

Orientierungs-Center mit der Peugeot Deutschland GmbH



Drei verschiedene Karriere-Laufbahnen bieten den Nachwuchskräften in der Peugeot Deutschland GmbH vielfältige Perspektiven. Um junge Talente frühzeitig auf ihrem Weg im Unternehmen begleiten und zielgerichtet unterstützen zu können, hat Peugeot Deutschland ein Orientierungs-Center eingeführt.

Hier erleben die Teilnehmer ihre eigenen Kompetenzen in unterschiedlichen Situationen, welche die Vielfalt der drei Laufbahnen widerspiegeln, und werden bei der Lösung von Problemstellungen beobachtet. Der Abgleich zwischen dem Selbstbild der Teilnehmer und dem Fremdbild, das sich die Beobachter von ihnen machen, sowie die Ableitung konkreter Entwicklungsmaßnahmen vermittelt Orientierung, verbessert die Transparenz von Entwicklungsmöglichkeiten, bindet Leistungsträger ans Unternehmen und ermöglicht den optimierten Personaleinsatz, indem Potenziale frühzeitig genutzt werden.

Die Anforderungsanalyse

Aufbauend auf einer Dokumentenanalyse definierte meta | five in enger Abstimmung mit internen Personalern die Anforderungen, welche die jeweilige Laufbahn an die Kandidaten stellt. Das bestehende Kompetenzmodell, das die Vernetzung verschiedener Personalinstrumente wie z. B. Beurteilungssysteme oder Jobprofile, gewährleistet, bildete dabei die Grundlage. Indem einzelne Kompetenzen den Laufbahnen zugeordnet, spezifisch gewichtet und mittels beobachtbarer Verhaltensbeispiele verdeutlicht wurden, resultierte für jede

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Zugehörig zum PSA-Konzern – dem größten Privatunternehmen Frankreichs – bedient die Peugeot Deutschland GmbH von Saarbrücken aus den deutschen Markt. Der größte Kleinwagen-Importeur im Bundesgebiet sorgt mit rund 1800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 60 Stand-orten für den Erfolg der französischen Automarke.

Das Ziel

Zuverlässige Potenzialdiagnostik in Bezug auf drei verschiedene Karriere-Laufbahnen trägt dazu bei, dass Potenziale frühzeitig erkannt und durch optimierte Personalentscheidungen genutzt werden. Potenzialträger werden durch attraktive Entfaltungsmöglichkeiten an das Unternehmen gebunden und bedarfsgenau unterstützt.

Der Weg

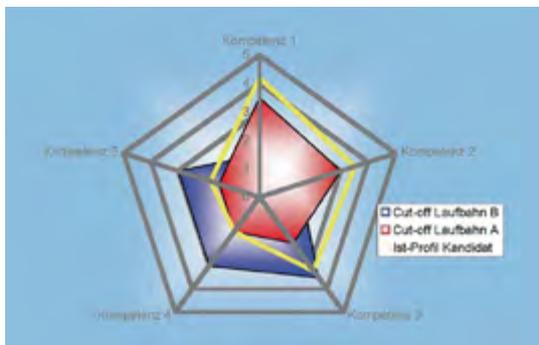
Die Definition Laufbahn-spezifischer Kompetenzprofile bildet die Grundlage für das Soll-Profil; die Erfassung der aktuellen Leistungen in Bezug auf verschiedene Herausforderungen, die diese Laufbahnen bereithalten, mündet in ein Ist-Profil. Es resultiert ein Vergleich der Profile, sowie die Ableitung qualitativer Stärken und Schwächen – dies bildet die Basis für einen gezielten Entwicklungsprozess.

Der Nutzen

Transparente Personalentscheidungen fördern das Commitment der Mitarbeiter; bedarfsgenaue und damit effiziente Unterstützung mindern Folgekosten und ziehen eine Leistungssteigerung der optimal eingesetzten Potenzialträger nach sich.

Laufbahn ein Soll-Profil, das die Mindestanforderung an die Teilnehmer festlegt und die Anforderungen im Arbeitsalltag widerspiegelt. So entstand für jede Laufbahn ein spezifischer Mix an Kompetenzen, denen die Leistungen im Orientierungs-Center gegenübergestellt werden können. Durch die transparente Visualisierung wird rasch plausibel, in welcher Laufbahn der Teilnehmer am ehesten sein Potenzial entfalten kann:

Abb. 1 | Profil-Vergleich



Die Simulations-Übungen

Spezifisch für die drei verschiedenen Laufbahnen konzipierte meta | five Übungen, die Herausforderungen im jeweiligen Berufsalltag widerspiegeln. Dazu gehören ein Kick-off-Meeting mit einer Projektgruppe, ein Gespräch mit einem Kunden, die Nachbesprechung einer Evaluation mit einem Vertragshändler, ein Zielvereinbarungsgespräch mit einem Mitarbeiter und eine Planungsaufgabe. Alle Übungen sind miteinander vernetzt und in einen einheitlichen thematischen Rahmen eingebettet, der an Kernelemente der Unternehmensrealität der Peugeot Deutschland GmbH angelehnt ist.

Um Halo-Effekte zu reduzieren, werden die Kriterien wiederholt und in verschiedenen Situationen beobachtet. Die Kriterien-basierte Auswertung lenkt die Aufmerksamkeit der Beobachter auf Laufbahn-spezifische Kernkompetenzen, sodass Übungseffekte minimiert werden.

Für die Teilnehmer bietet die Vielfalt der Übungen einen Einblick in verschiedene Aufgabengebiete des Unterneh-

mens und vermittelt Orientierung. Das Erleben eigener Kompetenzen in Bezug auf verschiedene Problemstellungen weitet nicht nur den Blick über den eigenen Arbeitsalltag hinaus; die transparente Darstellung künftiger

Der Halo-Effekt (Beurteilungsfehler)

Eine Eigenschaft wird von einer anderen „überstrahlt“, sodass die Leistung nicht zuverlässig gemessen wird. Innerhalb einer Übung werden dann alle Kriterien undifferenziert ähnlich bewertet.

Aufgaben führt auch zu überlegten Entscheidungen und fördert das Commitment, den eingeschlagenen Weg gezielt weiterzuverfolgen.

Die Vorbereitung

Um zur Teilnahme zugelassen zu werden, können sich Mitarbeiter eigeninitiativ oder auf Vorschlag ihrer Führungskraft bewerben. Ergänzend kann die Initiative auch von der Personalabteilung ausgehen. Ausschlaggebend ist dabei die Einstufung des Kandidaten als Potenzialträger mit Ambitionen für weitere Karriereschritte. Bevor das Verfahren beginnt liegt das Augenmerk auf einer transparenten Kommunikation gegenüber den Teilnehmern, die der Personalbereich maßgeblich gestaltet. Mit der Einladung erhält jeder Teilnehmer einen Einblick darin, was ihn erwartet: Der Ablauf und die Methode des Orientierungs-Centers werden erläutert, die Beurteilungskriterien vorgestellt und der Umgang mit den Resultaten verdeutlicht. Indem die Teilnehmer hier schon eine erste Aufgabe erhalten (die Vorbereitung einer Selbstpräsentation), setzen sie sich frühzeitig mit der Zielsetzung des Orientierungs-Centers auseinander. Sie reflektieren ihren bisherigen Werdegang und formulieren Entwicklungswünsche sowie konkrete Erwartungen an das Beobacherteam. Innerhalb eines Verfahrens die Eignung der Teilnehmer hinsichtlich dreier verschiedener Zielpositionen zu überprüfen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe für die Beobachter. In einer Schulung werden diese deshalb sorgsam darauf vorbereitet. Zum Einen lernen sie, Beurteilungs- und Beobachterfehler zu re-

duzieren, zum Anderen setzen sie sich intensiv mit den Simulationen auseinander. Indem jeder Beobachter in die Rolle eines Teilnehmers schlüpft, können sich alle ein vertieftes Verständnis für die Anforderungen erarbeiten und gleichzeitig ihre Beobachtungen zur Diskussion stellen. Zu dem Beobachterkreis gehören die internen Personalbetreuer, Moderatoren von meta | five sowie erfolgreiche Repräsentanten der drei verschiedenen Laufbahnen. Die Kombination unterschiedlicher Expertise gewährleistet, dass verschiedene Blickwinkel eingenommen werden und so ein komplexes Bild über die Teilnehmer gewonnen werden kann.

Die Durchführung

Das Orientierungs-Center ist als **Gruppenverfahren** konzipiert. Nach einer Einführungsrunde bereitet sich jeder Teilnehmer nach einem individuellen Zeitplan auf die jeweilige Übung vor und erhält hierfür alle Informationen, die er für die Lösung einer Problemstellung benötigt. Die Beobachter werden in verschiedene Teams eingeteilt, sodass jedes Team mit einer Führungskraft, einem internen Personalbetreuer und einem externen Moderator von meta | five besetzt ist. Bei der Durchführung der Übungen notiert jeder Beobachter seine verhaltensbasierten Beobachtungen. Anschließend nimmt er eine quantitative Bewertung anhand der definierten Beurteilungskriterien vor: Um die Objektivität der Beurteilungen zu fördern, erhält der Teilnehmer mit jeder Übung eine neue Chance und wechselt zwischen den Teams. Direkt im Anschluss an die Durchführung der Übungen und einer kurzen Abschlussrunde findet die **Beobachter-Konferenz** statt.

Die Beobachterkonferenz

Die Beobachterkonferenz startet mit einem Feedback an die Beobachter. Für jeden Beobachter wird eine Grafik erstellt, in der die Häufigkeiten quantitativer Bewertungen dargestellt werden. Individuelle Urteilstendenzen können so rasch erkannt werden, sodass eine Justierung der Bewertungen erleichtert wird. In der Beobachterkonferenz werden dann die Leistungen eines jeden Teilnehmers besprochen. Die Beobachtungen werden zusammengetragen und es werden für jede Übung Stärken und Schwächen herausgearbeitet. Diese Beobachtungen werden abschließend in einer Gesamtwürdigung zu einem übergreifenden Stärken-Schwächen-Profil verdichtet.

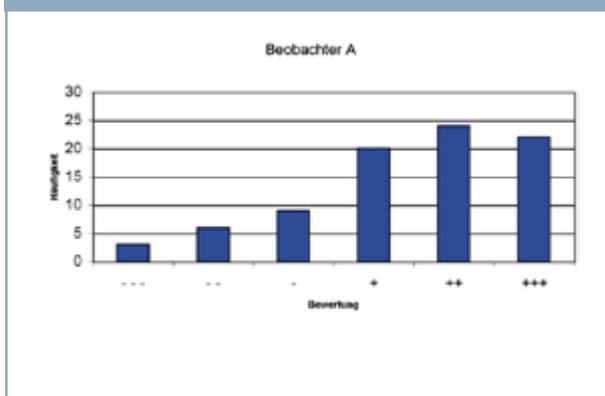
Die Folgeschritte

Am folgenden Tag erhalten die Teilnehmer Rückmeldung zu ihren Leistungen. In individuellen **Feedback-Gesprächen** zwischen dem Teilnehmer, seinem Personalbetreuer und einem Moderator von meta | five werden die Ergebnisse der Beobachterkonferenz dargelegt und mit seinem Selbstbild abgeglichen. Die Diskussion um Intention und Wirkung ermöglicht es dem Teilnehmer, Handlungsfreiräume zu erkennen und erste Ideen für Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln.

In diesem Gespräch vergleicht der Teilnehmer die Ergebnisse des OC ferner damit, wie er seine Kompetenzen im Berufsalltag erlebt. Auf diese Weise werden Transferleistungen gefördert. Indem schließlich Entwicklungswünsche im Hinblick auf künftige Karriereschritte aufgenommen werden, legen die Gesprächspartner den Grundstein für eine konkrete **Entwicklungsplanung**.

Abschließende **Entwicklungsgutachten** fassen die gesammelten Erkenntnisse zusammen und geben klare Entwicklungsempfehlungen, die auf die Persönlichkeit des Teilnehmers ausgerichtet sind. Hier werden Stärken und Entwicklungsbereiche verschriftlicht, ein Abgleich zwischen dem individuellen Ist-Profil und den drei verschiedenen Soll-Profilen dargestellt sowie Empfehlungen für die Wahl einer Karriere-Laufbahn ausgesprochen. Die hier aufgeführten Empfehlungen werden als Baustein für ein darauf folgendes **Personalentwicklungs-Gespräch** genutzt, innerhalb dessen der Teilnehmer mit seiner Führungskraft und seinem Personalbetreuer konkrete

Abb. 2 | Beobachter mit der Tendenz zur Milde



Entwicklungsmaßnahmen definiert.
So initiiert das Orientierungs-Center eine gezielte Karriereplanung, die durch die internen Personalbetreuer kontinuierlich begleitet wird.

Peugeot Deutschland GmbH

„Unsere als Beobachter geladenen Führungskräfte waren begeistert davon, wie ein Unternehmen, das selbst nicht mit dem Vertrieb von Automobilen beschäftigt ist, es schaffen konnte, so realistische Szenarien für unsere Übungen zu schaffen. Gerade dieser Punkt hat auch dazu geführt, dass das OC bei den Teilnehmern eine so hohe Akzeptanz gefunden hat und uns für deren Weiterentwicklung auch die richtigen Hinweise geben konnte. Der zweite Punkt, der uns sehr am Herzen gelegen hat, war, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle Beteiligten wohl fühlen und die nicht zusätzlich Stress aufbaut. Ihre Geradlinigkeit und Natürlichkeit haben dazu maßgeblich beigetragen. Oder wie ein Kollege es ausdrückte: „Man hatte zu keiner Zeit das Gefühl, dass Sie ‚Externe‘ sind.“

Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.