

Potenziale erkennen



Führung messbar machen

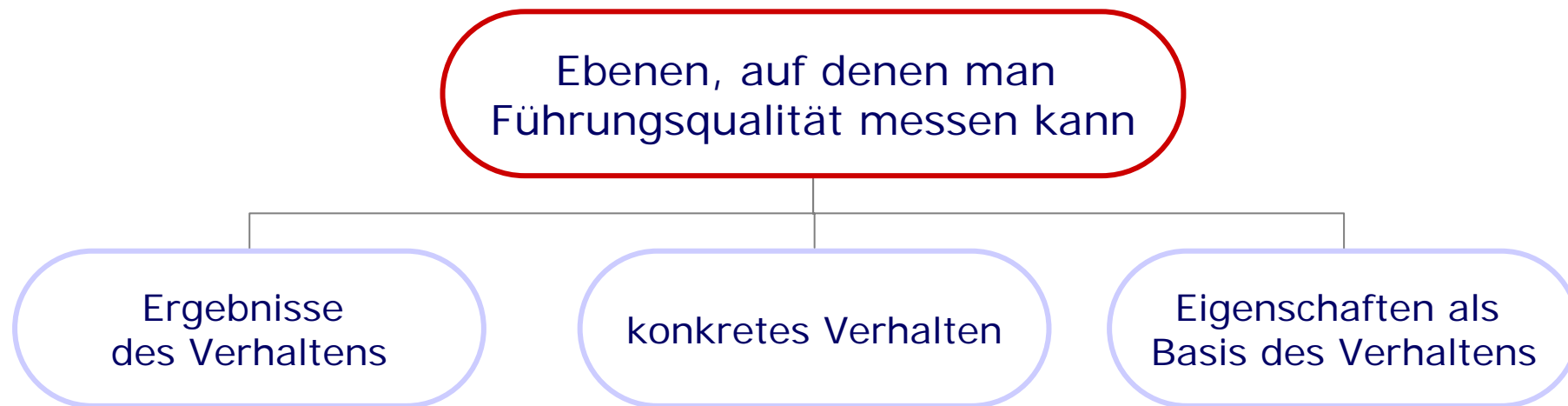
Jutta Maschler

1. Ausgangsüberlegung

- Starker **Wettbewerb** um die „high potentials“
- Gefahr von teureren **Fehlinvestitionen**
- Bewerber suchen sich zunehmend das Unternehmen aus, Personalauswahl- und entwicklung haben also zunehmend auch einen **Marketingcharakter**
- Der Erfolg eines Unternehmens hängt stark von der **Führungsqualität** ab.

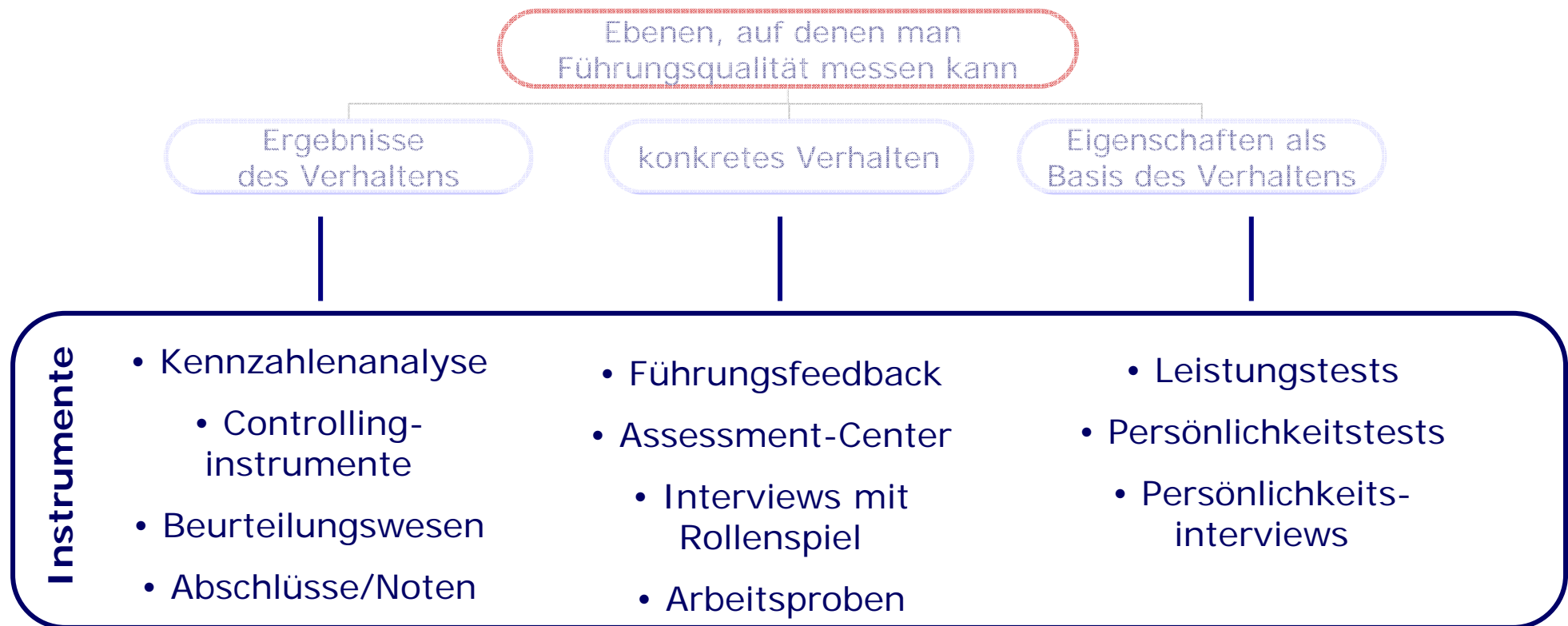
2. Ebenen der Messung von Führungsqualität

Führungsqualität kann auf drei Ebenen erfasst werden.



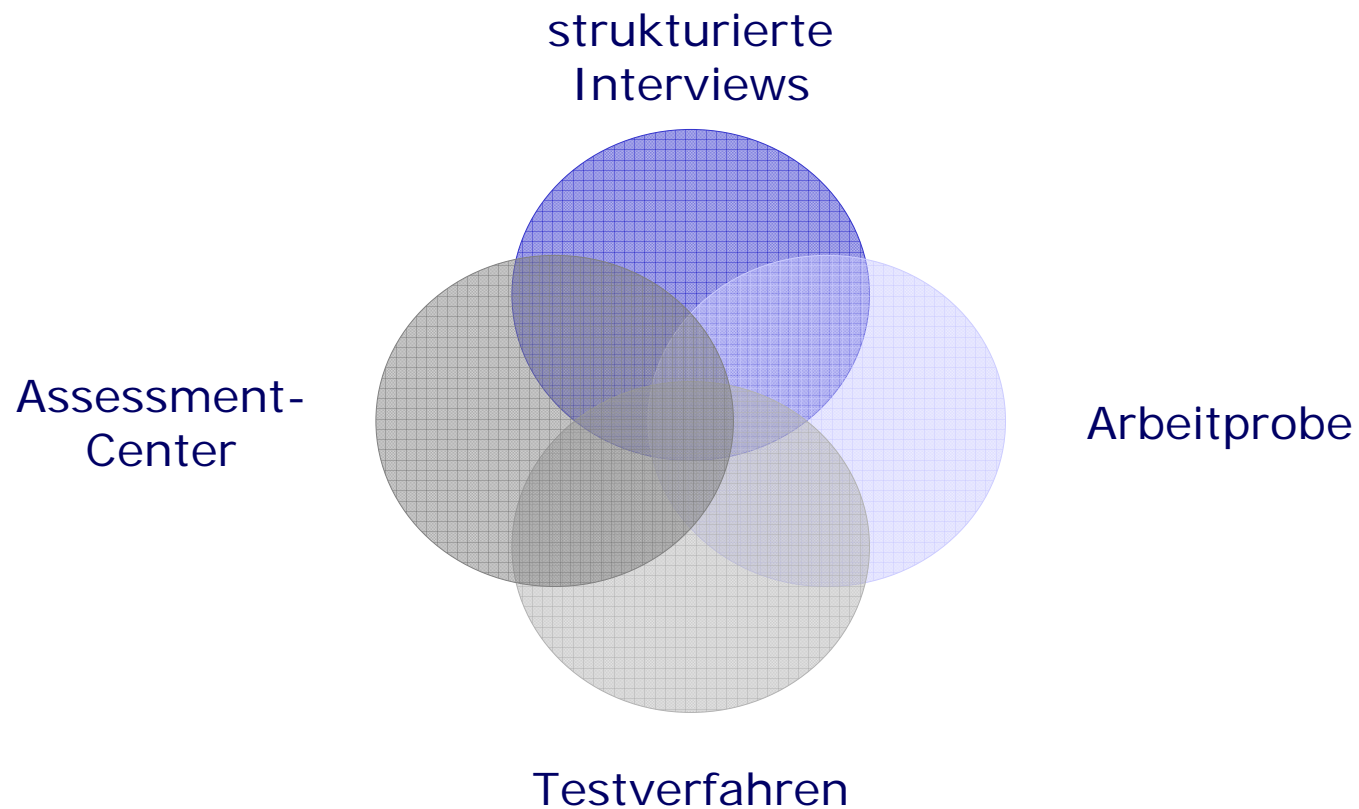
3. Personaldiagnostische Instrumente

Führungsqualität kann mithilfe verschiedener Messinstrumente erfasst werden.



3.1 Instrumentenmix

Die Kombination verschiedener Verfahren gewährleistet eine treffsichere und fundierte Auswahl.



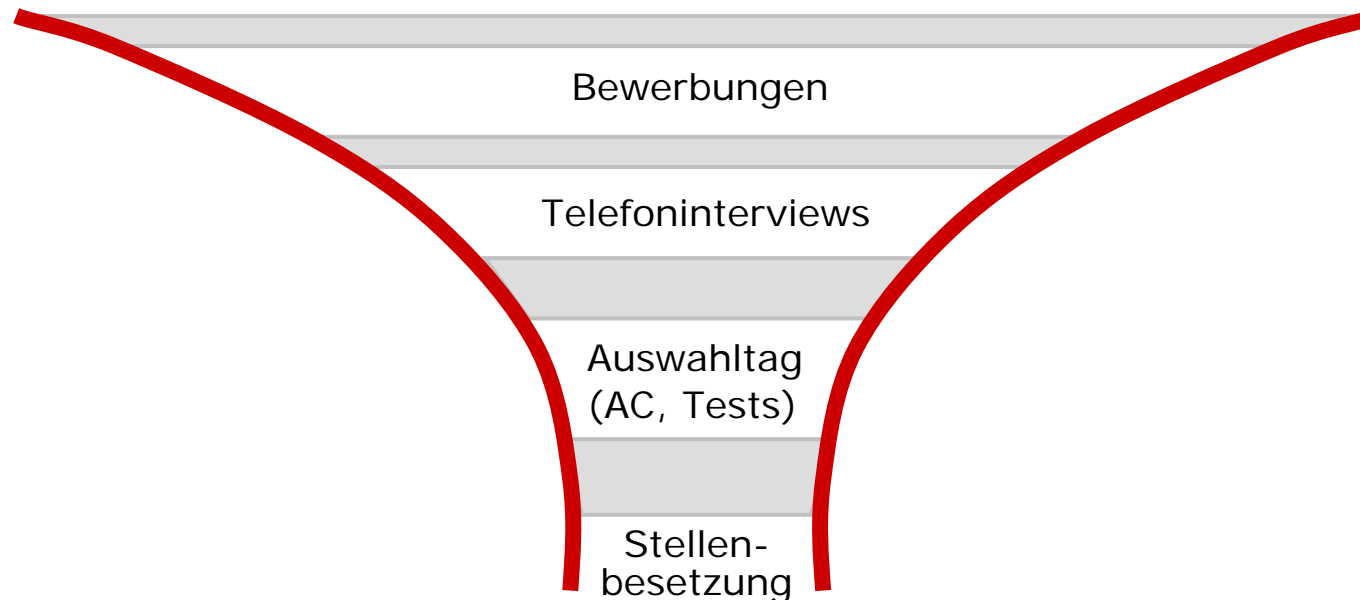
3.2. Qualitätsmerkmale personaldiagnostischer Verfahren

Psychometrische Qualität	Organisationaler Nutzen	Soziale Qualität	Ethische und rechtliche Gesichtspunkte
<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsbezug • Objektivität • Zuverlässigkeit • Gültigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen/Kosten-Relation • Durchführungsaufwand • Kompetenzerfordernis • Verfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Partizipation/ Kontrolle • Feedback • Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess- und Verfahrensqualität • Fairness • Persönlichkeitsrecht • Spezifische rechtliche Vorgaben

4. Beispiel „Auswahl von Mitarbeitern im Bereich Prozesse, Premiere AG“

Ziel: Auswahl von Führungsnachwuchskräften im Bereich Prozesse

Situation: Umbruchssituation im Unternehmen, finanzieller Druck, zeitlicher Engpass



4.1 Ergebnisse des Verfahrens

- in einer **schwierigen Unternehmenssituation** wurde ein ökonomisch und zeitlich effizientes Verfahren durchgeführt
- Entwicklung eines **stellenbezogenen Anforderungsprofils**
- **Verkürzung der Vorauswahl** durch Telefoninterviews
- **Senkung des finanziellen /personellen Aufwands** um ca. 50%
- Überlegung, zukünftig **Online-Tests** für die Vorauswahl einzusetzen.
- **Alltagsnähe:** Simulation eines typischen, kritischen Tages eines Stelleninhabers
- Testverfahren: **Balanced Score Card, branchenspezifische Problemlösekompetenz**
- erfolgreiches **Personalmarketing**
- **Bindung von Führungsnachwuchskräften** an das Unternehmen

5. Beispiel „Vorgesetztenbeurteilung in mehreren Krankenhäusern“

Ziel:

Entwicklung eines Instruments, das Führungsqualität messbar macht

- Systematische Rückmeldung der Führungsqualität durch
 - Individuelles Feedback
 - Branchen-Vergleich
- Identifikation von individuellen Lernzielen und PE-Bedarfen

Eingesetztes Instrument:

- Führungsfeedbackbogen (FFB)

5.1 Vorstellung des Führungsfeedbackbogens (FFB)

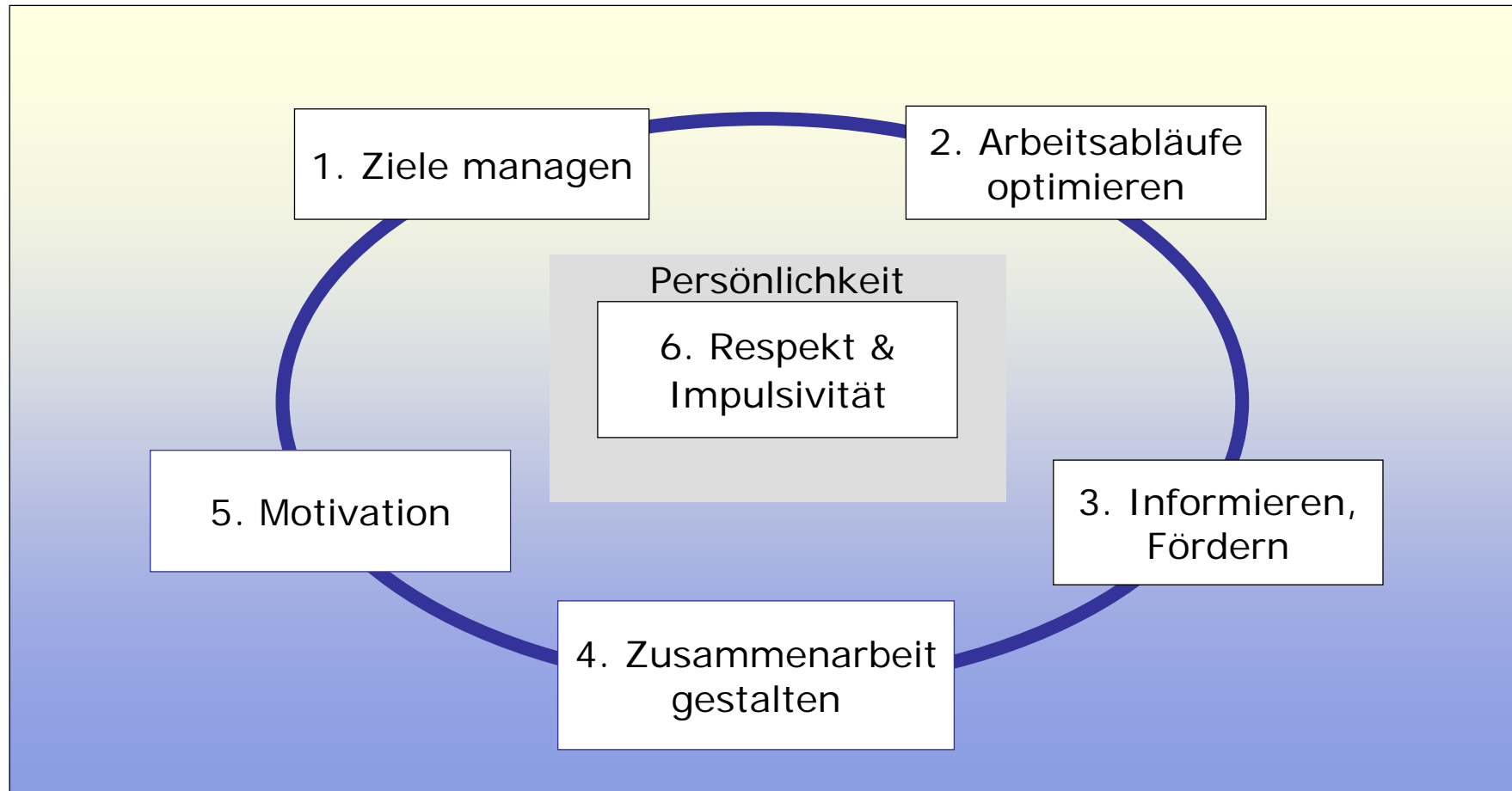


Der FFB erfasst das Führungsverhalten und dient Führungskräften zur Standortbestimmung. Der FFB...

- dient der **Selbstreflexion** des gelebten Führungsverhaltens
- gibt **Hinweise zur Verbesserung** des Führungsverhaltens
- unterstützt **systematischen Austausch** mit den Mitarbeitern über deren Erwartung an die Führung
- ist branchenspezifisch normiert (**Benchmark**)
- ist **wissenschaftlich fundiert** (objektiv, zuverlässig, gültig)

5.2 Die 6 Dimensionen der Führung

Wesentliche Kerndimensionen, die Führungskräfte erfolgreich machen:
Aufgaben/Verhalten (außen) und Aspekte der Persönlichkeit (innen).



5.3 Auszug aus dem Fragebogen

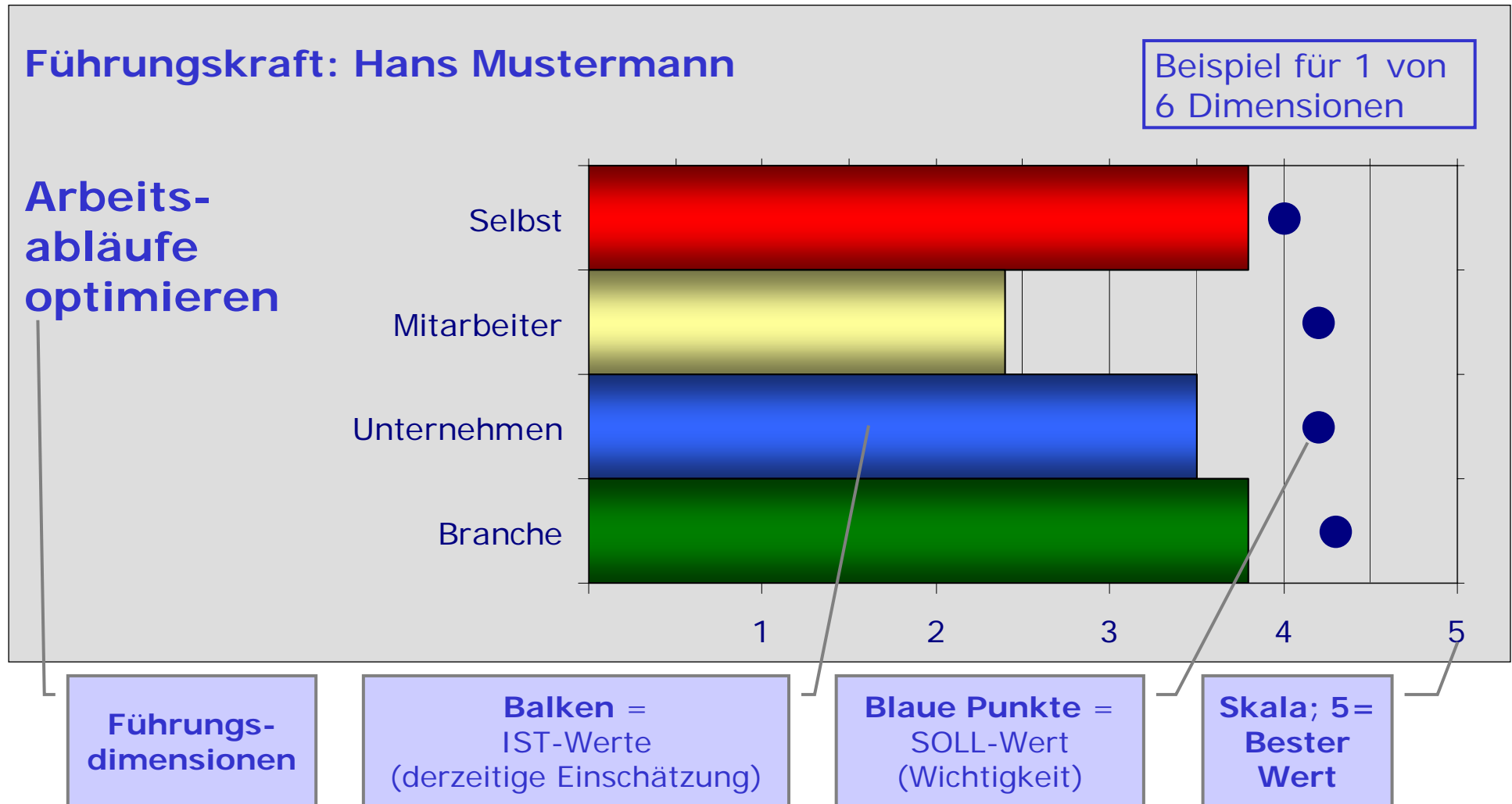
Meine Führungskraft ...

Wie ist und wie soll das Verhalten sein?

<input checked="" type="radio"/> = IST <input type="radio"/> = SOLL		trifft über- haupt nicht zu	trifft weitge- hend nicht zu	trifft teils/ teils zu	trifft weitge- hend zu	trifft voll zu	Keine Angabe möglich
1.	... plant Mittel (Material, Räume, Personal) genau.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.	... achtet darauf, dass ihre Mitarbeiter sich regelmäßig in arbeitsrelevanten Fähigkeiten, Techniken etc. weiterbilden.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.	... informiert ihre Mitarbeiter regelmäßig über die Jahresziele des Gesamtunternehmens.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.	... wälzt eigene Fehler manchmal auf Mitarbeiter ab.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.	... sorgt dafür, dass die Unternehmensleitlinien in ihrer Abteilung auch konkret gelebt und verwirklicht werden.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.	... gestaltet unseren Bereich aktiv mit und setzt sich für Verbesserungen ein.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Skala von 1 bis 5

5.4 Ergebnisdarstellung: Ist- und Soll-Wert der Führungsqualität



6. Fazit

- Die Führungsqualität ist von elementarer Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens.
- Die Herausforderung besteht darin, (Führungs-) Potenziale zu erkennen und gute (Nachwuchs-) Kräfte an das Unternehmen zu binden.
- Die unterschiedlichen personaldiagnostischen Instrumente helfen, Personal auszuwählen und zu entwickeln.
- Wichtig ist hierbei
 - die Verwendung qualitativ hochwertiger Verfahren.
 - die Kombination verschiedener Verfahren.
 - die Formulierung stellenbezogener Anforderungen (Personalauswahl).