

# Betriebliche Förderung von Nachwuchskräften

## Das *Young Professional Programm* bei Evonik

### CLAUDIA GRUSEMANN-SCHMIDT

Leiterin des *Young Professional Programms* bei der Evonik Technology & Infrastructure GmbH, Essen

### FRAUKE RUHARDT

Senior HR Specialist Talent Management bei der Evonik Technology & Infrastructure GmbH, Essen

**Zur Förderung von Nachwuchskräften im Unternehmen hat die Evonik Technology & Infrastructure GmbH das *Young Professional Programm* aufgelegt. Mit dem Programm verbindet das Unternehmen das Ziel, junge talentierte Fachkräfte zu fördern und diese gleichzeitig an den Konzern zu binden. Hintergründe, Zielsetzung und Konzeption sowie erste Umsetzungserfahrungen mit dem Programm werden im Beitrag vorgestellt.**

### Talentmanagement als Bestandteil betrieblicher Personalarbeit

Top Performer frühzeitig zu identifizieren und sie gleichzeitig an das Unternehmen zu binden, sind heute wesentliche Bestandteile der Personalarbeit. Der demografische Wandel und die zunehmende Wettbewerbsintensität verstärken den sogenannten »war for talent«. Die Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchsführungs- und -fachkräften in der Spezialchemieindustrie gestaltet sich daher immer schwieriger. Mit der Einstellung von geeignetem Personal ist es jedoch noch nicht getan – Motivation und Kompetenz müssen erhalten und ausgebaut werden, damit das erlangte Fachwissen nicht verloren geht.

Evonik bietet den Beschäftigten daher umfassende Personalentwicklungsmaßnahmen an, um sie in jeder Karrierestufe bestmöglich zu begleiten. Die Entwicklungsangebote reichen von einem Onboarding-Seminar für neue Mitarbeiter/-innen bis hin zu fachlichen und persönlichkeitsbildenden Trainings. Zudem gibt es spezielle Talentmanagement-Programme für Mitarbeiter/-innen mit hohem Potenzial für verantwortliche Tätigkeiten im Unternehmen. Diejenigen, die nach einem Auswahlverfahren in diesen Talentpool aufgenommen werden, werden durch Mentoringprogramme und Führungskräfte-seminare auf zukünftige Positionen im Topmanagement bei Evonik vor-

bereitet. Ein Instrument, mit dem zukünftige Expertinnen und Experten oder Führungskräfte möglichst frühzeitig im Unternehmen erkannt und gefördert werden können, ist das *Young Professional Programm*.

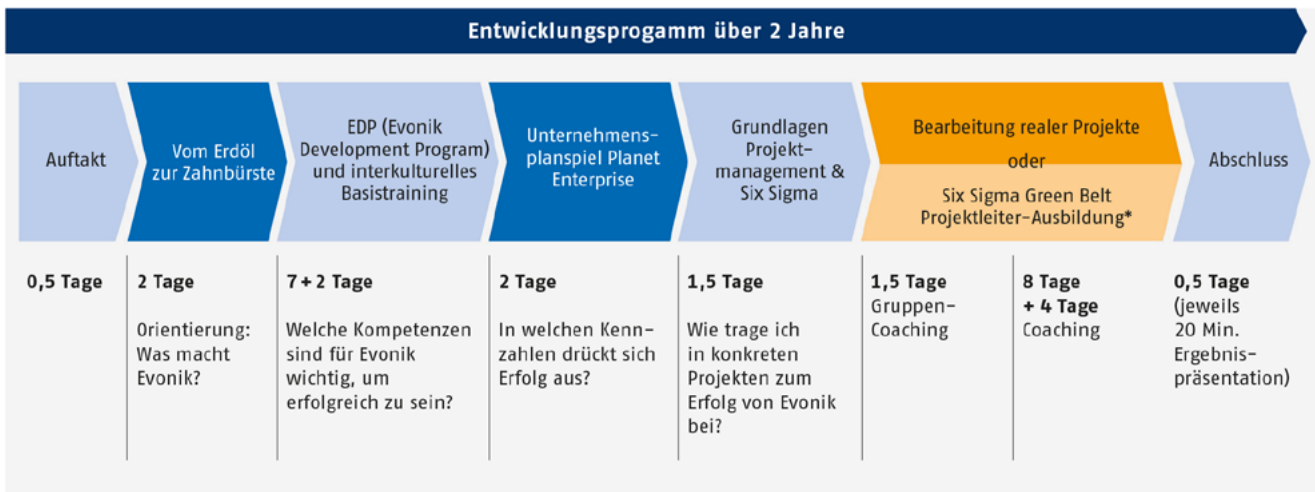
### Ziel und Inhalte des Programms

Das *Young Professional Programm* verfolgt das Ziel, die Sichtbarkeit junger Kolleginnen und Kollegen zu erhöhen. Hierzu bietet es ihnen eine Plattform zum standortübergreifenden Austausch mit den Management-Teams der unterschiedlichen Geschäftsgebiete des Unternehmens. Gleichzeitig bauen die Teilnehmenden untereinander ein wertvolles Netzwerk auf, wovon ihre Karrieren langfristig profitieren.

Teilnehmende sind Mitarbeiter/-innen, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen, nicht mehr als acht Jahre Berufserfahrung aufweisen und dennoch durch sehr gute Leistungen in ihren derzeitigen Positionen auffallen. Teilnehmen können sowohl Mitarbeiter/-innen mit einer abgeschlossenen Ausbildung bei Evonik – gern auch mit Interesse an weiteren Fort- und Weiterbildungen – als auch Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die bereits ihre Performance unter Beweis gestellt haben. Jedes Geschäftsgebiet identifiziert jährlich maximal zehn Mitarbeiter/-innen und beschließt ihre Teilnahme am Programm. Dieses besteht aus verschiedenen Modulen, die sich über einen Zeitraum von zwei Jahren erstrecken (vgl. Abb.). Zu Beginn findet ein Auftakt-Meeting zum Kennenlernen statt. Nach Erläuterung der Zielsetzung des Programms durch die Leitungsteams der Geschäftsgebiete nehmen die ungefähr 40 *Young Professionals*, die aus Deutschland und Belgien kommen, gemeinsam an modularen Trainings und Seminaren teil.

Die Module haben Netzwerk-Charakter, damit langfristige Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen aufgebaut werden können. Darüber hinaus werden aber auch chemische, betriebswirtschaftliche und Projektmanagement-Kennt-

Abbildung  
 Aufbau und Module des *Young Professional Programms*



nisse vermittelt. Die Inhalte der Module sind so ausgestaltet, dass auch Nicht-Chemiker/-innen die Prozesskette für die Herstellung eines chemischen Produkts nachvollziehen können. Naturwissenschaftler/-innen können dagegen kaufmännisches Basiswissen im Rahmen eines Unternehmensplanspiels aufbauen, bei dem sie als Geschäftsführer/-innen eines fiktiven Unternehmens den Geschäftsbetrieb simulieren.

Im *Young Professional Programm* ist es von besonders großer Bedeutung, dass alle Teilnehmenden in den Seminaren und Workshops zusammenarbeiten. So sollen sie auch von den Fachkenntnissen der jeweils anderen profitieren. Ein zentraler Bestandteil des Programms ist daher die Bearbeitung realer und für das Unternehmen wichtiger Projekte. In interdisziplinären Kleingruppen arbeiten die Teilnehmenden selbstorganisiert neben ihren derzeitigen Tätigkeiten mehrere Monate an einem Projekt. Die Resultate des Projekts werden zum Abschluss des Programms den Management-Teams der unterschiedlichen Geschäftsgebiete vorgestellt.

In der Vergangenheit wurden so beispielsweise Werksführungen optimiert oder ein Konzept für eine auftragsbasierte Kostenerfassung erstellt. Ein Projekt, das sogar auf Vorstandsebene vorgestellt wurde, ist die Entwicklung einer App, die im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eingesetzt werden soll.

**Erfahrungen und weitere Perspektiven**

Das *Young Professional Programm* hat einen festen Platz als Personalentwicklungsinstrument bei Evonik eingenommen. Seit 2012 haben mehr als 200 Beschäftigte an dem Programm teilgenommen oder befinden sich derzeit noch in dem Entwicklungsprogramm. Hervorzuheben ist, dass

sich einige Teilnehmende mittlerweile in Führungs- oder Expertenpositionen mit weiterführenden Perspektiven entwickelt haben.

Das Programm wird kontinuierlich auf der Basis von Feedbacks der Teilnehmenden verbessert. So wurde beispielsweise angemerkt, dass es sinnvoll wäre, möglichst früh im Programm an dem Training »Vom Erdöl zur Zahnbürste« teilzunehmen. In diesem Seminar lernen die Teilnehmenden exemplarisch einen Produktionsprozess am Beispiel der Herstellung des Kunststoffes Polyamid im Chemiepark Marl kennen. Dieses Feedback wurde aufgenommen und daraufhin das Training an den Anfang des Programms gesetzt. Dieses Grundverständnis eines Produktionsprozesses hilft nun bei der Simulation von Geschäftsprozessen während des Unternehmensplanspiels und bei der Bearbeitung der Realprojekte.

Eine Neuerung erwartet die Young Professionals auch in diesem Jahr: Einige Realprojekte, die eine strategische Bedeutung für Evonik haben, werden im Rahmen der Six-Sigma-Methode durchgeführt. Mit dieser besonderen Technik werden Prozessverbesserungen systematisch bearbeitet und das Qualitätsmanagement sichergestellt. Einige Young Professionals werden die Leitung solcher Verbesserungsprojekte übernehmen und erhalten dazu eine spezielle Ausbildung, um ideal auf die Steuerung der Projekte vorbereitet zu sein.

Das *Young Professional Programm*, an dem bisher nur Mitarbeiter/-innen aus Deutschland und Belgien teilnehmen konnten, wird in diesem Jahr auch erstmals in den USA angeboten. Die Ausweitung des Programms bestätigt die Nachfrage und den Erfolg eines noch jungen Programms für junge Nachwuchskräfte. ◀