

## Das Orientierungs-Center als Entwicklungsinstrument

*Ein Verfahren zur Potenzialeinschätzung und Entwicklung von Talenten und Potenzialträgern für Führungs- und gehobenen Fachpositionen*

### ***Ausgearbeitet von:***

Dr. Karl-Heinz Bittorf  
proconsult

[www.proconsult.cc](http://www.proconsult.cc)  
[dr.bittorf@proconsult.cc](mailto:dr.bittorf@proconsult.cc)



## **Inhaltsverzeichnis:**

**Zielstellung des Orientierungs-Centers**

**Was ist ein Orientierungs-Center (OC)?**

**Unterscheidung von OC und AC**

**Zukunftsfähige Kompetenzen definieren**

**Funktion, Struktur und das Methodenset**

**Kernthemen und Ablauf**

**Reflexions- und Förderinstrumente**

**Management des Förderprozesses**

**Fazit**

## Zielstellung eines Orientierungs-Centers

In einer Zeit zunehmender Veränderungsdynamik und starkem Kostendruck ist es für alle Unternehmen von essentieller Bedeutung, die Potenziale der leistungsstarken jungen Mitarbeiter frühzeitig zu erkennen, zu identifizieren, zielgerichtet auszubilden und vor allem an das Unternehmen langfristig zu binden.

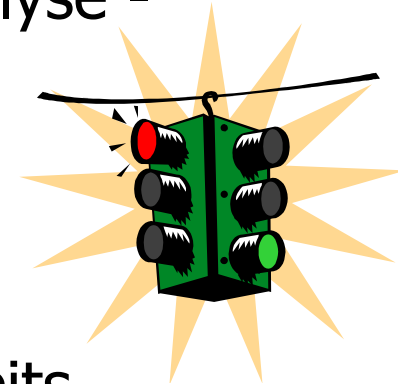
Das verlangt heute eine tiefgehende Einschätzung der Entwicklungspotenziale der ausgewählten Mitarbeiter, weil erst dann die Förderkandidaten optimal auf eine Führungs- bzw. gehobene Fachposition vorbereitet werden können. Jeder weiß aus eigener Erfahrung, wie schwer es ist, sich selbst realistisch einzuschätzen und seinen persönlichen Erfolgsweg zu finden.

Unser Orientierungs-Center bietet dazu die Methodenvielfalt und den systematischen Perspektivenwechsel. Dieses Verfahren ist aus unserer Sicht im Vergleich zum klassischen Assessment-Center (AC)\* für die Zielerreichung dienlicher. Es bietet den Unternehmen die Möglichkeit, mehr über die „wahren“ Stärken und Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiter zu erfahren und den ausgewählten Mitarbeitern die Chance, für sich selbst mehr innere Klarheit und Stabilität zu schaffen. Erst in dieser Symbiose ist eine motivierende berufliche Entwicklung und Laufbahnorientierung und damit der effiziente Ressourceneinsatz im Unternehmen gegeben.

\* vgl. Seite 5

## Was ist ein Orientierungs-Center?

Es ist kein standardisiertes Potenzialanalyse -  
Verfahren



Es ist kein Instrument der Persönlichkeits-  
Diagnostik

## Was unterscheidet ein AC vom OC?

### Vergleichskriterien zu den Verfahren

#### Assessment-Center (AC)

- Potenzialanforderungen an TN sind durch eine konkrete Stellenanforderung definiert, Aufgaben im AC sind auf die konkreten Tätigkeiten gerichtet, Überprüfung der Passung der Kandidaten an Hand operationalisierter Verhaltensanker
- Gerafftes Feedback durch BEO als oberste Instanz; meist nächsthöhere Führungskräfte und externe Berater, Fremdbewertung dominiert -*Verkündungscharakter*-, in der Regel erst am Ende des AC's, weniger stärkenorientiert, sondern primär „Defizitaussagen“,
- Oft geringe Transparenz der BEO-Kriterien, kaum Abgleich von Selbst- und Fremdbild, keine Vorgabe von Lernimpulsen nach den Übungen, eingeschränkte Kommunikation und Kontakt zwischen den BEO + TN während des AC-Verlaufes.
- Gewinner- Verlierer- Situation, TN-Ranking wird erstellt nach Maßgabe ihrer Passung, die Bewertung der Leistung/des Verhaltens stützt sich auf eine numerische Basis.
- Stellenbezogene Leistungs- und Verhaltenseinschätzung durch BEO-Gremium, BEO-Konferenz nach Abschluß der Übungen, Abschlußfeedback, verbunden mit Zu- bzw. Absage für die Stelle, hohe emotionale Belastung der TN, Erstellung eines individuellen Gutachtens nach Bedarf

#### Orientierungs-Center (OC)

- Allgemeine Potenzialkriterien, die aus den Wertanforderungen der Firma abgeleitet sind, allgemeine Interaktionsaufgaben, die Verhalten sichtbar machen, begleitendes Feedback und Nutzung von Selbstreflexions-Instrumenten, BEO sind Lernprozeß-Begleiter und stehen im regelmäßigen Dialog mit den TN'n
- Gegenseitiges Feedback steht im Vordergrund, Beurteilungsfähigkeit der TN wird erkennbar, BEO-Feedback dient primär dem Selbstbild-Abgleich der TN und dem Setzen von Lernimpulsen, Lernpotenzial der TN gut erkennbar
- Durch Selbsteinschätzung sind Beurteilungskriterien transparent, Urteilsfähigkeit und Bewertungsverhalten werden erkennbar, Entwicklung der Feedback-Fähigkeit, Sensibilisierung für die persönlichen Entwicklungsfelder und den Ausbau der Stärken
- Gleichberechtigtes Gewinnermodell, kein Ranking der TN, TN-Portfolio nach dem Entwicklungspotenzial, regelmäßige Tagesauswertung und TN-Besprechung, individuelle Fördermaßnahmen für jeden TN entsprechend seinen Potenzialen und firmeninternen Erfordernissen werden im BEO-Gremium besprochen.
- Teilnehmer erstellen selbst ein Stärken-Schwächen-Profil, konkrete Lern- und Entwicklungsziele werden selbst erarbeitet, TN definieren ihren persönlichen Karriereweg, Ziel ist die gemeinsame Vereinbarung des individuellen Entwicklungsplanes auf der Grundlage eines OC-Berichtes.

## Was leistet ein Orientierungs-Center?

### Aus Sicht der Teilnehmer

Ein Orientierungs-Center bietet dem **ausgewählten** Teilnehmer die Chance, für sich selbst mehr innere Klarheit und Stabilität zu schaffen sowie seinen persönlichen Erfolgsweg zu finden. Es stärkt seine persönliche Verantwortung für die eigene Personalentwicklung.

Der Kandidat hat im OC die Möglichkeit:

- ***sich selbst zu erkunden, d.h., seine zentralen Motive und persönlichen Verhaltensmuster zu erkennen,***
- ***eigene Stärken auszuloten, auch „experimentell“,***
- ***sein Selbstbild mit dem Ideal- und dem Fremdbild abzugleichen,***
- ***die eigenen Entwicklungsbarrieren kennenzulernen,***
- ***seine individuellen Lern- und Entwicklungsthemen zu klären.***

## Was leistet ein Orientierungs-Center?

### Aus Sicht der Unternehmensführung

Ein Orientierungs-Center bietet den Unternehmen die Möglichkeit, mehr über die „wahren“ Stärken ihrer Potenzialträger zu erfahren und damit eine effiziente „Humankapital-Entwicklung“ durch professionelle Personalentwicklung zu organisieren.

Es dient vor allem der Beantwortung folgender Fragestellungen:

- ***Wer ist bei uns ein Potenzialträger (Talent)?***
- ***Wen nehmen wir in die Förderrunde?***
- ***Welche Stärken- & Schwächen-Profile haben die Potenzialträger?***
- ***Welche Potenziale sollten individuell verstärkt genutzt werden?***
- ***Welche Entwicklungsschritte sind empfehlenswert?***

## Was sind für uns die zukunftsfähigen Kompetenzen? Grundfragestellung im Unternehmen

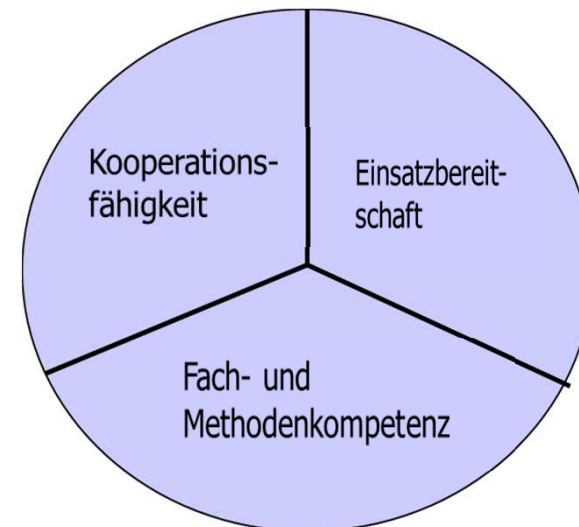
*„Kompetenz ist das nachgewiesene Potenzial einer Person, eine Situation erfolgreich zu bewältigen, um vereinbarte Ziele und Aufgaben unter gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen.“*

### Personen-Kompetenz-Profil i.S.

einer firmenspezifische Kompetenzstruktur auf Basis strategierelvanter Kernkompetenzen (Alleinstellungsmerkmale)

### Hauptfrage:

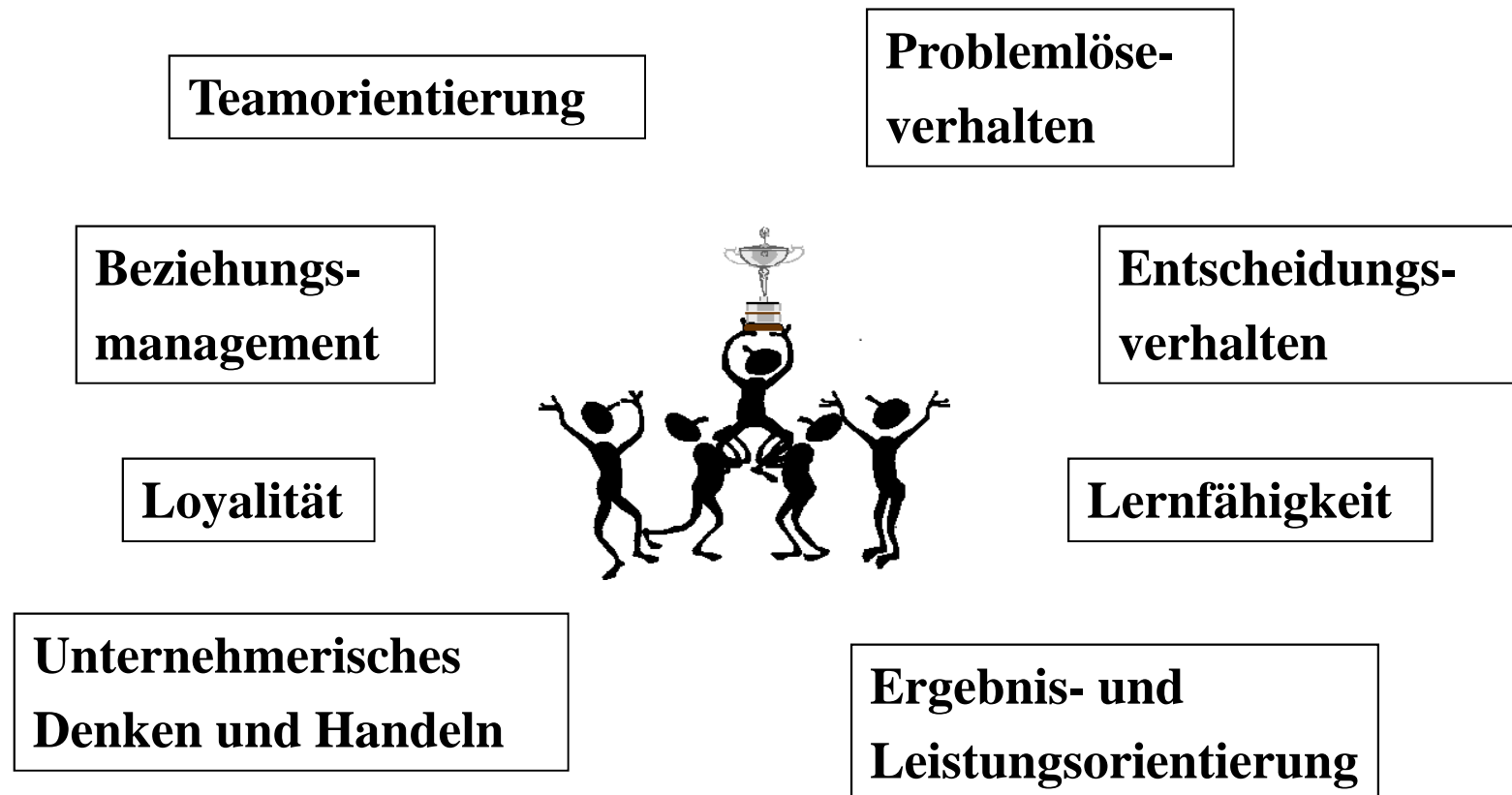
**Welche Persönlichkeitskompetenzen und Verhaltensweisen machen unsere Mitarbeiter zukunfts- und wettbewerbsfähig?**



Das strategische Kompetenzmodell



**Beispiel für Kompetenzen von Förderkandidaten  
(Talenten)**



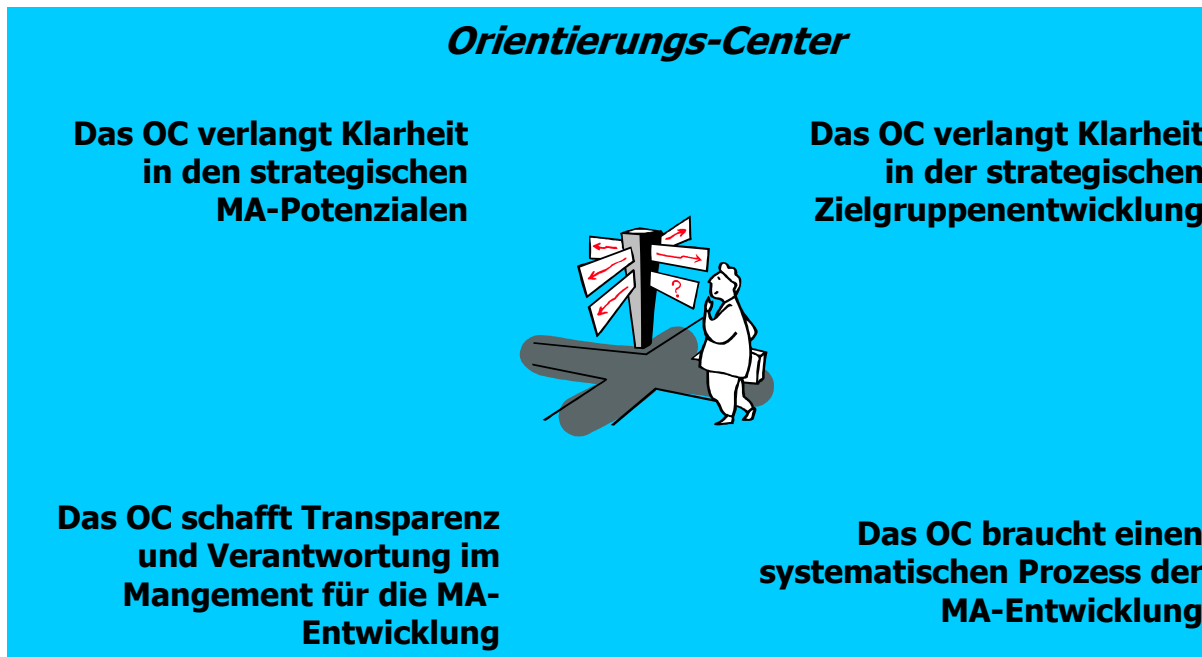
## Beispiel einer Beschreibung der Erfolgskriterien

### Problemlöseverhalten

- Realitätssinn
- Innovationsvermögen
- Es-geht-Haltung
- Konstruktivität

Problemlöseverhalten ist die Bereitschaft, sich langfristig und tiefgehend mit Prozessen und Problemen auseinanderzusetzen. Solche Mitarbeiter leben die "Es-geht-Haltung" vorbehaltlos vor. Nehmen komplizierte Aufgaben als Herausforderung an. Erstellen Handlungsoptionen und initiieren überzeugende Vorgehensweisen zur Lösung komplexer Prozesse. Engagieren sich aktiv für Veränderungsprozesse und können verschiedene Lösungsansätze analytisch beurteilen. Sie lassen sich durch Ideen anregen und binden durch konstruktive Hinweise andere Menschen schnell in den Lösungsprozess ein. Sie sind bereit, sich in verschiedene Richtungen, auch fachfremde, einzudenken und holen sich auch die Meinung von Unbeteiligten ein.

## Funktion und Struktur des Orientierungs-Centers



- *In einem 3tägigen Workshop unter Begleitung von Coaches und firmeninternen Führungskräften*
- *In verschiedenen Settings, beruflich nahen und abstrakten Situationen*
- *Nutzung professioneller Reflexionsinstrumente und strukturiertes Feedback*

### ***Ihr Gewinn als Unternehmen:***

- *Klarheit bezüglich der Entwicklungsmotive und -perspektiven*
- *Motivierende Laufbahnplanung*
- *Effiziente Nachfolge- und Besetzungsplanung*
- *Kompetenzentwicklung und Vermeidung von Fehlbesetzungen*

**Entwicklungsvereinbarung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter**

## Methodischer Ansatz im Orientierungs-Center

Das Orientierungs-Center setzt sich aus drei ineinandergreifenden Methoden zusammen:

- herausfordernde Indoor- und Outdoor- Übungssituationen
- Rollenspiele und Einzelaufgaben
- geleitete Selbstreflexion nach den Übungen und begleitendes intensives Feedback

Diese Aufgaben geben den Kandidaten die Möglichkeit, aktiv zu sein und sich selbst in unterschiedlichen Rollen und Situationen bewusst zu erleben. Im Unterschied zu den bekannten AC-Konzepten können sich die Teilnehmer mehr auf sich konzentrieren und den eigenen Lernprozess steuern. Dies führt zu einer weit tieferen Einsicht und größeren Akzeptanz der Ergebnisse. Die Methoden wechseln sich ab und das Training bleibt nicht „in den 4 Wänden“. Es entsteht in der Regel eine ungezwungene Atmosphäre, weil die echte „Ko-Situation“ fehlt und das „Win-Win-Prinzip“ das Verfahren leitet. Das Ergebnis ist eine Potenzialbeschreibung und sind Entwicklungsempfehlungen, die gemeinsam mit den beteiligten Führungskräften des Unternehmens erarbeitet werden.

## Übersicht zur Methodenvielfalt im OC

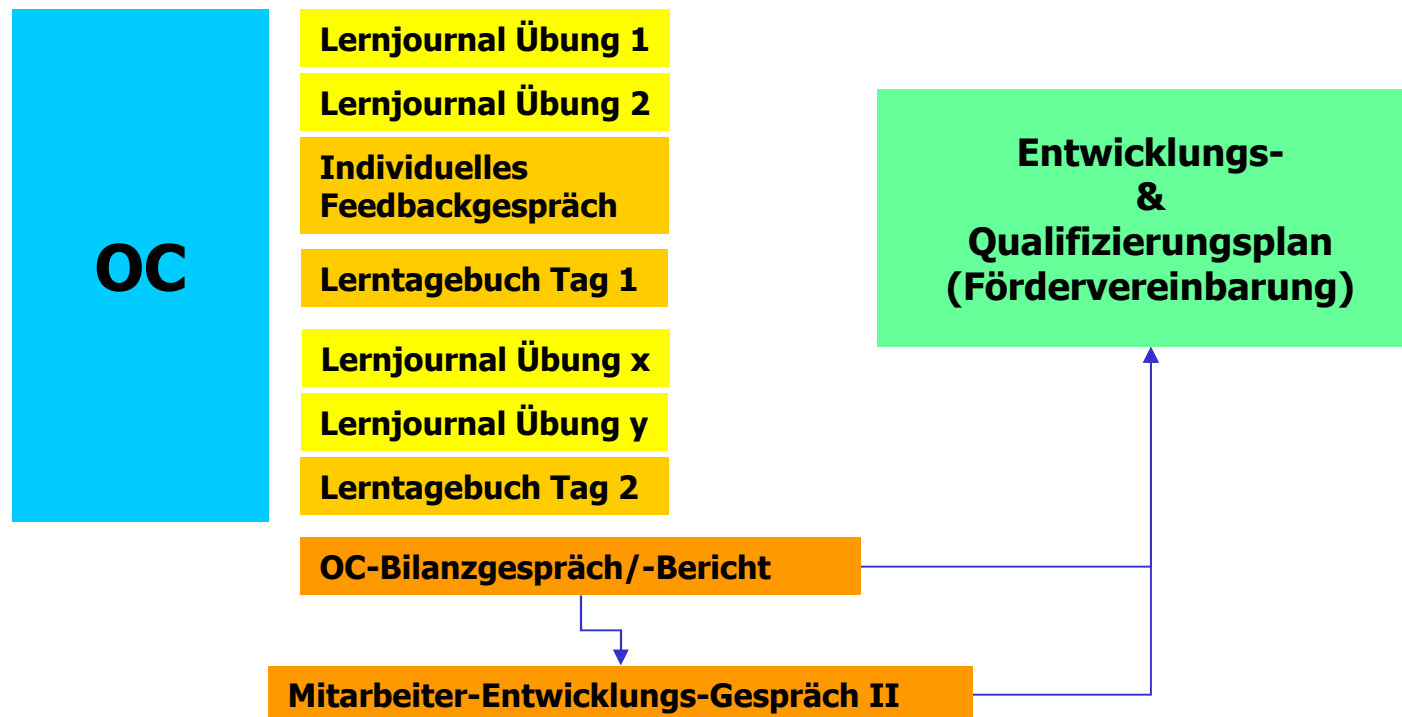


## Inhaltliche Struktur des Orientierungs-Centers

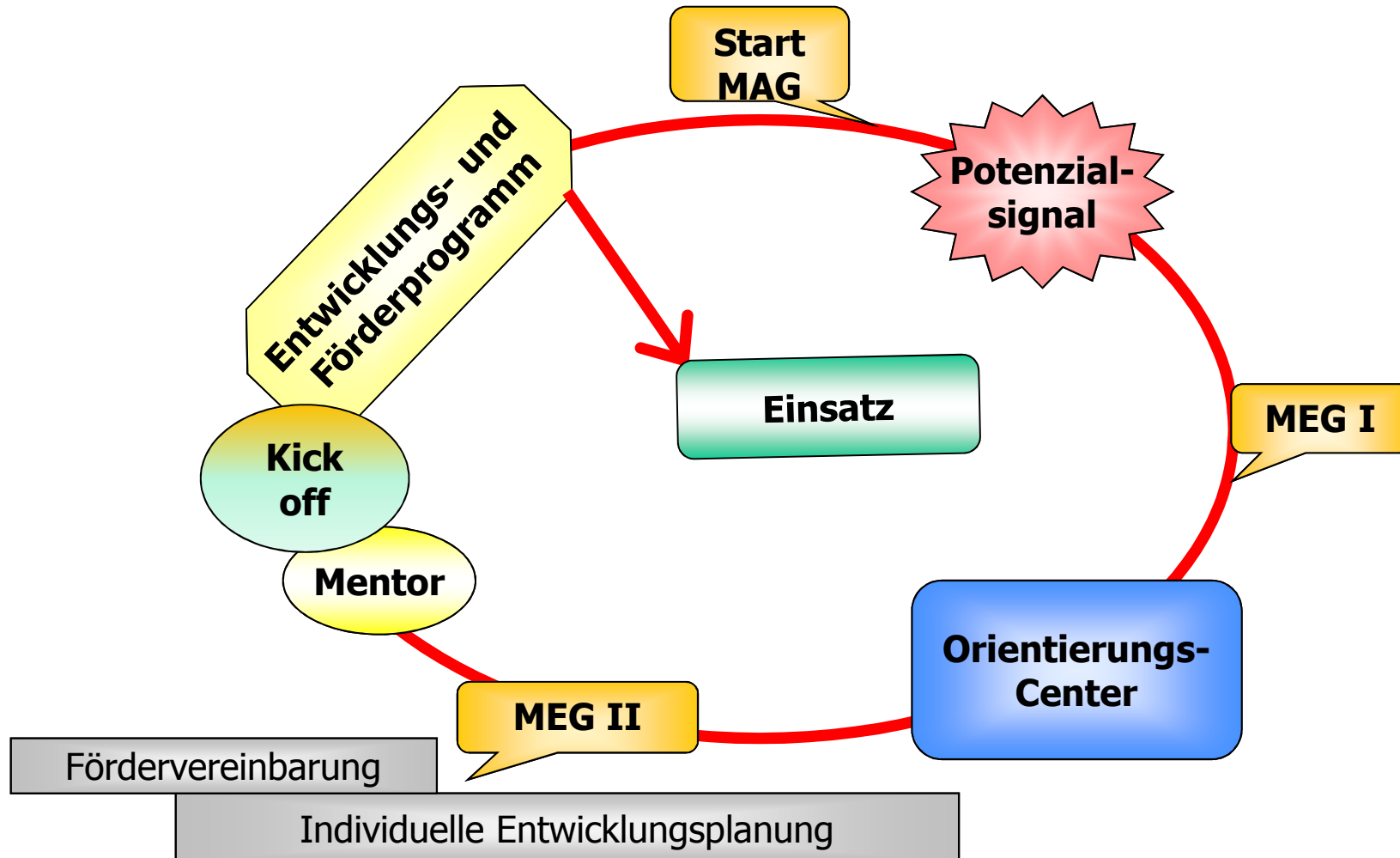


## Wie gewährleistet ein OC Reflexion und Förderung?

### Reflexions- und Förderinstrumente im Orientierungs-Center



## Wie ordnet sich ein OC in den MA-Förderprozess ein?





## Das Management des Förderprozesses

### *Rollen im OC und dem Förderprozess*

<b><i>PE-Steuergruppe</i></b>	<b><i>Mentoren</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Führungskräfte und Personaler aus dem Unternehmen, die das Thema „Personalentwicklung“ in Form einer fortlaufenden Projektarbeit betreuen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Führungskräfte aus dem Unternehmen, die die Potenzialträger im Zuge ihrer Entwicklung begleiten, beraten und betreuen.</li></ul>
<b>OC</b>	
<b><i>Firmenbegleiter</i></b>	<b><i>Externe Berater</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beobachter bei der Durchführung des OC´s</li><li>• Feedback-Geber und Überbringer der Botschaften aus dem OC zur Führungskraft der Teilnehmer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Externe PE-Berater, die den Prozess der OC-Entwicklung steuern</li><li>• Externe Beobachter und Feedbackgeber</li><li>• Coaches zur Begleitung individuell vereinbarter Entwicklungsschritte</li><li>• Trainer im Entwicklungsprogramm</li></ul>

## Fazit ...

### Der Wert des Orientierungs-Centers ergibt sich

#### Für das Unternehmen

- Instrument zur Initiierung der Entwicklung von Leistungs- und Potenzialträgern
- Instrument zur Bindung der Leistungsträger
- Analyseinstrument zur Bewertung der vorhandenen Potenziale
- vorausschauende Personalplanung im Führungs- und Spezialistenbereich
- ...

#### Für die Potenzialträger

- Bindungs- und Identifikationsmoment
- Entwicklungsimpuls
- Klarheit bzgl. der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten und -horizonte
- Möglichkeit, eigene Stärken adäquat einzusetzen
- Selbstmarketing im Unternehmen
- ...

**Der Einsatz eines OC's bewirkt vor allem auch eine Stärkung des unternehmerischen Personalbewusstseins im Unternehmen**