeurteilung anhand der Nordzucker-Schlüsselkompetenzen vor.

**3. Teilnahme an einem Kompetenz-Workshop:** Der Kompetenz-Workshop ist ein zentrales Element der mit dem Programmstart verbundenen Kompetenzanalysen. In diesem Kompetenz-Workshop bearbeiten die Mitarbeiter (ähnlich wie in der Assessment-Center-Methodik) Fallstudien, Rollenspiele und Simulationen, die charakteristisch für die neuen Herausforderungen bei Nordzucker sind. Sie werden dabei von erfahrenen Führungskräften beobachtet. Vier Wochen nach dem Work-

shop erhalten die Teilnehmer einen ausführlichen Ergebnisbericht. Die genaue Ausgestaltung dieses Kompetenz-Workshops wird im späteren Verlauf des Artikels noch dargestellt.

**4. Feedback durch den Vorgesetzten:** Neben der Selbsteinschätzung und den Beobachtungen aus dem Kompetenz-Workshop geben auch die jeweiligen direkten Führungskräfte der teilnehmenden Mitarbeiter in schriftlicher Form ein Feedback entlang der Nordzucker-Schlüsselkompetenzen. Dieses Feedback wird im Anschluss an den Kompetenz-Workshop formuliert, ohne dass der direkten Führungskraft die Ergebnisse aus dem Kompetenz-Workshop vorliegen.

**5. Durchführung eines Entwicklungsgespräches:** Einige Wochen nach der Durchführung des Kompetenz-Workshops wird ein Termin für ein individuelles Entwicklungsgespräch vereinbart. An diesem

Termin nehmen der Mitarbeiter, seine Führungskraft und ein Mitarbeiter der Personalentwicklung teil. In diesem Gespräch können nun einerseits die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters, das Feedback des Vorgesetzten und der Beobachter aus dem Kompetenz-Workshop als Grundlage herangezogen werden, um ein umfassendes und differenziertes Bild über die Stärken und Potenziale eines Teilnehmers zu entwerfen. Aufbauend auf diesem Gesamtbild wird dann ein individueller Entwicklungsplan definiert. Der vorher beschriebene Teilnehmerkreis für das Entwicklungsgespräch stellt sicher, dass dieser Entwicklungsplan ein Commitment aller Beteiligten erfährt, und auch der Vorgesetzte (durch On-the-Job-Maßnahmen) die definierten Lernziele eines Teilnehmers unterstützt und fördert. Die Top-Manager der Nordzucker AG haben in der Vergangenheit bereits ein ähnliches Programm durchlaufen und können nun ihre so gesammelten Erfahrungen in der Rolle des direkten Vorgesetzten in der Betreuung ihrer Mitarbeiter einsetzen. Außerdem erhält jeder Mitarbeiter im Rahmen dieses Entwicklungsgesprächs auch eigene Aufträge für Aktivitäten, um die Eigeninitiative beim Lernen zu steigern.

**6. Umsetzung der Aktivitäten:** Der nächste Prozessschritt besteht in der Umsetzung der geplanten Aktivitäten. Diese ist sehr individuell und abhängig von den Lernzielen und der Perspektive eines Teilnehmers. Natürlich gibt es Mitarbeiter, in die die Nordzucker AG mehr investiert als in andere, und selbstverständlich haben die Mitarbeiter ein sehr klares und offenes Feedback in Bezug auf die geforderten Schlüsselkompetenzen sowie vorhandene Potenziale erhalten. Die hohe Individualität des Programms in der letztend-

Anzeige

[www.personal-buecher.de](http://www.personal-buecher.de)

## Nordzucker AG



### HR-Kennzahlen

	Geschäftsjahr 2001/2002	Geschäftsjahr 2002/2003	Veränderung in %
Anzahl der Mitarbeiter	1449	1392	- 3,9
Umsatz	753,1 Mio. €	863,3 Mio. €	+ 14,6
Umsatz pro Mitarbeiter	519.738 €	620.187 €	+ 19,3
Personalaufwand	60,7 Mio. €	74,4 Mio. €	+ 22,6
Weiterbildungsaufwand	1,5 Mio. €	1,3 Mio. €	- 13,3

lichen Definition der Perspektiven und Entwicklungsmaßnahmen hat jedoch positiv zur Folge, dass die in vielen Unternehmen vielfach als schwierig empfundene Verliererproblematik bei Nordzucker keine Rolle spielt, obwohl einige Teilnehmer durchaus ein Feedback erhalten, was nicht voll dem eigenen Selbstbild entspricht und möglicherweise zu Enttäuschungen führt. Da der Gesamtprozess jedoch keine spürbaren oder offenkundigen Selektionsschritte beinhaltet, können sich die Mitarbeiter leichter mit ihrem Feedback versöhnen und die für sie dann angepassten Entwicklungsmaßnahmen annehmen. Der individuelle Entwicklungsplan wird in Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter, dem direkten Vorgesetzten und der Personalentwicklung über zwei Jahre umgesetzt. Dabei erfolgen Zwischen- und Abschlussgespräche, um die gesetzten Lernziele zu überprüfen.

### Der Kompetenz-Workshop im Detail

Ziel des Kompetenz-Workshops ist es, den Teilnehmern ein differenziertes Feedback vor dem Hintergrund der zukünftigen Anforderungen der Nordzucker AG auszusprechen. Insofern gilt es, Simulationen und Szenarien zu finden, die für die Teilnehmer spürbar deren Lebenswirklichkeit beinhalten, die aber gleichzeitig nicht so fachspezifisch sind, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Funktionsbereiche Vor- oder Nachteile bei der Bearbeitung dieser Simulationen haben. Vor diesem Hintergrund wurde das folgende Szenario gewählt: Die Teilnehmer spielen während des zweitägigen Kompetenz-Entwicklungs-Workshops die Mitarbeiter

einer Projektgruppe in einem fiktiven großen europäischen Zuckerunternehmen, der European Sugar AG. Diese Projektgruppe beschäftigt sich mit der Neuausrichtung und Integration eines zugekauften baltischen Zuckerunternehmens (der Zukauf osteuropäischer Fabriken ist für viele Zuckerunternehmen ein sehr realistisches Szenario), der Baltic Sugar AG. Die Teilnehmer beschäftigen sich in den verschiedenen Übungen damit, die Problemlage in der baltischen Zuckerfabrik zu analysieren, Lösungen dafür zu finden, Gespräche und Verhandlungen zu führen und das beschriebene Projekt voranzutreiben. Im Vordergrund stehen hierbei explizit niemals technologische oder Prozessprobleme, sondern es geht in allen Übungen stets um organisatorische führungs- oder kundenbezogene Probleme. Dieser Fokus stellt sicher, dass sich die Teilnehmer unterschiedlicher Fachbereiche gleichermaßen gut auf die Inhalte einstellen und sich mit ihnen identifizieren können.

### Realitätsnahe Fallstudien

Man erkennt, dass das Szenario und die Übungstypen klar und inhaltlich spezifisch auf die Nordzucker AG und auf die Branche bezogen sind. Die Teilnehmer bestärken uns in den Feedbacks auch eine sehr hohe Lebensnähe der Übungen und erläutern, dass sie sich gut mit den Aufgaben und Anforderungen identifizieren können. Der typische und in vielen Assessment-Centern genannte Vorwurf der Künstlichkeit spielt hierdurch eine deutlich geringere Rolle.

Im Einzelnen durchlaufen die Teilnehmer die folgenden Übungen:

**1. Interview:** Das Interview dient dazu, dass die anwesenden Beobachter auch die persönlichen Hintergründe und prägenden Erfahrungen der Teilnehmer kennen lernen und vor allen Dingen die Motivation, die beruflichen Ziele und die Ambitionen erfragen und diskutieren können.

**2. Konzeptentwicklung:** In dieser Übung analysieren die Teilnehmer zunächst umfangreiches Material über die Problemlage der zugekauften baltischen Zuckerfabriken und erarbeiteten in Einzelarbeit ein Konzept zur Lösung der Probleme. Im nächsten Schritt wird eine Projektgruppensitzung simuliert, in der sich jeweils drei Teilnehmer gegenseitig ihre Lösungen präsentieren und dann im Rahmen der Projektsitzung Eckpunkte einer gemeinsamen Lösung definieren.

**3. Mitarbeitergespräch:** In dem Mitarbeitergespräch führen die Teilnehmer in der Rolle eines Teilprojektleiters ein anlassbezogenes Problemgespräch mit einem zugeordneten Mitarbeiter. Der Rollenspielpartner wird grundsätzlich durch den externen Partner gestellt, um eine professionelle Durchführung der Rollenspiele sicherzustellen.

**4. Fallstudie:** In der Fallstudie analysieren die Teilnehmer komplexe Materialien betreffend eine Reihe von operativen Problemen, die im Rahmen der Projektarbeit auftauchen. Die Fallstudie ist (ähnlich wie die anderen Übungen auch) so gestaltet, dass keinerlei spezifisches Hintergrundwissen über die Situation im Baltikum erforderlich ist, sondern der gesunde Menschenverstand immer ausreicht, um alle beschriebenen Probleme zu lösen. Eventuell notwendige Detailinformationen über bestimmte Aspekte im Baltikum werden mitgeliefert.

**5. Konfliktgespräch:** Im Konfliktgespräch setzen sich die Teilnehmer mit einem Ansprechpartner der gleichen hierarchischen Ebene auseinander und müssen versuchen, die Zusammenarbeit nach einigen schwierigen Vorfällen der Vergangenheit auf konstruktivere Beine zu stellen. Auch hier wird der Rollenspielpartner durch den externen Berater gestellt.

**6. Präsentation:** In der Präsentation steht im Vordergrund, sich Gedanken über die zukünftigen Anforderungen an Kundenorientierung in Zucker produzierenden Unternehmen zu machen und am Beispiel des zugekauften baltischen Unternehmens zu demonstrieren, wie sich diese Anforderungen praktisch umsetzen lassen. Die Beobachter stellen hier gemeinsam ein Gremium der Geschäftsleitung dar, vor dem das Konzept präsentiert werden muss.

### Die Akzeptanz steigt

Unsere Erfahrungen mit dem Verfahren lassen sich dahingehend beschreiben, dass die angestrebten Ziele als erfüllt gelten. Während in der allerersten Durchführung des Kompetenz-Workshops die Teilnehmer noch verhalten und skeptisch mit der Methodik umgingen (offenbar, weil sie doch irgendeine Art von Selektion befürchteten), nähern sich die Mitarbeiter inzwischen sehr offen dem Verfahren und dem Gesamtprozess. Die bislang geführten Entwicklungsgespräche zeigen, dass durch die Kombination von Selbsteinschätzung, Führungs-Feedback und Beobachter-Feedback aus dem Kompetenz-Workshop ein sehr facettenreiches, vielschichtiges und stimmiges Bild der Teilnehmer entsteht. Dieses eignet sich gut dazu, eine Perspektivplanung vorzunehmen und individuell angepasste Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten.



#### Autorin

**Dr. Heike Sanden,**  
Manager Personalentwicklung,  
Nordzucker AG, heike.sanden@nordzucker.de



#### Autor

**Michael Paschen,** Geschäftsführer, FokusM  
Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG,  
michael.paschen@fokusm.de