

# Eigenverantwortlich lernen

**PRAXIS.** Im Hoerbiger-Konzern tragen die Manager selbst die Verantwortung für ihre eigene Weiterentwicklung. Grundlage dafür ist ein Self-Assessment, das online läuft.

Von **Wolfgang Doerfler**

**W**ir glauben, dass Führungskräfte am besten sind, wenn sie sich selbst testen“, sagt Hari Abburi, Global Head Organization Development & Talent bei der Hoerbiger Holding AG. „Wenn sie selbst ihren Entwicklungsbedarf erkennen, werden sie sich auch aktiv darum kümmern, eigene Kompetenzen zu verbessern.“ Diese Überzeugung ist Grundlage der Führungskräfteentwicklung im Hoerbiger-Konzern: Das Unternehmen setzt auf die Eigenverantwortung der Manager für ihre jeweilige persönliche Weiterentwicklung.

Um ihre zentralen Entwicklungsfelder erkennen zu können, durchlaufen die

Manager der mittleren Führungsebene ein Online-Assessment. Damit dieser Prozess tatsächlich ohne weiteres Zutun von außen und möglichst objektiv ablaufen kann, entschied sich der Schweizer Konzern für das Online-Assessment-Tool „Manager Ready“ von Development Dimensions International (DDI).

Mit dem Tool können die Mitarbeiter online ihren Entwicklungsstand reflektieren – wann und wo sie wollen und für sich alleine. So erhalten die Führungskräfte unter den fast 7.000 Mitarbeitern von Hoerbiger strukturierten Input und können ihren Entwicklungsprozess selbst initiieren, an ihren Entwicklungsbedürfnissen ausrichten und so den Exzellenzanspruch des Unternehmens erfüllen. Denn Hoerbiger zielt stets da-

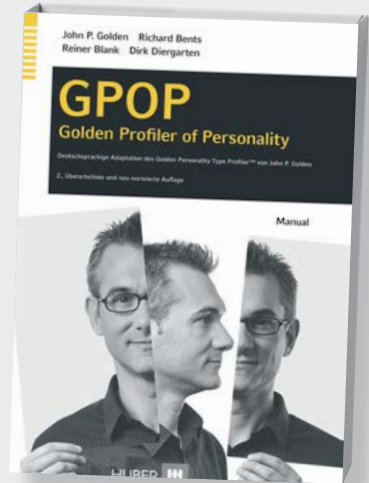
rauf ab, mit technologisch anspruchsvollen Schlüsselkomponenten und Serviceleistungen Standards auf den Geschäftsfeldern der Kompressortechnik, Automatisierungstechnik und Antriebstechnik zu setzen. Und diese Qualitätsstandards sollen auch im umfassenden Führungskräfteentwicklungsprogramm mit eigenem Learning-Campus eingehalten werden.

## Selbstanalyse steht am Anfang

Das eingesetzte Assessmenttool ist im Kern ein verhaltensbasiertes Einzel-Assessment, das online durchgeführt und von realen Assessoren ausgewertet wird. Daher bietet es dieselbe Analysequalität wie traditionelle, verhaltensbasierte Assessment Center. Teilnehmer



Gerhard Wagner, Chief Human Resources Officer und Mitglied der Konzernleitung, diskutiert mit Teilnehmern der Hoerbiger Leadership School.



### Nutzen Sie das Potenzial des GPOP:

- in der Beratung von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen
- für die Leistungsoptimierung
- zur Entwicklung und zum Coaching von Führungskräften
- für die Teamanalyse und -entwicklung
- zur Laufbahn- und Karriereberatung
- zur Steigerung von sozialer Kompetenz

### Der GPOP erhebt fünf Dimensionen:

- Extraversion/Introversion
- Sinneswahrnehmung/Intuition
- Analytisches/Wertorientiertes Entscheiden
- Struktur-/Wahrnehmungsorientierung
- Anspannung/Gelassenheit

Weiterhin erfolgt eine Zuordnung zu einem von 16 Persönlichkeitsmustern, die im Ergebnisbericht ausführlich beschrieben werden.

Die 2. Auflage bietet u.a. einen leicht verkürzten Fragebogen, eine aktuelle Normierung, überarbeitete und ergänzte Beschreibungen zur Interpretation sowie eine verbesserte computergestützte Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse.

**Manual**, 2. Auflage  
Bestellnummer 03 087 04, € 152.00/CHF 196.00

**Fragenheft**, 2. Auflage  
Bestellnummer 03 087 05, € 11.00/CHF 14.20

**HTS\* PC-Version** inkl. Manual und 10 Nutzungen  
Bestellnummer H5 159 01, € 1095.00/CHF 1413.00

\* benötigt Administrationssoftware bzw. Jahreslizenz für das Hogrefe TestSystem (HTS)

### Zu beziehen bei Ihrer Testzentrale:

Herbert-Quandt-Straße 4 · 37081 Göttingen · Deutschland  
Tel.: 0049-(0)551 999 50-999 · Fax: -998  
E-Mail: testzentrale@hogrefe.de · www.testzentrale.de

Länggass-Straße 76 · 3000 Bern 9 · Schweiz  
Tel.: 0041-(0)31 30045-45 · Fax: -90  
E-Mail: testzentrale@hogrefe.ch · www.testzentrale.ch

„Ein Assessment ohne anschließende Entwicklung ist sinnlos. Die Ergebnisse müssen mich so fesseln, dass ich mich entwickeln will.“

Hari Abburi, Global Head Organization Development & Talent, Hoerbiger Holding AG

müssen allerdings nicht an einem zentralen Ort zusammenkommen, was sowohl einen erheblichen Zeitaufwand als auch Kosten für die Logistik nach sich zieht. Stattdessen wird das Assessment direkt am Arbeitsplatz durchgeführt. Das ist ein großer Vorteil für einen internationalen Konzern wie Hoerbiger mit Standorten in mehr als 50 Ländern.

Hoerbiger setzt das Prinzip Eigenverantwortlichkeit konsequent um: Die Kandidaten sprechen ausschließlich mit Trainern und Assessoren von DDI über die Ergebnisse. Vorgesetzte oder die Personalabteilung erhalten keine Einsicht in die Resultate. Auch der Abschlussbericht jedes Self-Assessments geht nur dem Mitarbeiter zu. Das Unternehmen vertraut seinen Managern, verantwortungsvoll mit ihren Ergebnissen umzugehen – und sich wirklich um eine Verbesserung zu kümmern. Es liegt vollständig in deren Verantwortung, sich Hilfe zu suchen, wenn sie Unterstützung benötigen oder Entwicklungsmaßnahmen auswählen. „Unser Ansatz ist etwas unüblich. Wir glauben an ‚Ownership‘: dass ein guter Leader seine Weiterentwicklung selbst in die Hand nimmt und die Unterstützung seiner Vorgesetzten sucht“, sagt Hari Abburi. „Nach der Einführung von ‚Manager Ready‘ haben wir tatsächlich beobachtet, dass viele Teilnehmer ihre Ergebnisse freiwillig mit ihrem Vorgesetzten oder den HR-Verantwortlichen teilten.“

### Vertrauen in Datenschutzkultur

Grund dafür war zum einen die Qualität der Assessment-Beobachtungen: Viele der bisherigen Teilnehmer bestätigten, dass die Herausforderungen, denen sie im Self-Assessment begegneten, realitätsnah und auf einem angemessenen Schwierigkeitsniveau waren. Zudem berichteten sie, dass die Reports, die sie nach den Tests von den DDI-Assessoren bekamen,

hilfreich waren, um ihren Status zu verstehen und ihre Entwicklungspotenziale zu erfassen. „Die Teilnehmer erkannten sich in den Berichten wieder und fanden, diese spiegelten gut wider, wie sie tatsächlich sind“, berichtet Peter Göbel, Head Global Development Center.

Zum anderen vertrauten die Kandidaten auch der stark im Unternehmen verankerten Datenschutzkultur. Sie konnten sich stets darauf verlassen, die volle Kontrolle über ihre Daten zu behalten und dass alle Parteien vertraulich mit den Informationen umgingen. „Wenn man die richtige Unternehmenskultur hat, können Führungskräfte automatisch und ohne Bedenken nach Feedback fragen“, sagt Gerhard Wagner, Chief Human Resources Officer und Mitglied der Konzernleitung. Genau diese Kultur machte auch die Einführung des Onlinewerkzeugs wesentlich einfacher. Typische Bedenken gegenüber derartigen Technologien, wie beispielsweise der potenziell problematische Umgang mit persönlichen Daten – wie es die Ergebnisse der Assessments ja zweifelsohne sind –, konnten schon im Vorfeld ausgeräumt werden.

### Die Vision: echte Standards setzen

Hoerbiger bettet das Online-Self-Assessment als Teil der Führungskräfteentwicklung in seine gesamte Unternehmensstrategie ein. „Unsere Vision ist es, Standards zu setzen. Unsere Aufgabe in der HR-Abteilung

ist es, unsere Mitarbeiter zu befähigen, Exzellenz abzuliefern. Eine Säule dabei: Führungskräfte entwickeln, die mit Fokus und hervorragenden Leistungen visionäre Standards setzen“, sagt Gerhard Wagner, Chief Human Resources Officer und Mitglied der Konzernleitung. Für diese Exzellenz baut der Konzern vor allem auf vier Kompetenzen: Innovation vorantreiben, strategisches Denken, Entwicklung des Managements und der Mitarbeiter sowie vorbildliche Führung.

Diese Kompetenzen überprüft und fördert Hoerbiger im Online-Assessment. Von allen Entwicklungsressourcen fließen 20 Prozent in das Assessment, die verbleibenden 80 Prozent werden für Entwicklungsmaßnahmen aufgewendet. „Ein Assessment ohne anschließende Entwicklung ist schließlich sinnlos. Die Ergebnisse müssen mich als Führungskraft so fesseln, dass ich mich weiter entwickeln will“, erklärt Hari Abburi. „Deshalb beginnt bei uns jedes Entwicklungsprogramm mit einem Self-Assessment.“

### Globale Konsistenz

Daneben sieht das Unternehmen einen weiteren Vorteil in dem Online-Assessment: „Die Möglichkeit, Führungskräften in mehr als 50 Ländern einzubinden und für unsere Vision zu rüsten, ist ein entscheidender Teil unseres Entwicklungsprozesses. ‚Manager Ready‘ erlaubt uns dies über alle kulturellen Grenzen hinweg“, sagt dazu Peter Göbel. Das Unternehmen steht vor der Herausforderung, zahlreichen Führungskräften in verschiedenen Zeitzeitzonen, Sprachen und Kulturen ein einheitliches Assessment anzubieten. Ein technologischer Ansatz, um diese Herausforderung zu lösen, ist daher ideal. Die Alternative wäre nur gewesen, eine Vielzahl von Assessoren auszubilden, die mit den kulturellen Eigenheiten der einzelnen Regionen vertraut sind und Konsistenz mit lokalen Assessments sicherstellen. Und das sei nahezu unmöglich, sagt Abburi. Das Online-Tool hebt dagegen all diese Beschränkungen auf.

## TOOL

### Das Online-Assessment

Der Konzern Hoerbiger setzt ein Online-Assessment ein, damit die Manager eine erste Einschätzung ihrer Führungskompetenzen erhalten. Dafür nutzt das Unternehmen das Tool „Manager Ready“ von DDI.

Ein Teilnehmer benötigt etwa 4,5 Stunden, um das Online-Assessment zu durchlaufen. Alle Aufgaben tragen direkt unterstellte Mitarbeiter, Kollegen oder das leitende Management in Form von E-Mail- und Videonachrichten vor. Die Teilnehmer reagieren, indem sie den entsprechenden Personen im simulierten Unternehmen E-Mails senden oder Informationen zukommen lassen.

Ein typisches Szenario im Assessment: Der Kandidat übernimmt die Rolle eines Mitarbeiters im fiktiven Unternehmen PLM. Zunächst erhält er per Videobotschaft eine Einweisung zu Unternehmen und Rolle. Er ist verantwortlich für ein global verteiltes Team. Der Kandidat muss seine Führungsaufgaben innerhalb eines halben Tages wahrnehmen – Entscheidungen vertagen ist also keine Option. Ähnlich den Rollenspielen in einem traditionellen Assessment Center wird der Kandidat mit verschiedenen Themen konfrontiert: Vorgesetzte leiten ihm Kundenanfragen weiter oder Mitarbeiter wenden sich mit Problemen an ihn. Zwischendurch erhält der Kandidat spontan E-Mails, die er beantworten muss. Die hohe Intensität spiegelt dabei den üblichen Arbeitsalltag einer Führungskraft in einem globalen Unternehmen wider.

Speziell auf die Anforderungen des Online-Assessments hin geschulte Assessoren erfassen und beurteilen die Reaktionen und Antworten der Teilnehmer. Wie der getestete Manager die Herausforderungen angeht, welche Entscheidungen er trifft und wie er diese formuliert, dies fließt dann alles in die spätere Bewertung ein.

Hoerbiger setzt das Werkzeug seit 2013 ein. Etwa 100 Führungskräfte der mittleren Ebene nutzten es im ersten Jahr. Alle Teilnehmer waren seit vielen Jahren im Unternehmen und wurden von ihren Vorgesetzten als „High Potentials“ eingestuft. Die Kandidaten bekleideten bereits verantwortliche Positionen, beispielsweise die Leitung eines Werks oder eines Vertriebsgebiets.

Das Self-Assessment markiert dabei immer den Ausgangspunkt eines Entwicklungsprozesses. Sobald sich die Manager in den jeweiligen Entwicklungsprogrammen befinden, erhalten die Führungskräfte Feedback in persönlichen Gesprächen und nicht mittels eines erneuten Assessments.

Hoerbiger plant, dass alle Teilnehmer der Leadership-Programme für das mittlere Management das Online-Assessment durchlaufen werden. Dies sind etwa 50 bis 60 Personen pro Jahr.

Die Führungskräfteentwicklung unterliegt der hauseigenen „Leadership School“ des Hoerbiger-Campus – jede Führungskraft betrachtet die Einladung an diese Schule als Wertschätzung der eigenen Person und ihres Potenzials. Während der Einführung habe daher nicht das Warum im Mittelpunkt gestanden, sondern lediglich, wie das Tool am besten einzusetzen sei, erläutert Gerhard Wagner.

Darüber hinaus betrachtet die Leitung des Schweizer Konzerns die Führungskräfteentwicklung als zentrale Aufgabe. Diese Unterstützung war ebenfalls ein ausschlaggebender Faktor für die reibungslose Einführung des Assessment-Prozesses. ■



**WOLFGANG DOERFLER**

ist Managing Director DDI Deutschland Assessment, Training, Beratung GmbH.