

Nicht das Fachwissen ist der künftige Engpass,
sondern die Fähigkeit, effizient und kreativ zu denken.
(Verfasser unbekannt)

„Kompetenzentwicklung für Führungskräfte ein integrativer Ansatz der Personal- und Organisationsentwicklung“

Prof. Dr. Gerhard Graf

Vorsitzender des Vorstandes
Transformation Management AG
St. Gallen

Hochschule für Angewandte Sprachen
Fachhochschule des SDI - München

gerhard.graf@tmag.ch

Univ.-Prof. i.R. Dr. Stephan Laske

Wissenschaftlicher Beirat der TMAG
Institut für Organisation und Lernen
Fakultät für Betriebswirtschaft
Universität Innsbruck

stephan.laske@uibk.ac.at

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.

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; institutionell – durch regelmäßige, auch längere Ausflüge in die Wirtschaftspraxis.

Arbeitsschwerpunkte: Personalführung, Personal- und Organisationsentwicklung, Steuerung und Entwicklung von Universitäten.

Seit 1.10.2010 im aktiven Ruhestand, wissenschaftlicher Beirat der Transformation Management AG, aktueller Projektschwerpunkt: Strategisches Talentmanagement

INHALTSVERZEICHNIS

1. Unternehmenserfolg und Qualität der Führungsarbeit - Ausgangssituation und konkreter Anlass	4
2. Detailkonzeption des Kompetenzmodells	6
3. Auswahl und Aufbau der geeigneten Kompetenzmessmethode	8
3.2 Vorbereitung des Gesamtsettings „Future Mind [®] “	10
3.3 Der konkrete Ablauf der Simulation	10
3.4 Die Ergebnisse für die Teilnehmer - Beobachterebene	11
4. Rückspiegelung der Development Center Ergebnisse als Basis für maßgeschneiderte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	12
4.1 Individuelle Ergebnisqualität	12
4.2 Übergeordnete Ergebnisqualität	13
4.3 Festlegung der bereichsspezifischen strategischen Sollprofile	15
5. Konzeption eines Management-Development-Programms auf Basis des Leadership-Maturity-Modells	17
5.1 Ausbildungsmodule und Fokusthemen als Impulse im Management-Development-Programm	18
5.2 Der Lerncampus: ein Format zur Sicherstellung des Lerntransfers und konsequenten Reflexion zur Führungskultur	21
5.3 Ausgewählte strategische Projektthemen zur Verstärkung der Entwicklungsmöglichkeiten im Führungsalltag	23
5.4 Qualitätssicherung im Management-Development-Programm	23
6. Schlussfolgerungen und Fazit	24

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1: Der prinzipielle Aufbau des Leadership-Programms
- Abb. 2: Die 20 strategischen Kompetenzfelder im Überblick
- Abb. 3: Exemplarische Definition der Kompetenzfelder zur Grundorientierung
- Abb. 4: Exemplarische Konkretisierung der Kompetenzfelder nach Reifegradstufen
- Abb. 5: Die Prozessebenen im Simulator
- Abb. 6: Beispiel für ein Ergebnis aus dem Screening incl. Gegenüberstellung der Selbsteinschätzung und Fremdwahrnehmung Abweichungen der
- Abb. 7: Selbsteinschätzung zur Fremdwahrnehmung nach Hierarchiestufen
- Abb. 8: Kompetenzprofil laut DC Ergebnis nach Hierarchiestufe und Konzernergebnis
- Abb. 9: Qualitätsprofil der Teilnehmer gemessen am strategischen Kompetenzmodell
- Abb. 10: Entwicklungsfelder je Teilnehmer nach Abgleich des Soll-Ist-Profiles
- Abb. 11: Gesamtübersicht der Entwicklungsbedarfe je Kompetenzfeld
- Abb. 12: Kernelemente des Management-Development-Programms
- Abb. 13: Übersicht über die Ausbildungsmodule im Development-Programm
- Abb. 14: Beispiel der optimalen Zusammensetzung der Teilnehmergruppen je Bildungsmodul auf Basis der DC-Ergebnisse
- Abb. 15: Aufteilung der Teilnehmer je Fokusthema nach Führungsebene

1. Unternehmenserfolg und Qualität der Führungsarbeit - Ausgangssituation und konkreter Anlass

1.1 Ausgangsüberlegungen

Unternehmenserfolg wird in hohem Maße von der Qualität der Führungsarbeit bestimmt. Führungskräfte sind prinzipiell gefordert, mit komplexen und dynamischen Unternehmensprozessen kompetent umzugehen. Die sorgfältige Auswahl und Entwicklung von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften ist daher ein Schlüssel nachhaltigen Unternehmenserfolgs und eine Grundvoraussetzung zukunftsfähiger Unternehmen.

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

Für moderne Unternehmen kommt es daher darauf an, dass diese – unabhängig von ihrer Größe – eigene Kompetenzmodelle erarbeiten, auf deren Grundlage gezielte Lernkonzepte erarbeitet und differenzierte Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse eingeleitet werden können. Diese sind mit der Strategie des Unternehmens abzustimmen. Das Unternehmen muss dazu entsprechend der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führungspersonen Kompetenz fördernde Rahmenbedingungen bereitstellen und Selbstentwicklungsprozesse auf den verschiedensten Ebenen ermöglichen¹.

Das Bewusstsein für die Bedeutung eines derartigen Kompetenzmanagements ist in den vergangenen Jahren wesentlich gestiegen. So arbeiten nahezu alle der an unserer Studie „Talentpolitik auf dem Prüfstand“ teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz mit unterschiedlich differenzierten Kompetenzmodellen zur Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte². Besonders hervorzuheben ist hier die Notwendigkeit der Entwicklung und Sensibilisierung von Lern- und Reflexionsfähigkeit auf sämtlichen Führungsebenen einer Organisation

1.2 Das Unternehmen

Der vorliegende Fall beschreibt den Aufbau und die praktische Umsetzung eines integrierten Kompetenzentwicklungsmodells auf der oberen Führungsebene. Konkret handelt es sich um ein mittelständisches Versorgungsunternehmen mit ca. 1.900 Beschäftigten. In den Prozess waren etwa 60 Führungskräfte der beiden Ebenen unmittelbar unter dem Vorstand eingebunden. Träger des Prozesses waren der Personal- und der OE-Bereich. Ziel war es, in Zusammenarbeit mit externen Experten ein strategiebezogenes Kompetenzentwicklungsprogramm für diese Führungskräfte zu erarbeiten und

¹ Vgl. Heyse (2007), S. 479

² Die erwähnte Studie wurde von der Transformation Management AG und dem Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck durchgeführt. Inzwischen umfasst sie die detailliertesten und aktuellsten Ergebnisse zum Talentmanagement von Großunternehmen in den D/A/CH-Ländern (vgl. Graf et al (2010); Graf/Laske (2010))

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

[Artikel anfordern](#)