

Der Ton macht die Musik

PRAXIS. Development Center müssen zur Unternehmenskultur passen. Wie die Firma Gebrüder Heinemann ihre Werte und Kultur in das Instrument integriert hat.

Von **Julia Breuer und Marlene Busch**

Ziel von Development Centern ist es, Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Damit das Instrument wirkt, muss ein Development Center nicht nur die gängigen Qualitätskriterien für diagnostische Instrumente erfüllen, sondern auch bestmöglich an die Unternehmenskultur angepasst sein. Gleichzeitig sind ein wertschätzender Rahmen sowie ein fairer und transparenter Prozess ausschlaggebend für den Erfolg des Verfahrens und dessen Akzeptanz. Das greifbare Ergebnis eines Development Centers ist ein Stärken-Schwächen-Profil jedes Teilnehmers, das aus einem differenzierten Einblick in dessen Verhaltensrepertoire resultiert. Gleichzeitig können die Teilnehmer Lernerfahrungen sammeln, sie werden motiviert und erhalten Anhaltspunkte, wie sie ihre Entwicklung vorantreiben können.

Um das zu erreichen bedienen sich Development Center der Assessment-

Die Teilnehmer eines Development Centers sind eher bereit, kritisches Feedback von einer Person anzunehmen, die sich ihnen wertschätzend zeigt.

Center-Methode, wobei der Fokus auf dem individuellen Verhaltensrepertoire einer Person liegt und weniger auf konkreten Stellenprofilen. Dazu werden erfolgskritische Situationen so weit abstrahiert, dass sie für unterschiedliche Funktionen Relevanz haben und die grundsätzlichen Anforderungen der Organisation an ihre Mitarbeiter abbilden. Dabei werden herausfordernde Szenarien gewählt, um Stärken vollständig sichtbar zu machen, Leistung zu differenzieren und individuelle Grenzen zu verdeutlichen. Ergebnisse werden in einem konstruktiven Feedback aufbereitet und damit deren Transfer in den Berufsalltag unterstützt.

Stresssituation für Teilnehmer

Wenngleich ein Development Center durchweg positive Ziele verfolgt, empfinden viele Teilnehmer das Verfahren als Stresssituation. Dies liegt einerseits am Instrument selbst, das ja darauf abzielt, Teilnehmer aus der Komfortzone zum Lernen zu bringen. Hinzu kommen hoher Zeitdruck sowie das Gefühl, sich vor hochrangigen Managern und Experten beweisen zu müssen und deren Urteil in einer offiziellen „Prüfungssituation“ ausgeliefert zu sein. Auch, dass sie eigene Grenzen erleben und eine „ungeschminkte“ Rückmeldung zu ihren Entwicklungsfeldern bekommen, stellt für viele eine große Herausforderung dar. So können Unklarheiten oder mangelnde Information zum Verfahren und dessen Ziel zu Skepsis oder sogar Ablehnung führen.

Um ein Development Center zu einem erfolgreichen Instrument zu machen,

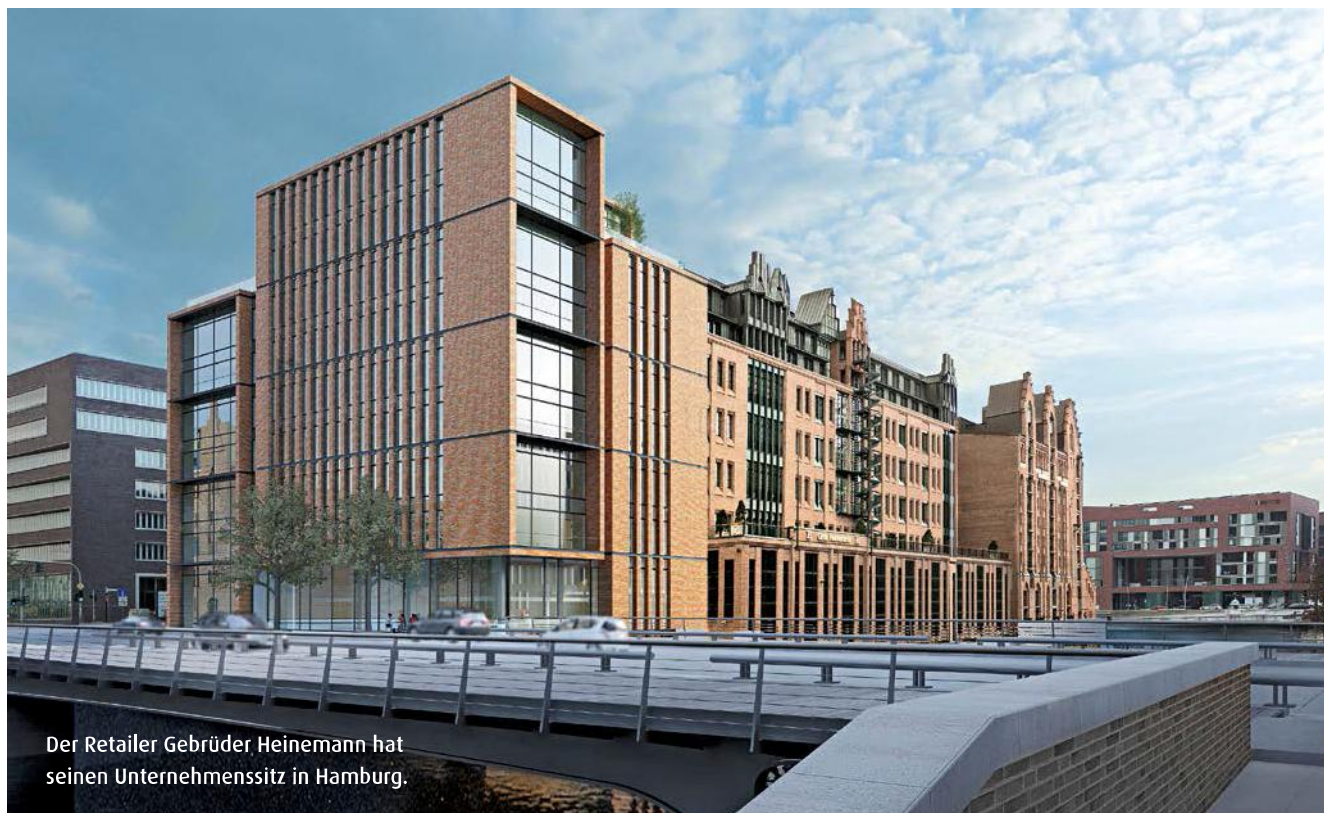
müssen Unternehmen sich dieser Effekte bewusst sein und ihnen gezielt entgegenwirken. Denn nur dann, wenn die Mitarbeiter das Verfahren und dessen Ergebnisse akzeptieren, kann das Instrument seine Wirkung entfalten und einen nachhaltigen Beitrag leisten.

Um Akzeptanz zu erreichen, spielt die kulturelle Passung des Development Centers zur Organisation eine zentrale Rolle. Dazu gilt es, Werte und Grundsätze des Unternehmens in den Inhalten abzubilden, um den Teilnehmern die Orientierung im Verfahren zu erleichtern. Über die Inhalte hinaus sollten sich die Unternehmensgrundsätze auch im Prozess rund um das Development Center wiederfinden. Dazu gehören beispielsweise klar definierte Kommunikationsprozesse sowie die Entscheidung, wer in welcher Rolle am Verfahren beteiligt ist.

Weitere Kernaspekte, um die Akzeptanz des Development Centers zu erhöhen, sind die Wertschätzung der Teilnehmer sowie Transparenz im Prozess und im Verfahren. Hierdurch wird den Teilnehmern Druck genommen, der sie sonst in ihrer Leistungsfähigkeit hemmt. Zudem sind die Teilnehmer eher bereit, kritisches Feedback von einer Person anzunehmen, die sich ihnen gegenüber wohlgesonnen und wertschätzend zeigt. So kann ein konstruktiver Dialog über die Ergebnisse, Stärken, Entwicklungsfelder und Schwächen entstehen.

Kultur in Talentprozess integrieren

Wie dies in der Praxis gelingen kann, wollen wir anhand des Beispiels des Familienunternehmens Gebrüder Heine-



Der Retailer Gebrüder Heinemann hat seinen Unternehmenssitz in Hamburg.

© GEBR. HEINEMANN SE & CO

mann beschreiben. Das Unternehmen ist einer der bedeutendsten Distributoren und Retailer auf dem internationalen Reisemarkt – und vielen Flugpassagieren wohl am besten als Betreiber von Duty-Free- und anderen Flughafen-Geschäften bekannt. Im Unternehmen herrschen ein wertschätzender Umgang, starke Werte und eine familiäre Unternehmenskultur vor.

Diese Kultur sollte sich auch im Development Center widerspiegeln, das wir bei Gebrüder Heinemann als Bestandteil des Talent-Management-Prozesses entwickelt und implementiert haben – die interne Personalentwicklung zusammen mit Meta Five. Unsere große Herausforderung war es dabei, neben der Talent-Entwicklung auch Prägung und Selbstverständnis der Organisation gerecht zu werden sowie die Feedback-Kultur zu stärken.

Wichtig war es dabei für uns vor allem, der Wahrnehmung des Development Centers als Stressor durch entlastende Elemente gezielt entgegenzuwirken und es so insgesamt zu einem positiven und für alle Beteiligten wertvollen Erlebnis zu machen. Hier setzten wir bereits bei der Zielsetzung des Instruments an: Die Benennung eines Talents sollte nicht von den Ergebnissen des Development Centers abhängig gemacht werden. Stattdessen sollte das Verfahren als Auftakt und individueller Richtungsweiser für

das anschließende Talent-Management-Programm dienen.

Ablauf des Development Centers

Aus diesen Vorüberlegungen haben wir das folgende Verfahren entwickelt: Insgesamt erstreckt sich das Development Center über zwei Tage und nutzt eine Kombination aus Übungen, die an internen Karriere-Perspektiven (Fokus auf Führung, strategische Aufgaben oder eine Expertenrolle) ausgerichtet sind. Grundlage für die Bewertung ist das unternehmenseigene Kompetenzmodell, das mit den vier Kompetenz-Clustern „warm heart“, „cool head“, „working hands“ und „edge“ die Anforderungen für die Teilnehmer einfach nachvollziehbar macht. Die Übungen sind so konzipiert, dass neben „edge“ der Schwerpunkt auf jeweils einem der drei anderen Kompetenz-Cluster liegt (siehe Kompetenz-Übungs-Matrix in der Personalmagazin-App). So können die Beobachter die Fähigkeiten, die für einzelne Karrierepfade besonders relevant sind, gezielt bewerten und die daraus resultierenden Stärken-Schwächen-Profile differenziert betrachten.

Am Ende des ersten Tags bekommen die Teilnehmer ein Zwischenfeedback und können die Erkenntnisse daraus am zweiten Tag in die Praxis umsetzen – eine konkrete Lernerfahrung bereits während des Verfahrens. Im Sinne der

stärkenorientierten Unternehmenskultur wird die Übung für Tag zwei für jeden Teilnehmer individuell so ausgewählt, dass er seine Stärken gezielt einsetzen kann und so auch in seinen Kompetenzen bestärkt wird, während er an seinen Entwicklungsfeldern arbeitet.

Auch dem Feedback am Ende des Verfahrens wird großer Wert beigemessen: Umfassende, dialogische Feedbackgespräche bieten Raum für einen Austausch auf Augenhöhe und eine differenzierte Reflexion der Beobachtungen. Der Fokus liegt dabei vor allem auf der Übertragung der Kernkenntnisse auf den Arbeitsalltag. Auch nach dem Verfahren werden die Teilnehmer eng begleitet: So führen Personalentwickler mit ihnen individuelle Entwicklungsgespräche auf Basis ausführlicher Ergebnisberichte.

Integriert in das Verfahren sind zudem zwei Workshop-Sequenzen zum Thema „Feedback“: Mit einem unbeobachteten Gruppen-Setting bietet der Workshop den Teilnehmern einen geschützten Raum, in dem sie ihren Umgang mit Feedback und ihre Bedürfnisse zum Thema reflektieren. So kann das Development Center helfen, die Feedback-Kultur zu fördern.

Über die Übungsinhalte und das individuelle Feedback hinaus stellen wir einen wertschätzenden Rahmen auch rund um das Development Center sicher: zum Beispiel durch eine detaillierte Einführung

der Teilnehmer in das Verfahren, um größtmögliche Transparenz zu schaffen und Ängste abzubauen. Darüber hinaus bleiben die internen Ansprechpartner stets präsent und beantworten jederzeit Fragen der Teilnehmer. Auch die am Verfahren beteiligten Beobachter erhalten vorab eine ausführliche Schulung. Zudem hilft ein gemeinsames Auftakt-Abendessen, den persönlichen Kontakt zwischen Teilnehmern und Beobachtern herzustellen, Distanz zu verringern und den Talenten zu signalisieren, wie wichtig sie dem Unternehmen sind.

All dies dient dazu, den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen – denn wir sind überzeugt davon, dass unser unternehmerischer Erfolg maßgeblich von unseren Mitarbeitern abhängt. Bei der Entwicklung und Implementierung unseres Talent-Management-Prozesses ist es uns gelungen, den familiären und wertschätzenden Umgang auch in das Instrument des Development Centers zu integrieren und den Teilnehmern einen sicheren und vertrauensvollen Rahmen zu bieten – trotz der Prüfungssituation.

Der Gruppendynamik gerecht werden

Auch wenn wir viele Maßnahmen ergreifen, um das Development Center zu einem akzeptierten Instrument zu machen, stehen wir immer wieder Herausforderungen gegenüber: So gilt es etwa, den Teilnehmern in jedem Durchgang individuell zu begegnen und der Gruppendynamik gerecht zu werden. Dies ist besonders herausfordernd, wenn einzelne Teilnehmer die Stimmung der Gesamtgruppe stark beeinflussen. Dem wirken wir entgegen, indem wir dem Einzelnen eine hohe Aufmerksamkeit zukommen lassen und versuchen, kritische Situationen früh aufzulösen.

Um den Prozess zu optimieren, reflektieren wir, Gebrüder Heinemann und Meta Five, das Verfahren zudem kontinuierlich und nehmen, wo sinnvoll, Anpassungen vor. So wurde beispielsweise nach dem ersten Durchgang entschieden, die Wertschätzung der Teilnehmer

noch einmal zu intensivieren. Auch der Ansatz, die Herausforderungen des Verfahrens transparenter zu machen und Teilnehmer explizit dazu einzuladen, kritische Emotionen offen zu adressieren, resultiert aus einem Lernprozess über mehrere Durchgänge hinweg. Das Ergebnis ist ein allseits akzeptiertes Verfahren, dessen Mehrwert in der Organisation erkannt und wertgeschätzt wird und dessen Ergebnisse eine Grundlage für ein qualifiziertes und zielführendes Talentprogramm und somit eine nachhaltige Mitarbeiterentwicklung schaffen.

Die Voraussetzung für den Erfolg des Development Centers war eine passgenaue Einbettung des Instruments in den Unternehmenskontext. Entlastende Elemente, ein hohes Maß an Wert-

schätzung und ein fairer, transparenter Prozess haben die Akzeptanz des Verfahrens und damit dessen Effekt maßgeblich erhöht. Damit konnten wir dazu beitragen, dass Teilnehmer das Verfahren als strapazierendes, aber gleichzeitig im positiven Sinne herausforderndes und wertvolles Erlebnis empfinden. ■



JULIA BREUER ist Referentin Personalentwicklung bei der Gebrüder Heinemann SE & Co. KG, Hamburg.



MARLENE BUSCH ist Leiterin Bereich Diagnostik und Beraterin für strategische Personal- und Organisationsentwicklung bei der Meta Five GmbH, Köln.

ABLAUF DES DEVELOPMENT CENTERS



Im schematischen Ablaufplan wird zwischen zwei Arten von Elementen unterschieden: die mit Ergebnisfokus (hellblau) und die mit Teilnehmerfokus (dunkelblau).

QUELLE: © META FIVE GMBH

+ ADD-ON

In der Personalmagazin-App finden Sie die Kompetenz-Übungs-Matrix, die auf dem Kompetenzmodell von Gebrüder Heinemann mit vier Kompetenz-Clustern basiert.