



© Caro Fotoagentur/Rupert Oberheuser

WIE AUF DEM LAUFSTEG präsentieren sich obere Führungskräfte, wenn sie sich im Assessment Center bewähren müssen. Eine Zumutung, die positive Wirkung hat.

Schaulaufen für Top-Manager

MANAGEMENT DEVELOPMENT. Obere Führungskräfte in einem Assessment Center fördern und entwickeln? Was wie ein Affront klingt, hat sich bei Bosch und Siemens Haushaltsgeräte bewährt. Die Geschäftsleitung weiß nun um die Potenziale im Haus aus eigener Anschauung. Von Marion Staron und Michael Paschen

Die Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH ist einer der führenden Hersteller von Hausgeräten mit weltweit 35.000 Mitarbeitern. Nach der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie ist die BSH in aller Welt mit über hundert Gesellschaften vertreten. Sie unterhält insgesamt 43 Fabriken.

Die BSH sieht es als zentral an, auch für die obersten Führungsebenen eine strukturierte Personalentwicklung anbieten zu können. Das Ziel ist es, Führungskräfte für General Management-Funktionen zu entwickeln. Das können Positionen wie die des Geschäftsführers einer Tochter- beziehungsweise einer größeren Vertriebsgesellschaft sein. Infrage kommen aber auch anspruchsvolle gehobene Führungsaufgaben in der Zentrale.

Zu diesem Zweck wurde der General Management-Pool (GMP) geschaffen. In ihm werden Führungskräfte, die bereits auf oberen Führungsebenen erfolgreich tätig sind und bei denen das Potenzial für weiterge-

hende Verantwortungen gesehen wird, gefördert und entwickelt. Derlei Programme sind auf der obersten Führungsebene nur in wenigen Unternehmen üblich. Meist wird die Entwicklung der Top-Potenzialträger individuell vereinbart und vorangetrieben. Das Argument für dieses Vorgehen ist zumeist, dass die Maßnahmen und Perspektiven so individuell sind, dass eine Zusammenfassung der Teilnehmer weder inhaltlich sinnvoll noch politisch opportun erscheint.

Das Programm soll Geschäftsleitung und Mittelmanagement vereinen

Bei dem hier beschriebenen Programm ist die Philosophie eine andere: Das Entwicklungsprogramm wird mit direkter Beteiligung und enger Einbeziehung der vier Geschäftsführer der Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH umgesetzt. Aufgrund der Zentralität und Internationalität der BSH ha-

ben die Geschäftsführer nur wenig Kontakt mit dieser Managementebene, da deren Führungskräfte noch nicht direkt an die Geschäftsführung berichten. Das beschränkt die Möglichkeiten, das Potenzial dieser Führungskräfte einzuschätzen. Das Programm soll daher den Geschäftsführern das interne Potenzial transparent machen und ihnen die Chance offerieren, persönlich die weitere Entwicklung der künftigen Top-Führungskräfte zu begleiten.

Um diese Ziele zu erreichen, musste zunächst eine intensive Potenzialbeurteilung erfolgen, die über die Potenzialeinschätzung durch die direkten Vorgesetzten hinausging. Die Prämisse war, dass alle vier Geschäftsführer die 24 nominierten Personen intensiv kennen lernen und sich ein differenziertes Bild über den Stand der Kompetenzentwicklung verschaffen können. Daran anschließend sollte eine individuelle Entwicklungsvereinbarung zwischen Teilnehmer, Vorgesetztem und Geschäftsführer erfolgen.

Das Gruppenverfahren bewährt sich auch auf dieser Ebene

Auch wenn es für diese Führungsebene ungewöhnlich erscheint, schien die einzige Möglichkeit, diesen Auftrag mit hoher inhaltlicher Qualität zu erfüllen, auf ein Verfahren aus dem Bereich der Assessment-Center zurückzugreifen. Assessment-Center sind Beurteilungsseminare, in denen die Teilnehmer Fallstudien und Simulationen bearbeiten, die charakteristisch für mögliche künftige Herausforderungen sind. Die AC-Teilnehmer werden dabei von Beobachtern und Feedback-Gebern eingeschätzt. Weiterhin ungewöhnlich war, dass ein Gruppenverfahren und kein Einzelverfahren (zum Beispiel ein Management Audit) gewählt wurde. Oft besteht die Ansicht, dass Führungskräfte der hier genannten Ebenen nicht mehr zu einem Gruppenverfahren eingeladen werden können. In der Tat sind beide Punkte zu Beginn des Prozesses auch intensiv diskutiert worden. Rückblickend wurde aber aus Sicht aller Beteiligten die richtige Entscheidung getroffen.

Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile wurde entschieden, alle 24 Teilnehmer zu einem Development-Center einzuladen, das die BSH gemeinsam mit der Profil M Beratung für Human Resources Management

GmbH & Co. KG umgesetzt hat. Das Ziel dieses Development-Centers war es, den Teilnehmern ein intensives Feedback unter Beteiligung der vier Geschäftsführer zu ermöglichen und eine breite Beurteilungsgrundlage für die weitere Karriereentwicklung zu schaffen. Um diesen Prozess sinnvoll zu gestalten, wurden einige Besonderheiten berücksichtigt.

Im Rahmen der jährlichen Beurteilungssysteme führen die direkten Vorgesetzten der Teilnehmer zunächst die Leistungsbeurteilung und individuelle Potenzialeinschätzung durch. Dies ist die generelle Basis für den weiteren Auswahlprozess. Die endgültige Nominierung erfolgte dann durch die Geschäftsführung. Sie berücksichtigt dabei die Strategischen Management Reviews, die zur Potenzialverifizierung und Absicherung der Managementkapazitäten unter Einbindung aller oberen Führungsebenen konzernweit einheitlich durchgeführt werden.

Weiterhin wurde großes Augenmerk auf eine intensive Vorinformation der Teilnehmer und der Vorgesetzten gelegt, damit das Verfahren von Anfang an ein positives und

zukunftsgerichtetes Image erhält. Um den gesamten Prozess auch von der Anmutung her überzeugend zu präsentieren, wurde eine professionell gestaltete Informationsbroschüre verlegt.

Als maßgebliche Beobachter und Feedback-Geber kamen neben internen Personal-Experten der BSH und den externen Beratern nur die Geschäftsführer selbst infrage. Alle vier Geschäftsführer standen zweimal für eine zweitägige Veranstaltung mit je zwölf Teilnehmern zur Verfügung, was maßgeblich zur Glaubwürdigkeit und Intensität des Verfahrens beigetragen hat.

Der fachliche Hintergrund der Teilnehmer wird berücksichtigt

Die inhaltliche Ausgestaltung musste auf hohem fachlichen Niveau erfolgen. Alle Übungen und Fallstudien mussten dem Anspruch gerecht werden, Anforderungen an Top-Manager erfolgreich abzubilden. Um Ungerechtigkeiten vorzubeugen, die aufgrund unterschiedlicher fachlicher Hintergründe zustande kommen könnten, spielten die Übungen nicht im Kontext von

➔ DEVELOPMENT-CENTER

Diese Punkte umfasst das Programm:

1. Interview (45 Minuten)

Mit jedem Teilnehmer wurde ein ausführliches persönliches Interview über berufliche Hintergründe, Erfahrungen und Ziele geführt.

2. Strategieentwicklung (80 Minuten)

Auf Basis umfangreicher Daten und Vorinformationen formulierten die Teilnehmer eine neue Strategie für das kanadische Lebensmittelunternehmen. Zunächst entwickelte jeder Teilnehmer seine eigene Strategie – hierfür standen fast drei Stunden Vorbereitungszeit zur Verfügung. Später wurden diese individuellen Vorschläge in Gruppen zu je vier Teilnehmern diskutiert.

3. Mitarbeitergespräch (30 Minuten)

In diesem Gespräch, in dem der Profil M-Rollenspieler als schwieriger Mitarbeiter mit Führungsverantwortung agierte, mussten Ziele und Wege für die weitere Zukunft gefunden werden.

4. Verhandlung mit einem Arbeitnehmervertreter (30 Minuten)

Die Umsetzung der neuen Strategie bringt Veränderungen und Umstrukturierungen für die Mitarbeiter mit. Diese mussten mit dem kanadischen Work-Council-Vorsitzenden verhandelt und abgestimmt werden

5. Business-Fallstudie (30 Minuten)

Hier mussten die Teilnehmer anhand verschiedener Daten eine Problemanalyse und Bewertung eines eventuell noch zuzukaufenden Unternehmens vornehmen und die Ergebnisse vorstellen.

6. Vision Speech (30 Minuten)

Auf Basis umfangreicher Daten und Informationen formulierten die Teilnehmer eine Strategie für das kanadische Unternehmen. Zunächst entwickelte jeder Teilnehmer seine eigene Strategie, später wurden diese in Gruppen zu je vier Teilnehmern diskutiert.

Hausgeräten. Stattdessen wurde folgender Rahmen geschaffen: Die Teilnehmer bearbeiteten in den zwei Tagen des Development-Centers in der Rolle eines Geschäftsführers ein Projekt, das die strategische Neuausrichtung des kanadischen Tochterunternehmens eines großen internationalen Lebensmittelherstellers zum Inhalt hatte. Hier gab es zumindest einen schwachen inhaltlichen Zusammenhang zu den Produkten der BSH, zudem spielte das Projekt im internationalen Kontext.

Ein Restrukturierungsprojekt wird wirklichkeitsnah simuliert

Alle Teilnehmer hatten in fachlicher Hinsicht das gleiche Ausgangsniveau. Die Aufgabe der strategischen Neuausrichtung eines Tochterunternehmens bildet mögliche künftige Anforderungen der Teilnehmer realistisch ab. Die Datenbasis ist so realistisch wie möglich gehalten – so wurden beispielsweise einige Marktdaten im direkten Kontakt zu kanadischen Wirtschaftsverbänden recherchiert.

Insgesamt wurden für das Development-Center mehr als 150 Seiten an Dokumenten für die verschiedenen Übungen produziert. Das Verfahren musste in fachlicher und inhaltlicher Hinsicht absolut stimmig sein. Die Professionalität und auch die Anmutung aller Übungen haben viel dazu beigetragen, dass die Teilnehmer das Verfahren als sachlich gerechtfertigt akzeptierten.

Das Development-Center selbst wurde bereits als intensive Personalentwicklungsmaßnahme gestaltet. Dies wurde nicht nur durch das intensive persönliche Feedback durch die Geschäftsführer und durch die Vereinbarung von Mentorenprozessen erreicht, sondern beispielsweise auch dadurch, dass die Übungen auf Wunsch der Teilnehmer auf Video aufgezeichnet wurden. Diese schauten sich die Teilnehmer zur Vorbereitung auf ihre persönlichen Feedback-Gespräche an – die Beobachter selbst machten von den Bändern keinen Gebrauch.

Netzwerke bilden sich im Anschluss an das Center wie von allein

Weiterhin sollte die Netzwerkbildung der Teilnehmer untereinander durch das Verfahren gefördert werden. Hierzu diente nicht nur der Vorabend mit intensivem Kennenlernen, sondern auch eine besondere

Übung des Development-Centers. Während ihrer Pausen zwischen den Fallstudien bereiteten die Teilnehmer gemeinsam eine fiktive Veranstaltung für die Kunden des kanadischen Unternehmens vor. In die Rolle der Kunden schlüpfen die Beobachter. Die Teilnehmer hatten ein Budget von 500 Euro zur Verfügung, über das sie frei verfügen konnten. Diese Übung wurde nicht bewertet, sondern diente ausschließlich der Netzwerkbildung und der Intensitätssteigerung des Verfahrens.

Eine Abendveranstaltung außer Konkurrenz verblüfft die Beobachter

Alle Beobachter waren überrascht und beeindruckt von den Leistungen der Teilnehmer: Das dargebotene Programm reichte von einem kanadischen Buffet mit Bandmusik bis hin zu einer Produktpräsentation, dem Hissen der kanadischen Flagge bei vorgetragener Nationalhymne und einer organisierten Besichtigung des historischen Rathauses am Durchführungsort für die „kanadischen Gäste“. Diese Übung hat sogar wesentlich stärker zur Netzwerkbildung der Teilnehmer beigetragen, als anfänglich gedacht. Die Teilnehmer hatten sich schon in Eigeninitiative für weitere Treffen verabredet, noch bevor der offizielle GMP-Prozess begann. Darüber hinaus hat diese Übung eine positive Gesamtstimmung gegenüber dem Development-Center nachhaltig gefördert.

Fazit und Empfehlungen für die Umsetzung in die Praxis

Insgesamt ergeben sich für diese Zielgruppe damit die folgenden Empfehlungen und Erfolgsfaktoren, damit ein Development-Center seinem Anspruch gerecht wird:

- Werden die Teilnehmer vorab ausführlich über das Programm und den gesamten Prozess informiert, führt das zu mehr Klarheit über das Vorgehen und erhöht die Akzeptanz bei den Teilnehmern.
- Werden die maßgeblichen Führungskräfte als Beobachter in das Verfahren integriert, erleben die Teilnehmer das Verfahren intensiver und bringen ihm eine größere Wertschätzung entgegen.
- Die Fallstudien und Simulationen müssen unbedingt vom inhaltlichen und intellektuellen Niveau her zur Zielebene der Teilnehmer passen.

- Die Veranstaltung selbst muss einen glaubwürdigen Personalentwicklungscharakter aufweisen; dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn den Teilnehmern Video-Feedback gegeben wird.
- Der Gedanke der Netzwerkbildung der Teilnehmer untereinander sowie auch mit den Beobachtern muss glaubwürdig gefördert werden.
- Die Feedbacks müssen eine hohe inhaltliche Qualität aufweisen und erkennbar in intensive Entwicklungsprozesse münden, idealerweise unter Einbindung der beobachtenden Führungskräfte und des direkten Vorgesetzten.

Um festzustellen, ob die Teilnehmer das Verfahren für genauso sinnvoll und stimmig hielten wie die Beobachter der Geschäftsleitung, führten die Initiatoren des Programms eine ausführliche Nachbefragung durch. Die Rückmeldungen der Teilnehmer signalisierten dabei große Zufriedenheit mit der Atmosphäre im Development-Center, großen Erkenntnisgewinn bei den Übungen (Vision Speech, Strategiefall, Business-Fallstudie, Mitarbeitergespräch, Verhandlung mit Arbeitnehmervertretern) und den Feedback-Gesprächen. Der Gesamteindruck wurde dabei hinsichtlich des Nutzens für den Arbeitsalltag noch positiver eingeschätzt als hinsichtlich der Informationen und Impulse des Verfahrens. ●

➔ AUTOREN



MARION STARON ist Referentin Personal- und Führungskräfteentwicklung bei der Bosch & Siemens Hausgeräte GmbH.

MICHAEL PASCHEN ist Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG in Remscheid (vormals FokusM).