

Development-Center zur Standortbestimmung

Ilse Hantschk

Unser Development-Center ist ein Reflexions- und Förder-Instrument. Im Rahmen der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung wird das Entwicklungspotential eines Teilnehmers im Hinblick auf weiterführende Aufgaben und/oder Neuorientierungen erfasst. Das Development-Center stellt den Auftakt eines gezielten Entwicklungsprozesses dar. In einem ersten Schritt geht es um eine Standortbestimmung, in der aus der Beobachtung, Beurteilung und Reflexion relevanter Dimensionen individuelle Entwicklungsziele abgeleitet werden, um dann im zweiten Schritt einen klaren Entwicklungsplan zu erarbeiten.

Der Bedarf an engagierten, gut qualifizierten Arbeitskräften ist in vielen Unternehmen sehr hoch. Das bedeutet, dass einerseits ein systematisches Personalmarketing betrieben werden muss, um gute Mitarbeitende zu bekommen, andererseits Sorge dafür getragen werden muss, dass sie bleiben. Und dazu gehört, die Mitarbeitenden gezielt zu fördern.

Wir nutzen das Konzept der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung, die wesentlich auf die Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitenden eines Unternehmens fokussiert. Mit Lebenszyklus ist der berufliche, laufbahnbezogene, stellenbezogene, biosoziale und familiäre Lebenszyklus gemeint (Thom, 1993, 3075). Diese Form der Personalentwicklung berücksichtigt, in welcher Phase des Lebenszyklus sich Mitarbeitende befinden und fördert sie entsprechend mit unterschiedlichen Massnahmen. Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung versteht sich sowohl mitarbeiter- als auch unternehmensorientiert.

Für die Mitarbeitenden geht es darum, die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten und zwar in allen Lebensphasen bis zum Austritt aus dem Erwerbsleben. Für das Unternehmen geht es z. B. darum, junge Mitarbeitende in das Unternehmen einzuführen, konsequent zu entwickeln und zu binden, Mitarbeitende im mittleren Alterssegment leistungsfähig und motiviert zu halten und ältere Mitarbeitende so zu unterstützen, dass sie bis zur Pensionierung die notwendigen Fähigkeiten besitzen, gesund bleiben und Freude an der Arbeit haben.

Zwischen den einzelnen Lebenszyklen bestehen vielfältige Überschneidungen und Interdependenzen. Diese können die Menschen stärken oder aber auch belasten, anspruchsvolle Situationen kreieren und Stress erzeugen. Unsere Development-Center sind eine hilfreiche Unterstützung, um Potentiale zu erkennen und gezielt zu

nutzen, Veränderungen anzuregen, gezielt zu planen und deren Umsetzung allenfalls später auch zu begleiten.

Development-Center zur Standortbestimmung sind ein sehr geeignetes Instrument, um relevante Informationen für die Planung und Steuerung der beruflichen Laufbahn zu erhalten. Als Massnahme kann eine Standortbestimmung entweder integraler Bestandteil einer strategischen Personalentwicklungsplanung sein, oder als „*Stand-alone-Massnahme*“ sowohl betriebsintern als auch extern angeboten und durchgeführt werden. Entsprechend kann der Eigeninitiative der Mitarbeitenden ein unterschiedlicher Stellenwert zukommen. Es geht darum, mit einem Mix von Instrumenten

- Reflexion anzustossen,
- Potentiale und Entwicklungsnotwendigkeiten zu identifizieren,
- Ziele zu definieren und
- Entwicklungen zu planen und einzuleiten.

„Ich hätte nie gedacht, dass mir dieser geleitete Reflexionsprozess so viele Impulse bringt. Und zwar solche, die ich unmittelbar umsetzen kann und auch andere, die meine nächsten Entwicklungsschritte beeinflussen werden.“

„Die Atmosphäre im Development-Center war sehr angenehm. Wir haben in kurzer Zeit eine überraschende Offenheit erreicht, der Austausch in den kleinen Gruppen war überaus anregend.“

„Diese Zeit war wirklich gut investiert; meine Bilder über mich haben sich vertieft und erweitert. Ich gehe ganz beflügelt nach Hause.“



Elemente und Ziele des Development-Centers

Bei dieser Art von Standortbestimmung wird überprüft, wo Menschen hinsichtlich

- ihrer Leistung (Leistungsfähigkeit und -bereitschaft),
- ihrer Kompetenzen (Fähigkeiten, Potentiale),
- ihrer beruflichen und persönlichen Wünsche und Ziele und
- ihrer beruflichen Entwicklung insgesamt

stehen. Bei dieser Art von Entwicklung geht es darum, die Ziele der Person und die Ziele und Anforderungen der Organisation in eine möglichst grosse Deckung zu bringen. Auf dieser Basis wird herausgearbeitet, wie die weitere berufliche, laufbahn- und stellenbezogene Entwicklung gestaltet werden soll – dies unter Berücksichtigung vorhandener Rahmenbedingungen und Möglichkeiten. Eine vollumfängliche Standortbestimmung beinhaltet verschiedene Etappen. Die entsprechenden Instrumente werden je nach Organisationskontext und Anforderungen passend zusammengestellt.

Etappen und verwendete Instrumente des Development-Centers

Um sich das Development-Center besser vorstellen zu können, finden Sie hier einen exemplarischen Ablauf:

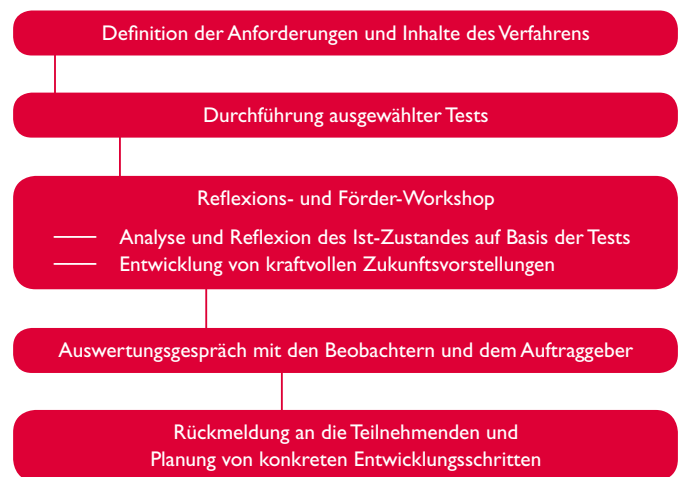


Abbildung 1: Exemplarischer Ablauf des Development-Center

Definition der Anforderungen und Inhalte des Verfahrens

Es geht hier darum die relevanten Anforderungen (z. B. geforderte Schlüsselkompetenzen) zu definieren und den entsprechenden Instrumenten-Mix auszusuchen. Der Auftraggeber wird – wenn gewünscht – bezüglich eines angemessenen Designs einer Funktion beraten. Danach werden organisationsinterne Moderatoren und BeobachterInnen geschult und auf ihre Aufgaben vorbereitet; sie lernen gezielt zu beobachten und die Beobachtungen als Bewertungen festzuhalten.

Durchführung verschiedener Tests

Ein Schlüsselement dieser Standortbestimmung ist die professionelle Verwendung von eignungsdiagnostischen Testverfahren, die den Prinzipien der multiplen Diagnostik ebenso gerecht werden, wie der psychodynamischen und kulturellen Kontextabhängigkeit.

Wir verwenden im Wesentlichen folgende Tests, jeweils abgestimmt auf die spezifischen Anforderungen:

— **Karriereanker** Der Karriereanker ist ein Instrument zur Erfassung von Mustern in der persönlichen Karriereentwicklung. Die entscheidende Bedeutung des Konzepts liegt in der Differenzierung von acht Karriereorientierungen und den möglichen individuellen Kombinationen. Damit kann die Organisation und die Person Karriere differenzierter verstehen als in der bisher üblichen Form der Unterscheidung von Führungs- und Expertenkarriere. Was für eine Person Karriere bedeuten kann, wird somit in diesem Kontext verstehbar. Berufliche Entscheidungen für die Zukunft können die Betroffenen besser treffen, wenn sie ihre meist unbewussten Karriereanker explizit verstehen und damit beruflichen Erfolg sinnhaft interpretieren können. Der Karriereanker wird vor Ort mithilfe eines Fragebogens und anschliessendem Interview durchgeführt.

— **Insight Discovery Präferenz-Profil** Das Insight® Discovery Präferenz-Profil versucht die Andersartigkeit von Menschen in einem grösseren, vergleichbaren Zusammenhang darzustellen. Nach C. G. Jung unterscheiden sich Menschen in ihren Präferenzen je nachdem, ob sie ihre Aufmerksamkeit überwiegend auf die „äussere Welt“ richten oder auf die „innere Welt“. Weiters betrachtet er die Art und Weise, wie Menschen die Welt wahrnehmen und verarbeiten. Und er fokussiert auf zwei grundlegend unterschiedliche Wege der Entscheidungsfindung: Der eine nutzt vor allem die Verstandesebene, bedient sich der logischen Analyse und betrachtet die Dinge möglichst distanziert. Der zweite Weg der Entscheidungsfindung nutzt vor allem das Fühlen. Menschen, die diese Seite

stark ausgeprägt haben, beziehen sich auf den Menschen, unter starker Berücksichtigung der Interaktion und der persönlichen Betroffenheit. Das Präferenz-Profil macht differenzierte Aussagen über die spezifischen Kombinationen der genannten Dimensionen.

Der Nutzen dieses Instrumentes, besteht in einem tieferen Verständnis für sich selbst und der eigenen Wirkung auf andere. Auf Basis dieses Präferenz-Profiles können Verhaltensmuster besser verstanden, die Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden, Kunden und Verhandlungspartnern verbessert und die Zusammenarbeit optimiert werden. Dieses Instrument wird als Online-Test durchgeführt.

— **Kairos** Das KAIROS-Entscheiderprofil© spiegelt das eigene Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten vor dem Hintergrund von acht Dimensionen. Es bietet sowohl für Einzelpersonen als auch für Teams einen Zugang zum Verständnis von Entscheidungsstilen. Worauf achtet der Einzelne, wenn er Entscheidungen trifft? Worin liegt das besondere Talent? Welche Aufgaben liegen ihm/ihr daher besonders und welche weniger? Welche Rolle spielen unterschiedliche Entscheidungsstile im Team? Mit welchen Konflikten ist zu rechnen und wie können die Unterschiede produktiv genutzt werden? Das Konzept hat einen hohen Lernwert.

Da das Entscheiden Kernaufgabe insbesondere von Managern ist, liegt mit dem KAIROS-Entscheiderprofil© nun ein Konzept vor, dass diese zentrale Fähigkeit differenziert bearbeitet. Das Kairos Entscheiderprofil steht als Online-Test zur Verfügung.

— **270° Feedback** Hier wird systematisch auf Basis eines Fragebogens Feedback von Vorgesetzten, Mitarbeitenden und wichtigen Kollegen eingeholt, die Ergebnisse werden ansprechend dargestellt und später im Entwicklungs-Workshop reflektiert. Dieses Instrument ist als Online-Test durchzuführen.



Alle genannten Tests sind in verschiedenen Varianten einzusetzen:

- Als Verfahren im Rahmen von Potenzialeinschätzungen und Coachings – einzeln und in Gruppen.
- Als Verfahren im Rahmen von Trainings für HR- und OE-Experten, Führungskräften und Projektleitenden.
- Als Lernmodelle (ohne Einsatz der Verfahren) für Trainings und Workshops zum besseren Verständnis von schwierigen Führungs- und Teamsituationen.

Reflexions-und Förder-Workshop (2 Tage)

Ein solcher Workshop umfasst z.B. folgende Schritte:

Analyse und Reflexion des Ist-Zustands:

Die Ergebnisse aus den Tests werden in kleinen Gruppen reflektiert. Bei der Verarbeitung der Testergebnisse werden die Teilnehmenden unterstützt; die Beteiligten kommen so bei der Einschätzung von Potentialen von einer „bewertenden“ hin zu einer „explorierenden“ Betrachtungsweise. Die Testergebnisse werden auch im Hinblick auf die biografischen Rahmenbedingungen (z.B. persönliche, familiäre, berufliche, bildungsbezogene, gesundheitliche Voraussetzungen und Anforderungen) thematisiert.

Allenfalls wird diese Reflexion ergänzt durch

- Gruppendiskussionen mit und ohne verteilte Rollen,
- Rollenspiele,
- Fallarbeit bzw. Bearbeitung eines spezifischen Themas mit anschließender Präsentation oder einer
- Postkorbübung.

Entwicklung eines kraftvollen Zukunftsbildes:

Zu entwickeln ist ein Zukunftsbild (Lebensvision, Vision für die nächsten Jahre) sowie Vorstellungen hinsichtlich Gestaltung und Balance der verschiedenen Lebensbereiche (Life Balance), um dann konkrete berufliche und persönliche Ziele und Entwicklungsschritte zu formulieren.

Auswertungsgespräch mit den Beobachtern und dem Auftraggeber

Die Beobachtungen werden ausgetauscht. Der Auftraggeber wird dabei beraten, zu einem angemessenen Verständnis der Fähigkeiten, Haltungen und Entwicklungspotentiale der Teilnehmenden zu gelangen und mit den Anforderungen der Funktionen und des gesamten relevanten Kontextes im Unternehmen abzugleichen. Hier geht es um die Konkretisierung der notwendigen Entwicklungsschritte (Kompetenzaufbau, Rollenentwicklung, neues Aufgabenfeld etc.) unter Berücksichtigung vorhandener Rahmenbedingungen.

Rückmeldung an die Teilnehmenden und Planung von Entwicklungsschritten

Nun erfolgt die Rückmeldung an die Teilnehmenden zu den notwendigen Entwicklungsschritten. Die Entwicklungsempfehlungen werden mit den eigenen Vorstellungen der Mitarbeitenden abgeglichen. Es werden erreichbare Teilziele vereinbart, um sie später überprüfen zu können (z.B. im Rahmen eines institutionalisierten Zielvereinbarungsprozesses). Wichtig ist, dass sowohl die Motivation für die Ziele vorhanden ist, wie auch der Glaube daran, dass die Ziele erreicht werden können. Vorgesetzte und Mitarbeitende werden beraten bezüglich Chancen, Risiken, Entwicklungsfelder und Massnahmen, falls das erwünscht ist.

Vorteile dieses Vorgehens

Nutzen für das Individuum

Verhaltensorientiertes und individuelles Feedback signalisiert den Teilnehmenden Wertschätzung und gezielte Unterstützung. Reflexion und Feedback sensibilisieren sie für die Wahrnehmung eigener Stärken und Entwicklungsfelder. Durch das Aufzeigen konkreter Schritte zur möglichen Weiterentwicklung im Unternehmen werden die Teilnehmenden zur eigenverantwortlichen Erreichung dieser Ziele motiviert. Darüber hinaus generiert das Development-Center eine hohe Transparenz der Anforderungen für weiterführende Positionen.

Nutzen für das Team

Durch die Integration des Development-Centers in mehrstufige Entwicklungsprogramme, die durch Phasen des Teamlernens geprägt sind, tragen Development-Center zu einer gemeinsamen Auseinandersetzung mit Erfahrungen und daraus abzuleitenden Entwicklungsschritten bei. Der im Prozess sichtbar werdende Effekt konstruktiver und wertschätzender Rückmeldung fördert eine offene Feedback-Kultur und Lernatmosphäre im Team.

Nutzen für das Unternehmen

Mit dem Wissen über die vorhandenen Potenziale im Unternehmen erfolgt der Schritt zu einer gezielten und damit effizienteren Personalentwicklung. Dies ermöglicht in Verbindung mit der Förderung unternehmensrelevanter Kompetenzen eine weitreichende Nachfolgeplanung.

erfahrenen Beraterinnen und Beratern, bietet das Development-Center, einen hohen Nutzen für die teilnehmenden Mitarbeiter und für das auftraggebende Unternehmen.

Interessiert mehr zu erfahren? Dann melden Sie sich bitte bei Ilse Hantschk, Männedorf oder Gerhard Klocker, Dornbirn.

Literatur

- 1 Lang-von-Wins T., Triebel C., Buchner U.G., Sandor A. (2008): Potenzialbeurteilung. Diagnostische Kompetenz entwickeln – die Personalauswahl optimieren. Heidelberg: Springer Verlag.
- 2 Schein E. (2005): Karriereanker. Darmstadt: Lanzenberger, Looss, Stadelmann.
- 3 Thom N. (1993): Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, 5. Aufl., Sp. 3075-3091. Hrsg. Waldemar Wittmann u. a., Stuttgart.
- 4 Kairos wurde entwickelt von Lanzenberger Management Diagnostik & Sutrich Organisationsberatung.
- 5 Zölch M., Mücke A., Graf A., Schelling A. (2009): Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern: Haupt.

Development-Center – eine lohnende Investition

Durch die konzentrierte Arbeit an der eigenen Entwicklung, unterstützt durch den gezielten Einsatz von reflexionsunterstützenden Testverfahren und begleitet von

www.hantschk-klocker.com