

Fachperson Müller oder Maier – Führungspotenzial ist messbar

Obwohl Führungsfähigkeiten im Vorfeld messbar sind, werden oftmals brillante Fachpersonen ohne Assessments und ohne eigene Überzeugung in das Führungskorsett gesteckt. Diese Art Fehlbesetzungen endet häufig im Frust und – im Falle einer Kündigung – im Verlust einer wertvollen Fachkraft, und das völlig unnötig.

Das Unternehmen Mustermann AG sucht für seine Marketingabteilung eine Führungskraft. Herr Maier und Frau Müller stehen für die Führungsposition im Gespräch. Beide sind in der Firma gross geworden und hervorragende Mitarbeiter, die sich als High Potentials etabliert haben. In den eigenen Reihen Nachwuchs-Führungskräfte heranzubilden, hat einige Vorteile für Unternehmen: Die jungen Entscheider kennen den Betrieb mit seinen internen Abläufen, seinen Mitarbeitern, seinem Management und seinen Kunden – und umgekehrt. Jeder Stakeholder im Unternehmen weiss, woran er ist. Junge Talente zu befördern, ist oft auch die einzige Möglichkeit, ihre wertvolle Expertise im Unternehmen zu halten.

Doch wird sich nicht jeder fachlich brillante Mitarbeiter auch zur hervorragenden Führungskraft entwickeln, denn Fachkenntnisse alleine reichen dafür nicht aus. Vielmehr muss zusätzlich ein Repertoire an sozialen und fachlichen Führungskompetenzen vorhanden und ausgebildet sein, damit der neue Chef oder die neue Chefin voll akzeptiert wird und das Team richtig führen kann. Eigenständigkeit, unangenehme Entscheidungen treffen und verständlich machen zu können sowie aufgeschlossen mit den Mitarbeitern umgehen zu können, sind Beispiele für dringend erforderliche soziale Kompetenzen. Wie unterscheidet sich denn nun ein High Potential, der das Zeug zur Führungskraft hat, von einem Mitarbeiter, der für eine Führungsposition weniger geeignet ist? Die Fachkenntnisse sind dabei oft nicht das ausschlaggebende Kriterium, sondern persönliche Eigenschaften, Verhaltensweisen, Potenziale und Talente. Diese lassen sich durch

Diagnostik-Tools, wie beispielsweise ASSESS, individuell erfassen. Vorteil hierbei ist, dass die erforderlichen Kompetenzen konkret auf die jeweils zu besetzende Position und das auftraggebende Unternehmen bezogen und in der Erfassung abgestimmt werden können. So kann ein unternehmens- und positionspezifisches Kompetenzmodell entwickelt werden, auf dem sich die Eigenschaften und Verhaltensweisen des jeweiligen Kandidaten abbilden lassen. Erst dieser Prozess des Benchmarkings (SSM-Prozess) ermöglicht ein exakt passendes Kompetenzprofil mit bestimm- baren Werten. Dieses bildet dann die Basis für die Messung der Potenziale, Talente und Kompetenzen des Kandidaten (Measuring). Bereits in ausreichendem Masse vorhandene Kompetenzen werden so in einer Gap-Analyse genauso ersichtlich wie vorhandenes Entwicklungspotenzial. Der Vorteil dieser Massnahme: Die Mitarbeiter können individuell optimal positioniert und gezielt gefördert werden und so effizienter und erfolgreicher ihre Aufgaben erfüllen (Developing).

Kompetenzen anschaulich erfassen und darstellen

Um diese Vorgehensweise anschaulich darzustellen, erläutern wir im Folgenden an zwei Beispielen, woran eine potenzielle Führungskraft im Vergleich zu einem eher weniger geeigneten Mitarbeiter zu erkennen ist. Die Grundlage dieser Beispiele ist eine konkrete Anforderung an die zu besetzende Führungsposition in dem auftraggebenden Unternehmen Mustermann AG. Dazu werden 10 Kernkompetenzen gemeinsam mit dem Management des Unternehmens definiert, die für die zu besetzende Position wichtig sind. Diese werden dann bei den Kandidaten Herrn Maier und Frau Müller per Fragebogen erfasst und ausgewertet. So kann deutlich gemacht werden, wo genau Entwicklungspotenzial steckt und welche Massnahmen individuell erforderlich sind, um eine effizientere Arbeitsweise zu ermöglichen.

Die beiden Grafiken (siehe Seite 31) stellen das Kompetenzprofil des jeweiligen Kandidaten für eine Führungsposition in dem Auftrag gebenden Unternehmen dar. Die zehn Kernkompetenzen, die nach Abklärung

mit dem Management des Unternehmens für diese Position besonders erforderlich sind, sind:

- **Visionskraft:** langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen zu gestalten.
- **Entscheidungsstärke:** gute Entscheidungen souverän mit kalkulierbarem Risiko und unter optimalem Zeitaufwand zu treffen.
- **Veränderungsinitiative:** Massnahmen zu ergreifen, um Veränderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.
- **Planungs- und Organisationsfähigkeit:** eine effektive Organisation und Planung gemäss den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.
- **Ergebnisorientiertes Handeln:** von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.
- **Überzeugungskraft und Einflussnahme:** andere von einer Vorgehensweise überzeugen.
- **Zielorientierte Führung:** andere zu führen und zu motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Ziele zu erreichen.
- **Mitarbeiterentwicklung:** andere zu beraten, zu unterstützen, ihnen Feedback zu geben und als Mentor zur Seite zu stehen, um die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und langfristigen Karrierewachstum zu fördern und ihnen nützlichen Input dazu zu geben.
- **Motivationskraft:** mit der eigenen starken Begeisterung und tiefen Leidenschaft eine Aufgabe gut auszuführen sowie auch andere zu Höchstleistungen anzuspornen.
- **Beziehungsmanagement:** positive Beziehungen mit Menschen ausserhalb ihres direkten Arbeitsumfeldes aufzubauen und zu pflegen.



Der Autor

Frank M. Scheelen ist Experte für Zukunftsbusiness und Kompetenzmanagement. Er ist exklusiver Lizenzgeber für ASSESS® im deutschsprachigen Raum, Bestsellerautor und visionärer Speaker. «Megatrend Mensch – Wachstum durch Kompetenz» ist das Leitbild seiner ganzheitlichen Unternehmensberatung, der es um die Ent-

wicklung aller menschlichen Potenziale und Kompetenzen geht.
www.assess-online.ch, www.scheelen-institut.ch

erfasst werden. Diese Teilkompetenzen umfassen beispielsweise bei der Visionskraft die Fähigkeit, reflektierend und realistisch zu denken, die Entscheidungsfreudigkeit, Selbstsicherheit, Eigenständigkeit und das Arbeitstempo. (Siehe Kompetenzprofil Maier)

Jeder Kandidat erhält eine genaue schriftliche Auswertung seiner Ergebnisse, in denen auch konkrete Vorschläge für Weiterbildungsmaßnahmen enthalten sind. Dazu zählt auch, dass gezielt die vorhandenen Stärken und Potenziale en détail dargestellt werden.

Herr Maier: Der gute Networker und Planer

In diesem Beispiel bringt Herr Maier bereits viele Kompetenzen mit, die eine gute Führungskraft ausmachen: Er zeigt hohes Potenzial in den Bereichen Beziehungsmanagement und Mitarbeiterentwicklung und ist sehr wahrscheinlich ein hervorragender Planer und Organisator. Er verbindet jedoch die Fähigkeit, ein gutes Verhältnis zu seinen Mitmenschen aufzubauen, nicht mit der Überzeugungskraft und der Veränderungsinitiative, die in dieser Position vonnöten sind. Auch der Bereich der Motivationskraft und des ergebnisorientierten Handelns bedarf der Entwicklung. Damit besteht bei Herrn Maier in insgesamt sieben von zehn Schlüsselkompetenzen Weiterbildungsbedarf.

Frau Müller: Die Tatkräftige

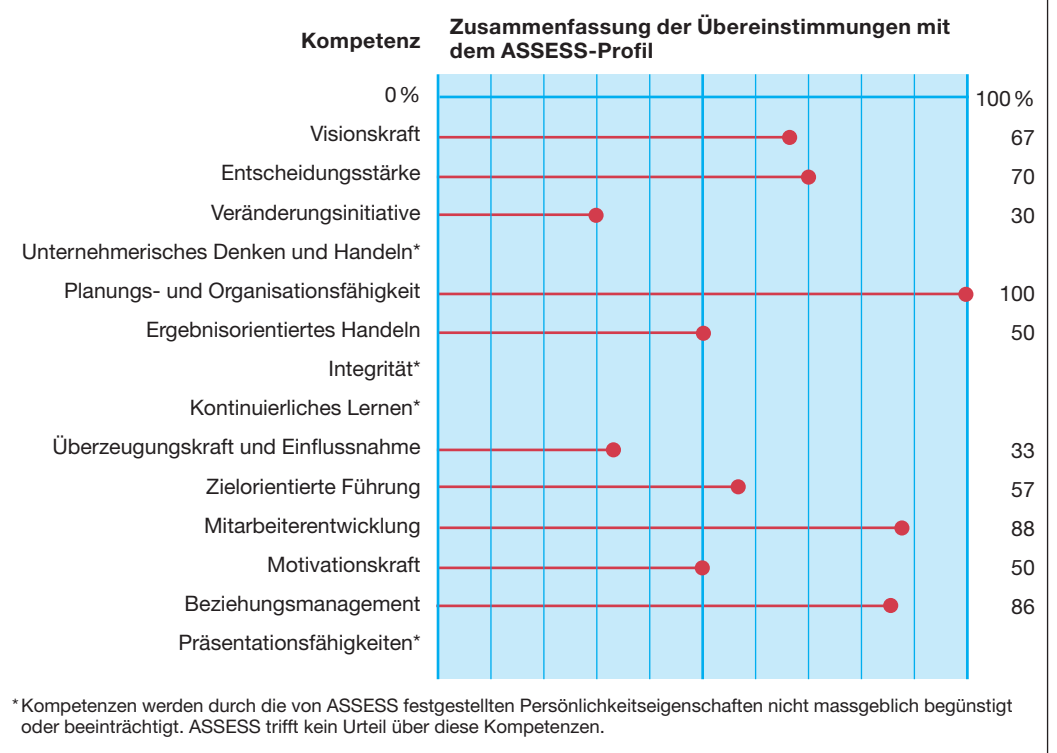
Als zweites Beispiel ist nun das Profil von Frau Müller dargestellt, die für die zu besetzende Position gut geeignet ist. Ihrem Profil liegen dieselben Vergleichswerte zugrunde wie bei dem von Herrn Maier, jedoch sind in diesem Beispiel andere Ausprägungen hinsichtlich der vorhandenen Kompetenzen ersichtlich. (Siehe Kompetenzprofil Müller)

Bei Frau Müller wird deutlich, dass von den zehn Schlüsselkompetenzen, die für diese Position in diesem Unternehmen als unbedingt erforderlich definiert wurden, acht in hervorragender Ausprägung vorhanden sind. Sie ist für die angestrebte Führungsposition in diesem Unternehmen prinzipiell gut geeignet und verbindet strategisch-intellektuelles Potenzial, wie beispielsweise Visionskraft und Veränderungsinitiative, mit Führungskompetenzen wie Motivationskraft und Mitarbeiterentwicklung. Dennoch: Besonders der Bereich Beziehungsmanagement ist noch optimierbar.

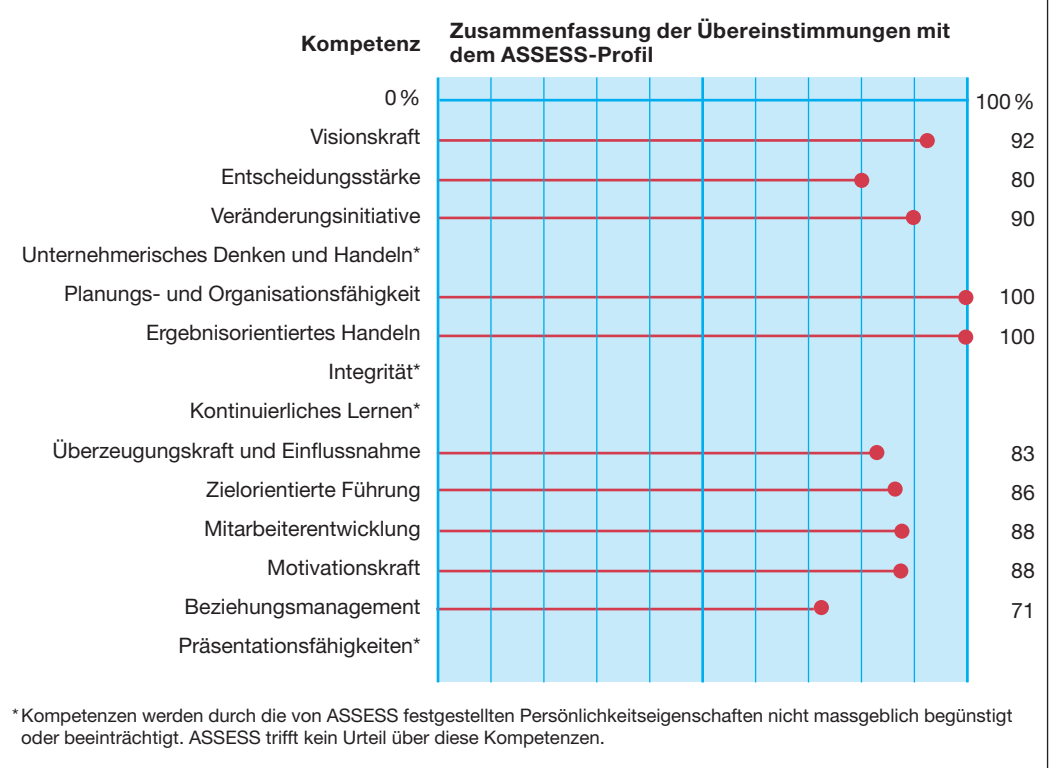
Wer ist der/die Richtige, Herr Maier oder Frau Müller?

Im direkten Vergleich der Kompetenzprofile beider Kandidaten wird deutlich, dass Frau Müller insgesamt besser auf das Anforderungsprofil für die zu besetzende Führungs-

Grafik 1: Kompetenzprofil von Herrn Maier



Grafik 2: Kompetenzprofil von Frau Müller



position passt. Die höheren Prozentwerte bei den Kernkompetenzen weisen dies aus. Das bedeutet aber in keinem Fall, dass Herr Maier generell für dieses Unternehmen ungeeignet ist! In anderen Positionen innerhalb des Unternehmens kann das Kompetenzprofil dieses Mitarbeiters eine hervorragende Übereinstimmung mit den Anforderungen des Unternehmens ergeben. Darum wäre im zweiten Schritt wichtig, herauszufinden, wo Herr Maier gemäss seinen Kompetenzen und Eigenschaften besser und auf Dauer glücklicher arbeiten kann. Für hervorragende Leistungen in der aktuell zu besetzenden Position jedoch

müssten Unternehmen und Kandidat zu viel Zeit und Aufwand in Weiterbildungsmaßnahmen investieren. Das Resultat eines solchen Weiterbildungs-marathons wäre vermutlich eher Frustration als Erfolg.

Bei Frau Müller besteht sicherlich auch die Möglichkeit zur Optimierung, hier ist jedoch mit weit weniger Aufwand als bei Herrn Maier zu rechnen. Eine Weiterbildungs-massnahme wie etwa ein On-the-Job-Coaching würde reichen, um bei ihr eine nachhaltige und spürbare Verbesserung der Leistung zu erzielen.

Frank M. Scheelen