

UNTERNEHMEN

Janssen-Cilag, eine Tochtergesellschaft des Healthcare-Konzerns Johnson & Johnson ist ein international tätig, forschendes Pharmaunternehmen. Mit über 1.000 Mitarbeitern und zahlreichen Produkt-Neueinführungen gehört Janssen-Cilag zu einem der führenden Arzneimittelhersteller in Deutschland.

PROJEKTZIELE

- Die Reflexionstage sollen den Teilnehmern die Rolle, das Selbstverständnis, die Verantwortungen, Herausforderungen, aber auch die Schwierigkeiten einer Führungsfunktion nahe bringen.
- Die Teilnehmer sollen somit durch die Reflexionstage ein besseres Verständnis von einer Führungsrolle bei Janssen-Cilag erhalten und ihre eigenen Ambitionen hierzu reflektieren.
- Durch die Reflexionstage soll die Selbstselektionsquote („Ist eine Führungsposition wirklich der richtige nächste Karriereschritt für mich?“) der Teilnehmer erhöht und somit die Verliererproblematik für andere Selektionswege reduziert werden.

RAHMENBEDINGUNGEN

- Teilnehmer der Reflexionstage sind ausgenommen Mitarbeiter ohne aktuelle Führungsverantwortung, die jedoch im jährlichen Beurteilungsgespräch mit ihrer Führungskraft ein Interesse an einer Führungslaufbahn formuliert haben.

- Die Reflexionstage sind explizit eine reine Dienstleistung und ein Unterstützungsinstrument für die Teilnehmer und dienen nicht der Sammlung diagnostischer Informationen.
- Die Teilnahme an den Reflexionstagen ist in keinem Aspekt verbunden mit einem „Versprechen“ auf eine automatische Beförderung.
- Die Teilnehmer werden jedoch dazu motiviert, die gewonnenen Erkenntnisse und Feedbacks in die Diskussion mit dem eigenen Vorgesetzten und der Personalentwicklung mit einzubeziehen.
- Eine zentrale Vereinbarung zwischen allen Teilnehmern und Beobachtern lautet zu Beginn der Reflexionstage „Vertraulichkeit“. Das heißt, alle Teilnehmer und Beobachter verpflichten zur absoluten Diskretion bezüglich ihrer Beobachtungen im Rahmen der verschiedenen Übungen.

LÖSUNG

- Inhaltlich findet in den Reflexionstagen ein Wechsel zwischen der Durchführung von Simulationen mit individuellem Feedback einerseits und Impulsreferaten zu relevanten Führungsthemen andererseits statt.
- Darüber hinaus bekommen alle Teilnehmer das Angebot einer individuellen und diskreten persönlichen Beratung durch interne und externe Personalexperten zur Unterstützung einer

sinnvollen Selbsteinschätzung.

REALISIERUNG

Inhaltliche Gestaltung

- Inhaltlich bekommen die Teilnehmer im Verlauf der 1½ tägigen Reflexionstage die Gelegenheit, in Kleingruppen ein Mitarbeitergespräch, eine Konzeptpräsentation und ein Projektgespräch durchzuführen und entsprechend dazu ein Feedback zu erhalten.
- Durch diese drei unterschiedlichen Situationen können verschiedene Verhaltensweisen in Bezug auf das Thema Menschenführung reflektiert werden.
- Das Feedback orientiert sich an den sozialen und persönlichen Führungskompetenzen der Teilnehmer, da hier erfahrungsgemäß die wesentlichen Herausforderungen an neue Führungskräfte liegen.
- Passend hierzu, finden im Anschluss an die Simulationen Impulsvorträge statt zu Themen, wie z. B. „Selbstverständnis und die Rolle als Führungskraft“, „Herangehensweisen und Strategien als Führungskraft“, „Professionell Feedback geben“ und zu den Themen, die sich in den Kleingruppen aus den Feedbacks und der Diskussion ergeben.

Ablauf der Reflexionstage

- Die Simulationen der Gespräche und der Konzeptpräsentationen erfolgen jeweils in kleinen Teams von 3 - 4 Teilnehmern unter professioneller Moderation eines Profil M Beraters und der Begleitung durch einen HR Mitarbeiter.
- Die Mitarbeiter- und Projektgespräche werden mit sehr unterschiedlichen Mitarbeitercharakteren geführt, damit von allen Gesprächen inspirierende Feedbacks abgeleitet werden können.
- Im Anschluss an die Simulationen bekommen die Teilnehmer jeweils ein individuelles Feedback von ihren Kollegen, einem internen HR Mitarbeiter und dem Berater von Profil M. Der gemeinsamen Reflexion und den Zwischenfeedbacks wird hier eine große Bedeutung beigemessen.
- Im Verlauf der Reflexionstage haben die Teilnehmer darüber hinaus die Möglichkeit, ihre eigenen Erkenntnisse und Feedbacks in ein eigenes Lerntagebuch zu schreiben. Auf diesem Weg werden alle wichtigen Gedanken und individuellen Eindrücke zu den einzelnen Simulationen und Input-Phasen dokumentiert und der Transfer erleichtert.
- Auf Wunsch der Teilnehmer werden ihre individuellen Gespräche und Präsentationssimulationen auf DVD aufgezeichnet. Im späteren Verlauf der

Reflexionstage haben die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre DVDs noch einmal anzuschauen.

Beratungsgespräch

- Die Reflexionstage enden für jeden Teilnehmer mit einem mindestens 20-minütigen Beratungsgespräch. Die internen und externen HR Experten melden den Teilnehmern hier vor allem die zusammengetragenen Gesamtfazits zurück, stehen aber dann für die mitgebrachten Fragen der Teilnehmer zur Verfügung.

ERGEBNISSE

- Die Feedbacks der Teilnehmer am Ende der Reflexionstage bestätigen einen hohen individuellen Nutzen des Verfahrens für die Reflexion der persönlichen Standortbestimmung und beruflichen Weiterentwicklung.
- Viele Teilnehmer haben sich auf Basis der Eindrücke der Reflexionstage gegen eine Führungslaufbahn und für alternative Laufbahnmodelle und Positionen entschieden. Zahlreiche Teilnehmer haben sich jedoch aufgrund der angestoßenen Selbstreflexion und der Feedbacks auch für eine Führungslaufbahn entschieden.