



M. Scheinecker

Die Analyse und Beurteilung des Potenzials erfahrener Führungskräfte stellt besondere Anforderungen. Eine Haltung der Wertschätzung, Selbstverantwortung und Entwicklungsorientierung ist gefragt.

Martina Scheinecker, Franz Biehal und Christa Schweiger (IKB)

Potenzialerkennung im Dialog



F. Biehal

Viele Führungskräfte entwickeln durchaus ambivalente Gefühle, wenn *Potenzialerkennung* angesagt ist. Einerseits verspricht das Vorhaben Entwicklung, persönliches Wachstum, Karriere – die Hoffnung, dass eigene Stärken gesehen und anerkannt werden. Oder dass gar Fähigkeiten deutlich werden, die einem selbst noch gar nicht so klar bewusst sind. Andererseits gibt es auch Unbehagen: Innere Bilder von unangenehmen Prüfungs- und Beurteilungssituationen werden wieder wachgerufen.

Die Chance, dass die positiven Erfahrungen überwiegen, hängt wesentlich davon ab, ...

- mit welcher Haltung Vorgesetzte und Personalverantwortliche an den Prozess herangehen,
- welche Methode gewählt wird und
- wie unmittelbar Potenzialerkennung mit Führungskräfteentwicklung verbunden ist.

Die Innsbrucker Kommunalbetriebe AG (IKB), ein Unternehmen mit ca. 600 MitarbeiterInnen, verfolgen bei ihrer Führungskräfteentwicklung das Ziel, maßgeschneiderte, den Entwicklungsbedürfnissen und -möglichkeiten jeder einzelnen Führungskraft optimal entsprechende Maßnahmen anzubieten.

Sie entschieden sich deshalb für einen besonderen Prozess der Potenzialerkennung im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung – entsprechend der Kultur des Unternehmens zukunftsorientiert, wertschätzend und mit hoher Eigenverantwortung der Beteiligten.

Ein Prozess mit acht Schritten

1) Den Start bildete eine dialogische Informationsveranstaltung mit dem Vorstand, der Personalentwicklung und allen (ca. 40) beteiligten Führungskräften. Diese Veranstaltung schaffte Transparenz und vermittelte einen ersten Eindruck von den Werten, die den gesamten Prozess prägten.

2) Mit einer Gruppe ausgewählter Führungskräfte entwickelten wir ein zukunftsorientiertes Kompetenzmodell und ein schlankes, praktikables Instru-

ment zur kompetenzorientierten Potenzialbeurteilung.

3) Darauf folgten spezifische Trainings-Maßnahmen: Ein Coaching für den Vorstand und Workshops für die Führungskräfte, um sie mit den Instrumenten vertraut zu machen und Fragen der konkreten Anwendung zu klären.

4) Im Anschluss daran begannen der Vorstand und die Geschäftsbereichsleiter mit der Einschätzung der Potenziale und Entwicklungsfelder ihrer jeweils unterstellten Führungskräfte.

5) Parallel war jede Führungskraft aufgefordert, ihre Selbsteinschätzung zu erarbeiten. Dazu konnte sie freiwillig einen standardisierten Selbsttest durchführen – in diesem Fall den *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP).

6) Beim nächsten Schritt war unsere externe Perspektive aus Berater-Sicht gefragt: Im Rahmen eines Interviews mit jeder Führungskraft auf Basis des Kompetenzmodelles erarbeiteten wir unsere Einschätzung der Potenziale, Stärken und Entwicklungsfelder jeder/s Einzelnen und entwickelten Ideen für sinnvolle Förder-Maßnahmen.


7) In mehreren Personalentwicklungskonferenzen wurden sodann die Sichtweisen von Vorständen, Geschäftsbereichsleitern und BeraterInnen zu einer gemeinsamen Beurteilung zusammengeführt. Ziel war, die Einschätzungen der jeweiligen Vorgesetzten zu *rütteln*, zu stärken oder zu hinterfragen – am Ende hatten aber diese immer die Letztentscheidung.

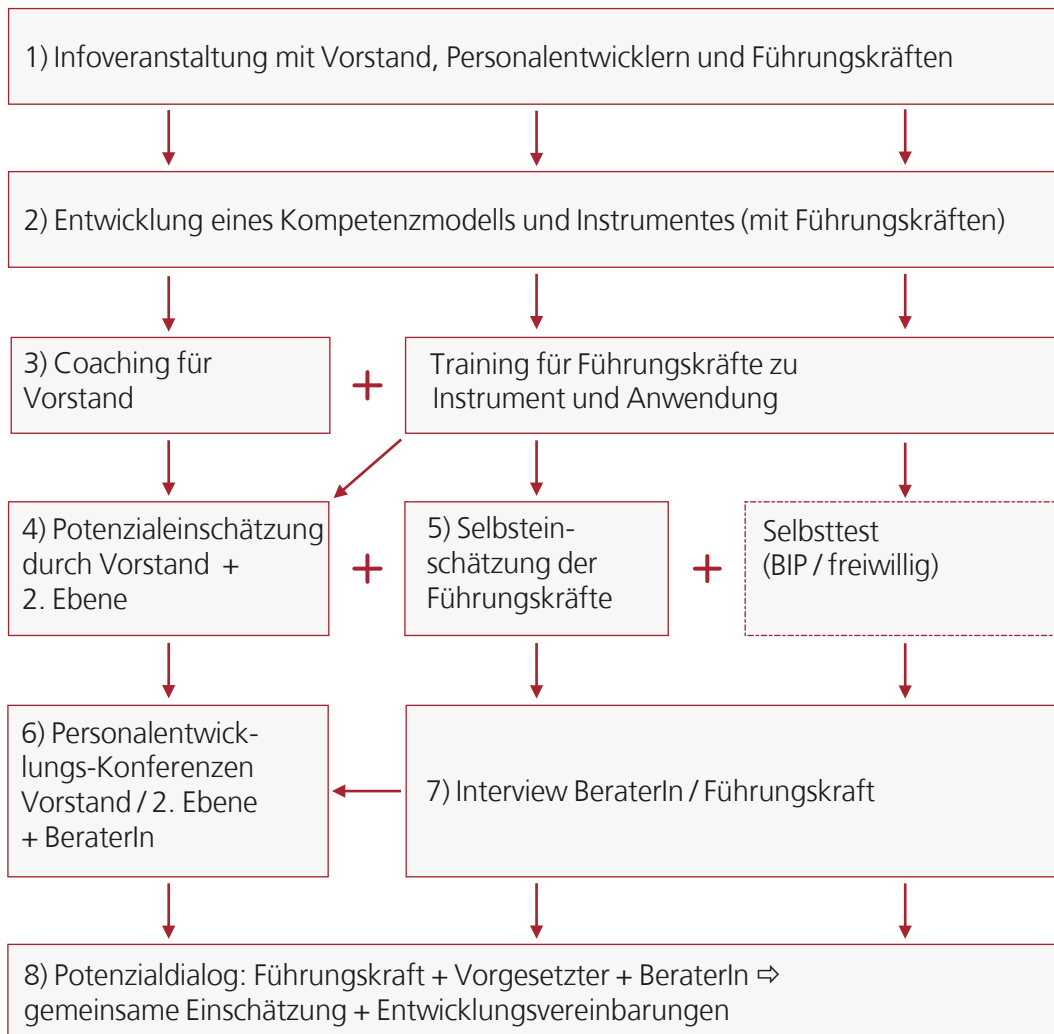
8) Den Abschluss des Prozesses bildete der *Potenzialdialog*: In diesem Gespräch, das von den BeraterInnen moderiert wurde, wurden die Beurteilung des Vorgesetzten und die Selbsteinschätzung der Führungskraft besprochen, die jeweiligen Sichtweisen begründet. Ergebnis des Dialoges waren gemeinsam getragene Vereinbarungen für die persönliche Weiterentwicklung, die auch in einem Abschlussbericht festgehalten wurden.

Durch diesen sorgfältigen Prozess erlebten die ▶

Potenzialerkennung soll mit Führungskräfteentwicklung verbunden werden

Beteiligten, wie es möglich ist, im Rahmen einer wertschätzenden Feedbackkultur ein konstruktives Gespräch über Potenziale und Entwicklungsfelder

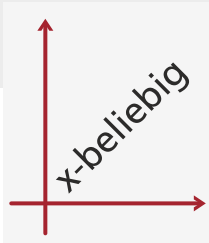
zu führen und wirksame Impulse für die persönliche Weiterentwicklung zu geben und umzusetzen. 



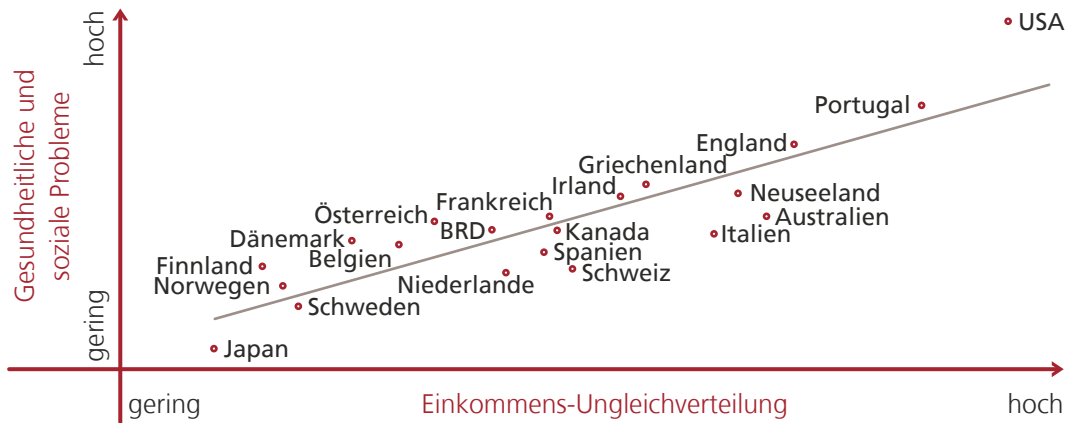
Der Prozess in 8 Schritten

Behandle die Menschen so,
als wären sie, was sie sein sollten,
und du hilfst ihnen zu werden,
was sie sein können.

Johann Wolfgang von Goethe



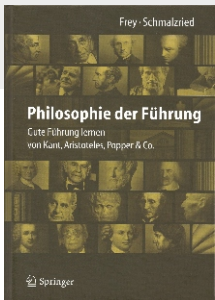
Die Statistik zur Selbstinterpretation



Quelle: Richard Wilkinson and Kate Pickett, Gleichheit ist Glück: Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind. 2009.

Literaturtipp

Philosophie der Führung



Dieter Frey & Lisa Schmalzried, Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. 2013.

Entscheidungen und Handlungen von Führungskräften sind von Werten geprägt. Solche Werthaltungen können moralischer Art sein, wie z.B. die Achtung vor der Menschenwürde, das Ermöglichen von Mündigkeit und selbstbestimmtem Handeln oder das Streben nach Nachhaltigkeit und Toleranz. Werte können sich auch auf das Streben nach Leistung und Innovation oder auf Kunden- und Gewinnorientierung beziehen. Letztere haben zwar nicht als genuin moralische Werte Gültigkeit, in der Praxis der Führung sind sie aber vielfach entscheidend für erfolgreiche Arbeit.

Die Autoren bringen Beispiele dafür, dass es in der Arbeit von Führungskräften immer wieder zu Spannungsfeldern zwischen unterschiedlichen Werten kommt. Die Antwort auf die für alle Führungsarbeit zentrale Frage *Was soll ich tun?* steht im Fadenkreuz der Anforderungen von Kunden, Vorgesetzten, Mitarbeitern, der Gesellschaft und nicht zuletzt den Ansprüchen der jeweiligen Füh-

rungskraft an sich selbst. Neben diese Frage stellt dieses Buch eine zweite, ganz entscheidende Frage für die Beurteilung ethischen Handelns: *Wie soll ich es tun?*

Philosophie der Führung bringt ethikorientiertes Führungshandeln in Zusammenhang mit den Erkenntnissen verschiedener philosophischer Richtungen. Auf eine sehr gut lesbare Gegenüberstellung von Kants kategorischem Imperativ mit dem Nützlichkeitsprinzip von John Stuart Mill folgen beispielsweise Erläuterungen zu Rousseaus Gesellschaftsvertrag, Rawls Theorie der Gerechtigkeit oder die Auseinandersetzung mit der offenen Kultur Karl Poppers. Jedes Kapitel schließt mit einer ausführlichen Diskussion der Frage, was Führungskräfte daraus für ihre Arbeit lernen können.

Das Buch wird für all jene Leser interessant sein, die eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Wesen von Führung jenseits der rein pragmatisch einsetzbaren Tools suchen. *Wolfgang Grilz*