

Führungskräfte finden & fördern

Die Bedürfnisse der Kunden ändern sich. Eine innovative Unternehmenskultur mit Mitarbeitern als Markenbotschafter kann helfen, den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Herr Dr. Hartmann, als Unternehmensberater konzentrieren Sie sich seit Jahren stark auf die Entwicklung des Führungspersonals. Vor allem hier, so sagen Sie, liegen Chancen, sich abzuheben und Wettbewerbsvorteile zu erringen...

Hartmann: Richtig. Denn trotz Lean Management, einer tollen Marketingstrategie, ist es der Mensch, der entscheidet, ob ein Unternehmen zum Beispiel mit seiner Marketingstrategie erfolgreich sein wird. Wir müssen uns immer vor Augen halten, dass Produkt, Preis und Qualität kopierbar sind. Der einzige Wettbewerbsvorteil, den man nicht kopieren kann, sind die Führungskräfte und ihre engagierten Mitarbeiter...

...und zweifellos deren Zusammenspiel.

Selbstverständlich. Führungskräfte haben einen direkten Einfluss auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, was wiederum die Performance der Mitarbeiter beeinflusst. Emotional gebundene Mitarbeiter sind kundenorientierter. Sie generieren mehr Umsatz. Die Qualität ihrer Arbeit ist höher, sie sind seltener krank. Sie sind innovativer und sie bleiben dem Unternehmen länger treu.

Wie lässt sich die Entwicklung der Führungskräfte, das Erkennen ihrer Potentiale bis hin zur Nachfolgeregelung in die Unternehmensstrategie am besten integrieren?

Unternehmen, die erkennen, dass das Thema Führungskraft nicht alleine ein Human-Ressource-Thema, sondern ein unternehmensstrategisches ist, haben den Vorteil, dass sie bei ihrer strategischen Planung die Kompetenzen und Potentiale ihrer Führungskräfte bzw. die vorhandenen Lücken mit berücksichtigen. Gerade durch die zunehmende Komplexität der sozio-ökonomischen, geopolitischen und technologischen Treiber ändern sich die Kompetenzanforderungen bei den Führungskräften erheblich. Es empfiehlt sich daher, das Thema Management-Audit als unternehmensstrategisch relevant zu betrachten. Dabei möchte ich helfen, das ist mein Ansatz.

Wann ist der beste Zeitpunkt dafür?

Es gibt viele Gründe und Anlässe, aus und bei denen es sich lohnt, sich einen Überblick über vorhandene oder künftige Management-Kompetenzen und -Potenziale zu verschaffen – sei es vor dem Hintergrund einer strategischen Neuausrichtung oder eines Post- Merger-Prozesses, im Rahmen eines Management-Development-Prozesses oder zum Beispiel unterstützend bei einer Personalrekrutierung.

In Ihren Vorträgen und Beratungen spielt Management-Audit eine große Rolle. Kurz und knapp für unsere Leser: Warum?

Audits helfen, die Frage zu beantworten, inwiefern Führungskräfte in Schlüsselfunktionen den heutigen und zukünftigen Anforderungen entsprechen. Im Abgleich mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens sowie der Position des Einzelnen wird eine neutrale Bewertung vorgenommen, auf deren Basis konkrete Entscheidungen zur Führungsstruktur und der Management-Entwicklung getroffen werden können. Zudem kann eine persönliche Kompetenz-Bilanz in Relation zu unternehmensspezifischen

Leistungserwartungen und zu internen und externen Benchmarks gesetzt werden.

Worauf baut Ihre Kompetenz auf?

Ich arbeite hauptsächlich mit HOGAN Assessment Systems Inc. und dem Leadership Versatility Index®, einem weltweit führenden und innovativen Anbieter auf dem Gebiet der persönlichkeitsbasierten Assessments (Beurteilungsverfahren) für Unternehmen. Unter Berücksichtigung bereits bestehender Beurteilungskonzepte kommen zusätzlich kompetenzbasierte, strukturierte Interviews und ggf. simulationsorientierte Beurteilungsbausteine zur Anwendung.

Wo werden Audits eingesetzt, was können Audits leisten?

Hinter jeder Audit- Anfrage stecken strategische Kernfragen (habe ich das richtige Mitarbeiterportfolio für die Diversifikation...?). Bedarf an Audits besteht in der Regel bei der Personalauswahl, -entwicklung, -platzierung, oder einer gezielten Nachfolgeregelung oder bei M&A. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Audits einen Teil des Wertschöpfungsbeitrags leisten. Ich denke dabei unter anderem an die Gewinnung qualifizierten Fach- und Führungspersonals, gezielte, kosteneffektive und -effiziente Personalentwicklung und -förderung, Reduktion der Personalfuktuation, strategische Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie, Globalisierung (globale Märkte, Konkurrenzdruck, qualitatives Wachstum), Wandel in der Arbeit (Höherqualifikationen, Wertewandel, Teamarbeit, Kompetenzverschiebung), Wandel der betrieblichen Altersstrukturen oder bei der Wissensentwicklung.

Was bekommt die Geschäftsführung von Ihnen in die Hand, nachdem Ihre Beratung abgeschlossen ist?

Am Ende eines Audits werden Berichte erstellt und Feedback-Gespräche durchgeführt, die das Potential, die Werte, aber auch die Schwächen der zu beurteilenden Person aufdecken. Auf Basis der Berichte werden Interventionsmaßnahmen wie Coaching in die Wege geleitet beziehungsweise empfohlen, um die Führungskraft weiter zu entwickeln, die Potentiale voll zu erschließen und den Umgang mit den eigenen Schwächen zu erlernen.

Sie erstellen damit ein umfassendes Gesamtbild der zu auditierenden Führungskraft?

Ja. In einem mehrstündigen persönlichen Beurteilungsverfahren werden die Führungskräfte hinsichtlich ihrer aktuellen Kompetenz bzw. Performance im Abgleich mit den relevanten und zukünftigen Anforderungen beurteilt. Dabei werden insbesondere die entwickelbaren Potentiale deutlich beleuchtet.

Was ist im besten Fall als Ergebnis ihrer umfassenden Analyse und Beratung zu erwarten?

Durch die gezielte Führungskraftentwicklung ändert sich die Unternehmenskultur, die Teamperformance, die Innovationskraft innerhalb des Unternehmens.

Grundvoraussetzung ist jedoch, dass dieses Thema nicht als ein ‚nice to have‘ angesehen wird, sondern als ein wichtiger, wenn nicht sogar der wichtigste Teil der Unternehmensstrategie, und man daher auch willens ist, zu investieren. Lippenbekenntnisse werden hier zu keinem Ziel führen.

Wettbewerbsvorteil – Führungskraft: Dr. Jens Alexander Hartmann; Handelsjournal
5/2012



Kontakt: Dr. Jens Alexander Hartmann, Auerhahnbalz 23, 14169
Berlin, Tel.: 017634520829, E-Mail:
jensalexhartmann@yahoo.de