

Nur wer sich selbst kennt, kann sich entwickeln.

Diagnose: Führungsstark?

Die Besetzung von Führungspositionen und gezielte Führungskräfteentwicklung braucht eine sorgfältige Diagnose der individuellen Führungsanlagen und ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Trainingsprogramm. Eine professionelle Potenzialanalyse bringt die notwendigen Grundlagen und ist selbst schon der erste und wichtigste Entwicklungsschritt.



Peter Tavalato

Norbert Herbst

Die einfache Antwort

Wir lassen unsere „Potenzialspürhunde“ los, um die Führungstalente unter unseren Mitarbeitern – sogenannte High-Potentials – zu finden, schätzen deren Potenziale ein, entwickeln diese zu Kompetenzen und stellen sie dann als fertige Führungskräfte, bereit ihr Äußerstes zu geben, dem Top-Management zum Einsatz zur Verfügung. Deshalb gibt es sie in Hülle und Fülle – die Potenzialentdeckungsverfahren – vom Assessment-Center über das 360°-Feedback bis zum Online-Fragebogen. Manchmal sind es auch Berater, die mit dem Top-Management einen Kriterienkatalog entwerfen und sie dann auffordern, ihre Mitarbeiter eben mal schnell einzuschätzen, nur zur Orientierung. Dass dabei die Beurteiler gerne nur ihre Vorurteile bestimmten Personen gegenüber beschreiben, wird dabei leider oft übersehen.

Professionelle Diagnose und Entwicklung

Wenn man die Suche nach potenziellen Führungskräften und die Gestal-

tung eines Entwicklungsprogramms ernsthaft und ökonomisch betreiben will, kommt man zunächst an einer eingehenden Beschäftigung mit den Phänomenen Management und Führung nicht vorbei. Denn das sind zwei Anforderungsdimensionen, die jede Führungskraft in sich ausbalancieren muss. Unter Management verstehen wir dabei die Fähigkeit, komplexe unternehmerische Aufgaben zu bewältigen. Leadership – im Deutschen ist damit meist Führung im Sinne von Menschenführung gemeint – ist die Fähigkeit, positive Beziehungen zu Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und dem relevanten Umfeld zu gestalten.

In der Vorbereitung eines Entwicklungsprozesses definieren wir gemeinsam mit dem Top-Management genau, was die unternehmensspezifischen Kernaufgaben ihrer Führungskräfte sind. Wenn es noch keine Grundsätze positiver Beziehungsgestaltung in Form eines Führungsleitbildes gibt, empfehlen wir, ihre Ausarbeitungen und ihre Diskussion in das Führungskräfte-Trainingsprogramm zu integrieren.

Die Wiener Potenzialanalyse

Vor der Festlegung der Inhalte des Entwicklungsprogramms halten wir es für notwendig, eine personen- und unternehmensbezogene Standortbestimmung durchzuführen. Nur wenige Potenzialanalyseverfahren sind in der Lage, das zu leisten. Nach langer Recherche und Erprobung setzen wir dazu die Wiener Potenzialanalyse ein –

Wenn es der Wirtschaft gut geht und die Unternehmen wachsen, steigt der Bedarf an Führung und Management. Führungskräfte mit dem Potenzial und dem Willen zu führen sind gefragt. Fachexperten braucht es auch, aber das ist eine andere Profession. Viele Unternehmen klagen bereits darüber, dass der Mangel an entsprechend ausgebildeten (motivierten) Führungskräften zum Engpassfaktor für das weitere Wachstum wird. So sehr verwundert das nicht, wenn man bedenkt, dass sich in Zeiten der Restrukturierung und schlanken Führungsstrukturen oft genug herausgestellt hat, dass es zu viele Häuptlinge und zu wenige Indianer gibt und dass ganze Führungsebenen herausgezogen wurden. Was also tun, ist nun die Frage.



© www.aboutpixel.de

eine Entwicklung von LACKNER & KABAS Organisationspsychologie & Coaching und der Universität Wien.

Der Blick in den Spiegel

Kernstück dieser Analyse ist die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen. Wir beleuchten die aktuelle Kompetenzausstattung, das noch vorhandene Potenzial und konkrete Ansatzpunkte für die persönliche Entwicklung.

Für viele ist der Blick in den Spiegel die erste grundlegende Beschäftigung mit sich selbst und gleichzeitig eine strukturierte Bestandsaufnahme des bisherigen beruflichen Lebensweges. Zusammenhänge, Wiederholungen, Ursachen und deren Wirkungen werden sichtbar und nachvollziehbar. Es ist ein Zurücktreten aus dem Alltag. Durch das Betreten der Metaebene wird der Blick auf die Gesamtheit der eigenen Person plötzlich frei und Erkenntnisse folgen automatisch. Wir halten diese Arbeit an einem differenzierten Selbstbild für eine Grundvoraussetzung für (angehende) Führungskräfte.

Stimmiges Gesamtbild

Die Wiener Potenzialanalyse haben wir gewählt, weil durch die Kombination von qualitativen Informationen (biografische Analyse, Fremdeinschätzung) und quantitativen (Testverfahren, Managementplanspiel) ein stimmiges Gesamtbild einer Person entsteht. In Kombination mit entwicklungsorientiertem Vorgehen ist auch eine hohe Akzeptanz gewährleistet.

Der erste Teil besteht aus einer internetgestützten Selbsteinschätzung (Fragebogen). In einem anschließenden Gespräch – Dauer ca. drei Stunden – wird der berufliche Werdegang hinsichtlich der Bedürfnis- und Motivationsstruktur beleuchtet. Anschließend wird beides zum Gesamtergebnis zusammengeführt, erklärt und dokumentiert. Optional werden diese Teile durch ein Managementplanspiel bzw. die Fremdeinschätzung durch Menschen des beruflichen Umfeldes ergänzt. Häufig erfolgt auch ein Transfer der Ergebnisse in das Unternehmen. In einem moderierten Entwicklungsgespräch mit dem Vorgesetzten werden die Ergebnisse besprochen und Maß-

nahmen konkret vereinbart. Das hilft auch dem Vorgesetzten, sein Bild vom Mitarbeiter zu schärfen und einen konstruktiven und unterstützenden Beitrag für seine Entwicklung zu leisten.

Ergebnisse bringen Motivation

Die Anforderungen an die Führungskräfte werden detailliert hinsichtlich Kompetenz und Potenzial beschrieben. So entsteht einerseits die Grundlage für die Gestaltung eines unternehmensspezifischen Trainingsprogramms. Andererseits wird den (angehenden) Führungskräften durch die Beantwortung entscheidender Fragen klar, inwieweit sie sich beim Thema „Führung in Balance“ befinden (siehe Tabelle).

Durch die tiefgehende Analyse der persönlichen Motivationsstruktur werden die eigenen Missverständnisse und Mythen in Bezug auf die Führung offensichtlich und auch korrigierbar. Und zu guter Letzt wird den Teilnehmern klar, was sie im folgenden Entwicklungsprogramm für sich rausholen wollen. Dadurch ist die persönliche Motivation, daran teilzunehmen, ungleich höher.

Die sechs Balancen wirksamer Führung

Für die Entwicklung von Führungsfähigkeiten sind Informationen über das Ausmaß der Ausgeglichenheit in den folgenden Bereichen notwendig:



Ich – Wir
(Sozialkompetenz)



Konstitution – Regeneration
(Belastbarkeit)



Denken – Tun
(Aufgabenkompetenz)



Sache – Mensch
(Motivation/Interesse)



Verändern – Bewahren
(Aufgabenkompetenz)



Ich bin o.k. – Ich bin nicht o.k.
(Selbstvertrauen)