

Ein Entwicklungs-Instrument für Führungskräfte

Wenn Sie jemanden fragen, was denn gute Führung ausmacht, dann erhalten Sie die unterschiedlichsten Antworten. Wenn Sie die namhaftesten Bücher der Management-Gurus lesen, stellen Sie fest, dass auch diese Experten sehr unterschiedliche Auffassungen darüber haben. In einigen Punkten haben sie jedoch eine grosse Übereinstimmung. Unabhängig davon, auf welcher Ebene, in welcher Situation und mit welchen Mitarbeitern Sie als Führungskraft engagiert sind, gibt es gemeinsame Aspekte, die für den Führungserfolg ausschlaggebend sind.

Genauso, wie es nicht *den* Führungstypen, *den* Führungsstil, *das* Führungsverhalten, *die* Führungstechniken gibt, gibt es kein allgemein gültiges Schema, um herauszufinden, was eine gute Führungskraft ausmacht.

Was gute Führung ist, entscheidet sich im Kontext der jeweiligen Situation und dem sich daraus ergebenden Ergebnissen auf der Sach- und Beziehungsebene. Situatives führen bedeutet somit, in der jeweiligen Situation das Beste zu machen. Das jeweils Beste zu machen erfordert aber eine entsprechend breite Palette von Denk- und Handlungsmustern, die abgerufen und eingesetzt werden können. Das nennen wir Handlungskompetenz. Eine gute Führungskraft verfügt also über ein bestimmtes Mass von Handlungskompetenzen und Verhaltensflexibilität.

	Persönlichkeit Führungskraft Temperament, Charakter, Typ Befindlichkeit des Vorgesetzten	
Vision und Werte Ziele Strategie Strukturen Prozesse und Standards Normen und Regeln	Führungssituation Handlungskompetenz	Anreizsysteme, motivierende Faktoren Firmen- und Marktsituation Art der Arbeit, Herausforderung Verantwortung und Befugnisse Art und Ausmass der Veränderung
	Persönlichkeit des Mitarbeiters Beziehung zum Vorgesetzten Befindlichkeit des Mitarbeiters	

Führungskräfte müssen zunehmend höheren Ansprüchen genügen. Um sich und andere Führungskräfte gezielt weiterentwickeln zu können, braucht es eine qualifizierte Standortbestimmung, die das Lernpotenzial aufzeigt.

Der **Führungsverstärker** ist ein Instrument, welches erlaubt, **Standortbestimmungen** durchzuführen. Ausgehend von einem Anforderungsprofil wird aufgrund der Ergebnisse aus der Standortbestimmung das individuelle Lernpotenzial ermittelt.



Aufbau und Struktur des Führungsverstärkers

- Kompetenz-Ebenen:** Leadership: Strategisch und Emotional > „Wohin geht die Reise“
Führung/Management: Interaktiv und Operativ > „Wie organisieren wir die Reise“
- Kompetenz-Felder:** Pro Kompetenz-Ebene sind je fünf Schlüsselkompetenzen definiert
- Kompetenz-Indikatoren:** Für jede der zwanzig Schlüsselkompetenzen gibt es je sechs Verhaltens-Indikatoren
- Indikator-Ausprägung:** Jeder Indikator kann mit einem Wert von 1-5 belegt werden und dient als Sollwert

Strategisch	Vision, Mission, Strategie	Ziele und Ergebnisse	Job-Design und Kompetenzen	Konzentration auf Wesentliches	Beitrag zum Ganzen
Emotional	Vertrauen und Glaubwürdigkeit	Initiative und Verantwortung	Wertehaltungen und Motivation	Chancen- und Lösungsorientierung	Selbstmanagement
Interaktiv	Kommunikation	Kooperation Team	Mitarbeiter fordern und fördern	Leistungsbeurteilung	Besprechungen Information
Operativ	Planen Organisieren	Wirksamkeit Resultatorientierung	Kontrollieren Korrigieren	Entscheiden und Umsetzung	Arbeitsmethodik

Der Führungsverstärker besteht aus zwanzig Kompetenzen. Diese sind das Ergebnis aus dem Studium bewährter Management-Bücher (Drucker, Sprenger, Malik, etc.), den Erfahrungen aus mehreren Assessment-Projekten sowie zahlreichen firmenspezifischen Kompetenz-Modellen.

Die Auswahl der Verhaltens-Indikatoren basiert auf dem praktischen Führungsverständnis zahlreicher Führungskräfte aus verschiedenen Branchen und Unternehmenstypen. Insgesamt werden somit 120 spezifische Führungs-Indikatoren beschrieben, von denen jeder für sich einen spezifischen Beitrag zum Führungserfolg leistet.

Beispiel von fünf spezifischen Indikatoren, die auf einer Skala von 1-5 abgefragt und beurteilt werden:

Kommunikation	Gestaltet kommunikativ eine offene, vertrauensvolle und leistungsbereite Unternehmenskultur, baut auf Menschlichkeit und Klarheit.
	Hört bewusst aktiv zu, erklärt sich mit Ich-Botschaften und gibt konstruktives Feedback.
	Spricht seine Mitarbeiter typengerecht und respektvoll an und erreicht dadurch eine hohe Akzeptanz.
	Geht aktiv auf seine Mitarbeiter zu und gestaltet tragfähige Beziehungen auf Augenhöhe.
	Kommuniziert ehrlich, offen und spricht die Dinge direkt, korrekt und unmissverständlich an.

Um den firmen- und stellenspezifischen Kontext abbilden zu können, ist jedem der 120 Führungs-Indikatoren eine Wertigkeit von 1-5 zugeordnet. Damit kann funktions- oder sogar mitarbeiterbezogen das Anforderungsprofil festgelegt werden. Die Führungsperson erstellt eine Selbsteinschätzung, indem sie den Fragebogen beantwortet. Der Vergleich zwischen Sollwert, Selbstwert und Fremdwert ergibt ein Bild über die Verteilung der erwünschten bzw. tatsächlich vorhandenen Führungskompetenzen. Darauf aufbauend können entsprechende Entwicklungsgespräche geführt und Lernziele vereinbart werden.

Der Führungsverstärker ist auf dem dafür bestens geeigneten und bekannten **Kompetenz-Modell Compro+** aufgebaut. Die hinter diesem Instrument liegende Technologie ermöglicht es auf der Basis eines Browsergesteuerten Fragebogens folgenden Beurteilungen durchzuführen:

- Selbsteinschätzung
- Fremdbeurteilung Top-Down und Bottom-Up, Assessment-Einschätzung
- 360 Grad Beurteilung

Der Führungsverstärker liefert folgende Auswertungen und Einsichten in das Führungsverhalten einer Person:

- Einzelanalyse mit Potenzialanalyse
- Gruppenanalyse mit Quervergleich

Der Prozess mit dem Führungsverstärker

- Zielgruppe(n) bestimmen und Anforderungsprofil(e) festlegen
- Fragebogen mit einem Link versenden und ausfüllen lassen
- Compro Auswertungen erstellen
- Analyse der Resultate und Besprechung mit der entsprechenden Führungsperson
- Coaching-Gespräch zur Herausarbeitung der Entwicklungsziele und konkreten Massnahmen
- Spezifische und punktgenaue Trainings und Workshops zum Aufbau der Führungskompetenz
- Wiederholung der Selbstbeurteilung zur Fortschrittskontrolle nach ca. einem Jahr

Der Nutzen bei einem Einsatz in Ihrem Unternehmen

- Der Stellenwert der Führung im Unternehmen in Bezug auf die Ergebnisse wird allen klar
- Führen heisst lernen, der Führungsverstärker zeigt die noch zu entwickelnden Kompetenzen auf
- Die Standortbestimmung basiert auf Ihrem firmenspezifischen Anforderungsprofil
- Die Führungskräfte erhalten neben der Selbstbeurteilung auch Fremdbeurteilungen
- Der Lern-Prozess der Selbsterkenntnis und Wirkung auf andere wird positiv angestossen
- Höhere Zufriedenheit bei Führungskräften und Mitarbeitern
- Die Unternehmenskultur wird günstig beeinflusst
- Sie erhalten nachhaltige und längerfristig bessere Ergebnisse

Tun Sie den nächsten Schritt

Ich freue mich auf Ihren Kontakt, Mail oder Telefon.

zuend@markettraining.ch 052 262 7060