

Aus DGFP-Mitgliedsunternehmen

## Implementierung eines Orientierungs-Centers

Die Peugeot Deutschland GmbH führte 2006 ein Orientierungs-Center zur internen Karriereplanung ein, um die unterschiedlichen Laufbahnmodelle mit einer zielgerichteten Personalentwicklung zu verzahnen. Die Autoren beschreiben die Rahmenbedingungen der Implementierung und stellen Aufbau und Einsatz des PE-Instruments vor.

Die Peugeot Deutschland GmbH ist ein Tochterunternehmen des französischen Automobilherstellers PSA Peugeot Citroën. Sie steuert den kompletten Vertrieb der Marke Peugeot in Deutschland. Operative Partner dabei sind eigene Filialbetriebe sowie das private Handelsnetz der Peugeot-Autohäuser, das über diverse Außendienstmitarbeiter von der Zentrale in Saarbrücken gesteuert wird. In der Importzentrale sind rund 300 Mitarbeiter in den strategischen Bereichen Vertrieb, Marketing, Qualität, Finanzmanagement sowie Personal beschäftigt. Das Handelsnetz besteht aus derzeit 14 Filialen mit insgesamt knapp 50 Standorten (Autohäusern) und wird über die zentrale Direktion Eigene Handelsnetze betreut.

Alle Mitarbeiter haben in jährlichen Mitarbeitergesprächen die Möglichkeit, mit ihrer Führungskraft gemeinsam die Aufgaben und Ziele für das kommende Jahr zu definieren. Sie erhalten ferner ein ausführliches Feedback zu ihrer Leistung, den eigenen Stärken sowie Entwicklungspotenzialen. Wenn Mitarbeiter sich über ihre aktuelle Abteilung hinaus weiterentwickeln möchten, führt die Personalabteilung mit ihnen und ihren Vorgesetzten ein Personalentwicklungsgespräch, in dem die Entwicklungswünsche dargelegt werden und auch ein Stärken-Schwächen-Profil erarbeitet wird. Die Ergebnisse dieser Gespräche fließen in die sogenannte Laufbahnplanung ein. Für besondere Schlüsselfunktionen bestehen Management-Audits.

### Neues Instrument zur Personalentwicklung

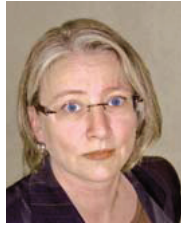
Die Erfahrung bei Peugeot Deutschland hat gezeigt, dass junge Nachwuchskräfte in der Regel nach zwei bis drei Jahren in der Einstiegsposition erste Entwicklungswünsche zeigen. Dennoch bestehen Unsicherheiten, das bekannte Terrain zu verlassen und in Bereiche zu wechseln, in denen man den gerade erworbenen Status eines fachlich gefestigten Mitarbeiters wieder verlässt. Diese Hemmschwelle ist auch bei den Vorgesetzten zu beobachten, die bei internen Nachbesetzungen diejenigen bevorzugen, die aus der eigenen Direktion kommen oder sich in gemeinsamen Projekten bereits positiv darstellen konnten.

An diesem Punkt wollte die Personalabteilung ein neues Instrument implementieren, das beiden Seiten zur Orientierung dienen soll. Dem Mitarbeiter soll es künftig die Chance geben, mit einer zukunftsbezogenen Perspektive und einer breiteren Anforderungsbasis eine Beurteilung seines Profils von mehreren Personen einzuholen. Den Führungskräften bietet es die Möglichkeit, Potenziale auch aus anderen Unternehmensbereichen kennenzulernen sowie den eigenen Beurteilungshorizont zu erweitern. Zudem wollte man den sich stets ändernden Anforderungen des Unternehmens gerecht werden und vermeiden, durch einseitige Karrierefestlegungen nur Spezialisten zu entwickeln.

**Sonja Andres** ist Leiterin Personal bei der Peugeot Deutschland GmbH, Saarbrücken.



**Susanne Vollrath** ist Personalreferentin bei der Peugeot Deutschland GmbH, Saarbrücken.



Damit stellten sich folgende Anforderungen an die Personalentwicklung (PE):

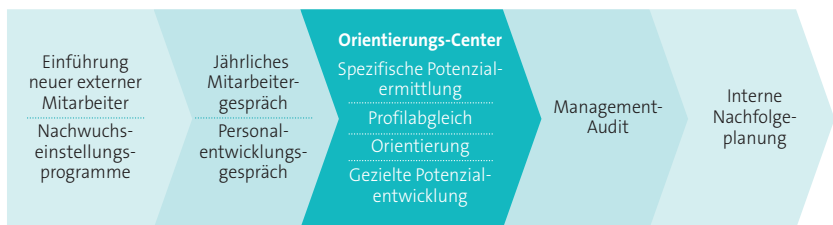
- jungen Potenzialen durch eine individuelle Laufbahnplanung langfristige Perspektiven aufzuzeigen,
- Potenziale in allen Bereichen zu finden und zu fördern,
- bereichsübergreifende Transparenz für Mitarbeiter und Führungskräfte zu schaffen,
- zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten zu generieren, wenn klassische Fachlaufbahnen wegen Karriererückstaus mittelfristig blockiert sind.

Mit externer Unterstützung der meta five gmbh entstand das Orientierungs-Center (OC), das sich schlüssig in das komplette PE-Angebot bei Peugeot Deutschland integriert (vgl. Abb.).

## Orientierungs-Center zur Karriereplanung

Mitarbeiter mit Ambitionen für weitere Karriereschritte können sich – entweder in Eigeninitiative, auf Ansprache durch ihren Vorgesetzten oder die Personalabteilung – für eine Teilnahme am OC melden. Dem potenziellen Kandidaten werden im Vorfeld nicht nur der Ablauf und die Methode des OCs umfangreich vorgestellt, sondern er erhält auch eine komplette Übersicht über die Kriterien, die während des Verfahrens beobachtet werden. Diese Kriterienmatrix entstand auf Basis der bereits vorliegenden Jobprofile der einzelnen

### Einbettung des Orientierungs-Centers in die Personalentwicklungs-Strategie



Laufbahnen. Bestimmte Kompetenzen wurden den drei bestehenden Laufbahnen zugeordnet, spezifisch gewichtet und mittels beobachtbarer Verhaltensbeispiele verdeutlicht, sodass für jede Laufbahn ein Soll-Profil entstanden ist, das die Mindestanforderungen an die Teilnehmer festlegt und die Anforderungen im Arbeitsalltag widerspiegelt.

Das Orientierungs-Center selbst basiert auf der Methodik eines Gruppen-Assessments. Die meta five gmbh hat nach ausführlichen Interviews mit Fachbereichsverantwortlichen eine fiktive Rahmenhandlung geschaffen, die die Unternehmensrealität des Automobilimporteurs im Hinblick auf Kennzahlen und Vertriebswege treffend widerspiegelt. Durch die Kreation eines ökonomisch autarken Mikromarktes und die bewusste Vermeidung der Benutzung firmenspezifischer Bezeichnungen wird die ausreichende Distanz geschaffen, die die Teilnehmer benötigen, um bisher erworbenes Wissen im Transfer einzusetzen. Der Teilnehmer agiert aus ei-

ner fest definierten Rolle in klassischen Schlüsselsituationen aus allen Laufbahnen heraus.

Für die Teilnehmer bietet die Vielfalt der Übungen einen Einblick in die verschiedenen Aufgabengebiete und vermittelt damit Orientierung. Das Erleben eigener Kompetenzen im Hinblick auf verschiedene Problemstellungen erweitert nicht nur die Perspektive über den eigenen Arbeitsalltag hinaus; die transparente Darstellung zukünftiger Aufgaben führt auch zu überlegten Entscheidungen hinsichtlich vorstellbarer zukünftiger Entwicklungsschritte.

Der Beobachterkreis setzt sich aus internen Personalbetreuern, den Moderatoren von meta five sowie erfolgreichen Repräsentanten der drei verschiedenen Laufbahnen zusammen. Diese werden vor jeder Durchführung umfangreich geschult und mit dem Verfahren sowie den einzelnen Übungen detailliert vertraut gemacht. Ein positiver Nebeneffekt, den insbesondere die Schulung zu Beobachtungs- und Beurtei-

lungsfehlern mit sich bringt, ist, dass die Führungskräfte damit auch im Hinblick auf ihr eigenes Führungsverhalten im Arbeitsalltag sensibilisiert werden. Damit ist jede OC-Durchführung auch für die teilnehmenden Beobachter ein Modul der eigenen Personalentwicklung.

### Feedback und Laufbahnplanung

Die im Anschluss stattfindenden individuellen Feedback-Gespräche dienen dazu, den Mitarbeiter bei der Verarbeitung des Erlebten zu unterstützen und ihm erste Rückmeldung zur Gesamtperformance

zu geben. Ferner bieten sie Anhaltspunkte zur Stimmigkeit der einzelnen Übungen, da das OC nach jeder Durchführung kritisch hinterfragt und gegebenenfalls an geänderte Bedingungen angepasst wird. Für jeden Teilnehmer wird ein umfangreiches Dossier erstellt, das neben der detaillierten Rückmeldung auch ein kriterienbezogenes Stärken-Schwächen-Profil enthält. Dieses individuelle Profil wird mit den Soll-Profilen der drei Laufbahnwege im Einzelnen abgeglichen und gibt somit Auskunft darüber, wie sich der aktuelle Entwicklungsstand in Bezug auf die unterschiedlichen Anforderungen darstellt.

Das Gutachten und die im OC gewonnene Orientierungshilfe bilden die Basis für ein anschließend stattfindendes PE-Gespräch zwischen dem Mitarbeiter, dem aktuellen Vorgesetzten und dem Personalreferenten. Darin werden die weiteren Schritte besprochen, die sowohl entwicklungsbegleitende Seminare als auch Maßnahmen wie Job-Enrichment und Job-Enlargement beinhalten. Die zwischen den Beteiligten abgestimmte Karriereplanung wird kontinuierlich nachgehalten und fließt in die Nachfolgeplanung des Unternehmens ein. Das OC ist nach mehrmaliger Durchführung als fester Bestandteil der PE im Unternehmen implementiert.

**NAMEN & FIRMEN** Neue Mitglieder der DGFP e.V. Informationen zur Mitgliedschaft erhalten Sie unter [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de) oder per E-Mail: [graf@dgfp.de](mailto:graf@dgfp.de)

#### Ordentliche Mitglieder

50Hertz Transmission GmbH, Berlin · Übertragungsnetzbetreiber, 653 Mitarbeiter

Deutsches Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen e.V. (DZNE), Bonn · Gesundheitswesen, 100 Mitarbeiter

Flughafen Stuttgart GmbH, Stuttgart · Verkehr, 1 000 Mitarbeiter

IFA-Rotorion Holding GmbH, Hallesleben · Automobilzulieferer, 800 Mitarbeiter

Immobilien Scout GmbH, Berlin · Info- und Kommunikationsdienstleister, 490 Mitarbeiter

Knipex-Werk C. Gustav Putsch KG, Wuppertal · Metallverarbeitung, 772 Mitarbeiter

Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH, Hamburg · Betreuung, 4 401 Mitarbeiter

#### Außerordentliche Firmenmitglieder

VBL. Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder, Karlsruhe · Altersversorgung

Friedrichs & Partner Unternehmensberatung GmbH, Düsseldorf · Beratung

#### Außerordentliche Einzelmitglieder

Elvira Häusser, Bönningheim

Wolfgang Tomek, Lübeck

#### Young Professional Network

Katrin Wolf, Meerbusch

Christiane Genius, Köln

Mandy Erdmann, Berlin

Anette Michel, Hamburg

Nicole Birg, Rastatt

Nadine Kägeler, Geesthacht

Bettina Rumpf, Langenfeld

Dorothee Scharf, Hamburg

Ulrike Kloodt, Drage

Cornelia Schnuhr, Lübeck

Katrin Kretzschmar, Frankfurt/M.

Christian Gerdes, Lüneburg

Barbara Foitzik, Eltville

Diana Weiland, Potsdam

Markus Hujara, Frankfurt/M.

Constanze Buchheim, Berlin

Sandra Imelmann, Berlin

Annika Mörsdorf, Frankfurt/M.

Anne Meike Fimpel, Hamburg

Katja Haehn, Frankfurt/M.

Christoph Knobel, Offenbach

Alexandra Utz, Bad Wurzach

Julia Breuer, Hamburg

Julia Wildner, Köln