

Development Center

... kein alter Hut, sondern ein Entwicklungsinstrument mit enormem Potenzial

Development Center – kein alter Hut, sondern ein Entwicklungsinstrument mit enormem Potenzial

Das Development Center hat sich in den vielen Jahren seiner Existenz in Schüben weiterentwickelt und bietet auch zukünftig großes Potenzial. Wir stellen Ihnen gern den Mehrwert dieses Verfahrens vor. Development Center – DC – sollten Sie im Portfolio haben, denn statt eines kostspieligen Ladenhüters finden Sie in der richtigen Umsetzung die wirksamste und effizienteste Basis für systematische Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung.

Wie es begann: Ein Blick auf die Entwicklungsgeschichte des Development Centers

DC sind eine Weiterentwicklung der Assessment Center (AC). In ihren Anfängen wurde stark darauf gesetzt, die Auswahl von Mitarbeitern zu objektivieren, indem Kandidaten in simulierten Situationen vor Herausforderungen des beruflichen Alltags gestellt wurden. Dadurch sollte der Subjektivität entgegengewirkt werden, die durch Faktoren wie Sympathie in Vorstellungsgesprächen und Auswahlprozessen verursacht wird und zu Entscheidungsfehlern führen kann.

Assessment Center – als Wundermittel eingeschätzt und bald falsch eingesetzt

Nach der anfänglichen Begeisterung für dieses Instrument wuchsen zunehmend Zweifel an der Aussagekraft dieser Vorgehensweise und ihres Mehrwerts. Besonders bei der Auswahl interner Kandidaten wurden die negativen Effekte auf die Motivation der Mitarbeiter häufig unterschätzt, wenn ein AC über die berufliche Zukunft entscheiden sollte. Zum Teil hatte das Ergebnis des AC mehr Einfluss auf die Karriere der Mitarbeiter als ihre Leistung im Berufsalltag.

Konsequente Weiterentwicklung eröffnet den Weg für ein neues Format mit neuen Effekten

Als Konsequenz aus der Erkenntnis, dass die intern zur Karriereunterstützung eingesetzten AC sich in ihrer Akzeptanz sowohl für die Teilnehmer als auch für die involvierten Beobachter kritisch in der neutralen Bewertung von Potenzialen darstellten, wurden sie zum Format des DC weiterentwickelt. Jetzt ging es nicht mehr nur um eine "Eignung" oder "Nichteignung" der Kandidaten, sondern vor allem um die Fragen, wo ein Mitarbeiter aktuell in seiner Entwicklung steht und welche Unterstützung er benötigt, um seine Potenziale optimal entwickeln zu können.

Erkenntnisse aus der Forschung

Zusätzlich zu den unternehmensinternen Akzeptanzschwankungen in der Durchführung von AC brachten Untersuchungen aus der Eignungsdiagnostik Zweifel an ihrer Wirksamkeit auf. Studien wiesen nach, dass die prognostische Aussagekraft für beruflichen Erfolg auf Basis analytischer Testverfahren oder anders formuliert als Ergebnis von Intelligenztests höher ist als die eines gesamten AC.

Fokus Effizienzsteigerung

Die Ergebnisse der Forschung waren so lange in ihrem Einfluss zu vernachlässigen, wie Unternehmen noch nicht unter dem Druck standen, maximal effizient agieren zu müssen. Dieser wirtschaftliche Druck nimmt permanent zu. So ist auch in Europa zu beobachten, dass immer mehr Unternehmen möglichst schlanke Verfahren zur Personalauswahl etablieren und sich zunehmend auf die Aussagekraft von Testverfahren verlassen. In einigen Unternehmen werden zum Teil nur noch reine Onlineverfahren eingesetzt. Diese Entwicklung birgt allerdings auch Risiken, die mit der Effizienzbrille zunächst aus dem Fokus rücken:

- ▶ Der Markt an Testverfahren ist unübersichtlich und für den Laien oder halbprofessionellen Diagnostiker nur schwer zu überblicken. Viele Verfahren werden angeboten, deren wissenschaftliche Aussagekraft nicht immer nachvollziehbar oder überhaupt gesichert ist.
- ▶ Testbatterien werden vielfach intern von HR Mitarbeitern durchgeführt und ausgewertet, weil sie scheinbar einfach und anwenderfreundlich sind. Ein- bis zweitägige Lizenzschulungen ermöglichen die interne Verwendung und versprechen erste Auswertungskompetenzen. Auch dies ist wieder die Folge der Effizienzsteigerung. Warum soll teure, externe Expertise eingekauft werden, wenn Tests intern scheinbar flexibler und billiger umsetzbar sind? Diese Ressourcenschonung führt über die Zeit zu deutlichen Qualitäts- einbußen, wenn für die Auswertung und die Ergebnisrückmeldung sowohl die Übung als auch die angemessene zeitliche Widmung fehlen.
- ▶ Testverfahren sind immer standardisierte Messinstrumente, die keinen Bezug zu den firmeninternen Spezifika herstellen. Dadurch muss über ihre Anwendung hinaus eine Art weiterer interner Übersetzung der Ergebnisse stattfinden.
- ▶ Der Wunsch nach Effizienzsteigerung führt dazu, dass wesentliche positive Nebeneffekte, die durch Testverfahren nicht bedient werden, verloren gehen. Auf diesem Wege werden kurzfristige Effizienzsteigerungen durch den Wegfall der positiven Nebeneffekte des Development Centers langfristig konterkariert.

Wertvolle Nebeneffekte generieren

Ein DC ist, wenn es gut aufgesetzt wird, sehr nah an den konkreten beruflichen Herausforderungen der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet. In die Entwicklung eines unternehmenseigenen DC fließen die firmenspezifischen Kompetenzprofile, die strategische Ausrichtung und die Werte des Unternehmens ein. Die Kandidaten werden im Verfahren vor dem Hintergrund der für das Unternehmen relevanten Parametern beobachtet und an diesen gemessen. Die nachträgliche Übersetzung, welches Testergebnis oder Profil nun wirklich eine valide Aussage über Erfolg oder Misserfolg treffen kann, wird überflüssig.

Besprochene Führung – ein Hauptgewinn für Ihr Unternehmen

In die Entwicklung und Durchführung des DC sind unterschiedliche Vertreter des Unternehmens eingebunden. Neben den Teilnehmern selbst sind auch

immer Vorgesetzte aus höheren Hierarchieebenen und Vertreter der Personalabteilung involviert, die teils als Rollenspieler und Sparringpartner oder Beobachter bzw. Assessoren agieren. Diese Zusammensetzung ist die Basis für die wertvollen Nebeneffekte eines DC. Sie gewinnen nicht nur ein deutliches Bild von jedem einzelnen Teilnehmer, sondern auch einen Gesamteindruck von der Teilnehmergruppe und der durch diese erkennbaren Trends im Unternehmen.

Positive Nebeneffekte im Überblick

- ▶ Das Übungssetting wird optimal auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens abgestimmt.
- ▶ Die Übungen werden flexibel an sich ändernde Herausforderungen angepasst.
- ▶ Führungskräfte entwickeln ein gemeinsames Verständnis dafür, wie die Kompetenzen des Unternehmens beobachtet und bewertet werden. Das führt automatisch zu einer internen Kalibrierung der relevanten Messgrößen.
- ▶ Führungskräfte werden in ihrer Feedbackkompetenz weiterentwickelt.
- ▶ Führungskräfte bekommen eine Übersicht über den Talentpool der gesamten Organisation, anstatt wie sonst üblich, nur über die Mitarbeiter im eigenen Zuständigkeitsbereich.
- ▶ Mitarbeiter erleben, wie sie spontan in unterschiedlichen beruflichen Situationen reagieren.
- ▶ Mitarbeiter erfahren sehr viel Wertschätzung durch die Präsenz der internen Akteure und durch deren konkret auf sie und die gezeigten Leistungen bezogenen Rückmeldungen. Sie fühlen sich wahrgenommen. Die Beziehung zwischen Teilnehmern und Managern verdichtet sich, ohne dass es zu einseitigen Wahrnehmungen kommt.
- ▶ Die Mitarbeiter erhalten ausführliches Feedback durch Diagnostikexperten: In jedem Übungssetting sind Entwicklungsdiagnostiker als Durchführende involviert.
- ▶ Die auf dem DC aufgesetzten Entwicklungspläne sichern die kurz- bis langfristige Entwicklung der Mitarbeiter. Das hat einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung.
- ▶ Die Durchführung eines DC ist eine aktive Auseinandersetzung aller Beteiligten mit dem Kompetenzmodell und dem Führungsleitbild des Unternehmens. Dieser Dialog schärft automatisch das einheitliche Führungsverständnis in der Organisation.

Das Development Center der Zukunft

Integrative, schlanke Verfahren mit optimalen Übungssettings

Wollen wir uns die positiven Effekte aller Optionen zunutze machen, setzen wir im Rahmen des DC auf Testverfahren. Die Kombination aus beiden macht es möglich, die positiven Effekte beider Ansätze zu nutzen. Ein DC lässt sich in einem schlanken und intensiven Setting auf einen minimalen Zeitaufwand reduzieren. Die Durchführung erfolgt in mehreren Parallelsträngen, wodurch die Leerlaufzeit der Teilnehmer minimiert wird. Da dieses Setting nur 1 bis maximal 1,5 Tage die Anwesenheit der internen Beobachter beansprucht, ist die Akzeptanz zur Teilnahme deutlich höher und der erlebte interne Aufwand deutlich geringer. Ein weiterer Vorteil ist, dass alle oben aufgeführten positiven Nebeneffekte dennoch greifen. Ein sehr spezifischer, auf das Unternehmen zugeschnittener "Lernraum" entsteht, in welchem Talente sichtbar werden und die Mitarbeiterentwicklung systematisch positiv beeinflusst wird.

Die Kombination zweier Ansätze zeigt mehr Hebel

Der zusätzliche Einsatz von Testverfahren erweitert die zur Beurteilung zugrundeliegenden beobachtbaren Parameter um wesentliche Aspekte. Durch sie können persönliche Treiber, Blockaden, Motivatoren und Intelligenz, die in einem klassischen DC nur indirekt beobachtet werden können, miterfasst werden. Das stellt die Aussagekraft über den zukünftigen, beruflichen Erfolg der Teilnehmer auf eine breitere Basis.

Durch den zunehmenden Druck in Unternehmen ist zu beobachten, dass Themen wie regelmäßiges Feedback und Mitarbeiterentwicklung zwar überall als relevant erkannt worden sind, aber zunehmend dem Zeitdruck zum Opfer fallen. Darum ist es wichtig, Optionen zu etablieren, in denen Mitarbeiter dieses Feedback in konzentrierter Form erhalten.

Development Centers erhöhen die Feedback- und Führungskompetenz aller Manager

Da Führungskräfte in der Vorbereitung und Durchführung des DC in ihrem Feedbackverhalten trainiert werden, erhöht sich zusätzlich die Wahrscheinlichkeit, dass Vorgesetzte Mitarbeitern regelmäßiger konstruktives Feedback geben, um sie so in ihrer Entwicklung auch kontinuierlich zu unterstützen. Feedback gewinnt also nicht nur an Einsatzmöglichkeiten, sondern vor allem auch an Glaubwürdigkeit und Qualität. Das Thema Zeitmangel ist oft eher ein vorgeschobener Grund. Häufig wirkt viel stärker die eigene Unsicherheit zum Thema Feedbackanwendung auf die Anwendungshäufigkeit, als die faktisch zur Verfügung stehende Zeit. Die quasi indirekte Schärfung des gemeinsamen Führungsverständnisses in einem Unternehmen führt zwangsläufig zu einem besseren Führungsverständnis.

Gute Mitarbeiterentwicklung, gutes Führungsverständnis – erhöhte Mitarbeiterbindung

Das DC hat einen starken, positiven Einfluss auf das Thema Mitarbeiterbindung. Studien beweisen, dass Mitarbeiter sich aufgrund des Prestiges der Firma für den Eintritt in einer Organisation entscheiden. Der Grund zum Verlassen der Firma ist jedoch in der Regel der direkte Vorgesetzte.

Der zunehmende Fachkräftemangel wird dabei ein immer größeres Problem. Also ist es sinnvoll, alle Optionen zur Schärfung eines gemeinsamen Führungsverständnisses zu nutzen.

Die USP Leadership Exerts DC schaffen in vielerlei Hinsicht einen Mehrwert für Ihr Unternehmen.

Die drei wichtigsten Elemente auf einen Blick

DC – wichtiger und wirksamer denn je

DC machen heute mehr Sinn denn je. In der richtigen Kombination der Übungen und unter Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Lösungsansätze erzeugt ihre Durchführung einen wesentlich höheren Nutzen als je zuvor. Sowohl ihre passgenaue Umsetzung als auch ihre schlanke Durchführung füllen eine Lücke im Bereich der Mitarbeiterentwicklung optimal aus. Ein auf das Unternehmen zugeschnittenes DC ist die Basis für optimale und effiziente Personalentwicklung.

Mitarbeiterbindung durch differenzierte Widmung

Unternehmen wollen und müssen die richtigen Potenziale identifizieren und entwickeln, um Mitarbeiter optimal einsetzen und binden zu können. Da sind sich alle einig: Den Unterschied zum Erfolg machen die Mitarbeiter einer Organisation. Ihre Entwicklung muss dabei eine zentrale Funktion erfüllen und vom Management bewusst mitgestaltet werden. Sie darf keinesfalls einer falsch interpretierten Effizienzsteigerung zum Opfer fallen.

Kombinierte Verfahren erzielen mehr

Sie müssen sich nicht für das Eine oder das Andere, nämlich für DC oder Testverfahren, entscheiden. Viel wichtiger sind die Fragen, welche Kombination der zur Verfügung stehenden Optionen das optimale Setting für die jeweilige Organisation darstellt, und ob es Ihnen gelingt, den unternehmensrelevanten Führungsdialog mit der personenzentrierten Personalentwicklung gut in Ihrem Haus zu verankern.