

Potenzialanalysen

**Potenzialanalysen für
Management-Funktionen
bei der EDEKA Minden-
Hannover**

Kontakt

+49 228 82090-0
info@itb-consulting.de
Koblenzer Straße 77, 53177 Bonn



Management Summary

Die EDEKA Minden-Hannover als größte Regionalgesellschaft innerhalb des EDEKA-Verbunds führt seit 2015 mit der ITB Consulting Potenzialanalysen zur systematischen Nachfolgeplanung ihrer Führungskräfte durch. Da das Verfahren eine hohe Akzeptanz innerhalb des Unternehmensverbundes findet, wird es bei Positionen für die Abteilungsleitung, Bereichsleitung sowie Kandidat:innen auf Geschäftsführungsebene eingesetzt. Die Potenzialanalysen wurden im Austausch mit der Personalentwicklung der EDEKA Minden-Hannover fortlaufend weiterentwickelt. Ein Erfolgsfaktor ist, dass die Berater:innen die Möglichkeit haben, unterschiedliche Standorte, Vertriebskonzepte und Positionen vor Ort live kennenzulernen und auf diese Weise mit der Kultur der Organisation vertraut werden und auf Besonderheiten einzelner Unternehmensbereiche eingehen können.

Der Fundus an Übungen hat sich im Laufe der Jahre sukzessive erweitert, sodass es heute ein modulares „Baukastensystem“ gibt, mit dem sich flexibel positionsgerechte Verfahren erstellen lassen. Papier-Beobachterordner wurden durch iPads ersetzt, was Effizienzgewinne ermöglicht und positiv auf die Unternehmenswerte von EDEKA einwirkt. Auch wurden Vorauswahlprozesse optimiert (z. B. durch strukturierte Interviewleitfäden), um mehr Zeit für die Beschäftigung mit aussichtsreichen Bewerberinnen und Bewerbern zu gewinnen. Zusammengenommen führten diese Einzelmaßnahmen zu einer Verbesserung der Auswahl und Entwicklung der EDEKA-Führungskräfte.



Branche/Unser Kunde

Die EDEKA Minden-Hannover ist mit einem Außenumsatz von rund 11 Milliarden Euro und rund 77.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (einschließlich der selbstständigen Einzelhändlerinnen und Einzelhändler) die umsatzstärkste von insgesamt sieben Regionalgesellschaften im genossenschaftlich organisierten EDEKA-Verbund. Sie besteht im Kern seit 1920 und umfasst Bremen, Niedersachsen, einen Teil von Ostwestfalen-Lippe, Sachsen-Anhalt, Berlin und Brandenburg. Zwei Drittel der insgesamt 1.480 Märkte sind in der Hand von selbstständigen EDEKA-Kaufleuten. Zum Unternehmensverbund gehören darüber hinaus mehrere Produktionsbetriebe, darunter die Brot- und Backwarenproduktion Schäfer's, die Produktion für Fleisch- und Wurstwaren Bauerngut sowie das Traditionsunternehmen für Fischverarbeitung Hagenah in Hamburg.

Problemstellung/Herausforderung

Die Potenzialanalysen werden zur Nachbesetzung erfolgskritischer Führungspositionen durchgeführt oder als Form der Standortbestimmung. In einem mehrstündigen multimodalen Verfahren, bestehend aus einem Interview und verschiedenen situativen Elementen (z. B. Mitarbeitergespräch, Fallstudie, vorbereitete Präsentation, Analyse von Wirtschaftscharts), sammeln interne und externe Beobachter Eindrücke zu überfachlichen, auf den LEH zugeschnittenen Kompetenzen. Das Ergebnis der Potenzialanalyse wird mündlich und schriftlich an die Teilnehmenden zurückgemeldet. Im engen Austausch mit der Personalentwicklung der EDEKA Minden-Hannover werden im Anschluss Maßnahmen für die weitere Entwicklung erarbeitet.

Mit zunehmender Verwendung des Verfahrens tauchten auf unterschiedlichen Ebenen auch neue Herausforderungen auf:



- Mit dem Hinzukommen neuer Unternehmensbereiche und Positionen wurde es nötig, Übungen anzupassen oder auch neu zu konzipieren
- Die klassischen, papierbasierten Beobachterordner sind nicht mehr zeitgemäß – und es erschien als ein wichtiger Schritt auf eine moderne, digitale Lösung umzustellen
- Zur besseren Einbettung der Potenzialanalysen gerieten vor- und nachgelagerte HR-Prozesse in den Blick.
 - Um die Vorauswahl noch treffsicherer zu machen, sollte internes Diagnostik-Knowhow gestärkt werden
 - Identifizierte Entwicklungsfelder sollten zeitnah „angepackt“ und bewusst auch Stärken gefördert werden
- Da vor allem Verfahren für externe Bewerberauswahl oftmals kurzfristig durchgeführt werden, brauchte es eine schnelle Lösung für die Zusammenstellung verschiedener Verfahrensvarianten

Lösung und Ergebnis

Für die unterschiedlichen Herausforderungen entwickelte die ITB jeweils gezielt Lösungen:

- Um positions- bzw. bereichsspezifischen Besonderheiten Rechnung zu tragen, entstanden strategiefokussierte Konzeptionsaufgaben oder eine Verhandlungsübung mit Fokus auf Gewerbeimmobilien. Nach und nach entwickelte sich so ein modulares System von Übungen. So konnte zum Beispiel gewählt werden zwischen eher operativen oder strategischen Fallstudien oder einem Führungsdialog mit direkter oder indirekter Führung.
- Die EDEKA Minden-Hannover versteht sich strategisch als Innovationstreiber, was natürlich auch für den HR-Bereich gilt. Nach schneller Klärung technischer Voraussetzungen (WLAN-Verfügbarkeit, Datensicherheit) wurden die Papier-Beobachterordner durch iPads ersetzt. Die Beobachter:innen möchten dieses Feature heute nicht mehr missen. Es können auch eigene Laptops der Beobachter:innen mittels Browser-Version zum Einsatz kommen, was eine „remote“-Teilnahme einzelner oder aller Beobachter:innen erlaubt. Damit ist quasi eine „Pandemie-sichere“ Durchführung gewährleistet.
- Zur weiteren Verbesserung der Vorauswahl entwickelten wir einen kurzen, kompetenzbasierten Interviewleitfaden, der den Blick für mögliche Stolpersteine schärft.
- Für die zügige Bearbeitung identifizierter Lernfelder schließen sich für einzelne Teilnehmende individuelle Coachings an. Durch das bereits bestehende Vertrauensverhältnis zwischen Teilnehmendem und Berater:in kann direkt inhaltlich ins Coaching eingestiegen werden. Damit steigt die Akzeptanz beim Coachee, weil sofort etwas „passiert“ und beide Seiten sofort wissen, um was es geht.

Ein zentraler Erfolgsfaktor des Projekts ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den HR-Verantwortlichen, Beobachter:innen (oftmals auch auf Geschäftsführungs-Ebene) und den externen Berater:innen. Auf Augenhöhe werden immer wieder neue Lösungen entwickelt.

Durch das Zusammenspiel der hier genannten Facetten findet eine kontinuierliche Optimierung der Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse statt. Als Konsequenz steigen sowohl die Qualität als auch die Effizienz der Verfahren. Und für die Teilnehmenden, in diesem Fall die „Kunden“, findet Karriereplanung mit hoher Transparenz und hoher gegenseitiger Wertschätzung statt.

Über ITB Consulting GmbH

Wir unterstützen Sie bei der systematischen Weiterentwicklung Ihrer diagnostischen Prozesse und schauen dabei auf Details und zugleich auf das große Ganze: mit unserem Diagnostik-Know-how und unserer Erfahrung, gerade

im Handel, stehen wir Ihnen gern zur Verfügung und beraten Sie zielgenau und effizient.

Kontakt

Denken Sie auch über eine Weiterentwicklung Ihrer Diagnostikprozesse nach? Dann besuchen Sie uns auf unserer Homepage oder schreiben Sie uns unter info@itb-consulting.de.