

Orientierungs-Center bei Boehringer

Ein gut konzipiertes Orientierungs-Center bietet den Teilnehmern ein tiefgehendes Beratungserlebnis und ist ein machtvolles Entwicklungsinstrument. Anhand eines realisierten Fallbeispiels bei Boehringer Ingelheim werden in diesem Beitrag Anregungen formuliert, wie sich Förder-Assessments vor dem Hintergrund dieses Anspruchs gestalten lassen.

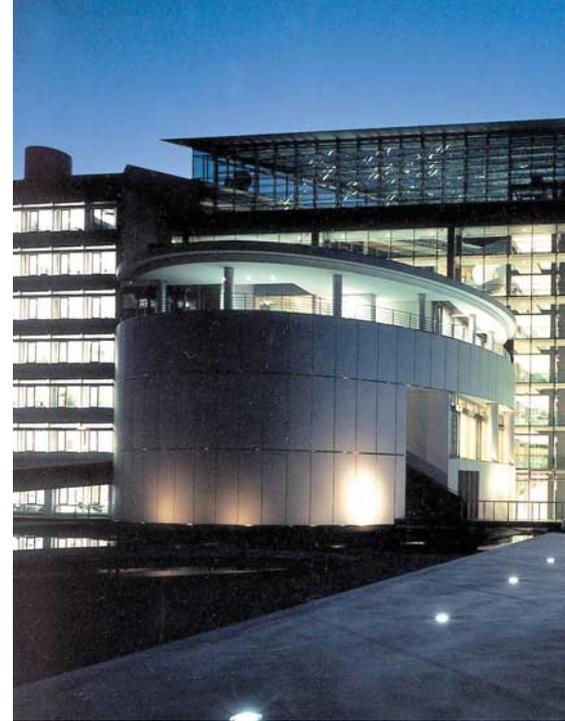
In vielen Unternehmen unterscheiden sich Auswahl- und Förder-Assessments ohne Selektionscharakter eigentlich kaum mehr als in der Interpretation des Feedback-Gesprächs. Übungstypen und Gestaltungsrahmen sind dennoch oft identisch und der Personalentwicklungscharakter wird durch die Trainingsempfehlungen zum Abschluss des Verfahrens herausgestellt. Als reine Trainingsbedarfsanalyse ist ein AC jedoch zweifellos zu aufwendig. Ziel des hier vorgestellten Projektes war es, mit dem Orientierungs-Center (OC) den Grundstein für einen Führungsnachwuchskreis für Gebietsleiter im Pharma-Außendienst zu legen. Die Teilnehmer waren bereits identifizierte Potenzialträger, so dass durch das OC keine Selektion mehr notwendig war. Das OC verfolgte nun mehrere Ziele: Zu einem galt es, den Teilnehmer eine intensive Selbstreflexion über die gewünschte Perspektive zu ermöglichen, was einen hohen Selbsterfahrungscharakter der eingesetz-

ten Übungen voraussetzte. Darüber hinaus sollten durch die OC-Ergebnisse die Gesamtschwerpunkte der Förderaktivitäten definiert werden, die im Rahmen des Förderkreises umgesetzt werden und auch die individuellen PE-Aktivitäten abgeleitet werden, wobei diese sich nicht nur auf Trainings sondern auch auf vielfältige Maßnahmen on-the-job beziehen. Schließlich sollte auch das OC selbst durch seine Gestaltung ein sehr intensives Coachinginstrument sein.

Das Qualifikationsprofil im Orientierungs-Center

Es wird sehr schnell deutlich, dass klassische AC-Profile ihren Zweck in einem Orientierungs-Center nur unzureichend erfüllen. Klassische AC-Profile sind eigenschaftsbasiert und enthalten Anforderungen wie Analysevermögen, Flexibilität, Organisations-talent oder Kreativität. Durch diese Sprache und auch durch das Abstraktionsniveau lassen sich diese Anforderun-

gen kaum sinnvoll in PE-Maßnahmen übersetzen - Was empfiehlt man jemandem, der sich durch geringes Analysevermögen und geringe Flexibilität auszeichnet? Für eine Auswahlfragestellung kann das Abstraktionsniveau hilfreich sein, weil es bestimmte Aspekte des Persönlichkeitsprofils stark pointiert. In einem Orientierungs-Center ist es unbedingt notwendig, dass sich alle Aspekte des zugrunde liegenden Anforderungsprofils klar und logisch stringent in Personalentwicklungsmaßnahmen übersetzen lassen. Außerdem müssen sich auch kritische Ausprägungen ohne Selbstwertgefährdung für einen Teilnehmer zurückmelden lassen (was bei den oben beschriebenen Persönlichkeitsdimensionen nicht so leicht sicherzustellen ist). Für das hier beschriebene Orientierungs-Center wurde darum ein Qualifikationsprofil entwickelt, in dem die wichtigsten Aspekte des Könnens (relevant für die Qualifizierung) und Wollens (relevant für Beratung und Coaching) im Hinblick auf die Zielperspektive „Gebietsleiter bei der Boehringer Ingelheim Pharma KG“ sehr konkret und spezifisch zusammengefasst wurden. Dieses Qualifikationsprofil ist praktisch das „Handbuch“, welches durchgehend sowohl dem Orientierungs-Center als auch dem darauf aufbauenden Förderkreis zugrunde liegt. Die Logik dieses Profils besteht darin, dass zunächst die wesentlichen Ziele und Wertschöpfungsbeiträge eines Gebietsleiters definiert wurden (letztlich sind es drei Ziele) und zu jedem Ziel die zentralen Kernaufgaben und dann die Anforderungen im



AUTOREN



Michael Paschen,
Geschäftsführer der
FokusM Beratung für
Human Resources Management GmbH & Co.
KG, Alter Markt 6,

42897 Remscheid, Telefon: 02191/9331313



Monika Koreng,
Diplom-Pädagogin, ist
seit April 1998 Referentin Personal- und
Organisationsentwicklung bei der Boehringer
Ingelheim Pharma KG in Ingelheim.

Telefon: 06132/776578



Boehringer Pharma KG,
Ingelheim

herangezogen, das Produkt selbst gibt es aber in Wirklichkeit nicht.

Beschreibung der Übungen

1 Gebietsleitertagung

Die erste Simulation legte den Grundstein für die gesamte Aufgabe. Die Teilnehmer erhielten ausführliche Informationen über das simulierte Unternehmen, über Markt und Wettbewerbsprodukte sowie über pharmakologische Eigenschaften des eigenen Präparats „Gastran“. Auf Basis dieser Information erstellte jeder Teilnehmer in etwa 90-minütiger Vorbereitung eine individuelle Präsentation zu seinem Konzept einer bundesweiten Produktstrategie. Im Kreise von jeweils vier Teilnehmern wurden die individuellen Konzepte gegenseitig präsentiert und schließlich ein integrierendes Konzept gemeinsam erarbeitet. Alle Teilnehmer agierten in der Rolle eines Gebietsleiters und behielten diese Rolle der gesamten Veranstaltung über bei.

2 Gebietsgruppenbesprechung

Zur Vorbereitung dieser Übung erarbeiteten die Teilnehmer eine Präsentation vor ihren eigenen Außendienstkräften. Inhalt dieser Präsentation war die Anpassung der bundesweiten Strategie an eine regionale Strategie der Marktbearbeitung. Durch die Zahlen und Verhältnisse im eigenen Gebiet enthielt diese Übung zahlreiche Ambivalenzen, die in der Praxis in vergleichbarer Weise vorkommen. Ziel der Übung war es, dieses Konzept den eigenen Außendienstkräften darzustellen, sie für die Gesamtstrategie zu gewinnen und gemeinsame regionale Maßnahmen in

der Produkteinführung zu definieren. Die eigenen Mitarbeiter wurden gemeinsam von den Beobachtern dargestellt, die das präsentierte Konzept kritisch hinterfragten. Der Grund für diese etwas ungewöhnliche Rollenspielsituation lag darin, dass diese Übung natürlich zwangsläufig eine Gruppensituation darstellen musste, aber nur das Führungsverhalten Gegenstand der Beobachtung war. Darum kam die Einbindung anderer Teilnehmer nicht in Frage. Insofern erschien diese Gestaltungsform geeignet, um die Moderation einer Sitzung mit mehreren eigenen Mitarbeitern abzubilden.

3 Zielvereinbarungsgespräch

Auf der Basis der regionalen

Vertriebsplanungen wurde mit einem Außendienstmitarbeiter eine Zielvereinbarung vorgenommen. Der von einem geübten Rollenspieler dargestellte Außendienstmitarbeiter stand hierbei der gesamten Produkteinführung skeptisch gegenüber und musste von der Sinnhaftigkeit des Vorgehens überzeugt werden.

4 Kundenveranstaltung

Während der Pausen der Teilnehmer bereiteten diese gemeinsam eine Kundenveranstaltung für wichtige Ärzte vor. Die Teilnehmer hatten hierzu ein reales Budget von 500 Euro zur Verfügung, welches im Hotel für sie hinterlegt worden ist. Die zu der Kundenveranstaltung geladenen Ärzte wurden

Hinblick auf Können und Wollen beschrieben werden.

Konzeption und Gestaltung

Die Besonderheit dieses Orientierungs-Centers lag darin, dass die Übungen in einer sehr markanten Weise einen Erlebnischarakter im Hinblick auf die Zielperspektive Gebietsleiter aufweisen mussten, damit die Anforderungen an Außendienstführungskräfte wirklich erlebbar und erfahrbar werden. Alle Simulationen bildeten gemeinsam eine Rahmengeschichte, die eine hohe Nähe zu einem realen Projekt aufweist. Hierbei war das Ziel, dass die Übungen einen repräsentativen Querschnitt über die in der Außendienststeuerung schwierigen Situationen vermitteln. Die Teilnehmer des Orientierungs-Centers spielten die Rolle von Führungskräften im Pharma-Außendienst, die vor der Herausforderung der Einführung eines neuen Produktes standen, nämlich eines Präparats zur Behandlung von Magengeschwüren. Für die Übungskonstruktion wurden reale Marktdaten und auch Informationen über wirklich existierende Wettbewerbsprodukte

Anzeige

am Abend des ersten Durchführungstages von allen Beobachtern gemeinsam dargestellt. Diese Übung floss nicht in die Beobachtungen und in das Feedback ein, sondern diente eher dazu, Kreativität und Commitment der Teilnehmer anzuregen und einen netten Ausklang des Tages für alle gemeinsam sicherzustellen. Die Identifikation mit der Rolle ging für die Teilnehmer so weit, dass sogar fingierte Musterpackungen von „Gastran“ erstellt worden sind und an die Ärzte verteilt wurden.

5 Coachinggespräch

Eine sehr wichtige Übung stellte das simulierte Coachinggespräch dar. Hier führten die Teilnehmer ein Gespräch mit einer Außendienstmitarbeiterin, wobei dieses Gespräch die Auswertung eines gemeinsamen Arztbesuches darstellte und ein darauf aufbauendes Coaching beinhaltete. Da das eigentliche Arztgespräch ja nicht zur Übung gehörte und eine rein schriftliche Instruktion zu trocken und blutleer erschien, wurde im Vorfeld ein Video produziert, in dem eine reale Pharmareferentin mit einem echten

Arzt ein Gespräch über das ja real nicht existente Produkt führte. Dieses Video haben die Teilnehmer zur Vorbereitung auf das Coachinggespräch gesehen und es war praktisch der Ersatz für den gemeinsamen Arztbesuch. Im eigentlichen Coachinggespräch konnte dann auf die Beobachtungen und das Feedback aus dem Video zurückgegriffen werden.

6 Fallstudie

In einer schriftlichen Fallstudie analysierten die Teilnehmer komplexes Material, Vertriebsauswertungen, Statistiken und andere Unterlagen im Zusammenhang mit der Produkteinführung. Im gemeinsamen Gespräch mit den Beobachtern wurden die Analyseergebnisse dargestellt und mögliche Maßnahmen diskutiert. Eine Besonderheit der Fallstudie lag darin, dass sich direkt an die Unterlagenbearbeitung ein telefonisches Mitarbeitergespräch anschloss, in dem einer Außendienstkraft eine für diese weniger erfreuliche Entscheidung mitgeteilt werden musste. Das Gespräch wurde auch tatsächlich telefonisch

simuliert - der Rollenspieler rief über das Haustelefon im Durchführungsraum an und die Beobachter konnten über den Lautsprecher des Telefons den Verlauf des Gespräches verfolgen.

7 Konfliktgespräch

Das letzte Rollenspiel des Orientierungs-Centers war ein schwieriges Konfliktgespräch mit einem Außendienstmitarbeiter. Bei dem hier dargestellten Mitarbeiter handelte es sich um einen sehr leistungsfähigen und umsatzstarken Mitarbeiter, der für sich bestimmte Sonderregelungen in Anspruch nimmt und seinen Erfolg als Legitimation für sein nicht immer teamförderndes Verhalten heranzieht.

8 Interview

Neben den Simulationen im Rahmen der Produkteinführung wurde mit allen Teilnehmern auch ein ausführliches persönliches Interview geführt, in dem persönliche Interessen, berufliche Ziele und Motivationen im Vordergrund standen.

9 Fragebogen

Um einen Abgleich zwischen der Selbstsicht der Teilnehmer und der Einschätzung der Beobachter vornehmen zu können, bearbeiteten die Teilnehmer einen berufsbezogenen Persönlichkeitsfragebogen (BIP-Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung). Die Ergebnisse wurden in das abschließende Feedback integriert.

Hinweise zur Durchführung

Für das Orientierungs-Center wurden zwei Durchführungstage benötigt, die Einführung der Teilnehmer fand allerdings schon am Vorabend statt. Alle Teilnehmer und Beobachter haben bestätigt, dass - entgegen vielen anderen Erfahrungen mit Assessment-Centern - die Verknüpfung der Übungen mit den realen Anforderungen durch das gewählte Szenario ungewöhnlich hoch war und eine wirklich substantielle Selbsterfahrung der Teilnehmer im Hinblick auf die Anforderungen einer Gebietsleitung ermöglicht worden ist. Gerade in Orientierungs-Centern dürfte dieser hohe Realitätsbezug der Übungen von besonderer Wichtigkeit sein, wenn darauf aufbauend eine Beratung der Teilnehmer erfolgt. Es empfiehlt sich zur Unterstützung des Coachingcharakters

Positionsziele und Kernaufgaben

- ▶ Erreichen der regionalen Marketing- und Vertriebsziele
- ▶ Umsetzung der zentralen Marketing- und Vertriebsstrategie auf regionaler Ebene
- ▶ Prüfung und Überwachung der vereinbarten Targetmarketing-maßnahmen
- ▶ Konzeption und Durchführung von Kundenveranstaltungen (Beispiel: Kongresse)
- ▶ Pflege von Meinungsbildnern
- ▶ Interpretation, Nutzung und Multiplikation der Marketingdaten
- ▶ Marktbeobachtung und -analyse
- ▶ Sinnvoller Einsatz des Werbemittelbudgets
- ▶ Besuche bei wichtigen beziehungsweise schwierigen Ärzten oder Apothekern
- ▶ Betreuung von Einkaufsringen
- ▶ Steuerung und Kontrolle der persönlichen Vertriebsaktivitäten vor dem Hintergrund des Vorbildcharakters für die Mitarbeiter
- ▶ strukturiert und eigenständig arbeiten
- ▶ Networking und Beziehungsmanagement betreiben
- ▶ Ansprechpartner persönlich gewinnen und binden
- ▶ souveräne und offensive Kontaktaufnahme
- ▶ Innovationen und Inspirationen in Konzepten und Ideen einbringen
- ▶ sichere Interpretation und Umsetzung von Ergebnissen von Marktuntersuchungen
- ▶ in übergreifenden Projekten mitarbeiten
- ▶ Kennen und Anwenden von Marketing-Instrumenten
- ▶ Verkaufsgespräche kunden- und zielorientiert führen
- ▶ Souveräne Verhandlung von Preis- und Vertragskonditionen
- ▶ konzeptionell arbeiten wollen
- ▶ Bereitschaft zur Übernahme von Sonder- oder Zusatzverantwortungen
- ▶ Vorbildcharakter in vertrieblichen Aktivitäten wahrnehmen wollen
- ▶ hohe zeitliche und persönliche Belastungen kompensieren
- ▶ eigenständig und außendienstorientiert arbeiten wollen

auch, nach jeder Übung gemeinsame Reflexionsgespräche mit dem Teilnehmer zu führen, denn es geht in einem OC ja gerade nicht nur um die gezeigten Verhaltensweisen, sondern auch um die Einstellungen und Sichtweisen, die dem Verhalten zugrunde liegen.

Hinweise zur Auswertung

Zur gemeinsamen Auswertung von Übungen bieten sich beispielsweise die folgenden Leitfragen an:

- ▶ Welches waren Ihre Ziele und Strategien zur Bewältigung dieser Situation?
- ▶ Welche Einstellungen, Haltungen und Sichtweisen haben Sie zu Ihrem Verhalten bewogen?
- ▶ Wie haben Sie Ihre Interaktionspartner wahrgenommen? Worin haben Sie Ihren Auftrag in dieser Situation gesehen?
- ▶ Inwiefern korrespondiert diese Simulation mit Ihrem Verhalten in anderen Situationen? Was in Ihrer Herangehensweise ist charakteristisch und typisch für Sie? Worin besteht Ihre unverwechselbare Handschrift?
- ▶ Was macht Sie sicher, dass die Auseinandersetzung mit diesen Anforderungen eine attraktive Perspektive für Ihr Berufsleben ist? In welchen realen Situationen haben Sie bei sich erlebt, dass Sie für vergleichbare Anforderungen prädestiniert sind?

Coachingcharakter

Ein weiterer Aspekt, der zum Coachingcharakter der Veranstaltung beigetragen hat, war das Angebot an die Teilnehmer, alle individuellen Übungen für sie auf Video aufzuzeichnen. In allen Durchführungsräumen war hierzu eine Videokamera instal-

Ziel des Orientierungs-Centers war, den Grundstein für einen Führungsnachwuchskreis für Gebietsleiter im Pharma-Außendienst zu legen.

liert und die Teilnehmer erhielten im Vorfeld ausreichend Leerkassetten. Wer nun gern eine Aufzeichnung einer Übung haben wollte, konnte den Beobachtern die Kassette aushändigen und zum Abschluss der Übung das bespielte Band direkt in Empfang nehmen. Die Videos waren für die Beobachter nicht zugänglich, es handelte sich lediglich um eine weitere Dienstleistung für die Teilnehmer, die diesen ermöglichen sollte, im Nachhinein noch einmal die Situationen im Detail analysieren zu können und darauf aufbauend das Feedback noch besser deuten zu können.

Während der Beobachterkonferenz stand für die Teilnehmer ein Führungstrainer zur Verfügung, der mit den Teilnehmern über das Thema Rollenwechsel Mitarbeiter - Führungskraft arbeitete. Auf diese Weise wurde die sonst für die Teilnehmer oft langweilige Zeit bis zum eigentlichen Feedbackgespräch attraktiv überbrückt.

Umsetzung der Ergebnisse

Den Abschluss der zwei Tage bildete ein ausführliches persönliches Feedback, welches dann durch einen umfassenden Ergebnisbericht für jeden Teilnehmer abgerundet wird. Dieser Ergebnisbericht bildet die Grundlage für individuelle Entwicklungsempfehlungen an die Teilnehmer, aber die Gesamtheit der Ergebnisberichte definiert auch die Schwerpunkte für den gesamten Förderkreis. Der För-

derkreis wird modular aufgebaut werden, damit die Entwicklungsaktivitäten zielgenau zu den identifizierten Schwerpunkten passen. Insofern wird es in dem Förderkreis Maßnahmen geben, die alle Teilnehmer gemeinsam erleben, es wird Maßnahmen für einige Teilnehmer geben und andere ganz individuelle Unterstützungsangebote. Das OC hat die Voraussetzung für einen derart modularen Aufbau des Förderprogramms geschaffen. Die Ergebnisberichte werden auch die

Grundlage der Involvierung der jeweiligen Vorgesetzten der Teilnehmer sein. In einem gemeinsamen Gespräch werden über die Angebote des Förderkreises hinaus Unterstützungsaktivitäten definiert, die von den Teilnehmern selbstgesteuert realisiert werden oder mit Hilfe des eigenen Vorgesetzten. Das Orientierungs-Center hat damit einen sehr glaubwürdigen Startpunkt für eine wirklich zielgenaue Förderung des Führungsnachwuchses gelegt. ■

Anzeige