

# Führungskräfteentwicklung

## Effektive Konzepte und Methoden (Best Practices)

Von Prof. Dr. Waldemar Pelz

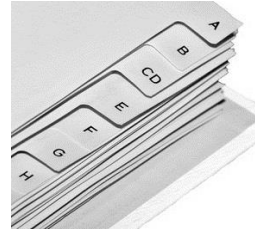


■■■ INSTITUT FÜR  
■■■ MANAGEMENT-INNOVATION  
■■■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ

Nr. 1

## Inhaltsverzeichnis (Vortrag)

- **Studie** „Best Practices in Leadership Development“
- **Probleme** der Führungskräfteentwicklung in der Praxis
- **Führungsqualität** und wirtschaftlicher Erfolg
- Ergebnisse der Studie „**Best Practices**“ (Konzepte, Methoden und Prozesse)
- **Beispiele** für Methoden und Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung
  - ▶ Entwicklung wohin? Die 8 **Karrieremöglichkeiten**
  - ▶ Verknüpfung der Führungskräfteentwicklung mit den **Unternehmenszielen**
  - ▶ Die „richtigen“ **Führungskompetenzen** und **Persönlichkeitsmerkmale**
  - ▶ Ergebnisorientierung: **Umsetzungskompetenz** als Schlüsselqualifikation
- **Erfolgskontrolle** der Führungskräfteentwicklung (Kosten und Nutzen)
- **Persönlicher Entwicklungsplan** für mehr Commitment der Führungskräfte
- Effektive Konzeption (**Organisation**) der Führungskräfteentwicklung



Nr. 2

## Studie „Best Practices in Leadership Development“ (im Auftrag eines Automobilherstellers in Süddeutschland)

### Methodik

- 34 Geschäftsführer von „Hidden Champions“
- 253 Geschäftsführer, Vertriebs- und Personalleiter
- 28.000 Fach- und Führungskräfte (online)
- Studie: „Best Practice in Leadership Development“
  - ▶ Fortune Global 500
  - ▶ „Most Admired“ („Qualität des Managements“ und „Attraktivität für talentierte Führungskräfte“)
  - ▶ Firmen: Apple, Amazon, GE, Netflix, Nestle, FedEx, Walt Disney
  - ▶ Auswertung von rund 300 Fachzeitschriften/Datenbanken
  - ▶ Ergebnisse 360-Grad-Feedback und Mitarbeiterbefragungen (ca. 1.800 Teilnehmer)



Nr. 3

## Häufige Realität in der Führungskräfteentwicklung

- Fredmund Malik (Uni St. Gallen):
  University of 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 Ausgaben für Personalentwicklung: Zielerreichung 10 %“
  - ▶ „Wider alle Vernunft“ (Coaching und HR-Management auf Abwegen)

Nr. 4

## Qualität der Führungskräfteentwicklung

- Fredmund Malik bringt den Mangel an grundlegendem Wissen über Management und Psychologie auf den Punkt: 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 nicht validen „Berater-Klamauk“ oder „Managementesoterik“
  - ▶ [DISG Test](#)
  - ▶ [Reiss-Profile](#)
  - ▶ [Systemisches Coaching](#)
  - ▶ [Situatives Führen](#)
  - ▶ [Fragwürdige Wirksamkeit von Coaching](#)
  - ▶ [Coaching-Ausbildung: Kosten und Nutzen](#)
- Literaturemfehlung
  - ▶ Viktor Lau (2013): Schwarzbuch Personalentwicklung
  - ▶ Uwe Kanning (2023): Wider alle Vernunft (HR auf Abwegen)

Nr. 5

## Beispiel: „Qualität“ (Validität) von Auswahlmethoden

(Befragung von 600 Personen, die Auswahl durchführen)

Effizienz der Methode (Prädiktive Validität)	Vorhersage der Leistung (Anteil der richtig identifizierten Bewerber)	
	Meinung der Praktiker	Überprüfung durch Studie*
Berufserfahrung (Jahre)	55 %	7 %
Vielfalt der Erfahrungen	52 %	19 %
Unstrukturiertes Interview	41 %	10 %
Stark strukturiertes Interview	47 %	10 bis 40 %
Arbeitsprobe / Assessment Center	60 %	5 bis 15 %

Folge: ungeeignete Bewerber eingestellt; geeignete Bewerber abgelehnt

[\\* Video von Uwe Kanning und andere Studien](#)

Nr. 6

## Potenzialanalyse in der Führungskräfteentwicklung

Nr. 7

## Führungskräfteentwicklung (Konzept für Potenzialträger)

„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 Csíkszentmihályi

Nr. 8

## Was ist Ihre Vision?

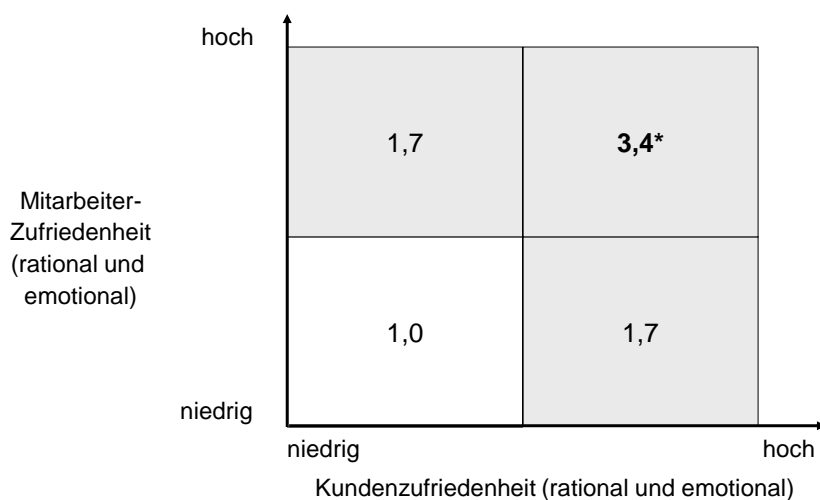
*„The only thing worse than being blind  
is having sight but no vision“*

(Helen Keller)



Collins & Porras: „A vision is a creation – and not a prediction of the future“

## Effektive Führung und geschäftlicher Erfolg



\*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

## Herausforderung: 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*

- Konzepte und Prinzipien
  - ▶ Systematischer Prozess (statt einzelner Maßnahmen)
  - ▶ Kopplung an unternehmerische Ziele, Kennzahlen, Chancen und Risiken
  - ▶ „Chefsache“ und konsequente Einbindung von Linienmanagern  
(siehe nächste Folie „Organisation“)
- 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)

(Gestaltung statt Verwaltung)

Merkmale	Prinzip Traditionell (Verwaltung)	Prinzip Best Practices
Perspektive	Reaktiv, an Nachfrage und Vorschlägen von Trainern orientiert	Vorausschauend, an Herausforderungen des Unternehmens orientiert
Ziel	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
Themen	Modetrends folgend, durch Presse, Trainer beeinflusst	An Aufgaben orientiert, durch Linienmanager bestimmt

Nr. 13

## Organisation der Führungskräfteentwicklung (2)

(Gestaltung statt Verwaltung)

Merkmale	Prinzip Traditionell (Verwaltung)	Prinzip Best Practices
Personal	Stabs-Mitarbeiter, kaum Linienerfahrung, selten Ergebnisverantwortung	Mit Linienerfahrung in verschiedenen Funktionen und messbaren Ergebnissen
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 I
Inhalte	Wissen aus dem Internet, von Trainern und Beratern	Integration neuester Erkenntnisse aus Forschung

Nr. 14

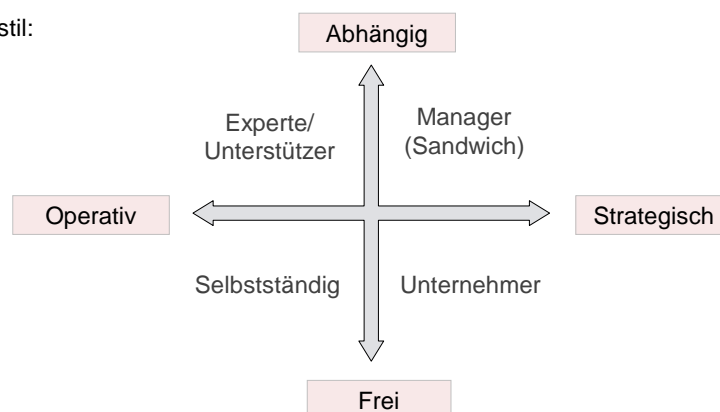
## Entwicklungsziele (Karriere) Potenzial für was?

Nr. 15

## Karriere: Arbeitsstil heute und morgen

- 1. Ansatz: Arbeitsstil (Wie wollen Sie arbeiten?)
- 2. Ansatz: 8 Karrieremöglichkeiten

Arbeitsstil:

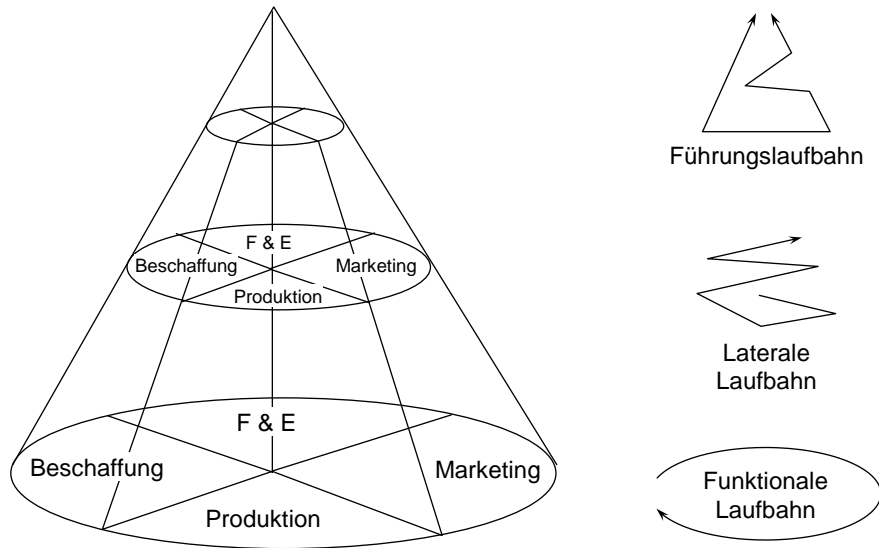


Nr. 16



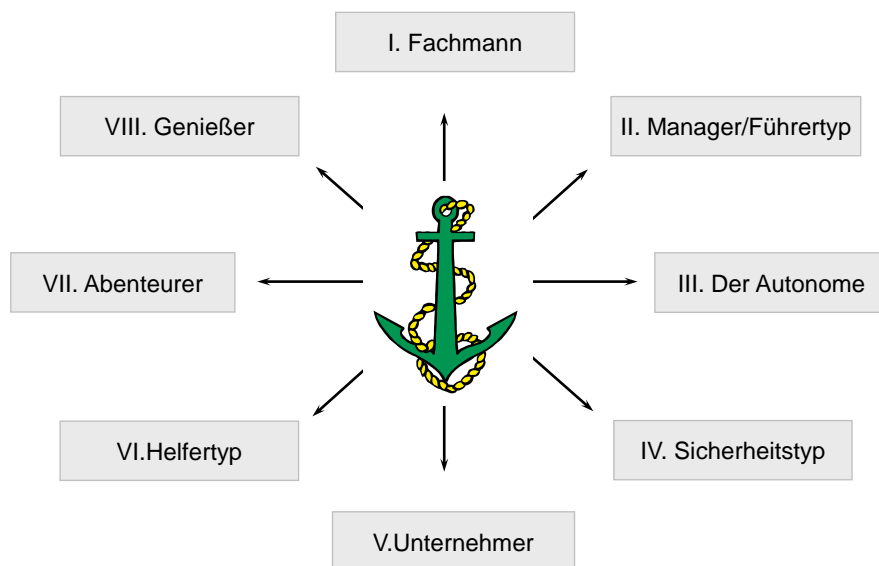
## Die 8 „Laufbahnen“: Es muss nicht immer Führung sein

(Karrieremöglichkeiten: [www.managementkompetenzen.de/karriere/](http://www.managementkompetenzen.de/karriere/))



Nr. 17

## Die 8 Karrieremöglichkeiten ("Karriere-Anker")

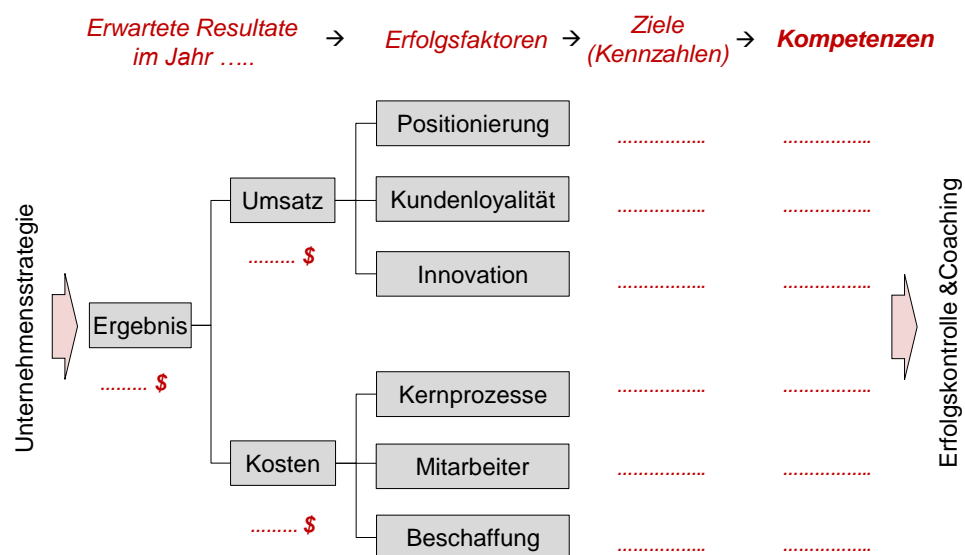


Nr. 18

## Extreme Verhaltensweisen

Verhaltenstyp		Grundeinstellung	
Fachmann	Freundlicher Mentor	Geschwätziger Besserwisser	
Führertyp	Geachtete Vaterfigur	Herrschsüchtiger Diktator	
Der Eigenständige	Solider Handwerker	Unsozialer Egoist	
Sicherheitstyp	Verlässlicher Partner	Kleinlicher Bürokrat	
Unternehmer	Kreativer Innovator	Rücksichtsloser Ausbeuter	
Helfer	Selbstloser Helfer	Aggressiver Weltverbesserer	
Abenteurer	Sportlicher Wettbewerber	Intriganter Neider	
Genießer	Fröhlicher Unterhalter	Selbstbezogener Ignorant	

## Führungskräfteentwicklung und Praxis



## Beispiel zum Persönlichen Entwicklungsplan\*

(Verantwortungsbereich: Projekt, Kostenstelle, Business Unit, Unternehmen etc.)

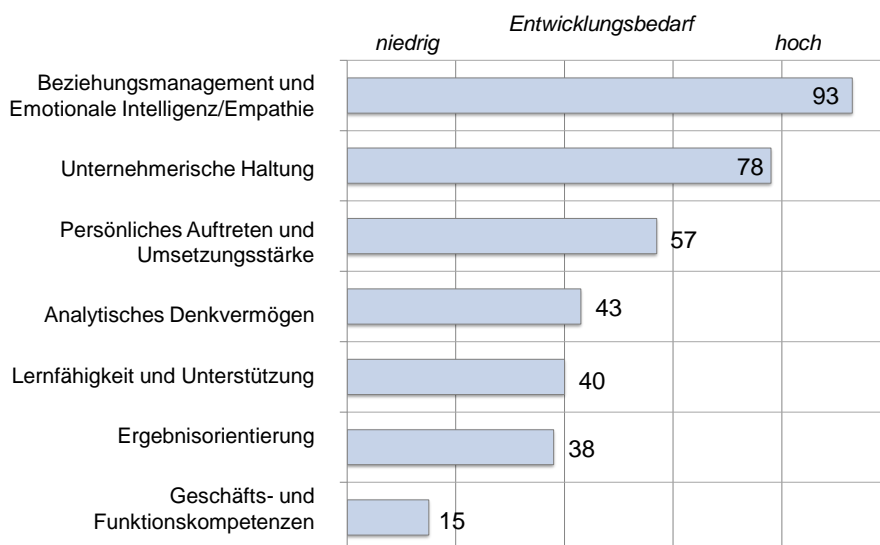
- Definieren Sie Ihren Verantwortungsbereich!
  - ▶ Was sind die drei wichtigsten Leistungen (für interne oder externe Kunden)?
  - ▶ Was sind die drei wichtigsten Kostenarten, und wie hoch sind sie?
- Was ist die beste Möglichkeit, die jeweilige Leistung zu verbessern (Ziel\*\*)?
- Was ist die beste Möglichkeit, die Kosten zu senken (Ziel\*)?
- Welche zwei bis drei Kompetenzen benötigen Sie zur Umsetzung der Ziele?
- Wie ist der Zusammenhang mit Ihrer persönlichen Entwicklung („Karriere“)?
- Präsentieren Sie bitte die Ergebnisse auf 2 bis 3 Folien!

\*\*Problem lösen, Leistung verbessern, Fehler reduzieren, Zeit, Ressourcen etc. sparen.

\*Auch: Leitfaden für Behavioral Event Interview

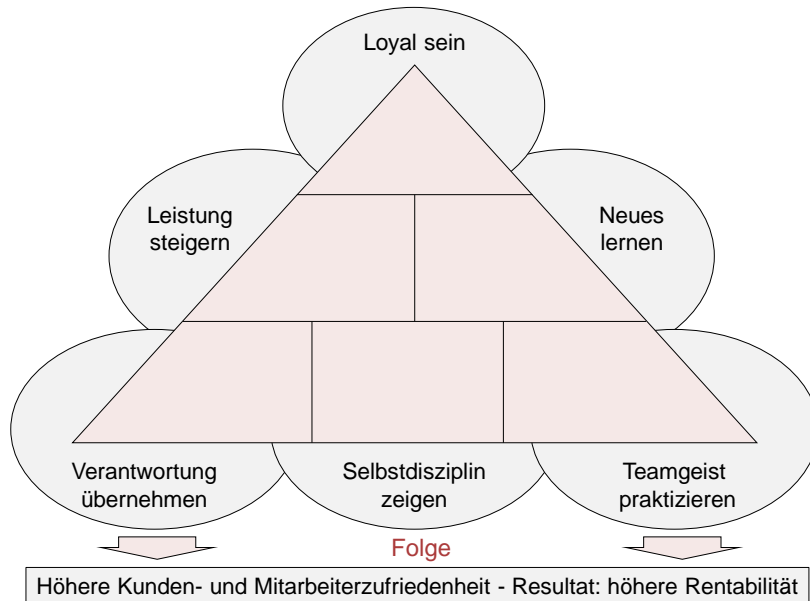
Nr. 21

## Beispiel: Kompetenzmodell (Hidden Champion)



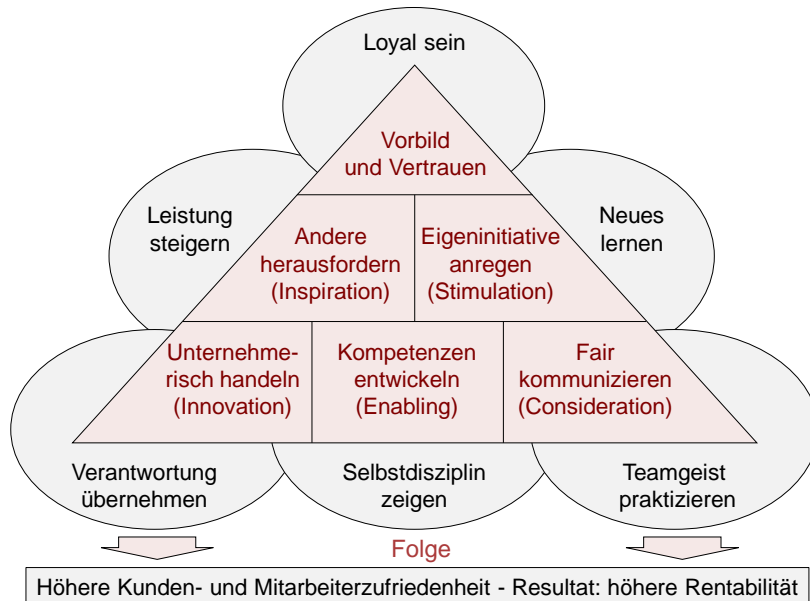
Nr. 22

## Wie sollten Mitarbeiter sich verhalten?



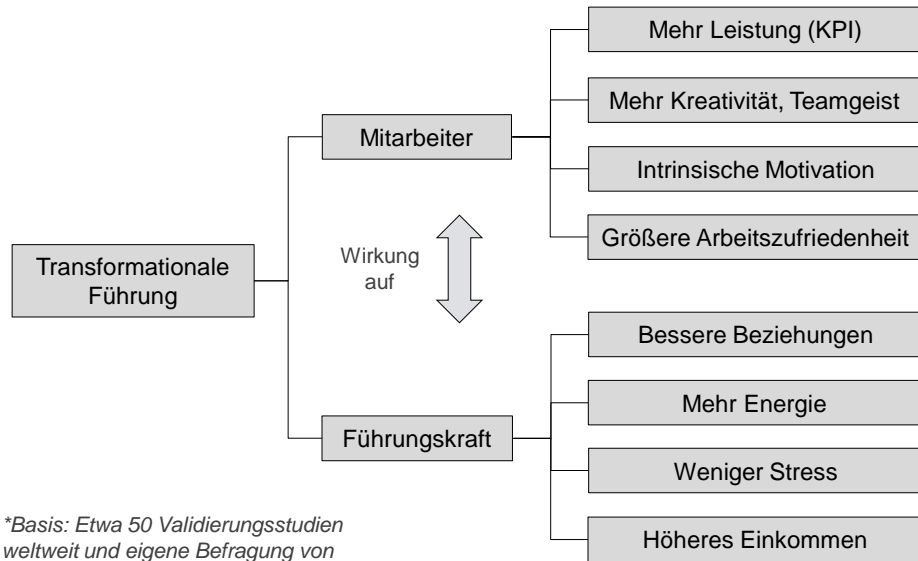
Nr. 23

## Was sollten Führungskräfte dafür tun?



Nr. 24

## Beispiel: Effektive Führungskompetenzen?\*



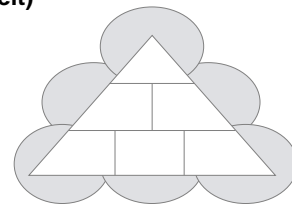
\*Basis: Etwa 50 Validierungsstudien weltweit und eigene Befragung von 12.000 Fach- und Führungskräften

Nr. 25

## Welche Kompetenzen entwickeln?

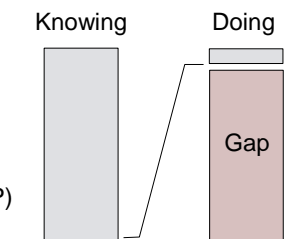
### ■ Effizientes Führungsverhalten (Durchsetzungsfähigkeit)

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

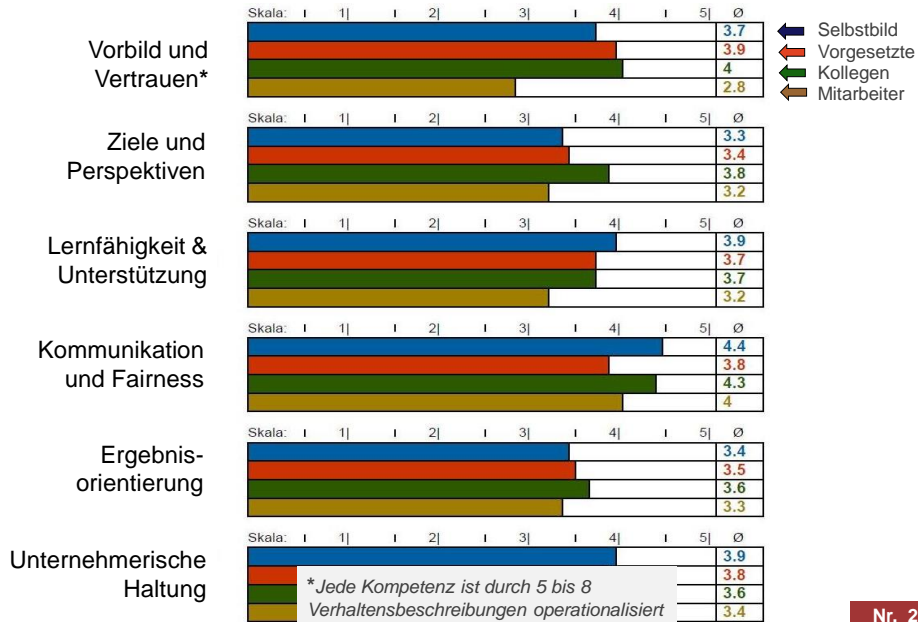


### ■ Ziele in die Tat umsetzen (Umsetzungskompetenz)

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



## Diagnose von Kompetenzen mit dem 360°-Feedback



Nr. 27

## Persönlicher Entwicklungsplan (kurzfristig)

Meine wichtigsten <b>Stärken</b>		
Verhalten (Items)	Was werde ich tun, um diese <b>Stärken</b> auszubauen?	Termin
<b>Kompetenz: Vorbild sein</b> 1. Erwartungen eindeutig formulieren ... 2. Werte überzeugend kommunizieren ... 3. Respekt erwerben ... 4. Vertrauen gewinnen ...	<b>Ziel: Was werde ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern? (10-20-70)</b>	
Meine wichtigsten <b>Schwächen</b>		
Verhalten (Items)	Was werde ich tun, um diese <b>Schwächen</b> zu überwinden?	Termin
<b>Kompetenz Kommunikation</b> 1. Politik und Gerüchte unterbinden... 2. Stimmung verbessern ... 3. Vertrauen schaffen ... 4. Überzeugungskraft stärken ...	<b>Ziel: Was werde ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern? (10-20-70)</b>	

Nr. 28

## Bedeutung der Persönlichkeit (1)

(Sie werden aus einem Ackergaul kein Rennpferd machen“)

*„Everybody is a Genius. But If You Judge a Fish by Its  
Ability to Climb a Tree, It Will Live Its Whole Life  
Believing that It is Stupid“*



Nr. 29

## Bedeutung der Persönlichkeit (2) (Beispiel Narzisstische Persönlichkeitsstörung)

- Bestreben, besonders „**groß**“ und „**wichtig**“ zu sein
- **Übertriebene** Phantasien von Erfolg, Macht, Liebe, Schönheit
- Starkes Bedürfnis nach **Bewunderung** (der Person)
- **Überschätzung** eigener Fähigkeiten und Eigenschaften
- Emotional distanzierte **Beziehungen** (Bindungsfähigkeit)
- **Arrogantes**, herablassendes Verhalten
- Gefühl von innerer **Leere** und Sinnlosigkeit
- **Minderwertigkeitsgefühle**
- Erhöhte **Verletzlichkeit** und Kränkbarkeit
- Starkes **Misstrauen**
- Mangel an **Empathie**
- **Angst** vor negativer Beurteilung durch Andere

Oft maskiert durch **Freundlichkeit** und **Bescheidenheit**

Nr. 30

Berufsbezogener Persönlichkeitstest (BPT)	
(+) Zukunftsorientierung (-)	
Kreative Gestaltung	Passive Konsumhaltung
Neugieriges Lernen	Verschlossenheit gegenüber Neuem
Optimistischer Ehrgeiz	Pessimistische Ängstlichkeit
(+) Sozialverhalten (-)	
Gerechtigkeit und Fairness	Selbstsüchtiger Egoismus
Aufrichtigkeit und Vertrauen	Politisches Taktieren
Verantwortung und Unterstützung	Distanzierte Gleichgültigkeit
(+) Inspiration (-)	
Mut und Begeisterung	Zögerliches Mitläufertum
Vorbild und Zielorientierung	Oportunistische Abhängigkeit
Ausdauer und Resilienz	Frustrierte Hilflosigkeit
(+) Gestaltungswille (-)	
Fokussierung aufs Wesentliche	Verzetteln mit Nebensächlichkeiten
Zielbezogene Selbstdisziplin	Hyperaktives Chaos
Energie und Lebensfreude	Frustrierte Abwehrhaltung

## Die Persönlichkeit in der Führungskräfteentwicklung

### Auszug

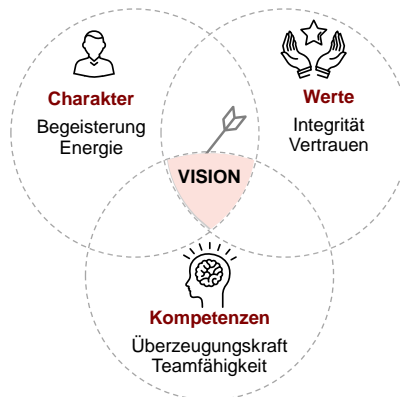
„Nach einer bewährten Regel von Praktikern dauert es mindestens drei Jahre, bis jemand eine Kompetenz beherrscht. Das gilt sowohl für das Spielen einer Gitarre als auch für das Toreschießen im Fußball, die Erstellung einer Bilanz oder die erfolgreiche Führung eines Projektteams im Ausland. Für drei Jahre Praxis sind auch drei Jahre Ausdauer, Begeisterung, Willensstärke und Energie notwendig. Deshalb sind solche Persönlichkeitsmerkmale dafür verantwortlich, inwiefern wir unsere Stärken, Talente oder Wünsche in messbare Resultate umsetzen. Und im Berufsleben zählen letztendlich (wirtschaftliche) Ergebnisse. Kurz gesagt: Persönlichkeit schlägt Begabung auf dem Weg zum Erfolg.“





## Fazit der effektiven Führungskräfteentwicklung:

Erfolgsentscheidend ist die Kombination aus Persönlichkeitsmerkmalen (Charakter), Wertvorstellungen und Kompetenzen (Fähigkeiten)



Mehr erfahren:

- ▶ Buch "**Persönlichkeit gewinnt**" (Auswahl und Entwicklung von Führungspersönlichkeiten)
- ▶ Forschungsprojekt **Persönlichkeitstest** (Neuer, validierter Persönlichkeitstest)

Nr. 33

## Führungskräfteentwicklung: Persönlicher Entwicklungsplan

Mehr erfahren:

[www.fuehrungskompetenzen.com/swot-analyse/Persoenlicher-Entwicklungsplan.pdf](http://www.fuehrungskompetenzen.com/swot-analyse/Persoenlicher-Entwicklungsplan.pdf)

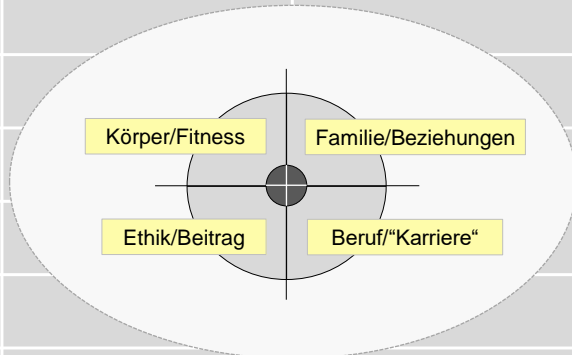
Ein persönlicher Entwicklungsplan ist ein Werkzeug, das dir hilft, deine beruflichen und privaten Ziele klar zu definieren und die Schritte zu planen, die du unternehmen musst, um diese Ziele zu erreichen. Dabei sollten die Ziele so formuliert sein, dass sie dich motivieren und gut zu deiner Persönlichkeit und deinen Werten passen. Nur so kannst du langfristig motiviert bleiben.

Wichtig ist, dass ein solcher Plan nicht dazu dient, die Zukunft vorherzusagen. Stattdessen soll er dir helfen, dich systematisch auf eine ungewisse Zukunft vorzubereiten und Chancen zu erkennen, die dir sonst vielleicht entgehen würden.

Nr. 34

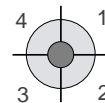
## Persönlicher Entwicklungsplan: Beruf ist nicht alles!!!

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)			



## Coaching für einen Persönlichen Entwicklungsplan

- Was waren meine wichtigsten Erfolge (messbare Ergebnisse)?
- Für was stehe ich? Was sind meine besonderen Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen, Stärken, Schwächen und Talente?
- Was sind meine wichtigsten Werte und Ideale?
- Welche konkreten Ziele habe ich mir für die nächsten 4 bis 8 Jahre gesetzt?
  - ▶ Bereich Gesundheit
  - ▶ Bereich Beziehungen
  - ▶ Bereich Ethik / Beitrag
  - ▶ Bereich Beruf / „Karriere“
- Sind diese Ziele mit meinen Werten vereinbar?
- Was werde ich tun, um diese Ziele zu erreichen?
- Welchen Beitrag will ich gleichzeitig zum Wohle der Familie, der Gesellschaft, des Unternehmens, der Mitarbeiter und zu meiner eigenen Gesundheit leisten?
- Von wem will ich Feedback zu meinem PEP einholen (Vertrauenspersonen oder Coach – aber kein Trivialcoaching)



## Führungskräfteentwicklung: Literatur-Tipps

- Bass, Bernard: The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, The Free Press: 2008
- Harvard Business Review: Leader's Handbook, 2019
- 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, 2017 – siehe „Publikationen“ auf [www.inmi.de](http://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, 2016 – siehe „Publikationen“ auf [www.inmi.de](http://www.inmi.de)
- Pelz, W.: Persönlichkeit gewinnt. Fokussiertes Recruiting mit dem berufsbezogenen Persönlichkeitstest. Schäffer-Poeschel 2023 auf [www.inmi.de](http://www.inmi.de)
- Yukl, G.: Leadership in Organizations. Pearson 2020

## Vielen Dank für Ihre Einladung!

Bei weiteren Fragen  
(nicht nur zur Führungskräfteentwicklung)  
vereinbaren Sie ein unverbindliches Informationsgespräch

## Kontaktdaten

■ INSTITUT FÜR  
■ ■ MANAGEMENT-INNOVATION  
■ ■ ■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ  
TEL.: 06196-23048 – [WWW.INMI.DE](http://WWW.INMI.DE)