

FALLSTUDIE HAPAG-LLOYD



ZIEL

- Identifikation von Führungskräften mit Potential für internationale Laufbahn im oberen Management

LÖSUNG

- Identifizierung der „critical incidents“ im Austausch mit der Zentrale und den Regionen
- Gezielte Ausrichtung des Nominierungsprozesses
- Einführung eines Assessment Centers mit massgeschneiderten, geschäftsrelevanten Aufgabenstellungen für international agierende Zielgruppe
- Zunehmende Konzeption des Verfahrens als Lernmöglichkeit und Development Center
- Wissensvermittlung und Training leitender Verantwortlicher hinsichtlich psychologischer Beobachtungs- und Bewertungsprozesse
- Explizite Förderung des Austauschs, der Diskussion und der Konsensbildung unter den Leistungsträgern über zukünftige Herausforderungen in der Branche und die Führungskultur der Hapag-Lloyd
- Transfer führungsbezogener Themen in den Unternehmensalltag
- Langjährige Zusammenarbeit

ENGAGEMENT

Joachim Hübner arbeitete 14 Jahre als Berater für den Bereich HR Corporate Development

BRANCHE

Logistik, Container-Schifffahrt

REGION

Deutschland, Italien, USA, Singapur

„Ich habe Joachim als eine aufgeschlossene und interessierte Persönlichkeit kennengelernt, die unseren Führungskräften gleich welcher Herkunft und Verantwortungsstufe mit hoher Präsenz und auf Augenhöhe gegenübertritt. In seiner Arbeit zeichnet er sich durch eine umsichtige, klare und tatkräftige Herangehensweise aus. Seine Analysen waren immer äusserst treffsicher. Besonders schätze ich seine interkulturelle Erfahrung und seine Fähigkeit, Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen und Interessen herzustellen und diese in einem konstruktiven Dialog auszubalancieren. Seine integre und verantwortungsvolle Haltung genießt bei uns im Unternehmen eine hohe Anerkennung.“

– Peter Hertz, Senior Director Corporate Human Resources, Hapag-Lloyd AG

FALLSTUDIE HAPAG-LLOYD



HERAUSFORDERUNG

Als weltweit agierendes Logistikunternehmen steht die Hapag-Lloyd AG vor der Herausforderung, aus erfolgreichen Führungskräfte im Unternehmen diejenigen zu identifizieren und spezifisch zu fördern, die im oberen Führungsbereich in unterschiedlichen Regionen wirksam sein können und wollen. Nicht jeder kann in das unternehmensinterne, internationale Förderprogramm aufgenommen werden und später vielleicht Geschäftsführer einer Ländergesellschaft werden. Im Sinne der internen Personal- und Talententwicklung ist dabei ein transparenter und im Unternehmen akzeptierter Auswahlprozess von enormer Bedeutung für die Motivation der gesamten Führungsebene und Belegschaft.

LÖSUNG

In Abstimmung mit den Personalentwicklungs- und Führungsverantwortlichen im Unternehmen wurden mit der „Critical Incidents“ - Methode erfolgsentscheidende Situationen identifiziert, die dann in massgeschneiderten Simulationen abgebildet und als Aufgaben für die Teilnehmer der Assessment Center genutzt wurden. Einem gezielt ausgewählten und vielseitig besetzten Gremium von Entscheidungsträgern kam die Aufgabe zu, über die Aufnahme eines Kandidaten in das Förderprogramm zu entscheiden oder alternative Entwicklungspfade aufzuzeigen. Durch Feedbackprozesse, eine differenzierte Standortbestimmung und Potentialeinschätzung und nachgelagerte Entwicklungsgespräche wurde die Selbstreflexion angeregt und geeignete Karrierewege entwickelt. Um möglichst wenig Teilnehmer ablehnen zu müssen, wurde kontinuierlich an einer fundierten Vorauswahl gearbeitet.

Tatsächlich verlagerte sich der Schwerpunkt der Veranstaltung über die Jahre zunehmend von einem reinen Auswahlinstrument zu einem entwicklungsorientierten Ansatz - sowohl für die „Teilnehmer“ als auch die „Beobachter“ – bei dem der Austausch und das gegenseitige Lernen einen prominenten Stellenwert einnimmt.

Seit 2004 unterstützt Joachim Hübner den Bereich „HR Corporate Development“ in verschiedenen Themen der Führungskräfteentwicklung und war 14 Jahre federführend bei der Konzeption und Durchführung der Assessment und Development Center der Hapag Lloyd. Dabei konnte er je nach Fragestellung auf ein Netzwerk aus internationalen Fachspezialisten und Kooperationspartner zurückgreifen.

NUTZEN

Durch eine umsichtige Ausbalancierung der verschiedenen Interessen gelang es, dem Thema Führungskräfteentwicklung einen geschätzten Platz im Unternehmensalltag zu erarbeiten. Das Assessment Center als zentraler Bestandteil des „Management Career Programms“ wird als interne Auszeichnung anerkannt. Über fundierte Personalentscheidungen hinaus wird das Format aktiv dafür genutzt, Führungsverantwortliche aus unterschiedlichen Bereichen in einen vertrauensbildenden und kulturstiftenden Dialog zu bringen. Tatsächlich kommen die Linienverantwortlichen gerne wieder, um ihr eigenes Beobachtungs- und Bewertungsvermögen zu verfeinern und Impulse für ihr eigenes Führungsverhalten zu erlangen. Sinnvoll konzipierte, verhaltensorientierte Assessment und Development Center bieten eine hervorragende Möglichkeit, die Feedback- und Lernkultur in einem Unternehmen zu fördern.