



Projektgruppe wissenschaftliche Beratung

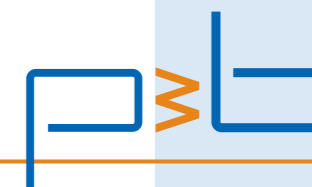
Management Development Center

An instrument for
strategic leadership
development

Ein Instrument strategischer
Führungskräfteentwicklung



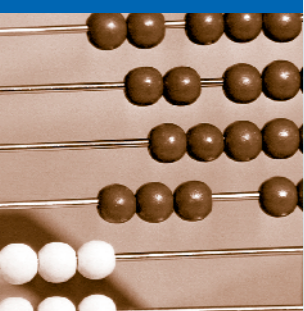
training coaching consulting



INHALTSVERZEICHNIS

CONTENT

Vorwort	Foreword	2/3
Wer wir sind ...	Who we are ...	4
Das Management Development Center	The Management Development Centre	5
Einbindung des MDC in die PE	MDC integrated into Personnel Development	6
Das 2-Säulen-Modell der PE	2-dimensional Personnel Development	7
Das MDC – eine wertvolle Chance	The MDC – an invaluable chance	8
Kurzportrait	Brief portrait	9
Der Zyklus	The cycle	10
Management Challenges	Management Challenges	11
Beobachtungskriterien	Observation criteria	12
Von der Beobachtung zur Bewertung	From observation to evaluation	13
Quantitative Bewertung	Quantitative evaluation	14
Qualitative Bewertung	Qualitative evaluation	15
Referenzen Unsere Produkte	References Our products	16
Kontakt Impressum	Contact Impressum	17



EIN PAAR WORTE VORAB...

Leistungsfähige Führungskräfte sind eine entscheidende Ressource für die erfolgreiche Zukunft jeder Organisation. Die gegenwärtige Tendenz zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung führt dazu, dass von immer mehr Mitarbeitern Führungs- und Managementfähigkeiten erwartet werden.

Dies hat zu der Forderung nach einer frühzeitigen und professionellen Erfassung, Einschätzung sowie Förderung von Managementpotenzial geführt. Gleichzeitig ist es wichtig, Führungs- und Managementfähigkeiten auf die Ziele und die Strategie der Organisation auszurichten – strategische Führungskräfteentwicklung wird immer bedeutender.

Vor diesem Hintergrund haben wir unser Management Development Center entwickelt. Es unterstützt Organisationen bei der Einschätzung und Beurteilung der oben genannten Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Relevantes Problemlöseverhalten wird dabei mit Hilfe anforderungsspezifischer Übungen sowie Aufgabenstellungen beobachtbar gemacht.

Unser Instrument beinhaltet:

- die Umsetzung des unternehmensspezifischen Kompetenzmodells in konkretes und beobachtbares Verhalten,
- die differenzierte Diagnose von Führungs- und Managementpotenzial und damit
- die Grundlage für strategisch ausgerichtete Personalentscheidungen und individuelle Entwicklungsmaßnahmen.

FIRST A FEW INTRODUCTORY WORDS...

Capable managers are a crucial resource for the success of any organisation. One corollary of the current tendency to delegate tasks and responsibility is that increasing numbers of employees are expected to possess leadership and management abilities. This has created a need for timely and professional logging, appraisal and advancement of potential managers. At the same time, it is important to align leadership and management abilities with a company's strategy and goals – strategic leadership development is becoming increasingly important.

This is the backdrop to the establishment of the Management Development Centre. Its purpose is to help organisations to appraise and assess the managerial potential of their employees and leaders.

It achieves this through realistic exercises and tasks that are designed to reveal suitable problem-solving behaviour.

Our approach:

- Transform the company's model of competence into concrete, observable behaviour
- Perform differentiated diagnoses of potential leadership and managerial skills, and hence
- Create the basis for strategic personnel decisions and personal development measures.



Dr. Andre Lehnhoff



Prof. Dr. Jendrik Petersen



WER WIR SIND

PwB – Ihr Partner

Wir, PwB, sind ein Unternehmen mit Beratern und Trainern, das Dr. Andre Lehnhoff als geschäftsführender Gesellschafter und Prof. Dr. Jendrik Petersen als Gesellschafter leiten. Seit der Gründung 1996 ist es uns gelungen, ein international ausgerichtetes und interdisziplinäres Team mit unterschiedlichen Berufs- und Führungserfahrungen zu bilden.

PwB entwickelt und implementiert Lösungen in den Bereichen:

- Management Diagnostik,
- Beratung und
- Führungskräfteentwicklung.

Das heißt konkret: Als Anbieter von Management Audits und Assessments, von Strategie-Workshops und Trainings sowie als Berater und Begleiter von Veränderungsprozessen ist es unser Ziel, gemeinsam mit dem Kunden unternehmensspezifische Produkte zu erarbeiten und umzusetzen. Sowohl für kleine und mittelständische Unternehmen als auch für global ausgerichtete Konzerne aller Branchen sind wir ein starker Partner.

PwB schafft eine Verbindung zwischen Hardfacts und Softskills. Die „weichen“ Faktoren der Personalführung werden an den „harten“ Vorgaben und Zielsetzungen der Unternehmensstrategie unserer Partner ausgerichtet und in diese integriert. Hierzu binden wir alle relevanten Bereiche unserer Kunden mit ein.

Unser Arbeitsstil ist geprägt von hoher fachlicher Kompetenz, persönlichem Engagement und Begeisterungsfähigkeit.

Was uns auszeichnet:

- ein gemeinsames Ziel
- Freude am Umgang mit Menschen
- professionelles Arbeiten
- persönliche und fachliche Kompetenz
- Individualität and Persönlichkeit
- Interkulturelle Sensibilität

WHO WE ARE

PwB – Your Partner

PwB is a company of consultants and trainers under the leadership of Dr. Andre Lehnhoff, the managing partner, and Prof. Jendrik Petersen, a member partner. Since its foundation in 1996, we have succeeded in creating an international, interdisciplinary team that possesses wide-ranging professional and leadership experience.

PwB develops and implements solutions in the areas of:

- Management diagnostics,
- Consulting and
- Leadership development.

In other words: As providers of management audits and assessments, strategic workshops and training courses, and in our capacity as consultants and monitors of change processes, we seek to devise and implement company-specific products in collaboration with customers. We are a strong partner both for small and medium-sized companies and for all sector Groups with a global focus.

PwB builds a bridge between hard facts and soft skills. The “soft” factors of personnel management are aligned with and integrated into the “hard” specifications and objectives of the customer’s corporate strategy. We achieve this by accommodating all relevant customer areas.

Our approach is founded on professionalism, personal commitment and enthusiasm.

What makes us stand out from the rest:

- a common goal
- enjoyment of working with people
- professional methodology
- personal and professional expertise
- individuality and personality
- intercultural sensitivity

MANAGEMENT DEVELOPMENT CENTER (MDC)

Das „klassische“ Auswahlassessment

- für Nachwuchsführungskräfte und Trainees zur Teilnahme an einem firmeninternen Programm
- für erfahrene Führungskräfte zur Besetzung einer konkreten Führungsposition

In diesem Prozess werden die management-spezifische Qualifikation sowie die persönliche Eignung der einzelnen Teilnehmer ermittelt und ein Profil aller Kandidaten als Basis für die Auswahl der Besten erstellt.

Wir bieten diese Form des Auswahlassessments an, konzentrieren uns in dieser Darstellung jedoch auf das MDC als Entwicklungsassessment.

Das Entwicklungsassessment: Management Development Center (MDC)

- zur Ermittlung des Potenzials sowie
- zur Festlegung konkreter Entwicklungsmaßnahmen
 - von Führungskräften
 - von potentiellen Führungskräften

Die Analyse der Leistungsfähigkeit und sich daran anschließende Entwicklungsempfehlungen ergänzen die „klassischen“ Methoden zu einer umfassenden individuellen und strategisch ausgerichteten Personalentwicklung.

MANAGEMENT DEVELOPMENT CENTRE (MDC)

Traditional selection by assessment for

- trainees and candidate leaders selected to participate in an in-house program
- experienced managers for filling managerial positions.

This process assesses the managerial qualities and aptitude of the individual participant and generates a profile of all candidates as a basis for selecting the best.

We offer various forms of selection by assessment, but here we are focusing on the MDC’s approach to development by assessment.

Development by assessment: Management Development Centre (MDC) for

- establishing the potential and
- determining concrete development measures
 - of managers
 - of potential managers

Performance potential is analysed and recommendations made concerning further development. This serves to complement the traditional methods of comprehensive, strategic personnel development.



Entscheiderperspektive:

„Vielfach erweist sich die Umsetzung von Kompetenzmodellen als entweder zu theorielastig oder pragmatisch-oberflächlich. Beides ist für Akzeptanz und Relevanz im Unternehmen wenig förderlich. Wir haben unser Model of Competence mit seinen Indikatoren und beobachtbaren Operationalisierungen im Dialog mit PwB in ein aktionsorientiertes Analyseverfahren (Personalentwicklungsseminar) umgesetzt. Dies und die Begleitung des Verfahrens durch PwB waren gute Grundlagen für die erfolgreiche Integration in unser PE/FKE-Portfolio.“

Erich R. Unkrig
Leiter Personal- und Führungskräfteentwicklung, Organisationsentwicklung
RWE Solutions

Entscheiderperspektive:

„Die Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (PwB) hat unser Unternehmen in der Ausgestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen für verschiedene Führungsebenen sehr professionell unterstützt. Hervorzuheben ist die besondere Kundenorientierung und die gezeigte Identifikation mit unseren Herausforderungen in Zeiten des Wandels seitens unseres Partners. Es ist PwB gelungen, ein maßgeschneidertes Konzept für die verschiedenen Adressaten zu entwickeln und umzusetzen. Deshalb war die Zusammenarbeit für uns ein besonderer Gewinn.“

Peter Schrimpf
Hauptabteilungsleiter
Sozialpolitik und
Personalentwicklung
Deutsche Steinkohle AG

Observer perspektive:

“In times of scarce resources the efficient and effective selection of managers and key staff is of strategic importance. PwB has been our partner to identify and select our team leaders. Additionally: PwB trains our consulting experts with excellent results, prior to being seconded to customers on spares-consulting missions.”

Pierre Steffen
Vice President
Airbus Spares Support
and Services

EINBINDUNG DES MDC IN DIE PERSONALENTWICKLUNG

Personalentwicklung (PE) ist weitgehend durch das Zusammenspiel von Führungskraft und Personalentwickler geprägt. Der Manager wird on-the-job, in seinem alltäglichen Umfeld, von seinem unmittelbaren Vorgesetzten beobachtet und bewertet. Die Kompetenz der Mitarbeiter wird somit aufgrund ihrer Performance, im Umgang mit den Anforderungen des operativen Tagesgeschäfts, eingeschätzt. Auf dieser Basis werden Personalentwicklungsmaßnahmen entschieden.

PE ruht damit auf einer Säule dieses operativen Tagesgeschäfts und hat häufig eine zu einseitige Betrachtungsweise zur Folge. Damit besteht die Gefahr, dass nicht das gesamte Mitarbeiterpotenzial erfasst werden kann.

In Ergänzung dazu nutzt das MDC auch die Perspektive anderer erfahrener Führungskräfte, die den Mitarbeiter in einer off-the-job-Situation beobachten können. Anhand ausgewählter, strategisch relevanter Critical Incidents wird Potential aus verschiedenen Perspektiven von Führungskräften eingeschätzt. Damit tragen sie zu einem umfassenderen und differenzierteren Bild des Mitarbeiters bei.

Für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Mitarbeiters ist es notwendig, dass die Beobachtungskriterien und die diagnostischen Situationen an der Strategie und den Zielen des Unternehmens ausgerichtet werden.

Somit lässt sich dieses Instrument sehr sinnvoll und gewinnbringend in das bereits existierende Personalentwicklungssystem des Kunden integrieren.

MDC INTEGRATED INTO PERSONNEL DEVELOPMENT

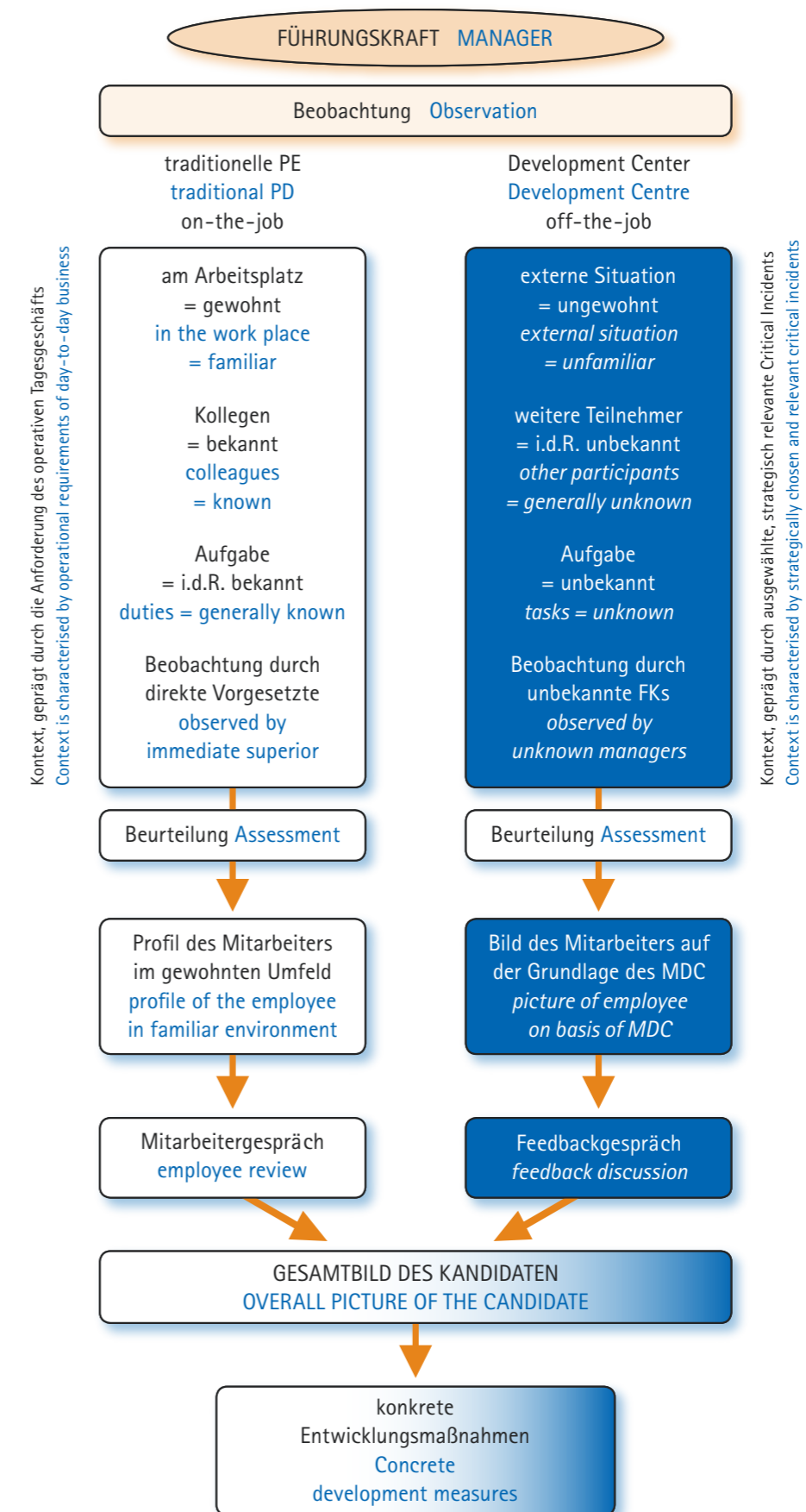
Personnel development (PD) is largely based on the interplay of the superior and personnel developer. The manager is observed and assessed on the job in his routine working environment by his immediate superior. Thus the manager's competence is assessed on the basis of his dealing with operative day-to-day requirements. The results are then used to decide on PD measures.

Unidimensionally based on operative business PD is often too one-sided. The danger is that the employee's full potential can not be detected.

As a way of complementing this, the MDC also uses the perspectives of other experienced managers who observe the employee in an off-the-job situation. They assess management potential in strategically chosen relevant critical incidents using different perspectives. They thereby help to paint a more rounded, differentiated picture of the employee. Successful further development of the employee requires that the observation criteria and diagnostic situations be aligned with the company's strategy and goals.

This instrument can therefore be integrated very purposefully and profitably into the customer's existing personnel development system.

DAS 2-SÄULENMODELL DER PE 2-DIMENSIONAL PD



Observer perspective:

"These professionally run Development Centres are a valuable tool to help both the participants and the Company understand and discuss management behaviour. This enables real development discussions to take place with the participants by providing a common language in a constructive atmosphere."

Glyn Berrington
Head of Key Resource Development
EADS Space

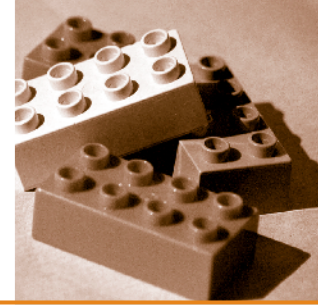


MDC – EINE WERTVOLLE CHANCE

MDC – AN INVALUABLE CHANCE

KURZPORTRAIT

BRIEF PORTRAIT



Teilnehmerperspektive:

„Die Art der Übungen war so vielseitig, dass keine Stärke einer Einzelperson jede Übung meistern konnte. Es wurden damit tatsächlich bei jedem Teilnehmer auch entsprechende Schwachstellen herausgefunden, was durch den Eindruck der Beobachter im Feedbackgespräch dann auch erwähnt wurde.“

Stefan Fontanari
Sales and Marketing
Integrated Sensor Systems
EADS

Beobachtersperspektive:

„Die Teilnahme als Beobachter in dem von der Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (PwB) durchgeführten Personalentwicklungseminar für angehende Bereichsleiter war für mich eine besonders positive Erfahrung, weil ich dadurch auch selber noch sehr viel gelernt habe. Die Übungen waren sehr realistisch und halfen uns, eine professionelle Personalentwicklung für unsere Mitarbeiter planen zu können.“

Klaus-Jürgen Reinewardt
Werksdirektion
Bergwerk Prosper-Haniel

WER PROFITIERT VON DIESEM PROZESS?

Der Auftraggeber ...

... erhält eine professionelle und fundierte Analyse des Führungs- und Managementpotenzials der Teilnehmer. Diese dient dem Unternehmen als Grundlage für die effiziente Entwicklung seiner Führungskräfte. Die Besetzung von Führungspositionen mit geeignetem Personal steigert die Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit. Höhere Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen führen zu einem größeren Erfolg am Markt.

Die Teilnehmer ...

... erhalten ein genaues Bild ihrer persönlichen und managementspezifischen Leistungsfähigkeit – wo sind nach Ansicht der professionellen Beobachter deutliche Stärken erkennbar und wo besteht möglicherweise Entwicklungsbedarf. In der Beobachterkonferenz wird dieser Bedarf genau festgehalten. Das sich daran anschließende Feedbackgespräch enthält bereits erste Vorschläge zur Weiterentwicklung der einzelnen Teilnehmer.

Die Beobachter ...

... werden in die Lage versetzt, aktiv an der Führungskräfteentwicklung des Unternehmens mitzuwirken. Auf der einen Seite verinnerlichen sie das unternehmenseigene Kompetenzmodell. Auf der anderen Seite werden sie in der Beobachtung und Einschätzung von Mitarbeitern geschult und profitieren damit für ihre eigene Führungspraxis.

WHO BENEFITS FROM THIS PROCESS?

The company ...

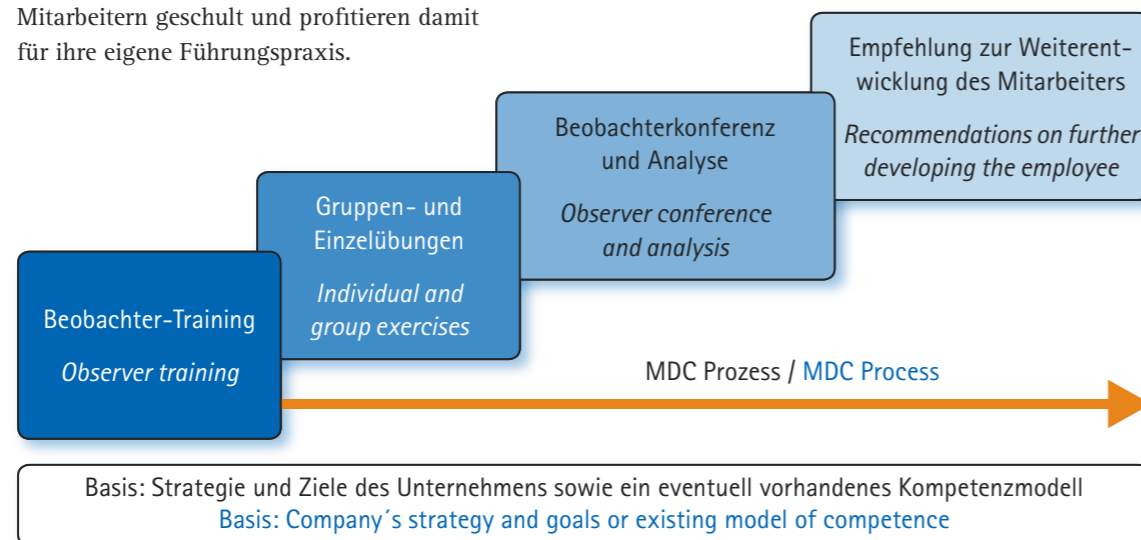
... receives a professional, in-depth analysis of the participants' leadership and managerial potential. This provides the company with a sound basis for developing its managers efficiently. Filling managerial positions with suitable personnel enhances job satisfaction and achievement potential. Greater motivation and identification with the company lead to greater success in the market.

The participants ...

... gain an accurate impression of their personal and managerial performance potential – the professional observers identify their main strengths, and areas where further development might be needed. Development needs are spelled out precisely during the Observer Conference. The ensuing feedback discussion already contains the first suggestions concerning the further development of each participant.

The observers ...

... have the chance to actively participate in developing management potential within the company. They not only internalise the company's specific model of competence, but they also are trained to observe and assess employees, and so benefit in terms of their own practical leadership skills.



DAS MDC IST EIN ...

... multi-perspektivischer (diverse Beobachter),
... multi-situationaler (diverse Übungen),
... multi-dimensionaler (diverse Beobachtungskriterien)
Beobachtungsprozess.

Exemplarische Kernthemen

- Wissensmanagement
- Change Management
- Leadership

Module

- Beobachter-Training
- Beobachtung und Bewertung des Teilnehmerverhaltens in simulierten Führungssituationen
- Gruppenfeedback
- Beobachterkonferenz zur Gesamtbewertung der Kandidaten
- Detailliertes Einzel-Feedback an jeden Teilnehmer

Methoden

Gruppenübungen (Beispiele)

- Analytische Fallstudie
- Konzeptionelle Fallstudie
- Präsentation und Diskussion

Einzelübungen (Beispiele)

- Selbstportrait
- Interview
- Postkorb
- Rollenspiel

Beobachtungskriterien (Beispiele)

- Analytische Kompetenz
- Zielorientierung
- Führungskompetenz
- Sozialkompetenz
- oder
- Kriterien, an unternehmenseigene Kompetenzmodelle angepasst

Ziele

- Erstellen individueller Potenzial-Profile
- Anregen von Feedback-Diskussionen
- Ableiten individueller Entwicklungsmaßnahmen aus den Beobachtungsergebnissen
- Transfer der Erfahrungen aus den Übungen auf reale Arbeitssituationen

THE MDC IS A ...

... multi-perspective (different observers),
... multi-situational (different exercises), and
... multi-dimensional (different observation criteria)
observation process.

Typical key topics

- Knowledge management
- Change management
- Leadership

Modules

- Observer training
- Observation and assessment of participants' behaviour in simulated leadership situations
- Group feedback
- Observer Conference for overall assessment of the candidates
- Detailed feedback for each participant

Methods

Group exercises, such as

- Analytical case study
- Conceptual case study
- Presentation and discussion

Individual exercises, such as

- Self-portrait
- Interview
- In-basket
- Role-playing

Observation criteria such as

- Analytical skills
- Goal orientation
- Leaderships skills
- Social skills
- or
- Criteria based on company's model of competence

Goals

- Create individual profiles of potential
- Encourage feedback discussions
- Derive individual development measures from the observation results
- Transfer the experiences from the exercises to real work situations

Teilnehmerperspektive:

„Das Assessmentcenter war bezüglich Planung und Durchführung klar, ohne Zeitverzug und mit interessanten Inhalten gestaltet.“

Philipp v. Saldern
Sales and Marketing
Integrated Sensor Systems
EADS

Theoretischer Input

Eine kurze Präsentation zu einem der exemplarischen Kernthemen stimmt die Teilnehmer auf die zu lösende Aufgabe ein. Der Austausch von Erfahrungen und Ideen aus dem Berufsalltag zu diesem Thema konkretisiert den Inhalt und macht ihn für die Teilnehmer greifbar.

Praktische Übungen

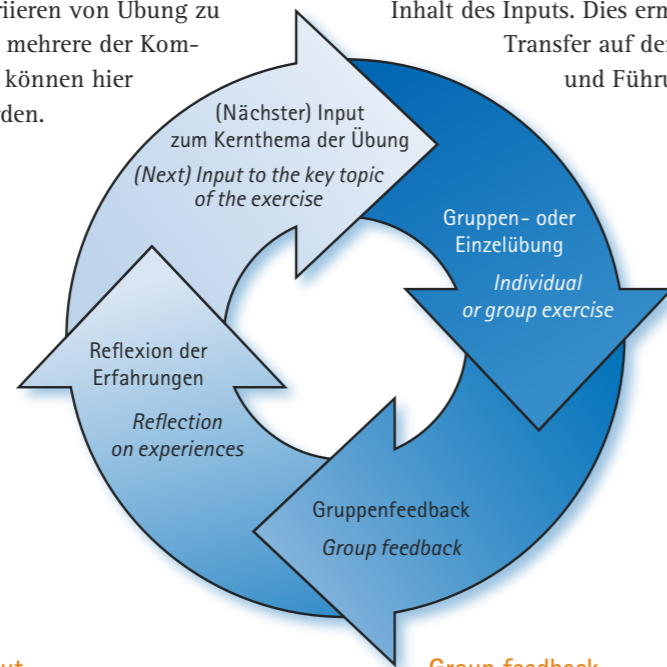
Die Teilnehmer lösen Aufgaben in Einzel- oder Gruppenarbeit, die mit dem Kernthema des Inputs verbunden sind und setzen sich dabei mit managementspezifischen Herausforderungen auseinander. Gruppenzusammensetzung und -stärke variieren von Übung zu Übung. Jeweils mehrere der Kompetenzkriterien können hier beobachtet werden.

Gruppenfeedback

Im Anschluss an die Übungen wird in einem Feedbackprozess das Selbstbild der Teilnehmer mit dem Fremdbild der Beobachter abgeglichen. Teilnehmer und Beobachter geben ihren persönlichen Eindruck zum Problemlöseprozess der Gruppe wieder: Was lief gut, was könnte verbessert werden?

Reflexion

Der Zyklus schließt sich: Die Teilnehmer und Beobachter tragen die gesammelten Erfahrungen und Eindrücke aus den Übungen zusammen und bringen sie in Verbindung mit dem Inhalt des Inputs. Dies ermöglicht einen Transfer auf den Management- und Führungsalltag.



Theoretical input

A short presentation on one of the typical key topics warms up the participants for the exercise to be solved. Participants then swap experiences and ideas from the business world to make the content more concrete and tangible.

Practical exercises

Individually or in groups, the participants solve the tasks related to the key topic from the theoretical input, and in so doing deal with management-related challenges. Group composition and numbers vary from exercise to exercise. These exercises afford an opportunity for one or more of the skills criteria to be observed.

Group feedback

The exercises are followed by group feedback in which the participants' self-assessment is compared with the external impression gained by the observers. Participants and observers provide personal feedback about how the group set about solving the problem. What went well, what could be improved?

Reflection

The cycle closes: the participants and observers collate all the experiences and impressions from the different exercises and correlate them with the content of the input. This enables the insights to be transferred to everyday management and leadership.

Die Teilnehmer stellen sich während des MDCs verschiedenen Aufgaben zu unterschiedlichen Kernthemen. Diese Themen ergeben sich aus der Unternehmensstrategie und aus aktuellen Herausforderungen. Die im Folgenden behandelten und exemplarischen Themen haben sich als strategisch relevant erwiesen und besonderen Zuspruch gefunden:

- Wissensmanagement
- Change Management
- Leadership

Das Wissen, mit dem wir tagtäglich und oft selbstverständlich arbeiten, gewinnt immer mehr an Bedeutung und gleichzeitig verkürzt sich seine Halbwertszeit zunehmend. Die Zeit, Wissen zu organisieren und weiter zu geben, ist knapp bemessen – umso wichtiger ist ein effektives *Wissensmanagement*. Die Herausforderung dabei ist die Frage: Wie motiviere ich Mitglieder einer Organisation, ihr persönliches Wissen preiszugeben?

Um in dynamischen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben, werden wir immer wieder gezwungen, uns selbst und unser Umfeld aktiv zu verändern. Wer dieser ständigen Herausforderung nicht gewachsen oder zu unflexibel ist verliert den Anschluss. *Change Management* hilft dabei, diese Prozesse systematisch zu gestalten. Wie gelingt es jedoch, in einem Veränderungsprozess Betroffene zu Beteiligten zu machen?

Der Faktor Mensch beeinflusst die Themen Wissen und Veränderung maßgeblich. Er sollte von Anfang an mit einbezogen und berücksichtigt werden. Dem Thema *Leadership* kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselfunktion zu. Wie können wir der Individualität der Mitarbeiter und den situativen Anforderungen im Führungsalltag gerecht werden?

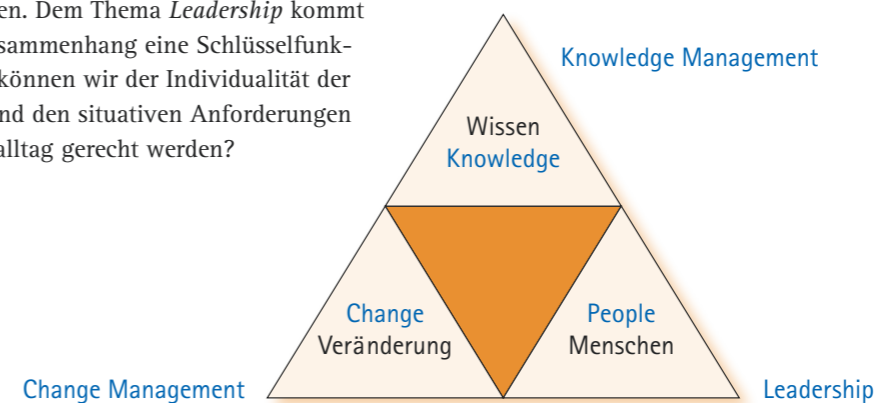
During the MDC event, the participants are confronted with various exercises on different key topics. The topics are drawn from the company's strategy and current challenges. The following typical topics have proved to be strategically relevant and have been particularly well received:

- Knowledge management
- Change management
- Leadership

The knowledge that we use every day and often without a second thought is becoming increasingly important but its useful life-span is decreasing all the time. There is little time available for organising and passing on the knowledge – this is why effective *knowledge management* is important. The challenge here is: how to motivate members of an organization to divulge their personal knowledge?

To remain competitive in dynamic markets, we are continually forced to make proactive changes in ourselves and our environment. Those who cannot cope with this constant challenge or are too inflexible will be left behind. *Change Management* helps to shape these processes systematically. The challenge here is: how to transform people affected by change into agents of change?

The "human" element has a critical effect on knowledge and change. It needs to be factored in from the start. The subject of *leadership* in this context is key. The challenge here is: how to accommodate the employees' individuality and the demands of everyday leadership?



Beobachterperspektive:
„Die einzelnen Übungen, die PwB für unser Development Center entwickelt hat, sind durchaus mit der Arbeitsrealität von Managern vergleichbar. Dies macht eine realistische Beurteilung der beobachteten Führungskräfte möglich.“
Friedrich Dörhöfer
Chief Operations Officer
Eurocopter

BEOBACHTUNGSKRITERIEN*

Das Verhalten der Kandidaten wird anhand der folgenden Beobachtungskriterien (variabel je nach Kompetenzmodell des Kunden) bewertet:

Analytische Kompetenz

- **Konzeptionelle Fähigkeit**
- Strukturierung des Themas
- Einbringen innovativer Ideen
- **Analytische Fähigkeit**
- Schnelles Erfassen der Grundgedanken
- Setzen klarer Prioritäten
- Erkennen des „großen Ganzen“

Zielorientierung

- **Ergebnisorientierung**
- Beachten des Zeitrahmens
- Roter Faden der Argumente
- **Kreativität und Motivation**
- Strukturierung des Diskussionsprozesses
- Ergreifen der Initiative
- Voranbringen der eigenen Strategie

Führungskompetenz

- **Motivations- und Überzeugungsstärke**
- Geben von Orientierung
- Übernahme von Verantwortung
- **Prozesskoordination und -integration**
- Zeigen von Konfliktfähigkeit
- Anbieten von Unterstützung
- Leiten des Gruppenprozesses

Sozialkompetenz

- **Kommunikation**
- Überzeugen anderer
- Zeigen angemessener Körpersprache
- Halten von Blickkontakt
- **Konfliktfähigkeit**
- Souveränes Umgehen mit kritischen Fragen
- Stehen zu den eigenen Argumenten
- **Persönliche Unabhängigkeit**
- Zeigen von Selbstvertrauen
- Zeigen von Glaubwürdigkeit

OBSERVATION CRITERIA*

The candidates' behaviour is assessed on the basis of the following observation criteria (which may vary in accordance with the customer's model of competence):

Analytical skills

- **Conceptual ability**
- Structuring the topic
- Inputting innovative ideas
- **Analytical skills**
- Quickly grasping the basics
- Setting clear priorities
- Seeing the big picture

Goal orientation

- **Result orientation**
- Adhering to time frame
- Line of argumentation
- **Creativity and motivation**
- Structuring the discussion process
- Seizing the initiative
- Progressing one's own strategy

Leadership skills

- **Motivational and persuasive strengths**
- Providing orientation
- Assuming responsibility
- **Process coordination and integration**
- Resolving conflicts
- Offering support
- Leading the group process

Social skills

- **Communication**
- Convincing others
- Right body language
- Maintaining eye contact
- **Conflict resolution**
- Cool, collected handling of critical issues
- Standing by one's own arguments
- **Personal independence**
- Exuding self-confidence
- Exhibiting credibility

* Ausgewählte Kriterien mit zwei bis drei Beispielen möglicher Ausprägungen.

* Possible criteria with two or three examples.

VON DER BEOBACHTUNG ZUR BEWERTUNG

DAS BEOBACHTER-TRAINING

Um optimale Beobachtungsergebnisse sicher zu stellen, werden die Beobachter einen halben bis ganzen Tag lang vorbereitet:

- Sie werden über die Hintergründe, die Philosophie und den Ablauf informiert
- Sie erleben die unterschiedlichen Übungen aus Teilnehmer- und Beobachterperspektive
- Ihre Wahrnehmung wird sensibilisiert
- Sie werden zum Thema *Beurteilungsfehler* geschult

DIE BEOBACHTER-KONFERENZ

In einer intensiven Diskussion tauschen die Beobachter ihre persönlichen Eindrücke und Beobachtungen aus und verdichten sie zu einem fundierten und detaillierten Gesamtbild der einzelnen Kandidaten.

Elemente der Beobachterkonferenz:

- Diskussion über die Performance jedes Kandidaten, die in den einzelnen Übungen beobachtet wurde
- Quantitative und qualitative Bewertung
- Verschiedene Beobachtungen werden zu einer Gesamtbewertung zusammengeführt
- Unterschiedliche – sich gelegentlich auch widersprechende – Eindrücke ergeben ein schlüssiges Gesamtbild jedes einzelnen Kandidaten
- Dieser Prozess wird von unseren Beratern begleitet sowie unterstützt

FROM OBSERVATION TO EVALUATION

OBSERVER TRAINING

To ensure optimum observation results, the observers are trained for a period ranging from half a day to one day:

- They learn about the background, the philosophy and the programme of events
- They experience the various exercises from the perspective of participants and observers
- Their observation skills are enhanced
- They are trained in the topic of *assessment errors*

OBSERVER CONFERENCE

In an intensive discussion, the observers swap personal impressions and observations and then condense them to yield an in-depth, overall picture of each participant.

Components include:

- Discussion of each candidate's performance as observed in the various exercises
- Quantitative and qualitative assessment
- Different observations are merged to form an overall assessment.
- Initially, contradictory impressions are debated at length and integrated into a coherent overall picture for each participant
- This process is monitored and guided by our consultants

Témoignage d'un observateur:

„Même pour moi, expérimentée en Ressources Humaines et en observation de personnes depuis des années «l'observer training» était particulièrement formateur:

• Il permettait d'affiner mes capacités d'observation,

• Il apprend à argumenter ses points de vue à partir d'éléments factuels,

• Il permet d'apprendre à apprécier une personne en interaction dans un groupe,

• Il permettait de calibrer d'avance des critères d'observation communs entre les différents observateurs.

Les bénéfices que j'en ai retirés me font dire que cette formation, «observer» est réellement une aide efficace à l'appréciation des participants.“

Catherine Tuillier
Executive Development
EADS Space

Observer perspective:

In the first 100 days of a newly acquired company it is a must to focus on the integration of a new global leadership team, particular in GE with an extremely high level of execution and speed. PwB supported us doing our first tailor-made teambuilding and leadership workshop based on GE's new values. It was highly appreciated by the participants.

Marcus Koetting
Vice President
Human Resources
GE Inspection Technologies

QUANTITATIVE BEWERTUNG

QUANTITATIVE EVALUATION

In der Beobachtungsmatrix eines jeden Teilnehmers werden die quantitativen Ergebnisse über alle Übungen und Kriterien hinweg dargestellt. Das Verhalten der Teilnehmer wird dabei immer von mindestens zwei Beobachtern eingeschätzt.

The quantitative results of all exercises and criteria are entered into each participant's observation matrix. The behaviour of the participants is always appraised by at least two observers.

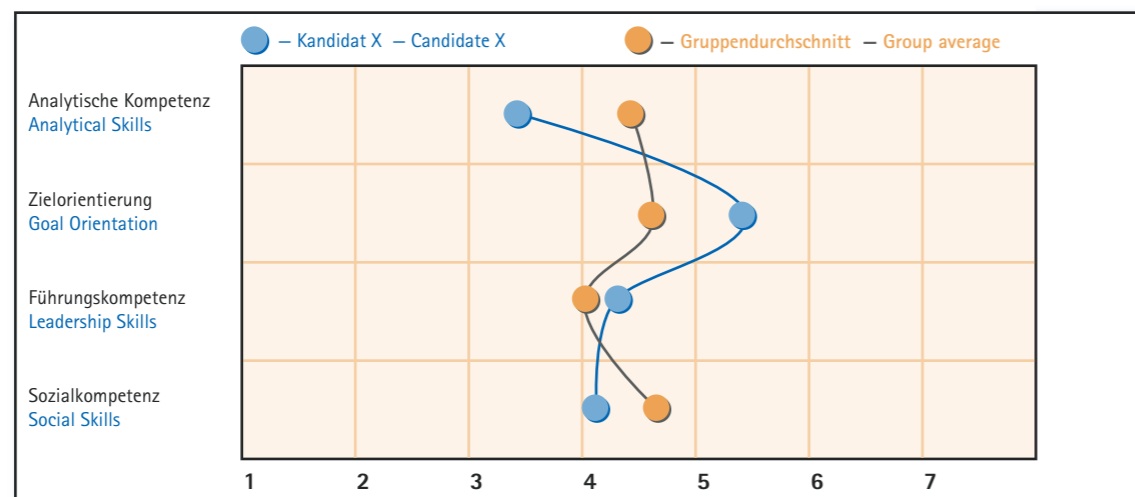
Übung / Exercise Beobachtungskriterium Observation Criteria	Selbst-Portrait Self-Portrait	Analytische Fallstudie Analytical Case Study	Konzept. Fallstudie Conceptual Case Study	Präsentation Presentation	Befragung Questions	Interview Interview	Postkorb In-Basket	Durchschnitt Average
Analytische Kompetenz Analytical Skills	4,5	6,5	2,5		4,5		4,0	4,4
Zielorientierung Goal Orientation		6,5	3,0	4,5	4,5		5,0	4,7
Führungskompetenz Leadership Skills		4,5	2,0	4,5		6,0		4,3
Sozialkompetenz Social Skills	4,5			4,0	4,5	6,5		4,9
Ø in den Übungen Ø Exercise average	4,5	5,8	2,5	4,3	4,5	6,3	4,5	4,6

Beispiel: Gesamtbewertung eines Kandidaten

Example: Overall assessment for one candidate

Aus der Matrix lässt sich ein Teilnehmer-Profil ableiten, das zudem einen Vergleich mit der gesamten Gruppe ermöglicht.

A participant profile can be extracted from the matrix for comparison with the whole group.



Beispiel: Gesamtprofil eines Kandidaten sowie Vergleich mit Gruppendurchschnitt auf einer Skala von 1-7 (7= beste Wertung)

Example: One candidate's overall rating compared with the group average on a scale of 1 to 7 (where 7 is the highest rating)

QUALITATIVE BEWERTUNG

QUALITATIVE EVALUATION

Auf der Grundlage der quantitativen Bewertungen nehmen sich die Beobachter für jeden Kandidaten ausreichend Zeit zur qualitativen Begründung und Diskussion. Es kommen unterschiedliche Blickwinkel zum Tragen und verschiedene Perspektiven und Facetten werden, wie ein Puzzlespiel, zu einem Gesamtprofil des Teilnehmers zusammengefügt. Dabei wird auf das konkret beobachtete Verhalten der Teilnehmer Bezug genommen, um qualitativ begründete Aussagen zur Performance, zum Potential und zu Entwicklungsmöglichkeiten der Teilnehmer zu erarbeiten.

DAS GUTACHTEN

Das Gutachten ist ein Dokument, das von PwB nach der Veranstaltung erstellt und dem Kunden zugesandt wird. Dieser leitet es an den jeweiligen Teilnehmer sowie die Personalverantwortlichen weiter.

Das Dokument beinhaltet im Wesentlichen:

- eine Kurzbeschreibung des MDC mit seiner Logik, seiner Struktur, seinen Übungen und seinen Beobachtungskriterien
- die qualitativen Beobachtungsergebnisse über die Leistungen des jeweiligen Teilnehmers in jeder einzelnen Übung
- die qualitativen Beobachtungsergebnisse über die Leistungen des jeweiligen Teilnehmers hinsichtlich jedes einzelnen Beobachtungskriteriums
- die Verdichtung der Beobachtungen zu einem Gesamtprofil jedes Teilnehmers
- sowie die Empfehlungen der Beobachter hinsichtlich möglicher Karriereschritte und Entwicklungsmaßnahmen.

Das Gutachten dient als Grundlage für ein Feedback-Gespräch, in welchem dem Teilnehmer zurückgemeldet wird, wie sein Verhalten in den Übungen von den Beobachtern wahrgenommen wurde und wie seine Weiterentwicklung vor diesem Hintergrund aussehen könnte.

Dieses Dokument ist das Konzentrat des MDC, es ist eine Momentaufnahme, die dem Teilnehmer und dem Unternehmen einen wichtigen und ergänzenden Baustein zur Personalentwicklung liefert.

The observers use the quantitative assessments to qualitatively assess and discuss each individual at length. Different views are advanced and various perspectives and facets are pieced together like a jig-saw puzzle to generate an overall profile of the participants. This is done with reference to the actual observed behaviour of the participants in order that qualitative evaluations of their performance, potential and development possibilities may be made.

THE EXPERTISE REPORT

The Report is a document compiled after the event by PwB and sent to the customer, who then forwards it to the participant concerned and the relevant personnel officer.

The document essentially reproduces the results of the observer conference and contains the following:

- A brief description of the MDC, the underlying logic, its structure, the exercises and the observation criteria
- Qualitative observations about the participant's performance in each exercise
- Qualitative observations of the participant's performance in terms of each observation criteria
- Overall profile of condensed observations for each participant
- Recommendations by the observers about possible career steps and development measures

The Report serves as a basis for a feedback discussion in which the participant learns how his/her behaviour in the exercises was perceived by the observers and how he/she might progress further in light of this.

This document contains the essence of the MDC, a snapshot that provides the participant and the company with an important, complementary building block for personnel development.

REFERENZEN*

- Airbus Deutschland GmbH
- Airbus France SAS
- Aircabin GmbH
- BTQ Beratungsstelle für Technologiefolgen und Unternehmen
- DFS Deutsche Flugsicherung GmbH
- Deutsche José Carreras Leukämie-Stiftung e. V.
- Deutsche Steinkohle AG
- Dornier GmbH
- Dräger Forum GmbH
- EADS (European Aeronautic Defence and Space Company)
 - EADS Deutschland GmbH, Headquarters
 - EADS Defence & Communication Systems
 - EADS Astrium
 - u.v.m.
- E.ON AG
- EURESAS (The European Centre for the Aerospace and Aviation Industries)

* nicht nur im Rahmen von MDC

UNSERE PRODUKTE

Diagnostik

- Management Development Center
- Beurteilungs- und Förderinstrument
- Auswahl Assessment Center
- Management Audit
- Beobachtertraining

Beratung zu den Themen

- Strategie
- Change Management
- Wissensmanagement

Entwicklung

- Training
- Coaching
- Personalentwicklungs-Konzepte
- Team Entwicklung

Weitere Informationen finden Sie auf unsere Homepage unter www.p-w-b.de

REFERENCES*

- Förderverein der beruflichen Schulen in Rendsburg
- Führungsakademie der Bundeswehr
- GE Inspection Technologies
- Haspa - Hamburger Sparkasse
- Haus Rissen (Internationales Institut für Politik und Wirtschaft)
- IPTS (Institut für Praxis und Theorie der Schule) des Landes Schleswig-Holstein
- Klett Verlag
- MTU Maintenance Hannover GmbH
- NORDAKADEMIE Fachhochschule der Wirtschaft
- Papier Union GmbH
- Ruderverband Schleswig-Holstein
- RWE Solutions AG
- RWE Dea AG
- SAW Schleswiger Asphaltspalt-Werke GmbH
- Staatliche Gewerbeschule für Stahl- und Metallbau
- Walter Bau AG vereinigt mit DYWIDAG

* not only concerning MDC

OUR PRODUCTS

Diagnostics

- Management Development Centre
- Assessment- and Evaluation Tool
- Assessment Centre for selection
- Management Audit
- Observer Training

Consulting in the areas of

- Strategy
- Change Management
- Knowledge Management

Development

- Training
- Coaching
- Concepts for personnel development
- Team Development

Further information on our homepage www.p-w-b.de

KONTAKT

Dr. Andre Lehnhoff
Managing Partner

Ohlanden 35
25582 Hohenaspe
mobil: +49 (0)171-32 83 164
fax: +49 (0)4893-22 02 56
andre.lehnhoff@p-w-b.de

Prof. Dr. Jendrik Petersen
Mirabellenweg 8
21614 Buxtehude
mobil: +49 (0)171-41 53 790
fax: +49 (0)4161 - 59 57 54
jendrik.petersen@p-w-b.de

IMPRESSUM

Herausgeber

PwB
Ohlanden 35
25582 Hohenaspe
© 2004

Text

Projektgruppe wissenschaftliche Beratung

Konzeption und Layout

- Anja C. Gerstenberg / Fotos
- VOR-ZEICHEN
Büro für visuelle Kommunikation, München
Marion Sauer / Johannes Reiner
www.vor-zeichen.de

Druck

Pinsker Druck und Medien GmbH, Mainburg

Verantwortlich/Alle Rechte vorbehalten

PwB – Projektgruppe wissenschaftliche Beratung



Projektgruppe wissenschaftliche Beratung
Dr. Lehnhoff & Partner
Ohlanden 35
25582 Hohenaspe

www.p-w-b.de
mail: pwb@p-w-b.de

Bankverbindung:
Sparkasse Schleswig-Flensburg
BLZ 21650110
Kto.-Nr.: 41018275

Beobachterperspektive:

Die Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (PwB) hat unseren Integrationsprozess durch einen Auftaktworkshop sehr professionell unterstützt. Unterschiedliche Perspektiven und Managementansätze von Führungskräften aus verschiedenen GE Bereichen und der zu integrierenden Unternehmen wurden in einem sehr effektiven Workshop durch das intensive Erleben gezielter Übungen erlebbar und durch entsprechende Feedback- und Reflexionsrunden auch bearbeitbar gemacht. Dies hat den nachfolgenden Integrationsprozess erheblich erleichtert.

Matthias Spott
Integration Leader
GE Inspection Technologies

Projektgruppe wissenschaftliche Beratung

Dr. Lehnhoff & Partner
Ohlanden 35
25582 Hohenaspe

www.p-w-b.de
mail: pwb@p-w-b.de



training coaching consulting