

# Führungs-Nachwuchskräfte

*Ein Konzept zur überbetrieblichen Förderung von talentierten und engagierten Mitarbeitern für Führungspositionen in mittelständischen Unternehmen*

## ***Inhaltsverzeichnis***

**Dr. Karl-Heinz Bittorf**

Kochstraße 66  
04275 Leipzig

Tel: 0341 - 30 18 0 78  
Handy: 0172 - 96 77 659  
[www.proconsult.cc](http://www.proconsult.cc)

Sinn & Notwendigkeit

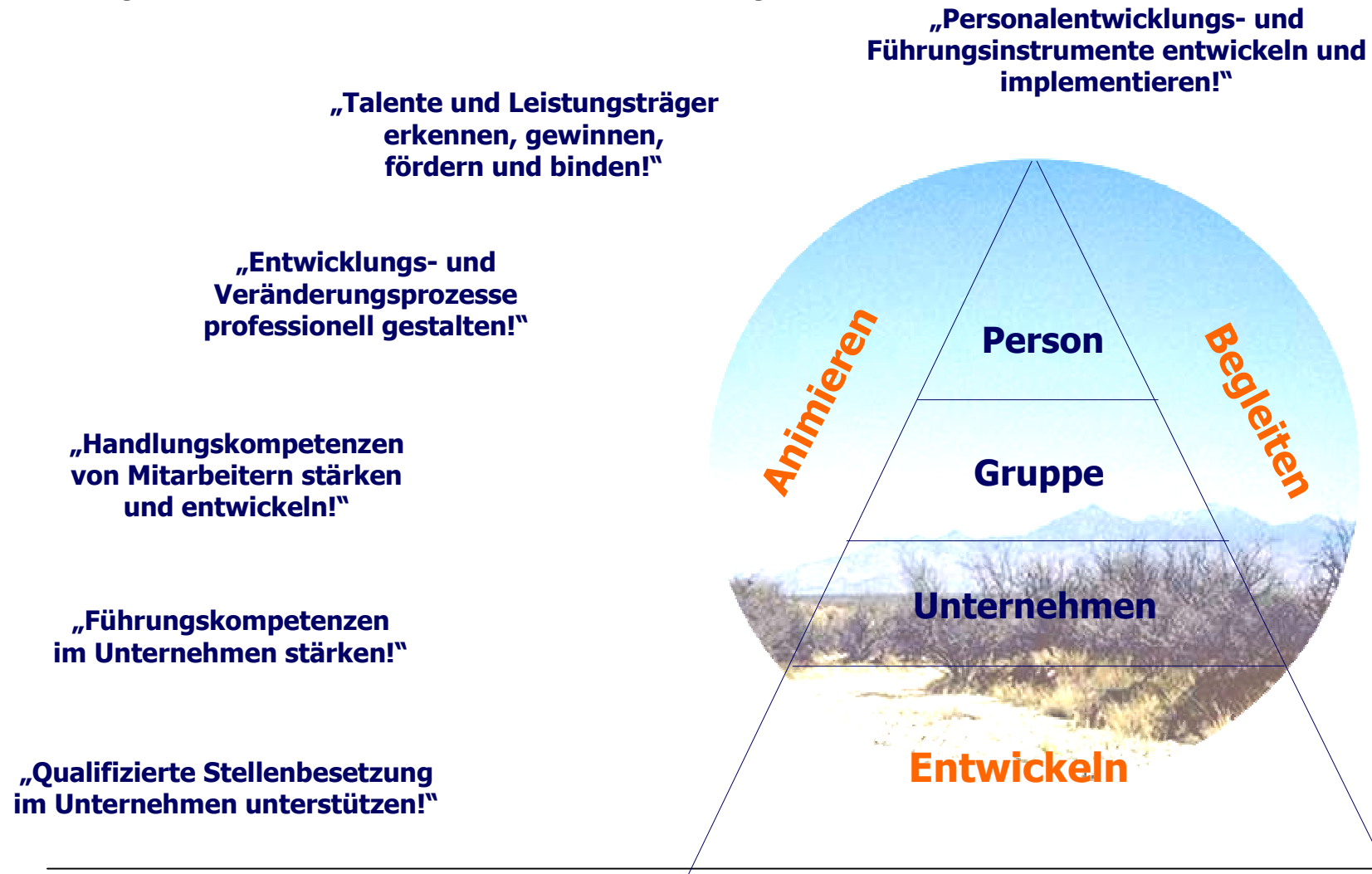
Konzeptansatz

Prozess & Programm

Ablauf & Mitwirkende



## *Wir gestalten Entwicklung.*



## **Dr. Karl-Heinz Bittorf**

Dipl.Ing. Pädagoge, Betriebswirt, Organisationswissenschaftler  
ausgezeichnet mit dem Deutschen Trainingspreis in Gold (1993)



## **Tätigkeitsschwerpunkte**

- **Strategische Unternehmens- und Organisationsentwicklung**
- **Systeme und Instrumente zum High Performance Management**
- **Managemententwicklung und Führungskräfte training**
- **Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung**
- **Teamentwicklung & Konfliktmanagement**
- **Coaching oberer Führungskräfte**
- **Moderation von Großveranstaltungen**



## **Vita**

- Inhaber der Dr. Bittorf Personalmanagement Consulting
- Initiator des Beraternetzwerkes proconsult
- Gründer und langjähriger Geschäftsführer der Managementberatungsgesellschaft der Hypo Bank AG München
- Projektleiter für den Personalaufbau in der Hypo Service Bank AG
- Tätig seit 1970 als verantwortlicher Leiter in der Management- und Organisationsberatung für die Industrie und im Dienstleistungsbereich
- Seit 1997 freiberuflicher Berater und Trainer für Personal- und Organisationsentwicklung

**Die zielgerichtete  
Nachwuchsentwicklung im Hinblick  
auf mehr oder weniger  
wahrscheinliche Zukunftsszenarien  
ist der gelebte betriebliche  
„Generationsvertrag“**

### **Vier „gute“ Gründe, warum eine gezielte Nachwuchs- entwicklung bei Mittelständlern nicht praktiziert wird**

1. Es gibt in der Regel nur „Einzelfallbedarf“ in Bezug auf die Stellenbesetzung, welcher bisher immer irgendwie bedient werden konnte
2. Es fehlen nicht nur der zahlenmäßige Bedarf, sondern auch die Ressourcen und das Know How, um einen Entwicklungsprozess erfolgreich zu managen
3. Die Investition in einen solchen Prozess wird häufig gescheut, weil aufgrund der geringen „Stückzahl“ sich ein solches Engagement aus Bilanzsicht nicht rechtfertigt
4. Es gibt häufig auch innere Widerstände bei Führungskräften, weil sie in einem Nachfolger einen potenziellen Konkurrenten sehen oder aus bereichs-egoistischen Gründen eine sichtbare Förderung nicht wirklich wollen

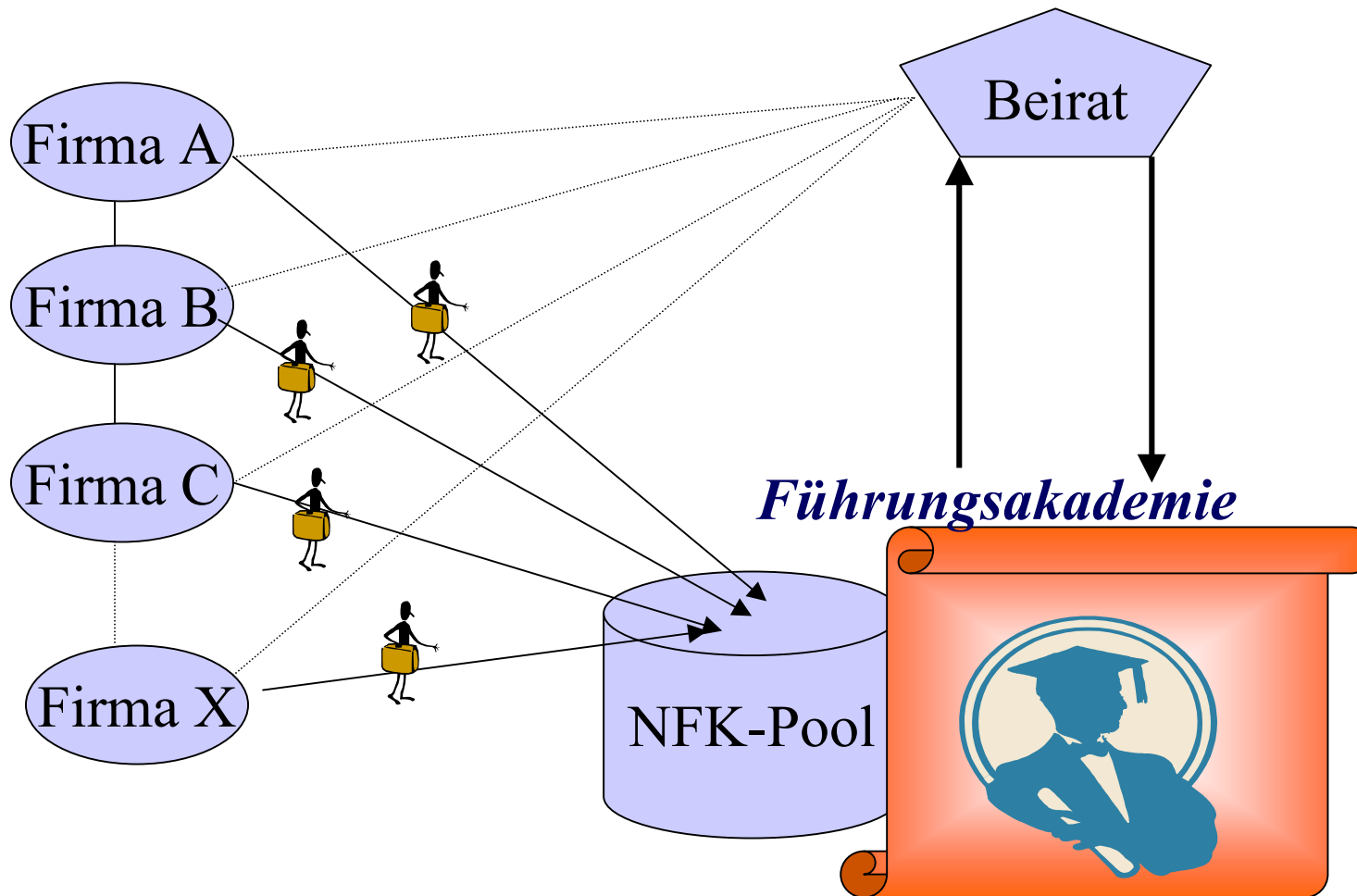
Eine qualifizierte Stellenbesetzung bleibt aber auch für die Mittelständler ein Dauerthema, weil der Anspruch an die Führungskräfte auch hier enorm gestiegen ist.

Erfolgreiche Zukunftsbewältigung in mittelständischen Unternehmen  
schließt die professionelle Entwicklung  
eines qualifizierten Führungs-Nachwuchses ein.

## „Strategische Allianzen“

sind der Schlüssel für kleine und mittlere Unternehmen,  
um dieser ureigensten Pflicht effizient  
und qualifiziert zu entsprechen.

# Kooperation als Arbeitsansatz



### Chancen eines überbetrieblichen Entwicklungsprogrammes

*Die beteiligten mittelständischen Unternehmen erhalten die Chance:*

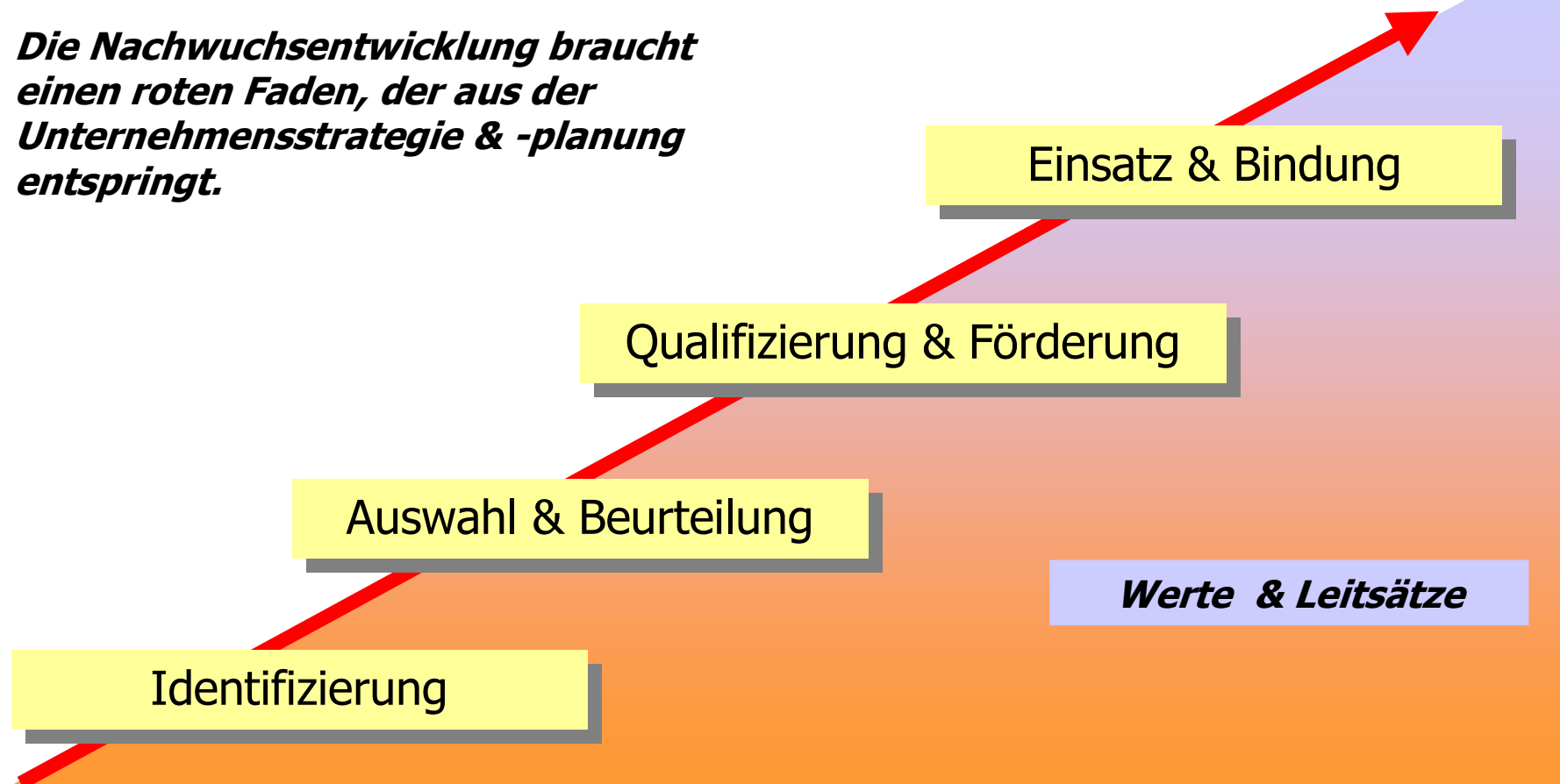
- zur professionellen Entwicklung von talentierten Mitarbeitern für Führungspositionen durch Kooperation mit anderen Unternehmen & Dienstleistern
- zur gezielten Nachfolgeplanung und zeitnahen Stellenbesetzung
- zur Motivation und dauerhaften Bindung von Leistungsträgern an das eigene Unternehmen
- zum überbetrieblichen Erfahrungsaustausch und zur Erweiterung des Sicht-horizontes von künftigen Führungskräften - Führungskulturen erleben
- zum Zugriff auf einen Pool an Nachwuchskräften, der gegebenenfalls auch eine „überbetriebliche“ Stellenbesetzung ermöglicht
- zur Senkung der Kosten für die Stellenbesetzung im Falle einer notwendigen externen Recruitierung von neuen Führungskräften

## **Wichtige Fragen im Entwicklungsprozeß von Führungs- Nachwuchskräften**

- **Was ist für uns eine Nachwuchskraft?**
- **Wo und wie suchen wir Nachwuchskräfte?**
- **Wie identifizieren wir Nachwuchskräfte?**
- **Wie wählen wir Nachwuchskräfte aus ?**
- **Wie entwickeln und fördern wir Nachwuchskräfte?**
- **Wer wirkt im Prozeß der Nachwuchsentwicklung mit und tut was?**
- **Welche Grundsätze und Prinzipien liegen dem Prozeß zugrunde?**
- **Wieviel Zeit und Geld wollen wir investieren?**

## Arbeitsschritte im Prozeß Nachwuchsentwicklung

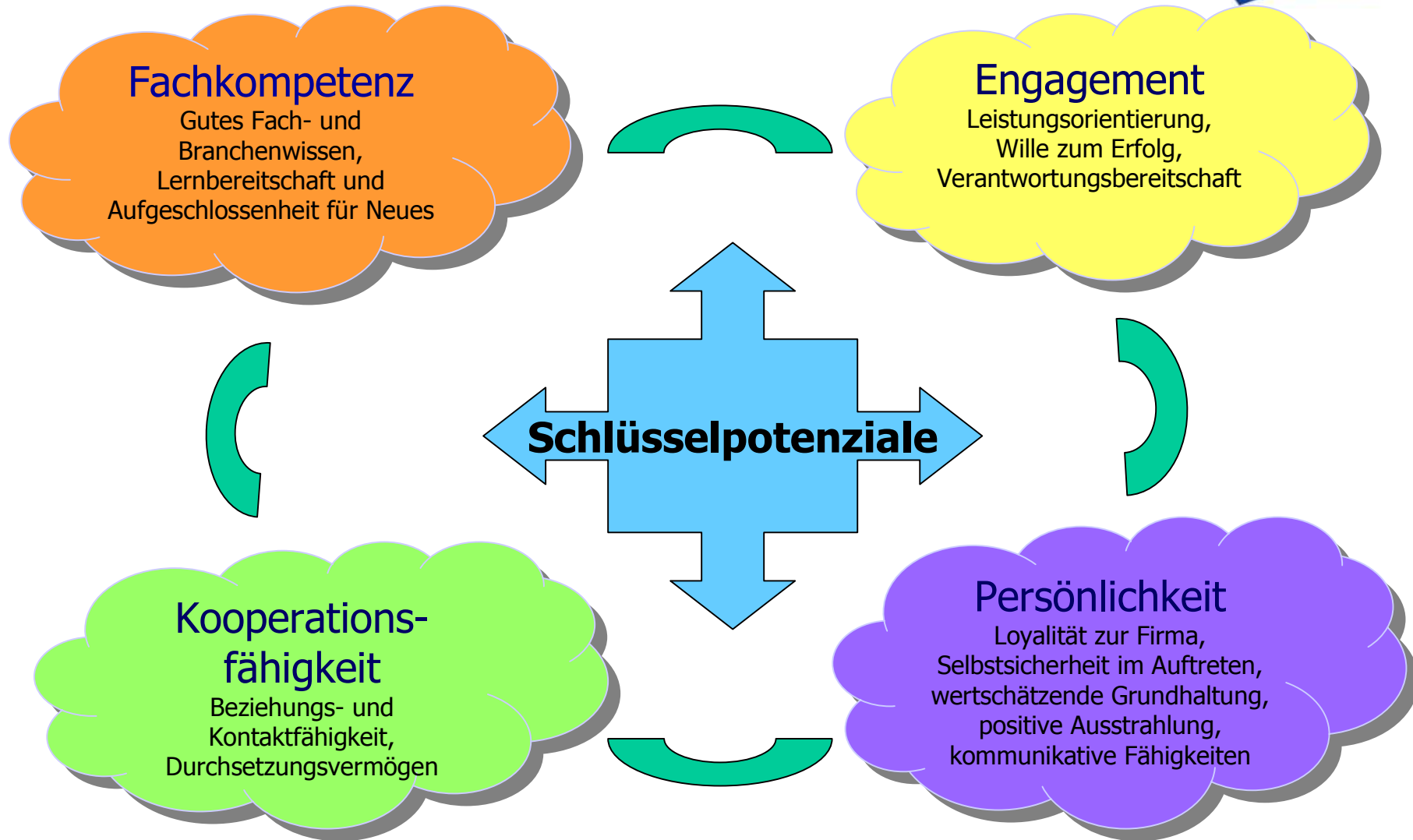
**Die Nachwuchsentwicklung braucht einen roten Faden, der aus der Unternehmensstrategie & -planung entspringt.**



## **Nachwuchsentwicklung heißt:**

***Talente primär aus den eigenen Reihen entdecken, fördern und einsetzen.***

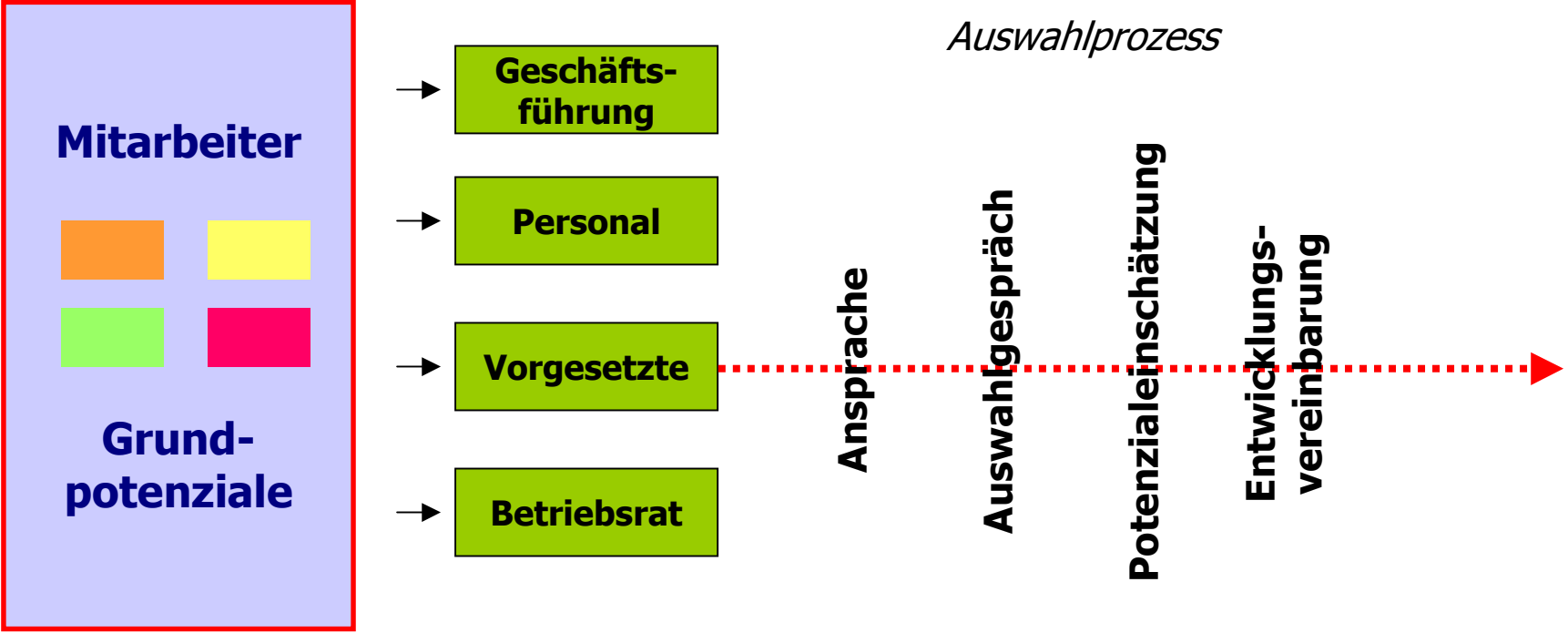
***Talente sind Mitarbeiter, die das Potenzial haben, bei entsprechender Entwicklung und Förderung andere Funktionen und Aufgaben in der Firma zu übernehmen.***



### Identifikation und Auswahl der Kandidaten

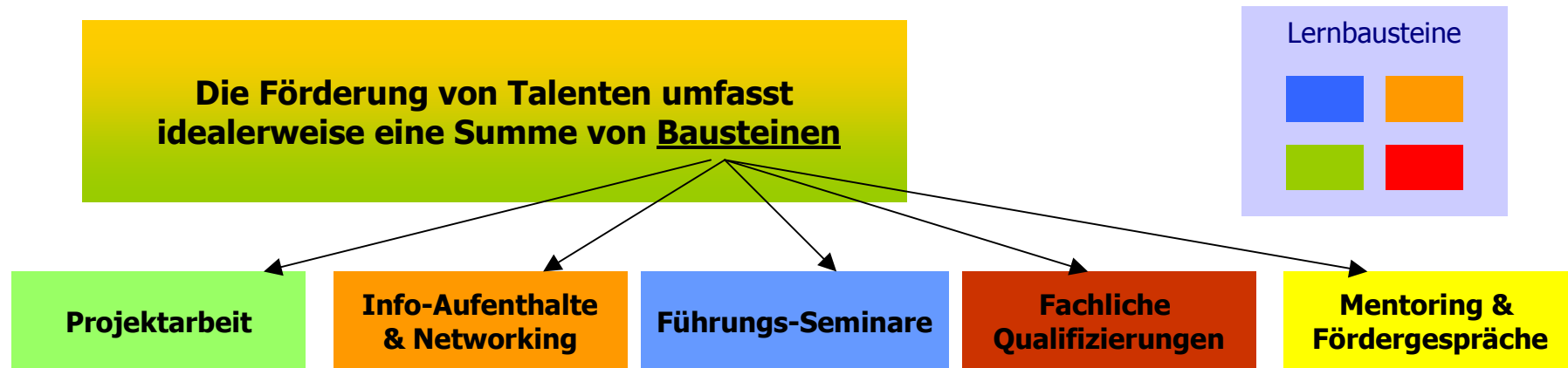
**Zielgruppe** der Nachwuchsentwicklung für Führungsfunktionen in den Unternehmen sind junge Mitarbeiter und Führungskräfte mit erster Führungserfahrung, die in der gegenwärtigen Aufgabe überdurchschnittliche Leistungen erbringen, die fachlich und menschlich anerkannt sind, den Willen und das Potenzial für eine Führungsaufgabe bzw. berufliche Weiterentwicklung zeigen sowie sich loyal und engagiert für das eigene Unternehmen einsetzen. Die Erfüllung dieser Anforderungen ist die Voraussetzung zur Teilnahme am überbetrieblichen Ausbildungsprogramm und für die gezielte Entwicklung für eine Führungsposition.

## Die Auswahl von Förderkandidaten ist eine gemeinschaftliche Aufgabe des Managements



*Die Erfüllung der Grundpotenziale rechtfertigt eine Förderung und gibt eine weitgehende Gewähr für eine erfolgreiche Führungstätigkeit*

## Förderung von Führungs-Nachwuchskräften

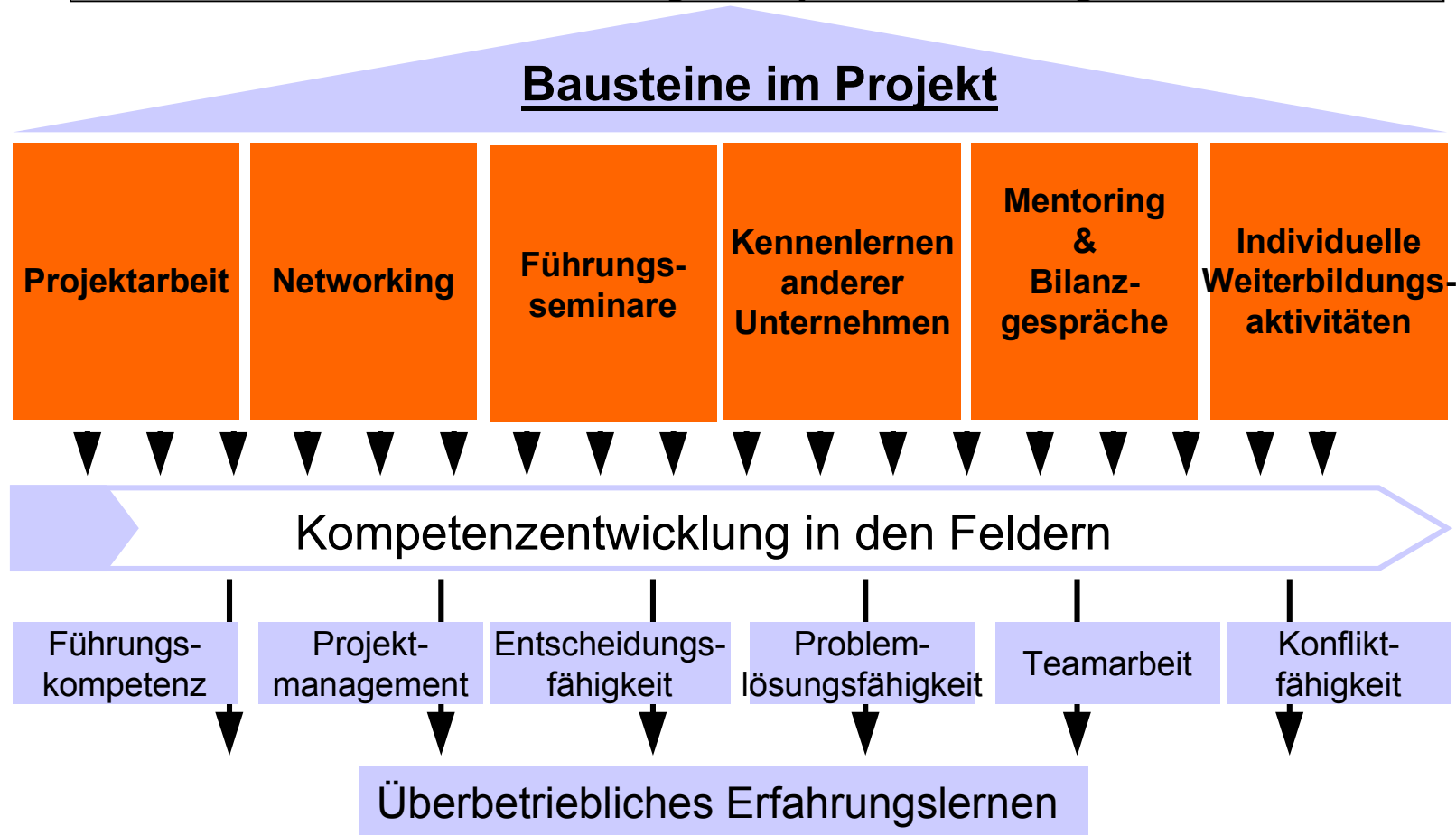


*Was wollen/müssen wir tun?*

### Zentrale Fragen der Förderung sind:

- »Welche individuellen Ziele werden mit der Förderung des MA's verfolgt?
- »Welche Entwicklungs- und Lernfelder hat der Mitarbeiter?
- »Welche konkreten Lernmaßnahmen und welcher Zeitraum sind angedacht?
- »Wieviel „Zeit“ und „Geld“ wollen wir in den MA investieren?

**Das Ausbildungsprogramm hat zum Ziel, die Kandidaten „fit“ für eine neue Rolle und die Führungsverantwortung zu machen sowie den Wechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft professionell zu gestalten**

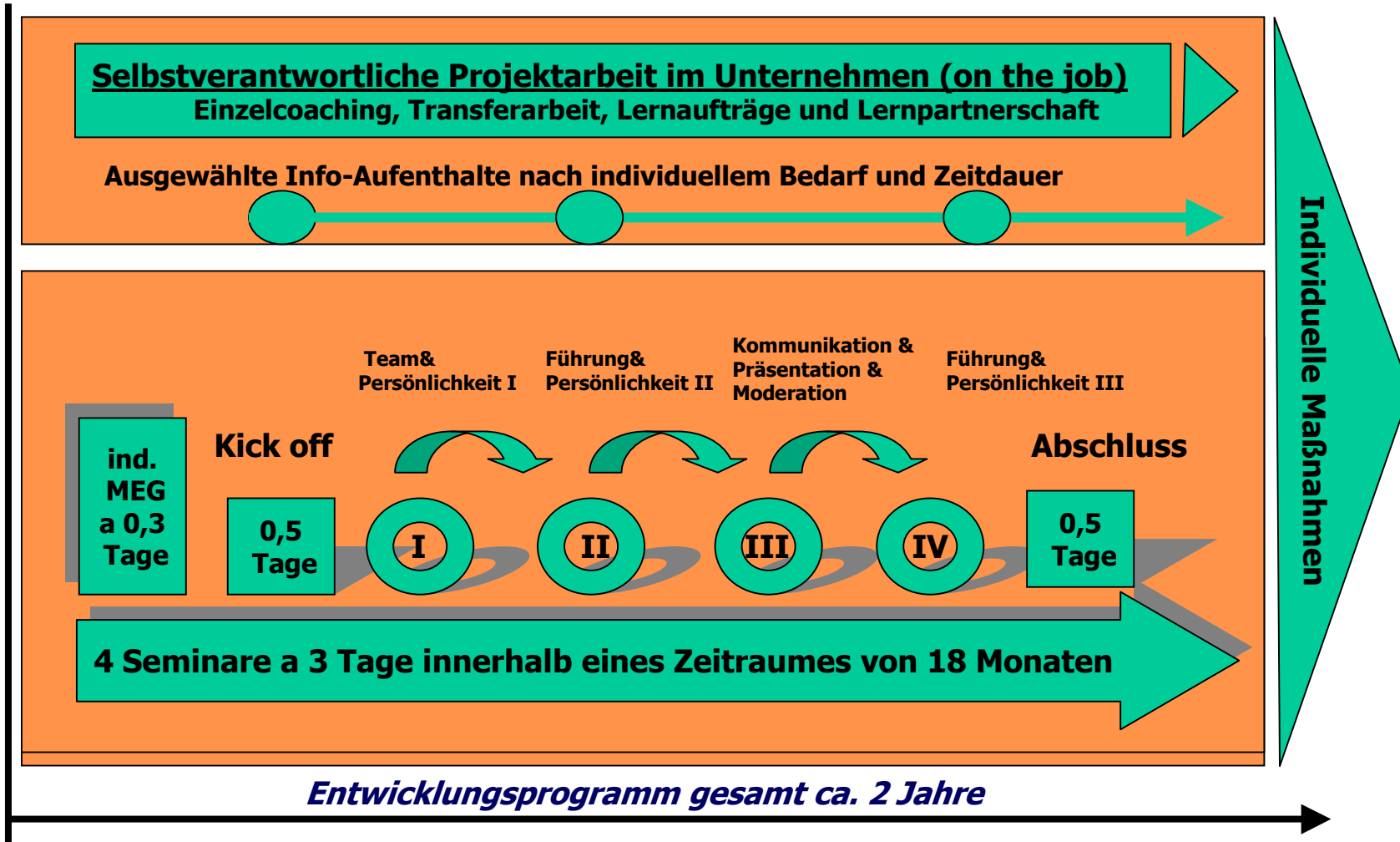


## Wesentliche Strukturelemente im Ausbildungsprozess

- ➔ Mitarbeiterentwicklungsgespräch zu Beginn des Ausbildungsprojektes
- ➔ Kickoff-Workshop mit den Teilnehmern und Mentoren
- ➔ 4 Seminare zur Entwicklung der Führungskompetenzen
- ➔ Abschlußveranstaltung und Zertifikatübergabe
- ➔ Ausbildungsbegleitende selbstverantwortliche Projektbearbeitung im Team
- ➔ Info-Aufenthalte in den beteiligten Unternehmen
- ➔ Regelmäßige Entwicklungsgespräche während der Seminare und in den Unternehmen mit den betrieblichen Mentoren
- ➔ Einzelcoaching vor Ort und Transferaufgaben zwischen den Seminaren und unternehmensübergreifende Lernpartnerschaften

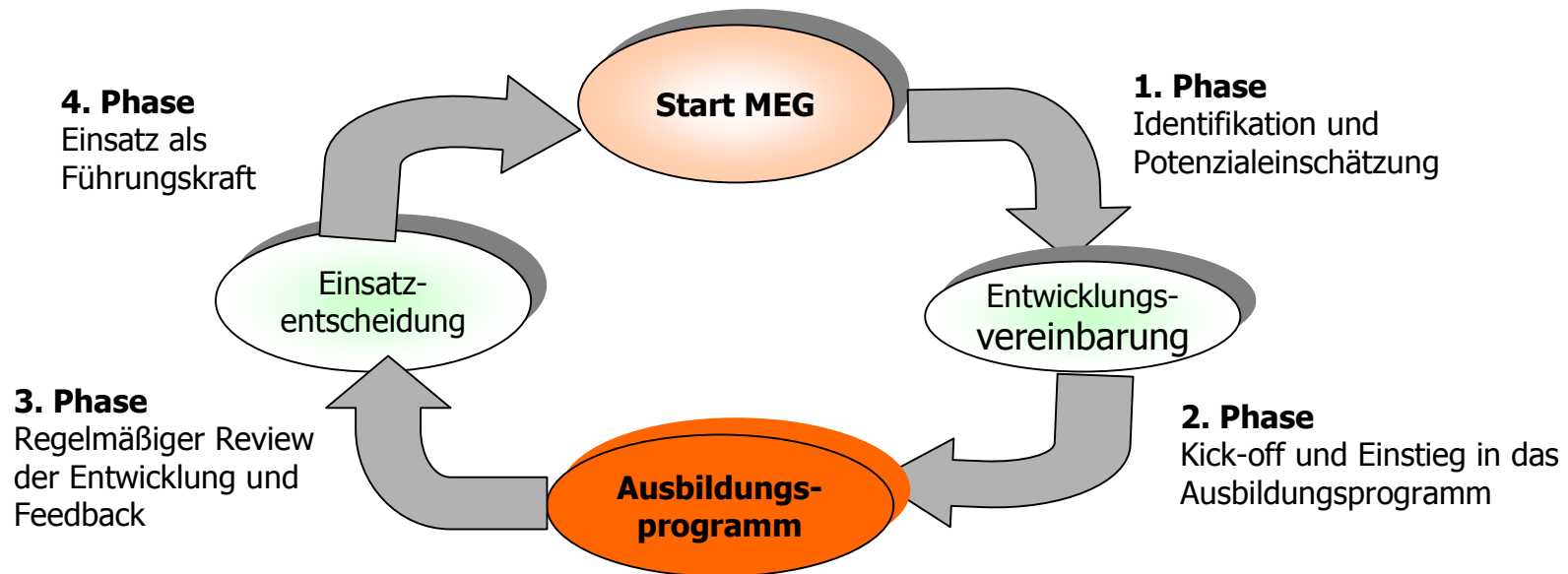
Auf der Grundlage dieses Programmes wird zwischen dem Unternehmen und der Nachwuchskraft eine **Ausbildungsvereinbarung** abgeschlossen und in **Bilanzgesprächen** regelmäßig evaluiert.

# Ausbildungsprozess im Überblick



## Ablauf des Nachwuchsprojektes

### Die Nachwuchsentwicklung in 4 Phasen



An einem Ausbildungskurs nehmen ca. 12 Nachwuchsführungskräfte teil.

## Rolle der Mitwirkenden

### **Die vorgesetzte Führungskraft und die Personalverantwortlichen:**

Die Führungskraft und die Personalverantwortlichen begleiten den gesamten Entwicklungsprozeß und liefern eine Leistungs- und Verhaltenseinschätzung. Sie schlagen die Entwicklungsschwerpunkte vor und erarbeiten mit der Nachwuchskraft den Entwicklungsplan. Die regelmäßige Kontrolle und Unterstützung bei der Realisierung des Förderplanes sind weitere Aufgaben der direkten Förderung. Die Führungskraft wirkt in erster Linie als Coach vor Ort.

### **Der Mentor:**

Der Mentor ist eine neutrale interne Führungskraft, der sein Wissen und seine Erfahrungen weiter gibt. Er ist vorrangig beratend tätig und unterstützt bei der Lösung schwieriger Situationen. Er gibt regelmäßig Feedback an die Nachwuchskraft und steht für Konsultationen zur Verfügung. Der Mentor ist Förderer und Promotor der Nachwuchskraft.

### **Die externen Personalentwickler - Führungsakademie**

Externe Personalentwickler sind Trainer mit ausgewiesener Erfahrung in der Führungskräfteentwicklung. Ihre Aufgabe ist es, den Lernprozess zu initiieren, die Teilnehmer in dem Ausbildungsprogramm zu begleiten und das Lernen gezielt zu unterstützen. Ihr wesentlichster Beitrag besteht in der weiteren Förderung der Führungspersönlichkeit und der Entwicklung der Führungskompetenz. Das wird in den Seminaren und durch gezieltes Einzelcoaching ermöglicht.

## Rolle der Mitwirkenden

### **Beirat- als Projekt- Steuergremium:**

Der Beirat besteht aus Vertretern der delegierenden Unternehmen. Es hat die Schirmherrschaft über das gesamte Projekt und steuert die inhaltliche Ziel- und Schwerpunktsetzung.

Dieses Gremium ist der Qualitätsgarant für das Projekt und überwacht den Ausbildungsfortschritt der Teilnehmer. Die Mitglieder sind die Repräsentanten und Interessensvertreter ihrer Unternehmen.

Die Vertreter der Führungsakademie sind Mitglied dieses Gremiums und Initiator regelmäßiger Treffen.

## Mögliche Leistungen der Kooperationspartner

### Führungsakademie

- Konzeption des Ausbildungsprogrammes
- Bereitstellung der Ausbildungsmaterialien
- Durchführung der Trainings und Coachings
- Mitwirkung in den MEG's vor Ort
- Organisation und Durchführung der Kick off-Veranstaltung
- Organisation und Durchführung der Seminare
- Kontrolle und Feedback zum Lernfortschritt und den Transferaufgaben
- Feedback an die Unternehmen über den Ausbildungsverlauf
- Organisation und Durchführung der Abschlußveranstaltung und Zertifikatübergabe
- Vertragsabschluß mit dem Unternehmen

### Delegierende Unternehmen

- Identifikation und Auswahl der Kandidaten
- Durchführung des MEG's
- Benennung eines betrieblichen Mentors
- Abschluß einer Ausbildungsvereinbarung
- Erteilung eines Projektauftrages und Benennung eines Projektsupervisors
- Sicherstellung der Teilnahme der Kandidaten an den 4 Seminaren und geplanten Veranstaltungen
- Organisation der Info-Aufenthalte
- Unterstützung und Feedback im Ausbildungszeitraum
- Übernahme des Kandidaten in den betrieblichen Nachwuchspool
- Einsatzplanung in Führungsfunktionen

A circular image showing a landscape with a clear blue sky, distant mountains, and a foreground of dry, scrubby vegetation.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**