



Entwicklung und Steuerung von Führungskräften

von

Ilona Roth

publiziert am: 08.06.2013

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	3
1. Überblick Führungskräfteentwicklung (FKE)	4
1.1 Definition und Abgrenzung	4
1.2 Themen der Führungskräfteentwicklung	6
2. Entwicklung und Steuerung von Führungskräften.....	6
2.1 Führung im systemischen Weltbild.....	7
2.2 Definition Führungsaufgaben und Kompetenzen	8
2.3 Kriterien für Führungskräfteentwicklung	10
2.4 Ablauf von Führungskräfteentwicklung und -steuerung	11
2.4.1 Ebenen der Führungskräfteentwicklung	11
2.4.2 Auswahl der Führungskräfte	12
2.4.3 Zielgruppe und Anforderungen	12
2.4.4 Strategische Bedeutung	13
2.5 Führungskräfteentwicklung in KMUs	14
2.6 Differenzierung Steuerung und Entwicklung	15
3. Werkzeuge zur Entwicklung und Steuerung von Führungskräften	15
3.1 Werkzeuge zur Entwicklung	16
3.1.1 Kurzfristige Qualifizierung	16
3.1.2 Entwicklungsprogramme	17
3.1.3 Entwicklungsprogramme für Schlüsselabteilungen	17
3.1.4 Einheitliche Programme für Führungskräfte im Unternehmen	17
3.1.5 Strategische Führungskräfteentwicklung	17
3.2 Werkzeuge zur Steuerung von Führungskräften	18
3.2.1 Cockpit und Benchmarking	18
3.2.2 Monetäre Vergütung als Motivationsfaktor	19
3.2.3 Nicht-monetäre Vergütung	19
4. Diskussion und Exkurs	20
5. Literatur	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Talentmanagementinhalte (www.rightmanagement.de)	4
Abbildung 2: Prozess Führungskräfteentwicklung (www.siebold.biz)	5
Abbildung 3: Aufgaben einer Führungskraft (www.centrestage.de)	7
Abbildung 4: Aufgaben einer Führungskraft (www.centrestage.de).....	9

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Schritte zur FKE (Wolters/Kluwer 2003, nach Stiefel 1995)	11
Tabelle 2: Anforderungen an FKE (Wolters/Kluwer 2003)	13

1. Überblick Führungskräfteentwicklung (FKE)

In diesem Kapitel wird das Thema der Steuerung und Entwicklung von Führungskräften definiert sowie ein Überblick über dessen Position im Bereich der Personalentwicklung gegeben. Ebenso wird dieser Prozess schematisch erläutert.

1.1 Definition und Abgrenzung

Die Entwicklung und Steuerung von Führungskräften kann man als Teilgebiet des Karrieremanagements betrachten. Folgende Grafik soll einen Überblick gewähren:



Abbildung 1: Übersicht Talentmanagementinhalte (www.rightmanagement.de)

Bevor auf das Thema der Entwicklung und Steuerung von Führungskräften genauer eingegangen werden kann, soll folgende Definition den Sachverhalt klären:

„Führungskräfteentwicklung umfasst die Summe aller Maßnahmen, die das Denken und Handeln von Führungskräften verbessern. Die Führungskräfteentwicklung

orientiert sich an der strategischen Entwicklung des Unternehmens und berücksichtigt dabei die persönlichen Anlagen und Interessen der lernenden Führungskräfte.“ (Wolters/Kluwer 2003)

Hierbei kann man die Entwicklung und Steuerung als Maßnahmen eines Unternehmens definieren, die dazu dienen, wichtige Personen an Schlüsselpositionen mit Fähigkeiten, Wissen, Zielen, Verhaltensweisen und Visionen so auszustatten, dass es dem Unternehmen im betriebswirtschaftlichen sowie sozioökonomischen Sinn Vorteile bringt und die Führungskraft somit einen Mehrwert generiert. Wichtig ist Führungsentwicklung vor allem auch auf Grund des Multiplikatoreffekts. Denn die Führungskraft hat wesentlichen Einfluss auf das unter- oder nebengeordnete Team und dadurch wirkt sich ihr Set an Kompetenzen und Einstellungen erheblich auf das Umfeld aus. Je besser also die Führungskraft geschult und entwickelt wird, desto erfolgreicher trägt sie zu den Unternehmenszielen und der Unternehmenskultur bei. Aus diesem Grund gibt es auch diverse Abteilungen, Programme und externe Berater, die sich ausschließlich mit dem Thema Entwicklung und Steuerung von Führungskräften beschäftigen. Grundsätzlich kann man den Prozess der Entwicklung und Steuerung vereinfacht so darstellen: **Konzeption – Umsetzung – Evaluation – Neukonzeption/Anpassung**. Dieser kann grafisch folgendermaßen dargestellt werden:



Abbildung 2: Prozess Führungskräfteentwicklung (www.siebold.biz)

Wie man in Abbildung 2 erkennen kann, ist für die FKE das **Leitbild der Unternehmens von entscheidender Bedeutung**. Aus der Vision, den Maßnahmen und den Zielen des Unternehmens ergibt sich erst das Programm zur Führungskräfteentwicklung.

1.2 Themen der Führungskräfteentwicklung

In Abbildung 1 sind folgenden Themen als Inhalte der FKE dargestellt: **Entwicklung der Führungspotentiale** (Kompetenzentwicklung und –schulung zu spezifischen Themen), **Leader CoachingTM** (Coaching der Führungskraft auf individueller und/oder regelmäßiger Basis), **Nachfolgeplanung** (Führungsnachwuchs, Wissenstransfer) **und Performance Management** (Steuerung der Führungskräfte, Leistungsmessung, Kennzahlen- sowie Anreizsysteme etc.). Die FKE umfasst jedoch auch weitere Themen aus anderen Bereichen der Personalentwicklung wie z. B. die strategische Ausrichtung der Mitarbeiter und die Erstellung von Kompetenzmodellen. Auf Grund der gegenseitigen Beeinflussung der einzelnen Bereiche des Karrieremanagements muss auch die FKE als ganzheitlicher Prozess betrachtet werden.

Weitere Themen und Seminarinhalte, die beispielhafte Aufgaben und Kernkompetenzen umfassen, sind: Change Management, Strategisches Management, Internationalisierung, Globalisierung, Innovationsmanagement, Projektmanagement, Mitarbeiterführung, Marketing/Sales Management, Persönlichkeitsmanagement, Interkulturelles Management, Personalmanagement, General Management, Kommunikation für Führungskräfte, Qualitätsmanagement, Controlling, Beschaffungs-/Logistik-management, Öffentlichkeitsarbeit/Investor Relations, Finanzmanagement, Betriebswirtschaft.

Diese Punkte stellen bereits Inhalte einzelner Programme dar und werden auf Grund der Ausrichtung dieser Arbeit auf den Prozess und die Maßnahmen der FKE ausgeklammert. Sie stellen jedoch auch **eigene Fachbereiche** dar, die nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für andere Mitarbeiter eines Unternehmens interessant sind.

2. Entwicklung und Steuerung von Führungskräften

Dieses Kapitel fokussiert neben der Steuerung vor allem auf die Entwicklung von Führungspotentialen und klärt die Bedeutung von Kompetenzen, Kriterien und Auswahlprogrammen. Ebenso wird auf Eigenschaften und Talente sowie in

folgendem Unterkapitel auf die Prämissen zur FKE und Führung im Allgemeinen eingegangen.

2.1 Führung im systemischen Weltbild

Bevor erläutert werden kann, was eine Fähigkeit zur Führung ist, muss man sich über verschiedene Denksysteme und somit Modelle klar werden, die abgeleitet aus ihren Werten und Rollenbildern Eigenschaften definieren. Wesentliche Unterschiede bezüglich der persönlichen Merkmale und Verhaltensweisen werden durch Führungsstile definiert. So gibt es z. B. den patriarchalischen, den autokratischen und den charismatischen Führungsstil, der im Grund einem eher veralteten Bild einer Führungskraft entspricht und auf die Trennung zwischen Aufgaben und Verantwortung bzw. auf eine hierarchische Arbeitsstruktur verweist. Für diese Arbeit wird eine systemische Herangehensweise gewählt und das Talent einer Führungskraft eher anhand des systemischen bzw. konstruktivistischen Weltbildes definiert. Als Abgrenzung zwischen „alt“ und „neu“ dient folgende Abbildung:

mechanistisches Weltbild	systemisches Weltbild
Vorgesetztenentscheidung (guter Fachmann)	Gruppenentscheidungen (zum Beispiel Projektgruppen)
Führungsmittel: Anweisungen	Motivation, soziale Kompetenz, Voraussetzungen schaffen
Widersprüche unterdrücken	Widersprüche integrieren
Konfliktregelung: Hierarchie	Konfliktaustragung
personenbezogene Intervention	systembezogene Intervention
starre Regeln, Druck ausüben	Impulse setzen, gedeihen lassen, Energien freisetzen, deblockieren

Abbildung 3: Systemisches Weltbild des operativen Managements (Königswieser 2001)

Daraus ergeben sich auch die Anforderungen an eine Führungspersönlichkeit und somit Talente, die entdeckt werden oder Eigenschaften, die entwickelt werden können wie z. B. Gruppenorientierung, gute Kommunikationsfähigkeiten, Resilienz, Durchsetzungsfähigkeit, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Entscheidungsfähigkeit etc. Diese können entweder beobachtet, getestet oder entwickelt werden. Dabei ist zu bedenken, dass manche Eigenschaften auf Grund des situativen Umfeldes

begünstigt sind oder verdeckt bleiben können. Nur bedingt lässt sich auf Grund des Lebenslaufes auf eine Eignung als Führungskraft schließen; insofern ist eine genauere Untersuchung der in Frage kommenden Personen notwendig. Diese geschieht durch verschiedene Methoden wie z. B. dem Assessment Center, der Beobachtung, des Interviews und der Simulation.

2.2 Definition Führungsaufgaben und Kompetenzen

Was eine Führungsaufgabe ist, kann grundsätzlich auch diskutiert werden. Viele Umfragen unter Unternehmensberatern, Führungskräften und Mitarbeitern weisen darauf hin, dass Führung eine wohlproportionierte Mischung aus Eigenschaften ist, die den Erwartungen verschiedener Beteiligter gerecht werden muss. Zusätzlich trifft laut J. F. Kennedy folgender Sachverhalt zu: **„Leadership and learning are indispensable to each other.“** Damit gilt es nicht nur Fähigkeiten zu besitzen, sondern auch zu entwickeln. Was aber sind laut dem systemischen Weltbild solche Fähigkeiten? Man kann sie grob in folgende Bereiche einteilen (nach Wolters/Kluwer 2003):

1. **sozio-kommunikative Kompetenz** (guter Umgang mit anderen)
2. **personale Kompetenz** (guter Umgang mit sich selbst, Selbstkenntnis)
3. **Handlungs- und Aktivitätskompetenz** (Entscheidungs- und Reaktionsfähigkeit, Erkennen von Handlungsoptionen und Umfeldeinflüssen)
4. **Fach- und Methodenkompetenz** (Kenntnisse des Geschäftsfelds, effektive Anwendung von Methoden in der Praxis)

Die eben genannten Kompetenzen sollen nun dazu dienen, verschiedene Aufgaben und Rollen zu erfüllen um das Überleben, Weiterbestehen oder Wachsen eines Unternehmens zu sichern. Idealerweise soll auch der/die Mitarbeiter/in dadurch ein optimales Arbeitsumfeld haben und die Führung als notwendiges Instrument erachten, dass ihm ein sicheres Arbeiten ermöglicht. Die moderne Führungskraft versteht die Aufgabe des Führens als einen kommunikativen Prozess, der Beziehungen zwischen Menschen ermöglicht (Boschert 2011)) und dadurch Potentiale der Mitarbeiter nutzt. Im diesem Sinne über die Führungskraft keine Kontrolle aus, sondern ermöglicht es den Mitarbeitern ihre Talente und Fähigkeiten voll einzusetzen und auch Verantwortung für das eigenen Tun zu tragen. Als

übergeordnetes Ziel gilt es einen dauerhaften Lernprozess zu beschreiten, sich ständig zu entwickeln und an neue Anforderungen anzupassen. Die wesentliche Vorbedingung um das zu können ist natürlich die Lernbereitschaft. Keine Führungskraft ist nach heutigem Verständnis „kompetent“, wenn sie nicht lernbereit ist. Folgende Grafik gibt in Grundzügen wieder, was eine Führungskraft „tut“ und wozu sie also gewappnet sein muss:

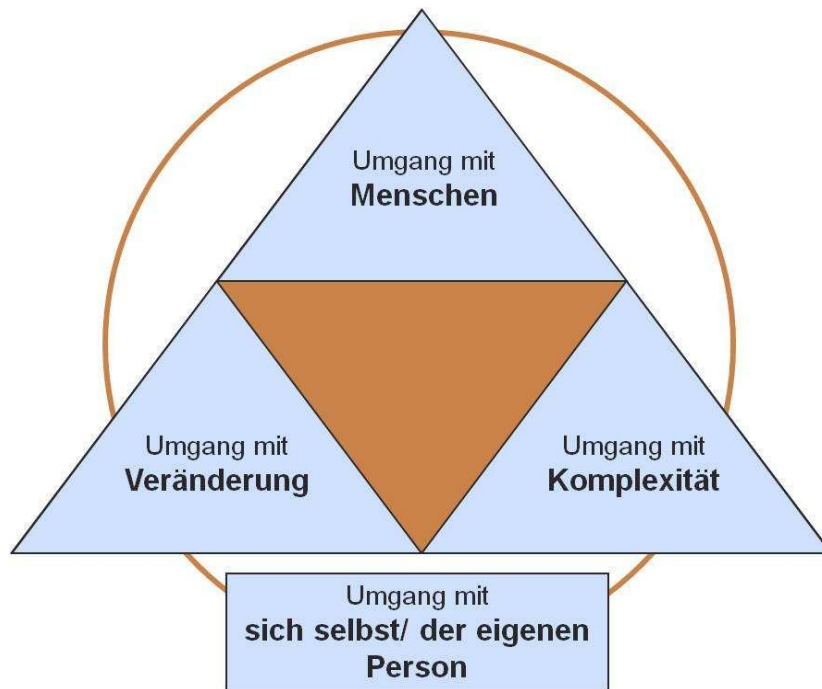


Abbildung 4: Aufgaben einer Führungskraft (www.centrestage.de)

Wichtig ist es natürlich, das jeweilige Geschäftsmodell zu betrachten und dabei die Gewichtung der Kompetenzen und Aufgaben zu definieren. In einem Produktionsbetrieb kann es oft sein, dass eine Führungskraft eher eine kontrollierende Rolle übernimmt während bei einer Firma, die sich auf Forschung und Entwicklung spezialisiert hat, ganz andere Führungskompetenzen gefragt sind. Deshalb ist in einem Programm zur Führungskräfteentwicklung das Erstellen eines Kompetenzprofils von entscheidender Bedeutung.

2.3 Kriterien für Führungskräfteentwicklung

Wie soeben in Kapitel 2.2 erwähnt, erfordern verschiedene Situationen verschiedene Führungskräfte. Insofern ist die Wahl der Kriterien ein eigener Prozess, der unternehmensintern oder mit Beratern abläuft und dem Unternehmen klar machen soll, welche Aufgaben zu erledigen sind und welche Anforderungen demzufolge das Unternehmen an seine derzeitigen und zukünftigen Führungskräfte hat. Grundsätzlich kann man folgende Kriterien als essentielle Hilfsmittel betrachten, aus denen die notwendigen Kompetenzen und weitere Kriterien abgeleitet werden können: **Zeitperspektive und Zielgruppe** (Wolters/Kluwer 2003).

Die **Zielgruppe** kann man allgemein folgendermaßen differenzieren:

Topmanagement
mittlere Führungsebene
Projektleiter/Prozessmanager
High Potentials/Führungsnachwuchs.

Als Differenzierung bezüglich **Zeithorizont** kann man die

strategische,
operative und
administrative Ebene

benennen, die lang-, mittel- und/oder kurzfristige Aktionsebenen darstellt.

Es ist wesentlich die Ebenen und Kompetenzen zu klären und anhand der festgestellten Dimensionen zu konzipieren. So sieht ein Entwurf zur Entwicklung für das Topmanagement natürlich anders aus als für eine Nachwuchsführungskraft. Des Weiteren ist es essentiell, den Zeithorizont zu betrachten: benötigt man schnell neue Führungskräfte oder begleitet man eine Person über eine längere Zeit hinweg um eine stabile Position zu entwickeln? Daraus lassen sich je nach Situation spezifische Anforderungen ableiten und somit auch das Konzept zur Führungskräfteentwicklung erstellen.

2.4 Ablauf von Führungskräfteentwicklung und -steuerung

Dieses Kapitel gewährt Einblick in die verschiedenen Ebenen der FKE und beschreibt einige der Prozessschritte, die für die FKE von essentieller Bedeutung sind.

2.4.1 Ebenen der Führungskräfteentwicklung

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über den Prozess zur Erstellung eines Konzeptes zur Führungskräfteentwicklung:

Entscheidungsinhalt → Entscheidungsebene ↓	Entscheidungen für die Führungskräfte- entwicklung	Management und Marketing der Führungs- kräfteentwicklung
Strategische Ebene (Zeithorizont > 3 Jahre)	1. Schritt: Leitbild einer strategie- umsetzenden FKE erstellen Kompetenzmodell erstellen	2. Schritt Marketing des Leitbildes und des Kompetenzmodells
Administrative Ebene (Zeithorizont: 12-18 Monate)	3. Schritt: Aktionsprogramm der FKE beschließen	4. Schritt Marketing des Aktions- programms Ressourcensteuerung
Operative Ebene (Zeithorizont: Tage bis einige Wochen)	5. Schritt Potential ermitteln Projekte/Maßnahmen der FKE aussuchen	6. Schritt Durchführung und Evaluation der strategieumsetzenden FKE-Maßnahmen Marketing der Maßnahmen und des Wandels

Tabelle 1: Schritte zur FKE (Wolters/Kluwer 2003, nach Stiefel 1995)

2.4.2 Auswahl der Führungskräfte

Die Auswahl der Führungskräfte ist ebenfalls ein Teilbereich des Personalmanagement und gehört zur Sparte Talentmanagement. Laut Tabelle 1 wird dieser in Schritt 5 vorgenommen. Verschiedene Instrumente dienen zur Auswahl der richtigen Kandidaten; als Beispiel werden folgende Instrumente aufgelistet:

Dokumentenanalyse (Ausbildung, dokumentierter Erfolg, Schriftstücke der Person, die auf Kompetenzen hinweisen)

Beobachtung durch Mitarbeiter oder Vorgesetzte (langfristige Beobachtung im Arbeitsumfeld)

Interview (Erkennen von Verhaltensmustern, spezifische direkte oder indirekte Erfragung von Kompetenzen)

Assessment Center (Rollenspiele, Aufgaben, Interviews, Simulation von Arbeitsprozessen etc.)

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Vorgaben für diese Arbeit wird auf den Prozess der FKE eingegangen, wobei der detaillierte Auswahlprozess ausgeklammert werden soll.

2.4.3 Zielgruppe und Anforderungen

Der Ablauf der Führungskräfteentwicklung orientiert sich wie bereits erwähnt wesentlich an den Zielen des Unternehmens. In Anbetracht der Zielgruppe (Führungsebene, neue oder etablierte Führungskräfte etc.) und des Zeithorizonts (notwendiger zeitlicher Einsatz der neuen Führungskompetenzen) wird ein Konzept zur Entwicklung erstellt, das dann kontinuierlich analysiert und evaluiert wird. **Dies kann man auch als eigenes Prozesscontrolling bezeichnen**, das entweder intern oder extern realisiert werden kann.

Folgende Schritte bieten einen Überblick zu dem Prozess der Führungskräfteentwicklung und zu den diversen möglichen Strukturen:

Zeitperspektive → Zielgruppe ↓	Aktuelle Anforderungen	Zukünftige Anforderungen
Führungskräfte als Individuen	Qualifizierung zu einzelnen Themen	Führungskräfteentwicklungsprogramme
Führungskräfte mit Team und Abteilung	Produktivitätsentwicklungsprogramme für Schlüsselabteilungen	Langfristige Entwicklung von Ableitungen im Sinn der strategischen Unternehmensentwicklung
Alle Führungskräfte des Unternehmens als Gesamtheit	Einheitliche Programme der Qualifizierung zur Umsetzung von Veränderungen	Strategische Entwicklung von zukünftig erwünschtem Führungsverhalten und Führungskultur

Tabelle 2: Anforderungen an FKE (Wolters/Kluwer 2003)

2.3.4 Strategische Bedeutung

Der wohl interessanteste Bereich ist die strategische Entwicklung von Führungsverhalten und Führungskultur und ist deshalb auch der umfassendste Bereich. Für die Entwicklung von Grundkompetenzen kann man sicher einfachere Schrittmodelle als das in Tabelle 1 vorgestellte einsetzen; für eine strategische Entwicklung kommt jedoch eine tiefergehende Auseinandersetzung in Frage. Deshalb ist ein geplanter, gesteuerter und evaluierter Prozess notwendig. Wenn man vor allem die Top-Führungsebene betrachtet, dann stößt man meist auf außerordentliche Charaktere, die den Prozess und den Geschäftserfolg wesentlich beeinflussen können. Umso wichtiger ist es für ein Unternehmen strukturiert und klar auf die Entwicklung und Steuerung von Führungskräften einzugehen. Dies erfolgt in Konzernen zumeist geregelter als in KMUs, da Konzerne auch über mehr Personal und Mittel verfügen um eine spezifische Führungskultur zu entwickeln.

2.5 Führungskräfteentwicklung in KMUs

Führungskräfteentwicklung ist ein Begriff mit dem Konzerne täglich jonglieren. Dabei stellt sich die Frage, was wohl mit den Klein- und Mittelbetrieben (KMUs) ist: gibt es dort auch Führungskräfteentwicklung? Neben der Tatsache, dass sich ein KMU wohl kaum eine professionelles Programm leisten kann, geschweige denn regelmäßig externe Berater dazuholen kann, wandelt sich der Trend von der fachspezialisierten Führungskraft zu einer Führungskraft, die ihre Führungsaufgabe auf gänzlich andere Kompetenzen basiert, nur allmählich. **Statt dem „Trial&Error“-Prinzip sind heutzutage Fähigkeiten wie Kommunikation, Vermittlung, und Ressourcen- sowie Kompetenzenverteilung gefragt.** Dies ist nicht nur durch eine wandelnde Kultur und ein sich allgemein änderndes Führungsverständnis bedingt, sondern auch durch besser qualifizierte Mitarbeiter, was wiederum durch ein wachsendes Verständnis für Bildungsnotwendigkeit und eine wachsende Anzahl von Qualifikationsmöglichkeiten entsteht. Durch die überschaubare Größe von KMUs und der Anzahl der Mitarbeiter und durch die Nähe zu den Mitarbeitern, sind die Prozesse meist weniger komplex und eine Führungskraft kann in einem KMU ihre Kompetenzen schneller und besser integrieren. Dadurch ergibt sich auch ein anderes Profil für eine Führungskompetenz in KMUs. Inzwischen haben auch die KMUs erkannt, dass Entwicklungsprogramme nötig sind und Erfahrung alleine nicht reicht. Der wesentlichen Unterschied zwischen Konzernen und KMUs mag darin liegen, dass KMUs ausschließlich auf das Individuum eingehen und Konzern auch für eine gesamte Führungsebene Programme entwickeln und somit die gesamte Führungskultur steuern, während KMUs auf individuelle Kompetenzen Acht geben (Hölzl 2012). Ein Thema, das vor allem für KMUs im Bereich der FKE von besonderer Bedeutung ist, beschreibt die **Nachfolgeregelung**. Laut einer Deloitte LEAD-Studie (Deloitte 2012) sagen 17% der Führungskräfte aus, dass eine geregelte Nachfolge effektiver ist als sämtliche Führungsprogramme. Dies hat wohl in KMUs auf Grund der Überschaubarkeit und des Einflusses von Einzelpersonen mit dem Bedürfnis nach Sicherheit und Überblick zu tun. Dies bedeutet für KMUs auch, dass die FKE, neben der Vermittlung von Fachkenntnissen zu spezifischen Themen, besonders die High Potentials berücksichtigen soll um somit einen wirksamen Wissenstransfer zu ermöglichen und die Existenz des Unternehmens zu sichern.

2.6 Differenzierung Steuerung und Entwicklung

Grundsätzlich findet man in der Literatur selten eine bewusste Differenzierung zwischen Entwicklung und Steuerung; trotzdem kann man einen Unterschied in Bezug auf den Zeithorizont bzw. die Wiederholung ausmachen. Somit ist Steuerung in dem Begriff Entwicklung bereits enthalten, geht jedoch darüber hinaus, da Steuerung zusätzlich den Anspruch auf eine kontinuierliche Evaluierung und Weiterentwicklung hat. Somit wird die Führungskraft nicht nur in ihren Kompetenzen gestärkt und in ihrer spezifischen Rolle gestärkt, sondern zudem auch immer wieder neu auf die Veränderung im Unternehmen ausgerichtet und deren Leistung, Verhalten und Einstellung gemessen und durch verschiedene Programme „gelenkt“. Das mag sich etwas „manipulativ“ anhören, ist jedoch ein wesentlicher Bestandteil, der nicht nur transparente Kommunikation, sondern auch Anreizsysteme umfasst. Also kann man diese Begriffe auch in zeitlicher Reihenfolge definieren: erst entwickeln, dann steuern. Insofern setzt die Steuerung bereits vorhandene Kompetenzen voraus, die dann zu der jeweiligen Situation weiterentwickeln, angepasst oder neu erworben werden und zu kontinuierlicher Leistung, ausgerichtet an den Unternehmenszielen, beitragen. Verschiedene Incentive-Systeme, die monetäre oder nicht-monetäre Belohnung beinhalten, sowie Modelle zur persönlichen Begleitung kommen dabei zum Tragen. Als Beispiel dient z. B. ein Firmenwagen, ein finanzieller Bonus oder ein wöchentlicher Coach im Bereich der persönlichen Führungskräftebegleitung.

3. Werkzeuge zur Entwicklung und Steuerung von Führungskräften

In diesem Kapitel wird beispielhaft auf einige Werkzeuge, die zur Entwicklung und Steuerung von Führungskräften dienen, eingegangen. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass die Anforderungen eines jeden Unternehmens spezifisch sind und sich erst aus den Unternehmenszielen die geeigneten Methoden ableiten lassen. Es gibt bei allen Werkzeugen Vor- und Nachteile, also auch blinde Flecken, die man zum Teil durch den Einsatz von externen Beratern mindern kann. Diese gewährleisten einen höheren Grad an Objektivität und manchmal auch einen höheren Grad an Professionalität, besonders dann wenn externe Berater eingesetzt werden, die eine Expertise im Bereich Führungskräfteentwicklung mitbringen und ihre Dienstleistung

ausschließlich darauf auslegt ist. An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass die vorgestellten Methoden auch **Teilbereiche des Talentmanagements** sind und nicht nur Führungskräfte betreffen. Sie können nach spezifischer Planung und Ausgestaltung ebenso **für Kompetenzentwicklung auf allen Mitarbeitererebenen eingesetzt** werden.

3.1 Werkzeuge zur Entwicklung

Diese Kapitel soll einen Überblick auf die Werkzeuge zur Kompetenzentwicklung im Hinblick auf unterschiedliche Zeithorizonte geben und bedient sich dabei des Musters nach Wolters/Kluwer 2003. Dazu gehören Maßnahmen zur kurzfristigen Kompetenzentwicklung sowie Maßnahmen, die auf der persönlichen Ebenen wirken und langfristig geplant werden können. Folgende Formate sind dabei für alle Bereiche wirksam, je nach Schulungs- oder Unternehmensziel:

Seminare, Vorlesungen (kognitive Schulung)

Workshops, Trainings (Verhaltensschulung)

E-Learning, eigene Unterlagen (kognitive Schulung)

Coaching, Mentoring, Lern- oder Entwicklungstagebuch (Reflexion)

Job Rotation, Job Enlargement, Hospitationen (Schulung vernetzter Kompetenz, Praxisschulung)

Soziales Lernen (gemeinsame Diskussionen, Abendgestaltung, Erläuterung der Werte und Einstellungen des Unternehmens)

Spiritualität und Persönlichkeit (Meditation für Manager, gemeinsamer Sport, Philosophiekreise, Coaching für das nicht-berufliche Umfeld)

3.1.1 Kurzfristige Qualifizierung

Im Bereich der kurzfristigen Qualifizierung der Führungskräfte dienen vor allem Formate wie Seminare, Schulungen, E-Learning und Mentoring zu fachspezifischen Themen. Dies umfasst in vielerlei Hinsicht die „Hard Facts“, kann aber auch „Soft Skill“-Seminare beinhalten, die vor allem den „High Potentials“ (Führungsnachwuchs) Grundkenntnisse im Bereich der Führung vermitteln. Die kurzfristige Qualifizierung kann jedoch auch die obere Führungsebene ansprechen, vor allem wenn es um neue Informationen geht, die in Form von Seminaren, Vorlesungen, Fachvorträgen oder Konferenzen vermittelt werden.

3.1.2 Entwicklungsprogramme

Im Rahmen von längerfristigen Programmen sollen vor allem Nachwuchsführungskräfte und Abteilungsleiter für eine Führungsposition, die hohe oder noch höhere Verantwortung mit sich bringt, geschult werden. Es gibt bei manchen Unternehmen standardisierte ein- bis zweijährige Programme, die in einer Reihe von Seminaren oder anhand anderer Lernformate verschiedene Kernkompetenzen vermitteln. Dazu gehören auch Themen wie Konfliktmanagement, Präsentationstechnik, Projektmanagement etc.

3.1.3 Entwicklungsprogramme für Schlüsselabteilungen

Bei Programmen von Schlüsselabteilungen geht es nicht nur um die Entwicklung einer Führungspersönlichkeit, sondern ebenfalls einer Entwicklung ihres Umfeldes und Teams. Dabei kann die Entwicklung teilweise von der Führungskraft ausgehen und wirkt sich auf die Mitarbeiter aus. Ziel ist es hier auch oft, Prozesse zu verbessern und die Effektivität zu steigern. Für diese Programme spielt Kommunikation eine außerordentliche Rolle und es gilt, mehrere Partner „ins selbe Boot zu holen“ und also mehrere Individuen gleichzeitig in ihren Kompetenzen zu stärken. Workshops, Gesprächszirkel, regelmäßige Teammeetings und Trainings können je nach Geschäftsmodell dafür das richtige Format darstellen.

3.1.4 Einheitliche Programme für Führungskräfte im Unternehmen

Ähnlich wie bei der kurzfristigen Qualifizierung, so sind auch hier die Vermittlung von einzelnen Komponenten im Vordergrund. Dabei wird jedoch auf eine Führungskultur im Unternehmen geachtet und mehrere Führungskräfte gehen dasselbe Programm durch, um ein einheitliches Verständnis von der gewünschten Führungsart zu erhalten. Bei solchen Programmen wird geklärt, welches Verhalten vermieden werden soll und welches erwünscht ist. Das Ziel ist dabei die Adaptation bzw. die Anpassung des Führungsverhaltens an das Unternehmen oder an neue Regelungen.

3.1.5 Strategische Führungskräfteentwicklung

Abgeleitet von dem Unternehmensleitbild werden spezifische Programme für eine Reihe von Führungskräften entwickelt, die auf einheitlichen Werten, Rollenbildern und Verhaltensmustern basieren. Diese Programme zielen auf eine langfristige, strategische Entwicklung ab und werden auch oft für neue Segmente eingesetzt,

wenn z. B. eine Abteilung neu entsteht oder Innovationen schlagend werden. Die Ausrichtung dieser Programme ist zukunftsorientiert und betrachtet die Entwicklung von spezifischen Kompetenzen. Somit ist das Ziel die Generierung von neuen Verhaltensmustern oder das Entwickeln einer neuen Führungskultur.

3.2 Werkzeuge zur Steuerung von Führungskräften

Neben den Entwicklungsmethoden, die auch zur Steuerung angewendet werden, wie z. B. regelmäßige Updates, Workshops etc., spielen Motivationsinstrumenten für die Steuerung von Führungskräften eine große Rolle. Vor allem für die Top-Führungsebene kommen Stichworte wie Macht, Prestige, Vorteil, Remuneration ins Spiel und damit eine höhere Anforderung an die Unternehmen, diese Bedürfnisse zu befriedigen (Stock-Homburg/Wolff 2011). In diesem Kapitel werden zum ersten Mal monetäre Mittel erwähnt und somit Manipulation- bzw. Motivationsmechanismen. Diese Mittel können für die Entwicklung von Führungskräften auch eine große Rolle spielen, werden bewusst jedoch erst in diesem Kapitel zu Zwecken der Differenzierung erläutert.

3.2.1 Cockpit und Benchmarking

Das Cockpit beschreibt eine Darstellung von Kennzahlen, Messwerten und Messsystemen sowie klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenshänge, anhand derer sich eine Führungskraft orientieren kann. Darunter befinden sich Performance-Indikatoren, die unmittelbar über Leistung, Ziel und Werte Aussagen treffen und jederzeit anwendbar sind. Als Beispiel kann man hier z. B. einen festgeschriebenen Zielumsatz nennen, der bei Erreichen belohnt wird. **Wichtig ist hierbei die „Benchmark“ (intern oder extern), die Aussagen über die eigene und fremde Leistung ermöglicht.** Somit wird anhand von Kennzahlen und dem ständigen Vergleich von Soll- und Ist-Werten das Verhalten der Führungskräfte gesteuert. Dabei ist es wichtig, die angewendeten Kennzahlen auf das Unternehmensziel spezifisch auszurichten, damit sie für alle Führungskräfte nachvollziehbar sind und auch der Motivationsfaktor gegeben ist.

Ebenso können externe Benchmarks ein individuelles Leistungsstreben bewirken, sofern eine hohe Identifizierung mit dem Unternehmen vorhanden ist und die Führungskraft darauf Einfluss nehmen kann. Es können also regelmäßige Vergleiche mit anderen Unternehmen die Führungskräfte zur Leistung motivieren und dem

Unternehmen zum Wachstum verhelfen. Die Steuerung der Führungskräfte passiert somit durch externe Faktoren und kann von dem Unternehmens selbst schwer gehandhabt werden.

3.2.2 Monetäre Vergütung als Motivationsfaktor

Bei monetärer Vergütung geht es um fixe oder variable Vergütung, vor allem aber um erfolgsabhängige Vergütung als Steuerungsinstrument. Wichtig ist es hierbei, **das Programm an die Führungskraft anzupassen**, da die individuellen Bedürfnisse sehr stark variieren und eine Führungskraft dementsprechend eher nach Sicherheit oder Erfolg trachtet. Je nach Person können auch **Karrierepläne als Motivator** für Entwicklung und Anpassung an die Unternehmensziele dienen. Bei leistungsorientierter Entlohnung ist jedoch immer die Gefahr zu beachten, dass kurzfristig gedacht wird und somit die Bindung an das Unternehmen rein von der monetären Entlohnung abhängt.

3.2.3 Nicht-monetäre Vergütung

Nicht monetäre Vergütung hat die Möglichkeit auf viel tiefgreifenderer und individueller Ebene zu wirken. Dazu gehören neben Sozialleistungen und Sonderzulagen (PKW, Reiseprivilegien, Versicherungen, private Fortbildungen, Club-Mitgliedschaften etc.) auch alle möglichen Bindungsinstrumente wie gemeinsame Ausflüge, Betriebskindergärten, Betriebssporteinrichtungen, Betriebsklima, eigenes Büro etc. **Der große Vorteil ist dabei die Bindung an das Unternehmen und dadurch eine höhere Identifizierung.** Dadurch kann die Führungskraft auch viel leichter die Unternehmenskultur annehmen und die Ziele des Unternehmens verfolgen. Die Steuerung der Führungskräfte wird dadurch um Einiges erleichtert, allerdings müssen die Zulagen den individuellen Bedürfnissen der jeweiligen Person entsprechen.

4. Diskussion und Exkurs

Eine wesentliche Herausforderung für das FKE scheint die individuelle Erhebung von Potentialen und Bedürfnissen zu sein, die nicht nur innerhalb eines Kulturkreises unterschiedlich sind, sondern auch von Land zu Land variieren. So wird es sicherlich eine große Herausforderung für jedes Unternehmen sein, ins Ausland zu expandieren und eine ausländische Führungsebene in die Unternehmensprozess einzubinden oder sich selber an die neue Kultur anzupassen. Zudem wandelt sich das Führungsverständnis kontinuierlich und die Anforderungen an Unternehmen und Führungskompetenzen sowie die individuellen Bedürfnisse des Menschen werden nicht nur von seinem Umfeld, sondern auch von Politik und Weltwirtschaft gelenkt. Deshalb ist es für das Thema der Entwicklung und Steuerung von Führungskräften eine Herausforderung, konsistent zu bleiben und eine einheitliche Darstellung zu finden. Die Bedeutung von Anreizsystemen für die Entwicklung von Kompetenzen ist deshalb auch sehr unterschiedlich und variiert von Kultur zu Kultur, von Mensch zu Mensch. Trotzdem scheint es Persönlichkeiten zu geben, die auf Grund von „intuitiver“ Führungskompetenz besonders herausstechen, egal in welchem Kulturkreis oder situativen Umfeld. Eine Frage, die hierbei auf unterschiedlichste Art und Weise behandelt und in der Literatur noch nicht einheitlich beantwortet wurde, ist: kann man jemanden zu einer außergewöhnlichen Führungskraft entwickeln oder ist die Fähigkeit zu führen „angeboren“? Insofern bleibt auch die Frage, ob eine derartig „talentiertere“ Führungskraft tatsächlich gesteuert werden kann, offen. Hier ist ein Exkurs in den Fachbereich der Psychologie angebracht, die manche Phänomene der Spezies Mensch exklusiver in den Blickpunkt rückt und diese Fragen wenn nicht beantworten, so doch in eine detailliertere Diskussion einbinden kann.

5. Literatur

Boschert, F. (2001): Sich selbst führen und dann die anderen, Kosterneuburg, Bambus Verlag

Centrestage Portal (2013): Grafik zu Führungskräfteentwicklung. Abgerufen am 03.06.2013 von:

http://2.bp.blogspot.com/_241ipkGw3FY/TJHK-UsJbEI/AAAAAAAAALM/Lbj9y-UjiRc/s1600/Herausforderungen+FK.jpg

Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Betrieben, Paderborn, Salzwasser Verlag

Hölzl, H. (2012): KMUs ticken anders – und ihre Mitarbeiter und Manager auch. Abgerufen am 06.06.2013 von:

http://www.channelpartner.de/management_karriere/2595135/index4.html

Königswieser, S. (2001): SIMsalabim - Veränderung ist keine Zauberei, Stuttgart, Klett-Cotta Verlag

Right Portal (2013): LEADER COACHING: A NEW MODEL TO ACCELERATE PERFORMANCE. Abgerufen am 03.03.2013 von:

<http://www.right.com/thought-leadership/research/leader-coaching-a-new-model-to-accelerate-performance.pdf>

Siebold, M. (2013): Grafik zu Führungskräfteentwicklung. Abgerufen am 04.06.2013 von:

http://siebold.biz/fuehrungskraefte_entwicklung_vorgehen.html

Stiefel, R. T. (1995): Strategieumsetzende Personalentwicklung, Wien, Linde Verlag

Stock-Homburg, R.; Wolff, B. (2001): Handbuch strategisches Personalmanagement, Wiesbaden, Gabler Verlag & Springer Fachmedien

Stöger, Roman (2010). Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag

Teuchmann, K. (2012) – Deloitte: Leadership Development – die Revolution von Innen. Abgerufen am 02.06.2012 von:

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Austria/Local%20Assets/Documents/HCAS/Talent%20Management/Leadership-Development-A3-Eco-20120s719.pdf>

Wolters; Kluwer (2003): Führungskräfteentwicklung, München/Neuwied/Köln, Wolters Kluwer GmbH