

## Fit for Future

Dipl. Wirtsch.-Ing. Meike Querengässer, Team Coach Personalmanagement

Dr. Stephan Fischer, Vorstand der O&P Consult AG

### **Christian Bürkert GmbH & Co.**

Die Christian Bürkert GmbH & Co. mit Sitz in Ingelfingen (Baden-Württemberg), mit vier Werken in Deutschland, einem Werk in Frankreich, beschäftigt weltweit 1650 Mitarbeiter, davon 950 in Deutschland. Bürkert entwickelt, produziert und vertreibt Ventile, Sensoren, Regler, komplette Regelsysteme, beispielsweise in Maschinen- und Apparatebau, der Medizin- und Pharmatechnik, im Lebensmittelbereich, der Frisch- und Abwassertechnik.

### **O & P Consult AG**

Die O & P Consult AG ist eine Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten: Organisationsentwicklung (Beratung bei organisatorischen und kulturellen Veränderungsprozessen sowie der Neuausrichtung von Unternehmen), Mergers & Acquisitions (Beratung von Unternehmen bei M & A Prozessen sowie Steuerung von Post Merger Integration Projekten), Outsourcing Personalentwicklung (Übernahme operativer Verantwortung für alle Aufgaben der Personalentwicklung) sowie Personalentwicklung mit Opus<sup>®</sup> und MiWay<sup>®</sup>.

## **Bedeutung der Managemententwicklung im Unternehmen**

Die Situation heutiger Unternehmen ist geprägt durch Komplexität und eine hohe Veränderungsdynamik. Aufgrund der Globalisierung, der Verschärfung des Wettbewerbs, einer schwachen Konjunktur und der schnellen Veränderungen in der Technik sind die Anforderungen an Unternehmen und deren Führungskräfte gestiegen. Die notwendige Bewältigung von Strukturproblemen und Krisen führt zu einem enormen Druck, der auf den Managern lastet. Die aus den Defiziten im Management resultierenden Folgen können daher enorm sein. Viele Unternehmenskrisen in den vergangenen Jahren sind nicht nur aufgrund der schwachen Konjunktur entstanden, sondern resultieren oftmals auch aus Schwächen im Management. Einige Unternehmen sind dabei durch eine schlechte Unternehmensführung sogar komplett zerstört worden.

Mit den hohen Herausforderungen an die Unternehmen hat auch die Managemententwicklung<sup>1</sup> an Bedeutung gewonnen. Die Führungsbildung gehört zu den zentralen Inhalten der Personalentwicklung. Damit wird deutlich, dass die wichtige Rolle der Führungskraft von vielen Unternehmen erkannt wurde. Dennoch besteht in zahlreichen Unternehmen noch keine systematische, vorausschauende Managemententwicklung. Der Handlungsbedarf ist groß.

Die Managemententwicklung ist nicht nur für bestehende Führungskräfte im Unternehmen von Bedeutung. Vor allem der mangelnde Management-Nachwuchs wird zukünftig den Unternehmenserfolg beeinträchtigen. Die Arbeitsmärkte sind zwar überfüllt und auch Akademiker sind von der hohen Arbeitslosigkeit betroffen, dennoch werden den Firmen in den kommenden Jahren die Führungskräfte ausgehen. Aufgrund der dramatischen Entwicklungen erwartet die Europäische Union eine entscheidende Schwächung des europäischen Wirtschaftsraumes.

Der Mangel und die fehlende systematische Entwicklung der Führungskräfte spielt in großen Unternehmen eine entscheidende Rolle – noch stärker trifft es aber den deutschen Mittelstand. Personalabteilungen sind hier oft rein operativ ausgerichtet. Es geht vor allem um Sachbearbeitung. Der Schulungsschwerpunkt liegt im fachlichen Bereich. In Weiterbildung und Führungsbildung wird von Zeit zu Zeit reaktiv investiert. Die fehlende Systematik und Struktur führt dann jedoch häufig zu mangelnden Ergebnissen – die logische Folge: bei der nächsten Budgetierung wird oftmals wieder in diesen Bereichen eingespart. Die strategische Integration des Personalmanagements muss hier die Basis bilden um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung an der Unternehmensstrategie ermöglicht dann ein pro-aktives Vorgehen, um den Anforderungen der Zukunft gewachsen zu sein.

### **Managemententwicklung in der Praxis: Ausgangssituation für die Firma Bürkert**

Mit 32 Tochtergesellschaften in Europa, im NAFTA- und APAC-Bereich, löst Bürkert mit seinem Leistungsprogramm weltweit Kundenprobleme; ist also ein global operierendes Unternehmen mit einem Exportanteil von > 65%. Bedingt durch diese hohe Exportquote

---

<sup>1</sup> Unter Managemententwicklung verstehen wir die Personalentwicklung der angehenden sowie bestehenden Führungskräfte

beschäftigt sich Bürkert intensiv mit den aktuellen Veränderungen im internationalen Bereich, denn nach Bewältigung der Strukturkrise im globalen Markt – so die Vermutung – wird das Marktverhalten neuen Gesetzen folgen.

Nahe liegende Veränderungsmaßnahmen konzentrierten sich bei vielen Wettbewerbern zunächst ausschließlich auf Kostensenkungsmaßnahmen, die nach Öffnung der Ostgrenzen durch Produktionsverlagerungen nach Tschechien, Ungarn oder Polen realisierbar erschienen. Trotzdem war für Bürkert eine Kosten orientierte Verlagerungsstrategie nicht sinnvoll, weil sie auf zwei Fragestellungen, die Gesellschafter und Geschäftsführung intensiv beschäftigten, keine befriedigende Antwort gab:

1. Wie wird das soziale Problem notwendiger Massenentlassungen für Unternehmen und Mitarbeiter auf zufrieden stellende Art gelöst?
2. Sind ausschließlich Kosten orientierte Veränderungsmaßnahmen in einem sich schnell wandelnden Markt ausreichend für anhaltende Wachstumserfolge?

Bürkert entschied sich gegen eine Kosten orientierte Produktionsverlagerung in ein Niedriglohnland, dafür aber für eine Innovations- und Erneuerungs-Strategie am Standort Deutschland mit folgenden Schwerpunkten:

1. Mehr Wachstum durch Innovation bei Produkten und Prozessen
2. Mehr Kunden- und Marktorientierung aller Ressourcen der Wertschöpfungskette, u.a. durch Veränderung alter Denk- und Handlungsstrukturen

In erster Linie war es wichtig, Belegschaft und Betriebsrat für den gesamten, wenig attraktiv scheinenden **Veränderungsprozess** und damit für mehr Flexibilität bei hemmenden Strukturen wie Arbeitszeit- und Überstundenregelungen zu gewinnen. Um das Problem "Standort Deutschland" als Gemeinschaftsaufgabe zu sehen und zu einer Bündelung der Kräfte zu kommen, wurde auf Betriebs bedingte Kündigungen ganz verzichtet und sogar eine Arbeitsplatzsicherheit gegeben.

### **Kundenorientierte Prozessorganisation als erste Antwort auf die Krise**

Die beste Strategie ist wirkungslos, wenn internes Gerangel, Macht-, Bereichs- und Besitzdenken den nötigen Umbauprozess lähmen. Alte Organisationsformen mit Fachbereichen, Arbeitsteilung, sequentielltem Ablauf, Hierarchien und Fürstentümern haben den Nachteil langer Entscheidungswege, fachgebundener Schnittstellen, geringer Flexibilität sowie starker Innen- statt Kundenorientierung.

Im Gegensatz dazu bieten Prozesse die Möglichkeit, interdisziplinäre Kompetenz in Projektteams zu bündeln, Schnittstellen und bürokratische Abläufe zu minimieren, Durchlaufzeiten zu verkürzen, Talente zu fördern und die Kommunikation über Team-Sprecher nach innen und außen zu sichern.

Nachdem die Integration eines neuen Innovationsprozesses mit Projekten in die alte arbeitsteilige hierarchische Organisation bei Bürkert nicht funktionierte, haben wir in einem anderen Gebäude eine parallele Organisation mit Innovations-, Produktions-, und Vertriebsprozess aufgezo-gen. Hier befassen sich Projektgruppen zeitlich begrenzt nur mit einer Aufgabe (Entwicklungsprojekt, DV-Projekt, Logistikprojekt usw.). Das Ergebnis war überwältigend, vor allem, was die Zahl der Neuentwicklungen und die Entwicklungszeiten bei gleichem Personalstand angeht.

Der Umbau der Organisation bei Bürkert war aber auch der schwierigste Part mit besonders intensiven Widerständen auf höheren Ebenen. Nach fünf Jahren ist es Bürkert jedoch gelungen, mit einer effizienten, schnittstellenarmen Prozessorganisation und vor allem mit Mitarbeitern unterschiedlicher Ausbildung Wachstums orientierte Innovationen in der gesamten Wertschöpfungskette zu entwickeln.

### **Entwicklung der Mitarbeiter: Wichtigste Differenzierung für den Erfolg**

Oft scheitern Veränderungswünsche Erfolgs verwöhnter Unternehmen in Zeiten schnellen Wandels wegen Trägheit, mangelnder Veränderungsbereitschaft sowie Blockaden innerhalb von Management und Belegschaft. Wer jedoch eine neue strategische Orientierung durch Innovation und Veränderung erreichen will, muss langfristig in Personal- und Organisationsentwicklung investieren, ein Klima des Vertrauens schaffen, Motivation, Kreativität und Eigenverantwortung fördern, um Kunden orientiert stets innovative und verbesserte Leistungen bieten zu können, das bedeutet:

1. durch Aus- Fort- und Weiterbildung das Qualifikationsniveau anheben (jeder kann bei Bürkert etwas werden, wenn er will)
2. durch Freiheitsgrade, Vertrauensvorschuss, Learning by Doing, Talente, Kreativität, Eigenverantwortung, Teamarbeit gezielt durch Personalentwicklung fördern
3. Kunden orientierte Organisationsentwicklung betreiben, um durch gekonntes Zusammenspiel vernetzter, kreativer Teams und Gruppen, hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Es ist das Ziel bei Bürkert, den hohen Lohn in Deutschland dadurch zu reduzieren, dass jeder Mitarbeiter seine Fähigkeit zu kreativem Denken auf der ständigen Suche nach Verbesserungen einbringt und einen Teil seines Lohnes für eben diese Leistung bezieht. Tun dies 1650 Mitarbeiter gleichzeitig und kontinuierlich, so verfügt das Unternehmen über Ressourcen, die Verbesserungspotenziale aufspüren und umsetzen. Bei Bürkert wird auf diese Ressource gesetzt und deshalb wird nicht nur in Sachwerte, sondern vorrangig in Mitarbeiter investiert. Ein Beispiel für diese Strategie ist das nachfolgend dargestellte Managemententwicklungsprogramm FiFF.

### **Konzeption des Managemententwicklungsprogramms**

Um von der bisher hauptsächlich reaktiv durchgeführten Managemententwicklung zu einem bedarfsorientierten, systematischen Entwicklungskonzept zu gelangen, erfolgte nach einer umfangreichen Bedarfsanalyse gemeinsam mit der O & P Consult AG die Ausrich

tung des Programms an der Unternehmensstrategie. Die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Ziele des Managemententwicklungsprogramms wurden folgendermaßen festgelegt:

- Förderung und Entwicklung von hochmotivierten Führungs- und Nachwuchsführungskräften, die interdisziplinär und unternehmerisch denken und handeln.
- Aufzeigen von Zusammenhängen und Schaffen von Verständnis außerhalb des eigenen Spezialgebietes.
- Aufbau eines Netzwerkes im Gesamtunternehmen durch aufgeschlossene, offen kommunizierende Mitarbeiter.
- Entwicklung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften, die
  - die Unternehmensstrategie verstehen und voll mittragen
  - die Kundenorientierung in allen Unternehmensbereichen verwirklichen
  - nach dem Bürkert „Code of Conduct“ handeln

Die Inhalte des Entwicklungsprogramms ergeben sich aus den im Rahmen der Bedarfsanalyse ermittelten Anforderungsprofilen und sind auf die oben aufgeführten Ziele abgestimmt. Zudem wurden Anregungen und Wünsche der Führungskräfte, die weltweit gesammelt wurden, bei der Festlegung der Inhalte mitberücksichtigt. Somit wird eine hohe Bedarfsorientierung und Akzeptanz gewährleistet.

Bei der Bestimmung der Adressaten wurden letztendlich drei Zielgruppen festgelegt. Aufgrund der Unternehmensgröße und der bestehenden Management-Ebenen ist keine größere Aufspaltung notwendig. Aus den Zielgruppen ergibt sich die Aufteilung des Managemententwicklungsprogramms in drei Stufen:

- Top Management Development (TMD) – Programm für die obere Führungsebene
- Middle Management Development (MMD) – Programm für die mittlere Führungsebene
- Management Potential Development (MPD) – Programm für den Führungsnachwuchs

Die Dauer des Programms liegt je nach Stufe bei ein bis zwei Jahren. Die Zeiträume sind somit überschaubar und lassen eine regelmäßige Anpassung an geänderte Anforderungen zu.

Bei der Auswahl der Methoden wurde auf einen ausgeglichenen Methoden-Mix geachtet, der bestmöglich zur Zielerreichung beiträgt. Dabei werden sowohl on-the-job-Maßnahmen wie off-the-job-Maßnahmen eingesetzt. Im Bereich der Führungskräfteförderung on-the-job spielen Job-Rotationen, Auslandsentsendungen und Projektarbeiten eine wichtige Rolle. Vereinzelt wird auch Coaching eingesetzt. Die Führungsbildung off-the-job läuft hauptsächlich über Seminare und Workshops. Die Teilnehmerauswahl erfolgt über das strukturierte Mitarbeitergespräch und Einzel-Assessment-Center, die in Form von Potenzialanalytischen Interviews nach der Opus-Methodik<sup>2</sup> durchgeführt werden.

---

<sup>2</sup> Opus ist Eigentum der O&P Consult AG in Heidelberg, Siehe: Fischer 2003: 473.

Das TMD wird intern durchgeführt. Ausnahmen können individuelle Entwicklungsmaßnahmen bilden, die evtl. nur extern abzudecken sind. Bei den Programmen MMD und MPD gibt es zwei Ansätze. Innerhalb von Deutschland werden die Programme hauptsächlich intern abgedeckt. International spielen externe Maßnahmen eine größere Rolle, da durch die geringe Anzahl der Mitarbeiter in den Länder-Niederlassungen (je nach Land 5-50 Mitarbeiter) interne Veranstaltungen kaum realisierbar sind. Eine interne Durchführung in Deutschland wie bei dem oben erwähnten Top-Management-Programm ist für die mittlere Management-Ebene und den Führungsnachwuchs aus ökonomischen Gesichtspunkten nicht realisierbar, da ein regelmäßiges einfliegen der Führungs- und Nachwuchsführungskräfte enorme Kosten verursachen würde. Für das Top-Management wird die Durchführung überwiegend an Meetings geknüpft, da hier alle Manager in Deutschland sind.

## **FI<sub>t</sub>FO<sub>r</sub>F<sub>uture</sub> – Managemententwicklung bei Bürkert**

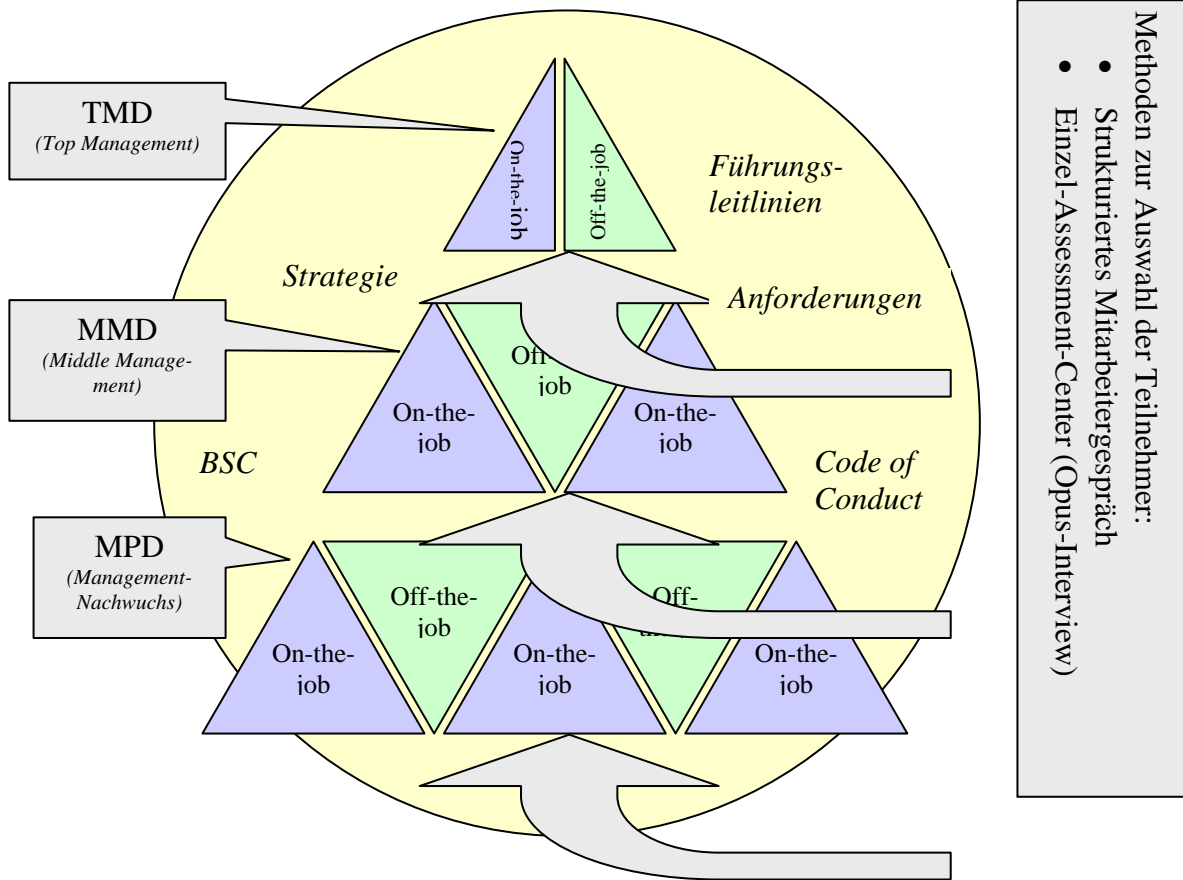
### **Das Programm im Überblick**

Bei der Gestaltung des Managemententwicklungsprogramms gab es verschiedene Punkte, die besonders zu beachten waren:

- Das Programm soll in das bestehende Personalentwicklungssystem passen. Bereits vorhandene PE-Maßnahmen wurden daher in das Programm integriert und teilweise verbessert.
- Die Vorstellungen der Mitarbeiter und der Geschäftsführung sollten berücksichtigt werden um eine hohe Akzeptanz zu gewährleisten. So musste beispielsweise ein Weg zwischen der Vorgabe nach einem festen Programm und der Notwendigkeit einer individuellen, bedarfsorientierten Entwicklung gefunden werden.
- Das Programm muss flexibel aufgebaut sein, um eine Anpassung an einen veränderten Bedarf zu ermöglichen.
- Auch Führungskräfte kleinster Länder-Niederlassungen sollen die Möglichkeit haben, an **FI<sub>t</sub>FO<sub>r</sub>F<sub>uture</sub>** teilzunehmen.
- Große Bedeutung hat die Netzwerkbildung und das Vermitteln von prozessübergreifenden Kenntnissen.

Basis für alle Stufen von **FI<sub>t</sub>FO<sub>r</sub>F<sub>uture</sub>** bilden die Unternehmensstrategie mit den festgelegten Unternehmenszielen, der Bürkert „Code of Conduct“, die einheitlichen Führungsgrundsätze sowie die ermittelten Anforderungsprofile für die verschiedenen Management-Ebenen. Bevor auf die einzelnen Elemente des Managemententwicklungsprogramms näher eingegangen wird, gibt die folgende Abbildung einen ersten Überblick:

Abbildung 1: FitForFuture - Managemententwicklung bei Bürkert



## Auswahl der Teilnehmer

Für die Aufnahme in das Managemententwicklungsprogramm spielt zunächst die bisher erbrachte Leistung eine wesentliche Rolle. Daneben wird aber auch das vermutete Leistungspotenzial herangezogen. Bei den Teilnehmern soll es sich um Mitarbeiter und Führungskräfte handeln, denen im Zuge der weiteren Unternehmensentwicklung weiterführende Aufgaben zugewiesen werden können – hierbei kann es sich sowohl um eine horizontale wie auch um eine vertikale Weiterentwicklung handeln. Darüber hinaus können auch Führungskräfte teilnehmen, die bereits eine Schlüsselposition im Unternehmen eingenommen haben und diese zukünftig noch besser ausfüllen sollen.

Für alle drei Stufen des Managemententwicklungsprogramms gelten folgende grundlegende Einstiegsvoraussetzungen:

- Bereitschaft zu lebenslangem Lernen
- Bereitschaft zur horizontalen Weiterentwicklung
- Bereitschaft in anderen Bereichen und Ländern zu arbeiten
- Hohe Leistungsbereitschaft
- Englischkenntnisse

Der Prozess der Teilnehmerauswahl beginnt in der Regel mit dem Vorschlag eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. Theoretisch können auch Führungskräfte aus anderen Unternehmensbereichen oder sogar der Mitarbeiter selbst den Vorschlag einreichen. Für das Managementnachwuchsprogramm werden auch extern Mitarbeiter rekrutiert, deren Vorauswahl mit Hilfe eines halbstrukturierten Interviews läuft. Um subjektive Einflüsse bei der Auswahl der Teilnehmer zu reduzieren, wird dann mit dem vorgeschlagenen Mitarbeiter ein Potenzialanalytisches Interview nach der Opus-Methodik durchgeführt. Mithilfe von Fallstudien und Rollenspielen analysiert ein Zweier-Assessoren-Team das Potenzial des Mitarbeiters. Je nach Stufe des Managemententwicklungsprogramms wurde ein bestimmtes Potenzialprofil als Einstiegsvoraussetzung festgelegt. Die Durchführung solcher Opus-Assessments ist bereits fester Bestandteil des bestehenden Personalentwicklungssystems. Das Ergebnis aus dem Potenzial-Interview und die bisher erbrachte Leistung bilden dann die Informationsgrundlage für die weitere Entwicklung des Mitarbeiters.

Im Rahmen des jährlich durchzuführenden strukturierten Mitarbeitergesprächs werden bisher bereits Entwicklungsmaßnahmen vereinbart. Daher macht es Sinn, dieses Instrument auch für die Planung der Teilnahme an den verschiedenen Stufen des Managemententwicklungsprogramms zu nutzen. Anhand der Ergebnisse aus dem Potenzial-AC und der bisher erbrachten Leistung wird mit dem Mitarbeiter gemeinsam ein individueller Entwicklungsplan erstellt. Sollte sein Potenzial-Profil nicht für die Teilnahme an **FitForFuture** ausreichen, werden individuelle PE-Maßnahmen vereinbart. Hier muss besonders darauf geachtet werden, den Mitarbeiter nicht zu demotivieren. Eine Teilnahme zu einem späteren Zeitpunkt ist weiterhin möglich. Bei einem passenden Profil und dem vorhandenen Interesse des Mitarbeiters erfolgt die Aufnahme in eine der drei Stufen des Programms. Neben den konzernweit festgelegten Programmelementen werden ergänzend individuelle Maßnahmen in dem bereits erwähnten Entwicklungsplan vereinbart. Der individuelle Entwicklungsplan umfasst in der Regel einen Zeitraum von ca. 2 Jahren – eine Anpassung an



veränderte Gegebenheiten ist jedoch im Rahmen des jährlichen, strukturierten Mitarbeitergesprächs möglich.

### **Die drei Stufen der Managemententwicklung**

Das Managemententwicklungsprogramm wurde ausgerichtet an den Zielgruppen in drei Stufen aufgeteilt: Dem TMD, dem MMD und dem MPD. In den einzelnen Stufen gibt es auf der einen Seite verschiedene off-the-job-Module auf der anderen Seite werden on-the-job-Maßnahmen eingesetzt. Weiterhin gibt es eine Aufteilung in Maßnahmen die für alle Teilnehmer festgelegt sind und Maßnahmen die individuell je nach Mitarbeiterprofil vereinbart werden. Aufgrund der Unternehmensstruktur muss in einigen Bereichen eine Unterscheidung zwischen dem Programmablauf in Deutschland und dem Ablauf in den Länder-Niederlassungen vorgenommen werden. Nachfolgend wird das Managementnachwuchsprogramm näher erläutert.

### **Management Potenzial Development – Programm für den Führungsnachwuchs**

Das MPD umfasst einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren. Für die ausgewählten Teilnehmer wird für diese Zeit ein individueller Entwicklungsplan erstellt. Hier werden sowohl die on-the-job- wie auch die off-the-job-Maßnahmen vereinbart. Alle Teilnehmer am MPD werden vorher bekannt gegeben. Zum festen Bestandteil der on-the-job-Maßnahmen gehört die Job-Rotation. Die Nachwuchsführungskräfte sollen in den beiden Jahren auf jeden Fall zwei der vier Unternehmensprozesse<sup>3</sup> zusätzlich kennenlernen – auf die notwendige Ausnahmeregelung für Nachwuchsführungskräfte in den Länder-Niederlassungen wird später noch eingegangen. Welche Prozesse und Teams in Frage kommen, wird individuell und an dem Profil des Mitarbeiters ausgerichtet. Die Nachwuchsführungskraft wird hier jeweils in ein Team integriert und arbeitet je nach Umfang der laufenden Projekte an einem oder evtl. auch mehreren Projekten mit. Der Prozesswechsel erfolgt mit Projektabschluß.

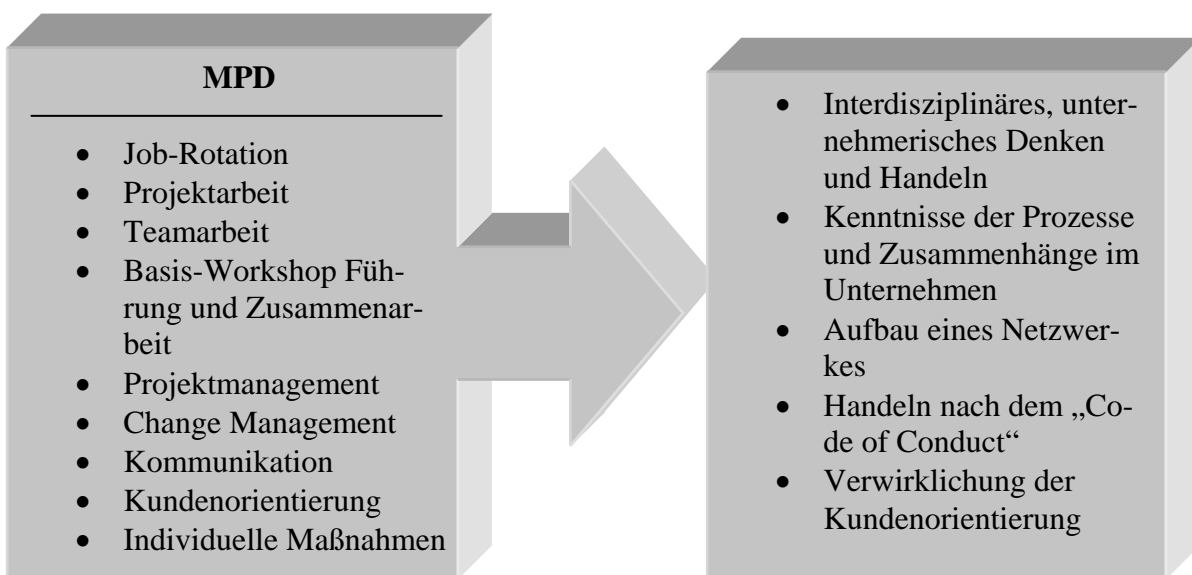
Zu den festgelegten off-the-job-Maßnahmen gehören unter anderem folgende Module:

- Basis-Workshop Führung und Zusammenarbeit, mit Themen wie strukturiertes Mitarbeitergespräch, Bürkert „Code of Conduct“ und Management by responsibility
- Seminar Projektmanagement. Die Umsetzung des Gelernten kann direkt durch die Projektarbeit on-the-job erfolgen. Auf die Übernahme einer Projektleitungsfunktion soll gezielt vorbereitet werden. (Die Übernahme einer Projektleitung ist auch innerhalb der zwei Jahre schon möglich.)
- Seminar Ganzheitliches Denken im Change Management
- Workshop „Grundlagen der Kommunikation“
- Seminar Grundlagen Qualitätsmanagement und Kundenorientierung

---

<sup>3</sup> Die 4 Prozesse bei Bürkert sind: Der Vertriebs-, der Entwicklungs-, der Produktions- sowie der Auftragsabwicklungsprozess

Die Seminare und Workshops werden intern durchgeführt. Weitere Inhalte aus den Bereichen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz werden individuell und bedarfsorientiert festgelegt, da die Nachwuchsführungskräfte aus verschiedenen Fachbereichen kommen und unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen. Wie bereits oben erwähnt, werden diese ebenfalls im Entwicklungsplan vereinbart. An den festgelegten off-the-job-Maßnahmen nehmen die ausgewählten Nachwuchsführungskräfte gemeinsam teil. Durch die so gebildeten Gruppen wird gleichzeitig die Netzwerkbildung gefördert. Innerhalb der Gruppen werden Lernpartnerschaften gebildet, die der gegenseitigen Unterstützung und Motivation sowie zur gemeinsamen Bearbeitung von Übungen dienen. Um auch erste internationale Kontakte untereinander herzustellen, werden zudem kleinere Projektaufgaben verteilt, die gemeinsam mit Nachwuchsführungskräften im Ausland bearbeitet werden. Per eMail, Telefon und Videokonferenz sollen sich die eingeteilten Gruppen austauschen. Die Aufgaben werden von ausgewählten Führungskräften festgelegt.



**Abbildung 2: Methoden und Inhalte in Zusammenhang mit den gesetzten Zielen**

Für Nachwuchsführungskräfte in den Auslands-Niederlassungen ist die Umsetzung des MPD etwas problematischer. Sämtliche Niederlassungen gehören dem Vertriebsprozess an. Die Prozesse Produktion, Innovation und Auftragsabwicklung sind komplett in Deutschland angesiedelt, d.h. die Vorgabe mindestens zwei der vier Prozesse während der zwei Jahre kennenzulernen, ist hier nur schwer realisierbar. Vereinzelt besteht die Möglichkeit über eine Auslandsentsendung Einblick in einen weiteren Prozess zu bekommen, allerdings ist dies derzeit nicht für alle Nachwuchsführungskräfte aus dem Ausland machbar. Eine Job-Rotation sollte jedoch zumindest innerhalb der Niederlassung stattfinden, um den Einblick in verschiedene Tätigkeitsfelder zu gewinnen. Eine Kombination aus einer Innendiensttätigkeit und einer Außendiensttätigkeit wäre beispielsweise sinnvoll. Bei den festgelegten, intern durchgeführten off-the-job-Maßnahmen besteht eine ähnliche Problematik aufgrund der räumlichen Distanz. Die Inhalte sollen jedoch konzernweit Bestandteil des Managemententwicklungsprogramms sein. Die Nachwuchskräfte erhalten daher die Möglichkeit an regional angebotenen Seminaren bzw. Workshops mit den vor

gegebenen Themen teilzunehmen. Unternehmensspezifische Themen wie bspw. der Basis-Workshop Führung und Zusammenarbeit werden intern bei jährlich stattfindenden Länder-Besuchen abgedeckt.

Nach erfolgreicher Teilnahme an allen Maßnahmen, die im individuellen Entwicklungsplan festgehalten wurden, erhalten die Nachwuchsführungskräfte ein Zertifikat. Die Mitarbeiter in den Länder-Niederlassungen müssen hierzu Bescheinigungen über die Teilnahme an regionalen Seminaren bzw. Workshops zu den vorgegebenen Themen und den individuell geplanten Entwicklungsmaßnahmen einreichen. Das Zertifikat wird dann ebenfalls, auch ohne Rotation über zwei Unternehmensprozesse, ausgestellt.

### **Ausblick**

Mit der Entwicklung des Managemententwicklungsprogramms **FitForFuture** wurde eine wichtige Grundlage für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Bürkert geschaffen. Durch die integrierten Maßnahmen der Transfersicherung erfolgt eine laufende Verbesserung des Programms anhand gesammelter Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge. Die festgelegten off-the-job-Maßnahmen sollten regelmäßig hinsichtlich veränderter Anforderungen überprüft und gegebenenfalls weiter individualisiert werden. Im Rahmen der Mitarbeitergespräche und der dort festgelegten Entwicklungspläne kann sich das Programm automatisch an neue Anforderungen anpassen. Das Managemententwicklungsprogramm wird somit selbst zukünftig einen Entwicklungsprozess durchlaufen, um der hohen Veränderungsdynamik im Unternehmensumfeld standhalten zu können.

In diesem Zusammenhang stellt **FitForFuture** bei Bürkert eine zentrale Antwort auf die Anfangs beschriebenen Veränderungen im Markt mit zunehmender Globalisierung und den demographischen Faktoren dar. Das konnte aber nur gelingen, indem sich die Personalarbeit von der eher administrativ ausgerichteten Personalabteilung zu einem adäquaten Gesprächspartner der Geschäftsführung im Sinne eines strategischen HR Competence Centers entwickelt hat. Ohne diesen Wandel wäre eine pro-aktive Zukunftsausrichtung der Personalentwicklung nicht möglich gewesen.

## Literaturverzeichnis

### Bücher:

- **Becker, M.** (Mitarbeit von Anke Schwertner): Gestaltung der Personal- und Führungskräfteentwicklung: Empirische Erhebung, State of the Art und Entwicklungstendenzen, München; Mering: Hampp, 2002
- **Becker, M.:** Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 3. überarb. und erw. Auflage 2002, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002
- **Riekhof, H.-C.:** Strategien der Personalentwicklung, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2002
- **Seebacher, U.G./Wiegel, B.J.:** Führungskräfteentwicklung – Krisenstrategien für Unternehmen, Manager und High Potenzials, USP Publishing, 2003

### Aufsätze:

- **Batsching, T.:** MANN+HUMMEL Gruppe: Management Development, in: PERSONAL, Heft 02/2002
- **Danhof, S./Ollechowicz, W.:** Führungskräfte mit System entwickeln (Bausparkasse Schwäbisch Hall), in: PERSONAL, Heft 8/2001
- **Fischer, S.:** Opus Organisations- und Potenzial-Untersuchungs-System, in: Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L.: Handbuch Kompetenzmessung, Schäffer-Poeschel 2003
- **Maleska, M.:** Internationale Talentschmiede (Vorwerk-Gruppe), in: Personalwirtschaft 7/2001
- **Sanden, H./Paschen, M.:** Individuelle Förderung der Managementkompetenz (Nordzucker AG), in: Personalwirtschaft 10/2003
- **Sinnhold, H.:** „Auch nach dem Jahr 2005 handlungsfähig bleiben“ – Personal- und Führungskräfteentwicklung bei der DB Cargo im Übergang von der Sanierungs- zur Wachstumsphase, in: Personalführung 9/2003
- **Thiem, W.:** Die Managemententwicklung bei der Schmitz Cargobull AG, in: Personalführung 3/2000
- **Westermann, F./Becker, H./Caina-Lindemann, M.:** Vom Leadership-Curriculum der Vossloh AG zur Führungskräfteentwicklung, in: PERSONAL, Heft 06/2002
- **Zanetti, S.:** Transparente Karrierewege (Basler Versicherungsgesellschaft), in: Personalwirtschaft 4/2001

### Nicht veröffentlichte Publikationen:

- **Querengässer, M.:** Grundlagen und Konzeption eines Managemententwicklungsprogramms bei Bürkert, Abschlussarbeit WS PE, Institut für Unternehmensforschung und Unternehmensführung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg e.V./ eoipso Personal- und Organisationsberatung e.K., 01/2004