

Development Center für eine Nachwuchsführungskraft

Ausgangssituation

Im Rahmen einer internen Nachfolgeregelung wird Herr NN, Diplomingenieur, 32 Jahre alt, nach ca. 5 jähriger Tätigkeit als Spezialist gegen Jahresende 2017 seine erste Führungsposition als Abteilungsleiter mit einer direkten Führungsspanne von ca. 10 Mitarbeitern übernehmen.

Die – selbstverständliche – Besetzungsentscheidung erfolgte auf Basis seiner sehr guten internen Bewertungen, es wurden keine eignungsdiagnostischen Verfahren eingesetzt. Herr NN hatte zudem mehrfach in den regelmäßigen PE-Gesprächen deutlich gemacht, dass er sich beruflich weiterentwickeln möchte und bereits eigenständig umfassende fachliche Weiterbildungen absolviert.

Das Unternehmen unterstützt Herrn NN bei seinen Bestrebungen, einerseits durch die Förderung seiner geplanten Teilnahme an einem berufs begleitenden MBA-Studium und durch das im Folgenden dargestellte Development Center als Basis seiner persönlichen Entwicklung

Die Idee des Verfahrens *Development Center*

Bei dieser Art der Potenzialeinschätzung geht es um die Ermittlung der Potenziale unter besonderer Einbindung der Selbstreflexion und Selbstregulation. Der Teilnehmer soll selbst zu Erkenntnissen zu seinen eventuellen Stärken und Entwicklungsfeldern gelangen. Er wird zudem dazu angehalten, sich intensiv mit der eigenen Motivation, den eigenen Leistungen, Verhaltensweisen und seiner Wirkung auf andere Personen auseinander zu setzen. Ziel dabei ist es ebenfalls, ihn dazu anzuregen, über weitere, eventuell wirksamere Methoden und Verhaltensweisen nachzudenken und diese soweit möglich auch auszuprobieren. Vom Moderator und von den Beobachtern erhält der Teilnehmer Anregungen und Impulse und wird zu Perspektivwechseln angeregt.

Die Anforderungen im aktuellen Verfahren

Als „Messlatte“ wurde auf das im Unternehmen vorhandene Kompetenzmodell (Anforderungen und Operationalisierungen) Bezug genommen.

Relevante Anforderungs- und Bewertungskriterien

- Führung
- Kommunikation
- Kollegialität / Networking
- Motivation (Schwerpunkt Leistungsmotivation)
- Selbstreflexion / Selbststeuerung
- Umgang mit Veränderungsprozessen
- Unternehmerische Ausrichtung

Der konkrete Ablauf

Es wurde eine ¾ bis 1 tägige Veranstaltung geplant, die an neutralem Ort in einem Seminarhotel stattfand. Aufgrund einer möglichen bedarfsbezogenen Flexibilität im DC wurde kein verbindlicher Zeitplan festgelegt. Der konkrete Ablauf und die Zeitplanung orientierten sich am Informationsbedürfnis aller Beteiligten. Es gab allerdings einen fixen Endpunkt.

Die eingesetzten Übungen

Im Vorfeld des Development Center Tages

Postkorb

- Herr NN führte einen internetbasierten Postkorb durch. Die Ergebnisse bieten Informationen zur Bewältigung organisatorisch planerischer Aufgaben und zum analytischen Denkvermögen. Bewertet werden u.a. die gezeigten Leistungen in den Bereichen Sorgfalt, Entschlusskraft, Terminplanung, Ressourceneinsatz, Delegation. Die Ergebnisse des Postkorbes lagen zum Zeitpunkt des DC-Tages bereits vor.

Persönlichkeitstest: Reiss Profile

- Auch das Reiss Profile führte Herr NN im Vorfeld des DC-Tages internetbasiert durch. Im Reiss Profile werden 16 sogenannte Lebensmotive erfasst, die die Antriebs- und Wertestruktur eines Menschen abbilden und die die Persönlichkeit bestimmen. Details zu diesem Verfahren siehe unter → „Testverfahren“ → „Reiss Profile“.
- Die Ergebnisse ermöglichten die Vorbereitung einiger spezifischer Interviewfragen und führten zu vertieften Diskussionen in den verschiedenen Phasen des DC.

Am Tag des Development Centers

Präsentation

- Im Vorfeld bereitete Herr NN – nach spezifischen Vorgaben und unter Bezugnahme auf konkrete Fragestellungen - einen Vortrag zu einer fachlichen Thematik vor. Dabei handelte es sich um eine für den neuen Verantwortungsbereich geplante spezifische Aufbauarbeit. In der dem Vortrag folgenden Diskussion wurden seine Überlegungen hinterfragt und um fehlende Betrachtungsebenen ergänzt.

Simulationen / Gespräche

- Im Rahmen der Präsentation stellte Herr NN auch die geplante Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholdern dar. Er wurde im Anschluss gebeten, sich eine Gesprächssituation mit einer Person seiner Wahl herauszusuchen, um diese in der Simulation zu erproben. Sinnvollerweise sollte es eine kritische Auseinandersetzung sein, die für ihn eine gewisse Herausforderung darstellt. Herr NN führte in seiner Funktion als neue Führungskraft ein kritisches Mitarbeitergespräch. Er analysierte die Hintergründe des Problemverhaltens des Mitarbeiters und motivierte diesen dann zu einer Verhaltensänderung.
- Im Rahmen der Reflexion der Übung und der erzielten Ergebnisse arbeitete Herr NN heraus, dass er nicht nachdrücklich und verbindlich genug agiert hatte. Er führte deshalb ein (simuliertes) Folgegespräch mit dem Mitarbeiter. Hierbei traf er konkrete Vereinbarungen und legte Veränderungsziele fest.

Interview

- Im abschließenden Interview wurden die bereits durchgeführten Übungen und die erzielten Ergebnisse und Erkenntnisse reflektiert. Zudem beantwortete Herr NN ergänzende Fragen zu den oben aufgeführten Anforderungen.

Abschlussdiskussion

- Nach Abschluss der Übungen fasste Herr NN seine Erfahrungen und die gewonnenen Selbsterkenntnisse zusammen und hatte die Möglichkeit, die Beobachter dazu ergänzend zu befragen.

Beobachter / Bewerter

Dem Ziel des DC folgend, auf die Selbstreflexion und Selbstregulation von Herrn NN zu fokussieren und sehr intensiv in einen auch persönlichen Austausch zu kommen, wurde darauf verzichtet, einen Vorgesetzten als Beobachter einzubeziehen. Beteiligt waren neben mir als Moderatorin der für Herrn NN zuständige Betreuer aus dem Bereich Human Resources, der Herrn NN auch bei der Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen sollte.

Bewertungen

Fremdeinschätzung

Nach jeder Übung erfolgte eine Fremdbewertung mit Hilfe eines vorbereiteten Bewertungsbogens, der auf dem Anforderungsprofil basiert. In die Bewertung wurde die sich an den Vortrag anschließende Diskussion bzw. die Reflexion nach den Simulationen einbezogen. Die Bewertungen der einzelnen Beobachter pro Anforderungsdimension wurden gemittelt und in Form einer Grafik dargestellt.

Selbsteinschätzung

Parallel dazu schätzte Herr NN sich selbst mit Hilfe eines vergleichbaren Bogens ein. Auch seine Werte wurden gemittelt und anschließend den Fremdeinschätzungen gegenüber gestellt.

Reflexionsprotokoll

Herr NN bekam während des DC die Möglichkeit, parallel zu den einzelnen Aufgaben und Reflexionen ein „Reflexionsprotokoll“, zu führen, in das er aktuelle Erkenntnisse und Überlegungen unmittelbar eintragen konnte. Der Einsatz dieses Protokolls, direkt nach Ende der Übungen, erwies sich für Herrn NN als sehr hilfreich. So konnte er auch im Nachhinein die Vielfalt der laufenden Informationen sinnvoll für sich nutzen.

Ergebnisbericht

Die Selbst- und Fremdbewertungen flossen in eine Ergebnisgrafik ein, die im Rahmen des Berichtes dargestellt und erläutert wurde. Neben diesen quantitativen Betrachtungen finden sich in diesen Bericht auch die qualitativen Erkenntnisse aus allen Übungen, die jeweils als ‚Stärken‘ und ‚Entwicklungsfelder/offene Fragen‘ dargestellt sind. Weiterhin wurden umfassende Hinweise zur Personalentwicklung aufgenommen.

Personalentwicklungsgespräch

Im Rahmen eines ca. 2 Wochen später stattfindenden Personalentwicklungsgespräches erhielt Herr NN zunächst ein umfassendes Feedback zu seinem Reiss Profile und zu den Postkorbergebnissen. Zudem wurde ihm der Ergebnisbericht überreicht. Im Anschluss hatte er die Gelegenheit, seine zwischenzeitlich erarbeiteten Entwicklungsüberlegungen mit den beiden Beobachtern zu diskutieren und eine Strategie für die nächsten Schritte zu erarbeiten.

Die weitere Begleitung von Herrn NN erfolgt über seinen HR-Betreuer.

PDF_ Development Center _2017/Demtröder