

UNTERNEHMEN

Dräger ist ein international führender Konzern der Medizin- und Sicherheitstechnik. Seit 1889 entwickelt Dräger zukunftsweisende Geräte und Lösungen, denen Menschen auf der ganzen Welt vertrauen. Dräger beschäftigt weltweit rund 11.000 Mitarbeiter und ist in über 190 Ländern der Erde vertreten. In mehr als 40 Ländern betreibt der Konzern Vertriebs- und Servicegesellschaften. Eigene Entwicklungs- und Produktionsstätten von Dräger gibt es in Deutschland, Großbritannien, Schweden, den Niederlanden, Südafrika, USA und China.

PROJEKTZIELE

Interner Auftraggeber ist die Personalleitung von Dräger. Ziele des Projekts sind die

- Schaffung einer differenzierten Entscheidungsgrundlage und systematischer Validierung für die Besetzung von Führungs-, Projektmanager- und Spezialistenpositionen ab einen definierten Verantwortungslevel.
- Potentialerkennung und -entwicklung von Mitarbeitern für die Karrierepfade „Führung“, „Projektmanagement“ oder „Spezialisten“ im Rahmen des Dräger internen Talent Managements (strategische Personalentwicklung und Besetzungsplanung).
- Schaffung einer differenzierten Grundlage für die individuelle Personalentwicklungsplanung der Teilnehmer und Ableitung

entsprechender Maßnahmen.

RAHMENBEDINGUNGEN

- Hohe Teilnehmerorientierung durch individuell angepasste Übungen, maximale Transparenz in der Vorbereitung und Durchführung und ein differenziertes Feedback als Basis persönlicher Entwicklungsplanung.
- Starke Involvierung der Führungskräfte durch eine aktive Rolle im Gesamtprozess.
- Hohe Orientierung am unternehmerischen Nutzen durch Fokussierung auf das übergreifende Kompetenzmodell von Dräger und auf die aktuellen unternehmerischen Herausforderungen.
- Etablierung als kontinuierlich genutztes Standardverfahren durch Einsatz in allen Unternehmensbereichen.
- Hohe terminliche Flexibilität und die Möglichkeit der kurzfristigen Durchführung von Einzel-Assessment Centern durch bestehenden Pool an erfahrenen Beratern.
- Hohe Orientierung an den unternehmerischen und personalen Anforderungen der Unternehmensbereiche durch intensive Abstimmung mit den jeweiligen Auftraggebern.

LÖSUNG

- Alle Einzel-Assessment Center basieren auf einem Mix verschiedener Instrumente, die die Anforderungen auf der Ebene

der möglichen Zielposition realitätsnah widerspiegeln.

- Für jedes Verfahren werden individuell auf die Anforderungen der Zielposition bzw. auf die Entwicklungsfragestellung zugeschnittene Instrumente zusammengestellt.
- Für Dräger wird von Profil M ein zentraler Instrumentepool entwickelt. Aus diesem können bausteinartig Übungen für die Verfahren kombiniert werden.
- Eine optimale Ausrichtung auf die Anforderungen von Dräger wird durch eine kontinuierliche und von Seiten von Profil M zentral gesteuerte Begleitung in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht sichergestellt. Durch die intensive Abstimmung der Einzel-Assessments mit den Unternehmensbereichen ist darüber hinaus eine hohe Nähe zu den besonderen unternehmerischen und personalen Anforderungen der verschiedenen Bereiche gewährleistet.

REALISIERUNG

Konzeptmeetings

In Konzeptmeetings mit den zentralen Dräger-Projektverantwortlichen werden regelmäßig alle übergreifenden inhaltlichen und organisatorischen Fragestellungen zu den Einzel-Assessment Centern geklärt, so dass das Verfahren optimal auf die Erfordernisse des Unternehmens abgestimmt ist.

Prozesssteuerung

Die Vorbereitung und Durchführung der einzelnen Assessment Center werden dezentral von den Unternehmensbereichen gemeinsam mit Profil M gesteuert. Die Schnittstelle bilden die HR-Manager der Unternehmensbereiche. Zusammen mit den am Auswahl- bzw. Entwicklungsprozess beteiligten Führungskräften definieren sie die relevanten Anforderungen. Profil M setzt diese Anforderungen in einem individuell zugeschnittenen Instrumentemix auf Basis des zentralen Instrumentepools um und bereitet die organisatorische Umsetzung des Verfahrens vor.

Erstellung des Instrumentepools

Auf Grundlage des Dräger-Kompetenzmodells werden folgende Instrumente für den Instrumentepool erstellt:

- Interviewleitfaden für ein halbstrukturiertes Interview entlang der Kompetenzen. Dieser beinhaltet sowohl Beispielfragen zu den Kompetenzen, als auch ein verhaltensnah formuliertes Bewertungsraster.
- Konzeptionsübungen und analytische Fallstudien mit unternehmerisch-strategischem Fokus. Die Fragestellungen der Konzeptionsübungen werden aus der konkreten unternehmerischen Realität von Dräger abgeleitet.
- Übungen zu Führungssituationen, vor allem kritische Mitarbeitergespräche und Teamprä-

sentationen. Die Übungssituationen sind so konzipiert, dass sie geeignet sind, die Vielfalt der unterschiedlichen Anforderungen im Bereich Führung sichtbar zu machen.

- Übungen zu Situationen in der internen und externen Zusammenarbeit jenseits der direkten Führungsverantwortungen. Hierbei kann es sich um ein kritisches Kollegen- oder Kundengespräch oder eine Überzeugungspräsentation handeln.

Durchführung der Einzel-Assessment Center

- Um die Einzel-Assessment Center möglichst effizient zu gestalten nehmen häufig nacheinander zwei Personen an einem Tag teil. Das Beobacherteam besteht aus der Führungskraft, in deren Auftrag das Verfahren durchgeführt wird, dem verantwortlichen HR-Manager und ggf. weiteren involvierten Führungskräften. Die Moderation des Verfahrens übernimmt ein Profil M Berater. Die Teilnehmer erhalten im Anschluss an das Verfahren eine ausführliche Rückmeldung.

ERGEBNISSE

- Eine Vielzahl von Positionen konnte mit geeigneten Bewerbern besetzt werden. In anderen Fällen konnten mögliche Stellenbesetzungen auf einer diffe-

renzierten Entscheidungsbasis noch einmal kritisch reflektiert werden.

- Die Feedbacks der Teilnehmer bestätigen einen hohen individuellen Nutzen des Verfahrens für ihre persönliche Weiterbildung.
- Die Feedbacks und das hohe Engagement der beteiligten Führungskräfte reflektieren eine hohe Akzeptanz und einen hohen wahrgenommenen Nutzen der Einzel-Assessment Center sowohl in Auswahl- als auch Entwicklungsprozessen.