

**Orientierungs Center:
Oft die bessere Alternative zum
klassischen Assessment Center**



von Studnitz
Management Consultants



Talent zur Führungskraft gefahrlos erproben

Führungskraft zu werden, muss man wollen. Doch viele junge Mitarbeiter sind unsicher, ob ihnen der Umgang mit Menschen und Macht liegt. Die Basler Versicherungsgruppe Deutschland bietet ihren potenziellen Nachwuchskräften ein „Orientierungs Center“, das dank realistischer Simulationen Klarheit über das eigene Führungstalent vermittelt.

„Soll ich, oder soll ich nicht?, junge Menschen, die Klassensprecher waren oder eine Jugendgruppe leiteten, werden sich diese Frage nicht stellen. Sie haben Führungstalent schon bewiesen. Alle anderen fragen sich besorgt: „Was kommt denn bloß auf mich zu, wenn ich Vorgesetzter werde?“ Um jungen Mitarbeitern mehr Sicherheit zu geben, ob sie wirklich zur Führungskraft taugen, veranstaltet die Basler Versicherungsgruppe seit einigen Jahren ein Orientierungs Center (OC).

Die Konstruktion eines Orientierungs Center

Führung wird im OC in Form der realistischen Leadership-Planübung „Hansen Hotels“ erlebt. Der Führungserfolg wird zum Beispiel dadurch sichtbar, dass die Qualität der Aufgabenerfüllung in Form eines Punkte-Scorings objektiv gemessen wird. So ist, neben der Vorgabe von Zielen und Aufgaben, der Definition von Problemen, der Strukturierung von Situationen und der Verantwortung von Ressourcen, auch der Geschäftserfolg eine wichtige Bewertungsdimension. In diesem Zusammenhang erhält die „Führungskraft auf Probe“ das Recht übertragen, anderen Mitstreitern Aufträge zu erteilen. Sie bekommt auch Machtinsignien wie einen Informationsvorsprung, gesonderte Büros und Ressourcenverfügbarkeit. Führung befindet sich im Orientierungs Center genauso wie im „richtigen Leben“ also nicht im luftleeren Raum. Vielmehr wird die permanente Vernetzung mit vielen anderen Organisationseinheiten eines Unternehmens realistisch abgebildet. Genauso wichtig ist die Existenz hierarchischer Bedingungen. Die Hierarchie muss die Funktionstüchtigkeit sicherstellen, indem sie Entscheidungen herbeiführt und die Ergebnisorientierung bewirkt. Dabei wird im Laufe des OC für die Teilnehmer auch die Grenze von hierarchischem Handeln sichtbar: Wenn Führung sich einzig aus der hierarchischen Person heraus bestimmt, schwindet auf Dauer die Einflussfähigkeit der Führungskraft in kritischen Situationen.

Ein Feedback zum Führungshandeln darf nicht durch fachliche Diskussionen in der Teilnehmersrunde überlagert werden. Das OC muss also weit genug von der jeweiligen Berufspraxis der Teilnehmer abstrahieren. Aber trotz Abstraktion muss es Praxisnähe geben. Sie wird durch eine simulierte, komplexe Führungssituation hergestellt.

Die Rolle der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung übernimmt im Rahmen des OC eine aktive Rolle bei der Einschätzung und Bewertung der Teilnehmer. Sie wirkt in allen Prozessschritten als Treiber und Gestalter des Prozesses und fordert die Einhaltung der Rahmenbedingungen des Prozesses mit einem starken Mandat ein: Eskalationen über alle Linienebenen sind möglich, wenn Standards nicht eingehalten werden. Das entspricht der Rolle der Personalentwicklung bei der

Basler Versicherungsgruppe, die durch eine umfassende PE-Strategie festgelegt wurde. Die Personalentwicklung trifft qualitative und bedeutende Aussagen über die Karrierechancen einzelner Mitarbeiter und übernimmt Verantwortung sowohl bei der Gestaltung des OC, als auch beim Performance Controlling. Sie ist so nahe am Auswahlprozess und sehr frühzeitig an der nachhaltigen Weiterentwicklung des Unternehmensnachwuchses beteiligt.

Es existiert eine professionelle externe Begleitung. Sie macht nicht nur operativ Sinn. Sie ermöglicht auch, dass das OC die Chance hat, selbst permanent weiterentwickelt zu werden. Auch in der Rückkoppelung ist es für das Unternehmen wichtig, ein qualitatives externes Feedback zur eigenen Leistung, im Vergleich zum Durchschnitt anderer Unternehmen zu erhalten. Der „Blick über den eigenen Tellerrand“ ist für ein gutes OC genauso wichtig, wie eine hohe Ankoppelung an die internen Realitäten und Themen des Unternehmens. Deswegen wird in der Basler Gruppe die Leitung eines OC nur in gemeinsamen Einsatz von Personalentwicklern und einer externen Beratung durchgeführt. Damit die eingesetzten Personalentwickler ihre unterschiedlichen Rollen (OC-Leiter, Rollenspieler in der Simulation, Beobachter, Feedback-Geber) durchgängig in der erforderlichen Qualität wahrnehmen können, müssen sie selbst einmal die eingesetzte Planübung als Teilnehmer erlebt haben.

Ablauf eines Orientierungs Center

Das OC startet mit einer Ausschreibung. Der obersten Führungsebene werden für den jeweiligen Verantwortungsbereich durch die Personalentwicklung limitierte Plätze bereitgestellt. Durch diese Verknappung wird der bereichsinterne Austausch in den jeweiligen Führungsgruppen über Talente und Nachwuchsförderung angeregt. Die Entsendung ist dann im Idealfall eine Konsensentscheidung des jeweiligen Führungskreises und berücksichtigt kurzfristige Bedarfe. Dies verankert das OC im Unternehmen. Jede Führungskraft bekennt sich so bewusst zu dem jeweiligen Kandidaten. Nach der Anmeldung werden dem Teilnehmer und dessen Führungskraft Unterlagen für einen individuellen, dem OC vorgelagerten Feedback-Prozess übergeben. Die Beobachtungskriterien orientieren sich an den Auswahlkriterien für Führungskräfte und dem Kompetenzmodell des Unternehmens. Im OC ist eine reduzierte Form dieser Kriterien der Beobachtungsmaßstab für Leitungsteam und Teilnehmer. Ohne abgeschlossenen vorherigen Feedback-Prozess ist eine Teilnahme nicht möglich. In dieser Phase steht die Personalentwicklung beratend für die Führungskraft und den Teilnehmer zur Verfügung.

Im dreitägigen Präsenzteil des OC wird zunächst die individuelle Standortbestimmung der Teilnehmer erhoben. Sie bildet die Basis für die selbst definierten Lern- und Erfahrungsziele für die Veranstaltung. Im Anschluss daran erfolgt durch den externen Berater die Einweisung in die Rahmenhandlung sowie in die Leadership-Planübung „Hansen Hotels“. Hierzu gehört neben einer Präsentation (zum Verlauf der Übungsrunden) auch ein Handbuch, in dem alle relevanten Informationen über das Unternehmen stehen: Geschichte, handelnde Personen, die aktuelle Situation des Übungsunternehmens und der Branche sowie schließlich die Unternehmensziele für das aktuelle Geschäftsjahr.

Die nachfolgenden vier Übungsrunden von je vier Stunden Dauer beziehen sich jeweils auf einen Unternehmensbereich. Jede Führungskraft wird über die Bereichsziele informiert und erhält ein Paket anstehender Aufgaben und Projekte sowie gegebenenfalls auch Vorgaben der Geschäftsführung oder der Bereichsleitung, die mit den übrigen OC-Teilnehmern als „Mitarbeiter“ erreicht bzw. umgesetzt werden müssen.

Auf dieser Basis sollen die Probeführungskräfte dann autonom entscheiden, welche der anstehenden Aufgaben von welchen Mitarbeitern und in welchem Zeitfenster bearbeitet und welche qualitativen Erwartungen dabei realisiert werden sollen. Und diese Entscheidungen müssen dann in aktives Führungshandeln gegenüber den Mitarbeitern umgesetzt werden. Während der Aufgabenbearbeitung müssen die Führungskräfte wie im Alltag auch immer wieder (für sie unvorhergesehene) Situationen bewältigen, die in jeder Übungsrunde wechseln. Einzelne Mitarbeiter werden von einem der OC-Leiter zusätzlich instruiert, unvorhergesehene Situationen für ihre „Vorgesetzten“ herbeizuführen.

Diese Situationen orientieren sich an typischen Situationen des Führungsalltags und reichen von banalen Störungen (z.B. durch Eintreten in ein „falsches“ Büro) über unterschiedliche Mitarbeiterkonflikte oder arbeitsrechtliche Verfehlungen bis hin zu unmittelbaren Interventionen höherer Hierarchie- oder übergeordneter Funktionsebenen (z.B. Personalbetreuer). Am Ende jeder Planübungsrunde reflektieren die Führungskräfte ihre Selbstwahrnehmung und erhalten dazu ein Feedback durch die jeweils beteiligten Mitarbeiter sowie ein Mitglied des OC-Leitungsteams.

Die erlebten Führungsaspekte werden kurz in der Gruppe aufgearbeitet. Jede Runde schließt mit einer objektiven Bewertung der erreichten Arbeitsergebnisse im Verhältnis zum Ressourceneinsatz. Alle Teilnehmer fassen danach ihre individuellen Lernerfahrungen zusammen und tauschen diese aus. Zum Abschluss des OC erhält jeder Teilnehmer ein individuelles, ausführliches Feedback durch das OC-Leitungs-Mitglied, das ihn in seiner Führungsaufgabe am Intensivsten beobachtete. Um darauf bestmöglich vorbereitet zu sein, finden nach jeder Übungsrunde Beobachterklausuren des OC-Leitungsteams statt.

Nach der Präsenzveranstaltung werden Entwicklungsgespräche zwischen der Führungskraft und dem Teilnehmer geführt. Diese sind, neben der Expertise aus dem Abschluss-Feedback des OC, dann die Grundlage für ein abschließendes Review-Gespräch des Personalentwicklers mit dem OC-Teilnehmer und dessen Führungskraft. Die dort schriftlich fixierten Entwicklungsthemen und Empfehlungen werden sukzessive in der Linienführung umgesetzt. Die Personalentwicklung fragt dann über die Führungskraft in größeren Abständen nach, welche der vereinbarten Entwicklungsschritte realisiert wurden. So gewinnt die Qualifizierungsinvestition in den Nachwuchs eine große Nachhaltigkeit und stärkt außerdem die Rolle der Personalentwicklung.

Einbindung in das Unternehmen

Das Konzept eines OC sollte individuell an ein Unternehmen oder eine Organisation angepasst werden. In der Basler Versicherungsgruppe lassen sich im Einzelnen folgende Besonderheiten feststellen:

Mit den Erwartungen der Teilnehmer wird offensiv umgegangen

Natürlich führt jede Anmeldung bei den Teilnehmern auch zu einer Erwartungshaltung. Die bezieht sich oft auf den Wunsch nach Förderung oder einem Durchstarten auf eine Führungsposition nach einem erfolgreichen OC. Es gibt jedoch weder Automatismen, die in eine Führungsfunktion hineinführen, noch einen Anspruch auf eine selbst gewählte Förderung. Dies wird von der Personalentwicklung mehrfach deutlich herausgestellt. Die Zusage, dass in jedem Fall eine Förderung stattfindet, ist aber ein wichtiger Eckpfeiler. Die Inhalte werden vom Unternehmen auf Basis der Feedback-Ergebnisse mitbestimmt. Enttäuschungen können so zwar nicht ausgeschlossen werden, aber Klarheit und Transparenz (auch über den Anspruch des Unternehmens) sind die Basis für den offenen Umgang miteinander. Führungskraft und Teilnehmer werden über alle Risiken der Teilnehmer vorab offen informiert.

Die Führungskreise fühlen sich in der Verantwortung

Die besondere Bedeutung der Führungskreise bei der Weiterentwicklung des Unternehmens muss auch bei der Identifikation zukünftigen Führungsnachwuchses deutlich werden. Das Konzept des OC schafft dies dadurch, dass die Führungskräfte des Unternehmensbereichs sich über die Ressource „Nachwuchs“ austauschen müssen. Das OC ist damit ein wichtiges Element aktiver Organisationsentwicklung und zur weiteren nachhaltigen Positionierung von HR-Themen in der Organisation.

Die Personalentwicklungsmaßnahmen sind im Alltag verankert

Handlungsorientierung hat für die Verankerung von Personalentwicklungsmaßnahmen im betrieblichen Alltag eine hohe Bedeutung. Dies wird durch das Design des OC-Prozesses nachhaltig unterstützt. Die Nachbereitung durch Führungskraft und Mitarbeiter sowie ein gemeinsames Entwicklungs- und Beratungsgespräch mit der Personalentwicklung nach der Veranstaltung sind obligatorisch. Hier werden für die individuelle Situation passende Qualifizierungsschritte vereinbart und/oder „On-the-job-Maßnahmen“ verbindlich vereinbart. Dabei wird die Verantwortung dediziert den Linienführungskräften überlassen. Die Personalentwicklung kontrolliert die praktische Umsetzung und begleitet sie qualitativ und beratend.

Lessons learnt

In den zurückliegenden Jahren der Anwendung des OC haben sich deutliche Verbesserungen ergeben:

- *Verbesserungen für die teilnehmenden Mitarbeiter:* Für Mitarbeiter, die bis zum OC keine Führungserfahrungen haben, werden die eigenen Erwartungen an eine Führungsrolle überprüfbar. Wichtig ist, dass auch emotionale Erfahrungen thematisiert werden: So werden Entscheidungen für oder gegen die Übernahme einer Führungsaufgabe auch gefühlsmäßig verankert. Die eigenen Grenzen und die Veränderungsfelder werden erlebbar. Einige Teilnehmer nahmen nach dem OC aus eigenem Antrieb Abstand von einer Führungskarriere und entschieden sich für eine fachliche Weiterentwicklung. Dass diese Entscheidung bewusst und ohne Reue passiert, ist eine große Errungenschaft für die Mitarbeiter und das Unternehmen, das selbst für (oftmals junge) Potenzialträger jetzt nur im bedingten Umfang Frustration produziert. Das OC verbaut keine Führungskarrieren, auch wenn keine direkte Empfehlung erfolgt. Vielmehr wird die Momentaufnahme genutzt, um aktuelle Stärken der Teilnehmer zu stärken und Schwächen zu verringern. Durch spätere Entwicklungen und Leistungen on the job erhalten sich die Mitarbeiter auch zukünftig alle Chancen für Führungskarrieren, denn eine Stigmatisierung wird im Verfahren unterlassen.
- *Verbesserungen für die entsendenden Führungskräfte:* Nach anfänglicher vereinzelter Kritik an dem Vor- und Nachbereitungsaufwand wird die Maßnahme mittlerweile von den Führungskräften, die Mitarbeiter für das OC anmelden, aktiv unterstützt. Die Intensität dieser Unterstützung und die zusätzlichen Beurteilungen ihrer Mitarbeiter durch Außenstehende (Personalentwickler und externe Berater als Beobachter) werden für den Führungsalltag genutzt.
- *Verbesserungen für das Unternehmen:* Aus dem Teilnehmerkreis kamen mittlerweile 25 Prozent in erste Führungspositionen. Weitere 25 Prozent haben durch eine Intensivierung von Projektleitungsfunktion oder in der Funktion als Abwesenheitsvertreter die nächsten Entwicklungsschritte zur Übernahme einer Führungsaufgabe unternommen. Weitere 30 Prozent haben (oftmals in Übereinstimmung mit dem Feedback aus dem OC) für sich selbst die Entscheidung getroffen, keine Führungsaufgabe anzustreben. Für die verbliebenen Teilnehmer konnten keine Empfehlungen ausgesprochen werden. Hier ergaben sich vereinzelt Konflikte, da die Teilnehmer eine abweichende Selbstwahrnehmung hatten. Bei den identifizierten Führungs-Potenzialträgern konnten konkrete Entwicklungsvereinbarungen getroffen werden. Durch die gezielte Förderung und den gestärkten Antrieb der Mitarbeiter nach dem OC wurden in kurzer Zeit enorme Entwicklungsfortschritte sichtbar. Die klaren Rückmeldungen und die große Nähe der Aktion zum Führungsverhalten lösten gezielte Investitionen in die persönliche Weiterentwicklung aus. Auch die Qualifizierung der Teilnehmer ohne Führungspotenzial verlief deutlich intensiver.
- *Verbesserungen für den Bereich Personalentwicklung:* Das OC hat die Personalentwicklung bei dem wichtigen Thema „Führungsnachwuchs“ an den Gesprächstisch von Unternehmensbereichen gebracht. Waren frühere Beratungen hierzu immer anlassbezogen, findet jetzt eine systematische Beschäftigung von HR- und Linienführungskraft statt. Die Personalentwicklung hat sich als Dienstleister positioniert, der eine wichtige Führungsaufgabe unterstützt. Gleichzeitig wurden Standards gesetzt, die den Umgang mit Nach-

wuchspotenzialen betreffen. Das OC wurde erfolgreich als Instrument der Organisationsentwicklung positioniert.

Auswahlinstrumente im Vergleich

Eine nachhaltige und systematische Antwort auf die Frage, ob ein Mitarbeiter das Zeug zur Führungskraft hat, gibt es im Orientierungs Center - ohne die Nachteile des klassischen Assessment Center mit den bekannten Übungen zur Potenzialerkennung und einer anschließenden „Gewinner-Verlierer-Konstellation“.

	Mitarbeiter	Unternehmen
klassisches Assessment Center (AC)	<p>Vorteile: Berechenbar; bekannt; Feedback durch geübte Beobachter (in der Regel Führungskräfte)</p> <p>Nachteile: Ergebnis wird öffentlich; keine Reflexion; Einschätzung des realen Führungsverhaltens schwierig; keine Entwicklungsvereinbarung</p>	<p>Vorteile: Effizientes Verfahren; erprobter Standard; AC-„Gewinner“ sind akzeptiert</p> <p>Nachteile: Zu geringer Praxisbezug; öffentliche Gewinner und Verlierer; direkter Vorgesetzter kann sich seiner Entwicklungsverantwortung entziehen; psychologische Nachsorge bei den Verlierern notwendig</p>
Orientierungs Center (OC)	<p>Vorteile: Sich Ausprobieren im geschützten Raum; reales Szenario ermöglicht reales Führungsverhalten, das „über Strecke hinweg“ beobachtet werden kann; Lernen von Anderen; Zusage verbindlicher Entwicklung</p> <p>Nachteile: Kein automatischer Karrierestart; intensive Mitarbeit bei den Übungen des OC</p>	<p>Vorteile: Hohe Verbindlichkeit; Verantwortlichkeiten klar; Beobachtungen nahe an realen Anforderungen; Stärkung der Personalentwicklung; Bindung guter Mitarbeiter</p> <p>Nachteile: Arbeits- und zeitaufwändig; hohes Engagement der Personalentwicklung; intensive Vor- und Nachbereitung notwendig</p>

Autoren



Andreas von Studnitz

ist seit 2002 Geschäftsführer der von Studnitz Management Consultants GmbH in Rendsburg. Er studierte Erwachsenenbildung, Psychologie und Managementlehre an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und absolvierte die Ausbildung zum systemischen Berater und Trainer bei Prof. F. Schulz von Thun. Seine Beratungsschwerpunkte sind Führungskräfte-training und -coaching, Personaldiagnostik und Arbeitgeberattraktivität



Jörg Stark

studierte Psychologie an der Universität Hamburg und ist Leiter Personalentwicklung, Change Management und Ausbildung der Basler Versicherungsgruppe Deutschland. Er verantwortet die Konzeption und Realisierung von PE/OE-Formaten und Entwicklungsprogrammen auf Basis der Unternehmens- und PE-Strategie.

von Studnitz Management Consultants GmbH

Hindenburgstraße 27

24768 Rendsburg

Fon: (04331) 4 37 25 70

Fax: (04331) 4 37 25 72

Email: info@vonstudnitzconsultants.de

Web : www.vonstudnitzconsultants.de

Die Reproduktion dieses Werkes ganz oder in Auszügen stellt eine Verletzung des Urheberrechts dar.
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.