

# Development Center als strategisches Instrument der Führungsentwicklung

Was macht das DC zur effektiven Potenzialentwicklung mit strategischer Auswirkung auf die Organisation?

Gute Führung ist ein zentraler Faktor im Kampf um Talente

Als entscheidender Wettbewerbsvorteil zeigt sich, wenn Manager eines Unternehmens durch ein einheitliches Führungsverständnis und ein klares und durchgängig gelebtes Wertesystem als Vorbilder agieren

## Das DC als strategisches Instrument der Führungsentwicklung

### Warum das DC Unternehmen hilft, sich auf die wandelnde Bedeutung von Führung in einer sich verändernden Gesellschaft einzustellen

Führung ist ein wesentlicher Aspekt dafür, dass Menschen sich mit dem Unternehmen identifizieren. Untersuchungen zeigen, dass modernen Menschen die klare Orientierung durch enge Familienstrukturen oder Religionen zunehmend verlorengeht. In der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen finden sie eine Art „Heimathafen“ auch in Bezug auf Werte. Mitarbeiter lassen sich bei der Wahl des Unternehmens vom Prestige der Firma leiten. Unter den Gründen, das Unternehmen wieder zu verlassen, rangiert das Verhalten des Vorgesetzten auf den oberen Rängen.

Bei den jungen Bewerbern fallen die Aussicht auf Karriereoptionen hinter anderen Faktoren zurück. Für sie sind folgende Themen relevant:

- ▶ aktive Mitarbeit an inhaltlich interessanten und sinnhaften Themen
- ▶ eine ausgewogene Work-Life Balance
- ▶ ein Arbeitsumfeld, in dem ein gemeinsamer Wertekodex existiert
- ▶ optimale Rahmenbedingungen für die persönliche Entwicklung, die nicht ausschließlich auf Karriere fokussiert

Durch den demographischen Wandel wird es schwierig, qualifiziertes Personal zu finden und zu halten. Aus dem Grund wird es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, dass Manager eines Unternehmens durch ein einheitliches Führungsverständnis und ein klares und durchgängig gelebtes Wertesystem als Vorbild agieren. Frühere Generationen von Mitarbeitern ließen sich durch monetäre Reize oder attraktive Karriereaussichten durchaus über Führungsschwächen hinweg motivieren. Das gelingt mit den jüngeren Generationen schlechter. Führung und Kontakt werden immer wichtiger.

- ▶ Unternehmen werden zum Heimathafen, der durch geteilte Werte Halt und Orientierung gibt.

- ▶ Mitarbeiter wählen den Heimathafen. Sind sie mit dem Kapitän (= Vorgesetzten) nicht einverstanden, suchen sie sich einen alternativen Heimathafen. Daher sollten vor allem die Vorgesetzten bessere Führungskräfte werden.
- ▶ Das Interims- oder Ersatzprogramm für die Mitarbeiter heißt, sie brauchen einen Kapitän der Inhalte, Sinnhaftigkeit, Work-Life-Balance, Werte und Rahmenbedingungen vorlebt.

Dieser Artikel zeigt auf, wie das DC als strategisches Instrument der Führungsentwicklung genutzt werden kann.

## Das Development Center als strategisches Instrument der Führungsentwicklung

### Wirkkraft auf unterschiedlichen Ebenen

Das DC ist seit vielen Jahrzehnten nicht aus der Personalentwicklung wegzudenken.

- ▶ In seinen Anfängen wurden Assessment Center (AC) zur klaren Beförderungsentscheidung eingesetzt.
- ▶ Später wurde deutlich, dass das AC mehr Frust als Lust erzeugen kann. Also wurde es in Development Center – DC - umgewandelt, bei denen auf die Identifikation und Entwicklung von Potenzialen fokussiert wurde.
- ▶ Heute werden DC im Wesentlichen zur Identifikation und Frühförderung von Potenzialen oder auch zur Auswahl externer Bewerber eingesetzt. Dabei ist die Umsetzung facettenreich. Es werden sowohl Einzel- als auch Gruppenverfahren eingesetzt. Die Verfahren laufen mit oder ohne interne Beobachter. Live-Sequenzen werden mit Onlineverfahren kombiniert.

Das DC ist dabei durch viele Entwicklungsphasen gelaufen, auf die ich an dieser Stelle nicht eingehen möchte. Lesen Sie dazu bei Interesse den Blog-Post *Development Center – kein alter Hut, sondern ein Entwicklungsinstrument mit enormem Potenzial*, der sich damit ausführlich auseinandersetzt.

An dieser Stelle soll vielmehr der Mehrwert des DC für die unterschiedlichen Zielgruppen beleuchtet werden.

AC oder DC: Nicht die Begriffsdefinition ist ausschlaggebend, sondern die inhaltliche Widmung in der Durchführung entscheidet über die Wirkung

Das DC ist strategischer  
Impulsgeber und  
Kalibrierungsinstrument für  
unternehmensspezifische  
Führung – zusätzlich  
erweist es sich für den  
Nachwuchs als  
richtungsweisend und  
bindend

So nah wie möglich am  
aktuellen Tagesgeschäft  
mit Fragestellungen zur  
Organisationszukunft wird  
das DC für Teilnehmer und  
Manager zum Lern- und  
Kreativraum

## Strategische Bedeutung von DC und der Nutzen für die Geschäftsführung

Die Entscheidung, das DC als Entwicklungsinstrument zur Identifikation von Führungspotenzial einzusetzen, muss unter Einbindung der Geschäftsführung erfolgen, da es sich bei diesem Instrument um ein langfristiges Instrument handelt und eine strategische Entscheidung zum Einsatz von Ressourcen bedeutet. Die Implementierung eines DC erfordert die Auseinandersetzung mit dem zukünftigen Anforderungsprofil an Führungskräfte in der Organisation und führt zu einer aktiven Auseinandersetzung mit dem bereits existierenden Kompetenzmodell oder der Entwicklung des geeigneten Kompetenzmodells für die Organisation.

Es ist sicher allen klar, dass Führung wichtig ist. In fast allen Unternehmensbroschüren werden die Mitarbeiter als das höchste Gut ausgelobt. Das aktive Hinterfragen von Führung findet zu wenig Raum in Organisationen. Die Einführung eines DC wiederum fordert diesen Raum: Was bedeutet gute Führung für eine Organisation und woran kann man sie erkennen und messen? So wird für alle Mitarbeiter sichtbar, dass die Identifikation und Entwicklung von Führungskräften auf Basis eines transparenten und objektiven Verfahrens erfolgt. Das Thema Führung bekommt dadurch einen anderen Fokus. Führung findet nicht nur „on the job“, sondern bei jedem DC als aktiver Prozess statt, bei dem die Frage nach einem gemeinsamen Grundverständnis kalibriert wird.

## Mehrwert für die Teilnehmer

Für die Teilnehmer ist das DC ein intensiver Lernraum. Zum einen erfährt der Teilnehmer die Wertschätzung des Unternehmens, weil er als potenzieller Kandidat identifiziert worden ist. Zum anderen bietet das Verfahren die Möglichkeit, sich in unterschiedlichen, führungsrelevanten Situationen zu zeigen und auszuprobieren. Das kontinuierliche Feedback bietet viel Raum zum Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild. Diese Kombination schafft die perfekte Basis, um Stärken und Entwicklungspotenziale zu identifizieren und so Entwicklungsbedarf spürbar und sichtbar zu machen. Der auf Basis des DC entwickelte individuelle Entwicklungsplan setzt echte Entwicklung in Gang.

Zusätzlich ist es für viele Mitarbeiter eine gute Chance, auch für andere Führungskräfte sichtbar zu werden, mit denen sie im

Mehrseitiges Assessment:  
Vorgesetzte und  
Teilnehmer arbeiten an  
relevanten Fragestellungen  
für die Organisation und –  
noch wichtiger – an  
relevanten Kompetenzen  
für den Erfolg der  
Organisation

Tagesgeschäft weniger Berührungspunkte haben. Mitarbeiter bekommen so ein wesentlich besseres Gefühl dafür, wie Führung in der Organisation gelebt werden soll und wie sie diesbezüglich wahrgenommen werden. Feedback kommt in vielen Unternehmen leider immer noch zu kurz. Das moderierte Format des DC fordert jedoch von allen Beobachtern konstruktives Feedback ein und schafft so eine mehrdimensionale Lernplattform.

## Mehrwert für die Vorgesetzten

Für die Vorgesetzten ist es interessant, bereits in die Entwicklung der Übungen eingebunden zu werden. Denn es geht darum, Mitarbeiter in Übungen agieren zu lassen, die die zukünftig strategisch relevanten Kompetenzen sichtbar werden lassen. Je aktiver sich die Führungskräfte zu der Frage austauschen, umso mehr Konsens erzeugen sie zu den für die Organisation definierten Führungskompetenzen, an denen auch sie gemessen werden. Je passgenauer die Übungen sind, umso höher ist die strategische Passung des DC.

- ▶ In welchen Situationen kann ein Mitarbeiter zeigen, dass er über die nötigen Kompetenzen verfügt?
- ▶ Welche Kompetenzen machen in welcher Situation einen Unterschied?

Diese Fragestellungen bearbeitet ein Manager im Job oft nach reinem Bauchgefühl. Dieses Verfahren erfordert aber die wirkliche Auseinandersetzung mit den Kompetenzen. Dies gilt sowohl bei der Entwicklung als auch der Durchführung des DC.

Darüber hinaus wird das DC in einen Entwicklungsprozess integriert. Das Unternehmen legt fest, wie das Verfahren strategisch eingebettet ist. Folgende Aspekte, die von allen Führungskräften verinnerlicht werden müssen, sind zu beachten:

- ▶ Was sind die Anforderungen an Führungskräfte in der Organisation?
- ▶ Welche Kompetenzen benötigt das Unternehmen, um zukünftig erfolgreich zu sein?
- ▶ Wie werden die Teilnehmer identifiziert und nominiert?
- ▶ Was kommt nach dem DC? Wie werden die Teilnehmer weiterentwickelt?

„Das beste DC im Markt“  
kann nur Ihr bestes DC für  
Ihre Organisation und  
deren Bedarfe sein –  
nachdem Benchmarks auch  
zählen, ist Ihr bestes DC  
gegen Benchmark-  
Durchführungskriterien  
erfolgreich messbar, bleibt  
jedoch spezifisch  
richtungsweisend für Ihre  
Organisationszukunft

Die aktive Auseinandersetzung mit diesen Themen schärft das individuelle Verständnis für die Anforderungen an Führungskräfte und fordert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten. Außerdem klärt es auch, wie der Vorgesetzte als der erste Personalentwickler der eigenen Mitarbeiter agieren muss.

## Die USP Leadership Erfolgsfaktoren Was macht den Unterschied?

USP Leadership Experts widmen sich seit über 20 Jahren intensiv dem Thema Führung. In unserer Tätigkeit haben wir viele Entwicklungen auf dem Markt beobachtet und die Veränderungen zum Thema Führung aktiv begleitet. Unser Team verfügt über ein ausgeprägtes theoretisches und praktisches Wissen zum Thema Führung.

Wir haben erkannt, dass es nicht nur wichtig ist, das DC passgenau auf die Organisation abzustimmen, sondern dass es wesentlich wichtiger ist, Entscheider und Führungskräfte anzuleiten, sich mit der zentralen Frage auseinanderzusetzen, welche Kompetenzen den zukünftigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen. Der Schlußschluss zur zukunftsorientierten Auseinandersetzung mit dem Thema und das Bewusstsein hier als Vorbild vorangehen zu müssen, machen den Unterschied.

Uns ist es ein zentrales Anliegen, die Ausgangssituation des Unternehmens und seine zukünftigen Herausforderungen zu verstehen. Dabei setzen wir uns zu diesen Fragen aktiv mit Entscheidern und Führungskräften auseinander. Wir entwickeln nicht „das beste DC“, das den relevanten Marktmesskriterien standhält und für alle Unternehmen gleichzeitig Gültigkeit beansprucht. Unser Anliegen ist es, das beste DC für das jeweilige Kundenunternehmen zu entwickeln, das dessen relevanten Messkriterien standhält und seine Zukunftsfähigkeit stärkt. Dafür gehen wir in die kritische Auseinandersetzung mit den Auftraggebern und fordern die interne Mitarbeit aktiv ein. Die Organisation entwickelt mit unserer Begleitung **ihr** Verfahren, das dann mit hohem Engagement langfristig mitgetragen wird.

Unser prozessualer Ansatz stellt sicher, dass das DC Entwicklung nachhaltig in Gang setzt. Flankierende Maßnahmen wie z.B. die nachfolgenden Förderkonferenzen, bei denen nach einem DC auf

Neben allen strategisch  
wichtigen DC Features  
schließt sich der Kreis beim  
Menschen: Zugehörigkeit  
und die gemeinsame  
Zukunftsgestaltung  
schaffen Identität und  
Bindung

einem höheren Managementlevel noch einmal die Entwicklungsmaßnahmen der ganzen Gruppe beleuchtet werden, oder Review Meetings mit den Vorgesetzten, um die langfristige Entwicklungsbegleitung der Mitarbeiter im Fokus zu behalten, bilden den Unterschied.

## Fazit

**Führung von Mitarbeitern ist wichtiger denn je und fordert spezifische und sichtbare Widmung**

In der schnelllebigen Zeit gewinnt Führung an Bedeutung. Der moderne Mensch kann rein theoretisch alles machen, er muss es nur selber wollen - so der Tenor. Das eng normierte Korsett von Dingen, die man machen oder nicht machen soll, löst sich auf. Dadurch gehen aber auch die Identifikation und das Gefühl der Zugehörigkeit und Orientierung verloren. Dem Menschen ist es wichtig, Teil einer Gruppe zu sein, zu der er sich zugehörig fühlt. Im beruflichen Alltag bedeutet das, dass sich Führungskräfte viel stärker als Orientierungsfigur und Vorbild für das, was eine Organisation sein möchte, etablieren müssen. Damit diese Orientierung erfolgen kann, ist die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Führung in der eigenen Organisation zwingend erforderlich. Denn nur diese Auseinandersetzung bewirkt, dass alle vom Selben reden und dieses auch in die Umsetzung bringen können.

Das DC ist aus unserer Sicht ein sehr kraftvolles Instrument, diesen Abgleich sicherzustellen, und sollte somit ein fester Bestandteil der Personalentwicklung sein.