

INSight

DAS BEST PRACTICE MAGAZIN VON
TECHN**K**ontakte

Lernen von den Besten

Profitieren Sie im Rahmen des TechnoKontakte Best-Practice-Seminarprogrammes von Top-Unternehmen und ihren Managern

Führung ist eine Teamleistung

Die Wirksamkeit von Führung steht und fällt mit Ihrer Fähigkeit, sich selbst in den Blick zu nehmen

So managen Sie Veränderungen

Das Projektumfeld und die Veränderungsenergie hat einen entscheidenden Einfluss auf das Gelingen von Change Management-Projekten

Selbstreflexion ist gefragt

Optimiertes emotionales Selbstmanagement führt zu qualifizierterer Führungskompetenz

Erfolg durch Selbstverwirklichung

Astrologie ist ein kreatives Denkmodell, das wertvolle Informationen zur Entschlüsselung und Optimierung der persönlichen und unternehmerischen Wirklichkeit bereithält

**Mit dem TechnoKontakte-
Programm 2008**

Strategische Personalentwicklung

Management im Praxistest

Spitzenunternehmen zeichnen sich heute mehr denn je dadurch aus, dass es ihnen gelingt äußerst kompetente Mitarbeiter nicht nur für sich zu gewinnen, sondern diese auch im Sinne ihrer Interessen, Vorstellungen und Strategien langfristig an sich zu binden. Die international renommierten Unternehmens- und Organisationsberater Dr. Gerhard Graf und Univ.-Prof. Dr. Robert Neumann fassen für Sie in diesem Beitrag einige Erfolgsformeln für die Personalarbeit zusammen.



Dr. Gerhard Graf ist Geschäftsführer der Transformation Consulting Group St. Gallen/München.



Univ.-Prof. Dr. Robert Neumann ist Universitätsprofessor am Institut für Unternehmensführung an der Fachhochschule für Organisations-, Personal- und Managemententwicklung, Partner der Transformation Consulting Group, Leiter von Management Development Programmen, Dozent und Projektleiter für Leadership und Führungsverhalten der St. Gallen Business School.

Personalarbeit ist leider nach wie vor meist gekennzeichnet durch Ad-Hock und Hau-Ruck Weiterbildungsmaßnahmen, durch ein Katalogangebot von Trainings und Seminaren welche die Mitarbeiter im Gieskannenprinzip nach meist sehr unklaren Richtlinien und Vorgaben entweder selbst auswählen oder vom jeweiligen Vorgesetzten ausgewählt bekommen und deren Transferleistung in den Arbeitsalltag mehr als fragwürdig ist.

Entscheidet sich ein Unternehmen für ein Weiterbildungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte, zeichnet sich in jüngster Zeit eine Entwicklung ab, die neben der Nominierung durch Vorgesetzte ein internes Auswahlverfahren nachschaltet, um einen Standard an Qualität und Homogenität in der Gruppe der Nachwuchsführungskräfte sicherzustellen. An ein derartiges Auswahl- beziehungsweise Screeningverfahren ist ein breitgefächertes Anforderungskatalog geknüpft:

- Identifikation der „richtigen“ Potenziale und Fähigkeiten, das heißt welche Voraussetzungen müssen Nachwuchsführungskräfte mitbringen, um als High Potentials zu gelten? Es geht hier um ein Verständnis über die Zusammenhänge im Unternehmen und über das Zusammenwirken der verschiedenen Funktionen und Prozesse, über das Problembewusstsein, Produktideen markt- und kundengerecht in Teamarbeit zu entwickeln, um das Verständnis über die Auswirkungen von Managemententscheidungen und -verhaltensweisen auf Markt, Organisation und Mitarbeiter sowie um die Fähigkeit, Arbeits- und Teamprozesse und deren Ergebnisse kritisch zu reflektieren und daraus Verbesserungen abzuleiten und umzusetzen. Außerdem um die Fähigkeit, unter hohem Druck Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen, sowie die Fähigkeit zur kritischen Reflexion über das eigene Führungs-, Team- und Sozialverhalten.

- Das passende Bewertungsinstrument muss mehreren Ansprüchen genügen. Konkret muss es jene Anforderungen widerspiegeln, welche das Unternehmen an die Nachwuchsführungskräfte stellt. Dabei ist ein Mix zwischen qualitativen und quantitativen Bewertungskriterien zu empfehlen. Außerdem muss es der Komplexität der Simulation gerecht werden und von den Bewertern beziehungsweise Observer in der not-

wendigen Zeit bewältigbar sein. Neben dem Anspruch einer möglichst realitätsnahen Beurteilung der Teilnehmer sollte ein internes Auswahlverfahren im Sinne von Weiterbildung auch einen Lern- und Ausbildungscharakter mit sich bringen.

- Auswahlverfahren als Aus- und Weiterbildungsmodul nehmen in der Mitarbeiteraus- und -weiterbildung immer eine herausragende Position ein. Es handelt sich um einen besonders sensiblen Bereich der weder verniedlicht noch verharmlost werden darf. In letzter Konsequenz können sich hier Karrieren beschleunigen oder aber neue persönliche oft fundamentale Fragen aufwerfen. Ein internes Auswahlverfahren soll daher nicht nur den Aspekt der Karrierepotenziale abdecken, sondern bei den Teilnehmern selbst einen Prozess der selbstkritischen Einschätzung anstoßen und damit an sich einen nutzbringenden Wert für die Teilnehmer stiften. Dies ist in erster Linie dann möglich, wenn das Verfahren an sich den Charakter eines Trainings beziehungsweise Seminars aufweist (Aus- und Weiterbildungsmodul).

Dazu müssen die Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche Managementqualität ausmachen auch als Ausbildungsziele formuliert werden. Idealerweise verstehen die Teilnehmer ein derartiges Auswahlverfahren nicht mehr nur als Selektionsinstrument, sondern betrachten es umfassender als Training oder Seminar an sich. In diesem Screeningverfahren geht es also nicht um Assessment sondern um Development – also Ausbildung. Hier findet einerseits eine Potenzialbeurteilung aber gleichzeitig auch eine Entwicklung und Qualifizierung statt.

IDENTIFIKATION VON MANAGEMENTQUALITÄTEN

Ein Lösungsansatz zur strategischen Personalentwicklung bietet das Development-Center „Future Mind®“. Dabei geht es primär um die genaue Identifikation von vorhandenen Managementqualitäten, die den Führungskräften von morgen abverlangt werden. Ein passendes Setting, welches gerade diese Skills valide beobachtbar macht ist hier geboten. Dieses Tool ist ein Ausbildungsmodul in welchem Managementfähigkeiten und -fertigkeiten trainiert und entwickelt werden, beziehungsweise um ein Bewertungssystem, welches

DIE MANAGEMENTQUALITÄTEN, DIE DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN MORGEN ABVERLANGT WERDEN, SOLLTEN HEUTE IDENTIFIZIERT WERDEN



nahtlos in bestehende Personal- und Mitarbeitermodelle integriert wird und sowohl der Komplexität des Auftrages als auch der Handhabbarkeit durch die Beurteiler gerecht wird. Mit dem maßgeschneiderten Design, das die Unternehmenssituation widerspiegelt, ist auch eine Reduktion des zeitlichen und finanziellen Aufwandes möglich.

Das Development Center ist konsequent und durchgängig als Unternehmenssimulator konzipiert. Konkret handelt es sich um ein Beratungsunternehmen, welches auf der „Grünen Wiese“ mit einem genau definierten Geschäftsauftrag, festgelegten Jahresbudgets, einem festgelegten Branchen- und Funktionsfokus sowie mit einem konkreten Kundenkreis gegründet wird. Es handelt sich um eine verhaltensorientierte Unternehmenssimulation ohne IT-Unterstützung.

EINSCHÄTZUNG DER POTENZIALE

Das DC „Future Mind®“ arbeitet auf zwei Ebenen. Die Ebene eins bezieht sich auf den Prozess der Assessoren beziehungsweise der Prozess der Beobachtung und Bewertung und wird als Hauptprozess bezeichnet. Hier erfolgt die Beobachtung und Beurteilung verschiedenster, konkreter Verhaltensweisen im Verlauf der Arbeit im Unternehmenssimulator eine eindeutige, qualifizierte Einschätzung der Teilnehmer über deren Potenziale und Fähigkeiten speziell in den beschriebenen Schlüsselqualifikationen.

Die Ebene zwei bezieht sich auf die Unternehmenssimulation selbst und gilt als Stützprozess. Aufgabe der Trainer ist es, in diesem Prozess möglichst viele Beobachtungsmomente für die Assessoren zu „erzeugen“, um diesen eine valide Datenbasis und substanzvolle Beurteilung zu ermöglichen. Zur Optimierung der Prozesse erfolgt in der Regel auch eine Restrukturierung sowie die konkrete Vorbereitung auf den externen Kunden. Ihm sollten konkrete Consulting-Produkte, Konzepte und Lösungsansätze für seine realen Unternehmensprobleme präsentiert werden. Dieser Kunde entscheidet über Kauf oder nicht Kauf mit entsprechend qualifiziertem Feedback. Im konkreten Fall muss dieser externe Kunde ein Vertreter aus dem Management Board beziehungsweise der

Geschäftsführung des betreffenden Unternehmens sein. Damit haben die Teilnehmer die Aufgabe, auf Basis ihrer Detailkenntnis über Probleme und Herausforderungen in ihrem konkreten täglichen Arbeitsumfeld Projektüberlegungen zur Lösung dieser Probleme vorzustellen. Durch diese Verschränkung im Gesamtdesign arbeiteten die Teams an Problemen ihrer eigenen Organisation. Der Verantwortliche hat die Möglichkeit diese Ideen aufzugreifen und als konkrete Projekte im Konzern zu implementieren (was auch tatsächlich erfolgte).

QUALIFIZIERTE GRUPPENDISKUSSION

Im Laufe des DC wird auch eine große Datenmenge pro Teilnehmer innerhalb kürzester Zeit sehr übersichtlich aufbereitet und ausgewertet. Am Ende des Development Centers erfolgt zu jedem Teilnehmer eine qualifizierte Gruppendiskussion über Besonderheiten, Stärken, Schwächen, Potenziale, nächste notwendige Entwicklungsschritte innerhalb des Kreises der Beobachter. Auf Basis der Gesamtergebnisse erhalten sämtliche Teilnehmer ein qualifiziertes Gutachten.

Das Development-Center hat für den Mitarbeiter den unter anderem den Vorteil, dass er in einer realistischen Unternehmenssituation agieren kann und die Arbeitsinhalte an die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst werden. Das erlaubt eine äußerst authentische Beurteilungssituation sowie eine umfassende Lernerfahrung. Für das Management hat es den Effekt, dass etwa mit der Kreativität der Teilnehmer auch Lösungskonzepte für das eigene Unternehmen entwickelt werden können.

Dieses Qualitätsinstrument in der Mitarbeiterrekrutierung und Personalentwicklung trägt durch das besondere Setting zu einer besonderen Ressourcensparnis bei, denn bis zu 30 Teilnehmer können gleichzeitig beobachtet werden und durch in der Regel reichsübergreifende, international zusammengesetzte Teams erhält das Unternehmen zusätzliche gezielte Impulse, welche die Entwicklung der Unternehmenskultur sehr positiv beeinflussen. Ein konkretisiertes Feedback ist die Verhandlungsbasis für die Erarbeitung von Spielregeln und Kompromissen, die die Zusammenarbeit optimieren.



Buchtipps:
Managementkonzepte im Praxistest“ herausgegeben von Univ.-Prof. Dr. Robert Neumann und Dr. Gerhard Graf, Verlag Lude 2007