

Führungskompetenzen auf dem Prüfstand – ein Fallbeispiel zur strategischen Führungskräfteentwicklung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie mit vergleichsweise geringem Aufwand und dennoch hoch differenzierend die Führungskräfte eines Unternehmens auf ihre Führungskompetenzen hin beurteilt werden können,
- wie aus den individuellen Kompetenzprofilen persönliche Fördermaßnahmen ausgerichtet auf strategische Geschäftsanforderungen entwickelt werden,
- wie die Kompetenzprofile der Führungskräfte zu einem Kompetenzportfolio aggregiert und hieraus zielgerichtete organisationale Entwicklungsprogramme abgeleitet werden,
- wie mit Hilfe eines Lerncampus der Lerntransfer sichergestellt und Entwicklungsprogramme für Führungskräfte methodisch stärker auf die Alltagspraxis hin ausgerichtet werden.

Die Autoren

Prof. Dr. Gerhard Graf, Honorarprofessor für Change Management an der Hochschule für Angewandte Sprachen, Fachhochschule des SDI-München ist seit 2009 Vorsitzender des Vorstandes der Transformation Management AG mit Sitz in St. Gallen und München. Arbeitsschwerpunkte: die Gestaltung schwieriger, komplexer Veränderungsprozesse, strategisches Talentmanagement – von der Konzeption bis zur konkreten Umsetzung sowie Diversity Management.

Kontakt: Transformation Management AG, Hüttenwiesstraße 39, 9016 St. Gallen (gerhard.graf@tmag.ch)

Univ.-Prof. i.R. Dr. Stephan Laske, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalwirtschaft am Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck. Während dieser Tätigkeit versuchte er sich regelmäßig als „Grenzgänger“. Geographisch: durch zahlreiche Auslandsaufenthalte; fachlich: durch Einbeziehung sozialwissenschaftlicher und juristischer Inhalte in seine Arbeiten; durch Rollenwechsel: vom Hochschullehrer zum Hochschulmanager und zurück; institutionell: durch regelmäßige, auch längere Ausflüge in die Wirtschaftspraxis als Berater und Trainer.

Arbeitsschwerpunkte: Personalführung, Personal- und Organisationsentwicklung, Steuerung und Entwicklung von Universitäten. Aktueller Projektschwerpunkt: Strategisches Talentmanagement

Seit 1.10.2009 im aktiven Ruhestand. Wissenschaftlicher Beirat der Transformation Management AG; Mitherausgeber von PersonalEntwickeln

Kontakt: Universität Innsbruck, Institut für Organisation und Lernen, Universitätsstr. 15, A 6020 Innsbruck (stephan.laske@uibk.ac.at)

INHALTSVERZEICHNIS

1. Qualität der Führungsarbeit als Erfolgsfaktor.....	4
1.1. Ausgangsüberlegungen	4
1.2. Das Unternehmen „ALPHA“, die Vorgehensweise und Prozesscharakteristika.....	5
2. Das Kompetenzmodell im Detail	6
3. Auswahl und Entwicklung der geeigneten Kompetenzmessmethode	9
3.2. Vorbereitung des Gesamtsettings	11
3.4. Die Rolle der Beobachter	12
4. Die Development Center-Ergebnisse als Grundlage von Weiterbildungsmaßnahmen	13
4.1. Die individuellen Ergebnisse.....	13
4.2. Aggregierte Ergebnisse	15
4.3. Festlegung der bereichsspezifischen strategischen Sollprofile	17
5. Das Kompetenzentwicklungs-Programm.....	18
5.1. Bildungsmodule im Kompetenzentwicklungs-Programm	19
5.2. Der Lerncampus als Instrument zur Unterstützung des Lerntransfers und der Reflexion der Führungskultur	21
5.3. Projektthemen zur Verstärkung der Entwicklungsmöglichkeiten im Führungsalltag ...	23
5.4. Qualitätssicherung im Kompetenzentwicklungs-Programm	23
6. Schlussfolgerungen.....	24

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1: Vorgehen beim Aufbau des Programms
- Abb. 2: Die strategischen Kompetenzfelder
- Abb. 3: Definition der Teilkompetenzen (Beispiel Unternehmertum I)
- Abb. 4: Konkretisierung der Teilkompetenzen nach Reifegradstufen (Beispiel)
- Abb. 5a: Persönliches Ergebnis aus dem Screening
- Abb. 5b: Gegenüberstellung der Selbsteinschätzung und Fremdwahrnehmung (Beispiel)
- Abb. 6: Abweichungen zwischen Selbsteinschätzung und Fremdwahrnehmung nach Hierarchiestufen
- Abb. 7: Kompetenzprofile für unterschiedliche Funktionsbereiche
- Abb. 8: Kompetenzverteilung der TOP 60 nach Reifegraden
- Abb. 9: Einzelergebnisse des Teilnehmers X im Verhältnis zum Standard
- Abb. 10: Entwicklungsbedarfe je Kompetenzfeld
- Abb. 11: Kernelemente des Programms
- Abb. 12: Übersicht über die Ausbildungsmodule im Development-Programm
- Abb. 13: Beispiel für die Zusammensetzung der Teilnehmergruppen je Bildungsmodul auf Basis der DC-Ergebnisse

1. Qualität der Führungsarbeit als Erfolgsfaktor

1.1. Ausgangsüberlegungen

Der Erfolg von Organisationen wird in hohem Maße von der Qualität der Führungsarbeit bestimmt. Führungskräfte sind prinzipiell gefordert, mit komplexen und dynamischen Situationen in unsicheren, oft sehr diffusen Umwelten kompetent umzugehen. Die sorgfältige Auswahl und Entwicklung von gegenwärtigen und zukünftigen Führungskräften ist daher eine Grundvoraussetzung zukunftsfähiger Organisationen und ein Schlüssel für nachhaltigen Erfolg. Dies gilt für Unternehmen in gleichem Maße wie für Non-Profit-Organisationen.

Eine wichtige Bedingung hierfür ist, dass die Verantwortlichen in der Lage sind, strategisch, fachlich und sozial kompetent zu denken und zu handeln und dabei zugleich eine angemessene Ich-Stärke zu entwickeln. Nun wäre es sicher ein übertriebener Optimismus, würde man annehmen, dass sich mit der Übernahme einer Führungsrolle zugleich ein entsprechendes „Kompetenz-Pfingstwunder“ ereignet.¹ Selbst wenn manche Verhaltensweisen von Führungskräften ein derartiges Selbstbild nahelegen scheinen, wäre es – auch auf höheren Ebenen der Hierarchie – häufig angebracht, die vorhandenen Kompetenzen einer kritischen Prüfung zu unterziehen und für den Fall von Defiziten geeignete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung einzuleiten.

Für Organisationen im Wettbewerb kommt es daher darauf an, dass diese – unabhängig von ihrer Größe – eigene, strategisch ausgerichtete Kompetenzmodelle erarbeiten, auf deren Grundlage gezielte Lernkonzepte entwickelt und differenzierte Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse eingeleitet werden können. Die Organisation muss dazu Kompetenz fördernde Rahmenbedingungen bereitstellen und (Selbst-)Entwicklungsprozesse auf den verschiedensten Ebenen ermöglichen und initiieren.²

Der folgende Beitrag zeigt anhand eines konkreten Fallbeispiels, wie mit vergleichsweise geringem Aufwand und dennoch hoch differenzierend die Führungskräfte eines Unternehmens auf ihre Führungskompetenzen hin beurteilt wurden und wie aus den individuellen und kollektiven Kompetenzprofilen sowohl persönliche, strategiefokussierte Fördermaßnahmen als auch zielgerichtete organisationale Entwicklungsprogramme abgeleitet wurden. Ein besonderes Qualitätsmerkmal ist in dem geschilderten Fall darin zu sehen, dass die Beurteilungs- und Rückmeldeprozesse die Betroffenen auch in jenen Fällen hinreichend überzeugt hatten, wo ein offenkundiger Entwicklungsbedarf festgestellt wurde – jedenfalls stießen die erarbeiteten Programmanschläge auf eine sehr positive Resonanz. Zur Wahrung der Anonymität der Organisation und ihrer Akteure haben wir jene Merkmale, die einen Rückschluss auf das Unternehmen – wir nennen es im Folgenden „ALPHA“ – oder die handelnden Personen erlauben würden, verfremdet.

Haben Sie Interesse an diesem Artikel,
senden wir Ihnen diesen gerne zu.

[Artikel anfordern](#)