

Teamleiter-Auswahl für den gewerblich-technischen Bereich bei der SDF Gruppe



Die SDF Gruppe hat mit der größten Einzelinvestition ihrer Unternehmensgeschichte am Standort Lauingen das modernste Werk zur Herstellung von Hochleistungstraktoren in Europa errichtet. Um die neue Fertigungstechnik und die damit verbundenen Potenziale zur Effizienzsteigerung voll zu nutzen, ist ein verändertes Arbeiten in der Produktion notwendig.

In diesem Zusammenhang müssen die bisherigen Gruppenleiter nicht nur wie bisher exzellente Techniker sein, die den Produktionsablauf schnell und effizient managen - sie müssen darüber hinaus auch verstärkt kaufmännische Aufgaben übernehmen und Menschen führen. Die Geschäftsführung suchte daher objektive Stärken-/Schwächenprofile der aktuellen Gruppenleiter und ausgewählter Talente in der Produktion, um verantwortungsvolle Personalentscheidungen treffen zu können. Sie entschied sich, diese Profile von einem externen Partner erarbeiten zu lassen, der gleichzeitig auch Empfehlungen für eine alternative Entwicklung aussprechen

sollte, falls ein Kandidat den neuen Anforderungen nicht genügt. Bei der Suche nach einem geeigneten Partner zahlte sich die langjährige Zusammenarbeit mit dem Personaldienstleister persona service aus, welcher im Rahmen des ServicePlus-Angebots ein Konzept seines strategischen Kooperationspartners meta | five vermittelte.

Zielsetzung des Projekts:

In einem effizienten Prozess waren diejenigen Mitarbeiter zu identifizieren, die Teamleiterpotential gemäß den neuen Anforderungen mitbringen. Zudem soll-

Infobox

Das Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Die SDF Gruppe ist weltweit führender Hersteller von Traktoren, Erntemaschinen und Dieselmotoren. Sie vertreibt ihre Produkte mit den Marken Deutz-Fahr, Same, Lamborghini Trattori, Hürlimann, Grégoire und Shu-He. Sie beschäftigt über 4.100 Mitarbeiter auf der ganzen Welt und erzielte im Jahr 2015 einen Umsatz von 1.390 Milliarden Euro.

Das Ziel

In einem effizienten Verfahren sollte das Potenzial aktueller und potenzieller Führungskräfte in der Produktion für den Einsatz in einem neu errichteten Werk bestimmt werden.

Der Weg

Über eine multimethodale und prägnante Kurzdiagnostik wurde eine Einschätzung vorgenommen und in einem partnerschaftlichen Diskurs mit internen Einschätzungen abgeglichen.

Der Nutzen

- | Valide Potenzialeinschätzungen als Grundlage für Besetzungsentscheidungen
- | Karriere- und Entwicklungsempfehlungen für alle Teilnehmer
- | Aufzeigen von für den Change erfolgskritischen Handlungsfeldern

ten alternative Karriereempfehlungen für diejenigen ausgesprochen werden, deren Potential eher in einer Spezialistenstelle gesehen wird. Das Verfahren und die daraus resultierenden Ergebnisse sollten nicht nur bei den Entscheidern, sondern auch bei den Teilnehmern auf Akzeptanz treffen. Schließlich galt es eine Durchführung sicherzustellen, die keine unnötige Unruhe in die Umstellung der Produktion auf das neue Werk bringt.

Vorgehen

Im ersten Schritt bestimmte meta | five mit der Personalleitung, welche Kompetenzen eine Führungskraft in der neuen Produktionswelt zukünftig benötigt, um erfolgreich zu arbeiten. Es wurden die wichtigsten Kompetenzen herausgearbeitet und mit konkreten Verhaltensbeispielen beschrieben, um im Folgenden auf handhabbare und eindeutige Bewertungskriterien zurückgreifen zu können. Bei einigen Kompetenzen wurden Mindestanforderungen definiert, bei anderen wurden die Möglichkeit eingeräumt, eher schwächere Ausprägungen durch Stärken in anderen Kompetenzen ausgleichen zu können.



Die zuverlässige und gleichzeitig effiziente Messung der Ausprägung der Kompetenzen stellte eine mehrstufige Diagnostik sicher. So füllten die Führungskräfte einen Persönlichkeitsfragebogen aus, mit dem online erhoben wurde, wie sie sich in Bezug auf konkrete Verhaltensweisen einschätzen. In einem persönlichen Interview erfragte dann der meta | five-Berater mit der Critical Incidents-Technik anhand konkreter Beispiele, wie der Teilnehmer als Führungskraft in der Produktion agiert. Damit war es einerseits möglich, die Ergebnisse des Per-

sönlichkeitsfragebogens zu überprüfen und andererseits die benötigten Kompetenzen zu beurteilen. Nachdem auf diese Weise die Kompetenzen der Teilnehmer basierend auf ihren Schilderungen eingeschätzt wurden, sind im nächsten Schritt die Kompetenzen anhand tatsächlich gezeigten Verhaltens bewertet worden. Hierzu bekamen die Teilnehmer die Aufgabe, in Gruppen die Produktion eines Produktes zu planen und praktisch durchzuführen.



Die doppelt beobachteten und bewerteten Kompetenzausprägungen bildeten die Grundlage individueller Stärken-/Schwächenprofile. Aus diesen leitete meta | five individuelle Entwicklungs- und Karriereempfehlungen ab, die in persönlichen Ergebnisberichten für die Teilnehmer und in einer Teamauswertung für das Management aufbereitet wurden.

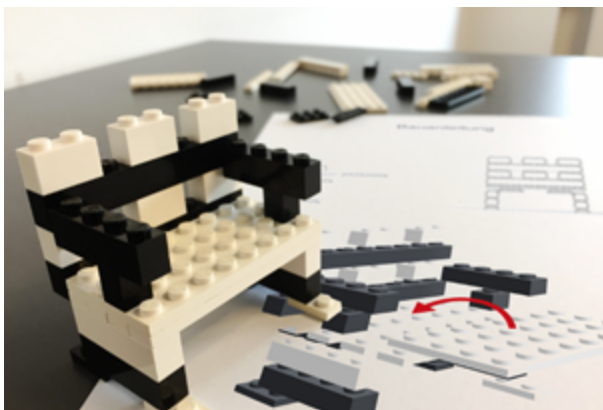
Die Teamauswertung stellte meta | five im Management-Kreis vor. Ziel war es, das Ergebnis der externen Diagnostik mit der internen Einschätzung abzugleichen und dadurch ein schlüssiges, von allen Beteiligten getragenes Bild der einzelnen Kandidaten zu gewinnen. Abweichungen in den Einschätzungen wurden daher anhand konkreter Beobachtungen und Beispiele offen und intensiv diskutiert, so dass auch die bisherige Arbeitsleistung der Teilnehmer gewürdigt wurde und den externen Eindruck ergänzen konnten. Da im Management-Kreis nicht die direkten Führungskräfte der Kandidaten vertreten waren, wurden diese im Anschluss eingebunden: Sie erhielten Einblick in die Ergebnisse und übernahmen Aufgaben bei der Umsetzung, bzw. der Entwicklungsplanung und -begleitung der Teilnehmer.

Als letzten Schritt des Auswahlprozesses führte meta | five mit den Teilnehmern Feedbackgespräche. Hier konnten die Ergebnisse und mögliche Folgerungen für den Karriereweg sowie für den Qualifizierungsbedarf besprochen werden. Ziel war, die Ergebnisse nachvollziehbar darzulegen, Fragen zu klären und den Teilnehmer dabei zu animieren, aktiver Gestalter seiner weiteren Entwicklung zu sein.

Herausforderungen im Prozess

Die Diagnostik einer ganzen Führungsmannschaft in der Produktion, zum Teil parallel zur Umstellung der Produktion auf ein neues Werk, brachte verschiedene Herausforderungen mit sich.

Einmal war die inhaltliche Akzeptanz des Verfahrens und seiner Ergebnisse bei Führungskräften im gewerblichen Bereich sicherzustellen. meta | five achtete daher darauf, mit hohem Praxisbezug zu arbeiten und wählte zum einen eine praktische Übung mit klarem Produktionsbezug aus, zum anderen ein teilstrukturiertes Interview, in dem der Teilnehmer sein Verhalten und Erleben am Arbeitsplatz schildern und der meta | five-Berater darüber mit ihm ins Gespräch kommen konnte.



Eine transparente Kommunikation und die Einbindung der Betroffenen unterstützte die prozessuale Akzeptanz. So kommunizierte meta | five beispielsweise nicht nur den Ablauf des Verfahrens, sondern auch die Zugriffsrechte auf die Ergebnisse und den Weg der Entscheidungsfindung.

Zum anderen galt es auf organisatorische Besonderheiten Rücksicht zu nehmen. So galt es sicherzustellen, dass

die Produktion durch die Assessments nicht gestört wurde. Die Assessments fanden daher in einem Raum in einem separaten Gebäude und zu Randzeiten der Produktion statt.

Ausblick

Im Laufe des Projektes sind verschiedene Handlungsfelder deutlich geworden, in denen meta | five SDF weiter unterstützen wird, den Führungskräften die Umstellung auf die neue Arbeitsweise zu erleichtern.

So werden zum einen die gewonnenen Erkenntnisse zu den individuellen Entwicklungsfeldern der Kandidaten zu einem Gesamt-Qualifikationskonzept zusammengeführt, das nach zielführenden Maßnahmen für Einzelne und für das gesamte Team unterscheidet.

Zum anderen wird der aktuellen Situation Rechnung getragen und Change-Aspekte in die Qualifizierung aufgenommen. Hier werden die Führungskräfte die Möglichkeit erhalten, Änderungsnotwendigkeiten in der Arbeit und im persönlichen Verhalten zu reflektieren und die Umsetzung zu trainieren. Auch können hier gemeinsam Best Practices und Standards für die tägliche Arbeit entwickelt werden. So wird nicht nur der persönliche Umgang mit den Veränderungen erleichtert und die Führungskräfte unterstützt, Mitarbeiter in die neue Produktionswelt besser mitnehmen zu können - gleichzeitig wird ein einheitliches Verständnis und die Schaffung verbindlicher Absprachen und Prozesse unterstützt. Darüber hinaus wird die Führungsmannschaft als Team weiterentwickelt, das sich in der täglichen Arbeit konstruktiv hinterfragt, seine unterschiedlichen Erfahrungshorizonte nutzt und mit den neuen Anforderungen und Herausforderungen mitwächst.

Nutzen und Fazit:

Durch den vorgestellten Ansatz war SDF in der Lage, in einem sehr effizienten Verfahren verantwortungsvolle Besetzungsentscheidungen zu treffen.

Darüber hinaus waren die erstellten Stärken-/Schwächenprofile so aussagekräftig, dass diese eine zielgerichtete Weiterentwicklung der Personen, die in Zukunft (weiterhin) Führungskraft sein werden, ermöglichten.

Auch konnten die Ergebnisse genutzt werden, um für Kandidaten ohne Empfehlung für eine Führungsposition alternative Einsatzmöglichkeiten suchen zu können. Schließlich wurden für die erfolgreiche Durchführung des Veränderungsvorhabens relevante Aspekte, wie

die Schaffung eines neuen und einheitlichen Führungsverständnisses oder dem emotionalen Gewinnen der Beteiligten für das Veränderungsvorhaben als solche identifiziert und angegangen.



Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.