

Führung auf Probe: Orientierungs-Center als PE-Instrument

Führungssimulation als Katalysator für potentiellen Führungsnachwuchs und Instrument gezielter Personalentwicklung

„Soll ich, oder soll ich nicht?“ „Was kommt auf mich zu?“ „Werde ich dem Druck standhalten?“ „Wo sind meine Defizite?“ Dies sind nur einige Fragen, die sich potentielle Nachwuchskräfte stellen, wenn sie an eine mögliche Zukunft in der Führungsrolle denken. Auch das Unternehmen möchte Klarheit und eine regelmäßige Einschätzung über den potentiellen Nachwuchs erhalten. Oft werden in Unternehmen irgendwie auffällige Kandidaten auf eine interne „Watching-List“ gesetzt oder sind geistiges Eigentum von Hierarchen. Welche Kriterien dabei angelegt werden, ob die Kandidaten wirklich geeignet sind oder ob sie überhaupt erfahren, dass sie unter Beobachtung stehen, ist meist weniger im Fokus der Betrachtung. Zufälligkeit regiert, wo doch Systematisierung gefragt ist. Vollkommen unberücksichtigt bleibt dabei häufig auch, ob die Kandidaten denn überhaupt für sich in Betracht ziehen, Führungskraft zu werden. Spätestens dann ist der Umgang mit Talenten nicht nur unsystematisch, sondern auch fahrlässig, denn entsprechende Fehlinvestitionen wirken sich negativ auf das Nachfolgemanagement aus.

Bei der Unternehmensgruppe Deutscher Ring wird deshalb seit 2 Jahren im Rahmen der Neu-positionierung der Führungskräfteentwicklung ein Orientierungs-Center (OC) eingesetzt, das Mitarbeitern eine nachhaltige und systematische Annäherung an Führung und dem Unternehmen gleichzeitig einen dauerhaften Blick auf seinen potentiellen Nachwuchs ermöglicht. Dabei werden die üblichen Wege verlassen, und auch die Rolle der Personalentwicklung wandelt sich von einem reinen Anbieter von Auswahl-Tools hin zum aktiven Gestalter und Mit-Entscheider im Auswahlprozess. Genauso wichtig ist es für das Unternehmen, Möglichkeiten zu schaffen, dass die Teilnehmer die eigenen Potenziale in einem geschützten Raum erleben und sich emotional und kognitiv mit Anforderungen an die Führungsrolle auseinandersetzen können.

Wege der Potenzialerkennung								
Perspektive Selektions- Instrument	Bewerber		Führung		HR-Bereich		Unternehmen	
	Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile
klassisches AC*	<ul style="list-style-type: none"> • Berechenbar da bekannt • Feedback ausschließlich durch geübte Beobachter • Führungskräfte i.d.R. als Beobachter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnis öffentlich • keine Reflexion • Einschätzung von realen Führungsverhalten schwierig • keine Entwicklungsvereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise von Außen • keine Zwang zur Realisierung von Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Kandidaten ggf. öffentlich verbrannt • keine Entwicklungsperspektive • kein Commitment im Führungskreis 	<ul style="list-style-type: none"> • effizientes Instrument • Standard • AC-Gewinner sind akzeptiert 	<ul style="list-style-type: none"> • geringer Praxisbezug • öffentliche Gewinner-Verlierer-Problematik • Führungskraft kann sich Entwicklungsverantwortung entziehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizientes Verfahren • Verlässlichkeit der Methode • Effizienz 	<ul style="list-style-type: none"> • unklare Verantwortlichkeiten bei Nachsorge • Verlierer
Geheime Watching-List	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung im Schutze eines Mentors 	<ul style="list-style-type: none"> • Verborgen • Abhängigkeit Mentor • nicht im Fokus der Öffentlichkeit • keine system. Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Kandidaten pflegen/ entwickeln • gute MA nicht abgeben • Führungserfolg von außen nicht prüfbar 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Unterstützung • kein Fremdblick auf Mitarbeiter • keine eigene Chance auf gute MA von außen 		<ul style="list-style-type: none"> • Geheimnisträumerei • Entzug von Wissen • keine systematische Entwicklung • gute MA können nicht geeignet eingesetzt werden 		<ul style="list-style-type: none"> • Wissen wird vorenthalten • keine Pool geeigneter Mitarbeiter • Schwächung der Zukunftsoptionen
Orientierungscenter	<ul style="list-style-type: none"> • Ausprobieren im geschützten Raum • Führungsverhalten • Verbindliche Entwicklung • Feedback und Lernen von anderen 	<ul style="list-style-type: none"> • kein automatischer Karrierestart 	<ul style="list-style-type: none"> • praktische Führungsunterstützung bei Entwicklung • qualitatives Feedback von Außen • Kandidaten nicht verbrannt • MA mit Klarheit und ggf. Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand, uig. Vor- und Nachbereitung • Entwicklungs-Support ist durch MA einfordern 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Verbindlichkeit • Beobachtung nahe an realen Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufwendig uig. hoher HR-Beteiligung und Vor-/ Nachsorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung HR-Bereich • Verantwortlichkeiten klar • Bindung von guten MA • Qualitative Identifikation von Nachwuchs 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwendig

* Klassisches AC: Auswahl-Instrument mit Potenzialeinschätzung am Ende. Beobachter aus dem Unternehmen. Klassische Übungen mit Beobachterkonstellation. Gewinner-Verlierer.

Hintergrundinformationen zur OC-Konstruktion

Damit überhaupt eine Aussage über die Führungseignung getroffen werden kann, muss das Rollenverhalten so beobachtet werden können, dass Führungsspezifika tatsächlich erkennbar sind. Dafür muss die Asymmetrie der Einflussnahme auf Entscheidungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft in typischen Unternehmenskonstellationen hergestellt werden. Der Führungsperson muss das Recht übertragen werden, Anderen Aufträge erteilen zu können. Dafür werden neben dem offiziellen Einsetzen in die Führungsverantwortung auch Machtinsignien wie Informationsvorsprung, gesonderte Büros und Ressourcenverfügbarkeit übertragen. Führung wird im OC so nicht als „Spiel“ erlebt, um zum Beispiel Kommunikationsverhalten zu erproben: Der Führungserfolg wird auch dadurch sichtbar, dass die Qualität der Aufgabenerfüllung in Form eines Punkte-Scorings objektiv gemessen wird. So wird - wie im Unternehmensleben selbstverständlich - neben der Vorgabe von Zielen und Aufgaben, der Definition von Problemen, der Strukturierung von Situationen und der Verantwortung für Ressourcen auch der Geschäftserfolg eine wichtige Bewertungsdimension, die im Orientierungscenter beachtet wird.

Führung befindet sich im OC genauso wie im „richtigen Leben“ nicht autark im luftleeren Raum. Vielmehr wird die permanente Vernetzung mit vielen anderen Organisationseinheiten eines Unternehmens realistisch abgebildet. Genauso wichtig ist die Existenz hierarchischer Bedingungen im OC, denn Hierarchie muss die Funktionstüchtigkeit sicherstellen, indem sie für Rahmenbedingungen sorgt und die Ergebnisorientierung bewirkt. Dabei wird für die OC-Teilnehmer auch die Grenze von hierarchischem Handeln sichtbar: Wenn Führung sich einzig aus der hierarchischen Position heraus bestimmt, schwindet auf Dauer die Einflussfähigkeit der Führungskraft in kritischen Situationen.

Notwendige Voraussetzung für eine wirksame Bewertung von Führung ist, dass ein Feedback zu dem Führungshandeln nicht durch fachliche Diskussionen in der Teilnehmerrunde überlagert wird. Das OC muss also weit genug von der jeweiligen Berufspraxis der Teilnehmer abstrahieren. Fachvorträge oder aufwändige Wissensvermittlungen durch Trainer sind deshalb nicht vorgesehen. Echte Menschen sollen echte Probleme lösen, auch wenn sie Führungsprobleme aus der Führungsrolle noch nicht kennen. Das erfordert Abstraktion und Praxisnähe in einem. Die wird durch eine simulierte komplexe Führungssituation hergestellt.

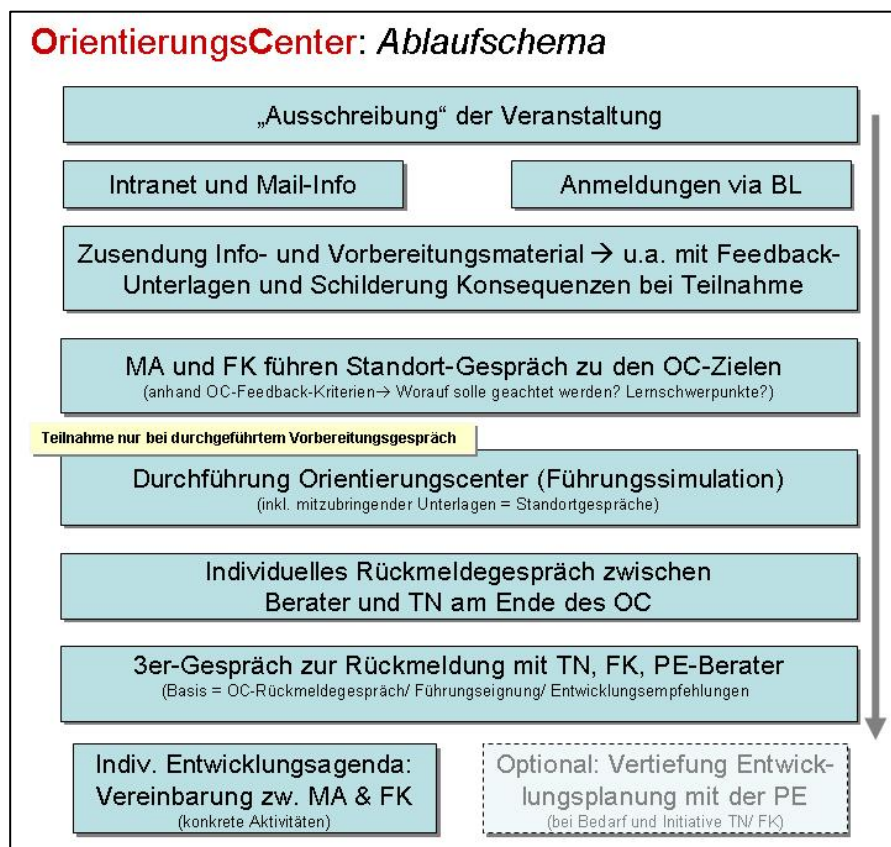
Die Rolle der Personalentwicklung

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 OC-Prozesses mit einem starken Mandat ein: Eskalationen über alle Linienebenen sind möglich, wenn Prozessstandards nicht eingehalten werden. Das entspricht in ersten Schritten der neuen Rolle der Personalentwicklung im Deutschen Ring, 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 und beim Performance Controlling. Die Personalentwicklung ist so nahe am Auswahlprozess und sehr frühzeitig an der nachhaltigen Weiterentwicklung des Unternehmensnachwuchses beteiligt.

Zusammenwirken mit einem externen Berater

Eine professionelle externe Begleitung macht nicht nur operativ Sinn. Sie ermöglicht auch, dass das OC durch breite Erfahrungen auch mit anderen Unternehmen die Chance hat, weiter entwickelt zu werden. Auch im Feedback-Prozess ist es für das Unternehmen und die Teilnehmer wichtig, ein qualitatives externes Benchmark zur eigenen Leistung zu erhalten. Der „Blick über den eigenen Tellerrand“ ist für ein gutes Orientierungscenter genauso wichtig, wie eine hohe Anknüpfung an die internen Realitäten und Themen des Unternehmens. Deswegen wird beim Deutschen Ring die OC-Leitung nur im gemeinsamen Einsatz von PE'ern und externer Beratung durchgeführt. Damit die eingesetzten PE'ler ihre unterschiedlichen Rollen: OC-Leiter, Rollenspieler in der Simulation, Beobachter, Feedback-Geber durchgängig wahrnehmen können, müssen sie selbst einmal die eingesetzte Planübung als Teilnehmer erlebt haben.

Ablauf des OC



Das OC startet mit einer Ausschreibung. Der obersten Führungsebene werden für den eigenen Verantwortungsbereich durch die PE limitierte Plätze für ein OC bereit gestellt. Durch diese Verknüpfung wird der bereichsinterne Austausch in den jeweiligen Führungsrounds über Talente und Nachwuchsförderung angeregt. Die OC-Entsendung ist dann im Idealfall eine Konsensent-

scheidung 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 Führungskraft und Teilnehmer Unterlagen für einen individuellen, dem OC vorgelagerten Feedback-Prozess übergeben. Die Beobachungskriterien orientieren sich an den Auswahlkriterien für Führungskräfte und dem Kompetenzmodell des Unternehmens. Im OC ist eine reduzierte Form dieser Kriterien der Beobachtungsmaßstab für die Leiter und die Teilnehmer. Ohne abgeschlossenen vorherigen Feedback-Prozess ist eine OC-Teilnahme nicht möglich. In dieser Phase steht die PE 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 hieran erfolgt durch den externen Berater die Einweisung in die Rahmenhandlung sowie die „Leadership-Planübung Puretex“. Hierzu gehört neben einer Präsentation, in der vor allem der Verlauf der Übungsrunden anhand des Organigramms und unterschiedlicher Ablaufdarstellungen beschrieben wird, ein Handbuch. In diesem Handbuch finden die Teilnehmer umfassende Informationen über die Branche und das Unternehmen selbst: Geschichte, handelnde Personen und die aktuelle Situation des Übungs-Unternehmens Puretex sowie schließlich die Unternehmensziele für das aktuelle Geschäftsjahr.

Die nachfolgenden vier Übungsrunden von jeweils vier Stunden Dauer werden jeweils auf einen Unternehmensbereich (z.B. Marketing mit den Abteilungen Produktmanagement und Werbung) fokussiert. Jede Führungsebene erhält Ziele, anstehende Aufgaben und Projekte sowie ggf. Vorgaben der Geschäftsführung, die mit den übrigen OC-Teilnehmern als Mitarbeiter erreicht werden müssen. Auf dieser Basis müssen die Führungskräfte 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 klassische, für sie jedoch unvorhergesehene Situationen bewältigen, die in jeder Übungsrunde wechseln. Hierfür sind die OC-Leiter Rollenspieler. Zusätzlich werden einzelne Mitarbeiter von den OC-Leitern instruiert, unvorhergesehene Situationen für ihre Vorgesetzten herbeizuführen. Diese unvorhergesehenen Situationen orientieren sich am Alltag des Unternehmens Deutscher Ring und reichen von banalen Störungen, z.B. durch Handwerker, über unterschiedliche Mitarbeiter-Konflikte oder arbeitsrechtliche Verfehlungen bis hin zu unmittelbaren Interventionen der Geschäftsführung.

Am Ende jeder Planübungs-Runde reflektieren die Führungskräfte ihre Selbstwahrnehmung und erhalten dazu ein Feedback durch die jeweils beteiligten Mitarbeiter sowie die OC-Leiter. Neben relevanten, erlebten Führungsaspekten, die kurz in der Gruppe aufgearbeitet werden, schließt jede Runde mit einer objektiven Bewertung der erreichten Arbeitsergebnisse im Verhältnis zum Ressourceneinsatz. Alle Teilnehmer fassen hiernach ihre individuellen Lernerfahrungen zusammen und tauschen diese aus.

Zum Abschluss des OC erhält jeder Teilnehmer ein individuelles, ausführliches Feedback durch den OC-Leiter, der ihn in der Führungsaufgabe am intensivsten beobachtete. Um hierfür bestmöglich vorbereitet zu sein, finden nach jeder Übungsrunde Reflexionen der OC-Leiter statt, in denen es auch um Eindrücke aus Sicht der Mitarbeiter geht, die ja schließlich „Empfänger“ von Führung sind.

Nach der Präsenzveranstaltung werden Entwicklungsgespräche zwischen Führungskraft und dem Teilnehmer geführt. Diese sind, neben der Expertise aus dem OC-Abschlussfeedback

dann die Grundlage für ein abschließendes Review des PE-lers mit dem OC-Teilnehmer und seiner Führungskraft. Die dort schriftlich fixierten Entwicklungsthemen und Empfehlungen werden sukzessive in der Linienführung umgesetzt. Die PE fragt dann über die Führungskraft in größeren Abständen nach, welche der vereinbarten Entwicklungsfortschritte realisiert wurden. So gewinnt die Qualifizierungsinvestition in den Nachwuchs eine große Nachhaltigkeit und stärkt außerdem die Rolle der PE

Einbindung des OC beim Deutschen Ring

Das Konzept zum Orientierungscenter soll ein Spiegel der individuellen Anforderungen des Unternehmens sein. Beim Deutschen Ring lassen sich dabei folgende Besonderheiten feststellen:

1. Offensiver Umgang mit Erwartungshaltungen der Teilnehmer

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

2. Führungskreise sind 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 Orientierungscenters schafft dies durch die Rahmenbedingungen, in denen sich die Führungskräfte eines Unternehmensbereiches 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.

3. PE-Maßnahmen mit Verankerung im Führungs- und Arbeitsalltag

Die Handlungsorientierung hat für Verankerung der PE-Maßnahmen 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 PE nach der Veranstaltung sind obligatorisch. Hier werden für die individuelle Situation passende Qualifizierungsschritte vereinbart und/ oder „on-the-job-Maßnahmen“ verbindlich besprochen. Dabei wird die Verantwortung dezidiert den Linienführungskräften überlassen. Die PE kontrolliert die praktische Umsetzung und begleitet die qualitativ.

Erfahrungen

In den zwei Jahren der Anwendung haben sich für teilnehmende Mitarbeiter, die Führungskraft, die PE und das Unternehmen deutliche Verbesserungen ergeben:

Teilnehmende Mitarbeiter

Für Mitarbeiter, für die sich bis zum OC keine Führungserfahrungen ergaben, werden eigene Erwartungen an eine Führungsrolle prüfbar. Wichtig ist, dass auch eindrucksvolle emotionale Erfahrungen zum Führungsthema gemacht, werden: So werden Entscheidungen für oder gegen die Übernahme einer Führungsverantwortung 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 den Mitarbeiter und das Unternehmen, das selbst für (oftmals junge) Potenzialträger nun nur im bedingten Umfang Frustration produziert. Das OC verbaut keine Führungskarrieren, auch wenn keine direkte Empfehlung erfolgt. Vielmehr wird die OC-Momentaufnahme genutzt, um aktuelle Optimierungsfelder 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 und der ressourcenorientierte Umgang mit den Ergebnissen zeigt den Fokus auf den Aspekt „Entwicklung“ bei dieser Maßnahme auf.

Entsendende Führungskraft

Nach vereinzelter anfänglicher Kritik an dem Vor- und Nachbereitungsaufwand wird die Maßnahme mittlerweile von den teilnehmenden Führungskräften sehr aktiv unterstützt. Die Intensität dieser Unterstützung und das qualitativ gute zusätzliche Fremdbild zu dem Mitarbeiter werden für den Führungsalltag genutzt. Viele Führungskräfte erleben das Feedback von einer dritten Person als sehr hilfreich, da es entweder die eigene Wahrnehmung bestätigt oder diese schärft.

Unternehmen

Aus dem Teilnehmerkreis sind mittlerweile 25 Prozent in Führungspositionen. Weitere 25 Prozent haben durch eine Intensivierung von Projektleitungsfunktionen oder Führungsstellvertretung die nächsten Entwicklungsschritte zu einem Führungsjob unternommen. Weitere 30 Prozent haben, oftmals in Übereinstimmung mit dem OC-Feedback, für sich selbst die Entscheidung getroffen, keine Führungsaufgabe anzustreben. Für die verbliebenen Teilnehmer konnten keine Empfehlungen ausgesprochen werden. Hier ergaben sich auch vereinzelt Konflikte, da die Teilnehmer eine abweichende Selbstwahrnehmung hatten. Bei den identifizierten Führungspotenzialträgern konnten gezielte Entwicklungsvereinbarungen getroffen werden. Auch durch die gezielte Förderung und den gestärkten Antrieb der Mitarbeiter nach dem OC wurden in kurzer Zeit enorme Entwicklungsfortschritte sichtbar. Die Direktheit der Rückmeldung und die große Nähe zum Führungsverhalten lösten gezielte Investitionen in die persönliche Weiterentwicklung aus. Auch die methodische und kommunikative Qualifizierung der Teilnehmer ohne Führungspotenzial verlief deutlich intensiver, verbindlicher und anlassbezogen.

HR-Bereich/ Personalentwicklung

Das OC hat die Personalentwicklung bei dem wichtigen Thema Führungsnachwuchs an den Gesprächstisch von Unternehmensbereichen gebracht. Waren die vorherigen Beratungen hierzu immer Anlass bezogen, findet jetzt eine systematische Beschäftigung von HR und Linienführungskraft statt. Die PE hat sich sowohl als Dienstleister positioniert, die eine wichtige Führungsanforderung unterstützt, und gleichzeitig wurden Standards gesetzt, die den Umgang mit Nachwuchspotenzialen betreffen. Das Orientierungscenter wurde erfolgreich als OE-Instrument positioniert.

Ausblick

Angestrebt wird eine weitere Verzahnung mit einem unternehmensweitem Kompetenzmanagement: Die Ergebnisse werden in den verbindlichen Prozess der Erfassung und Entwicklung von Kompetenzen integriert werden. Deutlich wurde, dass zukünftige Besetzungsprozesse noch besser mit den Ergebnissen des OC abgeglichen werden können, damit erkannte Potenziale auch über die eigene Bereichsgrenzen hinweg im Unternehmen gehalten und gefördert werden. Zukünftig wird an einem Format gearbeitet, das auch gestandenen Führungskräften eine intensive und geschützte Standortbestimmung ermöglicht.

Autoren:



Andreas von Studnitz

geschäftsführender Gesellschafter der von Studnitz Management Consultants GmbH in Rendsburg



Jörg Stark

Interner Berater und Projektleiter im Bereich Personalentwicklung/ Change Management in der Unternehmensgruppe Deutscher Ring