

Development Center reloaded

DC goes agile

Preview

► Learning Journey statt

Einmal-Event: Warum das DC mit neuer Grundhaltung anzugehen ist

► **Freiwilligkeit statt Fremdbestimmung:** Wie beim agilen DC alle Beteiligten akquiriert werden

► **Individualität statt One Size:** Wie aus Standardschablonen persönliche Passformen werden

► **Logbuch statt Gutachten:** Warum Teilnehmende im agilen DC ihren Report selber schreiben

► **Remote statt analog:** Wie im agilen DC online die Realität nachgebildet wird


► **Peers und Mentoren:** Auf welchen Wegen das Feedback der Begleiter ergänzt wird

Die Zukunft des Unternehmens simulieren – und dann schauen: Wo steht eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter vor dem Hintergrund zukünftiger Herausforderungen? Und was muss sie, was muss er lernen, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden? Darum geht es im Development Center (DC). Idee und Intention dieses klassischen Tools der Personalentwicklung sind gut, geht es doch um nichts Geringeres, als Unternehmen mit bestmöglich qualifizierten Fach- und Führungskräften überlebens- und wettbewerbsfähig zu halten. Kein Wunder, dass das DC in vielen Unternehmen nach wie vor zu einem zentralen Baustein des Talentmanagements zählt.

Ein typischer Ablauf vieler Development Center sieht dabei so aus: Potenzialträgerinnen und -träger werden durch einen internen Benennungsprozess identifiziert und anschließend zu einem Workshop eingeladen, bei dem sie auf „Beobachterinnen und Beobachter“ treffen und bei dem sie vor den Augen dieser Jury Aufgaben

lösen. Die Teilnehmenden führen Rollenspiele durch und analysieren Fallstudien, und die „Beobachtenden“ machen sich Notizen, die in einem gesammelten Feedback zurückgemeldet werden.

Auf den ersten Blick ist das kein Prozess, der sich leicht mit Überschriften wie „Augenhöhe und Kollaboration“ versehen ließe. Gerade wenn Unternehmen die Führungskultur hierarchiefreier gestalten wollen, wenn Ergebnisse als *gemeinsamer* Erfolg gewertet werden und wenn das Voneinander-Lernen wichtiger ist als eine Beurteilung nach Rastersystem, dann braucht ein DC einen anderen Symbolcharakter. Für die Teilnehmenden fühlt sich das DC in seinem Ursprungsformat noch recht vertikal an: Sie sind als „Beobachtungsobjekt“ im Fokus einer Prüfungssituation. Und allein beim Wort „Beobachter“ wird manchem heute schon unbehaglich zumute ... Zudem fördert das „Nominieren“ von DC-Kandidaten Passivität und Konsumhaltung – „Ich



Die Arbeitswelt wandelt sich – und PE-Tools müssen sich mit wandeln, um den Attributen der Selbstverantwortung und Agilität Rechnung zu tragen. Das Development Center vollzieht diesen Wandel, indem es nicht länger als Leistungs-Show stattfindet, sondern als Lernreise, die von den Teilnehmenden mitgestaltet wird. Wie geht ein solches agiles DC?

werde entdeckt, ich werde nominiert, ich werde geprüft, ich werde gefördert; ich brauche also nichts weiter zu tun“. Viele Unternehmen wünschen sich heute, dass Mitarbeitende für ihre Entwicklung selber Sorge tragen, und es wird eine Kulturveränderung in Richtung von mehr Eigenverantwortung angestrebt. Ein herkömmlicher DC-Prozess lässt oft viel weniger Raum für Eigenverantwortung, als man eigentlich wünscht.

Die Vorteile des DC heben – und nicht das DC begraben

Gehören Development Center damit zur alten Welt und sind eine aussterbende Spezies? Diese Schlussfolgerung hieße, das Kind mit dem Bad auszuschütten und sich mit einem Schwung auch aller Vorteile des DC zu entledigen. Ein DC deckt sehr genau Entwicklungsfelder auf und bringt allen Beteiligten einen Schub in Lernen und Selbsterkenntnis. Kaum ein anderes Tool gibt in derart inten-

siver Form Angebote für Feedback und Reflexion. Das gezielte Zusammentreffen von Führungskräften und Talenten mit Potenzial in einem Workshop hilft zudem beim Transfer von Erfahrungen und Informationen. So kompakt, umfangreich und intensiv wie in einem DC funktioniert der Austausch beim schnellen täglichen Feedback-Geben on the job einfach nicht. Und schon gar nicht funktioniert er so lebendig in den vielerorts noch immer stattfindenden Jahresgesprächen, die sich ja nur aus dem Erinnern speisen und nicht aus einem unmittelbaren Erleben.

Warum also all den Nutzen aufgeben, wenn es nicht sein muss? Statt die Vorteile des DC mit den ganzen Tools über Bord zu werfen, können sie durch einiges Umbürsten auf agile Weise herbeigeführt werden – sogar so, dass selbst solche Unternehmen der New Work, die bislang auf eine stark toolgesteuerte Personalentwicklung verzichtet haben, sie vielleicht nutzen mögen.

Das agile DC fungiert als Katalysator für kontinuierliches Lernen – ein Lernen, für das jeder Teilnehmende ein großes Stück weit selber die Verantwortung übernimmt.

Sieben Anpassungen führen zum agilen DC

Development Center können und müssen eine neue Kultur von Führung und Feedback repräsentieren. Dann bleiben sie für moderne Arbeitswelten anschlussfähig. Mit sieben Abwandlungen wird ein DC den Anforderungen von Agilität, Augenhöhe und Selbstverantwortung gerecht – und bleibt dennoch ein Tool für die strukturierte Identifizierung und Entwicklung von Talenten. Das durch den Reload entstehende agile AC ist keine graue Theorie. Sämtliche Ideen wurden schon umgesetzt, nur noch nicht „all in one DC“ – aber auch das sollte möglich sein.

Agilisierungs-Brush Nr. 1

Learning Journey statt Einmal-Event.

Zentral ist, die althergebrachte Einstellung gegenüber dem DC abzustreifen und eine neue Sicht auf das Tool und eine neue Haltung aufzubauen: Das DC ist nicht mehr länger als Einmal-Event zu betrachten, in dem Talente zeigen, was sie können. Vielmehr fungiert das agile DC als Katalysator für kontinuierliches Lernen – ein Lernen, für das jeder Teilnehmende ein großes Stück weit selber die Verantwortung übernimmt. Das bedeutet: Jeder und jede Teilnehmende

de ist schon vor dem DC aufgefordert, zu überlegen: Was kann ich im DC lernen? Welche Erfahrungen möchte ich mitnehmen? Wer kann mich im DC durch sein oder ihr Feedback unterstützen? Wohin im Unternehmen möchte ich mich entwickeln? Inwiefern kann das DC dazu beitragen, dass ich einen Schritt in die gewünschte Richtung tue? All diese Fragen können im Gespräch mit der eigenen Führungskraft reflektiert werden oder auch mit einer anderen Führungskraft, die im DC-Workshop als Feedback-Geber dabei sein wird und der man sich als Teilnehmender gerne anvertrauen möchte.

Diejenigen, die im DC als Feedback-Geber auftreten, sind wiederum aufgefordert, sich klarzumachen: Ich bin nicht nur allein dazu da, die Kandidatinnen und Kandidaten zu beobachten und ihnen meine Eindrücke mitzuteilen – ich kann im Gespräch mit ihnen während des DCs auch viel lernen: Ich kann Wünsche erfahren; ich kann Ideen sammeln; ich kann von Problemen aus den Arbeitsbereichen hören usw.

Agilisierungs-Brush Nr. 2

Freiwilligkeit statt Fremdbestimmung.

In klassischen Talent-Management-Prozessen werden Mitarbeitende als Potenzialträgerinnen und -träger benannt – und dann zum DC eingeladen. Dass jeder und jede Benannte teilnimmt, gilt als gesetzt. Manchmal wird das tatsächliche Commitment der als Talente Identifizierten noch nicht einmal erfragt. Beim agilen DC entscheiden sich die Kandidatinnen und Kandidaten dagegen freiwillig für ihre Teilnahme. Das führt dazu, dass wirklich nur lernambitionierte Mitarbeitende ins DC gehen. Und es führt dazu, dass sich die Teilnehmenden mit mehr Selbstverantwortung in den Prozess begeben, zudem mit weniger Skepsis und weniger Prüfungsangst. Man muss das DC dann natürlich auch anders promoten und den Teilnehmenden vor Augen führen, dass es beim DC nicht in erster Linie um eine Prüfung geht, sondern um eine etwas umfassender gestaltete Learning Journey, für die sie selber Verantwortung tragen. Und für Selbstverantwortung ist Freiwilligkeit die erste Bedingung.

Noch weiter gedacht könnte das Prinzip der Freiwilligkeit sogar so weit gehen, dass sich Mitarbeitende, ohne dass sie seitens



Mehr zum Thema

► managerSkills: Rekrutierung.

www.managerseminare.de/Dossiers/250353

Wie und wo findet man die besten Mitarbeiter und Führungskräfte? Welche Strategien versprechen den größten Erfolg beim Aufspüren von Talenten? Die acht Artikel dieses Dossiers liefern hierauf Antworten. Drei Tutorials erklären zudem Step by Step, wie interne Rekrutierung funktioniert, interne Potenzialträger aufgespürt werden und das Digital Recruiting läuft.

► Constantin Gillies: Digitales Recruiting – Kontaktlos eingestellt.

www.managerseminare.de/MS269AR05

Bewerbungsprozess, Vorstellungsgespräch und Onboarding rein digital und per Video-Konferenz abgewickelt? Das funktioniert und hat auch in Zeiten nach dem Corona-Lockdown seine Vorteile. Über Erfahrungen mit dem virtuellen Recruiting.

HR oder ihrer Führungskraft angesprochen werden, selbst für ein DC nominieren – oder dass Kolleginnen und Kollegen jemanden aus ihrem Kreis als Kandidatin oder Kandidaten vorschlagen. Auf diese Weise kann das Unternehmen auch auf solche Mitarbeitende aufmerksam werden, die zuvor unter dem Radar durchgeflogen sind.

Agilisierungs-Brush Nr. 3

Beobachterausswahl durch Kandidaten statt durch HR.

Im Ur-Format des DC ist der HR-Bereich dafür zuständig, „Beobachtende“ aus dem Kreis der Führungskräfte zu rekrutieren. Die Alternative für das agile DC: Die Talente, die an einem DC teilnehmen, akquirieren die „Beobachter und Beobachterinnen“ selber. Jeder und jede Teilnehmende wird aufgefordert, eine Führungskraft – idealerweise nicht die eigene – für die Teilnahme am DC zu gewinnen. Der Appell an die Talente lautet hier: Frage eine Führungskraft, von der du dir besonders viel inspirierende Feedbacks und Anregungen versprichst! Frage jemanden, von dem du dir versprichst, dass er dich zu „challengen“ bereit ist! Suche dir jemanden, der sich nicht nur am Durchführungstag des DC für dich Zeit nimmt, sondern auch bereit ist, ein Vorgespräch mit dir zu führen, und der im Nachgangsgespräch die Brücke zwischen DC und Entwicklungsplanung für dich sein kann!

Die Erfahrung zeigt: Führungskräfte, die auf diese Weise für das DC gewonnen werden, zeigen ein größeres Zugehörigkeitsgefühl und eine viel stärkere Involvierung in den DC-Prozess. Sie lassen sich viel leichter als Mentoren für die Begleitung der Teilnehmenden – auch nach dem DC – gewinnen und sehen sich nicht nur als „Beobachtende“ in einem Einmal-Event. Kaum eine Führungskraft sagt nein, wenn ein Potenzialträger oder eine Potenzialträgerin auf sie zugeht und um Entwicklungsunterstützung bittet. Und weil es eben nicht mehr nur um Kandidaten-Beobachtung geht, sondern um eine Unterstüt-

zung, ist für das agile DC der Begriff „Beobachter“ auch nicht nur unschön, sondern er ist darüber hinaus nicht mehr richtig, denn er greift zu kurz und gehört also abgeschafft. Eine gute Alternative ist z.B. die Bezeichnung „DC-Mentor/DC-Mentorin“. Verbreitet sind aber auch „DC-Coach“ oder einfach „Begleiter/Begleiterin“.

Agilisierungs-Brush Nr. 4

Individuelle Übungen statt „One-Size-fits-all-Aufgaben“.

In ihrer Ur-Form sind Development Center so gestaltet, dass alle Teilnehmenden dieselben Übungen durchlaufen. Für ein wirklich entwicklungsorientiertes DC ist es jedoch überhaupt nicht nötig, dass alle die gleichen Standardbausteine absolvieren, im Gegenteil. Es geht um die Einzelperson und ihre individuellen Potenziale, die entdeckt und entwickelt werden sollen – und nicht darum, alle Kandidatinnen und Kandidaten über einen Kamm zu scheren. Ein agiles DC ist daher so organisiert, dass es individuelle Schwerpunktsetzungen oder Übungsvarianten erlaubt. Zum Beispiel: Wenn ein simuliertes Mitarbeitergespräch vorgesehen ist, so kann das Gespräch in mehreren Varianten mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Herausforderungen vorliegen – z.B. Schwerpunkt Konfliktmanagement, Schwerpunkt Coaching, Schwerpunkt Motivation etc.

Bewährt hat sich, die Teilnehmenden ihre eigenen Übungstypen im Vorfeld selber auswählen zu lassen – per E-Mail oder durch ein Online-Befragungstool. Der positive Effekt: Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit den Angeboten und Inhalten, die sie im Rahmen des DC erwarten. Sie denken sich ein in das DC und seine Chancen – und fahren nicht nur einfach hin. Jeder und jede Teilnehmende überlegt sich durch die eigene Auswahl von Übungen: Was will ich eigentlich im DC? Was möchte ich ausloten? Worin will ich mich beweisen? Wo kommt es mir ganz besonders auf Feedback an? Der zuvor eigenhändig akquirierte DC-Mentor



TRAININGSKONZEPT

Sabine Niodusch

Hybrides Projektmanagement

Projekte erfolgreich planen und in Iterationen umsetzen

Anwendungsfertiges, erprobtes, flexibel anpassbares digitales Konzept für ein dreitägiges Training für hybrides Projektmanagement plus Follow-up mit allen erforderlichen Inhalten und Materialien. Mit diesem Konzept haben Sie innerhalb kürzester Zeit ein Seminar mit allen erforderlichen Präsentations- und Teilnehmerunterlagen zusammengestellt. Sie bieten Ihren Teilnehmenden einen intensiven und umfassenden Einstieg in erfolgreiches hybrides Projektmanagement. Ziel ist, die Teilnehmenden in die Lage zu bringen, künftige Projekte professionell in time und budget zu planen und umzusetzen - und gleichzeitig die Vorteile des Arbeitens in Iterationen zu nutzen.

Digitales Konzept mit Trainer-Einzellizenz. Online oder Datenstick. Enthält 382 PPT-Sheets, zusammen mit Traineranleitungen, Handouts, Inputs, Übungen, Online-Ressourcen

Online **248 EUR** | USB-Stick **268 EUR**
Training aktuell-Mitglieder: 198 EUR

Jetzt vorbestellen unter:
www.managerSeminare.de/tb/tb-12023



Mehr Infos - QR-Code scannen



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS270AR07

Tutorial Agile Development Center planen



Ein Development Center auf die neue Arbeitswelt mit ihren Erfordernissen der Agilität und Selbstverantwortung abstimmen? Das geht. Beim agilen Upgrade des DC helfen vier Leitfragen. Mit ihnen lassen sich DC-Prozess und inhaltliche Konzeption schlüssig aufsetzen.

Leitfrage 1

Wie viele Freiheitsgrade soll unser Nominierungsprozess erlauben?

Die Frage ist eine sehr relevante Ausgangsfrage für den weiteren Prozess. Die Art der Beantwortung hat z.B. großen Einfluss auf das zu erwartende Mengengerüst des neuen DC. Bei einer vollständig offenen Selbstnominierung und einem entsprechend positiven Marketing wird die Nachfrage groß sein. Der Vorteil der Selbstnominierung: Man kann kaum klarer deutlich machen, dass die Teilnehmenden selbst im Driver's Seat sitzen und für ihre Entwicklung im Unternehmen Mitverantwortung tragen. Eine abgestufte Möglichkeit: Die Mitarbeitenden bewerben sich für die Teilnahme, es werden aber nur diejenigen eingeladen, bei denen im Rahmen einer Vorauswahl das größte Potenzial gesehen wird. Ebenso denkbar: eine Kombination aus Nominierung und Bewerbung.

Leitfrage 2

Wie stark benötigen wir eine Standardisierung im DC? Anders herum: Wie liberal wollen wir das Format gestalten?

Die Frage ist wesentlich für die inhaltliche Konzeption. Wenn eine standardisierte, methodisch exakte Vergleichbarkeit der Teilnehmenden und ein „Ranking“ benötigt wird, muss das DC für alle Teilnehmenden exakt gleich gestaltet sein. Wer hierin keinen überragenden Nutzen sieht, kann die Konzeption mit vielen Features versehen, die das Herzstück eines agilen DC ausmachen. Beispiele:

- ▶ Individuelle Flexibilität bei den Übungen: Teilnehmende wählen aus mehreren Übungsvarianten diejenige, die am besten zu ihnen passt.
- ▶ Teilnehmende akquirieren „ihren“ Haupt-Begleiter (= Vorschlag für einen moderneren Begriff als „Beobachter“).
- ▶ Teilnehmende verfassen die Reports selber.
- ▶ Es gibt intensive Peer- und Zwischenfeedbacks.

Leitfrage 3

Wie kann eine digitale Unterstützung aussehen?

Zur Digitalisierung vieler Prozesse in vielen Firmen passt es, auch das DC zu digitalisieren. Für Präsenzdurchführungen lassen sich klassische Papiermappen durch eine App-Lösung ersetzen. Das ganze DC kann zudem auch „remote“ (also virtuell über eine Internetplattform) oder kombiniert remote und als Präsenzveranstaltung durchgeführt werden. Letzteres ist sinnvoll, wenn man z.B. bestimmte Teilnehmer vor Ort einladen möchte, aber z.B. für internationale Teilnehmer, die nur mit hohem Reiseaufwand dazustoßen könnten,

eine online-gestützte Alternative anbieten will. Wichtig: Bei voller Flexibilität des Verfahrens müssen von vornherein Übungsformate überlegt werden, die in „beiden Welten“ gut funktionieren.

Leitfrage 4

Welche inhaltlichen Formate sind sinnvoll?

Agile DCs brauchen moderne Übungsformate. Die Fragen, die damit einhergehen: Wollen wir Übungen mit Multi-Media-Unterstützung durchführen, z.B. videoinstruierte Rollenspiele? Wie wollen wir Selbstreflexion und möglichst facettenreiche Feedbacks integrieren? Wie können wir neue Anforderungen und Kontexte in den Übungen abbilden, z.B. Rollenspiele mit agilen Rollen? Es muss kein klassisches Mitarbeitergespräch im DC simuliert werden, es lassen sich auch Gespräche zwischen Tribe Lead und Chapter Lead oder zwischen Agile Coach und Scrum Master simulieren. Denkbar z.B.: ein Feedback-Gespräch zwischen einem Tribe Lead und einem Chapter Lead oder einem Product Owner. Möglicher Inhalt: Product Owner oder Chapter Lead leben die neue Rolle noch nicht mit dem passenden agilen Mindset, sondern agieren noch wie in einer vorherigen Rolle als Projektleiter oder Teamleiter.



Quelle: www.managerseminare.de, Michael Paschen; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

oder die eigene Führungskraft sind gute Sparringspartner für diese Überlegungen.

Auf jeden Fall erfährt jeder und jede Teilnehmende so: Ich bin nicht nur „Beobachtungsobjekt“, sondern Mitgestalterin bzw. Mitgestalter. Er/sie übernimmt von vornherein selbst Verantwortung und setzt sich mit den Inhalten und Feedback-Möglichkeiten des DC gezielt auseinander. Die Teilnehmenden brauchen damit keinen One-Size-fits-all-Standard mehr über sich ergehen zu lassen. Vielmehr können sie den Prozess so beeinflussen, dass er für sie selbst so nützlich wie möglich wird.

Agilisierungs-Brush Nr. 5

Teilnehmereigenes Entwicklungslogbuch statt extern formuliertes „Ergebnisgutachten“.

Im klassischen DC läuft es so: Die Teilnehmenden erhalten von den Beobachtenden ein mündliches Feedback, wie sie in den Übungen aufgetreten sind, und oftmals wird dieses Feedback anschließend schriftlich aufbereitet – und zwar von den HR-Development-Verantwortlichen oder den externen Beraterinnen und Beratern. Die Autoren des Feedback-Reports strengen sich meistens sehr damit an, ein gleichermaßen wertschätzendes wie reichhaltiges Feedback zusammenzufassen. Man kann sich aber auch hier fragen, ob nicht mehr Eigenverantwortung der Teilnehmenden möglich ist.

Wenn ein DC ausreichend mündliche Feedback- und Reflexionsphasen sowie Coaching-Elemente beinhaltet, spricht nämlich eigentlich überhaupt nichts dagegen, ganz anders zu verfahren – und die Teilnehmenden ihre Berichte selbst schreiben zu lassen. Die Erfahrung ist: Diese Berichte sind keineswegs anfällig für Schönfärberei, im Gegenteil. Die Teilnehmenden formulieren ihre Feedbacks oftmals klarer und pragmatischer, als man dies als routinierter Berichtschreiber tut, dem es ein Anliegen ist, nicht zu verletzen und dennoch die Wahrheit zu sagen. Wenn Teilnehmende ihre Berichte selber anfertigen, gibt es ein anderes „Buy-in“ für auf diese Weise selbst ausformulierte

Feedbacks, ein anderes Durchdenken und am Ende auch eine größere Sicherheit, dass die Punkte tatsächlich verstanden worden sind. Wenn dagegen externe Feedback-Gebende die Berichte formulieren, erscheinen sie einigen Teilnehmenden manchmal so diplomatisch formuliert, dass die Botschaft verloren geht. Für andere wiederum wirken einzelne Aussagen dennoch so schroff, dass sie das Feedback als nicht annehmbar erleben. Bei selbst geschriebenen Berichten gibt es diese Probleme nicht.

Besonders sinnvoll: wenn die Teilnehmenden ein komplettes Lerntagebuch führen, in dem die Feedback-Reports nur ein Element von mehreren Bausteinen sind. Beim agilen DC erhalten die Teilnehmenden daher vor dem DC-Workshop zur Unterstützung ihrer Learning Journey online oder offline ein persönliches Entwicklungslogbuch. Darin notieren sie alle wichtigen Punkte und Ziele, mit denen sie ins DC gehen wollen. Die Akquisition des DC-Mentors oder der DC-Mentorin, die Vorabreflexion mit ihm oder ihr bzw. mit der eigenen Führungskraft und die Auswahl der Übungsbausteine nach individuellen Feedback-Interessen – all das bietet viel Raum für Reflexion und Notizen, die ins Logbuch eingetragen werden können. Im Rahmen des DC-Workshops gibt es dann die Feedbacks aus verschiedenen Richtungen, die von den Teilnehmenden gesammelt und im Logbuch aufbereitet werden. Und im nachfolgenden Entwicklungsgespräch werden Vorhaben im Logbuch festgehalten, es können Vorlagen für die individuelle Entwicklungsplanung darin abgeheftet werden usw. So wird das Buch zum ständigen Lernbegleiter. Und der Teilnehmer wird von der „beschriebenen Person“ zum verantwortlichen Autor in eigener Sache.

Agilisierungs-Brush Nr. 6

Remote-Gestaltung statt rein analoge Durchführung.

Die Corona-Krise hat sich als extremer Beschleuniger der Digitalisierung erwiesen. Dies gilt auch für DC-Prozesse. Mit einer guten Plattform können sie komplett online durchgeführt werden. Vormalig

Mit einem persönlichen Entwicklungslogbuch werden Teilnehmende von einer „beschriebenen Person“ zur Autorin bzw. zum Autor in eigener Sache.

One Size fits all – dieses Prinzip hat als Standard im agilen DC ausgedient.

war das typische Vorurteil gegen reine Remote-DCs, dass online persönliche Eindrücke fehlen, die sich durch Webcam und Audiokonferenz nicht übermitteln lassen. Tatsächlich gehen Dinge wie Stimm-Modulation und Gestik im Remote-Kontakt etwas unter. Die Erfahrung mit den krisenbedingten, „Corona-Remote-DCs“ zeigt allerdings: Bei einer intensiven Gestaltung der Übungen und Feedback-Prozesse fallen die fehlenden persönlichen Eindrücke aus einem realen Face-to-Face-Kontakt kaum ins Gewicht. Man muss natürlich die Inhalte und Formate der Bausteine auf den Remote-Charakter abstimmen: Fallstudien mit langer Lesedauer eignen sich nicht für eine digitale Durchführung. Dagegen nutzen videobasierte Übungen und Fallstudien mit Multimedia-Elementen eine webbasierte DC-Durchführung sehr gut aus.

Das zeigt es auch schon: Selbst in einem DC, das ganz oder in erster Linie analog stattfindet, sind digitale Elemente und Übungen unverzichtbar. Anders gesagt: Viele klassische papiergestützte DC-Übungen kommen aus der Vor-Internet-Steinzeit und haben im agilen DC nichts mehr verloren. Tablet-gestützte Durchführungen mit App-Lösungen für alle Seiten erlauben neue Möglichkeiten der Interaktion – und diagnostisch bessere Ergebnisse.

Ein besonders großer diagnostischer Fortschritt, der mit digitalen Formaten einhergeht, liegt in Video-instruierten Rollenspielen. In den oft noch angewendeten Rollenspielen alter Schule erhalten die Teilnehmenden einen Text, der recht präzise formuliert, welcher Problematiken sie sich annehmen sollen. Dies entspricht jedoch überhaupt nicht der Realität eines Führungsgesprächs. Denn die *Interpretation* einer gesehenen Problematik, die *Ableitung* eigener Ziele und Prioritäten – das

ist ja ein Kern der Führungsaufgabe selbst. Niemand kaut das in der Realität schriftlich vor. Im agilen DC tragen Video-gestützte Rollenspiele dem Erfordernis situativer, eigener Einschätzungen Rechnung.

Die Teilnehmenden erhalten dazu erst eine kurze schriftliche Szenarienbeschreibung und schauen dann – z.B. auf ihrem Tablet – vorab produzierte Videos an. In den Filmen ist z.B. ein Mitarbeiter, mit dem später ein Gespräch geführt werden soll, in Aktion zu sehen. Nun muss der oder die Teilnehmende interpretieren, was er/sie für feedbackwürdig hält, was er/sie in der gesehenen Problematik empfehlen würde und worauf er/sie Schwerpunkte legt. Das bedeutet eine deutlich höhere Authentizität und eine viel größere Nähe zum realen Führungshandeln als das schriftliche Format.

Agilisierungs-Brush Nr. 7

Peer-Feedback statt alleinige Beobachter-Beurteilungen.

Im klassischen Development Center ließ sich Peer-Feedback früher meist nur bei Gruppendiskussionen der Teilnehmenden gut organisieren. Bei Einzelübungen waren Peers typischerweise nicht anwesend. App-Lösungen für Development Center erlauben es nun, Situationen herzustellen, wie sie sich auch im Arbeitsalltag ergeben: Kolleginnen und Kollegen geben Kolleginnen und Kollegen Feedback. Im agilen DC zeichnen Teilnehmende ihre eigenen Übungen in der App auf und laden mit einer integrierten Einladungsfunktion andere Teilnehmende zu einem Feedback ein. Die eingeladenen Teilnehmer haben die Möglichkeit, die jeweilige Übung zu streamen, danach können sie entweder über die App – genauso gut natürlich im persönlichen Gespräch – ihr Feedback abgeben. Zudem können sich Teilnehmende auch mit Peers bestimmte Übungsbausteine gemeinsam ansehen und ihre Beobachtungen austauschen.

Ob allein oder in der Gruppe betrachtet – oft ist das Erleben anderer in einer Übung ein sehr erhellendes Element. Denn hat man nur sich selbst in einem Rollenspiel erlebt, sind manchmal bestimmte Feedbacks nur schwer nachzuvollziehen. Wenn man praktisch erleben konnte, wie unterschiedlich die Herangehensweisen



Der Autor: **Michael Paschen**, Geschäftsführer von Profil M in Wermelskirchen, berät in Prozessen des Talentmanagements, gestaltet Assessments und hilft bei der Durchführung. Kontakt: www.profil-m.de

anderer Personen sind, lassen sich manchmal eigene Erfolgsfaktoren und eigene Verbesserungsmöglichkeiten viel besser einordnen. Natürlich müssen sämtliche App-basierte Feedback-Möglichkeiten nicht nur auf Peers beschränkt bleiben. Auch die Mentoren können in einer solchen App-Lösung Zwischenfeedbacks einsprechen. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, diese Feedbacks zwischendurch zu streamen und Erkenntnisse daraus in künftigen Übungen umzusetzen.

Im klassischen DC waren Zwischenfeedbacks durch die Beobachtenden auch immer schon gewünscht, haben aber oft zu einer erheblichen Belastung des Zeitplans geführt und an anderer Stelle Kürzungen notwendig gemacht. Ein Video-Zwischenfeedback mit Streaming-Möglichkeit belastet den Zeitplan kaum.

Die Teilnehmenden sitzen auf dem Driver Seat

Selbstverantwortung und Coaching Mindset sind zwei wesentliche Elemente von agilen Arbeitsweisen. Wer diese Philosophien konsequent auf ein DC anwenden möchte, muss während des gesamten Prozesses wachsam sein. Von der DC-Vorbereitung bis zu den Schritten danach – an jeder Stelle ist kritisch zu prüfen: Sind alle Beteiligten in diesem Prozess auf Augenhöhe – wenngleich auch mit unterschiedlichen Rollen – involviert? Haben die Potenzialträgerinnen und -träger wirklich die Chance, den Prozess selbst in die Hand zu nehmen? Ist im Unternehmen die Bereitschaft vorhanden, zugunsten der Selbststeuerung der Teilnehmenden auf eine ausnehmend starke Vorstrukturierung und Standardisierung zu verzichten?

Die entscheidende Frage: Trauen sich die DC-Initiatoren, den Teilnehmenden zu vertrauen, dass diese den Prozess mitgestalten und sich von der Mentoring-Akquisition über die selbst geschriebenen Entwicklungslogbücher bis hin zu ihrer Mitverantwortung für die Peer-Feedbacks engagieren werden? Natürlich können bei der Mitgestaltung der Teilnehmenden überraschende Elemente und Situationen hinzukommen. Ganz so, wie es eben ist in der agilen Arbeitswelt. Sich hierauf einzulassen, zahlt sich aus.

Michael Paschen

Einfach zur passenden Weiterbildung



Mehr als 4.000 Trainer,
Berater und Coachs



Rund 100.000 Seminare



Über 400 Tagungslocations

Seminarmarkt.de
Die Weiterbildungsplattform



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro