

zfm- ORIENTIERUNGSCENTER

Wachsen durch Feedback



**Zentrum für Management-
und Personalberatung**
Edmund Mastiaux & Partner

zfm- ORIENTIERUNGSCENTER **Wachsen durch Feedback**

Für Unternehmen ist es von wesentlicher Bedeutung die vorhandenen Potenziale ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte frühzeitig systematisch zu identifizieren, optimal einzusetzen und zielgerichtet zu entwickeln.

Für Mitarbeiter und Führungskräfte ist es von wesentlicher Bedeutung ihre individuellen Potenziale selbst zu erkennen, zu reflektieren und mit den beruflichen Chancen im Unternehmen abzugleichen, um somit erfolgreich im Unternehmen „Karriere zu machen“.





Unsere Orientierungscenter integrieren beide Zielsetzungen:

Unternehmen haben mit einem Orientierungscenter die Möglichkeit, gezielt vorhandene Stärken und Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte zu identifizieren.

Mitarbeitern und Führungskräften bieten sie die Chance, über Selbst- und Fremdbilder sich selbst und ihre Potenziale besser zu reflektieren und gleichzeitig entwickeln zu können.

zfm versteht unter einem Orientierungscenter ein systematisches Instrument zur Potenzialdiagnose und –prognose. Unsere Orientierungscenter sind auf Selbstreflexions- und Lernprozesse fokussiert und haben einen starken Feedbackcharakter.

Merkmale der zfm-Orientierungscenter

-  Die Besonderheit bei dem Orientierungscenter ist, dass es in der Regel **keine Vorgesetzten-Beobachter bzw. –Beurteilung** gibt.
-  Aspekte der Selbstbeobachtung und -beurteilung (**Self-Assessment**) und die gegenseitige Beobachtung und Beurteilung durch die Teilnehmer selbst (**Kollegen-Feedback**) stehen im Vordergrund.
-  Beurteilungen werden in erster Linie als **Anstoß zur Reflexion** über das individuelle Verhalten verstanden.
-  **Stärken-Schwächen-Analyse, Lerneffekte** und **Orientierung über Berufs- und Karrierewege** der Teilnehmer sind wesentliche Bestandteile.

- ▶ Die Teilnehmer geben sich nach jeder Übung gegenseitig ein Feedback über ihre Leistungen (**Fremdbild**). zfm-Berater ergänzen das Feedback.
- ▶ Die Selbsteinschätzung der Teilnehmer wird in Form einer Selbstreflexion erfragt (**Selbstbild**).
- ▶ **Ziele und Einsatzmöglichkeiten der zfm-Orientierungscenter**
 - ▶ Durch gezielte Übungen wird die **Reflexion über Selbst- und Fremdbild** bzw. Selbst- und Berufskonzept sowie vorhandenes Leistungspotenzial gesteigert.
 - ▶ **Individuelle Lernziele** beispielsweise vor einem Managementprogramm können gezielt festgelegt werden.
 - ▶ Die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis der Teilnehmer werden gefördert. Somit kann ein Orientierungscenter auch als **Teamentwicklungsmaßnahme** eingesetzt werden.
 - ▶ Wird ein Orientierungscenter als **Potenzialanalyse** eingesetzt, kann der beste Einsatz für einen Mitarbeiter / eine Führungskraft im Unternehmen identifiziert werden.

- ▶ **Erfolgsfaktoren der zfm-Orientierungscenter**

Um die Ziele unserer Orientierungscenter erfolgreich zu erreichen, legen wir besonderen Wert auf folgende Rahmenbedingungen:

- ▶ **Fokus: Selbstreflexion- und Lernprozesse**
Der Gedanke der Reflexion und Sensibilisierung für eigene Potenziale steht deutlich im Vordergrund und wird für alle transparent kommuniziert. Somit werden eventuelle Befürchtungen, die beim Thema der Fremdbeurteilung entstehen können, möglichst reduziert.
- ▶ **Realitätsnähe**
Inhalte und Übungen werden anforderungsbezogen und realitätsnah in gemeinsamen Gesprächen mit den Verantwortlichen konzipiert.
- ▶ **Einbindung in den nachfolgenden Personalentwicklungsprozess**
Die generierten Ergebnisse werden systematisch und strukturiert zusammengefasst. Lernziele und Entwicklungsempfehlungen für jeden Teilnehmer spricht das zfm auf Wunsch aus, beispielsweise in Form einer schriftlichen Zusammenfassung.

- ▶ **Vorteile der zfm-Orientierungscenter für die Teilnehmer**
 - ▶ Die Teilnehmer werden für ihre eigenen Stärken und Entwicklungsfelder sensibilisiert.
 - ▶ Jeder erhält über den Abgleich von Selbst- und Fremdbild eine gezielte sowie verhaltensnahe Rückmeldung über individuelle Stärken und Entwicklungsfelder. Lernprozesse zur eigenen Person werden angeregt.
 - ▶ Individuelle Lern- und Entwicklungsschwerpunkte werden festgelegt.
 - ▶ Die Teilnehmer sind sich über ihre Laufbahnorientierung bewusster und können ihre berufliche Karriere gezielter planen.

- ▶ **Vorteile der zfm-Orientierungscenter für das Unternehmen und die Personalentwicklung**
 - ▶ Systematische Identifikation der vorhandenen Potenziale. Somit sind ein optimaler Einsatz und eine gezielte Entwicklung der Teilnehmer möglich.
 - ▶ Erste Verhaltenmodifikationen werden bei den Teilnehmern initiiert.
 - ▶ Individuelle und präzise Bestimmung des Entwicklungsbedarfes.
 - ▶ Prozess der Personenwahrnehmung und der Beurteilung werden durch den Perspektivenwechsel geschult: Die Teilnehmer in ihrer Rolle als Beobachter lernen, Verhaltensbeurteilungen auf Fakten zu stützen statt auf Meinungen.
 - ▶ Die Teilnehmer akzeptieren Feedback und Rückmeldung durch Kollegen bzw. andere Teilnehmer leichter, da mögliche Alternativerklärungen (z.B. „subjektive Interessen“) eher ausgeschlossen sind.

▶ **zfm-Vorgehensweise**

I. Zieldefinition und Erhebung des Anforderungsprofils

Im ersten Schritt wird idealerweise in Gesprächen mit Unternehmensvertretern oder in einem moderierten Workshop mit Hilfe des zfm das Anforderungsprofil entwickelt bzw. abgestimmt. Diese Anforderungen werden von zfm verhaltensnah beschrieben und dienen als Grundlage der Übungskonstruktion. Dabei kommt es im Wesentlichen darauf an, die Anzahl der zu beobachtenden Anforderungen pro Übung möglichst klein zu halten, um eine optimale Beobachtbarkeit zu gewährleisten.

II. Entwicklung der Bausteine und Übungen für das Orientierungscenter

Bei der Entwicklung der Orientierungscenter-Bausteine sind grundlegende Zielsetzungen zu beachten:

Einerseits müssen die Bausteine unternehmensspezifische Inhalte haben, um als relevant und aussagekräftig akzeptiert zu werden, andererseits müssen formale Voraussetzungen gegeben sein, um eine wissenschaftlich vertretbare, objektive Einschätzung der Leistungen und Potenziale sicher zu stellen.

Wir empfehlen die Zusammenstellung von Bausteinen, die insgesamt eine Art Planspiel ergeben und weniger den Charakter isolierter Übungen besitzen.

Übungstypen sind beispielsweise:

- ▶ Ein bis zwei Präsentationen
- ▶ Ein bis zwei Teambesprechungen
- ▶ Zwei bis drei Rollenspiele, z.B. in Form von Mitarbeiter- oder Kundengesprächen
- ▶ Selbstbefragungsbögen: „Karriereanker“ von Edgar Schein, „Bochumer Inventar zu berufsbezogenen Persönlichkeit (BIP)“, zfm-Fragebogen zur Lebens- und Karriereplanung

Nach jeder Übung erfolgt unmittelbar ein Verhaltensfeedback in drei Feedbackschritten:

1. Feedbackschritt: Self-Assessment

Jeder Teilnehmer schätzt sich selbst auf den relevanten Anforderungskriterien ein.

Zentrale Fragestellungen bei einem Teilnehmerkreis „Führungskräfte“ sind beispielsweise:

- ▶ Was zeichnet mich als Führungskraft (im Vergleich zu anderen) aus?
- ▶ Welche Stärken, welche Entwicklungsfelder habe ich?
- ▶ Was motiviert mich / treibt mich an?
- ▶ Wie kann ich mich mein Verhalten flexibel an Situationen anpassen?

2. Feedbackschritt: Kollegen-Feedback

Die Kollegen in ihrer Rolle als Beobachter schätzen jeden Teilnehmer auf den relevanten Anforderungskriterien ein und geben ein Feedback nach definierten Regeln.

3. Feedbackschritt: Einschätzung durch die zfm-Berater

Die zfm-Berater moderieren das Kollegen-Feedback und ergänzen die Einschätzungen.

Zusammenfassung der Einschätzung: Entwicklungsplan

Am Ende des Orientierungscenters erstellt jeder Teilnehmer einen individuellen Entwicklungsplan. Die identifizierten Stärken und Entwicklungsfelder aus dem Selbst- und Fremdbild werden auf diesem Entwicklungsplan zusammengefasst.

1. Durchführungsmodalität

Wir empfehlen für die Durchführung eines Orientierungscenters 1,5 – 2 Tage. Die Gruppengröße sollte ca. 8 Teilnehmer betragen. Das Orientierungscenter wird von zwei zfm-Beratern moderiert. Es ist jeweils ein halber Tag für die individuellen und konkreten Feedback- bzw. Coachinggespräche einzukalkulieren.

▶ **Beispielhafter Ablauf eines 2- Tages zfm-Orientierungscener
(Projektbeispiel für 8 Führungskräfte und 2 zfm-Berater)**

1. Tag

Vormittags	<p>Einführung und Zieldefinition</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Begrüßung, Vorstellung, Erwartungen ▶ Ziele und Ablauf ▶ Beobachtungs- und Beurteilungssituation (Self-Assessment und Kollegen-Feedback; Selbst- und Fremdbild) erläutern und erklären
	<p>Übung: Teambesprechung (Teil I)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorbereitung und Durchführung: vier Teilnehmer diskutieren/ vier Teilnehmer beobachten und zwei zfm- Berater ▶ Beobachterkonferenz / parallel Reflexion des Gruppenprozesses und Selbsteinschätzung (Self-Assessment) ▶ Feedback in kleinen Gruppen (Kollegen-Feedback)
	<p>Übung: Präsentation I</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorbereitung und Durchführung der Präsentation parallel in zwei Räumen mit je vier TN/ einem zfm- Berater ▶ Selbsteinschätzung (Self-Assessment) und Kollegen-Feedback
Mittagspause	
Nachmittags	<p>Übung: Teambesprechung (Teil II)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Inhalte analog zu Teil I
	<p>Übung: Mitarbeitergespräche I</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitergespräche parallel in zwei Räumen mit je vier TN/ einem zfm- Berater ▶ Selbsteinschätzung (Self-Assessment) und Kollegen-Feedback
	<p>Fragebogen „Karriereanker“ von Edgar Schein</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitergespräche parallel in zwei Räumen mit je vier TN/ einem zfm- Berater ▶ Selbsteinschätzung (Self-Assessment) und Kollegen-Feedback
	<p>Zusammenfassung in Form eines Entwicklungsplanes / Abschluss des ersten Tages</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Erarbeitung eines Entwicklungsplanes ▶ Teilnehmer bearbeiten den Selbstbefragungsbogen „Bochumer Inventar zu berufsbezogenen Persönlichkeit (BIP)“

2. Tag

Vormittags	Begrüßung / Übung: Präsentation II <ul style="list-style-type: none">▶ Vorbereitung und Durchführung der Präsentation II parallel in zwei Räumen mit je vier TN/ einem zfm- Berater▶ Selbsteinschätzung (Self-Assessment) und Kollegen-Feedback
	Übung: Mitarbeitergespräche II <ul style="list-style-type: none">▶ Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitergespräche parallel in zwei Räumen mit je vier TN/ einem zfm- Berater▶ Selbsteinschätzung (Self-Assessment) und Kollegen-Feedback
	Feedback und Zusammenfassung in Form des Entwicklungsplanes/ Abschluss des Orientierungsceters <ul style="list-style-type: none">▶ Fertigstellung des Entwicklungsplanes▶ Abgleich Fremd- und Selbstbild▶ Abschließende Selbsteinschätzung und Kollegen-Feedback▶ Vergabe von Terminen für nachfolgende Einzelgespräche
Mittagspause	
Nachmittags	Individuelle Coachinggespräche Ausführliche Feedback- und Entwicklungsgespräche mit einem zfm-Berater und ggf. einem Personalentwickler <ul style="list-style-type: none">▶ Insbesondere Festlegung von konkreten Personalentwicklungsschwerpunkten▶ Konkrete Besprechung des BIP-Profiles

Erste Schritte zur Zusammenarbeit

Falls wir mit unserem Leistungsbereich Orientierungscenter Ihr Interesse geweckt haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf. Gerne erstellen wir Ihnen nach einem unverbindlichen Erstgespräch ein individuelles Angebot zur Unterstützung Ihrer konkreten Fragestellung.

Wir freuen sich auf Ihren Anruf und stehen Ihnen für weitergehende Fragen gerne zur Verfügung!

zfm - Zentrum für Management- und Personalberatung

Edmund Mastiaux & Partner
Meckenheimer Allee 162
53115 Bonn

Ihr Ansprechpartner: Edmund Mastiaux

Telefon: 0228 / 26 50 04

Telefax: 0228 / 26 50 06

Internet: www.zfm-bonn.de

E-Mail: service@zfm-bonn.de

