

Nicolas Gonin, Daniel Fahrni und Rahel Knecht

Management-Development-Systeme

Assessmentverfahren zur Auswahl und Entwicklung
von Führungskräften

1	Management-Development-System	85
2	Assessmentverfahren	86
2.1	Tests und Fragebogen	87
2.1.1	Intelligenztests	88
2.1.2	Leistungstests	88
2.1.3	Persönlichkeitstests	88
2.1.4	Berufseignungstests und Biographische Fragebogen.....	89
3	Mitarbeitergespräch.....	89
4	Multimodales Interview.....	90
5	Management Development – Kombination von Rekrutierungs- und Entwicklungsverfahren.....	91
6	Feedbackgespräch.....	95
7	Erfahrungen.....	95

1 Management-Development-System

In der Literatur besteht eine grosse Definitionsvielfalt zum Begriff „Management Development“ (MD). All diesen Begriffen sind die folgenden Elemente gemeinsam: die gestalterisch steuernde Einflussnahme, das konstruktive Element der Dynamik, die Veränderung und der bewusste Bezug auf übergeordnete Ziele (vgl. Kammel 2000: 55 ff.).

Etwas konkreter ausgedrückt versteht man darunter die laufende Bereitstellung und Weiterentwicklung der oberen Führungskräfte, der entsprechenden Nachfolgekandidaten und Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen auf Grundlage einer langfristigen Planung und unter Berücksichtigung der Ziele der Organisation. Mit einem professionellen MD sollen bisher übliche Prozesse der Gewinnung und Erhaltung von Führungskräften wesentlich verändert werden.

Zentrale Punkte eines Management-Development-Systems (MDS) sind:

- Unterstützung der strategischen Ausrichtung einer Organisation
- Unterstützung der Zielerreichung einer Organisation bzw. eines Betriebes durch Formulieren von Schwerpunkten
- Identifikation und Evaluation von Human-Potenzial
- Sicherung und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen in der Förderung von Führungskräften
- Mittelfristige Planung der Besetzung von Führungspositionen, Nachfolgeplanung für Führungspositionen
- Laufbahnplanung: Transparente Karrieren; Anreiz für High Potentials, ihre Zukunft im Unternehmen zu planen.

Die oben genannten zentralen Punkte eines MDS bedürfen einer klaren Strategie und der fortwährenden Überprüfung und Anpassung. Im Anhang an dieses Kapitel ist ein „Check-up“-Fragebogen für ein MDS aufgeführt.

Es konnte im Rahmen der praktischen MD-Tätigkeit in den verschiedensten Organisationen gezeigt werden, dass erfolgreiche Management-Development-Systeme immer in der einen oder anderen Form über die folgenden fünf Module verfügen. Diese haben einen massgeblichen Einfluss auf die Qualität des MDS.

1. **Konzept (K):** Das MDS sollte auf einem Konzept basieren, das von der Geschäftsleitung genehmigt und unterstützt wird.
2. **Umsetzung/Ressourcen (UR):** Es sollten genügend Zeit und Ressourcen für die Umsetzung des Konzepts bereitstehen, damit das System auch wirklich tragfähig wird. Zusätzlich sollten Verantwortungen und Etappenziele definiert werden.

3. **Rekrutierung (RE):** Für die Rekrutierung und Entwicklung sollten verschiedene anforderungsbasierte und gut etablierte Instrumente zur Auswahl stehen.
4. **Datenbank (DB):** Um die vorhandenen Daten zu registrieren, sollte eine aktuelle Datenbank mit Anforderungs-, Persönlichkeits-, Potenzial-, Leistungs- und CV-Profilen existieren.
5. **Überprüfung/Optimierung (ÜO):** Damit das MDS nicht zu einem starren und unflexiblen System verkommt, sondern sich den ständig verändernden Gegebenheiten anpassen kann, muss eine fortlaufende Entwicklung und Optimierung stattfinden.

Gelangt man mit diesen fünf Modulen zu einem befriedigenden Urteil (> 15 Punkte; vgl. den Fragebogen im Anschluss an diesen Beitrag), so kann man davon ausgehen, dass das MDS der Organisation einen Nutzen bringt.

2 Assessmentverfahren

Es gibt zahlreiche Verfahren, derer man sich für die Personalauswahl und -entwicklung bedienen kann. Eines davon sind Assessmentverfahren. Sie gehören zur Gruppe der simulationsorientierten Verfahren. Bezeichnend für diese Art von Verfahren ist die möglichst realitätsbezogene Simulation wichtiger beruflicher Aufgaben („sample“-Ansatz). Damit möchte man die Eignung und Leistungsfähigkeit einer Person in Bezug auf die konkrete berufliche Tätigkeit erfassen.

In Assessmentverfahren findet eine simultane Beobachtung *mehrerer* Teilnehmer/innen durch *mehrere* Beobachter/innen in *mehreren* Verfahren statt. Dabei werden die Leistungen nach festgelegten Regeln, in Bezug auf *mehrere*, vorab definierte Anforderungsdimensionen beobachtet. Unschwer zu erkennen ist der „Multi“-Gedanke dieses Verfahrens. Das heisst, es werden verschiedene, vorher definierte Anforderungen durch verschiedene Methoden von verschiedenen Beobachtern gemessen (vgl. Höft/Funke 2001: 150 ff.).

Der „Multi“-Gedanke verdeutlicht, dass das Assessmentverfahren als Prozess angesehen werden muss, der sich aus verschiedenen Bausteinen zusammensetzt. Diese modulartige Zusammenstellung eines Assessmentverfahrens ermöglicht eine grosse Anpassung an die Bedürfnisse und Ziele der Organisation. Deshalb sollte bei der Konzeptualisierung und Implementierung, der Durchführung und der Nachbereitung dieser Modularität Rechnung getragen werden.

Einen wichtigen Baustein des Assessmentverfahrens bildet das Anforderungsprofil. Es dient zur Festlegung der Kompetenzen, die Kandidaten besitzen müssen, damit sie im vorgesehenen Berufsfeld reüssieren können. In der Regel werden diese Kompetenzen vorgängig an das Assessmentverfahren innerhalb der Organisation und auf Grund

von Tätigkeitsanalysen definiert. Darauf aufbauend findet dann die Auswahl der einzelnen Verfahren statt, welche im Gesamtverfahren Anwendung finden. Zudem kann das Anforderungsprofil auch bestimmend für die Art des Assessments sein. Man kann zwischen halb- oder mehrtägigen, Einzel- oder Gruppen-Assessmentworkshops unterscheiden.

Halbtägige Assessments: Bei halbtägigen Assessments werden v. a. standardisierte Tests eingesetzt und ein strukturiertes Interview durchgeführt. Die Informationen aus den verschiedenen Verfahren werden anschliessend an das Assessment zu einem Bericht verdichtet.

Ganz- und mehrtägige Assessments: Häufig reicht ein halber Tag nicht aus, um verschiedene Anforderungsdimensionen in verschiedenen Verfahren zu überprüfen. Deshalb dauern die meisten Assessments einen oder mehrere Tage.

Einzelassessment: In Einzelassessments wird nur ein Kandidat evaluiert. Die betriebliche Praxis hat immer mehr gezeigt, dass Einzelassessments v. a. für die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften durchgeführt werden. Der Vorteil besteht darin, dass das Assessment genau auf den diagnostischen Bedarf einer Person oder einer Organisation ausgerichtet werden kann.

Gruppenassessment: Im Vergleich zu Einzelassessments werden in Gruppenassessments mehrere Teilnehmer gleichzeitig assessiert. Ein Vorteil besteht darin, dass Gruppensituationen sehr realitätsnahe nachgespielt werden können.

Diese Auswahl an Durchführungsmöglichkeiten zeigt auf, dass Assessmentverfahren sehr stark an ihren Zweck gebunden sind und je nach Bedürfnissen der Organisation zusammengestellt werden können. Deshalb ist eine vorgängige Bedürfnisanalyse von immenser Wichtigkeit, damit die Zielerreichung positiv vorangetrieben werden kann. Die nachfolgend beschriebenen Verfahren können Bestandteile eines Assessments sein.

2.1 Tests und Fragebogen

In Assessmentverfahren werden häufig standardisierte psychologische Tests oder Fragebogen eingesetzt. Diese können nach Intelligenz-, Leistungs-, Persönlichkeits-, Berufseignungstests oder Biographischen Fragebogen unterschieden werden.

Diese Tests werden eingesetzt, um neben den Beobachtungen und Unterlagen aus dem Assessment noch weitere Informationen über die Teilnehmer zu gewinnen. Der Vorteil dieser Informationen ist, dass sie in standardisierter Art und Weise durchgeführt und ausgewertet werden und somit als „beobachterneutral“ bzw. objektiv bezeichnet werden können. Ihre Ergebnisse sind mit denen von Referenzpopulationen vergleichbar und oft ist ihr Vorhersagewert für Kriterien des Berufserfolgs bekannt.

2.1.1 Intelligenztests

Die Intelligenztests nehmen für sich in Anspruch, den Intelligenzquotienten (IQ) eines Menschen ermitteln zu können. Der durchschnittliche IQ eines Menschen liegt bei 100. Bei einer Standardabweichung von ± 15 werden Werte über 115 als überdurchschnittlich, Werte unter 85 als unterdurchschnittlich bezeichnet. Intelligenztests bestehen aus unterschiedlichen Bereichen wie Allgemeinbildung, Sprachkenntnisse, sprachliche und mathematische Analogien, räumliches Vorstellungsvermögen etc. Sie bauen meistens auf einem Intelligenzkonzept auf, von denen es zwar verschiedene gibt, die jedoch als Kern alle die Qualität und Geschwindigkeit der Lösung von Aufgaben aufweisen. Allgemein ist belegt, dass Intelligenztests zu den validesten Tests gehören und besonders geeignet sind zur Vorhersage von Ausbildungsleistungen (vgl. Schuler/Höft 2001: 104 ff.).

2.1.2 Leistungstests

Leistungstests sind Tests für spezifische Fähigkeiten. Auch die Intelligenztests sind den Leistungstests zuzurechnen. Der Fokus liegt auf Fähigkeiten wie Ausdauer, Konzentration, Reaktionsvermögen, sensomotorische Leistungsfähigkeit, komplexe Problemlösung, Zeitmanagement, Führungsfähigkeit, Organisation und Planung, Management von Konflikt- und sozialen Situationen. Ihr Einsatz ist v. a. bei Positionen mit hohen, speziellen Anforderungen geeignet.

2.1.3 Persönlichkeitstests

Hinter Persönlichkeitstests steckt die Auffassung, dass für die Beurteilung von beruflichem Potenzial nicht nur kognitive und nicht-kognitive Leistungsfaktoren ausschlaggebend sind, sondern auch gewisse Persönlichkeitseigenschaften den Berufserfolg moderieren können. Als Beispiele können hier Skalen wie die Soziabilität oder die Teamorientierung genannt werden, welche die Softfaktoren (z. B. Sozialkompetenz) beeinflussen. Das Ziel von Persönlichkeitstests ist es, diese individuellen Besonderheiten herauszufinden und mit einer Referenzpopulation zu vergleichen. Es handelt sich dabei um die Erhebung relativ stabiler Persönlichkeitseigenschaften, von denen man annimmt, dass sie einen Einfluss auf Aspekte der Arbeit ausüben. Oft bestehen solche Tests aus einer Ansammlung von Aussagen, bei denen angekreuzt werden soll, inwiefern diese auf die eigene Person zutreffen. Danach werden die Resultate eines Individuums mit denjenigen einer Referenzgruppe verglichen; diese Referenzwerte können sich z. B. auf das Geschlecht, die aktuelle Position oder die berufliche Laufbahn beziehen.

2.1.4 Berufseignungstests und Biographische Fragebogen

Berufseignungstests messen mit verschiedenen Methoden alle erfolgsrelevanten Merkmale einer Person für einen bestimmten Job. Die Auswertung erfolgt durch einen Vergleich mit den durchschnittlichen Ergebnissen anderer Referenzpopulationen, die z. B. einer ähnlichen Berufs- oder Alterskategorie angehören.

Bei den Biographischen Fragebogen mag es vielleicht eher nach letzten Formalitäten aussehen, bevor das Assessmentverfahren abgeschlossen werden kann. In vielen Fällen handelt es sich hier jedoch um einen weiteren Test, bei dem systematisch und standardisiert Daten zur Biographie des Kandidaten gesammelt werden. Neben den „herkömmlichen“ biographischen Angaben werden Fragen zu erfolgsrelevanten Erfahrungen inner- und ausserhalb der bisherigen beruflichen Tätigkeit, zu Wunschberufen und Hobbys oder zur Selbsteinschätzung der eigenen Stärken und Schwächen gestellt. Die Auswertung erfolgt im Vergleich zu den geforderten Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen einer Person.

Wie zuverlässig und ausschlaggebend die einzelnen Tests letztlich sind, ist abhängig von der Handhabung, der Durchführung und Interpretation der Tests durch die verantwortlichen Assessoren, die Linienvorgesetzten und die Vertreter der Human Resources.

3 Mitarbeitergespräch

Ein Mitarbeitergespräch ist ein institutionalisiertes Gespräch mit einer bestimmten Zielsetzung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden. Oft findet es in einem festgelegten zeitlichen Abstand statt und dient den folgenden Funktionen:

- Austausch von Sachinformationen
- Beziehungsklärung und -entwicklung
- Feedback über die Zielerreichung sowie Festsetzung neuer Ziele
- Leistungs- bzw. Potenzialbeurteilung
- Förderung

Diese Auflistung macht deutlich, dass im Zentrum von Mitarbeitergesprächen oft Aspekte der Leistung, der Entwicklung oder der Motivation stehen. Damit tragen Mitarbeitergespräche nicht nur Wesentliches zur direkten Interaktion zwischen den Vorgesetzten und ihren Untergebenen bei, sondern auch zur gesamten Organisationskultur und -entwicklung (vgl. Fiege/Muck/Schuler 2001: 434 ff.).

4 Multimodales Interview

Das multimodale Interview ist ein teilstrukturiertes Interview und besteht in der Regel aus acht verschiedenen Gesprächsteilen (vgl. Schuler 1992: 281 ff. und Schuler 2002: 188 ff.):

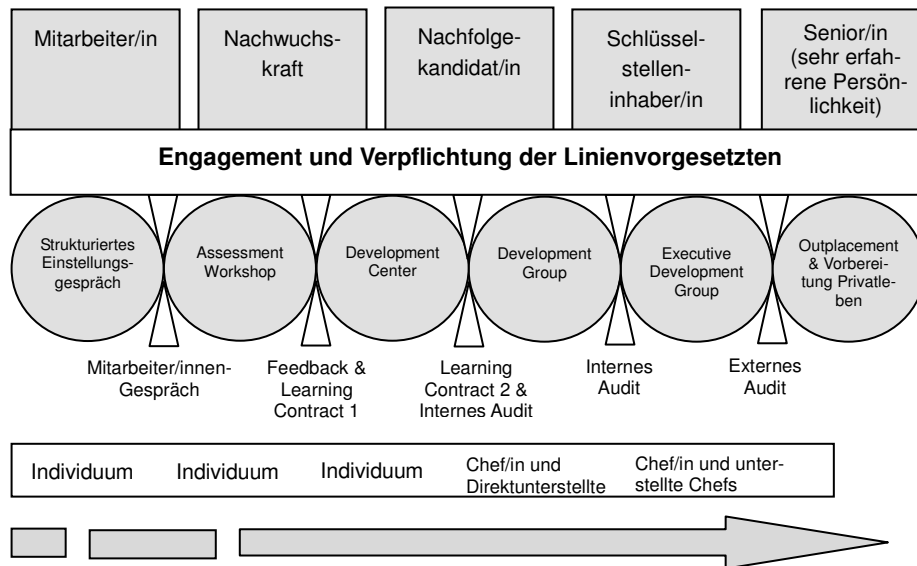
1. **Gesprächsbeginn:** Kurzes, informelles Gespräch, das zum Interview überleitet. Die Hauptfunktion besteht darin, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu erzeugen.
2. **Selbstvorstellung des Bewerbers:** Der Bewerber spricht frei über seinen Werdegang. Das Schwergewicht liegt je nach Alter des Bewerbers auf der vorangegangenen beruflichen Erfahrung oder auf der Ausbildung.
3. **Freier Gesprächsteil:** Dieser Gesprächsteil dient zur Klärung von Fragen, die sich aus den Bewerbungsunterlagen oder aus der vorangegangenen Selbstvorstellung ergeben haben.
4. **Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl:** In diesem Abschnitt des Interviews wird berufsbezogenen Interessen und Motiven nachgegangen. Ein weiterer Schwerpunkt sind die Beweggründe für die Bewerbung und den Arbeitsplatzwechsel.
5. **Biographiebezogene Fragen:** Fragen in diesem Gesprächsteil beziehen sich entweder auf Eigenschaftskonstrukte oder auf Verhalten in eng umrissenen beruflichen Situationen (vgl. Anhang).
6. **Realistische Tätigkeitsinformation:** Dieser Teil dient der realistischen Information über die Tätigkeit, die Anforderungen und die Organisation. Realistisch sollte sie in dem Sinne sein, dass sie nicht nur positive, sondern auch kritische Punkte der Organisation und des Arbeitsalltags beleuchtet.
7. **Situative Fragen:** Diese Fragen bestehen aus einer kurzen Schilderung einer erfolgskritischen Situation im Berufsalltag und einer anschliessenden Frage zum Verhalten des Kandidaten in dieser Situation.
8. **Gesprächsabschluss:** Dieser Teil dient der allfälligen Klärung noch offener Fragen und von Unklarheiten sowie zur Erörterung des weiteren Vorgehens.

Wie am Ablauf zu erkennen ist, wechseln sich beim Multimodalen Interview standardisierte und offene Interviewteile ab – daher auch der Name „teilstrukturiert“. Die Antworten in den meisten Gesprächsteilen werden auf einer verhaltensverankerten Skala systematisch eingestuft und bewertet. Dies ermöglicht einen objektiveren Vergleich zwischen den verschiedenen Kandidaten. Aufgrund der hohen Praktikabilität dauert das Multimodale Interview nur zwischen 30 und 90 Minuten (vgl. Schuler 2002: 188 ff.).

5 Management Development - Kombination von Rekrutierungs- und Entwicklungsverfahren

Abbildung 5-1 verdeutlicht eine mögliche Kombination von Rekrutierungs- und Entwicklungsverfahren. Dieser Prozess sollte auf einem Kompetenzmodell aufgebaut sein, welches Eigenschaften und Verhaltensweisen definiert, die eine Führungskraft idealerweise besitzen soll. Die spezifischen Anforderungen sollten je nach Organisationseinheit, Stelle, Funktion, Strategie, Zielsetzung und Zeitpunkt ausgewählt und gewichtet werden.

Abbildung 5-1: Systeme im MD zur Potenzialidentifikation, -evaluation und -entwicklung



Im Folgenden werden die einzelnen Teilbereiche des Beispiels von Abbildung 5-1 genauer erläutert.

Strukturiertes Einstellungsgespräch: In Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Linienvorgesetzten wird eine einheitliche Interviewstruktur entwickelt, die als Inter-

viewresultate vergleichbare erste Informationen hinsichtlich der MD-Kriterien liefert. Die Praxiserfahrung wird dabei systematisch erfasst und eine sinnvolle Ergänzung zu den restlichen Bewerbungsdaten erstellt. Ergänzend werden auch PC-gestützte Verfahren (Intelligenztests, Ermittlung von Berufsmotivation) eingesetzt.

Eines der wichtigsten Ziele, das mit dem strukturierten Interview erreicht werden soll, ist die Überprüfung der Kulturkompatibilität. Es geht dabei um die Beantwortung der doppelten Fragestellung: Wird die Person mit der Organisation und die Organisation mit dem Bewerber glücklich?

Assessment Workshop (Einzelassessment): Der Assessment Workshop wird mit einer Methode zur Potenzialbestimmung von Nachwuchs- und Führungskräften durchgeführt. Die Methode beruht auf einer analytischen Interviewtechnik. Eine analytische Interviewtechnik ist ein strukturiertes Interview mit gleichzeitiger Evaluation bestimmter Anforderungen.

Das Instrument hat zum Ziel, systematisches Vorgehen (hohe Zuverlässigkeit) mit geprüften Kriterien (hohe Gültigkeit) effektiv und einfach zu vereinen. Die Kriterien sind Analysevermögen, Kreativität und Urteilsvermögen für den Intellekt sowie Antrieb, Belastbarkeit und Einfühlungsvermögen für die Persönlichkeit. Die Grundannahme dabei ist, dass in Organisationen die zu bewältigende Komplexität und Unsicherheit in zeitlicher und räumlicher Hinsicht ansteigt, je höher eine Person in der Hierarchie steht.

Mit der Methode testet man, wie viel intellektuelles und persönliches Potenzial eine Person mitbringt, d. h. welche Komplexität und Unsicherheit sie maximal zu bewältigen in der Lage ist. Personen mit hohem Potenzial werden als Nachwuchskräfte in das MD-Programm aufgenommen.

Für diesen Zweck wird das Instrument konzentriert in einem Assessment Workshop eingesetzt und kann bei Bedarf mit Tests und einem Multimodalen Interview ergänzt werden. Wir erarbeiten dabei drei Ebenen an Informationen:

1. Feedback an die Beurteilten mit dem Aufzeigen ihrer Aufbaupotenziale.
2. Berichte an die Linienchefs und die Personalentwicklungs-Organe mit dem Aufzeigen der Bereiche, in denen die Beurteilten, wenn sie wollen, Kompetenzen vergrößern respektive neue Kompetenzen entwickeln können.
3. Ein Kurzgutachten an den MD-Verantwortlichen mit dem frühen und sicheren Aufzeigen des Potenzials der beurteilten Person.

Im Feedbackgespräch wird zwischen den Linienvorgesetzten, den Teilnehmenden und den MD-Verantwortlichen der Learning Contract 1 vereinbart. Wenn sich aufgrund der Entwicklungsmöglichkeiten (Ernennung zum Nachfolgekandidaten) die Möglichkeit für ein Entwicklungsassessment ergibt, wird von den Linienvorgesetzten und den MD-Verantwortlichen der Auftrag zum Entwicklungsassessment ausgefüllt und damit die Anmeldung zum Development Center gemacht.

Development Center (Gruppenassessment): Das Development Center besteht aufbauend auf dem Assessment Workshop aus zwei Schritten: Dem Development Workshop und dem Negotiation Workshop.

a) Development Workshop

Der Development Workshop, mit einer Dauer von zwei Tagen, wird aufbauend auf einer rechnergestützten Simulation „Business plus“ respektive „Admin plus“ (Informationen unter: www.complus.ch) betrieben. Im Learning Contract 1 haben die Nachfolgekandidaten unter anderem ihre Ziele beschrieben, die sie in der Simulation erreichen wollen. Das MD hat hier das Ziel, die Nachfolgekandidaten mit der Simulation für die Übernahme künftiger Schlüsselstellen persönlich fit zu machen.

In der Simulation ist der Nachfolgekandidat Mitglied des Leitungsteams und führt eine Organisation. Ziel ist, die Organisation erfolgreich zu führen. Der Erfolg wird unter anderem auch an der Kundenzufriedenheit bezüglich Einhaltung von Terminen, Budget und Ausführungsstandards gemessen.

Die Nachfolgekandidaten sind selber dafür verantwortlich, dass sie eine Rolle gemäss ihren Zielsetzungen übernehmen können. Online bereiten sie sich zu Hause respektive am Arbeitsplatz auf die Simulation vor und qualifizieren sich mit einem Schlusstest für die Teilnahme. Während des zweitägigen Einsatzes wird ihr Verhalten beobachtet, danach werden sie fachlich beurteilt.

b) Negotiation Workshop

Der Negotiation Workshop ist die logische Folge des Assessment Workshops und des Development Workshops. In einem umfassenden Feedback wird mit dem Nachfolgekandidaten das Ergebnis aufgearbeitet. Ausgehend von den Resultaten des Assessment Workshops wird aufgezeigt, welche Resultate den Zielsetzungen des Development Workshops gegenüberstehen. Gemeinsam wird die Lernkurve analysiert und daraus werden die Schlüsse für die gemeinsame Zukunft gezogen. Moderiert durch den MD-Verantwortlichen werden zwischen Vorgesetzten und Nachwuchskräften die Karriereplanung und die persönliche Entwicklung vereinbart. Der daraus entstehende Learning Contract 2 beinhaltet hauptsächlich die konkreten Schritte, die es zu machen gilt. Er garantiert damit den Transfer des Gelernten am Arbeitsplatz. Die Laufzeit eines Learning Contracts 2 beträgt idealerweise 12 Monate. Abschluss dieser Phase bildet ein Audit durch die Personalentwicklung, in dem beurteilt wird, wie erfolgreich die Umsetzung war. Das Resultat wird anschliessend in das Mitarbeitergespräch überführt. Im Rahmen der folgenden periodischen Mitarbeitergespräche wird der Fortschritt laufend überprüft. Damit ist gewährleistet, dass in der Folge vorbereitete Mitarbeitende als Nachfolgekandidaten für Schlüsselpositionen zur Verfügung stehen.

Development Group (Projektworkshop): In der Development Group (DG) wird Vorgesetzten die Gelegenheit gegeben, gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden an ihrer Aufgabe zu wachsen. Zu diesem Zweck wird eine Herausforderung (z. B. ein Projekt), die sich dem Team aus seiner Linienfunktion ohnehin stellt, als Fall aufgearbeitet und

in einem dreitägigen Projektworkshop bearbeitet. Neben der Bearbeitung der team-spezifischen Herausforderung findet eine Beobachtung wie im Development Workshop statt. Das Team steht im Vordergrund. Mit Interventionen und Coaching durch Moderator und Beobachter wird angestrebt, sowohl den Individuen gerecht zu werden als auch dem Team zum Durchbruch zu verhelfen. Vom Team und von den Individuen werden die Lernkurven abgeleitet und darauf aufbauend in individuums- und teambezogenen Feedbackrunden die weitere Entwicklung vereinbart. Das MD und die verantwortlichen Linienvorgesetzten zeigen dabei die Optionen auf. Es liegt anschliessend am Team und an seinen Mitgliedern, diese erreichen zu wollen und zu können.

Gemäss Vereinbarung, jedoch frühestens nach einem Jahr, wird in einem Audit durch die Organisationsentwicklung beurteilt, wie erfolgreich die Umsetzung war. Das Resultat wird anschliessend in die Mitarbeitergespräche überführt.

Executive Development Group (Führungsworkshop): Die Executive Development Group (EDG) als nächstes Instrument ist analog zur DG aufgebaut. Inhaltlich geht es bei den zu bearbeitenden Projekten um strategische Aufgaben, die nur in Zusammenarbeit im Team gelöst werden können. Personell setzt sich die EDG aus höchsten Führungskräften und ihren unterstellten Chefs zusammen. Anstelle von drei Tagen dauert die EDG dementsprechend fünf Tage und kann als sehr intensiver und überaus herausforderungsreicher Teamentwicklungsprozess bezeichnet werden.

Gleich wie für die DG werden auch hier wieder vom Team und von den Individuen die Lernkurven abgeleitet und es wird in Feedbackrunden die Entwicklung vereinbart. Das MD und die verantwortlichen Linienvorgesetzten zeigen dabei die Optionen auf. Es liegt anschliessend am Team und an seinen Mitgliedern, diese erreichen zu wollen und zu können.

Gemäss Vereinbarung, jedoch frühestens nach einem Jahr, wird in einem Audit durch eine externe wissenschaftliche Arbeitsgruppe (Think Tank) beurteilt, wie erfolgreich die Umsetzung war. Das Resultat wird anschliessend in die Mitarbeitergespräche überführt.

Outplacement und Vorbereitung auf die Privatisierung (Coaching): Das Ausscheiden aus der Organisation in Richtung Outplacement, Pensionierung oder Privatisierung ist ein weiteres Instrument, welches das Angebot abrundet.

Der Bedarf nach dieser Dienstleistung kann zum ersten Mal bereits im Feedbackgespräch nach dem Assessment Workshop (Entwicklungsassessment, Standort- und Laufbahnassessment) entstehen. Das Bedürfnis nach Outplacement oder nach einer Vorbereitung auf die Privatisierung kann sich praktisch zu jedem Zeitpunkt einer beruflichen Laufbahn manifestieren. Hier wird auch die unmittelbare Verknüpfung zwischen beruflicher Laufbahnplanung und Lebensplanung offensichtlich.

6 Feedbackgespräch

Ein Verfahren ist so gut wie das, was man daraus macht. Deshalb ist das Feedbackgespräch von immenser Bedeutung. Es beinhaltet die Vermittlung der gewonnenen Daten sowie Vereinbarungen, die man in Bezug auf die Zukunft des Kandidaten trifft. Es ist sinnvoll, dass bei einem Feedbackgespräch die Linienvorgesetzten, die Teilnehmenden und die MD-Verantwortlichen anwesend sind, denn nur so ist eine Einbettung der Ergebnisse und des eventuell daraus resultierenden „Learning Contract“ in die Strukturen der Organisationseinheit zu gewährleisten. Im „Learning Contract“ werden Entwicklungsschritte für die Zukunft vereinbart, die fortlaufend evaluiert und überprüft werden. Deshalb empfiehlt sich die enge Einbettung der Linie in den ganzen Prozess.

7 Erfahrungen

Erfahrungen haben deutlich gemacht, dass MDS und Assessmentverfahren den Wandel, die Personal- und Organisationsentwicklung, die Corporate Identity und die Unternehmenskultur beschleunigen und nachhaltig verändern.

Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Ansprechpartner sind Nachwuchskräfte, Nachfolgekandidaten und Führungskräfte.
- Organisations- und Personalentwicklung gehen Hand in Hand. Dadurch wird die Kultur der Organisation stabilisiert.
- Neue Werte, Normen und Verhaltensweisen können rascher weitergegeben werden.
- MDS schafft bei den betroffenen Akteuren ein Gefühl von Sicherheit durch Transparenz, Verbindlichkeit und Qualität.

Zusätzlich kann man anfügen, dass es sich bei einem MDS um einen ganzheitlichen Ansatz zur Erkennung, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften handelt. Dabei werden Verbindlichkeiten auf einer hohen Stufe vereinbart, die nicht nur die Führungskräfte an sich, sondern die gesamte Organisation betreffen. Nicht zu unterschätzen ist der Beitrag zur Corporate Identity, welcher die Veränderungsprozesse (Kostenbewusstsein, Team- und Kundenverhalten) unterstützt. Zudem konnte PricewaterhouseCoopers in einer weltweit angelegten Studie belegen, dass Organisationen mit implementierten Human-Resources-Strategien – und das ist ein funktionierendes MDS – wirtschaftlich erfolgreicher und rentabler sind und damit eine höhere Wertschöpfung haben (vgl. Catrina 2003: 73).

Anhang

Fragebogen „Management-Development-System Check-up“

Auf den nächsten Seiten finden Sie 22 Aussagen, die sich auf Ihr MDS beziehen.

Bitte kreuzen Sie auf der jeweiligen Skala an, wie stark die betreffende Aussage auf Ihr MDS zutrifft. Ihre Angaben helfen Ihnen direkt abzuschätzen, wo Sie heute mit Ihrem MD-System stehen.

Zudem unterstützt Sie der Fragebogen dabei, Ihr MDS kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

6 Punkte entsprechen „trifft voll zu“, 1 Punkt entspricht „trifft überhaupt nicht zu“.

Viel Spass!

K	Das Management-Development-System basiert auf einem umfassenden Konzept .	6	5	4	3	2	1
K	Das Konzept ist durch die Geschäftsleitung genehmigt und im Rahmen der Unternehmensstrategie in Kraft gesetzt worden.	6	5	4	3	2	1
K	Das Konzept wird durch die Geschäftsleitung persönlich unterstützt und erhält öffentlich Promotion und Support.	6	5	4	3	2	1
K	Das Konzept enthält eine aufschlussreiche Entscheidmatrix und die Konzeptinhalte werden durch die Verantwortungsträger getragen.	6	5	4	3	2	1
K	Das Konzept wurde mit den Besten verglichen (Benchmark) und schneidet im Best-Practice-Vergleich gut ab.	6	5	4	3	2	1
UR	Für die Umsetzung sind die Verantwortlichen bestimmt worden, welche über die notwendigen Ressourcen verfügen (People, Money, Power).	6	5	4	3	2	1
UR	Für die Umsetzung stehen genügend Ressourcen zur Verfügung (je komplexer und unsicherer das Geschäft, desto mehr).	6	5	4	3	2	1
UR	Es besteht ein Umsetzungsplan mit Meilensteinen, Etappenzielen und Übergabeanforderungen vom Projekt an den Betrieb.	6	5	4	3	2	1
UR	Die Projektleitung orientiert periodisch mit persönlichen und schriftlichen Berichten die Geschäftsleitung.	6	5	4	3	2	1
UR	Der Projektleitung und dem Umsetzungsteam ist es bereits mehrfach gelungen, Erfolge zu erzielen und Nutzen zu generieren.	6	5	4	3	2	1
RE	Für die Rekrutierung und Entwicklung bestehen gut etablierte Prozesse mit mehrjähriger Erfahrung.	6	5	4	3	2	1
RE	In der Rekrutierung bestehen klare Standards, wie beispielsweise bei Stellenbesetzungen 1/3 externe und 2/3 interne Bewerber zu nehmen.	6	5	4	3	2	1
RE	Die Rekrutierung und Entwicklung der Mitarbeitenden gehört zu den bewerteten und leistungsentlohnten Jahreszielen der Führungskräfte.	6	5	4	3	2	1

RE	Anforderungsbasierte Instrumente in Rekrutierung und Entwicklung gehören zum Standard und werden eingesetzt.	6	5	4	3	2	1
DB	Es besteht eine zentrale Ressourcendatenbank für alle Mitarbeitenden.	6	5	4	3	2	1
DB	Anforderungs-, Persönlichkeits-, Potenzial-, Leistungs- und CV-Profile werden erhoben und auf der Ressourcendatenbank abgelegt.	6	5	4	3	2	1
DB	Die Datenbank ist professionell im Datenhandling (Schutz, Sicherheit und Performance).	6	5	4	3	2	1
DB	Die Datenbank ist tagesaktuell.	6	5	4	3	2	1
ÜO	Das Konzept wird überprüft und optimiert .	6	5	4	3	2	1
ÜO	Die Umsetzung wird überprüft und optimiert.	6	5	4	3	2	1
ÜO	Die Rekrutierungs- und Entwicklungsprozesse werden überprüft und optimiert.	6	5	4	3	2	1
ÜO	Die Datenbank wird überprüft und optimiert.	6	5	4	3	2	1

Auswertung:

K =/30 UR =/30 RE =/24 DB =/24 ÜO =/24

Die Erfahrung zeigt, dass die kritische Grenze bei 15 Punkten pro Bereich liegt. Weniger als 15 Punkte bedeuten, dass dieser Bereich des MDS überarbeitet und gefördert werden sollte. Mehr als 15 Punkte bedeuten, dass die Bilanz in diesem Bereich positiv ausfällt und dieser Bereich keinen primären Mangelfaktor im Betrieb darstellt.

Beispiele von biographiebezogenen Fragen aus dem Multimodalen Interview

Beantworten Sie anhand konkreter Beispiele aus Ihrem Alltag die folgenden Fragen:

1. Wie sind Sie vorgegangen, wenn Sie im Verlaufe des Jahres feststellen mussten, dass Sie die Ihnen und Ihrer Organisationseinheit gesteckten Jahresziele nicht vollumfänglich einhalten konnten? (Frage zur Führungskompetenz, die sich auf die Zielorientierung bezieht.)
2. Welche Verbesserungen und Veränderungen haben Sie in Ihrer gegenwärtigen Funktion oder in Ihrem Verantwortungsbereich eingeführt? (Frage zur Selbstkompetenz, die sich auf die Eigeninitiative bezieht.)
3. Geben Sie uns ein konkretes Beispiel, wo Sie Verantwortung übernehmen mussten bzw. konnten. Was empfanden Sie dabei? Wofür sind Sie nicht bereit, die Verant-

wortung zu übernehmen und warum? (Frage zur Selbstkompetenz, die sich auf die Verantwortungsbereitschaft bezieht.)

4. Schildern Sie, welche Probleme oder Schwierigkeiten Sie bei der Teamarbeit erlebt haben und wie Sie diese gemeistert haben. (Frage zur Sozialkompetenz, die sich auf die Teamfähigkeit bezieht.)
5. ...

Literaturverzeichnis

CATRINA, WERNER (2003): Höhere Wertschöpfung mit implementierter HR-Strategie: Weltweit grösste Untersuchung im Personalwesen. In: Neue Zürcher Zeitung 19.03.2003, S. 73.

FIEGE, REGINA/MUCK, PETER M./SCHULER, HEINZ (2001): Mitarbeitergespräche. In: Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Göttingen 2001, S. 434-477.

HÖFT, STEFAN/FUNKE, UWE (2001): Simulationsorientierte Verfahren in der Personalauswahl. In: Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Göttingen 2001, S. 135-173.

KAMMEL, ANDREAS (2000): Strategischer Wandel und Management Development. In: Forum Personalmanagement, Bd. 3, hrsg. v. Michel E. Domsch und Désirée H. Ladwig, Frankfurt am Main 2000, S. 55-64.

SCHULER, HEINZ (1992): Das Multimodale Einstellungsinterview. In: Diagnostica, Bd. 38, 1992, S. 281-300.

SCHULER, HEINZ (2002): Das Einstellungsinterview, Göttingen 2002.

SCHULER, HEINZ/HÖFT, STEFAN (2001): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Göttingen 2001, S. 93-133.

