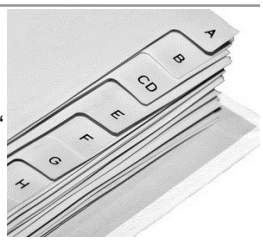
Führungskräfteentwicklung

Effektive Konzepte und Methoden in der Praxis

Von Prof. Dr. Waldemar Pelz

INSTITUT FÜR
MANAGEMENT-INNOVATION
PROF. DR. WALDEMAR PELZ

Inhaltsverzeichnis



- Empirische Studie „Best Practice in Leadership Development“
- Probleme der Führungskräfteentwicklung in der Praxis
- Führungsqualität und wirtschaftlicher Erfolg
- Ergebnisse der Studie „Best Practice“ (Konzepte, Methoden und Prozesse)
- Beispiele für Methoden und Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung
  - Entwicklungsmöglichkeiten: „Laufbahn“ auswählen
  - 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

© Institut für Management-Innovation – Prof. Dr. W. Pelz

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

Methode

- 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. 800 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)*

Häufige Probleme in der Führungskräfteentwicklung

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 Ausgaben für Personalentwicklung: Zielerreichung 10 %“*
  - *„Wider alle Vernunft“ (Coaching und HR-Management auf Abwegen)*

Wichtig: wirksame (valide) Instrumente

- 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)

Potenzialanalyse

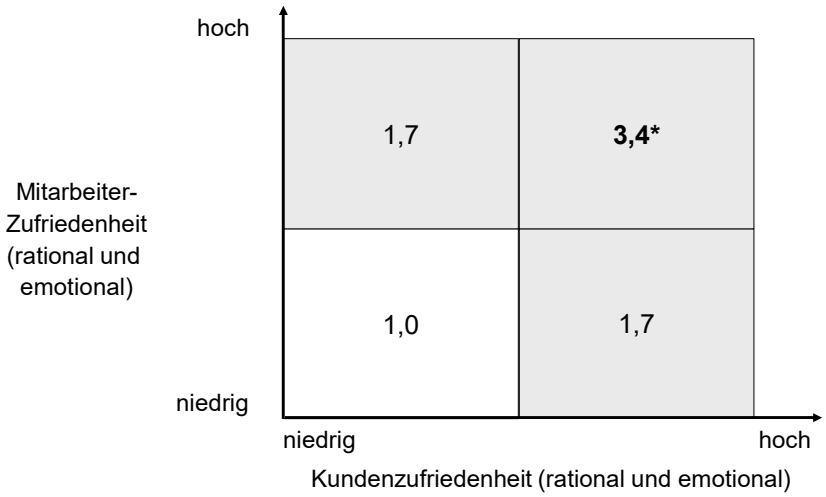
Führungskräfteentwicklung
(Konzept für heutige Potenzialträger)

„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

© Institut für Management-Innovation

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*

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

- Konzepte und 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 Geschäftprozesse 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

© Institut für Management-Innovation

Organisation der Führungskräfteentwicklung (2)

Merkmale	Prinzip Trainingsabteilung	Prinzip Most Admired Companies
Personal	Stabs-Mitarbeiter, kaum Linienerfahrung,	Linienerfahrung 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

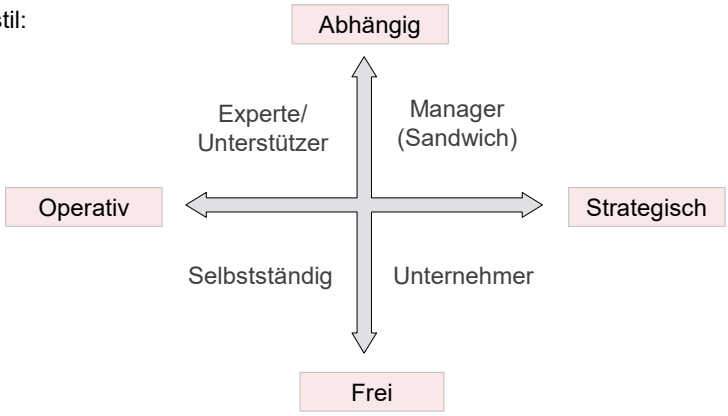
© Institut für Management-Innovation

Entwicklungsziele

Karriere: Arbeitsstil heute und morgen

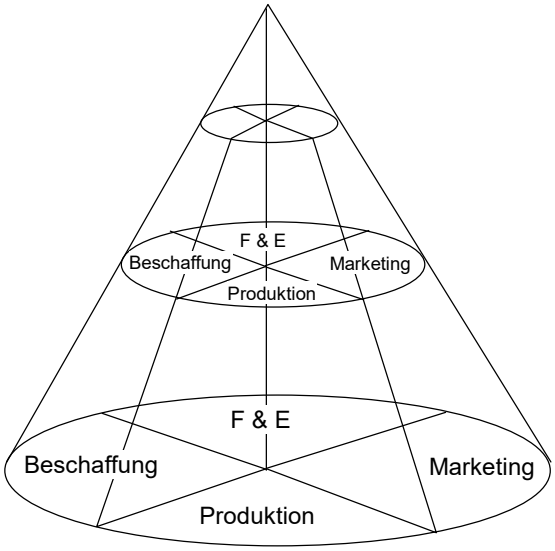
- 1. Ansatz: Arbeitsstil (Wie wollen Sie arbeiten?)
- 2. Ansatz: 8 Karrieremöglichkeiten

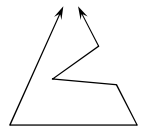
Arbeitsstil:



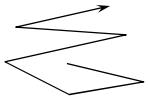
„Laufbahnen“: Es muss nicht immer Führung sein

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

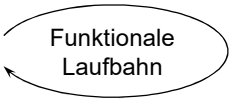




Führungslaufbahn



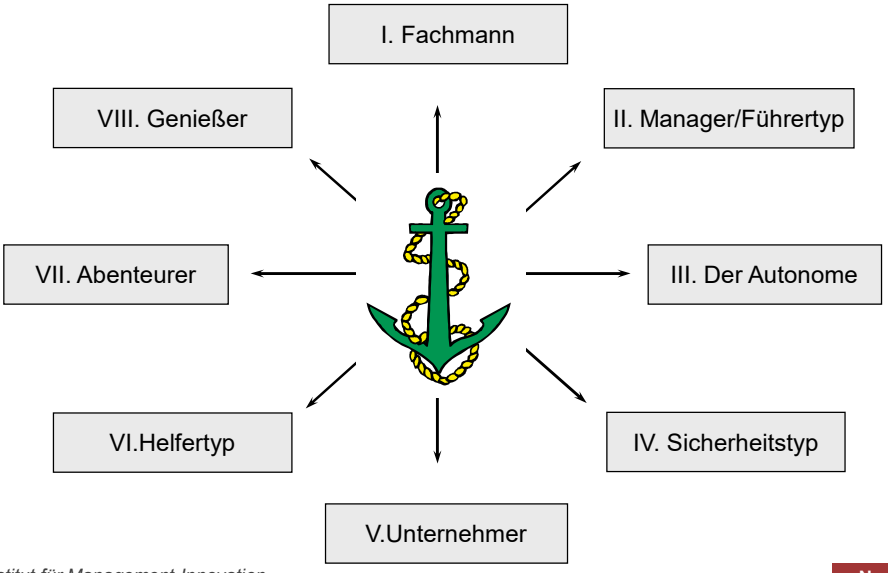
Laterale Laufbahn



Funktionale Laufbahn

© Institut für Management-Innovation

Die 8 Karrieremöglichkeiten (”Karriere-Anker”)



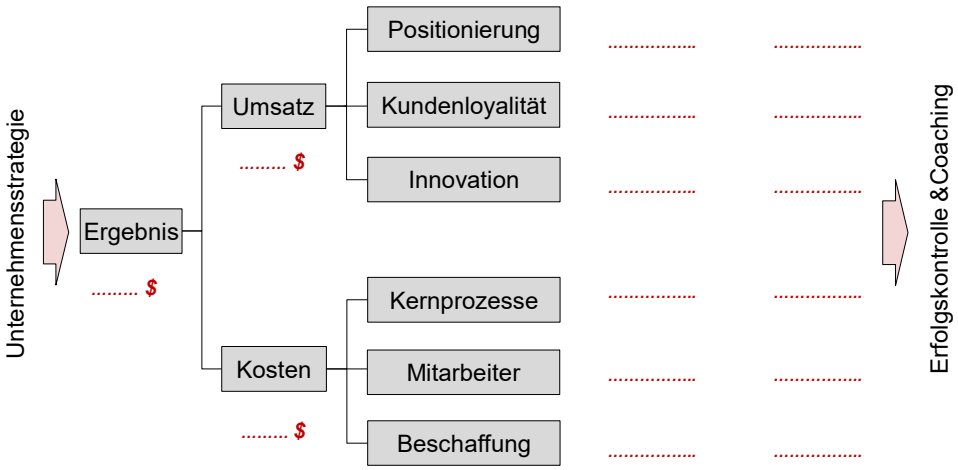
© Institut für Management-Innovation

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

Erwartete Resultate im Jahr ….. → *Erfolgsfaktoren* → *Ziele (Kennzahlen)* → ***Kompetenzen***



© Institut für Management-Innovation

Beispiel zum Persönlichen Entwicklungsplan*

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

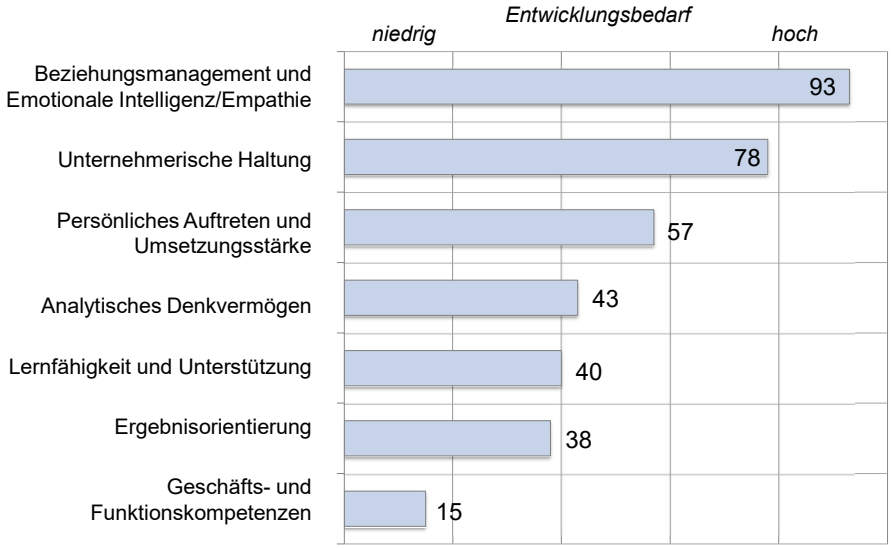
- Definieren Sie Ihren Verantwortungsbereich!
  - Was sind die drei wichtigsten Leistungen (für interne oder externe Kunden)?
  - Was sind die drei wichtigsten Kostenarten, und wie hoch sind sie?
- Was ist die beste Möglichkeit, die jeweilige Leistung zu verbessern (Ziel**)?
- Was ist die beste Möglichkeit, 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

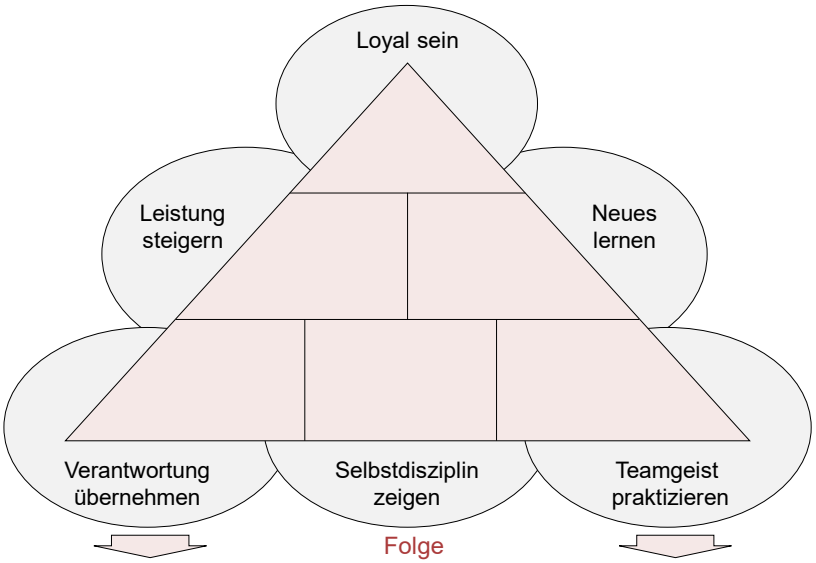
© Institut für Management-Innovation

Beispiel: Kompetenzmodell



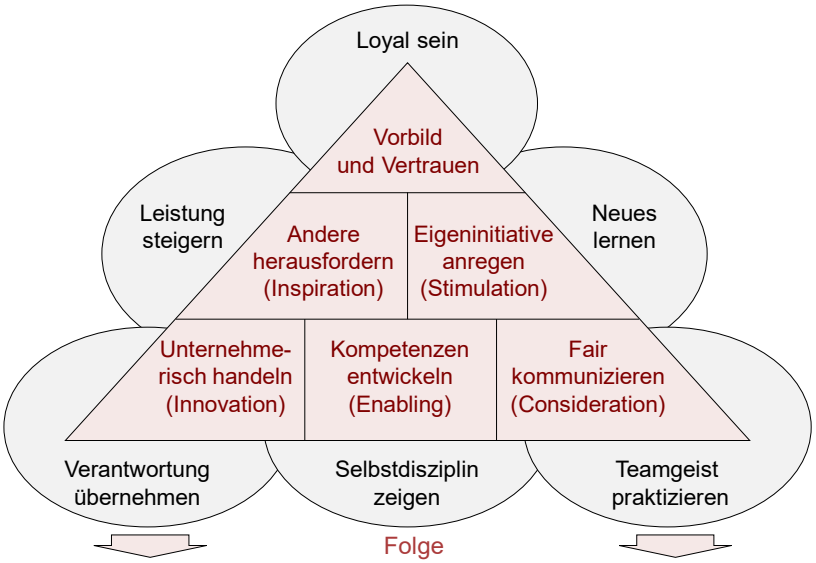
© Institut für Management-Innovation

Wie sollten Mitarbeiter sich verhalten?



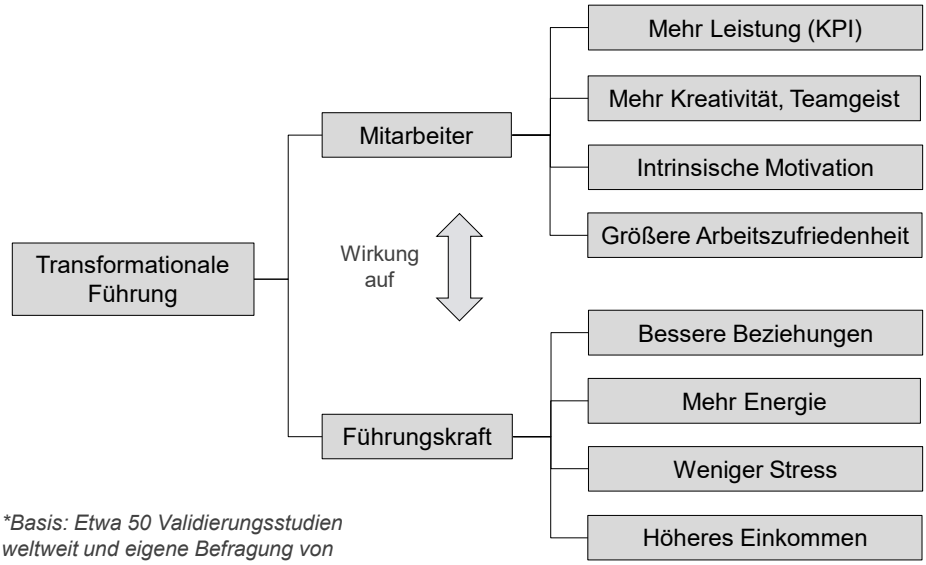
Höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit - Resultat: höhere Rentabilität

Was sollten Führungskräfte dafür tun?



Höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit - Resultat: höhere Rentabilität

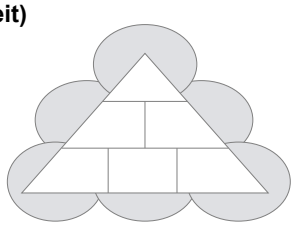
Beispiel: Effektive Führungskompetenzen?*



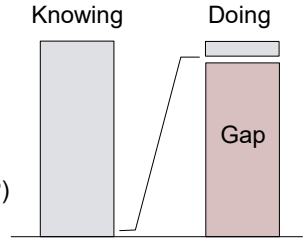
**Basis: Etwa 50 Validierungsstudien weltweit und eigene Befragung von 12.000 Fach- und Führungskräften*

Welche Kompetenzen entwickeln?

- **Effizientes Führungsverhalten (Durchsetzungsfähigkeit)**
  - Vorbild uns Vertrauen (Identification)
  - Ziele und Perspektiven (Inspiration)
  - Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)
  - Kommunikation und Fairness (Consideration)
  - Ergebnisorientierung (Enabling)
  - Unternehmerische Haltung (Innovation)



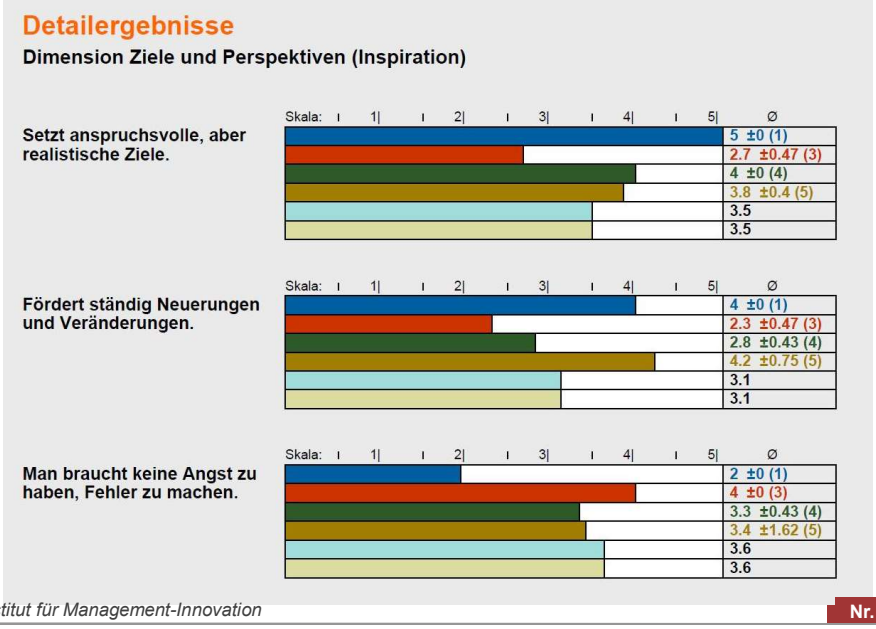
- **Ziele in die Tat umsetzen (Umsetzungskompetenz)**
  - Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung (ASF)
  - Emotions- und Stimmungsmanagement (ESM)
  - Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke (SVD)
  - Vorausschauende Planung und Problemlösung (VPP)
  - Zielbezogene Selbstdisziplin (ZBS)



© Institut für Management-Innovation

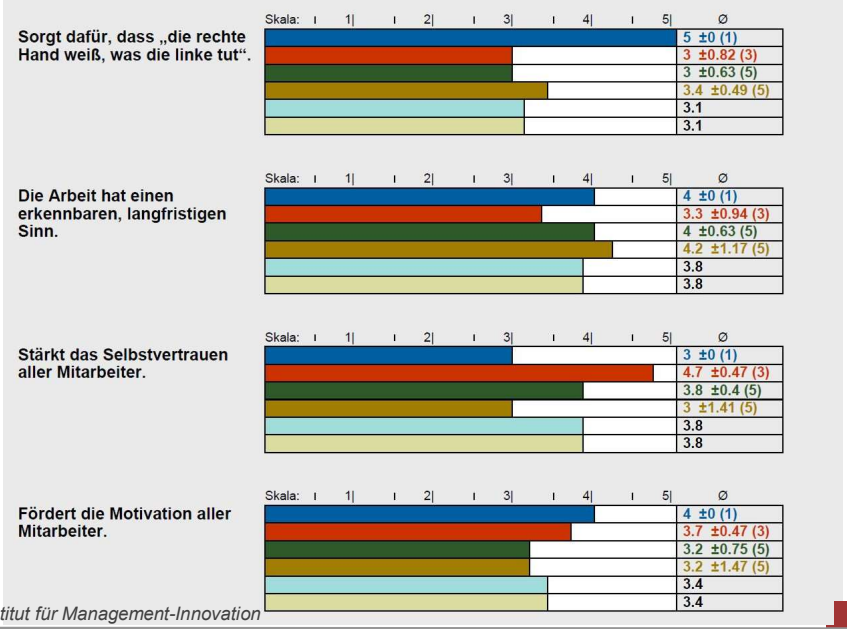
Kompetenzdiagnose

360-Grad-Feedback: Konsequente Erfolgskontrolle (1)



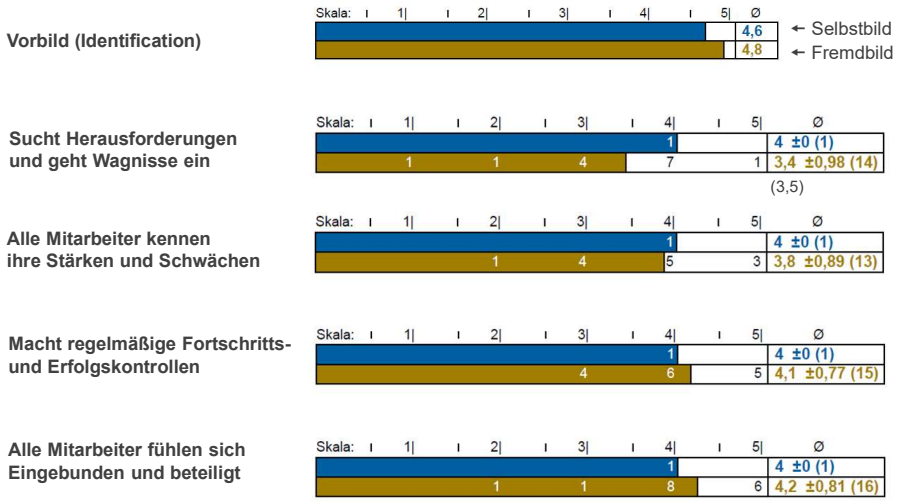
© Institut für Management-Innovation

360-Grad-Feedback: Konsequente Erfolgskontrolle (2)



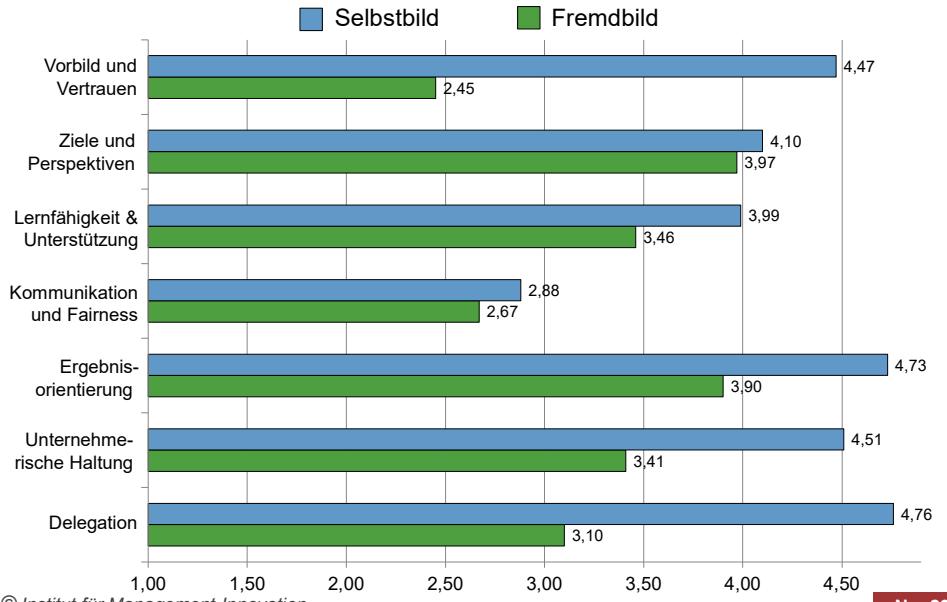
© Institut für Management-Innovation

Beispiel 180-Grad-Feedback: Top und Bottom Five



© Institut für Management-Innovation

Führungskompetenzen – auch das kommt vor:



© Institut für Management-Innovation

Persönlicher Entwicklungsplan (kurzfristig)

Meine wichtigsten **Stärken**		
Verhalten (Items)	Was werde ich tun, um diese **Stärken** auszubauen?	Termin
Kompetenz: Vorbild sein *1. Erwartungen eindeutig formulieren …* *2. Werte überzeugend kommunizieren …* *3. Respekt erwerben …* *4. Vertrauen gewinnen …*	***Ziel:** Was werde ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern? (10-20-**70**)*	

Meine wichtigsten **Schwächen**		
Verhalten (Items)	Was werde ich tun, um diese **Schwächen** zu überwinden?	Termin
Kompetenz Kommunikation *1. Politik und Gerüchte unterbinden…* *2. Stimmung verbessern …* *3. Vertrauen schaffen …* *4. Überzeugungskraft stärken …*	***Ziel:** Was werde ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern? (10-20-**70**)*	

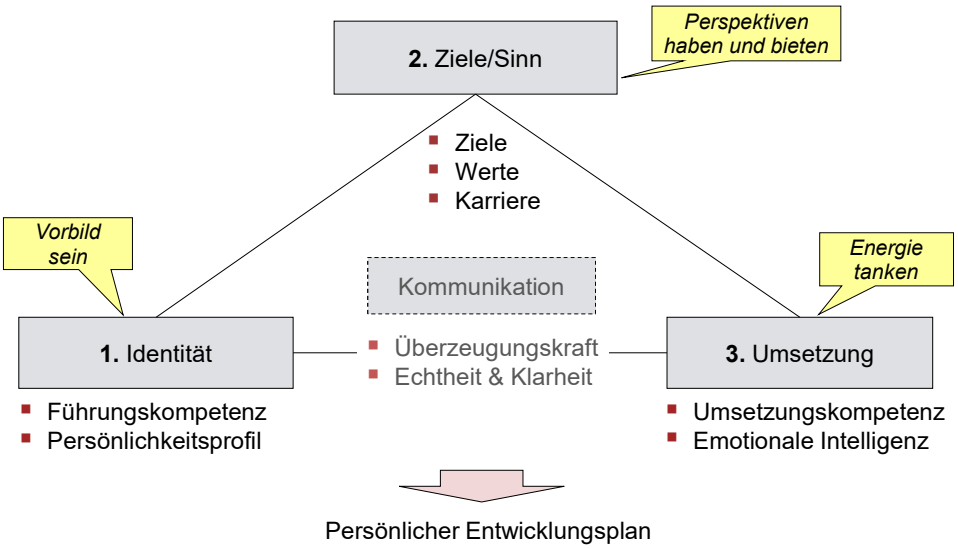
© Institut für Management-Innovation

Persönlicher Entwicklungsplan

Siehe auch:

www.fuehrungskompetenzen.com/swot-analyse/Persoenlicher-Entwicklungsplan.pdf

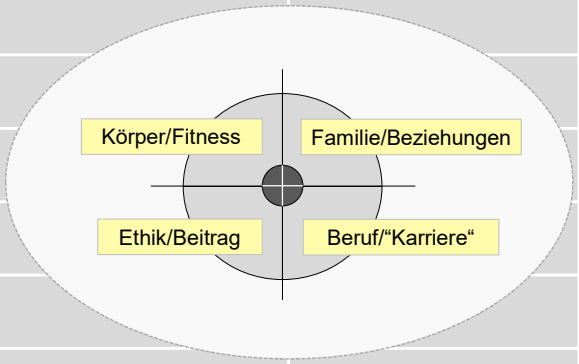
Entwicklungsziel: Führungspersönlichkeit und Vorbild



© Institut für Management-Innovation

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)			

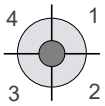


© Institut für Management-Innovation

**Als Grundlage für das Gespräch mit dem Vorgesetzten*

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)

© Institut für Management-Innovation

Persönlichkeit und Vorbild: die Säulen des Charakters

Siehe dazu den Persönlichkeitstest „Die zehn Säulen des Charakters“ unter: www.management-innovation.com/persoenlichkeitstest/

- 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.: Persönlichkeit gewinnt. Fokussiertes Recruiting mit dem berufsbezogenen Persönlichkeitstest. Schäffer-Poeschel 2023 auf www.inmi.de

© Institut für Management-Innovation

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