



## Spontaneität und Dynamik gefragt

Das Logistik-Unternehmen TNT Express besetzt Positionen im oberen Management mithilfe von Peripety-Assessments – einer neuen, dynamischen und komplexen Variante der Assessment Center-Methode. Wie unterscheidet es sich von klassischen Assessment Centern und Management Audits, und in welchen Situationen ist der Einsatz der neuen Methode besonders Erfolg versprechend?

In vielen Unternehmen werden Nachfolger für Positionen im oberen Management aus den eigenen Reihen rekrutiert. Eine Praxis, die auf den ersten Blick einleuchtet – schließlich haben Mitarbeiter, die bereits in einem Unternehmen tätig sind, ein stärkeres Commitment, sind mit der Unternehmenskultur vertraut und verfügen über ein internes Netzwerk. Und dennoch: Das Risiko ist groß, dass Mitarbeiter bei guter Arbeitsleistung so lange befördert werden, bis sie an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen und ihre Tätigkeit nicht mehr kompetent bewältigen können.

Um also zum einen Leistungsträger für das Unternehmen zu bewahren und zum anderen die richtigen Personalentscheidungen für das obere Management zu treffen, kommt einem geeigneten Aus-

wahlverfahren eine besonders wichtige Rolle zu. Es stellt sich die Frage, wie sich ein Kandidat in einer Position mit mehr Gestaltungsspielraum und Entscheidungsfreiheit verhalten wird. Dazu liegt es nahe, neben bereits erzielten Erfolgen und Leistungen in der Vergangenheit auch das Verhalten des Kandidaten zu beobachten und als Prädiktor für künftige Leistungen heranzuziehen, kurz: die Assessment Center-Methode zu nutzen.

Allerdings haben die Autoren die folgende Beobachtung gemacht: Erfahrene Führungskräfte, die über hinreichend Methodenkompetenz verfügen, gestalten einzelne Assessment Center-Sequenzen in aller Regel erfolgreich. Die Differenzierung zwischen Managern nimmt damit ab, je höher die Zielposition auf der Hierarchie-Ebene angesiedelt ist.

Auch werden die handelnden Personen auf den oberen Management-Ebenen mit komplexeren Aufgabenstellungen konfrontiert als klassische Assessment Center diese abbilden: Manager müssen strategisch planen und die Konsequenzen ihrer Handlungen frühzeitig bedenken, beeinflussen sie doch die Geschicke des Unternehmens und damit die Handlungen anderer. Dies greift eine neue Form der Assessment Center auf, das sogenannte Peripety-Assessment, das die Unternehmensberatung Meta Five entwickelt hat.

### Eine Potenzialanalyse für Entscheider

„Peripetie“ bezeichnet in der aristotelischen Dialektik den Wendepunkt innerhalb einer dramatischen Handlung, an dem sich die Geschichte zum

Gegenüberstellung der Verfahren

Tabelle

Quelle: Meta Five, 2012

	Fokus	Methode	Sinnvoller Einsatz bei
<b>Peripety-Assessment</b>	Kompetenz eines einzelnen Kandidaten, mit komplexen Situationen und Konsequenzen des eigenen Handelns umzugehen	Verhaltensbeobachtung anhand vielschichtiger Problemstellungen in einem dynamischen Situationsverlauf	Überprüfung der Eignung eines Kandidaten für Stellen, die eigenverantwortliches Handeln erfordern und Gestaltungsfreiheit beinhalten
<b>Management Audit</b>	Zusammenspiel des Management-Teams unter Berücksichtigung gemeinsamer Werte, Rollenverteilung und Heterogenität	Mix diagnostischer Methoden aus Assessment Center-Sequenzen, Interviews, Peer-Feedback und Persönlichkeitstests	Feststellung der Passung eines Kandidaten zu einem bestehenden Team/Standortanalyse und Entwicklungsplan für Management-Teams
<b>Klassische Assessment Center</b>	Betrachtung der für die Zielposition relevanten Kern-Kompetenzen	Verhaltensbeobachtung in einzelnen Rollenspielen, wie Fallstudien, Meetings et cetera	Einschätzung der Kompetenzen sowie des Potenzials von Bewerbern in Bezug auf die Zielposition

Guten oder Schlechten entwickelt. Diese Metapher soll verdeutlichen, dass der Kandidat in einem Peripety-Assessment die Geschicke des Handlungsverlaufes maßgeblich bestimmt und steuert. Umgesetzt wird diese Idee, indem der Kandidat mit einem komplexen Szenario konfrontiert wird und frei entscheidet, welchen Handlungsaufträgen er wie nachkommen will. Der gesamte Ablauf des eintägigen Verfahrens hängt damit davon ab, wie der Teilnehmer entscheidet und handelt.

Konkret wird das bei der TNT Express wie folgt umgesetzt: Der Kandidat erhält vielschichtige Informationen, die explizite sowie implizite Handlungsaufforderungen beinhalten. Zu Beginn sichtet er die Unterlagen und entscheidet, welchen Handlungsfeldern er welche Priorität einräumt und wie er diese angehen möchte, mit welchen Personen er in Interaktion tritt und wie er Problemstellungen zu lösen gedenkt. Auf dieser Basis stellt er den Moderatoren seine geplante Agenda vor.

Die Agenda wird genau so umgesetzt wie vom Kandidaten geplant. Dabei kann er zu jedem Zeitpunkt Änderungen vornehmen. Im Laufe der Umset-

zung konfrontieren Rollenspieler als Interaktionspartner den Kandidaten mit den Konsequenzen seines Vorgehens: Wenn er Vereinbarungen trifft, richten diese ihr Handeln danach aus; wenn er eine Entscheidung fällt, erlebt er die Folgen. Vereinbarungen und Entscheidungen gewinnen darüber an Verbindlichkeit und es wird beobachtbar, an welchen Stellen der Teilnehmer die Weichen für einen erfolgreichen Ausgang einer komplexen Problemstellung stellt.

Die neue Methode ermöglicht es, Kandidaten in einer selbstbestimmten, zusammenhängenden Aktionskette zu beobachten. Erfolgreich ist, wer die Informationen durchdringt, Handlungsstrategien ableitet, Lösungswege einleitet und langfristig sinnvolle Entscheidungen trifft. Durch die Dynamik und die damit verbundene strategische Herausforderung des Verfahrens tritt die Entscheidungsfähigkeit für die Beobachter deutlich sichtbar zutage: Bedenken die Kandidaten die Konsequenzen ihres Handelns? Wie gehen sie mit diesen um? Halten sie Vereinbarungen ein? Wie steuern sie die Erwartungshaltung anderer? Vertagen

sie wichtige Themen? Das Peripety-Assessment bietet die Möglichkeit, Entscheidungskompetenz differenziert zu beobachten und trägt der Individualität der Personen in besonderem Maße Rechnung. Das hat sich bei der erfolgreichen Anwendung sowohl in der Auswahl als auch bei der Potenzial-Analyse des Senior Managements bei TNT Express gezeigt.

**Flexibler Verlauf**

Der dynamische Ansatz bei klassischen Assessment Centern verlangt nach einer in sich schlüssigen Geschichte: Der Teilnehmer wird mit verschiedenen Szenarien konfrontiert, die inhaltlich miteinander verknüpft sind und aufeinander aufbauend. Das erleichtert es den Teilnehmern, sich in Rollenspiele einzufinden.

Auf den ersten Blick gibt es also durchaus Gemeinsamkeiten zu einem Peripety-Assessment. Dieses geht jedoch einen Schritt weiter: Der zentrale Unterschied zwischen Peripety-Assessments und klassischen Assessment Center-Verfahren liegt in der Flexibilität des Verlaufs. In konventionellen Assessment Centern absolvieren die Kandidaten einzelne Übungen, die in keiner direkten Abhängigkeit voneinander stehen. Damit starten sie in jeder Sequenz mit gleichen Bedingungen. Diese sequenzielle Betrachtung von Verhaltensweisen bietet den Beobachtern den Vorteil, die Leistungen verschiedener Kandidaten zu vergleichen und abwägen zu können, wessen Stärken-Schwächen-Profil am ehesten eine Passung zu den Anforderungen der Zielposition aufzeigt.

**Abgrenzung zu Management Audits**

Management Audits kommen zum Einsatz, wenn die Gesamtleistung eines Management-Teams im Zentrum der Betrachtung liegt. Dies wird dann relevant, wenn geprüft werden soll, inwieweit der Kandidat ein bestehendes Team mit seinen Fähigkeiten ergänzen

kann. Dabei gilt es, gemeinsame Werte genauso in Betracht zu ziehen wie die Heterogenität des Teams sicherzustellen. Im Gegensatz zu Assessment Centern liegt der Fokus bei Management Audits also auf dem Zusammenspiel des Management-Teams. Da es bei Management Audits nicht ausschließlich darum geht, das Verhalten einzelner Personen zu betrachten, kommen mehrere Methoden zum Einsatz. Je nach Zielsetzung des Audits wird eine Kombination von Persönlichkeitstests, Interviews, Assessment Center-Sequenzen und Peer Feedback genutzt. In diesem Rahmen kommt teilweise auch die Methode des Peripety-Assessment zum Tragen.

Über die Personalauswahl hinaus werden Management Audits als Standortanalyse genutzt: Sie ermöglichen Aufschluss über die Rollenverteilung im Team und zeigen Stärken und Entwicklungsfelder in Bezug auf die gemeinsame Leistung auf. Darüber bildet das Management Audit eine optimale Grundlage für eine zielgerichtete Weiterentwicklung.

### Nachhaltige Entscheidungskompetenz

Durch die Abgrenzung zu anderen Diagnose-Instrumenten (siehe auch Tabelle) wird deutlich, dass das neue Peripety-Assessment einen eigenen Platz zwischen bestehenden Methoden wie dem klassischen Assessment Center und Management Audits behauptet. Es reagiert auf die besondere Herausforderung bei der Auswahl von Führungskräften im oberen Management mit realitätsnahen – das heißt komplexen – Situationen, um ihre Eignung für die Tätigkeit festzustellen. Sowohl bei der Auswahl als auch bei der Potenzial-Analyse ihres Senior Managements hat die TNT Express das Peripety-Assessement erfolgreich eingesetzt und die Möglichkeit der differenzierten Betrachtung der nachhaltigen Entscheidungskompetenz genutzt.



Autorin

**Kirsten Wallmichrath,**

Beraterin der meta | five gmbh,  
human performance consulting,  
Köln, info@meta-five.com



Autor

**Jürgen Seifert,**

Geschäftsführer Human  
Resources & Corporate Service,  
TNT Express GmbH, Troisdorf,  
juergen.seifert@tnt.de