

Regionalworkshop



Führung messen und entwickeln

Teil 1: Führung messbar machen

Teil 2: Führungsqualität wirksam verbessern

Teil 3: Erfolgreich mit Widerständen umgehen

24.05.2007

Bonn

personal-point GmbH

„Vernetzungen“ sind menschliche Kontakte !

In Kooperation mit der Wirtschaftsförderung Bonn hat die personal-point GmbH im Frühjahr 2007 einen Regionalworkshop aus der Region veranstaltet. Dieser Workshop beschäftigte sich mit Fragen rund um das Thema Führung aus Sicht der Personaldiagnostik, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Die Kombination zwischen Input in Form von Kurzreferaten und anschließender Gruppenarbeit erwies sich als so erfolgreich, dass der Wunsch nach Gründung eines Netzwerkes erfolgte.



Regional-Workshop: Führung messen und entwickeln

Ablauf

- 14:00 Uhr **Begrüßung**
- 14.15 Uhr **Wirtschaftstrends und Arbeitsmarktentwicklung am Standort Bonn**
Kurzvortrag Frau Sabine Zolper, Wirtschaftsförderung/Stadt Bonn
- 14:45 Uhr **Potenziale erkennen**
Impulsreferat: Führung messbar machen
Themen: Führungsfeedbackbogen, Assessments/Audits, Online-Tools am Beispiel der Premiere AG, München und der personal-point-Plattform
Workshops in Kleingruppen
- 15:45 Uhr **Kompetenz aufbauen**
Impulsreferat: Führungsqualität wirksam verbessern
Themen: Was bringen Einzelseminare, Qualifizierungsreihen, Coachings am Beispiel der Detecon International GmbH, Bonn
Workshops in Kleingruppen
- 17:00 Uhr **Wandel gestalten**
Impulsreferat: Erfolgreich mit Widerständen umgehen
Themen: Einführung „neuer Themen“ in Organisationen; Beteiligung, aber richtig; „Widerstandsarbeit“ ernst nehmen, durch Beteiligung/Klarheit auflösen; Beispiel „Centrumsentwicklung der Charité Universitätsmedizin“
Workshops in Kleingruppen
- 18:00 Uhr **Abschlussplenum**
Zusammenführung der wesentlichen Ergebnisse aus den Teamworkshops
- 18:30 Uhr **Gemeinsamer Ausklang der Veranstaltung und kleines Abendessen**

Die Teilnehmerzahl dieser Veranstaltung ist auf 20 Personen begrenzt. Bitte melden Sie sich mit dem beigefügten Anmeldeformular per Telefax oder per Email (office@personal-point.de) für die Veranstaltung an.

Potenziale erkennen



Führung messbar machen

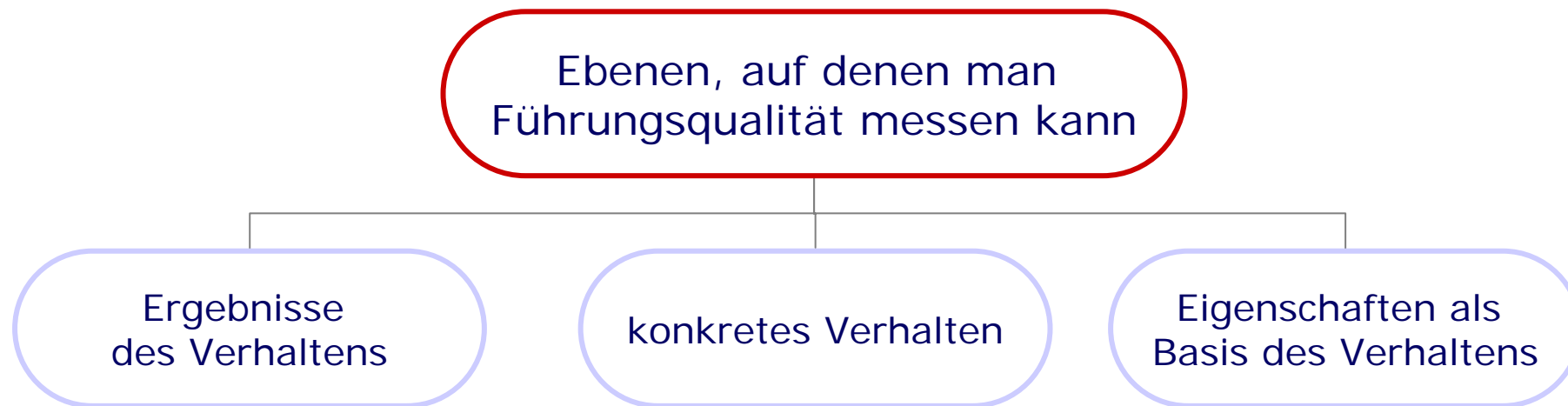
Jutta Solga

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.

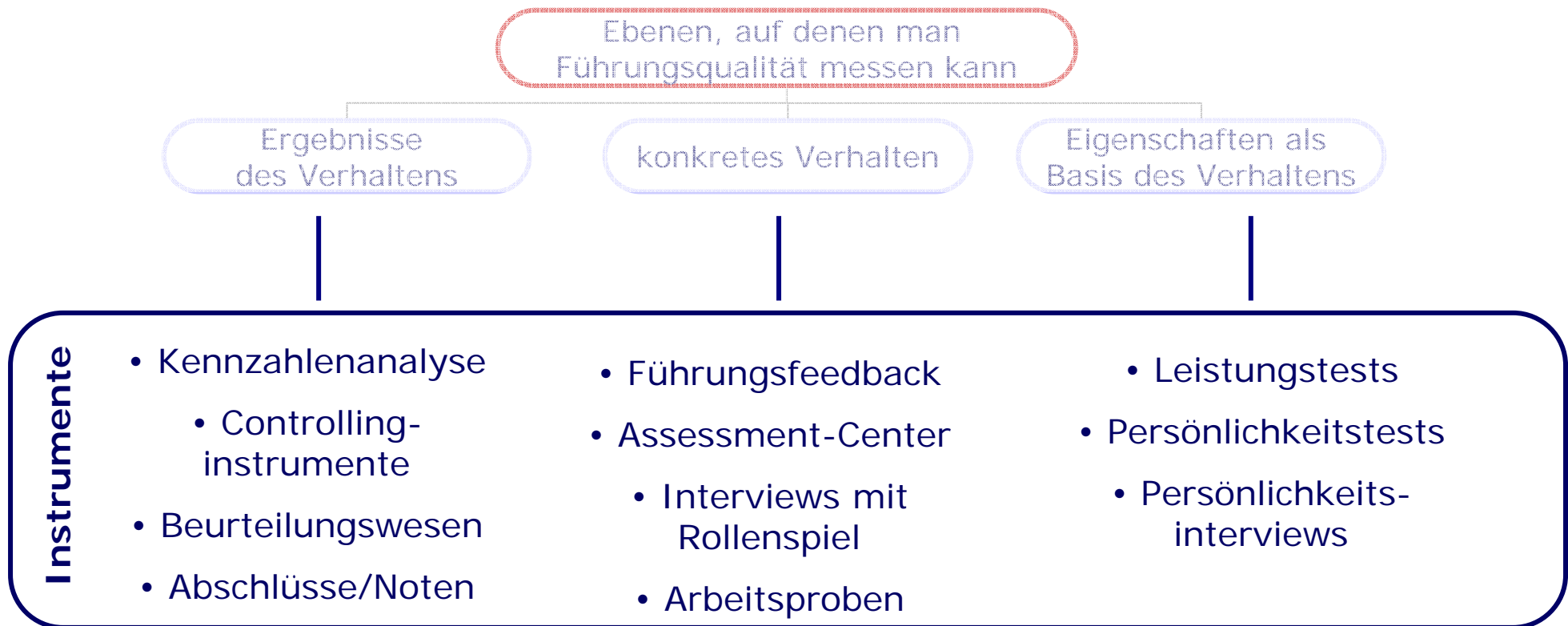
2. Ebenen der Messung von Führungsqualität

Führungsqualität kann auf drei Ebenen erfasst werden.



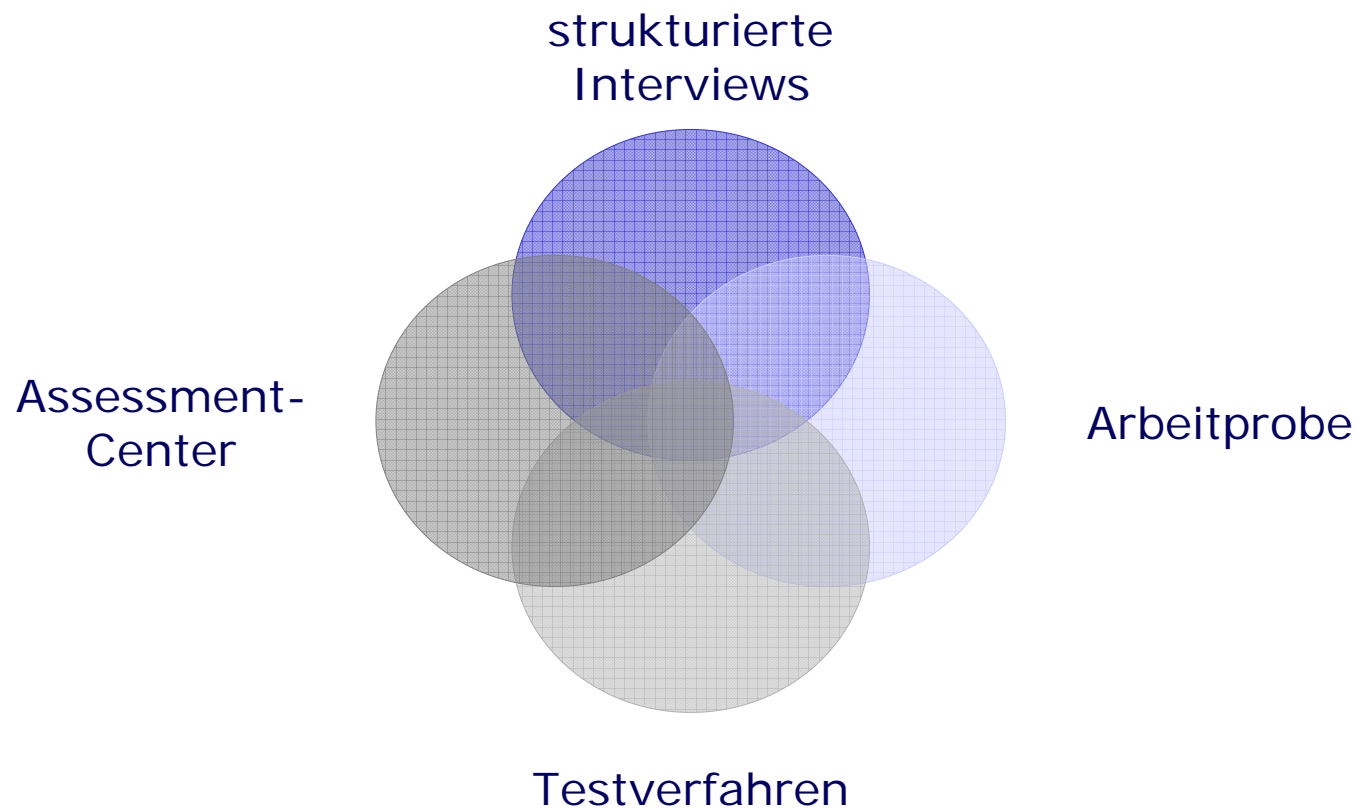
3. Personaldiagnostische Instrumente

Führungsqualität kann mithilfe verschiedener Messinstrumente erfasst werden.



3.1 Instrumentenmix

Die Kombination verschiedener Verfahren gewährleistet eine treffsichere und fundierte Auswahl.



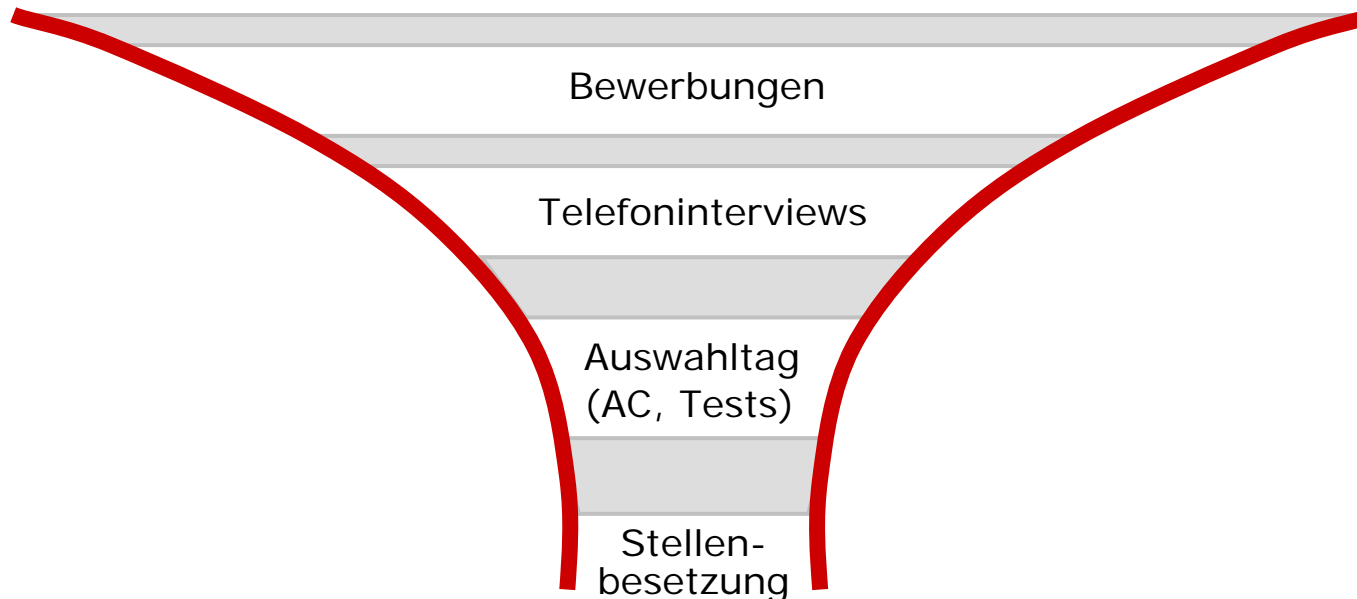
3.2. Qualitätsmerkmale personaldiagnostischer Verfahren

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)

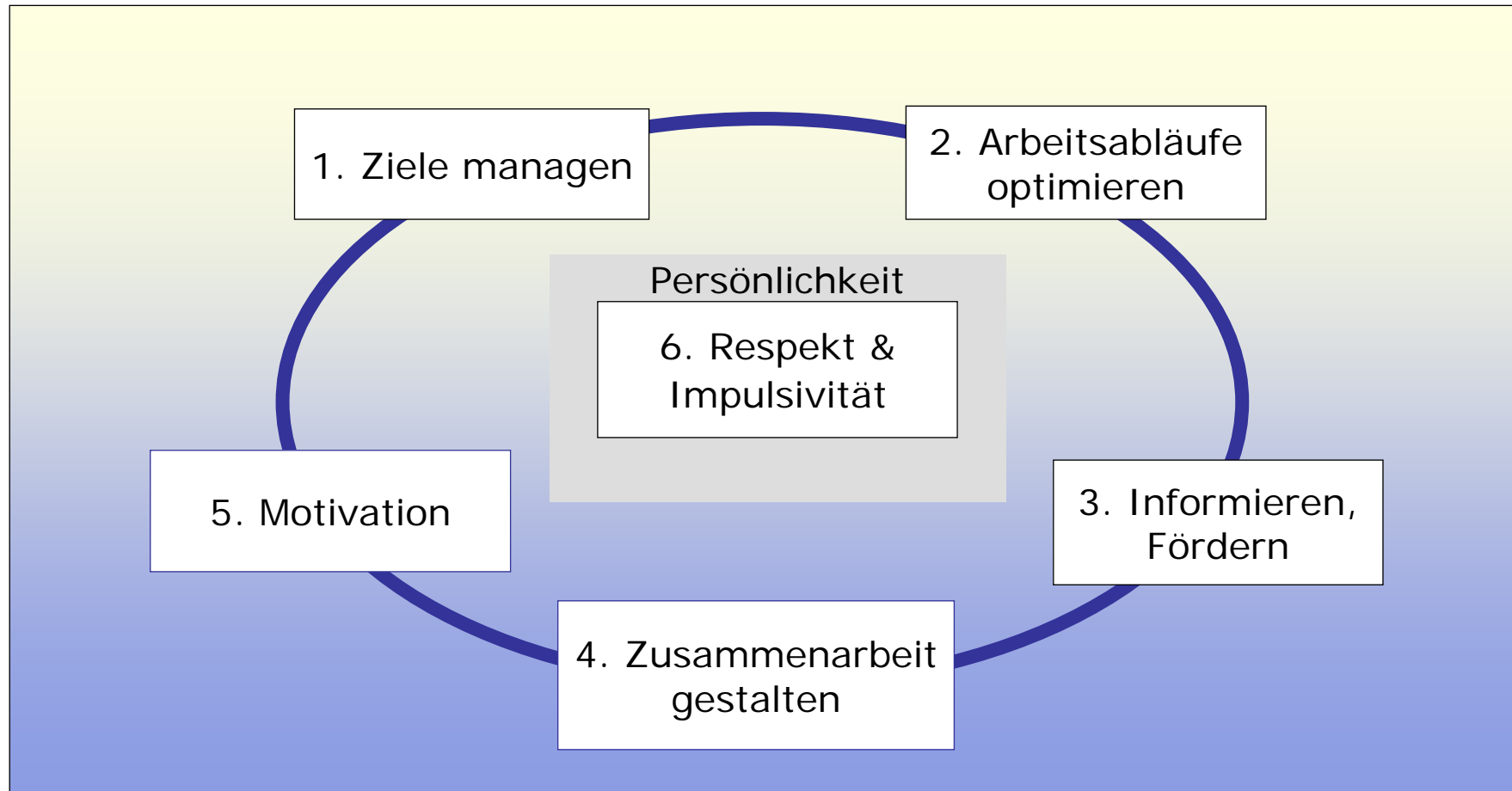


Der FFB erfasst das Führungsverhalten und dient Führungskräften zur Standortbestimmung. Der FFB...

- 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

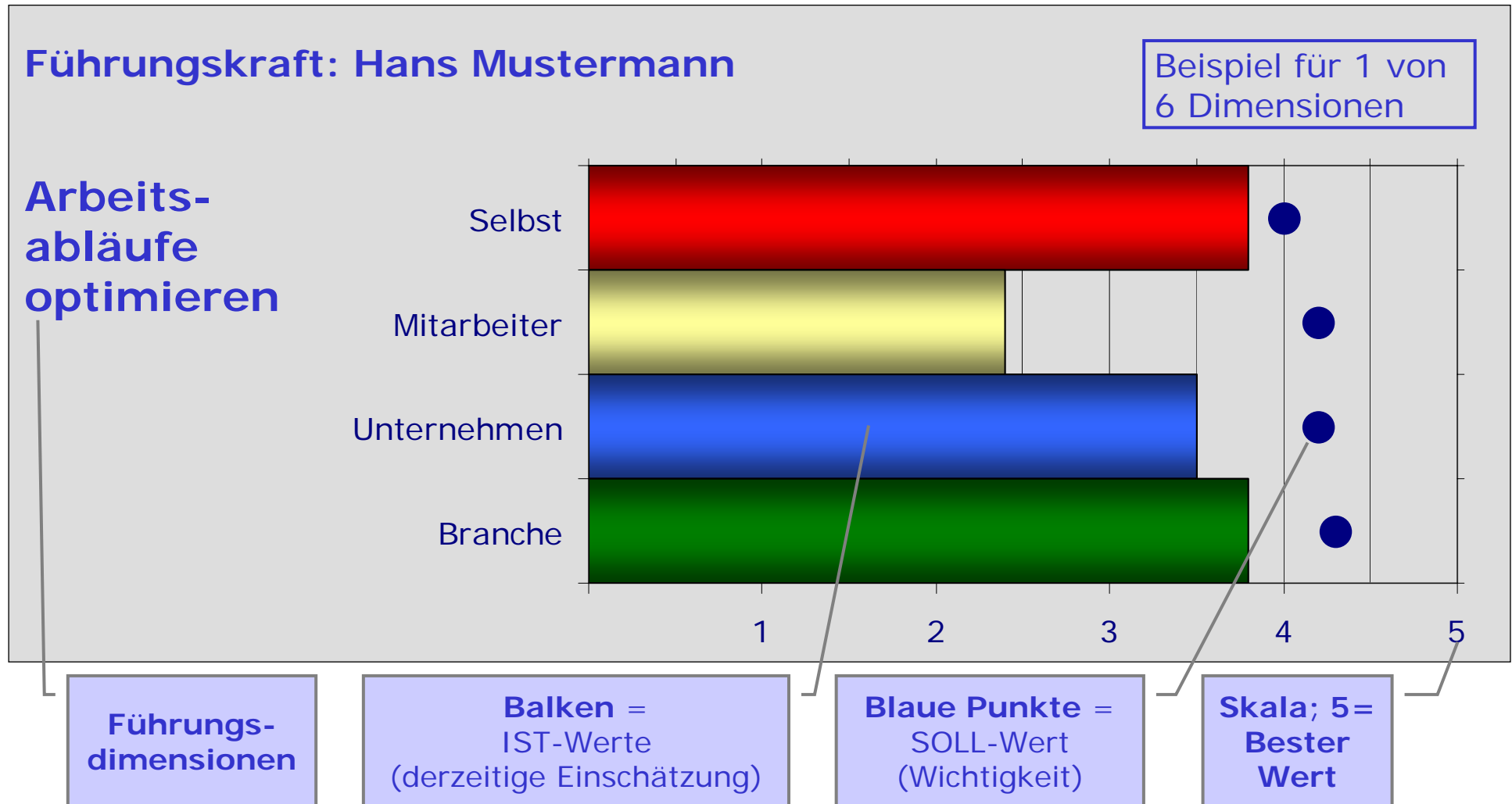
Meine Führungskraft ...

Wie ist und wie soll das Verhalten sein?

		● = IST □ = 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 checked="" type="radio"/>
		<input 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 checked="" type="radio"/>
		<input 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 checked="" type="radio"/>
		<input 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 checked="" type="radio"/>
		<input 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 checked="" type="radio"/>
		<input 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 checked="" type="radio"/>
		<input 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).

Austausch in zwei Workshops

Workshop 1: Auswahlfokus

Raum: 3.5 & 3.7

Moderatoren: Jutta Maschler, Iris Pieper

Workshop 2: Entwicklungsfokus

Raum: 3.3

Moderatoren: Dirk Seeling, Stefan Kalle

Zeit: 15.15h - 15.50h

Kompetenz aufbauen



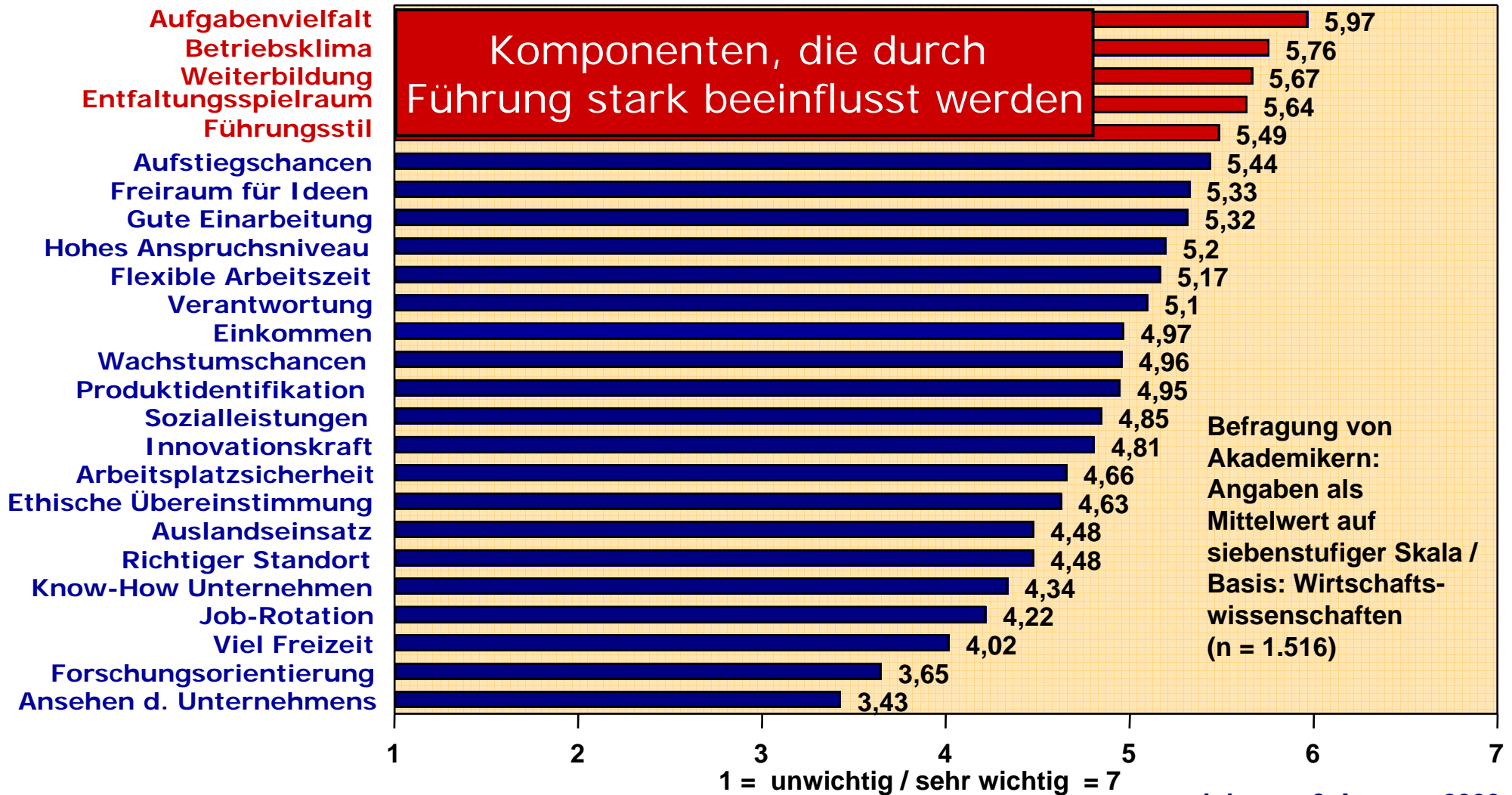
Führungsqualität wirksam verbessern

Dr. Dirk Seeling / Iris Pieper

Kernaussagen des Vortrags

- Führungsqualität zu verbessern lohnt sich menschlich und betriebswirtschaftlich.
- Coaching, Teamworkshop, Seminar, Qualifizierungsreihe sind unterschiedliche Methoden der Personalentwicklung.
- Welche Methode die bessere ist, ist abhängig von zahlreichen Faktoren wie z. B. der Erfahrung des Lernenden, der Lernmotivation des Lernenden, dem „Reifegrad des Unternehmens“, den Lernzielen, dem Budget, der Menge an Personen mit gleichen Lernzielen.
- Ein Mix der genannten PE-Methoden und eine Beratung durch den HR-Bereich gibt den Fachvorgesetzten die Möglichkeit die „richtige Methode“ für die Mitarbeiter zu finden.

Die Führungsqualität zu verbessern lohnt sich - menschlich ...



... und betriebswirtschaftlich

- „10 sehr gute Führungskräfte erwirtschaften im Vergleich zu 10 durchschnittlichen Führungskräften pro Jahr 2 Millionen Euro zusätzlich“ (Wittmann, 1997).
- „Ein durchschnittlicher Spezialist in der deutschen Industrie erwirtschaftet einen Ertrag von 100.000 Euro. Ein besonders guter Spezialist erwirtschaftet 300.000 Euro“ (Kanning, 2002).

Methoden zur Führungskräftequalifizierung

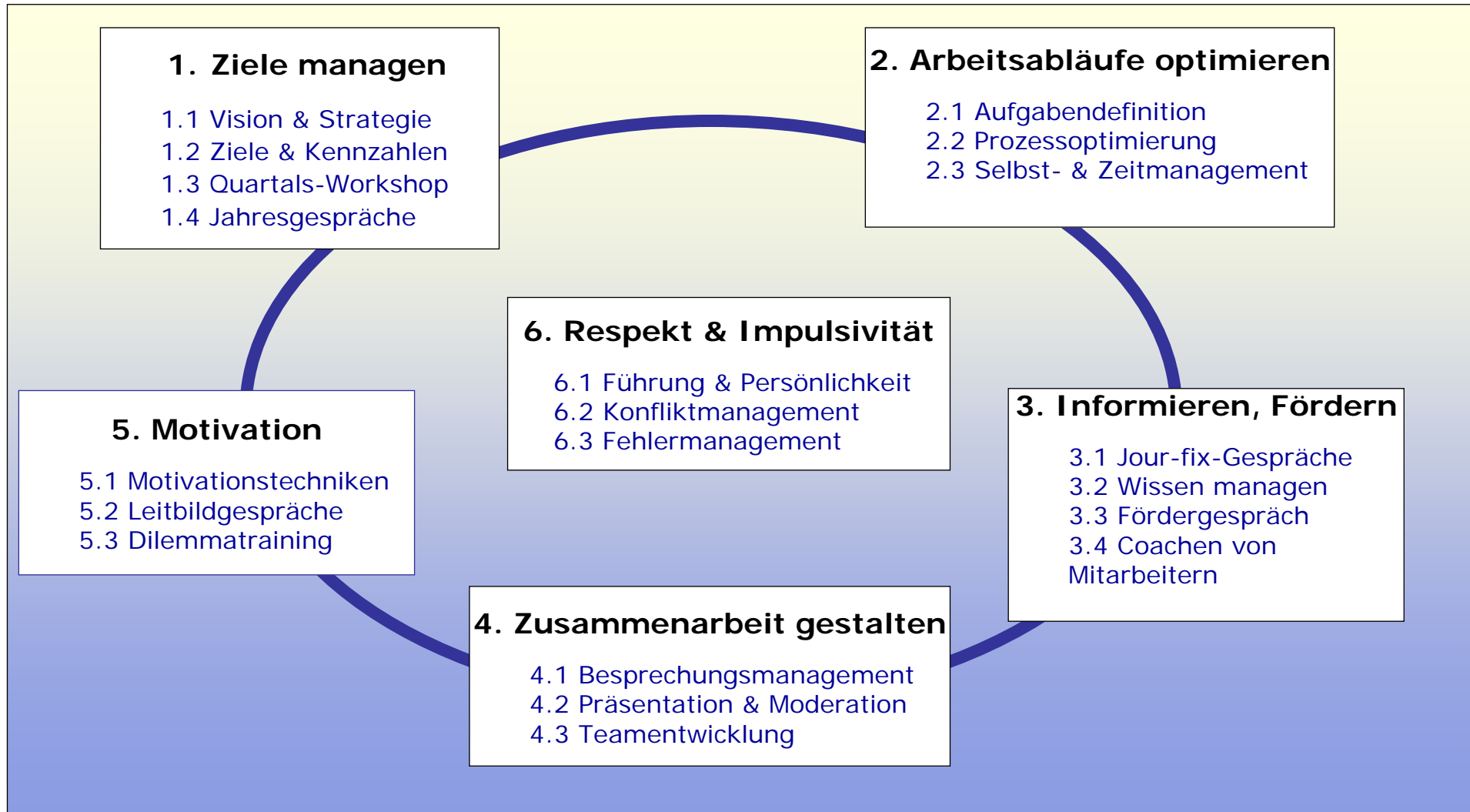
Coaching ist eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training. Der Coachingprozess ist zeitlich begrenzt.

Ein **Führungsseminar** beinhaltet in der Regel die Grundlagen von Führung und Kommunikation. Trainer vermitteln die Inhalte einer Gruppe von Personen. Input, Übung und Reflektion des Verhaltens in Führungssituationen.

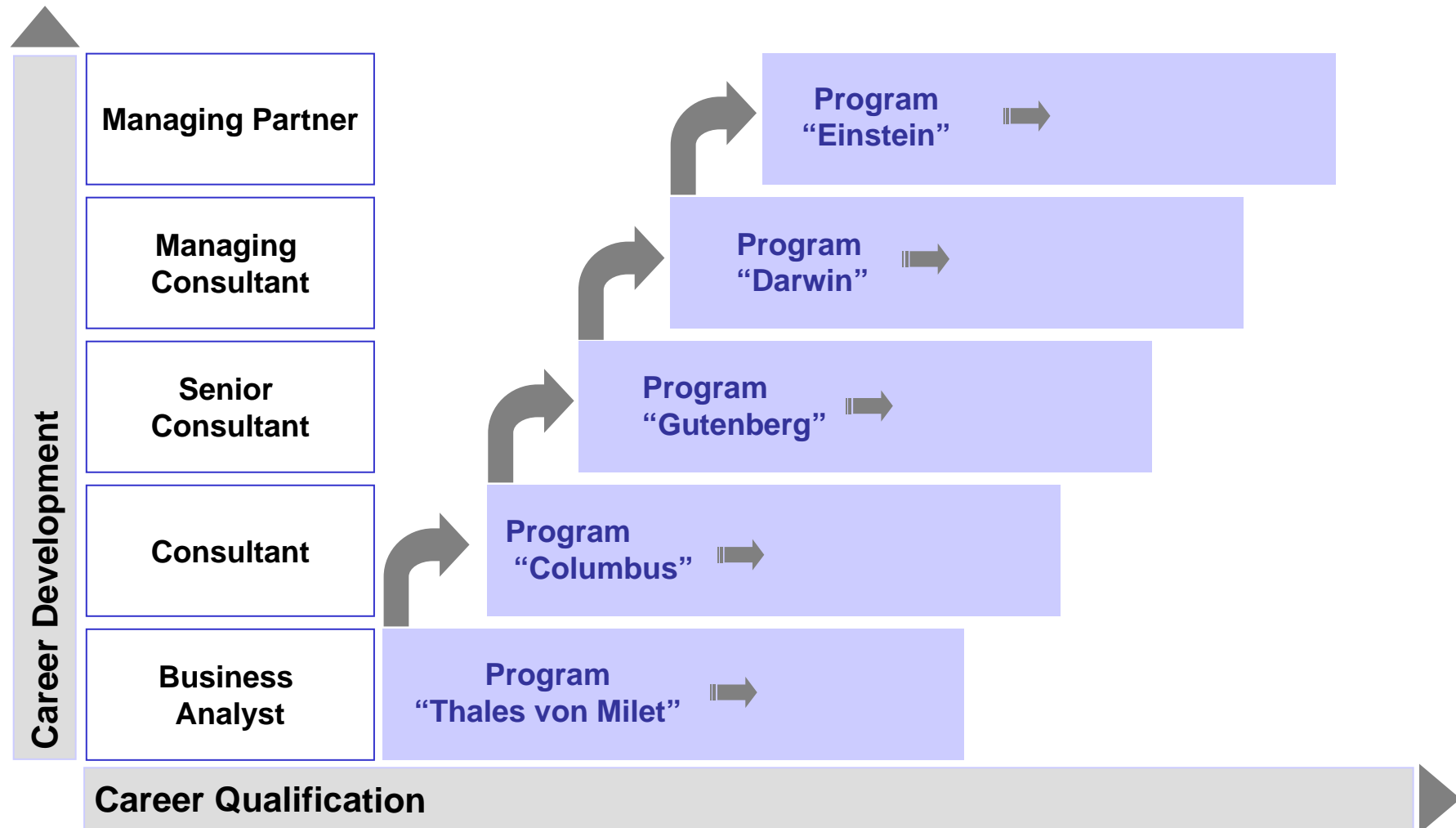
Im **Team-Workshop** werden gemeinsam mit dem jeweiligen Team der Führungskraft Führungsthemen bearbeitet. Wichtig: Das gemeinsame Thema (z. B. Führungsproblem) wird offen dargestellt/reflektiert und Lösungen dazu erprobt.

Eine **Qualifizierungsreihe für Führungskräfte** beinhaltet verschiedene Module zu Themen/Kompetenzen, die vorab als Anforderungen an eine Führungskraft in einem Unternehmen definiert wurden. Zum Teil wird die gesamte Qualifizierungsreihe als Pflichtprogramm definiert oder auch bedarfsorientiert einzelne Module ausgewählt.































Wesentliche Dimensionen mit denen Führungsqualität erfasst werden kann



Compulsory training measures for career development



Training modules aim for specific requirements of career stages

Qualifying Focal Points Career Level	Detecon Basics	Communication skills	Project-management skills	Sales skills	People Development skills	Strategic Management skills
Managing Partner						
Managing Consultant						
Senior Consultant						
Consultant						
Business Analyst						

Die 4 Erfolgsfaktoren unseres Coachings bei der Detecon



- ❑ **Maßgeschneiderte Coaching-Konzepte**
 - Trainingsmethoden und –unterlagen zu einer großen Bandbreite von Themen
- ❑ **Systemischer Ansatz**
 - Reflexion des Arbeitsumfeldes als Gesamtsystem
 - Anbieten unterschiedlicher Perspektiven
 - direkte, offene und kritische Rückmeldung durch den Coach (straight talk)
- ❑ **Verhaltens-Ansatz:**
Coaching ist auch individuelles Training
- ❑ **Die Grundlage erfolgreichen Coachings:**
Faire und offene Kommunikation
 - Coachingprozess basiert auf gegenseitigem Vertrauen zwischen Coach und Coachee
 - Die Reflexion des eigenen Verhaltens geschieht auf der Grundlage der Selbst- und Menschenkenntnis (z.B. Structogram)

Faktoren zur Auswahl der geeigneten Methode/n zur Verbesserung der Führungsqualität

Je höher/größer..., ... desto sinnvoller ist der Einsatz von:



	Coaching	Führungsseminar	Team-Workshop	Qualifizierungsreihe für Führungskräfte
... die Erfahrung des Lernenden	■		■	
... die Lernmotivation		■	■	■
... die „Zeitnot“ (Dringlichkeit)	■		■	
... der „Reifegrad“ des Unternehmens	■	■	■	■
... die Größe des Unternehmens	■		■	■
... die Menge der Lernenden mit gleichen Lernzielen		■		■
... das zur Verfügung stehende Budget	■			■
Lernziele				

Austausch in zwei Workshops

Workshop 1: Coaching

Raum: 3.5 & 3.7

Moderatoren: Dirk Seeling, Jutta Maschler

Workshop 2: Führungskräfteentwicklung

Raum: 3.3

Moderatoren: Iris Pieper, Stefan Kalle

Zeit: 16.05h – 16.40h

Wandel gestalten



Erfolgreich mit Widerständen umgehen

Stefan Kalle

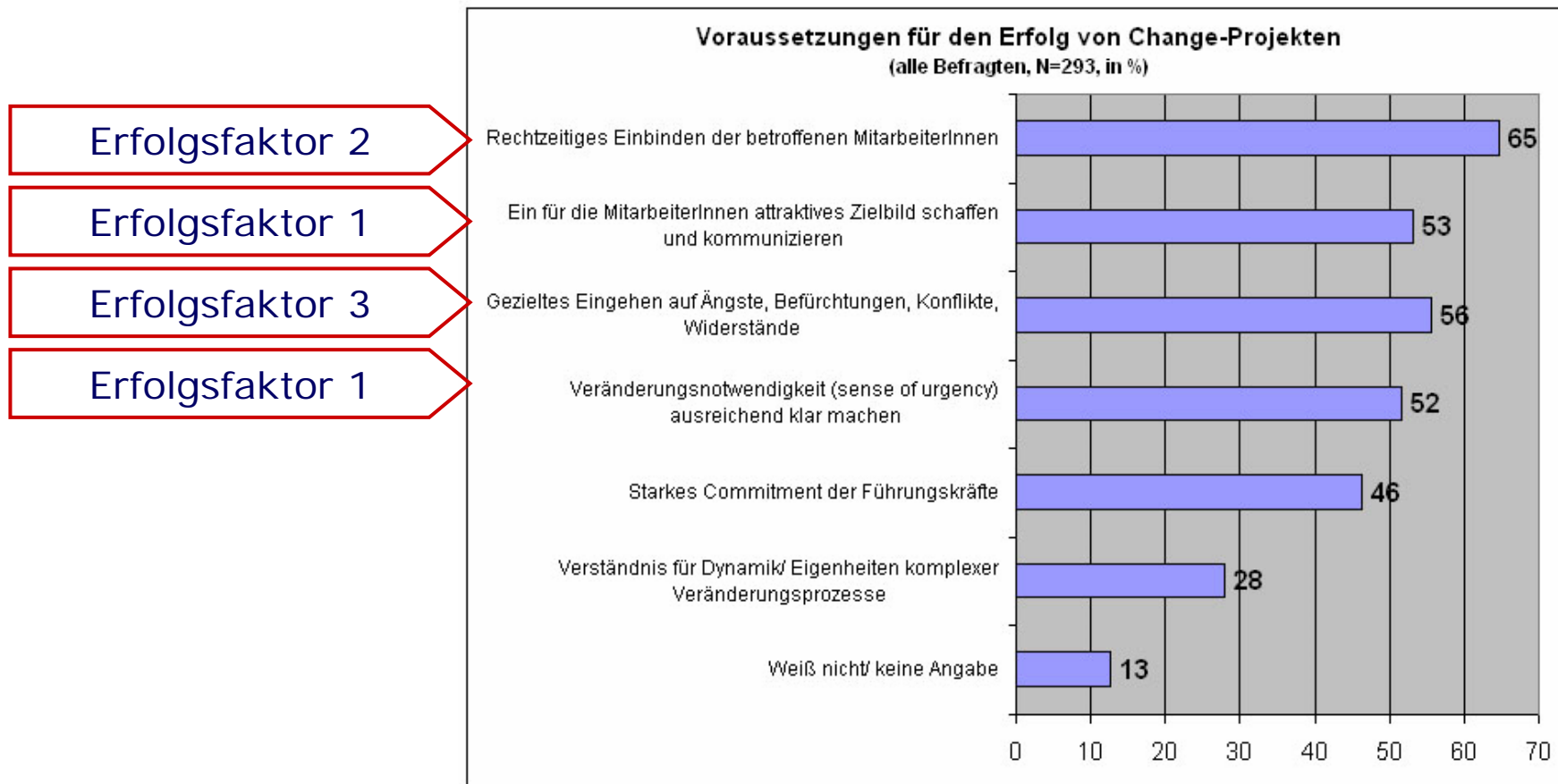
Ausgangssituation: Woran scheitern Veränderungsprojekte?

- Weniger als die Hälfte der Manager war mit dem Erfolg der Changeprojekte in den letzten 3 Jahren zufrieden
- Veränderungsprozesse schaden dem Betriebsklima - 3/4 der befragten Manager halten dieses für nach dem Projekt schlechter.
- Im Widerstand der Mitarbeiter lag der wichtigste Grund für das Scheitern der Veränderungsprozesse
- Gründe 2 und 3: Mangelhafte Prozesssteuerung und zu hohes Tempo der Umsetzung
- Trotz der immer häufiger werdenden internen Veränderungen ist ein professionelles Change Management für die meisten Manager von sekundärer Bedeutung

Quelle: Hernstein Management Report

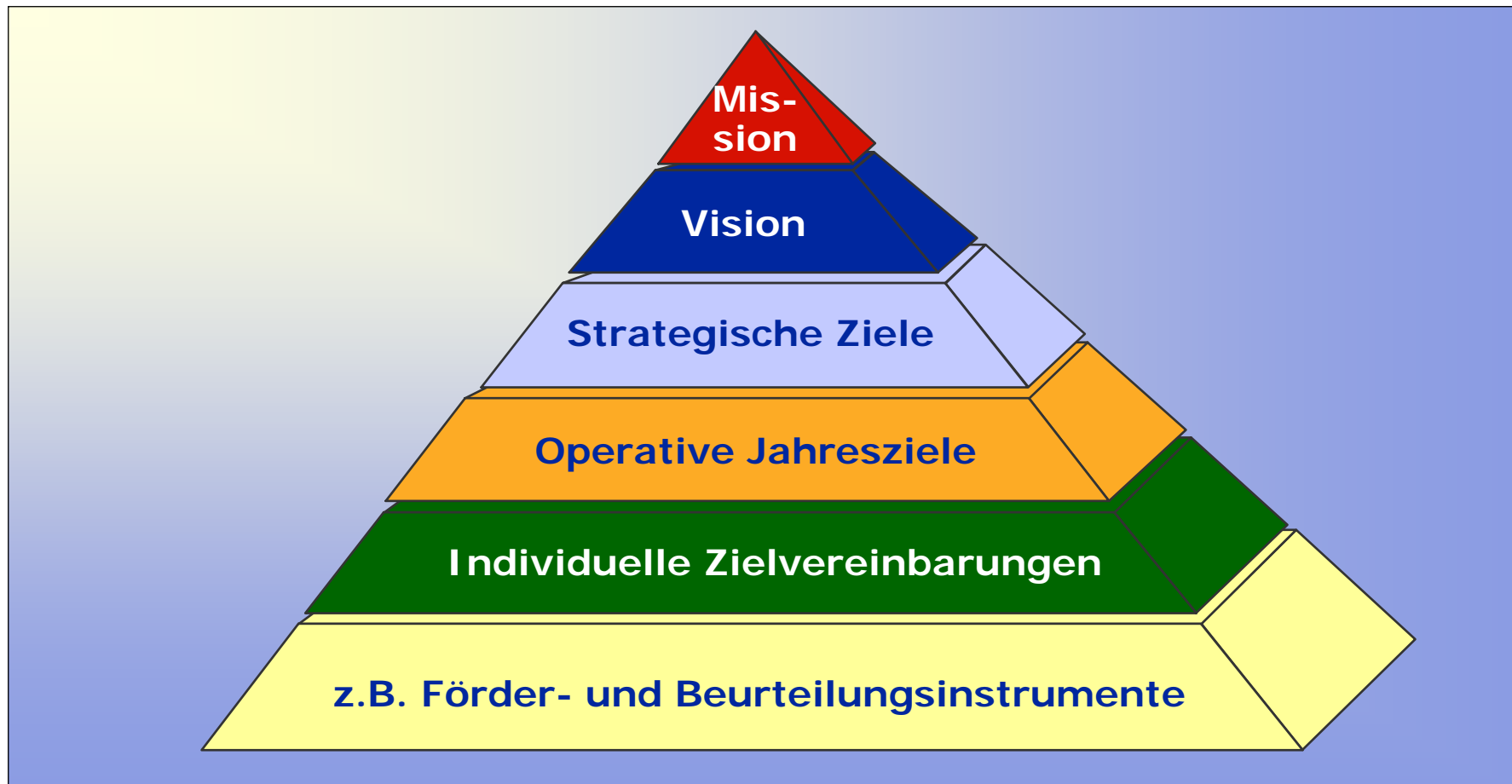
Ausgangssituation: Voraussetzungen für den Erfolg von Change-Projekten

Change-Projekte sind erfolgreich, wenn Sie die betroffenen Mitarbeiter einbeziehen und auf Widerstände eingehen.



Erfolgsfaktor 1: Ausrichtung und Orientierung

Strategische und operative Ziele liefern jedem individuelle Orientierung. Einzelne Veränderungsprojekte sind idealerweise in einen gesamthaften Zielprozess eingebunden.



Erfolgsfaktor 2: Ganzheitliches Projektmanagement

Als Projekt-Erfolgsfaktoren lassen sich die Projektrahmenbedingungen und die Komponenten des Projektmanagements unterscheiden.



Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und Widerstand managen - Kommunikation im Change

Auf der Basis einer sauberen Zielgruppenanalyse kann ein durchdachter Kommunikations-Maßnahmenplan konzipiert und umgesetzt werden. Damit lassen sich Change-Projekte aktiv vermarkten. Dies bedeutet, auch mit den Betroffenen in Dialog zu treten.

Zielgruppenanalyse:

- Relevante Zielgruppen?
- Deren Informationsbedürfnis?
- Jeweiliges Kommunikationsziel/-strategie?



Maßnahmen je Zielgruppe:

- Botschaften: Was?
- Zuständigkeiten: Wer? Rollen?
- Medien/Instrumente?
- Art und Weise: Wie?
- Termin: Wann?

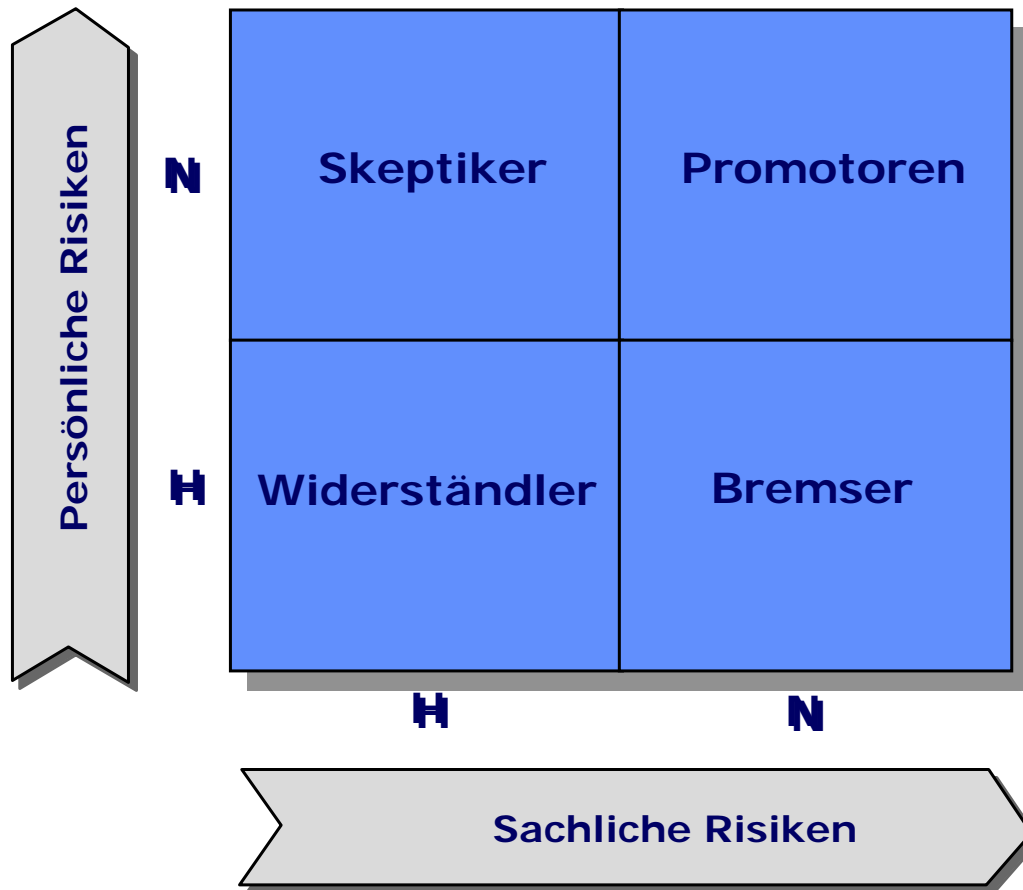
Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und Widerstand managen - Symptome und Ursachen für Widerstände

Alle Widerstände lassen sich auf 2 Grundmuster zurückführen: Streben nach Gewinn und Angst vor Verlust. Aber: Die "wahren" Gründe werden nicht genannt, sondern sachliche Gründe vorgeschoben. 90% der Entscheidungen werden über die Emotionsebenen getroffen - diese Tatsache muss im Veränderungsmanagement berücksichtigt werden.

Richtung	Ausdrucksformen	
	verbal	non-verbal
Aktiv	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> - Gegenargumentation - Vorwürfe - Drohungen - Polemik - Sturer Formalismus 	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> - Unruhe - Streit - Intrigen - Gerüchte - Sabotage
Passiv	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"> - Schweigen - Bagatellisieren - Blödeln - ins Lächerliche ziehen - Unwichtiges debattieren 	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> - Unaufmerksamkeit - Müdigkeit - Fernbleiben - innere Emigration - Krankheit

Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und Widerstand managen - Akzeptanzmatrix

Aus den zwei Dimensionen der Widerstandsursachen lassen sich vier typische Risikogruppen ableiten.



Das Verhalten der Einzelnen bestimmt sich durch den individuellen Verhaltenshintergrund:

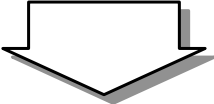
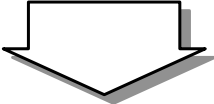
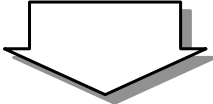
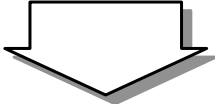
Sachliches Risiko: Wie beurteilt die Person das Projekt an sich, z.B. hinsichtlich Notwendigkeit Wirksamkeit, etc.?

Persönliches Risiko: Hat die Person eher etwas zu gewinnen oder zu verlieren?

N = Niedrig, H = Hoch

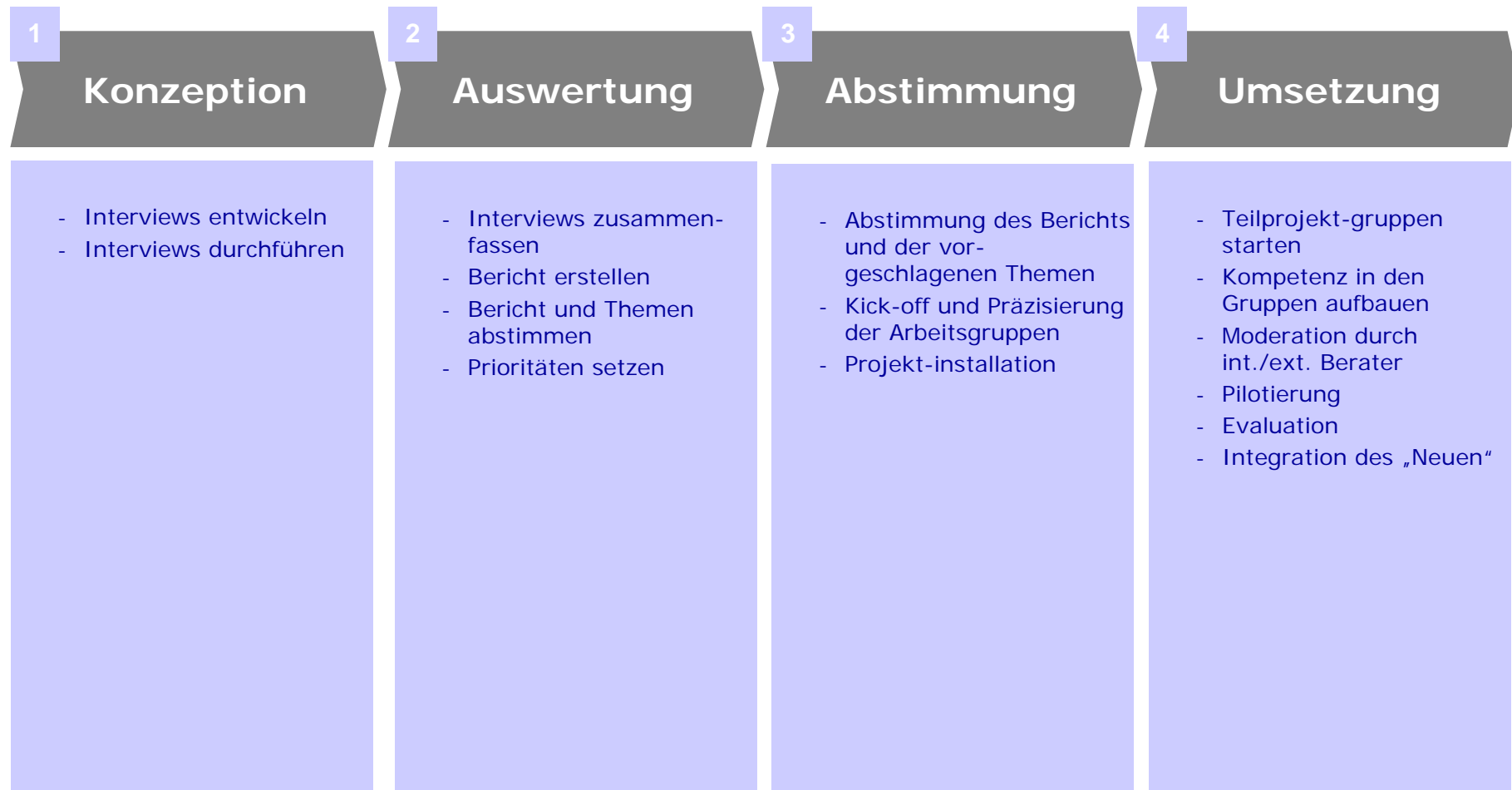
Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und Widerstand managen - Maßnahmenbeispiele

Für jede Gruppe sind spezifische Maßnahmen zu entwickeln.

Promotor	Bremser	Skeptiker	Widerständler
			
Positive Unterstützung	Absicherung persönl. Risiken, Aufzeigen persönl. Nutzen	Aufbau sachlicher Informationsbasis	Gezielte Einzelmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> •Einsatz als Leiter eines Pilotprojektes •Herausheben der Vorbildfunktion •Einsatz als „Change Agent“ •... 	<ul style="list-style-type: none"> •Einzelgespräche •Personalentwicklung •Sicherheit geben, Vertrauen aufbauen •Persönl. Chancen aus der Projektarbeit ansprechen •... 	<ul style="list-style-type: none"> •Aktive Rolle bei der Informationsbörse •Abstimmung Workshop-Unterlagen •... 	<ul style="list-style-type: none"> •Einzelgespräche •Bewusst in die Projektverantwortung einbeziehen •Gegenargumente in der Infobörse visualisieren •...

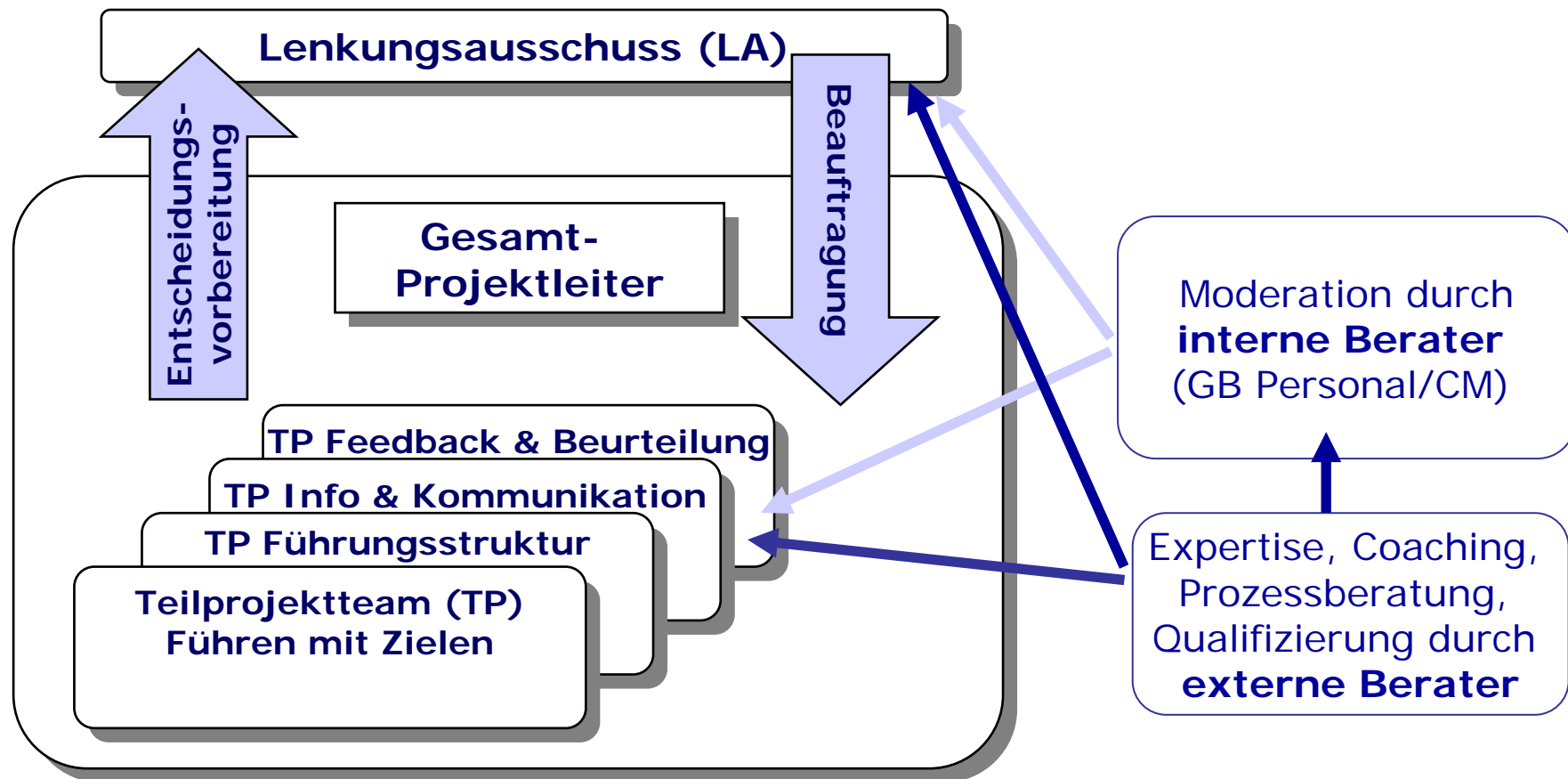
Beispiel Charité: Gesamtplan des CEP (4 Phasen)

Die Centrumsentwicklung umfasst 4 Projektphasen.



Beispiel Charité: Projektstruktur und -teams

Der Lenkungsausschuss entscheidet über die Ergebnisse, während die wesentliche Projektarbeit von den einzelnen Projektteams geleistet wird. Der Gesamt-Projektleiter im Zentrum sowie die internen und externen Berater koordinieren miteinander den Gesamtprozess.



Beispiel Charité: Projektstand Mai 2007

1. Es waren fast doppelt so viele Mitarbeiter interessiert die Veränderung aktiv mitzugestalten als notwendig.
2. Alle Mitarbeiter sind positiv gespannt auf den Veränderungsprozess und legen große Hoffnung in den Prozess.
3. Die Projektstruktur und die Entscheidungsprozesse im Projekt sind erfolgreich mittels Lenkungsreis und Projektgruppen installiert.
4. Gruppe FmZ hat das bestehende FmZ-Konzept hinsichtlich Anwendbarkeit überprüft und angepasst.
5. Gruppe Führungsfeedback und Beurteilung hat 4 unterschiedliche Bögen bewertet hinsichtlich Passung für das Centrum.
6. Gruppe Führungsstruktur / Mentoring hat das Thema systematische Einarbeitung zusätzlich definiert und die aktuellen Mentoren-Modelle kritisch hinterfragt.
7. Gruppe Information und Kommunikation hat die verschiedenen Instrumente und Gremien der Kommunikation und Entscheidung erfasst und Vorschläge zur Optimierung erarbeitet.
8. Die Projektgruppen werden begleitet von internen Prozessbegleitern des Personalbereichs, die wiederum Input von den externen Beratern erhalten.
9. Ungeklärter Wirtschaftsplan gefährdet Entscheidungen und Motivation.

Beispiel Charité: Die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor 1: Ausrichtung und Orientierung

- Erarbeitet das Projektteam Führen mit Zielen
- Einbindung in Projektlandschaft des Centrums
- Definierte Projektphasen, -ziele und -aufträge

Erfolgsfaktor 2: Ganzheitliches Projektmanagement

- Einbeziehung der Standorte und Berufsgruppen in Diagnose, Ziele etc.
 - Klare Aufgaben- und Rollenverteilung in der Projektstruktur
- Prozessbegleitung GB Personal/Change Management und personal-point
 - Coaching und Training zu Projektmanagement

Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und mit Widerstand umgehen

- Erarbeitung der OE/PE durch die Mitarbeiter selbst
- Projektteam Informations- Kommunikationsstruktur
- Workshops, Informationsmaßnahmen, Dialog mit Leitung und „Paten“

Austausch in zwei Workshops

Workshop 1: Umgang mit Widerständen

Raum: 3.5 & 3.7

Moderatoren: Dirk Seeling, Iris Pieper

Workshop 2: Projektstruktur

Raum: 3.3

Moderatoren: Stefan Kalle, Jutta Maschler

Zeit: 17.15h – 17.50h