

Development Center für die Novartis AG



Als führendes Unternehmen in der Pharmabranche befindet sich die Novartis Pharma GmbH in einer wettbewerbsintensiven Situation. Gleichzeitig ist das pharmazeutische Marktumfeld von Wandel, Innovationen und wechselnden rechtlichen Rahmenbedingungen geprägt. Um diesen vielseitigen Anforderungen erfolgreich zu begegnen, legt Novartis großen Wert auf die kontinuierliche Förderung ihrer Mitarbeiter und bietet diesen ein breites Spektrum an Personalentwicklungsmaßnahmen. So werden zum Beispiel identifizierte Talente gezielt dabei unterstützt, ihre Entwicklung und Karriere bewusst zu gestalten. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass die Potenzialträger sowohl ihre vorhandenen Stärken als auch ihre Entwicklungsfelder wahrnehmen und sich im Dialog mit Führungskräften und Personalentwicklung konkrete und realistische Entwicklungsziele setzen.

Zielsetzung

Ziel der Zusammenarbeit zwischen der Novartis Pharma GmbH und meta | five ist es, identifizierten Talenten aus allen Unternehmensbereichen gemäß ihrer persönlichen Fähigkeiten und Karriereziele eine individuelle

Entwicklungsempfehlung zu geben. Diese ermöglicht Novartis in Abstimmung mit den jeweiligen Mitarbeitern die Auswahl effektiver Maßnahmen in Hinblick auf die gemeinsam definierten Entwicklungsziele. Um dies zu

Infobox

Das Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Die Novartis Pharma GmbH ist ein deutsches Tochterunternehmen der Novartis AG, ein weltweit führendes Unternehmen, das Medikamente zum Schutz der Gesundheit, zur Heilung von Krankheiten und zur Verbesserung des Wohlbefindens erforscht, entwickelt und anbietet.

Das Ziel

Identifizierte Talente aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen sollen optimal im Sinne ihrer eigenen und der Unternehmensziele gefördert werden. Dabei soll das Feedback jedem Einzelnen individuell gerecht werden und der Einstieg der Mitarbeiter in unternehmensinterne Entwicklungsprogramme effektiv gestaltet werden.

Der Weg

Entwicklung eines Development Centers mit Fokus auf die individuelle Förderung der Teilnehmenden, unter Berücksichtigung ihrer aktuellen Fähigkeiten sowie ihres Lernpotenzials.

Der Nutzen

Das Verfahren ermöglicht die bestmögliche Förderung der Teilnehmenden unter Berücksichtigung ihrer individuellen Kompetenzen. Die Teilnehmenden werden sich eigener Stärken und Entwicklungsbereiche bewusst und somit bei der aktiven Festlegung eines persönlichen Entwicklungsziels unterstützt. Novartis erhält gleichzeitig die Möglichkeit, die vorhandenen Fähigkeiten und das Entwicklungspotenzial der benannten Talente zu konkretisieren und deren gezielte Entwicklung im Einklang mit den Unternehmenszielen zu sichern.

erreichen, wurden zentrale Anforderungen an die Neuauflage des bei Novartis bereits etablierten Instruments „Development Center“ definiert:

Eine **Erfassung** individueller Stärken und Entwicklungsbereiche gibt Aufschluss über bestehende Kompetenzprofile und Verhaltenspräferenzen. Um den identifizierten Talenten gleichzeitig eine **bewusste Entscheidung** hinsichtlich ihrer Karriereziele und damit verbundenen Entwicklungspfadern zu erleichtern, werden die Anforderungen verschiedener Optionen innerhalb des neuen Verfahrens über typische, herausfordernde Situationen erlebbar gemacht. Der konkrete Bezug erleichtert es Beobachtern wie auch Talenten, sinnvolle Entwicklungsschritte auf dem Weg zu unterschiedlichen Zielen zu definieren.

Das Thema **Entwicklung** zieht sich als roter Faden durch das Verfahren. So animieren verschiedene Bausteine, wie z.B. eine reflexive Selbstpräsentation, der Teilnehmer-Workshop oder das Zwischenfeedback die Teilnehmenden auf unterschiedliche Weise dazu, sich mit der eigenen Entwicklung auseinanderzusetzen und bereits während des Development Centers an ihren Entwicklungsfeldern zu arbeiten und ihre Stärken weiter auszubauen. So werden die Teilnehmenden kontinuierlich dazu ermuntert, Verantwortung für die eigene Entwicklung zu übernehmen, während sie gleichzeitig im gesamten Prozess, gerade auch vor und nach dem Verfahren, gezielte Unterstützung durch Novartis erfahren. Eine weitere Facette des neuen Verfahrens ist die

Infobox

Lernpotenzial besteht aus zwei verschiedenen Komponenten. Zum einen aus der Lernbereitschaft und zum anderen aus der Lernfähigkeit. Erst die Kombination beider Komponenten ermöglicht es einem Menschen, sich effektiv auf Veränderungen einzustellen und sich weiterzuentwickeln.

Einschätzung des **Lernpotenzials** der Teilnehmenden. So spiegelt dessen Ergebnis nicht nur die aktuellen Fähigkeiten und Entwicklungsbereiche der identifizierten Talente wieder, sondern gibt auch Aufschluss darüber, inwiefern die Teilnehmenden sich auf Veränderungen

einlassen und an sich selbst arbeiten wollen, sowie Feedback und inhaltlichen Input in Verhaltensänderungen umsetzen können.

Umsetzung

meta | five entwickelte in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen im Bereich Talent Management & Organizational Development der Novartis Pharma GmbH und unter Berücksichtigung der definierten Ziele ein Development Center. Dabei stehen neben der Identifikation zentraler Stärken und Schwächen die Einschätzung des Lernpotenzials und die persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden im Mittelpunkt. Bereits während des Development Centers werden den Teilnehmenden Möglichkeiten aufgezeigt, ihr Verhalten zu optimieren, sowie Gelegenheiten geboten, neue Verhaltensweisen direkt anzuwenden.

Die innerhalb des Verfahrens angewandten Übungen simulieren typische Alltagssituationen verschiedener Karriereschwerpunkte und stammen aus dem Best-Practice Pool von meta | five. Die Simulationsübungen wurden speziell für das Verfahren an die individuellen Anforderungen der Novartis Pharma GmbH angepasst.

Die während des Verfahrens beobachteten Kriterien wurden aus dem bestehenden Kompetenzmodell sowie dem „The Way We Work“ von Novartis abgeleitet. Dieses Vorgehen garantiert das Alignment des Verfahrens mit den Zielen des Unternehmens sowie weiteren Instrumenten.

Das Verhalten der Teilnehmenden während des Development Centers wird durch Berater von meta | five, die Verantwortlichen im Bereich Talent Management & Organizational Development sowie weitere wichtige Entscheidungsträger der Novartis Pharma GmbH beobachtet und in Hinblick auf die definierten Kriterien bewertet. Alle Rückmeldungen und auf Basis des Verfahrens ausgesprochenen Empfehlungen gründen auf den Beobachterkonferenzen, in denen die gemachten Beobachtungen in der gesamten Beobachtergruppe diskutiert werden. So kann die Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven optimal genutzt und ein integriertes Gesamtbild erarbeitet werden, das alle Beteiligten nachvollziehen und mittragen können.

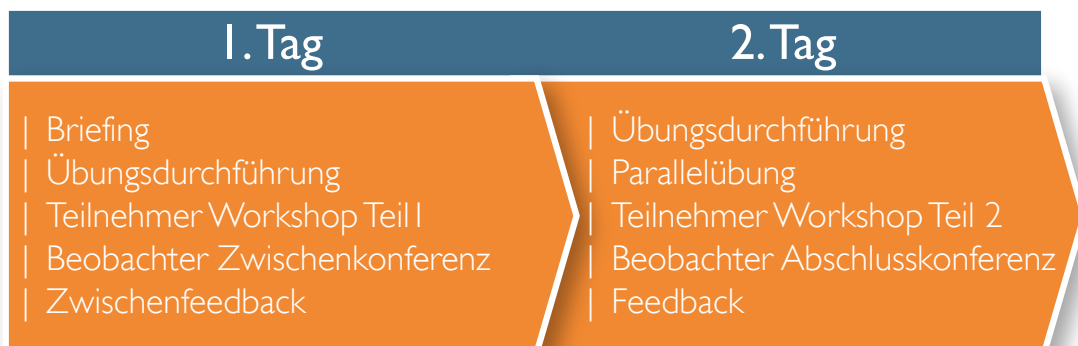
Im Rahmen der definierten Kriterien werden auch beide Komponenten des Lernpotenzials betrachtet. Hinsichtlich der Lernbereitschaft werden während des Verfahrens im Besonderen die Flexibilität der Teilnehmenden sowie deren Veränderungswillen betrachtet. Zu diesem Zweck messen eine Selbstpräsentation und ein kurzes Interview auf Basis der Ergebnisse eines Persönlichkeitsfragebogens die Reflexionsfähigkeit und das Engagement der Teilnehmenden in Bezug auf ihre eigene Entwicklung. Dies ermöglicht den Beobachtern auch eine Einschätzung der Motivation der Teilnehmenden, anschließende Entwicklungsmaßnahmen gewinnbringend zu nutzen.

Aufschluss über die Ausprägung der individuellen Lernfähigkeit bietet der Vergleich der Ergebnisse zweier Parallelübungen mit jeweils ähnlichen Anforderungsschwerpunkten. Vor der zweiten Übung erhalten die

schenfeedback dient jedoch nicht nur der Messung der Lernfähigkeit. Zusätzlich bietet es den Teilnehmenden die Möglichkeit, eigene Stärken und Lernfelder bewusster zu reflektieren und sich schon während des Verfahrens weiterzuentwickeln. Die Teilnehmenden lernen, ihr eigenes Verhalten besser einzuschätzen, und entwickeln ein Gespür dafür, welche Anforderungen während des Verfahrens und damit auch in potenziellen zukünftigen Funktionen, an sie gestellt werden. Diese Lernchance verdeutlicht den Teilnehmenden noch einmal, dass ihre persönliche Weiterentwicklung im Fokus des Development Centers steht.

Eine weitere Möglichkeit zum Ausbau der eigenen Kompetenzen während des Verfahrens bietet der sogenannte Teilnehmerworkshop. Dieser wird von einem Mitarbeiter von meta | five moderiert, der die Verfahrensdurchführung organisiert und den Teilnehmenden über

Grobablauf



© ||| meta | five | gmbh

Teilnehmenden ein Zwischenfeedback hinsichtlich der bislang beobachteten zentralen Stärken und Entwicklungsbereiche sowie einen persönlichen Entwicklungsauftrag, den die Beobachtergruppe zuvor gemeinsam definiert hat. Zusätzlich zu der mündlichen Rückmeldung erhalten die Teilnehmenden schriftlichen Input, der theoretische Unterstützung bei der Umsetzung des Auftrags leistet.

In der zweiten Übung am Folgetag können die Teilnehmenden zeigen, inwieweit sie das erhaltene Feedback direkt in Verhalten umsetzen. Dabei werden deutliche Unterschiede zwischen den Teilnehmenden sichtbar und eine fundierte Potenzialaussage möglich. Das Zwi-

das gesamte Verfahren hinweg als Ansprechpartner zur Verfügung steht, aber nicht an der Beobachtung beteiligt ist. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, neue Verhaltensweisen in einem geschützten Rahmen auszuprobieren. Außerdem nehmen sie im Rahmen des Workshops selbst die Perspektive der Beobachter ein, um ihren Blick für erfolgsrelevantes Verhalten zu schärfen und sich wechselseitig Feedback zu geben. So werden das Verfahren und die zugrunde liegenden Prinzipien für die Teilnehmenden transparenter; zentrale Fähigkeiten geschult und gleichzeitig eine positive und kollegiale Atmosphäre gefördert.

Unmittelbar im Anschluss an das Verfahren erhalten die Teilnehmenden ein erstes Feedback vor Ort. So endet das Verfahren für sie mit einer kurzen aber differenzierten Rückmeldung zu zentralen Stärken, Entwicklungsfeldern und der Umsetzung des Entwicklungsauftrags, anknüpfend an das Zwischenfeedback. Auf diese Weise können auch Effekte veränderten Verhaltens gezielt mit den Teilnehmenden betrachtet und Herangehensweisen optimiert werden.

Im Nachgang zum Verfahren fasst meta | five auf Basis der Ergebnisse aus den Beobachterkonferenzen individuelle Ergebnisberichte, in denen die jeweiligen Verfahrensergebnisse differenziert aufbereitet, zentrale Stärken und Entwicklungsbereiche hervorgehoben und Entwicklungsempfehlungen beschrieben werden.

Auf dieser Basis findet ein weiteres Feedbackgespräch zwischen jedem Teilnehmer und einem Ansprechpartner aus dem Bereich Talent Management, Organizational Development & Recruiting statt, um die Ergebnisse differenziert zu diskutieren und auf den Alltag zu übertragen. Auch werden im Dialog zwischen Teilnehmenden, Vorgesetzten, HR Business Partnern und den Ansprechpartnern aus dem Bereich Talent Management, Organizational Development & Recruiting und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Einflussfaktoren passende Entwicklungsmaßnahmen definiert. Dabei legt

Novartis großen Wert darauf, dass jeder Teilnehmer im Anschluss an das Development Center eine individuelle Förderung erhält, die ihn bei der Erreichung seiner persönlichen Karriereziele innerhalb der Novartis Pharma GmbH unterstützt.

Fazit

Das neukonzipierte Verfahren ermöglicht der Novartis Pharma GmbH die Einschätzung der individuellen Stärken und Schwächen sowie des Entwicklungspotenzials der identifizierten Talente.

Die Verfahrensergebnisse erleichtern Novartis im Dialog mit dem jeweiligen Mitarbeiter eine fundierte Entscheidung darüber, welche Karriereoptionen für diesen Mitarbeiter in Frage kommen und welche Entwicklungsmaßnahmen dazu geeignet sind, den Mitarbeiter bei der Erreichung dieses Karriereziels bestmöglich zu unterstützen.

Für die Teilnehmenden bietet das Development Center die Möglichkeit, im Laufe des Verfahrens verschiedene Karriereoptionen „auszuprobieren“ und eigene Fähigkeiten zu reflektieren. So werden sie in die Lage versetzt, Ziele bewusster zu setzen, die eigene Entwicklung während und nach dem Verfahren gezielt zu gestalten, bestehende Stärken besser zu nutzen sowie Schwächen zu kompensieren oder zu mindern.

Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performance 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.