

Unternehmen werden die aktuellen Herausforderungen nur mit exzellenter Führung erfolgreich bewältigen. Ein klarer Blick auf Stärken und Entwicklungspotenziale erfahrener Führungskräfte ist eine wichtige Voraussetzung für geeignete Fördermaßnahmen.



M. Scheinecker

Martina Scheinecker und Franz Biehal

Leadership Excellence entwickeln

Standortbestimmung und Entwicklungsimpulse für erfahrene Führungskräfte



F. Biehal

Viele Organisationen suchen nach Angeboten und Anreizen zur Weiterentwicklung erfahrener Führungskräfte. Trainings und Lehrgänge sind für diese Zielgruppe meist nicht mehr angemessen, es braucht individuelle Entwicklungsimpulse, die auf einer zuverlässigen Diagnose der vorhandenen und zukünftig notwendigen Kompetenzen beruhen. Wir haben mit einer Reihe von Kunden aus verschiedenen Branchen ein Vorgehen entwickelt, das

- eine valide Standortbestimmung aller Schlüsselpersonen sicherstellt,
- die Orientierung an einem zukunftsorientierten Kompetenzmodell gewährleistet und
- durch transparente Methodik und Wertschätzung in der Durchführung Akzeptanz und Vertrauen schafft.

Diese evidenzbasierte Form der Führungskräfteentwicklung kann ein wesentlicher Beitrag dazu sein, eine agile Organisationskultur zu etablieren.

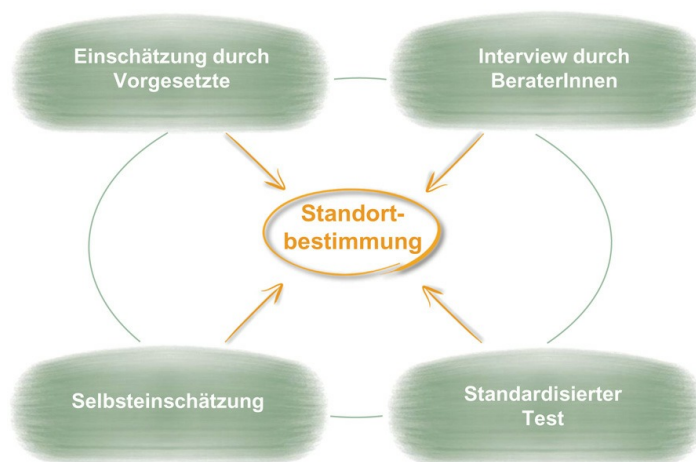
Vorbereitung

Ziele, gewählte Methoden und Vorgangsweisen müssen transparent an alle Betroffenen kommuniziert werden – unbedingt in dialogischer Form. Ein aktuelles, an der Unternehmensstrategie orientiertes Kompetenzmodell ist der Ausgangspunkt des gesamten Prozesses. Es muss Antworten geben auf die Frage "Welche Fähigkeiten, welche Einstellungen und Orientierungen (*mindset*) brauchen unsere Führungskräfte, damit unser Unternehmen heute erfolgreich ist und es in Zukunft sein wird?" Für Unternehmen, die sich zum agilen Unternehmen weiterentwickeln wollen, ist die Entwicklung eines Kompetenzmodells für agile Führung eine unverzichtbare Grundlage! Als nächstes empfiehlt sich ein kurzer Workshop für Führungskräfte beziehungsweise ein Coaching für das Top Management zum Gebrauch der Instrumente.

Standortbestimmung

Die Standortbestimmung besteht aus vier Elementen: ▶

Evidenzbasierte Führungskräfteentwicklung ist ein wesentlicher Beitrag zur Etablierung einer agilen Organisationskultur



© M. Scheinecker, F. Biehal

Grafik: Standortbestimmung: Kompetenzen, Potenzial, Entwicklungsfelder

Einschätzungen
und
Empfehlungen
werden
gemeinsam
erarbeitet

- einem Beratungsgespräch mit der Führungskraft auf Basis des Ergebnisses eines aussagekräftigen, validen Persönlichkeitstests - dies unterstützt
- die Selbsteinschätzung jeder Führungskraft zu ihren Stärken, Potenzialen und Entwicklungsfeldern, orientiert am Kompetenzmodell des Unternehmens,
- einer Einschätzung durch den Vorgesetzten (in einer Matrix von Leistung und Potenzial für alle seine *direct reports*) und
- einer externen Perspektive, gewonnen aus einem strukturierten Berater-Interview entlang des Kompetenzprofils.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Verwendung eines Persönlichkeitstests in diesem Kontext dann hohe Akzeptanz findet, wenn die Qualität des Instruments unbestritten ist: Gute Testverfahren entsprechen wissenschaftlichen Gütekriterien und vergleichen die individuellen Ergebnisse mit einer relevanten Normgruppe – dadurch bieten sie im Rahmen einer Standortbestimmung eine externe, objektivierte Perspektive.

Ebenso wesentlich für die Akzeptanz ist ein selbstverantwortlicher und hoch vertraulicher Umgang mit den Daten:

- Durchführung des Tests nur nach aktiver Zustimmung der Führungskraft.
- Die Ergebnisse des Tests erhält nur die Führungskraft im Rahmen eines Beratungsgesprächs zur Ergebnisinterpretation. Die Erkenntnisse daraus unterstützen die Führungskraft bei ihrer Selbsteinschätzung und bei der Entscheidung für persönliche Entwicklungsschwerpunkte.

Das hier beschriebene Verfahren ist insbesondere dann angemessen, wenn eine qualitativ hochwertige, individuelle Standortbestimmung gewünscht wird, die Durchführung eines 360°-Feedbacks aber als nicht passend erlebt wird. Der zusätzliche Mehrwert, der durch die intensive Beschäftigung mit der Führungspersönlichkeit geschaffen wird, macht die Methode besonders attraktiv: In den modernen, komplexen Unternehmensumfeldern und agilen Kulturen ist ein klares Bewusstsein für die Stärken und Grenzen sowie ein achtsamer Umgang mit der eigenen Führungspersönlichkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Aufarbeitung und Empfehlungen

In Personalentwicklungskonferenzen (meist bereichsweise) werden Vorgesetzten- und Beratersicht

zusammengeführt und individuelle Entwicklungsempfehlungen für jede Führungskraft ausgearbeitet. Dieser Prozess-Schritt stellt sicher, dass die verschiedenen Perspektiven optimal genutzt werden und die Personalentwicklungsverantwortung der jeweiligen Vorgesetzten gestärkt wird.


Den Abschluss der Standortbestimmung bildet ein Gespräch zwischen Führungskraft und Vorgesetzten, bei dem die Einschätzungen begründet und abgeglichen werden und Vereinbarungen für die persönliche Weiterentwicklung getroffen werden.

Kulturentwicklung für das Unternehmen

Die Erfahrungen unserer Kunden mit dieser Vorgehensweise bestätigen unsere positiven Einschätzungen des Nutzens für den Einzelnen und die gesamte Organisation:

Erfahrene Führungskräfte erleben Wertschätzung, erhalten Impulse zur vertieften Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeitsentwicklung, Feedback und Orientierung wie sie gesehen werden und überdies gezielte, selbstverantwortlich entschiedene oder mit ihnen abgestimmte Angebote zur Weiterentwicklung. Die praktizierte offene Feedbackkultur wird zum Muster für den Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern.

Die Kulturentwicklung für das gesamte Unternehmen kann durch ein geeignetes Kompetenzmodell für Führungskompetenzen einen kraftvollen Impuls erhalten: Ein Kompetenzmodell ist ein sehr wirksames Instrument, um die erwünschte Entwicklungsrichtung der Führungskultur vorzugeben. Wenn ein Unternehmen Schwerpunkte auf Kompetenzen für agile Führung setzt und dann in der Folge die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung daran orientiert, kann es die Entwicklung einer agilen Kultur gezielt fördern.

Die Zusammenschau aller Empfehlungen im Rahmen der Personalentwicklungskonferenzen gibt darüber hinaus wertvolle Hinweise auf relevante Themen der Organisationsentwicklung: Oftmals wird deutlich, dass organisatorische Schwächen (auf Ebene von Strategie, Strukturen oder Prozessen) die optimale Nutzung des persönlichen Potenzials der Führungskräfte behindern. Weiters erhält HR klare Hinweise, ob über die individuellen Entwicklungsangebote hinaus gemeinsame Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung im Sinne der Kultur-Entwicklung ergriffen werden sollten. 

Entwicklungs-
impulse für
Personen und die
Organisation