

Potenzialdiagnostik im Rahmen des Succession Management – Ein Peripety Assessment[®] für die obere Führungsebene



Im Rahmen eines nachhaltigen, mehrstufigen Succession Management Programms bildet TNT Express designierte Nachfolger für zukünftige Aufgaben zielorientiert aus. Individuelle Entwicklungsgespräche und eine externe Potenzialanalyse bilden den Auftakt zu einem Entwicklungsprogramm, das optimal auf die Bedarfe der Teilnehmer zugeschnitten ist (s. Seite 3, Abb. 1).

Für diese Potenzialanalyse suchte TNT Express ein Verfahren, das valide Informationen für eine maßgeschneiderte Ausgestaltung des Entwicklungsprogramms liefert. Zentral dabei war die Tatsache, dass die Teilnehmer als leitende Führungskräfte bereits in ihrer bestehenden Position über ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit verfügen, die mit zunehmender Verantwortung künftig

noch gesteigert wird. Um diesem Aspekt gerecht zu werden und neben der Verhaltensbeobachtung auch das Entscheidungsverhalten in komplexen Situationen zu überprüfen, wählte TNT Express für die Potenzialdiagnose eine besondere Form: das Peripety Assessment[®] von meta | five.

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Als einer der weltweit führenden Anbieter von Business-to-Business-Expressdienstleistungen und Logistiklösungen bietet TNT Express ein breit gefächertes Spektrum an Dienstleistungen für den Expressversand. In Deutschland ist TNT Express mit etwa 4.000 Mitarbeitern in 31 Niederlassungen sowie der Zentrale in Troisdorf aktiv.

Das Ziel

Succession Management verlangt eine passgenaue langfristige Vorbereitung geeigneter Potenzialträger auf weiterführende Aufgaben. Um das Programm genau auf die Bedarfe der Teilnehmer zuschneiden zu können, sollte eine Potenzialanalyse zu Prozessbeginn relevante Informationen liefern. Dabei sollte auch die Komplexität der Zielposition und der Gestaltungsspielraum der Teilnehmer on-the-job Berücksichtigung finden.

Der Weg

TNT Express entschied sich für eine Potenzialanalyse mit maximaler Gestaltungsfreiheit für die Teilnehmer: das Peripety Assessment[®]. Hier wurde für jeden Teilnehmer ein umfassendes Stärken-Schwächen-Profil hinsichtlich einer Zielposition mit hohem Komplexitätsgrad erarbeitet.

Der Nutzen

Über eine verhaltensbezogene Potenzialeinschätzung hinaus liefert das Peripety Assessment[®] wertvolle Zusatzinformationen über das Entscheidungsverhalten und die Problemlösekompetenz der Teilnehmer. Damit werden die für die Zielposition besonders erfolgskritische Kompetenzen umfassend betrachtet. Das so erarbeitete Profil bildet eine solide Grundlage für Entwicklungsmaßnahmen, die sowohl den Teilnehmern als auch den Unternehmenszielen gerecht werden.

Das Peripety Assessment[®]

Das Peripety Assessment[®] (s. Infobox 1) ist ein eintägiges Verfahren und stellt eine **Dynamisierung klassischer Assessment Center** dar; indem die Kandidaten Inhalt und Ablauf des Assessments maßgeblich selbst bestimmen. Aufbauend auf einer komplexen Situationsbeschreibung wird dem Teilnehmer ein Aktionsrahmen zugewiesen. Er nimmt die Rolle einer Führungskraft ein und wird mit einer Fülle von Anfragen und Problembeschreibungen konfrontiert. Diese beinhalten direkte und indirekte Handlungsaufforderungen. Der Teilnehmer analysiert die

Infobox 1: Wieso „Peripety“?

In Anlehnung an die Poetik des Aristoteles bedeutet Peripetie den Umschwung einer Handlung, der die Problemlösung einleitet. Dieser wird im Peripety Assessment durch den Teilnehmer selbst herbeigeführt, und so verdeutlicht der Name, dass er selbst sein Schicksal in der Hand hält.

Gesamtsituation und entscheidet, welche Aufgaben er in welcher Weise angehen möchte. Er bestimmt die Art der resultierenden Situationen (z.B. Vier-Augen-Gespräche, Präsentationen oder Meetings), deren Reihenfolge sowie die beteiligten Personen und stellt eine Tagesagenda auf.

Diesen Plan präsentiert er dem Beobacherteam und benennt dabei auch, welche Zwischenziele er sich setzt. Schon in dieser ersten Interaktion wird die Besonderheit des Peripety Assessment[®] deutlich: Der Teilnehmer muss klare Prioritäten setzen und ein sinnvolles Vorgehen ableiten, bei dem verschiedene Schritte aufeinander aufbauen. Er soll Synergien finden und mögliche Konsequenzen seines Vorgehens antizipieren. Damit ist das Planungsvermögen des Teilnehmers von zentraler Bedeutung

Anschließend führt der Teilnehmer die von ihm definierten Schritte durch. Dabei interagiert er mit professionellen Rollenspielen. Sollte der Teilnehmer feststellen, dass weitere oder andere Schritte notwendig sind als im Vorfeld definiert, kann er den Ablauf jederzeit ändern.

Parallel zur Beobachtung, wie der Teilnehmer in den einzelnen Situationen agiert, wird auch festgestellt, inwieweit er notwendige Veränderungen seines Plans erkennt und entsprechend handelt. Zum Abschluss des Tages reflektiert der Teilnehmer sein Vorgehen vor dem Beobacherteam und erläutert seine Entscheidungen. Ziel für die Beobachter ist hier zu erkennen, inwieweit ein Teilnehmer bei Misserfolgen nachsteuert und welche Maßnahmen er plant, um diese in Folgeschritten zu bearbeiten.

Die Ausgangssituation

Voraussetzung für die Nominierung zum potenziellen Nachfolger ist der Erfolg als leitende Führungskraft. Entsprechend tragen die Teilnehmer der Potenzialanalyse bereits zu Beginn des Programms umfassende Verantwortung und agieren in hohem Maße selbstbestimmt. Hieraus resultieren zwei zentrale Anforderungen:

Zum einen gilt es der Selbstbestimmtheit der Teilnehmer Rechnung zu tragen. Um tatsächlich erfolgskritische Situationen abzubilden, muss die Potenzialanalyse maximalen Gestaltungsspielraum gewähren. Schließlich soll dieser mit der Übernahme der Zielposition noch weiter ausgebaut werden.

Zum anderen soll beobachtet werden, wie der Teilnehmer mit einem erweiterten Handlungsspektrum umgeht. Um dem sog. „Peter-Prinzip“ (Infobox 2) vorzubeugen, sollte die Potenzialanalyse auch aufzeigen, inwieweit der Teilnehmer bei erhöhter Komplexität den Überblick behält und die richtigen Prioritäten setzt.

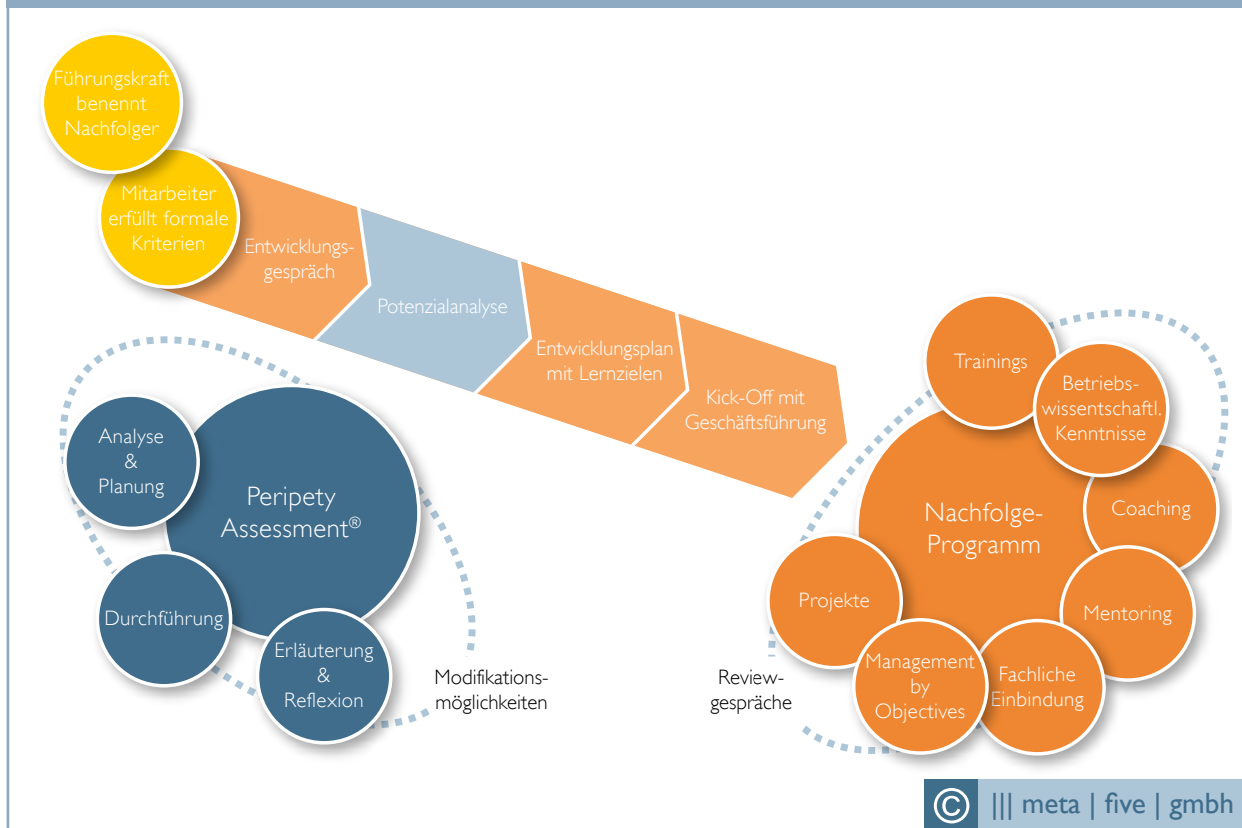
Infobox 2: Das „Peter-Prinzip“

„In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence.“ Quelle: Peter, Laurence J; Hull, Raymond (1969). The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong

Die Durchführung

Im Vorfeld der Durchführung informierte die Personalentwicklung alle Teilnehmer über die Zielsetzung und

Abb. 1 | Ablaufdiagramm



© ||| meta | five | gmbh

Rahmenbedingungen des Verfahrens. Ferner füllten die Teilnehmer online einen Persönlichkeitsfragebogen aus, der das berufsbezogene Selbstbild erfasst und im Rahmen der Nachbesprechung mit dem Teilnehmer für die Selbstreflexion genutzt wurde. Außerdem erstellte meta | five spezifische Beurteilungslisten, mittels derer die von TNT Express definierten Kompetenzen im Rahmen des Peripety Assessment[®] spezifiziert wurden. Der Durchführungstag startete mit einer Einführung der Teilnehmer und einem parallel stattfindenden Beobachter-Briefing. Hier wurden die Beobachter mit den Besonderheiten des Verfahrens und den Inhalten der Situationsbeschreibung vertraut gemacht. Neben der internen Personalentwicklung sowie Beratern von meta | five war auch die Geschäftsführung Teil des Beobachter-Teams. Damit konnte sich diese persönlich ein umfassendes Bild potenzieller Nachfolger ihrer direkten Mitarbeiter erarbeiten.

In der Reflexion des Tageserfolgs stellten die Beobachter konkrete Nachfragen und es konnte ein Abgleich

vorgenommen werden zwischen den Zielen, die der Teilnehmer zu Beginn des Tages selbst gesetzt hatte, und deren Umsetzung im Laufe der Interaktionen. Der unmittelbare Vergleich ermöglichte den Beobachtern einen vertieften Einblick in die Kompetenzen und auch die Motive der Teilnehmer.

Auch die Teilnehmer beschrieben den Tag als ereignisreich und erhellend, vor allem durch die unmittelbare Konfrontation mit den Folgen ihrer eigenen Entscheidungen. In einem abschließenden Feedback-Gespräch unter vier Augen wurde ein erster Selbst-Fremdbild-Abgleich vorgenommen. Unterstützt durch den im Vorfeld ausgefüllten Persönlichkeitsfragebogen konnten verschiedene Aspekte beleuchtet werden: das geplante Verhalten, das tatsächliche Verhalten sowie das dahinter liegende Selbstkonzept. Dies erleichterte den Teilnehmern die Selbstreflexion und sie konnten ihren Wunsch erneut überprüfen, sich auf ein intensives Förderprogramm einzulassen. Ferner wurden hier erste Ideen für individuelle Entwicklungsziele generiert und wie diese erreicht werden könnten.

Die Folgeschritte

Die Ergebnisse des Peripety Assessment[®] wurden in individuellen Gutachten von meta | five zusammengefasst. Dieses nutzt TNT Express für die weiteren Projektschritte: Aufbauend auf dem ersten Feedback-Gespräch wird in einem vertiefenden Entwicklungsgespräch zwischen dem Teilnehmer und seiner Führungskraft ein konkreter Entwicklungsplan abgeleitet und Lernziele vereinbart. Daraufhin erfolgt eine Abstimmung mit der Personalentwicklung. Dabei werden gegenseitige Erwartungen geklärt und vor allem das Commitment der Beteiligten für die gezielte Förderung geprüft. Ferner stellt die Personalentwicklung geeignete Unterstützungsmaßnahmen off-the-job und innerhalb des Förderprogramms sicher. Die enge Einbindung der Führungskräfte in das Programm gewährleistet eine nachhaltige Begleitung auch on-the-job.

Den offiziellen Start in das Programm stellt ein Kick-off mit der Geschäftsführung dar. Diese kann hier ihren unmittelbaren Eindruck aus dem Peripety Assessment[®] mit dem vergleichen, was die Teilnehmer als Entwicklungs-Auftrag angenommen haben und kann ggf. nachsteuern. Auch im Rahmen der Projektarbeit – einer der Bausteine des Entwicklungsprogramms – spielt die Geschäftsführung eine tragende Rolle im weiteren Prozessverlauf. Diese enge Zusammenarbeit hinsichtlich der Zielsetzung für Entwicklungsschritte fördert das Commitment aller Beteiligten und die Visibilität der Teilnehmer. Die Bausteine des Förderprogramms werden auf diese Weise individuell auf die Lernziele der Teilnehmer angepasst. Damit bieten sie den Teilnehmern einen optimalen Rahmen, um auf die Erreichung ihrer Entwicklungsziele hinzuarbeiten.

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.