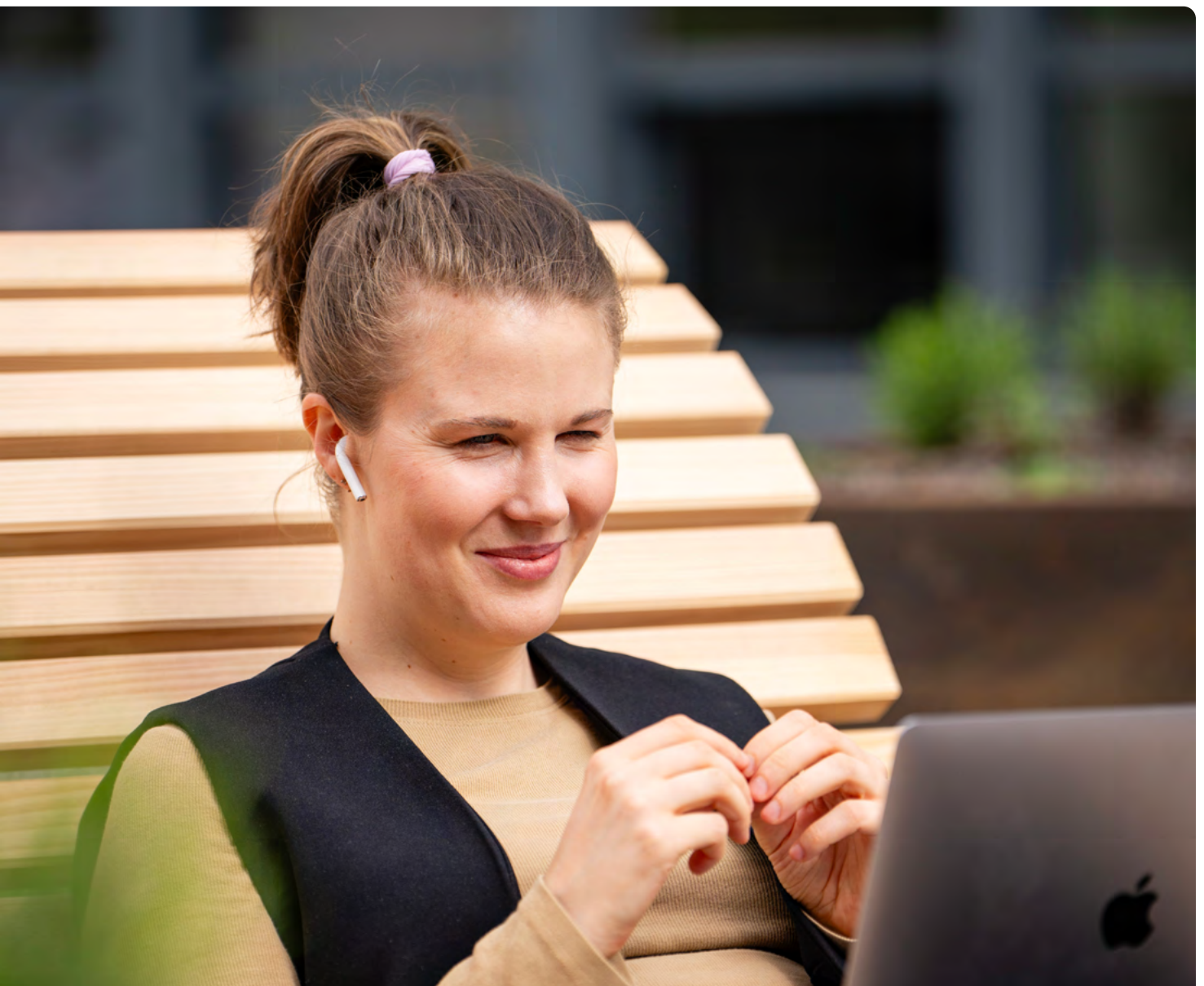




FRÄNKISCHE GROUP

Consulting



Case Study

Aus dem eigenen Talentpool schöpfen

Wie die FRÄNKISCHE Group mit Management
Diagnostik Mitarbeiter:innen bindet



Die FRÄNKISCHE Group

In den Wänden Ihrer Wohnung und Ihres Büros oder beim Bau von Sportplätzen oder Autobahnen - ihre Produkte sind überall zu finden. Die FRÄNKISCHE Group entwickelt und produziert unterschiedliche Rohre, Zubehörteile und Systemkomponenten für die Bereiche Hoch- und Tiefbau, Automotive, Industrie und Bahn.

Gegründet wurde die FRÄNKISCHE Group 1906 und ist bis heute im Familienbesitz. Sie wird derzeit in der 4. Generation von Julius Kirchner geleitet. Die FRÄNKISCHE Group ist weltweit mit 17 Produktions- und Vertriebsstandorten und 5.800 Mitarbeiter:innen vertreten. Ihr Hauptsitz befindet sich im ländlichen Königsberg in Unterfranken.

Inhalt

Mitarbeiter:innen individuell fördern mit PIPE	3
Die Kompetenzanforderungen für die Laufbahnen	4
Einblick in die Laufbahnen: Fach-, Führungs-, Projektkarriere	5
Die Nominierung der Mitarbeiter:innen für das Development Center	6
Das Development Center	7
Eine aktive Einbindung der Führungskräfte	8
Die Zukunft des Development Centers	9
Erfolgreich mit PIPE	10

Mitarbeiter:innen individuell fördern mit PIPE



Schon vor 14 Jahren machte sich die Personalentwicklung Gedanken darüber, wie Mitarbeiter:innen im Unternehmen gehalten werden können. So entstand bei der FRÄNKISCHE Group das Entwicklungsprogramm PIPE (Potenziale identifizieren – Personal entwickeln). Ein wesentliches Element daraus ist die Implementierung neuer Karrierepfade, welche die Führungs-, Fach- und Projekt-Laufbahn als gleichwertige Karriereoptionen darstellt.

Auf der Basis von PIPE können Potenzialträger:innen identifiziert und individuell entwickelt werden. Dies bietet die Möglichkeit, einen internen Talent-Pool aufzubauen. So soll und kann Fachexpertise im Unternehmen gehalten werden.

Die Basis von PIPE bilden Development Center, die zu Beginn des Programms durchgeführt werden. Ziel ist es, das Kompetenzprofil der Potenzialträger:innen zu erfassen. Aus den Ergebnissen lassen sich individuelle Entwicklungsthemen ableiten, die im weiteren Verlauf von PIPE – parallel zur Teilnahme an laufbahnspezifischen Entwicklungsprogrammen – bearbeitet werden.

Die **Kompetenzanforderungen** für die Laufbahnen

Die Anforderungen an die Kompetenzen werden strategisch angepasst

Für die verschiedenen Laufbahnen liegen spezifische Kompetenzprofile vor, die die erfolgskritischen Anforderungen jeweils abbilden. Durch Veränderungen wie Marktentwicklungen oder strategische Neuausrichtungen müssen diese Anforderungen immer wieder hinterfragt und gegebenenfalls neu angepasst werden. So stand bei der FRÄNKISCHE Group zu Beginn das Thema Internationalisierung als erfolgskritische Anforderung im Fokus. Inzwischen rückt die Fähigkeit des unternehmerischen Denkens und Innovationsfähigkeit stärker in den Vordergrund.

Gemeinsame Kompetenzen und laufbahnspezifische Kompetenzen

Einige Kompetenzen liegen allen Laufbahnen zu Grunde, zum Beispiel Kommunikation und Konfliktmanagement. Pro Laufbahn werden einzelne Kompetenzen identifiziert. Für die Führungslaufbahn werden die Führung der Mitarbeiter:innen, Delegieren und die Bereitschaft zu Veränderung sowie die Mitarbeiterentwicklung geprüft. Für die Projektlaufbahn wird die Bereitschaft zur Kooperation, Planung und Organisation getestet.

„In der Vergangenheit war die Aktualisierung von Kompetenzprofilen ca. alle 3–5 Jahre erforderlich, jetzt muss durch die Schnellebigkeit der Zeit die Anpassung früher erfolgen.“

Claudia Schmidt-Rathjens
Senior Consultant, Haufe Akademie



Einblick in die Laufbahnen: Fach-, Führungs-, Projektkarriere

Die Führungslaufbahn

Die Führungslaufbahn im Rahmen von PIPE durchlaufen sowohl Potenzialträger ohne Führungserfahrung als auch Mitarbeiter:innen, die bereits eine Führungsposition innehaben. So wie bei Thomas Schönmann, Director Competence Center, FRÄNKISCHE Industrial Pipes: „Bei mir steht schon seit einigen Jahren fest, dass ich die Nachfolge von meiner Führungskraft antrete. So bin ich zum Development Center gekommen.“



„Ich war bereits Führungskraft, als ich an dem Development Center teilgenommen habe. Es hat mich nochmal bestärkt und mich in meiner Weiterentwicklung unterstützt. Man wächst auf jeden Fall mit dem Development Center.“

Willi Mattolat, Leiter Produkt Management
Haustechnik, FRÄNKISCHE Rohrwerke

Wichtig ist, dass auch Mitarbeitende für die Führungslaufbahn nominiert werden, für die aktuell keine Führungsposition in Aussicht steht. „Wir sind sehr transparent. Wir wollen keine Begehrlichkeiten wecken, die wir nicht einhalten können. Trotzdem ist uns die Wertschätzung unserer Mitarbeiter:innen sehr wichtig“, erklärt Nicole Theinert, Expert HR Talentmanagement & Learning, FRÄNKISCHE Rohrwerke.

Die Fach- und die Projektlaufbahnen

Bei der Fach- und Projektlaufbahn liegt der Fokus auf Kompetenzen wie Kooperationsfähigkeit oder Prozesssteuerung. Für eine Projektlaufbahn werden nur Mitarbeiter:innen vorgeschlagen, die bereits mehrheitlich in der Projektarbeit tätig sind oder zukünftig tätig sein werden.

Die Laufbahnen sind allerdings nicht fix, es können sich auch während des Entwicklungsprozesses Änderungen ergeben. Wenn sich im Development Center herausstellt, dass Mitarbeiter:innen nicht führen möchten, haben sie die Möglichkeit, in eine andere Laufbahn zu wechseln.



„Wir hatten in der Vergangenheit auch schon Teilnehmer:innen, die für die Führungskarriere vorgeschlagen waren. Im Development Center hat sich dann allerdings gezeigt, dass ihnen Führung nicht liegt bzw. sie nicht führen möchten.“

Nicole Theinert, Expert HR Talentmanagement
& Learning, FRÄNKISCHE Rohrwerke



Die Nominierung der Mitarbeiter:innen für das Development Center



Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch

Die Frage der Teilnahme am Development Center wird im Rahmen des jährlich stattfindenden Mitarbeiterentwicklungsgesprächs erörtert. Zentral ist hier die Potenzialeinschätzung. Dabei wird abgeklärt, ob die Führungskraft und/oder der:die Mitarbeiter:in Potenzial für den nächsten Karriereschritt sieht. Dabei wird auch die in Frage kommende Laufbahn diskutiert und dokumentiert.



Die Talentkonferenz

Im Anschluss daran findet eine Talentkonferenz statt. An dieser Konferenz nehmen Geschäftsführung, Personalentwicklung, Betriebsrat, Bereichsleiter:innen und die Führungskräfte der vorgeschlagenen Teilnehmer:innen teil. Die nominierten Mitarbeiter:innen werden von ihren Führungskräften vorgestellt und es wird gemeinsam entschieden, wer von den Nominierten an PIPE teilnehmen kann. Pro Jahr nehmen ca. 20 bis 25 neue Teilnehmer:innen an dem Programm teil.

Das Development Center

Die Kick Off-Veranstaltung des Potenzialprogramms

In der Kick Off-Veranstaltung erfahren die Kandidat:innen, was sie erwartet und was die nächsten Schritte sind. Die Teilnehmer:innen werden so ausführlich wie nötig und so knapp wie möglich über den Ablauf des Development Centers informiert. „Wir möchten, dass die Teilnehmer:innen so unvoreingenommen wie möglich teilnehmen“, erklärt Nicole Theinert „Es ist uns wichtig, den Menschen so zu sehen, wie er oder sie ist, um dann die Stärken und Entwicklungsfelder zu definieren.“

Der Ablauf des Development Centers

Das halbtägige Einzel-Development Center setzt sich aus folgenden inhaltlichen Modulen zusammen:

- Selbsteinschätzung in den Kompetenzen
- kompetenzbasiertes Interview
- Präsentation mit unternehmerisch-strategischer Fragestellung
- Rollensimulation (Gespräch mit Mitarbeiter:in oder Kolleg:in)
- Feedbackgespräch

„Vor dem Programm hatte ich schon eine gute Einschätzung, wo meine Stärken und Schwächen liegen. Das Interview und die Außenperspektive der Consultants der Haufe Akademie haben mich darin nochmal bestätigt und mich gestärkt meinen Weg weiterzugehen“, erzählt Willi Mattolat.



„Das Konfliktgespräch hat mir gezeigt, dass ich an meiner Gesprächsführung arbeiten kann. Mein Gegenüber mitnehmen und auf den Punkt kommen. Das habe ich für mich mitgenommen.“

Thomas Schönmann, Director Competence Center, FRÄNKISCHE Industrial Pipes

Im Vorfeld bearbeiten die Teilnehmer:innen einen berufsbezogenen Persönlichkeitstest und deren Führungskräfte nehmen für ihre Potenzialträger:innen die Bewertung der Kompetenzen im Sinne einer Fremdeinschätzung vor.

Das Development Center ist nach wissenschaftlichen Kriterien konzipiert. Neben dem multimethodalen Ansatz wird bei der Bewertung der Kompetenzen das Vier-Augen-Prinzip beachtet, indem ein Beobachterteam (Haufe Akademie Berater:in sowie zwei Entscheidungsträger aus der Personalentwicklung bzw. -abteilung) die Beurteilungen direkt nach jeder Übung vornimmt. Zudem wird jede Kompetenz in mindestens zwei Übungen bewertet.

„Die Konzeption der Development Center erfolgte streng nach den Qualitätskriterien der DIN Norm 33430 für Eignungsdiagnostik.“

Sandra Schönborn, Senior Consultant, Haufe Akademie

Eine aktive Einbindung der Führungskräfte



In der Vergangenheit sind immer wieder Teilnehmer:innen auf Nicole Theinert zugegangen und haben gefragt, ob sie etwas falsch gemacht hätten und ob sie deswegen an dem Development Center teilnehmen müssten. Nicole Theinert war überrascht, da das Gegenteil ja der Fall war. „Wir haben gemerkt, dass wir die Führungs-

kräfte mehr in den Prozess involvieren müssen. Indem sie ihren Mitarbeiter:innen erklären, was sie mit dem Development Center erwartet. Dass das Development Center eine wertschätzende Maßnahme des Unternehmens ist, mit der die Mitarbeiter:innen viel Positives für sich mitnehmen können“, erläutert Nicole Theinert.

Die meisten Teilnehmer:innen erleben das Development als **sehr positiv**

„Man wird durch den Tag geleitet. Am Anfang wird einem der Ablauf mitgeteilt, wann welche Übung und wann die Pausen stattfinden. Das war sehr angenehm. So hat man immer Halt und Orientierung“, erinnert sich Thomas Schönmann.

Die Mehrheit der Teilnehmer:innen lernt viel über sich selbst. Nicole Theinert berichtet: „Die Teilnehmer:innen werden auch mit Dingen konfrontiert, die sie vielleicht nicht wahrhaben wollen. Das kann unangenehm sein. Häufig bekommen wir im Nachgang doch positives Feedback. Denn die Erfahrungen wirken wie ein Impuls auf die Teilnehmer:innen.“

„Als Führungskraft nehme ich eine positive Veränderung bei meinen Mitarbeiter:innen wahr, die an dem Center teilgenommen haben“, erzählt Willi Mattolat.

In den meisten Fällen wirkt das Development Center als „Startschuss“ für die anschließende Entwicklung.

„Meine Erwartung war ein persönliches und kritisches Feedback zu erhalten: wo liegen meine Stärken, wo meine Schwächen? Meine Erwartungen wurden voll erfüllt. Es wurde viel Positives und Verbesserungspotential aufgezeigt“, berichtet Thomas Schönmann.



Die Zukunft des Development Centers

Für das nächste Jahr plant Nicole Theinert einen Prozess, bei dem sich Mitarbeiter:innen auch selbst nominieren können. „Dafür müssen wir PIPE anders kommunizieren. Damit die Mitarbeiter:innen wissen, worum es geht und was auf sie zukommt, wenn sie sich für das Programm nominieren“, erläutert sie.

Das Interesse an PIPE steigt stetig. „Die bisherigen Teilnehmer:innen agieren als Multiplikator:innen. Führungskräfte, die selbst teilgenommen haben, berichten ihren Mitarbeiter:innen davon. Das hat eine große Sogwirkung“, berichtet Nicole Theinert. Zukünftig soll das Development Center auch die High Potentials, die „Top Ten“ der Potenzialträger:innen, identifizieren.

In regelmäßigen Abständen werden die Kompetenzmodelle überprüft. Passen die Kompetenzmodelle noch zu den aktuellen und zukünftigen Anforderungen bei der FRÄNKISCHE Group? Welche Anpassungen sind notwendig?

In den letzten zwei bis drei Jahren ist das Thema Resilienz wichtiger geworden. Das Development Center wird entsprechend angepasst, um diese Kompetenz zu berücksichtigen.

Erfolgreich mit PIPE

Interne Talente entwickeln, Mitarbeiter:innen binden

„Ein absolutes
Must-have.“

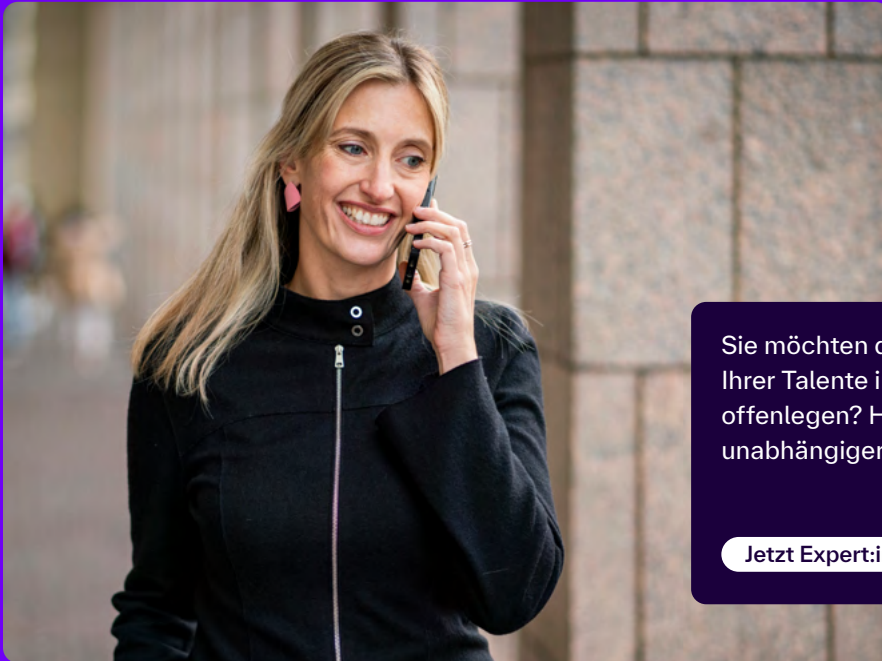
Thomas Schönmann
Director Competence Center,
FRÄNKISCHE Industrial Pipes



PIPE erfüllt die Ziele und Erwartungen voll und ganz:

- ✓ Mitarbeiter:innen fühlen sich durch die Teilnahme an PIPE wertgeschätzt und verbleiben im Unternehmen
- ✓ Die Führungskultur hat sich durch PIPE qualitativ verbessert
- ✓ PIPE stößt positive Entwicklungen bei den Mitarbeiter:innen an, von denen das Unternehmen profitiert

Die Haufe Akademie begleitet die FRÄNKISCHE Group seit mehr als einem Jahrzehnt erfolgreich bei diesem Entwicklungsprogramm. Nicole Theinert beschreibt die Zusammenarbeit mit der Haufe Akademie als unkompliziert und vertrauensvoll. „Wenn ich eine Frage oder einen Verbesserungsvorschlag habe, reagieren die Beraterinnen der Haufe Akademie sehr schnell“, erläutert Nicole Theinert. Auch kurzfristige Umplanungen sind kein Hindernis. „Die Organisation verläuft immer reibungslos“, sagt sie.



Sie möchten die Potenziale Ihrer Talente im Unternehmen offenlegen? Hierbei hilft oft ein unabhängiger Blick von außen.

[Jetzt Expert:innen anfragen](#)

Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist eine der führenden Anbieterinnen für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Business-Zielen des Unternehmens. Im Bereich Digitales Lernen bietet die Haufe Akademie ein umfangreiches E-Learning-Portfolio und ist Spezialistin für Lernplattformen, deren individuelle Entwicklung und Einführung im Unternehmen.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon +49 761 59 53 39-11

solutions@haufe-akademie.de, haufe-akademie.de/corporate-learning/consulting