

Führungskräfteentwicklung

Effektive Konzepte und Methoden in der Praxis

Von Prof. Dr. Waldemar Pelz



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

Nr. 1

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



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)

Nr. 3

Probleme 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 Managementsoterik“ und „Seelen-Pfuscheri“
 - ▶ „Angloamerikanischer Berater-Klamauk“
- Uwe Kanning (Osnabrück):
„50 Mrd. Euro (PE und WB): Zielerreichung 10 %“

Nr. 4

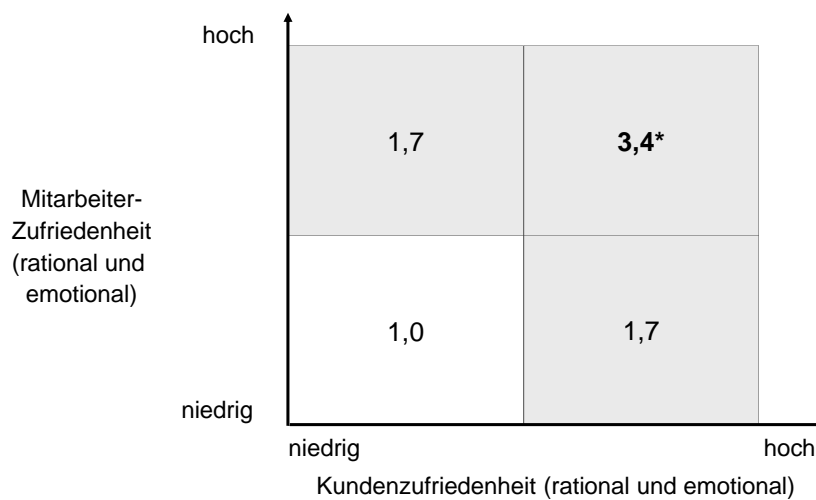
Führungskräfteentwicklung (Konzept für die neue Generation)

„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 Csíkszentmihályi

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 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 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

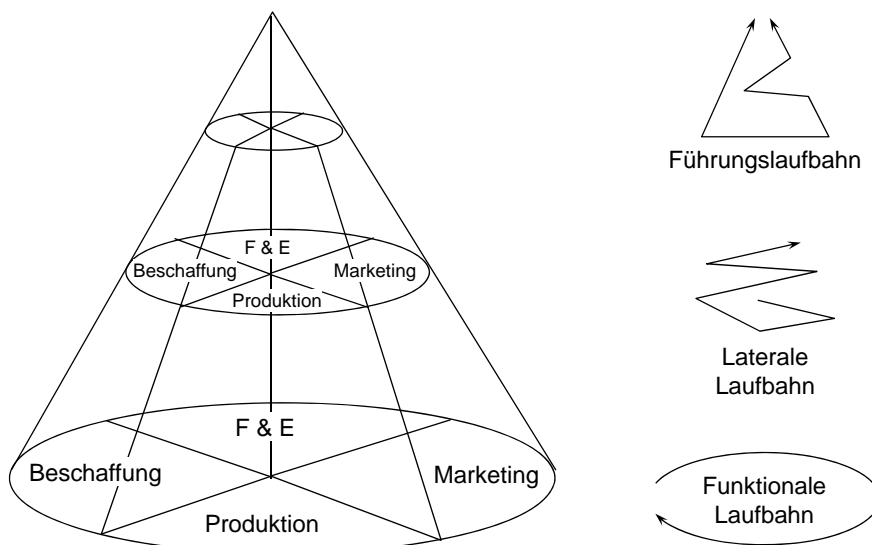
Wichtig: wirksame (valide) Instrumente

- 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 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

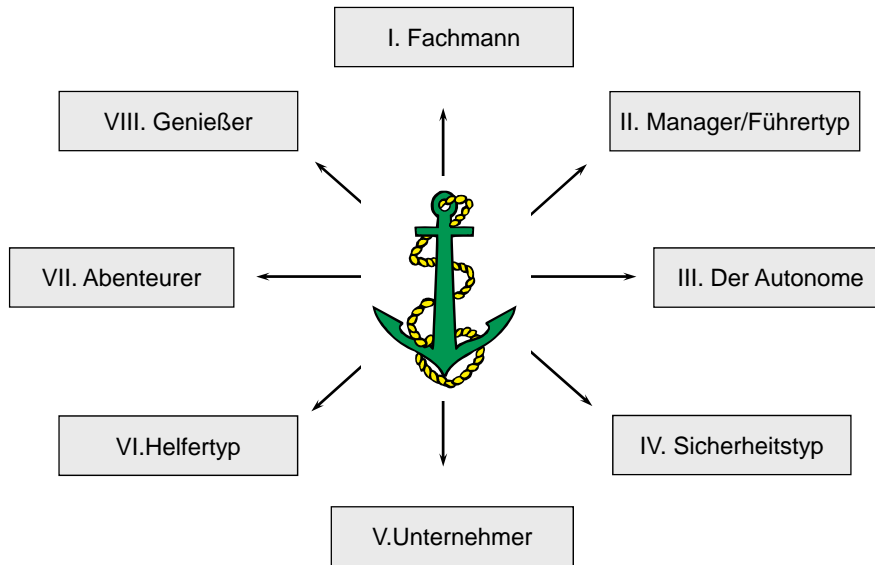
Nr. 11

„Laufbahnen“: Es muss nicht immer Führung sein

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

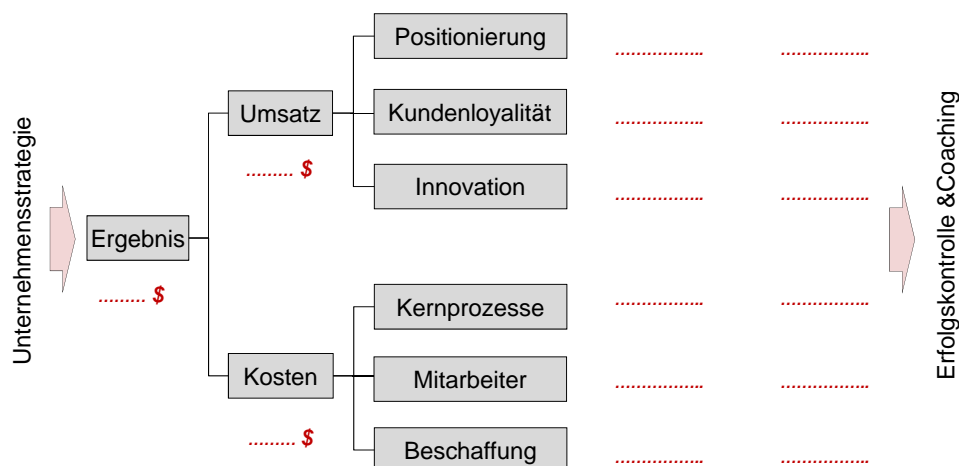


Die 8 Karrieremöglichkeiten ("Karriere-Anker")

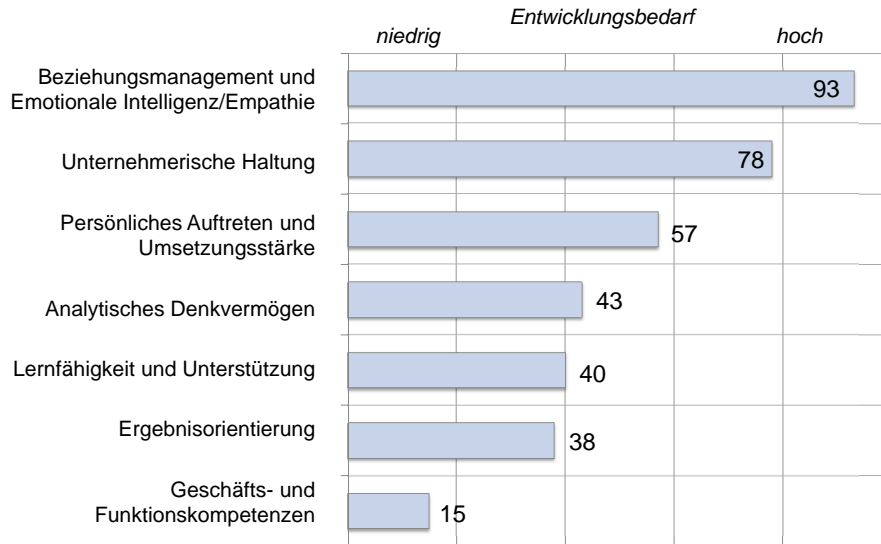


Führungskräfteentwicklung und Praxis

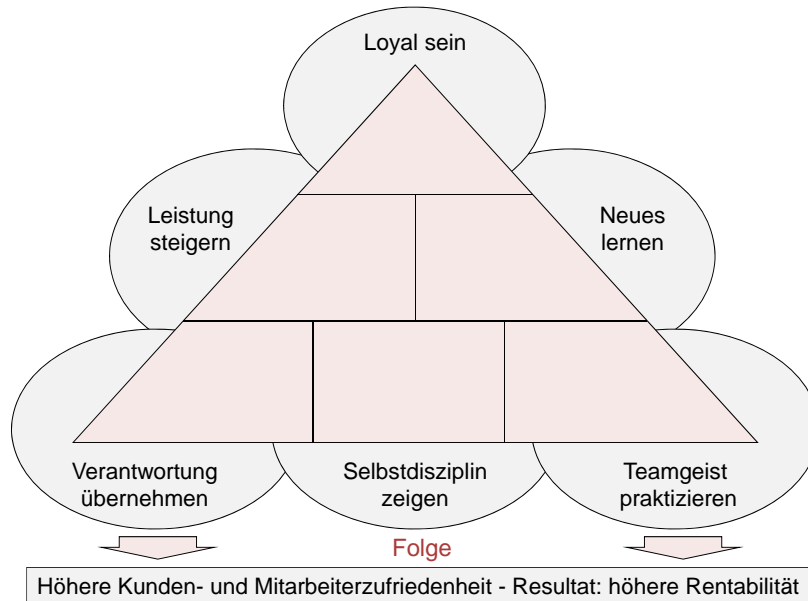
Erwartete Resultate im Jahr → *Erfolgsfaktoren* → *Ziele (Kennzahlen)* → **Kompetenzen**



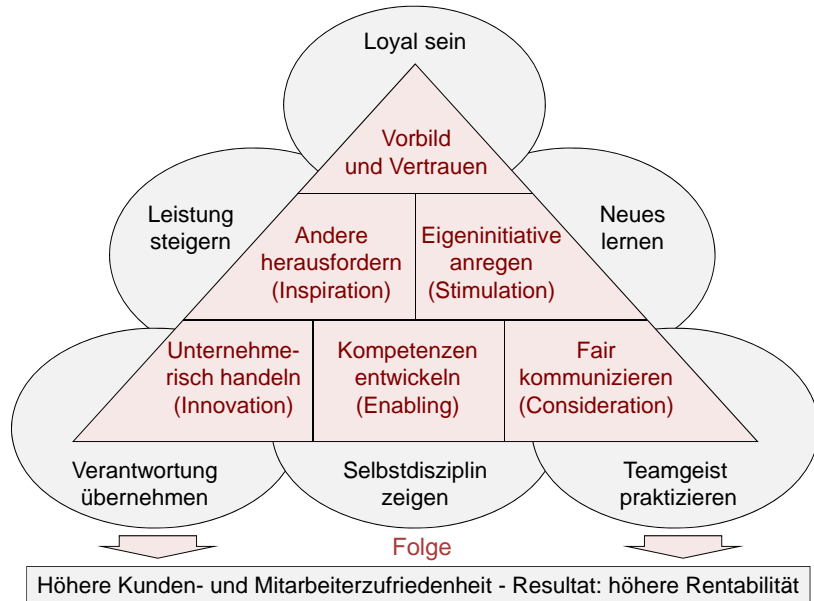
Beispiel: Kompetenzmodell



Wie sollten Mitarbeiter sich verhalten?

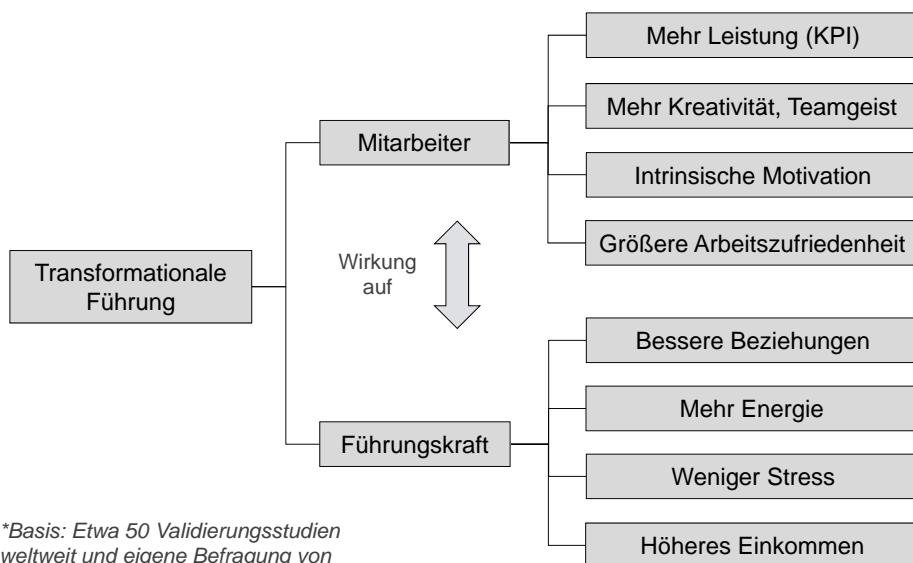


Was sollten Führungskräfte dafür tun?



Nr. 17

Beispiel: Effektive Führungskompetenzen?*



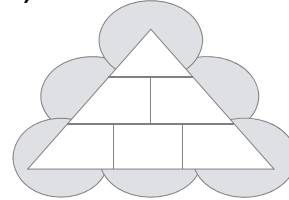
*Basis: Etwa 50 Validierungsstudien weltweit und eigene Befragung von 12.000 Fach- und Führungskräften

Nr. 18

Welche Kompetenzen entwickeln?

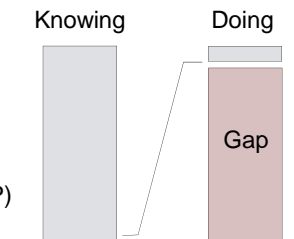
Effizientes Führungsverhalten (Durchsetzungsfähigkeit)

- ▶ 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)

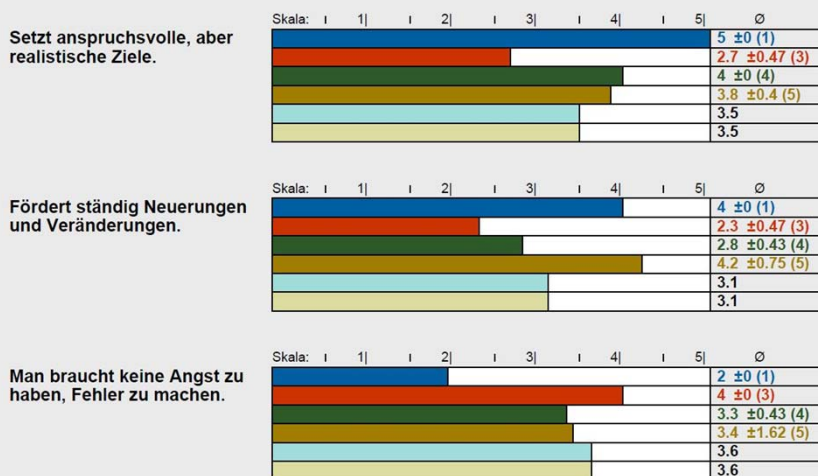
- ▶ Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung (ASF)
- ▶ Emotions- und Stimmungsmanagement (ESM)
- ▶ Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke (SVD)
- ▶ Vorausschauende Planung und Problemlösung (VPP)
- ▶ Zielbezogene Selbstdisziplin (ZBS)



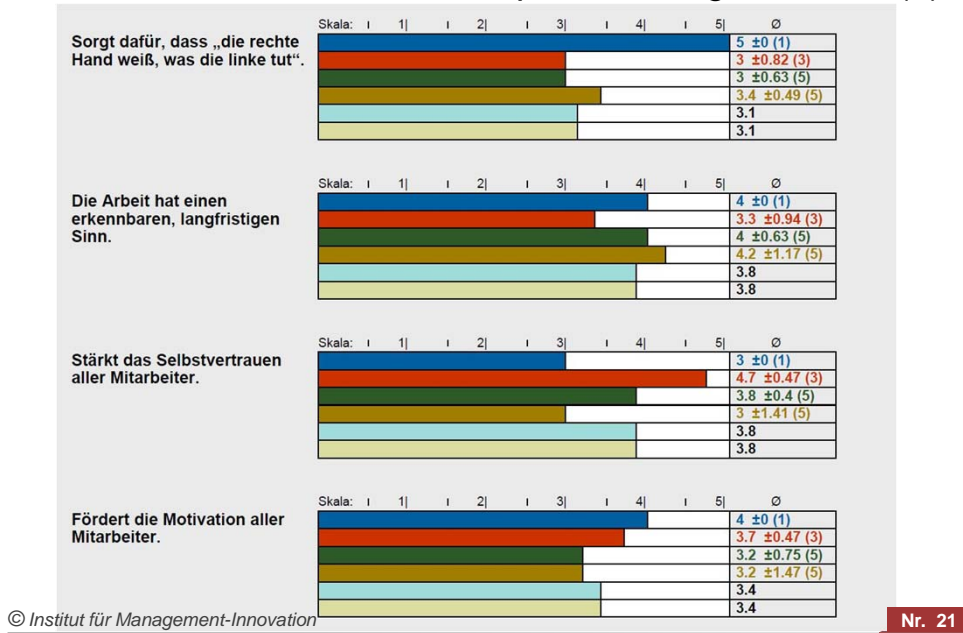
360-Grad-Feedback: Konsequente Erfolgskontrolle (1)

Detailergebnisse

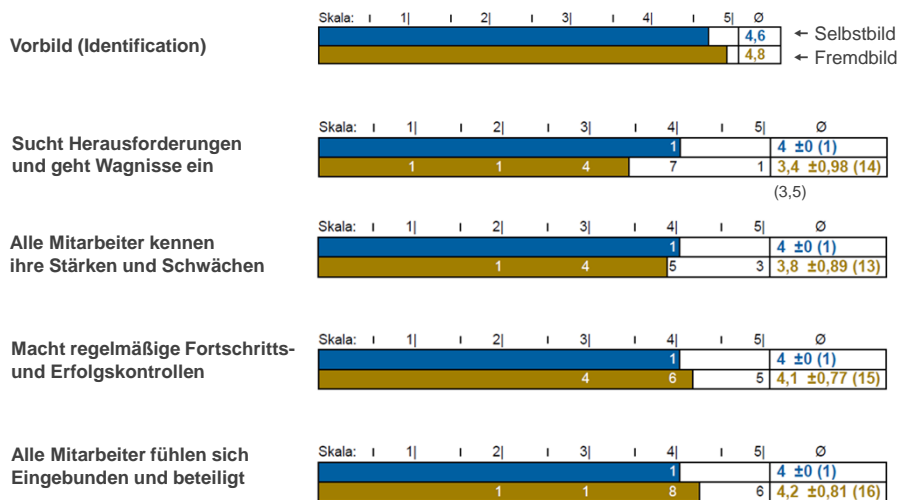
Dimension Ziele und Perspektiven (Inspiration)



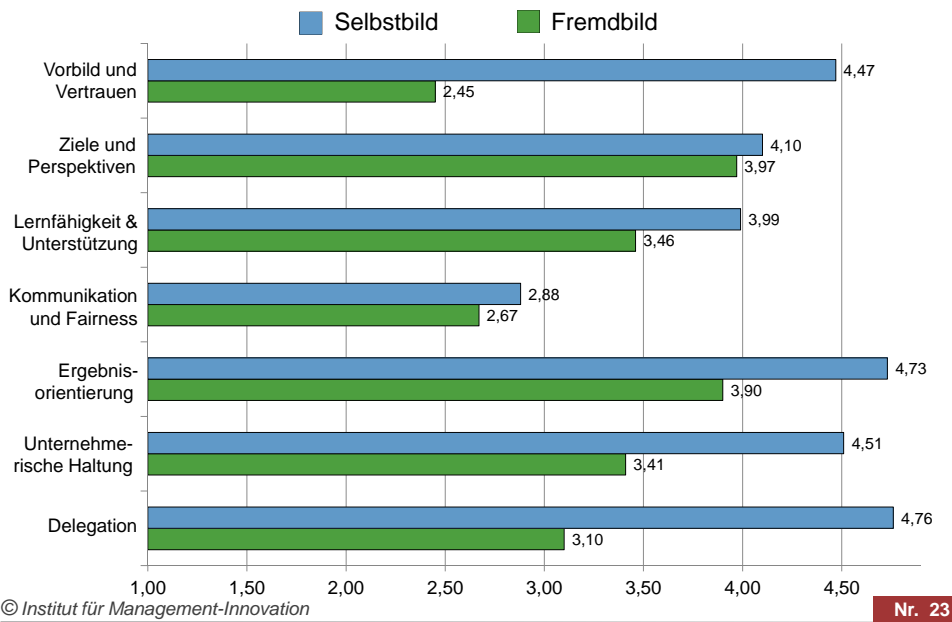
360-Grad-Feedback: Konsequente Erfolgskontrolle (2)



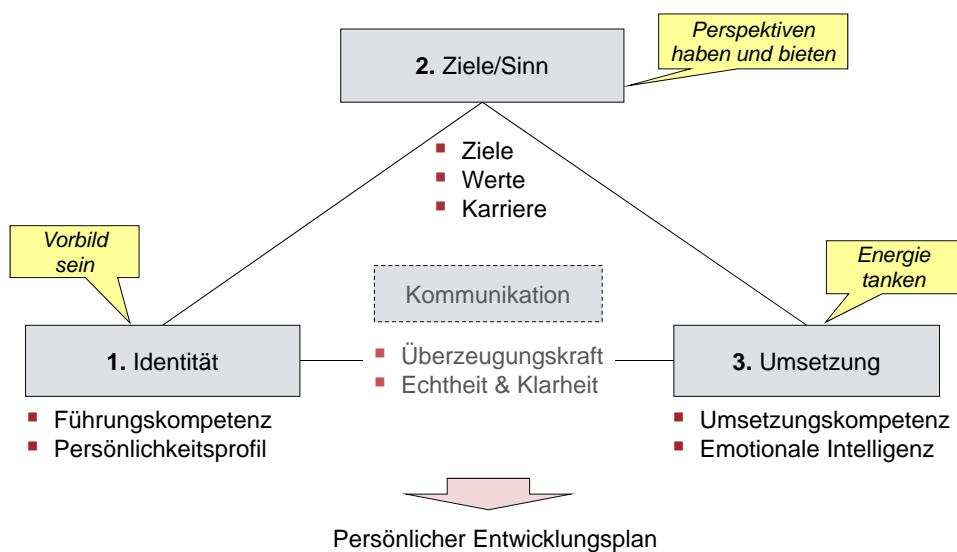
Beispiel 180-Grad-Feedback: Top und Bottom Five



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)			

© Institut für Management-Innovation

*Als Grundlage für das Gespräch mit dem Vorgesetzten

Persönlichkeit und Vorbild: die Säulen des Charakters

siehe dazu den Persönlichkeitstest „Die zehn Säulen des Charakters“

unter: <http://www.managementkompetenzen.de/persoenlichkeitstest.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