

Sabine Seidler

„Future Leaders“ – wie trotz Krise richtige Auswahl und Entwicklung nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherstellen

Der Unternehmenserfolg wird speziell in Krisenzeiten bestimmt von der Qualität der Führungsarbeit. Eine zeitgemäße unternehmensinterne Auswahl und Entwicklung von „Future Leaders“ wird damit zum Schlüssel nachhaltigen Unternehmenserfolges.



Wirtschaftskrise hin oder her, für verantwortungsbewusste Unternehmenslenker geht es nach wie vor darum, neben dem kurzfristigen Blick auf den Mitarbeiterabbau zur Ergebnis-sicherung den Erfolg des Unternehmens nachhaltig sicherzustellen. Und das gelingt nur mit der richtigen Führungsmannschaft auf allen Ebenen – ich möchte hier den Begriff des optimalen „Leadership-Portfolios“ einführen.

Gerade mit Blick auf dieses „Leadership-Portfolio“ werden in Krisenzeiten häufig Kardinalfehler begangen. Leistungsträger und „Future Leaders“ verlassen ihr Unternehmen, ohne dass gezielt vonseiten der Verantwortlichen gegengesteuert wird. Zugegeben, es ist alles andere als einfach, einerseits Mitarbeiter in größerem Stil freizusetzen und gleichzeitig wichtige Träger der Organisation zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Einen Spagat, den die wenigsten Manager professionell zu meistern vermögen. Nichtsdestotrotz eine Herausforderung, der es sich zu stellen gilt.

Im Kern geht es darum, in diesen schwierigen Zeiten gute Führungskräfte zu binden, gezielt Leistungsträger der Organisation zu identifizieren und „Future Leaders“ Perspektiven anzubieten. Ansonsten sind diese Zielgruppen die Ersten, die das Unternehmen verlassen und – noch schlimmer – zur Konkurrenz wechseln.

1. DIE SCHWIERIGE SUCHE NACH INTERNEN „FUTURE LEADERS“

Die Erfahrung zeigt: Spitzenunternehmen stärken ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, indem es ihnen immer wieder gelingt, in kurzer Zeit äußerst kompetente Mitarbeiter, sog. „Future Leaders“, zu identifizieren und diese im Sinne ihrer Unternehmensinteressen an sich zu binden und weiterzuentwickeln.

Im Gegensatz zu dieser fokussierten, klaren Anforderung an die Personalentwicklungsstrategie ist Personalarbeit nach wie vor meist gekennzeichnet durch mühselige Such- und Selektionsprozesse. Meist werden Ad-hoc-Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen, ohne die Zielrich-

tungen der Führungskräfte zu recherchieren und darüber nachzudenken, wie effektiv diese Maßnahmen überhaupt sind. Die Qualität dieser Arbeit, und damit möchte ich eine Lanze für Personalabteilungen brechen, hängt unmittelbar von der Führungsarbeit eines jeden Vorgesetzten ab und damit stoßen wir auf die Kernproblematik bei der Identifikation von „Future Leaders“.

Heute wissen wir um die Vielschichtigkeit der Motivationslagen, warum Vorgesetzte Mitarbeiter zu „Future Leaders“ benennen. Das kann von „den/die möchte ich damit endlich los werden“ über „der/die geht mir dermaßen auf die Nerven, hier habe ich jetzt eine Chance, dass er/sie von anderen ein Feedback bekommt“ bis hin zu „das ist wirklich eine fähige, engagierte Person, die ich fördern möchte“ reichen.

Mit dem Wissen um diese Realität ist es daher für Verantwortliche von Unternehmen unumgänglich, ein neutrales Verfahren zum Screening der tatsächlichen „Leadership-Qualitäten der Nominierten“ als eine Art Qualitätscheck vor weiteren Entwicklungsmaßnahmen einzuziehen.

Dieses neutrale Verfahren sollte einen Rahmen bieten, innerhalb dessen

- die derzeitige Unternehmenssituation und zukünftige Herausforderungen möglichst realitätsnah wiederspiegelt werden;
- innerhalb kurzer Zeit eine Vielzahl an Personen kostengünstig und punktgenau auf ihre Leadership-Qualitäten gescreent werden können;
- aufgrund der erfolgskritischen Zielgruppe echte Lernziele verfolgt und erreicht werden, um diese auch zu motivieren;
- idealerweise eine Art gemeinsames „Mind-Setting“ ermöglicht wird und
- ein nachvollziehbares, valides Datenmaterial als Entscheidungsgrundlage geliefert wird.

Damit scheiden Interviews, Fragebogen etc. als Verfahrensalternativen aus. Klassische As-

Mag. Dr. Sabine Seidler ist geschäftsführende Gesellschafterin einer Unternehmensberatung sowie als Trainerin, Beraterin und Lehrbeauftragte tätig.

assessment-Center scheinen auf den ersten Blick brauchbar, neuere Ansätze und innovative Entwicklungen müssen gesucht werden.

2. „LEADERSHIP-SCREENING“ DURCH KLASSISCHE ASSESSMENTS

Ein längst anerkanntes Mittel zur Führungskräfteauswahl sind klassische Assessments, in denen Kandidaten in Situationen (Übungen), welche den Anforderungen der künftigen Arbeit möglichst nahekommen sollten, beobachtet werden und das gezeigte Verhalten mittels Beobachtungsbögen festgehalten wird.

Wesentliche Inhalte von klassischen Assessment-Centern sind heute unter anderem strukturierte Interviews, Gruppendiskussionen mit Ergebnispräsentationen, Rollenspiele, Fragebögen, Intelligenztests, Abschlussgespräch mit Auswertung und gegebenenfalls Jobangebot und bei längeren Assessment-Centern auch Essenseinladung (Gabeltest).(1)

Damit zeigt sich auch sofort die *Problematik der klassischen Assessment-Methode*: Es handelt sich um künstliche Rahmenbedingungen, in welchen die Teilnehmer (in der Regel maximal 6 bis 8 Personen) genau definierte, zeitlich begrenzte Aufgabenstellungen erfüllen müssen. Dies lässt eine realitätsnahe Simulation nur bedingt zu.

Speziell unübersichtliche, dynamische und komplexe Situationen unter enormen Zeitdruck, wie wir sie heute vielfach in Unternehmen antreffen, können nicht simuliert werden. Erschwerend kommt hinzu, dass vielfach Bewerber nach zwei-, dreimaliger Assessment-Erfahrung die Kernaufgaben bereits kennen. Dieser Erfahrungseffekt führt zunehmend zu einer Unschärfe bis hin zur Verfälschung von Beobachtungsergebnissen.

3. REALITÄTSNAHE, VERHALTENS-ORIENTIERTE UNTERNEHMENS-SIMULATION ALS ZEITGEMÄSSES UNTERNEHMENSINTERNES AUSWAHLVERFAHREN

In einem echten Unternehmenssimulator kann man nicht nicht lernen. Ist das Design gut entwickelt, wird die tatsächliche Unternehmensrealität mit Blick in die Zukunft dargestellt und umfasst idealerweise gemäß konkreten Anforderungen an zukünftige Leader(2) folgende beobachtbare Kernelemente:

- Fähigkeit, Zusammenhänge im Unternehmen, Funktionen und Prozesse zu erkennen;
- Klarheit über Auswirkungen von Managemententscheidungen und -verhaltensweisen auf Markt, Organisation und Mitarbeiter;
- Fähigkeit, in Teamarbeit Produktideen markt- und kundengerecht sicherzustellen;
- Sensibilität für Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens;
- Kenntnis und Anwendungskompetenz moderner Management-Tools;
- Reflexionsfähigkeit über Arbeits- und Teamprozesse und Ableiten/Umsetzen von Verbesserungen;
- kritische Reflexionsfähigkeit über das eigene Führungs-, Team- und Sozialverhalten;
- Fähigkeit, persönliche Stärken und Schwächen realistisch einschätzen zu können;
- Sensibilität, soziale Dynamiken im Unternehmen einschätzen und ihr Verhalten daran orientieren zu können;
- Fähigkeit, unter hohem Druck Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen.

Begibt man sich auf die Suche nach Auswahl- und Entwicklungsverfahren, findet man zahlreiche Angebote, wobei es sich jedoch meist um klassische Methoden des Einzel- und Gruppenassessments handelt oder um Portfolios gut abgestimmter Verfahren und Instrumente wie z. B. Management-Audit, Self-Assessment, Tiefeninterviews, unterschiedliche Potenzialtests wie Captain, STAB, Riemann, Konfliktfragebogen etc. Diese Verfahren werden situationsangemessen zusammengestellt, durchgeführt und ausgewertet und sollen Bewerber und Entscheider Klarheit über Fähigkeiten und Potenziale verschaffen.

Ein erfrischender und kreativer Lösungsansatz findet sich hingegen im Development-Center „Future Mind“. Nach jahrelangen Forschungen im universitären Bereich hat ein Team um Dr. *Gerhard Grafe* einen für den Markt völlig neuen Ansatz als Alternative zu klassischen Assessments entwickelt, der mittlerweile auch schon in den USA und Brasilien erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Im Kern geht es darum, in diesen schwierigen Zeiten gute Führungskräfte zu binden, gezielt Leistungsträger der Organisation zu identifizieren und „Future Leaders“ Perspektiven anzubieten.

(1) Siehe dazu die zahlreiche einschlägige Publikationen von Bröckermann (2001), Edenborough (2005), Hentze (1995), Kompa (2004), Püttjer/Schnierda (2006) u. a.

(2) Siehe dazu die Studie über High Potentials von Kienbaum & Partner (2002).

3.1. Wie funktioniert das Modell Development-Center „Future Mind“?

Der innovative Zugang ermöglicht, dass das künstliche Klima herkömmlicher Modelle vollkommen verloren geht, da die Teilnehmer die gesamte Zeit über in einem realen Unternehmen agieren und mit realen unternehmensspezifischen Herausforderungen konfrontiert werden, wie

- das Unternehmen innerhalb von zweieinhalb Tagen aufzubauen und zu führen;
- sich am Markt mit echten Kunden und echten Produkten/Serviceleistungen zu bewähren und auch im Wettbewerb zu stehen;
- wesentliche Unternehmensfunktionen und deren Zusammenspiel in Erfüllung ihrer Kernaufgaben in Echtzeit zu erleben und erfolgreich zu bewältigen;
- sich in einer Organisationsdynamik zu bewegen, die durch unternehmensreale Interventionen (wie z. B. Managementaufgaben verteilen, Ziele setzen und Ergebnisse einfordern, Veränderungen initiieren, Krisen erzeugen, Perspektiven entwickeln, auf Themen fokussieren, kollektive Reflexionsprozesse anleiten, Teamprozesse auslösen) initiiert werden und
- die inhaltliche und emotionale Komplexität der Führungsrolle durch das Treffen von Entscheidungen und das Wahrnehmen von Verantwortung zu erfahren und zu bewältigen.

Das verantwortliche Trainerteam agiert dabei nicht nur in der Rolle als Management-Board, sondern auch als Trainer, Moderator, Coach, Prozessgestalter und Organisationsdesigner. Die Simulation nutzt dabei das Prinzip des Action-Learnings und der Survey-Feedback-Methode.

Das Agieren der Teilnehmer in diesem Simulationsprozess wird von Observern beobachtet, mittels eines Scoringmodells ausgewertet und in nachfolgenden schriftlichen (*appraisal reports*) und mündlichen Feedbacks an die Teilnehmer zurückgemeldet.

3.2. Ein konkreter Fall

Im Zuge der Karriereplanung eines internationalen Konzerns wurde ein „Future Leader Program“ institutionalisiert mit dem Ziel, die für die Zukunft der Organisation wichtigen Schlüsselmitarbeiter zu vernetzen, zu binden und zielgerichtet weiterzuentwickeln. Die bisherigen Auswahlverfahren des Konzerns bestan-

den im Wesentlichen aus zwei Phasen: In Phase eins erfolgte die Empfehlung ins Programm durch direkte Vorgesetzte und in Phase zwei die Auswahl der Nominierten über klassische Assessments. Aufgrund der hohen Kosten und des Zeitaufwandes eines klassischen Assessments entschied sich der Konzern für den innovativen Zugang des Development-Centers „Future Mind“.

Teilgenommen haben an diesem Auswahl- und Entwicklungsverfahren ca. 60 Nachwuchsführungskräfte eines Konzernbereiches, welche durch Auswertung der Zielerreichungsgrade identifiziert sowie deren Managementkompetenz durch den Vorgesetzten im jährlichen Mitarbeitergespräch evaluiert wurde.

In der Folge wurden innerhalb einer Kalenderwoche zwei „Leadership Maturity Surveys“ á zweieinhalb Tage durchgeführt. Als Leitung fungierte das Board of Director Future Mind AG mit zwei Experten und die Beobachtung des Prozesses wurde mit vier Observern sichergestellt (wobei zwei davon Führungskräfte des Konzerns waren).

Die hervorragenden Rückmeldungen reichten von „*it is a fantastic initiative to move our company further on*“ über „*great approach*“ und „*very good simulation*“ bis hin zu „*learning was not a false promise*“.

3.3. Das Lerndesign

Ein auf die spezielle Situation des Auftraggebers zugeschnittenes Simulationsdesign (siehe Abb. 1 auf der nächsten Seite) garantiert den hohen Grad an Transfer-Erfahrung in den Unternehmensalltag.

Im Verlauf der Simulation werden aus den Reihen der Teilnehmer Manager mit Verantwortung für Personal-, Marketing/PR-, Controlling- sowie Produktionsaufgaben rekrutiert und die einzelnen Teams präsentieren ihre Arbeitsergebnisse.

Zur Optimierung der Ergebnisse und zur Generierung ausreichender Beobachtungsmomente für die Observer wird das Unternehmen während des Prozesses reorganisiert und die Teilnehmer werden auf die Präsentation vor einem realen Kunden – zumeist ein Top-Manager des Unternehmens – vorbereitet. Ziel ist es, diesem konzerninternen Kunden reale Beratungslösungen, also Konzepte/Produkte für konkrete Unternehmensprobleme zu präsentieren. Die Teilnehmer haben so die Chance, auf Basis ihrer vorhandenen Kenntnisse Vorgehensvorschläge zur Lösung existierender Probleme im Unternehmen zu entwickeln. Der Kunde selbst hat dann die Möglichkeit, diese Vorgehensvorschläge als Projekte im Unternehmen zu initiieren und umzusetzen.

Der innovative Zugang des Development-Centers „Future Mind“ ermöglicht, dass das künstliche Klima herkömmlicher Modelle vollkommen verloren geht, da die Teilnehmer die gesamte Zeit über in einem realen Unternehmen agieren und mit realen unternehmensspezifischen Herausforderungen konfrontiert werden.

Future Leaders

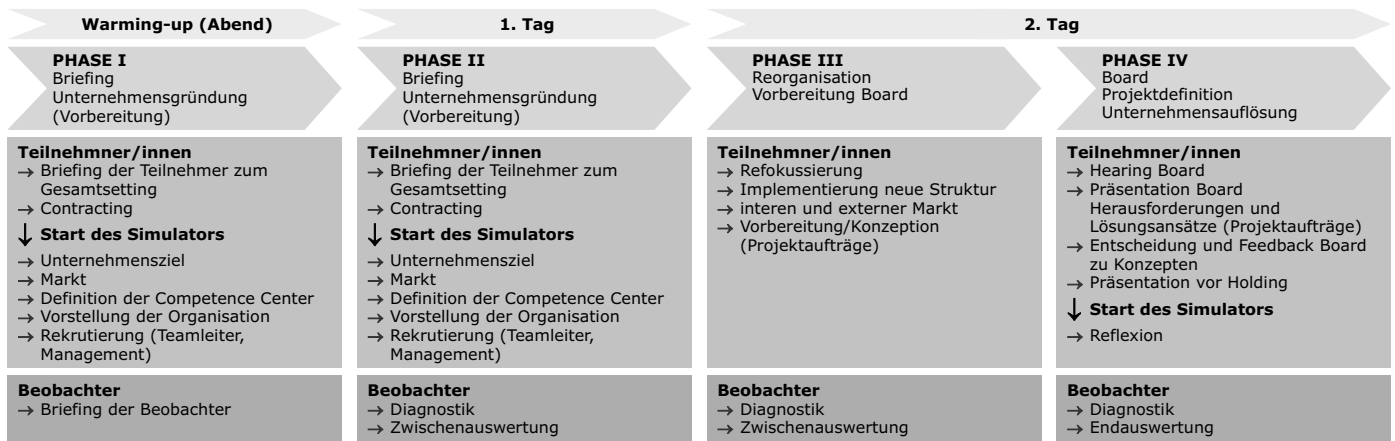


Abb. 1: Das Lerndesign

3.4. Der Aussagewert der Ergebnisse

In einem Scoringmodell werden die wichtigsten Führungsdisziplinen entlang der jeweiligen Reifegrade und Ausprägungen gelistet (maximal 20 Kompetenzen). Jeder Teilnehmer wird von jedem Observer zu jeder Führungsdisziplin während der Simulation kontinuierlich

gezielt beobachtet und beurteilt. Im Laufe des Simulators wird pro Teilnehmer in 240 Beobachtungsmomenten (mindestens alle 4 Minuten) dessen/deren Reifegrad im Führungsverhalten (Leadership Maturity Level) ermittelt. Die Observer müssen dafür ein hohes Maß an Organisations-, Leadership- und Gruppendynamik-Know-how mitbringen.

		weighted evaluation		
		currently	maximal	%
A	edge / empowerment	51,25	100,00	51,25
B	execute	48,33	100,00	48,33
C	energize / enabling	43,13	100,00	43,13
D	results	50,83	100,00	50,83
E	personality	51,88	100,00	51,88
sum		245,42	500,00	49,08

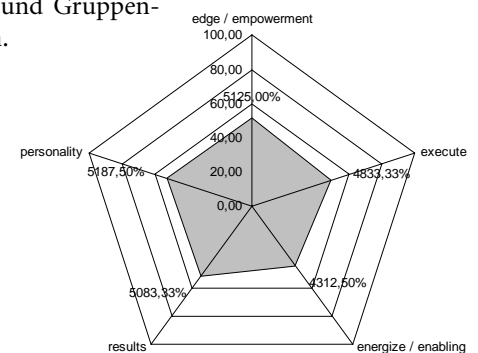


Abb. 2: Beispiel eines konkreten „Future-Mind-Scoringmodells“ (entspricht den Ausführungen im Gutachtenbeispiel)

Dies führt im Vergleich zu anderen Beobachtungs- und Bewertungsmethoden zu einer punktgenauen Ergebnisqualität der Gutachten für die Teilnehmer.

Laut Dr. *Gerhard Graf* liefert dieses neuartige Development-Center-Verfahren für die Personal- und Unternehmensverantwortlichen ein Datenmaterial, das den Handlungs- und Entscheidungsspielraum für personalpolitische Maßnahmen wesentlich verbessert und erleichtert. Denn neben einer detaillierten Auswertung bezüglich Besonderheiten der Managementqualität je Funktionsstufe (Stärken/Schwächen) je Länderorganisation oder Region (internes Leadership-Benchmarking) ermittelt das Verfahren auch eine Übersicht über das Leadership-Portfolio des jeweiligen Unternehmens. Weiters erlauben die Ergebnisse im Anschluss detaillierte und abgestimmte Entwicklungsprogramme für die gescreenten Mitarbeiter.

3.5. Resümee

Geht man von oben genannten Anforderungen aus, die in einem hohen Ausmaße auch der

Komplexität und Wirtschaftsdynamik gerecht werden sollen, kann man dieses Modell durchaus als eines der derzeit interessantesten Auswahl- und Entwicklungsverfahren sehen und es scheint im internationalen Vergleich auch einzigartig zu sein.

4. VERWENDETE LITERATUR

- *Edenborough*, Assessment Methods in Recruitment, Selection and Performance (2005)
- *Graf/Neumann*, Interne Auswahlverfahren durch Development Center – die besondere Herausforderung strategischer Personalentwicklung; in Handbuch für Personalentwicklung 2008 (2008)
- *Kienbaum & Partner*, Human Resource Management in Zeiten wirtschaftlicher Krise (2002)
- *Kompa*, Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik⁷ (2004)
- *NN*, Schlüsselqualifikationen im Management, manager magazin 4/2001
- *Püttjer/Schnierda*, Assessment-Center-Training für Führungskräfte⁵ (2006)