

Partner auf Augenhöhe

Führungskräfte einer international agierenden Großbank steuern eigenverantwortlich ihre persönliche Entwicklung

Kontakt

+49 228 82090-0
info@itb-consulting.de
Koblenzer Straße 77, 53177 Bonn



Management Summary

Eine große deutsche Bank, die auch weltweit tätig ist, besetzte viele Jahre lang Führungspositionen anhand eines mehrtägigen obligatorisch zu besuchenden Audits. Intern erfuhr dieses Vorgehen jedoch keine große Akzeptanz, so dass die ITB Consulting beauftragt wurde, ein neues Verfahren mit Fokus auf Entwicklung zu konzipieren. Die neuen Development Center (DC) sind Teil eines systematischen Besetzungsprozesses und finden idealerweise drei Monate vor bis drei Monate nach Übernahme einer neuen Position statt. Die Fachbereiche treffen vor dem DC bereits eine Besetzungsentscheidung, sodass für die Beteiligten vor Ort kein Druck besteht, das Verfahren „bestehen“ zu müssen.

Umfangreiche Anforderungsanalysen, die sowohl national als auch international durchgeführt wurden, sowie die Auswertung zahlreicher Erfahrungen vieler Beteiligter dienen als Grundlage für die Neukonzipierung. Das neue DC zielt darauf ab, den Übergang in eine zukünftige Führungs- oder Projektmanagement-Verantwortung möglichst erfolgreich und ausgerichtet an den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden zu gestalten. Gleichzeitig werden die Teilnehmenden in ihrer Eigenverantwortung gestärkt, die vielfältigen Lern-Angebote im DC für sich persönlich zu nutzen. Das 2016 für unterschiedliche Führungsebenen pilotierte Verfahren sieht viele Elemente vor, die Lernen und Selbstreflexion fördern:

- Im Vorfeld: Selbstreflexion eigener Stärken und Entwicklungsbereiche anhand eines ITB-Self-Assessments (ITB-PESA – ITB-Personality Structure Assessment).
- Im DC: Erprobung realitätsnaher Situationen mit Blick auf das zukünftige Anforderungsprofil, bei denen Fach- und Führungskräfte des Unternehmens, externe Moderatoren und auch Peers Feedback geben.
- Prozessbegleitend: ein Lerntagebuch eröffnet die Möglichkeit, Erfahrungen kontinuierlich und persönlich zu dokumentieren, und ein vom Teilnehmenden selbst geschriebener Ergebnisbericht dient als Transferinstrument in den beruflichen Alltag.

Mittlerweile haben eine gut vierstellige Zahl von Teilnehmenden die DCs durchlaufen. Deren fortlaufendes Feedback sorgt für eine kontinuierliche Anpassung sowie Modernisierung der Verfahren. Dadurch genießt das DC auch nach mehreren Jahren noch bei allen Beteiligten eine hohe Akzeptanz.

Problemstellung/Herausforderung

Zur Besetzung von Führungspositionen stützte sich die Bank lange Zeit auf Auswahl-Audits, deren Bestehen die „Eintrittskarte“ zum Führungskräfte-Pool markierte. Vakanzen wurden mit interessierten Personen aus diesem Pool heraus besetzt. Trotz der Funktion als quality gate nahm die Akzeptanz der Audits immer weiter ab. Teilnehmende, die auch im zweiten Anlauf das Audit ohne positive Empfehlung durchliefen, erlebten oft einen massiven Motivationsknick und verließen teilweise das Unternehmen. Der Bewertungscharakter setzte viele Teilnehmende unter Druck und hinterließ auch unschöne Erinnerungen.

Hinzu kamen Zweifel an den Audit-Ergebnissen. Viele als geeignet eingestufte Führungskräfte fanden bei Besetzungen keine Berücksichtigung oder überzeugten in der Führungspraxis nicht. Und Teilnehmende ohne Empfehlung dagegen waren jenseits formaler Insignien als Führungskraft erfolgreich.

Lösung und Ergebnis

Das Unternehmen reagierte und ordnete als Reaktion auf die wachsende Unzufriedenheit mit den Auswahl-Audits die Besetzungsprozesse neu. Wichtig war dabei, in einem ersten Schritt zwischen Auswahl und Entwicklung klar zu trennen. Die Auswahlentscheidung wurde jetzt in den Fachbereichen getroffen. Das neu konzipierte Development Center unterstützt nun den Übergang in die neue Position - und zwar mit klarem Entwicklungs-Fokus. Die Führungskräfte erhalten zeitnah zur Übernahme der neuen Rolle die Einladung zu einem Verfahren, das in vielfältiger Weise die Entwicklung in eine neue Verantwortung hinein begleitet. Wichtig dabei: Das Verfahren zielt nicht nur darauf ab, die Teilnehmenden in „klassischen“ Führungsrollen zu stärken, sondern auch in Projektleitungsfunktionen sowie Expertenrollen, die Führungsaufgaben übernehmen oder auch in agilen Rollen.

Je nach Hierarchie-Ebene gibt es unterschiedlich ausgerichtete Verfahren, d.h. sowohl für Personen, die eine erste Führungsaufgabe übernehmen (z.B. Teamleitung), als auch solche, die selbst Führungskräfte führen sowie für Personen mit strategischer Verantwortung.



ANFORDERUNGEN DES MARKTES

Mit der Umgestaltung des DCs reagierte das Unternehmen auf Anforderungen des Marktes: Fachkräftemangel, Digitalisierung, New Work und Mitarbeitende, die von ihrem Job Sinn, Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung erwarten – all diese Themen haben Auswirkungen auf die Personalentwicklung. Statt Entwicklungsmaßnahmen nach dem „Gießkannen-Prinzip“ auszurollen oder alle Energie auf wenige High Potentials zu legen, sind individualisierte PE-Konzepte in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus gerückt. Mitarbeitende wollen zunehmend individuelle Förderung erfahren. Individuell gefördert werden kann dabei nur jemand, der konkretisiert, was er will – und sich selbst einbringt.

Daraus folgend ist der Grundgedanke des neuen Development Centers die Stärkung der Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Sie sind in diesem Prozess mündige Partner auf Augenhöhe. Somit heißt individuelle Förderung, dass Teilnehmende selbst sagen, was sie brauchen, und sich eigenverantwortlich bei der Wahl bestimmter Elemente einbringen – Prinzip „Pralinenschachtel“: nimm Dir, was Du willst/brauchst!

Bereits zwei Wochen vor dem Development Center (DC) erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, einen kompetenzbasierten Persönlichkeitstest zu bearbeiten (ITB-PESA; ITB-Personality Structure Assessment). Dieser korrespondiert mit den Unternehmens-Kompetenzen, ist freiwillig und findet in einem geschützten Rahmen statt. Die Ergebnisse sind nur für externe Coaches einsehbar, die wiederum ein Beratungsgespräch unter vier Augen während des DCs anbieten. Dadurch wird zur Selbstreflexion angeregt und ein Raum geschaffen, in dem es bewertungsfrei möglich ist, sowohl über Stärken als auch Entwicklungsfelder offen miteinander zu sprechen.

Ebenfalls schon vor dem DC wird den Teilnehmenden ein Lerntagebuch zur vertraulichen Nutzung zur Verfügung gestellt. Hier können Teilnehmende vor, während und nach dem DC für sie Wichtiges festhalten und damit den Transfer in die berufliche Praxis sicherstellen.

Beim DC selbst agieren die Beobachter und Beobachterinnen jetzt als Sparringspartner und Lernbegleitende. Ihnen wird kein poker face mehr verordnet, stattdessen werden sie eingeladen, eigene berufliche Erfahrungen für Teilnehmende zur Verfügung zu stellen. Dies geschieht in einem sogenannten „umgekehrten“ Interview, in dem Teilnehmende aktuelle Fragen und Anliegen aus ihrem beruflichen Umfeld vorbringen und sich Tipps holen können, ohne dass dieser Teil in irgendeiner Weise Gegenstand von Bewertungen ist.

Auch die anderen Teilnehmenden als wichtige Peer-Group begleiten den Lernprozess aktiv. Zum einen finden Peer-Übungen statt, bei denen die Teilnehmenden Gespräche und Präsentationen von Kollegen und Kolleginnen verfolgen und damit andere Verhaltensmodelle kennenlernen.

Zum anderen wird dadurch die Voraussetzung für den Einsatz von Peer-Feedback geschaffen, d.h. auch die Kollegen und Kolleginnen geben wertvolle Rückmeldungen und Hinweise, die für das eigene Lernen genutzt werden können.



FEEDBACK IM DEVELOPMENT CENTER

- Situatives Feedback nach den DC-Übungen
- Multiperspektivisches Feedback
- 1-zu-1-Feedback zu den wesentlichen Stärken und Entwicklungsfeldern am Ende des DC
- Peer-Feedback v.a. nach Gesprächssimulationen
- Reflexion des Gruppenprozesses nach Team-Übungen
- Trainingsimpuls „Feedback geben“
- Entwicklungsgespräch mit der eigenen Führungskraft im Nachgang des DCs

Kurze Trainingsimpulse runden das Angebot ab. In einer kurzen Trainingssequenz wird z.B. das Thema „Feedback geben“ aufgefrischt und praktisch geübt. Darüber hinaus gibt es praxisnahe Lernimpulse zum Umgang mit Komplexität. Weitergehende Anregungen über die Trainingsimpulse hinaus werden in das Lerntagebuch aufgenommen.

Auch bei der Auswertung der DC-Erfahrungen werden die Teilnehmenden in die Verantwortung genommen. Am Ende des DCs erhalten sie die Aufgabe, selbst ihren persönlichen Ergebnisbericht zu schreiben. Auswahl und Art der Darstellung der Inhalte liegen vollständig in den Händen der Teilnehmenden. Dieser Ergebnisbericht fungiert dann als Transfer-Brücke für später zu führende Nachbereitungsgespräche mit der eigenen Führungskraft.

Nutzen des Verfahrens

- Höhere Identifikation der Teilnehmenden mit der Maßnahme und dem Ergebnis
- Stärkeres Engagement von Teilnehmenden, ihre Lernfelder anzugehen
- Entlastung von HR und Führungskräften
- Positive Auswirkungen auch auf die Unternehmens- und Feedbackkultur
- Besserer Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag der Beteiligten
- Durch die Auswahl und inhaltliche Gestaltung der Übungen können wichtige Botschaften ins Unternehmen gesendet werden (z.B. Auseinandersetzung mit Unternehmenswerten)

ORGANISATORISCHES

- Je nach Zielposition: Dauer 2 – 2.5 Tage
- 8 bis 12 Teilnehmende
- 2 bis 3 externe Moderator:innen
- 4 bis 6 interne Beobachter:innen
- Diagnostisch Elemente, u.a. Gesprächssimulationen, Präsentationen, umgekehrtes Interview, Teamarbeit, Online-Tests (z.B. in Anlehnung an [ITB-CHART](#))
- Durchführung F-2-F oder virtuell (bei internationaler Teilnehmer:innen-Zusammensetzung)

Über ITB Consulting GmbH

Wir unterstützen Sie beim Aufbau eines erfolgreichen ganzheitlichen Talent Managements: Von der Auswahl und Platzierung von Mitarbeitenden über die Einschätzung von Potenzial und Leistung bis zur Entwicklung einzelner Kompetenzbereiche – mit unserem Know-how und unserer vielfältigen Branchenerfahrung stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

Wir sind spezialisiert auf entwicklungsorientierte Verfahren mit einem hohen Grad an Selbstverantwortung und Stärkenorientierung – so genannte Systemische Development Center.

Wie kann man den Alltagstransfer nach einem Development Center sichern? Hier gibt es 9 Hacks für Development Center mit nachhaltigen Ergebnissen.

Kontakt

Denken Sie auch über individuelle und eigenverantwortliche Personalentwicklung nach? Dann besuchen Sie uns auf unserer [Homepage](#) oder schreiben Sie uns unter info@itb-consulting.de.