



## Laufbahnentscheidungen durch Development Center unterstützen

Best Practice für ein modernes Development Center  
mit Trainingscharakter

November 2015

## SUMMARY

Ein laufbahnorientiertes Development Center positioniert zwischen Orientierungs Center und Reflexionsseminar bietet die Grundlage für ein echtes Commitment zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zum passenden Karriereweg.

# Laufbahnentscheidungen durch Development Center unterstützen

## Best Practice für ein modernes Development Center mit Trainingscharakter

Viele Unternehmen haben mittlerweile Karrierewege für verschiedene Laufbahnen implementiert und bieten Mitarbeitern mit Potenzial differenzierte Karriereperspektiven für mehr Verantwortung an. So haben sich neben der klassischen Führungslaufbahn zumeist der Karriereweg des Experten bzw. Fachspezialisten und der des Projektleiters/-managers etabliert. Aber wie unterstützt man am besten die Entscheidung für die richtige Laufbahn und zwar möglichst in Übereinstimmung zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen – oder noch spezifischer, zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung?

Als Best Practice Beispiel für dieses Anliegen schildern wir den Fall eines großen Industriekonzerns, den wir bei der Entwicklung, Implementierung und Umsetzung eines speziellen Development Centers unterstützt haben.

Zielgruppe in diesem international agierenden Unternehmen sind höhere tarifliche Mitarbeiter, die für eine weitergehende Karriere (Führungs-, Projektleiter- oder Fachkarriere) in Frage kommen. Für diese wurden ein eigener Förderkreis sowie ein Prozess geschaffen. Der Prozess enthält meh-

### *Feedback fördert eigenverantwortliche Reflexion der beruflichen Zielsetzung.*

re Bausteine (Beurteilungen, Gesprächsrunden, Fördergespräche etc.) und ermöglicht im Ergebnis eine fundierte Entscheidung über das sich anschließende spezifische Vertiefungsprogramm, welches für die jeweilige Laufbahn vorgesehen ist.

Ein Development Center (DC) in der Startphase des Förderprogramms ist dabei ein Schlüsselinstrument, um

die berufliche Zielsetzung zu klären. Es bietet die Möglichkeit, die individuellen Stärken und Steigerungsmöglichkeiten selbst zu reflektieren und Feedback aus unterschiedlichen Perspektiven zu erhalten. Das Feedback bietet eine Orientierungshilfe zur Auseinandersetzung mit der eigenen

beruflichen Zielsetzung, gibt Impulse für die Ableitung von zielgerichteten Fördermaßnahmen

zur Vorbereitung auf die zukünftige Zielposition und dient als konkrete Vorbereitung auf das zeitnah nach dem Development Center zu führende Fördergespräch (mit dem direkten Vorgesetzten und dem zuständigen Personalreferenten).

Das Programm war bereits einige Jahre erfolgreich im Einsatz, sollte aber in 2014 modernisiert und für ▶



## BACKGROUND

Karriereplanung und -management werden vielschichtiger und verlangen vertikale, horizontale und projektorientierte Perspektiven.

den weltweiten Einsatz optimiert werden. Neben einer Selbstpräsentation und einem Konfliktgespräch bestand die Anforderung darin, die bisherige Gruppenübung durch eine Managementsimulation zu ersetzen, für dessen Konzeption S&A die Ausschreibung gewonnen hat. In 2014 wurden daher mehrere Simulationsmodule von uns entwickelt, pilotiert und anschließend in das DC implementiert. Ende 2014/Anfang 2015 ist der Rollout erfolgt und nun bietet das Unternehmen dieses Instrument seinen Geschäftsbereichen weltweit an. Zielsetzung der Integration von Simulationselementen war, die Beobachtung von Verhaltensdispositionen zu ermöglichen. Die Identifizierung von Potenzialen und Kompetenzen erfolgt vor dem Hintergrund des unternehmenseigenen Kompetenzmodells. Die Teilnehmer (TN) erhalten somit ein fundiertes Feedback zu ihren Potenzialen und Entwicklungsbereichen sowie Aussagen zur Laufbahnorientierung. Im Zuge des Konzeptionsprozesses wurden folgende Leitgedanken für den Charakter der Simulation definiert:

- Realitätsnahe Story, Aufgaben und Herausforderungen
- Mittlere bis hohe Komplexität mit Steigerungs- und Dosierungsmöglichkeiten
- Mehrere Lösungen sind möglich
- Freies Entscheidungsverhalten
- Geeignet für verschiedene Laufbahnorientierungen
- Problemstellungen mit Mischung aus strategischen und operativen Managementaufgaben

In der Umsetzung sollte die Simulation folgende Möglichkeiten bieten:

- Beobachtung des situativen Handelns/Verhaltens im Kontext
  - mehrerer Aufgaben
  - verschiedener Personen
  - wechselnder Situationen
- Persönl. Standortbestimmung/ Reflexion für Teilnehmer durch Erleben und Rückmeldung zu
  - Selbstführung/-management
  - Wahrnehmung und Beurteilung von Situationen, Personen, Aufgaben
  - Wirkung und Einflussnahme auf andere

- Gewinnung von Hinweisen zur Erweiterung der Handlungskompetenz
  - für tägliche Situationen
  - für spezielle Herausforderungen (Critical Incidents)

Entwickelt wurde eine Firmenstory mit anderen Produkten, als vom Unternehmen hergestellt, um eine Chancengleichheit für alle Teilnehmer aus ganz verschiedenen Unternehmensbereichen zu gewährleisten. Die Teilnehmer des DC arbeiten im Rahmen dieser Firma als Task Force zusammen, die die Geschäftsführung bei Spezialaufgaben, besonderen Projekten oder dringenden Sonderaufträgen schnell und kompetent unterstützen soll. Aufgrund von Neuartigkeit, Vertraulichkeit oder Ressourcenknappheit können/sollen die Tasks nicht in bestehenden Linien oder Stäben bearbeitet werden.

Diese Task Force erhält einen Spezialauftrag, den sie im Rahmen von 60 Minuten erarbeiten und der Geschäftsführung (Beobachter des DC) präsentieren soll. Da der Teamleiter erkrankt ist, muss sich die Gruppe ▶



eigenständig organisieren. Es sind Führungsaufgaben, Projektsteuerungsaufgaben sowie fachorientierte Teilaufgaben zu erledigen, so dass man durch dieses soziale, dynamische und interaktive Setting entsprechendes Verhalten und Orientierungen beobachten kann. Das Besondere an diesem DC-Format ist das direkte Feedback durch die Teilnehmer, Beobachter und den/die Moderator/in nach jeder Übungseinheit. Dadurch wird die direkte Reflektion und Auseinandersetzung mit eigenen Verhaltensmustern sowie dem Abgleich mit Laufbahnorientierungen (die jeder Teilnehmer zu Beginn des DC erklärt) und -anforderungen ermöglicht. Eine zweite Simulationsrunde mit neuer Aufgabenstellung bietet anschließend die Möglichkeit, die gewonne-

nen Erkenntnisse direkt umzusetzen und ihre Wirkung anhand des sich wiederum anschließenden Feedbacks erneut zu reflektieren.

Nach den Übungssequenzen bietet das Ansehen der mit Video aufgezeichneten Simulationssequenzen zusätzlich die Möglichkeit, das erhaltene Feedback für sich zu überprüfen und zu vertiefen.

Die Teilnehmer erhalten somit zu jedem einzelnen Element des DC ein Feedback zu Schlüsselqualifikationen und Entwicklungsmaßnahmen zur Erreichung ihrer Zielposition aus unterschiedlichen Perspektiven: Führungskräfte, HR-Mitarbeiter, Teilnehmer und Berater. Das Feedback wird im Laufe von sog. Beobachterkonferenzen in Form eines standardisierten Feedbackberichts zusammen-

gefasst. Dieser wird vom Berater mit den einzelnen Teilnehmern am Ende des zweiten Tages besprochen. Dieser Bericht und die gewonnene Orientierung des Teilnehmers bildet dann die Basis für weitere Gespräche, um den passenden Laufbahnweg gemeinsam und möglichst übereinstimmend zu entscheiden.

### Fazit

Aus unserer Beratungserfahrung ist dieses Development Center ein gelungenes Beispiel für ein in ein Gesamtkonzept eingebettetes, handlungsorientiertes und praxisnahes Format, das die Teilnehmer aktiv miteinbezieht und eine eigenverantwortliche Auseinandersetzung mit persönlichen Entwicklungszielen und deren Anforderungen fördert. ◀

## Weitere Artikel



### 10 Erfolgsfaktoren für Ihr Assessment Center

Woran können Sie erkennen ob Ihr Assessment Center (AC) erfolgreich ist? Vor allem sicher daran, wie viele eingestellte Bewerber später Leistungsträger geworden sind. Doch nicht immer lässt sich dieser Zusammenhang sauber nachvollziehen und so werden trotz verbreiteter Anwendung dieses Verfahrens immer wieder Zweifel an der Aussagekraft von ACs geäußert.

► Weiterlesen  [www.strametz.de/assessment-center](http://www.strametz.de/assessment-center)



### Werte Profiling

Das Werte-Profilings verkörpert eine neue Dimension und Qualität im Bereich psychometrischer Verfahren. Es ist ein einzigartiges Online-Verfahren, das die „inneren Werte“ und die gegenwärtige Situation eines Kandidaten misst. Im Gegensatz zu klassischen Fragebögen, die streng genommen lediglich ein systematisches Selbstbild einer Person erzeugen, bildet dieses Verfahren ohne Manipulationsmöglichkeit das „Werthen“ des Menschen ab.

► Weiterlesen  [www.strametz.de/werte-profiling](http://www.strametz.de/werte-profiling)

