

Branche	Maschinen- und Anlagenbau
Leistungsprofil	Herstellung von Abfüll- und Verpackungsanlagen; Lieferung von Komplettanlagen und Einzellösungen für die Getränke-, Food- und Nonfood-Industrie
Beschäftigte insgesamt	4.674
Beschäftigte am Standort	1.112
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Führungskräfteentwicklung

KHS AG DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

KHS ist ein international agierendes Unternehmen und Weltmarktführer im Bereich der Verpackungs- und Getränketechnik. Unter dem Motto "Verpflichtung gegenüber allen Beteiligten" wird vom Unternehmen ein Ausgleich zwischen den Unternehmenszielen, Kundenanforderungen und Mitarbeiterinteressen angestrebt. Darauf aufbauend fördert ein kooperativer Führungsstil die Mitarbeiterentwicklung und -motivation sowie kontinuierliche Optimierung der Arbeitsprozesse, indem die Mitarbeiter zur Kreativität und Offenheit gegenüber neuen Ideen ermutigt werden. Eine hohe Transparenz und offene Kommunikation werden strategisch eingesetzt und gefordert, um Innovationen und Veränderungen anzuregen sowie Unternehmensvisionen zu verwirklichen. Die KHS AG vertritt dabei die Meinung, dass die Entwicklung eines Unternehmens wesentlich durch Personen geprägt wird. Deshalb hat KHS eine innovative Strategie vor allem im Bereich der Führungskräfteentwicklung und der Erkennung von Talenten entwickelt und flächendeckend umgesetzt.

Eine auch intranetgestützte offene Informationspolitik sowie persönliche Gesprächsrunden mit Vorstandsmitgliedern sind zentrale ergänzende Instrumente.

Führungskräfteentwicklung für alle Führungskräfte

Ausgelöst durch die Umstrukturierung der KHS von relativ isoliert handelnden Geschäftsbereichen in ein global agierendes Unternehmen erfolgte die Einführung von strategischen Instrumenten zur Führungskräfteentwicklung. Diese zielen auf ein einheitliches Führungsverständnis und eine kurz-, mittel- und langfristige Sicherung einer qualifizierten Führungskräftedecke. Zu diesem Zweck wurde eine eigene Stabsstelle zur "Führungskräfteentwicklung" eingerichtet, die direkt dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet ist. Eine entsprechende "Wertigkeit" wurde so sichergestellt. Der Betriebsrat unterstützt das Programm nach allen Kräften.

Das Maßnahmenpaket umfasst unter anderem

- Zielvereinbarungen
- 360° Feedback
- Das KHS Management "Development Programm" für alle KHS-Führungskräfte
- und Führungskräfte-Trainings.

Das Programm gilt weltweit für alle Standorte, wobei unterschiedlichen kulturellen Hintergründen Rechnung getragen wird. In 2005 und 2006 haben bereits umfangreiche Maßnahmen stattgefunden, die eine Bewertung zulassen. Alle Maßnahmen werden einer ständigen Prozessoptimierung unterworfen und auf neue Standorte erweitert.

Die Führungsparameter wurden im Leitbild "Leadership for Performance" niedergelegt.

Die KHS-Führungskräfteentwicklung ist Teil eines Gesamtsystems zur Personalentwicklung. Ihre Zielgruppen umfassen die obersten drei Führungsebenen sowie die sog. High Potentials, die geeignet erscheinen, mittelfristig Schlüsselfunktionen in der Organisation zu besetzen.



Position	Individual	Maßnahmen
Stellenbeschreibung	Kompetenzanalyse	IDM Management Development Program Executive Development Training
Stellenanforderungen	Laufbahngang	IM&B Management Development Training Individual Mentoring, Fachliches Training
Nachfolgeplanung	Führen mit Zielen 360° Feedback	
Führungsinstrumente	Verhaltenscoaching	Interne Kommunikation

Die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sind in die Kategorien "Position", "Individual" und "Maßnahmen" unterteilt. Die diesen Kategorien zugeordneten Instrumente bauen systematisch aufeinander auf.

360° - Feedback

Als Teil des Veränderungsprozesses führte die KHS im Juni 2006 ein "360° Feedback"-System ein. Das Konzept beschreibt einen Prozess, in dem ein Mitarbeiter in einer leitenden Position die Einschätzung seines Führungsverhaltens aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Selbsteinschätzung, Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) erhält. Zu den Feedbackgebern gehören fast alle KHS-Mitarbeiter. Das "360° Feedback" wird jährlich durchgeführt und zielt zusammen mit dem Performance Management auf eine Sicherung wirkungsvoller Führungsleistung gemäß der KHS Führungsgrundsätze auf allen Führungsebenen. Es erfolgt internetgestützt und anonym. Die Teilnehmer erhalten die Ergebnisse in Form von vertraulichen Berichten und erhalten die Möglichkeiten einer moderierten Auswertung. Im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche wird auf die Ergebnisse des Feedbacks zurückgegriffen.

Um die Ebene qualifizierter Führungskräfte langfristig zu sichern, hat KHS mehrere zielgruppenspezifische Personalentwicklungssysteme aufgestellt, welche Führungskräfteentwicklung, High Potential Program, Hochschulmarketing und Ausbildung umfassen.

Ergänzend dazu trägt das "KHS Management Development Program" dazu bei,

- dass alle Führungskräfte die grundlegenden Orga-



nisationseinheiten und Schnittstellen in ihrer Bedeutung für den Erfolg der KHS-Gruppe kennenlernen, Kommunikation, gegenseitiges Verständnis und umfassende Kooperation über Hierarchieebenen, Funktionsbereiche oder Standorte hinweg zu stärken,

- ein gemeinsames Verständnis darüber, was KHS ausmacht und wie KHS funktioniert zu entwickeln.

Es richtet sich an insgesamt 370 Mitarbeiter/innen und umfasst damit alle Führungsebenen, reicht also bis in den operativen Bereich hinein.

NEW DEALS

Mit diesem ambitionierten Gesamtsystem von Personal- und Führungskräfteentwicklung trägt KHS den Anforderungen an ein global agierendes Unternehmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung konsequent Rechnung. Klare Zielvorgaben und Mitarbeiterbeteiligung sind gleichwertige Bestandteile des Konzeptes.

Das Konzept ist fordernd, aber fair, weil es die (potenziellen) Führungskräfte nach Kräften unterstützt und darüber hinaus offen und kommunikativ ausgerichtet ist. Instrumente wie das Feedback-System stellen zudem die notwendige Objektivität her und liefern erforderliche Grundlagen für Zielvereinbarungen und Laufbahnplanung.