

Effektive Führungskräfteentwicklung

Methoden und Praktiken



■ INSTITUT FÜR
■ MANAGEMENT-INNOVATION
■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ

1

Führungskräfteentwicklung Inhalt



- Studie „Best Practice in Leadership Development“
- Führungsqualität und wirtschaftlicher Erfolg
- Studie „Best Practice“ (Prinzipien, Prozesse, Methoden)
- Beispiele für Inhalte und Methoden der Führungskräfteentwicklung
 - ▶ Entwicklungsmöglichkeiten („Laufbahnen“)
 - ▶ Verknüpfung mit den Unternehmenszielen
 - ▶ Die „richtigen“ Führungskompetenzen
 - ▶ Ergebnisorientierung: Umsetzungskompetenzen
- Erfolgskontrolle der Führungskräfteentwicklung (Kosten und Nutzen)
- Persönlicher Entwicklungsplan
- Effektive Organisation der Führungskräfteentwicklung

Studie*: „Best Practice in Leadership Development“ (Im Auftrag eines süddeutschen Automobilherstellers)

- Persönliche Interviews mit 34 Geschäftsführern von „Hidden Champions“
- Schriftliche Befragung von 153 Geschäftsführern, Vertriebs- und Personalleitern
- Online-Befragung von rund 28.000 Fach- und Führungskräften; alle Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität) sind erfüllt
- Literatur-Studie: „Best Practice in Leadership Development“
 - ▶ „Most Admired“ („Qualität des Managements und Attraktivität für talentierte Führungskräfte“)
 - ▶ Firmen: GE, Toyota, Nestle, FedEx, Walt Disney, Nordstrom, Google
 - ▶ Auswertung von 200 Fachzeitschriften/Datenbanken
 - ▶ Auswertung der Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks (ca. 500 Teilnehmer)

**Siehe Pelz, W.: Transformationale Führung – Diagnose und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Berlin: Springer Verlag 2016)*

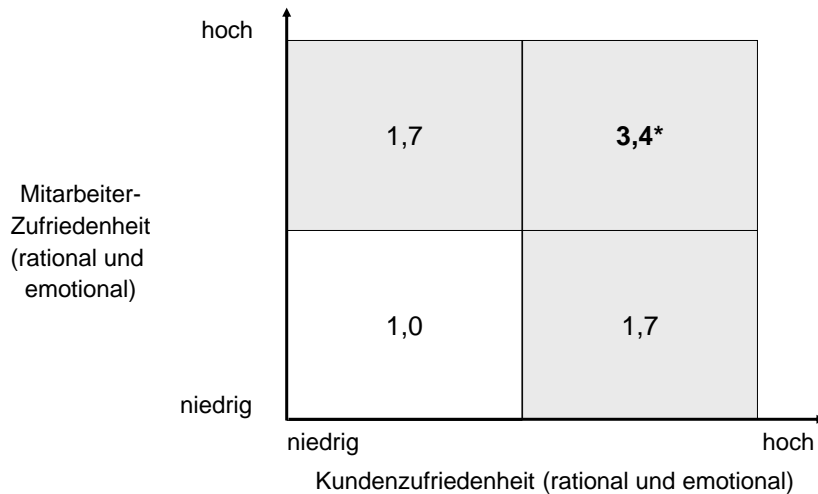
Orientierung der Führungskräfteentwicklung (für die nächste Generation)

„Die Menschen wollen für einen Zweck arbeiten,
nicht einfach nur für ihren Lebensunterhalt ... (sie)
brauchen ein Ziel, das eine planlose Existenz in
ein zweckgerichtetes und erfreuliches Abenteuer
verwandelt“



Mihály Csikszentmihályi

Bedeutung „guter“ Führung für das Geschäft



* Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erzielen Renditen, die um den Faktor 3,4 höher sind als der Durchschnitt. Quelle: Harvard-Studie mit n = 1.900

Häufige Praxis: Engagement von Mitarbeitern

- Nur 15 bis 20 Prozent aller Mitarbeiter sind voll engagiert (Internationale Stichprobe n = 86.000)
- Bis zu 80 Prozent der Deutschen haben ein Problem mit ihrem Vorgesetzten
- Häufigste Ursachen
 - ▶ Leistungen nicht anerkannt (32 %)
 - ▶ In Entscheidungen nicht eingebunden (29 %)
 - ▶ Vorschläge/Meinung nicht beachtet (24 %)

Studie „Best Practice in Leadership Development“

Ausgewählte Ergebnisse

- Prinzipien
 - ▶ Systematischer Prozess (statt einzelner Maßnahmen)
 - ▶ Kopplung an unternehmerische Ziele, Kennzahlen, Chancen und Risiken
 - ▶ „Chefsache“ und konsequente Einbindung von Linienmanagern
- Prozesse
 - ▶ Aus Strategie abgeleitete Kompetenzen und KPI
 - ▶ Auswahl und systematische Förderung (Leistungs- und Potentialeinschätzung)
 - ▶ Anbindung an Nachfolgeplanung
 - ▶ Konsequente Erfolgskontrolle (Ergebnisse und Verhalten)
- Methoden
 - ▶ „Schlüsselpositionen“ (für den Erwerb von Management- und Führungskompetenzen)
 - ▶ Projekte aus dem Tagesgeschäft und Coaching
 - ▶ Coaching und Training auf Basis validierter Diagnose-Instrumente
 - ▶ 360-Grad-Feedback (und Varianten davon)

Organisation der Führungskräfteentwicklung (1)

Merkmale	Prinzip Trainingsabteilung	Prinzip Most Admired Companies
Perspektive	Reaktiv, an Nachfrage und Vorschlägen von Trainern orientiert	Vorausschauend, an Herausforderungen des Unternehmens orientiert
Organisation	Zahlreiche Angebote (bunter Katalog)	Auf Verbesserung der Geschäftsprozesse gerichtet
Verantwortung	Einhaltung des Budgets, „attraktive“ Angebote	Verbesserung der Geschäftsprozesse
Teilnehmer	Möglichst viele Mitarbeiter mit Seminaren bedienen	Gezielte Auswahl erfolgskritischer Mitarbeiter
Inhalte/Themen	Modetrends folgend, durch Trainer beeinflusst	An Aufgaben orientiert, durch Linienmanager bestimmt

Organisation der Führungskräfteentwicklung (2)

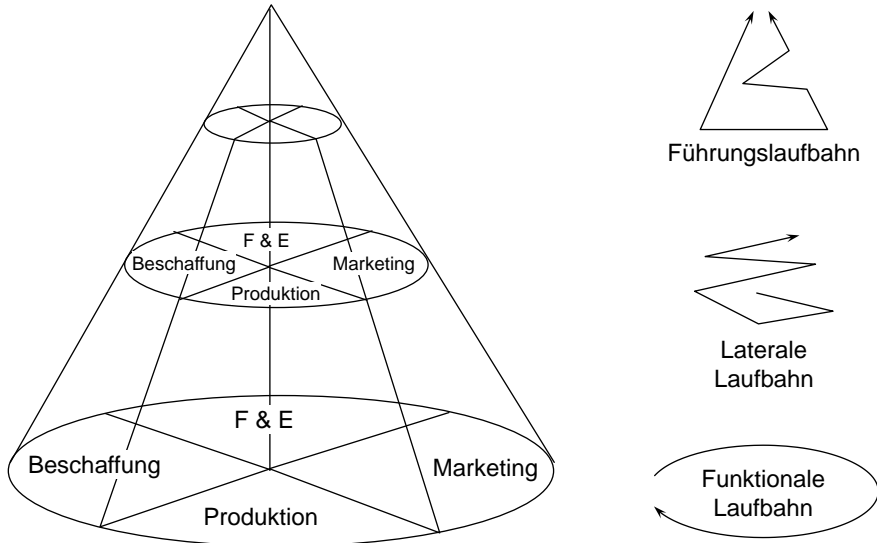
Merkmale	Prinzip Trainingsabteilung	Prinzip Most Admired Companies
Personal	Stabs-Mitarbeiter, kaum Linienenerfahrung,	Linienenerfahrung in verschiedenen Funktionen
Bevorzugte Lernmethoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Fallstudien	Projekte, Praktika, Action Learning, Linch-pin
Trainer	Freie Trainer und Berater, die gut „ankommen“, rhetorisch brilliant und beliebt sind	Linienmanager, die ihre Mitarbeiter herausfordern und effektiv coachen
Führung	... als Kostenstelle	... als Profit-Center

Grundlage: professionelle Eignungsdiagnostik

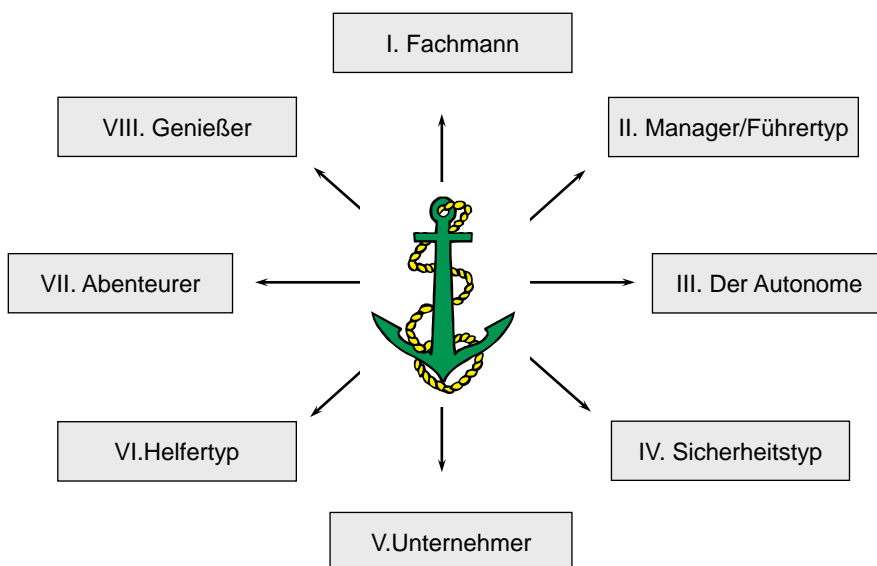
- So beklagt Fredmund Malik den Mangel an grundlegendem Wissen über Management und Psychologie. Dadurch entstünde ein Sumpf aus Halbwahrheiten, Aberglaube, schlichtem Unfug und Scharlatanerie. Dies sei der Folge eines naiven Vertrauens des Top-Managements in die Fähigkeiten der Personalentwickler und Seminarverwalter
- Beispiele für derartigen „Berater-Klamauk“
 - ▶ [DISG Test](#)
 - ▶ [Reiss-Profile](#)
 - ▶ [Systemisches Coaching](#)
 - ▶ [Wirksamkeit und Effektivität von Coaching](#)
 - ▶ [Coaching-Ausbildung](#)
 - ▶ [Situatives Führen](#)
- Weitere Literaturempfehlung: Viktor Lau (2013): Schwarzbuch Personalentwicklung

Entwicklung: Es muss nicht immer Führung sein

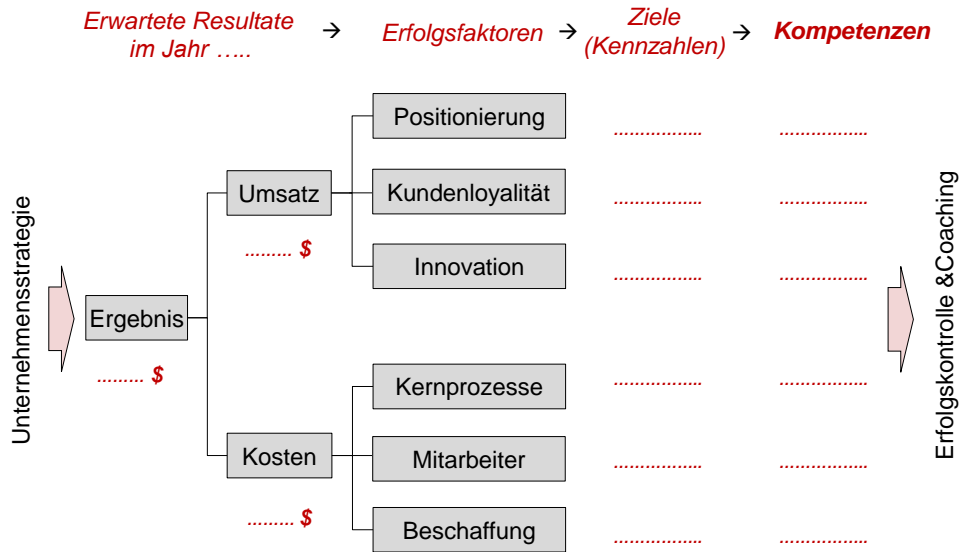
(siehe: www.management-innovation.com/download/Berufliche-Perspektiven.pdf)



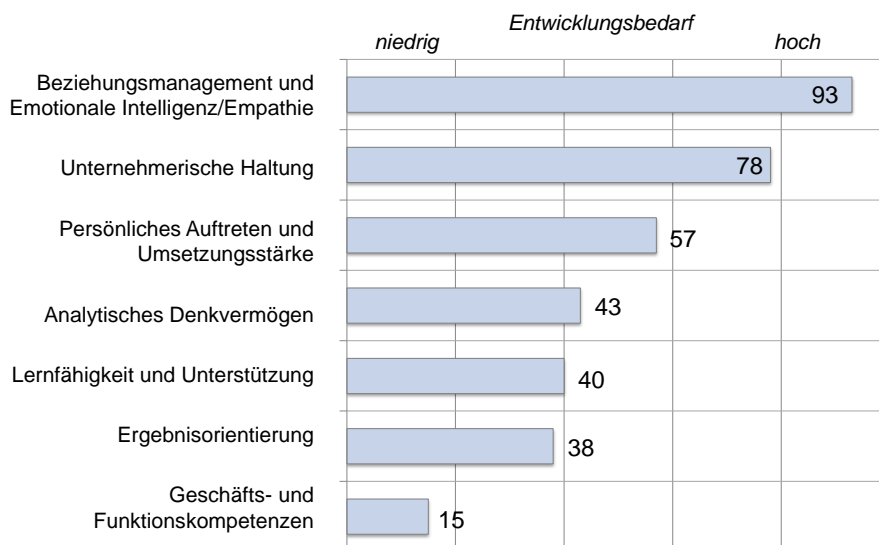
Die 8 Laufbahnbilder/„Karriere-Anker“



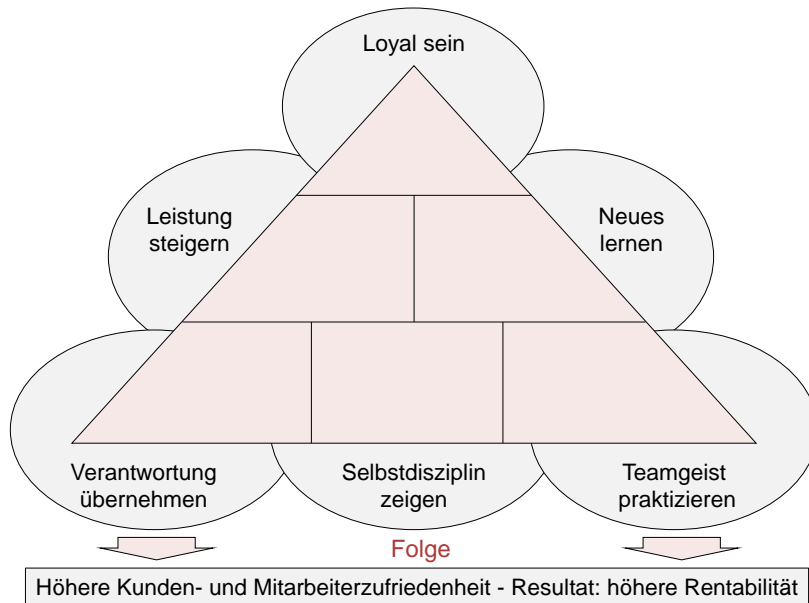
Anbindung an das operative Geschäft



Beispiel: Kompetenzmodell

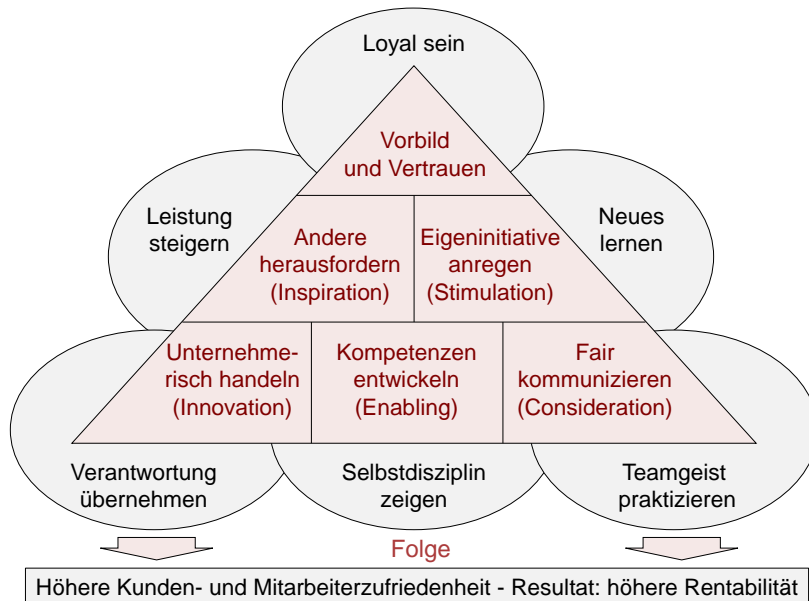


Wie sollten Mitarbeiter sich verhalten?



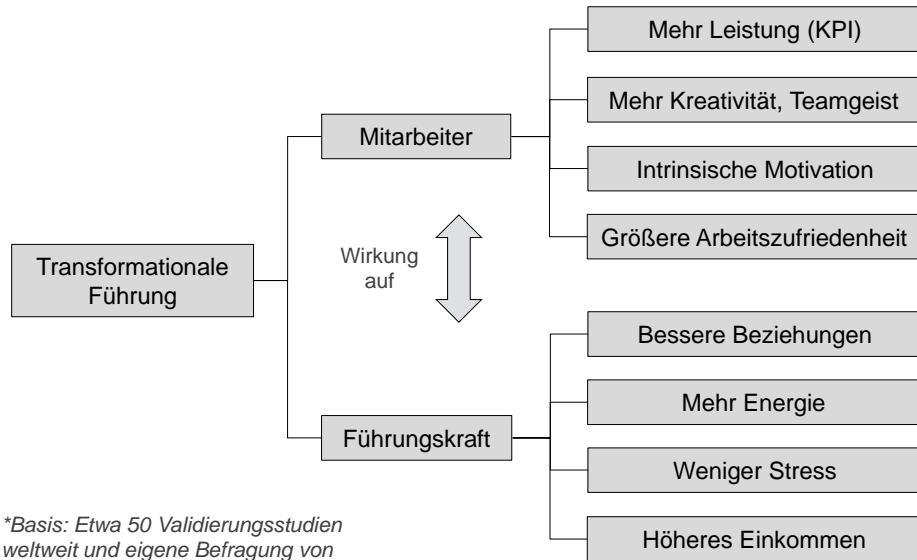
Nr. 15

Was sollten Führungskräfte dafür tun?



Nr. 16

Beispiel: Effektive Führungskompetenzen?*



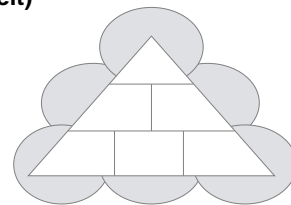
*Basis: Etwa 50 Validierungsstudien weltweit und eigene Befragung von 12.000 Fach- und Führungskräften

Nr. 17

Welche Kompetenzen entwickeln?

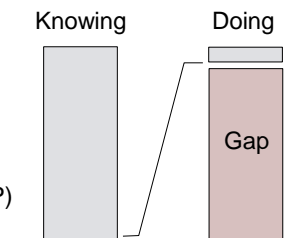
Effizientes Führungsverhalten (Durchsetzungsfähigkeit)

- ▶ Vorbild und Vertrauen (Identification)
- ▶ Ziele und Perspektiven (Inspiration)
- ▶ Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)
- ▶ Kommunikation und Fairness (Consideration)
- ▶ Ergebnisorientierung (Enabling)
- ▶ Unternehmerische Haltung (Innovation)



Ziele in die Tat umsetzen (Umsetzungskompetenz)

- ▶ Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung (ASF)
- ▶ Emotions- und Stimmungsmanagement (ESM)
- ▶ Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke (SVD)
- ▶ Vorausschauende Planung und Problemlösung (VPP)
- ▶ Zielbezogene Selbstdisziplin (ZBS)

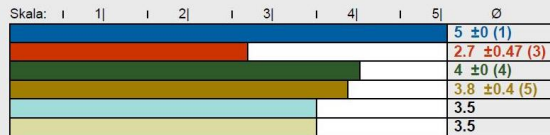


360-Grad-Feedback: Konsequente Erfolgskontrolle (1)

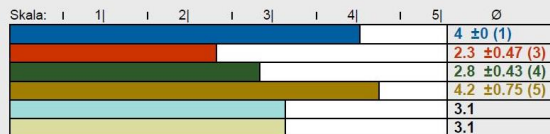
Detailergebnisse

Dimension Ziele und Perspektiven (Inspiration)

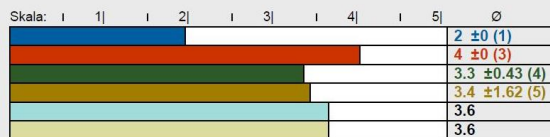
Setzt anspruchsvolle, aber realistische Ziele.



Fördert ständig Neuerungen und Veränderungen.



Man braucht keine Angst zu haben, Fehler zu machen.

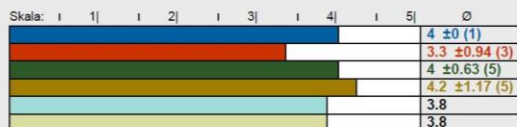


360-Grad-Feedback: Konsequente Erfolgskontrolle (2)

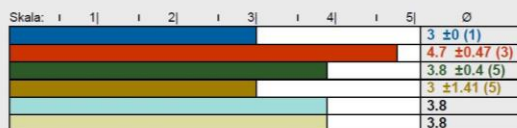
Sorgt dafür, dass „die rechte Hand weiß, was die linke tut“.



Die Arbeit hat einen erkennbaren, langfristigen Sinn.



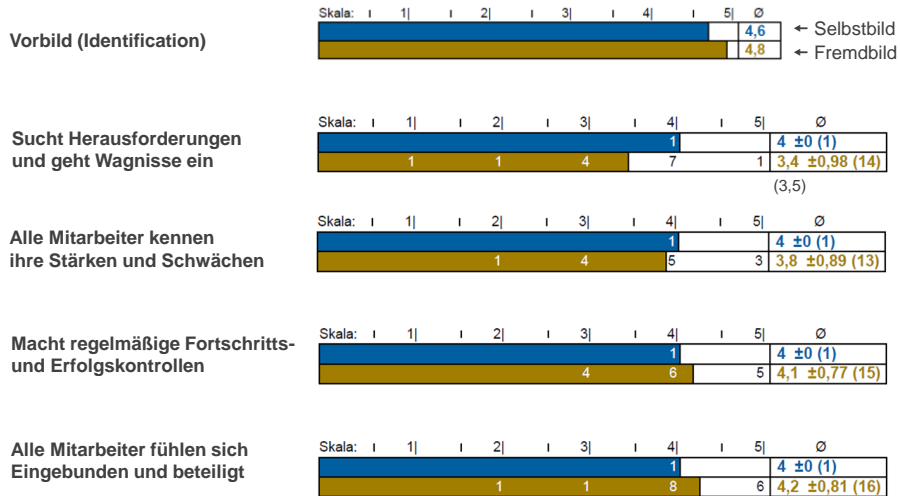
Stärkt das Selbstvertrauen aller Mitarbeiter.



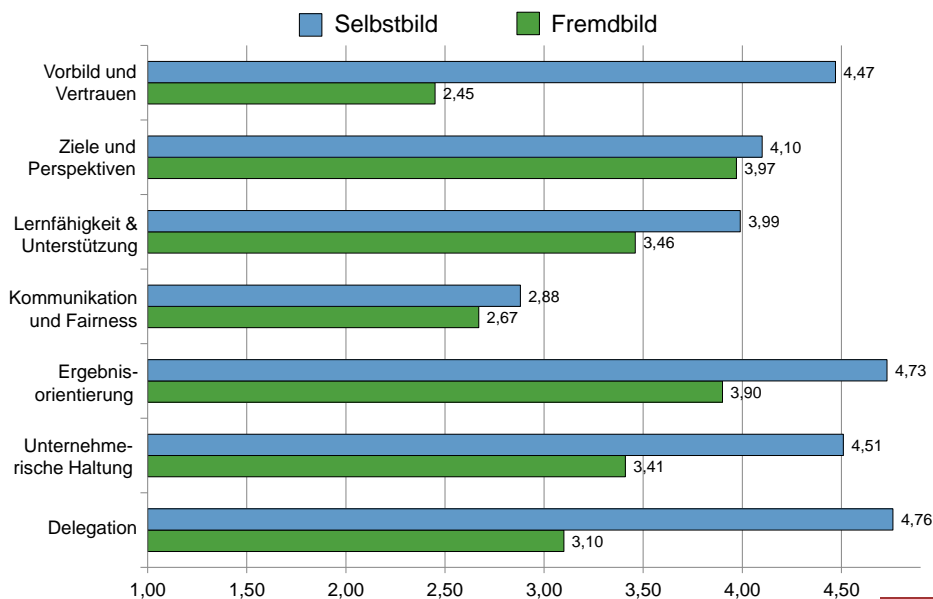
Fördert die Motivation aller Mitarbeiter.



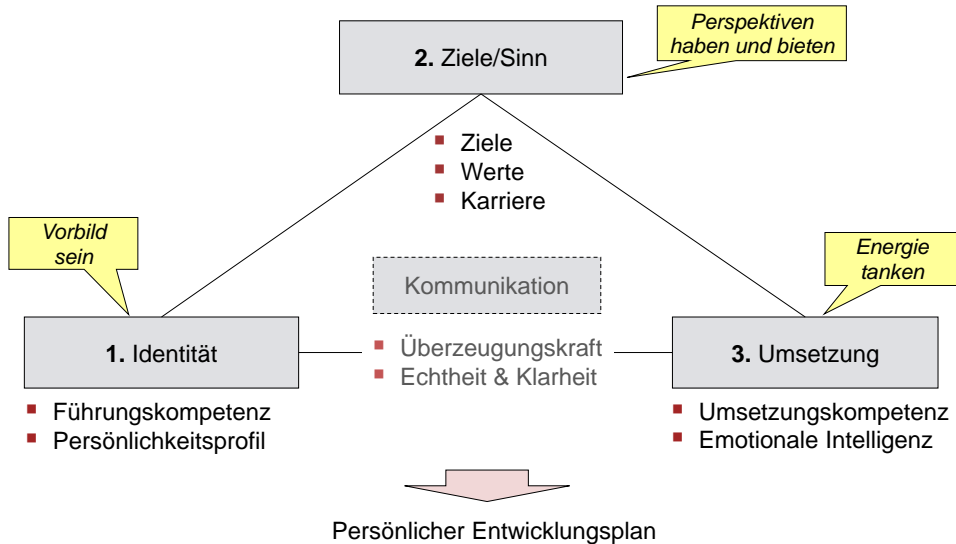
Beispiel 180-Grad-Feedback: Top und Bottom Five



Führungskompetenzen – auch das kommt vor:



Entwicklungsziel: Führungspersönlichkeit und Vorbild



Langfristiger Persönlicher Entwicklungsplan*

Kompetenzen (mit jeweils 7 Verhaltensbeschreibungen)	Prio.	Welche Kompetenzen sind notwendig, um Ihre langfristigen Ziele umzusetzen?	
		Geschäftlich und beruflich	Andere Lebensbereiche
Vorbild und Vertrauen (Identification)			
Ziele und Perspektiven (Inspiration)			
Lernen/Fähigkeiten (Stimulation)			
Kommunikation und Fairness (Consideration)			
Ergebnisorientierung (Enabling)			
Unternehmerische Haltung (Innovation)			

Persönlichkeit und Vorbild: die Säulen des Charakters

siehe dazu den Persönlichkeitstest „Die zehn Säulen des Charakters“

unter: <http://www.managementkompetenzen.de/persoennlichkeitstest.html>

- Gerechtigkeit/Fairness
Gleichbehandlung, Objektivität, Unbefangenheit, Toleranz, Wohlwollen
- Persönliches Wachstum/Reife
Ehrgeiz, Energie, Neugier, Kreativität, Leistung, Offenheit
- Vertrauen
Integrität, Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Kompetenz, Gradlinigkeit
- Respekt/Würde
Wertschätzung, Höflichkeit, Anstand, Zuvorkommenheit, Akzeptanz
- Verantwortung
Beharrlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Umsicht, Beherrschung, Sorgfalt, Einsatz
- Gemeinsinn
Optimismus, Interesse an Anderen, Hilfsbereitschaft, Loyalität, Fürsorge
- Genuss/Schönheit
Ästhetik, sinnliche Befriedigung, Lebensfreude, Spaß, Humor, Unterhaltung



Führungskräfteentwicklung: Literatur

- Bass, Bernard: The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, The Free Press: 2008
- Harvard Business Review's Ten Must Reads on Leadership, Harvard Business School Publishing: 2011
- Pelz, Waldemar: Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potentialträgern, in: Sauer, J./Cisik, A. (Hrsg.): In Deutschland führen die Falschen, wie sich Unternehmen ändern müssen. Berlin, 2014
- Pelz, W.: Transformationale Führung – Diagnose und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien. Berlin: Springer Verlag (erscheint 2016) – siehe „Publikationen“ auf www.inmi.de
- Pelz, W.: Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 4: Führen im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin: Springer Verlag (erscheint 2016) – siehe „Publikationen“ auf www.inmi.de
- Pelz, W.: Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 5: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin: Springer Verlag 2017 – siehe „Publikationen“ auf www.inmi.de

Vielen Dank für Ihre Einladung!

Bei weiteren Fragen
(nicht nur zur Führungskräfteentwicklung)
stehen wir Ihnen gern zur Verfügung

Kontaktdaten

■ INSTITUT FÜR
■ ■ MANAGEMENT-INNOVATION
■ ■ ■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ
TEL.: 06196-23048 – WWW.INMI.DE