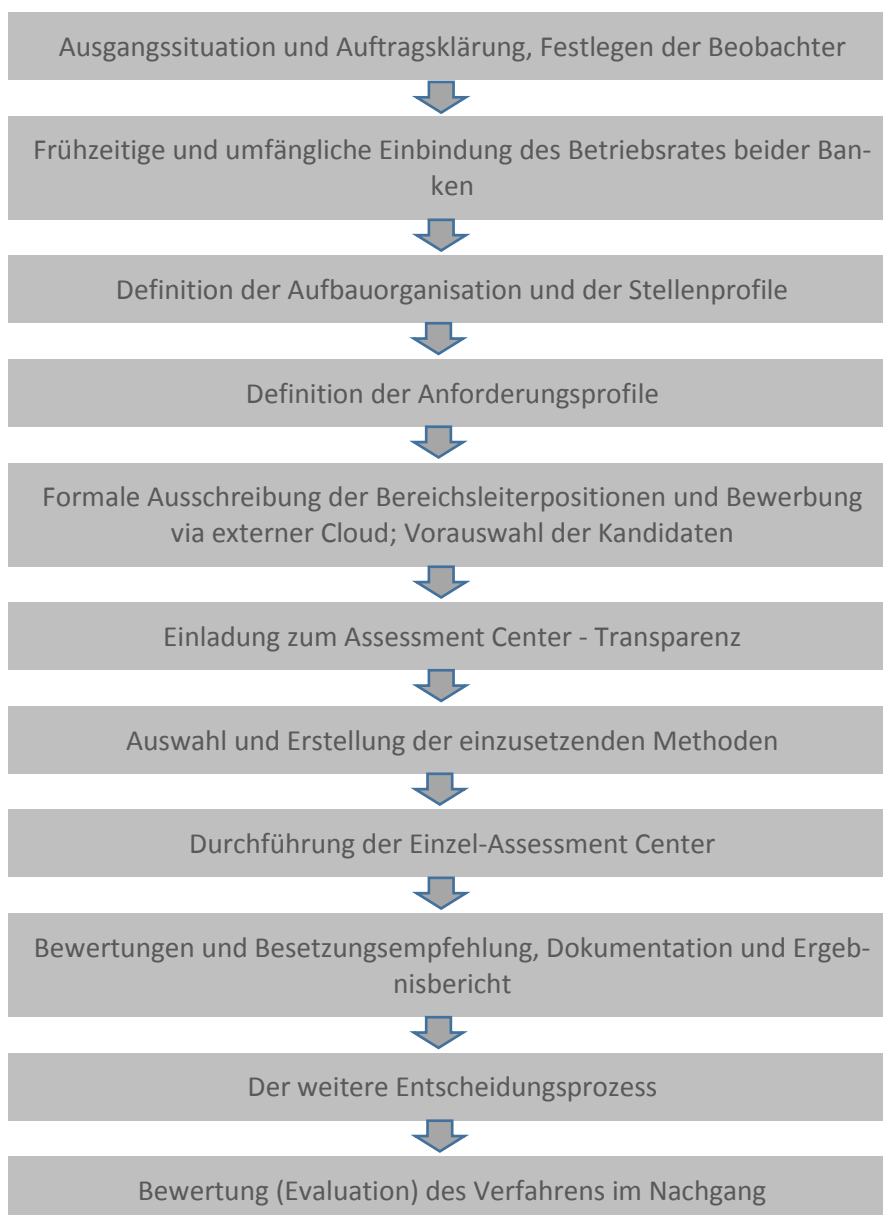


Auswahl der Bereichsleitererebene im Rahmen der Fusion zweier genossenschaftlicher Banken mit Hilfe eines **Assessment Centers**

Der im Folgenden dargestellte Verfahrensablauf wurde von mir konzipiert und in der Umsetzung begleitet und moderiert.

Wesentliche Aspekte und der Ablauf im Überblick



Der Ablauf im Detail

Ausgangssituation und Auftragsklärung

Im Zuge der Fusionsvorbereitung hatten sich beide Banken dazu entschieden, die Auswahl der Bereichsleiter mit Hilfe eines systematischen Auswahlverfahrens vorzunehmen. Auf Basis dieses für alle Beteiligten transparenten Verfahrens sollten fundierte Besetzungsentscheidungen getroffen und eine sinnvolle Personalentwicklung initiiert werden. Zudem ging man davon aus, dass durch ein solches Verfahren, das allen Bewerbern gleiche Chancen einräumt, die Verliererproblematik für die betreffenden Personen reduziert würde.

Das Verfahren sollte ca. ein $\frac{3}{4}$ Jahr vor den Gremienentscheidungen stattfinden, damit die zukünftigen Bereichsleiter bereits frühzeitig in die Gestaltung der neuen Bank einbezogen werden können.

Beobachter und weitere Akteure im AC

Als Beobachter und Bewerter nahmen jeweils der aktuelle vorgesetzte Vorstand der Bewerber und der ggf. zukünftige Vorstand am AC teil. Bei Übereinstimmung der beiden Personen kam ein anderer Vorstand hinzu. Weiterhin waren je AC ein Moderator, der auch als Beobachter agierte und eine Assistenz aktiv. Alle Beteiligten wurden im Vorfeld geschult: Sie kannten das Verfahren im Detail, hatten sich u.a. auch mit Bewertungs- und Diagnoseprozessen sowie Beobachterfehlern intensiv auseinandergesetzt.

Frühzeitige und umfängliche Einbindung des Betriebsrates beider Banken

Im Sinne der gewünschten Transparenz und mit Blick auf die weiteren Fusionsverhandlungen wurden beide Betriebsräte umfassend einbezogen. Die Kommunikation erfolgte über die beiden Vorsitzenden. Sämtliche Betriebsräte wurden zunächst durch meinen Kurzvortrag über Personalauswahl und Assessment Center ins Thema gebracht und in der Folge laufend – via spezifischer Cloud - über die Verfahrensentwicklung und den Verfahrensverlauf informiert.

Definition der Aufbauorganisation und der Stellenprofile

Zunächst wurde vom Vorstand (hier gemeinsam mit einem anderen Berater) u.a. die neue Aufbauorganisation der zukünftigen Bank erarbeitet. Bezogen auf die Leitungspositionen wurden die zentralen Aufgaben und Verantwortlichkeiten definiert und die Stellenprofile als Basis angelegt.

Definition der Anforderungsprofile

Im Anschluss wurden mit meiner Unterstützung die Anforderungen definiert. Hierbei wurden drei Bereiche differenziert:

- die fachlichen und formalen Anforderungen: sie wurden für jede einzelne Position festgelegt
- die strategischen und unternehmerischen Anforderungen: da die Bereichsleiter gemeinsam mit dem Vorstand die Unternehmensleitung darstellen sollte, wurden die diesbezüglichen Anforderungen mit Gültigkeit für alle Positionen definiert

- die persönlichen und führungsbezogenen Anforderungen: Auch die hier erarbeiteten Kriterien sollten für alle Positionen relevant sein

Fachliche Anforderungen

Die fachlichen und formalen Anforderungen wurden inhaltlich aufbereitet und mit Hilfe der nötigen Bildungsabschlüsse, Weiterbildungszertifikate sowie geforderter spezifischer Kenntnisse greifbar gemacht. Hierbei wurde zwischen Muss- und Kann-Kriterien unterschieden.

Der Vorstand legte fest, dass die fachlichen und formalen Kriterien zur Vorauswahl der Bewerber - vor dem eigentlichen AC - herangezogen werden sollten. Die Bewertung der Fachkompetenz war folglich nicht Bestandteil des ACs.

Strategische, unternehmerische, persönliche und führungsbezogene Anforderungen

Die ausgewählten Anforderungen (z.B. Selbstreflexion, Führungsmotivation oder Kontaktfähigkeit) wurden inhaltlich definiert und mit relevanten Verhaltensbeispielen – bezogen auf die Lebens- und Arbeitswelt der Kandidaten - hinterlegt (Operationalisierungen). Diese mit dem Vorstand wiederholt abgestimmten Anforderungsprofile stellten die Grundlage des AC dar.

Formale Ausschreibung der Bereichsleiterpositionen und Bewerbung via externer Cloud, Vorauswahl der Kandidaten

Dem Assessment zeitlich vorgeschaltet war die interne Ausschreibung sämtlicher Bereichsleiterpositionen in beiden Banken. Dazu konnten alle Mitarbeiter sämtliche Informationen einsehen – via bankinterner Cloud: allgemeine Informationen, die Ausschreibungstexte, Informationen zum Bewerbungsverfahren und zum geplanten weiteren Vorgehen.

Die Bewerbungen erfolgten über eine externe, von mir verwaltete Cloud und wurden von mir ausgewertet. Im Anschluss erhielten die Vorstände und Betriebsräte - ebenfalls via Cloud - die Unterlagen zur Verfügung gestellt zwecks Vorauswahl nach fachlichen Kriterien.

Einladung zum Assessment Center

Die zum weiteren Auswahlverfahren ausgewählten Bewerber wurden zum geplanten Assessment Center eingeladen und hatten insgesamt ca. 2 Wochen Vorbereitungszeit. Jeder Teilnehmer erhielt umfassende Informationen über den Verfahrensablauf, die beteiligten Personen und über die relevanten Anforderungen.

Auswahl und Erstellung der einzusetzenden Methoden

Das AC wurde als halbtägiges Einzelverfahren pro Bewerber mit einem breiten Methodenmix durchgeführt. Um alle relevanten Anforderungen nach dem Redundanzprinzip 2x bewerten zu können, wurden neben Simulationen auch Testverfahren einbezogen. Eine Matrix – Anforderungsdimensionen x Übungen (in welchen Übungen sollen welche Dimensionen beobachtet und bewertet werden) wurde erstellt.

Die folgenden Methoden kamen zum Einsatz:

- Selbstpräsentation (nach vorgegebener Themenstellung im Vorfeld von den Teilnehmern vorbereitet) mit anschließender Befragung

- Inhaltliche Präsentation – Überlegungen zur Gestaltung des gewünschten neuen Bereiches - (im Vorfeld von den Teilnehmern vorbereitet) mit anschließender Befragung und Reflexion
- Simulation einer kritischen Führungssituation mit anschließender Reflexion
- Interview zu Führungs- und Persönlichkeitsthemen
- Postkorb - dem AC vorgeschaltete internetbasierte Bearbeitung
- Motivationsinventar Reiss Profile – dem AC vorgeschaltete internetbasierte Bearbeitung
- Selbstreflexion und Selbsteinschätzungen – im Anschluss an zwei der genannten Übungen erfolgte im Gespräch mit dem Teilnehmer eine systematische Reflexion der Übung und der gezeigten Leistungen. Nach jeder Übung schätzte der Teilnehmer seine eigene Leistung ein (den Maßstab stellte das Anforderungsprofil dar).

Durchführung der Einzel-Assessment Center

Die Verfahren wurden extern in einem Tagungshotel durchgeführt. Pro Tag nahmen entweder zwei Kandidaten – bei einer Bewertungskommission, die von mir moderiert wurde - oder vier bei 2 parallel laufenden Bewertungsteams teil. Innerhalb einer Woche durchliefen so die gewünschten 18 Personen das Verfahren.

Bewertungen und Besetzungsempfehlung, Dokumentation und Ergebnisbericht

- Die Beobachter konnten auf vorbereitete Bewertungsbögen zurückgreifen, die sie nach den einzelnen Übungen bearbeiteten.
- Der Teilnehmer bewertete sich nach jeder Übung mit Hilfe eines analogen Bewertungsbogens selbst.
- Im Verlaufe jedes ACs übertrug die Assistenz die Selbst- und Fremdbewertungen in eine vorbereitete Auswertungsdatei. Zudem nahm sie die Diskussion der Beobachter über wahrgenommene Stärken und Schwächen der jeweiligen Kandidaten nach jeder Übung stichwortartig in eine vorbereitete Berichtsdatei auf.
- Nach Beendigung der Übungen jedes ACs standen somit eine vorläufige inhaltliche Dokumentation, je die Gesamtauswertungen der Fremdbewertung und der Selbstbewertung auf Basis der Mittelwerte zu den einzelnen Anforderungsdimensionen zur Verfügung. Weiterhin wurde eine Grafik zur Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdbewertungen erstellt.
- Auf Basis dieser Zusammenstellung und der Mitschriften der Beobachter wurde eine Besetzungsempfehlung ausgesprochen und begründet. Ebenfalls wurden die - über das Gesamtverfahren deutlich gewordenen - Stärken und Schwächen vom Beobachterteam zusammengefasst und von der Assistenz in den Bericht aufgenommen.
- Jeder Bericht wurde anschließend mit Blick auf Form und Fehler überarbeitet und mit individuellen Hinweisen zur Personalentwicklung des Kandidaten versehen.
- Die Berichte standen – zur Vorbereitung der zu treffenden Entscheidungen – dem Vorstand und dem Betriebsrat per Cloud zur Verfügung.

Der weitere Entscheidungsprozess

Auf Basis sämtlicher Empfehlungen wurden die möglichen Stellenbesetzungen vom Moderatorenteam aufbereitet und zeitnah im Rahmen einer den ACs folgenden Besetzungskonferenz dem Gesamtvorstand zur Diskussion vorgelegt. In dieser Konferenz wurden auch die Er-

kenntnisse aus dem Arbeitsalltag der Kandidaten einbezogen. Die nach dieser Phase entstandene Besetzungsplanung stimmte der Vorstand mit dem Betriebsrat ab und entschied im Anschluss final.

Feedback- und weitere Gespräche mit den Kandidaten

- Jeder Teilnehmer erhielt nach Abschluss der Beobachterdiskussion ein ca. 10 minütiges Feedback, indem zunächst die Eigenwahrnehmung und die aktuelle Gefühlslage aufgenommen wurde. Anschließend erfolgte eine kurze Information über die erkannten Stärken und Schwächen. Die formale Empfehlung wurde nicht mitgeteilt.
- Nach der Besetzungskonferenz wurden die Kandidaten vom aktuellen Vorstand kurz und mit Begründung über die getroffenen Entscheidungen informiert und ein ausführliches Feedback mit dem jeweiligen Moderator vereinbart.
- Dieses jeweils zwei- bis dreistündige 4-Augen-Gespräch, bei dem sowohl der Ergebnisbericht als auch die Testergebnisse ausgehändigt wurden, erfolgte ca. zwei Wochen nach Mitteilung der Entscheidung. Es umfasste neben der konkreten Auseinandersetzung mit den Verhaltensbeobachtungen auch eine Rückmeldung zu den Testverfahren. Die im Bericht enthaltenen Empfehlungen zur Personalentwicklung wurden diskutiert und bei Bedarf ergänzt. Jeder Teilnehmer erhielt zudem die Aufgabe, einen eigenen – konkreten - Personalentwicklungsplan zu erstellen.
- Die Kandidaten, die eine Bereichsleiterposition in der neuen Bank übernehmen würden, trafen sich kurzfristig danach mit dem zukünftigen Vorstand, um die Überlegungen zur Gestaltung des neuen Bereiches zu konkretisieren und um die eigene Personalentwicklung zeitnah anzuschieben. Kandidaten, die keine Bereichsleiterposition übernehmen werden, führen zu einem späteren Zeitpunkt, nach Abschluss der Fusion weitere Personalentwicklungsgespräche.

Bewertung (Evaluation) des Verfahrens im Nachgang

Das Verfahren wurde in der beschriebenen Form im geplanten Zeitrahmen und zur Zufriedenheit des Vorstandes, aber auch aller Teilnehmer durchgeführt. Eine systematische Evaluation mit Bezug auf die späteren Leistungen der ausgewählten Kandidaten ist nicht erfolgt.

In den diversen Feedbackgesprächen wurden die jeweilige Befindlichkeit der Kandidaten und deren Bewertung des Verfahrens erfragt. Ebenso äußerten sich sämtliche Vorstände nach Verfahrensablauf dazu.

Positiv aufgeführt wurden vor allem die folgenden Aspekte:

- Das Verfahren wurde in seiner Kompaktheit als sehr zielführend erlebt.
- Der Aufwand war bezogen auf den Erkenntnisgewinn angemessen.
- Die Einzelbausteine erbrachten in Summe ein schlüssiges Gesamtbild.
- Die Verantwortlichen konnten umfassende und für die Entscheidungen relevante Erkenntnisse über die Teilnehmer gewinnen.
- Das Verfahren hat die nötigen Entwicklungsschritte - auch der ausgewählten Kandidaten - deutlich aufgezeigt.
- Das Verfahren selbst wurde von allen Teilnehmern als anstrengend, aber dabei als transparent und fair erlebt.

- Die verschiedenen intensiven Gespräche im Nachgang des Verfahrens sind sehr positiv bewertet worden.
- Die meisten der Teilnehmer, die keine Zusage erhalten hatten, äußerten, dass diese Entscheidung für sie nachvollziehbar sei. Alle haben sich fair behandelt und keinesfalls benachteiligt gefühlt. Einige dieser Teilnehmer berichteten, dass gerade das Erleben eines ACs, das Feedback und die Auseinandersetzung mit der eigenen Person sie entscheidend weiter gebracht hätten.

PDF_AC_Beispiel_2017/Demtröder

