

IPA Institutsbrief

INHALT

Führungspotenziale entwickeln: „Einflussfaktor Führungskraft“

Seite 1 + 2

Das strukturierte Erstinterview im Recruitingprozess

Seite 3

Potenzialorientierte Führung: Erfolgreiche Führung beruht auf Reflexion

Seite 4

Analyse: Development Center erleichtern Auswahl und Entwicklung

Seite 5 + 6

Seminar: Burnout vermeiden

Seite 6

Themenbroschüre Coaching

Seite 6

SCHWERPUNKT: POTENZIALANALYSE

■ Führungspotenziale entwickeln: „Einflussfaktor Führungskraft“

Führungskräfte üben mit ihrem Verhalten bedeutenden Einfluss auf das Verhalten und die Leistung ihrer Mitarbeiter aus: Je nach eingesetzten Führungsansätzen wirkt ihr Verhalten fördernd oder einschränkend, motivierend oder demotivierend. Dabei sind sich die meisten Führungskräfte ihrer Wirkung auf ihre Mitarbeiter nicht bewusst und verschenken damit wichtige Potenziale, noch erfolgreicher zu werden.

Ursula Vranken, Leiterin des IPA-Instituts, stellt mit dem Life Styles Inventory™ ein wirksames Feedback-Instrument vor, das Führungskräften konkrete Rückmeldung zu den Kernbereichen effizienter Führung gibt.



Nicht alle Führungskräfte können so motivierend führen

Die Stimmung im Sales-Team ist schlecht: Den hohen Umsatzerwartungen des Unternehmens stehen dürrtige Zahlen aus dem Vertrieb gegenüber. Verursacht durch schlechte Abstimmung zwischen den Salesmanagern, durch mangelndes gegenseitiges Vertrauen und fehlende Kommunikation. Heiner Rasch, Abteilungsleiter Sales, ist mit dieser Situation unzufrieden. Der ehrgeizige Betriebswirt will mit seinen Mitarbeitern 2010 zwei konkrete wichtige Ziele erreichen: eine 20-prozentige Umsatzsteigerung und vor allem keine Fluktuation bei seinen Leistungsträgern. Die Umsatzsteigerung scheint dem Vertriebsprofi nicht das eigentliche Problem, denn die Marktprognosen sind recht gut. Die wichtigen Fragen, über die er ins Grübeln gerät, betreffen vielmehr das zweite Ziel: Was muss er tun, damit seine besten Leute bei ihm bleiben und motiviert mitziehen? Wie muss er führen, damit sich Verhalten und Leistung seines Teams deutlich positiv entwickeln? Was kann er dazu beitragen, dass sich Vertrauen und Kommunikation verbessern?

Life Styles Inventory™

Genau auf solche Fragen liefert das Analysetool Life Styles Inventory™ von Human Synergistics International zielführende Antworten. Das wissenschaftlich fundierte Feedbacktool gibt Rückmeldung darüber, welches Führungsverhalten fördernd oder demotivierend auf Mitarbeiter wirkt. Durch den Abgleich der eigenen Einschätzung (Selbstbild) mit der Wahrnehmung des Teams (Fremdbild) erhalten Manager einen fundierten und systematischen Überblick über die Qualität Ihrer Leadership-Kompetenzen. Daraus lassen sich konkrete Veränderungen und Verbesserungen ableiten, die es Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam ermöglichen, sich weiter zu entwickeln.

EDITORIAL

■ Liebe Leserinnen und Leser,



„Die hat das Potenzial, mal eine ganz Große zu werden“, „Sein Potenzial ist eher begrenzt“ – solche Urteile werden täglich vieltausendmal in Unternehmen über Bewerber und

Kolleginnen, über Mitarbeiter und Einsteiger gefällt. Aber worauf beruhen diese Einschätzungen eigentlich? Und wie valide sind sie? In dieser Ausgabe der IPA-Briefe haben wir unterschiedliche Antworten auf diese Fragen versammelt. IPA-Expertin Katrin Stichhan stellt ein effizientes Tool zur Persönlichkeitsdiagnostik vor, das nicht nur die persönlichkeitsorientierte Führung unterstützt, sondern den Führungskräften selbst auch Hilfe zur Selbsterkenntnis und zur Reflexion des eigenen Verhaltens und seiner Auswirkungen auf die Mitarbeiter gibt (Seite 4). Genau hier setzt auch mein Fachbeitrag zum Thema „Einflussfaktor Führungskraft“ an, der sich mit der selbst-reflexiven Entwicklung von Führungspotenzialen auseinandersetzt. Auf Seite 5 und 6 beschreiben wir, wie das Development Center im Recruiting-Prozess potenzialorientiert eingesetzt werden kann, und auf Seite 3 setzt sich Christoph Hendricks mit den Vorteilen des strukturierten Interviews für die Potenzialanalyse auseinander.

Wichtig ist am Ende natürlich: Welche Konsequenzen werden aus den Potenzialanalysen oder -gaps gezogen – denn die reine Feststellung eines Potenziallevels ist erst der Beginn. Potenzial bedeutet in der Übersetzung aus dem lateinischen nichts anderes als Macht, Kraft, Leistung. Potenzial ist also ein Leistungsversprechen, das auf der Anlage von Talenten, Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten beruht – und auf ihrer zielorientierten Entwicklung. Für beides sind wir Experten, Experten, die Ihnen mit ihrem Wissen, ihrem Können und ihrer Erfahrung gerne zur Seite stehen.

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

Fortsetzung

Führungspotenziale entwickeln: "Einflussfaktor Führungskraft"

1 Tool – 6 klare Vorteile

1. Life Styles Inventory™ basiert auf langjährigen wissenschaftlichen Forschungen
2. Misst, was (Führungs-)Verhalten prägt: Einstellungen und persönliches Handlungskonzept
3. Kann auch nur zur Ermittlung des Selbstbildes genutzt werden
4. Umfangreiche schriftliche Auswertung (Handout)
5. Einfache Durchführung (online/offline)
6. Für Top-Manager bzw. Führungskräfte höherer Hierarchieebenen gibt es eine eigene, erweiterte Variante, das *Leadership/Impact®*

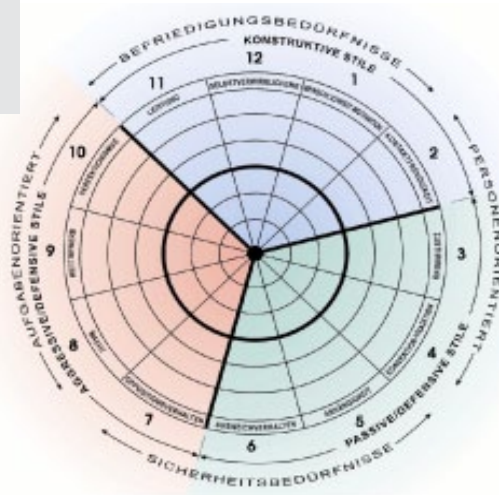
Auch Salesmanager Heiner Rasch will mit Hilfe des Life Styles Inventory™ herausfinden, inwiefern seine Art zu Denken und zu Handeln sein Team beeinflusst. Er will erfahren, welches Führungsverhalten als konstruktiv wahrgenommen wird, somit Engagement und Motivation bei seinen Leuten weckt. Und umgekehrt: Was an seinem Führungsstil führt dazu, dass seine Mitarbeiter sich eher aggressiv und machtorientiert verhalten anstatt zu kooperieren? Die Mitarbeiter und Heiner Rasch füllen dazu einen umfassenden Fragebogen aus, der die erfolgskritischen Verhaltensweisen im Selbst- und Fremdbild beleuchtet. Mit einer Bearbeitungszeit von ca. 20 Minuten pro Fragebogen ist das eine angemessene zeitliche Investition für ihn und das Team.

Denk- und Verhaltensstile

Für alle Führungskräfte, die wie Heiner Rasch eine klare und spezifische Rückmeldung über ihre Führungsleistung erhalten wollen, bietet das Life Styles Inventory™ interessante Einblicke in die eigenen Denk- und Verhaltensstile. Vor allem werden auch diejenigen Verhaltensweisen, die der eigenen Zielerreichung im Wege stehen, klar identifiziert

und benannt. Das Ergebnis der Befragung wird in einem übersichtlichen Kreisprofil dargestellt und durch ein ausführliches Handout ergänzt. Das Kreisprofil beschreibt insgesamt zwölf Denk- und Verhaltensstile, die sich grob in drei Kategorien aufteilen:

1. die konstruktiven Stile (blau – 11,12,1,2,)
2. die passiv-defensiven Stile (grün – 3,4,5,6)
3. die aggressiv-defensiven Stile (rot – 7,8,9,10)



Die langjährigen Forschungsarbeiten der Psychologen von Human Synergistics International haben dabei eindeutig erwiesen, dass die Anwendung konstruktiver Stile dauerhaft für Organisationen, Teams und Individuen erfolgreicher sind.

Konkrete Entwicklungsschritte

Mit Hilfe des Kreisprofils und des ausführlichen Feedbacks lassen sich hervorragend weitere Entwicklungsschritte ableiten. Diese können im Bereich der individuellen Entwicklung wie im Ausbau der Leadership-Kompetenzen liegen, oder auch ein Veränderungsvorhaben gemeinsam mit dem Team

einleiten. Der Leistungssteigerung durch Entwicklung eines menschlich-motivierenden Arbeitsklimas kommt dabei oberste Priorität zu.

Heiner Rasch hat sich im ersten Schritt für ein Einzelcoaching entschieden. Er möchte zunächst mit einem Coach an seinem Profil, das deutlich im roten Spektrum des Kreisprofils angelagert ist, arbeiten. Zwar wusste er schon lange, dass er einen Hang zum Perfektionismus hat – zum Nachdenken hat Rasch aber gebracht, dass sich dies negativ auf die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter auswirkt. Sein Ziel ist der Ausbau seiner blauen Anteile, sprich ein intensiverer Einsatz der konstruktiven (Führungs-) Stile. Er weiß: Nur wenn er sich ändert, wird sich auch das Team verändern. Den zweiten Schritt, eine Teamentwicklung mit seinen Mitarbeitern, hat Heiner Rasch auch schon geplant ... manchmal ist es eben doch nicht schlecht, ein Perfektionist zu sein!

Hohe Praxisrelevanz

Das Life Styles Inventory™ eignet sich besonders für Führungskräfte, die eine Synchronisierung von Selbst-, Fremd- und Idealbild im Führungsverhalten erzielen wollen. Durch die visualisierte Gap-Analyse von Ist- und Zielzustand werden Handlungsbedarfe und Maßnahmendefinition klar aufgezeigt.

Unternehmen, die mit einem einheitlichen Analysetool die Leistungsfähigkeit ihrer Führungsmannschaft erhöhen wollen, profitieren von einem fundierten und wissenschaftlich profunden Verfahren.

Möchten Sie sich weiter über das Life Styles Inventory™ informieren oder suchen Sie Beratung im konkreten Praxisfall, dann stehen die IPA-Experten Ihnen gerne zur Verfügung. Unserer Erfahrung können Sie vertrauen! Sie erreichen uns unter experten@ipa-consulting.de oder direkt unter 0221 – 55 09 476.

Konstruktive Stile sind auf Dauer erfolgreicher

Human Synergistics International

- Globaler Marktführer in Unternehmenskulturdiagnose
- Ca. 2000 akkreditierte Berater
- Entwickelt von Dr. J. Clayton Lafferty, Verhaltenspsychologe der University of Michigan, und Professor Robert A. Cooke.

DAS ERSTINTERVIEW IM RECRUITINGPROZESS

Potenzialorientierung im Fokus

Neben dem Einsatz zuverlässiger Persönlichkeitsdiagnostik-Tools verlassen sich HR-Verantwortliche im Recruitingprozess in erster Linie auf eines: auf ihre Erfahrung und Menschenkenntnis, vor allem im direkten Gespräch mit dem Bewerber. Doch was so einfach klingt, wird in der Praxis oft vernachlässigt: Die Vorteile des Bewerbergespräches werden zu wenig genutzt. Christoph Hendricks gibt Tipps für das potenzialorientierte Erstinterview.

Eine alltägliche Situation in Unternehmen: Eine leitende Führungskraft hat überraschend gekündigt – und bringt die Personalabteilung in die Bredouille: „Wie finden wir für diese Schlüsselposition zügig einen qualifizierten Nachfolger, haben wir interne Kandidaten, wann kommunizieren wir die Personalveränderung im Unternehmen?“ sind nur einige der Fragen, die zu lösen sind.

Die Vorbereitung

Mehrere Wochen später sind die Unterlagen der Bewerber für die Führungsposition gesichtet und die Erstinterviews stehen bevor. Gesucht werden – natürlich – die „richtigen“ Kandidaten mit dem „entsprechenden“ Potenzial. Doch nur wer genau weiß, wo er hin will, kann effektiv fragen und zukunftsorientiert entscheiden. Dies gilt sowohl für die Vorbereitung als auch die Durchführung der Interviews. **Tipp:** Erörtern Sie bereits in der Vorbereitungsphase des Rekrutierungsprozesses folgende Fragen und lassen Sie die Ergebnisse in das Anforderungsprofil einfließen: Welche strategischen Marktveränderungen sieht das Unternehmen? Welche Bedeutung hat die Abteilung, der Geschäftsbereich in Zukunft; kommen neue, andere Aufgaben hinzu? Gibt es im Bereich der vakanten Stelle bereits Mitarbeiter, die als Potenzialkandidaten identifiziert sind und auf einen nächsten Entwicklungsschritt setzen?

Tipp: Zu oft richten Unternehmen das Anforderungsprofil ausschließlich an der Gegenwart aus oder der Vorgesetzte stellt bei der Formulierung des Anforderungsprofils Kompetenzen besonders in den Vordergrund, die beim vorherigen Stelleninhaber als Defizit gesehen wurden.



Situation Bewerbergespräch

Das Erstinterview

Insbesondere beim Erstinterview spielt der Blick in die Vergangenheit des Bewerbers die wohl größte Rolle. **Tipp:** Nutzen Sie den Grundsatz der Stabilität menschlichen Verhaltens für sich: Verhalten, das in der Vergangenheit gezeigt wurde, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft gezeigt. Mittels vergangenheitsbezogener Fragen können Sie regelrecht in das, was der Bewerber bisher beruflich umgesetzt hat, eintauchen und Rückschlüsse ziehen. Ein Beispiel: Aus seinen Unterlagen geht hervor, dass ein Bewerber in seinen letzten beiden Positionen den jeweiligen Geschäftsbereich restrukturieren musste. Für Ihre vakante Position ein interessanter Aspekt! **Tipp:** Lassen Sie ihn berichten, mit welchen Widerständen er umgegangen ist. Was hat er unternommen, um die Probleme zu überwinden? Welche Maßnahmen würde er aus heutiger Sicht umsetzen, um eine ähnlich missliche Situation zu vermeiden? Welche Ratschläge würde er anderen Führungskräften geben, die als Manager von Veränderungsprozessen agieren müssen?

Stichwort: Potenzial

Der Begriff „Potenzial“ umfasst den Blick in die Zukunft: eine zuverlässige Einschätzung, ob der Bewerber mit seinen Fähigkeiten, Einstellungen und Ei-

genschaften künftigen Herausforderungen gerecht werden kann. Gerade in diesem Kontext muss der Interviewer nicht nur die Kompetenzen auf die im Moment vakante Position einschätzen, sondern sich mit dem Bewerber gedanklich in einen möglichen nächsten Entwicklungsschritt innerhalb des Unternehmens hineinversetzen. **Tipp:** Mit Hilfe zukunftsbezogener Interviewfragen werden reale Situationen, die die Position beinhaltet oder zum kulturellen Umfeld des Unternehmens gehören, sozusagen simuliert.

Hilfreiche Kompetenzmodelle

Damit das im Interview gelingt, muss der Interviewer die unterschiedlichen Positionen und deren Anforderungen sehr gut kennen. **Tipp:** Unternehmen, die im Rahmen ihrer strategischen Personalentwicklung verhaltensbasierte Kompetenzmodelle aufgebaut haben, sind dabei klar im Vorteil. Denn in solchen Modellen sind fachliche Anforderungen mit Kompetenzsets verknüpft und durch konkrete Verhaltensbeispiele beschrieben. Im Rahmen von Bewerbungsgesprächen können solche Kompetenzmodelle die Potenzialeinschätzung eines Kandidaten wesentlich verbessern. **Tipp:** Zumindest im Zweitgespräch sollte der potenzialorientierten Auseinandersetzung mit dem Kandidaten ein Platz eingeräumt werden.

Mein Fazit: Das Interview ist unersetzlich, flexibel und ökonomisch. Strukturierte Interviews können hinsichtlich ihrer Validität durchaus mit anderen Personalauswahlmethoden und Testverfahren in Konkurrenz treten – sie in jedem Fall insbesondere im Hinblick auf die individuelle Unternehmenskultur zielführend ergänzen. ■



Christoph Hendricks ist Geschäftsführer der Personalberatung Tough Staff, www.toughstaff.de

Damit das „Eintauchen“ in die Historie des Kandidaten im Erstinterview gelingt, sind aktives, interessiertes Nachfragen und ergänzende Operationalisierungen, beispielsweise der Faktoren Zeitdauer, Ressourcen, betriebswirtschaftliche Größen besonders wichtig.

POTENZIALORIENTIERTE FÜHRUNG

Die erfolgreiche (Führungs-)Persönlichkeit beruht auf Reflexion

Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit im Beruf langfristig aufrechtzuerhalten, gelingt nur im Einklang zwischen Ihrem innerem Potenzial und äußerem Verhalten. Die Basis dazu liegt in der Selbstreflexion, beschreibt Katrin Stichhan und stellt mit dem persolog-Persönlichkeitsprofil® ein Tool zur systematischen Selbstreflexion und darauf aufbauend der gezielten Potenzialentwicklung vor.

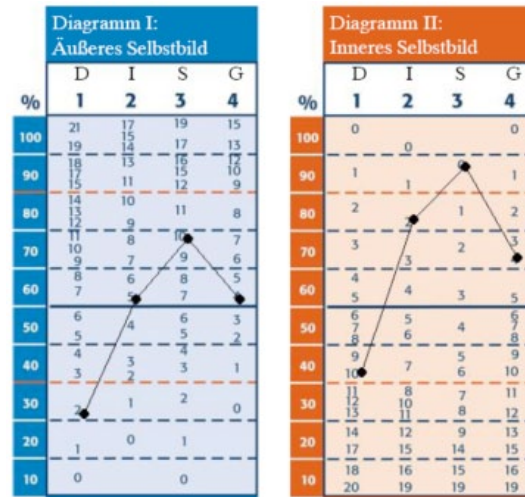
Stärken und Entwicklungsfelder kennen

Mit steigender Führungsspanne sinkt in der Regel die Quantität und Qualität an direktem Feedback zum (Führungs-) Verhalten und zur eigenen Persönlichkeit, das eine Führungskraft erhält. Dies jedoch ist für Entwicklung und persönliches Wachstum erforderlich. Unterstützung leistet dabei das (DISG-)persolog-Modell® der Persönlichkeit: Es hilft, nicht nur sich selbst, sondern auch andere besser zu verstehen und ist ein sinnvolles Instrument für eine persönlichkeitsorientierte Führung. Das Modell versteht die Persönlichkeit eines Menschen als seine Sichtweise und Reaktion auf Lebenssituationen. Es basiert auf vier grundlegenden Verhaltensdimensionen D (Dominant), I (Initiativ), S (Stetig) und G (Gewissenhaft) und den daraus entstehenden Kombinationen. Jeder Mensch vereint diese vier grundlegenden Verhaltensstile in sich – allerdings unterschiedlich in der Ausprägung. Aus dem am stärksten ausgeprägten Verhaltensstil leitet sich der Grundtyp ab.

Praxisbeispiel

Georg Schuster, Betriebsleiter in einem produzierenden Unternehmen, führt mehr als 50 Mitarbeiter. Sein erstes Coaching steht an, seine Ziele dafür: „Ich möchte mehr Führungsstärke entwickeln, mich besser durchsetzen und öfter ‚Nein‘ sagen können.“ Viel Zeit investiert er bis dahin in intensive Gespräche zur Unterstützung seiner Mitarbeiter: „Führung bedeutet für mich, immer für meine Mitarbeiter da zu sein. Ich habe allerdings das Gefühl, dass das manchmal ausgenutzt wird. Ich werde nicht ernst genommen, und es fällt mir sehr schwer, mich mit unbequemen

Themen durchzusetzen, insbesondere, wenn ich den Mitarbeiter gut kenne und seine Beweggründe verstehen kann.“



Ergebnisse des persolog-Profiles® von Georg Schuster

Schusters persolog-Profil zeigt einen sehr gering ausgeprägten dominanten Verhaltensstil: unter 50% und damit im Verhalten nicht sichtbar. Seine Reaktion: Dominantes Verhalten sei für ihn absolut untragbar, er verbinde damit, den „Chef heraushängen zu lassen“. Das erinnere ihn an seinen früheren Vorgesetzten, der diktatorisch gewesen sei – so wolle er auf keinen Fall sein.

In der Folge erarbeitet Georg Schuster eine für sich passende „Neudefinition“ und positive Bewertung des Begriffs Dominanz, und wie er diese auf eine zu seiner Persönlichkeit passende Weise zeigen kann. Dies ermöglicht ihm, sich ein dominantes Verhalten zu „erlauben“, so dass er bereits im nächsten Coaching-Gespräch erste Fortschritte berichten kann.

Klarer Nutzen

Für Unternehmen bietet das Profil eine praxisbezogene und leicht verständliche Unterstützung in der Führungskräfte-Entwicklung und im Coaching durch seine wertschätzende und wertungsfreie Darstellung von Verhalten und Motiven:

- gezieltes Erkennen und Aktivieren eigener Stärken,
- Managen eigener Entwicklungsfelder, aus denen sich langfristige Strategien zur Verhaltensänderung ableiten lassen,
- Steigerung von Führungseffizienz durch gezielte Rückmeldung zur eigenen Führungspersönlichkeit,
- Kenntnis und Nutzung zentraler eigener Motivatoren,
- Optimierung von Konfliktbewältigungsstrategien,
- leichtere, da personenspezifische Kommunikation,
- besseres Verständnis der Perspektive des Gegenübers,
- Akzeptanz und Wertschätzung der Unterschiedlichkeit von Menschen und
- Einstellen auf unterschiedliche Persönlichkeitstypen und motivierende, da persönlichkeitsorientierte Führung.

Das Modell und das darauf aufbauende Profil eignet sich hervorragend für den Einsatz in Training und Coaching. Für den qualifizierten Einsatz ist eine Akkreditierung des Coachs oder Beraters erforderlich.

Sind Sie an den Vorteilen des (DISG-)persolog-Modells® der Persönlichkeit für Ihr Unternehmen interessiert? Dann fragen Sie uns unverbindlich an: experten@ipa-consulting.de, Tel 0221 – 55 09 476.



Katrin Stichhan ist im IPA-Team Expertin für persönlichkeitsorientierte Führung, Change Management und Unternehmenskultur. experten@ipa-consulting.de

Ein Diagnostik-Instrument für Training, Coaching und persönlichkeitsorientierte Führung

Auswertung
Geringer Zeitaufwand: Ca. 15 Minuten dauert das Ausfüllen der 48 Fragen. Das Auswertungsergebnis ist ein umfangreicher Bericht mit Ergebnissen, Hinweisen und Reflexionsübungen.

POTENZIALORIENTIERUNG IM RECRUITINGPROZESS

■ Development Center erleichtern Auswahl und Entwicklung

Spitzenunternehmen zeichnen sich auch durch maßgeschneiderte Personalentwicklungsprogramme für talentierte Nachwuchsmanager aus. Der Erfolg gelingt allerdings nur, wenn die richtigen Kandidaten ausgewählt wurden. Dafür setzen immer mehr Personalchefs auf Development Center (DC). Die IPA-Experten Almut Lahn und Ursula Vranken fassen zusammen, wie Sie die richtigen Bausteine für die Konzeption Ihres firmenspezifischen DC finden.

Entwicklungsorientiertes Auswahlverfahren

Für Personalverantwortliche, die ein Weiterbildungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte anbieten wollen, stellen sich gleich zu Beginn zwei Fragen: 1. Wo im Unternehmen finden sich diese High Potentials, und 2. wie können sie die Richtigen identifizieren? Hierbei sind Anforderungen an ein zeitgemäßes Auswahlverfahren zu berücksichtigen:

- Der Auswahlprozess muss in das gesamte Personalentwicklungsprogramm des Unternehmens integriert werden,
- das Verfahren soll valide Managementqualitäten und -potenziale messen und
- die Konsistenz in der Bewertung garantieren.

Gleichzeitig soll es zudem

- zeitlich und finanziell überschaubar bleiben und die
- Nutzung des ermittelten Datenmaterials für weitere Entwicklungsmaßnahmen sicherstellen.

Diese Kriterien berücksichtigt das Development Center auf hervorragende Weise und ist damit das geeignete Instrument für die interne Auswahl und gezielte



Auf die Potenzial-Entwicklung kommt es an

Entwicklung von (Nachwuchs-) Führungskräften. DC zielen darauf ab, diagnostische Informationen über Kandidaten zu gewinnen, um sie für zukünftige Besetzungsentscheidungen zu nutzen. Das Besondere daran ist, dass bereits während der Durchführung Lernprozesse bei den Teilnehmern angestoßen werden, indem sie konkretes Feedback zu ihrem Verhalten und ihrer Leistung erhalten. Damit unterscheidet es sich im Wesentlichen von anderen Auswahlverfahren wie dem Assessment-Center.

Bausteine und Übungen für DC

DC dauern in der Regel zwei Tage und werden mit einer Gruppe von ca. 15 Kandidaten

durchgeführt. Ein Mix verschiedener Übungen gehört dazu:

- Führungs- und Verhandlungssimulationen,
- Gruppenübungen,
- konzeptionell-analytische Aufgaben,
- Präsentationen sowie
- Planspiele.

Dabei kommt es darauf an, diese Übungen so auszugestalten, dass die Teilnehmer

1. an realistischen Übungen aus dem unternehmensspezifischen Kontext arbeiten, d.h. die dargestellten (Rollenspiel-) Szenarien müssen die Zielpositionen realitätsnah abbilden,
2. ihr Management- und Führungspotenzial unter Beweis stellen können und
3. systematische Gelegenheiten zum Lernen und Trainieren während der DC-Durchführung erhalten.

Aus diesem Grund sind die begleitenden Feedbackprozesse von zentraler Bedeutung. Teilnehmer erhalten im Anschluss an jede Übung ein Zwischenfeedback und können die Rückmeldungen im Folgenden direkt



Almut Lahn ist im IPA-Team Expertin für Personalentwicklung und Potenzialanalyse. experten@ipa-consulting.de

Begleitende Feedbackprozesse sind von zentraler Bedeutung.

Assessment- und Development Center im Vergleich

	AC	DC
Fokus	Auswahl für bestimmte Stellenbesetzung	Potenzialanalyse und Potenzialbeurteilung Lernagilität
Ziel	Diagnostische Informationen für konkrete Stellenbesetzung	Diagnostische Informationen für spätere Besetzungsentscheidungen
Verfahrenselemente/ Übungen	Führungs- und Verhandlungssimulationen, Gruppenübungen, konzeptionell-analytische Aufgaben Planspiele	Simulationen und konzeptionell-analytische Aufgaben begleitendes Feedback
Ablauf	Durchführung von Übungen ohne unmittelbares Feedback (dadurch werden AC häufig als Blackbox wahrgenommen)	Übungen plus Feedback und Zeit für Reflexion Training im DC
Ergebnis	Gewinner oder „Verlierer“	Entwicklungsbericht und Handlungsempfehlung für weitere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

Fortsetzung

Development Center erleichtern Auswahl und Entwicklung

umsetzen bzw. in ihr Verhaltensrepertoire übernehmen. Die Beobachter können so unmittelbar feststellen, ob die Kandidaten in der Lage sind, Lernerfahrungen praktisch umzusetzen.

Beobachtungs- und Bewertungssystem

Die Ausgestaltung des Beobachtungs- und Bewertungssystems ist die Basis für die Qualität eines Development Centers. Den Beobachtern kommt eine zentrale Aufgabe zu; eindeutig definierte Beobachtungskriterien bilden die primäre Voraussetzung für die Objektivität und Zuverlässigkeit eines Verfahrens. Die Aufgabe, die die Beobachter während einer Simulation und unmittelbar danach zu bewältigen haben ist komplex. Aus diesem Grund sollte ausreichend Zeit für die Auswahl, Aufgabenzuweisung und Schulung der Beobachter investiert werden. Standardisierte und übersichtliche Beobachtungsbögen

erleichtern den Beobachtungs- und später auch den Auswertungsprozess. Um zusätzlichen Aufschluss über die Leistungs- und Führungsmotivation eines Mitarbeiters zu erhalten, ist es sinnvoll, ergänzende psychologische Testverfahren einzusetzen (vgl. S. 1, 2).



Standardisierte Bewertungsbögen nutzen

Hohe Akzeptanz

Zusammenfassend stellen sich die Vorteile von Development Centern folgendermaßen dar:

1. Hohe Akzeptanz seitens der Beteiligten: Teilnehmer, Management, HR.
2. Für die Teilnehmer liefert es eine fundierte Standortbestimmung mit Stärken, Ent-

wicklungsbedarfen und -potenzialen.

3. Die als Beobachter agierenden Führungskräfte lernen Nachwuchskräfte über ihren eigenen Bereich hinaus kennen. Sie schätzen es in der Regel sehr, auf diese Weise aktiv in die Personalentwicklung einbezogen zu werden.
4. Der Einsatz externer und interner Bewerter, die die Anforderungen des Unternehmens gut kennen, sorgt zusätzlich für eine hohe Qualität des Verfahrens. Die Gefahr der subjektiven Beeinflussung durch einzelne Beobachter ist damit ausgeschlossen.
5. Das Personalressort erhält valide Potenzialdaten, die für kurz- oder mittelfristige Besetzungsentscheidungen zur Verfügung stehen. Des Weiteren bilden die im Development Center gewonnenen Informationen den Ausgangspunkt für eine gezielte Personalentwicklung und Karriereplanung. ■

Development Center zeigen einige Vorteile im Vergleich zu Assessment-Centern.

KOSTENFREI FÜR SIE: THEMENBROSCHÜRE COACHING

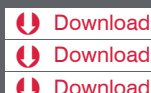
Die Führungskraft als Coach, Coaching im Vertrieb, Potenziale mittels Coaching entdecken und entwickeln – das Stichwort „Coaching“ ist in aller Munde. Und das zu Recht, betrachtet man Ergebnisqualität, Nachhaltigkeit und Transfer. Jeder Coaching-Prozess, jede Sitzung mit einem Kunden ist individuell, erfordert andere Herangehensweisen und Interventionen.

In der neuen Themenbroschüre Coaching des IPA-Instituts werden Chancen, Methoden und Hintergründe des Coachings aufgeführt – laden Sie Ihr Exemplar dieser Themenbroschüre JETZT einfach per Klick auf das Bild als kostenfreies, virensicheres PDF herunter



Profitieren Sie auch von den anderen kostenfreien Themenbroschüren des IPA-Instituts:

- Themenbroschüre Führungskräfte-Entwicklung
- Themenbroschüre Talentmanagement
- Themenbroschüre Change-Management



Stress gestalten – Burnout vermeiden: Info-Workshop mit TÜV NORD Akademie

Die weiter steigende Arbeitsbelastung in den Unternehmen fordert ihren Tribut: Immer mehr Menschen klagen über das Gefühl, ausgebrannt zu sein, über Müdigkeit, Antriebslosigkeit, depressive Verstimmungen. Die TÜV NORD Akademie bietet mit ihrem Info-Workshop „Treff 2010. Stress gestalten – Burnout vermeiden“ Hilfe an. Die Referenten Dr. Uwe Wieland und Dipl. Arb.wiss. Ursula Vranken vom Kölner IPA-Institut klären im Vortrag auf, welche Signale und Ursachen zu beachten sind und wie Entscheidungspfade und Lösungen verlaufen. Den Vorträgen schließt sich ein Workshop mit Erfahrungsaustausch, Diskussion und der Definition von Handlungsoptionen an.

Termin: 18.03.2010, 17.00 - 20.00 Uhr
Ort: TÜV NORD Akademie, Brügelmannstraße 5, 50679 Köln
Investition: 90,- EUR

Mehr Info & Anmeldung:
 mail@ipa-consulting.de ■

Impressum

Redaktion (V.i.S.d.P.):
 Ursula Vranken
 IPA Institut für Personalentwicklung
 und Arbeitsorganisation
 Hans-Katzer-Str. 22
 50858 Köln
 Telefon: 0221 - 55 09 476
 Telefax: 0221 - 55 09 382
 www.ipa-consulting.de
 mail@ipa-consulting.de

Fachbeiträge, Redaktion, Produktion:
 text-ur text- und relations
 agentur Dr. Gierke
 www.text-ur.de

Fotonachweise:
 S. 2: © 1987-2005 Human Synergistics, Inc. Alle Rechte vorbehalten;
 S. 3: Fotolia © drubig-photo; S. 4: © persolog GmbH; S. 5: Fotolia © Philip Date; S. 6: Fotolia © Sven Bähren; restl.: IPA und Bilddatenbanken.