



ROGER OWEN  
ORANGE, UK

DEUTSCHE  
GEKÜRZTE VERSION  
BARBARA ENDEMANN  
DDI EUROPE

## ROGER OWEN EXECUTIVE ASSESSMENT

### ENTWICKLUNG IM UNTERNEHMEN BEGINNT MIT DEM BLICK IN DEN SPIEGEL.

Die folgende Erfahrung haben viele Führungskräfte in ihrer Karriere schon einmal gemacht: Ihnen wird eine exzellente seit langem erwartete neue Position angeboten. Sie werden für eine der attraktivsten Marken auf dem Markt arbeiten und das Stellenprofil bietet Ihnen die Chance, sich auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen noch weiter zu entwickeln. Und dann – nach nur einigen Monaten in der neuen Position – holt Sie die Realität ein. Der neue Job entspricht in keiner Weise Ihren Erwartungen.

Die Sprache, Kultur und Umgangsformen des Unternehmens sind anders als die, die Sie gewohnt waren. Das Unternehmen befindet sich in einer strategischen Neuausrichtung und muss sich gegen Wettbewerber zur Wehr setzen, die mit starken Marken auf den Markt drängen. Ein neues Führungsteam wurde ernannt und Ihre Aufgabe ändert sich aufgrund neu definierter Prioritäten. Und dennoch wollen Sie sich beweisen. Sie fragen sich: 'Was muss ich tun, um hier erfolgreich zu sein, und wie finde ich meinen Weg in diesem Unternehmen?'

Angesichts so vieler Veränderungen wird zunächst Ihre Motivation erschüttert. Roger Owen, derzeit Leiter eines neuen Teams bei einem Finanzdienstleister, wurde genau unter den zuvor beschriebenen Umständen Senior Consultant bei Orange. Er beschreibt dieses Gefühl: 'Die Orange-Mitarbeiter sind wirklich außergewöhnlich. Ihre Stärke ist auf ihre Arbeitsweise zurückzuführen, die viel experimentierfreudiger und kreativer ist, als ich es gewohnt war. Ich hing gewissermaßen in der Luft. Ich fragte mich immer wieder, wie ich im Vergleich zu Mitarbeitern anderer Unternehmen in einer vergleichbaren Position abschnitt und wollte eine objektive Beurteilung meiner Fertigkeiten.'

Roger Owen kennt DDI aus seiner Zeit als Leiter der Alcatel University, wo er in Zusammenarbeit mit DDI potenzielle zukünftige Verkaufsleiter beurteilte. Er wusste, dass DDI über eine ideale langjährige Expertise verfügt, um ihm solides, unabhängiges Feedback bezüglich seiner Eignung für neue Führungsaufgaben und Hinweise, zu seinen Stärken und Schwächen objektiv zu geben.

Sich freiwillig einem Assessment zu unterziehen mag als ziemlich drastische Maßnahme erscheinen, doch Roger Owen war von dem Wert überzeugt. Die konventionelle Assessment Methode kommentiert er geradezu amüsiert: 'Ich erlebte Assessment Center vor meiner Zeit bei Alcatel als sehr klinisch – wie eine Medizin, die Ihnen hilft, wieder gesund zu werden, aber eher unangenehm schmeckt.'



# ERFAHRUNGSBERICHT

Sie fühlten sich, als würden Sie in verschiedene Folterkammern geführt, wo all diese Tests und Aktivitäten durchgeführt wurden. Sie hätten sich gerne mit anderen Teilnehmern unterhalten, wollten jedoch nicht zu vertraut mit ihnen werden, denn sie könnten ja Mitbewerber sein.

Auf jeden Fall waren Sie sich nie sicher, ob dies nicht auch beobachtet wurde. Letztendlich waren diese Maßnahmen nicht zufriedenstellend, da sie mit dem realen Arbeitsumfeld absolut nichts zu tun hatten und eher künstlich waren. So hatte man immer den Eindruck, dass auch das Feedback eher realitätsfern war.'

DDI dagegen geht anders vor. Zunächst beschaffte sich Roger Owen aus dem Internet ein Vorbereitungspaket: mit detaillierten Hintergrundinformationen zu einem fiktiven Unternehmen – finanzielle Situation, Marktposition und Kernthemen – sowie einer Beschreibung der Funktion, die er während des Assessments einen Tag lang übernehmen sollte. Dieses Szenario sollte die Grundlage für seinen 'Arbeitstag' als Führungskraft oder 'strategischen Leiter' bilden. Außerdem waren noch zwei so genannte Persönlichkeitstests zu absolvieren.

Bei Ankunft im speziell errichteten Assessment Center Büro in London einige Tage später, wurde Roger Owen von Bill Hester, dem für den Tag zuständigen Führungskräfte-Coach, kurz eingewiesen. Roger Owen beschreibt den Ablauf folgendermaßen: 'Ich erhielt eine Agenda, so dass ich wusste, wann bestimmte Meetings stattfinden sollten.

Dann wurde mir mein Schreibtisch gezeigt. Dort hatte ich ein Telefon, E-mail- und Voicemail-Zugang und alles andere, was man an einem Büroarbeitsplatz erwartet. Mir wurde gesagt, ich könne jederzeit Pause machen und das Büro verlassen, wenn ich dies wünschte, den Zeitpunkt meiner Mittagspause selbst wählen und sogar nach Hause telefonieren, wenn mir danach war. In dieser Beziehung war es ein absolut normaler Tag.'

Jedoch war dieser besondere „normale“ Tag mit Anforderungen unterschiedlichster Art und Intensität voll gepackt, die das Leistungspotenzial der meisten Führungskräfte voll und ganz beanspruchen würden, so Roger Owen weiter. Seine erste Aufgabe bestand darin, eine Strategie zu entwickeln, um dem engen Zeitplan des Tages Rechnung zu tragen. 'Ich beschloss, mit den kleineren Dingen, den so genannten Quick Wins, wie E-Mails und einigen anderen Dingen zu beginnen, die schnell erledigt werden mussten.'

Dann kam das erste Meeting mit einem Mitarbeiter, den Roger Owens Chef gebeten hatte, einige Daten zu einem bestimmten Thema zusammen zu stellen, ohne ihn richtig anzuweisen. Der Mitarbeiter hatte diese Aufgabe daher nicht zufriedenstellend erledigt – der Chef hatte sich daraufhin sehr erregt bei Roger Owen über den Mitarbeiter beschwert. Roger Owen musste ihn coachen und unterstützen und obendrein das durch die fehlenden Daten auf der oberen Führungsebene entstandene Problem lösen.



# ERFAHRUNGSBERICHT

Die Zeit verging schnell. Daher entschied sich Roger Owen, weiter an der Strategiedefinition und -präsentation zu arbeiten, da dies die Aufgabe war, die er im Verlauf des Tages ebenfalls erledigen sollte. Dabei wurde er durch eine der schwierigsten Situationen überhaupt unterbrochen – bei einem wichtigen Kunden waren Probleme mit einem Spitzenprodukt, dem Flaggschiff des Unternehmens, aufgetreten und der Kunde hatte nicht die nötige Unterstützung erhalten. 'Ich beschloss, mit dem Kunden ein außerplanmäßiges zweites Gespräch zu vereinbaren, nachdem ich mir weitere Informationen beschafft und einen Aktionsplan erstellt haben würde. Und wirklich, später um 14 Uhr kam das Gespräch wie vereinbart zustande. 'Es war so realistisch – warf aber meine vorherige Planung völlig über den Haufen,' meint er selbst dazu.

Doch es stand noch mehr auf dem Programm: Ein schwieriges Meeting mit einem Kollegen, der für einen Geschäftsbereich, parallel zu Roger Owens Bereich, zuständig war. Dieser Kollege wollte „sein eigenes Ding machen“ und musste wieder auf Unternehmenslinie gebracht werden, d. h. davon überzeugt werden, wieder uneingeschränkt an der Erreichung der Unternehmensziele zu arbeiten. Außerdem musste Roger Owen auf Grundlage seiner neuen Unternehmensstrategie eine Ansprache über 'Vision und Werte' vorbereiten.

Roger Owen arbeitete den ganzen Tag lang intensiv und nutzte bewusst seine eigene Erfahrung, die er in seinen bisherigen Positionen und durch Beobachtung der Arbeitsweise von erfolgreichen Führungskräften, die er in

seinem Arbeitsleben kennen gelernt hatte, gewonnen hatte. 'Das Beste an diesem Tag war die Realitätsnähe. Ob er sich eine Tasse Kaffee holen, eine Zeitlang nachdenken oder sein erhebliches Arbeitspensum weiter abarbeiten wollte, war ihm absolut selbst überlassen. Er musste die Prioritäten sinnvoll festlegen. 'Einfach mal den Bleistift fallen zu lassen' war nicht möglich. Wenn man nicht gerade ein Gespräch führte, war man dabei, das nächste vorzubereiten. 'Dabei dachte ich an Führungskräfte, die einen nicht enden wollenden Strom von Menschen zu bewältigen haben, die deren Büros mit unterschiedlichen Zielen und Sichtweisen betreten und wieder verlassen, dabei von einem Thema und einer Persönlichkeit zur nächsten umschalten und alle so behandeln, als wären sie das Wichtigste auf der Welt'.

Welchen Einfluss hatte es, dass diese 'Persönlichkeiten' in der Praxis durch Assessoren gespielt werden – insbesondere wenn man berücksichtigt, dass sich nicht jeder in einem Rollenspiel wohlfühlt? Hierzu bemerkt Roger Owen: 'Die Rollenspieler waren äußerst überzeugend. Sie treten gemäß der Rolle auf, reißen Sie einfach mit und schon sind Sie im Spiel. Auch werden Sie nicht dadurch abgelenkt, dass die Assessoren sich Notizen machen und Sie offensichtlich beobachten, da die detaillierte Beurteilung später anhand von Aufzeichnungen erfolgt.'

Auf dem Heimweg fühlte sich Roger Owen nach eigener Aussage sehr müde, aber auch recht ermutigt.



# ERFAHRUNGSBERICHT

‘Ich hatte mich die ganze Zeit gefragt, ob mir im Verlauf des Tages die Zeit wegliefen würde, doch ich behielt die Zeit unter Kontrolle und das fand ich gut’. Während er selbst am nächsten Tag an seinen ‘normalen Arbeitsplatz’ zurückkehrte, schauten sich die drei Assessoren des DDI-Teams, die mit Roger Owen zusammengearbeitet hatten, alle am Vortrag gemachten Aufzeichnungen an, werteten die Ergebnisse der Persönlichkeitsinventare aus und diskutierten ihre Eindrücke. Nachdem sie Einvernehmen über die Bewertung und das Feedback erzielt hatten, erstellte Bill Hester einen detaillierten schriftlichen Bericht über Roger Owens Stärken und die bei ihm noch entwicklungsbedürftigen Bereiche. Dabei berücksichtigte er alle Fertigkeiten, die an dem betreffenden Tag analysiert werden sollten. Eine Woche später erhielt Roger Owen den Feedback-Bericht.

‘Ich war erstaunt, wie sorgfältig der Bericht erstellt und wie gut alles begründet war. Außerdem überraschte mich die Detailgenauigkeit der Beobachtungen sowie die zum Teil wörtlichen Zitate aus Gesprächen mit den verschiedenen Assessoren,’ sagt er. ‘Es schien, dass jeder Aspekt meiner Tätigkeit beobachtet und sorgfältig analysiert worden war.’

Doch der wirkliche Durchbruch für Roger Owen kam eine Woche später, als er und Bill ein dreistündiges, detailliertes Feedback-Gespräch führten. Er war beeindruckt vom Tiefgang dieses Gesprächs: ‘In der ersten Stunde sprachen wir nur über mich und meine jetzige Situation. Wie ich später erkannte, konnte Bill in der Nachbereitung jede meiner Äußerungen aufgrund der Kenntnis meiner persönlichen Situation erklären.

Wenn ich eine Blockade aufbaute, besaß er die Informationen über mich, die er zur Auflösung dieser Blockade brauchte.

Ich musste lange überlegen – sehr lange – um zu beschreiben, wie ich mein Verhalten in bestimmten Situationen beurteilte, und Bill stellte immer eine Verbindung zu meinen früheren Äußerungen über meine derzeitige Situation her. Er konnte mir anhand der Übungen Vergleiche und Verbindungen zwischen meiner Sichtweise der Dinge und möglichen alternativen Beurteilungen aufzeigen. Alles passte perfekt zusammen – ganz anders, als in anderen Assessments, bei denen aufgrund der Vielzahl voneinander unabhängiger Übungen, die Ergebnisse niemals zu hundert Prozent zusammenpassen.’

Roger Owen sagt, diese Erfahrung habe ihm viel gebracht. ‘Selbstvertrauen’, erklärt er, ‘war das Wichtigste – zu wissen, dass ich im Vergleich zu anderen gut abschneide. So bestätigte sich beispielsweise, dass ich ein guter strategischer Denker bin. Jetzt habe ich das Selbstvertrauen, um Fertigkeiten, die ich gut beherrsche, wieder sicher einzusetzen und mir weniger Sorgen über die Dinge zu machen, die mir nicht so selbstverständlich gelingen. Natürlich besteht auch bei mir noch Entwicklungsbedarf – zum Beispiel was den politischen Scharfsinn angeht und beim strategischen Beziehungsmanagement besteht ebenfalls Handlungsbedarf – aber ich habe bereits darüber nachgedacht, wie ich mich in diesen Bereichen verbessern kann. Doch genauso konzentriere ich mich darauf, wie ich meine Stärken nutzen kann.’



# ERFAHRUNGSBERICHT

Ein Kritikpunkt, den Zyniker gegen 'formelle' Lern- und Entwicklungserfahrungen im Allgemeinen und gegen Assessment Center im Besonderen äußern, zielt darauf ab, dass es kaum möglich sei, die Lerninhalte anzuwenden, um in der realen Arbeitswelt Veränderungen herbeizuführen. Roger Owen sieht dies ganz anders: 'Meine gesamte Arbeitsweise hat sich geändert. Statt ein komplett durchdachtes, aufwändig recherchiertes Strategiepapier zu präsentieren, lege ich jetzt ein einzelnes Blatt Papier vor, auf dem ich einige Gedanken skizziert habe. Dann lasse ich diese Gedanken in Gespräche mit Kollegen einfließen, die auf die Ergebnisse Einfluss nehmen können, so dass meine Vorstellungen behutsam in die Köpfe der Mitarbeiter eindringen.

Das ist etwa so, als würden Sie den Leuten kleine Feuerzeuge geben, statt sie zu bitten, mein Feuerwerk zu bewundern. Der Tag bei DDI brachte Roger Owen eine Erkenntnis, auf die viele Führungskräfte ihre ganze Karriere lang warten.

## KONTAKT INFORMATION

### DDI EUROPA

DÜSSELDORF  
+49 - (0)2159 - 91680  
INFO@DDI-DEUTSCHLAND.DE

LONDON  
+44 - (0)1753 - 616000  
INFO@DDI-EUROPE.COM

PARIS  
+33 - (0)1 - 41968686  
INFO@DDIFRANCE.COM

[WWW.DDIWORLD.COM](http://WWW.DDIWORLD.COM)