

Potenzialerkennung und Potenzialförderung

- Ausgangslage und Ziele
- Anforderungsprofil
- Nominierungsverfahren
- Self Assessment
- Development Center
- Weiteres Programm
- Terminplan

Ein anonymisiertes Kundenbeispiel von Franz Biehal

1. Ausgangslage und Ziele

Die Fa. NN will MitarbeiterInnen mit Potenzial für eine Führungs- oder Fachkarriere identifizieren und gezielt fördern. Ein solches Programm umfasst folgende Teile:

- Erstellung eines Anforderungsprofils
- Festlegung eines Nominierungsverfahren für KandidatInnen
- Selbsteinschätzung durch ein geeignetes Self Assessment
- Development Center zur Potenzialanalyse (Fremddiagnose) mit individueller Profilerstellung, Feedback-Gespräch und Empfehlung für weitere Fördermaßnahmen
- Individuelle Fördermaßnahmen für zukünftige Schlüsselkräfte (Trainings-Module, Job Rotation, Projektaufgaben, etc.)

2. Erstellung eines Anforderungsprofils

Nach Sichtung vorhandener Kriterien aus verschiedenen Quellen wurde in zwei Workshops mit einem repräsentativen Sample von Führungskräften, unter Mitwirkung des Betriebsrats, ein Anforderungsprofil für zukünftige Schlüsselkräfte der Fa. NN entwickelt. Es umfasst folgende Kriterien:

- 1. Unternehmerisches Denken und Handeln**
- 2. Strategiekompetenz**
- 3. Persönlichkeit**
- 4. Führungsqualität**
- 5. Soziale Kompetenz**
- 6. Kommunikation und Konfliktfähigkeit**
- 7. Kooperationsfähigkeit und Teamorientierung**
- 8. Entscheidungsverhalten**
- 9. Organisations- und Veränderungskompetenz**
- 10. Fachkompetenz**

3. Nominierungsverfahren für KandidatInnen

KandidatInnen für die Potenzialerkennung und -förderung werden von den Linienführungskräften auf Basis einer Einschätzung des Entwicklungspotenzials durch die Führungskraft nominiert.

Formale Voraussetzungen für die Nominierung sind:

- Unbefristetes Dienstverhältnis
- Dienstzugehörigkeit von 2 Jahren
- Absolvierung der Basisausbildung inkl. Teampräsentation
- Job-Rotation gemäß den unternehmensüblichen Grundsätzen
- Nominierung durch abgeschlossenes Mitarbeitergespräch
- Empfehlungsschreiben des Abteilungsleiters
- Bewerbungsschreiben des Mitarbeiters inkl. Stellentypenbeschreibung

4. Self Assessment

Ein für die Fa. NN maßgeschneidertes Instrument zur Selbsteinschätzung für die KandidatInnen dient der Gewinnung eines möglichst realistischen Selbstbilds über die Eignung für die nachfolgenden Fördermaßnahmen. Die Grundlage dazu bietet wieder das Anforderungsprofil.

Das Self Assessment ist ein interaktives Instrument mit Fragebögen, Checklisten und Selbsttests, das der bearbeitenden Person im Wege der Selbstausswertung Informationen zur Entscheidungsfindung bietet. Bei Bedarf kann mit der eigenen Führungskraft oder einem internen oder externen Berater ein Gespräch über die Ergebnisse und ihre Interpretation geführt werden.

Das Self Assessment wurde auch für neuernannte Führungskräfte der Fa. NN entwickelt.

5. Development Center (1)

In einem eintägigen Development Center soll nach Art und Prinzip eines Förder-Assessments eine objektive Potenzialeinschätzung jedes/r KandidatIn vorgenommen werden. Dazu wird eine Reihe von Aufgaben gestellt und ihre Durchführung durch (interne und externe) BeobachterInnen systematisch verfolgt, bewertet und interpretiert.

Die Ergebnisse werden bei einer anschließenden Beobachterkonferenz abgeglichen und mit Empfehlungen ergänzt. Ein ausführliches Feedbackgespräch gibt dem/der KandidatIn klare Orientierung über ihre Stärken, Schwächen, Entwicklungspotenziale und den empfohlenen weiteren Karriereweg.

Ein Teil davon sind auch konkrete Empfehlungen für Maßnahmen im Rahmen eines individuellen Entwicklungsprogramms.

5. Development Center (2): mögliche Aufgaben

- Präsentation zu einem vorgegebenen Thema mit Vorbereitung
- Rollenspiel (mit einem Mitarbeiter oder Kunden, Vorbereitung zu einem kritischen Anlassfall bzw. Konflikt, Rollenspieler)
- Gruppendiskussion zu einem firmenbezogenen Thema
- Führungsübung (ein oder mehrere Rollenspieler sollen bei einer schwierigen Aufgabe geführt werden)
- Teamaufgabe (gemeinsame Problemlösung in einer kleinen Gruppe mit anderen TeilnehmerInnen; Planung und Evaluation)
- Interview oder Befragung (zur eigenen Person, Wertvorstellungen, Führungssituationen, Anforderungskriterien, etc.)

5. Development Center (3): möglicher Ablauf (vorm.)

	TeilnehmerInnen	BeobachterInnen
8.30	Einleitung, Programm, Zuordnung TeilnehmerInnen - BeobachterInnen	
9.15	(1) Präsentation	Beobachtung
10.15	Pause, Einzelvorbereitung	Auswertung
10.45	(2) Rollenspiel	Beobachtung
11.30	Pause, Einzelvorbereitung	Auswertung
12.00	(3) Gruppendiskussion	Beobachtung, Rollenspiel

5. Development Center (4): möglicher Ablauf (nachm.)

13.00	Mittagessen	Auswertung, Mittagessen
13.45	(4) Führungsübung	Beobachtung, Teilnahme
14.35	Pause	Auswertung
15.00	(5) Teamaufgabe	Beobachtung
15.45	Selbsteinschätzung	Auswertung
16.15		Beobachter-Konferenz (open end)

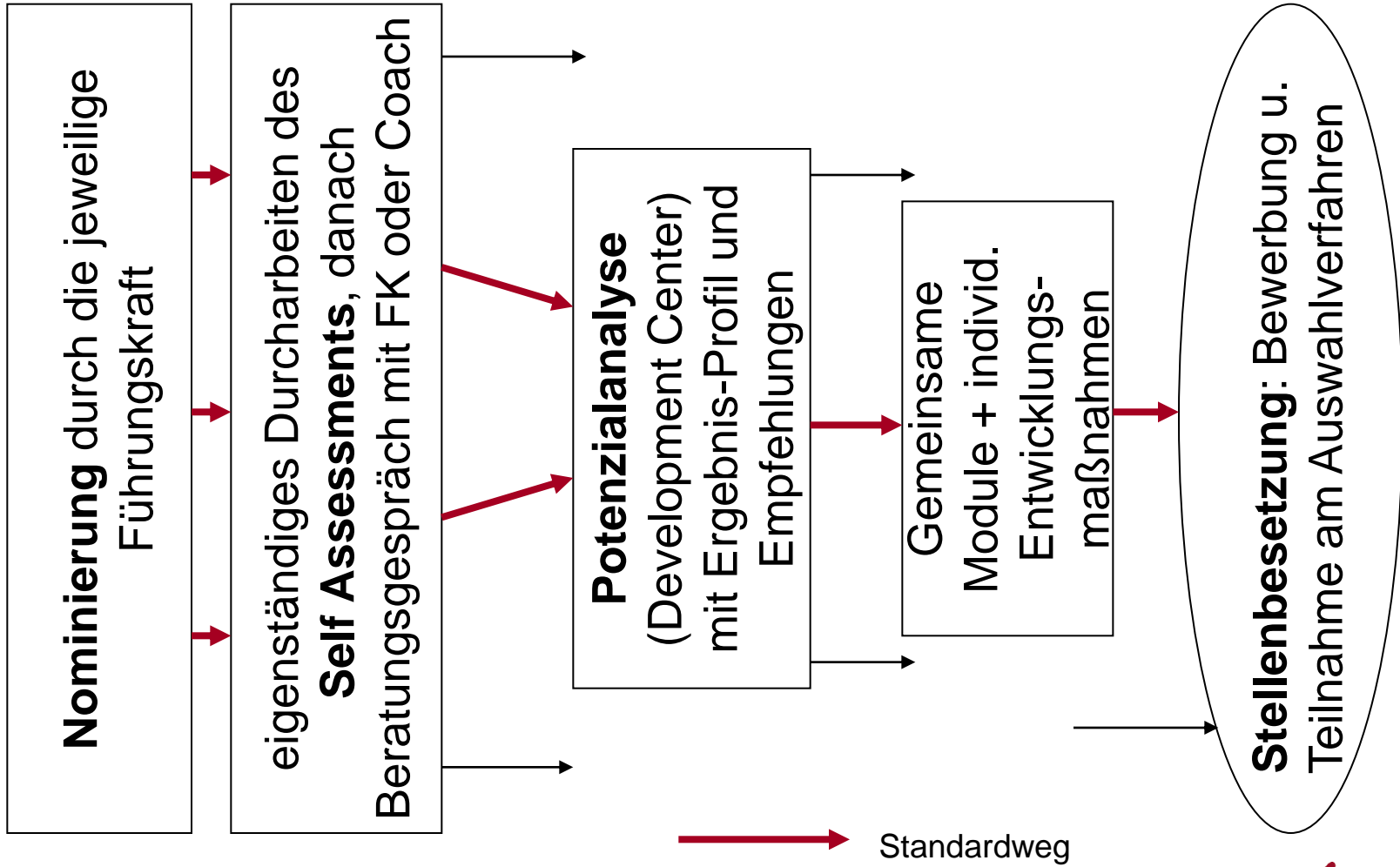
6. Weiteres Entwicklungsprogramm

Für alle AbsolventInnen des Development Centers werden Empfehlungen für individuelle Entwicklungsmaßnahmen ausgesprochen.

Die Inhalte des folgenden Trainingsprogramms orientieren sich am Anforderungsprofil und an den Ergebnissen des Development Centers. Es sind 3 Module geplant, die inhaltlich im Rohkonzept vorhanden sind.

Individuell können Maßnahmen on the job und off the job vereinbart werden (Übernahme von zusätzlicher Verantwortung oder von Projekten, Job Rotation, externe Seminare, Coaching, etc.)

7. Gesamtablauf (Übersicht)



8. Zeitplan

- Ausgabe und Durcharbeiten der Self Assessments 1 Monat
- Beobachter-Training für das Development Center 0,5 Tage
- Potenzialanalyse / Development Center 1,5 Tage
- Modul A: Kommunikation und Kooperation 3 Tage
- Modul B: Kooperation und Team 3 Tage
- Modul C: Strategie und Organisation (Planspiel) 3 Tage