

Alternative Laufbahnwege im Rahmen der Nachwuchskräfteentwicklung bei DMT

Essen, 18. November 2009

Agenda



- Das Unternehmen DMT
- Nachwuchsförderung
- Persönliche Laufbahneempfehlung
- Alternative Laufbahnwege
- Individuelle Entwicklungsplanung
- Qualifizierungs- und Förderprogramm
- Fazit und Ausblick

Das Unternehmen DMT



Das Unternehmen DMT



- DMT GmbH & Co. KG, Hauptsitz in Essen, ist ein unabhängiges Ingenieur- und Consultingunternehmen
- Schwerpunkte: Rohstofferkundung und Geologie, Produktprüfung und Gebäudesicherheit, Bau und Infrastruktur, Bergbau und Kokereitechnik sowie industrielle Prüf- und Messtechnik
- Tätigkeiten: Prüfung und Zertifizierung, Beratung, Begutachtung, Planung und Realisierung, Forschung und Entwicklung
- Historie: 1990 gegründet - hervorgegangen aus den Vorgängerorganisationen des Deutschen Steinkohlenbergbaus
- seit 2007 ein Unternehmen der TÜV NORD Gruppe

- Umsatz DMT-Gruppe 2008: ca. 100 Mio €,
- Mitarbeiter: 570 (70 % Ingenieure, Naturwissenschaftler, etc.)

Nachwuchsförderung - Ziele



...sind auch Ziele für alternative Laufbahnwege!

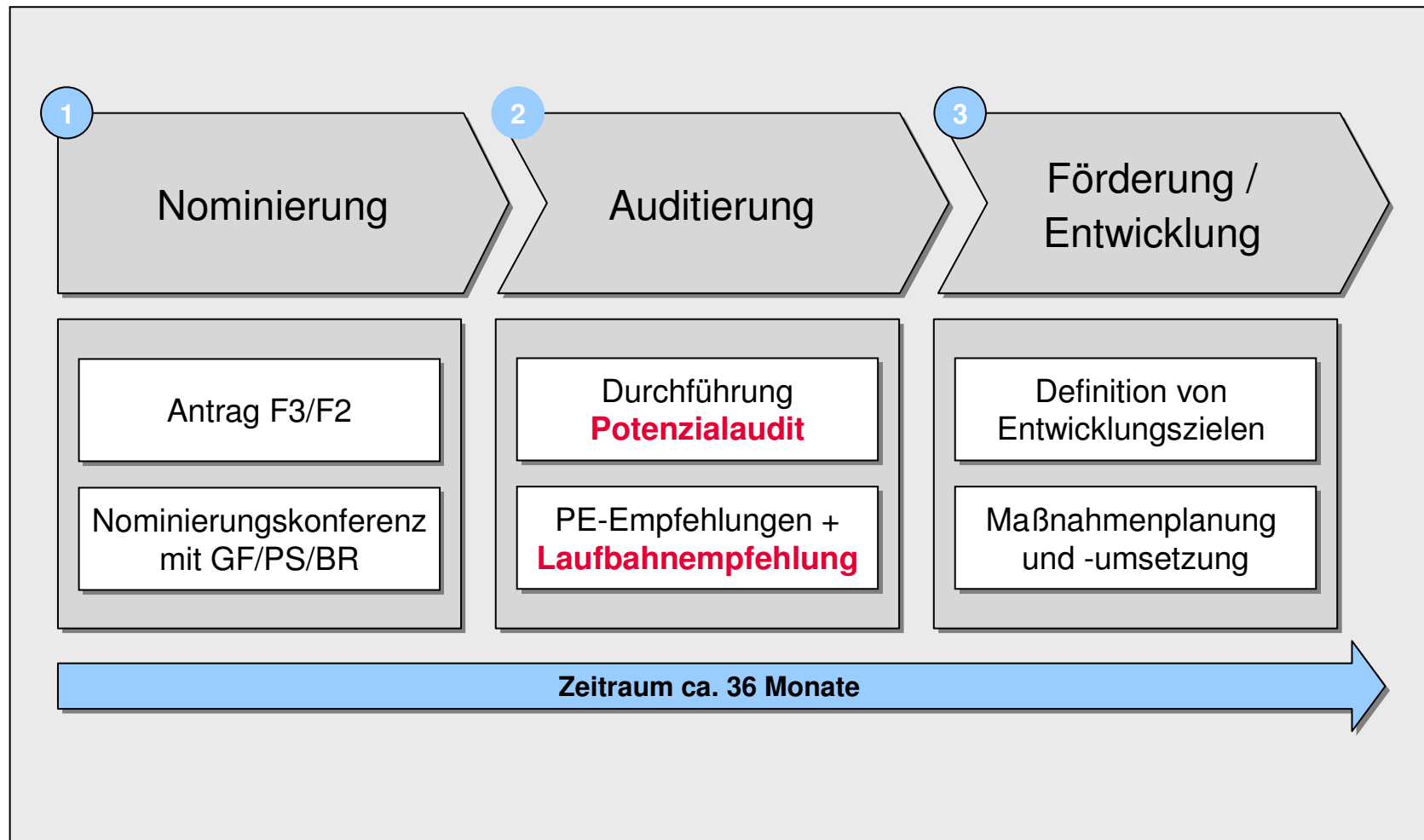
- Bindung von „Schlüsselkräften“ an das Unternehmen (Retention)
- Deckung des kurz- und mittelfristigen Personalbedarfs (Nachfolgeplanung)
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nach innen und nach außen (Attraction)

- Identifizierung ausgewählter Mitarbeiter mit Potenzial für die Übernahme weiterführender fachlicher oder überfachlicher Funktionen bzw. Positionen innerhalb der DMT



**Förderung in Fach-, Führungs-, Projektlaufbahn –
nicht fokussiert auf Führungskarriere!**

Nachwuchsförderung - Übersicht



Nachwuchsförderung - Nominierung



Aktuelle Position:

» Sachverständiger

Vorherige Positionen:

» Chemielaborant

Akad. Abschluss:

» Dipl.-Ing. (FH)

Erwähnenswerte aufgaben- und/oder projektbezogene Erfolge/Leistungen:

- » Ist eine Schlüsselperson
- » Erledigt federführend die Aufgaben aus Kooperationsvertrag
- » Besitzt Sachverständigenanerkennung
- » Hat bereits gute Netzwerke zu weiteren Kunden geflochten
- » Arbeitet ergebnisbewusst

Begründung für die Nominierung zur Nachwuchsförderung:

- » Herr ... ist der Aufgabe als stellvertretender Abteilungsleiter gut gewachsen.

Einschätzung der Potenzialmerkmale durch den Vorgesetzten



Fach- und Managementkompetenz **3,0**

Methoden- /Problemlösekompetenz **2,5**

Team- und Führungskompetenz **3,0**

Personale Kompetenz **2,5**

Besonders positiv eingeschätzt werden folgende Merkmale:

- » Zeigt eine sehr gute Auffassungsgabe
- » Seine Kommunikation ist durch treffende und schnelle Formulierungen gekennzeichnet
- » setzt klare Prioritäten und arbeitet diese konsequent ab, arbeitet sehr effizient
- » ist gut informiert über neue gesetzliche Regularien, Verordnungen, Gesetze und nutzt dieses Wissen für die anstehenden Aufgaben und Projekte
- » Hervorragender Kundenumgang, trifft den richtigen Ton und geht sensibel mit schwierigen Kunden um

Defensiver eingeschätzt werden folgende Merkmale:

- » Herr ... könnte noch stärker innovative Ideen einbringen, Optimierungspotenziale und Prozessverbesserungen erkennen und mit...
- » Re...
- » Ein...
- » ve...

Einschätzung des Potenzials durch die Vorgesetzten bei Nominierung

Bemerkungen zum Beschluss:

Beschluss aus Führungskonferenz:

- Teilnahme an der Nachwuchsförderung
- Keine Teilnahme an der Nachwuchsförderung

Denkbare Zielposition aus Sicht F2/F3:

- » Stellvertretender Abteilungsleiter
- » Vorschlag Laufbahn: Führungslaufbahn

Persönliche Laufbahneempfehlung



Durchführung eines **Potenzialaudit** durch externen Projektpartner

Dauer: ca. ½ Tag, zwei Beobachter/Berater

- Teil 1: Biographisches Interview, inkl. persönlicher Karrierevorstellungen (45 Min)
- Teil 2: Gesprächssimulation (20 Min Vorbereitung; 25 Min. Durchführung),
Kritikgespräch mit Mitarbeiter
- Teil 3: Kompetenzbasiertes Interview (60 Minuten) – *Vertiefung zu ausgewählten DMT-Kompetenzdimensionen*
- Teil 4: Selbsteinschätzung des MA, KMF als objektives Verfahren (30 Minuten)
*angelehnt an Persönlichkeitstest Bochumer Inventar (Hossiep & Paschen),
Ausblick: ggf. „Karriereanker“ ergänzend integrieren*
- Teil 5: Individuelles Rückmeldegespräch (20 Minuten)
- Ergebnis des Potenzialaudits:

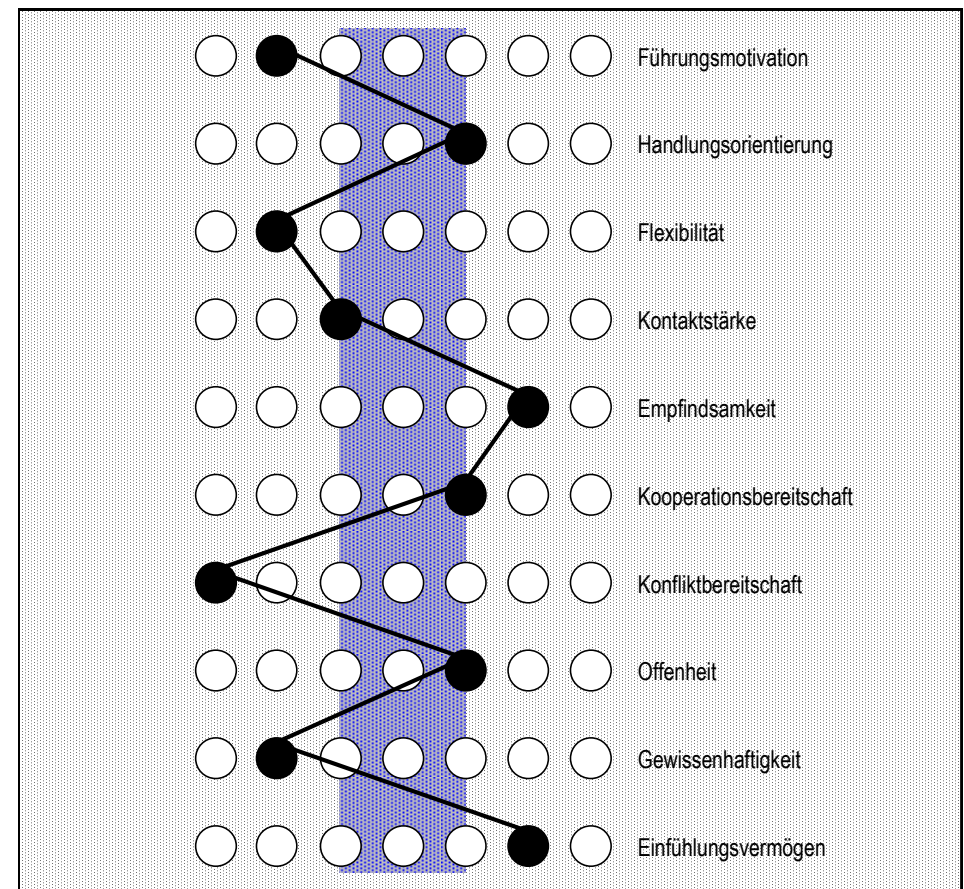
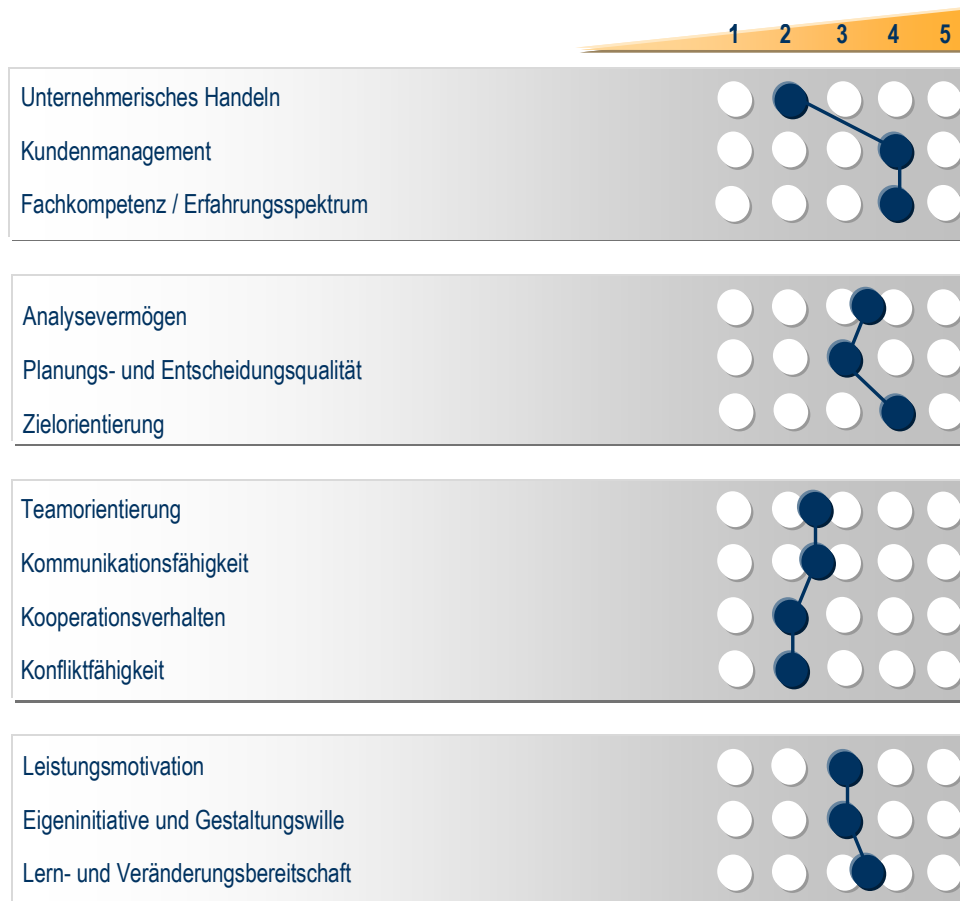
Individueller Ergebnisbericht inklusive Darstellung wahrgenommener Erfolgsfaktoren, identifizierter Lern- und Entwicklungsfelder sowie **Laufbahneempfehlung** und PE-Empfehlungen

Persönliche Laufbahneempfehlung



Kriterien des externen Projektpartners für Laufbahneempfehlung:

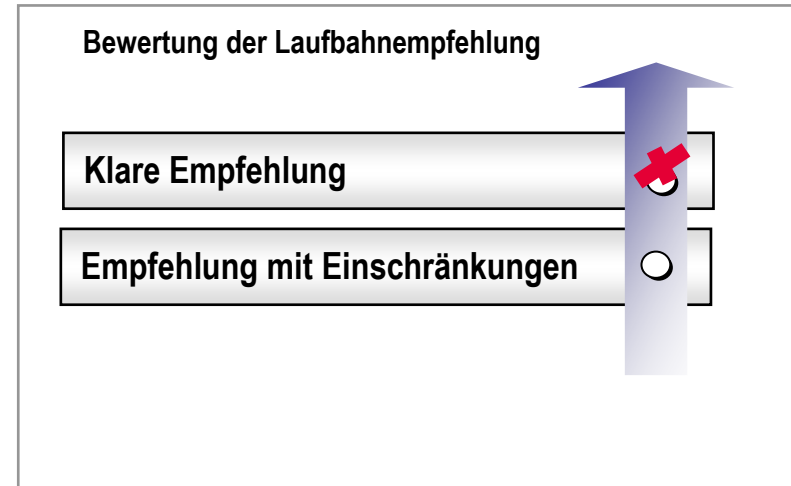
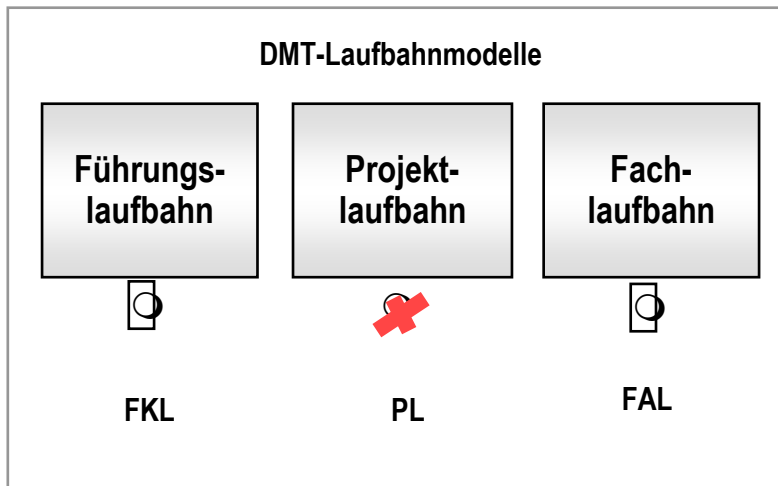
- Benchmarking bei Potenzialanalyse, Berater-Know-how bei Auswahlverfahren
- Objektives Testverfahren – Führungsmotivation, Aufgabenorientierung, etc.



Persönliche Laufbahneempfehlung



Laufbahnzuordnung und Einschätzung der Laufbahneempfehlung



Karriereplanung des Teilnehmers

» möchte gerne ggf. später auch in den Bereich der Führungslaufbahn gehen

Sonstige Anmerkungen

Potenzial für Führungslaufbahn vorhanden


Alternative Laufbahnwege - Merkmale



Personenfokussierter Ansatz – zunächst nicht stellen- oder systembezogen

Warum alternative Laufbahnen?

Gründe für alternative Laufbahnwege:

- hoch qualifizierten und überdurchschnittlich engagierten Mitarbeitern Perspektiven im Unternehmen aufzeigen  **Fluktuation vermeiden!**
- Flache Hierarchie mit 3 Führungsebenen bei gleichzeitig hoher Betriebszugehörigkeit und geringer Fluktuation bei Führungspositionen
- Individuelle „Wahlfreiheit“ in früher Berufsphase gemäß persönlichen Neigungen
- Wettbewerbsvorteile auf dem Bewerbermarkt – Recruiting-/ Marketingmaßnahme!?

Projektstruktur:

- Initiatoren: HR-Bereich (Personalleitung und PE) sowie operative Führungskräfte
- Ausgehend von den Prozessen des **HR-Risikomanagement**
- Projektgruppe: HR, Geschäftsführung, operative Führungskräfte, Mitarbeiter, BR

- Fazit der Projektgruppe: **Definitionen der „Fachkarriere und Projektkarriere“ erfolgen zielmarktbezogen und anforderungsspezifisch!**

- Überprüfung „Gleichwertigkeit der Laufbahnwege“ bei Eingruppierung/
Gehaltsstruktur für Fach- und Projektleiterkarrieren erfolgt!

Alternative Laufbahnwege - Rangstufen

Laufbahnstufen (Gleichwertigkeit/materielle Ausstattung nur teilweise gegeben!)

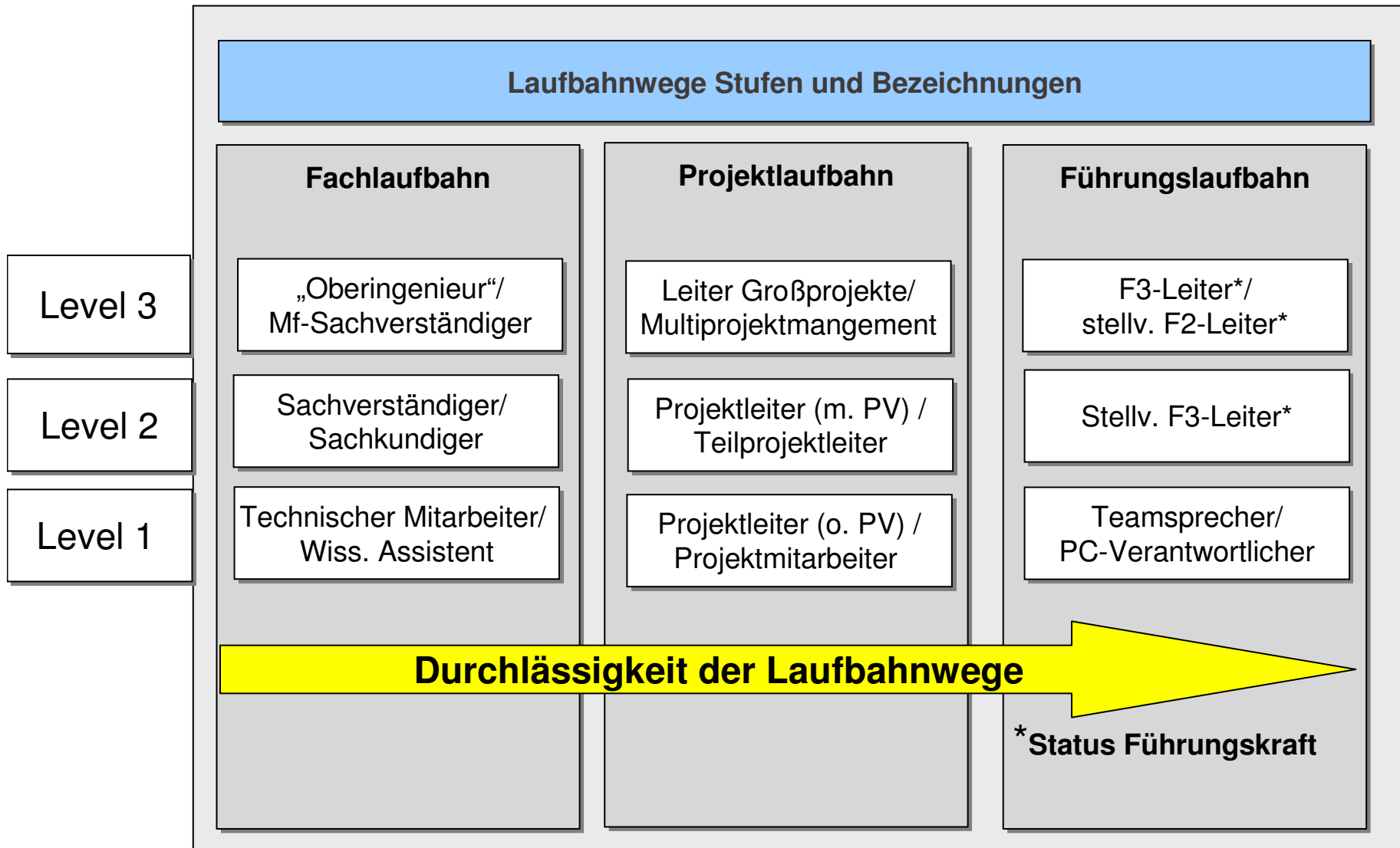
- Führungslaufbahn: Zielpositionen gem. Organigramm,
 - Bezeichnung: stellv. F3-Leitung, F3-Leitung;
 - NEU: Profit-Center-Verantwortlicher als Einstieg in Managementfunktion
 - Laufbahnvoraussetzung: erste Führungsverantwortung, z.B. Teamsprecher
- Projektlaufbahn: **zielmarktspezifisch!**
 - Kriterien: z.B. Art/Umfang der Dienstleistung, Anzahl Mitarbeiter, Höhe Budget
 - Bezeichnungen (Beispiele): Teilprojektleiter, Projektleiter mit / ohne Personalverantwortung, Leiter Großprojekte (> 0,5 Mio€, > 20 MA)
- Fachlaufbahn: **zielmarktspezifisch!**
 - Bezeichnungen „Kenner“, „Könner“, „Experte“, nicht einheitlich definiert
 - Beispiele: Sachkundiger, Beauftragter für xy, Fachkraft für yz, Sachverständiger mit behördl. Anerkennung/en, „Oberingenieur“

Alternative Laufbahnwege – Fachlaufbahn bei DMT

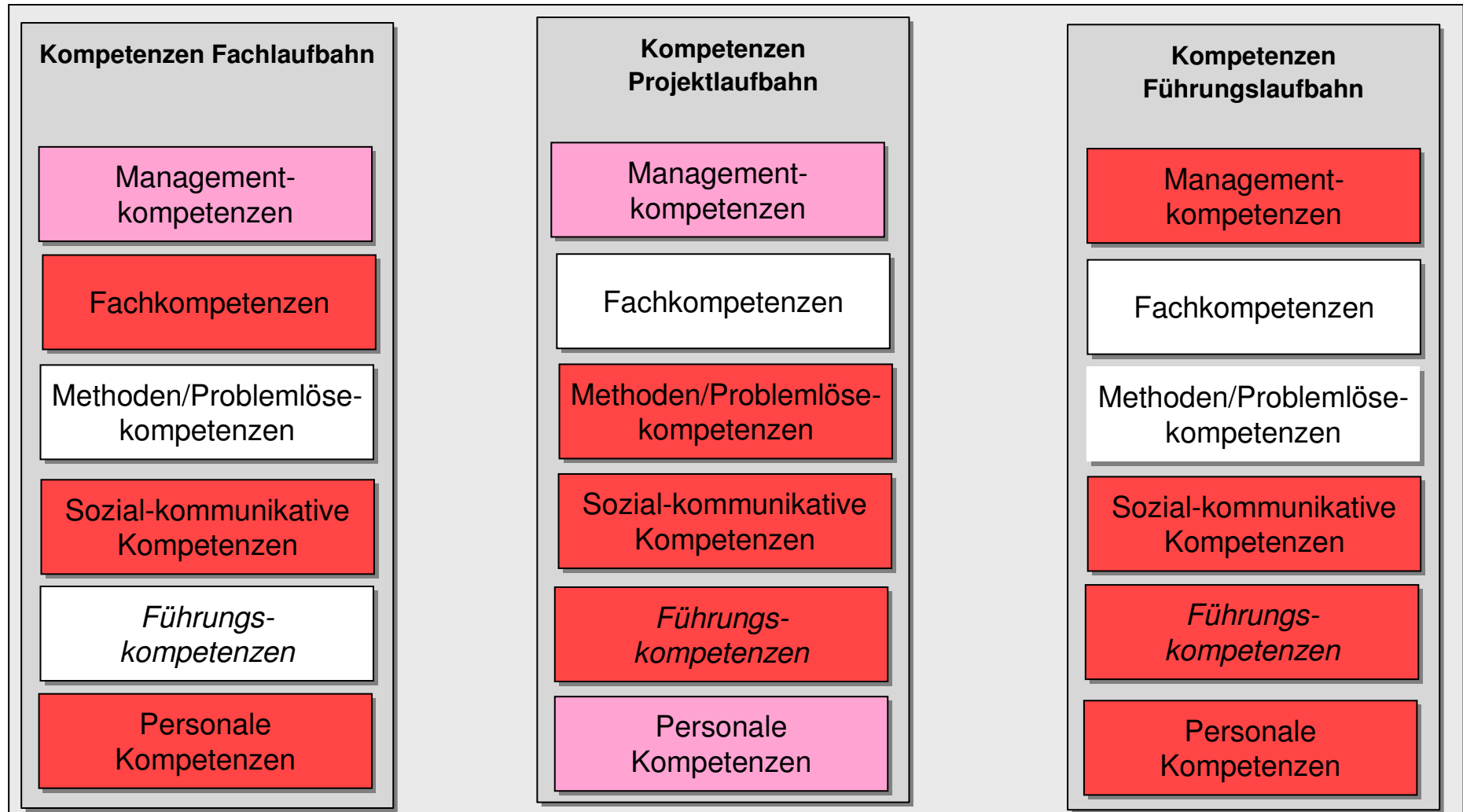


- Die Entwicklung in der Fachlaufbahn hat eine hohe Bedeutung für den Auftragseingang/Umsatz bzw. für das operative Ergebnis des Zielmarktes (direkt oder indirekt, z.B. durch F&E-Projekte)
- Die fachliche Kompetenzentwicklung zielt auf eine systematische Erweiterung des Spezialwissens – in der Tiefe und/oder Breite des jeweiligen Fachgebietes: von fachlicher Tiefe zu fachlicher Breite oder umgekehrt
- Durch die Förderung in der Fachlaufbahn soll das vorhandene **Innovationspotenzial** im Zielmarkt (z.B. Impulsgeber für neue Dienstleistungen/Produkte, Prozesse/Verfahren, u.a.) aufgedeckt und nutzbar entwickelt werden
- Beispiele: Experte für Dienstleistung/Produkt xy, intern wie extern anerkannt; „Verpflichtung“ zur Marktbeobachtung, „Oberingenieur“ (Tiefe und/oder Breite); Mehrfachanerkennung-Sachverständiger; Vertriebllich: z.B. Key-Account-Manager

Alternative Laufbahnwege - Übersicht



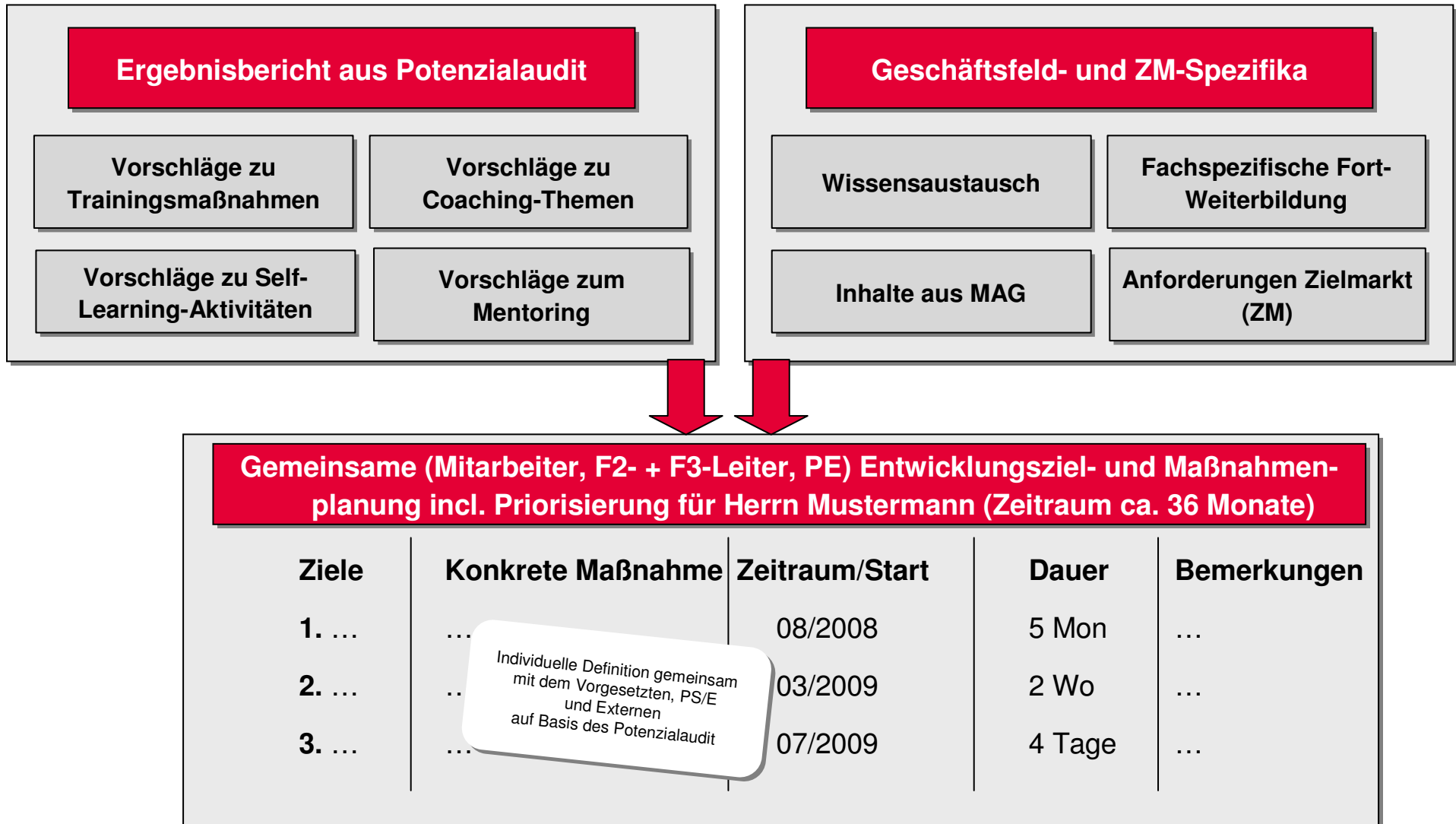
Alternative Laufbahnwege – laufbahnspezifisches „Soll-Profil“



Rot = erwartete voll ausgeprägte Kompetenz in der definierten Laufbahn

Rosa = je nach konkreter Zielposition erwartete Kompetenz (personenspezifisch)

Individuelle Entwicklungsplanung



Individuelle Entwicklungsplanung – Beispiel Fachlaufbahn



Entwicklungsplan von Herrn / Frau: <u>Tobias F. _</u> Geschäftsfeld/Bereich: <u>BS _</u> Laufbahn / Zielposition: <u>Fachlaufbahn (perspektivisch: Projektleiterlaufbahn)_</u>			Entwicklungszeitraum von 2008 bis 2010 NFP-Motto: „Stärken stärken – Schwächen abschwächen“
Kompetenz-kategorie	Entwicklungsziele / Zielformulierung und Beschreibung (Soll-Zustand nach Beendigung NFP)	Mitwirk ende	Maßnahmenplanung und Dokumentation der Einzelmaßnahmen, wie Seminare, Trainings, Coaching, Selbststudium, Mentoring, etc.
Management-kompetenz	<u>Individuelles Ziel Nr. 1</u> Das unternehmerische Denken und Handeln ist gestärkt <u>Individuelles Ziel Nr. 2:</u> Die Fachkompetenz ist weiter ausgebaut (Breite oder/und Tiefe Altbergbau: Stichwort „Oberingenieur“; anerkannter Sachverständiger/SV, z.B. Übernahme von mehr fachlicher (Projekt-) Verantwortung (Großprojekte)		BWL-Grundwissen extern Kennzahlen / Prozessmanagement / Strategie PPM 3 Kostenmanagement - <i>in 2007 teilgenommen</i> Weitere Vertiefung im Sachgebiet Altbergbau durch externe Seminare, Fachtagungen, etc. SV-Seminare im Bereich Recht / Haftung, Gutachtenerstellung u.a. (VDI, HDT, etc.)
Methoden-kompetenz	<u>Individuelles Ziel Nr. 3</u> Die Methodenkompetenz im Bereich Projektmanagement ist verbessert (Analyse, Planung und Controlling) — —		Projektmanagement-Grundlagen, Instrumente, Techniken, Methoden extern / intern, z.B. PPM-Seminare PPM 1 Projektmanagement-Seminare Projektmanagement – extern betriebswirtschaftliche Steuerung von Projekten, Projektcontrolling extern Mentoring / Projektleitercoaching durch F2, VG

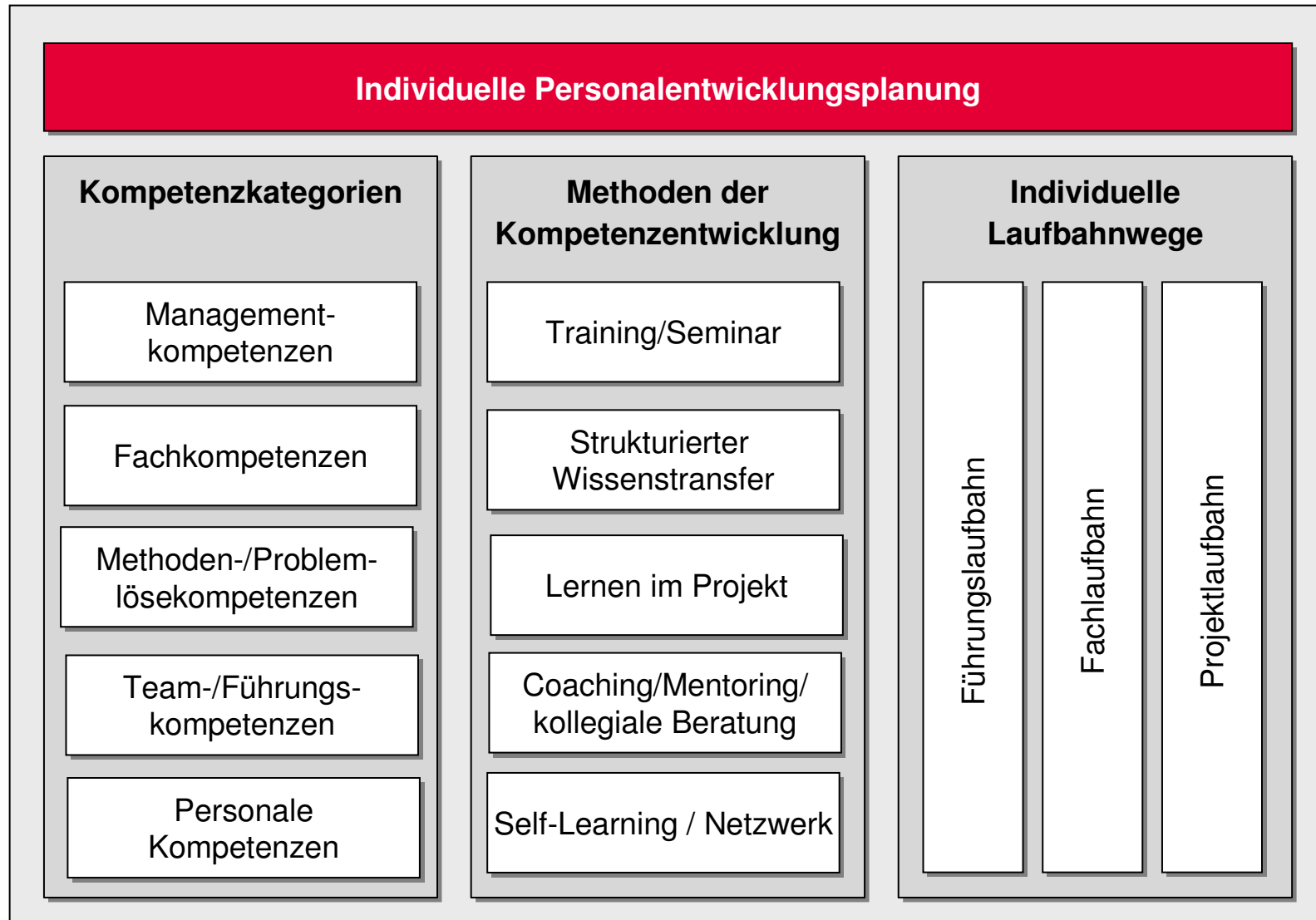
Individuelle Entwicklungsplanung – Beispiel Projektlaufbahn

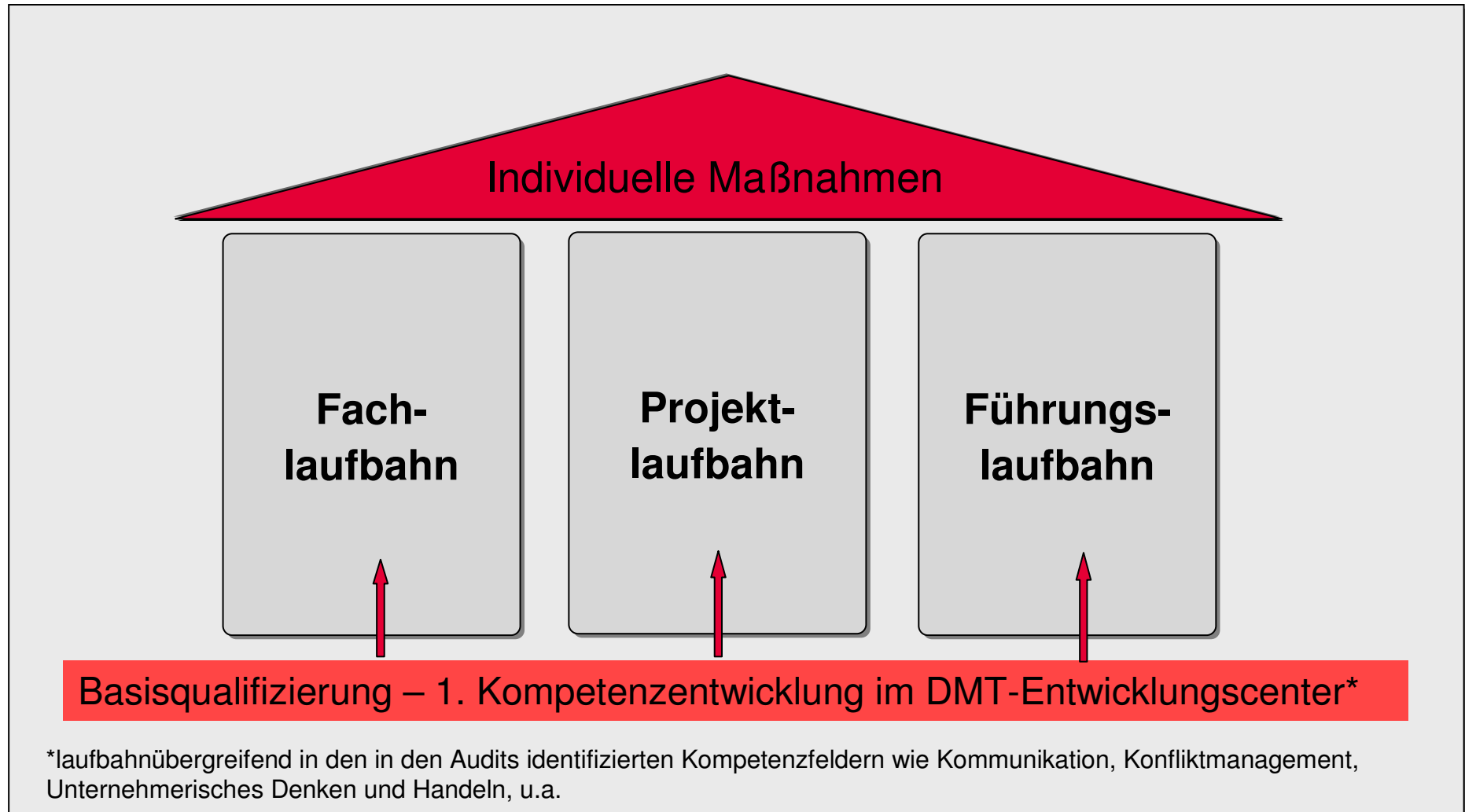


Entwicklungsplan von Herrn / Frau: <u>Urs R.</u> <u>EG</u> Laufbahn / Zielposition: Projektleiterlaufbahn (Großseismik)			Entwicklungszeitraum von 2008 bis 2010 NFP-Motto: „Stärken stärken – Schwächen abschwächen“
Kompetenz-kategorie	Entwicklungsziele / Zielformulierung und Beschreibung (Soll-Zustand nach Beendigung NFP)	Mitwirk-ende	Maßnahmenplanung und Dokumentation der Einzelmaßnahmen, wie Seminare, Trainings, Coaching, Selbststudium, Mentoring, etc.
Methoden-kompetenz	<u>Individuelles Ziel Nr. 3</u> <u>Die Methodenkompetenz im Bereich Projektmanagement ist verbessert (z.B. Planung und Steuerung von Groß-Projekten, u.a.)</u> —		externe Projektmanagement-Seminare mit Fokus auf Methoden, Instrumente der Projektplanung, Steuerung von Großprojekten ; betriebswirtschaftliche Steuerung extern (Risikomanagement) Seminare Projektcontrolling (kennzahlengestütztes PM, etc.) extern, z.B. GPM Ggf. Projektleiterseminare im Bereich Führung Projektleitercoaching (extern) / Mentoring / Mitlaufen in Projekten, Kennenlernen der PM-Tools und Instrumente
Sozial-kommunikative Kompetenz	<u>Individuelles Ziel Nr. 4</u> Die Konfliktmanagementkompetenz ist nachhaltig entwickelt		Konfliktmanagementseminare zur Optimierung der Verhaltensbandbreite (bei emotionalen Konflikten) Feedbackgespräche mit F2, F3, ggf. Coachingmaßnahme

Qualifizierungs- und Förderprogramm – DMT

Übersicht





Qualifizierungs- und Förderprogramm - Maßnahmen Basisqualifizierung



Personenfokussierte Kompetenzentwicklung im Entwicklungscenter

Entwicklungscenter:

- hoher Praxis-/Übungsanteil mit Konzern-/Unternehmensbezug (Rollenspiele, Fallstudien, Gruppen-/Einzelübungen, u.a.)
- Wechsel zwischen Impulsvorträgen, Übung, persönlichem Feedback sowie Lern- und Transferzielen
- Dauer: 2 Tage, mind. 8 Teilnehmer pro Gruppe (laufbahnenübergreifend)
- ca. 4 Trainer/Berater/Moderatoren aus Konzern/DMT-Umfeld als Feedback-Geber (PS/PE, Externe, etc.)
- Inhalte/Themen: **Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Unternehmerisches Denken, persönliche Kompetenzen**

z.T. Neubewertungen bei Einschätzung der Laufbahneempfehlung!

Termine: Oktober / November 2008

Qualifizierungs- und Förderprogramm – laufbahnspezifische Maßnahmen

Auszug 2009:

■ Führungslaufbahn

- Kommunikation für Führungsnachwuchs ✓
- Konfliktmanagement für Führungsnachwuchs ✓
- Mitarbeiterführung/Führungsinstrumente + „Vom Kollegen zum Chef“

■ Projektlaufbahn

- Vertragsrecht ✓
- Kommunikation für Projektleiter ✓
- Module aus DMT-Projektleiterprogramm (BWL, Moderation, etc.) ✓

■ Fachlaufbahnen

- Training-on-the-job, Fachtagungen, SV-Seminare ✓

■ Basis: 4 Module „Unternehmerisch Denken und Handeln“, inkl. Unternehmensplanspiel, mind. 1 Vertriebsseminar z.B. „Kundengespräche“

- **Klarer personenbezogener Ansatz der alternativen Laufbahnwege**
- **Möglichkeit der „Wahlfreiheit“ von allen Beteiligten positiv bewertet**
- **geringe Abweichung bei Laufbahneinschätzung (VGs, Externe, Selbst)**
- **Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Rangstufen bei alternativen Laufbahnen**
- **Laufbahnenkonzept mehr als nur „Marketing-Gag vom HR-Bereich!“**
- **4. Laufbahnweg Vertrieb implementieren?!**
- **Stärkere Marketing/Kommunikationsaktivitäten für Fach- und Projektlaufbahn, da stark personenbezogen (Karriereverständnis!)**
- **Anfragen für zweite NFP-Gruppe nehmen zu!**

- **Abstimmung / Entwicklung bez. weiterer Maßnahmen, z.B. laufbahnspezifischen Bausteinen, z.B. GPM-Seminare als Standard für Projektleiterlaufbahn? ; 2. Runde Entwicklungscenter –“Intensiv“**
- **PE-Gespräche mit Nachwuchskräften und Vorgesetzten zur Überprüfung (Stand der Entwicklung gem. Entwicklungsplan, Laufbahneinschätzung)**
- **Integration in Konzern-Personalentwicklung TÜV NORD (z.B. Teilnahme AC für Führungsnachwuchs/Projektleiterlaufbahn, Kompetenzbilanzierung,etc.)**
- **Aktives Networking / Kollegiale Beratung (aus DC-Gruppe) forcieren**

Ansprechpartner



Fragen und Anregungen zum Vortrag nehme ich gerne entgegen:

Roland Rehage

DMT GmbH & Co. KG

Personal- und Sozialwesen

Am Technologiepark 1, 45307 Essen, Deutschland

Telefon: +49 201 172-1512; Telefax: +49 201 172-1534

eMail: Roland.Rehage@dmtd.de

Weitere Informationen finden Sie unter www.dmt.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!