

Förder-Assessments für Managing Consultants der RWE Consulting GmbH

Das effiziente Förder-Assessment vereint innovative Assessment-Methoden mit hohem Ego-Involvement und modernem Online-Assessment in einem validen HR-Instrument zur Potenzialanalyse.

Zielsetzung

Die RWE Consulting GmbH ist mit mehr als 110 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine der größten deutschen Inhouse-Management-Beratungen. Neben energiewirtschaftlicher Fachberatung für den RWE-Konzern und seine internationalen Beteiligungsgesellschaften bietet sie Strategieberatung auf Augenhöhe mit den bekanntesten Topmanagement-Beratungen an.



PhotoCase.com - alphoxic

Eine zentrale Rolle für die Bereitstellung dieses Beratungsangebotes spielt die Ebene der Managing Consultants, denen neben dem (Multi-)Projekt-Management auch die Initiation und Akquisition neuer Projekte obliegt. Daher wünschsten Geschäftsführung und HR-Abteilung eine differenzierte Potenzialbeurteilung derjenigen Senior Consultants, die sich aufgrund herausragender Leistungen für eine Beförderung in die Management-Consultant-Ebene empfohlen hatten. Um deren individuelle Kompetenzen herauszustellen, entwickelte die eligo GmbH ein Development Center, das auf die Ressourcen der jeweiligen Consultants fokussiert und in Entwicklungsempfehlungen mündet. Auf dieser Basis wird gemeinsam mit

HR-Abteilung, Business-Partner-Level und Geschäftsführung ein persönlicher Entwicklungsplan vereinbart.

Gestaltung des Förder-Assessments

Der Schwerpunkt bei der Gestaltung des Förder-Assessments wurde auf die Einschätzung des individuellen Potenzials für die zukünftige Tätigkeit gelegt.

Durch die Umsetzung als halbtägiges Einzel-Assessment kann eine zeitsparende und trotzdem intensive Beschäftigung mit jedem Kandidaten und jeder Kandidatin im Einzelnen gewährleistet werden. Längere Vorbereitungsphasen (z.B. für die Konzeption und Ausarbeitung einer Präsentation) finden im Voraus statt.

Online-Assessments als Basis der Potenzialeinschätzung

Im Vorfeld der Präsenzphase bearbeiten die Teilnehmenden ein Online-Assessment, das auf Basis der Anforderungen von Berufen mit gleichermaßen erfolgskritischer Vertriebs- und Führungskomponente entwickelt wurde (PERLS.sales manager). Studien zeigen, dass die enthaltenen Skalen besonders treffsicher längerfristige Entwicklungsmöglichkeiten prognostizieren und in Kombination mit Face-to-Face-Verfahren weiter an Aussagekraft gewinnen.

Fallstudie: Akquise eines internen Kunden

Um das Verhalten des Consultants in einer Akquisitionssituation beobachten zu können, werden die Teilnehmenden etwa vier Wochen vor dem

Assessment-Termin per E-Mail von der Geschäftsführung auf ein aktuell geplantes bzw. sich abzeichnendes Projekt im RWE-Konzern hingewiesen. Weiterhin enthält diese E-Mail die Aufforderung, vor dem Assessment eine Präsentation zur Akquisition des Beratungsauftrages einzureichen.

Die eingereichten Präsentationsunterlagen werden von der HR-Abteilung sowie der Geschäftsführung nach festgelegten Kriterien beurteilt. Der Präsenzteil des Förder-Assessments beginnt mit der Präsentation des vorbereiteten Konzeptes vor einem Mitglied der HR-Abteilung, einem externen Consultant sowie einem Business-Partner oder einer Business-Partnerin mit fachlicher Expertise zur Beurteilung der präsentierten Inhalte. Das so zusammengestellte Gremium nimmt die Kundenrolle ein und diskutiert die eingereichten Inhalte mit dem Kandidaten bzw. der Kandidatin.

Teilnehmerstatment:

„Der für mich wichtigste Faktor dieses Feedbacks war, die Wiedergabe meiner durchaus vorhandenen Defizite und das Aufzeigen von wirklichen Handlungsoptionen, diesen zu begegnen. Zumeist ist genau hier, wo die Arbeit im Förder-Assessment eigentlich erst losgehen sollte, nämlich Schluss. Denn seine Schwächen kennt man meist mehr oder weniger selber.“

Somit ist eigentlich der wichtigere Teil, einen an den Schwächen orientierten Vorschlag zu erhalten, was man zur Abhilfe machen kann.“

Diskussion des Anforderungsprofils und individuelle Passung

In diesem Teil des Assessments werden die Anforderungen an Managing Consultants von der Teilnehmerin bzw. dem Teilnehmer selbstständig erarbeitet und visualisiert. Gemeinsam mit dem externen Consultant und der Person, die die HR-Abteilung vertritt, wird im Gespräch präzisiert, welche Verhaltensweisen aus Sicht des Kandidaten/der Kandidatin für eine Tätigkeit als Managing Consultant erfolgskritisch sind.

Im nächsten Schritt wird den Teilnehmenden das ausführliche schriftliche Ergebnis des Online-Assessments ausgehändigt. Ihre Aufgabe besteht nun darin, das eigene Ergebnis in Bezug zu den zuvor erarbeiteten Anforderungen zu setzen. Der externe Consultant und die HR-Vertretung stellen dabei sicher, dass auch Anforderungen, die die Teilnehmenden nicht erwähnen, miteinbezogen und diskutiert werden.

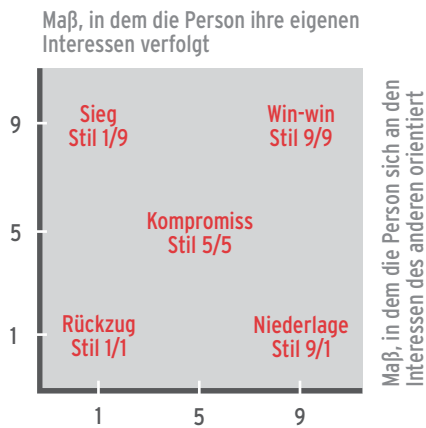
Fokussiertes Interview und KonzeptDialog

Im fokussierten Interview werden die Ergebnisse des Online-Assessments weiter geprüft und an Beobachtungen aus dem Förder-Assessment validiert. Dabei bildet der externe Berater bzw. die externe Beraterin anhand von Ergebnissen aus dem Online-Assessment Hypothesen zu erfolgskritischen Konfigurationen von Persönlichkeitsmerkmalen. Hohe Werte beim Dominanzstreben und der Frustrationstoleranz, aber niedrige Werte beim Einfühlungsvermögen und der Konsensorientierung beispielsweise weisen auf die Möglichkeit hin, in der Interaktion mit anderen als unangemessen dominant wahrgenommen zu werden. Die Hypothesen werden mit den Teilnehmenden diskutiert und in Bezug zur persönlichen Biografie („Falls Sie das schon einmal gehört haben - in welchem Kontext?“) oder zu den beim Förder-Assessment gemachten Beobachtungen gesetzt.

Innerhalb des KonzeptDialoges werden den Teilnehmenden berufsrelevante Konzepte aus der Organisationspsychologie (s. Abb. 1) kurz erklärt und diese dann zur Strukturierung erfolgskritischen Verhaltens genutzt,

z.B.: „In welcher Situation haben Sie die ‚Integrierende Zusammenarbeit‘ realisieren können und wie haben Sie das erreicht?“ Die Methode unterstützt die Teilnehmenden durch die Einführung einheitlicher Begriffe, mit denen Verhalten differenziert beschrieben werden kann. Zusätzlich erlaubt sie eine besonders gute Einschätzung, wie schnell die Kandidatinnen und Kandidaten neue theoretische Inhalte produktiv nutzen können.

Kurze Rollenspielsequenzen an geeigneten Stellen sorgen dafür, dass fokussiertes Interview und KonzeptDialog nicht beim abstrakten Gespräch über bevorzugte Verhaltensweisen verharren, sondern Verhaltensdispositionen der Teilnehmenden sichtbar machen.



+ Abb. 1: Stile der Konfliktbewältigung (vgl. Thomas, 1976)

Persönliche Rückmeldung

Direkt nach dem Assessment erhält jeder Teilnehmende eine ausführliche Rückmeldung der Ergebnisse, die bereits erste Hinweise auf mögliche Entwicklungsschritte beinhaltet. Der im Anschluss erarbeitete Ergebnisbericht mit konkreten Entwicklungshinweisen bildet die Grundlage eines Gesprächs zwischen Teilnehmer/-in, Geschäftsführung, HR-Abteilung und Business-Partner/-in. Um eine hohe Transparenz und Anerkennung des Förder-Assessments zu erreichen, wird den Teilnehmenden das schriftliche Ergebnis mindestens eine Woche vor dem Gesprächstermin ausgehändigt.

Ergebnisse und Erfahrungen

Die Erfahrungen belegen eine große Akzeptanz des Verfahrens seitens der Teilnehmenden. Dies ist umso

erfreulicher, als die verwendeten Assessment-Module innovative Entwicklungen mit bisher nur vereinzelter Verbreitung sind. Der Einsatz der Online-Assessments wurde ebenfalls gut akzeptiert. Da die Nutzung von solchen Verfahren gerade bei Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern in deutschen Unternehmen noch eher unüblich ist, kann dieser Erfolg auch der hohen „Rückendeckung“ zugeschrieben werden, welche dem Instrument durch die Geschäftsleitung zuteilwurde. Hier zeigt sich einmal mehr die maßgebliche Rolle der Kommunikation des Topmanagements für die Umsetzung von Veränderungen und Innovationen.

HR-Abteilung und Geschäftsführung empfanden die Ergebnisberichte als substanzielle Bereicherung für die Fundierung von Entscheidungen und die Festlegung individueller Entwicklungspläne. Auch die Kommunikation zunächst wenig „angenehmer“ Entscheidungen (wie z.B. einer nicht unmittelbar möglichen Beförderung zum Managing Consultant, da der Person notwendige Entwicklungsschritte noch bevorstehen) wurde durch die differenzierten, entwicklungsorientierten Rückmeldungen des Förder-Assessments erleichtert. Sogar Teilnehmende, die sich vom Ergebnis zunächst enttäuscht zeigten, hoben den wertschätzenden Stil und persönlichen Nutzen des Instruments hervor.



+ **eligo GmbH**
 Arndtstraße 34
 10965 Berlin
 Telefon +49 30 6953999-50

+ **eligo GmbH**
 Universitätsstraße 142
 44799 Bochum
 Telefon +49 234 43821-00

+ service@eligo.de
www.eligo.de