

Führungspotenzial diagnostizieren und fördern

Potenzialanalyse in vier Stufen

Claudia Heizmann / Stephan Teuber

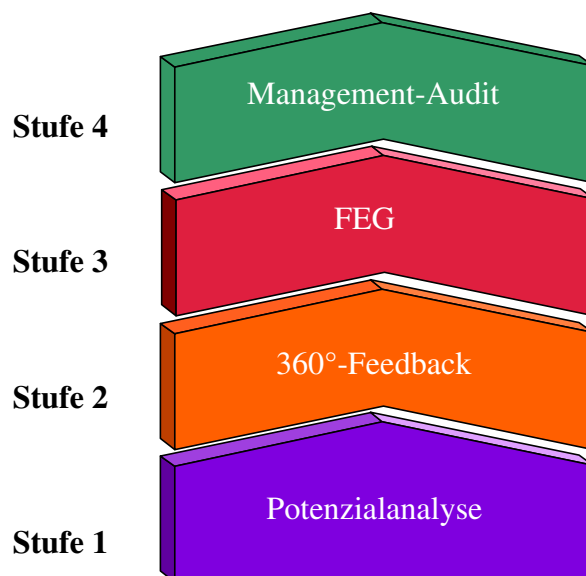
August 2003

Potenzial erkennen und unterstützen

Bei der Einstellung neuer Führungskräfte und bei der Bewertung von Mitarbeitern der eigenen Führungsebene muss ein besonderes Augenmerk auf das vorhandene und noch zu fördernde Führungspotenzial gelegt werden. Wie kann dieses Potenzial erkannt und besser genutzt werden? Welche Diagnosemöglichkeiten gibt es und wie sehen daraus resultierende Maßnahmen aus?

Vierstufige Potenzialanalyse

Der Entschluss zu einer Diagnose des Führungskreises eines Unternehmens ist bereits eine erste Investition in die dort tätigen Mitarbeiter, daher müssen Aufwand und Nutzen sorgfältig abgewägt werden. Ein Verfahren mit hoher Werte- und Verfahrenstransparenz sowie ein hoher Informationsgewinn sind von besonderer Bedeutung. Die im Folgenden dargestellte Potenzialanalyse stellt eine gestufte Interventionsstrategie dar: Die vier in sich geschlossenen Stufen ermöglichen es dem Unternehmen zu entscheiden, ob und wann die nächste Stufe umgesetzt werden soll. Besonders die erste Stufe bietet sich auch bei der Auswahl und Förderung von Nachwuchsführungskräften an.



Stufe 1 – Management Potenzial Evaluation (MPE)

Elementarer Teil der ersten Stufe ist die Internet-gestützte Potenzialanalyse (Management Potenzial Evaluation - MPE), die ein deutliches Potenzialprofil liefert und darüber hinaus auch Entwicklungsempfehlungen zusammenstellt. Die Analyse ist leicht durchzuführen, Eingabe und Auswertung erfolgen über das Internet: dadurch bleibt die MPE für den Kandidaten immer transparent. Ansatzpunkte der MPE ist das Management Potenzial. Der Test ist wissenschaftlich abgesichert (Konsistenz-Analyse, Reliabilität > 0,80, Validitätskoeffizient Gesamtwert > 0,50) und ermöglicht die Einschätzung in zehn Einzelfaktoren, 33 Teilfaktoren, vier zusammenfassenden Indizes und einem Gesamtwert.

So kann vorhandenes Potenzial bei Mitarbeitern, aber auch bei Bewerbern diagnostiziert und zielgerichtet gefördert werden. Darüber hinaus werden bei der Auswertung auch Empfehlungen zur Verbesserung der kritischen Bereiche des Kandidaten erarbeitet, die unmittelbar handlungsleitend und sogleich anwendbar sind. Da für die Testdurchführung und das anschließende Feedbackgespräch zusammen nur etwa zwei Stunden benötigt werden, erzielt der Test hohen Informationsgewinn mit geringem Aufwand.

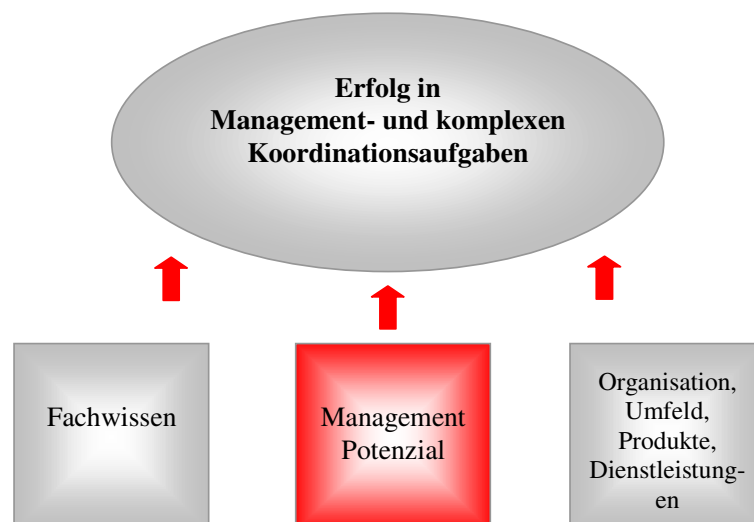


Abbildung 2: Kritische Management-Erfolgsfaktoren

Die EDV-gestützte Potenzialanalyse ergibt das Selbstbild des Führungspotenzials. Das Interview ergibt das Fremdbild des Führungspotenzials. Wichtig ist hier das Prinzip der Mehrfachbeurteilung, um so ein möglichst objektives Bild zu erhalten. Neben dem Interview durch den Beobachter ist auch der Eindruck des zuständigen Vorstandmitglieds Bestandteil des Fremdbildes.

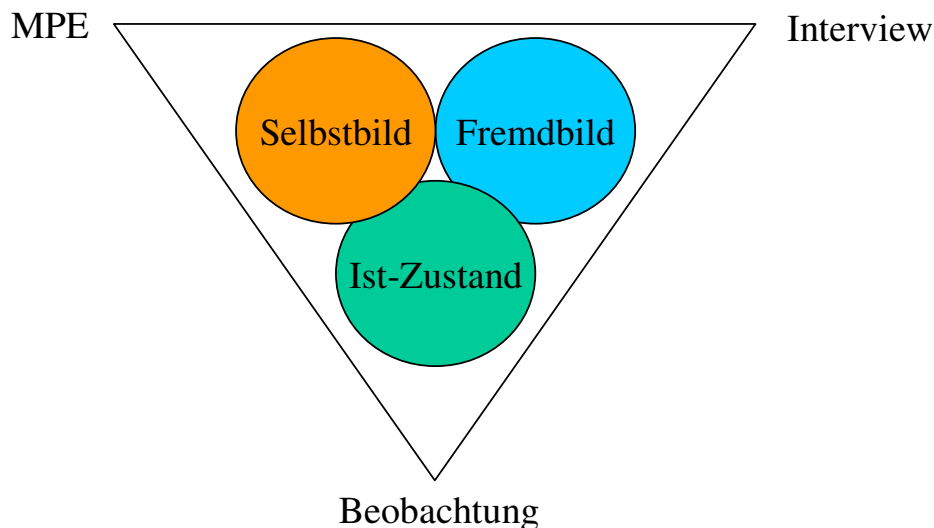


Abbildung 3: Prinzip der Mehrfachbeurteilung

Bei einer Potenzialanalyse der Mitarbeiter wird außerdem durch die teilnehmende Beobachtung im Arbeitsalltag der derzeitige Ist-Zustand festgestellt. Bei der Auswahl von Nachwuchsführungskräften kann diese Analyse des Ist-Zustandes durch ein Assessment-Center (AC) ersetzt werden. Die Übungen orientieren sich an den Vorstellungen des Unternehmens im Hinblick auf das gewünschte Führungsverhalten und sollen Zweck und Ziel der zu besetzenden Führungsposition verdeutlichen (z.B. Selbstpräsentation, Diskussion in Kleingruppen mit vorgegebenen Rollen).

Die Ergebnisse aus den drei Bereichen Selbstbild durch MPE, Fremdbild und Ist-Zustand/AC werden in einem Gespräch mit dem zuständigen Vorstandsmitglied besprochen und verglichen. Abschließend werden daraus individuelle Maßnahmenpläne (z.B. Weiterbildung, Coaching, Projekte) entwickelt.

Stufe 2 – 360°-Feedback

Die zweite Stufe legt den Schwerpunkt der Analyse auf das Fremdbild der Führungskraft, indem ein sogenanntes 360°-Feedback erstellt wird. Hierzu werden detaillierte Befragungen von Mitarbeitern, benachbarter Führungskräften, Vorgesetzten oder Kunden durchgeführt. Im Vorfeld dazu muss allerdings abgewägt werden, welche Gruppen-Interviews zweckmäßig erscheinen und welche nicht (z.B. Kunden-Gruppe). In anschließend stattfindenden Workshops werden nun nicht mehr nur individuelle Maßnahmenpläne entwickelt, sondern es sollen auch Schritte auf organisatorischer Handlungsebene abgesprochen werden.

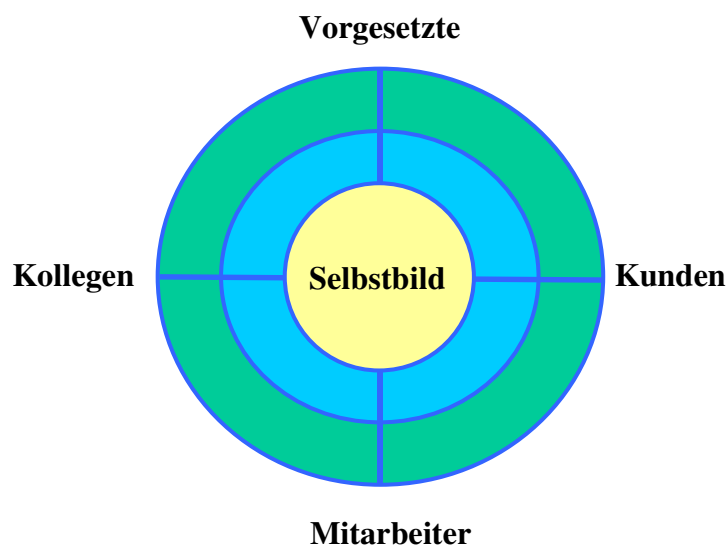


Abbildung 4: Dimensionen im 360°-Feedback

Stufe 3 – Führungskraft-Entwicklungs-Gespräche

Die dritte Stufe beinhaltet die Einführung von Führungskraft-Entwicklungs-Gesprächen (FEGs). Diese FEGs sollen den Kontakt zwischen Vorstand und Führungskraft noch einmal vertiefen. Im Dialog werden so mindestens ein mal pro Jahr die gegenseitige Handlungs- und Ressourcenerwartungen analysiert und abgeklärt. Der Nutzen dieser verstärkten Kommunikation ist die dauerhafte Verankerung der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen.

Stufe 4 – Management-Audit-System

Das in der vierten Stufe eingesetzte Management-Audit-System dient zur kollegialen Einschätzung in Bezug auf das Führungspotenzial der einzelnen Mitarbeiter. Im Gespräch sollen die Führungskräfte in der Wahrnehmung des eigenen Potenzials unterstützt und beraten werden. Dies hat außerdem zur Folge, dass Führungspotenzial und momentane Führungspersonal kollegial transparent werden. So werden Lerntandems, Erfahrungsaustauschgruppen und Einzelinterventionen leichter möglich und gegenseitig anerkannt.

Fazit

Die oben vorgestellte Potenzialanalyse ermöglicht es Unternehmen, einen hohen Informationsgewinn zu erzielen und gleichzeitig ihr Vorgehen mit Hilfe der vier verschiedenen Interventionsstufen selbst zu steuern. Das Verfahren zeichnet sich durch eine hohe Werte- und Verfahrenstransparenz aus. Gerade der Einsatz der Internet-gestützten MPE unterstützt diese Transparenz gegenüber dem Kandidaten und gestattet es dem Unternehmen, mit geringem Aufwand möglichst viel Information zu gewinnen. Die vierstufige Konzeption garantiert ferner, dass eine dauerhafte Verankerung der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen stattfindet. So wird Führungspotenzial optimal diagnostiziert und gefördert.

Kontakt

Sie möchten das Thema „Führungspotenzial analysieren und fördern“ in Ihrem Betrieb angehen oder haben Fragen zu den oben skizzierten Vorgehensschritten? Sie erreichen uns unter Tel. 0711 / 75 85 7 78 70 oder per E-Mail: stephan.teuber@loquenz.de.