

ORIENTIERUNGSCENTER

EIN INSTRUMENT DER PERSONALENTWICKLUNG

DIE AUSGANGSLAGE

- Früher war es einfach: Man machte den besten Sachbearbeiter zum Vorgesetzten und hoffte, dass der Mensch mit seinen Aufgaben zur Führungskraft heranwächst.
- Heute weiß man, dass Führung gelernt werden kann und gelernt werden muss. Darum werden Führungskräfte in Seminaren und Trainingsveranstaltungen weitergebildet. Diese Maßnahmen sind aufwändig und teuer - und oft unverzichtbar. (Kennen Sie diesen Seufzer? "Die Hälfte der Kosten für Weiterbildung ist sowieso zum Fenster rausgeschmissenes Geld. Das Problem ist nur: Wir wissen nicht, welche Hälfte.")
- Gleichzeitig sind Verhaltensänderungen nur mühsam zu erreichen.
- Können Sie genau sagen, welche (zukünftigen) Führungskräfte Ihres Unternehmens welche PE-Maßnahmen brauchen?

DAS INSTRUMENT

- Wir stellen Ihnen ein Instrument vor, das Ihnen hilft, Fortbildungsbedarfe präzise, detailliert und individuell bestimmen zu können, so dass die Personalentwicklung auf die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnitten ist: Das Orientierungscenter (OC).
- Eine begleitende Evaluation der Durchführung von Orientierungscentern hat ergeben: Über 82% der Teilnehmenden werden nach dem Besuch des Seminars ihr Führungsverhalten verändern. Dieser Wert ist sensationell und von herkömmlichen Seminaren praktisch nicht zu erreichen.
- In einem Orientierungscenter (OC) wird in 1,5 Tagen in verschiedenen Übungen der Führungsalltag in Ihrer Organisation möglichst typisch abgebildet.
- Sechs bis acht Teilnehmende (Führungs- oder Nachwuchskräfte) durchlaufen verschiedene Übungen, z.B. Rollenspiele, Gruppendiskussionen und eine Postkorb-Übung.
- Dabei werden sie von einem Team speziell ausgebildeter Beobachterinnen und Beobachter aus Ihrer Organisation sowie ein bis zwei externen Moderator/-innen begleitet und anhand definierter Kriterien beobachtet.
- Zum Ende werden die Erkenntnisse in einer Beobachterkonferenz zusammengetragen. Für jeden Teilnehmer und jede Teilnehmerin wird ein individuelles Profil der Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten erarbeitet.
- Dieses Profil wird den Teilnehmenden in einem Rückmeldegespräch ausführlich erläutert.

ERFAHRUNGEN MIT DEM INSTRUMENT: FAKTEN

Ausführliche Evaluationen, mit denen der Einsatz des Instrumentes begleitet worden ist, haben folgende Ergebnisse erbracht (Quelle: Evaluations-Bericht, 2000):

- 100% aller Teilnehmenden aus sechs durchgeführten Veranstaltungen für das Land Schleswig-Holstein haben Wirkungen des Seminars in ihrer täglichen Arbeit wahrgenommen.
- Die stärkste Wirkung wird beschrieben im Bereich der persönlichen Kompetenz (alle Befragten spüren die Wirkung des OC in diesem Bereich, mehr als ein Drittel der Befragten haben hier "starke Wirkungen") registriert, fast ebenso deutlich ist die Wirkung in der Sozialkompetenz.
- Über 97% der Befragten geben an, sie hätten Anregungen bekommen, und über 82% werden daraufhin ihr Führungsverhalten verändern!
- Im Durchschnitt wurde etwa ein Seminarbesuch pro Teilnehmer/-in empfohlen. Kostenmäßig entspricht das dem Minimum der PE-Kosten pro MA, allerdings können die Mittel auf diese Art sehr viel gezielter eingesetzt werden.
- Alle Teilnehmenden haben Empfehlungen für Verhaltensänderungen bzw. Optimierungen ihrer Führungskompetenz erhalten.
- Die Erkenntnisse gehen nach Angaben der Teilnehmenden wesentlich über Informationen aus der dienstlichen Beurteilung sowie aus Gesprächen mit Vorgesetzten hinaus.

ERFAHRUNGEN MIT DEM INSTRUMENT: STIMMEN DER TEILNEHMENDEN

Zitate aus den schriftlichen Rückmeldungen der Teilnehmenden über ihre Erfahrungen mit dem Seminar (Quelle: Evaluationsbericht 2000):

- "Besonders gut gefallen hat mir die einzigartige Möglichkeit, sich selber in verschiedenen Rollen zu beobachten (und beobachtet zu werden), viele realitätsnahe Übungen."
- "Die Übungen sind so gestaltet: Nachdenken und Überprüfen des eigenen Verhaltens."
- Im Rückmeldegespräch: "Das Verhältnis "Negativ/Positiv" war angenehm, für die persönliche Bilanz überwiegend positiv, Kritikpunkte waren durchweg nachvollziehbar."
- "Für die persönliche Entwicklung ein endlich (mal wieder) fassbarer Abschnitt, für mich eine echte Bereicherung."
- Ich bekam "konkrete Anregungen (teilweise bereits erfolgreich ausprobiert, die Anregungen waren sehr gut!)."
- "Danke, schon jetzt merke ich, dass das Seminar und die Rückmeldungen hilfreich waren. Es spornt mich an, hier an mir zu arbeiten."
- "Sehr zu empfehlen!"

DAS RÜCKMELDE- UND COACHINGGESPRÄCH

- Am Tag nach dem Seminar finden 60- bis 90-minütige Einzelgespräche statt: Unter sechs Augen (Teilnehmer/-in, Moderator/-in, Beobachter/-in) bekommen die Teilnehmenden eine ausführliche Rückmeldung darüber, wie sie gesehen worden sind, sowie umfangreiche individuelle Hilfen und Tipps.
- Die Rückmeldung bezieht sich auf die vorher festgelegten Kriterien.
- Die Tipps sind vor allem unaufwändig umsetzbare Hinweise, z. B. rhetorische Hilfen, um gehört zu werden, oder Hinweise zu Körpersprache oder Sprachgebrauch.

Beispiele:

- Wer oft "eigentlich" sagt, zeigt, dass es auch eine innere Gegenstimme gibt. Es gibt Möglichkeiten, beiden Rechnung zu tragen und dennoch dem Gesprächspartner klare Entscheidungen zu vermitteln.
- Manche Menschen geraten typischerweise in bestimmten Situationen mit ihren Gesprächspartnern in Konflikte, von denen sie nicht wissen, warum sie entstehen. Dementsprechend können sie auch nicht gegensteuern. Im Gespräch können die Ursachen aufgedeckt und einfache, individuell passende Möglichkeiten deeskalierenden Verhaltens besprochen werden.

DAS ENTWICKLUNGSGESPRÄCH

- Vier bis sechs Wochen später schließt sich ein Entwicklungsgespräch an, in dem zusätzlich zu den drei Teilnehmenden des Rückmeldegesprächs noch die Führungskraft des Teilnehmers / der Teilnehmerin sowie jemand von der für Fortbildung zuständigen Stelle anwesend ist. In diesem Gespräch werden Weiterbildungs- und andere Maßnahmen, die entweder Kosten verursachen oder der Organisation bedürfen, besprochen. Beispiele hierfür sind der Besuch bestimmter, präzise definierter Seminare, internes Mentoring/Coaching zu spezifischen Fragestellungen, zeitlich begrenzte Job Rotation, Übernahme bestimmter Projekte etc.
- In diesem Gespräch wird auch besprochen, welche Seminare und Maßnahmen für die betreffende Person nicht notwendig sind, auch wenn sie sonst vielleicht zum "Standardprogramm" gehören.

DIE ZIELE / IHR NUTZEN (I)

- Für die Teilnehmenden ergibt sich die seltene Chance, eine detaillierte, fundierte, professionelle Rückmeldung zum Führungsverhalten zu bekommen. Dabei erhalten sie nicht nur ein realistisches Bild ihrer Stärken und

Schwächen, sondern bekommen auch pragmatische, umsetzbare Tipps, um ihre Stärken zu nutzen und in Bereichen, in denen sie Schwierigkeiten haben, besser zu werden. Dies ist für sie zugleich ein Coaching und eine individuelle Beratung. Außerdem wird für sie ein individuelles Förder- und Entwicklungsprogramm gestaltet.

Gleichzeitig üben sie, Feedback anzunehmen und gewinnen dadurch eine wichtige Lern- und Führungskompetenz.

- Für die Mitarbeiter/-innen der Organisation werden die Vorgesetzten bessere Führungskräfte. Das führt zu einem besseren Arbeitsklima ebenso wie zu reibungsloseren Abläufen.

DIE ZIELE / IHR NUTZEN (II)

- **Für das Fortbildungsbudget** ergibt sich eine Umverteilung und häufig insgesamt eine Entlastung. Da Mitarbeiter/-innen nur noch dann zu kostenintensiven Maßnahmen wie Seminaren geschickt werden, wenn sie im jeweiligen Bereich tatsächlich Lernbedarfe haben und diese nicht auf andere Weise besser gedeckt werden können, sind die Lernerfolge bei gleichbleibendem Mitteleinsatz ungleich höher.

- **Für die Organisation** insgesamt sinken die Reibungsverluste. Führungskräfte, die ihre Stärken kennen und ihre Schwachpunkte selbstkritisch einschätzen können, werden ihre Aufgaben in der Organisation besser erfüllen als andere Führungskräfte.

Durch die gezielte Förderung der Mitarbeiter/-innen wird deren Potenzial als wichtigste Ressource einer Organisation besser genutzt.

Die Führungs- und Organisationskultur entwickelt sich in Richtung Individualität, Offenheit, Kommunikation, Feedback und Förderung.

Falls es bisher in der Organisation keine Beurteilungskriterien aus den

Bereichen Sozial- und Methodenkompetenz gab, bietet sich eine

Chance, diese im Rahmen der Anpassung des Konzepts an Ihre Organisation zu definieren.

DIE RISIKEN

Die Einführung von Orientierungscetern birgt nicht nur Chancen, sondern auch Risiken.

- **Risiko für die Fortbildungsabteilung:**

Individuelle Maßnahmen für die Teilnehmenden zu organisieren, ist aufwändiger als ein Ausbildungsprogramm, das alle Mitarbeiter/-innen auf einer

bestimmten Stufe durchlaufen.

- ⇒ Dieses "Risiko" ist groß, denn der Effekt der Individualisierung von Weiterbildungsmaßnahmen ist gewollt.
- Nutzung zur "inoffiziellen Selektion", wenn z.B. ein direkter Vorgesetzter als Beobachter anwesend ist.
 - ⇒ Diese Konstellation muss konsequent ausgeschlossen werden, um die Glaubwürdigkeit des OC als Förderinstrument zu erhalten.

DER ZEITLICHE AUFWAND

- Der Zeitaufwand für die Teilnehmenden:
 - Seminar: 1,5 Tage
 - Rückmelde- und Coachinggespräch: 60 bis 90 Minuten
 - Entwicklungsgespräch: 60 Minuten
- Der Zeitaufwand für die Beobachter:
 - Beobachterschulung (einmalig): 3 Tage
 - Seminar: 2 Tage inkl. Beobachterkonferenz
 - Teilnahme an 1 bis 2 Coachinggesprächen: je 60 bis 90 Minuten
 - Teilnahme an 1 bis 2 Entwicklungsgesprächen: je 60 Minuten
- Zur Anpassung des Konzepts an die Erfordernisse Ihrer Organisation:
 - nach Aufwand, ca. 3 bis 6 je halbtägige Sitzungen.

MÖGLICHES VORGEHEN ZUR IMPLEMENTIERUNG

Vorgespräche und Kennenlernen: <ul style="list-style-type: none"> – Vorstellung des Orientierungscenters – Klärung offener Fragen 	unverbindlich kostenfrei
Entscheidung über die Einführung: <ul style="list-style-type: none"> – Passt das Konzept in Ihr Haus? 	
Anpassung des Konzepts an Ihre Situation vor Ort: <ul style="list-style-type: none"> – Definition, ggf. Anpassung der Kriterien – Gestaltung des Übungsdesigns: 	nach Aufwand: ca. 3 bis 6 halbtägige Sitzungen Umsetzungsarbeiten nach Bedarf

Nachbildung des typischen Führungsalltags in Ihrer Organisation	
Beobachterschulung:	3 Tage
Durchführung des OC mit Beobachter/-innen aus Ihrem Hause und Moderator/-innen von Tormin Unternehmensberatung	je 3 bis 4 Tage

DIE MODERATOREN

PROFIL RAINER TORMIN

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION/HARVARD UNIVERSITY

Schwerpunkte der beruflichen Erfahrungen:

- Beratung von öffentlichen und privaten Organisationen in den Bereichen Strategie, Organisation, Controlling und Finanzwesen
- Durchführung von Organisationsuntersuchungen in Behörden und öffentlichen Unternehmen
- Begleitung bei der Umsetzung von Organisationsveränderungen sowie Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen
- Anfertigung von Analysen, Gutachten und Studien zu Fragen des Managements und der Organisation für Behörden und öffentliche Unternehmen sowie private und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
- Durchführung von Seminaren zu Fragen des Managements und des Neuen Steuerungsmodells
- Konzipierung und Moderation von Assessment- und Orientierungscintern

PROFIL IRMGARD GLOATZ

DIPLOM-PSYCHOLOGIN

Schwerpunkte der beruflichen Erfahrungen:

- Konzeption und Durchführung von Seminaren u.a. zu den Themen
 - Teamarbeit
 - Führung
 - AC-Beurteiler-Schulung
 - Moderation
 - Train the Trainer
 - Rhetorik
 - Zeitmanagement
 - Moderation
 - Präsentation
 - Persönlichkeitsentwicklung etc.
- Organisationsentwicklungs-Workshops
- Umsetzung eines neuen Unternehmensleitbildes / CI
- Coaching von Einzelpersonen und in Gruppen, Schwerpunkt: Begleitung in beruflichen Veränderungsprozessen
- Moderation von Assessment- und Orientierungscentern

PROFIL ECKART FOLKA

DIPLOM-PSYCHOLOGE

Schwerpunkte der beruflichen Erfahrungen:

- Gestaltung von Entwicklungs- und Qualifikationsprozessen in Organisationen zusammen mit den Beteiligten
- Team- und Bereichsentwicklungen, vor allem in mittelständischen Unternehmen
- Methodische und überfachliche Ausbildung von internen TQM-Beratern
- Qualifikation von Multiplikatoren in Gesamtprozessen (z.B. in TQM- und Reorganisationsprozessen)
- Partnerschaftliche Beratung von verantwortlichen Multiplikatoren (Geschäftsführung) in der Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Durchführung von Führungs- und Kommunikationstrainings
- Moderation und methodische Unterstützung von Klausuren, Sitzungen und Workshops
- Entwicklung und Durchführung eines Qualifizierungskonzepts für verschiedene Führungsebenen
- Evaluationsstudie einer Weiterbildung für Frauen im Handwerk im Auftrag des Bundesforschungsministeriums
- Moderation von Orientierungscentern

PROFIL **ANDREA PARGÄTZI** DIPLOM-PSYCHOLOGIN

Schwerpunkte der beruflichen Erfahrungen:

- Entwurf, Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen
- Konfliktmanagement
- Teamentwicklung
- Coaching von Führungskräften, Schwerpunkte: persönliche und berufliche Veränderungsprozesse, Konfliktmanagement, Führungstechniken
Moderation von Tagungen, Innovationsworkshops und Klärungsprozessen
- Kommunikations- und Führungstrainings
- Moderation von Orientierungscetern
- Supervision von Führungskräften
- Supervision von Gutachtern
- Gutachterin Amtsgericht Hamburg