

Peripety Assessments® bei Bayernwerk Netz GmbH

Wenn das Arbeitsumfeld eigenständiges Handeln von seinen Führungskräften verlangt, dann sollten auch Entwicklungsprozesse ganz in die Hände der Betroffenen gelegt werden. Von Anfang an gilt es, Augenhöhe herzustellen, auch schon bei der Feststellung des Stärken-Schwächen-Profiles. Wie das gelingen kann, zeigt das Beispiel des Peripety Assessments® für die Bayernwerk Netz GmbH. Für den Energieversorger aus dem Süden Deutschlands haben wir einen optimalen Rahmen kreiert, in dem Führungskräfte ihr aktuelles Handeln reflektieren konnten, um für sich relevante Entwicklungspläne mit motivationaler Zugkraft zu erarbeiten.

Ausgangssituation und Ergebnis

Im Rahmen eines Change Projekts wurden in der Bayernwerk Netz GmbH Umfeldbedingungen geschaffen, die Eigenverantwortung, Initiative, Offenheit und einen Blick über den Tellerrand der Mitarbeitenden fördern. Gleichzeitig führte eine

Umstrukturierung zur Neubesetzung von Führungspositionen. Nun sollten die Führungskräfte und deren übergeordneten Führungskräfte darin unterstützt werden, ihre Potenziale in ihrer neuen Wirkungsstätte zu entfalten. Development Center (DC) bieten den Führungskräften Gelegenheit dafür,

ihr aktuelles Vorgehen mit den neuen Anforderungen abzugleichen und individuelle Stärken-Schwächen-Profile herauszuarbeiten: welche Aufgaben fallen leicht? Was fordert ein Umdenken und damit die Anwendung neuer, noch ungeübter Verhaltensmuster? Die Antwort auf diese Fragen schuf die Ausgangsbasis für die Identifikation von Lernfeldern, für die dann passgenaue Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet wurden, um Entwicklungspläne mit attraktivem Charakter erarbeiten zu können.

Über die individuelle Perspektive hinaus sollte auch überprüft werden, von welchen Unterstützungsmöglichkeiten die Führungskräfte als Kollektiv profitieren könnten. So sollte das DC einen Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten. Wegen seines hohen Maßes an Gestaltungsfreiheit fiel die Wahl auf die Methode des Peripety Assessments®.

Das Peripety Assessment®

Das Peripety Assessment® von meta | five enthält eine ganzheitliche Problembeschreibung. Zunächst analysiert der / die Teilnehmer:in den Sachverhalt, leitet Handlungsnotwendigkeiten ab und setzt Prioritäten. Auch entscheidet er / sie, welche Personen für die Lösung relevant sind und einbezogen werden sollten.



Die Beobachtungsphase startet damit, dass der / die Teilnehmer:in eine Agenda präsentiert und darlegt, mit wem er / sie wann über welches Thema sprechen möchte. Anschließend werden diese Gespräche umgesetzt. Wie im Arbeitsalltag auch, arbeitet der / die Teilnehmer:in dann mit den erzielten Besprechungsergebnissen weiter.

passgenau

Wir schaffen passgenaue Verfahren, die sich optimal in die Landschaft von HR-Instrumenten einfügen

Infobox

Das Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Die Bayernwerk Netz GmbH ist eine 100-prozentige Tochter des E.ON-Konzerns mit Sitz in Regensburg und betreibt Verteilnetze für Strom und Gas in Bayern. Als Gestalter der Energiezukunft entwickeln die Bayernwerk Netz GmbH ein intelligentes Netz, das die Energiewende unterstützt und bietet innovative Lösungen von E-Mobility, Speichersystemen bis hin zum regionalen Energiemarkt.

Das Ziel

Jeder einzelne Leiter eines Kunden-Centers sollte die Gelegenheit erhalten, sich in erfolgskritischen Situationen auszuprobieren und relevante Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Auf diese Weise sollte die Basis dafür gelegt werden, individuelle, smarte Entwicklungsziele abzuleiten, die den Arbeitsalltag für alle Betroffenen verbessern.

Der Weg

In enger Zusammenarbeit mit den Fachkräften der Bayernwerk Netz GmbH gelang es, ein Szenario mit maximaler Realitätsnähe zu entwickeln. Diese Teamarbeit wurde auch bei der Durchführung fortgesetzt und so schufen alle Beteiligten gemeinsam ein optimales Lernfeld für die Teilnehmer.

Der Nutzen

Den größten Nutzen hatten die Teilnehmer von einem Feedback mit unmittelbarem Bezug zu ihrem Führungsverhalten im Arbeitsalltag. Außerdem erhielten die Entwicklungsbegleiter:innen von HR einen guten Ausgangspunkt, um die Teilnehmer bei der Verfolgung relevanter Entwicklungsziele zu unterstützen. Aber auch die involvierten Führungskräfte profitierten von dem Überblick über Stärken und Entwicklungsbedarfe ihrer Führungskräfte.

Großen Wert legt meta | five auf die Passgenauigkeit von Verfahren. Deshalb galt der erste Blick dem Kompetenzmodell und dem bestehenden Beurteilungssystem. Hier sollten vertraute Vokabeln aufgegriffen und mit Leben gefüllt werden. Vor allem die Meta-Kompetenzen Selbststeuerung, Eigenverantwortung und Reflexionsfähigkeit standen im Zentrum der Beobachtung. Gemeinsam mit dem HR Team definierten wir die Kriterien, die für die Führungskräfte wesentlich für erfolgreiches Handeln sind.

Als nächstes konzipierte das meta | five Team im engen Austausch mit den Fachkräften in der Zielfunktion der Bayernwerk Netz GmbH ein Szenario, das die tatsächliche Arbeitssituation der Teilnehmer widerspiegelt: Wir skizzierten ein Kunden-Center, das in einer fiktiven Region in Bayern ange-



siedelt ist und dessen Leitung der Teilnehmer für einen halben Tag übernehmen sollte. Die realitätsgetreuen Problembeschreibungen beinhalten einige dringende Aufgaben, die eine kurze Reaktionsgeschwindigkeit erfordern. Gleichzeitig sollten auch schon Aktionen eingesteuert werden, die langfristig zu einer Verbesserung der Situation beitragen. Diese alltagsnahe Fallbeschreibung war die Grundlage für das DC.

Erfolgsfaktor „mitmachen“

Wir legen Wert auf eine effektive, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit allen Beteiligten.

Nicht nur bei der Konzeption involvierten wir Know-how Träger der Organisation. Auch bei der Durchführung übernahmen interne HR Business Partner, Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder tragende Rollen. Mit einem intensiven Briefing der Mitspielenden schärften wir die Rollen innerhalb des Szenarios. Parallel dazu wurde auch spezifisch definiert, wer in welcher Weise dem jeweiligen Teilnehmer bei seiner Entwicklung zur Seite stehen würde.

Eine Orientierungsveranstaltung im Vorfeld, in der meta | five das Vorgehen schilderte und alle Beteiligten ihre Fragen

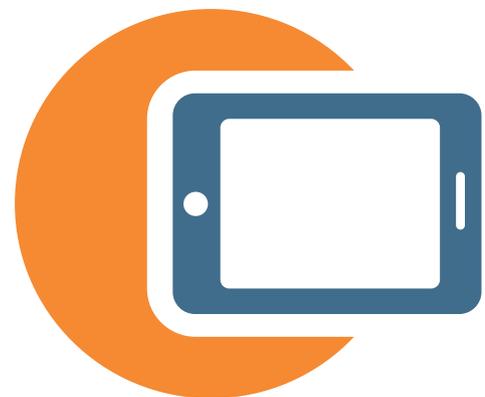
klären konnten, war ein wichtiger Bestandteil eines transparenten Kommunikationsprozesses. Hier wurden die Teilneh-



mer frühzeitig über die Zielsetzung und den Ablauf des Verfahrens informiert und erhielten einen ersten Einblick darin, was sie erwarten würde.

Erfolgsfaktor Virtuelle Durchführung

Als digitaler DC-Begleiter sorgte die Online-Plattform meta companion für einen reibungsfreien Ablauf. Zeitplan- und



rollengerecht wurden hierüber alle relevanten Dokumente zur Verfügung gestellt, sodass Instruktionen genau dann zugänglich waren, wenn sie benötigt wurden. Alle Bewertungen wurden online erfasst und konnten unmittelbar nach Abschluss der Übungen aufbereitet eingesehen werden. So war eine vollständig virtuelle Durchführung mit einem reduzierten Organisations- und Vorbereitungsaufwand möglich.

Erfolgsfaktor „Vonhierauslos“ in die Entwicklung

Die Ergebnisse unserer Verfahren sind Ausgangspunkt für eine zielgerichtete Entwicklung

Schon mit der Teilnahme am DC begann die Entwicklungsreise. Die Fallbeschreibung enthielt eine Fülle an Herausfor-



derungen, wie sie auch der Arbeitsalltag bietet. In diesem Szenario die eigenen Stärken zu erleben und Grenzen zu spüren war für die Teilnehmer in vielen Fällen erhellend. Unterstützt durch das anschließende Gespräch der HR Business Partner und einer schriftlichen, differenzierten Feedbackberichtes konnte im Anschluss für jeden einzelnen Teilnehmer ein individueller Startpunkt für eine konstruktive Weiterentwicklung herausgearbeitet werden.

Erfolgsfaktor „größergedacht“

Wir denken systemisch und haben bei der Implementierung von Development Centern immer auch die Organisation im Blick

Über die Leistung Einzelner hinaus identifizierte meta | five Besonderheiten, welche die Gruppe der Teilnehmenden aufwies. Hier konnten zum einen Ideen für die Entwicklung der Führungskräfte als Kollektiv abgeleitet werden. Zum anderen zeigten sich auch Auswirkungen der jeweiligen Führungskraft auf die Gruppe der Teilnehmer, und diese erhielt konkrete Impulse für die Reflexion der eigenen Vorbildfunktion. Damit



leistet das Development Center nicht nur für den Einzelnen einen Beitrag für die Entwicklung sondern auch für deren jeweiliges Arbeitsumfeld.

Zwischenfazit

Ein halbes Jahr nach der ersten Durchführung sind die Entwicklungspläne mitten in der Umsetzung. Neben einem wichtigen Beitrag für die Feststellung der Stärken und Entwicklungsbedarfe der Teilnehmer haben die DCs dazu beigetragen, dass die Entwicklungsbegleitung an Fahrt aufgenommen hat.

Die Durchführung hat allen Beteiligten großen Spaß gemacht. Die klare inhaltliche Ausgestaltung der Pläne aber auch die Rollenverteilung bei der Umsetzung sorgte dafür, dass dieser Motivationsschub in eine konstruktive Nachbearbeitung mündete.

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 Aspek-

ten 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.

Ihr Kontakt zu uns:

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

fon +49 | 221 | 7 16 15 | 0
info@meta-five.com

www.meta-five.com