

# Talententwicklung mit Vertrauen

Mit dem „Führungsraum“ hat der Verteilnetzbetreiber Westnetz aus Dortmund ein neues Konzept in der Führungskräfteentwicklung implementiert. Im Vordergrund steht dabei nicht mehr der Prüfungscharakter, der noch bei klassischen Assessment Centern dominiert. Stattdessen setzt das Konzept voll auf Selbstverantwortung und ermöglicht so eine echte Lernerfahrung.

Von Anna Fliegel und Martina Dominiak

● Talent- und Potenzialprogramme begleiten uns seit vielen Jahren und leisten einen wichtigen Beitrag, um Führungsfunktionen aller Ebenen schnell und mit guter Passung zu besetzen. Ein zentrales Element dieser Programme ist oftmals ein Assessment- oder Entwicklungs-Center, in dem sich die gemeldeten Talente definierten Übungen vor einem festgelegten Publikum stellen müssen. In vielen Fällen hat die in diesem Instrument gemessene Leistung Einfluss auf den Pfad der weiteren Entwicklung. Bei Westnetz haben wir gute Erfahrungen mit solchen Assessment- und Entwicklungs-Centern gemacht. Das Fazit der Talente im Nachgang der Verfahren war, dass sie selten so

wertvolles Feedback zu berufsbezogenen Situationen erhalten haben. Der Einsatz der Führungskräfte als Beobachter unterstützte dabei deren Entwicklung. Doch trotz aller Bemühungen, das Verfahren wertschätzend und transparent zu gestalten, blieb bei den Talenten das Gefühl, etwas zu durchlaufen, zu dem sie „beordert“ wurden. Es blieb eine große Anspannung vor dem Verfahren und die Sorge, gegebenenfalls aussortiert oder für nicht gut genug befunden zu werden. Es blieb ein wahrgenommenes hierarchisches Gefälle zwischen Beobachter und Talent.

In einer Zeit, in der wir von Talenten ein agiles Mindset und die Übernahme von Verantwortung für die eigene Entwick-

lung erwarten, ist diese Vorgehensweise nicht mehr zeitgemäß. Führung kann man nicht verordnen – sie muss gewollt sein und deshalb sollten Talente den Weg dahin auch selbst gestalten können.

Aus diesem Grund haben wir die Talententwicklung für Führungsfunktionen unterschiedlicher Ebenen auf den Kopf gestellt. Kern des Prozesses ist der „Führungsraum“, der in der Kombination der Elemente eine Innovation auf dem deutschen Entwicklungsmarkt ist; im Folgenden die grundlegenden Neuerungen.

## **Vertrauen statt zweifeln**

Eine Talentmeldung als solche wird im weiteren Verfahren nicht angezweifelt.



„Am Führungsraum gefällt mir vor allem die Freiheit, sich gezielt mit seinen Schwächen auseinanderzusetzen und dabei nicht direkt auf der Bewerberbühne des Unternehmens zu stehen. Das fördert den Mut dafür, auch mal etwas Neues auszuprobieren.“

Daniel Caspari, Talent

Ein gemeldetes Talent bleibt ein Talent. Wir vertrauen der Einschätzung unserer Führungskräfte, die auf Basis der DIN 33430 zur berufsbezogenen Eignungsdiagnostik intensiv durch interne Personalexperten geschult wurden.

### Führung erlebbar machen

Der Führungsraum soll Führung für die Talente erlebbar machen und viel „Raum“ bieten, sich auszuprobieren, Impulse zu erhalten und Verhalten zu reflektieren. Die Talente können ihren Führungsraum selbst gestalten. Für jeden Übungstyp gibt es verschiedene Optionen, oder die Übung wird individuell ausgestaltet.

### Challenge statt „gut aussehen“

Die Talente werden dazu ermutigt, genau das zu tun, was ihnen eher schwerfällt, und die Talentansprechpartner aus dem Personalmanagement beraten im Vorfeld. Die Teilnahme am Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) und an einem fundierten Gespräch zur Standortbestimmung bietet den Talenten eine gute Grundlage für die Gestaltung ihres Führungsraums.

### Impulse statt Prüfung

Im neuen Format „Führungsraum“ entfällt der Prüfcharakter, der in Assessment- und Entwicklungs-Centern üblich ist. Grundlage für die qualitativen Impulse ist das Führungsleitbild der Westnetz GmbH. Es erfolgt keine quantitative Beurteilung unter Anwendung einer Skala. Peer Feedback und kurze Statements der Impulsgeber erfolgen bereits während des Führungsraums.

### Caretaker statt Beobachter

Die Teilnehmenden bringen eine beliebige Führungskraft als ihren Caretaker mit in den Führungsraum und haben auf diese Weise eine akzeptierte Person dabei, die sie herausfordern soll, ihnen aber zugleich auch vertraut ist und Sicherheit gibt. Der Caretaker wird auf seine Rolle vorbereitet und agiert als Coach im ganzen Verfahren.

### Verantwortung statt Verordnung

Das komplette Konzept basiert auf Freiwilligkeit und Selbstverantwortung. So werden auch keine Berichte über die Teilnehmenden verfasst. Die Talente entscheiden selbst, welche Feedbacks und

Hinweise für sie relevant sind und was sie in das Follow-up einfließen lassen möchten.

### Digital statt Papier

Das komplette Verfahren ist digital. Das passt zum Zeitgeist eines modernen Unternehmens mit modernen Entwicklungsmethoden. Papier gibt es nicht mehr, son-

dern nur noch Tablet Computer und Apps mit allem, was erforderlich ist.

### Ablauf des Tages im Führungsraum

Der Führungsraum umfasst einen Tag von 8.30 bis 18.00 Uhr. Ein Feedback-/Impulsteam besteht aus einem internen

## Der Ablauf des Führungsraums

### Ausgangspunkt

Netzwerkveranstaltung und My-Simple-Show-Video

### Vorab

- Info-Call
- Impulsgespräch mit dem Talentansprechpartner, dem Caretaker und der Führungskraft
- Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) mit Gespräch zur Standortbestimmung

### Führungsraum

#### Übungen im Führungsraum

1. Präsentation vor selbst gewählttem Publikum  
Je nach Zielsetzung kann zwischen drei Übungen gewählt werden:
  - Vermarktung einer innovativen Projektidee
  - Vorstellung eines strategisch-unternehmerischen Konzepts
  - Halten einer Veränderungsrede
2. Mitarbeitergespräch anhand authentischer Videobotschaften  
Wahlmöglichkeit zwischen folgenden Situationen:
  - Motivation eines frustrierten Mitarbeiters
  - Coaching nach einer ausbaufähigen Leistung
  - Steuerung eines sich widersetzenden Mitarbeiters
3. Reflexionsgespräch  
Mögliche Inhalte: Angeleitete Reflexion persönlicher Erfahrungen, Ziele, Ambitionen und Selbsteinschätzung zu den Übungen sowie eine vertiefende Diskussion und Betrachtung von Verhaltensweisen
4. Elevator Pitch  
Dreiminütige Präsentation zum Thema „Veränderungsideen, Innovationen und neue Strategien zum Thema Führung bei der Westnetz“; anschließendes Peer Feedback im Stil eines Speedbacks

### Danach

#### Follow-up

mit dem Talentansprechpartner, dem Caretaker und der Führungskraft

„Mir hat der Führungsraum einen richtigen Motivationsschub gegeben.“

Karin Wening, Talent



Talentansprechpartner, zwei Caretakern und einem extern Beratenden, der auch als Rollenspieler in den Übungen fungiert, um die nötige Distanz zu erzeugen. Zu Beginn des Tages findet eine kurze Einführung in Technik und Übungen statt, dann geht es los. Dabei ist es wichtig, dass die gesamte Durchführung zu unserer Kultur eines wertschätzenden Umgangs passt. So geht es in den Feedback-Räumen locker zu, es wird gelacht und eine Atmosphäre erzeugt, in der es Spaß macht, zu arbeiten und zu lernen. Digital ist an diesem Tag nur das I-Pad. Der Fokus und die gesamte Konzentration der Feedbackgeber liegt auf den Talenten.

Feedback ist bei diesem Verfahren bereits im Verlauf des Tages möglich. Die Talente erhalten kurz nach der Übung erste Hinweise und können im weiteren Verlauf in den Austausch mit ihren Peers gehen und sich von dort zusätzliche Impulse holen. Nach den Übungen findet ein Austausch auf Augenhöhe zu den Eindrücken des Tages statt. Das Talent bekommt von den Feedbackgebern Entwicklungs-

impulse angeboten, die ihn oder sie dabei unterstützen sollen, den eigenen Entwicklungspfad weiter zu gestalten. Und natürlich holen wir uns am Ende des Tages Rückmeldungen von allen Beteiligten ein und machen unseren Führungsraum dadurch mit jeder Veranstaltung noch ein bisschen besser. Denn zufrieden sind wir nur, wenn unsere Talente und Führungskräfte zufrieden sind.

### Vor- und Nachbereitung

Um die Menschen auf unterschiedlichen Kanälen und im Geist des Formats abzuholen, wird der Führungsraum von vorbereitenden Elementen flankiert: Eine Netzwerkveranstaltung, ein ansprechendes Erklärvideo und viele persönliche Gespräche zwischen Beteiligten helfen dabei, neugierig zu machen.

Wenn ein Talent alle angebotenen und freiwilligen Elemente in Anspruch nimmt, beginnt die eigentliche Reise mit einem Impulsgespräch, an dem Talentansprechpartner, Caretaker und Führungskraft teil-

nehmen können. Ziel ist es, gemeinsam zu überlegen, was für die individuelle Situation des Talents sinnvoll ist und welche Elemente ihn oder sie weiterbringen. Darüber hinaus bieten wir im Vorfeld des Führungsraums die Durchführung des Bochumer Inventars zur Persönlichkeitsbeschreibung an, welches durch ein Gespräch zur Standortbestimmung ergänzt werden kann. In diesem Gespräch wird auch erarbeitet, wie die Ergebnisse und die Auswahl der Übungen im Führungsraum zusammenpassen: Was fällt dem Talent eher schwer? Welche Situationen würden ihm oder ihr die größte Lernplattform bieten? Vor dem Führungsraum bieten wir auch einen Info-Call an, in dem alle Fragen geklärt werden, damit sich die Talente wohlfühlen und möglichst viel für sich mitnehmen können.

Nach dem Führungsraum gibt es die Möglichkeit, in einem Folgetermin Resümee zu ziehen und weitere Schritte zu planen. Dabei bringt das Talent die Erfahrungen, Impulse und Gedanken aus dem gesamten Prozess ein. Führungskraft, Caretaker und Personalverantwortliche coachen und unterstützen dabei, die weitere Entwicklung maßzuschneidern und greifbar zu machen.

### Erfahrungen und Learnings

Für den Führungsraum haben wir uns einen Partner gesucht, der unsere Idee versteht und offen dafür ist, diesen neuen Weg zu gehen. Das Beratungsunternehmen Profil M ist all unseren Ansprüchen gerecht geworden und hat die Philosophie des Führungsraums vom ersten Tag

„Beim Führungsraum geht es allein um die Weiterentwicklung der Talente. Vergleiche zwischen den Teilnehmern finden nicht statt. Somit kann der Fokus noch stärker auf Beobachtung von Stärken und Entwicklungsfeldern sowie auf das anschließende Feedback gelegt werden.“

Christopher Jonas, Caretaker



mitgetragen. Dank der guten IT-Lösung des Beraters konnten wir auch unserem digitalen Anspruch gerecht werden. „Es hat sehr viel Spaß gemacht, gemeinsam mit Westnetz etwas wirklich Neues zu konzipieren. Westnetz hat im gesamten Prozess viele Selbstverständlichkeiten hinterfragt, die gemeinhin mit einem EC-basierten Talentmanagement-Prozess verbunden sind“, sagt Michael Paschen, Geschäftsführer von Profil M. „Die Erfahrungen haben gezeigt, dass der Führungsraum in Zeiten von New Work, Agilität und Selbstverantwortung starke Entwicklungsimpulse setzen kann.“

Bei der Konzeption des Verfahrens haben wir uns erstmals auf die qualitative Ebene der Eignungsdiagnostik beschränkt. Damit wollten wir dem Impulscharakter gerecht werden und jede Assoziation mit einer klassischen Prüfung vermeiden. Diese Vorgehensweise war nach unserer Erfahrung nur möglich, weil alle Führungskräfte der Westnetz in den Jahren 2019 und 2020 an einem intensiven eignungsdiagnostischen Training teilgenommen haben. Ungeübten Caretakern empfehlen wir dieses Verfahren nicht.

Natürlich war nicht sicher, ob unsere Idee Anklang findet. Ein Risiko war, dass sich niemand anmeldet oder keiner die Rolle als Caretaker übernehmen möchte. Unsere Geschäftsführung ist den Weg mit uns gegangen und hat dem Reifegrad und der kulturellen Entwicklung unseres Unternehmens in den letzten Jahren vertraut. Das hat sich ausgezahlt. Aufgrund von Corona verlief der Anfang zwar etwas schleppend, mittlerweile aber haben wir Zusatztermine vereinbart, um allen Anfragen gerecht zu werden. Das zeigt, dass unser Konzept nicht nur bei den Talenten ankommt: Auch unter den Führungskräften bekam Talententwicklung einen ganz neuen Stellenwert. Als Caretaker dabei zu sein ist kein Automatismus mehr, sondern erfordert, als entwicklungsorientierte, anspruchsvolle, aber auch empathische Führungskraft sichtbar zu werden. Unsere Caretaker empfinden die Benennung als echte Wertschätzung und sind stolz auf ihre Rolle. Darüber hinaus hat sich gezeigt: Ein digitales Verfahren passt in die Zeit und natürlich auch zu einem technisch geprägten Unternehmen. Die Technik muss allerdings auch funktionieren: Ist die Netzkapazität ausreichend? Liegen ausreichend Wlan-Zugänge vor? Sind die Teilnehmenden ausreichend ge-

schult? Auch das Thema Datenschutz hat uns beschäftigt. Wichtig war die Kommunikation im Unternehmen und die Freigabe durch den IT-Ausschuss, aber auch die Aufklärung der Teilnehmenden, dass sie selbst im Nachgang alle Daten von den Geräten löschen können. Das begleitende Entwicklungslogbuch befindet sich von Beginn an auf den persönlichen Geräten der Talente.

## Potenziale des Führungsraums

Aufgrund der ersten Erfahrungen sehen wir auch Anpassungsbedarf: Wir haben den Talenten nach der Pilotveranstaltung beispielsweise mehr Zeit für die einzelnen Elemente eingeräumt. Durch das starke Ego-Involvement, das die Übungen erzeugen, besteht ein großes Engagement, die gesteckten Ziele zu erreichen. Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu klassischen Entwicklungs-Centern.

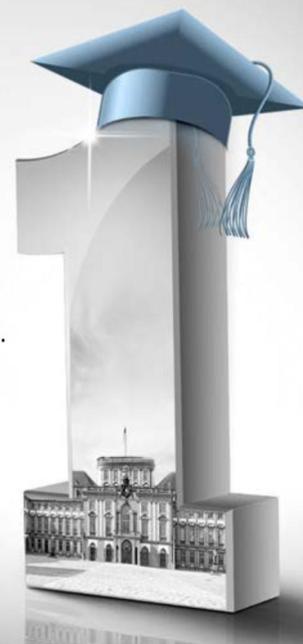
Die Philosophie hinter dem neuen Talentprozess hat Potenzial. Die Talente schreiben ihre eigene Entwicklung mit und stehen hinter dem, was sie erlebt und festgehalten haben. Dabei zeigen sich nicht nur große Lernerfolge, sondern es wird auch deutlich, wer sich wirklich entwickeln möchte. Und der Führungsraum macht Spaß und ist für alle sehr motivierend. Der zeitliche und finanzielle Invest der Westnetz in den Talentprozess zahlt sich somit aus. ■■■

ANNA FLIEGEL ist Leiterin Personal-/Führungskräfteentwicklung und Employer Branding.

MARTINA DOMINIAC leitet das Kompetenzteam Recruiting und Diagnostik bei Westnetz. Mit Fliegel hat sie den „Führungsraum“ entwickelt.

## One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.



## We offer you programs for all career stages:

- Mannheim Full-Time MBA
- Mannheim Part-Time MBA
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- MANNHEIM & TONGJI Executive MBA
- Company and Executive Programs
- Mannheim Master in Management Analytics
- Mannheim Master of Accounting & Taxation
- Mannheim Master of Applied Data Science & Measurement (Online)



MANNHEIM  
BUSINESS SCHOOL

[www.mannheim-business-school.com](http://www.mannheim-business-school.com)