



## Reale Angebote statt schöner Schein

Keine abgespeckte, sondern eine individuelle Version eines Führungskräfteprogramms hat der Ennepetaler Mittelständler Febi Bilstein gefunden. Ziel ist die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und die frühzeitige Einbindung des Führungsnachwuchses in zukünftige Entwicklungen.

**D**ass Konzerne und Großunternehmen Nachwuchs gezielt auswählen, ausbilden und fördern, ist mittlerweile fast selbstverständlich. Uni-Absolventen wissen oft schon lange im Voraus, wo sie sich warum bewerben – und das sind meistens die „großen Namen“ in den jeweiligen Branchen. Die Gründe für die Bewerbungen sind oft ähnlich und heißen „vielseitige Aufgaben“, „ein klares Förderprogramm“, „Auslandseinsatz“, „bekanntes Unternehmen“ et cetera.

Unternehmen aus dem Mittelstand fällt es zunehmend schwer, gutes Personal zu finden, gerade im Bereich des qualifizierten Führungsnachwuchses. „Zu aufwendig“, „das bringt uns nicht viel“, „nicht zu unserer Kultur passend“ ist aus den Geschäftsführungen von mittelständischen Firmen zu hören, wenn man nach strukturierten Nachwuchsprogrammen fragt.

Nicht so bei Febi Bilstein. Der weltweit tätige Hersteller und Lieferant von Fahrzeugersatzteilen für den freien Teilehandel geht seit Anfang 2007 neue Wege. Denn dynamisches Wachstum, steigende Marktanfor-

derungen und zu wenige passende Bewerber am Markt ließen das Unternehmen in neuen Dimensionen denken. Der Mittelständler führte ein strukturiertes Nachwuchsförderprogramm ein, das alle Komponenten großer Unternehmen enthält – aber angepasst an die eigenen Bedürfnisse und Möglichkeiten.

Die Zielsetzung war von Anfang an, Febi bei qualifizierten Nachwuchskräften (Fachhochschulabsolventen und Berufseinsteigern) als attraktives Unternehmen bekannt zu machen, eine möglichst objektive Personalauswahl zu betreiben und die ausgewählten Potenzialträger umfassend zu motivieren, einzuarbeiten, weiterzuentwickeln und an das Unternehmen zu binden.

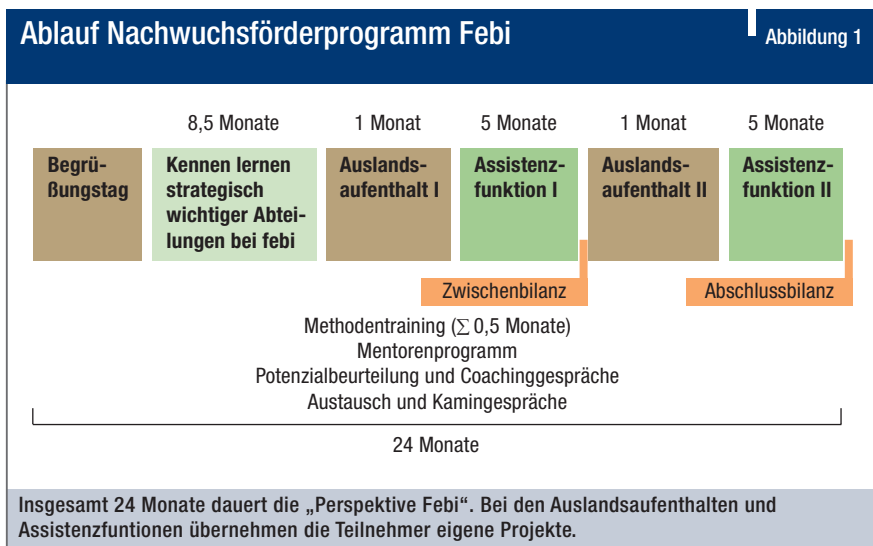
### Die Ideen der Großen aufgreifen

Mit den Bausteinen der Traineeprogramme diverser Großunternehmen kann auch ein Mittelständler wie Febi mithalten. Gemeinsam mit Vertretern verschiedener Unternehmensbereiche wurde in einem Workshop mit der Geschäftsführung das Nach-

wuchsprogramm unter der Moderation der Unternehmensberatung Strategie M konzipiert.

Die Gestaltung ergab sich aus der Zielsetzung, die Nachwuchskräfte stringent auf eine verantwortungsvolle Position im Management hin auszubilden, dabei ein breites unternehmensspezifisches Wissen zu vermitteln und starke Eigenverantwortung zu ermöglichen. Daher stand schnell fest, dass das Programm verschiedene Stationen enthalten sollte (siehe Abbildung 1):

- Mehrere kurze Einsätze in strategisch wichtigen Abteilungen des Unternehmens, in denen kleinere Projektaufgaben übernommen und präsentiert werden,
- Einsätze in internationalen Tochterfirmen, in denen es neben dem dortigen Tagesgeschäft und typischen Sachgebietsaufgaben vor allem um die Zusammenarbeit innerhalb der Firmengruppe geht,
- Übernahme von Assistenzfunktionen, innerhalb derer das praxisnahe Wissen anhand der Febi-Schlüsselanforderungen vertieft wird und in die selbstständige Bear-



beitung von Projekten eingebracht wird. Mit einer Dauer von 24 Monaten ist das Förderprogramm zwar vergleichsweise lang angelegt, gewinnt aber durch seinen Aufbau und die klare Perspektive an Attraktivität: In jeder Station bearbeiten die Nachwuchskräfte eigene Projekte mit zunehmender Eigenverantwortung. Diese Projekte sind thematisch für die jeweilige Abteilung neu, daher durchaus von strategischer Bedeutung und teilweise sogar direkt von der Geschäftsführung in Auftrag gegeben. Damit entsteht quasi nebenbei ein dauerhafter Wissenstransfer zwischen den Neueinsteigern und den erfahrenen Managern.

### Auf Tuchfühlung mit der Führungsspitze

Die Assistenzfunktionen, die die Nachwuchskräfte im zweiten Teil ihrer Ausbildung einnehmen, sind beispielsweise direkt beim weltweiten Gesamtverantwortlichen des Vertriebs oder Einkaufs angesiedelt. Auch ein enger Kontakt zum Top-Management und damit zu den aktuellen Themen des Unternehmens ist durch die Projekte immer gegeben. Gerade diese Nähe kennzeichnet einen Vorteil des Mittelstands.

Doch nicht nur die inhaltlich-fachliche Ausbildung hat bei Febi einen hohen Stellenwert. Auch der individuellen, persönlichen Förderung kommt große Bedeutung zu: Über die gesamte Dauer hinweg stehen den Nach-

wuchskräften persönliche Mentoren zur Verfügung: Ein Mentor in jeder Ausbildungsabteilung (meistens ein leitender Angestellter) und ein ständiger Mentor aus dem Personalbereich. Während der Projektarbeit erfolgt ein laufendes Coaching durch den fachlichen Mentor, und zum Ende einer Station findet ein ausführliches Feedbackgespräch statt. Auf Basis von Potenzialanalysen im Rahmen dieser Feedback- und Coachinggespräche werden individuelle Fördermaßnahmen vereinbart. Für einen formlosen Austausch und den Ausbau des eigenen Netzwerks sorgen regelmäßige Kaminabende mit Vertretern des Top-Managements. Um qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen und zu binden, bedarf es konkreter Perspektiven. Bei dem Mittelständler werden daher nur so viele Nachwuchskräfte eingestellt, wie ihnen später auch attraktive Positionen angeboten werden können. Nach einer ausführlichen Personalbedarfsanalyse wurde entschieden, zunächst zwei Nachwuchskräfte einzustellen und gezielt für eine Position im Management des Vertriebs oder Einkaufs auszubilden.

### Die richtige Wahl treffen

Gerade um treffsicher die Kandidaten auszuwählen, die langfristig Positionen im Unternehmen übernehmen können und wollen, muss die Auswahl zielgerichtet und umfassend erfolgen. Außerdem steigert ein pro-

fessionelles Auswahlverfahren das Unternehmensimage bei den Bewerbern nachhaltig. Febi entschied sich für einen mehrstufigen Auswahlprozess, der unter anderem ein strukturiertes, telefonisches Kurzinterview sowie ein eintägiges Assessment Center enthielt. Dieses Verfahren schreckt kleinere und mittelständische Unternehmen wegen des Aufwands oft ab. Durch ein maßgeschneidertes Konzept kann man das AC jedoch sehr kompakt und effizient konzipieren.

Um den personellen Aufwand überschaubar zu halten, wurde das AC bei Febi auf einen Tag angelegt. Auch für die Auswahl und Definition zu beobachtender Kompetenzen ging man pragmatisch vor: Die Anforderungen, die Febi an seine Führungskräfte stellt, sollten auch für den Führungsnachwuchs gelten (siehe Abbildung 2), allerdings wurden die Ausprägungen beziehungsweise Definitionen entsprechend angepasst.

Maßgeblich für die Wahl der AC-Übungen waren Situationen im Unternehmensalltag. Unter Beachtung der am AC-Tag verfügbaren Zeit kristallisierten sich vier Übungen heraus: Präsentation, Mitarbeitergespräch, Gruppendiskussion und Postkorb.

### Mehr als nur eine Perspektive

Aus 160 Bewerbungen wurden über die Vorauswahl sechs Kandidaten für das AC ausgewählt. Bei dieser Anzahl sind drei Beobachter ausreichend für eine objektive Urteilsbildung. Um einen einheitlichen Maßstab in der Bewertung zu bilden und typische Fehler in der Beobachtung und Bewertung zu vermeiden, fand im Vorfeld des AC eine ausführliche Beobachterschulung statt.

Anzeige

Jeder Kandidat bekam nach dem AC ausführliches Feedback. Für die beiden Kandidaten, die als Nachwuchskräfte für Febi ausgewählt wurden, wurde ein ausführliches Gutachten erstellt, um im Verlauf des Förderprogramms auf Stärken und Entwicklungsbereiche eingehen zu können.

Anfang und Mitte 2007 fing je eine Nachwuchskraft mit dem Entwicklungsprogramm an. Beide durchlaufen in derselben Reihenfolge die Stationen. „Der Vorteil des Förderprogramms bei Febi im Vergleich zu einem Konzern ist, dass man sich nicht von vornherein auf einen Bereich spezialisieren muss, sondern sowohl Einkauf als auch Vertrieb kennenlernt und eine klare Perspektive im Management der Bereiche besteht. Durch die vielen Stationen und Projekte wird viel Flexibilität und Engagement verlangt, aber gerade das ist spannend. Man kann viel von den erfahrenen Abteilungsleitern lernen“, sagt ein Teilnehmer.

Auch H. Heuser, Mentor im Einkauf, ist von dem Förderprogramm angetan. „Wir bauen einen Fundus an guten Führungskräften auf, um bei unserem Wachstum den Bedarf im In- und Ausland decken zu können.“ Auch er unterstreicht den Praxisbezug des Programms: „Wir vermitteln keinen theoretischen Ballast, sondern sorgen mit realen Projekten einerseits bei den Nachwuchskräften für Erfolgserlebnisse, andererseits für Unterstützung der Abteilungen, die von den Projektergebnissen profitieren.“

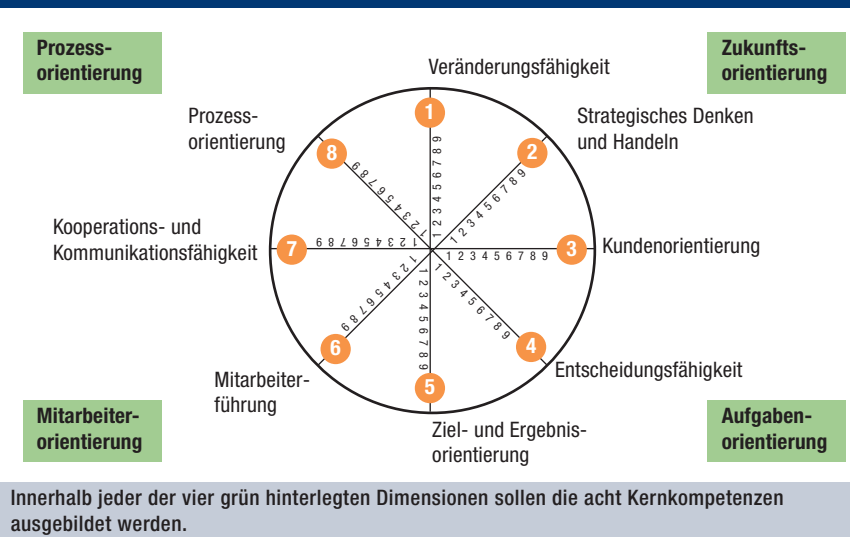
### Die Mühen sind es wert

Zusammengefasst sind es wohl fünf Faktoren, die maßgeblich für den Erfolg des Programms verantwortlich sind:

Anzeige

## Führungsanforderungen bei Febi

Abbildung 2



- die individuelle Förderung der einzelnen Nachwuchskraft,
  - die Vielfalt der Förderung und das vielfältige Wissen, was dadurch über Febi erlangt wird,
  - die reale berufliche Perspektive,
  - das persönliche Engagement: Alle Beteiligten identifizieren sich mit dem Programm und vermitteln den Nachwuchskräften, dass sie willkommen sind und verantwortungsvolle Aufgaben bekommen sowie
  - das professionelle Management von Seiten des Personalwesens (durch die Betreuung und kontinuierliches Feedback auch außerhalb der Fachabteilung).
- Neben dem Förderprogramm dürfen jedoch bestehende Ausbildungszweige und Fördermaßnahmen nicht in den Hintergrund treten. Hier war zu Beginn von „Perspektive Febi“ noch einmal eine nachdrückliche Kommunikation an die Mitarbeiter nötig, um zu verdeutlichen, dass es natürlich auch andere Karrierewege gibt: die klassische Berufsausbildung, die duale Ausbildung zum Bachelor of Arts sowie gezielte und individuelle Personalentwicklung (unterstützt durch Jahresgespräche, Zielvereinbarungen und Qualifizierungsmaßnahmen).

### Talent Management im Blick

Für Febi hat sich das Nachwuchsförderprogramm schon jetzt gelohnt. Dennoch will

das Unternehmen das Gesamtthema Talent Management weiter ausbauen, auch unter dem Aspekt des Employer Brandings. Der angestoßene Know-how-Transfer mit ausgewählten Fachhochschulen soll beibehalten und ausgebaut werden. Zudem gibt es ein Mentorenmodell: Das Unternehmen zahlt talentierten Studenten die Studiengebühr für ein Semester, im Gegenzug arbeiten die Studenten auf Werkstudentenbasis bei Febi.

Auch die neue Nachwuchsförderung soll weitergehen. Für 2008 plant der Mittelständler eine Wiederauflage. Von den ersten Teilnehmern des Programms und den beteiligten Führungskräften wird sich das Unternehmen immer wieder Feedback holen, um das Konzept weiter zu optimieren.



Autorin

**Nina Bergmann,**

Beraterin, Strategie M,  
Hamburg,

nina.bergmann@strategie-m.de



Autor

**Jörg Hübner,**

Human Resources Manager,  
febi Bilstein, Ennepetal,

joerg.huebner@febi.de