

New Work @ Coca-Cola Schweiz

Kontinuierliche Standortbestimmung und Entwicklung bei Coca-Cola HBC Schweiz AG

AUTOR: Michael Kühner, Kristiana Dzhordzheva, Strametz & Associates

Von Frühjahr bis Herbst 2016 hat Coca-Cola HBC Schweiz in Zusammenarbeit mit Strametz & Associates ein Projekt zur Überarbeitung und Modernisierung der vorhandenen Assessment und Development Center (AC bzw. DC) durchgeführt.

„Wir führen ACs und DCs schon seit einigen Jahren mit sehr guten Erfolgen durch und sind auch stetig darum bemüht, unsere Prozesse und Programme zu verbessern. Aus diesem Grund haben wir mit Strametz & Associates unsere komplette Assessment- und Development Center Landschaft überarbeitet und optimiert“, beschreibt Ilsa Zulji, Talent Development Expert bei Coca-Cola HBC Schweiz AG, die Ausgangslage.

„Sie müssen den Mitarbeitern in einem sich permanent ändernden Marktumfeld aufzeigen können, was die Ziele sind, wohin es geht und was der Mitarbeiter selbst tun kann, um diese Veränderungen mitzutragen und sich zu entwickeln.“

Wie viele andere große Konzerne agiert die Coca-Cola HBC Schweiz AG in einem dynamischen Marktumfeld, welches von stetigen Veränderungen geprägt ist. Um diesen Marktanforderungen begegnen zu können, müssen die Führungskräfte im Unternehmen in der Lage sein, diese Änderungen mitzutragen und Komplexität zu managen, nicht zuletzt für ihre Mitarbeiter. Sie müssen den Mitarbeitern in einem sich permanent ändernden Marktumfeld aufzeigen können, was die Ziele sind, wohin es geht und was der Mitarbeiter selbst tun kann, um diese Veränderungen mitzutragen und sich zu entwickeln. Die Mitarbeiter müssen dementsprechend flexibel und auch bereit sein, Veränderungen zu unterstützen. Nur so kann das Unternehmen in Zeiten eines stetigen Wandels kompetitiv und erfolgreich sein.

„Deshalb wird bei der Auswahl zukünftiger Mitarbeiter das Potenzial immer wichtiger, genauer gesagt die Potenzialerkennung. Der Kandidat muss grundsätzlich das Potenzial zur Weiterentwicklung sowie eine gewisse Flexibilität mitbringen, um auf Veränderungen reagieren zu können“, beschreibt Ilsa Zulji den Grundgedanken eines AC, das bei Coca-Cola inzwischen Acceleration Center (ACC) heißt und auch als echte Beschleunigung in der persönlichen Entwicklung verstanden wird. Für bestehende Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen tätig sind, arbeitet Coca-Cola HBC Schweiz mit verschiedenen Talent- und Leadership-Programmen, um sie optimal auf die künftigen Herausforderungen vorzubereiten. Kernziel ist es, nicht mit einer Einzelmaßnahme einmalig Potenzial zu erheben, sondern in einem Prozess aus Standortbestimmung mit Feedback und Reflexion, Training on und off the job, Evaluierung,

Placement und wieder Standortbestimmung usw. eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der eigenen Person, den Markt- und Unternehmens-Anforderungen im gesamten beruflichen Lebenszyklus einer Führungskraft bei Coca-Cola zu fördern.

Insgesamt wurden im Rahmen des Projektes fünf Entwicklungsprogramme überarbeitet, bei denen Strametz & Associates vor allem die zu Beginn und Ende eines Programms stattfindenden ACC durch verschiedene Methoden neu gestaltet hat. So wurde zum Beispiel für Mitarbeiter, die eine erste Führungsrolle übernehmen, ein verhaltensorientierter Ansatz gewählt, bei dem die Teilnehmer in einer Unternehmenssimulation erste Führungsaufgaben wahrnehmen und die Unterschiede zwischen vorhandenem Potenzial und noch im Rahmen des Programms zu entwickelnder Führungskompetenz sichtbar werden. Auch für die Führungskräfte der ersten Ebene, die nun selber Führungskräfte führen sollen, kam ein ähnlicher Ansatz zum Einsatz. Der Rahmen wird allerdings deutlich komplexer und dynamischer gestaltet, sodass auch strategische Themen zu berücksichtigen sind.

Weiterhin konnte Strametz & Associates Förder- und Entwicklungsmaßnahmen durch aussagekräftige Persönlichkeitsanalysen und Selbstevaluierungsmaßnahmen unterstützen. Insbesondere das ACC für die Management Trainees genießt einen hohen Stellenwert im Unternehmen, welches durch vielfältige Methoden neu aufgesetzt wurde. Jeder Management Trainee erhält nach dem ACC eine konkrete Standortbestimmung und kann seine Erwartungen mit denen des Unternehmens abgleichen.



© Coca-Cola HBC Schweiz AG

„Wir haben bislang nur gute Erfahrungen damit gemacht“, resümiert Ilsa Zulji, „nicht zuletzt weil wir es nicht erst seit gestern machen. Außerdem betrachten die Mitarbeiter die ACC nicht als Prüfung, sondern als Chance, um ihre individuellen Stärken zu ermitteln.“ Coca-Cola HBC Schweiz ist es sehr wichtig, eine angenehme Atmosphäre für die Mitarbeiter zu schaffen, sodass eine partnerschaftliche Entwicklung angestoßen werden kann. Um dies zu ermöglichen arbeiten Potenzialkandidat, Führungskraft, Stakeholder

aus dem Umfeld des Kandidaten und Personalabteilung eng zusammen, um ständig am Ball zu bleiben. Es wird nicht einmal entschieden, „du hast Potenzial und gut ist“, sondern es findet ein regelmäßiger und kontinuierlicher Austauschprozess statt mit wertschätzendem Feedback an den Kandidaten, um in der Zeit des Wandels sich immer wieder die Frage zu stellen, wohin die Reise für die einzelne Person und das gesamte Unternehmen gehen soll.



Michael Kühner

Michael Kühner, Jahrgang 1967, studierte Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Er hat über 15 Jahre an Führungs- und Managementenerfahrungen im Mittelstand und Großkonzernen sammeln können, wobei er fast alle Führungsebenen bis zum Vorstandsvorsitzenden einer AG durchlaufen hat. Heute ist Michael Kühner geschäftsführender Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH. Mit seinem ca. 30 köpfigen Berater- und Expertenteam unterstützt er sowohl mittelständische deutsche Unternehmen als auch internationale Konzerne in der Personal- und Organisationsentwicklung.