

Führungskräfte fördern

Effektivität und Effizienz in der Führungskräfteentwicklung



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

Nr. 1

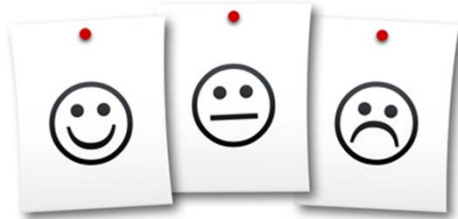
Inhalt

- Führungskräfteentwicklung in der Praxis (Ist-Zustand)
- Tipps zur Effizienz (Studien)
 - ▶ Prinzipien
 - ▶ Beispiele
- Tipps zur Effektivität
 - ▶ Potenzialträger
 - ▶ Kompetenzen, Werte und Persönlichkeitsmerkmale
 - ▶ Umsetzung und Umsetzungskompetenz
- Fazit



Nr. 2

Ausgangslage (Ist-Zustand)



Nr. 3

Führungskräfteentwicklung in der Praxis



University of St.Gallen

- Fredmund Malik (Uni St. Gallen):
 - ▶ „Denk-Sumpf“ aus Halbwahrheiten, Aberglaube und Leerformeln“
 - ▶ „Einfallstor für Scharlatanerie und jede Art von Unfug“
 - ▶ Grund: Naivität des Top-Managements
(Seminarverwalter: Management, Psychologie, Praxis)
- Viktor Lau (Schwarzbuch):
NLP, DISG, Reiss-Profil, Wingwave, Insights MDI, MBTI, Systemisches Coaching
 - ▶ „Obskure Managementesoterik“ und „Seelen-Pfuscherei“
 - ▶ „Angloamerikanischer Berater-Klamauk“
- Uwe Kanning (Osnabrück):
„50 Mrd. Euro (PE und WB): Zielerreichung 10 %“

Nr. 4

Beispiel (1)

Dominant		Initiativ	
Direkt		Begeisternd	
Konsequent		Beredsam	
Beherrschend		Gewinnend	
Anspruchsvoll		Gesellig	
Entschlossen		Impulsiv	
Willensstark		Verspielt	
Egozentrisch		Emotional	
Stetig		Gewissenhaft	
Teamorientiert		Systematisch	
Loyal		Gewissenhaft	
Geduldig		Perfektionistisch	
Kooperativ		Beharrlich	
Verbindlich		Diplomatisch	
Voraussagbar		Genau	
Mitfühlend		Geduldig	

Beispiel (2)

Dominant	Löwe ♌	Initiativ	Zwillinge ♊
Direkt	Dominant	Begeisternd	Mitreißend
Konsequent	Machtbewusst	Beredsam	Rhetorisch begabt
Beherrschend	Führungsstark	Gewinnend	Überzeugend
Anspruchsvoll	Anspruchsvoll	Gesellig	Gesellig
Entschlossen	Mutig	Impulsiv	Lebhaft
Willensstark	Selbstbewusst	Verspielt	Vielseitig
Egozentrisch	Egozentrisch	Emotional	Emotional
Stetig	Krebs ♋	Gewissenhaft	Steinbock ♄
Teamorientiert	Kontaktstark	Systematisch	Ordnungsliebend
Loyal	Empfänglich	Gewissenhaft	Fleißig
Geduldig	Emotional verbunden	Perfektionistisch	Realistisch
Kooperativ	Einfühlsam	Beharrlich	Beharrlich
Verbindlich	Verbindlich	Diplomatisch	Sorgfältig
Voraussagbar	Harmoniebedürftig	Genau	Streng
Mitfühlend	Altruistisch	Geduldig	Zuverlässig

Effizienz Kompetenzen „richtig“ entwickeln



Nr. 7

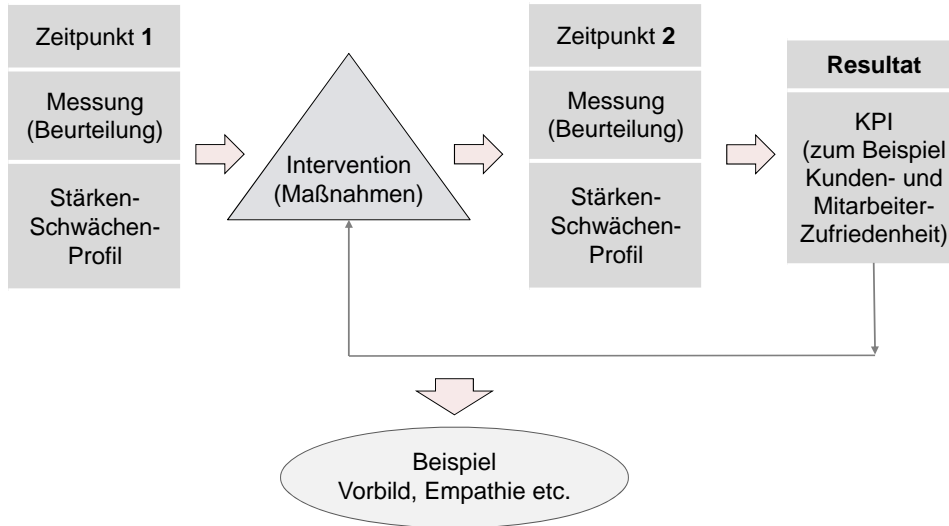
Kernproblem *„You can't manage what you don't measure“*



„Evidenzbasierte Führungskräfteentwicklung“

Nr. 8

Prinzip

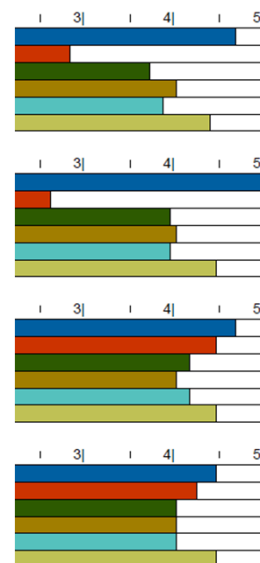


Beispiel Operationalisierung und Messung

- **Kompetenz „Vorbild sein“**
 - ▶ “Er (oder sie) meint was er sagt”
 - ▶ “Steht für klare Wertvorstellungen”
 - ▶ “Setzt klare Ziele und Erwartungen”
 - ▶ “Verfügt über profunde Fachkenntnisse”
 - ▶ “Ist offen für Kritik und neue Ideen”
 - ▶ “Man kann sich auf ihn/sie verlassen”
 - ▶ “Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient”

- **Validität und Reliabilität (n = 14.348)**
 - ▶ Cronbachs Alpha: .96
 - ▶ Trennschärfe der Items: .63 (.86)
 - ▶ Kriteriumsvalidität Erfolgsrelevanz: r = .73

↳ Online-Test oder 360-Grad-Feedback



Kurzfristiger Persönlicher Entwicklungsplan*

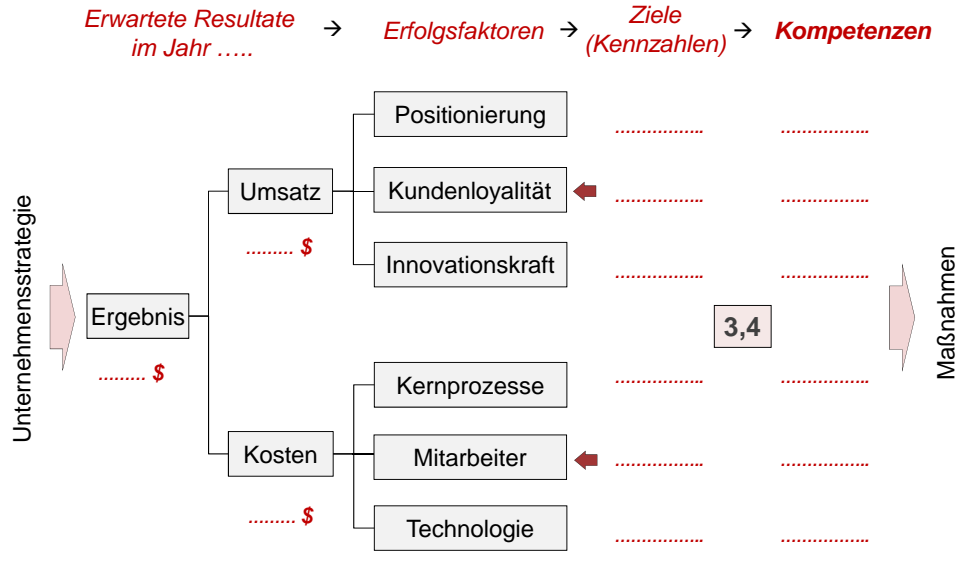
Meine wichtigsten Stärken		
Verhalten	Was werde ich tun, um diese Stärken auszubauen?	Termin
1. Offen für Kritik sein ... 2. Werte klar kommunizieren ... 3. Respekt erwerben ... 4. Meinen, was man sagt ... 5.	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Ziel: Was werde ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern? (10-20-70) </div>	
Meine wichtigsten Schwächen		
Verhalten	Was werde ich tun, um diese Schwächen zu überwinden?	Termin
1. Politik und Gerüchte ... 2. Stimmung verbessern ... 3. Prioritäten setzen ... 4. Mut (Zivilcourage) zeigen ... 5.	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Ziel: Was werde ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern? (10-20-70) </div>	

* Als Grundlage für das Gespräch mit dem Vorgesetzten

Effektivität Die „richtigen“ Potenzialträger und Kompetenzen entwickeln



Anbindung an das operative Geschäft



Persönlichkeit



Persönlichkeit, Werte Kompetenzen

Definition



■ Persönlichkeit und Charakter

- ▶ Kernfrage: „Wer bin ich? Was ist langfristig typisch für mich?“
- ▶ Beispiel: Optimismus, Begeisterungsfähigkeit, Energie, Ehrgeiz, Intelligenz
- ▶ **Besonderheit:** kaum änderbar, “angeboren” oder “anerzogen”

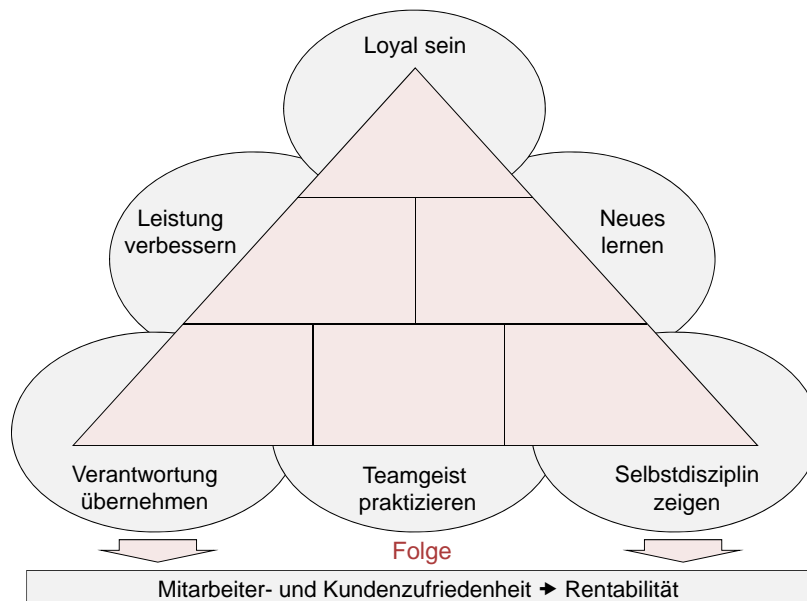
■ Werte

- ▶ Kernfrage: “Was ist mir besonders wichtig? Wonach richte ich mich?“
- ▶ Beispiele: Integrität, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Fairness, Genuss
- ▶ **Besonderheit:** selten änderbar, kontextabhängig, langfristig erlernt

■ Kompetenz (Wissen und Fähigkeiten, die zu Ergebnissen führen)

- ▶ Kernfrage: “Was muss ich tun (Aktionen), um ein Ergebnis zu erzielen?“
- ▶ Beispiel: Konflikt lösen, Ziele setzen, Andere überzeugen, Vertrauen schaffen
- ▶ **Besonderheit:** **Verhalten**, das für messbare Ergebnisse *notwendig* ist (vs. “nice to have”)

Wie sollten Mitarbeiter sich verhalten?

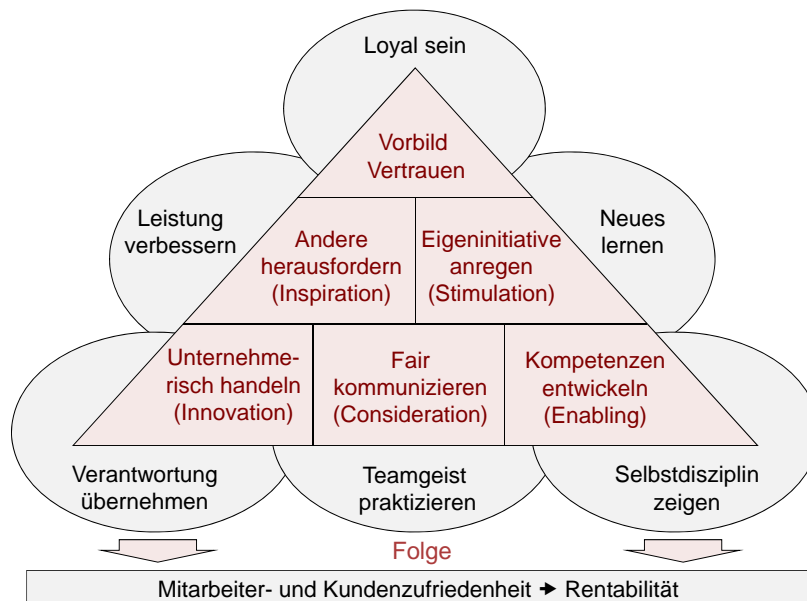


Wie kann man das beeinflussen?

Rationales Überzeugen	
Druck (Vorgabe, Kontrolle, Drohung)	
Normen etablieren (Broschüren, WS)	
Appell an Ideale, Werte etc.	
Vorteile ausmalen (verkaufen)	Pflichtbewusstsein
Lob, Anerkennung, Schmeichelei	Persönlicher Appell
Austausch (Leistung/Gegenleistung)	Prämien, Anreize, Zielvereinbarungen
Effektivität ???	

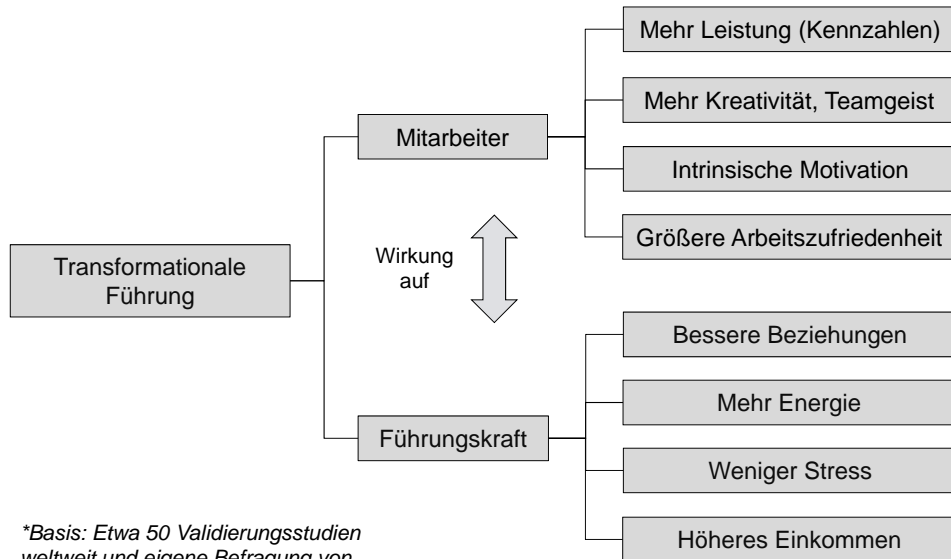
Nr. 17

Was müssen Führungskräfte dafür tun?



Nr. 18

Was bewirken diese Führungskompetenzen?*



*Basis: Etwa 50 Validierungsstudien weltweit und eigene Befragung von 14.419 Fach- und Führungskräften

Nr. 19

Weiterführende Informationen und Tipps

- www.management-innovation.com ⇒ „Publikationen“
- www.managementkompetenzen.de
 - ▶ Grundlegende Managementkompetenzen
 - ▶ Transformationale Führung
 - ▶ Umsetzungskompetenzen (Willenskraft)
 - ▶ Persönlichkeit und Charakter
 - ▶ Kompetenzen des Top Management Teams
- www.360-grad-feedback.org
- www.management-coaching-frankfurt.de