

Potenzialanalyse im Verbund Die innovative Lösung für Mittelständler



Mit einer professionellen Potenzialanalyse im Verbund erhalten regionale Mittelständler eine fundierte Basis, um ihre Nachwuchskräfte zu binden und gezielt zu fördern.

Kooperation macht stark

Die Lösung: mehrere Unternehmen entsenden je einen Mitarbeiter in ein Assessment Center. Dieses Prinzip ist bei offenen Führungsseminaren geläufig. Doch es funktioniert auch im Assessment Center.

Klassisch plus online

Das Besondere: die Kombination mehrerer Verfahren - Assessment Center plus Online-Selbsteinschätzung plus optionaler Online-Fremdeinschätzung. Wobei alle Verfahren stimmig auf einem definierten Kompetenzmodell aufbauen.

Fundiert – pragmatisch - preiswert

Nicht zuletzt: Dieses Projekt hat zu einer fundierten, qualitativ hochwertigen und pragmatischen Lösung geführt, die ihren Preis wert ist.

Wie diese kooperative Verbundlösung für ein Potenzial Assessment funktioniert, erfahren Sie in diesem Projektbericht!

Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte



Projekthintergrund und Zielsetzung

Die demografische Entwicklung verlangt gerade von mittelständischen Unternehmen in ländlichen Regionen besondere Anstrengungen, um Mitarbeiter zu binden zu gewinnen. Deshalb hat sich der Regionalrat Wirtschaft Rhein-Hunsrück e.V. im Rahmen des Kompetenznetzwerks Gesunde Betriebe auch dem Handlungsfeld „Kompetenzorientierte Personalführung“ zugewandt. Aus dieser Initiative ist das Projekt "Potenzialanalyse - Evaluierung von angehenden/ potenziellen Führungskräften im Rhein-Hunsrück-Kreis" entstanden.

Durch die Zusammenarbeit von Personalverantwortlichen aus unterschiedlichen Unternehmen sollen potenzielle Führungskräfte im Rahmen neu entwickelter überbetrieblicher Assessment Center identifiziert werden.

Das Erkennen der Führungspotenziale ermöglicht, Mitarbeiter gezielt zu entwickeln und auf weiterführende Aufgaben vorzubereiten. Dies wiederum sichert die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und erhöht ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Mit dem Potenzial-Assessment sollen somit für Mitarbeiter und Unternehmen neue Perspektiven eröffnet werden.

- Perspektiven für Mitarbeiter
- Bindung von Leistungsträgern
- Zukunftssicherung des Unternehmens

Konzeption der Potenzialanalyse

Damit das Verfahren der Potenzialanalyse den Anforderungen der angesprochenen Unternehmen entspricht, haben von Beginn an Vertreter regionaler Mittelständler in einer Projektgruppe zusammengearbeitet. Dabei wurde die Projektgruppe von Uwe Scholze, proceed – Personal- und Vertriebsentwicklung aus Ludwigshafen begleitet.

Mit dieser kooperativen Entwicklungsarbeit wird angestrebt, dass der Regionalrat Wirtschaft mit geschulten Unternehmensvertretern zukünftig weitestgehend eigenständig die Assessment Center (AC) durchführen kann.

Zur Diagnose der Führungspotenziale wurde ein eintägiges Assessment Center konzipiert und ergänzend eine Online-Selbst- bzw. Fremdeinschätzung integriert.

- Assessment Center plus
- Online Assessments als Selbst- und Fremdeinschätzung
- Das Besondere: Kooperation im Unternehmensverbund

Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte



Projektschritte

In diesen Projektschritten ist die Potenzialanalyse konzipiert und schließlich in einem Pilot Assessment Center umgesetzt worden:

1. Definition des Kompetenzmodells
2. Konzeption von Führungsaufgaben als Bewertungsgrundlage
3. Gestaltung von Beobachtungs- und Bewertungsbögen als wichtige Hilfsmittel
4. Entwicklung eines Auswertungs-Tools in Excel
5. Entwicklung eines Online Assessments als Selbst- und Fremdeinschätzung
6. Schulung der Assessoren
7. Pilot-Veranstaltung und Ausblick

In der Folge werden die einzelnen Projektschritte beschrieben.

1. Definition des Kompetenzmodells

Am Anfang stand für die Projektgruppe die Frage: Woran können Führungspotenziale erkannt werden? Dabei kam es entscheidend darauf an, diejenigen Kompetenzen zu definieren, die unternehmensübergreifend bedeutsam sind.

So haben sich aus einem Katalog von über 30 Kompetenzen schließlich folgende 10 Kompetenzen herausgeschält, an denen sich zukünftige Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen messen lassen müssen:

Kompetenzen für Führungskräfte
Unternehmerisches Denken und Handeln
Ziel- und Ergebnisorientierung
Mitarbeitermotivation/Motivierungskraft
Organisationsfähigkeit/Zeitmanagement
Problemlösungsfähigkeit
Kommunikations- und Argumentationsfähigkeit
Kooperationsfähigkeit
Konfliktfähigkeit
Eigenverantwortung
Leistungsmotivation/Engagement

Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte



Wesentlich bei der Festlegung dieser Kompetenzen ist gewesen, dass alle dasselbe unter der jeweiligen Kompetenz verstehen und diese somit eindeutig definiert werden kann.

Beispiel

Ziel- und Ergebnisorientierung:

Fähigkeit, auf messbare Ziele und Ergebnisse hinzuarbeiten

Neben dieser einheitlichen Definition ist für eine Potenzialanalyse, die als Assessment Center konzipiert ist, wichtig, dass alle Kompetenzen, die beobachtet und bewertet werden sollen, als Verhaltensindikatoren formuliert werden.

Beispiel Verhaltensindikator/-anker

Ziel- und Ergebnisorientierung:

- *Formuliert klare Ziele für das eigene Handeln und das anderer Personen*
- *Kommt zu klaren Ergebnissen*

Die gesetzte Rahmenbedingung (eintägiges AC) sowie die Qualitätsanforderungen Mehraugenprinzip (mindestens 2 Beobachter je Teilnehmer) und Mehrfachbeobachtung (einer Kompetenz in verschiedenen Übungen) haben schließlich die Anzahl der Kompetenzen, die beobachtet werden können, begrenzt.

Dieser notwendige Pragmatismus ist allerdings hilfreich, wenn es darum geht, sich auf Wesentliches zu konzentrieren.

- Die Kompetenzen eines Kompetenzmodells müssen relevant sein
- Relevante Kompetenzen müssen beobachtet, beschrieben und bewertet werden können
- In einem Assessment Center müssen Kompetenzen mehrfach durch mehrere verschiedene Beobachter erfasst und bewertet werden

2. Konzeption von Führungsaufgaben als Bewertungsgrundlage

Nach Festlegung der zu bewertenden Kompetenzen mussten Aufgaben und Übungen entworfen werden, deren Bearbeitung eine Bewertung der 10 Kompetenzen erlaubt.

So wurden schließlich Aufgaben definiert, die für den Alltag einer Führungskraft typisch sind. Damit sich die Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen mit den gestellten Aufgaben identifizieren können, wurden diese in einen regionalen und mittelstandsnahen Kontext gebettet.

Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte



Zudem wurden die folgenden Aufgaben und Übungen auch in einen inhaltlichen Bezug zueinander gestellt:

- eine situative Fallbearbeitung aus dem Führungsalltag
- ein Mitarbeitergespräch
- die Präsentation eines Projektvorschlags mit anschließender
- Diskussion und Verhandlung in der Projektgruppe.

Damit kann jeder Teilnehmer von der ersten bis zur letzten Aufgabe in derselben Rolle bleiben. Das erleichtert ihr bzw. ihm, sich auf das Geschehen einzulassen.

Um die Beobachter bzw. Assessoren in ihrer anspruchsvollen Aufgabe nicht zu überfordern, muss die Anzahl der beobachtbaren Kompetenzen begrenzt werden. Gleichfalls muss der Grundsatz der Mehrfachbeobachtung bestmöglich eingehalten werden. In der Praxis läuft dies regelmäßig auf Kompromissentscheidungen hinaus. Die nachstehende Kompetenz-Aufgaben-Matrix zeigt das Resultat für das beschriebene Projekt.

Kompetenz-Aufgaben-Matrix

	Fall- bearbeitung	Mitarbeiter- gespräch	Präsenta- tion	Gruppen- diskussion
Unternehmerisches Denken und Handeln	x			
Ziel-/Ergebnisorientierung		x	x	
Mitarbeitermotivation/ Motivierungskraft		x		x
Organisationsfähigkeit/ Zeitmanagement	x		x	
Problemlösungsfähigkeit	x			x
Kooperations- und Teamfähigkeit				x
Kommunikations-/ Argumentationsfähigkeit		x	x	x
Konfliktfähigkeit		x		x
Eigenverantwortung	x		x	
Leistungsmotivation/ Engagement	x		x	

Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte



3. Gestaltung von Beobachtungs- und Bewertungsbögen als wichtige Hilfsmittel

Die Einschätzung der individuellen Führungspotenziale erfolgt aufgrund des aktuell gezeigten Verhaltens in Führungssituationen.

Für jede Aufgabe sind Beobachtungs- und Bewertungsbögen entwickelt worden. Damit haben die Beobachter bzw. Assessoren stets im Blick, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten sollen. Die Bögen erleichtern ihnen, ihre Beobachtungen festzuhalten, den Kompetenzen zuzuordnen und damit begründet zu bewerten.

Beispiel:

Bewertungsbogen Mitarbeitergespräch (Auszug)

Name:	1	2	3	4	5	6
Ziel-/Ergebnisorientierung						
Formuliert klare Ziele für das eigene Handeln oder das anderer Personen						
Kommt zu klaren Ergebnissen						
trifft Entscheidungen und Vereinbarungen, die den Weg zum Ziel verbindlich festlegen						
Mitarbeitermotivation/Motivierungskraft						
Geht auf die Interessen und Bedürfnisse anderer Personen ein						
Kann andere Menschen begeistern und mitreißen; wirkt inspirierend						
Äußert Lob und Anerkennung						

Bewertungsskala

1 = überhaupt nicht sichtbar/ausgeprägt

2 = kaum sichtbar/ausgeprägt

3 = eher weniger sichtbar/ausgeprägt

4 = in einigen Ansätzen sichtbar/ausgeprägt

5 = deutlich/gut sichtbar/ausgeprägt

6 = sehr deutlich sichtbar/ausgeprägt

Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte



4. Entwicklung eines Auswertungs-Tools in Excel

Damit die Bewertungen der verschiedenen Assessoren in den verschiedenen Übungen für jeden Teilnehmer effizient erfasst werden können, ist ein Auswertungs-Tools in Excel entwickelt worden.

Mit seiner Hilfe lässt sich die zum Abschluss des Assessment Centers durchgeführte Assessoren-Konferenz effizient und strukturiert steuern. Ebenfalls können widersprüchliche Bewertungen aufgedeckt und diskutiert werden.

Beispiel-Auswertung

Potenzial-Assessment		AC-Simulation								Ergebnis						
Datum: 29.11.11		Fallbearbeitung	Mitarbeitergespräch (Mehrarbeit)	Präsentation (Projektvorschlag)	Gruppendiskussion (Projektvergabe)	IST	Soll	IST-SOLL-Differenz								
Ort: Kastellaun																
Auswertung für:																
Hans Muster																
		AS1	AS2	AS3	AS4	AS2	AS3	AS1	AS4							
Führungskompetenz	Unternehmerisches Denken und Handeln	2	2							2,00	0,00	2,00				
	Ziel-/Ergebnisorientierung			3	3	3	3			3,00	0,00	3,00				
	Mitarbeitermotivation/Motivierungskraft			4	4			3	3	3,50	0,00	3,50				
Methodenkompetenz	Organisationsfähigkeit/Zeitmanagement	2	4			2	3			2,75	0,00	2,75				
	Problemlösungsfähigkeit	3	2					3	3	2,75	0,00	2,75				
Sozialkompetenz	Kommunikations-/Argumentationsfähigkeit			3	3	2	4	3	2	2,83	0,00	2,83				
	Kooperationsfähigkeit							3	2	2,50	0,00	2,50				
	Konfliktfähigkeit			4	4			3	3	3,50	0,00	3,50				
Persönliche Kompetenz	Eigenverantwortung	4	4			2	4			3,50	0,00	3,50				
	Leistungsmotivation/Engagement	2	4			2	4			3,00	0,00	3,00				
		2,60	3,20	3,50	3,50	2,20	3,60	3,00	2,60							
Ergebnis aufgabenspezifisch		2,90		3,50		2,90		2,80								

Diese Auswertung macht deutlich, wie die Assessoren den Teilnehmer in den jeweiligen Simulationen eingeschätzt haben. So kann sich z.B. eine Kompetenz kontextspezifisch zeigen: d.h. der eine überzeugt mehr im persönlichen Gespräch als in der Gruppendiskussion oder Präsentation. Und beim andern verhält es sich genau umgekehrt.

Somit liefert diese Auswertung bereits erste Hinweise auf Entwicklungsfelder.

Ergänzend haben die Unternehmen die Möglichkeit, ein Soll-Profil einzugeben. Damit lässt sich durch den Ist-Soll-Vergleich der jeweilige Entwicklungsbedarf noch klarer herausstellen.

Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte



5. Entwicklung eines Online Assessments als Selbst- und Fremdeinschätzung

Analog zum Assessment Center ist ein Online Assessment entwickelt worden. Seine Basis ist ebenso das entwickelte Kompetenzmodell mit den definierten Verhaltensindikatoren. Diese Online-Selbsteinschätzung führen die Teilnehmer vor dem Assessment Center durch. Daneben ist eine Online-Fremdeinschätzung verfügbar. Damit haben Führungskräfte und Unternehmer die Möglichkeit, ihre Führungskandidaten auf Basis ihrer Alltagserfahrungen einzuschätzen.

Beispiel:

Online-Selbsteinschätzung - Zusammenfassung

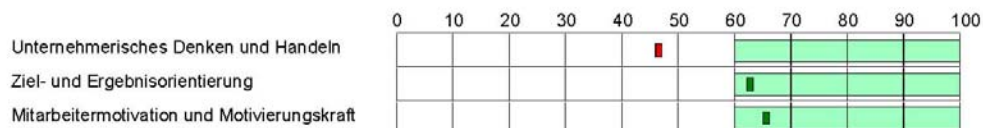
Firma: Regionalrat Wirtschaft Rhein-Hunsrück e.V.

Test: Potenzialanalyse - Führungsnachwuchs im Mittelstand

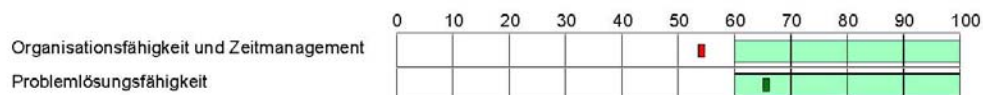
Name: Re Wi

Datum: 20.09.2011

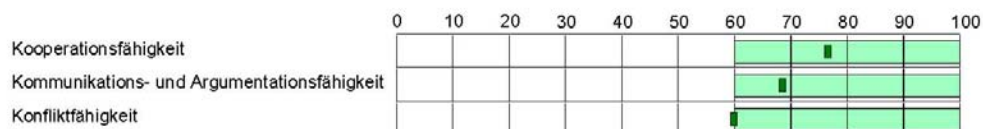
Führungskompetenz



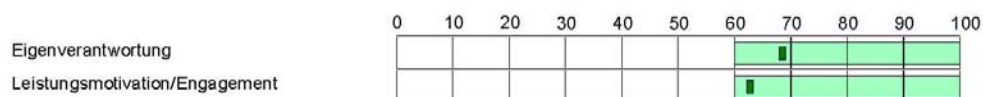
Methodenkompetenz



Sozialkompetenz



Persönliche Kompetenz



Ergänzend zu dieser Ergebniszusammenfassung erhalten die Teilnehmer eine Beschreibung ihrer Ergebnisse in Textform nach Abschluss der Übungen im Assessment Center.

So können sie ihre Selbsteinschätzung, die sie aufgrund ihrer Erfahrung im Unternehmensalltag getroffen haben, reflektieren und mit ihren Erfahrungen und Erlebnissen im Assessment Center vergleichen.

Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte



6. Schulung der Assessoren

Die Ergebnisqualität des Assessment Centers steht und fällt mit der Qualität der Beobachtung und Bewertung der Teilnehmer. Deshalb kommt der Schulung der Beobachter bzw. Assessoren eine maßgebliche Bedeutung zu. In der Schulung lernen die Assessoren den Ablauf und die Aufgaben des Assessment Centers kennen. Im Zentrum steht der Beobachtungs- und Bewertungsprozess und damit auch die Anwendung der kompetenzbasierten Beobachtungs- und Bewertungsbögen. Mit ergänzenden exemplarischen Übungen werden sie schließlich gezielt auf ihre Rolle im Assessment Center vorbereitet.

7. Pilot-Veranstaltung und Ausblick

Zu einem ersten Pilot-Assessment haben die Vertreter der Projektgruppe Mitarbeiter ihres Unternehmens entsandt. Wie bei einem Piloten üblich ist es dabei auch um die Justierung des entwickelten Instruments gegangen.

In dieser ersten Pilotveranstaltung haben die Unternehmensvertreter die Rolle der Assessoren übernommen, Vertreter des Regionalrats Wirtschaft sowie der externe Berater die Interviewer- und Mitarbeiterrolle. Uwe Scholze von proceed hat den Prozess wie auch die Assessoren-Konferenz moderiert. Danach hat er mit jedem Teilnehmer ein erstes Feedback-Gespräch geführt. Dieses direkte Feedback ist für jeden sehr wichtig gewesen wie auch die persönliche Nacharbeit im Unternehmen.

Fazit - Integratives Qualitätskonzept

Gerade für mittelständische Unternehmen, die zu klein sind, um ein Assessment Center firmenintern für einen Kreis eigener Nachwuchskräfte durchzuführen, ist diese Verbundlösung empfehlenswert.

Es hat sich gezeigt, dass es möglich ist, eine Potenzialanalyse für angehende Führungskräfte zu entwickeln, die unternehmensübergreifend für Mittelständler aus den Bereichen Finanzdienstleistung, Konsumgüter, Produktion, Bau u.a. Gültigkeit hat.

Die Integration von Online Assessments bietet gerade bei einem kurzen – eintägigen – Assessment Center vielversprechende Perspektiven. So kann die Einschätzung direkter Vorgesetzter, die selbst nicht als Assessoren am AC teilnehmen, in die Bewertung einbezogen werden. Schließlich leistet die Vielfalt der Bewertungsperspektiven (Personalexperten aus anderen Unternehmen, Selbst- und Fremdeinschätzung) eine fundierte Grundlage für Entwicklungsgespräche und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen.

Mit dieser professionellen Potenzialanalyse im Verbund erhalten regionale Mittelständler eine fundierte Basis, um ihre Nachwuchskräfte zu binden und gezielt zu fördern.

Potenzial Assessment für potenzielle Führungskräfte



Starten Sie mit Ihren Mitarbeitern durch



Wir unterstützen Sie dabei:



**Uwe Scholze
0621-5290400
oder
0172-6323086**



**Wolfgang Molz
06761-908875**

Rufen Sie uns an – wir beraten Sie gern!