



## Durchführung von Personalentwicklungs-Workshops

### UNTERNEHMEN

Die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH ist eine weltweit tätige Unternehmensgruppe. Sie entstand aus einem Joint Venture zwischen der Robert Bosch GmbH (Stuttgart) und der Siemens AG (München) im Jahr 1967.

Heute besitzt die BSH 42 Fabriken in 13 Ländern in Europa, den USA, Lateinamerika und Asien. Zusammen mit einem Welt umspannenden Netz von Vertriebs- und Kundendienstgesellschaften sind mehr als 60 Gesellschaften in fast 40 Ländern mit rund 39.000 Mitarbeitern für die BSH tätig.

### PROJEKTZIELE

Interner Auftraggeber ist der Personalbereich der BSH. Ziele sind:

- Individuelle, valide Potenzialeinschätzung identifizierter Kandidaten einzelner Bereiche des Unternehmens für die Übernahme von weitergehender Funktion/Verantwortung in dem jeweiligen Produktbereich.
- Schaffung von Transparenz für die jeweilige Bereichsleitung über Potenzialträger in den einzelnen Bereichen.
- Differenzierte Grundlage zur Ableitung von individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Teilnehmer.

## RAHMENBEDINGUNGEN

- Ursprünglich wurde der Personalentwicklungs-Workshop für den Produktbereich Herde entwickelt. Aufgrund des Erfolgs bei den ersten Durchführungen wurde der Workshop auch von anderen Unternehmensbereichen angefordert und in diesen umgesetzt.
- Etablierung als kontinuierlich genutztes Verfahren aller Unternehmensbereiche zur Entwicklung von Potenzialträgern.
- Hoher Teilnehmernutzen. Die Teilnehmer sollen durch differenziertes Feedback maximal von dem Workshop profitieren.
- Internationalität. Die Teilnehmer eines Personalentwicklungs-Workshops in den einzelnen Bereichen kommen aus verschiedenen Ländern, zumeist auch verschiedenen Kontinenten. Entsprechend wird der Personalentwicklungs-Workshop häufig in Englisch durchgeführt. Durch die Internationalität ergibt sich für die Teilnehmer die Möglichkeit, interkulturelle Erfahrungen zu sammeln, mit weltweiten Ansprechpartnern Kontakte zu knüpfen und das Netzwerk auszubauen.
- Operative Steuerung des Gesamtverfahrens durch Profil M. Profil M entlastet den Personalbereich durch die Übernahme eines Teils der Prozesssteuerung, z. B. durch die Bereitstellung sämtlicher Materialien.

## LÖSUNG

- Der Ansatz des Verfahrens liegt in der Zielsetzung, ein umfassendes Bild vom Teilnehmer zu gewinnen. Deshalb sind sowohl interaktionelle Herausforderungen an eine Führungskraft Bestandteil des Personalentwicklungs-Workshop als auch analytische und konzeptionelle Herausforderungen.

## REALISIERUNG

### Konzeptmeetings mit HR und den jeweiligen Bereichen

In Konzeptmeetings mit den BSH-Projektverantwortlichen aus HR und den jeweiligen Bereichen werden alle inhaltlichen und organisatorischen Fragestellungen geklärt, so dass das Verfahren optimal auf die Erfordernisse abgestimmt wird.

Dabei wird ein Anforderungsprofil mit den BSH- Projektverantwortlichen auf Basis des BSH-Kompetenzmodells entwickelt, welches die Grundlage der Übungskonzeptionen darstellt, da die Anforderungen durch die Übungen beobachtbar gemacht werden sollen.

### Erstellung der Übungen für den Workshop

Auf der Grundlage der Workshop-Ergebnisse und des Anforderungsprofils der BSH wurden alle Instrumente erstellt und abgestimmt. Im Einzelnen waren dies die folgenden Instrumente:

- Interviewleitfaden für das strukturierte Interview entlang der definierten Kompetenzen des Anforderungsprofils der BSH. Dieser beinhaltet sowohl Beispielfragen zu den definierten Kompetenzen als auch ein verhaltensnah formuliertes Bewertungsraster für jede der Kompetenzen.

- Alle weiteren Übungen finden in dem vorab definierten fiktiven Business-Szenario statt und sind aufgrund der Unabhängigkeit von der fachlichen Spezialisierung für alle Teilnehmer gleichermaßen lösbar.
- Realitätsnaher Business Case mit unternehmerisch-strategischem Fokus. Die Problemfelder des Cases beziehen sich auf verschiedene Management-Kontexte. Dabei bereiten sich die Teilnehmer zunächst in Einzelarbeit auf ein Projektmeeting vor, bei dem sie auf weitere Projektmitarbeiter in Person anderer Teilnehmer treffen. Nachdem sich die Teilnehmer zu Beginn des Meetings ihre jeweiligen Ansätze in Kurzpräsentationen gegenseitig vorstellen, sollen sie sich in einer anschließenden Gruppendiskussion auf ein gemeinsam getragenes Ergebnis einigen.
- Konfliktgespräch mit einem hierarchisch gleichgestellten Kollegen. In dieser Übung sollen Probleme in der Zusammenarbeit mit einem Kollegen geklärt werden.
- Erstes Mitarbeitergespräch. In diesem Gespräch soll der Teilnehmer als Bereichsleiter einem seiner Teamleiter konstruktives Feedback zu dessen Führungsverhalten vermitteln.
- Zweites Mitarbeitergespräch. Der Teilnehmer soll wiederum als Bereichsleiter einer jungen Führungskraft Rückmeldung zur Prozesssteuerung seines Bereichs geben.
- Fallstudie mit operativem Fokus. In dieser Übung sollen operative Probleme gelöst werden, indem Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dokumenten gefunden und herausgearbeitet werden.

## Variabler Übungspool

Je nach Unternehmensbereich, der den Personalentwicklungs-Workshop anfordert, werden entsprechend den besonderen Anforderungen dieses Bereichs die Übungen variabel ausgewählt.

## Schulung der internen Beobachter

Die Beobacherteams der Personalentwicklungs-Workshops aus den jeweiligen Bereichen werden in einem eintägigen Beobachtertraining auf ihre Rollen als Interviewer und Beurteiler vorbereitet. Bei terminlichen Engpässen werden einzelne Beobachter individuell in einer mehrstündigen Schulung auf den Personalentwicklungs-Workshop vorbereitet.

## Durchführung der Workshops

Profil M begleitet die Durchführung der Personalentwicklungs-Workshops. Dabei werden die einzelnen Beobacherteams jeweils von einem Profil M-Moderator im Beobachtungsprozess unterstützt. Anhand der Eindrücke der internen Beobachter erstellen die Profil M-Moderatoren während des Workshops einen Ergebnisbericht. Abschließend moderiert der Profil M-Moderator oder ein interner Moderator aus dem HR-Bereich das Feedbackgespräch und bespricht gemeinsam mit dem Teilnehmer den Ergebnisbericht.

## ERGEBNISSE

- Individuelle Entwicklung der internen Potenzialträger. Auf Basis der Ergebnisse des Personalentwicklungs-Workshops (Lernfelder zu spezifischen Dimensionen) moderiert der Profil M-Moderator in der abschließenden Beobachterkonferenz die Ableitung individueller Maßnahmen zur Entwicklung der Teilnehmer.
- Erhöhte Visibilität internationaler Potenzialträger.
- Interne Positionierung des Personalentwicklungs-Workshops als Würdigung bisheriger Performance. Teilnehmer erleben die Nominierung für das Verfahren als Anerkennung für erbrachte Leistung.



**Michael Paschen**

Geschäftsleiter der Profil M GmbH & CO. KG  
michael.paschen@profil-m.de