



Einsicht ohne Verlierer

Ein internes Assessment-Center zur Potenzialeinschätzung führt regelmäßig zu „Verlierern“: Teilnehmer, die sich selbst für eine Führungslaufbahn geeignet sehen, fallen durch das Raster. Um diesem Problem aktiv zu begegnen, lädt die Drägerwerk AG alle Kandidaten vorab zum Orientierungs-Center und gibt jedem Teilnehmer durch Selbsteinschätzung die Möglichkeit ohne Gesichtsverlust auszusteigen.

Die Führungskräfteentwicklung bei Dräger wird in enger Zusammenarbeit mit den Konzerngesellschaften unter Federführung des Bereiches HR der Drägerwerk AG als Holdinggesellschaft sichergestellt. Eine Säule der Konzern übergreifenden Führungskräfteentwicklung ist das „Dräger Career Advancement“ (DCA), ein systematisches und modulares Entwicklungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte. Das Programm ist gekennzeichnet durch sehr wenige Standardbausteine. Vielmehr werden die überwiegenden Entwicklungsaktivitäten für alle teilnehmenden Mitarbeiter durch individuell vereinbarte Bausteine und Aktivitäten vorgenommen.

Damit das Dräger Career Advancement seinem Anspruch, den Teilnehmern eine pass-

genaue und auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Förderung anzubieten, wirklich gerecht wird, ist eine detaillierte Potenzialanalyse und Bedarfsbestimmung im Vorfeld unerlässlich. Bis zum Jahr 2001 hat der Dräger-Konzern diese Potenzialanalyse durch Gruppen-Outdoor-Assessments vorgenommen. Dieses Verfahren hat jedoch im Laufe der Zeit sehr stark an Akzeptanz sowohl bei den Teilnehmern als auch bei den Führungskräften verloren. Vielen Teilnehmern fehlte bei Outdoor-Assessments die „Businessnähe“ und damit die Transferierbarkeit der Ergebnisse in den beruflichen Arbeitsalltag.

Skepsis überwinden

Diese Erfahrungen führten zu einer Neukonzeption des gesamten Förderprogramms. Die Schwierigkeit: Der neue Prozess musste gegen eine gewisse, der Assessment-Center-Methodik gegenüber skeptisch ausgerichtete Grundhaltung kommuniziert und eingeführt werden. Dazu wurde ein Prozess gesucht, der die folgenden Rahmenbedingungen in sinnvoller Weise berücksichtigt:

- Der neue Prozess sollte den kritischen Umgang der Teilnehmer mit sich selbst fördern. Jeder sollte sich dahingehend überprüfen, ob Führungsverantwortung wirklich gewollt ist. Dabei konnten sie an mehreren Stellen des Prozesses aussteigen, ohne das Gesicht zu verlieren. Die Kernthese dieser Voraussetzung ist, dass ein Ausstieg aus dem Prozess besser nach dem Motto „Ich will nicht“ als „Ich darf nicht“ erfolgen sollte.

- Der Auswahlprozess sollte mehrstufig erfolgen, sodass in der abschließenden Auswahl nur wenigen Mitarbeitern die Botschaft zu übermitteln ist, dass kein ausreichendes Führungspotenzial erkannt wurde und sie sich stattdessen auf eine Projektleiterkarriere oder Fachlaufbahn konzentrieren sollen. Dieser Punkt war wichtig, um die Verliererproblematik abzumildern.

- Das Auswahlverfahren soll ähnlich dem Tagesgeschäft gestaltet sein und den Teilnehmern gegenüber signalisieren, dass man sich um eine hohe Lebensnähe und einen direkten Bezug zu den Anforderungen ihrer Arbeitswelt bemüht hat.

- Um eine hohe Akzeptanz des neuen Verfahrens sicherzustellen und eine Offenheit der Teilnehmer und auch der Führungskräfte für den Relaunch zu erreichen, standen maximale Transparenz, offene Kommunikation und Fairness im Vordergrund.

Der neue Prozess hatte nun die folgende Gestalt: Der Einstieg in das DCA erfolgt über den Vorschlag des jeweiligen Vorgesetzten und der gemeinsamen Bearbeitung des Fragebogens „Potenzialcheck“, einem pragmatischen Beurteilungssystem entlang der Kriterien des Dräger-Kompetenzmodells. Die Führungskräfte benannten über diesen Potenzialcheck die in Frage kommenden Mitarbeiter und schätzten zusammen mit den Mitarbeitern deren Kompetenzstand ein.

Begründete Auswahl

In den jährlichen PE-Gesprächen zwischen den oberen Führungskräften der Gesellschaften und dem Personalbereich werden die Potenzialkandidaten vorgestellt, die Einschätzungen begründet und die Potenzialkräfte ausgewählt.

Nachdem der betreffende Mitarbeiter Rückmeldung erhalten hat, dass er im Führungskreis als Potenzialträger vorgeschlagen



Autor

Michael Paschen,

Geschäftsführer

FokusM, Telefon: 02191/

9331313, michael.

paschen@fokusm.de

wurde, liegt es allein in seiner Hand, sich zur Teilnahme am DCA schriftlich zu bewerben. In der Bewerbung ist der Teilnehmer aufgefordert, sich anhand eines Fragebogens mit seiner eigenen Motivation für die Führungslaufbahn auseinanderzusetzen. Im Anschluss an das Bewerbungsverfahren werden die potenziellen Teilnehmer und deren Vorgesetzte über die Details des Auswahl- und Förderprozesses informiert.

Der nun folgende Prozessschritt ist sicherlich der ungewöhnlichste Teil des gesamten Auswahlprozesses. Es folgt nun die Einladung zu einem Orientierungs-Center, obwohl es später zusätzlich ein Assessment-Center gibt. Die meisten Unternehmen entscheiden sich entweder für ein Orientierungs-Center oder ein Assessment-Center, nur die wenigsten Unternehmen nehmen beide Angebote als Bestandteil in ihren Potenzialidentifikationsprozess auf.

Selbstprüfung

In diesem Fall standen die folgenden Überlegungen im Vordergrund: Im Orientierungs-Center soll den Teilnehmern ermöglicht werden, sich gefahrlos in verschiedenen Führungssituationen auszuprobieren und sich unter der Anleitung der Moderatoren und eines Trainers mit den Anforderungen an eine Führungsrolle auseinanderzusetzen. Das Orientierungs-Center ist bei Dräger ausschließlich ein Angebot der Selbstprüfung und Selbstfindung. Die Teilnehmer werden im Plenum durch Input-Phasen und gemeinsame Diskussionen auf Rolle, Selbstverständnis, Konfliktsituationen und Ambivalenzen

einer Führungstätigkeit vorbereitet und können gemeinsam mit dem Trainer die damit verbundenen Fragen reflektieren. Anschließend können die Teilnehmer in Kleingruppen unter der Anleitung eines Moderators in Rollenspielen schwierige Führungssituationen ausprobieren und ein Feedback durch den Moderator und ihre Kollegen erhalten.

Der Unterschied zu vielen Assessment-Centern besteht darin, dass das Orientierungs-Center durch einen Wechsel an Plenums- und Kleingruppenphasen gekennzeichnet ist und unmittelbar nach jeder Kleingruppenphase für die Mitarbeiter ein Feedback erfolgt. Zum Abschluss des Orientierungs-Centers können die Teilnehmer Beratungsgespräche mit einzelnen Moderatoren führen und die Ergebnisse mit den Moderatoren gemeinsam reflektieren. Die Rollenspiele in den Kleingruppen finden immer in Anwesenheit der Kollegen statt, sodass auch das Feedback der Teilnehmer untereinander wesentlicher Bestandteil des Orientierungs-Centers ist.

Freie Wahl

Als Moderatoren stehen im Orientierungs-Center die Personalentwickler des Dräger-Konzerns zur Verfügung sowie ein externer Trainer und Berater. Die Moderatoren des Orientierungs-Centers werden bewusst in dem folgenden Assessment-Center, in dem die tatsächliche Auswahl stattfindet, nicht als Beobachter integriert. Dadurch ist glaubwürdig zu vermitteln, dass das Orientierungs-Center ausschließlich ein Selbstreflexions- und Trainingsangebot für die Teilnehmer darstellt und nicht nebenbei Informationen für das

Unternehmen gesammelt werden. Die Teilnehmer können nach dem Orientierungs-Center frei entscheiden, ob sie ihre Bewerbung aufrecht erhalten, ihre Bewerbung auf einen späteren Zeitpunkt verschieben oder ob sie sich doch für eine andere Perspektive als die der Führungslaufbahn entscheiden möchten. Im Anschluss an das Orientierungs-Center können sie ohne „Gesichtsverlust“ aus dem Gesamtprozess wieder aussteigen. Diejenigen Teilnehmer, die sich für das Assessment-Center entscheiden, werden zu einem neu gestalteten Auswahl-Assessment-Center eingeladen.

Im Gegensatz zu früher ist das kein Outdoor-Verfahren, sondern ein an Dräger angepasstes und geschäftsnah gestaltetes Instrument. Die Teilnehmer schlüpfen während des zweieinhalbtägigen Assessment-Centers in die Rolle eines Projektmitarbeiters in einem Medizintechnikunternehmen, das einen Logistik-Dienstleister hinzukaufen und integrieren muss. Dieses Szenario wurde spezifisch für Dräger erstellt und enthält eine Reihe von Parallelen zur Wirklichkeit. Geachtet wurde besonders darauf, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Fachbereiche nicht gegenüber anderen im Vor- oder Nachteil sind.

Hohe Identifikation

Das Assessment-Center besteht aus insgesamt sieben Übungen, die entlang des oben skizzierten Projektes im Sinne einer Gesamtgeschichte gestaltet sind und den Teilnehmern eine hohe Identifikation mit der dargestellten Rolle ermöglichen. Hierbei sind die folgenden Übungstypen integriert:

Versprechen einlösen

Erst ein Orientierungs-Center, anschließend ein Assessment-Center – diesen Aufwand zur Potenzialeinschätzung scheuen viele Unternehmen und beschränken sich auf ein Auswahlverfahren. **management & training** fragte nach bei Frank Liebelt, Leiter Human Resources und Management Development bei der Drägerwerk AG, ob sich der Aufwand tatsächlich lohnt.

management & training: Ihre Methode zur Potenzialanalyse ist mit einem Orientierungs-Center und einem nachfolgenden Assessment-Center sehr komplex. Rechtfertigen die Ergebnisse diesen Aufwand?

Frank Liebelt: Der Aufwand lohnt sich, das bestätigen die Ergebnisse. Die Potenzialbenennung durch die Führungskräfte ist sorgfältiger geworden und die Selbstprüfung der Teilnehmer intensiver. Wir sind davon überzeugt, dass sich Potenzial durch Wollen und Können gleichermaßen definiert. Ein Teilnehmer muss nicht nur die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung, sondern ein wirkliches Interesse an Menschenführung mitbringen. Unsere Erfahrung zeigt, dass ansonsten viele Teilnehmer eine Führungslaufbahn eher mit Karriereschritten gleichsetzen und sich weniger stark mit den wirklichen persönlichen Anforderungen der Personalführung auseinandersetzen. Letzteres forcieren wir durch das Orientierungs-Center in erheblichem Maße. Es gibt Teilnehmer, die nach ihren Fähigkeiten eine Führungsrolle ausüben können, jedoch in dem Orientierungs-Prozess bemerken, dass Führungsverantwortung für ihre eigene Motivation und ihre persönlichen Interessen nicht der richtige Schritt ist. Selbst wenn wir durch die Orientierungs-Center nur eine einzige Fehlplatzierung vermeiden

oder die Demotivation durch die entstehende Verliererproblematik reduzieren, steht der Aufwand schon in keinem Verhältnis zu dem hohen tatsächlichen Nutzen.

management & training: Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte von dem neuen Verfahren überzeugt?

Frank Liebelt: Bei Dräger gab es eine Reihe von grundsätzlichen AC-Skeptikern, die nach den Erfahrungen mit dem Outdoor-AC auf Assessment-Center vollständig verzichten wollten. Wir haben deshalb sehr stark für den Relaunch geworben und standen im Hinblick auf unsere Informationspolitik und die Einhaltung unserer Versprechen unter starker Beobachtung. Entscheidend ist, diese Versprechen auch einzuhalten. Wenn man Transparenz, Selbsterfahrung und die Vermeidung von Verliererproblematik zusagt, braucht man einen Prozess, der diese Versprechen wirklich sicherstellt. Der erste Durchlauf unseres neuen Verfahrens war noch von vielen skeptischen Diskussionen begleitet. Nachdem wir nachweisen konnten, dass wir unsere Versprechen eingehalten haben, war der zweite Durchlauf bereits problemlos.



Frank Liebelt

► Ein persönliches Interview, in dem die Teilnehmer über ihre prägenden beruflichen Erfahrungen berichten und ihre Ziele und Selbstsicht im Hinblick auf ihre weitere berufliche Entwicklung darstellen.

► Eine Konzeptpräsentation, in der die Teilnehmer auf Basis umfangreicher Vorinformationen ein Konzept zur Optimierung der Integration des zugekauften Logistikdienstleisters individuell erstellen, im Kreise von anderen Teilnehmern präsentieren und dann gemeinsam eine integrative Lösung in der Gruppe finden müssen.

► In dem Kollegengespräch führen die Teilnehmer ein Konfliktgespräch mit einem hierarchisch gleich gestellten Kollegen.

► In dem Mitarbeitergespräch übernehmen die Teilnehmer die Rolle einer Führungskraft und führen ein auf den Anlass bezogenes Problemgespräch mit einem zugeordneten Mitarbeiter.

► In der Fallstudie bearbeiten die Teilnehmer komplexe Materialien, die sie analysieren und vernetzen und in operative Managemententscheidungen umsetzen müssen.

► Die einzige schriftliche Übung des Assessment-Centers besteht darin, dass die Teilnehmer einen Artikel für die Mitarbeiterzeitung des zugekauften Unternehmens verfassen, der über den Projektfortschritt berichtet. Hintergrund dieser Übung ist, dass sich Führungskräfte schriftlich klar und zielgruppenorientiert äußern müssen.

Feedback geben

Direkt im Anschluss an das Assessment-Center erhalten die Teilnehmer von den anwesenden Beobachtern ein 45-minütiges Feedback mit den Eindrücken aus den verschiedenen Übungen. Übermittelt wird auch die Entscheidung im Hinblick auf eine Teilnahme oder Nichtteilnahme am Dräger Career Advancement.

Im Gegensatz zum Orientierungs-Center agieren die Teilnehmer in den Rollenspielen nicht untereinander, sondern alle Rollenspiele und Übungsabnahmen werden durch externe Moderatoren vorgenommen, um einen vergleichbaren Standard und eine hohe Qualität der Simulationen sicherzustellen.

Die Assessment-Center-Ergebnisse werden zu einem ausführlichen Ergebnisbericht

Drägerwerk AG

Die Drägerwerk AG in Lübeck ist ein international führender Konzern für Medizin- und Sicherheitstechnik. 1889 gegründet, ist das Unternehmen in seinen Geschäftsfeldern rund um die menschliche Atmung Technologieführer. 2002 wurde ein Umsatz von 1,3 Milliarden Euro mit rund 10 000 Mitarbeitern realisiert.

zusammengefasst, in dem jeder Teilnehmer noch einmal eine sehr differenzierte Rückmeldung über die Einschätzungen der Beobachter erhält. Dieser Ergebnisbericht wird nicht nur dem Teilnehmer selbst zugänglich gemacht, sondern stellt die wesentliche Grundlage für das Entwicklungsgespräch mit jedem Teilnehmer dar.

Konkrete Vereinbarungen

In diesem Entwicklungsgespräch werden die individuellen Schwerpunkte für die Teilnahme am Dräger Career Advancement definiert und konkrete Entwicklungsmaßnahmen vereinbart. Dieses Entwicklungsgespräch übersetzt damit die Assessment-Center-Ergebnisse in individuelle Maßnahmen und gestaltet den für jeden Teilnehmer maßgeschneiderten Teil des Dräger Career Advancement.

Zur angestrebten Transparenz gegenüber den Teilnehmern zählt, dass die Teilnehmer am Ende des Assessment-Centers um ein ausführliches schriftliches Feedback gebeten und die kumulierten Ergebnisse im Intranet der Drägerwerk AG veröffentlicht werden. Zukünftige Teilnehmer können sich dadurch vergewissern, dass vorherige

Teilnehmergenerationen den Prozess als fair und sachgerecht erlebt haben und sich mit dem Ablauf und den Ergebnissen wirklich identifiziert haben.

Ein wichtiges Qualitätssicherungsmerkmal waren insbesondere die Feedbacks der Teilnehmer, denen kein ausreichendes Führungspotenzial bescheinigt wurde. Die

Feedbackergebnisse zeigen eindeutig, dass auch diese Teilnehmer das Verfahren wertschätzen und in positiver Erinnerung behalten haben. Damit ist das wesentliche Ziel erreicht: Die Akzeptanz für den Auswahlprozess ist hoch und gleichzeitig gilt die Verliererproblematik als nicht relevant. ■

Sieben Tipps zur Potenzialanalyse

- ▶ Machen Sie die Vorgesetzten der Mitarbeiter für die Identifikation der Potenzialträger verantwortlich.
- ▶ Verifizieren Sie die Benennung der einzelnen Vorgesetzten durch ein Votum aus dem Kollegenkreis.
- ▶ Informieren Sie die Teilnehmer ausführlich und in einer persönlichen Präsentation über den weiteren Prozess und sprechen Sie alle damit verbundenen Aspekte offen an.
- ▶ Forcieren Sie die Selbstreflexion der Teilnehmer darüber, ob eine Karriere als Führungskraft wirklich der richtige Weg für sie ist, und geben Sie den Teilnehmern die Möglichkeit, dies mit Sparringspartnern zu reflektieren.
- ▶ Ermöglichen Sie den Teilnehmern einen Ausstieg aus dem Prozess ohne das Gesicht zu verlieren und das bis kurz vor Ende des Potenzialbenennungsprozesses, damit Sie am Ende keine „Verlierer“ produzieren.
- ▶ Wenn Sie mit Assessment-Centern arbeiten, so gestalten Sie diese business- und lebensnah für die Teilnehmer, denn nur so können sich Teilnehmer und Beobachter wirklich mit dem Verfahren identifizieren.
- ▶ Nutzen Sie die Beobachtungen und Eindrücke über die Teilnehmer für die individuelle Entwicklungsplanung. Dann hat sich die Investition in einen umfangreichen Beurteilungsprozess im Vorfeld am besten ausgezahlt.