

# Gsponer.

## Assessments stützen den Change-Prozess

*Die Münchener Hypothekenbank (MHB) entschloss sich Anfang 2005, ihre internen Leistungs- und Potenzialträger für die aufstiegsbezogene Weiterbildung zu identifizieren, um sie mittel- und langfristig an die Bank zu binden.*

Durchgeführt wurden gemeinsam mit Gsponer fünf Gruppen-Assesement-Centers (ACs) mit je sieben bis acht Teilnehmern und jeweils sechs Beobachtern, darunter ein firmenexterner Bankenexperte. Die Teilnehmer waren heterogen hinsichtlich Qualifikationen, Werdegang, Alter und Führungserfahrung und hatten stark diversifizierende Aufgaben und Tätigkeitsfelder.

Manfred Schnaitter, Personalverantwortlicher der Münchener Hypothekenbank, gibt Auskunft:

### Wie beurteilen Sie den Projektverlauf?

Das AC ist ein hochsensibles Instrument, dessen Aussagekraft stark davon abhängt, wie professionell es durchgeführt wird. Die organisatorische Abwicklung war nahezu perfekt und die Begleitung durch Gsponer bewies hohe soziale Kompetenz.

### Was war Ihrer Meinung nach das Besondere an und in diesem Projekt?

Diese ACs sind eine Grundvoraussetzung unseres neuen Personalentwicklungskonzepts für zukünftige Aufstiegs- und Fortbildungsmassnahmen. Die ACs in dieser stringenten Form sind zudem Teil des Change-Prozesses unserer Bank. Dieses Instrument muss von der Belegschaft breit akzeptiert werden. Die Einbindung des Betriebsrats bei den Beobachtern sowie als Teilnehmer war ein wichtiger Faktor für das Gelingen. Die besondere Herausforderung bei diesem AC war auch die Heterogenität der Teilnehmer aufgrund der Struktur unserer Bank.

### Was hat Sie besonders beeindruckt?

Die Feedback-Übung, weil die Beobachtung der Teilnehmer in fast allen Fällen mit denen der Beobachter übereinstimmte. Die konstruktive und neutrale Mitwirkung des Betriebsratsvorsitzenden. Das zeitliche Engagement unserer Vorstände in der Beobachterrolle. Das Feedback der Teilnehmer war mit einer einzigen Ausnahme durchwegs positiv. Auch der Vorstand – alle nahmen selbst als Beobachter teil – äusserte sich positiv.

**Gsponer.** Consulting Group International AG  
Basel | Berlin | Bern | Frankfurt | Munich | Zurich

[www.gsponer.com](http://www.gsponer.com) [info@gsponer.com](mailto:info@gsponer.com)

**Basel Headoffice** | Huebweg 18, Binningen BL, P.O. Box, CH-4015 Basel | Phone +41 61 306 71 71 | Fax +41 61 306 71 72

# Gsponer.

## **Gibt es eine spürbare Veränderung?**

Es ist schön zu erkennen, dass unsere Mitarbeiter Herausforderungen gerne annehmen und bereit sind, sich im Wettbewerb zu profilieren. Das sind alles Eigenschaften, die wir weiter fördern wollen, insbesondere im Hinblick auf die ständig steigenden Anforderungen im Umgang mit unseren Kunden.

## **Wie fassen Sie das gemeinsam Erlebte zusammen?**

Anstelle einer gewissen Skepsis, ob wir in einem Gruppen-AC den beobachteten Menschen gerecht werden, stellt sich nach den fünf ACs ein gutes Gefühl ein, aufgrund der Gemeinsamkeit der Beobachtungen zu den richtigen Ergebnissen gekommen zu sein.

Das Potenzialportfolio der MHB enthält Bewertungen und Einschätzungen künftiger Leistungsträger hinsichtlich

- Kommunikationsfähigkeit, Motivations- und Überzeugungskraft
- Kunden- und Marktorientierung
- Strategisches und unternehmerisches Denken
- Strukturierungs-, Analyse- und Planungsvermögen
- Fähigkeit zur Leistungsgemeinschaft / Denken und Handeln im Gesamtbankinteresse
- Belastbarkeit/Stressresistenz
- Verantwortungs- und Führungsbereitschaft
- Entscheidungsfähigkeit.

Das zentrale Element der Beobachtung stellt bei Gsponer ein zweistufiges Vorgehen dar, welches die Objektivität des Verfahrens deutlich erhöht. Die Teilnehmer durchlaufen in unterschiedlichsten geschlossenen Situationen alle wesentlichen Schritte, die ein Projekt kennzeichnen. Die Lösung anspruchsvoller zwischenmenschlicher Situationen und eine Präsentation der Markt- und Kundenphilosophie waren weiterhin Programmteile bei der MHB.

Eine Beobachterkonferenz unmittelbar im Anschluss an die ACs diskutierte die Ergebnisse und erste Massnahmenvorschläge. Ausführliche AC-Berichte von Gsponer ermöglichte den Führungskräften abschliessend qualitativ hochstehende Feedbacks und stellte Folgemaassnahmen sicher.