



Im SKope, HR-Newsletter - Nr. 39

Wir hoffen, Sie hatten ein erfolgreiches Jahr und wünschen Ihnen schöne Feiertage und viel Spaß beim Lesen!

Leitartikel: Orientierungs-Center

Viele Karrieren folgen dem Peter Prinzip: „In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen“ (Quelle: Wikipedia). Beruflicher Aufstieg ist auch heute in vielen Unternehmen beinahe ausschließlich mit der Übernahme von Führungsverantwortung verknüpft. Es ist keine Ausnahme, dass ambitionierte, aber unglücklicherweise nur wenig veranlagte Personen ihrem Wunsch nach Karriere folgen - bevor sie dann sehr schnell an ihre Grenzen geraten. Dann ist es aber meistens schon zu spät und es kostet viel Mühe, Zeit und Geld, die Folgen einer Fehlbesetzung bei Mitarbeitern und der Führungskraft selbst zu beheben. Außerdem hätte der überforderte Chef vielleicht als Key Accounter, Berater oder Experte eine wichtige Rolle spielen können. Wie wünschenswert wäre es doch, Leistungsträgern die Chance der Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben und zur Bewährung einzuräumen, bevor es ernst wird. Hier setzt das Orientierungscenter an.



Was ist ein Orientierungscenter?

Ein Orientierungscenter (synonym wird hierfür oft verwandt: Entwicklungsaudit, Entwicklungstag, Development Center, Potenzialanalyse) bietet die Möglichkeit, mehr über die Potenziale der als mögliche Leistungsträger identifizierten Mitarbeiter zu erfahren. Entgegen dem Assessment Center (im Fokus steht hier die statische Fragestellung, ob ein Teilnehmer die Anforderungen einer fixierten Position erfüllt) erfasst das Orientierungscenter die Eigenschaften einer Person möglichst offen und vollständig. Zunächst einmal wird ein individuelles Profil erstellt, das nicht nur Stärken und Schwächen, sondern auch die subjektive Motivstruktur erfasst. Auf dieser Basis wird im Dialog mit dem Teilnehmer eine gemeinsame Einschätzung über mögliche Karrierewege oder Entwicklungsverläufe im Unternehmen festgelegt.

Welche Fragen beantwortet ein Orientierungscenter?

Das Orientierungscenter zielt dabei immer auf eine Klärung im doppelten Sinne ab: für das Unternehmen und für den Teilnehmer.

Aus Unternehmenssicht dient das Orientierungscenter unter anderem der Beantwortung folgender Fragestellungen: Wer ist bei uns ein möglicher Potenzialträger? Welche Stärken und Schwächen hat der Mitarbeiter (individuelle Perspektive)? Welche Stärken & Schwächen-Profile haben die Potenzialträger insgesamt (kollektive Perspektive)? Welche Potenziale sollten individuell und/oder kollektiv verstärkt genutzt bzw. noch mehr gefördert werden?

Aus Teilnehmersicht kann ein Orientierungscenter unter folgende Fragen beantworten: Was sind meine beruflichen Ziele und Pläne? Was ist mir wichtig? Welche Werte treiben mich und welche Interessen habe ich? Welche Stärken habe ich und was behindert mich? Wie ist meine Rolle als Führungskraft? Was ist meine typische Rolle im Team? Wie gehe ich mit Konflikten um? Was ist meine Rolle im Unternehmen?

Der Nutzen eines Orientierungscenters liegt auf der Hand. Neben der bereits beschriebenen Reduktion der Gefahr von Fehlbesetzungen übernimmt ein Orientierungscenter für den einzelnen eine wertvolle Kompassfunktion. Es schafft eine höhere Transparenz und Handlungssicherheit für alle teilnehmenden Personen und liefert insofern einen wertvollen Beitrag zu Motivation und Zufriedenheit.

Was ist bei der Einführung eines Orientierungscenters zu beachten?

Ein Orientierungscenter ist ein komplexes HR-Instrument und seine Einführung bedarf einer gründlichen Vorbereitung. An dieser Stelle können Tipps zur Einführung nur kurz angedeutet werden:

- Das Orientierungscenter verlangt Klarheit in der strategischen Personalentwicklung. Das Verfahren sollte konzeptionell am Kompetenzmodell bzw. Unternehmensleitbild des Unternehmens verankert werden. Über das Kompetenzmodell besteht im Idealfall auch eine Verknüpfung zu den Personalentwicklungsinstrumenten.
- Das Orientierungscenter schafft Verantwortung im Management für die Mitarbeiterentwicklung. Mit dem Orientierungscenter geht ein Unternehmen gewissermaßen ein Entwicklungsversprechen ein. Wichtig für den Erfolg und die Akzeptanz des Instruments ist es insoweit, dass Ziele und Vorgehensweisen klar kommuniziert sind.
- Ein Orientierungscenter muss deutlich von anderen eignungsdiagnostischen Instrumenten (zum Beispiel Assessment Center) abgegrenzt werden. Es ist wichtig, dass eine Einstiegsvoraussetzung für Assessment Center und Orientierungscenter klar geregelt wird, um Verwirrungen oder inkonsistente Handhabungen zu vermeiden. Insbesondere muss geklärt werden, in welchem Fall ein Assessment Center und in welchem Fall ein Orientierungscenter

- eingesetzt wird.
- Bei der Entwicklung und Durchführung eines Orientierungscenters wird in der Regel „trichterförmig“ vorgegangen: Zunächst wird breit getestet. Im Sinne eines hypotesentestenden Vorgehens werden mit offenen, reflexiven Methoden grundsätzliche Neigungs- und Fähigkeitsschwerpunkte identifiziert. Anschließend werden stärker differenzierende Verfahren gezielt eingesetzt, um zu klaren Entwicklungsempfehlungen zu kommen.
 - Ein Orientierungscenter ist teilstandardisiert. Es wird auf ein breites Repertoire an Aufgaben und Methoden zurückgegriffen. Zum Einsatz kommt dabei Interviews (offene und standardisiert), Fragebögen (vor allem zur Erhebung der Selbsteinschätzung), Verfahren zur Persönlichkeitsmessung bis hin zu Rollenspielen. Im Unterschied zu standardisierten Instrumenten werden zwischen den Aufgaben immer wieder Phasen der Selbstreflexion einbezogen, um die subjektive Wahrnehmung des Teilnehmers einbeziehen.

Wir empfehlen unseren Kunden, über die Einführung eines Orientierungscenters nachzudenken. Auf diesem Weg wird Mitarbeitern eine nachhaltige und systematische Annäherung an Führung und dem Unternehmen gleichzeitig ein dauerhafter Blick auf seinen potentiellen Nachwuchs ermöglicht. Auch die Rolle der Personalentwicklung ändert sich. Fortan bietet sie nicht mehr nur Lösungen „von der Stange“, sondern positioniert sich stärker als Gestalter. Und sie machen einen wirksamen Schritt gegen das Peter-Prinzip!



Schon überlegt?

Orientierungs-Center für interne Karrierewege anbieten.

Für viele Führungskräfte und Mitarbeiter gibt es in Sachen Personal- und Karriereentwicklung zwei zentrale Fragestellungen: In welche Richtung sollen individuelle Potenziale entwickelt werden? Wo können die jeweiligen Stärken sinnvoll eingesetzt werden, für das Unternehmen und die Mitarbeiter?

In den vergangenen Jahren haben wir für mehrere Kunden bedarfsgerechte Orientierungs-Center konzipiert und erfolgreich durchgeführt. In der Regel bekommen die Teilnehmer/innen die Gelegenheit, ihre persönlichen Stärken und Präferenzen in einem simulationsartigen Szenario auszuprobieren. Unsere Berater und die anderen Teilnehmer geben konkretes Feedback zu möglichen Entwicklungswegen auf den Pfaden Führungs-, Projekt- und Fachlaufbahn. Teilnehmer/innen und Kunden waren gleichermaßen begeistert.

Neugierig? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf!



Schon gehört?

Demografischer Wandel: Erstmal abwarten. Eine aktuelle Studie von Towers-Watson kommt zu dem Ergebnis, dass 97% der Unternehmen, den demografischen Wandel als eine wesentliche Herausforderung für den zukünftigen Unternehmenserfolg ansehen. Bisher sind aber nur in 41% der befragten Organisationen Initiativen dazu in der Geschäftsstrategie verankert. Weniger als 1/3 hat bisher konkrete Maßnahmen initiiert.

Quelle: Personalwirtschaft 10, 2011

Vorbildliches Gesundheitsmanagement. Unter der Schirmherrschaft von Ministerin von der Leyen wurde am 3.11.2011 der "Corporate Health Award" vergeben. Die Deutsche Post DHL erhielt einen Preis für die vorbildliche Einbindung des Themas in alle Unternehmensprozesse, die Gothaer Versicherung für die Integration eines nachhaltigen Demografie-Managements und das Umweltbundesamt gewann in der Kategorie "Öffentliche Verwaltung" wegen ihres ganzheitlichen Kennzahlensystems.

Quelle: <http://www.corporate-health-award.de/>



Schon gelesen?

J. Winkler (2010). Talent Management. Einem Führungskräftemangel mit zielgerichtetem Personalmanagement vorbeugen. Diplomica Verlag. Diesem sehr praxisorientiertem Buch liegt eine empirische Diplomarbeit zugrunde. Der Leser erhält einen guten praktischen und theoretischen Überblick zu allen Facetten des Talent Managements. Neben Begriffsbestimmungen und Grundkonzepten enthält das Buch auch ein praktisches Beispiel für die Planung und Umsetzung eines ganzheitlichen Ansatzes. Darüberhinaus werden aus der aktuellen Literatur auch konkrete Gestaltungsempfehlungen zusammenfassend beschrieben.

Für Unternehmen bietet das Buch einige spannende Anregungen für die Gestaltung von eigenen internen Talent Management Systemen.