

Gesucht: Der erste Profit-Center-Leiter

Neues Auswahlverfahren führte zu klarer Entscheidung – Hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten

Von Klaus Dotzauer und Wolf-Martin Erhard, EWAG, Eberhard Lehrenkrauss, Personalberater, Nürnberg

Die EWAG Energie- und Wasserversorgung AG, Nürnberg, befindet sich in einer tiefgreifenden Organisationsveränderung. Seit 1. Juli wurden Profit-Center-Strukturen gebildet, die sich im wesentlichen an den Wertschöpfungsprozessen der Versorgungssparten Strom, Fernwärme, Gas und Wasser ausrichten. In diesem Prozeß kam dem Auswahlverfahren für den Leiter des ersten Profit-Centers „Gas“ große Bedeutung zu, da der Erfolg der Umorganisation entscheidend von den richtigen personellen Entscheidungen abhängen wird. Ein geeignetes Auswahlverfahren für interne Bewerber beschreibt der folgende Beitrag.

Vorstand und Betriebsrat der EWAG hatten sich für die Auswahl des Profit-Center-Leiters auf ein neuartiges Verfahren verständigt, das Elemente des „Assessment-Centers“ (AC) sowie des „Management-Audits“ verbindet.

Im Mittelpunkt eines AC-Verfahrens, das sich über zwei bis drei Tage erstreckt, steht die Beurteilung wichtiger Management-Fähigkeiten: Mehrere Bewerber werden mit Aufgaben wie Präsentationen, Gruppendiskussionen oder Einzelübungen konfrontiert. Geschulte Beobachter schätzen dabei nach definierten Regeln die Kandidaten z. B. im Hinblick auf komplexes Denken, soziale Kompetenz, Kommunikationsverhalten oder Eigeninitiative ein.

Der Schwerpunkt im Management-Audit liegt auf der Beurteilung der Werthaltungen und Einstellungen der Führungskräfte hin-

sichtlich der konkreten Geschäftspolitik. Die Teilnehmer bearbeiten und diskutieren daher im Management-Audit reale Fragen und Aufgabenstellungen des jeweiligen Unternehmens mit Mitgliedern der Unternehmensleitung und einem externen Berater. Das Beobachterteam für das „Audissment“ (Verbindung von „Management-Audit“ und „Assessment-Center“) bildeten drei Vorstandsmitglieder, der Personalleiter und zwei Betriebsräte.

Die Stelle des Profit-Center-Leiters war innerbetrieblich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem technischen oder wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulabschluß ausgeschrieben. Zum Auswahlverfahren eingeladen wurden erfahrene Führungskräfte und Spezialisten.

Während der Übungen war es Hauptaufgabe des externen Beraters, mit allen Teilnehmern ein längeres Interview zu führen. Auf diese Weise durchliefen die Bewerber parallel ein zweites, in den Ablauf integriertes Potentialermittlungsverfahren, das einen Abgleich zwischen dem im Interview geäußerten Anspruch der Teilnehmer und ihrem tatsächlichen Verhalten in den Übungen ermöglichte.

Die Übungssituationen entsprachen realen Fällen aus der Unternehmenspraxis der EWAG. Die Fallstudien orientierten sich vor allem an künftigen unternehmenspolitischen Entscheidungen (siehe Kasten „Strategische Einheit“). In einer Rollenübung zur Zielvereinbarung traten die beobachtenden Vorstandsmitglieder in ihrer realen Funktion als unmittelbare Führungskräfte der Profit-Center-Leiter auf (siehe Kasten „Zielvereinbarung“). Beide Seiten hatten so die Gelegenheit, mit dem für die neue Profit-Center-Organisation zentralen Führungsinstrument der Zielvereinbarung real umzugehen – mit gegenseitigem Lerneffekt. Darüber hinaus konnten Elemente der Unternehmenspolitik eingebracht werden.

Der konzeptionelle Ansatz des „Audissments“ erleichterte die Akzeptanz des Auswahlverfahrens durch die Teilnehmer. Übereinstimmend bestätigten sie Realitätsnähe und Aussagekraft des Verfahrens.

Um zu vermeiden, daß die bei der Stellenbesetzung nicht zum Zuge gekommenen Bewerber in eine für sie enttäuschende „Verlierersituation“ geraten, war das Verfahren nicht als „Auswahl-AC“, sondern als „Förder-AC“ gestaltet worden. Damit wurde es zu einer persönlichen Standortbestimmung für die Bewerber. So ergaben sich für fünf der acht Bewerber im Nach-

gang Stellenbesetzungen für adäquate Positionen. Zum anderen erhielten alle Teilnehmer ausführliche mündliche und schriftliche Rückmeldungen der Eindrücke der Beobachter in Form eines Gutachtens.

Auf der Grundlage der Ergebnisse wurden mit jedem einzelnen weitere, individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen erarbeitet. Dabei war es wichtig, daß die Teilnehmer aktiv wurden und eigene Vorstellungen für die persönliche Weiterentwicklung vorschlagen sollten.

Für das Unternehmen war besonders bedeutsam, daß alle beteiligten Entscheidungsträger diese weitreichende Personal-

Zielvereinbarung

Als Vorstand der EWAG besteht Ihre Aufgabe darin, mit den Teilnehmern ein Zielvereinbarungsgespräch zu führen. Jeder Teilnehmer ist dabei in der Rolle des Leiters des Profit-Centers Gas. Deren Hauptaufgabe besteht darin, mögliche Ziele für das kommende Jahr zu formulieren und diese mit Ihnen abzustimmen. Schwerpunkte des Gesprächs sollen sein: die wirtschaftliche Zielsetzung auf der Grundlage der beigefügten Planzahlen und der Abgleich Ihrer Vorstellungen über Aufgaben, Anforderungen und Ziele des Leiters des Profit-Centers Gas mit denen der Teilnehmer.

Aufgabenstellung in einer Übung zur Zielvereinbarung für die EWAG-Profit-Center

Strategische Einheit

In Ihrer Rolle als Führungskraft bei der EWAG arbeiten Sie mit anderen Führungskräften zusammen. Die Projektgruppe hat vom Vorstand die Aufgabe erhalten, Kriterien zu entwickeln, bei deren Vorliegen eine sog. strategische Geschäftseinheit gebildet werden sollte. Diese Kriterien sollen übergreifend für alle Organisationseinheiten anwendbar sein, aber auch die spartenspezifischen Besonderheiten berücksichtigen.

Instruktionen zu einer Übung beim Auswahlverfahren für den ersten Profit-Center-Leiter der EWAG

entscheidung im Konsens auf der Grundlage gemeinsamer Beobachtungen getroffen haben. Die daraus erwachsene Akzeptanz reichte weit in das Unternehmen hinein und führte zu einer eindeutigen Stellenbesetzung, die auch von den Teilnehmern des AC anerkannt wurde. Für die EWAG hat sich diese neu entwickelte AC-Konzeption als richtiger Weg für wichtige Personalentscheidungen erwiesen.

Inzwischen wurde das neue Verfahren für weitere Personalentscheidungen innerhalb des Unternehmens eingesetzt, insbesondere bei der Förderung des Führungskräfteaufwachses.